



# QUAN NIỆM VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC TRONG GIÁO DỤC

• PGS.TS. ĐẶNG THÀNH HÙNG

Viện Chiến lược và Chương trình giáo dục

## 1- Lịch sử thuật ngữ và định nghĩa

Từ *Chiến lược* (Strategy) theo gốc Hi Lạp có nghĩa là Cấp tướng, Chỉ huy chiến dịch hoặc mặt trận (Strategia, tương đương với từ tiếng Anh: Generalship). Người Pháp sử dụng thuật ngữ *Chiến lược* - Strategos từ năm 1810 trong hoạt động quân sự. Đại bách khoa toàn thư thế giới Britannica 2002 giải thích nghĩa chung của từ *Chiến lược* trên nhiều mặt: kế hoạch, phương pháp, nghệ thuật, chính sách... trong các lĩnh vực quân sự, kinh tế, giáo dục (GD), khoa học, văn hoá...

Theo Frederick Pearce, quan hệ giữa chiến lược và chiến thuật (sách lược) là quan hệ giữa hoạch định dài hạn và ngắn hạn, giữa khoa học - nghệ thuật và kĩ năng- biện pháp, giữa toàn thể và cục bộ, như sơ đồ sau:

Mục đích	_____	Chiến lược	_____
Chiến thuật	—	Tăng trưởng 25%.....	Nâng giá trị bán ra 40%,
		Chi phí quảng cáo gấp đôi	

Tăng số nhân viên bán	10%	Khuyến mại
1-2%, v.v...		

## 2 - Quan niệm chiến lược và chiến lược trong GD

### 2.1. Bản chất của khái niệm chiến lược GD

Chiến lược là khái niệm quản lí chỉ toàn bộ những quá trình kết hợp, tổ chức tư tưởng, quan điểm, kế hoạch, biện pháp, nguồn lực cần thiết của con người và thực hiện chúng một cách thích hợp, nhất quán trong thời hạn tương đối dài để thay đổi cục diện công việc hoặc khách thể từ trạng thái hiện tại đến trạng thái mong muốn. Những quá trình này và những hoạt động trong đó được thiết kế và kế hoạch hóa trong văn bản chiến lược.

Về bản chất mọi chiến lược nói chung đều là **phương tiện để tạo ra thay đổi**, tức là nó gồm tất cả những gì nằm trong khoảng giữa **ý đồ (mục đích) và kết quả**, hoặc giữa khả năng dự kiến và hiện thực đạt được, và kết quả hay hiện thực mới được tạo ra này phải chứa đựng những thay đổi nhất định từ bên trong. **Khuyh hướng và chức năng chủ đạo của mọi chiến lược là phát triển**, chiến lược GD trước hết và chủ yếu

hướng vào phát triển khách thể (hiện thực GD, cục diện lí luận trong hoạt động GD, thực trạng quản lí GD, chất lượng GD, phương pháp GD v.v...).

Khía cạnh lí luận của các phương tiện nói chung chính là phương pháp. Vì vậy, chức năng đầu tiên của các chiến lược cũng tương tự như chức năng của một kiểu phương pháp tổng quát. Đó là *phương pháp hoạt động*, có tính chất hệ thống. Chiến lược với tư cách phương pháp bao gồm các nguyên tắc hoặc tư tưởng lí luận, các mục tiêu, mô hình và mẫu hành động thực thi để đạt những mục tiêu đó, các giải pháp (hoạt động và quan hệ) và nguồn lực ( phương tiện, kĩ thuật, luật lệ, chính sách...) tiến hành hoạt động và đánh giá kết quả, quá trình thực hiện. Tất cả những yếu tố này phải thích ứng và nhất quán với nhau trong một chỉnh thể.

Tuy nhiên, trước khi là một tồn tại thực tế trong quá trình thay đổi thì chiến lược được phản ánh trong một loại văn bản quản lí, gọi là văn bản chiến lược. Mặc dù văn bản chiến lược có thể có những hình thức và cấu trúc khác nhau, tùy theo quy mô và lĩnh vực thay đổi cụ thể, nhưng ngay ở hình thức này chiến lược đã có **chức năng quản lí** - đó là công cụ quản lí thay đổi, quản lí phát triển. Chức năng đó càng thể hiện rõ hơn nữa trong quá trình xúc tiến chiến lược để thay đổi hiện thực

### 2.2. Khái niệm chiến lược GD

Các chiến lược trong lĩnh vực GD (gọi chung là chiến lược GD) là khái niệm chỉ toàn bộ những quá trình kết hợp, tổ chức tư tưởng, quan điểm, kế hoạch, biện pháp, nguồn lực cần thiết của con người và thực hiện chúng một cách thích hợp, nhất quán trong thời hạn tương đối dài để thay đổi cục diện sự nghiệp GD (công tác GD, quy mô và cơ cấu hệ thống GD, chất lượng GD, nhà trường...) từ trạng thái hiện tại đến trạng thái mong muốn. Những quá trình đó được thiết kế và kế hoạch hóa trong văn bản chiến lược GD

Chiến lược GD cũng có hai chức năng cơ bản như mọi chiến lược khác: chức năng phát triển và chức năng quản lí phát triển. Ngày nay các chiến lược trong nhiều lĩnh vực kinh tế-xã hội

thường có nhiều cấp, nhiều hình thức và nhiều kiểu. Trong GD cũng như vậy. Các chiến lược GD có hai cấp cơ bản: **1- Chiến lược phát triển GD**, nối liền vực GD với toàn bộ quá trình phát triển kinh tế-xã hội của quốc gia thông qua chính sách GD, luật GD và những công cụ hành chính khác; **2- Chiến lược tác nghiệp GD**, là những chiến lược bộ phận có chức năng chủ yếu là giải quyết vấn đề, qua đó tích lũy những nhân tố và điều kiện cần thiết để thay đổi cục diện cũ, tạo dần những nhân tố mới cho cục diện mới của GD. Chiến lược phát triển GD được hình dung như là một hành lang chung, một cái khung chung, một môi trường chung, tự nó chưa có tác động gì thực tế để thay đổi. Nội dung của nó chính là các chiến lược tác nghiệp GD: các chiến lược phát triển chương trình GD và học liệu, chiến lược dạy học, chiến lược học tập, chiến lược quản lý giảng dạy và quản lý học tập, chiến lược đánh giá, chiến lược tài chính và đầu tư GD, chiến lược GD khoa học, chiến lược GD ngôn ngữ, chiến lược GD công nghệ, v.v...

Các chiến lược GD trong điều kiện quản lý nhà nước thống nhất một chương trình GD quốc gia như Việt Nam lại có thể có thêm một cấp trung gian - đó là **chương trình GD quốc gia**. Chương trình GD là kiểu chiến lược nối liền chiến lược phát triển GD với các chiến lược tác nghiệp GD (tức là những hoạt động, biện pháp, giải pháp, phương pháp, kỹ năng giải quyết vấn đề trong các quá trình và quan hệ cụ thể của hệ thống GD). Nếu không thực hiện kế hoạch chiến lược phát triển GD thông qua chương trình GD thì nhà trường, giáo viên, người học, các nhà quản lý và nghiên cứu GD, công chúng xã hội và cha mẹ học sinh... không biết phải làm những gì. **Những hoạt động theo chương trình GD chính là bộ phận chủ đạo để thực hiện kế hoạch chiến lược phát triển GD**. Những chiến lược tác nghiệp GD nếu không hướng vào thực hiện chương trình GD thì cũng không thể gắn kết được với kế hoạch chiến lược phát triển GD

### **3 - Những vấn đề liên quan đến khái niệm chiến lược GD**

#### *3.1. Kế hoạch chiến lược GD*

Là **văn bản kế hoạch** được sử dụng trong quản lý, có tác dụng dài hạn, thể hiện kết quả của các hoạt động hoạch định chiến lược và dự kiến các hoạt động thực hiện kế hoạch chiến lược. Kế hoạch chiến lược là phần cốt lõi của toàn bộ văn bản chiến lược GD, nó mang định hướng nghiệp vụ và chuyên môn thuộc lĩnh vực GD. Nhờ vậy nội dung văn bản chiến lược của ngành này không giống với nội dung văn bản

chiến lược của ngành kia, mặc dù khung kỹ thuật của mọi văn bản chiến lược đều có thể giống nhau, tuân theo những quy định, thủ tục hành chính

**Hoạch định chiến lược** hay **lập kế hoạch chiến lược** là các hoạt động và quá trình nghiên cứu, điều tra, dự báo, tổ chức tư tưởng, lý luận, bộ máy, mục tiêu, nhiệm vụ... cần thiết để thiết kế và thể hiện *những thành phần cơ bản nhất của một chiến lược* dưới hình thức một loại văn bản có tính chất kế hoạch. Nói cách khác, sản phẩm chính của lập kế hoạch chiến lược là bản kế hoạch chiến lược. **Những bước cơ bản nhất của quy trình lập kế hoạch chiến lược gồm:**

1 - Chuẩn bị (bộ máy, phương pháp, công cụ, điều kiện..., kể cả truyền thông và huấn luyện chuyên gia, lập kế hoạch làm việc)

2 - **Xác định và phát biểu sứ mạng, tầm nhìn, đường lối tư tưởng** (người ta có thể dùng chúng để đặt tên cho chiến lược sẽ hoạch định, thí dụ - Hình thành tương lai của chúng ta - đó là tên gọi Chiến lược GD nghề của Australia thời kỳ 2004-2010 (Shaping our Future), hay Bắc cầu tới tương lai. (A bridge to the future - Australian's National Strategy for Vocational Education and Training 1998-2003) vì tầm nhìn và sứ mạng của GD nghề trong hai thời kỳ này khác nhau

3 - **Đánh giá tình huống, phân tích dự báo** (thu thập dữ liệu, bằng chứng và phát triển phương pháp luận lập kế hoạch)

4 - **Phát triển nội dung các chiến lược, xác định mục đích và các mục tiêu chiến lược** (chiến lược gồm những định hướng, vấn đề, nhiệm vụ, nội dung, lĩnh vực... nào)

5 - **Hoàn thành văn bản kế hoạch** (kiểu văn bản kế hoạch có thể khác nhau tùy theo chủ thể lựa chọn phương pháp và kỹ thuật thiết kế, thí dụ - là một bản kế hoạch truyền thống, là một sa bàn đa phương tiện hiện đại, là những mô hình vật chất biểu hiện v.v...)

Có thể xác định chi tiết các bước lập kế hoạch chiến lược GD. Chẳng hạn ở Phương Tây người ta thường làm theo 9 bước như sau: (1- Quá trình chuẩn bị; 2- Phát triển sứ mạng; 3- Phát triển tầm nhìn; 4- Phát triển và sử dụng các phép đo và dữ liệu thực hiện; 5- Xem xét, đánh giá các yếu tố thực tiễn; 6- Phân tích tác động chéo; 7- Phát triển văn bản chiến lược; 8- Lập kế hoạch hành động; 9- Thực hiện và đánh giá).

#### *3.2. Văn bản chiến lược GD*

Văn bản chiến lược GD là loại văn bản hành chính quy định kế hoạch chiến lược, chương trình hành động thực tế, nguồn lực, phương pháp thực



hiện kế hoạch đó, những giải thích, hướng dẫn và yêu cầu cần thiết về quá trình thực hiện kế hoạch, đánh giá thực hiện kế hoạch (đánh giá chiến lược trong quá trình xúc tiến nó và khi kết thúc nó), điều chỉnh kế hoạch, và những phụ lục cần thiết cho biết phương pháp, quy mô, dữ liệu khoa học, các thông số kĩ thuật... đã được thực hiện khi lập kế hoạch chiến lược, đôi khi có cả những minh chứng nữa nếu gặp vấn đề phức tạp

Như vậy, khung văn bản chiến lược GD thường có những thành phần sau: 1- Kế hoạch chiến lược; 2- Chương trình hành động thực hiện kế hoạch; 3- Hướng dẫn - Giải thích thực hiện kế hoạch; 4- Phụ lục. Kế hoạch chiến lược là phần chủ yếu thể hiện chiến lược và có vai trò quan trọng nhất trong văn bản chiến lược, nhưng các thành phần kia cũng không thể thiếu được. Không có chúng thì văn bản chiến lược chỉ đơn giản là bản kế hoạch trừu tượng khó hiểu và chưa rõ cách thực hiện, không rõ trách nhiệm và quan hệ giữa các bên tham gia và những bên hưởng lợi từ chiến lược đó.

**4 - Khung kĩ thuật phát triển chiến lược GD**

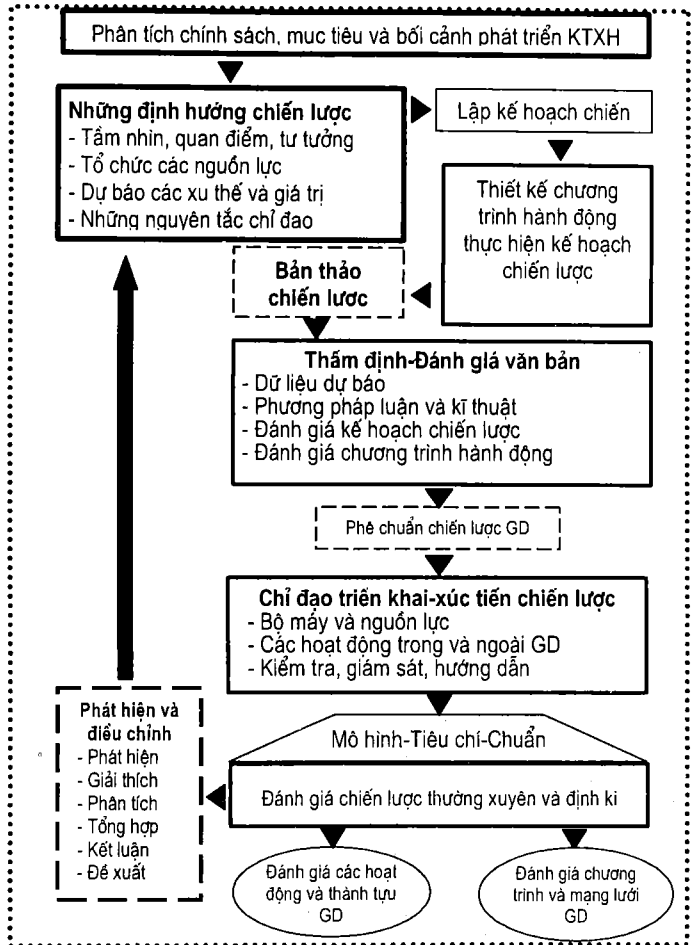
Những chi tiết trong khung này cần được làm rõ và xác định một cách khoa học dựa vào những nghiên cứu cơ bản về luật, chính sách, hệ thống và quá trình GD, xã hội học GD, quản lí và kinh tế học GD, khoa học đánh giá chiến lược và chương trình GD, khoa học dự báo GD... và những dự án phát triển hàng loạt công cụ, kĩ thuật và phương tiện phù hợp.

Khi kết thúc chu kì chiến lược thì quy trình này được sử dụng để phát triển chiến lược mới cho thời kì tiếp sau. Việc phát triển các chiến lược nói chung và các chiến lược trong GD nói riêng là những quá trình liên tục, không chỉ là xây dựng văn bản kế hoạch hay văn bản chiến lược, cũng không chỉ là việc thiết kế một tiến trình mà còn bao gồm tất cả những việc đó lẫn những quá trình thực thi kế hoạch, chương trình trong thực tiễn GD. Phát triển chiến lược GD trong thời kì này là một trong những điểm xuất phát và căn cứ trọng yếu nhất cho việc phát triển các chiến lược GD cho thời kì sau.

**5 - Đánh giá chiến lược GD**

Đánh giá chiến lược GD là những quá trình

và hoạt động phù hợp nhằm đưa ra những phán xét, nhận định về giá trị, ý nghĩa và lợi ích xã hội của chiến lược GD trong thời kì tác động của chiến lược đó, do chiến lược đó mang lại cho xã hội và cho GD, dựa trên những sự kiện, dữ liệu,



bằng chứng và lập luận được thu thập, tổ chức và xử lí nhờ nghiên cứu, thông tin và phát triển GD. Đánh giá chiến lược là một trong những công việc của phát triển chiến lược, bắt đầu từ lúc phê chuẩn kế hoạch và văn bản chiến lược và kết thúc cùng với lúc kết thúc chu kì chiến lược.

Đánh giá chiến lược tuân thủ những chuẩn, tiêu chí nhất định và sử dụng các mô hình, chỉ số, kĩ thuật và công cụ đo lường - đánh giá phù hợp. Việc lựa chọn và tổ chức mô hình đánh giá, phương pháp đánh giá trước hết phụ thuộc các mục tiêu chiến lược, các nhiệm vụ chiến lược đã xác định trong kế hoạch chiến lược, phong cách thiết kế chiến lược và chương trình hành động thực hiện kế hoạch chiến lược, và phụ thuộc vào tình trạng của khoa học cũng như công nghệ

đánh giá hiện tại. Với phong cách thiết kế hiện nay của Chiến lược phát triển GD-đào tạo 2001-2010 của nước ta, thì mô hình đánh giá chiến lược phù hợp chính là mô hình đánh giá chương trình GD, được bổ sung bằng các đề án điều tra, thống kê GD tổng thể. Nếu chiến lược GD được thiết kế dưới hình thức một hệ thống các dự án phát triển GD (phát triển chương trình, phát triển giáo viên, phát triển công nghệ thông tin GD, phát triển tài chính GD, phát triển năng lực quản lý GD v.v...) thì đánh giá chiến lược GD thực chất là tập hợp những đánh giá dự án, và khi đó nên lựa chọn các mô hình và phương pháp đánh giá dự án phổ biến lâu nay trong khoa học quản lý dự án.

Nhìn chung đánh giá chiến lược thường diễn ra theo một khung đại loại như sơ đồ trên, sau khi thẩm định, phê chuẩn văn bản và bắt đầu triển khai kế hoạch chiến lược. Việc đánh giá để thẩm định và thẩm định lại văn bản chiến lược không nằm trong khung này vì đó là loại đánh giá có chức năng khác. Bản chất của đánh giá chiến lược là đánh giá sự thực hiện kế hoạch

chiến lược (quá trình và kết quả thực hiện). Vì vậy cần hiểu đánh giá chiến lược là quá trình liên tục theo suốt cả chu kỳ chiến lược, từ lúc bắt đầu ban hành, triển khai cho đến lúc kết thúc. Nó gồm những thành tố như sơ đồ trên mô tả. Đánh giá chiến lược có thể được thực hiện một số lần trong chu kỳ chiến lược, tùy theo cách thiết kế chiến lược và kế hoạch chiến lược. Trọng tâm của đánh giá chiến lược là các thành phần trong Kế hoạch chiến lược. Có nghĩa là chúng ta phải giải đáp: Việc lựa chọn điểm xuất phát thực tiễn đã đúng chưa, Tư tưởng và tầm nhìn chiến lược lúc đầu đã đúng chưa hay đúng đến mức độ nào và sai đến mức độ nào, mục tiêu chiến lược, các nhiệm vụ chiến lược, các giải pháp chiến lược đã được xác định, được tổ chức và được thực thi có khó khăn gì, có ưu điểm gì, có gì phải điều chỉnh, có gì cần bổ sung, có gì cần loại bỏ v.v...

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

- 1- "What is Strategy?" (1996). Michael Porter. Harvard Business Review
- 2- Fred Nickols (2004). *Distance Consulting - Strategy*. <http://home.att.net/>
- 3- Jim Shultz (2003). *Strategy Development: Key Questions for Developing an Advocacy Strategy*. P.O. Box 22157 San Francisco, CA 94122, USA
- 4- *Brigde to the Future* (1998). Australia's National Strategy for Vocational Education and Training 1998 – 2003
- 5- *Shaping our Future* ( 2003). Australia's National Strategy for Vocational Education and Training 2004 – 2010
- 6- *Education – Job Number 1- Norwegian Strategy for Delivering Education for All by 2015*
- 7- *Tertiary Education Strategy 2002-2007* (2001). NewZealand Ministry of Education

**SUMMARY**

*The conceptions and educational strategy in the present renewal program cover the concept of strategy to be understood in the principle of activity and development, i.e, the process of organizing material and spiritual resources to create changes and direct measures for this organizing way. The strategy designed in strategic documents includes strategic plans to be executed at corresponding levels with devolution and delegation in management and in the educational system. Both strategic document and strategic plan document are instruments to manage and control changes in education with certain technical structures.*

