

THIẾT KẾ CÁC KHÓA BỒI DƯỠNG KỸ NĂNG, NGHIỆP VỤ CHO CÁN BỘ, CÔNG CHỨC

★ PGS, TS TRẦN THỊ THANH THỦY

*Viện Lãnh đạo học và Chính sách công,
Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh*

- **Tóm tắt:** Các khóa bồi dưỡng kỹ năng, nghiệp vụ được thiết kế dựa trên nhận thức về vai trò của đào tạo, bồi dưỡng đối với xây dựng năng lực của tổ chức; vai trò của đào tạo, bồi dưỡng đối với xây dựng năng lực cá nhân cán bộ, công chức; gắn với chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền của đơn vị tổ chức đào tạo, bồi dưỡng; kỹ năng làm việc hoặc vấn đề nghiệp vụ cần được bồi dưỡng; và năng lực tài chính, kinh phí và cơ sở vật chất. Các hoạt động chính trong thiết kế các khóa trên gồm có: phân tích nhu cầu bồi dưỡng; xác định mục tiêu của khóa bồi dưỡng; xác định đối tượng người học; phân định trách nhiệm của các bên liên quan; thiết kế chương trình bồi dưỡng; lựa chọn phương thức, biện pháp thể hiện nội dung; xác định nguồn kinh phí; và xác định các điều kiện hậu cần kèm theo.
- **Từ khóa:** Thiết kế khóa học; bồi dưỡng kỹ năng, nghiệp vụ.

1. Cơ sở để thiết kế các khóa bồi dưỡng kỹ năng, nghiệp vụ

(1) Vai trò của đào tạo, bồi dưỡng đối với xây dựng năng lực của tổ chức

Không chỉ đơn thuần là một kênh truyền đạt các kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ cho cán bộ, công chức để phục vụ cho quá trình thực thi, hoạt động bồi dưỡng nghiệp vụ nói riêng hay đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức nói chung, đem lại cho các cơ quan, đơn vị nhiều cơ hội, bao gồm:

Một là, là một kênh để thu thập thông tin: Thông qua các khóa bồi dưỡng, các cơ quan quản lý cán bộ, công chức được tiếp cận nguồn thông tin về nhiều vấn đề, về vai trò, ý nghĩa của

hoạt động nghiệp vụ đó đối với việc hoàn thành chức năng, nhiệm vụ của cơ quan, đối với việc thực thi công vụ của cá nhân cán bộ, công chức, về các nguy cơ hay triển vọng trong thực hiện nghiệp vụ. Đó là chưa kể đến các thông tin liên quan đến đời sống làm việc của cơ quan, đơn vị nói chung. Như vậy, ý kiến, quan điểm của người học có thể là một nguồn đầu vào quan trọng cho việc đưa ra các quyết định lãnh đạo, điều hành nội bộ cơ quan, đơn vị giúp đổi mới và cải thiện chất lượng quản lý sự thay đổi trong tổ chức.

Hai là, là nguồn ý tưởng, gợi ý cho khuyến nghị chính sách: Bồi dưỡng nghiệp vụ cho các nhà chuyên môn, những người thực hiện hoặc

giám sát quá trình thực hiện các nghiệp vụ, giảng viên, với vai trò dẫn dắt, nêu vấn đề sẽ cung cấp một khuôn khổ cho thảo luận, trình bày ý kiến; trên cơ sở đó, đơn vị tổ chức bồi dưỡng hoặc giảng viên nhận diện được hoặc tìm kiếm được các gợi ý trực tiếp hoặc gián tiếp cho các vấn đề lớn của ngành, lĩnh vực để tiếp tục nghiên cứu và xây dựng các ý kiến khuyến nghị chính sách. Do vậy, ở một mức độ nào đó, các khóa bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ nên được thiết kế, dẫn dắt theo cách mang một phần tính cách của các cuộc tọa đàm, thảo luận.

Ba là, là một kênh chuyên giao tri thức: Các khóa bồi dưỡng là khuôn khổ chính thức để các chia sẻ tri thức, kể cả trong giờ học lẫn ngoài hành lang, giữa các giờ học, giữa giảng viên và các học viên, giúp lan tỏa các kỹ thuật nghề nghiệp, sự thông thái hay kinh nghiệm độc đáo của cá nhân mà có thể không có bất cứ tài liệu bồi dưỡng hay văn bản quản lý nào có thể bao quát hết. Điều này đòi hỏi người học có tinh thần học tập mang tính mở - sẵn sàng tiếp nhận cái mới, mang tính xây dựng - biết cách chấp nhận người khác, giảng viên có khả năng tổ chức quá trình thảo luận, tương tác - chứ không đơn thuần là người cung cấp toàn bộ tri thức của bản thân hay quy định chính sách.

Bốn là, là một công cụ giáo dục giá trị: Thông qua việc giảng viên quan sát, dẫn dắt quá trình làm việc nhóm, vấn - đáp, trao đổi nội dung; hay việc các đơn vị tổ chức đào tạo thực hiện các thủ tục quản lý đào tạo, các giá trị, các chuẩn mực ứng xử được thể hiện, được minh họa trên thực tiễn. Quá trình bồi dưỡng có thể chuyển tải các giá trị hay chuẩn mực ứng xử đối với việc học tập, sử dụng thông tin, tri thức, tôn trọng bản quyền tri thức, đối với chính sách, pháp luật hiện hành, đối với kỷ luật tập thể,... Nhờ đó, các khóa bồi dưỡng trở thành một hợp phần của nỗ lực

tổng thể nhằm xây dựng văn hóa tổ chức tích cực - kiểu văn hóa có cốt lõi là thực thi và không ngừng cải tiến⁽¹⁾. Trên cơ sở đó, tạo nền tảng cho việc cung ứng các dịch vụ công chất lượng cao hơn cho xã hội.

(2) Vai trò của đào tạo, bồi dưỡng đối với xây dựng năng lực cá nhân cán bộ, công chức

Một là, hỗ trợ công chức làm quen và hành vi thích ứng với lối sống của tổ chức.

Hai là, xây dựng năng lực thực thi công vụ: Các khóa bồi dưỡng là công cụ quan trọng của quản lý và phát triển nguồn nhân lực thông qua việc hình thành hoặc cải thiện cho người học nhiều khía cạnh của năng lực, như: Kiến thức (tổng hợp, mở rộng, nghiệp vụ chuyên sâu); kỹ năng (nhận diện và giải quyết vấn đề, thiết lập mạng lưới quan hệ nghề nghiệp với đồng nghiệp, với giảng viên, hình thành ý tưởng, thảo luận và đưa ra các đề xuất,...); thái độ (đối với công việc, đối với đồng nghiệp, đối với bản thân). Trên cơ sở đó, giúp cán bộ, công chức tăng cường mức độ năng động, linh hoạt trong thực thi trên cơ sở các kiến thức và kỹ năng chuyên sâu và đa kỹ năng.

Ba là, tăng sự tự tin, động lực và mức độ hài lòng về nghề nghiệp.

Bốn là, tăng mức độ cam kết đối với tổ chức và công việc, khuyến khích họ nhận diện năng lực của bản thân trong mối tương quan với mục tiêu và nhiệm vụ của tổ chức, giúp họ cảm nhận rõ ràng hơn về sự ghi nhận, sự trân trọng của tổ chức đối với họ cũng như cảm giác về tiến bộ của cá nhân.

Năm là, có thêm cơ sở để định hướng hoặc tái định hướng nghề nghiệp.

Sáu là, tăng cường hiệu quả thực thi của cá nhân, nhóm, đơn vị và toàn cơ quan trên các phương diện năng suất, chất lượng, tốc độ và hiệu quả nói chung.

Bảy là, hình thành hoặc làm bộc lộ tố chất lãnh đạo: Ngoài những trường hợp có tố chất bẩm sinh, năng lực lãnh đạo, nhất là lãnh đạo chiến lược chỉ được hình thành thông qua những hành trình có kế hoạch, bao gồm đào tạo, bồi dưỡng chính thức và không chính thức. Trong các khóa bồi dưỡng, các cấu phần của năng lực lãnh đạo như tư duy toàn cục, khả năng huy động và ghi nhận trí tuệ của người khác, khả năng thu hút và dẫn dắt người khác, các phẩm chất cá nhân như sự chân thành, biết quan tâm đến người khác,... có cơ hội được hình thành hoặc bộc lộ.

Tám là, hiểu rõ hơn bản thân, nhìn lại bản thân và suy ngẫm về cuộc sống. Tham gia vào quá trình đào tạo, người học tạm thời rời xa nơi làm việc và gia nhập một bối cảnh mới, trong một vị thế khác. Đây là cơ hội cho họ nhìn lại, suy ngẫm, xâu chuỗi nhiều sự kiện, nhiều yếu tố để đánh giá lại bản thân và quá trình công vụ.

(3) Chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền của đơn vị tổ chức đào tạo, bồi dưỡng

Nâng cao năng lực chuyên môn của cán bộ, công chức là hoạt động thuộc chức năng, thẩm quyền phối hợp của một số đơn vị.

Một là, vai trò chiến lược của Ban/ Vụ/ Phòng Tổ chức - Cán bộ: Đơn vị này chịu trách nhiệm tham vấn cho lãnh đạo cơ quan tầm nhìn về nguồn nhân lực của toàn cơ quan; trên cơ sở đó, hình thành chiến lược con người. Các hoạt động tiếp theo liên quan đến một chức năng quan trọng của họ là xây dựng và cập nhật các mô tả chức danh nghề nghiệp, vị trí việc làm. Những văn bản

này sẽ là cơ sở cho việc xác định và thẩm định kết quả đầu ra trông đợi đối với các khóa bồi dưỡng. Đơn vị này cũng sẽ chịu trách nhiệm tổ chức xây dựng và thông qua kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cho từng thời kỳ, giai đoạn như hàng năm hay 6 tháng trong năm. Như vậy, đơn vị này đóng vai trò “kiến trúc sư trưởng” đối với việc phát triển nguồn nhân lực nói chung, nhận diện nhu cầu đào tạo và đặt hàng đối với hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nói riêng.

Cần lưu ý rằng việc thiết kế và phân tích công việc không phải là thiết kế và phân tích

hoạt động. Trong khi cái thứ nhất tập trung vào thiết kế và phân tích các vị trí việc làm trong tổ chức, tức là một phần của “thiết kế con người” và thiết kế nguồn nhân lực, có tính tĩnh và áp dụng nhiều lần, lâu dài; cái thứ hai gắn với việc triển khai, thực thi từng nhiệm vụ của các vị trí đó hoặc của đơn vị

thông qua các hoạt động cụ thể. Đó là việc lập kế hoạch cho từng hoạt động, điều chỉnh cụ thể cho từng việc.

Hai là, vai trò thiết kế và tổ chức thi công của đơn vị quản lý đào tạo: Đơn vị này (ví dụ như Phòng Đào tạo thuộc Vụ Tổ chức - Cán bộ) chịu trách nhiệm lập kế hoạch cụ thể và quản lý quá trình đào tạo, bồi dưỡng như: Xây dựng các kế hoạch, chương trình tổng thể, tư vấn và trình các mảng nội dung, quyết định phương thức đào tạo, bồi dưỡng cho từng chủ đề, đối tượng, giám sát, quản lý quá trình đào tạo, bồi dưỡng, tổng kết, đánh giá, xây dựng đề xuất điều chỉnh quá trình đào tạo, bồi dưỡng, hay thậm chí cả

Vai trò chiến lược của Ban/ Vụ/ Phòng Tổ chức - Cán bộ: Đơn vị này chịu trách nhiệm tham vấn cho lãnh đạo cơ quan tầm nhìn về nguồn nhân lực của toàn cơ quan; trên cơ sở đó, hình thành chiến lược con người. Các hoạt động tiếp theo liên quan đến một chức năng quan trọng của họ là xây dựng và cập nhật các mô tả chức danh nghề nghiệp, vị trí việc làm.



Lớp Bồi dưỡng công chức ngạch chuyên viên cao cấp do Bộ Nội vụ phối hợp Học viện Hành chính quốc gia tổ chức _ Ảnh: TL

một số nội dung trong mô tả tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp.

Ba là, vai trò thực thi hoạt động đào tạo, bồi dưỡng của đơn vị, cá nhân giảng viên, báo cáo viên: Trong một số trường hợp, nhất là đối với bồi dưỡng nghiệp vụ chuyên ngành, đơn vị, cá nhân thực hiện đào tạo, bồi dưỡng là cán bộ, công chức, hay lãnh đạo thuộc các đơn vị chuyên môn, chuyên ngành.

Riêng đối với chuyên môn, nghiệp vụ về lãnh đạo, quản lý, sự tham gia của các đơn vị đào tạo, bồi dưỡng chuyên ngành về lãnh đạo, quản lý nhà nước (như Học viện Hành chính quốc gia, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh,...) hay thậm chí lãnh đạo các tập đoàn, doanh nghiệp tư nhân hay phi chính phủ đóng một vai trò quan trọng.

Tùy theo thẩm quyền, ngân sách, chủ đề chuyên môn hay các yêu cầu về kết quả đầu ra

mà các đơn vị quản lý đào tạo, bồi dưỡng hay Vụ Tổ chức - Cán bộ nói chung có thể huy động sự tham gia của các tổ chức bên ngoài vào việc cung cấp dịch vụ đào tạo, bồi dưỡng hoặc đơn thuần chỉ là cung cấp một phần các dịch vụ hậu cần hỗ trợ đào tạo, bồi dưỡng.

(4) Kỹ năng làm việc hoặc vấn đề nghiệp vụ cần được bồi dưỡng:

Các khóa bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ thường được tổ chức gắn với hai loại nhu cầu:

Trường hợp thứ nhất, ngay sau khi một quy định mới được ban hành thì mục tiêu của bồi dưỡng là cập nhật để người học kịp thời nắm bắt thông tin, quy trình, thủ tục, kỹ năng để thực thi. Mục tiêu là đã rõ ràng, tuy nhiên, cần chú ý nguy cơ nhầm lẫn giữa phổ biến pháp luật với hướng dẫn nghiệp vụ trong các khóa bồi dưỡng này.

Trường hợp thứ hai, bồi dưỡng lặp lại, mang tính thường xuyên để không ngừng cải thiện chất

lượng nhận thức và kỹ năng thực thi công vụ trên cơ sở các quy định chính sách, pháp luật hiện hành. Đây cũng là trường hợp áp dụng cho kỹ năng lãnh đạo, quản lý. Nguy cơ có thể xảy ra đối với việc triển khai các khóa nghiệp vụ này là tính trùng lặp về nội dung, chủ đề. Chính vì vậy, nó đòi hỏi trong thiết kế các khóa bồi dưỡng này phải bảo đảm tính dài hơi và rõ ràng về kết quả cuối cùng lâu dài của phát triển năng lực.

(5) Năng lực tài chính, kinh phí và cơ sở vật chất

Các khóa bồi dưỡng nghiệp vụ được thiết kế và thực hiện trên cơ sở phụ thuộc và điều chỉnh linh hoạt theo năng lực tài chính, kinh phí cho phép cũng như cơ sở vật chất để thực hiện.

Ngân sách dành cho đào tạo, bồi dưỡng được quyết định một cách “cứng nhắc” tuân thủ những nguyên tắc, thủ tục tài chính nhất định đối với kinh phí đào tạo, bồi dưỡng, đền bù,... để bảo đảm quyền lợi, trách nhiệm đào tạo, bồi dưỡng của cán bộ, công chức. Tuy nhiên, sử dụng nguồn kinh phí đó cho từng khóa, cho từng chủ đề hay đối tượng lại có tính linh hoạt tùy theo tầm nhìn, chiến lược của lãnh đạo.

Việc xé lẻ, đồng đều hóa hay chia đều cho các nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng cũng là một yếu tố có thể dẫn đến các hạn chế về kết quả, tác động của đào tạo do không được đầu tư đến nơi đến chốn.

Việc huy động được nguồn lực tài chính phi ngân sách, các chuyên gia từ các dự án nước ngoài cũng là một cơ sở của việc thiết kế và tổ chức các khóa bồi dưỡng hiện nay.

2. Các hoạt động chính trong thiết kế các khóa bồi dưỡng

(1) Phân tích nhu cầu đào tạo

Nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng cần được xác định một cách bài bản chứ không chỉ đơn thuần dựa trên thói quen hay các gói ngân sách cho phép.

Nhu cầu đào tạo cần được xác định trên cơ sở:

Một là, tầm nhìn của tổ chức (của Bộ hoặc của Vụ, Phòng): Tuyên bố tầm nhìn này trả lời câu hỏi về hình dung của tổ chức về chất lượng, vị thế,... của tổ chức trong tương lai. Gắn với tầm nhìn chung của tổ chức là tầm nhìn về con người. Lấy ví dụ, có tổ chức muốn xây dựng được một đội ngũ thực thi có tính chuyên nghiệp, năng động. Có tổ chức muốn xây dựng một đội ngũ có nhiều phẩm chất nhưng trong đó tính tuân thủ được đặt lên hàng đầu. Tuyên bố tầm nhìn, có thể được thể hiện thành văn hoặc cũng chỉ đơn thuần được “tự hiểu ý” thông qua các phát ngôn và hành vi của lãnh đạo, sẽ được hiện thực hóa trong mọi khía cạnh của quá trình bồi dưỡng.

Hai là, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của đơn vị. Đây là nhu cầu đào tạo ở cấp độ tổ chức, ở đó, các đơn vị thể hiện nhu cầu về phẩm chất, năng lực của một đội ngũ, nhóm hay tập thể thực thi công vụ.

Ba là, chức trách, thẩm quyền của cá nhân hoặc nhóm người học. Vấn đề này liên quan trực tiếp với nội dung của các mô tả chức danh, bản mô tả công việc và các nội dung cụ thể trong phân công, giao việc. Nhu cầu này ở cấp độ cá nhân người thực thi.

Có một số kỹ thuật quản lý và phát triển nguồn nhân lực có thể giúp thu thập thông tin về nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng là:

- Phân tích tầm nhìn tổ chức và tầm nhìn về nguồn nhân lực.
- Phân tích các chiến lược nhân lực của tổ chức.
- Rà soát chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị, chỉ ra khoảng cách giữa năng lực tổ chức và năng lực cá nhân, năng lực trông đợi và năng lực hiện có.
- Tham khảo các bản nhật ký công việc, biên bản các cuộc họp rút kinh nghiệm sau các sự kiện, chương trình làm việc,...

- Quan sát thực tiễn thực thi của công chức.
- Khảo sát, phỏng vấn nhu cầu đối với lãnh đạo các đơn vị hoặc trực tiếp với cán bộ, công chức thực thi, nhất là vào đầu năm ngân sách hoặc ngay cuối các khóa bồi dưỡng.
- Các chương trình đào tạo, bồi dưỡng chính thức theo tiêu chuẩn ngạch, bậc, chức danh do các cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền về quản lý, phát triển cán bộ, công chức ban hành.
- Việc lấy ý kiến các bên liên quan về quá trình và kết quả thực thi các nghiệp vụ nhất định cũng là một nguồn tham khảo quan trọng.
- Tham khảo ý kiến của các chuyên gia đào tạo trong và ngoài khu vực công. Các nhà đào tạo là những tác nhân thay đổi quan trọng trong quá trình công vụ. Thông qua việc tiếp xúc, làm việc và tư vấn cho nhiều đối tượng, tổ chức hay chủ đề khác nhau, họ thực hiện vai trò “chuyên gia chính sách” một cách tự nhiên và hiệu quả. Chính vì vậy, ý kiến của các nhà đào tạo này là một nguồn vô tận cho các gợi ý về nội dung, cách thức tổ chức quá trình đào tạo, bồi dưỡng cũng như nhiều câu trả lời về chuyên môn.
- Một trong những thách thức lớn nhất trong nhận diện nhu cầu đào tạo chính là nguy cơ ngắn hạn, tại chỗ và manh mún. Nguy cơ này xuất phát từ sự ngại suy nghĩ, tránh né trách nhiệm giải trình (ngại thay đổi để không phải đối mặt với sự chất vấn, phản đối,...). Nhưng nguyên nhân sâu xa nhất chính là việc thiếu, hoặc không rõ ràng, không chính thức tuyên bố và theo đuổi một cách có trách nhiệm đối với một tầm nhìn về nguồn nhân lực trong tổ chức. Đến lượt nó, sự thiếu vắng này xuất phát từ năng lực lãnh đạo, từ “tư duy nhiệm kỳ” hoặc tính thiếu liên tục trong tổ chức thực hiện chiến lược và tầm nhìn.
- Bên cạnh đó, tính “số đông” hay đại trà nhu cầu thường được xem như là một tiêu chí để đề xuất, thiết kế các khóa bồi dưỡng. Tuy nhiên, vì

nhu cầu và mức độ năng lực của cán bộ công chức trong cùng một đơn vị, cùng một lứa hay trong cùng một nhóm có thể khác nhau, thậm chí khác nhau rất lớn nên các đơn vị tổ chức đào tạo nên dành sự quan tâm nhất định cho các nhu cầu mang tính cá biệt, số ít. Nếu không tổ chức được một khóa đầy đủ thì cũng nên tìm kiếm các nhà cung cấp dịch vụ đào tạo, bồi dưỡng khác để “gửi” người học.

Lập kế hoạch bồi dưỡng, về cơ bản, cần được thực hiện theo đúng nguyên tắc và logic của hoạt động lập kế hoạch nói chung. Mục tiêu của quá trình này là trả lời đầy đủ và thấu đáo 5 câu hỏi cơ bản nhất:

- Mục tiêu: Tại sao cần tổ chức bồi dưỡng? Cụ thể hơn, khóa bồi dưỡng đó cần đạt đến mục đích và những mục tiêu cụ thể gì? Một câu hỏi gợi ý tiếp theo là: nếu không tổ chức bồi dưỡng thì có sao không? hoặc: Có thể ghép cơ hội bồi dưỡng này với hoạt động khác hoặc khóa bồi dưỡng khác được không?

- Thành phần: Bao gồm thành phần tham dự bồi dưỡng/học viên, giảng viên /báo cáo viên, tổ chức và đánh giá, và thậm chí, bao gồm cả cơ quan truyền thông.

- Thời gian: Vào thời điểm nào của năm; trong thời gian đó, liệu còn có thể có những khóa bồi dưỡng hay sự kiện lớn nào khác của cơ quan, đơn vị không?

- Địa điểm: Nên tổ chức hoạt động bồi dưỡng ở đâu?

- Cách thức, phương thức: Nên tiến hành bồi dưỡng theo triết lý, phương thức, phong thái nào?

Kế hoạch tổ chức khóa bồi dưỡng có thể được thể hiện một cách gián dị kiểu các gạch đầu dòng để điểm các nội dung cần thiết chứ không nhất thiết phải thành văn với đầy đủ các yếu tố hình thức hoặc thể thức. Nó có thể được đính kèm với một văn bản khác hoặc được trình bày độc lập.

Cần chỉ ra các khả năng rủi ro có thể phải đối mặt ngay từ khi chuẩn bị, đến khi thực hiện và khi cuộc họp kết thúc; các phương án để giảm thiểu hoặc tránh được những rủi ro đó.

Nội dung cụ thể của Kế hoạch cũng đồng thời là các hoạt động chuẩn bị, vì vậy, Bản kế hoạch có thể đồng thời được dùng là một “check-list” để kiểm tra tình hình thực hiện. Bản thiết kế khóa bồi dưỡng có thể được trình bày theo các hình thức khác nhau tùy theo thông lệ của từng cơ quan hay đối với từng sự kiện đào tạo, bồi dưỡng. Tuy nhiên, không nên xem đây là quyết định cuối cùng về kế hoạch thực hiện sự kiện: Cho dù phải được sự thông qua và phê duyệt của nhiều cấp lãnh đạo, của nhiều bên liên quan, nhưng nên xem đây là một văn bản chưa hoàn thiện, ngoài những ý kiến chỉ đạo chính cần tuân thủ để bảo đảm hướng tới các mục tiêu cao hơn, các nội dung khác trong kế hoạch hoàn toàn có thể được điều chỉnh cho phù hợp với sự thay đổi của các yếu tố liên quan trong quá trình thực hiện kế hoạch.

Về cơ bản, kế hoạch tổ chức khóa bồi dưỡng cần quan tâm trình bày được các vấn đề sau đây:

(2) Xác định mục tiêu của khóa bồi dưỡng

Một trong số những nguyên nhân dẫn đến thất bại chính là những yếu kém hoặc sự xem nhẹ khâu lập kế hoạch và xác định mục tiêu của khóa bồi dưỡng kiện một cách mơ hồ, thiếu thực tiễn hoặc chung chung.

Mục đích của bồi dưỡng cần được xác định rõ ràng, nhưng ngắn gọn, dễ hiểu. Có thể sử dụng một công cụ được khái quát trong lý luận quản lý, được trình bày bằng tiếng Anh là SMART để đánh giá mục tiêu của khóa bồi dưỡng. Cụ thể là:

S (Specific) - Cụ thể: Có đủ cụ thể để làm căn cứ cho thực thi, phối hợp, điều hành và đánh giá không? Có cần cần một hệ tiêu chí hay tiêu chuẩn khác để cụ thể hóa nó không?

M (Measuarable) – Đo lường được: Có tiêu chí cụ thể cho đánh giá không? Nên là tiêu chí định tính hay định lượng? Tỷ lệ giữa hai loại công cụ đó là bao nhiêu thì phù hợp? Để bảo đảm tính khách quan, đáng tin cậy của các tiêu chí đo lường trên, có công cụ nào không?

A (Applicable) - Tính khả thi: Có thể thực hiện được trên thực tế không? Sự ủng hộ của cấp trên, sự sẵn sàng của người học thế nào? Việc tiếp cận và bố trí giảng viên/báo cáo viên có kéo theo nhiều chi phí thời gian, kinh phí quá không?

R (Realistic) - Tính thực tiễn: Trong đó, cần tính đến mức độ ủng hộ của cơ quan chỉ đạo, của kinh phí - có tính đến các khả năng trượt giá của các dịch vụ tại địa phương vào thời điểm sự kiện diễn ra. Chi phí cho khóa bồi dưỡng thế nào? Có những biện pháp khả thi nào để cùng một chất lượng nhưng chi phí ít hơn không? hoặc: Nếu thực hiện được thì cân đối chi phí-lợi ích như thế nào?

T (Timing): Tính thời hạn: Thời gian thực hiện sự kiện có hợp lý chưa? Có thể kéo dài hoặc rút ngắn hơn được không? Có khả năng xung đột với các sự kiện khác đồng thời trong cơ quan, đơn vị hoặc với khả năng có địa điểm để thực hiện không? Thời gian cho từng hoạt động trong sự kiện đã rõ chưa, có hợp lý không? (ví dụ một ngày cho đi thực tế, nửa ngày cho tự học trong nhóm,...)

Mỗi mục đích cụ thể cần được chỉ ra, song hành với các tiêu chí đánh giá mức độ thành công. Không có các chỉ số đánh giá này, việc triển khai sự kiện dễ bị mất phương hướng và việc rút kinh nghiệm có thể chỉ mang tính hình thức.

Tiêu chí đầu ra của hoạt động bồi dưỡng có thể được chia thành 3 cấp độ: Ngắn hạn (như độ chuyên cần, mức độ nhiệt tình trong tham gia thảo luận, trình bày,... tại lớp); trung hạn (mức độ tham vọng trong việc ứng dụng kiến

thức được học vào thực tiễn nghề nghiệp); và dài hạn (chuyển biến về chất lượng thực thi của cá nhân và các tác động đến thay đổi ở cấp độ tổ chức).

Việc đánh giá đối với khóa bồi dưỡng có thể là: thông qua rút kinh nghiệm nhanh hàng ngày, thậm chí sau từng buổi của sự kiện đào tạo; thông qua Phiếu đánh giá hàng ngày hoặc về từng chuyên đề; hoặc thông qua các báo cáo cuối kỳ về các sự kiện bồi dưỡng. Bài kiểm tra kiến thức, bài thu hoạch cuối khóa hoặc Đề án tốt nghiệp cũng là một kênh thông tin quan trọng cho đánh giá. Việc đưa ra các đề mở cung cấp một cơ hội thu thập được nhiều loại thông tin và đánh giá phong phú về năng lực, thái độ của người học.

Việc rút kinh nghiệm không nhất thiết phải được thực hiện một cách quy mô, mà có thể dưới hình thức một cuộc nói chuyện thông thường. Nhưng giống như các cơ chế thu nhận phản hồi khác, nó cần được thực hiện một cách thực chất. Điều này có nghĩa là rút kinh nghiệm không phải chỉ để tung hô và thỏa mãn với những thành công mà để thẳng thắn chỉ ra, nhận trách nhiệm và chỉ ra hướng khắc phục đối với những thiếu sót.

(3) Xác định trách nhiệm của các bên liên quan

Có thể liên quan đến một số bên (như đã trình bày ở trên) như:

- Trách nhiệm chỉ đạo: Đây là trách nhiệm chỉ đạo và nhận các báo cáo về khóa bồi dưỡng như họp duyệt chủ trương và thông qua nội dung; họp rà soát trước sự kiện); phát biểu khai mạc, bế mạc,...

- Trách nhiệm tổ chức: Đơn vị tổ chức hoặc đồng tổ chức; Nhóm/đơn vị phối hợp triển khai: như Văn phòng, Phòng Kế toán, Phòng Quản trị,... và nội dung trách nhiệm cụ thể nhất là đầu mối, trưởng nhóm điều hành sự kiện.

- Trách nhiệm thực hiện hoạt động đào tạo, bồi dưỡng: cá nhân giảng viên, báo cáo viên hoặc đơn vị đào tạo, bồi dưỡng; nhóm hỗ trợ: thực hiện các nhiệm vụ liên hệ thông báo chiêu sinh, tiếp đón tại chỗ, hỗ trợ giảng dạy (chuyên môn), hậu cần khác,...

(4) Xác định người học/học viên

Kế hoạch bồi dưỡng cần cung cấp các thông tin cụ thể về người học dự kiến. Tùy theo nhu cầu thông tin cụ thể của mỗi khóa nhưng các thông tin phổ biến thường là: vị trí lãnh đạo đang giữ (hoặc nguồn); ngạch, bậc, bậc lương công chức, viên chức; trình độ đào tạo; các khóa bồi dưỡng tương tự/gần với chủ đề đã qua và thời gian, thời điểm dự các khóa đó; thông số về giới, độ tuổi, năm kinh nghiệm nghề nghiệp,...

(5) Thiết kế Chương trình học

Lịch học dự kiến để trình và phục vụ quản lý đào tạo, bồi dưỡng, khác với lịch học chính thức được phát cho người học, nên nó cần có đầy đủ thông tin như: thời gian, tên chuyên đề, đầu ra trông đợi, địa điểm và thành phần (đối với những khóa có chia tách thành nhóm học theo nhu cầu lựa chọn). Đến Lịch học chính thức, nội dung về Đầu ra trông đợi sẽ được lược bỏ.

Chương trình bồi dưỡng cũng như Kế hoạch tổ chức khóa bồi dưỡng cần được kèm theo kịch bản sự kiện để bảo đảm là hệ thống hoạt động được diễn ra một cách logic, khoa học, đúng trình tự, đúng vai trò, trách nhiệm. Văn bản này đồng thời được sử dụng như là một bản checklist để rà soát hoạt động, kiểm tra việc phân bổ trách nhiệm, nguồn lực và điều hành trong suốt quá trình sự kiện đào tạo diễn ra.

Về hình thức, kịch bản sự kiện trông gần giống với Kế hoạch ban đầu cho sự kiện. Tuy nhiên, nó chi tiết hơn nhiều và có thể lồng ghép giữa các nội dung phân công trách nhiệm, điều kiện hậu cần cần thiết cho từng hoạt động trong

sự kiện. Phân Trách nhiệm sẽ mô tả chi tiết hơn các hành động cần có, thậm chí chi tiết hóa đến từng câu chữ sẽ được đọc/nói trong sự kiện. Bên cạnh đó, phần Ghi chú được dành để mô tả các hướng dẫn về xử lý tình huống có thể xảy ra.

(6) Lựa chọn phương thức chuyển tải nội dung

Thuyết trình là phương pháp phổ biến đối với các khóa bồi dưỡng nghiệp vụ. Thuyết trình, một dạng đặc biệt của nói trước đám đông, trong đó người thuyết trình chủ động trình bày một nội dung nhất định, trong một khoảng thời gian nhất định, sử dụng phương tiện chính là ngôn ngữ.

Do vậy, thuyết trình là hoạt động phổ biến trong giao tiếp, đặc biệt là trong các ngành, lĩnh vực như quản lý, nghiên cứu và giảng dạy. Phương pháp này được sử dụng phổ biến để công bố, thông báo, giải thích các nội dung chính sách, nghiệp vụ. Phương pháp này cũng được các báo cáo viên là các nhà hoạt động thực tiễn, không chuyên về đào tạo, bồi dưỡng ưa thích vì cơ hội được chủ động về nội dung và tâm thế.

Đối với nhà quản lý, thuyết trình là một công cụ cực kỳ quan trọng mỗi lời họ nói trước đám đông, thậm chí trong nhóm nhỏ hoặc chỉ với hai người, đều được xem như là một dạng của quyết định quản lý vì mỗi phát ngôn của họ đều liên quan đến việc đánh giá các sự kiện, vấn đề và con người. Bên cạnh đó, còn là bởi những ưu điểm⁽²⁾ của thuyết trình so với các hình thức giao tiếp khác như: nó cho phép người thuyết trình truyền đạt được một lượng kiến thức lớn

trong một thời gian ngắn; giúp tập trung mọi khán giả về một đối tượng trình bày, thay vì là vài người hay mọi người cùng nói một lúc; cung cấp cơ hội tuyệt vời để thể hiện, chia sẻ, phát huy kiến thức chuyên gia; cho phép người thuyết trình chủ động về nội dung và thời gian; cho phép tiết kiệm chi phí so với nhiều hình thức giao tiếp khác như làm việc nhóm,... vì nó không đòi hỏi sự chuẩn bị hay các phương tiện đặc biệt nào ngoài giọng nói và điệu bộ của người thuyết trình. Tuy nhiên, nhược điểm của

phương pháp này cũng khá rõ ràng như chủ yếu là mang tính một chiều, kiểu “rót nước vào bình”, dẫn tới cảm giác bị áp đặt; thiếu các cơ hội tương tác để nghe được phản hồi và điều chỉnh nội dung, dẫn tới sự biệt lập giữa quá trình nói của báo cáo viên với quá trình tiếp thu của người nghe; đòi hỏi sự tập trung cao vào người nói và nội dung nói, dẫn

tới nguy cơ chóng mặt, chóng chán.

Để bù đắp lại các nhược điểm của thuyết trình, báo cáo viên hoặc giảng viên có thể hỏi - đáp với cá nhân các học viên hoặc tổ chức làm việc nhóm, có thể lựa chọn phương pháp làm việc nhóm. Nhìn bề ngoài, phương pháp này có vẻ đơn giản, giúp học viên thư giãn, và báo cáo viên được thư thái đôi lúc. Tuy nhiên, thực hiện một cách nghiêm túc thì phương pháp này đòi hỏi sự chuẩn bị hết sức công phu và lao động trí tuệ cao của báo cáo viên; như: (i) việc chuẩn bị câu hỏi thảo luận; các câu hỏi thảo luận cần có mối quan hệ với nhau, giúp gợi ý trả lời các câu

Thuyết trình là phương pháp phổ biến đối với các khóa bồi dưỡng nghiệp vụ. Thuyết trình, một dạng đặc biệt của nói trước đám đông, trong đó người thuyết trình chủ động trình bày một nội dung nhất định, trong một khoảng thời gian nhất định, sử dụng phương tiện chính là ngôn ngữ. Do vậy, thuyết trình là hoạt động phổ biến trong giao tiếp, đặc biệt là trong các ngành, lĩnh vực như quản lý, nghiên cứu và giảng dạy.

liên quan; cần giúp chỉ ra các thông điệp quan trọng nhất cần có được sau bồi dưỡng; đòi hỏi người học động não. Như vậy, các câu hỏi được báo cáo viên chuẩn bị trước cần được kết hợp tốt với các câu hỏi nảy sinh trong quá trình bồi dưỡng; (ii) điều hành thảo luận trong từng nhóm: Báo cáo viên cần làm việc trực tiếp và liên tục với từng nhóm để bảo đảm rằng họ hiểu mục tiêu của thảo luận, trông đợi đối với câu trả lời. Quan trọng hơn, báo cáo viên có năng lực sẽ giúp người học đặt ra được các câu hỏi mà họ quan tâm và dẫn dắt một quá trình mà báo cáo viên không nhất thiết là người sẽ trả lời. Báo cáo viên cũng cần liên tục quan sát, phân tích và nhận diện được các nhân vật tích cực, các nhân vật trầm lặng,... trong nhóm để điều phối vai trò giữa họ. Đồng thời, xác định được nguồn sáng kiến, ý tưởng cho các vấn đề chuyên môn mà có thể được phát huy tại sự kiện bồi dưỡng hoặc trong đời sống làm việc lâu dài; (iii) tổ chức trình bày và bình luận kết quả làm việc nhóm: ở một mức độ nào đó, đây là đỉnh cao của năng lực giảng dạy hay thậm chí là năng lực lãnh đạo của báo cáo viên. Báo cáo viên cần có khả năng lắng nghe, kết nối các ý kiến trả lời với câu hỏi, với phần trình bày của các nhóm khác. Các tóm tắt kết quả trình bày của nhóm nhằm giúp các học viên khác tiện ghi chép, theo dõi,... không nhất thiết phải trung thành tuyệt đối với phần trình bày của nhóm. Nó cần là một bản tóm tắt có diễn dịch và kết nối, nâng cao, và ghi nhận đóng góp giá trị của phần trình bày vào các mục tiêu tri thức cần đạt được. Phần khó hơn trong hoạt động này chính là điều hành hỏi - đáp, thảo luận của các nhóm khác hoặc của giảng viên với nhóm đã trình bày.

Bên cạnh đó, các khóa bồi dưỡng có thể tổ chức đi thực địa, đi thăm cơ sở, nghe báo cáo thực tiễn, hoặc trải nghiệm thực hành một hoạt

động nghiệp vụ nào đó. Các hoạt động này cần nhất quán với mục tiêu bồi dưỡng, và có đóng góp giá trị của hoạt động vào sự kiện bồi dưỡng nói chung, kích thích được sự tham gia và nhu cầu học hỏi, khám phá và tư duy sáng tạo của người học. Muốn vậy, việc mô tả rõ ràng đầu ra trông đợi của hoạt động này ngay từ đầu là hết sức quan trọng. Yêu cầu thu hoạch theo nhóm cũng có thể là một gợi ý để có được các nhận định mang tính trí tuệ tập thể của người học.

(7) Xác định nguồn kinh phí đào tạo

Nêu rõ nguồn gốc của kinh phí cho khóa bồi dưỡng, nguyên tắc chi nói chung hoặc cho các mục chi đặc biệt, dự toán kinh phí cho từng đầu mục

(8) Xác định các điều kiện hậu cần

Địa điểm cho khóa bồi dưỡng bao gồm:

- Nơi đăng ký nhập học: Có thể bố trí một phòng nhỏ chung tường, hoặc kê bên với phòng học chính để tiện đi lại. Nếu không có điều kiện thì cũng nên bố trí bình phong để ngăn cách với phòng học chính. Việc bố trí một ngăn/phòng riêng cho việc làm thủ tục đăng ký có mấy lợi ích như: Cho phép học viên có chỗ để các vật dụng cá nhân mang kèm như ô, vali (nếu họ không kịp đến chỗ nghỉ trước khi vào học), áo mưa,... những vật cần thiết của cá nhân nhưng nếu đem vào phòng học có thể tạo nên sự nhếch nhác, mất thẩm mỹ; cho phép học viên chỉnh đốn lại trang phục, cập nhật thông tin trước khi bước vào khu vực chính; góp phần bảo đảm yên tĩnh cho khu học chính, tránh tình trạng nhốn nháo, mất tập trung khi có người đến muộn; cho phép một khoảng không gian và thời gian riêng biệt để người học đến dự học cập nhật các thông tin cần thiết hoặc giao lưu với nhau. Khi kết thúc các thủ tục đăng ký, chỗ này có thể được sử dụng để làm nơi giải lao, ăn nhẹ giữa giờ để tránh làm phòng học chính bị nhếch nhác, xộc xệch sau giờ giải lao, hoặc

có thể sử dụng thành phòng cho các nhóm nhỏ ngồi thảo luận.

- Phòng học: Nơi sự kiện bồi dưỡng được tiến hành, có thể bao gồm một phòng chính và các phòng phụ trợ. Các phòng phụ trợ có thể được sử dụng để thảo luận nhóm, dành cho các nhóm tự học hoặc dành cho các chuyên đề tự chọn theo nhu cầu. Đối với một số chủ đề đặc biệt có thể cần đến các phương pháp đặc biệt, như trò chơi, đóng vai, hay cần đến nhiều màn hình hiển thị ở các hướng trong phòng học,... thì việc chuẩn bị các phòng có thiết kế chuyên biệt sẽ có ý nghĩa quan trọng đối với việc đạt được hiệu quả bồi dưỡng.

- Phòng máy hoặc khoang kỹ thuật: Khoang kỹ thuật là nơi sắp đặt các thiết bị điện, điện tử như loa, đài, máy tính, máy chiếu..., cho phép sự chuẩn bị ban đầu cũng như việc phục vụ không ảnh hưởng đến quá trình học tập.

Về phương tiện, thiết bị: Không phải mọi sự kiện bồi dưỡng đều cần các phương tiện, thiết bị giống nhau. Vì vậy, Văn phòng hoặc nhóm trợ giúp phải căn cứ vào mục đích, đặc thù của sự kiện bồi dưỡng mà bố trí các phương tiện, trang thiết bị như projector, microphone; máy tính và kết nối Internet, bảng giấy lật, thiết bị cho thực hành,... cho phù hợp

Maket của khóa bồi dưỡng cũng cần được chuẩn bị kỹ càng, trong đó, cần chú ý đến cả kích

thước, vị trí đề tên và logo của đơn vị tổ chức, đơn vị đồng tổ chức, đơn vị tài trợ, thậm chí đơn vị cung ứng dịch vụ đào tạo, bồi dưỡng. Một bản thiết kế ban đầu của maket cần được chuẩn bị và đính kèm theo Bản kế hoạch triển khai sự kiện đào tạo, bồi dưỡng để lãnh đạo có thẩm quyền xem xét cho đồng bộ. Maket có thể chuẩn bị trong máy tính và chiếu lên phông để nội dung được trình bày một cách sinh động, linh hoạt và tiết kiệm.

Tài liệu bồi dưỡng: Một bộ tài liệu bồi dưỡng đầy đủ có thể bao gồm các nội dung sau: Bia, cặp đựng tài liệu, có hình maket khóa bồi dưỡng, các thông tin liên hệ với cá nhân hoặc đơn vị liên hệ cần thiết; tài liệu bồi dưỡng chính có thể ở dạng words, slide, hoặc đính kèm mã QR hoặc đường link. Tên của đơn vị tổ chức đào tạo hoặc tên các bên liên quan có thể được trình bày trong tập tài liệu; các tài liệu bổ trợ: có thể là một văn bản chính sách nếu đó là văn bản quan trọng mà các nhà tổ chức quan niệm là mỗi cán bộ, công chức dự học nên có một bản cầm tay để dùng lâu dài; danh sách học viên; tài liệu giới thiệu về các bên đồng tổ chức, tài trợ hoặc cung ứng dịch vụ (nếu từ bên ngoài cơ quan); Thông tin thêm về địa bàn hoặc các sự kiện văn hóa chuẩn bị diễn ra trên địa bàn (nếu sự kiện bồi dưỡng được tổ chức bên ngoài trụ sở của cơ quan, đơn vị) ❖

(1) Trần Thị Thanh Thủy, Đặng Khắc Ánh, Nguyễn Thị Tuyết Mai (2010), *Hỏi đáp về Lãnh đạo, Quản lý của Ủy ban nhân dân cấp xã*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội.

(2) Trần Thị Thanh Thủy, “*Giao tiếp và kỹ năng thuyết trình*”, trong Trần Thị Thanh Thủy (Chủ biên), *Cẩm nang quản lý*, Nxb. Lý luận chính trị, Hà Nội, 2009.