

VẬN DỤNG LÝ THUYẾT QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI ĐỂ CHỈ ĐẠO CHUYỂN ĐỔI QUY TRÌNH ĐÀO TẠO THEO HỆ THỐNG TÍN CHỈ

• PGS.TS. **ĐẶNG XUÂN HẢI**
Đại học Quốc gia Hà Nội

1. Vài nét về lý thuyết quản lý sự thay đổi

Quản lý sự thay đổi là một lý thuyết ra đời nhằm tăng tính thích ứng các hoạt động quản lý đối với "sự thay đổi" của bối cảnh và của chính đối tượng quản lý trong quá trình phát triển. Thay đổi diễn ra quanh ta. Trong thực tế có 2 loại thay đổi: "Sự thay đổi" tự nhiên, diễn ra thường xuyên và "sự thay đổi" được hoạch định. Loại thay đổi thứ 2 có tính phức tạp, chưa được thử nghiệm đối với tổ chức và cần có sự quản lý. Khi vận dụng tiếp cận này trong quản lý trước tiên người quản lý phải nhận diện cho được "sự thay đổi" mà mình phải quản lý có đặc điểm, tính chất như thế nào cũng như những nội dung cơ bản nào cần giải quyết; đồng thời phân tích được khả năng "đón nhận" sự thay đổi của tổ chức mà mình đang quản lý. Thông thường quản lý sự thay đổi phải trải qua 3 giai đoạn chính, đó là giai đoạn chuẩn bị về mặt tinh thần của nhân viên cho tiến trình thay đổi được gọi là giai đoạn "Rã đông". Ở giai đoạn này cần phải chuẩn bị cho cho đội ngũ thay đổi về thái độ, kiến thức, kĩ năng; giai đoạn 2 là giai đoạn quản lý sự thay đổi; giai đoạn 3 của quá trình thay đổi là "Tái định hình" khi sự thay đổi đã xảy ra, "định hình" niềm tin, cách làm việc mới... thích ứng với "sự thay đổi" đã đạt được. Công đoạn tiến hành "sự thay đổi" dài ngắn tùy thuộc vào nhiều yếu tố như sức ý của các nhân viên, trình độ "văn hoá của tổ chức"... và đặc biệt là năng lực quản lý "sự thay đổi" của chính đội ngũ cán bộ quản lý của đơn vị đó. Trong lý thuyết quản lý sự thay đổi thường nêu ra 11 bước để tiến hành [1] và cũng có người cho rằng có thể gom lại thành 4 bước, đó là : Chuẩn bị cho sự thay đổi; Kế hoạch hoá sự thay đổi; Tiến hành sự thay đổi và cuối cùng là đánh giá, duy trì những kết quả đã đạt được của sự thay đổi. Có một khuyến cáo rất đáng ghi nhớ: "Trong quá trình hoạch định sự thay đổi cần phải quyết định xem bạn muốn đạt được được gì và khi nào; xác

định những điểm cần cân nhắc khi thực hiện sự thay đổi; lập danh sách những việc cần làm và cách làm..."[2] và " Để thay đổi có thể diễn ra người quản lý phải thông hiểu tâm lý của đối tượng quản lý khi phải đối mặt với sự thay đổi để có sự cam kết và ủng hộ mạnh mẽ mọi nỗ lực của nhân viên nhưng rất cần sự chỉ đạo quyết liệt và thực hiện một lộ trình khoa học cho quá trình chuyển đổi "[3]

2. Quản lý quá trình chuyển đổi quy trình đào tạo theo hệ thống tín chỉ là quản lý "sự thay đổi"

Quy trình đào tạo theo hệ thống tín chỉ là một quy trình đào tạo chứa trong mình nhiều "cái mới" so với quy trình đào tạo mà các trường đại học của chúng ta vẫn tiến hành trước đây [xem (4); (5)]. *Đào tạo theo tín chỉ là phương thức đào tạo cho phép sinh viên đạt được văn bằng đại học qua việc tích lũy các loại tri thức khác nhau được đo lường bằng một đơn vị xác định, căn cứ trên khối lượng học tập của một sinh viên đã tích lũy được, gọi là tín chỉ.* Như vậy đào tạo theo tín chỉ chuyển quyền lựa chọn và quyết định mục đích đào tạo/ học tập cụ thể cũng như lựa chọn các môn học và cả kế hoạch học tập từ nhà trường sang cho người học trong điều kiện quy định công khai cấu trúc các môn học dẫn đến văn bằng. Vấn đề này bộ phận quản lý đào tạo phải nhận thức thấu đáo khi triển khai hoạt động đào tạo theo tín chỉ và người quản lý phải có những kiến thức cơ bản về quy trình đào tạo theo tín chỉ mới có thể chỉ đạo được "sự thay đổi" này! Khi quản lý, chỉ đạo quá trình chuyển đổi này cần thiết phải vận dụng các kiến thức của quản lý sự thay đổi. *Chức năng chính của một người quản lý thay đổi là làm sao để thay đổi đó diễn ra một cách hiệu quả nhất và ít bị xáo trộn nhất!*

a. Nhận diện sự thay đổi và Lập kế hoạch tiến hành thay đổi.

Trước tiên cần nhận thức đổi mới sang

phương thức đào tạo theo tín chỉ sẽ liên quan đến những vấn đề gì? Trạng thái nhà trường cũng như thói quen, sức ý của cán bộ giáo viên của nhà trường đối với vấn đề này ở trường mình đang ở mức độ nào? Nhận thức và khả năng triển khai chủ trương đổi mới phương thức đào tạo theo hệ thống tín chỉ ở trường mình có thuận lợi, khó khăn nào? Đổi mới quy trình đào tạo ở trường mình nên bắt đầu từ ai, từ đâu, bước đi nào là hiện thực nhất đối với hoàn cảnh điều kiện của nhà trường?... Đó là những câu hỏi cần thiết phải đặt ra và tìm câu trả lời khi người quản lý bắt đầu hoạt động quản lý “sự thay đổi” và thực hiện bước lập kế hoạch đối với việc đổi mới quy trình đào tạo ở một nhà trường.

- Các kế hoạch cần phải được tham khảo ý kiến rộng rãi trong phạm vi nhà trường càng nhiều càng tốt và có được mức độ ủng hộ đồng thuận là tốt nhất.

- Thay đổi cần phải có thời gian và mức độ mềm dẻo cần thiết: Lập trường giáo điều có xu hướng tạo ra sự đối kháng nhiều hơn. Thay đổi thói quen, phá vỡ “sức ỳ” của thói quen dạy và học theo kiểu cũ cần có sự động viên. Các vấn đề thường gặp khi quản lý thay đổi là:

(i) *Sự phản ứng, cường độ thích nghi với những nhu cầu thay đổi.*

(ii) *Thiếu các hệ thống thông tin cho mọi đối tượng tham gia vào quá trình thay đổi.*

(iii) *Thiếu chuyên môn quản lý “cái mới” vì chưa được trải nghiệm.*

- Các kế hoạch cần phải được hình thành sao cho có thể chỉ ra “chọn đúng việc để làm và làm đúng cách việc đã chọn”[6] thời gian biểu để hoàn thành các giai đoạn và các cá nhân chịu trách nhiệm về nó. Trước khi tiến hành thay đổi nên nghĩ trước vấn đề vận dụng các chức năng quản lý cho trường hợp này như thế nào và nó có thể ảnh hưởng tới hoạt động của trường như thế nào. Một điểm quan trọng ở đây là bất cứ sự đổi mới nào cũng sẽ tự gây ra hàng loạt những cái khác liên quan đến tính ý và mối quan hệ có tính “truyền thống” trong tổ chức. Trong một công trình nghiên cứu về các phản ứng của cán bộ giảng viên về chuyển đổi sang học chế tín chỉ[7] với phương pháp phỏng vấn sâu và phát phiếu hỏi (156 phiếu) thu được các phản ứng khác nhau của đội ngũ giảng viên ở trường đại học KHXH&NV thuộc ĐHQGHN. Kết quả thu được có tỉ lệ khá cao (94,4%) ủng hộ chủ trương

chuyển đổi quy trình đào tạo; nhưng không ít người trả lời “sợ những điều chưa biết” và “ngại thay đổi vì sợ học những cái mới”. Cần phải có chiến lược “giải tỏa” tâm lý cho đội ngũ. Điều này phụ thuộc vào khả năng quản lý đối phó với các yếu tố đó.

- Việc lập kế hoạch và các thủ tục hành chính chuẩn mực (ví dụ các quy định, hướng dẫn khi thực hiện chuyển đổi chương trình; tổ chức hoạt động dạy học và kiểm tra đánh giá...) cần được làm càng sớm càng tốt. Có thể thành lập những “nhóm công việc” nhỏ để tiến hành các khía cạnh riêng, công việc của các nhóm này là phối hợp các nỗ lực và chúng sẽ giải tán khi công việc được hoàn thành. Các nhà tư vấn từ bên ngoài (có thể từ các cơ quan hỗ trợ) có thể được mời đến giúp sắp đặt một số khía cạnh của vấn đề, ở những nơi mà cán bộ của trường đại học thiếu những kinh nghiệm hoặc sức ỳ quá lớn.

- Cần phải xây dựng được sự tin tưởng vào kết quả của sự thay đổi bằng cách in ấn các văn bản hướng dẫn, các kĩ thuật giao lưu, cộng tác. Quá trình quản lý sự thay đổi thường đối mặt với sự “bất định” vì không ai có thể lường trước được mọi việc xảy ra trong quá trình chỉ đạo sự thay đổi: Không hấp tấp và cứng nhắc - những điều chỉnh khi có những bằng chứng cụ thể cần phải được tiến hành ngay. Lập trường giáo điều có xu hướng tạo ra sự đối kháng nhiều hơn.

- Vai trò của của giảng viên và của sinh viên trong quá trình chuyển đổi quy trình đào tạo là một yếu tố rất quan trọng cần lưu ý trong quá trình lập kế hoạch chỉ đạo thay đổi cách dạy và cách học phù hợp học chế tín chỉ. Nên gợi ý cho nhóm đối tượng này các khía cạnh của thay đổi cách dạy, cách học để họ tham gia mạnh mẽ hơn vào quá trình chuyển đổi như là chủ đề của “sự thay đổi”.

Một điều kiện không thể không nói đến ở đây là quan tâm đến tâm thế của giảng viên khi thực hiện đào tạo theo tín chỉ. Để dạy được đúng yêu cầu theo tín chỉ người giảng viên phải đầu tư nhiều công sức và việc tính toán “công sức” của người giảng viên cần được thực hiện đồng bộ với yêu cầu dạy học theo tín chỉ (chuẩn bị cho lên lớp 1 giờ rất công phu, chấm bài liên tục...). Trong phương thức đào tạo này ở mỗi môn học giảng viên bắt buộc soạn thảo đề cương chi tiết môn học mà trong đó đòi hỏi rất nhiều thông tin

cần đưa vào và công khai hoá trước lúc môn học bắt đầu. Việc theo dõi giám sát việc thực hiện đề cương này không chỉ ở các nhà quản lí đào tạo mà cả sinh viên; giảng viên... Tất cả những vấn đề này đều phải lưu ý trong kế hoạch quản lí "sự thay đổi" đối với việc thay đổi phương thức đào tạo sang hệ thống tín chỉ

b. Tiến hành thay đổi

- Việc thiết kế những chiến lược và tiến hành thay đổi đòi hỏi thử nghiệm. Những kiểm nghiệm đưa ra cần phải xây dựng để kiểm tra sự đúng đắn của hướng đi. Các biện pháp được xây dựng để thấy được nó có làm việc như mong đợi hay không, xác định những hậu quả xấu không lường trước. Chọn bước đi thích hợp cho từng giai đoạn. Ví dụ để thực hiện được triết đề học chế tín chỉ phải thực hiện được mọi yêu cầu của học chế này như: Chuyển đổi chương trình; Đổi mới cách dạy, cách học và cách thức kiểm tra đánh giá kết quả học tập của sinh viên; Đổi mới cách bố trí kế hoạch dạy học và tổ chức đào tạo; Tăng thêm các học phần tự chọn để tạo khả năng lựa chọn cho sinh viên khi thực hiện tích lũy các học phần dẫn đến văn bằng mà họ lựa chọn.....Tuy nhiên cần phải tìm một lộ trình thích hợp với khả năng, điều kiện của trường mình. Đại học Quốc gia Hà Nội xác định lộ trình bắt đầu từ việc chuyển đổi chương trình, đổi mới cách dạy, cách học và kiểm tra đánh giá phù hợp với yêu cầu và đặc điểm của học chế tín chỉ làm khâu đột phá; tiếp đến sẽ hiện thực hoá các đặc điểm, yêu cầu khác của học chế tín chỉ.

- Hiệu suất của việc tiến hành đòi hỏi các công việc và trách nhiệm được thiết lập chi tiết. Những phân tích phản hồi định kì cần được phối hợp và kịp thời điều chỉnh theo tiêu chí "Mục đích không thay đổi, còn bước đi thì lựa chọn phù hợp với điều kiện!".

- Cần phải để ra một số nguồn lực để tăng cường các hoạt động hỗ trợ chủ yếu cho việc tiến hành. Khả năng đề xuất một số khen thưởng là rất quan trọng, nhất là ở một số chỗ việc lập kế hoạch hay tiến hành có thể bị sai lầm. Những khen thưởng nên là bằng vật chất, nhưng cũng có thể bao gồm cả những tặng thưởng khác Trong bất kì trường hợp nào cũng sẽ có một số kết quả không ổn định cho dù việc lập kế hoạch có tốt đến đâu. Phương pháp tiếp cận thực dụng là chuyển sự không ổn định đó thành sự liễu lĩnh và làm giảm chúng đến mức thấp nhất "độ bất

định" càng sớm càng tốt.

c. Đánh giá các kết quả đạt được và duy trì "sự thay đổi":

Không có một "sự thay đổi" nào lại hoàn toàn kết thúc, vì thay đổi thường là một quá trình phát triển theo quy luật của duy vật biện chứng; những kết quả đạt được ở mỗi giai đoạn là tiền đề cho thay đổi sau. Tuy nhiên, ở một thời điểm thích hợp sẽ là thực tế tốt nếu tiến hành đánh giá và chỉ ra các thành quả đạt được. Đổi mới thành công phải được nối tiếp bằng lễ lới làm việc mới thay thế cho cái cũ, sự kiểm tra sáng suốt các vòng quay của lễ lới làm việc đổi mới. Nên đánh giá những kết quả cụ thể về các vấn đề :

- Thay đổi nhận thức về cách dạy và cách học của giáo viên và sinh viên đáp ứng yêu cầu của học chế tín chỉ

- Thay đổi cách tổ chức hoạt động dạy học và kế hoạch đào tạo đáp ứng các đặc điểm của đào tạo theo tín chỉ

- Thay đổi cách đánh giá kết quả tích lũy kiến thức, kĩ năng theo đúng yêu cầu của việc học tập theo tín chỉ

Tất cả kết quả trên gắn với "tự chủ, tự chịu trách nhiệm của người học và người dạy" [5]

Cuối cùng, và rất quan trọng cần phải nói đến về chi phí cho "sự thay đổi", vì dường như mọi thay đổi hay đổi mới nghiêm túc luôn luôn là tốn kém (chữ tốn kém ở đây bao gồm cả nhân lực-vật lực-tài lực và cả thời gian) .

Kiểm tra đánh giá, điều chỉnh quá trình đổi mới quy trình đào tạo thuộc chức năng của người quản lí . Việc chuẩn bị đề cương chi tiết cho hoạt động dạy học theo tín chỉ, tổ chức giờ lên lớp phát huy tiềm năng của người học chắc chắn cần một sự chuẩn bị công phu và nỗ lực của giáo viên, sự giúp đỡ của đồng nghiệp. Tạo môi trường, điều kiện cho các hoạt động đó diễn ra thuận lợi, phụ thuộc vào nhiều bộ phận của nhà trường, đặc biệt là vai trò của người hiệu trưởng, trưởng khoa và các bộ môn. Việc đánh giá chính xác, khách quan những cái được và chưa được để tìm đúng nguyên nhân của chúng chắc chắn sẽ góp phần không nhỏ cho việc thực hiện chu kì chỉ đạo tiếp theo. Chúng ta đều nhận thức được rằng, đổi mới quy trình đào tạo theo tín chỉ liên quan đến mọi thành viên của nhà trường . Tuy nhiên, việc tạo ra cơ chế, điều kiện, tạo ra môi trường cho các hoạt động đổi mới đào tạo nói chung và dạy học nói riêng ở nhà trường lại

thuộc chức năng của các nhà quản lí giáo dục các cấp mà cụ thể, thiết thực nhất là cấp quản lí nhà trường và ở cấp cơ sở của nhà trường. Một mặt, cần chú ý hơn nữa việc tạo cơ chế, chính sách khuyến khích đổi mới cách dạy, cách học, cách kiểm tra đánh giá phù hợp với đặc điểm của đào tạo theo tín chỉ; mặt khác, các hiệu trưởng các trường cần chú ý hơn quy trình tổ chức chỉ đạo một cách khoa học việc triển khai quá trình đổi mới này thì chắc chắn chủ trương đổi mới quy trình đào tạo theo hệ thống tín chỉ sẽ đứng vững trong thực tiễn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Đặng Xuân Hải, *Vận dụng lí thuyết quản lí sự thay đổi để chỉ đạo đổi mới PPDH trong các trường đại học trong giai đoạn hiện nay*, Tạp chí Giáo dục số 3/2005; trang 3-5
 [2] Đặng Xuân Hải, *Quản lí sự thay đổi*, Sách bồi dưỡng cán bộ QLGD của dự án đào tạo GV THCS; H. 2003

[3] *Làm chủ sự thay đổi - đón đầu mọi thử thách* NXB Trẻ; 2005
 [4] Đặng Xuân Hải, *Đào tạo theo hệ thống tín chỉ ở Việt Nam: Đặc điểm và điều kiện triển khai* Tạp chí KHGD số 13/10-2006 trang 36-37
 [5] Đặng Xuân Hải, *Tinh tự chủ và tự chịu trách nhiệm của giảng viên và của sinh viên trong đào tạo theo hệ thống tín chỉ*. Tạp chí Giáo dục số tháng 7-2007
 [6] Pêter F. Drucker, *Quản lí vi tương lai*. Viện NCQLKHTU; Hà Nội 1997
 [7] *Kỉ hiếu yếu hội nghị khoa học sinh viên ĐHKHXH&NV lần thứ XII Hà Nội*, 2007.

SUMMARY

The article presents in brief the theory on change management, analyzes and affirms that managing and shifting to the credit-based training system means manging change.

ĐÁNH GIÁ...

(Tiếp theo trang 42)

phương pháp dạy học bộ môn phục vụ đặc lực cho dạy học các môn học trong chương trình tiểu học mới nói trên.

Nhìn chung, chương trình khung các môn học được sắp xếp tối ưu, mức độ nội dung vừa sức với đối tượng và logic trong trình bày. Việc phân bố khối lượng (Lí thuyết, thực hành, xemina, bài tập nghiên cứu...) ở mỗi môn học phản ánh đặc thù môn học và phù hợp.

II. Đánh giá chung

Chương trình khung giáo dục đại học ngành giáo dục tiểu học liên thông từ trình độ trung cấp lên trình độ cao đẳng đã phản ánh rõ nét mối quan hệ tương tác giữa các nhân tố mới của quá trình đào tạo về mục tiêu, nội dung, phương pháp dạy học, phương tiện dạy học, tổ chức ĐT và đánh giá kết quả dạy học ở tiểu học, trong đó mối quan hệ giữa mục tiêu, nội dung và PPDH là cốt lõi của chương trình đổi mới. Phương pháp đào tạo được đánh giá là có những đổi mới đồng bộ và có yêu cầu cao về nỗ lực tự học của người học.

Chương trình khung và chương trình các môn học về nội dung, cấu trúc và thời lượng là hợp lí và phù hợp với đối tượng giáo viên tiểu học đã tốt nghiệp THSP. Nội dung chương trình ĐT

toàn diện, gắn với giáo dục tiểu học, đảm bảo cho học viên sau tốt nghiệp có thể dạy tốt chương trình tiểu học mới, các kiến thức về khoa học giáo dục, về thành tựu môn học và kinh tế xã hội có liên quan đến cấp học được cập nhật khả năng tự học, tự nghiên cứu của người học để không ngừng nâng cao trình độ đáp ứng yêu cầu chuẩn nghề nghiệp của GVTH.

Chương trình các môn học cụ thể, chi tiết, rõ ràng, bảo đảm thuận tiện cho tổ chức dạy học và đổi mới PPDH, phù hợp với năng lực tiếp thu của học viên.

Tóm lại, Chương trình khung ngành giáo dục tiểu học liên thông từ trình độ trung học (nay là trung cấp) lên trình độ cao đẳng đã đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng ĐTGVTH phục vụ đổi mới giáo dục tiểu học. Nếu được Bộ GD - ĐT phê duyệt rộng rãi, nó sẽ phục vụ tốt cho chủ trương đào tạo nâng Chuẩn trình độ GVTH lên CĐSP do Bộ đã công bố tại Hội nghị các trường sư phạm tháng 12/2006.

SUMMARY

From what is reported by 10 teacher training colleges about the interconnected training program, the author advances an assessment of the frame curriculum of interconnected primary teacher training from upper secondary to college levels.