

QUẢN LÝ BỒI DƯỠNG CHUYÊN MÔN, NGHIỆP VỤ CHO CÁN BỘ CẤP XÃ TẠI CÁC CƠ SỞ BỒI DƯỠNG THEO QUAN ĐIỂM TIẾP CẬN NĂNG LỰC

TRẦN THỊ THU HƯƠNG*

Ngày nhận bài: 08/07/2016; ngày sửa chữa: 08/07/2016; ngày duyệt đăng: 08/07/2016.

Abstract: It is necessary to have regular training activities for communal staff to enhance their competences in implementing administrative duties. These activities are mainly hold in district politic centers, provincial school of politics or politic universities. Contents of professional training activities are mentioned in the article in term of planning, organizing activities, directing and supervising, testing and evaluating.

Keywords: Management of training, communal staff, professional training.

1. Lập kế hoạch bồi dưỡng (BD) chuyên môn (CM), nghiệp vụ (NV) cho cán bộ cấp xã (CBCX)

Lập kế hoạch là một quá trình thu thập, phân tích và xử lý thông tin một cách có hệ thống nhằm xác định mục tiêu, phân bổ nguồn lực, thời gian và các phương án thực hiện nhằm đạt được mục tiêu cho một hoạt động hay một lĩnh vực nhất định nào đó. Để xây dựng kế hoạch thực hiện chương trình cho một khóa BD, người quản lý (QL) tiến hành phân tích làm rõ điểm mạnh, yếu, cơ hội, thách thức, điều kiện nguồn lực và khả năng của cơ sở bồi dưỡng (CSBD); đánh giá được đầy đủ thực trạng *năng lực cũng như trình độ* của đội ngũ CBCX cần BD. Kế hoạch phải trả lời được câu hỏi: Mục tiêu khóa BD đạt được cái gì? Cần làm những công việc gì để đạt tới mục tiêu đó? Ai là người làm? Làm vào thời gian nào? Làm như thế nào? Dự đoán trước các mức độ cần đạt được của hoạt động BD?... Nhà QL căn cứ vào đó để xác định các nội dung QL.

1.1. QL mục tiêu BD theo quan điểm tiếp cận năng lực. Việc QL mục tiêu BD là xác định hướng đi của quá trình BD, không để đi chệch hướng đã xây dựng, điều chỉnh kịp thời khi cần thiết, đồng thời nhà QL phải thấy rõ mối quan hệ biện chứng giữa mục tiêu BD với các thành tố của quá trình BD. Nhà QL cần giúp các đối tượng liên quan hiểu được mục tiêu của công tác BD.

Mục tiêu của việc QL công tác BD thực chất là việc tổ chức những cơ hội học tập nhằm khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng của từng CB so với yêu cầu cụ thể do công việc của chính mỗi CB đó đặt ra. Mặt khác, công tác BD không chỉ nhằm giải quyết các nhiệm vụ hiện tại mà còn chuẩn bị nguồn lực cho các yêu cầu của công việc trong tương lai.

1.2. QL nội dung BD theo quan điểm tiếp cận năng lực.

Nội dung BD là một phần cơ bản của chương trình BD, bao gồm hệ thống kiến thức, kỹ năng, các chuẩn mực về thái độ, đạo đức được phản ánh trong các môn học, phân học và các hoạt động giáo dục tương ứng với các cấp. QL nội dung BD chính là cụ thể hóa mục tiêu BD được thể hiện trong kế hoạch BD. Nói cách khác, đó là việc thực hiện các tác động QL nhằm phát triển kiến thức, kỹ năng đối với CBCX để đáp ứng nhu cầu BD của họ. Cụ thể, việc QL nội dung BD CB gồm hai bộ phận: QL việc xây dựng nội dung chương trình BD đội ngũ CBCX và QL việc thực hiện nội dung chương trình BD đội ngũ CBCX.

Để QL việc xây dựng nội dung chương trình BD CBCX, nhà QL phải tổ chức phân tích về nghề nghiệp của CBCX, công việc CBCX đang làm, CBCX đang cần những gì, đã có gì và còn thiếu gì, thực tế tại địa phương đang đặt ra những vấn đề gì đối với CBCX. Căn cứ vào đó để xây dựng nội dung chương trình BD ứng với đối tượng BD.

QL việc thực hiện nội dung BD được tiến hành trong suốt quá trình BD của CSBD, thông qua việc QL hoạt động dạy và hoạt động học được thực hiện một cách tích cực, đảm bảo về nội dung và tiến độ thời gian nhằm đạt được các mục tiêu BD.

1.3. QL phương pháp BD theo quan điểm tiếp cận năng lực. Phương pháp BD có thể được hiểu là cách thức hoạt động của người dạy và học viên (ở đây là CBCX) nhằm thực hiện các nội dung BD để đạt mục tiêu đề ra với những điều kiện cụ thể về môi trường, phương tiện học tập, thời gian BD... Để QL tốt, nhà QL

* Trưởng Đại học Thái Bình

cần nắm được hệ thống các phương pháp dạy học, hình thức tổ chức dạy học khác nhau để từ đó chỉ đạo việc vận dụng các phương pháp giảng dạy cho hiệu quả. Nhà QL cần khuyến khích giáo viên chủ động lựa chọn và sử dụng các phương pháp tích cực để phát huy sự tự giác, hợp tác tham gia vào hoạt động BD của CBCX. BD CM, NV cho CBCX là để giúp họ thực hiện được các hoạt động tại địa phương một cách hiệu quả nhất. Vận dụng các phương pháp khác nhau để CBCX được tham gia vào các hoạt động trải nghiệm, sáng tạo, hợp tác và chia sẻ với các CBCX khác giúp họ BD, phát triển về CM, NV. Các phương pháp BD có thể lựa chọn là làm việc nhóm, thực hành, thực hiện để án công tác, đóng vai,...

Phương tiện BD cũng có vai trò hết sức quan trọng trong việc đổi mới phương pháp BD. Nhà QL cần phải có các biện pháp để phát huy được tác dụng sự phạm, nâng cao hiệu quả BD như: khuyến khích giáo viên sử dụng phương tiện BD trong quá trình BD. Ngoài ra, nhà QL cũng cần quan tâm đến hiệu quả của phương tiện giảng dạy.

1.4. QL đội ngũ giáo viên. QL giáo viên là vấn đề quan trọng trong công tác QL BD. Trong bất kỳ hoàn cảnh nào, nhân tố con người, đội ngũ vẫn luôn có ý nghĩa quyết định cho sự thành công của hoạt động QL. Đội ngũ giáo viên là những người có trình độ CM về lĩnh vực họ phụ trách, có lòng tự trọng cao và họ chính là người trực tiếp tiếp xúc, giao lưu, tương tác với đội ngũ CBCX. Nhà QL cần tạo điều kiện để đội ngũ giáo viên có thể mang hết khả năng của họ để hoàn thành tốt công việc trong hoạt động BD.

1.5. QL đội ngũ học viên (CBCX). Học viên ở các lớp BD CBCX là những người trưởng thành, đã và đang giữ một vị trí công tác tại địa phương. Họ cần lĩnh hội những vấn đề thiết thực đang diễn ra trên địa bàn các xã, như: đất đai, chuyển đổi cơ cấu cây trồng, chuyển đổi mục đích sử dụng đất, giải quyết tranh chấp, khiếu nại, chế độ chính sách của người dân... Vì vậy, đặc điểm trong việc học BD của họ là học qua giải quyết các vấn đề thực tế, học qua trao đổi kinh nghiệm, học qua xử lý các tình huống cụ thể... Nhà QL cần tạo ra môi trường BD, môi trường học tập phù hợp với đối tượng CBCX.

1.6. Tổ chức cơ chế phối hợp BD CBCX theo quan điểm tiếp cận năng lực. Trong quá trình QL hoạt động BD CBCX, nhà QL phải lôi cuốn, huy động các lực lượng xã hội, lực lượng giáo dục tham gia vào công tác BD CBCX với nhiều hình thức, có như vậy mới tạo ra sức mạnh tổng hợp thúc đẩy hoạt

động BD đạt được mục tiêu đề ra. Khi có sự chỉ đạo thống nhất từ trung ương đến địa phương, có sự kết hợp nhịp nhàng giữa các ban, ngành có liên quan trong việc tổ chức BD CBCX theo quan điểm tiếp cận năng lực thì hoạt động BD CBCX sẽ mang lại hiệu quả cao.

Tóm lại, kế hoạch BD CM, NV cho CBCX ở các CSBD được xây dựng càng cụ thể sẽ càng thuận lợi trong việc triển khai. Việc xây dựng kế hoạch phải do người đứng đầu CSBD chủ động thực hiện trong sự phối hợp với các lực lượng liên quan. Kế hoạch phải được xây dựng một cách dân chủ, huy động được các lực lượng tham gia để họ cùng xác định mục tiêu, lựa chọn biện pháp thực hiện, khi đó việc triển khai kế hoạch sẽ thuận lợi hơn.

2. Tổ chức BD CM, NV cho CBCX tại các CSBD

2.1. "Tổ chức" được hiểu là quá trình sắp xếp con người và các nguồn lực để cùng nhau làm việc nhằm đạt tới một mục tiêu cụ thể. Với tư cách là một chức năng cơ bản của QL, quá trình này liên quan đến việc tạo ra sự phân công lao động thực hiện các nhiệm vụ và điều phối các kết quả nhằm đạt được mục tiêu chung.

Sau khi xây dựng xong kế hoạch, nhà QL phải xem xét, xác định các công việc và các mối quan hệ để giao nhiệm vụ: ai sẽ làm việc gì, ai phụ trách ai và cách thức liên hệ với nhau giữa cá nhân với các tiểu bộ phận, giữa cá nhân với cá nhân. Cần phải lựa chọn hình thức tốt nhất để phù hợp nhu cầu trong điều kiện cụ thể.

2.2. Tổ chức thực hiện chương trình BD được tiến hành trong suốt quá trình BD của các CSBD, thông qua việc QL hoạt động dạy và học sao cho các kế hoạch BD được thực hiện một cách đầy đủ, đúng về nội dung và tiến độ thời gian nhằm đạt được các yêu cầu của mục tiêu BD.

Trong quá trình thực hiện kế hoạch, nhà QL cần thường xuyên quan tâm, khích lệ mọi người cùng cố gắng làm việc để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Để đạt được thành công, nhà QL phải biết ứng phó thật tốt trong tất cả các khía cạnh giao tiếp, các mối quan hệ giữa các cá nhân, tạo động lực, thiết kế công việc, làm việc với tinh thần đồng đội và biết tạo sự thay đổi.

2.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch BD CM, NV cho CBCX của các CSBD bao gồm các công việc chính sau: - Hình thành bộ máy và phân công lực lượng phụ trách phụ hợp: xây dựng lực lượng tham gia BD (lựa chọn báo cáo viên, giáo viên, chuyên gia... và phân

công thực hiện theo kế hoạch); - Phân loại CBCX, tổ chức các nhóm/lớp BD theo các nội dung tương ứng; - Hình thành mối quan hệ giữa các bộ phận và cá nhân phụ trách liên quan đến các hoạt động BD CBCX; - Quy định rõ ràng chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm của các bộ phận và thành viên; - Xác lập cơ chế phối hợp, hỗ trợ trong thực hiện trách nhiệm (sự phân công lao động) giữa các bộ phận, các thành viên chủ chốt trong CSBD.

2.4. Để tổ chức thực hiện kế hoạch BD CM, NV cho CBCX của các CSBD cần xác định cụ thể vai trò chủ thể của mỗi thành viên trong CSBD, cụ thể: - *Người đứng đầu CSBD* phải nắm vững thực trạng CSBD mình phụ trách (con người, cơ sở vật chất...), chủ động giao nhiệm vụ rõ ràng cho các bộ phận cụ thể và giám sát việc thực hiện kế hoạch BD CM, NV cho CBCX; xác lập cơ chế phối hợp của các bộ phận, các thành viên đồng thời hỗ trợ họ trong việc thực hiện trách nhiệm; xây dựng quy chế hoạt động rõ ràng. Đó là cơ sở để phân công lao động, tổ chức công việc và phối hợp hành động hiệu quả. - *Những người liên quan* (giáo viên, các bộ phận khác): chủ động triển khai các hoạt động theo kế hoạch đã xây dựng trong sự phối hợp với các cá nhân và bộ phận có liên quan.

3. Chỉ đạo, điều hành BD CM, NV cho CBCX tại các CSBD

3.1. Chỉ đạo điều hành BD CM, NV cho CBCX của các CSBD là quá trình tác động, gây ảnh hưởng, liên kết các thành viên trong tổ chức, tập hợp động viên họ hoàn thành những công việc cụ thể theo kế hoạch BD đã đề ra nhằm đạt được mục tiêu đã định. Công việc này đòi hỏi phải đảm bảo nguyên tắc tập trung, dân chủ, tập thể và có hệ thống từ trên xuống dưới. Trong quá trình chỉ đạo, điều hành, triển khai hoạt động này, các nhà QL phải luôn chú ý đến mục tiêu của chương trình BD CM, NV cho CBCX theo từng vị trí công tác, luôn bám sát tinh thần tiếp cận năng lực, sao cho mọi hoạt động luôn đi đúng hướng và đạt mục tiêu một cách hiệu quả nhất.

3.2. Việc tổ chức chỉ đạo, điều hành, triển khai hoạt động BD CM, NV cho CBCX cần được tiến hành đồng bộ, phối hợp chặt chẽ từ địa phương cử CB tham gia BD đến cơ sở được giao tổ chức lớp BD. Công tác này cần được thực hiện thường xuyên, chú trọng khâu lấy ý kiến phản hồi từ các lực lượng tham gia để kịp thời chỉnh sửa, bổ sung các vấn đề phát sinh và đạt được mục tiêu đề ra của chương trình BD. Thực tiễn đã chứng minh, rất nhiều vấn đề có thể nảy sinh và được

xem xét giải quyết trong quá trình tổ chức triển khai cũng như chỉ đạo của các nhà QL.

4. Kiểm tra, đánh giá hoạt động BD CM, NV cho CBCX của các CSBD

4.1. Nhà QL cần tăng cường trách nhiệm và tính tự chủ trong thực hiện nhiệm vụ kiểm tra, đánh giá BD. Thiết lập bộ máy kiểm tra, đánh giá việc thực hiện các quy định của khóa BD. Quán triệt nội dung đổi mới kiểm tra, đánh giá tới giáo viên. Giám sát việc kiểm tra, đánh giá thông qua công tác thanh tra, kiểm tra BD đồng thời hỗ trợ, tư vấn cho giáo viên về việc lựa chọn phương pháp kiểm tra, đánh giá. Nhà QL các CSBD cần tạo ra một cơ chế QL kiểm tra, đánh giá phù hợp để khắc phục những thiếu sót có thể có một cách thực sự khách quan, đồng thời phát huy được sức mạnh tập thể trong việc thực hiện công tác kiểm tra, đánh giá, góp phần nâng cao chất lượng BD.

Quá trình BD theo tiếp cận năng lực đặt trọng tâm vào việc giải quyết các vấn đề, vào việc hình thành các năng lực cho người học. Việc đánh giá kết quả học tập của người học dựa vào các tiêu chí thực hiện, chỉ khi nào người học đã “đạt” tất cả các tiêu chí đặt ra thì mới được công nhận đã học xong chương trình BD và đạt mục tiêu đề ra.

4.2. Tiến hành kiểm tra, đánh giá BD CM, NV cho CBCX của các CSBD thông qua các công việc cơ bản sau: - Thiết lập tiêu chí đánh giá rõ ràng (dựa trên tiêu chuẩn về nghề nghiệp của CBCX, dựa vào mục tiêu đã xác định và kế hoạch đã lập); - Lựa chọn và vận dụng các hình thức kiểm tra hợp lý và dễ dàng đo được mức độ hoàn thành so với tiêu chí đặt ra; - Thường xuyên kiểm tra để thu thập được các thông tin, minh chứng đầy đủ, xác thực về BD CBCX và đưa ra các đánh giá chính xác về BD; - Sử dụng kết quả đánh giá một cách tích cực để điều chỉnh hoạt động BD theo mục tiêu mong đợi đối với CSBD và với CBCX.

Để thực hiện việc kiểm tra, đánh giá hoạt động BD CM, NV cho CBCX ở các CSBD đòi hỏi phải xây dựng được lực lượng kiểm tra, kế hoạch kiểm tra với tần số hợp lý, đa dạng hóa các hình thức kiểm tra (định kì, đột xuất, trực tiếp, gián tiếp...) để thu thập được thông tin chính xác về hoạt động BD. Việc đánh giá phải khách quan, kết luận phải rõ ràng và nêu rõ hướng cải thiện việc thực hiện trong những trường hợp cụ thể.

Để tổ chức đánh giá hiệu quả, nhà QL cần xây dựng một phương án khả thi và bám sát mục tiêu của

(Xem tiếp trang 91)

tình cảm của mình, biết thể hiện tình cảm đúng với các đối tượng và tình huống giao tiếp hơn, học được các quy tắc chuẩn mực đạo đức xã hội và hình thành các KN xã hội cần thiết.

3.4. Thường xuyên tổ chức các hoạt động thông qua hình thức thảo luận nhóm. GV đặt ra các tình huống có vấn đề, sau đó chia nhóm cho trẻ thảo luận để giải quyết. Cách làm này tạo môi trường thuận lợi cho trẻ có các KNGT và KN xã hội như: biết lắng nghe biết thể hiện ý kiến của mình, có tư duy phê phán, biết hợp tác, kiểm soát ý thức,...

Thảo luận nhóm là một KN tương đối khó đối với trẻ, vì vậy, để trẻ có thể thực hiện tốt KN này, GV phải kiên trì hướng dẫn, luyện tập thường xuyên và nội dung thảo luận phải đi theo trình tự từ dễ đến khó thì sau đó mới có thể tiến hành một cách có hiệu quả. Trước khi tiến hành thảo luận nên khuyến khích trẻ cùng xây dựng nhiệm vụ, nội dung thảo luận để trẻ hứng thú và dễ dàng nắm bắt được các yêu cầu, sau đó quá trình trẻ thảo luận GV phải là “cố vấn”, “trọng tài”, là “người điều khiển” để hoạt động của trẻ có hiệu quả, đúng với mục đích đã đề ra.

GD KNGT là điều kiện cần thiết để trang bị những KN nền tảng vững chắc cho sự hòa nhập xã hội của trẻ, giúp trẻ mạnh dạn, tự tin, có thể tham gia tích cực, chủ động vào các hoạt động học tập ở trường tiểu học. Để hoạt động GD KNGT đạt hiệu quả, cần lựa chọn nội dung GD phù hợp, hệ thống phương pháp tối ưu, xây dựng môi trường cho trẻ được luyện tập và cần tiến hành một cách thường xuyên giữa các hoạt động ở trường mầm non, mọi lúc mọi nơi và gắn với mọi tình huống trong cuộc sống, qua đó trẻ được trải nghiệm trực tiếp tất cả mọi giác quan của mình. □

Tài liệu tham khảo

- [1] Nguyễn Văn Lũy - Trần Thị Tuyết Hoa (2006). *Giáo trình giao tiếp với trẻ em*. NXB Giáo dục.
- [2] Phạm Minh Hạc (2005). *Tuyển tập Tâm lí học*. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [3] Levitov A.D (tái bản 2004). *Tâm lí học trẻ em và tâm lí học sư phạm*. NXB Giáo dục.
- [4] A.I. Xôrôkina (1974). *Giáo dục học mẫu giáo* (tập 2). NXB Giáo dục.
- [5] Ngô Công Hoàn (1994). *Giao tiếp và ứng xử của cô giáo với trẻ em*. NXB Đại học Sư phạm.

Quản lí bồi dưỡng chuyên môn,...

(Tiếp theo trang 87)

chương trình BD CM, NV cho CBCX. Kết thúc mỗi đợt đánh giá, nhà QL tổng kết lại những công việc đã làm được và những công việc làm chưa hiệu quả để kịp thời bổ sung, chỉnh sửa.

4.3. Trong quá trình QL, tùy thuộc nội dung và thời điểm, nhà QL lựa chọn một trong 4 phương pháp đánh giá cơ bản sau: - *Đánh giá phân loại* nhằm tìm hiểu nhu cầu, năng lực, trình độ của CBCX tham gia để sắp xếp, bố trí khóa BD cho phù hợp; - *Đánh giá chẩn đoán* nhằm tìm hiểu nguyên nhân gây khó khăn cho CB trong quá trình tham gia BD CM, NV nhằm giúp nhà QL có biện pháp khắc phục, điều chỉnh kịp thời; - *Đánh giá liên tục* trong suốt quá trình BD được tiến hành vào nhiều thời điểm khác nhau trong suốt quá trình triển khai hoạt động BD CM, NV cho CBCX nhằm thu thập các thông tin phản hồi để kịp thời điều chỉnh hoặc đưa ra những cải tiến phù hợp; - *Đánh giá kết quả giữa kì và cuối kì* nhằm xác định xem mục tiêu của chương trình BD đạt được ở mức độ nào và đánh giá định lượng mức độ đó. Ngoài ra, kết quả đánh giá giữa kì và cuối kì cũng cho giáo viên và các nhà QL cũng như CBCX biết mức độ hoàn thành khóa BD

CM, NV của họ đến đâu và hiệu quả của hoạt động BD như thế nào.

QL hoạt động BD CM, NV cho CBCX là công việc thường xuyên, liên tục của các CSBD, vì vậy nhà QL cần chủ động trong tất cả các hoạt động nói trên. QL có hiệu quả hoạt động BD CBCX tại các CSBD một mặt giúp CBCX lĩnh hội được những kiến thức về CM, NV cần thiết để họ có thể áp dụng giải quyết các công việc tại địa phương đang đặt ra, mặt khác giúp CSBD nâng cao được chất lượng của hoạt động BD CBCX nói riêng và nâng cao được uy tín của CSBD nói chung. □

Tài liệu tham khảo

- [1] Tỉnh ủy Thái Bình (2007). *Báo cáo số 83-BC/TU ngày 5/9/2007 về sơ kết 5 năm thực hiện Đề án 26 của Ban Thường vụ Tỉnh ủy về đào tạo cán bộ xã, phường, thị trấn có trình độ cao đẳng đại học*.
- [2] Tỉnh ủy Thái Bình (2009). *Đề án 02-ĐA/TU về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo, quản lí giai đoạn 2009-2020*.
- [3] Chính phủ (2003). *Nghị định số 114/2003/NĐ-CP ngày 10/10/2003 về cán bộ, công chức xã, phường, thị trấn*.
- [4] Chính phủ (2003). *Nghị định số 121/2003/NĐ-CP ngày 21/10/2003 về chế độ, chính sách đối với cán bộ, công chức ở xã, phường, thị trấn*.