

# VẬN DỤNG THUYẾT NHU CẦU, THUYẾT ĐA TRÍ TUỆ VÀ THUYẾT VÙNG PHÁT TRIỂN TIỆM CẬN TRONG QUẢN TRỊ HIỆU QUẢ TRƯỜNG HỌC

Trần Thanh Nguyễn<sup>1</sup>

## TÓM TẮT

Để quản trị hiệu quả trường học cần vận dụng các lý thuyết quản lý phù hợp với thực tiễn nhà trường. Bài viết chia sẻ suy nghĩ về việc vận dụng thuyết Nhu cầu của Maslow nhằm tạo động lực cho đội ngũ; vận dụng thuyết Đa trí tuệ của Gardner trong phân công sử dụng đội ngũ nhằm phát huy được những khả năng đa dạng của mỗi người, khơi dậy những năng lực sẵn có của người học, giúp nâng cao chất lượng giáo dục trong nhà trường; vận dụng thuyết Vùng phát triển tiệm cận của Lev Vygotsky nhằm tìm kiếm các phương pháp dạy học, giáo dục phù hợp giữa khả năng và yêu cầu để từng bước phát triển được năng lực người học.

**Từ khóa:** Thuyết Nhu cầu, thuyết Đa trí tuệ, thuyết Vùng phát triển tiệm cận, quản trị trường học

### 1. Mở đầu

Ngày nay, quản trị hiệu quả trường học, dù được đo lường bằng công cụ gì, cũng đều hướng tới mục đích nhằm nâng cao chất lượng giáo dục. Mục đích này đòi hỏi các nhà quản lý không ngừng tìm kiếm giải pháp tác động đến các nhân tố của quá trình giáo dục, mà trong đó con người là nhân tố quyết định. Nhiều mô hình quản lý đã được vận dụng như: thuyết Quản lý theo khoa học (F. W. Taylor, 1911), thuyết Quản lý hành chính (Henry Fayol, 1915), thuyết Hành vi (J. Watson, 1913), thuyết Quản lý dựa vào nhà trường, v.v... Điểm căn bản của các học thuyết là lấy việc đáp ứng các nhu cầu và phát huy năng lực của cá nhân một cách phù hợp nhằm huy động được tối đa tiềm lực của mỗi người. Bài viết trình bày suy nghĩ về việc vận dụng thuyết Nhu cầu (Abraham Harold Maslow, 1943),

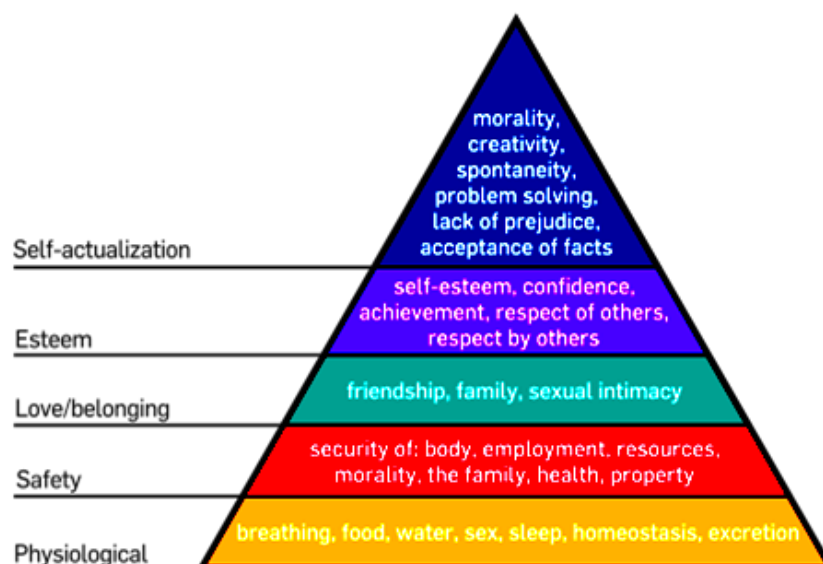
thuyết Đa trí tuệ (Howard Gardner, 1983) và thuyết Vùng phát triển tiệm cận (Lev Vygotsky, 1930) nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhà trường trên một số phương diện.

### 2. Nội dung

#### 2.1. Vận dụng thuyết Nhu cầu của A. H. Maslow trong quản lý đội ngũ

Abraham Harold Maslow (1908 - 1970) là nhà tâm lý học người Mỹ nổi tiếng với nhiều công trình nghiên cứu, đặc biệt là “Tháp nhu cầu”. Năm 1943, trong bài viết “A Theory of Human Motivation” (Lý thuyết về động lực của con người) đăng trên tạp chí *Tâm lý học* (*Psychological Review* 50: 370-396), ông cho rằng nhu cầu của con người được chia làm hai nhóm chính: nhu cầu cơ bản (basic needs) và nhu cầu bậc cao (meta needs). Các nhu cầu này được chính tác giả liệt kê theo một trật tự thứ bậc hình tháp (hình 1).

<sup>1</sup>Trưởng Cán bộ Quản lý giáo dục TP. Hồ Chí Minh  
Email: ttnguyen@iemh.edu.vn



**Hình 1:** Tháp nhu cầu của con người (theo A. H. Maslow, 1943) [1]

Theo đó, tầng thứ nhất là các nhu cầu căn bản thuộc thể lý của con người (physiological) bao gồm: hơi thở, thức ăn, nước uống, tình dục, bài tiết, nghỉ ngơi. Tầng thứ hai là nhu cầu an toàn (safety): sự an toàn thân thể, có việc làm, có gia đình, có sức khỏe và tài sản. Tầng thứ ba là nhu cầu tình cảm và sự gắn bó (love/belonging): muốn được trong một nhóm cộng đồng nào đó, muốn có gia đình yên ấm, bạn bè thân hữu tin cậy. Tầng thứ tư là nhu cầu được quý trọng (esteem): cần được kính mến, được tin tưởng, tôn trọng. Tầng thứ năm là nhu cầu tự khẳng định (self-actualization): muốn sáng tạo, được thể hiện khả năng, thể hiện bản thân, trình diễn mình, được công nhận thành đạt. Maslow cho rằng những nhu cầu cơ bản ở phía đáy tháp phải được thỏa mãn trước khi nghĩ đến các nhu cầu cao hơn. Các nhu cầu bậc cao sẽ nảy sinh và mong muốn được thỏa mãn ngày càng mãnh liệt khi tất cả các nhu cầu cơ bản ở dưới đã được đáp ứng đầy đủ (Maslow, 1943) [2]. Về sau

này, trong công trình *Motivation and personality* (Động lực và nhân cách), ông bổ sung rằng hầu hết các hành vi của con người đều có động cơ thúc đẩy; bất kỳ hành vi nào cũng có thể xuất phát từ một, một vài hoặc tất cả các nhu cầu chứ không chỉ bởi một trong số đó (Maslow, 1954) [3].

Lý thuyết về nhu cầu của Maslow thật sự là một học thuyết về tạo động lực. Vận dụng một cách sâu sắc học thuyết này trong quản trị nhà trường có thể đem đến những thành công nhất định trên một số phương diện.

Đối với hiệu trưởng, quản lý chất lượng, hướng đến mục tiêu phát triển nhà trường là nhiệm vụ thường xuyên và lâu dài nhưng không vì thế mà xem nhẹ, bỏ qua những nhu cầu căn bản của từng cá nhân. Quan điểm của Maslow cho chúng ta hiểu việc thực hiện hay không thực hiện một hành động nào đó đều do nhu cầu của cá nhân chi phối, quyết định. Đây chính là động lực bên trong của mỗi người. Các nhà quản lý trường

học có thể biện minh rằng không thể đáp ứng đầy đủ các nhu cầu của con người và đồng lương là cơ chế không thể thay đổi, hoặc thậm chí còn cho rằng nhu cầu là chuyện của cá nhân mỗi người, không phải là nhiệm vụ của hiệu trưởng, mỗi cá nhân khi nhận lãnh đồng lương phải có trách nhiệm thực hiện tốt nhiệm vụ được giao... Nhưng trong thực tế không ít trường hợp cho thấy việc làm kém hiệu quả, mức tăng trưởng chất lượng không cao chỉ vì các nhu cầu căn bản của nhân viên chưa được thỏa mãn. Biết tác động đến nhu cầu của một người, trong một chừng mực nhất định, có thể làm thay đổi hành vi của người đó. Cho nên là người chịu trách nhiệm tổ chức, quản lý các hoạt động và chất lượng giáo dục của nhà trường, hiệu trưởng bắt buộc phải suy nghĩ tìm kiếm các giải pháp để tăng thu nhập thường xuyên, tạo thêm việc làm, khích lệ sự sáng tạo, khen thưởng sự cống hiến xuất sắc,... góp phần nâng cao mức thụ hưởng các nhu cầu căn bản của mỗi người. Đây chính là động lực từ bên ngoài do chính nhà quản lý tạo ra.

Điều quan trọng hơn là không phải nhu cầu của mọi người đều như nhau. Từ góc độ này, trong các công trình nghiên cứu về sau, Maslow cũng đã lưu ý rằng thứ tự nhu cầu “không gần như cứng nhắc” như ông đã mô tả trước đó mà có thể linh hoạt dựa trên hoàn cảnh bên ngoài hoặc sự khác biệt cá nhân. Ví dụ, đối với một số cá nhân, nhu cầu lòng tự trọng quan trọng hơn nhu cầu tình yêu. Đối với những người khác, nhu cầu được sáng tạo, tự khẳng định

có thể thay thế cho cả những nhu cầu cơ bản nhất. Ví dụ, Rembrandt và Van Gogh sống trong nghèo đói suốt cuộc đời, nhưng họ luôn tự khẳng định giá trị bản thân (Maslow, 1987) [4].

Đây chính là thách thức rất lớn đối với hiệu trưởng. Làm sao nắm bắt được để đáp ứng được nhu cầu của mỗi người? Câu trả lời là ở chỗ hiệu trưởng cần dành thời gian nhiều hơn, bằng nhiều kênh thông tin khác nhau để thấu hiểu giáo viên, nhân viên của mình chứ không chỉ biết đặt ra các yêu cầu, những công việc. Từ chỗ thấu hiểu các nhu cầu, tự khắc sẽ nảy sinh ra nhiều cơ chế chính sách, những quy định phù hợp, các giải pháp đa dạng, các mức độ khác nhau,... nhằm đáp ứng tốt nhu cầu của từng đối tượng; từ đó tạo được động lực mạnh mẽ cho các công việc ở từng vị trí khác nhau.

Quan trọng nhất là cần tác động mạnh mẽ đến nhận thức của đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên để ai cũng phải hiểu rằng CON NGƯỜI tồn tại được khi và chỉ khi được thỏa mãn đầy đủ những nhu cầu bản năng. Về vấn đề này, phát triển quan điểm của Maslow, trong một công trình nghiên cứu của Tay và Diener thực hiện từ năm 2005 đến năm 2010, trên cơ sở phân tích dữ liệu khảo sát với 60.865 người từ 123 quốc gia đại diện cho nhiều vùng miền trên thế giới đã khám phá ra rằng các nhu cầu khác nhau có những ảnh hưởng tương đối độc lập đến sự tồn tại của con người. Vì vậy, thay vì là một hình kim tự tháp với các nhu cầu được sắp xếp theo thứ bậc, nó giống như một khối

hợp với các nhu cầu phân bố rải rác, chuyên động liên tục bên trong phụ thuộc vào môi trường hoặc mong muốn phát triển của cá nhân (Tay, L., Diener, E., 2011) [5].

Như vậy, sẽ thật sự sai lầm khi cho rằng phải đáp ứng được 100% các nhu cầu căn bản để tạo điều kiện cho các nhu cầu bậc cao tiếp theo xuất hiện. Con người ngay từ trong bản chất của mình trong suốt quá trình phát triển đã không ngừng nỗ lực vượt lên khỏi nhu cầu bản năng tự nhiên để vươn tới những giá trị cao cả hơn. Đặc biệt trong bối cảnh hiện nay: kinh tế đang phát triển, của cải vật chất đang ngự trị, lối sống thực dụng đang lấn át thì những nhu cầu mang tính nhân văn (tình cảm, sự phát triển, sự gắn bó với cộng đồng,...) càng phải được đề cao.

Những điều này, từ góc độ của mỗi giáo viên, nhân viên cũng phải được nhìn nhận theo chiều hướng như vậy.

## **2.2. Vận dụng thuyết Đa trí tuệ của Howard Gardner trong việc nâng cao chất lượng giáo dục**

Howard Gardner là nhà tâm lý học người Mỹ nổi tiếng với thuyết Đa trí tuệ (Theory of Multiple Intelligences) hay còn gọi Trí thông minh đa dạng. Năm 1983, Howard Gardner xuất bản cuốn sách có nhan đề *Frames of Mind* (Những khung trí tuệ), trong đó ông cho rằng trí tuệ của con người rất đa dạng bao gồm 7 loại:

*Trí thông minh ngôn ngữ* (Linguistic intelligence): bao gồm sự nhạy cảm đối với ngôn ngữ nói và viết, khả năng học ngôn ngữ và khả năng sử dụng ngôn

ngữ để đạt được các mục đích nhất định. Nhà văn, nhà thơ, luật sư và diễn giả nằm trong số những người mà Howard Gardner cho là có trí thông minh ngôn ngữ cao.

*Trí thông minh toán học - logic* (Logical-mathematical intelligence): bao gồm khả năng phân tích các vấn đề một cách hợp lý, thực hiện các hoạt động toán học và điều tra các vấn đề khoa học. Theo Howard Gardner, nó đòi hỏi khả năng phát hiện các mẫu, lập luận và suy nghĩ một cách logic. Trí thông minh này thường được kết hợp với tư duy khoa học và toán học.

*Trí thông minh âm nhạc* (Musical intelligence): liên quan đến kỹ năng biểu diễn, sáng tác và đánh giá âm nhạc. Theo Howard Gardner, trí thông minh âm nhạc gần như tồn tại song song với trí thông minh ngôn ngữ.

*Trí thông minh vận động cơ thể* (Bodily-kinesthetic intelligence): đòi hỏi các kỹ năng, sự khéo léo, độ dẻo dai, sử dụng toàn bộ cơ thể hoặc các bộ phận của cơ thể để giải quyết vấn đề. Theo Howard Gardner, những người có trí thông minh này có khả năng sử dụng các năng lực tinh thần để phối hợp các cử động cơ thể. Nó liên quan đến những vận động viên, vũ công, diễn viên, thợ thủ công,...

*Trí thông minh không gian* (Spatial intelligence): liên quan đến khả năng nhận ra và sử dụng các mô hình của không gian rộng và các khu vực hạn chế hơn. Những người có trí thông minh không gian thường có cảm giác rất tốt về phương hướng, ngoài ra họ cũng có

thể có sự phối hợp tay và mắt rất tốt. Họ có một trí nhớ thị giác mạnh mẽ và thường có khuynh hướng nghệ thuật.

*Trí thông minh hướng ngoại* (Interpersonal intelligence): liên quan đến khả năng hiểu được ý định, động cơ và ham muốn của người khác. Nó cho phép mọi người làm việc hiệu quả với người khác. Các nhà giáo dục, nhân viên bán hàng, các nhà lãnh đạo tôn giáo, chính trị và các cố vấn có trí thông minh hướng ngoại rất cao.

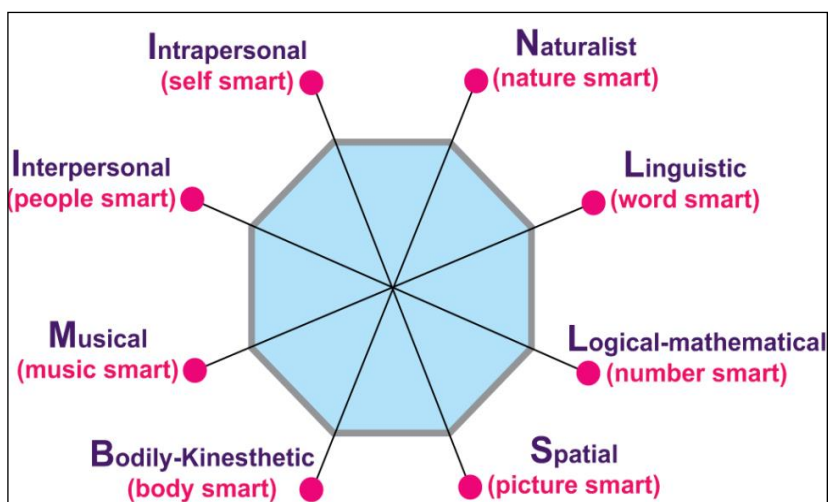
*Trí thông minh hướng nội* (Intrapersonal intelligence): đòi hỏi khả năng hiểu bản thân, thích làm việc một mình, có ý thức tự giác cao và có khả năng hiểu được cảm xúc, mục tiêu và động cơ của bản thân. Theo quan điểm của Howard Gardner, trí thông minh hướng nội liên quan đến mô hình làm việc hiệu quả của chúng ta và có thể sử dụng để điều chỉnh cuộc sống của chúng ta.

Kể từ khi Howard Gardner liệt kê các loại trí tuệ, đã có rất nhiều cuộc thảo luận về những ứng viên có thể tiếp tục đưa vào danh sách này. Năm 1999, ông đã kết luận rằng: “Trí thông minh tự nhiên xứng đáng được bổ sung vào danh sách bảy trí tuệ ban đầu” [6, tr. 52].

*Trí thông minh tự nhiên* (Naturalist intelligence): cho phép con người nhận ra, phân loại và thu hút các tính năng nhất định của môi trường. Những người có trí thông minh tự nhiên cao có khả năng hệ thống, sắp xếp, phân loại, yêu thích thiên nhiên, thích các hoạt động ngoài trời,...

Ngày nay, các nhà nghiên cứu tin rằng có tồn tại vô số trí thông minh, khá độc lập với nhau; mỗi trí thông minh có những điểm mạnh và hạn chế riêng.

Có thể tóm tắt các loại trí thông minh Gardner đã đề xuất trong mô hình ở hình 2.



**Hình 2:** Các loại trí thông minh (theo Gardner, 1983, 1999) [7]

Lý thuyết của Gardner đã chỉ ra rằng mỗi người trong chúng ta đều tồn tại một vài kiểu thông minh. Cho nên hiểu sâu sắc điều này, người cán bộ quản

lý nhà trường cần phải nhìn ra được một hoặc những năng lực nổi trội sẵn có ở từng nhân viên của mình. Trong phân công công việc, căn cứ chức năng,

nhiệm vụ và trình độ chuyên môn được đào tạo là hiển nhiên nhưng đó là kiểu *phân bố đồng đều* (evenly distribution) mang tính đồng loạt nhằm lấp đầy các vị trí công việc mà chưa thể đảm bảo được hiệu quả công việc. Trong thực tế, việc đảm nhận một chức năng, nhiệm vụ theo trình độ chuyên môn của một người không hoàn toàn trùng khớp với năng lực của người đó. Để đánh giá được năng lực cần căn cứ vào quá trình và hiệu quả làm việc. Mặt khác, cần nhớ rằng trong một quần thể, sự phân bố đồng đều chỉ nhằm duy trì sự tồn tại của mỗi cá thể mà làm mất đi tính cạnh tranh và không phát huy được năng lực của cá thể. Do đó, bên cạnh việc phân công theo chức năng, nhiệm vụ, nhà quản lý có thể phân công công việc theo kiểu *phân bố bổ sung* (complementary distribution), nghĩa là phân công theo một hoặc một vài năng lực nổi trội riêng biệt của từng cá nhân để cá nhân có thể phát huy trí tuệ sẵn có nhằm đạt được thành công trong thực hiện nhiệm vụ. Tùy theo tính chất công việc, kiểu phân bố bổ sung có thể được thực hiện theo các hình thức *phân bố theo nhóm* (group distribution) hoặc/ và *phân bố cá thể* (individual distribution). Thiết nghĩ đây là cách vận dụng hiệu quả thuyết Đa trí tuệ của Gardner trong phân công sử dụng đội ngũ. Vấn đề đặt ra cho nhà quản lý là cần tạo nhiều “sân chơi” để mỗi người, mỗi nhóm người có được môi trường phát huy năng lực của mình.

Trong hoạt động giáo dục, thuyết Đa trí tuệ đã mang lại một cái nhìn nhân bản coi trọng sự đa dạng về trí tuệ ở

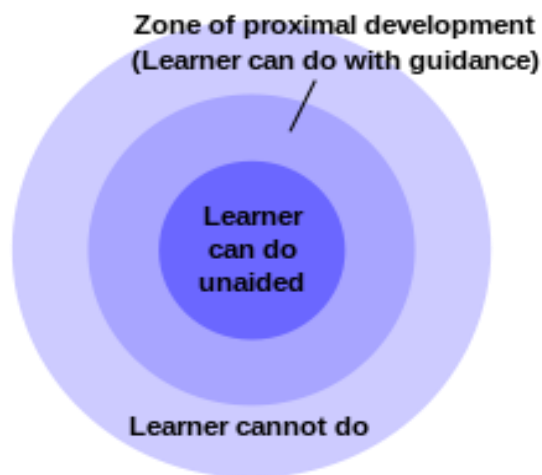
mỗi học sinh. Mỗi loại trí tuệ đều cần thiết cho cuộc sống trong những môi trường khác nhau và mỗi học sinh đều có ít nhiều khả năng theo nhiều khuynh hướng khác nhau. Nhà trường phải là nơi giúp đỡ, bổ sung những khả năng khiếm khuyết, khơi gợi các khả năng sẵn có, từ đó tạo điều kiện giúp học sinh phát triển được năng lực riêng. Về mặt này, Gardner cũng cho rằng mặc dù các trí tuệ tách biệt về mặt lý thuyết, nhưng rất hiếm khi hoạt động độc lập; thay vào đó, chúng được sử dụng đồng thời và thường bổ sung cho nhau trong quá trình phát triển kỹ năng hoặc giải quyết các vấn đề (Smith, Mark K. 2002, 2008) [8]. Vận dụng lý thuyết của Gardner, trước hết phải thay đổi quan niệm cho rằng những học sinh dạng “cá biệt”, mất căn bản, yếu kém, chậm phát triển... là không thể dạy dỗ được. Quan điểm của Gardner cho thấy một người có thể yếu kém ở mặt này nhưng chắc chắn vẫn có những mặt nổi trội khác. Về phương pháp giáo dục, những học sinh này thường có sự mặc cảm, tự ti rất lớn; cho nên như đã nói, bằng cách bổ sung những khiếm khuyết, khơi dậy những khả năng sẵn có để các em lấy lại được sự tự tin, từ đó dưới sự dẫn dắt của người dạy mà từng bước phát triển. Đối với những học sinh này cần phải lập được kế hoạch cá nhân cho từng em, xác định được hoàn cảnh, động cơ, những biểu hiện (khiếm khuyết và nổi trội) để có kế hoạch giáo dục và theo dõi sự tiến bộ ở từng mặt mạnh, mặt yếu của chúng thông qua các hoạt động cụ thể.

Ở đây, thuyết Đa trí tuệ của Gardner đã giúp ta củng cố thêm niềm tin về vai trò và sức mạnh của giáo dục.

### 2.3. Vận dụng thuyết Vùng phát triển tiệm cận của Lev Vygotsky trong phát triển năng lực học sinh

Lev Simkhovich Vygotsky (1896 - 1934) là nhà tâm lý học người Nga, người sáng lập bộ môn *Tâm lý học văn hóa - lịch sử*, có nhiều đóng góp cho lý luận dạy học hiện đại. Tác phẩm *Mind in society: The development of higher psychological processes* (Nhận thức xã hội: Một quá trình phát triển tâm lý bậc cao) do Đại học Harvard ấn hành năm

1978 đã công bố hàng loạt công trình của Lev Vygotsky, trong đó thuyết về *Vùng phát triển tiệm cận* (Zone of proximal development) đề cập đến khả năng phát triển nhận thức của con người đã thu hút được sự chú ý của rất nhiều người. Theo Lev Vygotsky, “Vùng phát triển tiệm cận” là khu vực những gì mà người học có thể làm được với sự giúp đỡ của người khác (vùng nằm giữa những gì người học không thể làm được với những gì có thể làm được mà không cần sự giúp đỡ). Khái niệm này được miêu tả trong mô hình ở hình 3.



**Hình 3:** “Vùng phát triển tiệm cận” (theo Lev Vygotsky, 1978) [9]

Lev Vygotsky cho rằng trong khu vực này, người học không thể tự mình hoàn thành nhiệm vụ nhưng có thể hoàn thành với sự hướng dẫn của người khác. Vai trò của giáo dục, của người thầy là cung cấp cho họ những kinh nghiệm, qua đó khuyến khích và thúc đẩy việc học của cá nhân, giúp phát triển “vùng tiệm cận”, thu hẹp dần khoảng cách của vùng “không thể làm được” (cannot do). Nói cách khác, “vùng phát triển tiệm

cận” biểu thị khoảng cách giữa năng lực thực tế và tiềm năng phát triển của một người, như chính Vygotsky đã nói: Những gì ngày hôm nay một đứa trẻ có thể làm được với sự trợ giúp của người khác thì ngày mai nó có thể tự mình thực hiện (dẫn theo Lui, A. 2012) [10].

Cho đến ngày nay, lý thuyết này vẫn đang được các nhà khoa học tiếp tục nghiên cứu mở rộng và vận dụng trong tìm kiếm các phương pháp dạy



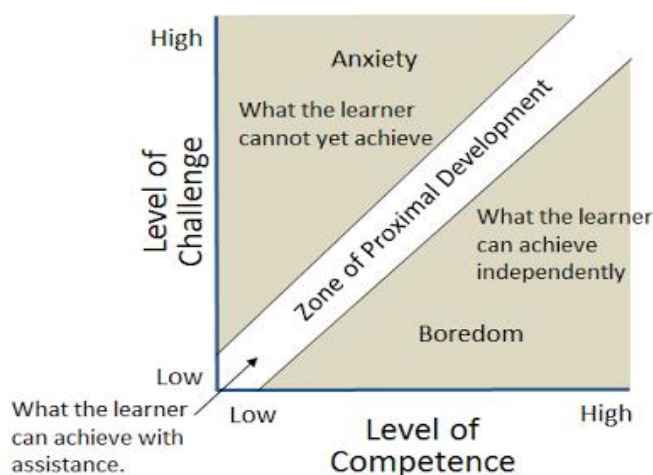
học, giáo dục. Lý thuyết *Vùng phát triển tiệm cận* của L.Vygotsky gợi nhiều ý tưởng cho việc lựa chọn, sử dụng các phương pháp dạy học nhằm vào việc tích cực hóa hoạt động nhận thức của học sinh. Chẳng hạn Wass và Golding (2014) [11] đã đề nghị một danh sách các câu hỏi giúp các nhà giáo dục cụ thể hóa quan điểm của Vygotsky trong quá trình điều chỉnh hoạt động dạy học:

- Tôi đang giảng dạy những gì trong “Vùng phát triển tiệm cận” của học sinh?
- Học sinh của tôi hiện nay có thể làm gì?
- Những gì họ có thể làm được với sự trợ giúp?
- Sự trợ giúp của tôi có cần thiết cho học sinh không?
- Những hỗ trợ hiệu quả nhất mà tôi có thể giúp cho học sinh là gì?
- Tôi có thể làm gì để tạo ra một môi trường thuận lợi hơn cho việc học của học sinh?

- Nhiệm vụ khó khăn nhất mà học sinh có thể làm được là gì nếu tôi có những hỗ trợ cần thiết cho học sinh trong môi trường thuận lợi nhất?

Có thể tham khảo thêm vấn đề này trong một số công trình như: Lui, A. (2012) [10]; Lidz, C.S. (1995) [12]; Chaiklin, S. (2003) [13]; Trần Thị Hương (2012) [14], v.v.

L. Vygotsky tuyên bố rằng tất cả các hoạt động học tập của học sinh đều diễn ra trong “vùng phát triển tiệm cận”. Vấn đề là cần có một sự giúp đỡ phù hợp của người dạy. Một phương pháp, một nội dung dạy học quá khó (trong vùng người học không thể làm được) sẽ khiến học sinh hồi hộp, căng thẳng (anxiety); một phương pháp, một nội dung dạy học quá dễ (trong vùng người học đã biết tự làm) sẽ khiến học sinh nhàm chán (boredom). Quan điểm này được biểu diễn trong mô hình ở hình 4.



**Hình 4:** Dạy học theo quan điểm “Vùng phát triển tiệm cận” [15]

Theo đó, việc dạy học, giáo dục cần đảm bảo một mức độ phù hợp giữa yêu cầu (challenge) với năng lực

(competence) để từng bước giúp người học vươn lên đạt được những mức độ cao hơn. Quan điểm này tỏ ra hoàn toàn



phù hợp với yêu cầu dạy học theo định hướng phát triển năng lực người học hiện nay trong công cuộc đổi mới giáo dục ở nước ta.

### 3. Kết luận

Quản trị nhà trường trong mọi thời đại đều phải luôn tuân thủ các nguyên tắc quản lý như: nguyên tắc sử dụng quyền lực một cách hợp lý, nguyên tắc kết hợp hài hòa các lợi ích, nguyên tắc kết hợp các nguồn lực,... nhằm có thể đảm bảo hiệu quả quản lý trong mọi hoàn cảnh. Điều cơ bản, nhất thiết phải tuân theo là cần bám sát thực tiễn giáo

dục nhưng phải biết vận dụng một cách phù hợp các quan điểm lý luận nhằm tránh tình trạng chủ quan, duy ý chí, đi chệch các quy luật vận động và phát triển của sự vật, hiện tượng trong cuộc sống nói chung. Mấy ý kiến trên đây bàn về việc vận dụng một số học thuyết về Tháp nhu cầu của A. H. Maslow, thuyết Đa trí tuệ của H. Gardner và thuyết Vùng phát triển tiệm cận của Lev Vygotsky là gợi ý của tác giả nhằm góp phần nâng cao hiệu quả quản trị nhà trường trong bối cảnh giáo dục nước ta đang có nhiều thay đổi.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. [https://en.wikipedia.org/wiki/Abraham\\_Maslow](https://en.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow), (truy cập ngày 15/10/2019)
2. Maslow, A. H. (1943), "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 50(4), 370-396
3. Maslow, A. H. (1954), *Motivation and personality*, New York: Harper and Row
4. Maslow, A. H. (1987), *Motivation and personality (3rd ed.)*, Delhi, India: Pearson Education
5. Tay, L., Diener, E. (2011), "Needs and subjective well-being around the world", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 101(2), Aug 2011, 354-365. doi: 10.1037/a0023779
6. Gardner, Howard (1999) *Intelligence Reframed. Multiple intelligences for the 21st century*, New York: Basic Books
7. <https://gardenschooljournal.wordpress.com/2013/03/15/multiple-intelligences/>, (truy cập ngày 15/03/2013)
8. Smith, Mark K. (2002, 2008), "Howard Gardner and multiple intelligences, the encyclopedia of informal education", <http://www.infed.org/mobi/howard-gardner-multiple-intelligences-and-education>, (truy cập ngày 20/10/2019)
9. [https://en.wikipedia.org/wiki/Zone\\_of\\_proximal\\_development](https://en.wikipedia.org/wiki/Zone_of_proximal_development), (truy cập ngày 15/10/2019)
10. Lui, A. (2012), "White paper teaching in the zone: An introduction to working within the zone of proximal development (ZPD) to drive effective early childhood instruction", [http://sowamslibrary.weebly.com/uploads/2/3/0/7/23079404/teaching\\_in\\_the\\_zone.pdf](http://sowamslibrary.weebly.com/uploads/2/3/0/7/23079404/teaching_in_the_zone.pdf), (truy cập ngày 15/10/2019)

11. Wass, R., and Golding, C. (2014), “Sharpening a tool for teaching: The zone of proximal development”, *Teaching in Higher Education*, (19)6, 671-684, DOI: 10.1080/13562517.2014.901958
12. Lidz, C.S. (1995), “Dynamic assessment and the legacy of L.S. Vygotsky”, *School Psychology International* (16)2, 143-153
13. Chaiklin, S. (2003), *The zone of proximal development in Vygotsky's theory of learning and school instruction*. [http://www.cles.mlc.edu.tw/~cerntcu/099-curriculum/Edu\\_Psy/Chaiklin\\_2003.pdf](http://www.cles.mlc.edu.tw/~cerntcu/099-curriculum/Edu_Psy/Chaiklin_2003.pdf), (truy cập ngày 20/10/2019)
14. Trần Thị Hương (2012), *Dạy học tích cực*, Nxb Đại học Sư phạm TP. Hồ Chí Minh
15. <http://classroom-aid.com/2014/12/20/game-design-and-the-zone-of-proximal-development/>, (truy cập ngày 15/10/2019)

**APPLICATION OF THE THEORY OF NEEDS, THEORY OF  
MULTIPLE INTELLIGENCES AND THEORY OF ZONE OF PROXIMAL  
DEVELOPMENT IN EFFECTIVE SCHOOL MANAGEMENT**

**ABSTRACT**

*To effectively manage schools, it is necessary to apply management theories in accordance with school reality. The article shared thoughts on applying Maslow's Theory of Needs to motivate the team; applying Gardner's Theory of Multiple Intelligences in assigning the use of the team to promote the diverse capabilities of each person, arousing the available abilities of learners, helping to improve the quality of education in schools, and applying Lev Vygotsky's Theory of Zone of Proximal Development to find appropriate teaching and education methods between the capabilities and requirements to gradually develop learners' competencies.*

**Keywords:** *Theory of Needs, Theory of Multiple Intelligences, Theory of Zone of Proximal Development, school management*

(Received: 19/3/2020, Revised: 1/5/2020, Accepted for publication: 12/5/2020)