

# Nâng cao hiệu quả giảng dạy một số kỹ năng lãnh đạo, quản lý cho cán bộ ở cơ sở tại các trường chính trị

Trần Thị Thanh Thúy\*

\*ThS. Khoa Lý Luận Cơ Sở, trường Chính trị Phạm Hùng, Vĩnh Long.

Received: 16/12/2023; Accepted: 6/1/2024; Published: 15/1/2024

**Abstract:** The leadership and management roles of grassroots-level leaders and managers play a crucial role in the current economic, social development, and international integration processes nationwide. Therefore, the training and enhancement of capabilities and qualities of individuals in leadership and management roles at the grassroots level are essential. Teaching and training activities at Political Schools are emphasized to improve the quality and effectiveness of education. This article addresses necessary aspects in the training of grassroots-level leaders and managers at Political Schools.

**Keywords:** Leadership capabilities, management; grassroots-level leaders, managers; Political Schools.

## 1. Đặt vấn đề

Trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa và tiến trình hội nhập quốc tế hiện nay đòi hỏi việc xây dựng đội ngũ CBLĐ, quản lý (QL) có đầy đủ phẩm chất, năng lực là nhân tố quan trọng để đẩy mạnh phát triển kinh tế-xã hội của đất nước. Do đó, việc nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng các kỹ năng quan trọng, *tăng trình độ lãnh đạo* của CBLĐ, QL, đặc biệt là cấp cơ sở tại các trường chính trị là tất yếu cần thiết để đảm bảo có một đội ngũ CBLĐ, QL *đáp ứng nhu cầu hiện nay của các địa phương*.

## 2. Nội dung nghiên cứu

### 2.1. Một số khái niệm cơ bản

2.1.1. *Cán bộ:* Theo Luật Cán bộ, công chức: Cán bộ bao gồm những người do bầu cử, đề bạt, bổ nhiệm để giữ một chức vụ nhất định trong cơ quan nhà nước, các tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội.

### 2.1.2. *Cán bộ lãnh đạo, quản lý*

- *CBLĐ:* CBLĐ là người quản lý đứng đầu một tổ chức, đơn vị, là người có trách nhiệm thực hiện các chức năng của chủ thể quản lý và là người chịu trách nhiệm đầy đủ, toàn diện đối với toàn bộ hoạt động của tổ chức đó hoặc được hiểu là những người hoạt động chính trị, xã hội. Họ không tự thân có quyền lực lãnh đạo mà phải được xã hội, được người chịu sự lãnh đạo tự nguyện trao quyền lãnh đạo cho họ hoặc thông qua bầu cử, tôn vinh.

- *Cán bộ quản lý:* CBQL là người làm công tác QL, có chức danh và nằm trong hệ thống bộ máy QL của một tổ chức, đơn vị. Thông thường, CBQL sử dụng ba loại quyền lực: Quyền lực tổ chức hành chính bắt buộc mọi người phải tuân thủ những nguyên tắc, quy định đã được cấp có thẩm quyền phê chuẩn trở thành quy chế, kỷ luật, quy trình, chế độ, chính sách; Quyền

lực vật chất kích thích động cơ vật chất đối với người dưới quyền theo các chế độ thưởng, phạt vật chất khác nhau; Quyền lực tinh thần thông qua các hình thức tôn vinh, khen thưởng hoặc các hình thức phê phán, bài trừ, cô lập khác nhau.

### 2.1.3. *Kỹ năng lãnh đạo*

Có nhiều cách định nghĩa về kỹ năng lãnh đạo, trong bài viết này, tác giả quan niệm kỹ năng lãnh đạo có thể hiểu là khả năng vận dụng những kiến thức, kinh nghiệm thực tiễn về lãnh đạo vào hoạt động lãnh đạo thực tế để đạt được hiệu quả lãnh đạo cao nhất.

CBLĐ cần phải có kỹ năng lãnh đạo nhưng các kỹ năng này khoa định hình và khó đào tạo, bồi dưỡng. CBLĐ thường phải rèn luyện qua hoạt động thực tiễn, phải có kỹ năng thuyết phục người khác để tạo niềm tin, tạo uy tín cho bản thân, có như vậy thì CBLĐ mới có sự tin tưởng để thực hiện tốt công tác lãnh đạo, QL.

### 2.2. *Yêu cầu nâng cao chất lượng đội ngũ CBLĐ, QL hiện nay*

*Cơ cấu đội ngũ CBLĐ, QL ở cơ sở* là cách thức xây dựng, bố trí, sắp xếp đội ngũ trong một tổ chức theo những tiêu chí nhất định nhằm phát huy tối đa khả năng của mỗi cán bộ và của cả đội ngũ CBLĐ, QL, đặc biệt là ở cơ sở, ở các địa phương, đảm bảo hoàn thành tốt chức trách, nhiệm vụ được giao. Cơ cấu đội ngũ CBLĐ, QL phản ánh mối quan hệ của các yếu tố tạo thành chất lượng đội ngũ như: Cơ cấu về trình độ, lứa tuổi, giới tính, dân tộc, tôn giáo, giai cấp (nông dân, công nhân, trí thức ...) các loại và các thể hệ cán bộ v.v..

*Số lượng CBLĐ, QL* có vai trò quan trọng trong việc bảo đảm chức năng, nhiệm vụ LĐ, QL của mỗi tổ chức. Số lượng là điều kiện cơ bản để xây dựng và phát triển quy mô của tổ chức, để có lực lượng lãnh

đạo, QL, để tổ chức triển khai các nhiệm vụ đề ra có chất lượng, hiệu quả.

Đối với từng CBLĐ, QL, chất lượng là sự hội tụ những phẩm chất cao quý của người cán bộ, thể hiện những nội dung về tiêu chuẩn cán bộ trong thực tế. Đó là sự thống nhất giữa phẩm chất chính trị, tư tưởng, đạo đức cách mạng, trình độ kiến thức và năng lực công tác, được biểu hiện cụ thể ở kết quả thực hiện nhiệm vụ được phân công, sự đóng góp của CBLĐ, QL đối với tổ chức đảng và sự phát triển của đất nước.

### 2.3. Các kỹ năng lãnh đạo cần thiết cho người CBLĐ, quản lý ở cơ sở

#### 2.3.1. Kỹ năng sử dụng quyền lực

Quyền lực là cơ sở và tiền đề thực hiện các hoạt động lãnh đạo, quản lý. Quyền lực LĐ, QL là cái bảo đảm phát huy được chức năng lãnh đạo, QL. Người CBLĐ, QL muốn phát huy được chức năng lãnh đạo của mình thì không thể không vận dụng quyền lực lãnh đạo. Cần nắm vững PP và nghệ thuật sử dụng quyền lực, thể hiện qua các nội dung sau:

- Phải không chế có hiệu quả những việc lớn của đơn vị;

- Dám quyết định những việc thuộc phạm vi chức trách, quyền hạn của mình;

- Khi đưa ra những quyết sách lớn quan trọng, cần phải làm tốt việc hợp tác, phối hợp công việc trong nội bộ;

- Quyết định đã được chấp hành, không được dễ dàng thay đổi;

- Phải học cách trao quyền hợp lý;

- Trao quyền nhưng không buông trôi, để phòng không điều khiển được người nắm quyền;

- Phân công hợp lý, làm rõ quyền hạn của cấp dưới;

#### 3.2. Kỹ năng sử dụng lợi ích

Công bằng khi sử dụng lợi ích, người LĐ, QL đơn vị phải công tâm trong việc sử dụng lợi ích, phải thật công bằng, đúng đắn và phải chú ý mấy điểm như dưới đây:

**Thứ nhất**, điểm xuất phát phải rõ ràng, chính xác. Muốn động viên, phát huy được tính tích cực của cán bộ, công nhân viên, phải xuất phát từ mục tiêu cơ bản, tất cả mọi biện pháp đặt ra và thực hiện đều phải xoay quanh mục tiêu đó.

**Thứ hai**, nhận thức phải đúng đắn, then chốt là ở chỗ phân rõ giới hạn giữa công bằng và bình quân..

**Thứ ba**, chế độ phải hợp lý, khoa học, chẳng những phải có lợi cho việc phát huy tài trí thông minh của cấp dưới, mà còn phải có lợi cho việc khích lệ tinh thần thi đua của cán bộ, công nhân viên.

**Thứ tư**, kiên trì quyết tâm, đáng thưởng thì phải thưởng, đáng phạt thì phải phạt, và phải coi trọng lợi ích của tập thể quần chúng.

**Thứ năm**, phải công tâm. Người lãnh đạo phải khắc phục những suy nghĩ riêng tư, làm việc công bằng, ngay thẳng; lấy thành tích công tác, cống hiến thực tế làm thước đo khen thưởng, không được vì cảm tình riêng và lợi ích riêng mà bỏ mất nghĩa lớn.

#### 2.3.3. Kỹ năng dùng người

Dùng người là nội dung trung tâm của công tác lãnh đạo. Các kỹ năng cần chú ý khi LĐ, QL con người: *Biết sử dụng sở trường của con người; Không được đối xử thiên lệch (thân, sơ, nặng, nhẹ) với cấp dưới; Phải hoàn toàn tin nhiệm cấp dưới; Dùng đúng tài của con người; Không bỏ lỡ việc bồi dưỡng; Giải quyết tốt những lo lắng của cấp dưới; Cùng cấp dưới suy nghĩ khi nghe họ phản ánh tình hình; Kịp thời khẳng định thành tích của cấp dưới; Tôn trọng quyền giữ kín chuyện riêng tư của cấp dưới; Biết đoàn kết với cán bộ cấp dưới khi họ có ý kiến về mình; Trước quần chúng.*

#### 2.3.4. Kỹ năng lắng nghe

Người LĐ, QL là những người cần có sự lắng nghe tuyệt vời. Mấu chốt để trở thành một người lắng nghe giỏi là không chỉ lắng nghe từ và ngữ, mà còn phải lắng nghe những gì ẩn sâu trong đó. Trong các cuộc họp và trao đổi với người khác. Người CBLĐ, QL cần chú ý những vấn đề cần thiết để phát triển kỹ năng lắng nghe: *Đẹp bỏ mọi vướng bận và tập trung vào những gì người nói trình bày. Điều chỉnh cơ thể và thể hiện tư thế lắng nghe, bằng cách hướng người về phía người nói. Ngừng lại một chút trước khi trả lời. Khi người nói ngừng lại hay khi cuộc trao đổi tạm dừng, người CBLĐ, QL có thể xen vào với suy nghĩ rằng người đó đã nói xong. Tuy nhiên, rất có thể người nói đang tổ chức lại mạch tư duy trước khi tiếp tục; Hỏi để làm rõ. Đặt câu hỏi là một kỹ thuật khác chứng tỏ người LĐ, QL thật sự lắng nghe những gì đang được nói đến, chứ không chỉ giả vờ lắng nghe. Lắng nghe và không chen ngang, một người CBLĐ, quản lý và có một người muốn trao đổi với họ, cần dừng mọi hoạt động và chú ý lắng nghe người đó mà không chen ngang. Lắng nghe là một trong những cách hay nhất cho phép người LĐ, QL tìm hiểu những gì đang diễn ra. Việc xem nhẹ sự lắng nghe có thể sẽ mang đến cho người LĐ, QL gặp những hậu quả khôn lường.*

#### 2.3.5. Kỹ năng sử dụng ngôn ngữ

Dùng ngôn ngữ là kỹ năng lãnh đạo cần phải có của người CBLĐ, QL. CBLĐ, QL phải khéo vận dụng nghệ thuật ngôn ngữ, thông qua sợi dây ngôn

ngữ để đạt được sự đồng cảm tinh thần, nội tâm với cấp dưới, khích lệ quần chúng đoàn kết, nhằm đạt mục đích làm tốt công tác lãnh đạo, QL.

#### **2.4. Một số PP bồi dưỡng nâng cao KNLD, QL cho CBQL cấp cơ sở tại các trường chính trị**

##### **2.4.1. PP bồi dưỡng giải quyết vấn đề dựa trên tình huống**

PP này được sử dụng để:

- Từ một tình huống riêng biệt đặc thù để đi đến một sự nhận thức chung, khái quát. Để đạt được điều đó, GV phải tự tạo ra những tình huống phù hợp (thu thập một hệ thống các tình huống).

- Thử nghiệm các kiến thức lý thuyết vào các tình huống trong dạy thực hành.

- Khuyến khích người học để họ có khả năng đề ra được các giải pháp giải quyết vấn đề.

Để vận dụng PP bồi dưỡng theo tình huống đạt hiệu quả cao, đòi hỏi phải tìm ra được những tình huống có liên quan đến thực tiễn, song trong thực tế hoạt động LD, QL có nhiều tình huống xảy ra lại rất đa dạng, phong phú. Cho nên phải lựa chọn những tình huống nào để cho học viên nhận ra và giải quyết cho phù hợp với chương trình và mục tiêu học tập lại là vấn đề của người GV. Thường để làm được điều này, GV phải tìm kiếm trong các tài liệu học tập, các văn bản và trong hoạt động thực tiễn... Cấu trúc của một tình huống thường có liên quan đến trạng thái căng thẳng, gay gắt giữa vấn đề: thu thập tình huống, tính vừa sức, tầm quan trọng, định hướng khoa học với hành động thực dụng.

Nguyên tắc dạy học khi vận dụng PP bồi dưỡng theo tình huống là:

- Học tập phải gắn với thực tiễn, nghĩa là học ở những ví dụ thực tiễn, những tình huống thực tiễn.

- Học cách giải quyết vấn đề, nghĩa là học ở những ví dụ có những giải pháp giải quyết vấn đề khác nhau và đi đến sự quyết định.

Khi dùng PP này học viên được đưa vào một tình huống trong công việc họ đang thực hiện với vai trò là một chủ thể hành động thực tế. Họ không chịu sự ép buộc nào, nhưng họ đang đứng trước một tình thế buộc họ phải hành động và có trách nhiệm giải quyết. Họ phải nhìn nhận toàn bộ các mối quan hệ liên quan đến tình huống và sự tạo ra các thông tin để nắm bắt vấn đề.

Chất liệu tạo nên tình huống phải được tạo nên từ bản chất của công việc LD, QL và việc cung cấp tài liệu phải rõ ràng, dễ hiểu. Và nếu có giải thích cho học viên thì phải mở ra những ý tưởng khác nhau. Những thông tin cơ bản ban đầu phải cho học viên làm quen

với tình huống được khai thác. Những thông tin khó hiểu phải được chia tách ra và giải thích cặn kẽ, rõ ràng và tạo điều kiện cho họ có thể dễ dàng thông hiểu và xử lý được, bằng cách dùng những câu hỏi hướng dẫn và hướng dẫn công việc để người học định hướng tiếp tục cho những vấn đề nhất định.

##### **2.4.2. PP bồi dưỡng dựa trên trải nghiệm**

Thiết kế giảng dạy, bồi dưỡng phải bắt đầu từ kinh nghiệm của học viên. Bản chất của học trải nghiệm là học thông qua hoạt động. Đầu tiên, học viên sử dụng kinh nghiệm của mình để lập kế hoạch hoạt động cho cá nhân, nhóm. Tiếp theo, người học sử dụng kinh nghiệm để hoạt động. Sau khi thực hiện, họ xem xét lại, suy ngẫm về quá trình thực hiện công việc đó (phản ánh) qua đó mà thấu hiểu vấn đề, nâng cao hiểu biết của bản thân và áp dụng vấn đề học được vào bối cảnh mới.

Quy trình học tập thông qua thực hành

Bước 1. Trình diễn (Demonstration)

Bước 2. Giải thích (Explanation)

Bước 3. Thực hành (Practice)

Bước 4. Lặp lại (Repeat)

### **3. Kết luận**

Trong bối cảnh phát triển kinh tế - xã hội và tiến trình hội nhập quốc tế, người CBLĐ, QL bên cạnh những yếu tố cần thiết về phẩm chất, tư tưởng, quan niệm chủ trương, chính sách về đường lối của Đảng, Nhà nước thì người CBLĐ, QL rất cần có kỹ năng lãnh đạo tốt nhằm phát huy tối ưu hiệu quả LD, QL phù hợp với nhu cầu phát triển hiện nay của đất nước nói chung, của từng địa phương nói riêng. Do đó, tại các trường chính trị thì hoạt động đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBLĐ, QL ở cơ sở luôn đóng vai trò quan trọng, nhằm đáp ứng nhu cầu sử dụng nguồn lực CBLĐ, QL hiện nay tại các cơ quan, ban ngành của Đảng, Nhà nước, đặc biệt là các cơ sở, các địa phương.

#### **Tài liệu tham khảo**

1. Lý Ân, Lý Dương (Trần Thanh, Hoàng Bắc, Song Hà biên dịch) (1999), *Nghệ thuật lãnh đạo, quản lý*, NXB Thống kê. Hà Nội.

2. Brian Tracy (Nguyễn Chánh, Nguyễn Huyền biên dịch) (2014), *Thuật lãnh đạo*, NXB Thế giới. Hà Nội

3. Quốc hội (2008), *Luật cán bộ, công chức*, Hà Nội.

4. Trần Ngọc Uẩn (chủ biên) (2017), *Giáo trình Một số kỹ năng cơ bản trong LD, QL của CBLĐ, QL ở cơ sở*, Học viện CTQG HCM, NXB Lý luận chính trị. Hà Nội

5. Mạc Văn Trang (2003), *Quản lý nhân lực*, Viện chiến lược và chương trình giáo dục - Bộ GD & ĐT.