Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Nghiên cứu Giáo dục, Tập 32, Số 3 (2016) 61-73

Thích ứng với thay đổi của cán bộ quản lí trường đại học trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay ở Việt Nam (Nghiên cứu trường hợp ở Đại học Quốc gia Hà Nội)

Đặng Xuân Hải*, Lê Thái Hưng, Đỗ Thị Thu Hằng

Trường Đại học Giáo dục, ĐHQGHN,
144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam

Nhận ngày 26 tháng 5 năm 2016
Chỉnh sửa ngày 08 tháng 9 năm 2016; Chấp nhận đăng ngày 26 tháng 9 năm 2016

Tóm tắt: Năng lực thích ứng của một cán bộ quản lí trường đại học là sự tổng hợp tri thức, kĩ năng và í thức thái độ được phát lộ thông qua khả năng thực hiện các thay đổi để thích nghi với sự thay đổi của bối cảnh. Khả năng thích ứng được xác định thông qua khả năng phân tích và hành động để thích nghi và nó bao gồm nhiều yêu tố. Theo chúng tôi có 4 yếu tố quan trọng đó là (1) khả năng nhận thức về các nội dung của thay đổi đang tác động tới đơn vị, liên quan trực tiếp đến đơn vị; (2) Nhận diện, phân tích được các thách thức và rào cản khi triển khai các nội dung đổi mới của bản thân người thực hiện thay đổi; (3) Kĩ năng thích ứng với thay đổi của bản thân nhà QL nói riêng và của tổ chức mà họ đang điều hành; (4) Kĩ năng QL sự thay đổi của CBQL đó.

Từ khóa: Thích ứng, thay đổi, rào cản, thách thức, quản lí thay đổi.

1. Đặt vấn đề

Đứng trước bối cảnh hội nhập ngày càng sâu rộng và nhiều thay đổi của xã hội, giáo dục (GD) nói chung, các trường đại học nói riêng cần có những thích ứng để phát triển. Thời gian qua nhà nước Việt Nam đã khởi xướng một số chủ trương đổi mới GD (NQ29/TW8-2013; NQ88/NQQH13-2014) cũng như đổi mới các trường đại học (chỉ thị 296/TTg-2009), những chủ trương này buộc những người hoạt động trong lĩnh vực GD nói chung và các cán bộ quản lí (CBQL) nhà trường (NT) đại học nói riêng cần nâng cao khả năng thích ứng khi đối mặt với những thay đổi từ xã hội. Tuy nhiên câu hỏi đặt ra ở đây là khả năng thích ứng của những người phải thực hiện những thay đổi đang diễn ra ở ngành GD nói chung và ở các trường đại học nói riêng trong bối cảnh thực hiện chủ trương đổi mới giáo dục và đào tạo (GD&ĐT) đang ở mức độ nào và làm thế nào để nâng cao khả năng thích ứng cho họ? Theo một số nhà nghiên cứu về khả năng thích ứng như Karen Seashore Louis; Kathryn A.Riley; McClure (1995) hay Mia Sorgenfrei and Rebecca Wrigley (2000) được Edited by Kathryn A. Riley and Karen Seashore Loiis [1]; hoặc Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009) [2], Thì thích ứng là một quá trình thích nghi với điều kiện mới để trở nên tốt hơn phù hợp với bối cảnh hoặc môi trường và thích ứng có thể được mô tả như là một quá trình đồng hoá và thích nghi thông qua:

a) Đồng hóa, kinh nghiệm và kiến thức mới bắt nguồn từ sự kiện trong môi trường mới

* Tác giả liên hệ. ĐT.: 84-967685905
Email: haidx@vnu.edu.vn

được tích hợp vào cách nhận thức hiện thời về thế giới (Karen Seashore Louis; Kathryn A.Riley; McClure (1995).

b) Thích nghi với hiện tại được điều chỉnh theo những yêu cầu mới và dẫn đến những hành động hoặc hành vi mới. (Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009))

- Cũng theo tài liệu [1, 2] nêu trên, khả năng thích ứng bao gồm các khả năng:

- Sử dụng sự hiểu biết nâng cao để điều chỉnh hành động một cách thích hợp;

- Mở rộng nhận thức để cảm nhận sự kiện mới và những thay đổi phải đối mặt;

- Ứng phó chủ động với việc thay đổi hoàn cảnh;

- Có hiểu biết về hậu quả hành động dự định và không lường trước.

Và các nhà nghiên cứu nêu trên cũng chỉ rõ: "Khả năng thích ứng được hình thành bởi 2 yếu tố chủ yếu đó là khả năng nhận diện, phân tích những thay đổi mà mình phải đối mặt và khả năng hành động để tạo ra những thay đổi của chính mình nhằm đáp ứng được các yêu cầu thay đổi của bối cảnh" và "Lãnh đạo thích ứng tập trung vào nhu cầu thay đổi trong các tổ chức và khuyến khích các hành động phá vỡ tình trạng hiện tại để tạo ra động lực tiến về phía trước" [2].

Đối chiếu với các quan điểm trên, theo chúng tôi khả năng thích ứng gắn với hành động để tạo sự thích nghi với yêu cầu mới, để điều chỉnh chiến lược tư duy và hành động, để đáp ứng với hoàn cảnh thay đổi dựa trên kiến thức có liên quan và phải biết quản lí sự thay đổi để thay đổi đạt được mục tiêu mong muốn [3, 4]. Theo nghiên cứu của chúng tôi khả năng thích ứng của một người CBQL nói chung và cán bộ quản lí nhà trường (CBQLNT) nói riêng phụ thuộc vào 4 yếu tố sau đây và 4 yêu tố này sẽ tác động lên khả năng thích ứng của CBQL ở trường đại học khi thực hiện chủ trương "đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT" được nhà nước khởi xướng trong giai đoạn hiện nay ở Việt Nam; 4 yếu tố đó là:

1. Nhận thức về các nội dung của chủ trương"đổi mới căn bản toàn diện GD&ĐT" liên quan trực tiếp đến đơn vị mình;

2. Nhận diện, phân tích được các tác động rào cản và thách thức khi triển khai các nội dung đổi mới của đơn vị;

3. Kĩ năng thích ứng với thay đổi của bản thân nhà QL nói riêng và của tổ chức mà họ đang điều hành;

4. Kĩ năng QL sự thay đổi của CBQL trong nhà trường

Trong thực tế ở ĐHQGHN trong thời gian qua: Để thích ứng với việc tăng quy mô do nhu cầu học tập đại học cao và việc đảm bảo chất lượng cho quá trình đào tạo, Đại học Quốc gia Hà Nội (ĐHQGHN) đã không chú trọng mở rộng số lượng đào tạo đại học mà tăng đào tạo sau đại học để tận dụng đội ngũ GV có trình độ cao đang làm việc ở ĐHQGHN. Để giảm bớt áp lực thi cử, thí sinh tập trung đông, ĐHQGHN đã triển khai các kì thì đánh giá năng lực cho mọi thi sinh có nhu cầu. Mặt khác, để thăng hạng trong bảng xếp hạng các trường đại học, ĐHQGHN đã bám sát các tiêu chí xếp hạng để xây dựng kế hoạch, chiến lược phát triển… Tất cả những "hành động thích ứng" đó đã tạo vị thế mới cho ĐHQGHN, trong vòng 3 năm vị trí xếp hạng đã không ngừng tiến bộ: thứ hạng tăng từ thứ 500 châu Á từ những năm 2010, đến nay ĐHQGHN đạt vị trí 139 trong bảng xếp hạng các trường đại học của châu Á của năm 2016 của *QS University Rankings*, (www.vnu.vn). Như vậy, những kết quả nêu trên có thể rút ra kết luận bước đầu là các CBQL ở ĐHQGHN đã có khả năng thích ứng với yêu cầu mới của xã hội, nhưng khả năng thích ứng của CBQL ở các bộ phận của ĐHQGHN đang ở cấp độ nào so với khung lí luận đã hình thành ở các công trình nghiên cứu về khả năng thích ứng được công bố (1, 2, 5, 6). Cần tìm câu trả lời cho câu hỏi này.

2. Phương pháp nghiên cứu

Để khảo sát khả năng thích ứng của CBQL trường đại học với nghiên cứu trường hợp ở ĐHQGHN, chúng tôi đã soạn thảo ra 65 câu hỏi để điều tra mức độ thích ứng dựa trên 4 yếu tố mà nghiên cứu lí thuyết chúng tôi đã rút ra ở

trên. Trước khi thực hiện điều tra diện rộng, chúng tôi làm thử trong nhóm nghiên cứu (11 người) sau đó loại bỏ các câu có chất lượng thấp, còn lại 40 câu có sự đồng thuận cao cho 4 yếu tố liên quan đến khả năng thích ứng của CBQLN trường đại học (phụ lục). Để điều tra diện rộng, chúng tôi chọn 300 CBQL ở các đơn vị thành viên của ĐHQGHN (05 đơn vị trực thuộc Đại học Quốc gia Hà Nội, bao gồm 4 trường đại học trực thuộc gồm Trường Đại học giáo dục (ĐHGD); Trường Đại học Khoa học Tự nhiên (ĐHKHTN); Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn (ĐHKHXHNV); Trường Đại học Kinh tế (ĐHKT) và Khối văn phòng ĐHQGHN để khảo sát về "khả năng thích ứng". Sau khi thu được 280 phiếu từ 300 phiếu phát ra cho CBQL cấp khoa, phòng ban và các trung tâm; chúng tôi tiến hành phân tích kết quả điều tra.

3. Phân tích kết quả điều tra

a) Khảo sát độ tin cậy của bảng hỏi

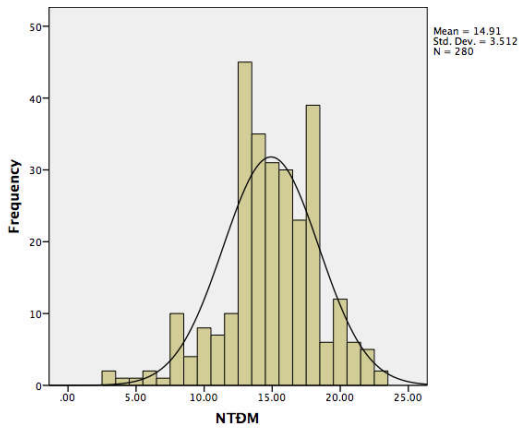
Độ tin cậy của công cụ khảo sát được xác định dựa trên phương pháp tính độ tin cậy nội tại giữa các items cùng đo lường một thành tố của năng lực thích ứng qua hệ số Cronback alpha. Cụ thể trong bộ công cụ này, có 10 items cho thành tố ***nhận thức về một số nội dung của chủ trương đổi mới căn bản toàn diện GD liên quan đến hoạt động của đơn vị,*** 10 items của thành tố ***nhận thức rào cản***, ***thách thức khi thực hiện thay đổi,*** 10 items của thành tố ***Kĩ năng thích ứng với sự thay đổi,*** 10 items của ***kĩ năng quản lí sự thay đổi.*** Kết quả chỉ ra mức độ tương quan giữa các items trong từng thành tố khá cao (bảng 1), cho thấy bộ phiếu khảo sát có độ tin cậy tốt, các items trong một thành tố được thiết kế logic, chặt chẽ, đo lường cùng nội dung. Điều này cho phép dùng các kết quả thu được để phân tích về năng lực thích ứng của cán bộ quản lí.

b) Các kết quả cụ thể sau khi phân tích kết quả điều tra

Yếu tố 1: ***Khả năng nhận thức, phân tích các nội dung đổi mới mà tổ chức, cá nhân đang đối mặt.*** Kết quả phân tích cho thấy, yếu tố nhận thức đối với 280 đối tượng khảo sát có dải biến thiên khá rộng từ 3 - 23 điểm; giá trị trung bình là 14,9; trung vị 15 và điểm xuất hiện nhiều nhất là 13; không có điểm tối đa. Phân bố điểm gần đạt dáng điệu của phân bố chuẩn (thiên hướng lệch dương), kết quả này cho thấy bộ công cụ đo lường có khả năng phân loại năng lực nhận thức của cán bộ quản lí về khả năng phân tích; nhận diện các nội dung đổi mới căn bản toàn diện. Sự hiểu biết và nắm bắt thông tin về đổi mới căn bản toàn diện chưa đồng đều, còn đến 16,4% số cán bộ quản lí trong nhóm khảo sát chưa có được nhận thức đúng nội dung "đổi mới căn bản, toàn diện GD…"; dưới 50% nhận thức được các nội dung về đổi mới căn bản toàn diện giáo dục và đào tạo có liên quan trực tiếp đến đơn vị. Một trong những nguyên nhân kể tới có thể do những ảnh hưởng thực sự của đổi mới căn bản toàn diện tới hoạt động của các cơ sở giáo dục hiện nay chưa nhiều; mới dừng ở các văn bản về đường lối, chưa cụ thể thành những hành động, quyết sách cũng như các hoạt động hiện nay ở các nhà trường.

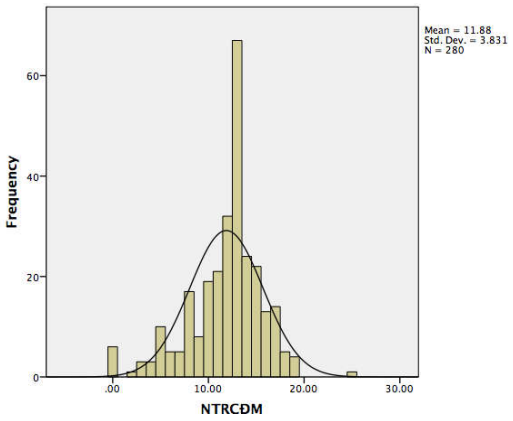
Bảng 1. Hệ số tương quan cronback alpha
của bộ công cụ với từng thành tố năng lực thích ứng

	Cronbach's Alpha	N of Items
Nhận thức về nội dung thay đổi (đổi mới căn bản...)	.687	10
Nhận thức về rào cản, thách thức khi thực hiện thay đổi (đổi mới căn bản toàn diện)	.836	10
Kĩ năng thích ứng với sự thay đổi	.859	10
Kĩ năng quản lí sự thay đổi	.931	10



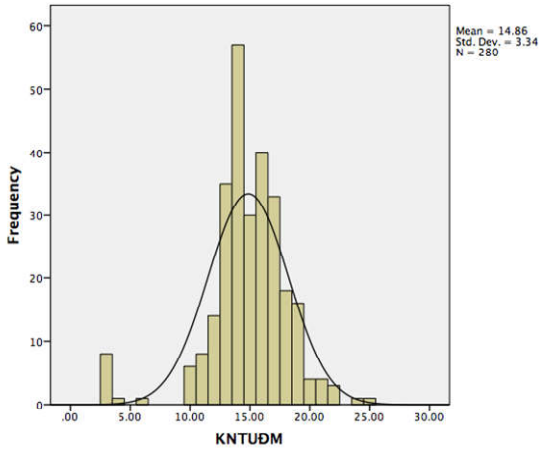
Biểu đồ 2. Phân bố điểm yếu tố nhận thức nội dung của "đổi mới căn bản toàn diện GD…" tác động đến đơn vị.

Yếu tố 2: Nhận thức rào cản và những thách thức khi có sự đổi mới. Kết quả chỉ ra có điểm thấp nhất là 0 (6 người) và cao nhất là 25 (1 người). Mức điểm trung bình, trung lượt là 11,8-13, đường cong phân bố đạt gần chuẩn với số trội là 13 điểm (67 người); gián đoạn hoàn toàn trong khoảng điểm từ 20 đến 25 điểm. Bảng tần số (phụ lục) cũng cho thấy có khoảng 46,4% cán bộ quản lí đạt được ngưỡng điểm mức 1: 12,5.



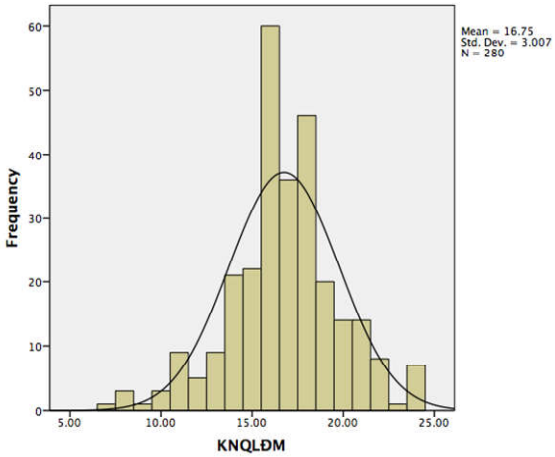
Biểu đồ 3. Phân bố điểm yếu tố nhận thức rào cản, thách thúc khi thực hiện những nội dung đổi mới ở đơn vị mình.

Yếu tố 3: ***Về kĩ năng thích ứng (khả năng hành động để thích nghi) với đổi mới***. Phân tích kết quả cho thấy, điểm thành tố kĩ năng thích ứng đổi mới không đồng đều tập chung chủ yếu trong khoảng điểm từ 12 đến 19 điểm (chiếm khoảng 86,8/%); với điểm số trội là 14 (57 người); 86,4% cán bộ đạt mức điểm trên trung bình về kĩ năng thích ứng.



Biểu đồ 4. Phân bố điểm yếu tố kĩ năng thích ứng với thay đổi của CBQL.

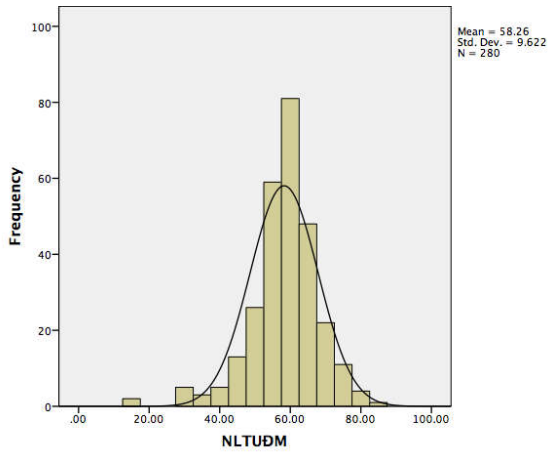
Yếu tố 4: ***Khả năng quản lí thay đổi***. Phân bố điểm cho thấy điểm thấp nhất của yếu tố kĩ năng quản lí thay đổi có điểm thấp nhất là 7 và cao nhất là 24 điểm; mức điểm trung bình 16.7 cao hơn các nhóm còn lại; điểm trung vị 17 cũng cho thấy kết quả về thành tố kĩ năng quản lí thay đổi cao hơn các thành tố còn lại; 53,7% người đạt ngưỡng điểm từ 17 trở lên.



Biểu đồ 5. Phân bố điểm yếu tố kĩ năng quản lí thay đổi.

Tích hợp cả 4 yếu tố liên quan đến khả năng thích ứng: Không có cán bộ quản lí nào đạt mức rất cao của khả năng thích ứng; khoảng điểm của khả năng thích ứng biến thiên từ 15 đến 86 điểm; có 85,4% cán bộ quản lí đạt mức từ điểm 50 trở lên. Điểm trung bình, trung vị và điểm trội lần lượt là 58,2 và 59 điểm nên phân bố gần đạt chuẩn trong khoảng biến thiên. Kết quả này cho thấy bộ công cụ đánh giá khả năng thích ứng của CBQL ở các đơn vị thuộc ĐHQGHN có khả năng phân hoá khả năng thích ứng sự đổi mới của nhóm cán bộ quản lí được khảo sát.

Kết quả xử lí phiếu điều tra cho thấy CBQL trường đại học ở ĐHQGHN có khả năng thích ứng tương đối tốt, kết quả này cũng khá phù hợp với thực tế thực hiện các thay đổi đang diễn ra ở ĐHQGHN (như thay đổi cách tuyển sinh, phấn đấu nâng cao thứ hạng trong bảng xếp hạng các trường đại học trên thế giới...). Trong các nhóm khảo sát, đối tượng trưởng các khoa nhạy cảm với thay đổi và có khả năng thích ứng cao hơn các đối tượng khảo sát khác.



Biểu đồ 6. Phân bố điểm tổng hợp khả năng thích ứng.

c) So sánh khả năng thích ứng của các nhóm ở đối tượng khảo sát

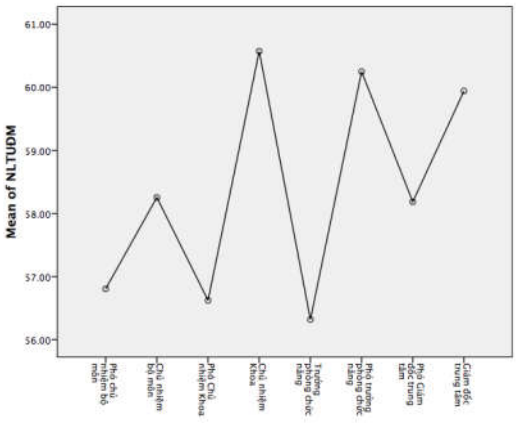
Để có thể so sánh được kết quả về khả năng thích ứng giữa các nhóm đối tượng khảo sát, chúng tôi tiến hành phân tích suy diễn với thủ tục ANOVA một chiều. Phép phân tích này sẽ so sánh giá trị trung bình điểm khả năng thích ứng giữa 08 nhóm đối tượng khảo sát độc lập, kết quả cho thấy, có sự khác biệt giữa các nhóm đối tượng (biểu đồ 1). Trong biểu đồ 1, nhóm trưởng phòng chức năng có điểm trung bình thấp nhất, chủ nhiệm khoa là nhóm có điểm trung bình cao nhất. Tuy nhiên, sự khác biệt rõ nét nhất có thể quan sát thất trên Biểu đồ 1 là giữa ba phân nhóm:

- Phân nhóm 1 bao gồm: Chủ nhiệm khoa, phó trưởng phòng chức năng, giám đốc trung tâm, có điểm trung bình xấp xỉ 60,27.

- Phân nhóm 2 bao gồm: Chủ nhiệm bộ môn, phó giám đốc trung tâm có điểm trung bình xấp xỉ 58,24.

Phân nhóm 3 bao gồm: Phó chủ nhiệm bộ môn, phó chủ nhiệm khoa, trưởng phòng chức năng, có điểm trung bình cỡ 56.65.

Để khẳng định sự khác biệt này có ý nghĩa hay không giữa 03 phân nhóm kể trên, chúng tôi phân tích ANOVA theo các phân nhóm với sai số không vượt quá 0,05, kết quả cho thấy sự sai khác này là có ý nghĩa thống kê (Sig=0.032), hay có sự khác biệt về năng lực tích ứng giữa các phân nhóm, mặc dù sự khác biệt này không lớn (Bảng 2, 3).



Biểu đồ 1. Giá trị trung bình Năng lực thích ứng theo nhóm đối tượng.

Bảng 2. So sánh giá trị trung bình khả năng thích ứng (KNTU) giữa các phân

Descriptives								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Phân nhóm 1	63	60.2716	7.17514	.90398	58.4646	62.0786	41.67	79.17
Phân nhóm 2	93	58.2455	8.35254	.86612	56.5253	59.9657	24.33	76.17
Phân nhóm 3	124	56.6599	10.01594	.89946	54.8795	58.4404	19.17	85.17
Total	280	57.9992	8.98084	.53671	56.9427	59.0557	19.17	85.17

Ghi chú: Phân nhóm 1 bao gồm: Chủ nhiệm khoa, phó trưởng phòng chức năng, giám đốc trung tâm NC; Phân nhóm 2 bao gồm: Chủ nhiệm bộ môn, phó giám đốc trung tâm NC; Phân nhóm 3 bao gồm: Phó chủ nhiệm bộ môn, phó chủ nhiệm khoa, trưởng phòng chức năng

Bảng 3. Phân tích Anova theo phân nhóm giá trị trung bình của khả năng thích ứng của các nhóm

ANOVA					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	553.370	2	276.685	3.492	.032
Within Groups	21949.531	277	79.240		
Total	22502.901	279			

4. Bàn luận về kết quả nghiên cứu và các kết luận

4.1. Bàn luận về kết quả nghiên cứu

Lí thuyết về năng lực thích ứng của một người lãnh đạo tổ chức nói chung và đối với CBQL ở trường đại học nói riêng chỉ ra rằng, nếu một tổ chức ở trong bối cảnh có sức ép 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 lí 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 lí 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 [5]... 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 tính linh hoạt cao độ, không bảo thủ: Mục tiêu thì kiên định nhưng phương pháp đi đến mục tiêu có thể thay đổi theo "thời thế", đừng thỏa mãn với thành công của quá khứ mà lấy đó làm "kinh nghiệm để đời", phải "dĩ biến, ứng biến" tức là lấy thay đổi để ứng phó với thay đổi (Hòa Nhân; (2002) [6].

- Thông qua khảo sát í kiến trong điều tra để xác định 4 yếu tố liên quan đến khả năng thích ứng với thay đổi (mà ở đây là chủ trương đổi mới căn bản toàn diện giáo dục và đào tạo) của CBQL ở trường đại học (ở đây lấy nghiên cứu trường hợp cho ĐHQGHN) cho thấy trong các đối tượng khảo sát đối tượng lãnh đạo các khoa nhạy cảm với thay đổi nhất và có khả năng thích ứng với thay đổi tốt hơn các đối tượng khảo sát khác; trong các đối tượng khảo sát đối tượng CBQL phòng ban, trung tâm có chỉ số thích ứng thấp hơn cả.

- Tuy nhiên nếu phân tích sâu từng yếu tố trong 4 yếu tố tạo nên khả năng thích ứng của một CBQL thì cho thấy, đối tượng nào ít tìm hiểu nội dung thay đổi tác động tới đơn vị và không thấu hiểu được bản chất của sự thay đổi; không có khả năng quản lí thay đổi thì khả năng thích ứng kém. Các kết quả thu được có thể sử dụng trong việc đưa ra các nhận định về năng lực thích ứng của cán bộ đang tham gia quản lí ở trường đại học nói chung và ở ĐHQGHN nói riêng ở Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

4.2. Một số kết luận được rút ra

Từ kết quả khảo sát và phân tích chúng tôi đã nêu ra một số kết luận liên quan đến khả năng thích ứng của một số cán bộ quản lí ở trường đại học trên cơ sở nghiên cứu trường hợp ở ĐHQGHN. Để nâng cao khả năng thích ứng của CBQL nhà trường đại học trong bối cảnh đổi mới ở Việt Nam hiện nay, CBQL nhà trường phải thích ứng, phải nhạy cảm với sự thay đổi, có khả năng thấu hiểu những tác động của nó tới bản thân và nhà trường của mình, có khả năng vượt qua thử thách của sự thay đổi một cách có hiệu quả nhất. Khả năng thích ứng ngoài 4 yếu tố chúng tôi đã nêu trên, trong bối cảnh hiện nay ở Việt Nam CBQL nhà trường cũng cần đáp ứng thêm các yêu cầu sau:

a) Cần có 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) Cần có khả năng 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 lí 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.

Từ chủ trương đổi mới của Nhà nước các cơ sở GD&ĐT phải có khả năng khởi xướng sự thay đổi cụ thể ở đơn vị mình. Tuy nhiên khả năng khởi xướng các thay đổi cụ thể ở đơn vị phụ thuộc vào nhận thức bối cảnh và biết mình, nhà trường của 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 có được tính khả thi và mức độ phù hợp với điều kiện của Việt Nam, v.v…

Không có sự thay đổi nào lại không kèm theo sự phản ứng nếu người quản lí không lường hết khía cạnh của vấn đề liên quan đến thay đổi, hóa giải các phản ứng, xử lí xung đột là một yếu tố của năng lực thích ứng của người CBQL khi đối mặt với thay đổi. Theo Leon de Caluwe; Hans Vermaak (2003) [3]; khi hành động thích ứng với thay đổi phải xử lí các xung đột sau:

- Xung đột tâm lí 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 người quản lí trực tiếp...) làm cho họ đối mặt với một thử thách là có thể không được các GV khác đồng thuận hay người quản lí trực tiếp 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 lí như trên đã hoá giải thì vẫn có thể xung đột cách tiến hành thay đổi do thiếu kiến thức và kĩ năng đối với "cái thay đổi" ở cả người quản lí và ở cả người thực hiện. Một ví dụ có thể nêu ra trong ngành GD là câu chuyện đổi mới phương pháp dạy học "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 lúng túng 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 đó một cách hời hợt… Như vậy, xung đột lợi ích là một trong những nguyên nhân chính.

- Xung đột giá trị: Xung đột lớn nhất nếu có là xung đột giá trị và nguyên nhân chính là sự khác biệt về văn hoá. Từ xung đột tâm lí 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 lí" và mất khá nhiều thời gian; nếu không hoá giải được "xung đột giá trị", quản lí thay đổi có thể thất bại và khả năng thích ứng của các cá nhân trong tổ chức nói riêng và cả tổ chức đó cũng sẽ giảm. Muốn tạo lập khả năng thích ứng cho cán bộ, ngoài việc xử lí những xung đột nêu trên vấn đề tạo động lực và áp lực hợp lí để cho đội ngũ của cơ sở giáo dục đào tạo thực hiện thay đổi.

Như vậy, thích ứng và quản lí thay đổi là một trong những kĩ năng cần có của người quản lí. Trong bối cảnh thay đổi nói chung và đổi mới giáo dục nói riêng, mọi CBQL nhà trường ở các trường đại học cần được hình thành và phát triển năng lực thích ứng. Năng lực thích ứng có được nhờ vào nhiều yếu tố, có yếu tố thuộc về tâm lí, có yếu tố thuộc về khả năng phân tích và hành động trong bối cảnh cụ thể và có cả mức độ trải nghiệm cuộc sống của mỗi người. Tuy nhiên năng lực là sự tổng hợp tri thức, kĩ 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 CBQL nhà trường những yếu tố liên quan đến các thành tố tạo nên năng lực như khả năng dự báo, phân tích; khả năng hành động để thích ứng cũng là một trong những tiếp cận "tăng cường năng lực thích ứng cho CBQL nhà trường" trong bối cảnh đổi mới giáo dục ở Việt Nam hiện nay.

Lời cảm ơn

Kết quả nghiên cứu trình bày ở đây được tài trợ bởi đề tài nghiên cứu khoa học có mã số QG 15.65 của ĐHQGHN; chúng tôi cảm ơn sự hỗ trợ của khoa Quản lí Giáo dục, Trường Đại học Giáo dục, ĐHQGHN trong quá trình nghiên cứu đề tài này.

Tài liệu tham khảo

[1] Edited by Kathryn A. Riley and Karen Seashore Loiis; "Leadership for change and shool reform-International Perspectivees", NXB Routledge falmer-Taylor&Francis Group-London-New Yord, 2000.

[2] Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A., The practice of adaptive leadership: Tools and Tactics for changing your organization and the world; Cambridge, MA: Harvard; Business Press, 2009.

[3] Leon de Caluwe; Hans Vermaak, "Learning to change - A guide for Organisation change Agents." SAGE Publications, 2003.

[4] Hòa Nhân; (2002); Tứ thư lãnh đạo (Đức thư; Ngôn thư; Lễ thư; Trị thư,); NXB ĐH Tây Bắc; Bản dịch từ nguyên bản tiếng Trung của NXB quân đội nhân dân; 2008.

[5] Đặng Xuân Hải, Thích ứng với thay đổi của CBQL nhà trường trong bối cảnh đổi mới GD hiện nay; Tạp chí Quản lí Giáo dục 82/3-2016; ISSN-1859-2910.

[6] Đặng Xuân Hải, QL thay đổi trong giáo dục; giáo trình, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, 2015.

The Adaptability to Changes of University Manager in the Current Situation of Education Reform in Vietnam: (A Case Study of Hanoi National University)

Dang Xuan Hai, Le Thai Hung, Do Thi Thu Hang

VNU University of Education, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam

Abstract: University manager's ability to adapt is the combination of knowledge, skills, and awareness of behavior indicated by the ability to execute changes to adapt to the change of circumstances. The ability to adapt determined by the ability to analyze and to take action, consists of variable factors. From our point of view, there are four important factors: (1) the ability to identify the contents of the change affecting oneself; (2) the ability to identify, analyze the challenges and barriers when executing actions of change of the executer himself; (3) the skill to adapt to one's own changes of the manager in particular and the organization operated by the manager in general; and (4) the skill to manage the change of the manager.

Keywords: Adapt, change, barrier, challenge, change management.

Phụ lục

Bảng tần số kết quả chi tiết các thành tố của khả năng thích ứng của 40 câu hỏi sau khi hoàn chỉnh (1: hoàn thoàn không, 2: hiếm khi, 3: đôi lúc, 4: khá thường xuyên, 5: rất thường xuyên)

Bảng 1. Thống kê mô tả nhận thức của đội ngũ quản lí về nội dung "đổi mới căn bản GD&ĐT liên quan đến cơ sở GD ĐH (1: hoàn thoàn không, 2: hiếm khi, 3: đôi lúc, 4: khá thường xuyên, 5: rất thường xuyên)

	Tần số (%)							
Yếu tố 1: Nhận thức về nội dung liên quan đến "đổi mới căn bản GD&ĐT…"	1	2	3	4	5	Số trội	Trung bình	Độ lệch chuẩn
1. Chất lượng GD&ĐT chưa đáp ứng được mong đợi của xã hội cần được chú í cải thiện	2.35	10.07	20.47	48.66	18.46	4.00	3.71	0.96
2. Quy mô giáo dục phát triển nhanh, đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng về học tập của người học nhưng chất lượng chưa đáp ứng	1.68	13.76	24.16	56.04	4.36	4.00	3.48	0.84
3. Công tác quản lí giáo dục có bước chuyển biến tích cực; Đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lí giáo dục tăng nhanh về số lượng, trình độ đào tạo được nâng lên nhưng hiệu quả quản lí còn thấp.	2.01	7.38	30.54	53.36	6.71	4.00	3.55	0.81
4. Chất lượng, hiệu quả giáo dục đại học còn thấp so với yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội,	1.34	10.40	15.10	53.02	20.13	4.00	3.80	0.92
5. Chương trình giáo dục hiện hành xem nhẹ thực hành;	1.34	13.09	20.47	47.32	17.79	4.00	3.67	0.96
6. Đổi mới GD hiện nay cần đổi mới từ quan điểm, tư tưởng chỉ đạo đến mục tiêu, nội dung, phương pháp, và cách kiểm tra đánh giá	1.01	2.01	5.03	55.70	36.24	4.00	4.24	0.72
7. Cần nâng cao năng lực cạnh tranh cho sản phẩm đào tạo, tạo động lực nâng cao chất lượng đào tạo;	0.00	5.03	11.07	61.41	22.48	4.00	4.01	0.73
8. Thách thức lớn đối giáo dục và đào tạo; nhất là giáo dục đại học và giáo dục nghề nghiệp khi phải thay đổi trong điều kiện hiện nay	1.01	5.70	18.46	54.70	20.13	4.00	3.87	0.83
9. Đổi mới "căn bản" ở các cơ sở GD ĐH phải bắt đầu từ xác định được chuẩn đầu ra chính xác cho các chương trình ĐT hiện nay	0.67	5.37	20.13	56.71	17.11	4.00	3.84	0.79
10. Đổi mới "căn bản GD..." khó thực hiện có nguyên nhân ở đội ngũ CBQL và GV chưa sẵn sàng và chưa có năng lực để thực hiện các yêu cầu của "đổi mới căn bản..."	2.35	13.42	26.51	46.98	10.74	4.00	3.50	0.93

Bảng 2. Thống kê mô tả nhận thức về rào cản khi thực hiện đổi mới căn bản toàn diện
(1: hoàn thoàn không, 2: hiếm khi, 3: đôi lúc, 4: khá thường xuyên, 5: rất thường xuyên)

	Tần số (%)							
Yếu tố 2: Nhận diện và phân tích rào cản, thách thức	1	2	3	4	5	Số trội	Trung bình	Độ lệch chuẩn
1. Mọi người trong đơn vị chưa hiểu rõ bản chất của sự thay đổi khi triển khai một sự thay đổi nào đó	3.36	17.79	40.94	36.24	1.68	3.00	3.15	0.85
2.Mọi người trong đơn vị chưa hiểu rõ nguồn gốc của đề án "đổi mới căn bản, toàn diện GD…" được thông qua bởi NQ29/TW	1.68	20.13	47.65	30.20	0.34	3.00	3.07	0.76
3. Mọi người trong đơn vị chưa thấy được khó khăn và tính phức tạp của việc triển khai đề án "đổi mới căn bản, toàn diện GD…" ở cơ sở GD ĐH	3.69	6.38	28.52	56.71	4.70	4.00	3.52	0.83
4. Các yêu tố cơ bản quyết định sự thành công của sự thay đổi là sự CAM KẾT của những người thực hiện nhưng thực tế chưa có cam kết	2.35	9.40	12.08	64.09	12.08	4.00	3.74	0.87
5. Mọi thành viên nhà trường chưa thấy được lợi ích của việc thực hiện thành công sự thay đổi (VÍ DỤ, coi trọng việc tạo lập năng lực, phẩm chất cho người học khi triển khai dạy học)	1.34	7.05	23.83	60.40	7.38	4.00	3.65	0.77
6. Mọi thành viên của nhà trường hiện nay chưa thấu hiểu nội dung "đổi mới căn bản GD..." liên quan đến các hoạt động của NT và tích cực, chủ động thực hiện	4.36	17.45	50.34	26.17	1.68	3.00	3.03	0.82
7. Lãnh đạo nhà trường chưa chỉ đạo quyết liệt việc đổi mới hoạt động ĐT hướng vào tạo lập năng lực, phẩm chất cho người học	1.34	5.37	34.90	55.03	3.36	4.00	3.54	0.71
8. Các cơ sở GD chưa xây dựng được "lộ trình khoa học" để thực hiện "đổi mới căn bản…"	1.68	8.05	40.94	48.32	1.01	4.00	3.39	0.72
9. Cán bộ và giáo viên chưa có tâm thế sẵn sàng thực hiện các nội dung đổi mới	0.67	8.39	55.70	33.89	1.34	3.00	3.27	0.66
10. Tôi cho rằng điều kiện chưa chín muồi cho việc thực hiện các nội dung đổi mới ĐT/DH ở các nhà trường theo tinh thần của NQ29/TƯ. Mọi người ở NT chưa thấy được lợi ích khi thực hiện đề án này	0.67	9.40	39.93	45.97	4.03	4.00	3.43	0.74

Bảng 3. Thống kê mô tả kĩ năng thích ứng với thay đổi
(1: hoàn thoàn không, 2: hiếm khi, 3: đôi lúc, 4: khá thường xuyên, 5: rất thường xuyên)

	Tần số (%)							
Yếu tố 3: Kĩ năng thích ứng với thay đổi	1	2	3	4	5	Số trội	Trung bình	Độ lệch chuẩn
1. Thường xuyên ủng hộ các thay đổi từ lãnh đạo các cấp khởi xướng để tạo thương hiệu cho cơ sở GD của mình	3.36	4.36	19.46	61.74	11.07	4.00	3.73	0.84
2. Nhạy cảm và sẵn sàng tham gia sự thay đổi trong đơn vị của mình đồng thời tìm cách đối phó với những tác động không mong muốncủa thay đổi	2.01	4.03	26.51	60.07	7.38	4.00	3.67	0.76
3. Coi trọng giao tiếpvà thông qua giao tiếp để mọi người hiểu được các tác động tích cực của mỗi một sự thay đổi	0.34	5.37	18.79	61.41	14.09	4.00	3.84	0.74
4. Sẵn sàng chấp nhận rủi ro và chung sống với hậu quả mà không nếm trải sự căng thẳng quá mức	0.67	12.75	32.55	47.65	6.38	4.00	3.46	0.82
5. Nếu trong một tập thể đang có tồn tại những phàn nàn về cơ cấu hoạt động hay phương pháp quản lí, sự thay đổi sẽ dễ dàng được chấp nhận và thành công	1.01	12.08	36.91	44.63	5.37	4.00	3.41	0.81
6. Cố gắng tìm hiểu về văn hóa và các giá trị của tổ chức mình như là các yếu tố quan trọng để sẵn sàng thích nghi với mỗi thay đổi	0.34	3.36	22.82	64.77	8.72	4.00	3.78	0.66
7. Mỗi lần đạt được thành công với một sự thay đổi nào đó là tiền đề cho những thử thách thay đổi mới	0.67	4.36	12.75	65.10	17.11	4.00	3.94	0.73
8. Nếu cái gì đó phải được thay đổi, Người quản lí bắt đầu cân nhắc và lên kế hoạch để hiện thực nó ngay lập tức, không tranh luận nhiều	0.34	3.02	10.07	66.78	19.80	4.00	4.03	0.67
9. Người QL làm cho mọi người trong đơn vị cảm thấy thoải mái với sự thay đổi trước khi quyết định tiến hành một thay đổi liên quan đến hoạt động chính của đơn vị mình	0.34	2.01	14.77	70.13	12.75	4.00	3.93	0.62
10. Khi tiếp nhận bất kì sự thay đổi nào đó, sẽ bắt đầu với những mục tiêu ngắn hạn và dễ thích ứng hơn sau đó khuyến khích những thành viên khác nỗ lực để có sự thích ứng một cách toàn diện	1.01	16.78	32.21	42.62	7.38	4.00	3.39	0.88

Bảng 4. Thống kê mô tả kĩ năng quản lí thay đổi
(1: hoàn thoàn không, 2: hiếm khi, 3: đôi lúc, 4: khá thường xuyên, 5: rất thường xuyên)

	Tần số (%)							
Yếu tố 4: Khả năng hành động và QL thay đổi	1	2	3	4	5	Số trội	Trung bình	Độ lệch chuẩn
1. Người CBQL Khuyến khích những người khác trong đơn vị có các í tưởng và phương pháp mới	0.34	1.68	3.69	72.48	21.81	4.00	4.14	0.58
2. Người CBQL Thường xuyên chia sẻ thông tin để tạo điều kiện phối hợp cho thay đổi đạt kết quả mong muốn	0.34	1.68	9.06	69.46	19.46	4.00	4.06	0.62
3. Người CBQL Luôn luôn làm việc cải thiện các quá trình để đạt được kết quả mong muốn của một sự thay đổi	0.34	2.35	17.11	64.43	15.77	4.00	3.93	0.67
4. Người CBQL Thúc đẩy ý thức cạnh tranh, giúp các thành viên của nhóm thực hiện ở các cấp độ cao hơn so với các thành viên của các đơn vị khác	0.00	3.02	20.81	65.44	10.74	4.00	3.84	0.64
5. Thường xuyên phản hồi với nhân viên về việc họ đang làm và hỗ trợ họ khi cần thiết	0.00	4.36	14.09	67.45	14.09	4.00	3.91	0.67
6. Người CBQL Lắng nghe một cách cởi mở và chăm chú khi mọi người trình bày ý tưởng của họ, ngay cả khi không đồng ý	0.00	2.35	5.70	64.09	27.85	4.00	4.17	0.63
7. Người CBQL Chắc chắn rằng tất cả cán bộ, GV rõ ràng về các chính sách, giá trị và mục tiêu của trường mình khi thực hiện thay đổi	0.34	5.70	22.82	56.38	14.77	4.00	3.80	0.77
8. Người CBQL Tạo điều kiện thuận lợi và môi trường thân thiện, nơi các đồng nghiệp cũng như cấp dưới học hỏi và giúp nhau phát triển	0.00	3.02	9.73	59.06	28.19	4.00	4.12	0.70
9. Người CBQL Phối hợp thường xuyên với các nhà quản lí ở các bộ phận khác trong trường để tổ chức thực hiện thay đổi	0.67	0.67	12.75	63.09	22.82	4.00	4.07	0.66
10. Người CBQL chú ý việc huấn luyện cấp dưới nâng cao kĩ năng quản lí của mình để họ có thể đạt được kết quả cao hơn khi đối mặt với thay đổi	0.00	2.01	13.09	62.42	22.48	4.00	4.05	0.66