

# MỘT SỐ MÔ HÌNH QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI VÀ ỨNG DỤNG TRONG QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG DẠY HỌC Ở TRƯỜNG TIỂU HỌC

NGUYỄN XUÂN THANH

Nghiên cứu sinh K43, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội

Nhận bài ngày 05/9/2025. Sửa chữa xong 10/10/2025. Duyệt đăng 13/10/2025.

## Abstract

*Change management in primary education has become an essential requirement to fulfill the objectives of the 2018 General Education Curriculum and adapt to the context of digital transformation. This paper analyzes three representative change management models Kurt Lewin's three-step model, John Kotter's eight-step model, and Prosci's ADKAR model to clarify their applicability in managing teaching and learning activities in primary schools. The findings show that these models offer theoretical frameworks and practical tools that support principals in guiding, planning, implementing, and maintaining change effectively. They also help minimize resistance and foster active participation among teachers, students, and parents. The paper highlights the principal's central role in leading educational change, promoting collaboration, and building a supportive school culture, thereby improving teaching quality and ensuring sustainable school development.*

**Keywords:** Change management, educational innovation, management model, primary education, principal's role.

## 1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo theo định hướng của Chương trình giáo dục phổ thông (GDPT) 2018, các trường tiểu học đang đứng trước yêu cầu phải thay đổi mạnh mẽ trong quản lý và tổ chức hoạt động dạy học [1], [2]. Sự thay đổi không chỉ đến từ yêu cầu nâng cao chất lượng mà còn gắn liền với sự phát triển nhanh chóng của khoa học công nghệ, đặc biệt là chuyển đổi số trong giáo dục. Điều này đòi hỏi nhà quản lý tiểu học không chỉ nắm vững kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ mà còn phải có năng lực quản lý sự thay đổi một cách bài bản và khoa học nhằm tạo lập môi trường học tập linh hoạt, hiệu quả và phù hợp với yêu cầu phát triển phẩm chất, năng lực học sinh (HS) [3], [4]. Quản lý sự thay đổi vốn là một lĩnh vực được nhiều học giả quốc tế quan tâm, trong đó đã hình thành các mô hình kinh điển, cung cấp khung lý thuyết và công cụ hỗ trợ quá trình đổi mới. Ở góc độ giáo dục, đặc biệt trong quản lý dạy học ở tiểu học, việc vận dụng các mô hình này giúp nhà quản lý có tầm nhìn chiến lược, xây dựng lộ trình thay đổi hợp lý, giảm thiểu sự kháng cự, đồng thời huy động được sự tham gia tích cực của giáo viên (GV), HS và phụ huynh. Tuy nhiên, trong thực tiễn nghiên cứu tại Việt Nam cho thấy, việc phân tích, lựa chọn và ứng dụng các mô hình quản lý sự thay đổi trong quản lý dạy học ở tiểu học vẫn chưa được khai thác một cách đầy đủ và hệ thống. Xuất phát từ thực tiễn đó, bài viết này tập trung phân tích ba mô hình quản lý sự thay đổi tiêu biểu: mô hình 3 bước của Kurt Lewin [6], mô hình 8 bước của John Kotter [5] và mô hình ADKAR của Prosci [7]. Đây là ba mô hình có giá trị tham khảo cao, được ứng dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực, trong đó có giáo dục. Thông qua việc phân tích nội dung, ý nghĩa và khả năng vận dụng vào quản lý hoạt động dạy học ở trường tiểu học, bài viết hướng đến cung cấp luận cứ khoa học, góp phần nâng cao năng lực quản lý của cán bộ quản lý giáo dục trong bối cảnh đổi mới hiện nay.

Email: [nxtnxt1987@gmail.com](mailto:nxtnxt1987@gmail.com)

## 2. Kết quả nghiên cứu

### 2.1. Bối cảnh đổi mới giáo dục và sự cần thiết áp dụng các mô hình quản lý sự thay đổi trong quản lý hoạt động dạy học ở tiểu học

Trong hệ thống giáo dục phổ thông, cấp tiểu học giữ vai trò nền tảng trong việc hình thành phẩm chất, năng lực và nhân cách cho HS, đồng thời tạo cơ sở vững chắc cho các bậc học tiếp theo. Hoạt động dạy học ở tiểu học không chỉ dừng lại ở việc cung cấp tri thức cơ bản mà còn là môi trường rèn luyện toàn diện, nuôi dưỡng khả năng tự học, tư duy sáng tạo và phẩm chất công dân. Vì vậy, quản lý hoạt động dạy học ở cấp học này có ý nghĩa chiến lược, quyết định chất lượng và hiệu quả của quá trình đổi mới GDPT.

Bối cảnh hiện nay đặt ra những yêu cầu mới mẻ và phức tạp. Cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư với sự bùng nổ của trí tuệ nhân tạo, công nghệ số và dữ liệu lớn đã làm thay đổi căn bản cách thức con người học tập, tiếp nhận và xử lý thông tin [8]. Cùng với đó, tiến trình toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế đòi hỏi giáo dục phải chuẩn bị cho HS năng lực công dân toàn cầu, khả năng học tập suốt đời, năng lực số và tư duy phản biện. Đặc biệt, việc triển khai Chương trình GDPT 2018 đánh dấu bước ngoặt quan trọng khi chuyển từ định hướng nội dung sang định hướng năng lực, đặt trọng tâm vào phát triển toàn diện con người thay vì chỉ truyền đạt kiến thức [2]. Điều này đồng nghĩa với việc hoạt động dạy học phải đổi mới toàn diện: từ phương pháp, nội dung, hình thức tổ chức cho đến kiểm tra, đánh giá. Trước bối cảnh đó, việc quản lý sự thay đổi trở thành yếu tố then chốt để đảm bảo quá trình chuyển đổi diễn ra hiệu quả và bền vững trong các trường tiểu học. Các mô hình quản lý sự thay đổi cung cấp cách tiếp cận khoa học và hệ thống để hoạch định, triển khai và duy trì sự thay đổi. Chúng giúp các nhà quản lý giáo dục xác định rõ mục tiêu, xây dựng kế hoạch phù hợp, thúc đẩy sự tham gia tích cực của GV, HS và các bên liên quan, đồng thời giải quyết những trở ngại trong quá trình thay đổi.

Việc áp dụng các mô hình quản lý sự thay đổi trong quản lý hoạt động dạy học ở trường tiểu học là cần thiết vì những lý do sau: 1) Chương trình GDPT 2018 đòi hỏi sự thay đổi toàn diện từ mục tiêu, nội dung, phương pháp đến hình thức tổ chức và kiểm tra, đánh giá. Điều này tạo ra áp lực lớn đối với đội ngũ cán bộ quản lý và GV, nhất là trong bối cảnh còn nhiều hạn chế về cơ sở vật chất và điều kiện giảng dạy; 2) Các mô hình quản lý sự thay đổi giúp quản lý nhà trường chủ động ứng phó với những biến động trong quá trình đổi mới, đồng thời tạo dựng văn hóa tổ chức linh hoạt, thích ứng với sự thay đổi; 3) Áp dụng các mô hình này còn giúp xác định chính xác nhu cầu, xây dựng kế hoạch phù hợp và duy trì sự thay đổi một cách bền vững.

Như vậy, việc nghiên cứu và lựa chọn mô hình quản lý sự thay đổi phù hợp trong quản lý dạy học ở trường tiểu học là một yêu cầu cấp thiết để đáp ứng hiệu quả những mục tiêu đổi mới GDPT hiện nay.

### 2.2. Một số mô hình quản lý sự thay đổi phù hợp với quản lý hoạt động dạy học ở tiểu học

#### 2.2.1. Mô hình 3 bước thay đổi của Kurt Lewin

Đây là một trong những mô hình quản lý sự thay đổi kinh điển và được ứng dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực, bao gồm giáo dục. Mô hình này được phát triển vào khoảng năm 1947 với cách tiếp cận đơn giản nhưng hiệu quả, chia quá trình thay đổi thành ba bước chính: Rã băng (Unfreeze), Thay đổi (Change) và Đóng băng lại (Refreeze) [4].

Bước thứ nhất, Rã băng (Unfreeze), tập trung vào việc tạo ra sự sẵn sàng thay đổi bằng cách phá vỡ trạng thái ổn định hiện tại. Trong giai đoạn này, nhà quản lý cần làm rõ nhu cầu và sự cấp thiết của sự thay đổi, giúp các bên liên quan nhận thức được vấn đề và từ bỏ thói quen, cách làm cũ. Ở trường tiểu học, bước này có thể được thực hiện bằng cách tổ chức các buổi hội thảo, chuyên đề,... để GV và cán



Hình 1: Mô hình 3 bước của Kurt Lewin

bộ quản lý hiểu rõ yêu cầu đổi mới GDPT 2018, xác định rõ mục tiêu và lợi ích của sự thay đổi đối với HS và nhà trường.

Bước thứ hai, Thay đổi (Change), là giai đoạn chuyển đổi sang trạng thái mới. Trong giai đoạn này cần xây dựng các kế hoạch chi tiết, triển khai các hoạt động đào tạo, hướng dẫn và hỗ trợ cần thiết để đảm bảo mọi người có khả năng thích nghi với sự thay đổi. Trong quản lý hoạt động dạy học ở trường tiểu học, bước này có thể bao gồm việc áp dụng các phương pháp dạy học tích cực, sử dụng công nghệ thông tin vào giảng dạy, điều chỉnh nội dung chương trình và phương pháp kiểm tra, đánh giá phù hợp với định hướng mới của Chương trình GDPT 2018,...

Bước cuối cùng, Đóng băng lại (Refreeze) nhằm củng cố và duy trì sự thay đổi. Nhà quản lý cần đảm bảo rằng sự thay đổi đã trở thành một phần không thể thiếu trong hoạt động thường xuyên của nhà trường, được chuẩn hóa thành quy trình và thói quen mới. Vận dụng trong quản lý hoạt động dạy học ở trường tiểu học, sau khi đổi mới phương pháp dạy học và kiểm tra, đánh giá, nhà trường cần tổ chức đánh giá định kỳ, điều chỉnh và chia sẻ kinh nghiệm trong đội ngũ GV nhằm duy trì và phát huy hiệu quả của sự thay đổi.

Ưu điểm của mô hình Lewin là dễ hiểu, đơn giản và có tính hệ thống cao, phù hợp với các thay đổi nhỏ, có phạm vi cụ thể và cần sự chuẩn bị tâm lý tốt cho người thực hiện. Mô hình tạo ra nền tảng vững chắc trước khi thay đổi và đảm bảo sự thay đổi được duy trì lâu dài. Tuy nhiên, mô hình này có hạn chế là mang tính tuyến tính, chưa linh hoạt để đáp ứng kịp thời những biến động nhanh chóng trong giáo dục hiện đại. Trong môi trường giáo dục tiểu học ở Việt Nam, sự thay đổi thường diễn ra phức tạp và liên tục, đòi hỏi sự thích ứng nhanh chóng và linh hoạt hơn.

#### 2.2.2. Mô hình 8 bước thay đổi của John Kotter

Mô hình 8 bước thay đổi của John Kotter là một trong những mô hình quản lý sự thay đổi nổi tiếng và được sử dụng rộng rãi trong các tổ chức để tạo ra sự thay đổi bền vững. Mô hình được giới thiệu lần đầu tiên vào năm 1996 trong cuốn sách *Leading Change* của John Kotter [5], tập trung vào việc quản lý sự thay đổi từ góc độ lãnh đạo và xây dựng động lực thay đổi mạnh mẽ trong tổ chức. Mô hình gồm 8 bước cụ thể sau:

1. Tạo động lực cấp thiết (Establishing a Sense of Urgency): Bước đầu tiên của mô hình nhằm mục đích tạo ra nhận thức cấp thiết về sự cần thiết của thay đổi. Nhà lãnh đạo cần xác định và truyền tải rõ ràng những thách thức, cơ hội hoặc nguy cơ đe dọa nếu không thay đổi, từ đó tạo động lực thúc đẩy hành động. Trong trường tiểu học, bước này có thể thực hiện bằng cách tổ chức hội thảo, chuyên đề, tọa đàm,... để GV và cán bộ quản lý thấy rõ yêu cầu đổi mới GDPT 2018 và tác động tích cực khi thay đổi phương pháp dạy học.

2. Xây dựng liên minh dẫn dắt thay đổi (Creating the Guiding Coalition): Giai đoạn này tập trung vào việc xây dựng một nhóm lãnh đạo đủ mạnh, có uy tín và năng lực để dẫn dắt sự thay đổi. Liên minh này phải có khả năng làm việc hiệu quả cùng nhau và tạo ảnh hưởng lớn trong tổ chức. Trong quản lý dạy học ở trường tiểu học, hiệu trưởng có thể lựa chọn các GV chủ chốt, tổ trưởng chuyên môn để tham gia vào nhóm chỉ đạo thay đổi.

3. Xây dựng tầm nhìn và chiến lược (Developing a Vision and Strategy): Mục tiêu của bước này là xác định rõ ràng mục tiêu thay đổi và xây dựng chiến lược hành động cụ thể. Tầm nhìn cần đơn giản, dễ hiểu và truyền cảm hứng. Trong bối cảnh đổi mới giáo dục, nhà trường cần xác định tầm nhìn về một môi trường học tập hiện đại, sáng tạo và chiến lược triển khai phương pháp dạy học tích cực.

4. Truyền thông tầm nhìn (Communicating the Change Vision): Bước này tập trung vào việc truyền đạt tầm nhìn và chiến lược thay đổi đến tất cả các bên liên quan. Các nhà quản lý cần sử dụng nhiều kênh truyền thông khác nhau, lặp đi, lặp lại thông điệp một cách rõ ràng và nhất quán. Trong trường tiểu học, tầm nhìn đổi mới phương pháp dạy học cần được truyền đạt tới GV, HS và phụ huynh qua các buổi họp mặt, hội thảo, bảng tin và kênh truyền thông điện tử.

5. Trao quyền hành động (Empowering Employees for Broad-Based Action): Bước này nhằm loại bỏ các rào cản đối với sự thay đổi và trao quyền cho nhân viên thực hiện các hành động cần thiết. Khi vận dụng bước này, nhà trường cần cung cấp nguồn lực đầy đủ, tạo môi trường khuyến khích sáng tạo và đảm bảo sự hỗ trợ từ cấp quản lý để GV tự tin đổi mới phương pháp dạy học.

6. Tạo ra các thành quả ngắn hạn (Generating Short-Term Wins): Để duy trì động lực thay đổi cần tạo ra những kết quả tích cực trong thời gian ngắn, từ đó củng cố niềm tin và sự ủng hộ của các bên liên quan. Ví dụ: trường tiểu học có thể tổ chức các lớp dạy học minh họa phương pháp dạy học tích cực, sau đó đánh giá hiệu quả và khen thưởng GV đạt kết quả cao.

7. Củng cố thay đổi (Consolidating Gains and Producing More Change): Bước này đảm bảo rằng các thành công ban đầu không chỉ dừng lại ở một vài hoạt động cụ thể mà cần được mở rộng và duy trì lâu dài. Trường tiểu học cần triển khai thêm nhiều hoạt động đổi mới khác, tiếp tục thúc đẩy phương pháp dạy học tích cực và hoàn thiện các quy trình quản lý.

8. Thúc đẩy văn hóa mới (Anchoring New Approaches in the Culture): Đây là bước cuối cùng nhằm đảm bảo sự thay đổi trở thành một phần trong văn hóa tổ chức. Nhà trường cần thiết lập các quy định, chính sách và quy trình phù hợp để duy trì sự thay đổi lâu dài, đồng thời ghi nhận và tôn vinh các cá nhân, tập thể thực hiện tốt sự thay đổi.



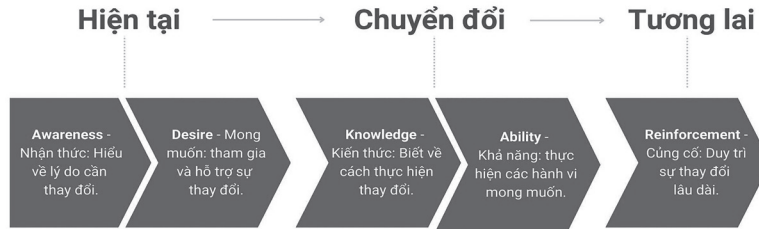
Hình 2: Mô hình 8 bước của Kotter

Mô hình của Kotter có ưu điểm là tập trung vào yếu tố con người, tạo động lực và sự cam kết từ tất cả các thành viên trong tổ chức. Mô hình đưa ra các bước đi chi tiết, logic và có tính hệ thống cao, phù hợp với những thay đổi có quy mô lớn trong dài hạn. Tuy nhiên, mô hình này cũng có điểm hạn chế là mang tính tuyến tính, chưa linh hoạt để xử lý các thay đổi phức tạp hoặc tình huống bất ngờ. Trong môi trường giáo dục tiểu học, việc triển khai mô hình đòi hỏi sự kiên trì và cam kết cao từ cấp quản lý và đội ngũ GV.

### 2.2.3. Mô hình ADKAR của Prosci

Mô hình ADKAR của Prosci được phát triển bởi Jeff Hiatt - người sáng lập tổ chức Prosci. Mô hình này được giới thiệu lần đầu vào năm 2003. ADKAR là viết tắt của 5 yếu tố chính: Nhận thức (Awareness), Mong muốn (Desire), Kiến thức (Knowledge), Năng lực (Ability) và Củng cố (Reinforcement). Mô hình trên giúp người lãnh đạo xác định chính xác các điểm yếu trong quá trình thay đổi và có kế hoạch can thiệp kịp thời [6].

## Mô hình ADKAR



Mô hình ADKAR

**Nhận thức (Awareness):** Giai đoạn đầu tiên của mô hình nhằm tạo ra nhận thức về sự cần thiết của sự thay đổi. Trong quản lý hoạt động dạy học ở tiểu học, bước này nhấn mạnh việc cán bộ quản lý, GV, HS và phụ huynh hiểu rõ lý do cần đổi mới phương pháp dạy học để đáp ứng Chương trình GDPT 2018. Việc này có thể được thực hiện qua các buổi hội thảo, chuyên đề hoặc thảo luận nhóm.

**Mong muốn (Desire):** Giai đoạn thứ hai tập trung vào việc khuyến khích mong muốn tham gia vào sự thay đổi. Mỗi cá nhân cần nhận thấy lợi ích từ sự thay đổi và tự nguyện tham gia. Trong trường tiểu học, nhà trường cần tạo động lực thông qua việc truyền cảm hứng, động viên và giải thích rõ ràng lợi ích của phương pháp dạy học mới.

**Kiến thức (Knowledge):** Đây là bước trang bị kiến thức cần thiết để thay đổi. GV cần được đào tạo đầy đủ về các phương pháp giảng dạy tích cực, cách đánh giá năng lực HS và các kỹ năng quản lý lớp học. Nhà trường cần cung cấp tài liệu, khóa tập huấn và hỗ trợ kỹ thuật cần thiết.

**Năng lực (Ability):** Bước này đảm bảo GV và cán bộ quản lý có khả năng áp dụng kiến thức vào thực tiễn. Việc dạy học theo phương pháp mới cần được thực hành và đánh giá định kỳ để kịp thời điều chỉnh. Trong quản lý hoạt động dạy học ở tiểu học cần tổ chức các tiết dạy minh họa, dự giờ, rút kinh nghiệm thường xuyên.

**Củng cố (Reinforcement):** Bước cuối cùng nhằm duy trì sự thay đổi lâu dài bằng cách củng cố hành vi mới. Nhà trường cần xây dựng văn hóa đổi mới, tuyên dương những điển hình tiên tiến và lồng ghép phương pháp dạy học mới vào quy chế chuyên môn.

Mô hình ADKAR có nhiều ưu điểm nổi bật khi áp dụng vào quản lý hoạt động dạy học ở tiểu học, đó là: 1) Mô hình này tiếp cận sự thay đổi từ góc độ cá nhân, giúp xác định rõ ràng các yếu tố cản trở sự thay đổi ở từng người và kịp thời hỗ trợ; 2) Mô hình định hướng từng bước cụ thể, dễ hiểu và dễ triển khai trong thực tiễn giáo dục; 3) ADKAR giúp quản lý sự thay đổi mang tính bền vững vì chú trọng củng cố hành vi mới sau khi thay đổi.

Tuy nhiên, mô hình ADKAR cũng có một số hạn chế bởi mô hình này tập trung quản lý sự thay đổi theo hướng lấy cá nhân làm trung tâm mà chưa nhấn mạnh đầy đủ vai trò của tổ chức trong việc tạo điều kiện cho sự thay đổi. Trong môi trường trường học, sự thay đổi cần có sự đồng bộ từ cấp lãnh đạo, GV đến HS. Bên cạnh đó, triển khai mô hình này yêu cầu sự sẵn sàng từ mỗi cá nhân và khó áp dụng đồng bộ khi đội ngũ chưa có nhu cầu tự thay đổi (Desire yếu), mô hình sẽ khó phát huy hiệu quả, nhất là trong môi trường còn tồn tại tâm lý ngại đổi mới, ngại áp lực.

### 2.3. Phân tích ưu thế và sự phù hợp của 3 mô hình trong quản lý hoạt động dạy học ở trường tiểu học theo tiếp cận quản lý sự thay đổi

Trong bối cảnh đổi mới giáo dục phổ thông theo Chương trình GDPT 2018, quản lý hoạt động dạy học ở trường tiểu học đòi hỏi sự linh hoạt, sáng tạo và hiệu quả nhằm đáp ứng những yêu cầu mới về

phát triển phẩm chất và năng lực HS. Các mô hình quản lý sự thay đổi như mô hình 3 bước của Kurt Lewin, mô hình 8 bước của John Kotter và mô hình ADKAR của Prosci đều mang đến những cách tiếp cận khác nhau nhưng bổ trợ lẫn nhau trong quá trình quản lý sự thay đổi.

Mô hình của Kurt Lewin với cách tiếp cận đơn giản, dễ hiểu giúp nhà quản lý dạy học từng bước chuẩn bị, thực hiện và củng cố sự thay đổi, đặc biệt hiệu quả trong những thay đổi có quy mô nhỏ hoặc thay đổi về tâm lý. Mô hình của John Kotter với 8 bước thay đổi tập trung mạnh mẽ vào việc tạo động lực cấp thiết và xây dựng văn hóa tổ chức vững chắc, phù hợp với các thay đổi lớn và phức tạp hơn trong quản lý giáo dục. Trong khi đó, mô hình ADKAR của Prosci với cách tiếp cận từ góc độ cá nhân, nhấn mạnh quản lý sự thay đổi theo từng bước chi tiết từ nhận thức đến củng cố, giúp khắc phục sự kháng cự và duy trì sự thay đổi bền vững trong trường học.

Do mỗi mô hình có thể mạnh và phạm vi áp dụng khác nhau, việc vận dụng tổng hợp các mô hình là cần thiết để đáp ứng đầy đủ yêu cầu đổi mới hoạt động dạy học. Trong đó, mô hình ADKAR của Prosci có thể được lựa chọn làm nền tảng trung tâm trong tiếp cận quản lý hoạt động dạy học ở tiểu học, bởi đặc điểm của giáo dục tiểu học tại Việt Nam hiện nay đòi hỏi phải tác động mạnh đến nhận thức, mong muốn, năng lực thay đổi của từng cá nhân GV - những chủ thể trực tiếp triển khai đổi mới trong lớp học. Mô hình Kotter đóng vai trò hỗ trợ ở cấp quản lý tổ chức với các bước cụ thể như xây dựng tầm nhìn, tạo liên minh thay đổi, truyền thông chiến lược và củng cố văn hóa mới. Mô hình 3 bước của Lewin giúp tạo nền tâm lý ổn định, hỗ trợ các giai đoạn khởi động (unfreeze) và củng cố (refreeze), đặc biệt hữu ích trong việc chuyển tiếp giữa cũ và mới.

Như vậy, chọn mô hình ADKAR làm chủ đạo, kết hợp có chọn lọc các bước và tinh thần của Kotter và Lewin để đảm bảo sự chuyển đổi đồng bộ từ cá nhân đến tổ chức, từ lớp học đến toàn trường, phù hợp với đặc thù và yêu cầu đổi mới giáo dục tiểu học ở Việt Nam hiện nay là hoàn toàn phù hợp. Việc kết hợp linh hoạt ba mô hình không chỉ bảo đảm sự gắn kết giữa lý luận và thực tiễn mà còn tạo nền tảng khoa học vững chắc cho việc đề xuất và triển khai các biện pháp quản lý hoạt động dạy học theo tiếp cận quản lý sự thay đổi được đề xuất trong luận án. Đây là cơ sở quan trọng để đảm bảo tính khả thi, hiệu quả và bền vững trong quá trình đổi mới giáo dục tiểu học hiện nay.

#### **2.4. Vai trò của hiệu trưởng trong quản lý sự thay đổi hoạt động dạy học ở trường tiểu học**

Trong quản lý hoạt động dạy học theo tiếp cận quản lý sự thay đổi, hiệu trưởng trường tiểu học giữ vai trò trung tâm, quyết định sự thành công hay thất bại của tiến trình đổi mới. Hiệu trưởng không chỉ chịu trách nhiệm về định hướng chiến lược mà còn là người dẫn dắt, tạo động lực và duy trì sự gắn kết của toàn bộ đội ngũ trong quá trình thay đổi.

Thứ nhất, vận dụng mô hình ADKAR của Prosci, hiệu trưởng đóng vai trò khởi tạo và duy trì sự thay đổi ở cấp độ cá nhân - nơi GV là chủ thể then chốt. Hiệu trưởng phải làm rõ tính cấp thiết và tầm quan trọng của đổi mới dạy học để nâng cao nhận thức (Awareness) cho đội ngũ; khích lệ và lan tỏa tinh thần tích cực để hình thành mong muốn (Desire) thay đổi; đồng thời tạo điều kiện cho GV được bồi dưỡng kiến thức (Knowledge) và phát triển năng lực (Ability) áp dụng phương pháp dạy học mới. Bên cạnh đó, hiệu trưởng cần thiết lập cơ chế củng cố (Reinforcement) như khen thưởng, động viên, hoặc lồng ghép đổi mới vào tiêu chí đánh giá thường xuyên để duy trì kết quả lâu dài.

Thứ hai, theo mô hình 8 bước thay đổi của John Kotter, hiệu trưởng có nhiệm vụ khơi dậy cảm giác cấp thiết trong toàn trường, đặc biệt nhấn mạnh những yêu cầu mới từ Chương trình GDPT 2018 và bối cảnh chuyển đổi số. Hiệu trưởng phải xây dựng liên minh thay đổi vững mạnh, gồm ban giám hiệu, tổ trưởng chuyên môn và GV nòng cốt nhằm tạo lực kéo đồng thuận. Bên cạnh đó, hiệu trưởng cần xác lập tầm nhìn và chiến lược đổi mới dạy học rõ ràng, truyền thông hiệu quả để GV, HS và phụ huynh cùng chia sẻ mục tiêu. Việc ghi nhận thắng lợi ngắn hạn, củng cố thành tựu và điều chỉnh chiến lược khi cần thiết cũng là trách nhiệm quan trọng để duy trì động lực thay đổi.

Thứ ba, áp dụng mô hình 3 bước của Kurt Lewin, hiệu trưởng phải tạo ra trạng thái “rã băng” (unfreeze) – chuẩn bị tâm thế sẵn sàng cho GV, HS và phụ huynh trước sự thay đổi. Sau đó, trong giai

đoạn “thay đổi” (change), hiệu trưởng triển khai các biện pháp đổi mới như áp dụng phương pháp dạy học tích cực, ứng dụng công nghệ số hoặc điều chỉnh hình thức kiểm tra, đánh giá. Cuối cùng, ở bước “tái đông kết” (refreeze), hiệu trưởng có trách nhiệm củng cố những giá trị, thói quen mới, biến chúng thành một phần văn hóa nhà trường.

Có thể thấy, ba mô hình quản lý sự thay đổi đều mang lại những công cụ và cách tiếp cận hữu ích. Hiệu trưởng trường tiểu học, với vai trò “kiến trúc sư trưởng” của sự thay đổi cần kết hợp linh hoạt các mô hình để tác động đồng thời đến cả cá nhân và tổ chức. Trong đó, mô hình ADKAR thích hợp làm nền tảng quản lý sự thay đổi ở cấp độ cá nhân GV, mô hình Kotter cung cấp khung hành động cụ thể ở cấp tổ chức và mô hình Lewin giúp tạo dựng sự ổn định tâm lý trong các giai đoạn chuyển tiếp. Chính năng lực dẫn dắt, sự quyết đoán và khả năng tạo dựng văn hóa đổi mới của hiệu trưởng sẽ quyết định tính khả thi, hiệu quả và bền vững của quá trình đổi mới dạy học ở trường tiểu học hiện nay.

### 3. Kết luận

Có thể thấy, ba mô hình quản lý sự thay đổi đều mang lại những công cụ và cách tiếp cận hữu ích. Hiệu trưởng trường tiểu học, với vai trò “kiến trúc sư trưởng” của sự thay đổi, cần kết hợp linh hoạt các mô hình để tác động đồng thời đến cả cá nhân và tổ chức. Trong đó, mô hình ADKAR thích hợp làm nền tảng quản lý sự thay đổi ở cấp độ cá nhân giáo viên, mô hình Kotter cung cấp khung hành động cụ thể ở cấp tổ chức, và mô hình Lewin giúp tạo dựng sự ổn định tâm lý trong các giai đoạn chuyển tiếp. Chính năng lực dẫn dắt, sự quyết đoán và khả năng tạo dựng văn hóa đổi mới của hiệu trưởng sẽ quyết định tính khả thi, hiệu quả và bền vững của quá trình đổi mới dạy học ở trường tiểu học hiện nay. Do đó, quản lý hoạt động dạy học theo tiếp cận quản lý sự thay đổi không chỉ là việc điều hành hành chính mà là quá trình lãnh đạo sự học tập và phát triển của toàn bộ đội ngũ. Hiệu trưởng cần chủ động xây dựng tầm nhìn chiến lược, phát huy vai trò nêu gương, truyền cảm hứng và khuyến khích đổi mới sáng tạo trong mỗi giáo viên. Bên cạnh đó, cần thiết lập hệ thống hỗ trợ chuyên môn và cơ chế phản hồi hai chiều để duy trì động lực thay đổi. Khi sự thay đổi trở thành một phần của văn hóa nhà trường, các hoạt động dạy học sẽ được cải thiện một cách tự nhiên và bền vững, hướng đến mục tiêu phát triển phẩm chất và năng lực học sinh theo yêu cầu của Chương trình GDPT 2018. Đây chính là thước đo năng lực quản lý sự thay đổi của hiệu trưởng trong bối cảnh chuyển đổi giáo dục hiện nay.

### Tài liệu tham khảo

- [1] Ban Chấp hành Trung ương (2013). *Nghị quyết số 29-NQ/TW, ngày 04/11/2013 về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế.*
- [2] Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018a). *Thông tư số 32/2018/TT-BGDĐT, ngày 26/12/2018 ban hành Chương trình giáo dục phổ thông.*
- [3] Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018b). *Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT, ngày 20/7/2018 Ban hành quy định chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông.*
- [4] Đặng Xuân Hải (2005). *Vận dụng lý thuyết quản lý sự thay đổi để chỉ đạo đổi mới phương pháp dạy học ở nhà trường trong bối cảnh hiện nay.* Tạp chí Giáo dục, số đặc biệt tháng 01, tr. 13-19.
- [5] Kotter. J. P. (1996). *Leading Change.* Harvard Business Press.
- [6] Lewin. K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept. Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change.* Human Relations.
- [7] Hiatt. J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business. Government and our Community.* Prosci Learning Center Publications.
- [8] Schleicher, A. (2020). *The impact of COVID-19 on education: Insights from education at a glance 2020.* OECD.