

APPROACH TO ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT THEORY IN SCHOOL IMPROVEMENT

Bui Van Quan^{*1}, Nguyen Huu Hai²

* Corresponding author:

Email: buianhquan1961@gmail.com

¹ Foreign Language and Technology College, Hanoi
No.01 Kieu Mai street, Phu Dien ward,
Hanoi, Vietnam

² Hanoi Metropolitan University
98 Duong Quang Ham street, Nghia Do ward,
Hanoi, Vietnam

Email: haigdtliem@gmail.com

Received: 05/8/2025

Revised: 08/9/2025

Accepted: 02/10/2025

Published: 25/12/2025

Abstract: Theory on organization development is a research area for enhancing institutional capacity and efficiency via the modification and development of strategies, patternings (structures), procedures and other related factors within an institution, which is aimed at bringing about needed adaptations, changes, and sustainable development in evolving situations. This theory is assumed to be applicable to different types of institutions, including educations institutions. On the basis of reviewing the essentials of organizational development theories, emphasis in this article is given to making explicit the rationale for the application of this theory towards promoting as efficiently as possible school development in current Vietnam.

Keywords: *Development, organizational development, school development, change (modification), approach to organizational development theory.*

TIẾP CẬN LÝ THUYẾT PHÁT TRIỂN TỔ CHỨC TRONG PHÁT TRIỂN TRƯỜNG HỌC

Bùi Văn Quân^{*1}, Nguyễn Hữu Hải²

* Tác giả liên hệ:

Email: buianhquan1961@gmail.com

¹ Trường Cao đẳng Ngoại ngữ và Công nghệ Hà Nội
Số 01 Kiều Mai, phường Phú Diễn,
Hà Nội, Việt Nam

² Email: haigdtliem@gmail.com

Trường Đại học Thủ đô Hà Nội
98 Đường Quảng Hàm, phường Nghĩa Đô,
Hà Nội, Việt Nam

Nhận bài: 05/8/2025

Chỉnh sửa xong: 08/9/2025

Chấp nhận đăng: 02/10/2025

Xuất bản: 25/12/2025

Tóm tắt: Lý thuyết phát triển tổ chức là một lĩnh vực nghiên cứu nhằm tăng cường năng lực và hiệu quả của các tổ chức thông qua việc điều chỉnh và phát triển các chiến lược, mô hình (cấu trúc), quy trình và các yếu tố liên quan khác trong tổ chức, với mục tiêu mang lại những sự thích nghi cần thiết, thay đổi và phát triển bền vững trong các tình huống đang biến đổi. Lý thuyết này được cho là có thể áp dụng cho các loại tổ chức khác nhau, bao gồm cả các tổ chức giáo dục. Trên cơ sở hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản của lý thuyết phát triển tổ chức, bài viết nhấn mạnh sự cần thiết cần áp dụng lý thuyết này trong phát triển trường học; đề xuất quy trình phát triển trường học theo lý thuyết phát triển tổ chức và hướng dẫn thực hành trong quản lý, lãnh đạo nhà trường.

Từ khóa: *Phát triển, phát triển tổ chức, phát triển trường học, thay đổi (điều chỉnh), tiếp cận lý thuyết phát triển tổ chức.*

1. Đặt vấn đề

Các tổ chức đều tồn tại trong môi trường biến động, không chắc chắn, phức tạp và mơ hồ. Trong bối cảnh đó, phát triển tổ chức trở thành nhu cầu tất yếu với mỗi tổ chức. Nhu cầu này đòi hỏi các nhà quản trị tổ chức cần có các phương pháp thực hành để phát triển tổ chức của mình dựa trên một lý thuyết vững chắc - lý thuyết phát triển tổ chức.

Lý thuyết phát triển tổ chức được Kurt Lewin (1898 - 1947) đặt nền móng và được phát triển nhanh chóng vào những năm 1960-1970 tại Mỹ, khi các phương pháp phân tích khảo sát và đào tạo trong tổ chức được áp dụng phổ biến. Từ đó đến nay, lý thuyết phát triển tổ chức đã liên tục mở rộng với nhiều phương pháp và tiếp cận khác nhau nhưng nền tảng vẫn là thực hiện sự thay đổi có kế hoạch dựa trên sự tham

gia của các thành viên trong tổ chức (Cummings & Worley, 2008). Kết quả những nghiên cứu này đã xác định bản chất, mục tiêu và các giá trị của phát triển tổ chức (Anderson, 2011); xác định thang đo mức độ phát triển của tổ chức (Cetin & Akdag, 2022) và khái quát các mô hình, quy trình phát triển tổ chức (CFL, 2023; Mishra, 2024). Với hệ thống tri thức liên ngành (xã hội học, tâm lý học công nghiệp - tổ chức, khoa học tổ chức, khoa học hành vi...), lý thuyết phát triển tổ chức được áp dụng nhằm cải thiện năng lực, hiệu quả của tổ chức thông qua việc phát triển, cải tiến và củng cố các chiến lược, cấu trúc, quy trình và các yếu tố khác trong các doanh nghiệp.

Trường học với tư cách là một tổ chức, nên nhu cầu phát triển trường học cũng là một tất yếu. Theo

đó, việc vận dụng lý thuyết phát triển tổ chức để phát triển trường học là cần thiết. Tuy nhiên, vận dụng lý thuyết này như thế nào để phát triển trường học ở Việt Nam một cách hiệu quả là vấn đề cần được trao đổi và làm rõ. Để góp phần trao đổi vấn đề này, bài viết khái quát những vấn đề cơ bản của lý thuyết tổ chức (bản chất, mục tiêu và lợi ích, mô hình và quy trình phát triển tổ chức), từ đó nhấn mạnh sự cần thiết phải vận dụng lý thuyết phát triển tổ chức trong phát triển trường học và đề xuất nội dung thực hành mô hình và quy trình khi vận dụng lý thuyết này trong phát triển trường học.

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp chính là phương pháp nghiên cứu định tính. Nguồn dữ liệu và thông tin trong nghiên cứu này được thu thập, tìm kiếm từ các cơ sở dữ liệu như Google Scholar, Scopus database, PubMed Central (PMC). Với sự hỗ trợ của Covidence (trong chọn lọc tài liệu theo tiêu chí), các tài liệu được phân tích, tổng hợp và đánh giá nhằm cung cấp cái nhìn toàn diện về lý thuyết phát triển tổ chức, từ đó đề xuất nội dung thực hành mô hình và quy trình khi vận dụng lý thuyết này trong phát triển trường học.

Trong quá trình phân tích so sánh ba mô hình phát triển tổ chức (mô hình Greiner, mô hình Larry Greiner, mô hình Lewin), nghiên cứu có ứng dụng công cụ trí tuệ nhân tạo (ChatGPT, 2025) như một hỗ trợ kỹ thuật nhằm tăng tính hệ thống trong xử lý thông tin. Cụ thể, nhóm nghiên cứu xác định trước bốn tiêu chí phân tích (các giai đoạn phát triển; đặc trưng chủ đạo; ưu - nhược điểm; ứng dụng thực tiễn) và sử dụng AI để xây dựng bảng đối chiếu sơ bộ. Dựa trên những gợi ý ban đầu, nhóm nghiên cứu tiến hành đối chiếu chặt chẽ với nguồn tài liệu học thuật gốc, hiệu chỉnh nội dung, bổ sung dẫn chứng và loại bỏ những điểm chưa chính xác. Việc sử dụng AI giúp rút ngắn thời gian tổng hợp dữ liệu, song độ tin cậy của phân tích vẫn được đảm bảo bởi quá trình thẩm định khoa học của nhóm nghiên cứu. Toàn bộ kết luận được đưa ra trong nghiên cứu này do tác giả chịu trách nhiệm, không phụ thuộc vào kết quả sinh tự động từ AI.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Khái quát về lý thuyết phát triển tổ chức

Kurt Lewin (1898 - 1947) là cha đẻ của lý thuyết phát triển tổ chức (mặc dù ông đã mất trước khi khái niệm này trở nên phổ biến vào giữa những năm 1950). Ý tưởng của ông về động lực nhóm và nghiên cứu hành động đặt nền móng cho những nghiên

cứ về phát triển tổ chức. Đồng thời, Kurt Lewin cũng là người đóng vai trò chủ chốt trong tổ chức nghiên cứu và thực hành quá trình phát triển tổ chức (Haggbloom, S.J. và cộng sự, 2002).

3.1.1. Quan niệm về phát triển tổ chức

Cummings và Worley quan niệm phát triển tổ chức (Organization Development) như là hệ thống sơ đồ linh hoạt về các công việc thực hiện những thay đổi. Phát triển tổ chức đòi hỏi một nỗ lực lâu dài nhằm cải thiện các chiến lược giải quyết vấn đề, cũng như khả năng đối mặt với các thử thách khác nhau trong tổ chức (Cummings và Worley, 2008, tr. 2). "Hơn nữa, nó cần phải thích ứng nhanh chóng với những thay đổi và khi dữ liệu mới được giới thiệu hoặc trải nghiệm, phải sẵn sàng xử lý chúng" (Cummings và Worley, 2008, tr.50). Cùng quan điểm này, Anderson nhấn mạnh khía cạnh kỹ thuật của phát triển tổ chức: "Phát triển tổ chức như một kỹ thuật giúp tạo ra sự thay đổi trong công ti nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động. Nó góp phần vào quá trình thay đổi và thiết lập các hoạt động lâu dài, bao gồm việc điều hành các nhóm tự quản hoặc độc lập cũng như các cơ hội giải quyết vấn đề" (Anderson, 2011, tr.2).

Nghiên cứu của Mirvis nhấn mạnh đến vai trò của phát triển tổ chức với tổ chức. Các nhà quản lý có tầm nhìn đã sử dụng phát triển tổ chức để nâng cao nhận thức về bản thân và xã hội, thúc đẩy quản lý dân chủ, nhân văn hóa nơi làm việc, cải thiện quan hệ chủng tộc, giảm thiểu xung đột và giúp mọi người làm việc tốt hơn cùng nhau trong tổ chức và cộng đồng của họ (Mirvis, 2022). Cetin & Akdag đã chỉ ra rằng, việc xác định nhận thức của các giảng viên về phát triển tổ chức là rất quan trọng vì các giảng viên chính là trung tâm của các quá trình phát triển trong các cơ sở giáo dục đại học. Trong nghiên cứu này, một thang đo có cấu trúc hợp lệ để đo lường mức độ phát triển tổ chức của các cơ sở giáo dục đại học dựa trên nhận thức của giảng viên đã được xây dựng (Cetin & Akdag, 2022).

Phát triển Tổ chức có thể được định nghĩa là một phương pháp luận dựa trên mục tiêu nhằm khởi xướng sự thay đổi hệ thống trong một thực thể. Phát triển tổ chức đạt được thông qua sự thay đổi trong các quy trình giao tiếp hoặc cấu trúc hỗ trợ của chúng (CFI, 2023). Malik nghiên cứu về phát triển tổ chức trên nền tảng áp dụng kỹ thuật số và cho rằng, phát triển tổ chức là một phương pháp khoa học dựa trên bằng chứng nhằm giúp các tổ chức trở nên hiệu quả và thích ứng với sự thay đổi bằng cách phát triển, cải thiện và củng cố các chiến lược, cơ cấu, quy trình (Malik, 2023).

Mishra biểu đạt quan niệm về phát triển tổ chức một cách khác: “Phát triển nội bộ trong tổ chức được định nghĩa là “Phát triển Tổ chức” đây là một hình thức thay đổi có kế hoạch và là một chương trình liên tục/dài hạn nhằm nâng cao khả năng tồn tại của tổ chức thông qua việc phát triển các thay đổi cụ thể. Thông thường, việc này được thực hiện bằng cách thu thập thông tin hoặc dữ liệu. Thông tin này được sử dụng làm căn cứ để cải thiện hiệu suất của tổ chức bằng cách tăng cường hiệu quả và hiệu suất hoạt động” (Mishra, 2024, tr.6). Tác giả cho rằng, phát triển tổ chức là một nỗ lực tập trung vào việc nâng cao năng lực của tổ chức thông qua sự phù hợp giữa chiến lược, cấu trúc, con người, phần thưởng, chỉ số và quy trình quản lý. Đây là một lĩnh vực liên ngành dựa trên khoa học, có nền tảng từ tâm lý học, văn hóa, đổi mới, khoa học xã hội, giáo dục người lớn, quản lý nguồn nhân lực, quản lý thay đổi, hành vi tổ chức, cũng như phân tích và thiết kế nghiên cứu... Theo Mishra (2024), phát triển tổ chức là một quá trình tổng thể nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và thích ứng với môi trường thay đổi, thông qua cải tiến liên tục, xây dựng và triển khai chiến lược cũng như đánh giá kết quả. Quá trình này có thể bao gồm tái cấu trúc tổ chức, tuyển dụng nhân sự, phát triển tâm nhìn, sứ mệnh và các đơn vị trực thuộc để thúc đẩy đổi mới và duy trì lợi thế cạnh tranh.

Những quan niệm về phát triển tổ chức nêu trên cho thấy, mặc dù có những cách biểu đạt khác nhau, các quan niệm này đều đề cập đến những dấu hiệu cơ bản của phát triển tổ chức gồm môi trường của tổ chức; văn hóa tổ chức; chiến lược tổ chức... Như vậy, những đặc điểm chính của phát triển tổ chức có thể được tóm tắt như sau:

Phát triển tổ chức tập trung vào văn hóa và quy trình, phát triển tổ chức bao gồm một tập hợp các giá trị cốt lõi của tổ chức. Đồng thời, phát triển tổ chức là một quá trình bao gồm tập hợp các hoạt động như lập kế hoạch, chẩn đoán, đánh giá và triển khai (Jex và Britt, 2008, tr.477).

Phát triển tổ chức tập trung vào khía cạnh con người và xã hội của tổ chức, dựa trên ba lý thuyết tâm lý về tổ chức (lý thuyết nhu cầu, mô hình phân tích công việc và lý thuyết kỳ vọng) để hiểu và thúc đẩy nhân viên.

Phát triển tổ chức dựa trên mô hình nghiên cứu hành động với sự tham gia rộng rãi của các bên liên quan. Nghiên cứu hành động cung cấp cho các nhà quản lý một công cụ để giới thiệu sự thay đổi một cách hệ thống bằng cách áp dụng một loạt các kỹ thuật quản lý đa dạng. Mặt khác, quản lý tham gia đòi

hỏi sự liên quan trực tiếp của các thành viên trong tổ chức và các bên liên quan nên những đối tượng này cần thống nhất trong nhận thức về tính cấp thiết của thay đổi tổ chức.

Phát triển tổ chức có quan điểm hướng đến cải thiện cả cá nhân và tổ chức, tức là các giải pháp các nhân và tổ chức “cùng có lợi”: Phát triển tổ chức tập trung đáng kể vào việc nâng cao điều kiện sống và làm việc của các thành viên trong tổ chức, bao gồm các hoạt động liên quan đến quyền dân sự, quyền của người lao động cũng như sức khỏe và sức sống chung. Quá trình phát triển tổ chức đảm bảo xây dựng các mối quan hệ thuận lợi trong môi trường làm việc cũng như bên ngoài và tạo điều kiện cho các nhóm có khả năng khởi xướng và quản lý sự thay đổi.

Từ những phân tích trên, có thể hiểu: Phát triển tổ chức là quá trình nghiên cứu và áp dụng thực tiễn, hệ thống và kỹ thuật ảnh hưởng đến sự thay đổi trong tổ chức, với mục tiêu là thay đổi hiệu suất và văn hóa của tổ chức đó. Về bản chất, phát triển tổ chức là quá trình cải thiện cấu trúc, văn hóa và quy trình của tổ chức để tối ưu hóa hiệu suất, khả năng thích ứng và sinh lời cho tổ chức.

3.1.2. Mục tiêu và lợi ích của phát triển tổ chức

Trên thực tế, mục tiêu của phát triển tổ chức được xác định cụ thể trong những điều kiện, hoàn cảnh đòi hỏi tổ chức phải thay đổi. Các mục tiêu của phát triển tổ chức được xác định dựa trên các tình huống cụ thể và thay đổi tùy theo từng hoàn cảnh để đáp ứng yêu cầu duy trì, ổn định, phát triển của tổ chức trong hoàn cảnh đó. Về phương diện lý thuyết, theo Mishra (2024), nhìn chung, tất cả chương trình phát triển tổ chức đều cố gắng đạt được các mục tiêu sau: 1) Giúp các thành viên nhận thức rõ về tầm nhìn của tổ chức; 2) Khuyến khích các thành viên của tổ chức tham gia lập kế hoạch phát triển và giải quyết vấn đề; 3) Tăng cường sự tin tưởng, hợp tác và giao tiếp giữa các thành viên; 4) Tạo ra một môi trường làm việc tích cực; 5) Tạo môi trường tin tưởng để các thành viên của tổ chức sẵn sàng chấp nhận sự thay đổi.

Bằng việc theo đuổi các mục tiêu trên, phát triển tổ chức giúp tăng năng suất và hiệu quả hoạt động đi kèm với nhiều lợi ích. Đó là những kết quả đạt được và được coi là tích cực trong việc thỏa mãn nhu cầu của cá nhân/tổ chức và các bên liên quan. Như vậy, phát triển tổ chức đã trang bị những công cụ phù hợp nhằm giúp tổ chức có thể thích nghi và phản ứng tích cực với những thay đổi từ bối cảnh, môi trường hoạt động của tổ chức. Các lợi ích cụ thể gồm:

Phát triển tổ chức xác lập những khuôn mẫu để cải tiến không ngừng, trong đó các chiến lược hoạt

động của tổ chức được phát triển, đánh giá, triển khai và đánh giá kết quả cũng như chất lượng. Nói cách khác, phát triển tổ chức xây dựng, sáng tạo những điều kiện và một môi trường thuận lợi để tổ chức có thể chấp nhận thay đổi.

Phát triển tổ chức quan tâm đến tăng cường giao tiếp hiệu quả, tăng cường sự tương tác và phản hồi trong tổ chức. Hệ thống giao tiếp mở cho phép nhân viên hiểu được tầm quan trọng của sự thay đổi trong tổ chức, làm tăng sự giao tiếp trong tổ chức với việc chia sẻ, phản hồi liên tục nhằm khuyến khích các sáng tạo của mỗi thành viên, bộ phận thuộc tổ chức.

Hỗ trợ tích cực sự phát triển của mỗi thành viên trong tổ chức bởi phát triển tổ chức đặt trọng tâm lớn vào giao tiếp hiệu quả để khuyến khích nhân viên thực hiện những thay đổi cần thiết. Nhiều thay đổi trong ngành đòi hỏi các chương trình phát triển nhân viên.

Đổi mới sáng tạo là một trong những lợi ích chính của phát triển tổ chức và là yếu tố then chốt góp phần cải thiện sản phẩm và dịch vụ. Phát triển tổ chức làm gia tăng năng lực và tạo sự gắn kết giữa các thành viên của tổ chức, từ đó tăng cường đổi mới sáng tạo và năng suất.

Phát triển tổ chức ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của tổ chức theo nhiều cách khác nhau. Nhờ đổi mới từ đó tăng năng suất, lợi nhuận và hiệu quả hoạt động của tổ chức được cải thiện. Chi phí giảm xuống vì tổ chức có thể quản lý tốt hơn việc thay đổi nhân sự và tình trạng nghỉ việc. Sau khi điều chỉnh mục tiêu của tổ chức, nó có thể tập trung hoàn toàn vào phát triển và nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ, từ đó cải thiện sự hài lòng của các bên liên quan, đặc biệt là với khách hàng.

3.1.3. Mô hình và quy trình phát triển tổ chức

Mô hình phát triển tổ chức là khung lý thuyết hoặc cách tiếp cận cơ bản về phát triển tổ chức, mô tả các bước, giai đoạn hoặc nguyên lý thay đổi tổ chức. Các mô hình phát triển tổ chức khá đa dạng vì phát triển tổ chức là hoạt động/quá trình phức tạp liên quan đến kỹ thuật cũng như các tác động can thiệp. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu về phát triển tổ chức đề cập đến ba mô hình phát triển tổ chức, bao gồm: 1) Mô hình của Lewin - dựa vào giả thuyết cho rằng, trước khi một tổ chức đưa ra sự thay đổi, họ nên chuẩn bị cho sự thay đổi đó. Những thành phần trong tổ chức nên được động viên, khuyến khích để thay đổi. Mô hình này gồm hệ thống phân cấp ba bước, đó là: Phá băng, dịch chuyển, tái định hình (El-Dirani, A và cộng sự, 2019); 2) Mô hình của Larry Greiner- nói đến sự thay đổi theo từng giai đoạn,

tuần tự. Yếu tố kích thích bên ngoài đóng vai trò quan trọng trong thúc đẩy quản lý tổ chức bắt đầu việc thay đổi. Quá trình quản lý đáp ứng những kích thích được thúc đẩy nhằm tạo ra những sự thay đổi bên trong tổ chức. Sau những hành động, quá trình thay đổi diễn ra theo trình tự khác nhau (Larry E. Greiner, 1972); 3) Mô hình của Leavitt - được thiết lập dựa vào bản chất tương tác giữa những thành tố khác nhau trong quá trình thay đổi. Có bốn tiểu hệ thống tương tác trong một hệ thống tổ chức bao gồm: Nhiệm vụ, cơ cấu, con người và công nghệ. Sự thay đổi một trong các tiểu hệ thống bất kỳ cũng có thể gây ra hậu quả cho những tiểu hệ thống khác (Catherine Smith và cộng sự, 1992). Phát triển tổ chức còn là một quá trình, với chuỗi các hoạt động có hệ thống được thực hiện theo các bước mang tính quy trình. Đó là chuỗi các bước cụ thể được thực hiện trong thực tế để triển khai mô hình phát triển tổ chức vào thực tế. Các bước của quá trình này bao gồm: 1) Xác định nhu cầu và vấn đề; 2) Chẩn đoán; 3) Thiết kế và thực hiện các tác động can thiệp; 4) Đánh giá và điều chỉnh sự thay đổi.

3.2. Phát triển trường học theo lý thuyết phát triển tổ chức

3.2.1. Lý do cần phát triển trường học theo lý thuyết phát triển tổ chức

Theo quan điểm toàn diện, hệ thống, trường học tồn tại với tư cách là một hệ thống được tổ chức với mục đích đào tạo, giáo dục con người về kiến thức, đạo đức, thể chất và kỹ năng xã hội. Với tư cách là một tổ chức, trường học hoạt động theo những quy định của pháp luật, có văn hóa tổ chức riêng biệt và có vai trò phối hợp với gia đình và xã hội để thực hiện mục đích giáo dục cho người học. Mặt khác, trường học còn được xem như một thiết chế xã hội (là tập hợp các vị thế và vai trò có chủ định nhằm thỏa mãn các nhu cầu xã hội quan trọng; là các mô hình hành vi được xã hội đồng thuận nhằm duy trì trật tự xã hội và thực hiện các chức năng xã hội cơ bản như điều hòa và kiểm soát hành vi cá nhân). Như vậy, trường học là một hình thức tổ chức xã hội chuyên biệt để thực hiện chức năng giáo dục và xã hội hóa. Nó cung cấp môi trường, cơ cấu và chương trình nhằm chuyển giao, tiếp nối kinh nghiệm xã hội qua các thế hệ. Trường học góp phần định hướng và hình thành vai trò xã hội cho các cá nhân, chuẩn bị cho họ tham gia vào các vị trí xã hội khác nhau.

Phát triển trường học theo lý thuyết phát triển tổ chức là yêu cầu tất yếu để có cơ sở khoa học trong việc hỗ trợ trường học duy trì và nâng cao vai trò, năng lực trong bối cảnh thay đổi liên tục của xã hội và giáo dục hiện đại. Cụ thể như sau:

- Định hướng sự phát triển của trường học phù hợp với sự thay đổi của môi trường xã hội, môi trường giáo dục: Trường học cần phát triển để thích nghi với những thay đổi trong xã hội, công nghệ và yêu cầu giáo dục hiện đại. Điều này bao gồm việc đổi mới chương trình, phương pháp giảng dạy để đáp ứng nhu cầu học sinh và thị trường lao động tương lai. Phát triển trường học giúp tổ chức giáo dục không bị lạc hậu, tăng khả năng thích nghi và đổi mới liên tục.

- Giúp nhà trường tăng cường hiệu quả và chất lượng giáo dục: Thông qua phát triển tổ chức, trường học có thể cải thiện quản lý, nâng cao kỹ năng đội ngũ giáo viên, cập nhật cơ sở vật chất và áp dụng các phương pháp quản trị tiên tiến, từ đó nâng cao chất lượng giáo dục và kết quả học tập.

- Trường học là tổ chức giáo dục phục vụ cộng đồng, phát triển trường học giúp tổ chức này trở nên minh bạch, chuyên nghiệp và đáp ứng tốt hơn nhu cầu cũng như mong đợi của phụ huynh, học sinh và xã hội.

- Phát triển trường học không chỉ là cải tiến hiện tại mà còn xây dựng nền tảng cho sự phát triển liên tục lâu dài, đảm bảo trường học có khả năng đổi mới sáng tạo, phát triển nguồn nhân lực và đóng góp cho sự phát triển xã hội bền vững.

3.2.2. Nội dung của phát triển trường học theo lý thuyết phát triển tổ chức

a. Sử dụng mô hình phát triển tổ chức để phát triển trường học

Như đã khẳng định, không có một mô hình phát triển tổ chức nào có thể được áp dụng chung cho tất cả các loại hình tổ chức khác nhau. Căn cứ nhu cầu

và hoàn cảnh cụ thể của mỗi trường học mà lãnh đạo nhà trường sẽ quyết định lựa chọn một hoặc linh hoạt khai thác thế mạnh của mỗi mô hình phát triển tổ chức để sử dụng nó trong phát triển trường học của mình. Do vậy, lãnh đạo trường học phải xác định được các ưu điểm và hạn chế của từng mô hình khi vận dụng trong phát triển trường học. Điều này phụ thuộc vào sự hiểu biết của lãnh đạo trường học về các mô hình phát triển tổ chức ở các khía cạnh như: phương pháp tiếp cận, bản chất, cấu trúc, phạm vi tác động và nội dung cơ bản/cách thức thực hiện của từng mô hình. Bảng 1 trình bày những khía cạnh trên của mỗi mô hình phát triển tổ chức.

Bảng 1 cho thấy sự khác biệt cơ bản giữa ba mô hình. Mô hình Lewin tập trung vào quản lý quá trình thay đổi theo từng bước, mô hình Greiner tập trung vào phát triển tổ chức theo giai đoạn đối mặt với các khủng hoảng chuyển tiếp, còn mô hình Leavitt tập trung vào sự tương tác đồng bộ giữa các yếu tố cấu thành tổ chức để điều chỉnh hiệu quả khi thay đổi. Do vậy, lãnh đạo trường học không cứng nhắc phải tuân thủ theo một mô hình cụ thể nào đó. Điều quan trọng là cần hiểu rõ điểm mạnh và hạn chế của từng mô hình và sử dụng chúng một cách chiến lược để đáp ứng những nhu cầu cụ thể của trường do mình quản lý. Trong nhiều trường hợp, sự kết hợp hài hòa của các mô hình khác nhau theo một cách thức được cân nhắc kỹ lưỡng sẽ đem lại phương pháp hiệu quả nhất để phát triển trường học. Mục tiêu tối thượng của quản trị trường học là nâng cao chất lượng giáo dục nên việc lựa chọn mô hình phát triển tổ chức phù hợp với đặc điểm của trường học có thể tạo nên sự khác biệt quan trọng trong việc đạt được mục tiêu đó.

b. Thực hành phát triển trường học theo quy trình phát triển tổ chức

Bảng 1: So sánh các mô hình phát triển tổ chức

Đặc điểm	Mô hình Lewin	Mô hình Larry Greiner	Mô hình Leavitt
Cấu trúc mô hình	Ba bước (Phá băng, Chuyển đổi, Tái định hình)	Sáu giai đoạn phát triển có khủng hoảng chuyển tiếp	Tập trung vào bốn thành tố tương tác (nhiệm vụ, cơ cấu, con người, công nghệ)
Phạm vi	Quá trình thay đổi tổ chức	Phát triển tổ chức theo giai đoạn	Tổ chức như hệ thống tương tác
Tính tuần tự	Theo ba bước rõ ràng	Theo từng giai đoạn với điểm chuyển đổi rõ	Tương tác bất kỳ lúc nào nhưng cần đồng bộ
Phương pháp tiếp cận	Chuẩn bị kỹ cho thay đổi, giảm kháng cự	Thay đổi theo phản ứng với khủng hoảng phát triển	Thay đổi đồng bộ, chú trọng sự tương tác ảnh hưởng nhau
Điểm nhấn	Quá trình chuyển hóa trong tổ chức	Các giai đoạn phát triển với sự chuyển giao quản lý	Các yếu tố trong tổ chức ảnh hưởng lẫn nhau

(Nguồn: AI tổng hợp)

Quá trình phát triển trường học được thực hiện theo các bước của quy trình phát triển tổ chức. Nội dung của từng bước trong thực hành phát triển trường học theo quy trình này như sau:

Xác định nhu cầu và vấn đề: Nhu cầu phát triển trường học ở mỗi trường học là khác nhau. Nhìn chung, nhu cầu phát triển trường học được hình thành từ đòi hỏi tất yếu phải thay đổi trường học để đáp ứng yêu cầu của quản lý ngành/địa phương, yêu cầu của xã hội, cộng đồng đặt ra với nhà trường hoặc từ những đòi hỏi tự thân của nhà trường (chẳng hạn: Trường cần đạt chuẩn quốc gia theo chương trình/dự án xây dựng trường học đạt chuẩn quốc gia của địa phương; yêu cầu về xây dựng nhà trường theo các mô hình trường học hiện đại (trường học hạnh phúc, trường học hiệu quả, trường học thông minh...) hoặc những đòi hỏi từ nội bộ của trường về thay đổi cơ cấu tổ chức, văn hóa nhà trường...). Đây là điểm khởi đầu để lãnh đạo trường học xác định những vấn đề cần giải quyết nhằm phát triển của nhà trường. Những vấn đề này có thể tồn tại ở nhiều lĩnh vực khác nhau liên quan đến quản lý tác nghiệp tại trường học, bao gồm từ hoạt động quản lý, hoạt động chuyên môn đến những vấn đề trong hợp tác với các bên liên quan của nhà trường. Các vấn đề này có thể được đề xuất/phát hiện từ nhiều nguồn khác nhau (lãnh đạo nhà trường, đội ngũ giáo viên, chuyên gia giáo dục thực hiện nhiệm vụ tư vấn cho nhà trường...). Do vậy, các vấn đề được đề xuất/phát hiện cần phải được thảo luận để lãnh đạo trường kết luận về những vấn đề đó bằng việc khái quát bản chất của mỗi vấn đề cụ thể (vấn đề đó về bản chất là cái gì?).

Chẩn đoán: Chẩn đoán trường học là quá trình mô tả, phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động của trường học tại thời điểm trường học quyết định cần thay đổi. Quá trình này nhằm thu thập thông tin, phân tích và hiểu rõ vấn đề hoặc tiềm năng phát triển của trường học. Chẩn đoán ở mỗi trường học có thể theo đuổi những mục tiêu khác nhau, chẳng hạn: 1) Phát hiện nguyên nhân các vấn đề cụ thể của trường học; 2) Phát hiện lĩnh vực phát triển trong tương lai của trường học hoặc bộ phận/lĩnh vực hoạt động của trường học; 3) Kiến tạo cái mới cho trường học (thay đổi không nhằm điều chỉnh, sửa chữa mà phải hướng đến kiến tạo). Tuy nhiên, mục tiêu chính của chẩn đoán trường học là xác định nguyên nhân gốc rễ của các vấn đề hoặc các lĩnh vực của trường học cần phát triển để từ đó xây dựng các biện pháp can thiệp phù hợp nhằm cải thiện hiệu quả trường học. Để chẩn đoán trường học, lãnh đạo nhà trường cần tổ chức thu thập dữ liệu thông qua khảo sát, phỏng

vấn, quan sát và phân tích hệ thống để cung cấp một cái nhìn hệ thống, chiến lược về trường học của mình. Kết quả của quá trình này cho phép xác định được những nguyên nhân của vấn đề mà trường học cần thay đổi/phát triển. Những nguyên nhân này có thể bắt nguồn từ văn hóa, cơ cấu, hệ thống, quy trình, hoặc hành vi trong trường học.

Thiết kế và thực hiện các tác động can thiệp: Thiết kế và thực hiện các tác động can thiệp trong phát triển trường học là quá trình lập kế hoạch về một chuỗi các biện pháp có hệ thống nhằm tạo ra những thay đổi tích cực và lâu dài của trường học (thúc đẩy sự phát triển của trường học một cách bền vững). Những tác động can thiệp này dựa trên việc chẩn đoán hiện trạng trường học. Do vậy, từ kết quả của chẩn đoán, các tác động can thiệp sẽ được xác định theo các nhóm như: 1) Tác động can thiệp vào các mối quan hệ cá nhân, nhóm và động lực làm việc của tập thể sư phạm nhà trường thông qua các hoạt động như xây dựng đội nhóm (chẳng hạn nhóm giáo viên cốt cán, nhóm giáo viên mới vào nghề...), can thiệp quan hệ giữa các nhóm nhằm nâng cao hiệu quả giao tiếp và sự phối hợp giữa các thành viên, nhóm, bộ phận trong nhà trường; 2) Tác động can thiệp vào cơ cấu và quá trình hoạt động của trường học như thiết kế lại cơ cấu tổ chức của trường; đổi mới quản lý; vận hành quá trình hoạt động của trường dựa trên phương tiện kỹ thuật công nghệ số...; 3) Tác động can thiệp vào quá trình quản lý nguồn nhân lực của trường học (những vấn đề liên quan đến chính sách quản lý hiệu suất, phát triển tài năng, các chương trình phúc lợi và tạo môi trường làm việc tốt...); 4) Tác động can thiệp vào chiến lược phát triển của trường học (thực hiện những thay đổi lớn như tái cấu trúc, hợp nhất, sáp nhập hoặc cắt giảm nhân sự nhằm nâng cao năng lực phát triển và cạnh tranh của nhà trường). Những tác động can thiệp nói này đều hướng đến cải thiện hiệu quả hoạt động của trường học bằng việc thay đổi văn hóa, cơ cấu, hệ thống, quy trình, hoặc hành vi trong trường học.

Đánh giá và điều chỉnh sự thay đổi: Đánh giá và điều chỉnh sự thay đổi nhằm đảm bảo sự thay đổi của trường học được thực hiện hiệu quả và phù hợp với mục đã hoạch định. Nội dung của bước này bao gồm: 1) Đánh giá sự thay đổi: Xác định nhu cầu và mục tiêu của sự thay đổi (phù hợp/không phù hợp), phân tích hiện trạng trường học về văn hóa, cơ cấu, hệ thống, quy trình, hoặc hành vi trong trường học để hiểu rõ vấn đề cần thay đổi (đúng, đầy đủ/chưa đúng, chưa đầy đủ). Kết quả của đánh giá có vai trò nền tảng để xây dựng kế hoạch thay đổi của nhà trường một cách hiệu quả. Trong nội dung đánh giá

này, lãnh đạo trường học cần đánh giá xu hướng, môi trường diễn ra sự thay đổi để lựa chọn phương án phù hợp nhất cho nhà trường mình; 2) Triển khai và theo dõi: Sau khi lên kế hoạch, lãnh đạo nhà trường triển khai sự thay đổi thông qua các hoạt động như truyền thông, đào tạo nhân sự và theo dõi tiến độ. Việc theo dõi cho phép lãnh đạo trường học đánh giá được hiệu quả của sự thay đổi và phát hiện kịp thời các vấn đề phát sinh; 3) Điều chỉnh liên tục: Sự thay đổi trong trường học là liên tục và môi trường thay đổi luôn biến động. Do đó, lãnh đạo trường học cần điều chỉnh kế hoạch và hành động cho phù hợp với tình hình mới. Muốn vậy, lãnh đạo trường học cần có một hệ thống phản hồi tích cực và hiệu quả. Những điều chỉnh của lãnh đạo nhà trường dựa trên phản hồi và tình hình thực tế sẽ đảm bảo sự thay đổi thành công và bền vững cho nhà trường. Bên cạnh đó, lãnh đạo nhà trường cần quan tâm đến các yếu tố hỗ trợ cho quá trình thay đổi của trường. Những yếu tố này bao gồm từ sự cam kết của lãnh đạo nhà trường, văn hóa trường học phù hợp, sự tham gia của cán bộ, giáo viên, nhân viên và năng lực vượt qua các rào cản trong quá trình phát triển của nhà trường (chẳng hạn quản lý xung đột, sự chống đối, phản ứng không tích cực trong quá trình phát triển).

4. Kết luận

Các tổ chức thường xuyên trải qua sự thay đổi, tạo ra nhu cầu phát triển tổ chức liên tục. Để phát triển tổ chức của mình, các nhà quản trị tổ chức cần có những phương pháp thực hành phát triển tổ chức

dựa trên lý thuyết phát triển tổ chức vững chắc. Lý thuyết phát triển tổ chức là một lĩnh vực nghiên cứu và ứng dụng nhằm cải thiện năng lực và hiệu quả của tổ chức thông qua việc phát triển, cải tiến và củng cố các chiến lược, cấu trúc, quy trình và các yếu tố khác trong tổ chức. Lý thuyết này có thể được áp dụng với các loại hình tổ chức khác nhau, trong đó có trường học.

Phát triển trường học theo lý thuyết phát triển tổ chức để trường học duy trì và nâng cao vai trò, năng lực trong bối cảnh thay đổi liên tục của xã hội và giáo dục hiện đại. Vận dụng lý thuyết phát triển tổ chức trong phát triển trường học đòi hỏi lãnh đạo nhà trường phải xác định được các điểm mạnh, điểm hạn chế của từng mô hình phát triển tổ chức và căn cứ nhu cầu, hoàn cảnh thực tế của nhà trường để quyết định lựa chọn một hoặc linh hoạt khai thác thế mạnh của mỗi mô hình phát triển tổ chức trong phát triển trường học của mình. Điều quan trọng là lãnh đạo trường học phải có năng lực thực hành phát triển trường học thông qua: 1) Tổ chức, thực hiện quá trình phát triển trường học theo các giai đoạn cơ bản: Xác định nhu cầu và vấn đề, chẩn đoán, thiết kế và thực hiện các tác động can thiệp, đánh giá và điều chỉnh sự thay đổi; 2) Hoạch định các yếu tố hỗ trợ cho quá trình phát triển của trường như: Sự cam kết của lãnh đạo, văn hóa trường, sự tham gia của tập thể sư phạm, quản lý xung đột, sự chống đối, phản ứng không tích cực trong quá trình phát triển của trường.

Tài liệu tham khảo

- Anderson, L. D. (2011). *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change*. SAGE.
- Cetin, M. & Akdag, S. K. (2022). Organizational Development Level Determination Scale: A Validity And Reliability Study. *Journal Of Education And Learning*, 11(4). <https://doi.org/10.5539/jel.v11n4p115>.
- CFI Team. (2023). *What Is Organizational Development? - CFI's Guide To Organizational Development*. CFI Education Inc.
- Cummings, G. T. & Worley, G. C. (2008). *Organization development & change*. Cengage Learning.
- El-Dirani, A., Houssein, M. & Hussin, J. H. (2019). An Exploratory Study of the Role of Human Resources Management in the Process of Change. *Open Journal of Business and Management*, 8(1), 1–11.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), pp.55–60, 62–66, 68.
- Haggbloom, S. J., Warnick, R., Warnick, J. E., Jones, V. K., Yarbrough, G. L., Russell, T. M., Borecky, C. M., McGahhey, R., Powell III, J. L., Beavers, J. & Monte, E. (2002). The 100 Most Eminent Psychologists of the 20th Century. *Review of General Psychology*, 6(2), pp.139–152.
- Jex, M. S. & Britt, W. T. (2008). *Organizational psychology: A scientist – practitioner approach*. John Wiley & Sons.
- Malik, P. (2023). *What Is Organizational Development? Examples, Goals*. Whatfix.
- Mirvis, P. (2022). Renewing The Purpose Of OD: From Sustainability To Leading Social Change. *Organization Development Review*, 54(1), pp.12–19.
- Mishra, S. (2024). The Essence of Reinvented OD: A Study On Organization Development & Organizational Development. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 26(11, Ser. 14), 01–07. <https://www.iosrjournals.org/>.
- Smith, C., Norton, B. & Ellis, D. (1992). Leavitt's Diamond And The Platter Library: A Case Study In Organizational Change. *Library Management*, 13(5), 18–22. <https://doi.org/10.1108/01435129210020352>.