

CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN SỰ KHÁNG CỰ CỦA ĐỘI NGŨ GIẢNG DẠY ĐỐI VỚI SỰ THAY ĐỔI TRONG CÁC TỔ CHỨC GIÁO DỤC

● PHAN ANH TIẾN

TÓM TẮT:

Sự phát triển không ngừng và nhiều yếu tố kích hoạt buộc các tổ chức hướng tới các sáng kiến thay đổi. Mặc dù thay đổi được thực hiện vì những lý do tích cực, các thành viên trong tổ chức giáo dục vẫn có thể phản ứng với những nỗ lực thay đổi một cách tiêu cực bằng sự kháng cự. Bài viết tổng kết một số nghiên cứu liên quan và xác định các yếu tố chính tác động đến kháng cự sự thay đổi của đội ngũ giảng dạy trong các tổ chức giáo dục.

Từ khóa: đội ngũ giảng dạy, sự kháng cự thay đổi, tổ chức giáo dục.

1. Đặt vấn đề

Các động lực thay đổi ở cả tổ chức nhà nước và tư nhân thường được trích dẫn là toàn cầu hóa, chủ nghĩa duy lý kinh tế và tiến bộ công nghệ. Cho dù mới hình thành hay đã phát triển, các tổ chức cần duy trì sức sống bằng cách thay đổi. Sự thay đổi diễn ra ở các mức độ khác nhau và thời gian có thể mang tính phản ứng hoặc dự đoán.

Lĩnh vực giáo dục cũng không ngoại lệ đối với sự thay đổi khi các ranh giới truyền thống bị bỏ lại. Các tổ chức giáo dục phải thích ứng với những tác động của toàn cầu hóa, cách mạng công nghệ, sự cạnh tranh gay gắt trong thế giới vốn tri thức, thay đổi nhân khẩu học và sở thích học tập, và yêu cầu ngày càng cao về chất lượng đào tạo của nhà tuyển dụng. Vì vậy, sự thay đổi đáng kể về chương trình đào tạo, phương pháp giảng dạy và đánh giá, tăng cường hoạt động nghiên cứu, tư vấn và kết nối với doanh nghiệp, quốc tế hóa dịch vụ giáo dục, ứng

dụng chuyển đổi số, nâng cao năng lực quản trị nhà trường và chất lượng đội ngũ giảng dạy là những yêu cầu cấp bách của các cơ sở giáo dục.

Trong bất kỳ tổ chức nào, sự kháng cự là một phản ứng tự nhiên và bình thường bởi sự thay đổi thường liên quan đến việc đi từ cái đã biết đến chưa biết. Việc chống đối sẽ xảy ra đặc biệt khi những thay đổi theo kế hoạch điều chỉnh các giá trị và tầm nhìn liên quan đến trật tự hiện có và sự quan tâm trong tổ chức, những thay đổi càng sâu sắc thì khả năng kháng cự càng lớn. Đối với các tổ chức giáo dục, sự phản kháng của đội ngũ giảng dạy là một hiện tượng lâu năm mà tất cả các cải cách trường học trong quá khứ đều phải đối mặt và các mô hình khác nhau đã được phát triển để giải quyết. Đội ngũ giảng dạy cũng là tài sản quý giá nhất, giúp hiện thực hóa mục tiêu chiến lược, tầm nhìn và sứ mệnh của các tổ chức giáo dục. Nhiều nghiên cứu cho thấy sự kháng cự của đội ngũ giảng dạy là rào cản

lớn nhất đối với sự đổi mới trong giáo dục. Tuy nhiên, bất kể sự thay đổi có thể sâu sắc đến mức nào, vẫn có những đồn bầy tạo điều kiện cho sự thay đổi. Vì vậy, việc nghiên cứu các yếu tố chính tác động đến sự kháng cự thay đổi của đội ngũ giảng dạy là cần thiết để các tổ chức giáo dục ban hành các chính sách và triển khai các giải pháp phù hợp nhằm giảm thiểu những kháng cự để quá trình thực hiện thay đổi thành công.

Cũng như bất kỳ lĩnh vực nào khác, rất khó để khái quát hóa nhân tố cụ thể nào dẫn đến kháng cự sự thay đổi mà chỉ áp dụng cho lĩnh vực giáo dục. Trong bài viết này, một số yếu tố sẽ được tổng kết.

2. Các yếu tố tác động đến sự kháng cự đối với sự thay đổi

● Yếu tố thuộc về tổ chức

Bản chất văn hóa

Per (2004) giải thích các yếu tố văn hóa bao gồm cách thức các chuẩn mực và giá trị được hình thành, tổ chức công việc, tạo ra các mối quan hệ giữa các cá nhân, diễn giải ý tưởng thay đổi và đổi mới trong trường học. Để thay đổi diễn ra thành công, các chuẩn mực và giá trị được thể hiện bằng sự thay đổi phải phù hợp với văn hóa và các giá trị cơ bản của tổ chức. Nếu không, nó sẽ bị chống lại hoặc bị từ chối. Canning & Found (2015) cho rằng việc thiếu giao tiếp và sự tham gia trong quá trình thay đổi được nhấn mạnh là những yếu tố góp phần quan trọng vào sự phản kháng và có liên quan đến văn hóa tổ chức. Theo Ibrahim & cộng sự (2013), giảng viên không tham gia vào quá trình lập kế hoạch, văn hóa học tập và sự sẵn sàng thay đổi không chiếm ưu thế là những yếu tố hình thành khả năng chống lại sự thay đổi. Tương tự vậy, Chandler (2013) xác nhận hệ thống giao tiếp kém thường được coi là nguyên nhân chính dẫn đến chống lại sự thay đổi trong nhiều tổ chức. Giao tiếp kém có thể dẫn đến thiếu tầm nhìn, nhân viên cảm thấy không an toàn, thiếu tin tưởng vào quá trình thay đổi nên mức độ chống lại sự thay đổi có khả năng rất cao.

Thiếu hệ thống khen thưởng

Với bản chất duy lý, quyền lợi của cá nhân thường được ưu tiên quan tâm trong việc ra quyết định. Hơn nữa, khi thực hiện bất kỳ công việc nào, các cá nhân cần những động lực bên trong hoặc/và

bên ngoài thúc đẩy. Vì vậy, những giải pháp động viên khuyến khích tài chính và phi tài chính là điều mà các cá nhân đều mong đợi khi đảm nhận công việc trong mọi ngành nghề. Sẽ không có gì đáng ngạc nhiên khi kết quả từ nghiên cứu của Ibrahim & cộng sự (2013), Riley & cộng sự (2013) đều cho thấy thiếu hệ thống khen thưởng, đặc biệt là đánh giá nhiệm kỳ và thăng chức là yếu tố dẫn đến chống lại sự thay đổi trong tổ chức giáo dục.

Sự phân bổ lại nguồn lực

Theo Diamond (2006), một yếu tố khác dẫn đến phản kháng sự thay đổi trong giáo dục đại học là sự phân bổ và san sẻ nguồn lực. Khi các cá nhân cam kết với một số nền văn hóa bộ phận nhất định, nếu bất kỳ nguồn lực nào được chuyển ra khỏi các bộ phận này và được phân bổ lại, thì đó được coi là tổn thất cần tránh bằng mọi giá. Yılmaz & Kýlyoğlu (2013) cho rằng các tổ chức không có sẵn và đòi hỏi các nguồn lực trong khi sự thay đổi lại đòi hỏi các nguồn lực được cung cấp đầy đủ và kịp thời. Vì vậy, nguồn lực không đủ có thể dẫn đến việc từ bỏ mong muốn thực hiện và là yếu tố thúc đẩy phản kháng những thay đổi trong tổ chức giáo dục.

● Yếu tố thuộc về nhà lãnh đạo

Năng lực và phong cách lãnh đạo

Nhiều nhà lãnh đạo trong các trường đại học không được chuẩn bị sẵn sàng để dẫn dắt sự thay đổi, không có tầm nhìn và mục tiêu rõ ràng khiến giảng viên thiếu tin tưởng và cảm thấy bị cô lập. Trên thực tế, các nhà quản lý giáo dục đương nhiệm có thể không được đào tạo về quản lý hoặc kinh doanh mà đơn giản vì họ đến từ một nền tảng học thuật. Việc thiếu kỹ năng hoặc kiến thức về các mô hình thay đổi có thể dẫn đến sự phản kháng nghiêm trọng. Sự kháng cự bên trong đối với sự thay đổi còn có thể do lãnh đạo không hành động, thiếu các khả năng cần thiết hay khoảng cách năng lực để thực hiện thay đổi (Chandler, 2013). Nghiên cứu của Alatiq (2020) cho thấy có các yếu tố khác đóng vai trò quan trọng trong phản ứng của giáo viên hơn là bản thân các thay đổi. Đáng chú ý, nghiên cứu kết luận rằng hành vi và phong cách lãnh đạo của hiệu trưởng là một trong những yếu tố quan trọng nhất giúp giáo viên thực hiện thành công cải cách giáo dục hoặc cản trở sự thay đổi.

Park & Jeong (2013) xác nhận khả năng lãnh đạo theo sáng kiến của hiệu trưởng có liên quan đáng kể đến việc giảm sự phản kháng của giáo viên đối với sự thay đổi, đặc biệt là về các khía cạnh cảm xúc và hành vi. Theo Ibrahim & cộng sự (2013), một trong những yếu tố có thể ảnh hưởng lớn đến cách giáo viên có thể phản ứng với cải cách tiềm năng là vai trò của lãnh đạo. Trong thời kỳ thay đổi, điều mà một tổ chức cần là một nhà lãnh đạo hiệu quả, người hỗ trợ giáo viên trong việc tổ chức và lập kế hoạch cho sự thay đổi.

Đặc điểm của lãnh đạo

Các đặc điểm của hiệu trưởng có thể ảnh hưởng đến mức độ phản kháng của giáo viên một cách độc lập với năng lực và phong cách lãnh đạo. Giáo viên có mức độ phản kháng cao hơn khi họ chịu sự quản lý của những hiệu trưởng có ít kinh nghiệm và trình độ học vấn cao. Điều này cho thấy một hiệu trưởng có trình độ học vấn cao hơn có thể có chuyên môn và can thiệp tích cực vào việc tổ chức và lãnh đạo giáo viên, do đó giáo viên cảm thấy quyền tự chủ của họ đang bị xáo trộn (Anderson, 1987; Kim, 1995). Ngược lại, một hiệu trưởng có kinh nghiệm hơn có thể biết giáo viên muốn gì và điều chỉnh cách quản lý của mình cho phù hợp, do đó làm giảm mức độ phản kháng đối với sự thay đổi.

● Yếu tố thuộc về đội ngũ giảng dạy

Đặc điểm cá nhân

Một nhóm các yếu tố quyết định bao gồm giới tính, kinh nghiệm giảng dạy và chủ đề giảng dạy. Giảng viên nữ dường như có mức độ phản kháng thấp hơn đáng kể so với giảng viên nam. Nhiều nghiên cứu cho rằng giảng viên nữ có xu hướng thuận lợi hơn và có thái độ tích cực đối với việc thay đổi (Hall & Smith, 1999; Thomas & Nelson, 2002). Những giảng viên có kinh nghiệm hơn dường như có mức độ chống lại sự thay đổi cao hơn đáng kể.

Áp lực thời gian

Một yếu tố đặc biệt khác dẫn đến sự kháng cự thay đổi và là gánh nặng nhất đối với đội ngũ giảng dạy ở bất kỳ cấp đào tạo nào chính là áp lực về thời gian. Họ có khả năng chống lại bất kỳ đề xuất thay đổi nào chiếm nhiều thời gian của mình (Hardesty, 1995). Các giáo trình được biên soạn, xuất bản và sử dụng trong giảng dạy qua nhiều năm đã được các

giảng viên dành nhiều thời gian để phát triển với các chiến lược mà họ cho là hiệu quả và phù hợp với phong cách cá nhân. Do đó, những thay đổi trong chương trình giảng dạy sẽ bị chống lại trên cơ sở lượng thời gian và công sức đã bỏ ra để tạo ra các giáo trình và trong một số trường hợp có thể được coi là công việc tâm huyết của một sự nghiệp giảng dạy. Nghiên cứu của Gratz & Looney (2020) cho thấy những rào cản dẫn đến kháng cự với sự thay đổi là thiếu thời gian chuẩn bị khóa học trực tuyến của giảng viên (thời gian cá nhân, thời gian giảng dạy trực tuyến sẽ làm mất đi các trách nhiệm công việc khác và gia đình). Ibrahim & cộng sự (2013) và McAfee (2015) cũng xác nhận mối quan hệ giữa khả năng chống lại sự thay đổi và cảm nhận bị áp đặt với áp lực thời gian quá lớn.

Duy trì nguyên trạng và thói quen

Truyền thống rõ ràng là một lực cản đối với sự thay đổi và cho thấy sự ưu tiên trong việc duy trì hiện trạng. Chandler (2013) và Diamond (2006) cho rằng các giảng viên thường được coi là người gác cổng truyền thống trong phạm vi trường học. Khi những niềm tin truyền thống lâu đời bị thách thức bởi một sự thay đổi được đề xuất và khi đội ngũ giảng viên có nhiệm kỳ lâu dài, có quyền tự chủ đáng kể với truyền thống cá nhân của họ thì một cách tự nhiên các giảng viên nhận thấy sự thay đổi đó là đe dọa và phản kháng lại. Theo Ibrahim & cộng sự (2013), khả năng chống lại sự thay đổi xảy ra khi mọi người không hợp tác và cố gắng duy trì hiện trạng. Dana & cộng sự (2021) cũng giải thích rằng yêu cầu một giảng viên thay đổi cách họ giảng dạy được coi là một sự tấn công vào cách họ đã luôn giảng dạy.

Theo Yýlmaz & Kýlýçoğlu (2013), trên thực tế, mọi người có xu hướng phản ứng tình huống theo cách quen thuộc. Vì thói quen đóng vai trò là phương tiện an toàn và thoải mái nên những thay đổi được đề xuất đối với thói quen có thể bị chống lại. Khi buông bỏ những thói quen mang lại sự thoải mái và quen thuộc, nhiều người thuộc mọi ngành nghề sẽ gặp khó khăn (Alatiq, 2020). Nghiên cứu của Huma (2016), Després (2013) và Park & Jeong (2013) đều kết luận giáo viên thường miễn cưỡng chuyển từ điều kiện đã biết sang điều kiện chưa biết, bởi vì tình trạng đã biết cung cấp truyền thống,

thói quen và hình thành nền tảng của những kinh nghiệm trong quá khứ mà mọi người đánh giá cao.

Các hệ lụy kinh tế và tái phân phối

Schoor (2003) cho rằng lý do phổ biến nhất khiến các cá nhân chống lại sự thay đổi trong giáo dục đại học là tư lợi hay sự thay đổi có hại về kinh tế. Theo Yýlmaz & Kýlýçoğlu (2013), nếu thay đổi được coi là giảm lương hoặc các phần thưởng khác, các cá nhân có khả năng chống lại sự thay đổi nhiều hơn. Quan điểm của Alatiq (2020) cũng tương tự khi tuyên bố việc thiếu lợi ích cá nhân trong một hệ thống thay đổi có xu hướng làm tăng mức độ phản kháng được quan sát ở các nhà giáo dục.

Thay đổi vai trò, chức trách, nhiệm vụ công việc liên quan đến khía cạnh tái phân phối, Yýlmaz & Kýlýçoğlu (2013) cho rằng những thay đổi về hành chính và công nghệ có thể dẫn đến sự phản kháng do bị coi là mối đe dọa đối với quyền lực hoặc ảnh hưởng của một số nhóm nhất định trong việc kiểm soát các quyết định, chuyên môn, nguồn lực và thông tin. Việc phân bổ lại quyền ra quyết định có thể đe dọa các mối quan hệ quyền lực lâu dài và các mối quan hệ xã hội đã được thiết lập sẵn của họ (Zimmerman, 2006).

Tác động tâm lý

Sự an toàn trong quá khứ và sợ hãi những điều chưa biết là yếu tố góp phần kháng cự trước những thay đổi (Yýlmaz & Kýlýçoğlu, 2013). Khi mọi người đối mặt với những phương pháp mới và không quen thuộc hoặc khó khăn và thất vọng, họ có thể nghĩ về quá khứ với mong muốn giữ lại những cách cũ. Nếu những thay đổi mang tính đột phá được đưa ra mà không cung cấp thông tin về bản chất của sự thay đổi, các thành viên tổ chức trở nên sợ hãi và lo lắng về những tác động của sự thay đổi. Trên thực tế, sự thay đổi diễn ra với nghi ngờ và không chắc chắn bởi vì mọi người thường thích sự ổn định. Palmer & cộng sự (2009) cho rằng giáo viên chống lại sự thay đổi nếu họ đã chứng kiến những tác động tiêu cực từ những thay đổi trước đó. Theo Ibrahim & cộng sự (2013), các giảng viên cần chuẩn bị sẵn tâm lý vì họ sợ hậu quả khôn lường của sự thay đổi. Yếu tố tâm lý như cảm giác mất mát, đe dọa, nghi ngờ, khó chịu và lo lắng có ảnh hưởng to lớn đến khả năng chống lại sự thay đổi của giáo viên. Các điều kiện mới gây ra căng thẳng và

lo lắng khi chúng không quen thuộc và không đi kèm với sự đảm bảo thành công (Després, 2013).

Thiếu kiến thức và kỹ năng

Để thực hiện các nhiệm vụ, kiến thức và kỹ năng là các yêu cầu cơ bản và quan trọng. Nếu công việc mới phát sinh từ những áp lực thay đổi nhanh chóng thì việc cập nhật các kiến thức và kỹ năng mới càng thách thức hơn cả về thời gian và năng lực hấp thụ. Yýlmaz & Kýlýçoğlu (2013) và Gratz & Looney (2020) cho rằng các thành viên tổ chức chống lại những thay đổi khi kiến thức và kỹ năng của họ đã lỗi thời, thiếu kỹ năng hoặc sự tự tin khi giảng dạy trực tuyến và thực hiện cải cách, cảm giác khó chịu về sự gián đoạn (Zimmerman, 2006). Giáo viên sẽ chỉ chấp nhận sự thay đổi nếu nó phù hợp với chuyên môn và kỹ năng của họ (Van Veen & Sleegers 2006).

Sự nhận thức có chọn lọc

Mọi người xử lý thông tin được cung cấp một cách chọn lọc để không thay đổi quan điểm của họ. Nói cách khác, con người giải thích một hình ảnh của thế giới thực bằng nhận thức của chính họ về thực tại, điều này sinh ra cái nhìn thiên lệch về một tình huống cụ thể và xảy ra phản kháng đối với sự thay đổi (Park & Jeong, 2013). Do đó, khi quan điểm của cá nhân bị đóng khung, tuy thay đổi có thể mang lại lợi ích to lớn cho tổ chức và chính cá nhân sẽ được thụ hưởng nhưng họ lại thường phản ứng tiêu cực.

Thiếu hiểu biết và niềm tin về giá trị, hiệu quả và thành công tiềm năng của thay đổi

Ibrahim (2013) cho rằng thái độ, niềm tin của giáo viên là các yếu tố có tác động đến năng lực của giáo viên để chống lại sự thay đổi. Một nguyên nhân tiềm ẩn khác của sự phản kháng có thể xuất phát từ sự thiếu hiểu biết về giá trị và thành công tiềm năng của thay đổi giáo dục. Các nghiên cứu của Dana & cộng sự (2021), Riley & cộng sự (2013), Williamson & Blackburn (2010), Zimmerman (2006) và Greenan & cộng sự (1998) đều chỉ ra rằng khi các giáo viên không tin tưởng và đánh giá giá trị của thay đổi này là hợp lý và không hiểu lý do tại sao thay đổi là cần thiết, điều này dẫn đến mức độ phản kháng cao. Nếu cải cách giáo dục có một hiệu quả tích cực, giáo viên thừa nhận điều này và hiểu giá trị của sự thay đổi thì sẽ thúc đẩy họ

áp dụng những phương pháp mới trong hoạt động giảng dạy (McAfee, 2009).

3. Kết luận

Những thay đổi chắc chắn sẽ xảy ra và không thể tránh khỏi trong bất kỳ tổ chức nào. Lĩnh vực giáo dục cũng không ngoại lệ với sự thay đổi từ các xung lực bên trong hay bên ngoài tổ chức. Kháng cự thay

đổi mang tính phổ biến mà tất cả các cải cách trong trường học phải đương đầu. Những phản kháng này cản trở tiến trình thay đổi, vì vậy các tổ chức giáo dục cần xác định rõ những lực cản để giảm thiểu. Trong đó, vấn đề cốt lõi, thách thức và mang tính dài hạn là làm sao thể chế hóa sự thay đổi thành văn hóa của tổ chức ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Alatiq, A. (2020). *Exploring Resistance to Change and Teacher Attitude towards Educational Change in Female Schools in the Kingdom of Saudi Arabia*. PhD thesis, University of Reading.
2. Anderson, L. W. (1987). The decline of teacher autonomy: Tears or cheers?. *International Review of Education*, 33(3), 357-373.
3. Canning, J., & Found, P. A. (2015). The effect of resistance in organizational change programmes: A study of a lean transformation. *International Journal of Quality and Service Sciences*.
4. Chandler, N. (2013). Braced for turbulence: Understanding and managing resistance to change in the higher education sector. *Management*, 3(5), 243-251.
5. Dana, C., Soffe, B., Shipley, J., Licari, F., Larsen, R., Plummer, K., Bybee, S., & Jensen, J. (2021). Why do faculty resist change?. *MedEdPublish*, 10(89), 89.
6. Després, B. (2013). A question of resistance to home education and the culture of school-based education. *Peabody Journal of Education*, 88(3), 365-377.
7. Diamond, R. (2006). Why Colleges Are So Hard to Change?. Available at: <http://www.insidehighered.com>.
8. Gratz, E., & Looney, L. (2020). Faculty resistance to change: an examination of motivators and barriers to teaching online in higher education. *International Journal of Online Pedagogy and Course Design (IJOPCD)*, 10(1), 1-14.
9. Greenan, J. P., Wu, M., Mustapha, R. B., & Ncube, L. B. (1998). Attitudes and motivations of vocational teachers regarding program improvement. *Journal of Industrial Teacher Education*, 35(3), 6-23.
10. Hall, H. C., & Smith, B. P. (1999). Explanatory Style of Secondary Vocational Educators. *Journal of Vocational and Technical Education*, 15(2), 19-27.
11. Hardesty, L. L. (1995). Faculty culture and bibliographic instruction: An exploratory analysis. *Library Trends*, 44(2), 339-67.
12. Huma, A. (2016). Cultural Scripts Resist Reforms in Teacher Education. *Journal of Education and Practice*, 7(18), 26-31.
13. Ibrahim, A. S., Al-Kaabi, A., & El-Zaatari, W. (2013). Teacher resistance to educational change in the United Arab Emirates. *International Journal of Research Studies in Education*, 2(3), 25-36.
14. Kim, C. G. (1995). An analysis of the relationship between a principals professionalism and authority. *Research in Humanities*, 23(1), 297-324.
15. Knight, J. (2009). What can we do about teacher resistance?. *Phi Delta Kappan*, 90(7), 508-513.
16. McAfee, K. A. (2015). *The predictive relationship between teacher burnout and resistance to change*. PhD thesis, Liberty University.
17. Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2009). *Managing organizational change: A multiple perspectives approach*. New York: McGraw-Hill Education.
18. Park, J. H., & Jeong, D. W. (2013). School reforms, principal leadership, and teacher resistance: Evidence from Korea. *Asia Pacific Journal of Education*, 33(1), 34-52.

19. Per, D. (2004). *School development: Theories and strategies*. Portland: Continuum International Publishing Group.
20. Riley, D. M., Henry, V., & Leighton, L. C. (2013). What makes faculty adopt or resist change in engineering education?. In *2013 ASEE Annual Conference & Exposition*, Atlanta, Georgia, June 23, 2013, 23.1367.1 - 23.1367.20
21. Schoor, A. (2003). Learning to overcome resistance to change in higher education: the role of Transformational Intelligence in the process. Available at: <http://surveys.canterbury.ac.nz/herdsa03/pdfsref/Y1189.pdf>.
22. Thomas, H., & Nelson, T. (2002). *Attitudes of vocational teachers toward change*. In *annual meeting of the American Education Research Association*, New Orleans, LA.
23. Van Veen, K., & Slegers, P. (2006). How does it feel? Teachers' emotions in a context of change. *Journal of Curriculum studies*, 38(1), 85-111.
24. Williamson, R., & Blackburn, B. R. (2010). Dealing with resistance to change. *Principal Leadership*, 10(7), 73-75.
25. Yılmaz, D., & Kýlýçoğlu, G. (2013). Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. *European journal of research on education*, 1(1), 14-21.
26. Zimmerman, J. (2006). Why some teachers resist change and what principals can do about it. *Nassp Bulletin*, 90(3), 238-249.

Ngày nhận bài: 10/8/2022

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 6/9/2022

Ngày chấp nhận đăng bài: 16/9/2022

Thông tin tác giả:

ThS. PHAN ANH TIẾN

Giảng viên Khoa Quản trị, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

FACTORS IMPACTING THE RESISTANCE OF FACULTIES TO CHANGES AT EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

● Master. **PHAN ANH TIEN**

Lecturer, School of Management

University of Economics Ho Chi Minh City

ABSTRACT:

Constant evolution and multiple triggers force organizations moving towards initiatives. Although changes are introduced for achieving new goals, faculties of educational institutions may resist to changes. This study is to review related studies and identify the main factors affecting faculties' resistance to change at educational organizations.

Keywords: faculty, resistance to change, educational organizations.