

# ĐỔI MỚI CÔNG TÁC ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG CÁN BỘ QUẢN LÝ PHÒNG GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO ĐÁP ỨNG YÊU CẦU ĐỔI MỚI CĂN BẢN, TOÀN DIỆN GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

ThS. LÊ THỊ BÌNH

Phòng Giáo dục và Đào tạo quận 1, TP. Hồ Chí Minh

## Đặt vấn đề

Quá trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý (CBQL) là quá trình tạo ra chất mới và sự phát triển toàn diện trong mỗi con người. Đào tạo, bồi dưỡng CBQL là trang bị kiến thức, truyền thụ kinh nghiệm, hình thành kỹ năng, hình thành nên phẩm chất chính trị, tư tưởng, đạo đức, tạo ra năng lực hành động tương ứng cho mỗi con người [6]. Đào tạo, bồi dưỡng còn là hoạt động nhằm khắc phục mặt hạn chế, phát huy mặt tích cực, bù đắp những thiếu hụt, khiếm khuyết của mỗi cá nhân, giúp CBQL đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ mới.

Đổi mới căn bản, toàn diện nền giáo dục Việt Nam theo hướng chuẩn hoá, hiện đại hoá, xã hội hoá, dân chủ hoá và hội nhập quốc tế, trong đó đổi mới cơ chế quản lý giáo dục, phát triển đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý là khâu then chốt [2]; Hội nghị lần thứ Tám Ban Chấp hành Trung ương khóa XI đã ra Nghị quyết số 29-NQ/TW về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế. Nhờ sự coi trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ của Đảng, đội ngũ cán bộ, nhất là cán bộ lãnh đạo, quản lý ở nước ta không ngừng trưởng thành và được nâng cao về chất lượng, đáp ứng các yêu cầu, nhiệm vụ được giao trong từng thời kỳ.

Trong những năm vừa qua, việc xây dựng quy hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục đã có những chuyển biến và đạt được những kết quả nhất định. Tuy nhiên, trước yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế, đặt ra cho CBQL phòng giáo dục và đào tạo những cơ hội và thách thức mới. Vì vậy, đào tạo, bồi dưỡng CBQL giáo dục không thể chỉ chú trọng đến kiến thức nghiệp vụ, kiến thức quản lý, lãnh đạo mà cả kiến thức chính trị, kiến thức kinh tế, ngoại ngữ, tin học... phải đào tạo toàn diện, coi trọng tính hiệu quả. Các cơ quan quản lý nhà nước về giáo dục cần đào tạo một đội ngũ CBQL phòng giáo dục và đào tạo ý thức đầy đủ rằng không đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao trình độ, năng lực thì không thể hoàn thành được

nhiệm vụ của người CBQL trước những yêu cầu đổi mới, phát triển về giáo dục.

Vì vậy, việc đề ra các giải pháp đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý phòng giáo dục và đào tạo nhằm đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ mới, góp phần thực hiện thắng lợi mục tiêu của Nghị quyết Trung ương 8 (khóa XI) là việc làm cấp thiết hiện nay.

Xuất phát từ những yêu cầu nêu trên, kết hợp với kinh nghiệm của bản thân, chúng tôi đề xuất một số giải pháp như sau:

## 1. Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý phòng giáo dục và đào tạo phù hợp với từng đối tượng

Phòng giáo dục và đào tạo chủ động xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng trình lên cấp có thẩm quyền phê duyệt. Theo chúng tôi, quy trình lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cho CBQL cần thực hiện 3 bước như sau:

### Bước 1: Phân loại đối tượng đào tạo bồi dưỡng.

Đối tượng đào tạo bồi dưỡng gồm 2 nhóm đối tượng: CBQL đương chức và CBQL trong quy hoạch.

#### Đối với cán bộ quản lý đương chức:

Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng thường xuyên, định kỳ theo hình thức tập trung, vừa làm vừa học, tự bồi dưỡng, trao đổi kinh nghiệm:

- Đầu năm học tổ chức cho CBQL học nhiệm vụ năm học và duyệt kế hoạch năm học của các trường trên cơ sở tổ chức trao đổi học tập kinh nghiệm giữa các CBQL trong phòng và theo cụm quận/huyện;

- Cuối học kỳ và cuối năm học chọn những nhân tố điển hình trong công tác quản lý để các phòng học tập nhân rộng, áp dụng mô hình quản lý hay có hiệu quả vào thực tiễn từng đơn vị trong toàn tỉnh/thành phố;

- Tổ chức hội thảo trao đổi học tập kinh nghiệm theo định kỳ hàng năm;

- Bồi dưỡng các kỹ năng quản lý, lãnh đạo;

- Bồi dưỡng các chuyên đề.

Tham mưu cho ủy ban nhân dân quận/huyện xây dựng chính sách động viên khuyến khích mỗi cán bộ quản lý có kế hoạch tự học, tự nghiên cứu, tự bồi dưỡng. Đầu tư thích đáng cho việc đào tạo, bồi dưỡng: Tăng cường nguồn đầu tư từ ngân sách Nhà

nước, kinh phí của các tổ chức Đảng, đoàn thể cũng như các lực lượng xã hội; Có chính sách "Khuyến học - Khuyến tài" cho CBQL nâng cao trình độ học vấn, trình độ chính trị, nghiệp vụ quản lý; Được tham gia các lớp tập huấn công tác quản lý trong nước và nước ngoài, có điều kiện tham gia học tập kinh nghiệm tiên tiến của các quận/huyện bạn, tỉnh bạn, các nước trong khu vực và trên thế giới, được tiếp cận với nền giáo dục hiện đại nhằm mở mang trí tuệ, cập nhật thông tin, tránh sự già cỗi, bảo thủ trong công tác quản lý.

Xây dựng kế hoạch đào tạo đối với CBQL với các nội dung nhằm đáp ứng tiêu chuẩn cán bộ, gồm:

- Đào tạo trên đại học về chuyên môn hoặc về chuyên ngành Quản lý Giáo dục;
- Đào tạo lý luận chính trị; Trung cấp, cao cấp;
- Bồi dưỡng kiến thức quốc phòng - an ninh;
- Đào tạo về tin học và ngoại ngữ...

**Đối với CBQL trong quy hoạch:**

Nghị quyết TW 3 (Khoá VIII) đã nêu: "Đào tạo, bồi dưỡng trước khi bổ nhiệm, đề bạt, khắc phục tình trạng bầu cử, bổ nhiệm rồi mới đưa đi đào tạo"[1]. Tầm quan trọng của công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ đối với công tác quy hoạch cán bộ thể hiện ở hai giai đoạn: Trước quy hoạch và sau quy hoạch.

Giai đoạn trước quy hoạch: Diện cán bộ đã qua đào tạo càng rộng, trình độ cán bộ được đào tạo càng cao thì nguồn cán bộ đưa vào quy hoạch càng phong phú và có chất lượng. Không có nguồn cán bộ đã được đào tạo sẽ phải quy hoạch gượng ép hoặc làm một cách hình thức, không có tính khả thi.

Giai đoạn sau quy hoạch: Ở đây đào tạo, bồi dưỡng có vai trò quyết định kết quả thực hiện quy hoạch. Xây dựng xong quy hoạch là bước khởi đầu, sau đó là một quá trình lâu dài, phải đào tạo, bồi dưỡng, thử thách, rèn luyện đối với cán bộ trong quy hoạch, để thực hiện có kết quả kế hoạch đã được thông qua. Muốn vậy phải:

- Chọn cử đúng cán bộ thuộc diện quy hoạch;
- Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ hàng năm;
- Lựa chọn nội dung, chương trình, phương thức đào tạo, bồi dưỡng;
- Bổ trí, sử dụng cán bộ sau đào tạo bồi dưỡng.

**Bước 2:** Định hướng lựa chọn nội dung, chương trình, phương thức đào tạo, bồi dưỡng phù hợp với từng đối tượng.

**Bước 3:** Trình cấp có thẩm quyền phê duyệt.

**2. ĐỔI MỚI NỘI DUNG ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG**

Trước hết, cần thực hiện tốt nội dung đào tạo, bồi dưỡng CBQL được quy định trong Nghị định của Chính phủ số 18/2010/NĐ-CP ngày 05 tháng 03 năm 2010 về đào tạo, bồi dưỡng công chức; Quyết định số 382/BGD-ĐT ngày 20/01/2012 của Bộ trưởng Bộ

Giáo dục và Đào tạo về việc ban hành chương trình bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục, chương trình bồi dưỡng CBQL sở/phòng giáo dục và đào tạo. Căn cứ vào những yêu cầu mới đối với CBQL, theo chúng tôi cần tập trung bồi dưỡng cho CBQL phòng giáo dục và đào tạo những vấn đề sau: Bồi dưỡng cho CBQL kĩ năng lập kế hoạch chiến lược phát triển cơ sở giáo dục và đào tạo theo các giai đoạn:

*Giai đoạn 1: Dự thảo chiến lược theo các bước*

- Bước 1: Kế hoạch hóa việc lập kế hoạch;
- Bước 2: Đạt được sự cam kết và duy trì sự cam kết của các liên đới;
- Bước 3: Phân tích điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức;
- Bước 4: Thiết lập định hướng chiến lược;
- Bước 5: Xác định các vấn đề chiến lược;
- Bước 6: Xây dựng các mục đích chung, mục đích cụ thể và cách đo việc thực hiện;
- Bước 7: Xây dựng các nhiệm vụ chiến lược, các hoạt động cụ thể;
- Bước 8: Thực hiện kế hoạch;
- Bước 9: Đo việc thực hiện và đánh giá kết quả.

*Giai đoạn 2:*

- Bước 1: Tổ chức lấy ý kiến cán bộ chủ chốt;
- Bước 2: Hoàn thiện bản kế hoạch.

*Giai đoạn 3:*

- Trình cấp có thẩm quyền phê duyệt. Bồi dưỡng cho CBQL về Nghiệp vụ quản lý nhà trường; quản lý sự thay đổi trong giáo dục và đào tạo [4; 5; 7];
- Kỹ năng xây dựng quy hoạch, phát triển đội ngũ giáo viên và CBQL;
- Quản lý hoạt động chuyên môn nghiệp vụ của giáo viên;
- Lãnh đạo đổi mới phương pháp dạy học;
- Lãnh đạo đổi mới công tác kiểm tra, đánh giá;
- Quản lý chất lượng giáo dục mầm non, phổ thông;

- Quản lý phát triển chương trình nhà trường phổ thông theo tiếp cận phát triển năng lực học sinh;
- Kỹ năng lập kế hoạch nghiên cứu khoa học sư phạm ứng dụng và sáng kiến kinh nghiệm;
- Kỹ năng tiếp cận môi trường (cộng đồng, quốc tế để huy động nguồn lực và xã hội hóa giáo dục)...

Bồi dưỡng cho CBQL về ngoại ngữ, tin học: Về tin học, yêu cầu CBQL tự bồi dưỡng, lãnh đạo quận/huyện, sở, trường phòng giáo dục và đào tạo giao nhiệm vụ có ứng dụng công nghệ thông tin cho CBQL thực hiện, bồi dưỡng cho CBQL năng lực quản lý công nghệ thông tin; Về ngoại ngữ, căn cứ vào từng tỉnh/thành phố, từng quận/huyện, độ tuổi CBQL để đưa ra yêu cầu về trình độ, thời gian hoàn thành và có lộ trình thích hợp giúp họ nâng dần trình độ ngoại ngữ của bản thân.

### 3. Đổi mới cách tổ chức và bồi dưỡng cán bộ quản lí

- Bồi dưỡng theo con đường "từ trên xuống": Đây là cách bồi dưỡng lâu nay thường vẫn làm, nhằm giúp CBQL quán triệt những chủ trương lớn của Đảng và Nhà nước về giáo dục (đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đổi mới chương trình giáo dục phổ thông, xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên, đẩy mạnh xã hội hoá giáo dục,...), các chỉ thị, kế hoạch của Bộ Giáo dục và Đào tạo đối với ngành và các trường mầm non, các trường phổ thông. Theo chúng tôi, nên tập trung CBQL theo từng đợt hoặc theo cụm để bồi dưỡng trực tiếp, không nên theo cách thức như lâu nay vẫn làm;

- Bồi dưỡng theo con đường "từ dưới lên": Cách bồi dưỡng dựa trên những đề xuất của CBQL theo kiểu bồi dưỡng những nội dung tự CBQL thấy cần và thiếu;

- CBQL tự bồi dưỡng: Vào đầu năm học, CBQL đăng kí nội dung, kế hoạch tự bồi dưỡng cho phòng giáo dục và đào tạo, sở giáo dục và đào tạo hoặc lãnh đạo quận/huyện. Sản phẩm tự bồi dưỡng là một trong những tiêu chí để đánh giá thi đua - khen thưởng của học kì, năm học.

### 4. Đổi mới phương pháp bồi dưỡng cán bộ quản lí

Trên thế giới, việc bồi dưỡng CBQL thường được tiến hành theo các phương pháp: Phương pháp lấy chuyên gia làm trung tâm; phương pháp lấy phương tiện làm trung tâm; phương pháp lấy học viên làm trung tâm.

Đối với CBQL phòng giáo dục và đào tạo, theo chúng tôi, nên kết hợp giữa phương pháp lấy học viên làm trung tâm và tự bồi dưỡng của CBQL là chủ yếu. Từ đó, chúng tôi đề xuất một quy trình bồi dưỡng CBQL bao gồm các bước sau đây:

- Bước 1: Phát tài liệu bồi dưỡng, hướng dẫn sơ bộ cho CBQL về nội dung tài liệu;

- Bước 2: CBQL tự nghiên cứu tài liệu bồi dưỡng;

- Bước 3: Tổ chức cho CBQL trao đổi về tài liệu bồi dưỡng theo phòng, cụm phòng;

- Bước 4: Tập trung những nội dung CBQL chưa rõ, chưa thống nhất qua tự nghiên cứu và trao đổi, thảo luận;

- Bước 5: Tổ chức giải đáp những nội dung CBQL chưa rõ hoặc chưa thống nhất ở tài liệu bồi dưỡng.

### 5. Hình thức đào tạo, bồi dưỡng

Để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của nền giáo dục hiện đại, CBQL cần được đào tạo bồi dưỡng dưới nhiều hình thức đa dạng và phong phú như:

- Bồi dưỡng thường xuyên: Công tác bồi dưỡng thường xuyên được thực hiện bằng nhiều cách như tự học, tự bồi dưỡng trong thực tiễn giáo dục, tham gia

các buổi hội thảo, tham gia các khóa bồi dưỡng ngắn hạn; Tham quan học tập kinh nghiệm quản lí của một số nước trong khu vực và trên thế giới; Trong đó, tự học, tự bồi dưỡng là cách bồi dưỡng cơ bản nhất, thông qua các hoạt động thực tiễn về quản lí các cơ sở giáo dục, người CBQL tự rút ra những bài học kinh nghiệm, khắc phục những mặt còn hạn chế;

- Đào tạo, bồi dưỡng tập trung: Nhằm đào tạo, bồi dưỡng một cách có hệ thống để nâng cao trình độ cho đội ngũ CBQL chưa được chuẩn hoá về trình độ đào tạo và có kế hoạch nâng cấp đào tạo bồi dưỡng đội ngũ CBQL nhằm đạt chuẩn và trên chuẩn. Có thể tập trung học liên tục hoặc tập trung theo từng đợt, cấp chứng nhận từng đợt học, khi nào người học tích lũy đủ số chứng nhận của các module thì được cấp chứng chỉ;

- Đào tạo, bồi dưỡng theo hình thức từ xa với các học liệu phát cho người học hoặc qua mạng...

### 6. Đổi mới đánh giá kết quả bồi dưỡng cán bộ quản lí

Cùng với việc đổi mới về nội dung, phương pháp, hình thức bồi dưỡng CBQL, cần thiết phải đổi mới việc đánh giá kết quả bồi dưỡng CBQL.

*Về nội dung đánh giá:*

Theo chúng tôi, cần đánh giá trên hai phương diện: Nhận thức của CBQL về các vấn đề được bồi dưỡng; Khả năng vận dụng những kiến thức được bồi dưỡng vào công tác tham mưu, chỉ đạo, vào thực tế quản lí các cơ sở giáo dục của CBQL.

*Về hình thức đánh giá:*

Có thể sử dụng các hình thức đánh giá: Tự đánh giá, đánh giá của phòng giáo dục và đào tạo, đánh giá của CBQL ở các cơ sở giáo dục, đánh giá của CBQL cấp trên,....

*Về kết quả đánh giá:*

Được lưu giữ vào hồ sơ cán bộ, làm căn cứ để xây dựng quy hoạch, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, kế hoạch luân chuyển, bố trí sử dụng cán bộ của quận/huyện, sở.

### Kết luận

Công cuộc đổi mới giáo dục của toàn Đảng, toàn dân và sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, đòi hỏi phải đổi mới cách tổ chức, quản lí, tư duy, trí tuệ của đội ngũ cán bộ quản lí. Yêu cầu này được đặt ra như một vấn đề then chốt. Đó cũng chính là đòi hỏi đối với công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ. Muốn phát triển, nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL phòng giáo dục và đào tạo đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội

(Xem tiếp trang 56)