

## TỪ QUẢN LÝ GIÁO DỤC PHẦN LAN – GÓP Ý VỀ ĐỔI MỚI QUẢN LÝ GIÁO DỤC Ở VIỆT NAM

PHẠM ĐĂNG KHOA □□

**TÓM TẮT:** Hơn 40 năm trở lại đây, giáo dục (GD) Việt Nam đã tiến hành nhiều cuộc thay đổi lớn nhỏ nhưng cái gốc của vấn đề là cơ chế quản lý GD liên quan đến tuyển chọn, đào tạo, tạo dựng vị thế người thầy, môi trường làm việc, kiểm tra đánh giá việc dạy, học của thầy và trò... hầu như chưa có một sự thay đổi nào đáng kể. Bài viết trình bày một số ý kiến về việc đổi mới cơ chế quản lý GD theo tinh thần Nghị quyết 29-NQ/TW trên cơ sở học tập từ GD Phần Lan - Một quốc gia nhiều năm gần đây vươn lên đứng đầu thế giới về GD và đất nước có sự phát triển ngoạn mục, bền vững.

**Từ khóa:** Giáo dục, giáo viên, cơ chế, giáo dục Phần Lan, môi trường làm việc.

**ABSTRACT:** Over the last 40 years, education in Viet Nam has made many big changes but the root of the problem is the management mechanism related to: the selection, training, build the vision of the teacher, working environment, the evaluation of teaching and learning for teachers and students ... almost no significant change. The writting presents some ideas on the renovation of management mechanism in the spirit of the Resolution 29-NQ / TW based on learning from education in Finland – in the recenr years, a country had risento the top of the world about education and the nation has a spectacular, sustainable development.

**Key words:** Education, teachers, mechanism, education in Finland, working environment.

### 1. MỞ ĐẦU

Hơn 40 năm trở lại đây, giáo dục (GD) Việt Nam đã tiến hành nhiều cuộc thay đổi lớn nhỏ: “cải cách giáo dục”, “đổi mới giáo dục”, “thay sách giáo khoa”, “đổi mới chương trình”, “đổi mới phương pháp dạy học”, “đổi mới kiểm tra đánh giá”, “đổi mới thi cử”... Tuy nhiên, cái gốc của vấn đề là bộ máy quản lý GD, cơ chế quản lý GD hầu như chưa có một sự thay đổi nào đáng kể. Do đó, thay đổi tuy nhiều nhưng vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu của công cuộc đổi mới đất nước và hội nhập quốc tế. Điều này thể hiện rõ trong nhận định của Nghị quyết số 29-NQ/TW về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo: “Quản lý giáo dục - đào tạo còn nhiều yếu kém” (Đảng Cộng sản Việt Nam, 2013). Từ đó, Nghị quyết

29-NQ/TW cũng đã nêu định hướng nhiệm vụ và giải pháp đổi mới GD là “Đổi mới căn bản công tác quản lý giáo dục, đào tạo, bảo đảm dân chủ, thống nhất; tăng quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội của các cơ sở giáo dục, đào tạo; coi trọng quản lý chất lượng... Phân định công tác quản lý nhà nước với quản trị của cơ sở giáo dục và đào tạo. Đẩy mạnh phân cấp, nâng cao trách nhiệm, tạo động lực và tính chủ động, sáng tạo của các cơ sở giáo dục, đào tạo”(Đảng Cộng sản Việt Nam, 2013).

Như vậy, GD Việt Nam đang đứng trước những cơ hội to lớn để đổi mới. Trước hết là sự quyết tâm của toàn bộ hệ thống chính trị, của ngành GD và khát vọng nâng cao chất lượng GD của toàn xã hội. GD Việt Nam có lợi thế của người đi sau, đó là có thể tham khảo, học

□□ Thạc sĩ. Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh.

tập các mô hình, cơ chế GD tiên tiến trên thế giới, những kinh nghiệm quản lý hiện đại để lựa chọn những gì tinh hoa nhất, vận dụng một cách sáng tạo, phù hợp vào hoàn cảnh Việt Nam.

"Cơ chế" được dùng trước tiên trong y học với ý nghĩa là nói đến cách thức gây bệnh. Từ điển tiếng Việt (Viện Ngôn ngữ học, 1992) giảng nghĩa cơ chế là "cách thức theo đó một quá trình thực hiện". Như vậy, cả cách dùng trong ngành y, cả định nghĩa trong từ điển, đều cho thấy "cơ chế" được dùng với hàm ý chỉ hiện tượng ở trạng thái động chứ không phải ở trạng thái tĩnh. Hiện nay, từ "cơ chế" thường được dùng đi đôi với từ "chính sách" thể hiện những biện pháp của Nhà nước để tác động tới xã hội (thông qua pháp luật, thông qua các công cụ tiền tệ, các công cụ kinh tế, các công cụ quản lý hành chính khác). Theo chúng tôi, "cơ chế" chính là cách thức tiến hành một quá trình nào đó.

Bài viết trình bày một số ý kiến về việc đổi mới "cơ chế" cách thức quản lý nhà trường, quản lý giáo viên, theo tinh thần Nghị quyết 29-NQ/TW trên cơ sở học tập từ GD Phần Lan

- Một quốc gia nhiều năm gần đây vươn lên đứng đầu thế giới về GD và có sự phát triển ngoạn mục, bền vững.

## 2. VÀI NÉT KHÁI LƯỢC VỀ GIÁO DỤC PHẦN LAN

Chìa khóa của thành công trong việc đưa Phần Lan nửa cuối thế kỷ XX từ một nước nông nghiệp nghèo với một nền GD khiêm tốn thành một xã hội tri thức, hiện đại với một hệ thống GD đạt hiệu suất cao và một môi trường đổi mới sáng tạo, đẳng cấp chính là GD. Nền móng chính sách GD của Phần Lan xuất phát từ hai nguyên tắc: Bình đẳng xã hội và bình đẳng cơ hội GD. Trên cơ sở đó, GD Phần Lan có những đặc điểm khác biệt làm nên sự thần kỳ nhờ vào các yếu tố sau:

*Thứ nhất:* "Ở Phần Lan, dạy học là một nghề có thanh thế, nhiều người trẻ Phần Lan mong muốn trở thành giáo viên. Do đó, Phần Lan có hệ thống đào tạo sư phạm cạnh tranh nhất và thách thức nhất về mặt học thuật trên thế giới." (Pasi Sahlberg, 2016, tr. 53). GD là một phần rất quan trọng của văn hóa và xã hội Phần Lan. Ở đây, nghề dạy học được tôn vinh nhất, là một nghề cao quý, đáng trọng vọng, chủ yếu lấy mục đích đạo đức làm đầu chứ không phải do vụ lợi vật chất, công danh hay phần thưởng.

Chúng ta đều biết, "chất lượng của một hệ thống GD không thể vượt xa hơn chất lượng giáo viên của hệ thống GD đó" (Barber và Mourshed, 2007, tr. 40). Vì thế, công tác tuyển chọn sinh viên vào học các trường sư phạm dựa trên quan niệm về phẩm giá nghề nghiệp, sự tôn trọng của xã hội và mối quan hệ đồng nghiệp làm trọng tâm, để giáo viên (GV) có thể đạt được ý nguyện trọn đời cho sự nghiệp GD, cùng với những đồng nghiệp có chung quan điểm. Đây là cách tốt nhất để tạo dựng hình tượng về nghề dạy trong người trẻ để thu hút những người trẻ tuổi, tài năng chọn dạy học làm sự nghiệp của mình.

Tất cả GV Phần Lan từ dạy tiểu học trở lên đều phải có bằng Thạc sĩ GD. Chương trình học và mọi yêu cầu khắt khe của đào tạo GV dựa trên nghiên cứu, khiến sinh viên ra trường đều trở thành những người có trình độ cao. Mọi GV đều có kiến thức chuyên sâu và được rèn luyện kỹ năng liên quan đến xây dựng chương trình giảng dạy, lý thuyết và thực hành, đánh giá HS và lãnh đạo, nên họ thực sự là những người có trình độ cao cả về lý thuyết lẫn thực hành.

Chính mục đích đạo đức, trình độ chuyên nghiệp và địa vị cao quý được cả xã hội tôn trọng của GV mà trẻ em ở Phần Lan được học tập với những người giỏi và tốt nhất, do đó có điều kiện phát triển nhất.

*Thứ hai: Môi trường làm việc tự do, tự chủ, cơ hội thăng tiến, sự hợp tác giữa các GV và các trường thay vì cạnh tranh*

Điều kiện làm việc và môi trường nghề nghiệp đạo đức là những điều kiện quan trọng mang tính tiên quyết khi người trẻ Phần Lan quyết định sẽ theo đuổi nghề dạy hay sẽ tìm việc trong một lĩnh vực khác. Gần như không ai lấy lương là lý do bỏ nghề dạy. Bên cạnh đó, sự hợp tác giữa các GV được xem là điều rất quan trọng trong môi trường làm việc của họ. “Vai trò của mỗi GV trong trường học giống như vai trò của một cầu thủ trong một đội bóng đá: Tất cả GV đều quan trọng, nhưng văn hóa đồng nghiệp và đánh giá chuyên môn của các GV ở trường thậm chí còn đóng vai trò quan trọng hơn đối với chất lượng của ngôi trường đó.” (Andy Hargreaves và Michael Fullan, 2012). Ở Phần Lan, ngoài giờ dạy trên lớp, các GV có ít nhất 3 giờ để trao đổi với nhau về chuyên môn ở trường mỗi tuần. Sự hợp tác, chia sẻ cùng nhau cả trong trường cũng như ngoài trường là đặc điểm nổi bật của GV Phần Lan. “Ở Phần Lan, giờ lên lớp của GV ít hơn và học sinh (HS) dành ít thời gian cho việc học hơn, cả trong lẫn ngoài trường, so với GV và HS ở các nước khác (Pasi Sahlberg, 2016, tr. 54).

Trải nghiệm của những nước có vị trí cao trong các bảng xếp hạng quốc tế cho thấy GV nên được quyền tự chủ trong kế hoạch làm việc, nên được tự do sử dụng phương pháp giảng dạy mà họ biết sẽ dẫn đến kết quả tốt nhất và nên có thẩm quyền tác động lên việc đánh giá kết quả công việc của họ. Và họ cho rằng quyền của họ là được trao bởi lãnh đạo và các đồng nghiệp GV khác; nghề của họ đáng làm là vì quyền tự chủ trong nghề nghiệp và uy tín xã hội mà nghề này mang lại. Quyền tự chủ và sự hợp tác chia sẻ giữa các GV tạo nên chất lượng GD không ngừng được nâng cao.

*Thứ ba: Bài kiểm tra chuẩn và trách nhiệm giải trình của GV và nhà trường*

Chính sách GD Phần Lan dành ưu tiên cao cho việc học tập được cá nhân hóa và việc dạy học mang tính sáng tạo. Do đó, tiến bộ của HS ở trường chủ yếu được đánh giá dựa trên đặc điểm và năng lực của HS chứ không phải dựa trên những tiêu chuẩn mang tính đồng loạt và các chỉ số mang tính thống kê. Việc đánh giá HS được lồng ghép vào quá trình dạy học và qua đó được sử dụng để cải thiện hiệu quả công việc của cả GV lẫn HS ở trường.

Ông Reijo Laukkanen, một thành viên của Hội đồng Giáo dục Quốc gia Phần Lan cho biết: “Khi chúng tôi đánh giá một trường, mục đích của chúng tôi là hỗ trợ và giúp đỡ nhân viên nhà trường phát triển. Chúng tôi chỉ hướng dẫn mà không bao giờ chỉ trích. Chúng tôi không công khai kết quả thanh tra mà cũng chẳng lập ra một bảng xếp hạng nào để phân biệt trường nào là trường giỏi, trường nào là trường dở. Các giới chức chính phủ cũng dành cho các vị hiệu trưởng và các giáo chức quyền tự trị cao độ. Các trường chỉ cần tuân theo một giáo trình có tính chất cốt lõi của quốc gia, còn ngoài ra họ được hoàn toàn tự do giảng dạy cho học sinh theo phương cách mà họ muốn” (Phù Sa, 2005).

Câu hỏi đặt ra là: Làm thế nào các nhà quản lý biết được GV nào làm việc có hiệu quả hoặc không? Ở Phần Lan không áp dụng các biện pháp chính thức nào để đánh giá GV vì không có dữ liệu về thành tích HS lấy từ bài kiểm tra tiêu chuẩn hóa nên không thể so sánh kết quả của trường học hay hiệu quả của GV (Pasi Sahlberg, 2016, tr. 251).

Như vậy có thể thấy, cả GV và HS đều không chịu sức ép nặng nề của việc thanh tra, kiểm tra. HS không phải chịu sức ép của bài kiểm tra theo chuẩn như các kỳ thi ở các nước khác. GV và nhà trường không chịu trách nhiệm giải trình về thành tích của mình. Chính trong môi trường làm việc đề cao tính tự chủ, hợp tác, được tin tưởng, coi trọng; không chịu

áp lực của sự kiểm tra giám sát chặt chẽ từ bên trên và bệnh thành tích do xếp hạng mà GV Phần Lan đã dành hết cả tâm huyết, sáng tạo cho nghề dạy của mình.

Có thể nêu thêm một vấn đề mà chúng ta thường so sánh với các nước phát triển: Ngân sách chi tiêu của chính phủ cho mỗi HS Phần

Lan chỉ ở vào khoảng 5 ngàn USD mỗi năm, mức trung bình trong khối các nước công nghiệp và thấp hơn nhiều so với 8 ngàn USD ở Hoa Kỳ (VOA - 13 Apr 2004, 16:51 UTC)

(Phù Sa, 2005). Và dưới đây là sự khác biệt của Phong trào cải cách GD toàn cầu so với mô hình thay đổi GD ở Phần Lan (xem Bảng 1).

**Bảng 1.** So sánh sự khác biệt của Phong trào cải cách GD toàn cầu với mô hình thay đổi GD Phần Lan

<b>Phong trào cải cách GD toàn cầu</b>	<b>Mô hình thay đổi GD ở Phần Lan</b>
<i>Cạnh tranh giữa các trường</i> Khi các trường cạnh tranh nhau sẽ làm tăng chất lượng, hiệu quả, cải thiện việc dạy và học	<i>Hợp tác giữa các trường</i> Sự hợp tác, kết nối, chia sẻ giữa các trường sẽ làm tăng chất lượng GD. Khi hợp tác, giúp đỡ nhau sẽ tạo ra một nền văn hóa hợp tác.
<i>Tiêu chuẩn hóa việc học</i> Quy định từ trên xuống dưới, tiêu chuẩn hóa việc dạy, học đảm bảo tính kết nối và tiêu chí chung để đo lường và lấy dữ liệu.	<i>Cá nhân hóa việc học</i> Đề ra một khuôn khổ quốc gia rõ ràng nhưng linh hoạt để xây dựng chương trình. Khuyến khích các giải pháp trường và cá nhân để tạo ra cơ hội học tập cá nhân hóa cho tất cả HS.
<i>Tập trung vào đọc, viết và toán</i> Kiến thức và kỹ năng cơ bản trong đọc, viết, toán và khoa học tự nhiên là những mục tiêu hàng đầu.	<i>Tập trung vào toàn bộ HS</i> Coi trọng như nhau mọi khía cạnh của sự trưởng thành trong tính cách, tư chất đạo đức, tính sáng tạo, kiến thức, đạo lý và kỹ năng của mỗi cá nhân.
<i>Trách nhiệm giải trình dựa trên bài kiểm tra</i> Kết quả của trường và việc tăng thành tích của HS gắn chặt với các quá trình thăng chức, thanh tra và ban thưởng cho các trường và GV.	<i>Trách nhiệm dựa trên lòng tin</i> Xây dựng một nền văn hóa trách nhiệm và lòng tin trong GD, đề cao tính chuyên nghiệp của GV và hiệu trưởng trong việc quyết định đâu là cái tốt nhất cho HS. Dành nguồn lực hỗ trợ cho các trường và HS có nguy cơ thất bại hoặc bị bỏ lại đằng sau.
<i>Lựa chọn trường học</i> Phụ huynh HS phải được tự do lựa chọn GD cho con mình trong khi khuyến khích cạnh tranh lành mạnh giữa các trường để phục vụ nhu cầu của gia đình tốt hơn.	<i>Bình đẳng kết quả</i> Mọi HS nên có triển vọng thành công ở trường như nhau. Vì việc học ở trường chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ gia cảnh HS và các yếu tố liên quan nên bình đẳng kết quả đòi hỏi nhà trường phải được cấp tiền theo nhu cầu để giải quyết những bất bình đẳng này. Lựa chọn trường thường dẫn tới sự phân hóa làm gia tăng bất bình đẳng trong kết quả.

(Nguồn: Tổng hợp từ: Pasi Sahlberg, 2016 “Bài học Phần Lan”, tr. 296)

### 3. MỘT SỐ ĐỀ NGHỊ TỪ NHỮNG THAY ĐỔI TRONG GIÁO DỤC Ở PHẦN LAN

Thành công đáng kinh ngạc của GD Phần Lan có lẽ xuất phát từ những quan điểm và việc làm dường như khác hẳn với nhiều nước trên thế giới. Có những điểm chúng ta khó du nhập từ GD Phần Lan nhưng có những điều GD Việt Nam hoàn toàn có thể học tập và thực hiện được. Đó là:

Tinh thần dân chủ trong GD là một yếu tố đặc biệt quan trọng. Tinh thần phổ quát là GV và HS được làm việc trong môi trường hợp tác, giúp đỡ, tôn trọng và quan tâm tới từng cá nhân. Các GV không chịu áp lực của thanh tra, xếp hạng, được tự do, tự chủ, sáng tạo trong công việc; các HS Phần Lan không phải chịu áp lực thi cử nhiều và được quan tâm phát triển mọi tiềm năng vốn có. Hơn 50% HS Phần Lan được tham gia “GD đặc biệt” (hình thức GD riêng cho từng HS) (Pasi Sahlberg, 2016). Nên chăng, GD Việt Nam cần thực sự trao quyền tự chủ cho các nhà trường, cho phép GV được tự do giảng dạy theo cách thức sáng tạo của mình theo khung chương trình; xây dựng cơ chế dân chủ, hợp tác chia sẻ, giữa các thành viên thay vì sự ganh đua, cạnh tranh; tôn trọng sự độc lập, khác biệt của cả GV lẫn HS; thay đổi cách thức kiểm tra, đánh giá và nhất là xóa bỏ những áp lực của bệnh thành tích, hình thức, phong trào... đang bóp chết sự sáng tạo và là nguyên nhân của sự giả dối trong GD. Thanh tra GD phải thực sự là công tác giúp đỡ, hướng dẫn, chia sẻ, tháo gỡ khó khăn cho GV và nhà trường chứ không phải thiên về phê phán, chỉ trích như hiện nay.

Một yếu tố đặc biệt quan trọng khác giúp cho nền giáo dục Phần Lan đạt được thành tựu vượt bậc là phẩm chất và địa vị xã hội của giáo chức. Mặc dù lương bổng của họ không cao hơn so với giáo chức ở các nước công nghiệp khác nhưng nghề giáo ở Phần Lan là nghề được mọi người quý trọng. “Nhờ vào địa vị xã hội

cao và có nhiều quyền hạn trong lúc giảng dạy, có rất nhiều sinh viên Phần Lan muốn theo ngành sư phạm và thông thường cứ mỗi chân giáo chức cần thu dụng có đến 10 ứng viên nộp đơn” (Phù Sa 2005).

Hiện nay, ngành GD VN đang rất khó khăn khi tìm giải pháp để giảm gần 30 ngàn GV dôi ra. Tuy nhiên, không thấy giải pháp nào đề cập tới vấn đề: khi dạy một lớp với số lượng 40- 45 HS, GV không thể quan tâm tới HS và dạy có chất lượng bằng lớp có 20- 25 HS. Tại sao, chúng ta không giảm sĩ số HS trên một lớp để nâng cao chất lượng thay vì giảm GV?

Để nâng cao vị thế giáo chức, nhà nước ta trước hết cần đảm bảo mức lương cho GV không quá cao nhưng cũng để họ có thể đủ sống và đứng đầu trong hệ thống bảng lương hành chính, sự nghiệp. Các trường đại học sư phạm phải đổi mới hình thức tuyển sinh và đào tạo sao cho những người giỏi nhất và tốt nhất đều mong muốn vào ngành sư phạm. Đi đôi với việc bồi dưỡng thường xuyên cho đội ngũ GV, cán bộ quản lý GD, cần thanh lọc, loại bỏ những người không đủ phẩm chất, năng lực ra khỏi ngành.

Khi đội ngũ chỉ bao gồm những người có đạo đức tốt, trình độ cao; làm việc trong môi trường hợp tác, thân thiện, được tôn trọng, tự chủ, sáng tạo; mức sống được đảm bảo, thì bản thân mỗi GV sẽ yêu nghề, tâm huyết, tự hào với công việc của mình. Tự thân, địa vị của người làm GD sẽ được nâng cao, được xã hội kính trọng.

“Đổi mới căn bản và toàn diện GD” là đổi mới từ triết lý, quan điểm, khung chương trình, nội dung, phương pháp... nhưng trước hết phải đổi mới từ cơ chế quản lý GD, để người thầy được thực sự là người thầy trên cơ sở học tập và áp dụng những bài học quý giá nêu trên từ GD Phần Lan trong điều kiện kinh tế - xã hội còn nhiều khó khăn như ở nước ta hiện nay.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Andy Hargreaves và Michael Fullan, (2012), “ *Vốn nghề nghiệp*” (Professional Capital: Transform- ing Teaching in Every School. Andy. Hargreaves and Michael Fullan. Teachers. College Press, 2012). Published simultaneously by Teachers College Press, 1234 Amsterdam Avenue, New York, NY 10027, and by the Ontario Principal’s Council, 180 Dundas St.W 25<sup>th</sup>floor, Toronto, ON M5G 1Z8 Canada. Copyright 2012 by Teachers College, Columbia University.
2. Barber and Mourshed, (2007), “*Các hệ thống trường học có kết quả tốt nhất thế giới đứng đầu như thế nào*”- (The McKinsey report: How the world bet performing school sytems come out ontop). London, England: Mckinsey and company. trang 40.
3. Đảng Cộng sản Việt Nam, (2013), *Nghị quyết số 29-NQ/TW* ngày 4/11/2013 Hội nghị Trung ương 8 khóa XI về “đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo”.
4. Pasi Sahlberg, (2016), “*Bài học Phần Lan*” - trang 53- Nxb. Tri thức.
5. Phù Sa, (2005), *Phần Lan - một trong những nước có nền giáo dục thành công nhất thế giới*. VOA - 13 Apr 2004, 16:51 UTC. [www.lamchame.com/forum/threads/giao-duc-cua-phan-lan.1164/](http://www.lamchame.com/forum/threads/giao-duc-cua-phan-lan.1164/).
6. Viện Ngôn ngữ, (1992), “*Từ điển Tiếng Việt*”, Nxb. Viện Khoa học Xã hội Việt Nam - trang 223.

Ngày nhận bài: 21/2/2017. Ngày biên tập xong: 23/5/2017. Duyệt đăng: 25/5/2017