

CÁC GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN LÝ CHO GIÁM ĐỐC CÁC TRUNG TÂM HỌC TẬP CỘNG ĐỒNG CẤP XÃ, BẢN, PHƯỜNG

Ngô Quang Sơn *

1. Mở đầu

Trung tâm học tập cộng đồng (TTHTCĐ), một trong những loại hình của giáo dục thường xuyên (GDTX) được hình thành nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho mọi người trong cộng đồng tại các xã, phường, thị trấn được học tập, được trang bị kiến thức góp phần tăng năng suất lao động, giải quyết việc làm cho người lao động. Hiện nay trên cả nước đã có hơn 9000 TTHTCĐ đang hoạt động và TTHTCĐ đã thực sự trở thành điểm văn hóa - giáo dục của bản làng, trở thành trường học của nhân dân lao động, là công cụ thiết yếu để xây dựng xã hội học tập từ cơ sở. Sau hơn 9 năm xây dựng và phát triển, bên cạnh những TTHTCĐ hoạt động có hiệu quả, vẫn có không ít TTHTCĐ hoạt động kém hiệu quả. Một trong những nguyên nhân đó là năng lực quản lý của Giám đốc Trung tâm chưa đáp ứng được các yêu cầu nhiệm vụ của trung tâm trong tình hình hiện nay. Năng lực quản lý của một số Giám đốc TTHTCĐ còn yếu về các mặt: năng lực kế hoạch hóa, năng lực tổ chức, năng lực chỉ đạo và năng lực kiểm tra đánh giá.

2. Các giải pháp nâng cao năng lực quản lý cho Giám đốc các trung tâm học tập cộng đồng cấp Xã, Bản, Phường

2.1. Giải pháp 1: Đào tạo, bồi dưỡng

2.1.1. Bồi dưỡng kiến thức quản lý cơ sở giáo dục thường xuyên, quản lý TTHTCĐ

a) Cơ sở và ý nghĩa của việc đề ra biện pháp

Để bù đắp những thiếu hụt về kiến thức quản lý giáo dục (QLGD), nâng cao hơn nữa năng lực quản lý (NLQL) cho đội ngũ Giám đốc, vấn đề đặt ra đối với các cấp quản lý TTHTCĐ (Phòng GD&ĐT, Sở GD&ĐT, UBND xã/phường, UBND quận/huyện) và bản thân Giám đốc TTHTCĐ là phải có một kế hoạch bồi dưỡng phù hợp và thiết thực. Công tác bồi dưỡng kiến thức quản lý cơ sở GDTX phải đáp ứng được:

* TS. – Vụ Giáo dục Dân tộc, Bộ Giáo dục và Đào tạo

- Yêu cầu quản lý cơ sở GDTX trong môi trường GDTX đang được xã hội hoá và đa dạng hoá mạnh mẽ và chịu sự tác động của cơ chế thị trường.
- Nhu cầu được bồi dưỡng kiến thức quản lý của Giám đốc TTHTCĐ về lĩnh vực mà mình đang yếu kém.

b) Cách thức thực hiện

Các cấp QLGD cần phải đa dạng hoá loại hình và hình thức đào tạo để công tác đào tạo, bồi dưỡng Giám đốc các TTHTCĐ thực sự hoà nhập vào xu thế phát triển của xã hội.

2.1.2. Khuyến khích tự học tập, tự bồi dưỡng

a) Cơ sở và ý nghĩa của việc đề ra biện pháp

Quản lý là một nghề cần có năng lực tự học, tự nghiên cứu để vươn đến những hiểu biết mới, cập nhật những thành tựu khoa học hiện đại trong hoạt động quản lý. Làm tốt công tác tự học, tự bồi dưỡng sẽ phát huy được tính chủ động, sáng tạo của người cán bộ quản lý, mặt khác tiết kiệm được ngân sách, không lãng phí thời gian đi lại.

b) Cách thức thực hiện

Trên cơ sở nắm bắt những hạn chế phổ biến trong công tác quản lý của Giám đốc TTHTCĐ để xác định hạn chế nào là do thiếu kiến thức QLGD, các cấp QLGD của sở GD&ĐT, phòng GD&ĐT huyện, thị phối hợp các cấp quản lý nhà nước của huyện, thị; xã, phường đề ra kế hoạch tự học tập, tự bồi dưỡng cho đội ngũ Giám đốc đương chức và kế cận của TTHTCĐ. Kế hoạch này phải xác định ra những nội dung kiến thức quản lý mà mỗi Giám đốc phải nỗ lực tự nghiên cứu, tự bồi dưỡng cho bản thân mình và phải phấn đấu đạt được trong một khoảng thời gian xác định. Để tạo điều kiện thuận lợi cho việc tự học, tự nghiên cứu, các cơ quan quản lý cấp trên như sở, phòng GD&ĐT, UBND huyện/thị, xã/phường cần cung cấp đầy đủ tài liệu cho từng chuyên đề hoặc hướng dẫn danh mục sách và tài liệu tham khảo cho các chủ nhiệm tra cứu.

2.1.3. Tổ chức đào tạo cán bộ quản lý

a) Cơ sở và ý nghĩa của việc đề ra biện pháp

Số đông Giám đốc còn lúng túng trong công tác quản lý TTHTCĐ. Đây là thực tế khách quan trong việc bổ nhiệm chức danh Giám đốc TTHTCĐ. Để khắc

phục phần nào hạn chế này, các cấp quản lý của chính quyền địa phương cần phối hợp với các cấp quản lý của ngành giáo dục để đưa ra các tiêu chí cần thiết khi bầu cán bộ vào các chức danh lãnh đạo cấp uỷ hoặc chính quyền xã, phường.

b) Cách thức thực hiện

Để thực hiện biện pháp này, chúng ta cần xác định đối tượng đào tạo. Đó chính là Giám đốc TTHTCĐ đương chức và cán bộ trong diện quy hoạch, dự nguồn vào cấp uỷ và lãnh đạo chính quyền xã, phường. Các cơ quan quản lý nhà nước của chính quyền địa phương (UBND huyện, thị) phối hợp với phòng GD&ĐT huyện, thị cần tiến hành rà soát quy hoạch và lựa chọn cán bộ kế cận; tổ chức đào tạo ban đầu cho đối tượng quy hoạch này cùng với các Giám đốc đương chức chưa qua đào tạo.

2.2 Giải pháp 2: Tổ chức cán bộ

2.2.1. Quy hoạch xây dựng đội ngũ CBQL TTHTCĐ

a) Cơ sở và ý nghĩa của việc đề ra biện pháp

Để làm tốt vai trò quản lý, nhất thiết người Giám đốc (GD) phải được chuẩn bị về tri thức quản lý và tâm thế của người lãnh đạo tương lai. Điều này chỉ có thể thực hiện được thông qua công tác quy hoạch cán bộ. Thực trạng đội ngũ GD các TTHTCĐ hiện nay cho thấy công tác quy hoạch CBQL chưa được coi trọng; quy hoạch CB chưa gắn liền với quy hoạch đào tạo và bồi dưỡng.

b) Cách thức thực hiện

Để đội ngũ GD các TTHTCĐ đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ, cần thiết phải thực hiện các biện pháp:

- Xây dựng tiêu chuẩn chức danh GD TTHTCĐ: về phẩm chất, về hiểu biết, về năng lực quản lý.
- Thực hiện đầy đủ quy trình quy hoạch xây dựng đội ngũ.
- Phát hiện, tạo nguồn GD cho các TTHTCĐ.

Dựa vào tiêu chuẩn của người GD TTHTCĐ và dự báo nhu cầu cho chức danh GD theo từng giai đoạn; thông qua hoạt động thực tiễn phát hiện những cán bộ có năng lực tốt, có uy tín và ảnh hưởng trong tập thể để trên cơ sở đó tạo nguồn đào tạo GD TTHTCĐ.

- Thực hiện các bước của quy hoạch CBQL.

Trên cơ sở đánh giá nguồn cán bộ kế cận và dự nguồn cho chức danh GD TTHTCĐ ở từng giai đoạn, các cấp quản lý của địa phương phối hợp với ngành giáo dục tổ chức thực hiện kế hoạch tuyển chọn, đào tạo, bồi dưỡng đưa cán bộ dự nguồn vào các vị trí để quy hoạch.

2.2.2. Đánh giá đội ngũ GD TTHTCĐ

a) Cơ sở và ý nghĩa của việc đề ra biện pháp

Đánh giá đội ngũ GD của TTHTCĐ là nhằm làm rõ NLQL, phẩm chất đạo đức, hiệu quả công tác để trên cơ sở đó có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, bổ nhiệm, tái nhiệm, đề bạt và miễn nhiệm cũng như để thực hiện các chế độ chính sách khác đối với chức danh GD. Hiện nay việc đánh giá đội ngũ GD các TTHTCĐ chưa được chú trọng thực hiện.

b) Cách thức thực hiện

Để đánh giá trở thành một biện pháp, động lực kích thích mọi người phấn đấu vươn lên và tự điều chỉnh bản thân, các cấp quản lý TTHTCĐ cần nhận thức đầy đủ vai trò hết sức quan trọng của đánh giá trong công tác cán bộ để thực hiện đầy đủ các yêu cầu sau:

- Phải xem hiệu quả công việc, kết quả công tác là thước đo NLQL.
- Cần coi trọng nguyên tắc tự phê bình và đảm bảo tính công khai.
- Phải làm cho chủ nhiệm "tâm phục, khẩu phục" khi được đánh giá.

2.3. Giải pháp 3: Cơ chế quản lý, chế độ, chính sách

2.3.1. Tạo hành lang pháp lý thuận lợi cho công tác quản lý TTHTCĐ

a) Cơ sở và ý nghĩa của việc đề ra biện pháp

Hiện nay, nhiều địa phương còn lúng túng trong việc điều hành và quản lý các TTHTCĐ bởi sự đa dạng về đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên của trung tâm; về các nguồn kinh phí cho các hoạt động của trung tâm... Sự phân cấp quản lý trung tâm, quy chế tổ chức và hoạt động của trung tâm còn chưa rõ ràng, thiếu sự thống nhất giữa các địa phương. Vì vậy, việc tạo một hành lang pháp lý cho công tác quản lý của các GD TTHTCĐ được thuận lợi là rất cần thiết.

b) Cách thức thực hiện

- Bộ GD&ĐT ban hành quy chế về tổ chức và hoạt động của TTHTCĐ.
- Căn cứ vào quy chế và thực tế của địa phương, UBND các tỉnh thành ban hành các chính sách cụ thể về việc huy động các nguồn lực của địa phương như đội ngũ giáo viên, nguồn kinh phí ban đầu và thường xuyên, cơ sở vật chất và các phương tiện phục vụ cho các hoạt động của trung tâm... nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho TTHTCĐ hoạt động hiệu quả.
- Căn cứ vào quy chế và thực tế của địa phương, Sở GD&ĐT ban hành các văn bản chỉ đạo việc tổ chức và quản lý các hoạt động của trung tâm.

2.3.2. Thực hiện đầy đủ chế độ chính sách mà Trung ương đã ban hành kết hợp bổ sung, hoàn thiện các chế độ chính sách của địa phương**a) Cơ sở và ý nghĩa của việc đề ra biện pháp**

QLGD là một nghề khó, đòi hỏi người CBQLGD phải tâm huyết với nghề, phải nỗ lực phấn đấu, phải có nghệ thuật tài trí, khéo léo và đầu tư công sức mới có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ, bởi vậy phải có một chính sách đãi ngộ tương xứng mới động viên, khuyến khích họ làm việc. Đội ngũ GD các TTHTCĐ được đãi ngộ thỏa đáng chắc chắn sẽ yên tâm công tác và hiệu quả quản lý sẽ cao bởi vậy các cấp lãnh đạo và chính quyền các cấp cần căn cứ và vận dụng các văn bản Nhà nước đã ban hành để hoàn thiện chính sách đãi ngộ cho CBQL nói chung, GD các TTHTCĐ nói riêng.

b) Cách thức thực hiện

Để giúp đội ngũ GD TTHTCĐ phấn khởi, yên tâm với công việc, từ đó nâng cao NLQL của mình, trong khi chờ đợi các văn bản pháp quy được ban hành, chúng tôi đề nghị:

- Sở GD&ĐT phối hợp cùng Hội Khuyến học tham mưu UBND tỉnh ban hành các văn bản quy định chế độ, chính sách của địa phương cho CBQL và giáo viên, nhân viên TTHTCĐ.
- UBND xã, phường nơi quản lý trực tiếp TTHTCĐ cần có chế độ, chính sách phụ cấp khuyến khích đối với CBQL và giáo viên của TTHTCĐ.

- Sở GD&ĐT, phòng GD&ĐT các huyện, thị có chế độ hỗ trợ kinh phí cho GD các TTHTCĐ tham dự các lớp đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức quản lý.

2.4. Giải pháp 4: Thông tin quản lý giáo dục

2.4.1. Tổ chức cho GD TTHTCĐ nắm bắt kịp thời và đầy đủ những thông tin cần thiết cho công tác quản lý thông qua công tác thông tin QLGD hai chiều

a) Bằng các văn bản

Các cơ quan quản lý cấp trên cần thông tin kịp thời và đầy đủ các văn bản chỉ đạo của cấp có thẩm quyền cần thiết cho mọi mặt công tác của người GD.

b) Bằng hội nghị, hội thảo

Thông qua hội nghị, hội thảo, các cấp quản lý có thể truyền đạt, hướng dẫn, giải thích... các chủ trương công tác để GD có thể nắm bắt một cách kịp thời, đầy đủ.

c) Sử dụng thông tin quản lý thông qua các phương tiện thông tin đại chúng như báo, đài, tivi, tạp chí, tài liệu, học liệu... do các cấp quản lý TTHTCĐ, các ban ngành, cơ quan, tổ chức có trách nhiệm cung cấp.

2.4.2 Tổ chức tham quan học tập kinh nghiệm quản lý ở các TTHTCĐ

a) Cơ sở và ý nghĩa của việc đề ra biện pháp

Tham quan các cơ sở GDTX khác, các TTHTCĐ trong và ngoài địa phương là để thu thập thông tin về kinh nghiệm quản lý và để giao lưu giữa các GD với nhau.

b) Cách thức thực hiện

Để biện pháp này đạt hiệu quả cao, trong tổ chức thực hiện cần lưu ý:

- Xác định rõ yêu cầu của đợt tham quan, học tập.
- Chọn lựa thành phần đoàn tham quan phù hợp với yêu cầu của chuyến tham quan.
- Phân công mỗi thành viên trong đoàn đi sâu nghiên cứu tìm hiểu một vấn đề cần quan tâm bên cạnh những vấn đề chung.

- Mỗi thành viên trong đoàn có bản thu hoạch rút ra được sau chuyến đi và có thu hoạch chung cho cả đoàn trong đó cần rút ra được những bài học, những kiến nghị cho địa phương.

2.4.3. Tăng cường quan hệ giao tiếp xã hội

a) Cơ sở ý nghĩa của việc đề ra biện pháp

NLQL của người CBQL cũng được hình thành qua con đường giao tiếp. Thông qua giao tiếp với cán bộ, giáo viên, nhân viên, học viên; thông qua giao tiếp với các ban, ngành, đoàn thể, cơ quan... những nơi trung tâm có hoặc không có sự phối hợp hoạt động đều giúp cho người GD nắm bắt được những thông tin cần thiết cho việc hình thành các quyết định quản lý của mình.

b) Cách thức thực hiện:

Người GD TTHTCĐ cần:

- Thường xuyên tiếp xúc với cán bộ, giáo viên, nhân viên... dưới quyền điều hành để nắm bắt kịp thời tâm tư, tình cảm, thái độ và kết quả lao động của từng người; đồng thời cũng chịu khó lắng nghe và quan tâm đến ý kiến của họ để thu thập được những thông tin ngược hữu ích cho công tác chỉ đạo.
- Tăng cường các mối quan hệ giao tiếp xã hội để trung tâm nhận được sự ủng hộ cao nhất của cấp uỷ, chính quyền, các ngành, các đoàn thể, các tổ chức và cá nhân cả về vật chất lẫn tinh thần nhằm thực hiện thắng lợi mục tiêu, nhiệm vụ của trung tâm.

2.5. Giải pháp 5: Thanh tra, kiểm tra, đánh giá

a) Cơ sở và ý nghĩa

Kết thúc một đợt thanh kiểm tra bao giờ cũng có sự đánh giá. Xếp loại TTHTCĐ phải là tổng hợp của sự đánh giá qua nhiều lần thanh kiểm tra trong một năm và qua nhiều kênh thông tin khác nhau. Kết quả xếp loại một TTHTCĐ phản ánh NLQL của người GD, giúp người GD thấy được thành tích của đơn vị mình đến đâu, còn hạn chế ở khâu nào, bản thân mình chỉ đạo chưa tốt ở khâu nào...

b) Cách thức thực hiện

Để việc đánh giá, xếp loại TTHTCĐ chính xác, các cơ quan quản lý cấp trên cần:

- Đề ra chuẩn xếp loại trung tâm cụ thể, rõ ràng.
- Phân công các bộ phận có trách nhiệm theo dõi một số mặt công tác nhất định ở các trung tâm và cụ thể hóa việc đánh giá cho từng tiêu chí bằng điểm số; xếp loại từng mặt và xếp loại chung theo bốn mức: tốt, khá, đạt yêu cầu, chưa đạt yêu cầu.
- Tiến hành kiểm tra toàn diện hoặc theo chuyên đề ở tất cả các trung tâm.
- Thống nhất đánh giá, xếp loại trung tâm trên tinh thần khách quan, công bằng.
- Công bố xếp loại trung tâm ở hội nghị sơ kết, tổng kết hàng năm.

2.6. Giải pháp 6: Hỗ trợ và kích thích tính tích cực hoạt động của GD TTHTCĐ

2.6.1. Tuyên dương, khen thưởng kịp thời các điển hình tiên tiến

Cùng với các biện pháp khác, nêu gương người tốt, việc tốt, đơn vị tốt có tác dụng rất lớn trong việc kích thích tinh thần, tạo ra động lực thi đua trong lao động, học tập,... Thông qua công tác kiểm tra, đánh giá, qua phong trào thi đua được tổ chức thường xuyên, những đơn vị và cá nhân có thành tích xuất sắc cần được tuyên dương, khen thưởng kịp thời để nêu gương cho các đơn vị, cá nhân khác. Không để kém đơn vị khác, người khác, bản thân GD các TTHTCĐ phải tích cực hoạt động, phải cải tiến quản lý để có vị trí trong phong trào thi đua.

2.6.2 Tạo môi trường làm việc thuận lợi cho GD TTHTCĐ

a) Nâng cao nhận thức của xã hội đối với TTHTCĐ

Hiện nay, ở một số địa phương chất lượng TTHTCĐ kém đều có chung một nguyên nhân là lãnh đạo các cấp chính quyền địa phương chưa tạo điều kiện, cộng đồng xã hội chưa thật sự quan tâm. Đây chính là những khó khăn tác động đến công tác quản lý của người GD TTHTCĐ. Vì vậy, để GD TTHTCĐ phát huy được NLQL của mình, nhất thiết phải:

- Nâng cao nhận thức của cấp uỷ và chính quyền địa phương đối với TTHTCĐ.
- Nâng cao nhận thức của người dân trong cộng đồng về TTHTCĐ.

b) Tăng cường nguồn tài chính, cơ sở vật chất cho TTHTCĐ

Điều kiện làm việc thuận tiện, điều kiện vật chất tốt là yếu tố rất quan trọng giúp cho người CBQL các TTHTCĐ hoàn thành tốt nhất nhiệm vụ. Hiện nay, hiệu quả hoạt động của các TTHTCĐ chưa cao, hiệu quả quản lý của GD trung tâm còn nhiều hạn chế. Một phần do điều kiện làm việc của GD các TTHTCĐ còn thiếu thốn, chưa đồng bộ: cơ sở vật chất thường là tận dụng hoặc sử dụng chung với UBND xã, phường; các trang thiết bị cần thiết phục vụ cho các hoạt động như hệ thống âm thanh, loa đài, bàn ghế... mới chỉ dừng ở mức tối thiểu; các trang thiết bị tương đối hiện đại hầu như không có. Nguồn kinh phí cho các hoạt động của trung tâm rất hạn hẹp. Để nguồn tài chính của TTHTCĐ được ổn định, cơ sở vật chất được đảm bảo thì cần phải:

- Tăng cường đầu tư cho TTHTCĐ theo hướng xã hội hoá giáo dục, thực hiện nguyên tắc nhà nước và nhân dân cùng làm.
- Huy động các nguồn kinh phí cho TTHTCĐ từ các chương trình, dự án đầu tư cho địa phương có liên quan đến các hoạt động của trung tâm.
- Có nguồn tài chính ổn định từ ngân sách nhà nước để hỗ trợ ban đầu và chi thường xuyên cho các TTHTCĐ hoạt động.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Bộ GD&ĐT (2005), *Hướng đến một xã hội học tập và Giáo dục cho mọi người GDKCCQ thông qua mô hình TTHTCĐ ở VN.*
- [2]. Đề án “Xây dựng xã hội học tập giai đoạn 2005-2010” được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 112/2005/QĐ-TTg ngày 18/5/2005.
- [3]. CLC Management Handbook - UNESCO (2003), Bangkok/APPEAL.

Tóm tắt**Các giải pháp nâng cao năng lực quản lý cho giám đốc các trung tâm học tập cộng đồng cấp Xã, Bản, Phường**

Bài báo này đã nêu 6 giải pháp lớn nhằm nâng cao năng lực quản lý cho các Giám đốc Trung tâm Học tập Cộng đồng cấp Xã, Bản, Phường đó là: Giải pháp về đào tạo, bồi dưỡng; Giải pháp về tổ chức cán bộ; Giải pháp về cơ chế quản lý, chế độ, chính sách; Giải pháp về thông tin quản lý giáo dục; Giải pháp về thanh tra, kiểm tra, đánh giá; Giải pháp về hỗ trợ và kích thích tính tích cực hoạt động của Giám đốc Trung tâm Học tập Cộng đồng. Trong một giải pháp có nhiều biện pháp. Trong mỗi biện pháp tác giả bài báo đã trình bày chi tiết cơ sở và ý nghĩa của biện pháp, cách thức thực hiện biện pháp đó trong thực tế.

Abstract**Some solutions for improving Management Capacity of directors in Community Learning Centers at the level of village-administration**

The article is about some solutions for improving management capacity of directors in Community Learning Centers. There are six solutions including training and improving, personnel, managing mechanism, policy making, information for educational management, supporting and encouraging active activities of directors in Community Learning Centers. There are many procedures in a solution. In each solution, the author presents the foundations and meaning in detail, and the ways of implementing them in reality.