

Bàn thêm về giám sát, đánh giá công tác quản lý đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức

■ NCS. LẠI ĐỨC VƯỢNG (*)

1. Quan niệm về giám sát, đánh giá

Giám sát là một trong những chức năng của quản lý liên quan đến việc thu thập một cách thường xuyên dữ liệu theo các tiêu chí xác định trước, giúp các cấp lãnh đạo, quản lý có thông tin để xác định xem có đủ các tiêu chí: nguồn lực vật chất và tài chính; những người chịu trách nhiệm có đủ phẩm chất cá nhân và kỹ thuật cần thiết; các hoạt động có diễn ra theo kế hoạch; kế hoạch để ra có được tuân thủ và bảo đảm đạt các mục tiêu và kết quả mong đợi. Giám sát là việc thu thập, phân tích liên tục và thường xuyên các dữ liệu liên quan đến triển khai công việc nhằm đánh giá tiến độ thực hiện công việc. Mục đích của giám sát là đưa ra những yêu cầu điều chỉnh cần thiết trong quá trình triển khai để bảo đảm sự thành công của công việc. Giám sát trước hết là hoạt động nội bộ, một phần quan trọng của phương thức quản lý hiệu quả và vì vậy là một phần không tách rời trong hoạt động quản lý hàng ngày.

Phạm vi giám sát bao quát hầu hết các hoạt động quản lý; định hướng giám sát theo quy trình, đầu vào, đầu ra; mục đích giám sát để so sánh tiến độ với mục tiêu đặt ra hay chất lượng

với các tiêu chuẩn để ra; sản xuất thực hiện là thường xuyên; công cụ giám sát là hệ thống báo cáo, hệ thống tiêu chuẩn chất lượng, hệ thống thông tin quản lý; chủ thể thực hiện giám sát do tổ chức tự thực hiện hoặc có thể giao cho bên ngoài.

Đánh giá là một trong những chức năng của quản lý liên quan quy trình chuyển đổi các dữ liệu giám sát thành thông tin và kiến thức. Đánh giá là quy trình hỗ trợ việc ra quyết định của các cán bộ quản lý. Mặc dù đánh giá chỉ diễn ra sau khi các dữ liệu đã được thu thập và phân tích, phương pháp đánh giá cần được xác định ngay từ giai đoạn thiết lập mục tiêu. Đánh giá đặt ra các nguyên tắc cho công tác giám sát, cụ thể là các chỉ dẫn về việc thông tin phải được thu thập và sử dụng như thế nào. Đánh giá không phải để đánh giá mà phải gắn với các mục tiêu được xác định trước và chỉ ra hiệu quả công việc có thể được nâng cao như thế nào trước khi tiến bực, thời gian và các nguồn lực khác tiêu tốn vào công tác giám sát.

Phạm vi đánh giá tập trung vào các lĩnh vực, kết quả quan trọng; định hướng đánh giá theo kết quả, đầu ra và tác động; mục đích đánh giá là cung cấp cho lãnh đạo các thông tin hướng tới việc hoàn thiện liên tục, thực hiện điều chỉnh và nâng cao hiệu quả công việc; sản xuất thực

(*) Vụ Đào tạo, bồi dưỡng CB,CC nhà nước,
Bộ Nội vụ

hiện là thường xuyên hoặc ngẫu nhiên; công cụ đánh giá các phiếu, tiêu chí đánh giá và các phương pháp cụ thể khác dựa trên mục đích đánh giá; chủ thể thực hiện đánh giá là tổ chức tự thực hiện nhưng để bảo đảm tính khách quan và độc lập nên giao cho các tổ chức bên ngoài thực hiện.

Giám sát, đánh giá đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển năng lực của tổ chức bằng cách thúc đẩy việc học tập qua trải nghiệm và bảo đảm rằng tổ chức đạt được các mục tiêu đề ra. Giám sát và đánh giá là hai quy trình riêng biệt. Mặc dù giám sát và đánh giá cùng nằm trong hệ thống, song đó vẫn là hai phạm trù độc lập và có mục đích khác nhau. Giám sát, đánh giá luôn gắn với nhau. Giám sát cung cấp dữ liệu ban đầu để có câu trả lời cho các câu hỏi đặt ra trong khi đánh giá giúp mang lại giá trị cho các dữ liệu thu được từ giám sát. Đánh giá nói chung là quá trình nhờ vào đó mà rút ra được các bài học kinh nghiệm, các khuyến nghị và đưa ra các biện pháp cải tiến.

2. Giám sát, đánh giá công tác quản lý nhà nước về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức

Giám sát, đánh giá công tác quản lý nhà nước về đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực hành chính nhà nước có thể được xem là hoạt động thu thập thông tin một cách có hệ thống liên quan đến việc triển khai chính sách đào tạo, quản lý đào tạo và tổ chức đào tạo từ trung ương đến địa phương; những hoạt động liên quan đến phát triển năng lực của nguồn nhân lực hành chính nhà nước và chính những thông tin liên quan đến bản thân việc giám sát, đánh giá. Thông tin thu được từ hoạt động giám sát có thể sử dụng để đánh giá xem các kết quả và đầu ra mong đợi có đạt được không và cần có những điều chỉnh gì. Giám sát và đánh giá định kỳ đào tạo, bồi dưỡng cung cấp thông tin cho

các cán bộ quản lý điều chỉnh hoạt động của họ và bảo đảm đào tạo, bồi dưỡng đóng góp vào năng lực hiệu quả của tổ chức và không lãng phí nguồn lực.

Đối với đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực hành chính nhà nước, giám sát có thể được xem là một phần không tách rời của hoạt động quản lý đào tạo, bồi dưỡng, một chức năng không tách rời của hệ thống quản lý đào tạo. Nói cách khác, mỗi cơ quan trong hệ thống phải có cơ chế giám sát nội bộ riêng và phải có khả năng giám sát công việc của cơ quan cấp dưới. Nền tảng cho hoạt động giám sát trong hệ thống quản lý đào tạo có thể là chức năng, nhiệm vụ của mỗi cơ quan, đơn vị và đặc biệt là một hệ thống các mục tiêu và tiêu chuẩn chất lượng được thiết lập cho các cơ sở đào tạo, cơ quan quản lý đào tạo, bồi dưỡng, đội ngũ giảng viên, hệ thống chương trình.v.v...

Đánh giá trong hệ thống quản lý đào tạo ở nghĩa rộng là quy trình xác định các kết quả, đầu ra mong muốn đối với việc liên quan chất lượng nguồn nhân lực hành chính nhà nước có đạt được hay không hay hệ thống có liên tục hoàn thiện, cải tiến hay không. Quy trình đánh giá được thực hiện thông qua việc thiết lập các tiêu chí đánh giá cho các cơ quan, đơn vị và chức năng khác nhau và kiểm tra các tiêu chí đó có đạt được hay không. Các tiêu chí đánh giá nói chung cần phải gắn hoặc xuất phát từ các mục tiêu của chương trình tổng thể cải cách hành chính của nhà nước cũng như gắn với các yêu cầu nêu ra trong các văn bản qui phạm pháp luật về đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực hành chính nhà nước.

Các công cụ như khung logic và các chỉ số đánh giá là những công cụ hiệu quả ở giai đoạn lập kế hoạch để các mục đích của tổ chức gắn kết với các mục đích cũng như với các yêu cầu và các hoạt động dẫn tới việc đánh giá đạt được

các mục tiêu và mục đích rộng hơn. Tầm quan trọng của đánh giá đào tạo, bồi dưỡng là giúp lý giải những chi phí đào tạo, bồi dưỡng và chỉ ra đào tạo, bồi dưỡng là một công cụ giúp tổ chức nâng cao hiệu quả công việc và hoàn thành những mục tiêu rộng lớn hơn. Tuy nhiên, đánh giá đào tạo, bồi dưỡng là công cụ có thể khó thực hiện, đặc biệt liên quan đến các phương thức đào tạo, bồi dưỡng không chính thức hay đào tạo, bồi dưỡng dạng “cầm tay chỉ việc” cũng như các hoạt động đào tạo tập trung vào vai trò, thái độ, hành vi.

Khi đánh giá đào tạo, bồi dưỡng phải xem xét, đánh giá vai trò, trách nhiệm và các hoạt động cụ thể của từng cấp quản lý đào tạo, bồi dưỡng, sau đó xác định những tiêu chí mới mà quá trình đánh giá phát hiện ra. Cũng có thể đánh giá theo qui trình quản lý đào tạo, bồi dưỡng và các yếu tố ảnh hưởng khác. Tuy nhiên, một cách tiếp cận đơn giản là trả lời câu hỏi về hiệu lực, hiệu quả của hệ thống quản lý đào tạo, bồi dưỡng, là khái niệm đầu vào và đầu ra của hệ thống quản lý đào tạo, bồi dưỡng.

Đầu vào của đào tạo, bồi dưỡng là các nguồn lực như kinh phí, trang thiết bị và các nguồn lực khác do Chính phủ cấp hoặc các nguồn có được bằng các chương trình, dự án hỗ trợ của các tổ chức, cá nhân trong nước và ngoài nước. Nhưng đầu vào còn bao gồm cả các nhu cầu về phát triển và con người. Các cơ quan nhà nước có các yêu cầu về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức. Các cơ quan này tuyển dụng nhân sự nhằm đáp ứng các yêu cầu khác nhau với mục tiêu hoàn thành tốt nhiệm vụ của tổ chức, cơ quan và cử họ đi đào tạo, bồi dưỡng.

Đầu ra của đào tạo, bồi dưỡng đương nhiên là số lượng cán bộ, công chức có năng lực, có khả năng thực hiện công việc tốt hơn và giúp cơ quan, tổ chức đạt được các mục đích công vụ hành chính. Ngoài ra, còn có kết quả đầu ra

khác như các báo cáo về hoạt động được thực hiện trong hệ thống. Những báo cáo đó chứa các thông tin về việc hệ thống đã thực hiện chức năng như thế nào để đáp ứng các yêu cầu, tức là hiệu quả và hiệu suất của hệ thống.

Các tiêu chí giám sát, đánh giá hệ thống quản lý nhà nước đối với công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức còn rất mới mẻ và chưa được nghiên cứu một cách toàn diện. Song cũng xin mạnh dạn đưa ra những nội dung cơ bản khi tiến hành đánh giá hệ thống quản lý đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức hiện nay là:

- Phương hướng, mục đích và các mục tiêu được giao để định hướng cho toàn bộ công việc của hệ thống. Các mục tiêu này có đủ rõ ràng không? Có mục tiêu nào mâu thuẫn với nhau hay không? Những hoạt động đang làm có đạt được các mục tiêu không?

- Các cơ chế, chính sách, qui định tại các văn bản qui phạm pháp luật tạo thành khung pháp lý cho công tác quản lý nhà nước đối với đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức. Các nguyên tắc, qui định có hỗ trợ cho công việc để đạt được mục tiêu và mục đích không? Có cơ chế chính sách hay qui định nào mâu thuẫn không?

- Cách thức quản lý công việc của lãnh đạo và cách thức trao đổi thông tin và hợp tác bên trong một cơ quan, tổ chức và giữa các cơ quan, tổ chức với nhau trong hệ thống. Những người quản lý đào tạo, bồi dưỡng có quyết tâm thực hiện theo kế hoạch đã phê duyệt không? Việc trao đổi thông tin giữa các cán bộ lãnh đạo với cán bộ quản lý đào tạo có tốt không, có làm cho công việc được trôi chảy không?

- Cán bộ, công chức được tổ chức như thế nào và họ thực hiện công việc trong các cơ quan khác nhau của hệ thống như thế nào? Ví dụ: cán bộ, công chức của Bộ Nội vụ, các Vụ

Tổ chức cán bộ, Sở Nội vụ, các bộ, ngành, địa phương, các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, các vụ, cục khác liên quan đến công tác lập kế hoạch và dự toán ngân sách cho đào tạo, bồi dưỡng.v.v... có được tổ chức để làm việc một cách có hiệu quả không?

- Cách tổ chức công việc và quy trình/ dòng công việc trong từng tổ chức và giữa các tổ chức với nhau. Những việc phải làm có được thực hiện không? Mọi người có làm đúng việc được phân công không? Tổ chức có đáp ứng được các nhu cầu thực sự của những người mà tổ chức phải phục vụ không? Việc phân công vai trò, trách nhiệm và nhiệm vụ giữa các tổ chức có hiệu quả không?

- Con người, tài chính, các nguồn lực khác và cách thức sử dụng nguồn lực này. Nguồn lực này được sử dụng một cách hiệu quả, để đạt mục đích và mục tiêu đề ra với mức chi phí ít nhất không? Các nguồn lực có bị sử dụng sai mục đích, đối tượng không? Các nguồn lực có bị lãng phí không? Chúng ta có thực sự nỗ lực thực thi công vụ chưa?

Việc nâng cao chất lượng, hiệu quả công tác đào tạo, bồi dưỡng trong nền hành chính và phương thức quản lý hiện đại không chỉ đơn thuần là vấn đề chi tiết hoá nội dung và cơ cấu khoá học cũng như việc xây dựng các kế hoạch riêng lẻ cho các nhóm đối tượng trong quá trình quản lý công tác đào tạo, bồi dưỡng. Giám sát, đánh giá chỉ là một công cụ chứ không phải là liều thuốc đặc hiệu để đào tạo, bồi dưỡng đạt chất lượng, hiệu quả. Chất lượng, hiệu quả của đào tạo, bồi dưỡng rất khó đánh giá, tuy nhiên việc xác định tầm quan trọng và sự phù hợp của đào tạo, bồi dưỡng là quan trọng. Giám sát, đánh giá nhằm hỗ trợ các nhà quản lý, giảng viên, người thiết kế chương trình đào tạo và các đối tượng khác liên quan đến công tác đào tạo trong khu vực nhà nước. Giám sát, đánh giá là

một trong những công cụ quan trọng để xác định chất lượng, hiệu quả của đào tạo và các yếu tố khác ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng như khả năng truyền thụ kiến thức của giảng viên, khả năng tiếp thu của học viên, khả năng của tổ chức tìm ra và đáp ứng nhu cầu đào tạo và sự phù hợp của nội dung đào tạo với nhu cầu người học. Việc xác định được chất lượng, hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng giúp ra các quyết định quản lý thực tế hơn và sát với yêu cầu của một chiến lược đào tạo, bồi dưỡng chung mà về phần mình chiến lược này phải phản ánh một triết lý chung gắn bó giữa quản lý công và sự phát triển. Mối quan hệ giữa nhiệm vụ quản lý nhà nước về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức với hoạt động cụ thể của hệ thống quản lý nhà nước đối với công tác đào tạo, bồi dưỡng mang nhiều đặc điểm riêng có của Việt Nam cũng như sự phong phú của các bộ, ngành, địa phương khi tiến hành công tác đào tạo, bồi dưỡng ●

Tài liệu tham khảo:

1. Giáo trình quản lý và phát triển tổ chức hành chính nhà nước, chủ biên PGS.TS Võ Kim Sơn. Nhà xuất bản đại học QGHN năm 2004.
2. Hành chính công, Tổng chủ biên TS. Nguyễn Ngọc Hiến. Nhà xuất bản Thống kê 2003.
3. Human Resource Management, John M. Ivancevich Mc. Hill, 1997.
4. Charter Marks <http://www.cabinetoffice.gov.uk/chartermark/index.asp>.
5. Gajduschek, Gyorgy and Gyorgy Hajnal (2000) EVALUATION OF THE HUNGARIAN GENERAL CIVIL SERVICE TRAINING PROGRAM. Local Government and Public Service Reform Initiative, Paper N16.