

ĐỀ XUẤT KHUNG NĂNG LỰC QUẢN LÝ CỦA ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRUNG TÂM HỌC TẬP CỘNG ĐỒNG TẠI VIỆT NAM

Lê Ngọc Diệp^{1,+},
Hồ Huyền Trang²

¹Trường Đại học Giáo dục - Đại học Quốc gia Hà Nội;

²Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam

+ Tác giả liên hệ • Email: dieplespvl@gmail.com

Article history

Received: 24/8/2024

Accepted: 28/10/2024

Published: 20/12/2024

Keywords

Managerial competencies,
competency framework,
managers, community
learning center

ABSTRACT

Currently, fostering and developing management staff is a critical solution to improve the operational efficiency of Community Learning Centers (CLCs). Based on research on domestic and international documents on managerial competency documents and manager job contents analysis at CLCs in Vietnam. Therefore, the managerial competency framework for CLCs managers with seven component competencies and behavioral criteria has been introduced. The research results contribute to the extant literature, acting as the basis for continuing research on training curricula and materials for CLC managers, especially in assessing their managers' competency. Accordingly, there are measures to improve capacity and contribute to improving the effectiveness of CLC activities aiming to build a learning society in Vietnam.

1. Mở đầu

Trung tâm học tập cộng đồng (TTHTCĐ) là cơ sở giáo dục thường xuyên trong hệ thống giáo dục quốc dân, là trung tâm học tập tự chủ của cộng đồng cấp xã, có sự quản lý, hỗ trợ của Nhà nước; đồng thời phải phát huy mạnh mẽ sự tham gia, đóng góp của nhân dân trong cộng đồng dân cư để xây dựng và phát triển các trung tâm theo cơ chế Nhà nước và nhân dân cùng làm (Bộ GD-ĐT, 2008, 2014). TTHTCĐ có ba nhiệm vụ chính là: (1) Tổ chức thực hiện có hiệu quả công tác xóa mù chữ và giáo dục tiếp tục sau khi biết chữ, củng cố chất lượng phổ cập giáo dục; tăng cường công tác tuyên truyền, phổ biến kiến thức nhằm mở rộng hiểu biết, nâng cao nhận thức và cải thiện chất lượng cuộc sống; (2) Tổ chức các hoạt động giao lưu văn hóa, văn nghệ, thể dục thể thao, đọc sách báo, tư vấn khuyến học, giáo dục cho con em nhân dân địa phương, phòng chống tệ nạn xã hội; (3) Điều tra nhu cầu học tập của cộng đồng, xây dựng nội dung và hình thức học tập phù hợp với điều kiện cụ thể của từng nhóm đối tượng. TTHTCĐ là nơi triển khai các chương trình, nội dung giáo dục khác nhau như giáo dục phát triển kinh tế - tăng thu nhập, giáo dục văn hóa - xã hội, giáo dục bảo vệ môi trường, giáo dục pháp luật, giáo dục bảo vệ sức khỏe,... cho mọi người dân ở địa phương. Như vậy, TTHTCĐ chính là nơi sẽ tổ chức các hoạt động theo mô hình giáo dục của cộng đồng, do cộng đồng và vì cộng đồng; TTHTCĐ là đầu mối liên kết, phối hợp để triển khai các chương trình giáo dục, học tập khác nhau của người lớn và là trường học suốt đời của người lớn ở cộng đồng, giúp đảm bảo sự công bằng và bình đẳng xã hội về giáo dục.

CBQL của TTHTCĐ được bố trí theo chế độ kiêm nhiệm, gồm một CBQL cấp xã kiêm giám đốc trung tâm, một cán bộ của Hội Khuyến học và một cán bộ lãnh đạo của trường tiểu học hoặc THCS trên địa bàn kiêm phó giám đốc (Bộ GD-ĐT, 2008, 2010, 2014). Các CBQL TTHTCĐ là người tại địa phương nên hiểu đặc điểm về văn hóa, điều kiện KT-XH của cộng đồng. Tuy nhiên, với quy định đội ngũ CBQL đều là chức danh kiêm nhiệm nên công tác quản lý TTHTCĐ của đội ngũ này còn hạn chế. Năm học 2023-2024, cả nước có 10.465 TTHTCĐ, đạt tỉ lệ 97,33% xã/phường/thị trấn có TTHTCĐ. Số CBQL (giám đốc và phó giám đốc) là 28.481 người, trong đó 25.265 CBQL là các cán bộ cấp xã làm công tác kiêm nhiệm hoặc CBQL giáo dục tại các trường học trên địa bàn xã (Bộ GD-ĐT, 2024). Từ đó, gây cản trở cơ bản trong việc thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ của TTHTCĐ; cũng là một trong các nguyên nhân dẫn đến tình trạng phát triển chưa bền vững của các TTHTCĐ hiện nay (Nguyễn Văn Tuấn, 2018; Nguyễn Lê Văn Dung, 2019; Nguyễn Đức Minh, 2021).

Theo nghiên cứu của tác giả Nguyễn Lê Văn Dung (2019), năng lực quản lý của đội ngũ cán bộ TTHTCĐ còn bộc lộ nhiều điểm hạn chế, chưa thực sự đem lại hiệu quả và lợi ích cho người dân ở cộng đồng, chưa đáp ứng được nhu cầu học tập của người dân. Cụ thể, công tác lập kế hoạch cho TTHTCĐ đã bước đầu được CBQL thực hiện

nhưng đều chỉ dừng lại ở mức độ lập kế hoạch các hoạt động một cách chung chung mà chưa có sự cụ thể, rõ ràng. Trong việc lập kế hoạch cũng chưa thường xuyên có sự tham gia của ban, ngành, đoàn thể, trường thôn/xóm, chưa thực sự kết hợp chặt chẽ với các hoạt động, chương trình, dự án,... dẫn đến việc chồng chéo và lãng phí các nguồn lực. Với công tác chỉ đạo và tổ chức thực hiện các hoạt động đã được đội ngũ Ban Giám đốc TTHTCĐ làm thường xuyên, tuy nhiên chất lượng thực hiện các hoạt động chưa cao do Ban Giám đốc TTHTCĐ làm công tác kiêm nhiệm nên không có nhiều thời gian để quản lý một cách đầy đủ và liên tục. Báo cáo tổng kết năm học 2023-2024 về Giáo dục thường xuyên cũng đã nêu CBQL của các TTHTCĐ ít được tập huấn về quản lý và sự hỗ trợ chuyên môn từ Phòng GD-ĐT với các Trung tâm Giáo dục nghề nghiệp - Giáo dục thường xuyên tới cho các TTHTCĐ còn chưa chủ động (Bộ GD-ĐT, 2024). Việc phối kết hợp với các ban, ngành, đoàn thể tại địa phương trong việc tổ chức thực hiện còn nhiều hạn chế. Trong công tác quản lý và tổ chức các lớp xóa mù chữ, CBQL của các TTHTCĐ tại địa phương còn chưa sát sao và hiệu quả, chưa thực hiện đúng chức năng nhiệm vụ, các lớp xóa mù chữ chủ yếu do các trường tiểu học chủ trì thực hiện. Bên cạnh đó, công tác kiểm tra, đánh giá các hoạt động của TTHTCĐ hầu như mới chỉ hình thức thực hiện, còn mang tính hình thức và nội dung giám sát còn sơ sài, thiếu đồng bộ (Bộ GD-ĐT, 2024). Vì vậy, đội ngũ CBQL TTHTCĐ cần được tập huấn, nâng cao năng lực để có thể làm tốt công tác nhiệm vụ một cách hiệu quả.

Tại Việt Nam, đã có một số nghiên cứu nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của TTHTCĐ, trong đó bồi dưỡng và phát triển đội ngũ CBQL là một giải pháp quan trọng. Tuy nhiên, để vận dụng các giải pháp hiệu quả thì việc tập huấn CBQL TTHTCĐ cần thực hiện thường xuyên theo những chương trình cùng tài liệu cập nhật. Cốt lõi của chương trình cùng tài liệu tập huấn chính là khung lý luận về năng lực quản lý của cán bộ tại TTHTCĐ, bởi khung sẽ là định hướng và là kim chỉ nam cho việc xây dựng chương trình, tài liệu và quá trình đánh giá sau tập huấn của CBQL TTHTCĐ. Bài báo thực hiện tổng hợp và phân tích các cơ sở pháp lý và cơ sở khoa học từ đó đề xuất khung năng lực quản lý của cán bộ tại TTHTCĐ nhằm góp phần cùng thực hiện đồng bộ, hiệu quả các giải pháp phát triển TTHTCĐ trong bối cảnh hiện nay.

2. Kết quả nghiên cứu

2.1. Năng lực và năng lực quản lý

Theo Từ điển tiếng Việt, năng lực là khả năng, điều kiện chủ quan hoặc tự nhiên sẵn có để thực hiện một hoạt động nào đó. Phẩm chất tâm lý và sinh lý tạo cho con người khả năng hoàn thành một loại hoạt động nào đó với chất lượng cao (Hoàng Phê và cộng sự, 2003). Với các nhà nghiên cứu khoa học giáo dục, thuật ngữ “năng lực” được ý niệm rất sớm và có rất nhiều định nghĩa được đưa ra xuất phát từ nhiều hướng tiếp cận trong những bối cảnh khác nhau. McClelland (1973) đã chỉ ra rằng, các kiểm tra về năng khiếu và kiến thức học thuật nên tăng không dự đoán được hiệu quả công việc hay sự thành công trong cuộc sống; trong khi đó, chính các đặc điểm cá nhân hoặc năng lực có thể giúp họ đạt được kết quả cao, thành công nổi trội trong công việc. Boyatzis (1982) mở rộng thêm định nghĩa của McClelland và quan niệm rằng năng lực được mô tả gồm các đặc tính của một cá nhân, liên quan một cách hệ lụy đến thành tích công việc vượt trội. Dubois và cộng sự (2004) thì định nghĩa năng lực là những đặc điểm như kiến thức, kỹ năng, tư duy, tư tưởng,... được sử dụng riêng biệt hoặc kết hợp với nhau sẽ mang lại thành công trong công việc. Như vậy, các định nghĩa kể trên mặc dù có sự khác nhau nhưng hầu hết các khái niệm đều có chung một số quan điểm năng lực là khả năng thực hiện một nhiệm vụ nào đó một cách đầy đủ và có chất lượng. Theo nhóm tác giả, năng lực bao gồm một loạt các kiến thức, kỹ năng, thái độ hay các đặc tính cá nhân khác cần thiết để thực hiện công việc thành công.

UNESCO (2016) đưa ra năng lực quản lý (dành cho nhân viên có nhiệm vụ quản lý từ cấp 4 trở lên) là tập hợp các kỹ năng và khả năng cần thiết cho công việc như: khả năng dẫn dắt và quản lý sự thay đổi, có suy nghĩ chiến lược, đưa ra những quyết định chất lượng, xây dựng các quan hệ đối tác, thực hiện lãnh đạo và trao quyền cho người khác, và đồng thời quản lý hiệu suất của nhiệm vụ. Nguyễn Lộc (2010) cũng đưa ra năng lực của người quản lý giáo dục gồm ba nhóm năng lực, đó là: năng lực chuyên môn bao gồm chuyên môn theo ngành, hỗ trợ và quản lý giáo dục; năng lực quan hệ con người bao gồm năng lực quan hệ con người đối với cá nhân và đối với nhóm; năng lực khái quát (hoạch định) bao gồm năng lực khái quát dài hạn và khái quát cập nhật. Tóm lại, năng lực quản lý được hiểu là khả năng thực hiện tốt những công việc, nhiệm vụ quản lý được phân công. Người có năng lực quản lý sẽ sử dụng những kiến thức, kỹ năng và phẩm chất của bản thân để lãnh đạo đơn vị hoạt động đạt hiệu quả cao. Đây cũng là cách tiếp cận được nhóm tác giả sử dụng trong nghiên cứu này.

2.2. Năng lực quản lý của cán bộ quản lý Trung tâm học tập cộng đồng

2.2.1. Cơ sở đề xuất khung năng lực

- Cơ sở pháp lý: Năm 2014, Bộ trưởng Bộ GD-ĐT đã ban hành Văn bản hợp nhất số 10/VBHN-BGDĐT ngày 14/3/2014 về tổ chức và hoạt động của TTHTCĐ tại xã, phường, thị trấn. Cụ thể, hợp nhất hai văn bản: (1) Quyết định số 09/2008/QĐ-BGDĐT ban hành ngày 24/3/2008 và (2) Thông tư số 40/2010/TT-BGDĐT ban hành ngày 30/12/2010. Trong đó Điều 12 và Điều 13 đã lần lượt quy định về vị trí, nhiệm vụ và quyền hạn của CBQL giữ chức Giám đốc và Phó giám đốc TTHTCĐ.

Năm 2021, Thủ tướng Chính phủ đã ký Quyết định số 1373/QĐ-TTg ngày 30/7/2021 ban hành Đề án “Xây dựng xã hội học tập giai đoạn 2021-2030”, trong đó nhiệm vụ giải pháp thứ 4 được đề xuất là “*Đẩy mạnh hoạt động của TTHTCĐ*” (Thủ tướng Chính phủ, 2021). Tiếp đó, ngày 23/8/2024 Bộ trưởng Bộ GD-ĐT đã ký Quyết định số 2646/QĐ-BGDĐT ban hành Kế hoạch thực hiện Đề án “Xây dựng xã hội học tập giai đoạn 2021-2030”. Một trong các nhiệm vụ trọng tâm cần được thực hiện đó là: “*Xây dựng tài liệu tập huấn nâng cao năng lực cho CBQL các TTHTCĐ và số hóa tài liệu đăng tải lên các trang thông tin điện tử theo quy định*” (Bộ GD-ĐT, 2021).

- Cơ sở khoa học: Tại Việt Nam, phân tích dựa trên thứ tự nội dung công việc cần thực hiện trong các hoạt động khác nhau được tổ chức tại TTHTCĐ, Thái Xuân Đào và cộng sự (2010) đã mô tả các nhiệm vụ của cán bộ trong quá trình quản lý: Cụ thể bao gồm: (1) Lập kế hoạch cho TTHTCĐ, trong đó CBQL cần tìm hiểu thực tế, thu thập thông tin cơ bản và xác định các vấn đề và nhu cầu của cộng đồng, sắp xếp các vấn đề và nhu cầu của cộng đồng theo thứ tự ưu tiên và lập kế hoạch cho từng hoạt động; (2) Tổ chức thực hiện các nhiệm vụ của TTHTCĐ, CBQL cần cập nhật thông tin và bổ sung sách báo, tài liệu cho thư viện, bảo quản cơ sở vật chất..., theo dõi chi tiêu tài chính và kiểm kê tài sản, quản lý các lớp học tập đáp ứng nhu cầu người học, các lớp xóa mù chữ, giáo dục tiếp tục sau khi biết chữ, học nghề, câu lạc bộ, vận động người dân tham gia các hoạt động được tổ chức tại TTHTCĐ; (3) Huy động các nguồn lực trong và ngoài cộng đồng để duy trì và phát triển các hoạt động của TTHTCĐ; (4) Quản lý tài chính, cơ sở vật chất của TTHTCĐ; (5) Kiểm tra, đánh giá các hoạt động nhằm thu thập, xử lý thông tin, số liệu một cách có hệ thống, khách quan nhằm xác định tính phù hợp, khả thi và mức độ đạt được các mục tiêu đề ra, những kết quả, tác động đạt được của các hoạt động tại TTHTCĐ.

Trong Khung năng lực của UNESCO (2016) đã phác thảo các năng lực cần có của các nhân viên UNESCO, khung năng lực đã cung cấp cho nhân viên UNESCO một “ngôn ngữ chung” để tạo điều kiện đối thoại và liên kết hầu hết các nguồn nhân lực quá trình hoạt động. Khung năng lực của UNESCO có 3 thành phần: (1) Giá trị cốt lõi (core values) là những nguyên tắc và niềm tin chung giúp đoàn kết tất cả nhân viên và hướng dẫn các nhân viên hành động; (2) Năng lực cốt lõi (core competencies) là tập hợp các kiến thức, kỹ năng và khả năng có liên quan từ đó dẫn đến những hành vi thiết yếu, được tổ chức mong đợi ở những nhân viên; (3) Năng lực quản lý (managerial competencies) áp dụng cho nhân viên có chức năng, trách nhiệm quản lý ở cấp độ 4 trở lên (bảng 1).

Bảng 1. Khung năng lực cốt lõi và năng lực quản lý (UNESCO, 2016)

Năng lực cốt lõi	Năng lực quản lý
➤ Trách nhiệm giải trình	➤ Dẫn dắt và quản lý sự thay đổi
➤ Giao tiếp	➤ Suy nghĩ chiến lược
➤ Làm việc theo nhóm	➤ Đưa ra quyết định chất lượng
➤ Sự đổi mới	➤ Xây dựng quan hệ đối tác
➤ Tập trung vào kết quả	➤ Lãnh đạo và trao quyền cho người khác
➤ Lập kế hoạch và tổ chức	➤ Quản lý hiệu suất
➤ Chia sẻ kiến thức và cải tiến liên tục	

Với quan điểm rằng môi trường/bối cảnh bên ngoài sẽ có ảnh hưởng đến năng lực quản lý của nhà giáo dục. Từ năng lực (competency) không được sử dụng trong khung của Corbett (2023), mà dựa trên việc phân tích các tính chất của công việc quản lý từ đó cũng rút ra 3 thành phần tương đương và cần có trong năng lực quản lý của nhà giáo dục đã xét đến bối cảnh hóa. Cụ thể, các tính chất gồm: (1) tính trách nhiệm cơ bản (conceptual responsibilities), (2) tính tương tác xã hội (interpersonal), và (3) tính kỹ thuật hoặc quản trị (technical/administrative). Tại Việt Nam, thực hiện so sánh mối quan hệ giữa nhiệm vụ, quyền hạn của CBQL TTHTCĐ với các tính chất công việc của 3 tính chất công việc của nhà quản lý giáo dục (bảng 2). Tính trách nhiệm cơ bản của nhà quản lý giáo dục xuất hiện trong các nhiệm vụ của CBQL TTHTCĐ như: lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, xây dựng nội quy hoạt động, kiểm tra, đánh giá viết báo cáo định kì. Công việc có tính chất tương tác xã hội khi CBQL thực hiện tuyên truyền vận động cùng tham gia các hoạt động. Tính kỹ thuật/quản trị xuất hiện khi CBQL thực hiện nhiệm vụ quản lý tài chính, cơ sở vật chất. Việc huy động các nguồn lực trong và ngoài cộng đồng để duy trì và phát triển TTHTCĐ vừa có tính tương tác

xã hội nếu nguồn lực là con người (cộng tác viên, báo cáo viên, cộng đồng dân cư), vừa có tính kỹ thuật/quản trị nếu nguồn lực là tài chính, là nguồn vốn hỗ trợ từ các công ty, tổ chức KT-XH khác tại địa phương.

Bảng 2. Nhiệm vụ, quyền hạn của CBQL TTHTCD và các tính chất trong công việc của nhà quản lý giáo dục

Nhiệm vụ, quyền hạn của CBQL TTHTCD	Các tính chất trong công việc của nhà quản lý giáo dục
1) Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện các nhiệm vụ. 2) Tuyên truyền vận động mọi thành viên trong cộng đồng tham gia các hoạt động. 3) Huy động các nguồn lực trong và ngoài cộng đồng để duy trì và phát triển các hoạt động. 4) Quản lý tài chính, cơ sở vật chất. 5) Xây dựng nội quy hoạt động. 6) Kiểm tra, đánh giá và báo cáo định kỳ kết quả hoạt động với Ủy ban nhân dân cấp xã và các cơ quan quản lý cấp trên. 7) Được theo học các lớp chuyên môn, nghiệp vụ. 8) Phó giám đốc thay mặt giám đốc điều hành hoạt động của trung tâm khi được ủy quyền.	1. Tính trách nhiệm cơ bản <ul style="list-style-type: none"> ▪ Phát triển tầm nhìn. ▪ Lập kế hoạch để đạt được tầm nhìn. ▪ Quản lý sự thay đổi và cải tiến liên tục. ▪ Quản lý và phát triển năng suất của bản thân và của chính mình. 2. Tính tương tác xã hội <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quản lý nguồn nhân lực hỗ trợ cung cấp dịch vụ. ▪ Quản lý và phát triển hiệu suất của nhóm và cá nhân. ▪ Xây dựng và duy trì các mối quan hệ làm việc hiệu quả. 3. Tính kỹ thuật/quản trị <ul style="list-style-type: none"> ▪ Phát triển và duy trì dịch vụ cho người học. ▪ Quản lý chất lượng trong cung cấp dịch vụ. ▪ Yêu cầu về nguồn lực cho lập kế hoạch. ▪ Quản lý tài chính. ▪ Quản lý tài nguyên cơ sở vật chất.

2.2.2. Các năng lực thành phần và tiêu chí hành vi của khung năng lực

Dựa trên căn cứ pháp lý về nhiệm vụ trọng tâm xây dựng tài liệu tập huấn nâng cao năng lực cho CBQL các TTHTCD, trong đó cốt lõi/kim chỉ nam giúp tài liệu là phù hợp về lý luận và bản chất của hoạt động giáo dục cộng đồng. Nhóm tác giả đã sử dụng kết hợp các cách tiếp cận trên, từ đó đề xuất Khung năng lực quản lý của CBQL TTHTCD trong bối cảnh hiện nay tại Việt Nam gồm 07 năng lực thành phần, cụ thể như sau:

(1) *Năng lực phân tích và xác định nhu cầu của người học trong cộng đồng*: Việc điều tra nhu cầu học tập của người dân trong cộng đồng là một trong ba nhiệm vụ của TTHTCD ở địa phương (Bộ GD-ĐT, 2008, 2014), vì vậy năng lực phân tích và xác định nhu cầu của người học trong cộng đồng được xếp đầu tiên là “nền móng” cơ bản - năng lực thành phần đầu tiên trong năng lực quản lý của CBQL tại TTHTCD. CBQL cần có những kiến thức về nội dung của chương trình giáo dục đáp ứng yêu cầu của người học, cập nhật kiến thức, kỹ năng, chuyên giao công nghệ, từ đó cần sử dụng được các công cụ khảo sát, điều tra cần thiết để tìm hiểu nhu cầu của người dân tại địa phương. Những nhu cầu về các chuyên đề học tập, mức độ cần học phải được xác định phù hợp thực tiễn, điều kiện KT-XH và văn hóa, đồng thời đáp ứng theo các chủ trương chính sách phát triển của Đảng và chính quyền địa phương.

(2) *Năng lực lập kế hoạch, chương trình hoạt động của TTHTCD*: CBQL cần chuyển được những thách thức và phân tích nhu cầu giáo dục đã xác định của người dân thành các mục tiêu trong kế hoạch/chương trình, có tính đến khía cạnh bối cảnh, kinh tế chính trị và văn hóa xã hội tại địa phương (ví dụ: giới tính, tình huống khủng hoảng kinh tế hoặc biến đổi khí hậu,...), xác định các nguồn lực cần có (nhân lực, tài lực, vật lực) cho khả năng thành công của kế hoạch/chương trình đã lập. UNESCO (2024) đã nêu một số nội dung cần có trong kế hoạch về một kế hoạch dự án của các nhà quản lý giáo dục như: Ví dụ sử dụng cây vấn đề để xác định các ưu tiên của dự án và chuẩn bị biện minh cho dự án; Thực hiện phân tích các bên liên quan để xác định các đối tác phát triển chính và phụ quan trọng, lợi ích, ảnh hưởng, rủi ro và cơ hội; Dựa trên cách tiếp cận khung logic, lý thuyết về sự thay đổi, khung kết quả để xây dựng chiến lược can thiệp của dự án;...

Với đặc điểm CBQL tại các TTHTCD hiện nay đều là kiêm nhiệm, tuy nhiên với vị trí chính trị hiện có của CBQL tại địa phương (ví dụ giám đốc TTHTCD sẽ là Chủ tịch hoặc Phó chủ tịch UBND xã kiêm nhiệm) thì quá trình phát triển tài liệu, tài nguyên chính là quá trình huy động sự tham gia của các chuyên gia có chuyên môn phù hợp, sự tham gia cùng hỗ trợ của người dân tại địa phương. Tài liệu biên soạn có thể dưới các dạng khác nhau: tài liệu in ấn dưới dạng sách mỏng, sách tranh, sách hỏi đáp, tờ gấp, áp phích; các tư liệu, tranh ảnh, biểu đồ; video,... Quy trình biên soạn gồm các bước sau: (1) Lựa chọn nội dung; (2) Lựa chọn hình thức của học liệu; (3) Soạn thảo nội dung; (4) Các minh họa (Nguyễn Minh Tuấn, 2021).

(3) *Năng lực tổ chức thực hiện chương trình hoạt động của TTHTCD*: Nguyễn Lê Văn Dung (2019) đã liệt kê một số nội dung cơ bản trong quá trình tổ chức hoạt động, như: các cán bộ tham gia sẽ được bố trí phân công hợp lý với các hoạt động cụ thể, phối kết hợp được với các ban ngành, đoàn thể địa phương trong thực hiện kế hoạch, trong tuyên truyền vận động người dân tham gia, giám sát nhưng đồng thời đôn đốc và tạo động lực, giải quyết các tình

huống bất thường phát sinh. Cuối cùng là báo cáo đầy đủ thường xuyên với các cấp và các bên liên quan để linh hoạt thay đổi trong quá trình tổ chức hoạt động tại TTHTCĐ.

(4) *Năng lực huy động và quản lý các nguồn lực sử dụng trong thực hiện hoạt động của TTHTCĐ*: Năng lực thành phần này của CBQL TTHTCĐ nhấn mạnh quá trình kiểm tra sự hiệu quả, cùng huy động tài nguyên tài trợ cho các hoạt động cụ thể. Xây dựng các mẫu thiết kế xin tài trợ phù hợp với nội dung được tổ chức, hoặc phát triển mẫu này theo các cơ quan chủ quản tài trợ cho chương trình. Sử dụng được nhiều công cụ, hình thức khác nhau trong kiểm tra, trình bày báo cáo về nguồn lực thực hiện các hoạt động và đề xuất định hướng tiếp theo (UNESCO, 2024).

(5) *Năng lực đánh giá tổ chức hoạt động của TTHTCĐ*: CBQL cần chuẩn bị các điều khoản tham chiếu để đánh giá các chính sách, kế hoạch, chương trình và dự án dựa trên nghiên cứu. Ví dụ, chọn các phương pháp và thiết kế đánh giá phù hợp, dựa trên các nguyên tắc nghiên cứu, phù hợp với mục đích đánh giá; Biết các nguồn dữ liệu định lượng và định tính để trả lời các câu hỏi giám sát và đánh giá; Thực hiện phân tích, diễn giải cả bộ dữ liệu định lượng và định tính và rút ra kết luận; Dự thảo các kết quả đánh giá, phân tích dữ liệu thông qua bằng chứng khoa học.

(6) *Năng lực phát triển tầm nhìn của TTHTCĐ*: Phát triển tầm nhìn sẽ được CBQL thực hiện thông qua quá trình đánh giá hoạt động, phân tích dữ liệu thu được và các kết quả rút ra. Tầm nhìn dài hạn có thể là những kế hoạch mang tính chiến lược và cả kế hoạch cụ thể ngắn hạn hơn, bởi TTHTCĐ thực hiện hoạt động giáo dục cộng đồng đáp ứng nhu cầu người dân nhưng nhu cầu học tập thường sẽ thay đổi cùng với sự phát triển của KT-XH địa phương.

(7) *Năng lực tương tác xã hội*: Với đặc điểm nội dung các công việc của CBQL TTHTCĐ và đặc điểm người học phần lớn là người dân trong cộng đồng thì năng lực tương tác xã hội của CBQL nhấn mạnh tới các kỹ năng quản lý và phát triển hiệu suất của nhóm và cá nhân, trong quá trình làm việc có các kiến thức và kỹ năng xây dựng và duy trì các mối quan hệ làm việc hiệu quả.

Thông qua mô tả cụ thể 7 năng lực thành phần, bài báo tiếp tục đề xuất các tiêu chí cụ thể các năng lực thành phần của năng lực quản lý của CBQL TTHTCĐ (bảng 3).

Bảng 3. Khung năng lực quản lý của CBQL TTHTCĐ

Năng lực thành phần	Tiêu chí hành vi
(1) Năng lực phân tích và xác định nhu cầu của người học trong cộng đồng	1.1. Xác định được các nguồn thông tin, dữ liệu tại địa phương, quốc gia hoặc quốc tế có liên quan cho việc xác định nhu cầu người học trong cộng đồng. 1.2. Xây dựng được các công cụ cho các hoạt động thu thập dữ liệu đa dạng về đặc điểm và nhu cầu học tập của người học. 1.3. Phân loại và sử dụng được một số phương pháp đánh giá, phân tích dữ liệu để xác định nhu cầu học tập của người học.
(2) Năng lực lập kế hoạch, chương trình hoạt động của TTHTCĐ	2.1. Chuyển được những thách thức và kết quả phân tích nhu cầu người học thành các mục tiêu, chỉ tiêu trong kế hoạch, đồng thời có tính đến các khía cạnh bối cảnh, kinh tế chính trị, văn hóa xã hội địa phương. 2.2. Xác định được các nội dung và các bước (chiến lược) tiến hành trong kế hoạch nhằm đạt được mục tiêu đề xuất. 2.3. Xác định được số người học và xác định các yêu cầu về tài liệu, nhân viên, cơ sở hạ tầng và ngân sách/kinh phí. 2.4. Xác định các lựa chọn thay thế trong trường hợp không chắc chắn, xây dựng kịch bản có tính khả thi, tính bền vững và tính linh hoạt.
(3) Năng lực tổ chức thực hiện chương trình hoạt động của TTHTCĐ	3.1. Xác định được các hướng dẫn cơ bản để điều phối quá trình thực hiện chính sách và/hoặc kế hoạch nhằm duy trì định hướng mục tiêu đã đề xuất. 3.2. Phân bổ được các nguồn lực phù hợp với các ưu tiên về chính sách và kế hoạch cụ thể để đạt được các mục tiêu giáo dục. 3.3. Phân tích cơ cấu chi phí để xác định những điểm thiếu hiệu quả và đề xuất các biện pháp can thiệp tiết kiệm chi phí nhằm đạt được kết quả mong đợi tốt hơn.
(4) Năng lực huy động và quản lý các nguồn lực sử dụng trong thực hiện hoạt động của TTHTCĐ	4.1. Chuẩn bị được các tính toán về chi phí hoạt động cho các biện pháp can thiệp chính sách mới cụ thể. 4.2. Lấy được ý kiến các bên liên quan và xác định được công cụ giúp theo dõi tiến độ thực hiện và thực hiện các thay đổi nếu cần. 4.3. Chuẩn bị được các điều khoản tham chiếu để đánh giá các chính sách, kế hoạch, chương trình và dự án dựa trên nghiên cứu.
(5) Năng lực đánh giá tổ chức hoạt động của TTHTCĐ	5.1. Xác định được các phương pháp và thiết kế công cụ đánh giá phù hợp, dựa trên các nguyên tắc nghiên cứu và phù hợp với mục đích đánh giá đặt ra. 5.2. Thực hiện được các phân tích và diễn giải được bộ dữ liệu và bằng chứng thu được. 5.3. Trình bày được các kết quả đánh giá phù hợp với kết quả phân tích dữ liệu và bằng chứng thu được.
(6) Năng lực phát triển tầm nhìn của TTHTCĐ	6.1. Rút ra được các suy ngẫm về những bài học rút ra từ kết quả đánh giá hoạt động. 6.2. Xác định được các mục tiêu phù hợp trong tương lai gắn nhằm thúc đẩy và nâng cao hiệu quả hoạt động.
(7) Năng lực tương tác xã hội	7.1. Quản lý và phát triển được hiệu suất của nhóm và cá nhân. 7.2. Xây dựng và duy trì được các mối quan hệ để làm việc hiệu quả.

3. Kết luận

Việc xây dựng Khung năng lực quản lý của CBQL TTHTCĐ đóng vai trò quan trọng, đây là một trong các bước cần thực hiện nhằm bồi dưỡng/tập huấn nâng cao năng lực cho CBQL tại TTHTCĐ, từ đó góp phần thúc đẩy hiệu quả hoạt động của TTHTCĐ trong bối cảnh hiện nay. Khung năng lực là cơ sở cốt lõi để từ đó tiếp tục nghiên cứu và đề xuất chương trình bồi dưỡng CBQL, xây dựng tài liệu bồi dưỡng cũng như đánh giá kết quả đầu ra vì sự phát triển năng lực của CBQL TTHTCĐ.

Lời cảm ơn: Nhóm tác giả cảm ơn sự tài trợ của Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam qua đề tài “Nghiên cứu xây dựng chương trình và tài liệu tập huấn cán bộ quản lý Trung tâm học tập cộng đồng đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng hoạt động của Trung tâm học tập cộng đồng trong bối cảnh hiện nay”, mã số: V2024-07TX.

Tài liệu tham khảo

- Boyatzis, R. E (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Bộ GD-ĐT (2008). *Quyết định số 09/2008/QĐ-BGDĐT ngày 24/3/2008 ban hành quy chế tổ chức và hoạt động của Trung tâm học tập cộng đồng tại xã, phường, thị trấn*.
- Bộ GD-ĐT (2010). *Thông tư số 40/2010/TT-BGDĐT ngày 30/12/2010 về việc sửa đổi, bổ sung một số điều của quy chế tổ chức và hoạt động của trung tâm học tập cộng đồng tại xã, phường, thị trấn ban hành kèm theo Quyết định số 09/2008/QĐ-BGDĐT ngày 24/3/2008 của Bộ trưởng Bộ GD-ĐT*.
- Bộ GD-ĐT (2014). *Quyết định số 10/VBHN-BGDĐT ngày 14/3/2014 ban hành quy chế tổ chức và hoạt động của Trung tâm học tập cộng đồng tại xã, phường, thị trấn*.
- Bộ GD-ĐT (2021). *Quyết định số 2646/QĐ-BGDĐT ngày 23/8/2021 ban hành kế hoạch thực hiện Đề án “Xây dựng xã hội học tập giai đoạn 2021-2030”*.
- Bộ GD-ĐT (2024). *Báo cáo Tổng kết năm học 2023-2024 và Phương hướng nhiệm vụ năm học 2024-2025 đối với Giáo dục Thường xuyên; Hội nghị tổng kết năm học 2023-2024, triển khai nhiệm vụ năm học 2024-2025 đối với giáo dục trung học, giáo dục thường xuyên*.
- Corbett, S. (2023). Developing contextualised literature-informed competency frameworks for middle managers in education. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(6), 1401-1421. <https://doi.org/10.1177/17411432211043873>
- Dubois, D. D., Rothwell, W. J., Stern, D. J., & Kemp, L. K. (2004). *Competency-based human resource management*. CA: Davies-Black.
- Hoàng Phê (chủ biên, 2003). *Từ điển tiếng Việt*. NXB Đà Nẵng.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Nguyễn Đức Minh (2021). *Giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động của Trung tâm học tập cộng đồng đáp ứng yêu cầu xây dựng xã hội học tập, xây dựng nông thôn mới và đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo ở Việt Nam*. Đề tài cấp Nhà nước, mã số: KHGD/16-20.ĐT.035.
- Nguyễn Lê Văn Dung (2019). *Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý Trung tâm học tập cộng đồng*. Luận án tiến sĩ Quản lý giáo dục, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam.
- Nguyễn Lộc (2010). *Lí luận về quản lý*. NXB Đại học Sư phạm.
- Nguyễn Minh Tuấn (2021). Phát triển nội dung, tài liệu học tập ở Trung tâm học tập cộng đồng đáp ứng nhu cầu học tập suốt đời của người dân trong bối cảnh hiện nay. *Tạp chí Giáo dục*, 512, 48-53.
- Nguyễn Văn Tuấn (2018). *Quản lý phát triển bền vững trung tâm học tập cộng đồng góp phần xây dựng xã hội học tập ở Đồng bằng sông Cửu Long*. Luận án tiến sĩ Quản lý giáo dục, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam.
- Thái Xuân Đào, Lê Tuyết Mai, Bé Hồng Hạnh, Nguyễn Minh Tuấn, Nguyễn Lê Văn Dung (2010). *Sổ tay phát triển bền vững các Trung tâm học tập cộng đồng*. Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam.
- Thủ tướng Chính phủ (2021). *Quyết định số 1373/QĐ-TTg ngày 30/7/2021 phê duyệt Đề án “Xây dựng xã hội học tập giai đoạn 2021-2030”*.
- UNESCO (2016). *UNESCO Competence Framework*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245056>
- UNESCO (2024). *IIEP competency framework for educational planning and management*. International Institute for Educational Planning (IIEP). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000389048>