

KINH NGHIỆM CỦA NHẬT BẢN, SINGAPORE VỀ PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ GIÁO DỤC VÀ ĐỘI NGŨ NHÀ GIÁO

JAPANESE AND SINGAPORE'S EXPERIENCES ON DEVELOPING COMPETENCIES OF EDUCATIONAL ADMINISTRATORS AND TEACHERS

NGUYỄN MINH QUANG^(*), VĂN CÔNG VŨ, LÊ THỊ NGỌC HOA^(**)

^(*)Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh

^(**)Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng, vuvc@due.edu.vn

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 20/01/2020 Ngày nhận lại: 12/02/2020 Duyệt đăng: 24/3/2020 Mã số: CLBGD2020-049 ISSN: 2354 – 0788</p> <p>Từ khóa: Nhật Bản, Singapore, phát triển năng lực, cán bộ quản lý giáo dục, nhà giáo.</p> <p>Key words: Japan, Singapore, Competency Development, educational administrators, teachers.</p>	<p><i>Đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục và đội ngũ nhà giáo là lực lượng cốt cán và trực tiếp tham gia vào sự nghiệp phát triển giáo dục và đào tạo, đây là nhân tố quan trọng nhất quyết định đến việc nâng cao chất lượng giáo dục. Đánh giá được tầm quan trọng đó, hệ thống giáo dục Nhật Bản và Singapore luôn xem việc xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục và đội ngũ nhà giáo là yếu tố mang tính chiến lược để có một nền giáo dục đáp ứng tầm cao của yêu cầu đào tạo nguồn nhân lực cũng như bồi dưỡng nhân tài trong quá trình nâng cao dân trí.</i></p> <p>ABSTRACTS <i>Educational administrators and teachers are the key force directly involved in developing education and training, this is the most important factor determining the quality of education. Recognizing that importance, the Japanese and Singaporean education systems always consider constructing and developing educational administrators and teachers as a strategic element to have an education met the height of requirements for training human resources as well as fostering talents in the process of raising the intellectual level of their people.</i></p>

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Đào tạo và phát triển năng lực đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục và đội ngũ nhà giáo đang trở thành yếu tố quyết định và là vấn đề được ưu tiên hàng đầu trong chính sách phát triển của mỗi quốc gia. Điều này đang được triển khai và vận dụng hiệu quả ở Nhật Bản và Singapore. Nhật Bản và Singapore là hai quốc gia có diện tích nhỏ và nghèo về tài nguyên thiên nhiên, do vậy,

để kinh tế - xã hội phát triển, nguồn lực về con người là yếu tố quan trọng nhất. Nhận thức được điều đó, Chính phủ Nhật Bản và Singapore luôn chú trọng đến giáo dục – đào tạo với những kế hoạch hành động và chính sách phát triển năng lực đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục và đội ngũ nhà giáo, xác định đây là nguồn lực chính để tạo ra bước đột phá về mọi mặt của đất nước. Việc tiếp thu những bài học kinh nghiệm trong quá

trình phát triển năng lực đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục và đội ngũ giáo viên của các quốc gia có nền giáo dục tiên tiến như Nhật Bản và Singapore, qua đó, vận dụng một cách thích hợp vào điều kiện thực tiễn ở Việt Nam là vấn đề hết sức cần thiết.

2. NỘI DUNG

2.1. Sự cần thiết của phát triển năng lực cán bộ quản lý giáo dục và đội ngũ nhà giáo trong bối cảnh hiện nay

Đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục và đội ngũ nhà giáo là lực lượng giữ vai trò trực tiếp tham gia vào quá trình đào tạo, thực hiện các chính sách giáo dục. Trong quá trình tiếp xúc trực tiếp với học sinh, sinh viên, đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục và nhà giáo phải thực thi các chính sách giáo dục đa dạng và mềm dẻo để giải quyết một cách chủ động và sáng tạo các vấn đề mới nảy sinh như: Phân cấp quản lý, trách nhiệm xã hội, huy động nguồn lực, dân chủ hóa giáo dục, tin học hóa quản lý, giảng dạy theo chương trình giáo dục phổ thông mới.... Do đó, họ là những người đóng vai trò quyết định trong việc đảm bảo thực hiện thành công chính sách giáo dục và nâng cao hiệu quả hoạt động giáo dục. Phát triển năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục và nhà giáo là yêu cầu căn bản để họ có thêm kiến thức và kỹ năng giải quyết các công việc thường ngày một cách khoa học và nhanh chóng hơn. Đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục và đội ngũ nhà giáo các cấp học chính là chủ thể của công cuộc đổi mới giáo dục, cho nên việc xây dựng, phát triển năng lực đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục là nhiệm vụ then chốt, cần đặc biệt quan tâm, nhất là giai đoạn hiện nay, khi mà toàn ngành sẽ triển khai thực hiện đổi mới chương trình, sách giáo khoa giáo dục phổ thông. Cụ thể, từ năm học 2020-2021, chương trình giáo dục phổ thông mới sẽ được triển khai đối với lớp 1, do đó cần có sự chuẩn bị đầy đủ, kịp thời và chất lượng về đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục và đội ngũ nhà giáo.

Phát triển năng lực đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục và đội ngũ nhà giáo còn có ý nghĩa thiết thực trong việc thực hiện thành công sự nghiệp đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục, góp phần tạo ra nguồn nhân lực có chất lượng cao thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội. Như vậy, phát triển năng lực cán bộ quản lý giáo dục và đội ngũ nhà giáo theo hướng chuẩn hóa, bảo đảm về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, nâng cao chất lượng, đặc biệt chú trọng nâng bản lĩnh chính trị, phẩm chất đạo đức, lối sống... là việc làm quan trọng và tất yếu.

2.2. Thực trạng phát triển năng lực đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục và đội ngũ nhà giáo ở Việt Nam trong thời gian qua

Có thể thấy trình độ học vấn, năng lực chuyên môn, kỹ năng cá nhân của đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục và đội ngũ nhà giáo ở Việt Nam trong thời gian qua đã được cải thiện đáng kể, tuy có sự khác nhau về trình độ học vấn giữa các nhóm đối tượng. Phần lớn cán bộ quản lý giáo dục cấp sở, phòng, các trường đại học, cao đẳng và trung học phổ thông đều có trình độ đại học, ở bậc mầm non chủ yếu là trình độ trung cấp, cao đẳng. Đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục hầu hết là những giáo viên, giảng viên đã đạt tiêu chuẩn trình độ đào tạo quy định trong điều lệ, quy chế về các trường học từ mầm non đến đại học và đạt các tiêu chuẩn khác theo quy định của Nhà nước được điều động, bổ nhiệm làm cán bộ quản lý giáo dục. Đội ngũ này được đào tạo, bồi dưỡng chủ yếu từ hoạt động thực tiễn cùng với việc theo dõi đánh giá của cơ quan quản lý nhân sự và việc tổ chức bồi dưỡng ngắn hạn về quản lý giáo dục, chuyên môn nghiệp vụ, quản lý hành chính nhà nước. Đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục công tác ở các cơ quan quản lý giáo dục các cấp đều là các nhà giáo được bổ nhiệm, điều động sang làm quản lý. Phần lớn có bản lĩnh chính trị vững vàng, có trình độ chuyên môn cao, có kinh nghiệm trong công tác giáo dục... Năng lực cán bộ quản lý giáo dục được phát huy một cách toàn diện, phù hợp với vị trí đảm nhận.

Việc tổ chức các khóa tập huấn, bồi dưỡng quá nhiều, đồng thời một số nội dung, chủ đề tập huấn lại trùng lặp, thiếu thiết thực và thời gian tổ chức không hợp lý của một số địa phương đang gây tác dụng ngược đối với cán bộ, nhà giáo ở các cơ sở giáo dục.

Công tác phát triển năng lực đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục và đội ngũ nhà giáo trong thời gian quan luôn được Nhà nước và các cơ sở giáo dục quan tâm. Hằng năm, các Phòng và Sở Giáo dục và Đào tạo trên cả nước thường xuyên phối hợp tổ chức các khóa huấn luyện, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ và kỹ năng mới. Gần đây nhất, Bộ Giáo dục và Đào tạo đã ban hành văn bản quy định chuẩn nghề nghiệp giáo viên và chuẩn hiệu trưởng theo định hướng cập nhật, đáp ứng yêu cầu của giáo dục và đào tạo trong giai đoạn mới; xây dựng khung năng lực giáo viên phổ thông các môn học đặc thù; xây dựng chuẩn nghề nghiệp giảng viên sư phạm; xây dựng tiêu chuẩn và quy trình lựa chọn giảng viên sư phạm chủ chốt, giáo viên và cán bộ quản lý trường phổ thông cốt cán; xây dựng quy chế phối hợp giữa các cơ quan quản lý với trường sư phạm và trường phổ thông trong bồi dưỡng nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục; đề xuất sửa đổi, bổ sung Luật Giáo dục và Luật Giáo dục đại học; rà soát, sửa đổi, bổ sung chương trình bồi dưỡng thường xuyên giáo viên, cán bộ quản lý giáo dục các cấp học mầm non, tiểu học, trung học cơ sở, trung học phổ thông theo chuẩn (Nguyễn Hữu Độ, 2019).

Công tác cử cán bộ quản lý giáo dục và nhà giáo sang học tập, trao đổi kinh nghiệm ở các trường tiên tiến ở địa phương khác trong nước hoặc ở các trường nước ngoài đã được nhiều cơ sở giáo dục triển khai.

Bên cạnh những mặt tích cực, năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục, đội ngũ nhà giáo và công tác phát triển năng lực cho hai nhóm nhân lực này trong thời gian qua cũng bộc lộ không ít những hạn chế.

Trước hết, là tính chuyên nghiệp chưa cao, cán bộ quản lý giáo dục và nhà giáo ở một số địa

phương thiếu chủ động, khó khăn trong việc phát hiện và giải quyết các vấn đề thực tiễn đặt ra từ cơ sở do kiến thức và kỹ năng quản lý giáo dục, chuyên môn còn nhiều hạn chế.

Thứ hai, trình độ và năng lực điều hành trong quản lý còn bất cập, làm việc dựa vào kinh nghiệm cá nhân, ít vận dụng khoa học quản lý giáo dục vào thực tiễn quản lý nhà trường, quản lý cơ sở giáo dục. Kiến thức về pháp luật, về tổ chức bộ máy, về quản lý nhân sự và tài chính còn hạn chế, lúng túng trong thực thi trách nhiệm và thẩm quyền.

Thứ ba, năng lực chỉ đạo hoạt động giáo dục còn thiếu tính hệ thống, đôi khi xa rời thực tế, nặng về lý luận chung chung, mang tính đối phó, kém hiệu quả. Chế độ báo cáo còn thiếu thường xuyên và thống nhất; số liệu khó tin cậy, có khi còn chạy theo thành tích mà không nhận thức đầy đủ tác hại sâu xa.

Thứ tư, trình độ về ngoại ngữ, kỹ năng tin học còn hạn chế trong việc thu thập và xử lý thông tin trong và ngoài nước về giáo dục và những yếu tố tác động khác.

2.3. Kinh nghiệm của Nhật Bản

Không chỉ được biết đến như một quốc gia hùng mạnh về kinh tế, Nhật Bản còn là một nước được đánh giá cao khi sở hữu một hệ thống giáo dục bài bản và chất lượng. Hệ thống giáo dục Nhật Bản được sửa đổi liên tục nhằm thực hiện hai ưu tiên: 1) giáo dục bắt buộc nhằm phổ cập hóa hệ thống giáo dục tiểu học; 2) lập các loại trường dạy nghề cho thanh niên, đồng thời tổ chức đào tạo qua các khóa chuyên tu (nông, công, lâm, ngư nghiệp, thủy sản, dệt...) ở cấp trung học cơ sở. Hai ưu tiên này đã tạo ra những bước đi căn bản trong việc hình thành nguồn lực đảm bảo kế hoạch phát triển cho công cuộc “hiện đại hóa” nền kinh tế Nhật Bản. Để đảm bảo thực hiện hai ưu tiên này, Nhật Bản đã chú trọng đến đội ngũ trực tiếp tham gia vào quá trình quản lý và giảng dạy, do đó công tác đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục và đội ngũ nhà giáo là mối quan tâm hàng đầu.

Nhật Bản luôn coi trọng đào tạo đội ngũ giáo viên. Giáo viên là “*người truyền bá kiến thức*” nên phải có sự hiểu biết thế giới phương Tây, đồng thời phải là người “*có ý thức nghề nghiệp cao và có lòng thương yêu học sinh*”. Giáo viên không chỉ trực tiếp giảng dạy mà còn đóng một vai trò vô cùng to lớn. Họ không đơn thuần chỉ là người thực hiện những chỉ dẫn cải cách mang tính hành chính từ Bộ Giáo dục mà họ còn có đóng vai trò phản biện chính sách góp phần đảm bảo cho cuộc cải cách giáo dục diễn ra đúng hướng. Đây là nhân tố quan trọng đảm bảo cho một nền giáo dục có chất lượng cao của Nhật Bản. Chính phủ Nhật Bản rất chú trọng cải cách chế độ tiền lương cho đội ngũ giáo viên, giảng viên và ưu đãi cho người học; xây dựng hệ thống quốc gia để đánh giá chất lượng giáo dục – đào tạo hợp với chuẩn khu vực và quốc tế.

Với chính sách tất cả giáo viên các cấp phải được đào tạo ở các trường cao đẳng hoặc đại học và phát triển hệ thống đào tạo sư phạm “*mở*”, không khép kín việc đào tạo giáo viên ở các trường sư phạm, đội ngũ giáo viên Nhật Bản dần dần được phát triển ở trình độ cao, đa dạng với nhiều loại hình giáo viên ở các cấp có trình độ cao đẳng, đại học (Phạm Thị Thanh Bình, 2013). Việc quản lý phát triển, nâng cao trình độ chuyên nghiệp của đội ngũ giáo viên được thực hiện hàng năm thông qua hệ thống đào tạo và cấp chứng chỉ giáo viên (Teacher Certificate) với các bậc trình độ nghề nghiệp khác nhau.

Phát triển chuyên môn, nâng cao năng lực đội ngũ giáo viên ở Nhật Bản được xác định là hết sức cần thiết. Các chương trình phát triển chuyên nghiệp có sẵn ở cấp quốc gia, Nhật Bản luôn có kế hoạch xác định số giờ tối thiểu mà giáo viên phải dành cho phát triển chuyên môn mỗi năm thông qua cấp trường và mỗi hội đồng giáo dục địa phương.

Ở cấp địa phương, hội đồng giáo dục quận lên kế hoạch đào tạo tại chức hàng ngày và cũng cung cấp các chương trình đào tạo cụ thể cho giáo viên năm, mười và hai mươi năm trong sự

nghiệp của họ. Ở cấp quốc gia, Bộ Giáo dục, Văn hóa, Thể thao, Khoa học và Công nghệ (MEXT) tổ chức hội thảo trung tâm cho giáo viên chủ nhiệm và quản trị viên. Theo một hệ thống mới được MEXT triển khai năm 2009, các giáo viên Nhật Bản phải chứng minh rằng họ luôn cập nhật các kỹ năng và thực hành cứ sau mười năm để gia hạn chứng chỉ giảng dạy và điều này bao gồm việc tham gia ít nhất 30 giờ phát triển chuyên môn chính thức (Center on International Education Benchmarking, Japan).

Ngoài các chương trình phát triển chuyên môn chính thức, các giáo viên Nhật Bản còn sử dụng bài học nghiên cứu trực tuyến để học hỏi từ các đồng nghiệp một cách không chính thức. Hiệu trưởng tổ chức các cuộc họp, trong đó, giáo viên với các mức độ kinh nghiệm khác nhau xác định một lĩnh vực cần thiết trong lớp học, lựa chọn can thiệp nghiên cứu và tạo ra một kế hoạch bài học. Một giáo viên sau đó sử dụng bài học mẫu này trong lớp học, với các giáo viên khác đang quan sát. Sau bài học mẫu, nhóm gặp lại để thảo luận, suy ngẫm và điều chỉnh để tinh chỉnh kế hoạch bài học. Phương pháp nghiên cứu lãnh đạo giáo viên này được đánh giá cao, đã cho thấy hiệu quả trong việc cải thiện việc học tập của học sinh và giáo viên và đã được áp dụng ở các nước khác.

Đối với đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục, tại Nhật Bản, bằng cấp cụ thể để trở thành một nhà lãnh đạo trường học được quy định rất chi tiết. Hầu hết các cơ sở giáo dục đòi hỏi cán bộ quản lý giáo dục phải là đội ngũ nhân sự có sự kết hợp giữa tuổi tác và kinh nghiệm giảng dạy. Chính sách luân chuyển nhân sự của Nhật Bản cũng đóng một vai trò quan trọng trong việc phát triển năng lực các nhà quản lý giáo dục. Thay vì được chuyển đến các trường học mới, các giáo viên có thành tích cao trong giai đoạn giữa đến cuối sự nghiệp đôi khi được chuyển đến các cơ quan hành chính, bao gồm cả hội đồng giáo dục địa phương, và dự kiến sẽ đóng góp cho kế hoạch giáo dục của tỉnh với kinh nghiệm thực tế của

họ. Sau vài năm trong một nhiệm vụ như vậy, họ được chuyển trở lại vị trí lãnh đạo trong các trường học. Những cơ hội như vậy cho phép cán bộ quản lý giáo dục trong các cơ quan hành chính và trường học xây dựng tầm nhìn chung để lập kế hoạch và thực hiện các chính sách và thực tiễn giáo dục.

Ở cấp quốc gia, MEXT đã phát triển một chương trình đào tạo để công tác quản lý giáo dục hiệu quả. Chương trình giảng dạy có sẵn cho các hội đồng giáo dục địa phương, trường học và các cơ sở đào tạo công cộng khác. Chương trình giảng dạy này dành cho các hiệu trưởng cũng như các nhà lãnh đạo cấp trung, chẳng hạn như phó hiệu trưởng và giáo viên chính.

Ngoài ra, Trung tâm Phát triển Giáo viên Quốc gia (NCTD) cung cấp các chương trình đào tạo lãnh đạo cấp quốc gia hợp tác với MEXT. Các chương trình của NCTD có sẵn cho các nhà lãnh đạo trường được chọn, được đề cử bởi hội đồng giáo dục của họ. Sau khi hoàn thành chương trình, những người tham gia dự kiến sẽ đóng một vai trò hàng đầu trong việc phát triển các kỹ năng quản lý tổ chức trường học trong khu vực của họ (Center on International Education Benchmarking, Japan).

Ở Nhật Bản, chính sách phát triển giáo dục được nghiên cứu chuẩn bị kỹ thông qua các hội đồng ủy ban tư vấn cấp cao và được thể chế hóa bằng các đạo luật, hệ thống văn bản pháp quy về quản lý giáo dục. Trên cơ sở liên tục hoàn thiện hệ thống pháp luật, Nhật Bản thực hiện nhất quán chính sách phi tập trung hóa và tăng cường phân quyền trong quản lý giáo dục các cấp. Bộ Giáo dục Nhật Bản tập trung thực hiện chức năng quản lý nhà nước về giáo dục trong hoạch định chính sách, xây dựng thể chế, ban hành các chuẩn mực giáo dục và thanh tra, kiểm tra. Chính quyền và các cơ quan quản lý giáo dục địa phương (*Prefectural Board of Education*), các cơ sở giáo dục có trách nhiệm và quyền hạn rất lớn trong quá trình quản lý và thực thi các hoạt động giáo dục. Sự phân chia quyền quản lý như

vậy sẽ giúp hệ thống giáo dục vận hành thuận lợi. Trước hết sẽ tránh được tình trạng lẫn lộn, chồng chéo và đổ lỗi trách nhiệm cho nhau; mỗi cơ quan được phân công phải tăng cường hơn trách nhiệm quản lý trong phạm vi quyền hạn của mình. Việc đánh giá hiệu quả giáo dục từng cấp sẽ được thực hiện một cách thuận lợi.

2.4. Kinh nghiệm của Singapore

Singapore là một đảo quốc có diện tích và dân số khá nhỏ, nhưng là đất nước có hệ thống giáo dục thừa hưởng và phát triển từ hệ thống giáo dục lâu đời của Anh quốc. Singapore đặt nền giáo dục là yếu tố chủ chốt trong sự lớn mạnh và phát triển xã hội. Việc sử dụng, đào tạo và phát triển năng lực đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục và đội ngũ nhà giáo của Singapore là việc làm thường xuyên, nghiêm túc, chuyên nghiệp và lâu dài. Chính phủ Singapore hết sức coi trọng đào tạo các nhà lãnh đạo có kinh nghiệm thực tiễn và khả năng ứng dụng chính sách tốt. Đặc điểm này thể hiện ngay từ khâu đào tạo và tuyển chọn cán bộ. Hệ thống giáo dục và chính phủ Singapore đề cao những người có năng khiếu về khoa học tự nhiên như toán học, kỹ sư hóa học vì họ được coi là có tiềm năng trở thành các nhà quản lý giỏi có thể giải quyết các vấn đề quốc kế dân sinh một cách khoa học.

Những thanh niên trẻ có năng lực và triển vọng sau khi nhận học bổng được tạo cơ hội và thử thách qua nhiều vị trí khác nhau, để thể hiện khả năng giải quyết các công việc nhà nước vốn rất đa dạng và phức tạp. Đa số được bổ nhiệm vào ngạch hành chính và thăng tiến theo quy trình thông thường. Một số đặc biệt xuất sắc được bồi dưỡng để nhanh chóng trở thành cán bộ lãnh đạo của đất nước. Đối với những người tài giỏi, Chính phủ Singapore luôn tạo dựng cho họ một niềm tin. Thu nhập luôn là vấn đề quan trọng đối với bất cứ một người lao động nào nhưng riêng với người tài thì họ còn có nhu cầu cống hiến, được tôn trọng và được vinh danh. Điều này giúp họ yên tâm và sẵn sàng làm hết năng lực, sức lực của mình cho công việc đã lựa

chọn. Thu hút và trọng dụng người tài làm việc ở cả khu vực nhà nước và tư nhân chính là bí quyết tạo nên sự thần kỳ của Singapore. Một nhà lãnh đạo Singapore đã phát biểu: “*Giáo dục, giáo dục và giáo dục. Nhân lực, nhân lực và nhân lực. Bí quyết phát triển của Singapore là đây*” (Hoàng Minh, 2007). Như vậy, có thể thấy giữa giáo dục và nguồn nhân lực có mối quan hệ mật thiết, qua lại với nhau.

Singapore lựa chọn lãnh đạo là người có năng lực và luôn tâm huyết, mạnh dạn trong thể hiện quan điểm cá nhân, dám hy sinh cho sự nghiệp đổi mới. Các nhà quản lý giáo dục Singapore luôn tâm niệm “*phải có bản lĩnh (dám đương đầu với những thử thách của công cuộc đổi mới) thì hãy nhận chức lãnh đạo các cơ sở giáo dục*”. Đồng thời, Chính phủ khuyến khích các nhà lãnh đạo giáo dục cạnh tranh lành mạnh với nhau trong toàn hệ thống giáo dục. Sự cạnh tranh sẽ dẫn đến liên tục phải đổi mới, sáng tạo, nâng cao hiệu quả hoạt động đào tạo cũng như nghiên cứu. Mỗi trường chọn một thế mạnh để tăng sức cạnh tranh, thách thức “*đối thủ*”, tạo ra những sản phẩm tốt nhất cho xã hội, phục vụ lợi ích cho cộng đồng trong đó có cả những học sinh của trường. Và quá trình cạnh tranh này phải được công khai, minh bạch. Quyết tâm đổi mới phải bắt đầu từ những cán bộ quản lý, lãnh đạo cao nhất, phải có những nhà lãnh đạo quan tâm đến việc đổi mới giáo dục, vì đổi mới giáo dục liên quan đến toàn xã hội và thực chất là một cuộc đổi mới về xã hội. Đây là một vấn đề hết sức nan giải, nếu các nhà lãnh đạo không quyết tâm thì rất dễ dẫn đến thất bại. Công cuộc đổi mới giáo dục của Singapore được bắt đầu từ sự khởi xướng của cựu Thủ tướng Lý Quang Diệu. Khi bắt đầu nắm quyền, ông quyết tâm đổi mới đưa giáo dục của Singapore vươn tầm thế giới. Các chức vụ quan trọng trong hệ thống giáo dục đều được phân công rõ ràng và những người đứng đầu này tự nhận sẽ đảm đương tốt vai trò của mình. Đã xuất hiện một làn gió đổi mới và sẵn sàng trả giá cho đổi mới từ dưới đi lên.

Singapore quan niệm, phải tiếp cận công nghệ nguồn, có nghĩa là phải đến học tập trực tiếp ở một mô hình quản lý tốt nhất thế giới, không theo công nghệ thứ cấp. Các nhà quản lý giáo dục Singapore đã đến Anh và Mỹ, chọn hai trường đại học hàng đầu là Cambridge và Harvard để học tập, vận dụng theo hoàn cảnh thực tế của đất nước mình chứ không đến một mô hình thứ cấp dù cũng đạt chất lượng rất cao. Singapore lựa chọn một số lượng rất ít mô hình để học tập nhằm đảm bảo tính triết lý logic hệ thống của mô hình đó được bảo toàn. Khi tiếp cận với các mô hình mẫu, họ không học tập một cách khuôn mẫu, mà phải nghiên cứu các điểm mạnh, điểm hạn chế rồi từ đó tập trung vào điểm mạnh của từng mô hình được chọn lựa. Bắt đầu từ chương trình, giáo trình theo chuẩn hóa, quy trình đào tạo, đánh giá chuẩn hóa, hoàn toàn theo mô hình thống nhất từ khâu tuyển sinh, quy trình đào tạo đến đánh giá đầu ra, vì thế đến bây giờ vẫn được áp dụng. Ngoài ra, các trường học ở Singapore sẵn sàng thuê các nhà quản lý trong giai đoạn đầu khi năng lực quản lý còn hạn chế. Người được thuê phải đáp ứng ba yêu cầu: phải quản lý trường đó theo chuẩn quốc tế; chỉ định và đào tạo người đủ năng lực để tiếp quản công việc này; có trách nhiệm chuyển giao toàn bộ quy trình công nghệ quản lý đó cho người được lựa chọn kế nhiệm.

Đối với đội ngũ nhà giáo, trong khâu tuyển dụng: Những giáo viên tiềm năng được lựa chọn cẩn thận từ nhóm học sinh thuộc nhóm 1/3 dẫn đầu trong kì thi tốt nghiệp phổ thông thông qua một hội đồng gồm nhiều hiệu trưởng. Năng lực học thuật tốt là một điều kiện quan trọng để đảm bảo cam kết đối với nghề và khả năng dạy học sinh từ nhiều tầng lớp xã hội. Giáo viên tiềm năng sẽ nhận được một khoản trợ cấp hàng tháng khá cạnh tranh so với lương tháng dành cho sinh viên mới tốt nghiệp của các ngành khác. Những giáo viên này sẽ phải cam kết dạy học trong vòng 3 năm. Tình yêu dành cho nghề giáo viên đã được vun trồng từ sớm thông qua những khóa

thực tập dành cho giáo viên cấp ba. Ngoài ra, Chính phủ cũng có chính sách tuyển dụng những người đang đi làm những ngành nghề khác để đem đến những kiến thức thực tế cho học sinh. Trong vấn đề *bồi dưỡng*: Ở Singapore, mỗi năm giáo viên phải tham gia đủ 100 giờ học bồi dưỡng. Có nhiều cách để tham gia các khóa bồi dưỡng này. Hầu hết các khóa học bồi dưỡng đều được thực hiện tại trường bởi các chuyên gia. Nhiệm vụ của họ là tìm ra các vấn đề trong giảng dạy tại trường đó và khắc phục hoặc giới thiệu những phương pháp giảng dạy mới hay một công nghệ mới. Mỗi trường sẽ có một khoản kinh phí giúp giáo viên phát triển năng lực bản thân bao gồm cả việc ra nước ngoài học hỏi nền giáo dục của nước khác (Andreas, S. (Ed.), (2012). Chế độ đãi ngộ, khuyến khích và tôn vinh nhà giáo luôn được Bộ Giáo dục Singapore quan tâm. Nhờ đó, Singapore là một trong số những quốc gia đạt được nhiều thành tựu trong giáo dục, đào tạo và rất thành công trong việc phát triển năng lực cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo và đội ngũ nhà giáo.

3. BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO VIỆT NAM

Kinh nghiệm của Nhật Bản và Singapore trong việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục và đội ngũ nhà giáo có kỹ năng, thích ứng được với tốc độ phát triển sẽ đem lại một cách nhìn mới cho nền giáo dục Việt Nam trong giai đoạn hội nhập và cạnh tranh gay gắt hiện nay. Từ kinh nghiệm của Nhật Bản và Singapore, chúng tôi rút một số kinh nghiệm cho Việt Nam như sau: 1) coi trọng công tác tuyển dụng cán bộ quản lý giáo dục và giáo viên các cấp. Nhật Bản và Singapore luôn chọn đúng người, sử dụng người đúng vị trí việc làm ngay từ đầu, đây là bài học mà Việt Nam cần vận dụng một cách nghiêm túc. Ứng viên phù hợp không những phải có cam kết lâu dài với nghề nghiệp và năng lực về quản lý, học thuật mà còn phải chứng minh khả năng làm việc sáng tạo, chuyên nghiệp, và có tư cách, đạo đức nghề nghiệp; 2) nâng cao tiêu chuẩn tuyển sinh sinh viên khối

ngành sư phạm, chuẩn tuyển chọn giáo viên vào làm việc; 3) có cơ chế, chính sách tạo điều kiện thuận lợi để đội ngũ cán bộ quản lý, đội ngũ nhà giáo phát huy năng lực một cách toàn diện. Tăng cường chính sách đãi ngộ đối với cán bộ, giáo viên, nhất là cán bộ, giáo viên ở các vùng đặc biệt khó khăn, đối tượng có hoàn cảnh đặc biệt, giáo viên giỏi, xuất sắc; 4) thường xuyên tổ chức các lớp đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao năng lực cán bộ quản lý giáo dục và đội ngũ nhà giáo. Hình thức đào tạo, bồi dưỡng đa dạng, gắn với nhu cầu thực tiễn của từng đơn vị và phải thật sự hiệu quả. Nhất là trước yêu cầu phát triển năng lực đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục và đội ngũ nhà giáo để đáp ứng yêu cầu thực hiện chương trình giáo dục phổ thông mới; 5) bản thân cán bộ quản lý giáo dục và đội ngũ nhà giáo cần có thái độ cầu tiến trong công việc, chủ động học tập, nâng cao năng lực, đáp ứng yêu cầu trong bối cảnh mới. Cần có các chương trình liên kết bồi dưỡng, cử cán bộ quản lý, giáo viên sang học tập kinh nghiệm của các trường học tiên tiến, đạt chuẩn chất lượng ở trong và ngoài nước; 6) trong bối cảnh hội nhập quốc tế và tác động của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư đang diễn ra ngày càng sâu rộng, việc ứng dụng công nghệ mới, hiện đại trong công tác quản lý giáo dục và giảng dạy là hết sức cần thiết. Muốn vậy, các cơ sở giáo dục phải có kế hoạch cải thiện, nâng cao cơ sở vật chất, trang bị những công nghệ mới, hiện đại để phục vụ công tác quản lý, nghiên cứu, giảng dạy, đặc biệt, cần chú trọng tiếp cận công nghệ nguồn như Singapore đã thực hiện; 7) cần chú trọng đến công tác thu hút, trọng dụng nhân tài kể cả trong và ngoài nước để đảm nhận tốt vị trí cán bộ quản lý giáo dục và nhà giáo. Có như vậy, chúng ta mới đào tạo được nguồn nhân lực chất lượng, đáp ứng yêu cầu phát triển của đất nước trong giai đoạn mới.

4. KẾT LUẬN

Nhật Bản và Singapore là hai đảo quốc nghèo tài nguyên thiên nhiên, diện tích nhỏ, đặc biệt Singapore là đất nước đa tôn giáo và sắc tộc, hai quốc gia này đã khắc phục những nhược điểm đó để đạt được những thành tựu thần kỳ trong phát triển kinh tế - xã hội. Một trong những bí quyết giúp Nhật Bản và Singapore đạt được những thành tựu lớn là nhờ chính sách đổi mới giáo dục và đào tạo cũng như chính sách thu hút nhân tài rất bài bản và vững chắc. Trong đó việc phát triển năng lực đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục và đội ngũ nhà giáo là vấn đề ưu tiên hàng đầu trong chính sách phát triển giáo dục. Công tác tuyển dụng luôn

được hệ thống giáo dục của Nhật Bản và Singapore thực hiện một cách kỹ càng. Nhân lực đảm nhận vị trí cán bộ quản lý giáo dục và giáo viên phải vừa có đạo đức, trách nhiệm, vừa có năng lực chuyên môn vững vàng và luôn bản lĩnh, dám đương đầu với thử thách và không ngừng đổi mới, sáng tạo. Chính phủ Nhật Bản và Singapore luôn có nhiều cơ chế, chính sách để đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục và đội ngũ giáo viên phát triển cả về số lượng và chất lượng một cách toàn diện. Việt Nam cần học tập những kinh nghiệm này để vận dụng phát triển năng lực đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục và đội ngũ nhà giáo nước ta, nhất là trong quá trình hội nhập ngày càng sâu rộng với quốc tế.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Andreas, S. (Ed.), (2012), *Preparing teachers and developing school leaders for the 21st century - Lesson from around the world. Background report for the International Summit on the Teaching Profession* - OECD.
2. Center on International Education Benchmarking, *Japan: Teacher and Principal Quality*.
3. Phạm Thị Thanh Bình (2013), *Giáo dục đào tạo Nhật Bản, bài học kinh nghiệm cho Việt Nam*, *Tạp chí Khoa học xã hội Việt Nam*.
4. Nguyễn Hữu Độ (2019), *Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục ở Việt Nam*, *Tạp chí Tổ chức Nhà nước*.
5. Quốc hội (2019), *Luật Giáo dục*, Số 43/2019/QH14 ngày 14/6/2019.
6. Hoàng Minh (2007), *Singapore đào tạo lãnh đạo trẻ (Kỳ 3): Giữ nhân tài cho nhà nước*, Ngày 12/01/2020, <https://tuoitre.vn/singapore-dao-tao-lanh-dao-tre-ky-3-giu-nhan-tai-cho-nha-nuoc-220559.htm>.