

1. Kiến nghị với nhà nước về hoàn thiện thể chế, cơ chế và tổ chức

1.1. Thiết lập một nền tảng đúng đắn trên những cơ sở pháp lý và những quy phạm chuẩn mực mang tính khách quan.

Những quy định mang tính pháp lý và những chuẩn mực đạo đức, văn hóa cần được thể chế hóa chính thức và có thiết chế bắt buộc thực hiện. Từ đó, xây dựng các khung năng lực theo nhóm cán bộ vùng DTTS có tính bắt buộc phải thực hiện như một thói quen tốt đẹp và cần được thể chế hóa trong các văn bản quy phạm pháp luật. Đặc biệt, việc đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực cho cán bộ vùng DTTS cần được thể chế hóa thành văn bản pháp luật, mang tính bắt buộc các cán bộ, công chức, viên chức vùng DTTS ở mỗi cương vị khác nhau phải học và rèn luyện năng lực. Ví dụ, đối với một cán bộ, công chức lãnh đạo vùng DTTS trước khi bổ nhiệm cần phải có các qui định được thể chế hóa bằng các văn bản pháp luật về đào tạo cơ bản về các kỹ năng lãnh đạo, quản lý vùng DTTS, ví dụ như các kỹ năng tư duy đổi mới sáng tạo, tư duy chiến lược, kỹ năng hoạch định kinh tế-xã hội có tính đặc thù của vùng DTTS, kỹ năng tạo động lực cho cán bộ và đồng bào vùng DTTS, kỹ năng thuyết trình, thuyết phục, kỹ năng điều hành cuộc họp, thuyết trình.v.v... là kỹ năng đang rất yếu và thiếu ở một số cán bộ, công chức lãnh đạo vùng DTTS hiện nay.

1.2. Cần xây dựng một cơ chế lắng nghe bằng mạng lưới thông tin thông suốt, tính minh bạch trong hoạt động lãnh đạo, quản lý, điều hành, thực thi nhiệm vụ của cán bộ, công chức, viên chức vùng DTTS.

Xây dựng hệ thống truyền thông do các cơ quan từ cấp xã, cấp huyện lên đến cấp tỉnh của vùng DTTS thực hiện, đồng bào vùng DTTS có quyền được tiếp nhận thông tin và có sự phản hồi. Duy trì những dạng truyền thông cũ như: báo chí, phát thanh truyền hình. Phát triển những dạng truyền thông mới như: trực tuyến, mạng, báo điện tử, phát thanh trực tiếp...

Vai trò của các phương tiện truyền thông chính là đảm bảo cho tính minh bạch hoạt động của đội ngũ cán bộ vùng DTTS, tiếp nhận sự phản hồi từ phía đồng bào vùng DTTS, đặc biệt là ở những vùng sâu, vùng xa. Các phương tiện truyền thông phải đảm bảo tính trung thực, khách quan và đạo đức nghề nghiệp.

1.3. Xây dựng một cơ chế công khai các kênh giao tiếp tham gia, tính minh bạch và trách nhiệm rõ ràng

Đảm bảo vai trò của viễn thông qua máy tính, điều này có tác dụng: 1) giảm thời

gian xử lý thông tin, giảm chi phí hành chính; 2) phản ứng nhanh nhạy hơn trong giao tiếp với công dân và doanh nghiệp vùng DTTS; 3) tiếp nhận thông tin một cách toàn diện; 4) tạo thuận lợi cho các cán bộ vùng DTTS tiếp xúc với nhiều công dân hay doanh nhân vùng DTTS một lúc thông qua câu truyền hình trực tuyến trên địa bàn vùng DTTS; 5) tiếng nói của công dân vùng DTTS, đặc biệt là của đồng bào người DTTS thể hiện được tốt hơn, tạo thuận lợi cho tăng cường thông tin phản hồi về năng lực của đội ngũ cán bộ vùng DTTS.

1.4. Xây dựng một hệ thống thông tin quản lý chặt chẽ giám sát thái độ, hành vi và các kỹ năng của đội ngũ cán bộ vùng DTTS

Thông qua vai trò của camera, có quy định rõ ràng bắt buộc về xưng hô, sử dụng ngôn ngữ, tư thế, tác phong, sắc mặt, ánh mắt, nụ cười có văn hóa khi giao tiếp trong nội bộ và với người dân và doanh nghiệp vùng DTTS. Có quy định rõ ràng về khen thưởng và kỷ luật đối với những cán bộ vùng DTTS yếu và thiếu năng lực từ phản hồi của đồng bào vùng DTTS.

Xây dựng một cơ chế và có thiết chế giám sát việc đảm bảo tính dân chủ, công khai, minh bạch có sự tham gia của các thành viên trong công sở, đặc biệt có sự tham gia của đồng bào người DTTS và các công dân, doanh nghiệp vùng DTTS.

Cần có cơ chế tuyển dụng và sử dụng đội ngũ cán bộ vùng DTTS một cách công khai, có quy định về bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc tương ứng với từng vị trí việc làm, chức danh nghề nghiệp của cán bộ được bầu cử, phê chuẩn, công chức và viên chức vùng DTTS. Những vị trí công việc của người lãnh đạo hay những vị trí thường xuyên quan hệ giao tiếp giữa các bộ phận trong công sở hay với đông đảo tầng lớp nhân dân, đồng bào vùng DTTS thì cần có những yêu cầu, đòi hỏi cụ thể về năng lực, đặc biệt là năng lực giao tiếp. Việc sắp xếp tổ chức bộ máy một cách khoa học, đặt đúng người, đúng việc, đúng sở trường, sở đoản sẽ là điều kiện cơ bản để nâng cao năng lực hiệu quả ở người cán bộ được bầu cử, công chức và viên chức vùng DTTS.

Cần có chính sách tổ chức thi vào các chức danh, đặc biệt là các chức danh cán bộ lãnh đạo trong các cơ quan quyền lực nhà nước, tổ chức chính trị xã hội, các đơn vị hành chính sự nghiệp ở vùng DTTS. Đặc biệt, khuyến khích đối với người DTTS thi tuyển vào các vị trí công việc khác nhau ở vùng DTTS. Tổ chức các cuộc thi về năng lực sáng kiến, năng lực hùng biện, thuyết phục nhân dân.v.v....Những cuộc thi cần

phải được quán triệt nghiêm túc và chấp hành như một mệnh lệnh, chỉ thị buộc phải tuân thủ. Kết quả thi sẽ được tuyên dương bằng nhiều hình thức khác nhau.

1.5. Thực hiện triệt để chính sách luân chuyển cán bộ giữa các vùng DTTS, miền núi với nhau và giữa trung ương và địa phương.

Luân chuyển cán bộ vùng DTTS là biện pháp chính sách đặc biệt quan trọng. Biện pháp chính sách này nhằm vào chuyển giao tri thức thông qua dòng lưu chuyển đội ngũ cán bộ vùng DTTS. Sự lưu chuyển cán bộ là một trong những biện pháp quan trọng để thúc đẩy sự học hỏi giữa các tổ chức cũng như truyền bá tri thức và công nghệ giữa các khu vực trong một quốc gia. Đặc biệt việc luân chuyển cán bộ vùng DTTS về làm việc tại các thành phố, tỉnh đồng bằng, tạo cơ hội cho họ tiếp cận tri thức, thái độ và kỹ năng mới và có sự trao đổi, học tập, rút kinh nghiệm.

1.6. Truyền bá thông tin và phổ biến tri thức mới thông qua chính sách hợp tác và đào tạo, bồi dưỡng trong và ngoài nước

Đổi mới sáng tạo thành công tùy thuộc vào việc tạo ra các ý tưởng và tri thức mới. Các ý tưởng và tri thức mới lại tùy thuộc vào sự tồn tại của nền tảng khoa học đa dạng và vững chắc với các cơ sở nghiên cứu hiện đại. Tuy nhiên, quan điểm liên kết giữa người sản xuất tri thức và công nghệ với người sử dụng (người chuyển tri thức và công nghệ này thành các sản phẩm, qui trình và dịch vụ đổi mới) theo một quy trình tuyến tính không còn phù hợp. Việc tạo ra tri thức, sự chuyển giao và hấp thu đang thay đổi từ một quá trình tuyến tính đến một quá trình “xoáy ốc”, phi tuyến và được biết đến trong cách tiếp cận hệ thống (nơi mà chuyển giao tri thức diễn ra không ngừng và hai chiều).

2. Kiến nghị đối với chính phủ về xây dựng chính sách đổi mới sáng tạo nhằm nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ vùng DTTS

2.1. Xây dựng hệ thống đổi mới quốc gia nhằm nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS

Nói một cách tổng quát nhất, cấu trúc hệ thống chính sách ĐMST trong việc phát triển năng lực cán bộ vùng DTTS bao gồm một hệ thống (hoặc là mạng lưới) các yếu tố, các tác nhân, các tương tác cần và đủ để tiến hành các hoạt động đổi mới. Mức độ cần và đủ của các yếu tố, các tác nhân và tương tác tùy thuộc vào bối cảnh và đặc thù của từng địa bàn vùng DTTS. Tầm quan trọng của từng yếu tố, tác nhân và tương tác cũng khác nhau giữa các địa bàn vùng DTTS, như vùng Tây Bắc, Đông Bắc, Tây

Nguyên, Tây Nam bộ v.v... Trong các đặc thù tác động đến đặc điểm của hệ thống đổi mới ở mỗi địa bàn, văn hoá, cơ sở hạ tầng kỹ thuật, trình độ phát triển kinh tế, mức độ chín muồi của thị trường và năng lực điều hành, quản trị quốc gia của chính phủ luôn đóng vai trò nổi bật.

Bảng 7. Xây dựng hệ thống các tác nhân chủ yếu thúc đẩy năng lực đội ngũ cán bộ vùng DTTS

<i>Các tác nhân chủ yếu</i>	<i>Các tương tác giữa các tác nhân</i>	<i>Động thái của hệ thống</i>
<p>Đồng bào các DTTS ở vùng DTTS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tương tác giữa nông dân, tri thức, doanh nhân,... ở vùng DTTS • Tương tác giữa đồng bào vùng DTTS và các tổ chức hỗ trợ đồng bào; • Tương tác giữa các doanh nghiệp và các viện nghiên cứu ở vùng DTTS; • Quan hệ giữa các cơ quan Chính quyền và đồng bào DTTS; • Các quan hệ về sở hữu trí tuệ kinh tế vùng DTTS; • Mạng lưới tất cả các loại tương tác trong vùng DTTS 	<ul style="list-style-type: none"> • Khả năng lưu chuyển của các tác nhân; đặc biệt là nguồn cán bộ chất lượng cao. • Tốc độ đổi mới nhận thức, kỹ năng của cán bộ vùng DTTS tạo ra sản phẩm và dịch vụ công có chất lượng; • Năng lực của cán bộ vùng DTTS đáp ứng tốc độ hình thành các doanh nghiệp mới ứng dụng công nghệ mới hoặc sát nhập từ các doanh nghiệp cũ ở vùng DTTS; • Đổi mới các chiến lược, chính sách đào tạo, bồi dưỡng cán bộ vùng DTTS có tính thực tiễn đặc thù và đổi mới môi trường chính sách cán bộ vùng DTTS,

2.2. Cần xây dựng chính sách đổi mới cho việc nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS

Chính sách đổi mới trong quản lý cán bộ vùng DTTS là hoạt động có mục đích cuối cùng là tạo ra lực lượng cán bộ vùng DTTS mới với phương pháp mới, cách thức mới để cung ứng dịch vụ công chất lượng mới cho vùng DTTS, chính sách đổi mới trong phát triển năng lực cán bộ cần quan tâm đến những đặc tính như sau:

- *Xây dựng hệ thống tổng thể* trong phát triển năng lực cán bộ vùng DTTS. Chính sách đổi mới được quan niệm là một hoạt động tổng thể bao gồm nhiều loại hoạt động khác nhau từ nghiên cứu xây dựng khung năng lực đến hiện thực hóa trong thực. Chính sách đổi mới sáng tạo trong phát triển năng lực cán bộ vùng DTTS không chỉ bó hẹp và kết thúc khi đưa ra được ý tưởng hoặc các thiết kế khung năng lực mới. Chính sách đổi mới sáng tạo còn tiếp diễn cho đến khi từ khung năng lực trên các văn

bản đi đến chỗ lấp giấp cho khít với tiềm năng của từng cán bộ vùng DTTS và xây dựng được đội ngũ cán bộ có sự thay đổi, tiến bộ về chất và đem lại giá trị cho vùng DTTS. Từ đó có thể cung ứng được các dịch vụ công chất lượng mới đem lại sự hài lòng cho đồng bào vùng DTTS và làm thay đổi bộ mặt kinh tế, văn hóa, xã hội của vùng DTTS.

- *Chính sách ĐMST phải đảm bảo tính đa dạng* của các vị trí việc làm và chức danh nghề nghiệp phù hợp với công việc của cán bộ vùng DTTS. Chính sách đổi mới sáng tạo thúc đẩy năng lực cán bộ vùng DTTS là đa dạng và phong phú hơn. Nó có thể diễn ra ở các tổ chức Đảng, Nhà nước, đơn vị sự nghiệp công. Chính sách ĐMST đối với cán bộ vùng DTTS cũng có thể diễn ra ở khắp các vùng DTTS, các vùng đặc biệt khó khăn từ cấp xã đến cấp huyện.

Chủ thể của các chính sách ĐMST trong phát triển năng lực cán bộ vùng DTTS khác với các hoạt động nghiên cứu, chuyên môn hoá, chủ thể của chính sách ĐMST không phải là các nhà KH&CN, các đơn vị đào tạo, bồi dưỡng năng lực cán bộ DTTS mà là các cơ quan quản lý cán bộ vùng DTTS. Có thể hình dung đời sống đồng bào vùng DTTS là tác nhân tạo ra năng lực ĐMST cho các cơ quan nhà nước.

Những yếu tố cần và đủ cho chính sách ĐMST của các cơ quan quản lý cán bộ vùng DTTS bao gồm: Nhu cầu mới nảy sinh ở vùng DTTS được bộc lộ thông qua thực trạng năng lực cán bộ vùng DTTS hiện nay và trong quá trình thực hiện chiến lược, chính sách phát triển kinh tế - xã hội vùng DTTS. Đồng thời cũng từ yêu cầu của hội nhập quốc tế và công nghiệp hóa, hiện đại hóa hiện nay ở Việt Nam.

2.3. Chính phủ cần có cơ chế giám sát việc thực hiện chức năng chủ yếu của hệ thống đổi mới quốc gia (NIS) trong việc nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS

Bảng 8

<i>Các chức năng của NIS</i>	Các chức năng đặc thù đối với cán bộ vùng DTTS
<i>Các chức năng chính của Chính phủ</i>	
Thiết lập các chính sách nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS và	- Giám sát, kiểm tra và xây dựng các chính sách, các kế hoạch liên quan đến năng lực cán bộ vùng DTTS, - Liên kết các vị trí việc làm, chức danh nghề nghiệp của cán bộ vùng DTTS ở các lĩnh vực liên quan (như kinh tế, thương mại, văn hóa, giáo dục, y tế, môi trường, quốc phòng.v.v..)

sử dụng các nguồn lực	<ul style="list-style-type: none"> - Phân bổ các nguồn lực, ngân sách, cho việc nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS, các hoạt động theo thứ tự ưu tiên, - Thiết lập các chương trình khuyến khích nhằm thúc đẩy chính sách đổi mới và các hoạt động nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS khác, - Đảm bảo khả năng thực hiện các chính sách ĐMTS và điều phối các hoạt động nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS - Đảm bảo khả năng dự báo và đánh giá các xu hướng của sự thay đổi về năng lực cán bộ vùng DTTS
Quy chế	<ul style="list-style-type: none"> - Tạo ra một hệ thống đo lường, tiêu chuẩn và đánh giá quốc gia về năng lực cán bộ vùng DTTS - Tạo ra một hệ thống quốc gia nhận dạng và bảo vệ sở hữu trí tuệ cho cán bộ vùng DTTS - Tạo ra các hệ thống quốc gia đảm bảo an ninh, y tế và môi trường cho cán bộ vùng DTTS
Các chức năng thực hiện	
Tài chính	<ul style="list-style-type: none"> - Quản lý các hệ thống tài chính phù hợp cho việc thực hiện các chức năng khác của hệ thống đánh giá năng lực cán bộ vùng DTTS - Sử dụng khả năng tài chính của từng vùng DTTS hỗ trợ thúc đẩy năng lực của cán bộ vùng DTTS .
Đảm bảo hiệu năng	<ul style="list-style-type: none"> - Thực hiện các chương trình nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS, bao gồm tất cả các loại nghiên cứu và phát triển năng lực cán bộ vùng DTTS - Đảm bảo các biện pháp nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS một cách hiệu quả - Đảm bảo cơ chế thiết lập mô hình gắn kết giữa lý luận với thực tiễn trong đào tạo, bồi dưỡng năng lực cán bộ vùng DTTS - Tạo ra các liên kết, mạng lưới chia sẻ kinh nghiệm của các vùng và quốc tế để phát triển năng lực cá nhân cho cán bộ - Lập các cơ chế đánh giá năng lực cán bộ khách quan, thu thập và phổ biến các công nghệ đánh giá chính xác nhất.

	<ul style="list-style-type: none"> - Tạo ra đội ngũ cán bộ vùng DTTS có năng lực mới từ các kết quả của chính sách và các nghiên cứu về khung năng lực cán bộ vùng DTTS.
Tối ưu hoá các nguồn lực và phát huy tiềm năng, năng lực đội ngũ cán bộ vùng DTTS	<ul style="list-style-type: none"> - Đảm bảo quản lý các chương trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ vùng DTTS ở các đơn vị được giao - Phát huy tiềm năng, tố chất của từng cán bộ vùng DTTS của các cơ quan - Đảm bảo các cơ chế cho phép duy trì các chương trình nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS - Khai dậy lợi ích quốc gia từ năng lực và những sáng kiến quốc gia về nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS.
Cơ sở hạ tầng	<ul style="list-style-type: none"> - Thiết lập, quản lý cập nhật các dịch vụ thông tin (như các thư viện, cơ sở dữ liệu, các dịch vụ thống kê, các hệ thống chỉ số, các hệ thống liên lạc ở các địa phương vùng DTTS), - Thiết lập, quản lý và cập nhật các dịch vụ kỹ thuật (như đo lường, tiêu chuẩn hoá và kiểm định, đánh giá, năng lực, chất lượng cán bộ vùng DTTS),

Nhiệm vụ quan trọng hàng đầu là tăng cường năng lực ĐMST cho cán bộ vùng DTTS, chú trọng đặc biệt năng lực thực tiễn. Đồng thời, cần đổi mới cơ chế quản lý cán bộ vùng DTTS, phát triển mạnh cơ chế, chính sách ĐMST phát triển năng lực, thiết lập một hệ thống đổi mới quốc gia hữu hiệu.

Hệ thống Đổi mới quốc gia (National Innovation System) có vai trò trong việc nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS. Những ý tưởng sáng tạo trong tổ chức, đó là quá trình tổng hợp bao gồm nhiều khâu như: nghiên cứu khoa học, đổi mới chính sách, phát triển năng lực cho cán bộ vùng DTTS,... Đến nay đổi mới là hoạt động phổ biến ở các tổ chức trên thế giới và được công nhận là một chức năng không thể thiếu của quản lý hiện đại, do đó cần có những phương pháp, kỹ năng tổ chức và quản lý chuyên biệt đối với cán bộ vùng DTTS.

Xây dựng hệ thống đổi mới trong vấn đề tạo ra mạng lưới như là một tập hợp các tổ chức, các thiết chế phối hợp với nhau tham gia vào quá trình triển khai, phổ biến các công nghệ quản lý cán bộ vùng DTTS theo cách mới; hình thành và thực thi các

chính sách cán bộ vùng có liên quan đến quá trình đổi mới (sáng tạo và chuyển giao các tri thức, kỹ năng tạo nên các công nghệ chính sách, quản lý mới.

Xây dựng các tổ chức và thiết chế liên quan trong quá trình hoạt động đổi mới chính sách quản lý cán bộ vùng DTTS trong một quốc gia. Cụ thể bao gồm:

(1) Các yếu tố, các loại hoạt động : nghiên cứu khoa học, triển khai chính sách, cách làm mới, các hoạt động giáo dục, đào tạo cán bộ KH&CN cho vùng DTTS các yếu tố thuộc cơ sở hạ tầng KH&CN ở vùng DTTS như thông tin, bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ, v.v...

(2) Các loại tổ chức: các tổ chức chính trị xã hội, tổ chức đảng, tổ chức nhà nước, tổ chức sự nghiệp công phối hợp với cộng đồng các DTTS ở vùng DTTS để góp phần nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS.

(3) Các thiết chế do nhà nước thiết lập dưới dạng hệ thống pháp luật về cán bộ vùng DTTS, các tiêu chuẩn năng lực, các qui định cụ thể chi phối hành vi của các cán bộ vùng DTTS và thiết chế xã hội như hệ thống giá trị, phong tục, tập quán xã hội, thói quen và hành vi văn hoá ứng xử; đặc biệt là cơ chế thị trường, quan hệ cung cầu ở vùng DTTS.

(4) Các chính sách: thu hút, tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng, bổ nhiệm, ưu đãi đối với cán bộ vùng DTTS.v.v..(cách này thực chất là đem hỗn hợp hai phạm trù lớn từ trước đến nay vẫn được xem xét riêng rẽ nhau, đó là chính sách vùng DTTS với chính sách nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS thành chung là chính sách đổi mới thúc đẩy phát triển năng lực cán bộ vùng DTTS.

(5) Tương tác giữa các yếu tố, tổ chức, thiết chế và chính sách. Các yếu tố, các loại hoạt động, các tổ chức, thiết chế và chính sách theo Lundvall (1992) kết nối với nhau trong quá trình học hỏi mà về thực chất là quá trình phổ biến, lan toả các tri thức chung và tri thức đặc thù khắp các tổ chức bên trong và bên ngoài một hệ thống đổi mới quản lý cán bộ vùng DTTS.

Các hệ thống đổi mới khác nhau về cơ bản chính là ở mối quan hệ và vai trò của từng loại tổ chức trong hệ thống, đặc biệt là vai trò của đồng bào vùng DTTS và các tổ chức hỗ trợ cho việc phát triển năng lực đội ngũ cán bộ vùng DTTS do các thiết chế của hệ thống chính trị quy định.

Chính sách đổi mới sáng tạo không chỉ tập trung vào nghiên cứu và phát triển năng lực cán bộ vùng DTTS mà đúng hơn là tập trung vào vấn đề làm thế nào để thúc

đẩy môi trường thể chế có lợi cho phát triển năng lực đổi mới của cán bộ vùng DTTS, đó là môi trường tạo điều kiện cho truyền bá tri thức trong hệ thống chính trị-hành chính của cả nước.

Một vấn đề quan trọng khác đó là xây dựng cơ chế điều phối chính sách đổi mới để nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS thúc đẩy phát triển kinh tế- xã hội vùng DTTS và vùng núi. Việc điều phối này có thể diễn ra ở các cấp độ khác nhau: quốc gia, địa phương vùng DTTS, miền núi và một số tổ chức có trách nhiệm. Đây chính là cách thức mà các thành phần khác nhau của hệ thống chính sách đổi mới sáng tạo thảo luận, ghép nối các chính sách khác nhau ảnh hưởng đến đổi mới sáng tạo trong một đề xuất chính sách chung. Khi điều phối cần xác định rõ trách nhiệm ở mức độ quản lý. Một số quốc gia thành lập các cơ quan riêng, một số quốc gia thay đổi lại cơ cấu nhằm vào việc điều phối chính sách đổi mới sáng tạo.

Bên cạnh sự điều phối ở cấp bộ, cơ chế tư vấn của chuyên gia là một khía cạnh quan trọng của quá trình điều phối chính sách ĐMST để nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS. Chức năng của nó là tăng cường sự nhận thức, giới thiệu những quan điểm mới trong hệ thống chính sách. Công cụ dự báo chính sách giúp cho việc giành được mục tiêu này cũng như có thể đóng góp cho việc thúc đẩy một tầm nhìn toàn diện làm nền tảng chung cho quá trình điều phối. Bên cạnh đó cũng có những công cụ khác phát triển những đề xuất nghiên cứu, tổ chức hội thảo bàn tròn, hội nghị, hội thảo chuyên đề, v.v...

Chiều hướng vùng DTTS trong thực hiện đổi mới sáng tạo cũng cần được xem xét trong quá trình điều phối. Điều này đòi hỏi những cải tiến để tránh cơ chế tập trung hành chính và cục bộ địa phương.

Có ba vấn đề cần xem xét về chính sách đổi mới sáng tạo nâng cao năng lực cán bộ ở cấp độ vùng DTTS: 1) xây dựng những thủ tục phù hợp để giải quyết những vấn đề như điều phối chính sách vùng DTTS; 2) đưa ra sự xác định rõ ràng về năng lực cán bộ của các vùng DTTS khác nhau và xây dựng liên minh giữa các vùng DTTS ở các địa phương khác nhau; 3) phát triển sự hợp tác giữa môi trường trung ương và vùng DTTS theo phương thức thúc đẩy điều phối chính sách đổi mới sáng tạo nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và phát triển xã hội vùng DTTS.

Đánh giá chính sách ĐMST là một công cụ quan trọng trong việc cải tiến liên tục chính sách đổi mới sáng tạo và điều phối chính sách ĐMST để nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS. Việc này không nên làm một lần mà phải được tiến hành thường xuyên để có những điều chỉnh thích hợp.

Chính sách ĐMST thông qua cùng tiến hành nghiên cứu (khu vực hàn lâm và khu vực công sở). Trường đại học/viện nghiên cứu ở trung ương, địa phương và các cán bộ ở các tổ chức nhà nước vùng DTTS cùng nhau hợp tác nghiên cứu một dự án/một vấn đề cùng một lúc sẽ giải quyết được nhiều mục đích. Thứ nhất, việc tham gia tích cực vào dự án trong một lĩnh vực nhất định, các cán bộ vùng DTTS sẽ giành được tri thức cần có để có thể hiểu và đồng hoá được những khám phá từ người khác, từ đó họ sẽ đem áp dụng vào công tác tạo ra hiệu quả công việc cao. Thứ hai, trường đại học/viện nghiên cứu thu nhận được những kiến thức và kinh nghiệm thực tế, biết cách giải quyết những vấn đề mà thực tế đặt ra. Thêm nữa nhà nước giảm bớt phần ngân sách cần đầu tư cho vấn đề mà thực tế xã hội đang đặt ra.

2.4. Xây dựng chính sách phát triển nguồn cán bộ vùng DTTS cho đổi mới sáng tạo và tinh thần đổi mới

Tăng cường nguồn cán bộ vùng DTTS cho đổi mới sáng tạo nói chung và đổi mới nghiệp vụ nói riêng là đặc biệt quan trọng trong việc thiết kế và thực hiện chính sách đổi mới sáng tạo. Các biện pháp chính sách này có thể thực hiện thông qua:

- Cải tiến hệ thống đào tạo, tăng cường các chương trình đào tạo, chương trình phát triển nguồn cán bộ vùng DTTS chuyên nghiệp phục vụ đổi mới;
- Phát triển tinh thần trách nhiệm và người có tinh thần trách nhiệm.

Không chỉ các nhà hoạch định chính sách đổi mới sáng tạo mà cả các nhà nghiên cứu về năng lực cán bộ vùng DTTS cũng đang quan tâm đến vấn đề này. Tinh thần trách nhiệm được xem như một động cơ thúc đẩy sự năng động và đổi mới hệ thống chính trị vùng DTTS dẫn đến tăng trưởng kinh tế- xã hội.

Người có tinh thần trách nhiệm được xem như người sáng tạo ra sự không ổn định và sự phá huỷ có tính đổi mới và là những người đổi mới. Nói một cách khác người có tinh thần trách nhiệm là cá nhân đưa ra những ý tưởng mới và thực hiện những ý tưởng này nhưng không đảm bảo sự chắc chắn về kết quả đạt được. Điều này có nghĩa là người có tinh thần trách nhiệm là người sáng tạo ra sản phẩm mới, các

phương pháp làm việc mới, các kế hoạch tổ chức mới và sự kết hợp mới giữa nhà nước và nhân dân.

2.5. Nâng cao năng lực tiếp thu tri thức ĐMST thông qua chính sách đào tạo, bồi dưỡng

Nâng cao năng lực hấp thu tri thức và công nghệ là một khía cạnh của phát triển năng lực cán bộ vùng DTTS. Hợp tác công việc, mặc dù vấn đề này không nhất thiết tùy thuộc vào những quan hệ mạnh mẽ đang diễn ra giữa khu vực hàn lâm và khu vực công sở.

Chính sách đổi mới sáng tạo để nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội vùng DTTS và miền núi. Vai trò của chính sách đổi mới sáng tạo đã đưa ra khuôn khổ của chính sách đổi mới sáng tạo vừa có tác dụng so sánh vừa có tác dụng phân tích chính sách đổi mới sáng tạo để nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS. Chính sách đổi mới sáng tạo để nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế - xã hội vùng ở nước ta cần được phát triển trên cơ sở:

- Bằng cách nào để có thể đạt được sự đồng thuận về khái niệm đổi mới sáng tạo trong quá trình hoạch định chính sách đổi mới sáng tạo để nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS thúc đẩy phát triển kinh tế- xã hội vùng?

- Lựa chọn khả thi nào để tổ chức tranh luận về đổi mới sáng tạo, bao gồm các tác nhân chính trong hệ thống đổi mới sáng tạo, vai trò của hội đồng chính sách UBNDT, tiếng nói của các cán bộ vùng DTTS ?

- Bảo vệ ý tưởng và sáng kiến của cán bộ vùng DTTS có thể hình thành một động lực cho đổi mới sáng tạo? Những gì cần được cải tiến và điều chỉnh trong hệ thống pháp luật SHTT hiện hành?

- Cần làm gì để tăng cường nguồn tài chính cho các cán bộ vùng DTTS có năng lực đổi mới sáng tạo?

- Làm thế nào để thu hút nhân tài về vùng DTTS một cách “tốt nhất”?;

- Làm thế nào để hỗ trợ năng lực tiếp thu kiến thức, khoa học và công nghệ cho cán bộ vùng DTTS một cách nhanh chóng, hiệu quả nhất?;

- Vai trò và nhiệm vụ của các tổ chức tạo nguồn cán bộ vùng DTTS trong hệ thống đổi mới sáng tạo, những nhiệm vụ này nên được thực hiện, điều phối và giám sát như thế nào?;

- Khả năng và mức độ cung cấp công nghệ và tri thức của các viện NC&PT trong nước đối với việc nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS như thế nào?

- Các thể chế trung gian đóng vai trò gì trong việc hình thành năng lực cán bộ vùng DTTS?

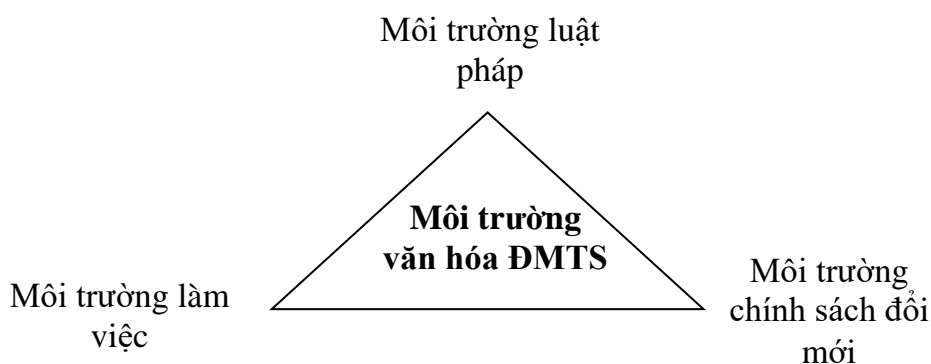
- Chính sách bổ nhiệm người DTTS có uy tín có thực sự là một cách tiếp cận thích hợp khi mà tiềm năng nội tại của các cán bộ người DTTS còn yếu?

- Làm thế nào để tăng cường nhận thức và vận dụng các kỹ thuật quản lý đổi mới sáng tạo cho cán bộ vùng DTTS?

- Cải tiến hệ thống và đổi mới chương trình, phương pháp đào tạo, bồi dưỡng nguồn cán bộ vùng DTTS như thế nào để phục vụ đổi mới sáng tạo?

3. Kiến nghị đối với Chính phủ, Ủy ban Dân tộc và các tổ chức quản lý cán bộ vùng DTTS về việc cần tạo lập môi trường cho năng lực đổi mới sáng tạo của cán bộ vùng DTTS

Đảm bảo sự cam kết của các nhà lãnh đạo, quản lý trong việc xây dựng môi trường pháp lý, môi trường tổ chức, môi trường làm việc, môi trường văn hóa quản lý theo yêu cầu của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, để làm cơ sở cho các tiềm năng sáng tạo của cá nhân phát triển. Yếu tố tiềm năng chỉ hình thành và phát triển khi nó được đặt vào các môi trường làm việc, pháp lý, chính sách ĐMST, văn hóa ĐMST sao cho phù hợp. Tiềm năng chính là dấu hiệu đầu tiên của sự đổi mới sáng tạo và là cơ sở để hình thành năng lực đổi mới sáng tạo của công chức vùng DTTS.



Một là, môi trường làm việc: Cạnh đầu tiên của tam giác đổi mới đó là môi trường làm việc, nó bao gồm điều kiện vật chất, tài chính, giao tiếp giữa các cá nhân. Một môi trường làm việc tốt có nhiều thành phần như sau:

- Khả năng điều kiện vật chất, tài chính đổ vào đầu tư đổi mới và sinh lợi được dễ dàng và có hiệu quả;
- Tinh thần làm việc và đổi mới phổ biến rộng rãi trong các cá nhân;
- Ứng dụng chính phủ điện tử mạnh, đặc biệt là nơi làm thủ tục hành chính cho công dân;
- Các kỹ năng quản lý mạnh;
- Một nền văn hóa tổ chức thúc đẩy cạnh tranh và hợp tác, cũng như một mức độ dám nhận trách nhiệm cá nhân.

Hai là, môi trường luật pháp: Cạnh thứ hai của tam giác đổi mới đó là môi trường luật pháp, nó tạo khả năng về một khuôn khổ thể chế tổng thể thích hợp tạo điều kiện cho các tổ chức đổi mới. Bao gồm:

- Một hệ thống chính trị- hành chính mở và cạnh tranh thúc đẩy các cán bộ vùng DTTS trong nước đổi mới thông qua cạnh tranh;
- Các quy định về luật pháp đối với cán bộ vùng DTTS cần có tính phù hợp, minh bạch và dựa trên các tiêu chuẩn về hiệu quả;
- Các quy định hạn chế đối với nền kinh tế số không làm suy yếu đổi mới và áp dụng số hóa một cách rộng rãi;
- Quy trình pháp lý cần minh bạch và dựa trên cơ sở quy tắc luật pháp;
- Mua sắm công cần dựa trên cơ sở các tiêu chuẩn về hiệu quả cũng như sự cạnh tranh mở và công bằng;
- Bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ tạo điều kiện cho các cán bộ có sáng kiến đổi mới có thể có được thu nhập.
- Làm thế nào cải thiện chất lượng những quy định luật pháp về công tác cán bộ vùng DTTS, loại bỏ những gánh nặng không cần thiết mà cản trở sự phát triển năng lực cán bộ vùng DTTS.

Ba là, môi trường chính sách đổi mới: Cạnh thứ ba của tam giác đổi mới đó là một môi trường chính sách đổi mới lành mạnh. Trong khi các cán bộ là chìa khóa đối với đổi mới, thì việc thiếu một chính sách đổi mới có hiệu quả sẽ làm cho năng lực

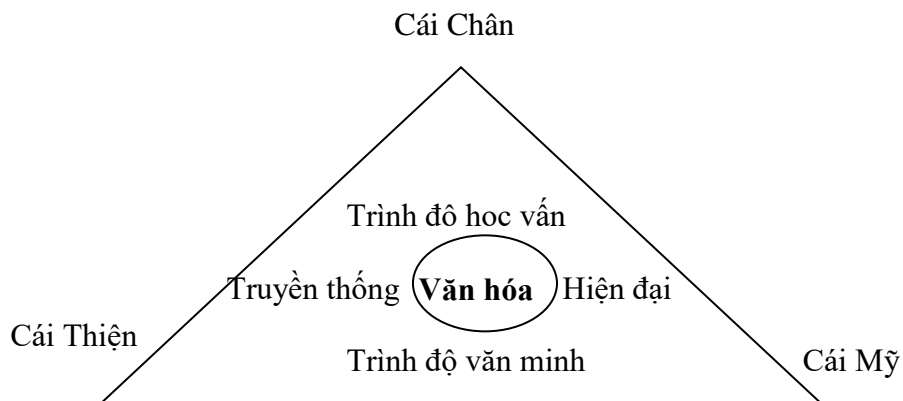
cán bộ thui chột. Một môi trường chính sách đổi mới mạnh sẽ hỗ trợ cho các khối hợp nhất đổi mới. Khía cạnh này bao gồm:

- Hỗ trợ cải tiến công việc;
- Hỗ trợ nâng cao nghiệp vụ;
- Hỗ trợ cơ sở hạ tầng công nghệ số (như các mạng thông minh, băng thông rộng, IT y tế, hệ thống giao thông vận tải thông minh, chính phủ điện tử, ...);
- Hỗ trợ cung ứng dịch vụ công để thúc đẩy hiện đại hóa và tăng năng suất lao động;
- Đẩy mạnh đào tạo, bồi dưỡng và nâng cao kỹ năng có hiệu quả, đặc biệt là các kỹ năng lãnh đạo, quản lý, nghiệp vụ hành chính, thu hút nguồn cán bộ có kỹ năng cao.
- Các nhà hoạch định và phân tích chính sách đều thừa nhận rằng những khó khăn về tài chính cho đổi mới sáng tạo là rất phổ biến, đặc biệt là ở các vùng DTTS, miền núi. Khoảng hai thập niên gần đây nhiều nước đã tìm kiếm các biện pháp chính sách khác nhau để bổ sung nguồn tài chính phục vụ năng lực đổi mới sáng tạo cho cán bộ vùng DTTS từ khu vực tư nhân.

Chính sách đổi mới sáng tạo đối với đặc thù của vùng DTTS: từ khâu thu hút, tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng, bổ nhiệm, trọng dụng đều cần phải hướng tới sự thay đổi, tiến bộ về chất lượng và đem lại giá trị cho cá nhân, tổ chức và cộng đồng vùng DTTS, tránh những chính sách mang tính hình thức, giáo điều, chung chung điều chỉnh công chức vùng DTTS cũng giống như công chức cả nước. Đổi mới sáng tạo của công chức ở vùng dân tộc thiểu số là tiêu chí để đánh giá hoạt động đổi mới sáng tạo trong quản lý nhà nước. Vì vậy, nhà nước cần phải đưa vào chính sách, chiến lược vùng DTTS, có những nội dung điều chỉnh về năng lực đổi mới sáng tạo có tính đặc thù của công chức vùng DTTS dựa trên thành tựu của cách mạng 4.0, xây dựng các chính sách thông minh bao gồm: 1) Đầu tư đào tạo, thời gian đào tạo, loại hình đào tạo, trình độ ngoại ngữ, trình độ sử dụng công nghệ hiện đại; 2) Đảm bảo tính hiện đại của cơ sở hạ tầng, cơ sở dữ liệu, loại hình và cách bố trí của hệ thống CNTT trong quản lý, mức độ sử dụng hệ thống và phương pháp liên lạc trong quản lý; 3) Tổ chức thực hiện công việc và ý thức trách nhiệm trước công việc của công chức; 4) Chính sách khen thưởng cho đổi mới sáng tạo, hình thức tổ chức công việc, quan hệ nội bộ giữa các vị trí, sự tồn tại của bộ phận nghiên cứu và phát triển; 5) Hợp tác bên ngoài

liên quan đến ĐMST, cơ chế hợp tác với các đơn vị khác, phạm vi hợp tác; 6) Chính sách bảo vệ kiến thức, tiếp cận công nghệ bảo mật, các hình thức pháp lý bảo vệ được sử dụng, gia công phần mềm, các loại cơ sở dữ liệu; 7) Chính sách về nguồn đầu tư tài chính cho các hoạt động đổi mới sáng tạo; 8) Tăng cường quy định và luật lệ sẽ có tác động trực tiếp phát triển để có đầu vào cạnh tranh từ việc đổi mới công nghệ quản lý trên cơ sở công nghệ mới và sự hài lòng của đồng bào vùng DTTS.

Bốn là, môi trường văn hóa ĐMST: Hệ thống giá trị văn hoá ĐMST được cấu thành bởi các yếu tố sau: truyền thống, hiện đại, trình độ học vấn, trình độ văn minh giá trị cấu trúc, giá trị chức năng và giá trị vật chất. Văn hóa là hệ thống giá trị toàn diện, ở đó nó được cấu thành và hòa đồng bởi những giá trị của truyền thống và giá trị hiện đại; trình độ học vấn và trình độ văn minh; giá trị của cái chân, cái thiện, cái mỹ, có thể mô tả bằng sơ đồ dưới đây:



Văn hóa nói chung, văn hóa ĐMST nói riêng là sự kết nối của hệ thống giá trị từ truyền thống đến hiện đại, nó vừa mang đậm bản sắc của cái riêng, cái “dân tộc” vừa tuân thủ chuẩn mực chung, chuẩn mực của “thời đại”.

Trình độ học vấn là điều kiện để mở cánh cửa sở trí tuệ và tâm hồn con người bước vào nền văn hóa tiên tiến hơn. Trình độ văn minh là đánh dấu những giai đoạn phát triển ở mỗi giai đoạn lịch sử nhất định với những nấc thang giá trị ngày càng cao hơn. Suy cho cùng dù là yếu tố truyền thống hay hiện đại; trình độ học vấn hay trình độ văn minh thì đều phải hướng tới ba đỉnh của tam giác đó là giá trị Chân, Thiện, Mỹ. Năng lực của cán bộ vùng DTTS chỉ thực sự đem hiệu quả thực tế khi năng lực đó chứa đựng tất cả các yếu tố cấu thành của văn hóa ĐMST. Văn hóa đổi mới sáng tạo có vai trò quan trọng như một kênh thúc đẩy chuyển giao công nghệ quản lý cán bộ vùng DTTS, nâng cao năng lực gắn liền với đổi mới sáng tạo. Các biện pháp chính

sách thúc đẩy việc hình thành và phát triển văn hóa đổi mới sáng tạo là rất cần thiết và quan trọng trong các tổ chức ở vùng DTTS.

Môi trường văn hóa tổ chức hình thành nên hệ thống các giá trị, niềm tin, truyền thống, thói quen cho chuẩn mực và sáng tạo. Trong đó hệ giá trị cá nhân phải được tôn trọng, nhằm phát hiện sở trường, tố chất của từng cá nhân và đặt họ đúng vị trí việc làm. Với đội ngũ cán bộ ở vùng DTTS thường đã có sẵn những khả năng tiềm ẩn chưa được khai thác. Vấn đề quan trọng là phải xây dựng môi trường tổ chức có khoa học, được thông minh hóa, số hóa để tạo ra sự minh bạch, tạo động lực cho những giá trị sáng tạo tiềm ẩn ở bên trong mỗi cá nhân có cơ hội để thể hiện. Phải tạo ra được môi trường văn hóa tổ chức tốt, thúc đẩy việc đưa tri thức đổi mới công nghệ quản lý, quản lý bằng hệ thống kỹ thuật số đẩy nhanh sự giao lưu học hỏi kiến thức mới trong tổ chức, loại bỏ trở ngại và những khâu trung gian rườm rà, cung cấp cả thiết bị phần cứng và phần mềm có thể được nảy sinh ở bất cứ nơi đâu, bất cứ lúc nào trong tổ chức một cách công khai và minh bạch.

4. Kiến nghị về công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ vùng DTTS

4.1. Kiến nghị đối với các cấp lãnh đạo, quản lý về sự cam kết trong việc nâng cao chất lượng, hiệu quả của công tác đào tạo, bồi dưỡng đối với việc nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS

Để nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ vùng DTTS cần phải có sự cam kết, trách nhiệm rõ ràng của các cấp lãnh đạo, quản lý đối với những cán bộ, công chức, viên chức dưới quyền mình thiếu và yếu năng lực, mà bản thân họ phải là những người gương mẫu đầu tiên. Người lãnh đạo trong công sở luôn là tấm gương phản chiếu của cấp dưới. Do vậy, cần nâng cao nhận thức và năng lực của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý và đội ngũ cán bộ quản lý công tác đào tạo, bồi dưỡng thì mới có thể nâng cao được năng lực đội ngũ cán bộ vùng DTTS.

Trong quan điểm của Đảng và Nhà nước về việc xây dựng đội ngũ cán bộ vùng DTTS đã đề cập đến những yếu kém, bất cập và đòi hỏi phải tăng cường xây dựng đội ngũ cán bộ vùng DTTS một cách toàn diện, mạnh mẽ, đảm bảo chất lượng đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu đặc biệt là chú trọng nâng cao bản lĩnh chính trị, phẩm chất đạo đức, lối sống, lương tâm và trình độ chuyên môn để đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ. Thông qua việc quản lý phát triển đúng hướng và có hiệu quả của công tác đào tạo bồi dưỡng cho đội ngũ cán bộ vùng DTTS để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp

ứng đòi hỏi ngày càng cao của phát triển kinh tế - xã hội vùng DTTS trong sự nghiệp CNH- HĐH đất nước.

Để nâng cao chất lượng và quản lý đội ngũ cán bộ quản lý làm công tác đào tạo, bồi dưỡng phải tập trung vào nhiệm vụ cụ thể sau:

- Điều tra tổng thể, đánh giá phân loại cán bộ lãnh đạo, quản lý và quản lý công tác đào tạo, bồi dưỡng nhằm nắm vững tình hình số lượng, chất lượng, độ tuổi, dân tộc, giới tính và đời sống vật chất, tinh thần của đội ngũ này.
- Xác định mục tiêu, các chỉ tiêu, tiêu chí biện pháp và cách thức tiến hành bồi dưỡng và đào tạo để đội ngũ cán bộ quản lý và người quản lý công tác đào tạo – bồi dưỡng thích ứng với yêu cầu và nhiệm vụ mới.
- Đội ngũ cán bộ quản lý và người quản lý công tác đào tạo bồi dưỡng phải có sự phấn đấu cao để khắc phục những yếu kém, đồng thời phải nâng cao trình độ về mọi mặt để có thể hoàn thành được nhiệm vụ của mình, cần đi đầu trong công tác đào tạo và bồi dưỡng nâng cao về kiến thức, kỹ năng quản lý, rèn luyện phẩm chất đạo đức, nhân cách. Cán bộ quản lý phải là những người tiên phong trong công tác tự học, tự bồi dưỡng.
- Cán bộ quản lý và người quản lý công tác đào tạo – bồi dưỡng cần xác định rõ trách nhiệm trong việc thực hiện nhiệm vụ “Quốc sách hàng đầu” của Đất nước xây dựng cho mình lòng nhiệt huyết yêu nghề sâu sắc để có đủ tinh thần, quyết tâm và bản lĩnh chính trị, đảm đương vai trò, vị trí của người quản lý trong tình hình hiện nay.

4.2. Kiến nghị với các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ vùng DTTS về việc cần thiết phải đổi mới nội dung, chương trình, phương pháp đào tạo, bồi dưỡng cán bộ vùng DTTS

4.2.1. Kiến nghị về xây dựng mô hình triển khai đào tạo, bồi dưỡng cán bộ vùng DTTS

Đào tạo, bồi dưỡng năng lực cho đội ngũ cán bộ vùng DTTS chủ yếu áp dụng phương pháp học tập tích cực dựa trên cơ sở thông tin phản hồi, vừa học vừa làm thông qua các tình huống có thật hoặc giả định. Việc phát triển năng lực nói chung để hoàn thiện các kỹ năng giải quyết các vấn đề thực tiễn cho cán bộ vùng DTTS cần được phát triển thường xuyên liên tục, lâu dài. *Trong thời đại văn minh trí tuệ, chúng ta cần nhìn nhận hệ thống chính trị cơ sở, hệ thống tổ chức hành chính nhà nước ở*

vùng DTTS là một môi trường học tập đặc biệt.

Đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao kiến thức, kỹ năng quản lý bao gồm các quy trình ra quyết định, xử lý tình huống, các kỹ năng quản lý sự thay đổi, các mối quan hệ trong quản lý, các kỹ năng và phương pháp điều hành công việc của đội ngũ cán bộ vùng DTTS là giải pháp chìa khóa để mở cửa sổ tiềm năng, trí tuệ và tâm hồn người cán bộ vùng DTTS và từ đó các nhà lãnh đạo, quản lý đội ngũ cán bộ vùng DTTS phát hiện ra nhân tài, và sử dụng họ như là một lực lượng nòng cốt có tính quyết định sự tồn tại và phát triển của vùng DTTS. Muốn tạo ra một năng lực mới cần thiết cho yêu cầu của HNQT&CNH, HĐH, cần tạo động cơ trong tiến trình phát triển đội ngũ cán bộ vùng DTTS như có cơ chế khen thưởng hợp lý đối với họ. Chủ tịch Hồ Chí Minh viết: “*Năng lực của người không phải hoàn toàn do tự nhiên mà có mà một phần lớn do công tác, do tập luyện mà có*”¹.

Năng lực của cán bộ vùng DTTS được thể hiện là mỗi người phải tự hoàn thiện bản thân và kỹ năng. Cá nhân các cán bộ vùng DTTS chính là công cụ làm việc và giao tiếp của người đó, có nghĩa là trong công việc người cán bộ, công chức, viên chức vùng DTTS cần vận dụng óc phán đoán và trực giác để bổ sung cho trí tuệ, tình cảm, kinh nghiệm, sự thành thạo, thông minh và nhạy bén. Những năng lực này là sự tích tụ, kết hợp kinh nghiệm của cá nhân, tập thể cùng với trí tuệ sáng suốt và trái tim nhân hậu.

Đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ vùng DTTS là tạo dựng niềm tin, ra quyết định quản lý và đánh giá những giá trị. Những vấn đề như nhu cầu, động cơ, đức tin, tình cảm là những điều vô cùng khó khăn để có thể dạy được và học được. Cảm xúc, trực giác, niềm tin và sự khéo léo tế nhị trong các hành vi hoạt động, giao tiếp của đội ngũ cán bộ vùng DTTS không thể có được ngay sau khi được đào tạo và bồi dưỡng. Những năng lực này chỉ có thể có được qua quá trình rèn luyện liên tục, không ngừng học hỏi, khám phá, suy nghĩ nghiêm túc trong sự vận động tích cực đi lên của mỗi cán bộ được bầu cử, công chức và viên chức vùng DTTS.

Đào tạo, bồi dưỡng là để đổi mới tư duy cho đội ngũ cán bộ vùng DTTS để nhận thức về trách nhiệm của bản thân với cộng đồng các DTTS một cách đầy đủ hơn, đúng đắn hơn, dựa trên cơ sở khoa học và thực tiễn của nó. Bản chất của đào tạo và bồi dưỡng là giúp cho đội ngũ cán bộ vùng DTTS hình thành tình cảm và thay đổi thái

¹ Hồ Chí Minh: *Toàn tập*, Nxb.Chính trị quốc gia, H.2002, t.5, tr.280.

độ cho phù hợp với thang giá trị mới là cơ sở để hình thành các kỹ năng giải quyết các vấn đề thực tiễn ở vùng DTTS. Cần có biện pháp cụ thể để thay đổi một thói quen xấu ảnh hưởng đến năng lực cán bộ vùng DTTS, làm mất uy tín trong nhân dân. Lefebvre đã chỉ rõ: *cần phải đổi mới tư duy cho các nhà quản lý và như chúng ta đều biết, thay đổi về tư duy không chỉ thực hiện được thông qua các bài giảng hay các khóa đào tạo. Cần phải sửa đổi bối cảnh làm việc của các nhà quản lý và hướng họ tới việc chấp nhận những hình thức ứng xử khác nhau, những cách ứng xử sẽ làm thay đổi thái độ của họ và ảnh hưởng lâu dài đến những giá trị của họ.*

Nâng cao tính tự giác và phục tùng là điều kiện cần và đủ để nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS. V.I.Lênin cho rằng, sự phục tùng có thể giống việc chỉ huy nhẹ nhàng của một viên nhạc trưởng, nếu như những người tham gia công việc chung đều tự giác và có kỷ luật một cách lý tưởng. Và sự phục tùng đó có thể được thực hiện bằng những tình huống độc tài gay gắt, nếu không có kỷ luật và sự tự giác lý tưởng.

Đổi mới phương pháp đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ vùng DTTS theo hướng rèn luyện kỹ năng, thực hành các tình huống cụ thể là vô cùng cần thiết. Học viên có cơ hội được luyện tập, thực hành, được làm, so sánh, đối chứng rút ra kết luận của bản thân. Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ vùng DTTS để:

Một là, phát triển năng lực tư duy (kiến thức, trí tuệ, tri thức, ý chí...) của cán bộ vùng DTTS thông qua đào tạo, bồi dưỡng.

Tác động đến nhận thức thông qua các chương trình đào tạo, bồi dưỡng làm gia tăng khả năng hoạt động trí tuệ của cán bộ vùng DTTS trong việc tìm kiếm, khám phá, tích lũy tri thức và vận dụng tri thức vào giải quyết những tình huống thực tiễn theo chức trách, nhiệm vụ được giao, đảm bảo hoạt động của cán bộ vùng DTTS đạt chất lượng và hiệu quả cao. Nhóm năng lực này bao gồm: tri thức, phương pháp tư duy, năng lực sáng tạo, năng lực tư duy độc lập, năng lực xử lý thông tin...Nhóm năng lực này rất cần cho các cán bộ lãnh đạo, quản lý ở các tỉnh vùng DTTS.

Hai là, phát triển năng lực cảm nhận (thái độ, cảm xúc, tình cảm...) của cán bộ vùng DTTS thông qua đổi mới phương pháp đào tạo, bồi dưỡng.

Bằng các tình huống thực tiễn thông qua các chương trình đào tạo, bồi dưỡng hình thành nên các giá trị nhân văn, nhân ái, nhân bản của cán bộ vùng DTTS. Đổi mới phương pháp đào tạo, bồi dưỡng cán bộ vùng DTTS tác động đến năng lực cảm nhận, hình thành nhân cách, đạo đức, văn hóa ở mỗi cán bộ trong ứng xử công việc.

Ba là, phát triển năng lực hành động (thao tác, kỹ thuật, kỹ năng, kỹ xảo, nghệ thuật...) thông qua các chương trình thực hành. Hoạt động thực tiễn nhằm nâng cao khả năng giải quyết các vấn đề của thực tiễn trong hoạt động của cán bộ vùng DTTS, nó bao gồm các kỹ năng rất cụ thể thích hợp đối với từng vị trí việc làm, chức danh nghề nghiệp cụ thể của cán bộ vùng DTTS.

Mục đích của lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng theo vị trí việc làm cho cán bộ vùng DTTS là giúp các nhà quản lý nhân sự vùng DTTS có kế hoạch xây dựng mô hình đào tạo, bồi dưỡng theo vị trí việc làm một cách tổng thể, khoa học, quan tâm đến kết quả, hiệu lực và hiệu quả của kế hoạch chương trình. Để đạt được mục đích này các nhà quản lý cán bộ vùng DTTS cần làm một số việc sau:

- (1) Xác định các cấp thẩm quyền trong đào tạo, bồi dưỡng ở các bộ, ngành, địa phương đối với cán bộ vùng DTTS;
- (2) Thể chế hóa việc bồi dưỡng một cách rõ ràng, làm cơ sở xác định năng lực thực hiện mục tiêu, hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng cán bộ vùng DTTS;
- (3) Từng tổ chức quản lý cán bộ vùng DTTS xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng ở tổ chức mình quản lý để lập kế hoạch phù hợp với đối tượng, mục đích và yêu cầu của vị trí việc làm cần nâng cao năng lực ;
- (4) Tổ chức lập kế hoạch tổng thể

Điều kiện thực hiện việc xây dựng mô hình lập kế hoạch có hiệu quả là cần đổi mới nhận thức và phương pháp xây dựng mô hình lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng. Đặc biệt đổi mới bản thân nhận thức, thái độ và hành động của cả người lập kế hoạch, người dạy và người học theo hướng giải quyết các tình huống thực tiễn.

Kết quả của mô hình sẽ giúp cho việc nâng cao năng lực của việc lập kế hoạch trong việc xác định năng lực cần phải đạt được sau đào tạo, bồi dưỡng giúp cho việc xác định năng lực cán bộ vùng DTTS cần phải có của từng vị trí việc làm.

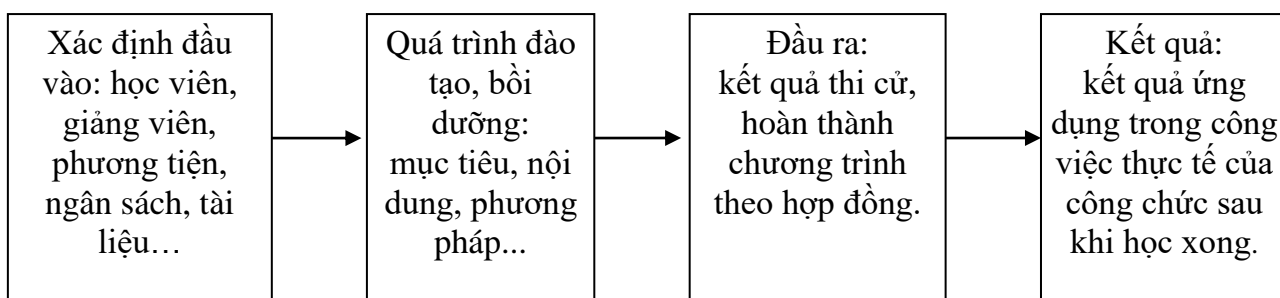
Mô hình đào tạo, bồi dưỡng được mô tả như sau:

Kết hợp yếu tố đầu vào + quá trình dạy và học = đầu ra + kết quả + hiệu lực và hiệu quả đối với công việc mà cán bộ vùng DTTS đang đảm nhiệm
→ Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ vùng DTTS

Căn cứ vào việc lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng để có cơ sở thực hiện quá trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ vùng DTTS theo nhu cầu vị trí việc làm và chức danh nghề

nghiệp.

- *Phương thức kết hợp:*



+ Bước 1: Xác định đầu vào: phân tích nhu cầu của cán bộ vùng DTTS, yêu cầu có tính đặc thù của vùng DTTS, của các cấp tương ứng với mức độ và phạm vi công việc thực tế tương ứng; Trình độ của giảng viên, kiến thức và phương pháp phải phù hợp; Có chính sách ưu tiên, đãi ngộ về tài chính; Tài liệu đào tạo, bồi dưỡng phải thiết thực, có tính cầm tay chỉ việc và giải quyết các tình huống cụ thể ở vùng DTTS.

+ Bước 2. Quá trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ vùng DTTS: là quá trình giúp cho người học tự họ chiếm lĩnh kiến thức, kỹ năng, thay đổi thái độ và hình thành tình cảm và là quá trình tự cán bộ vùng DTTS làm giàu, làm phong phú bản thân bằng cách tiếp nhận và xử lý thông tin lấy từ môi trường xung quanh để làm chủ kiến thức, thái độ, kỹ năng.

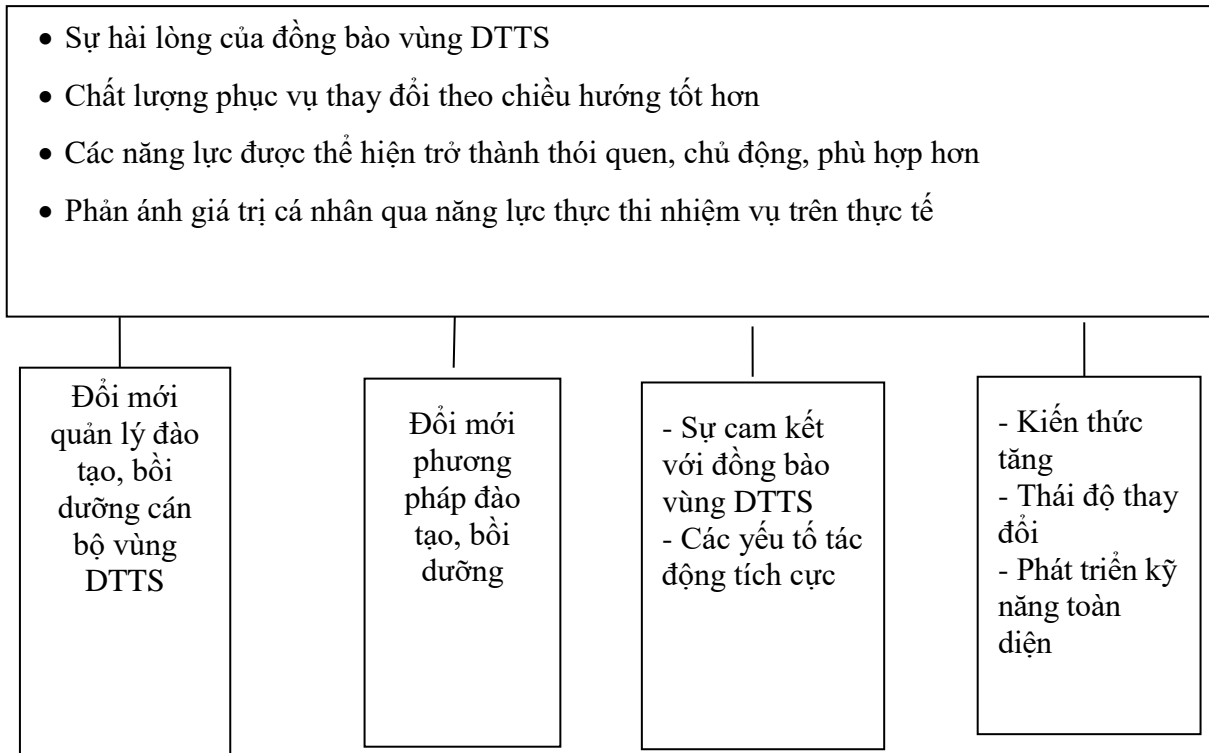
+ Bước 3. Đầu ra: cán bộ vùng DTTS sau khi hoàn thành chương trình đào tạo, bồi dưỡng, vượt kỳ thi, thậm chí là thi thực hành ngay ở lớp nhưng đầu ra chưa thực sự đo lường được kết quả mà chỉ đo lường được ở bước 4.

+ Bước 4. Kết quả: năng lực làm việc của cán bộ vùng DTTS được sự phản hồi và đánh giá từ phía nhân dân ở vùng DTTS, các nhà lãnh đạo, các đồng nghiệp và cấp dưới, cũng như sự hài lòng ngày càng cao của dư luận xã hội, đáp ứng đòi hỏi ngày càng cao của yêu cầu phát triển kinh tế- xã hội vùng DTTS.

- *Mục đích của mô hình:*

Sự gắn kết giữa đầu ra và kết quả thực tế (hiệu quả) về năng lực cán bộ vùng DTTS được phát triển, được học và kiểm nghiệm thực tiễn.

Sơ đồ Hiệu quả của quá trình đào tạo, bồi dưỡng



- Điều kiện thực hiện:

+ Yêu cầu đối với đầu vào: đúng đối tượng cán bộ vùng DTTS, đúng với bản mô tả công việc và ứng với tiêu chuẩn công việc ở địa phương;

+ Yêu cầu đối với giảng viên: có chuyên môn, phương pháp phù hợp với đặc thù, đặc điểm cán bộ vùng DTTS;

+ Yêu cầu đối với tài chính: có điều kiện vật chất để triển khai: kinh phí, phòng học, phương tiện thực hành, v.v..

- Kết quả của mô hình:

+ Sự thích ứng và phù hợp theo sơ đồ trên chính là mối quan hệ mật thiết giữa kết quả thực tế về năng lực cán bộ vùng DTTS có được và các mục tiêu ban đầu đặt ra cũng như các nhu cầu đòi hỏi. Những tác động tích cực tới phát triển kinh tế - xã hội vùng DTTS của các cán bộ sau đào tạo, bồi dưỡng có đáp ứng được những yêu cầu của các cấp độ mục tiêu hay không?

+ Hiệu lực của chương trình là mối quan hệ giữa đầu ra của quá trình đào tạo và kết quả cuối cùng đạt được như mong đợi. Đầu ra đã có vai trò như thế nào với kết quả mà các nhà quản lý đào tạo, bồi dưỡng cán bộ vùng DTTS dự kiến sẽ đạt được?

+ Hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực cán bộ vùng DTTS là mối quan hệ đầu vào và đầu ra của chương trình. Bao nhiêu đầu ra có thể phát huy tác dụng và vận

dụng ngay được trên thực tế với một đầu vào đã xác định trước như vậy? Và cần bao nhiêu đầu vào để có được một đầu ra xác định trước?

+ Hiệu quả chi phí của đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực cán bộ vùng DTTS là mối quan hệ giữa chi phí đầu vào và kết quả thực tế ứng dụng năng lực đạt được vào những hoàn cảnh làm việc cụ thể của cán bộ vùng DTTS. Chi phí cho quá trình đào tạo, bồi dưỡng nhằm đạt được kết quả cả trên việc lập kế hoạch trước cũng như trên thực tế là bao gồm những chi phí nào?

Do vậy, cần có giải pháp thực tiễn và chính sách đúng đắn trong việc xây dựng mô hình đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực cán bộ vùng DTTS là để thực hiện tốt công tác dân tộc và cán bộ vùng DTTS.

4.2.2. Kiến nghị về đổi mới nội dung, chương trình đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ vùng DTTS

a) Đổi mới hướng tiếp cận trong việc xây dựng nội dung, chương trình bồi dưỡng cán bộ vùng DTTS

- Hướng tiếp cận nội dung kiến thức
- Hướng tiếp cận mục tiêu
- Hướng tiếp cận theo sự phát triển (tiếp cận quá trình)

Chương trình khung bồi dưỡng cán bộ vùng DTTS cần tiếp cận cả ba hướng trên theo qui trình sau:

Bước 1: Xác định mục đích, nội dung của chương trình

- Phương hướng dự định của khoá học
- Các đối tượng học viên của khoá học
- Các nội dung chính, mối liên hệ giữa các chủ đề trong khoá học
- Học viên sẽ đạt được gì nếu kết thúc thành công khoá học

Bước 2. Lựa chọn, xác định nội dung bồi dưỡng:

- Nội dung người học cần biết để đạt được mục tiêu
- Nội dung người học nên biết: là nội dung quan trọng, song không nhất thiết phải biết
- Nội dung có thể biết: bao gồm các thông tin có liên quan để thực hiện mục tiêu, song không thiết yếu

- ➔ Tạo điều kiện cho họ sử dụng kinh nghiệm trong học tập, giúp họ chuyển từ người học phụ thuộc sang người học định hướng, họ có thể đòi hỏi các kiến thức liên quan đến công việc của cán bộ vùng DTTS
- ➔ Chương trình bồi dưỡng cán bộ vùng DTTS cần tăng cường những nội dung về hệ thống các kỹ năng quản lý, các giải pháp giúp người học đương đầu với những vấn đề thường nhật;

Xác định các mục tiêu, nội dung học tập, nghiên cứu

- Trang bị, cập nhật, nâng cao kiến thức, kỹ năng, thái độ thực hiện công việc thực tế theo từng vị trí công việc của cán bộ vùng DTTS, đáp ứng yêu cầu nâng cao năng lực làm việc hiện tại của cá nhân;
- Trang bị kiến thức, kỹ năng, cách thức làm việc đáp ứng yêu cầu tương lai của vị trí việc làm, tiêu chuẩn của cán bộ vùng DTTS theo yêu cầu của tổ chức;
- Trang bị, cung cấp kiến thức, kỹ năng, thái độ và cách thức làm việc cần thiết để giúp cán bộ vùng DTTS làm quen, thích ứng với vị trí công việc, việc làm mới do luân chuyển, chuyển chuyển, biệt phái, đề bạt.

Bước 3: Xác định nội dung, chương trình cần tập trung nâng cao năng lực cần phải có đối với cán bộ vùng DTTS như:

- Hiểu về những nguyên tắc cơ bản của vị trí việc làm, chức danh nghề nghiệp, được tiếp cận một cách hệ thống đến những nguyên tắc về chính trị, pháp lý, khoa học và yêu cầu của đặc thù của vị trí việc làm.
- Có khả năng vận dụng những kiến thức và nguyên tắc vào thực tiễn công tác sát đúng với tiêu chuẩn vị trí việc làm.
- Có khả năng tư duy độc lập trong thực thi nhiệm vụ hiệu quả đúng quy định của pháp luật và sáng tạo để phù hợp với thực tiễn nhiệm vụ ở vùng DTTS.
- Có khả năng nhận diện, phát hiện vấn đề; phân tích, đánh giá, tổng hợp, xử lý thông tin nhanh nhạy, biết sử dụng các công cụ thích hợp nhằm đưa ra giải pháp thích hợp, sáng tạo trong quá trình quản lý, đảm bảo tính hợp pháp, vừa đảm bảo tính hợp lý phù hợp với thực tiễn;

Bước 4: Lựa chọn phương pháp đào tạo, bồi dưỡng phù hợp

- Tạo điều kiện cho họ thực hành những phương pháp và kỹ năng;

- Thứ tự tổ chức tài liệu học tập dựa trên việc giải quyết vấn đề, đến phương pháp nghiên cứu hơn là những nội dung mang tính liệt kê quản lý nhà nước trên các lĩnh vực.
- Quan tâm đến đổi mới phương pháp giảng dạy, đa dạng hóa các phương pháp giảng dạy: phương pháp nêu vấn đề, phương pháp hỏi đáp, phương pháp tình huống, sàng lọc, đóng vai, thảo luận, làm việc nhóm.v.v..
- Lồng ghép các phương pháp để phát huy tính chủ động, sáng tạo, giải quyết vấn đề trong thực tiễn.

Bước 5: Xây dựng phương pháp đánh giá kết quả học tập:

Nguyên tắc:

- Tính có giá trị:

- ✓ Đánh giá nhằm mục đích gì?
- ✓ Việc đánh giá không phải tiến hành cho có đủ thủ tục, mà đánh giá kết quả có ý nghĩa vô cùng to lớn .
- ✓ Kết quả của đánh giá cho chúng ta biết việc lựa chọn nội dung, lựa chọn phương pháp cùng các hình thức tổ chức có phù hợp hay không?
- ✓ Mức độ lĩnh hội tri thức của người học đến đâu?
- ✓ Cần phải có sự điều chỉnh như thế nào trong chương trình và phương pháp dạy học hiện tại và các quá trình tiếp theo.

- Tính tin cậy:

- ✓ Để đánh giá một cách chính xác chất lượng của quá trình dạy học cần tới rất nhiều các chỉ số xác định chất lượng và phải tuân thủ theo những quy trình nhất định.
- ✓ Việc đánh giá phải đảm bảo rằng các phương pháp đánh giá là khoa học, phù hợp, chính xác và đáng tin cậy.

- Tính công bằng:

- ✓ Quá trình bồi dưỡng thường có nhiều cá nhân hoặc nhiều nhóm tham gia, mỗi một cá nhân với những đặc điểm tâm lý và khả năng nhận thức riêng.

- ✓ Quá trình sàng lọc để định ra mức độ thành công khác nhau của người học, không có sự đánh giá cao bằng cho tất cả mọi người. Việc đánh giá công bằng không chỉ đảm bảo quyền lợi cho người học mà còn là nguồn động lực thúc đẩy người học vươn lên và qua đó cũng đánh giá được năng lực, trình độ của người dạy.

Xây dựng tiêu chí đánh giá người học được miêu tả như một chu trình gồm:

- ✓ Tuyên bố về các yêu cầu học tập cần đạt được và các tiêu chí đánh giá thu thập các bằng chứng: Người học cần đạt được những gì trong khoá học? Sẽ căn cứ vào đâu để thẩm định những điều ấy.
- ✓ Đánh giá học viên đã đạt được các tiêu chí đề ra trong các yêu cầu học tập hay chưa? Đạt được ở mức độ nào?

Kiểm tra đánh giá học viên sẽ cung cấp cho:

➤ *Đối với học viên*

- ✓ Một cơ hội để được chính thức công nhận những kiến thức đã có;
- ✓ Một chỉ báo về sự tiến bộ;
- ✓ Phản hồi có thể khuyến khích, tạo động cơ;
- ✓ Một bằng chứng của việc đạt được các mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng.

➤ *Đối với cơ sở đào tạo, và giảng viên:*

- ✓ Một chỉ báo về những điểm mạnh, điểm yếu của học viên;
- ✓ Phản hồi về sự hiệu quả của quá trình bồi dưỡng;
- ✓ Bằng chứng về năng lực của học viên để đạt được các yêu cầu học tập

➤ *Đối với các cơ quan cử người và những đối tác quan tâm khác:*

- ✓ Thông tin về các kết quả đạt được của công chức trong quá trình bồi dưỡng
- ✓ Một sự bảo đảm về chất lượng.
- ✓ Một sự kiểm tra về hiệu quả đầu tư

Xây dựng tiêu chí kiểm tra đánh giá chất lượng của chương trình:

- Vấn đề đảm bảo chất lượng của một chương trình bồi dưỡng và chất lượng học tập nói chung đã trở thành vấn đề nổi cộm trong bồi dưỡng cán bộ vùng DTTS.

- Chỉ sự cam kết của giảng viên không thôi thì chưa đủ chứng có thuyết phục các bên liên đới về chất lượng đào tạo, bồi dưỡng vì thế để xây dựng chương trình khung trong bồi dưỡng cán bộ vùng DTTS cần xác định rõ các hình thức đánh giá chất lượng sau khóa học.

Xây dựng tiêu chí kiểm tra đánh giá quá trình khóa học:

- Cung cấp những thông tin phản hồi liên quan đến trình độ hiện tại của học viên;
- Xếp loại người học đạt được các tiêu chuẩn trong yêu cầu học tập đề ra.

Xây dựng tiêu chí kiểm tra đánh giá cuối khóa:

- Kiểm tra đánh giá này được sử dụng để đưa ra quyết định cuối cùng về sự thành công của học viên trong việc đạt được các yêu cầu học tập, nghiên cứu.
- Kiểm tra đánh giá này yêu cầu sự thu thập những bằng chứng đầy đủ và phù hợp để có thể đưa ra một phán xét chính xác về khả năng cũng như kết quả mà học viên đã đạt được sau khi khóa học kết thúc.

Xây dựng tiêu chí kiểm tra đánh giá đối chiếu và kiểm tra đánh giá theo tiêu chí

- *Kiểm tra đánh giá đối chiếu* là phương pháp được tiến hành nhằm so sánh kết quả học tập của cá nhân người học này với các cá nhân khác trong khóa học ở cả khía cạnh tri thức, kỹ năng và thái độ. Phương pháp để kiểm tra đánh giá đối chiếu được tiến hành tương đối đơn giản và luôn cho kết quả chính xác khá cao, có thể áp dụng cho từng bài giảng hay cho toàn khóa học.
- *Kiểm tra đánh giá theo tiêu chí* là phương pháp được thực hiện nhằm so sánh giữa kết quả học tập, nghiên cứu của từng cá nhân với các yêu cầu đã định ra từ trước. Trước khi tiến hành hoạt động bồi dưỡng, con người luôn đặt ra những mục đích, mục tiêu cụ thể cho từng tiết giảng, bài giảng và cho toàn khóa học. Kết quả của kiểm tra đánh giá theo tiêu chí giúp chúng ta điều chỉnh quá trình đào tạo theo đúng định hướng để đạt được mục đích ban đầu đã đề ra.

Chọn lựa phương pháp kiểm tra đánh giá người học:

- Không có một nguyên tắc cứng nhắc, cụ thể nào để lựa chọn các phương pháp đánh giá để thu nhận các bằng chứng về việc thực hiện.
- Cũng không có một phương pháp nào là vạn năng có thể dùng để đánh giá mọi khía cạnh khác nhau của quá trình bồi dưỡng, mà mỗi một phương pháp đều có những ưu điểm và nhược điểm, cho nên trong quá trình kiểm tra, đánh giá việc sử dụng phương pháp nào cho phù hợp
- Có sự phối kết hợp giữa các phương pháp là điều hết sức quan trọng, góp phần quyết định sự thành công của quá trình đánh giá.

Kiểm tra đánh giá thái độ:

- Chỉ có thể đi đến những kết luận về thái độ và giá trị của một người khi quan sát hành vi của họ. Trong quá trình đào tạo, bồi dưỡng những hành vi như vậy có thể được quan sát dưới nhiều hình thức khác nhau như trong quá trình học viên học tập, nghiên cứu làm bài tập thực hành, làm bài tập mô phỏng và thực hiện chúng trên thực tế.
- Những kiến thức và hiểu biết - một phần của thái độ và giá trị có thể được đánh giá tốt nhất thông qua hai phương pháp kết thúc mở là phương pháp vấn đáp và phương pháp điều tra, với những câu hỏi có cấu trúc hoặc có kết thúc mở.

Kiểm tra đánh giá kiến thức:

- Để kiểm tra đánh giá kiến thức của người học có thể tiến hành kiểm tra viết, vấn đáp, làm bài tập, trình bày trên lớp bản tóm tắt hoặc kiểm tra bằng phương pháp trắc nghiệm với hệ thống câu hỏi được thiết kế từ trước bảo đảm tính lô gíc và khoa học.
- Kiểm tra đánh giá toàn diện: trên cơ sở các tiêu chí đặt ra đảm bảo tính khách quan, công bằng trong đánh giá.

Xây dựng tiêu chí đánh giá kết quả bồi dưỡng kiến thức cho cán bộ vùng DTTS

Để thực sự có năng lực, các học viên phải đạt được:

- Mở rộng kiến thức về vị trí việc làm, sau khi đã có những kiến thức chung về quản lý
- Có đủ những kiến thức cần thiết để quản lý
- Nâng cao tính năng động, sáng tạo
- Tạo ra cơ hội để nghiên cứu các vấn đề lý luận, thực tiễn
- Phát triển khả năng tư duy để áp dụng vào các lĩnh vực cụ thể

5. Kiến nghị với nhà nước về hỗ trợ điều kiện vật chất để nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ vùng DTTS

Cán bộ vùng DTTS khó có thể để ý đến năng lực của mình, khi thiếu đi những phương tiện vật chất cần thiết hỗ trợ cho hoạt động nghề nghiệp của mình. Vì vậy, bố trí phòng làm việc, phòng tiếp dân cần phải khang trang, ấm cúng, tạo cảm giác thoải mái cho cả chủ thể lẫn khách thể làm việc, cần phải trang bị bàn, ghế, chỗ ngồi hợp lý. Các phương tiện hỗ trợ cho năng lực cán bộ vùng DTTS cần được trang bị đầy đủ như máy fax, máy tính, điện thoại, truyền hình trực tuyến, camera, micro, projector... để thực hiện những kỹ năng nghe và nói.

Thực hiện chương trình cải cách chế độ tiền lương có tính đặc thù cho đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức vùng DTTS, có thù lao thích đáng cho những hoạt động mang tính nghiệp vụ cao. Khen thưởng cho những cán bộ, công chức, viên chức vùng DTTS có năng lực làm việc tốt hay ngược lại kỷ luật, phê bình đối với họ cần gắn chặt đến lợi ích kinh tế. Lợi ích vật chất là nhu cầu cơ bản, nền tảng của con người, vì vậy quan tâm đến lợi ích của từng cá nhân cán bộ vùng DTTS góp phần hình thành ý thức hoàn thiện năng lực tốt hơn ở họ.

Mỗi công sở có thể đặt camera ở nơi tiếp dân, kiểm tra, giám sát hành vi thiếu văn hóa, nét mặt cau có, nói năng hống hách có thể phạt vào tiền thưởng. Ngược lại, một ngày, cán bộ vùng DTTS không vi phạm mà luôn nở nụ cười, lịch sự, nhã nhặn với công dân, doanh nghiệp thì được thưởng. Người nào soạn thảo một văn bản hay một quyết định sai, cũng như có thái độ không đúng mực đối với đồng bào vùng DTTS có thể phạt bằng lợi ích vật chất.

6. Kiến nghị đối với nhà nước về xây dựng môi trường thực tiễn đa dạng cho việc nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ vùng DTTS

Quá trình hình thành năng lực, kỹ năng một cách thuận thực trở thành thói quen là quá trình thực hành và luyện tập một hành động trong thực tiễn đa dạng. Vì vậy, xây dựng một môi trường thuận lợi cho việc hình thành năng lực, kỹ năng của đội ngũ cán bộ vùng DTTS chính là xây dựng một môi trường học tập cả chính thức lẫn không chính thức. Đặc biệt, trường học thực tiễn là một trường học đa dạng, phong phú và đầy đủ nhất.

Việc phát hiện tiềm năng, tạo môi trường tốt cho những tiềm năng phát triển thành khả năng và năng lực là nhiệm vụ của các nhà quản lý cán bộ, công chức viên chức vùng DTTS. Đặc biệt, việc thử nghiệm những kỹ năng khác nhau trong những môi trường hoạt động khác nhau sẽ đem lại cho cán bộ vùng DTTS khả năng linh hoạt, thích ứng cao hơn. *Việc luân chuyển cán bộ vùng DTTS về đồng bằng và thành phố cũng chính là nhằm làm cho cán bộ vùng DTTS hình thành những kỹ năng lãnh đạo, quản lý linh hoạt, đa dạng hơn. Môi trường thành phố và đồng bằng sẽ chính là trường học tốt nhất để cán bộ vùng DTTS có được kiến thức, thái độ và kỹ năng thực tiễn, và các năng lực quan trọng khác để áp dụng đối với vùng DTTS.*

Biến những kiến thức sách vở, những động tác bắt chước theo mẫu thành chủ động, nhuần nhuyễn mang tính sáng tạo cao trong mỗi tình huống thực tiễn cụ thể cần

phải có môi trường đa dạng để thử nghiệm. Do vậy, thường xuyên tạo điều kiện cho cán bộ vùng DTTS đi nước ngoài, tham quan, khảo sát, ... là nhằm mục đích biến quá trình đào tạo, rèn luyện kỹ năng, nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ vùng DTTS thành quá trình tự đào tạo, tự rèn luyện của chính bản thân họ với những trải nghiệm trong thực tiễn đa dạng.

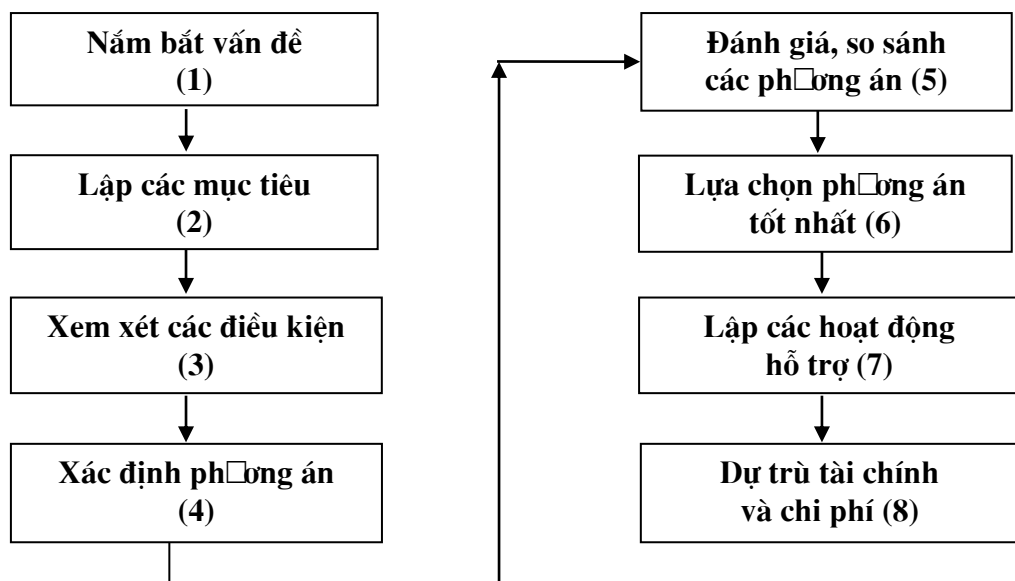
7. Kiến nghị đối với các tổ chức quản lý đội ngũ cán bộ vùng DTTS trong việc xây dựng mô hình nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS

Mô hình 1. Lập kế hoạch nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS

Kết hợp xây dựng quy trình kế hoạch + Đổi mới cơ cấu tổ chức và phân cấp lập kế hoạch nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS + Năng lực xác định mục tiêu ứng với chức năng của từng cấp = Xác định năng lực thực tế của cán bộ vùng DTTS → Xây dựng kế hoạch nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS

Con người luôn vĩ đại ở chỗ biết hình dung ra những gì mình sắp làm và phải tư duy, suy nghĩ, tính toán, lựa chọn cách thực hiện tốt nhất trước khi bắt tay vào hành động một việc gì đó. Những hoạt động chuẩn bị để có một hiệu quả tốt đẹp chính là hoạt động có kế hoạch của con người.

- Các bước của quy trình lập kế hoạch nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS



+ Bước 1. Nắm bắt và phân tích vấn đề

Trước hết, phải nhận thức được những cơ hội và thách thức của việc lập kế hoạch

đào tạo, bồi dưỡng cán bộ vùng DTTS. Cơ hội là sự ủng hộ của xã hội, sự đầu tư của các dự án và nhu cầu đặc biệt từ phía công chức. Nắm bắt được khả năng thực tế của chính những nhà lập kế hoạch. Tận dụng những nguồn lực sẵn có.

+ Bước 2. Lập ra các cấp độ mục tiêu

Mục tiêu là những tiêu chí cụ thể cần đạt được. Mục đích là kết quả cuối cùng chúng ta muốn có. Vì vậy, muốn được được kết quả (đích cuối cùng) thì việc xác định các cấp độ mục tiêu là hết sức cần thiết.

+ Bước 3. Xem xét các điều kiện

Các dự báo về môi trường, các chính sách có thể vận dụng, các kế hoạch đang tồn tại. Để có khả năng đánh giá chính xác những biến động ảnh hưởng đến việc lập kế hoạch và hạn chế tối thiểu những rủi ro không đáng có.

+ Bước 4. Xác định các phương án có thể thực hiện được

Căn cứ vào nhu cầu, kinh phí, thời gian... cần mô tả rất cụ thể về tính hiệu quả.

+ Bước 5. Đánh giá và so sánh các phương án

Việc đào tạo, bồi dưỡng hay rèn luyện năng lực thực tế có rất nhiều cấp độ, mục tiêu khác nhau cho nên việc lượng hóa rất khó khăn, nhưng vẫn có thể đánh giá và sàng lọc những ưu điểm, nhược điểm của mỗi phương án.

+ Bước 6. Lựa chọn phương án tốt nhất

Phụ thuộc vào những trải nghiệm đã qua, căn cứ trên mô hình hóa, thực nghiệm, phân tích, điều tra nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng.

+ Bước 7. Lập các hoạt động hỗ trợ

Quảng cáo chương trình, phương tiện, tài liệu, các nguồn lực, các hoạt động ngoại khóa, tham quan...

+ Bước 8. Dự trù tài chính, chi phí cho hoạt động đào tạo, bồi dưỡng

Cần dựa trên chính sách và nguồn hỗ trợ, tính kinh tế và tính hiệu quả phụ thuộc rất nhiều vào việc chi phí.

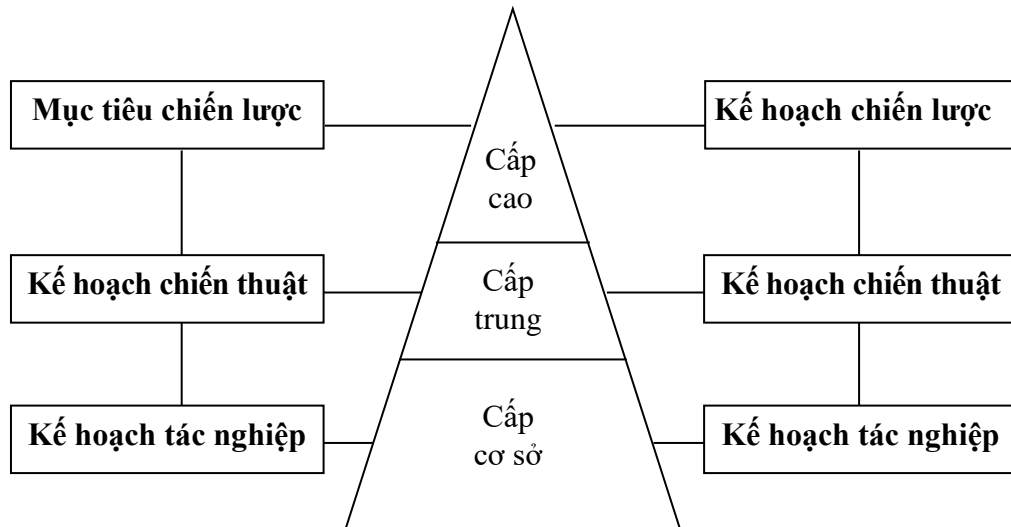
- *Đổi mới cơ cấu tổ chức và phân cấp việc lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng*

Đổi mới cơ cấu tổ chức có nghĩa là điều chỉnh cơ cấu tổ chức theo những quy tắc hiệu quả, hợp lý hơn và các chức năng, trách nhiệm rõ ràng hơn. Theo Ali Pasha (1871): trách nhiệm trong tổ chức chính quyền phải được quy định rõ ràng và các lĩnh vực hoạt động phải được phân biệt rạch ròi.

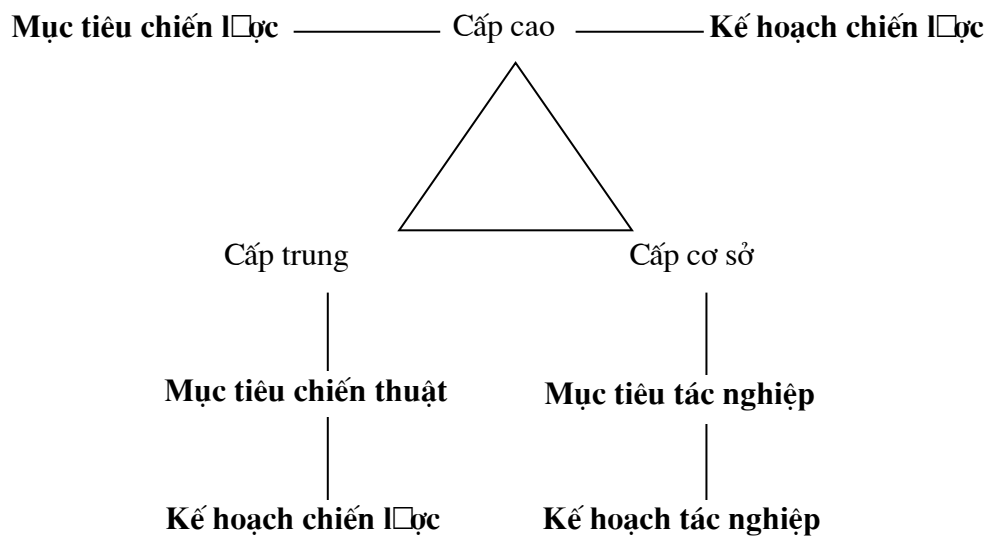
Với mô hình đóng tùy điều kiện, hoàn cảnh để có thể áp dụng cho có hiệu quả. Với

một môi trường đầy biến động, thay đổi như hiện nay để đạt được hiệu quả cao nhất thì việc áp dụng mô hình mở có thể đáp ứng cao hơn về việc trao đổi thông tin bình đẳng, dân chủ, thông tin ít bị bóp méo hơn, cấp cao có thể trao đổi với cấp thấp nhất.

Sơ đồ 18. Mô hình đóng



Sơ đồ 19. Mô hình mở



- Thiết kế tiêu chuẩn năng lực của nhà quản lý kế hoạch trong việc xác định mục tiêu ứng với chức năng lập kế hoạch của từng cấp

+ Người đứng ở vị trí lập kế hoạch với mục tiêu chiến lược phải có đủ năng lực ở tầm nhìn chiến lược, tư duy sáng tạo, đầu óc tổng hợp và cách nhìn bao quát tổng thể.

+ Người đứng ở vị trí lập kế hoạch chiến thuật với mục tiêu chiến thuật cần có đủ năng lực ở tầm chiếm lĩnh quan hệ thông tin đa dạng, nhiều chiều trong bối cảnh năng động, đổi mới như hiện nay.

+ Người đứng ở vị trí lập kế hoạch tác nghiệp với mục tiêu tác nghiệp cần có đủ chuyên môn nghiệp vụ cần thiết, những thao tác mang tính kỹ thuật cao để lập ra những bản kế hoạch tỉ mỉ, chi tiết, cụ thể.

- *Xác định năng lực của cán bộ vùng DTTS theo cấp quản lý*

Xác định năng lực thực tế của các cán bộ vùng DTTS theo các cấp quản lý hành chính từ Trung ương đến cơ sở, theo nội bộ các cơ quan hành chính nhà nước và theo các chức vụ, chức danh, ngạch, bậc hành chính... cần phải đào tạo, bồi dưỡng tương ứng theo từng cấp như sơ đồ.

+ Cấp cơ sở: là cấp phải thừa hành nhiều nhất trong quan hệ giao tiếp bên trong nội bộ hệ thống hành chính nhà nước nhưng lại là cấp phải điều hành trực tiếp và nhiều nhất ra bên ngoài xã hội công dân. Do vậy, cần phải có những năng lực mang tính kỹ thuật, chuyên môn nghiệp vụ rất cụ thể và tính phục vụ rất cao đối với xã hội công dân và tính phục tùng, trung thành rất lớn đối với cấp cao trong bộ máy nhà nước.

+ Cấp trung: là cấp mang tính chỉ đạo thi hành và triển khai các quyết định có sẵn. Trong giao tiếp là cấp ít trực tiếp quan hệ giao tiếp với xã hội công dân hơn so với cấp cơ sở nhưng lại là cấp thường xuyên phải giao tiếp với cấp cao và cấp cơ sở trong nội bộ cơ quan hành chính nhà nước nên đòi hỏi những kỹ năng giao tiếp mang tính nghệ thuật cao.

+ Cấp cao: là cấp chuyên gia hành chính cao nhất trong hệ thống hành chính nhà nước, là cấp lãnh đạo trong các vị trí. Đòi hỏi những kỹ năng toàn diện, đặc biệt dựa trên phương diện năng lực, có tầm nhìn xa trông rộng, đặc biệt trong kỷ nguyên của toàn cầu hóa và hội nhập. Cấp cao là cấp có vai trò giao tiếp quan trọng trong việc thực hiện chức năng bên trong cũng như chức năng bên ngoài của hoạt động hành chính công, thực hiện kỹ năng giao tiếp ở tâm vĩ mô như ban hành chính sách công, văn bản quy phạm pháp luật, thuyết trình trước nhân dân...

- Mục đích của mô hình 1

Lập kế hoạch nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS nhằm giúp cho việc lập kế hoạch đúng tầm, đủ năng lực, có hiệu quả. Đồng thời, xác định chính xác những năng lực cần phải có cho mỗi cấp quản lý hành chính cụ thể để có sự rèn luyện tương ứng. Việc lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng là tiền đề cần thiết cho việc hoàn thiện năng lực của cán bộ vùng DTTS trên thực tiễn.

Mục đích của mô hình 1 là giúp các nhà quản lý nhân sự có kế hoạch xây dựng mô hình nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS một cách tổng thể, khoa học, quan tâm đến kết quả, hiệu lực và hiệu quả của kế hoạch chương trình.

- Phương thức kết hợp

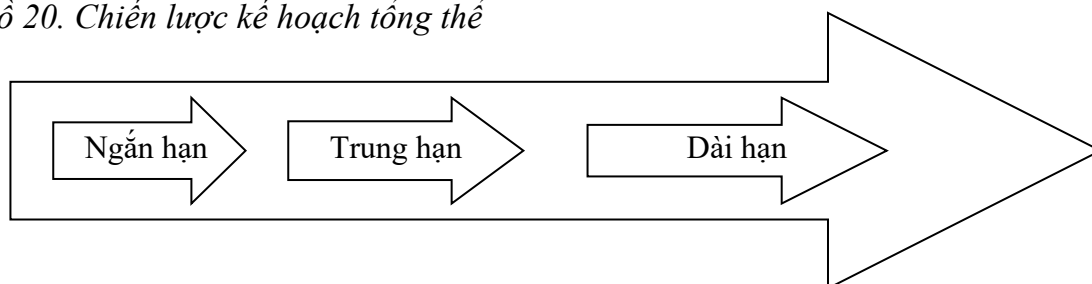
Bước 1. Xác định các cấp thẩm quyền trong tổ chức nhân sự hành chính, chức năng của từng cấp.

Bước 2. Thể chế hóa việc phân cấp một cách rõ ràng, làm cơ sở xác định năng lực thực hiện mục tiêu của từng cấp.

Bước 3. Từng cấp xác định kỹ năng giao tiếp cần phải có của công chức hành chính ở cấp mình quản lý để lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phù hợp với đối tượng, mục đích và yêu cầu công việc.

Bước 4. Tổ chức lập kế hoạch tổng thể

Sơ đồ 20. Chiến lược kế hoạch tổng thể



Kế hoạch dài hạn thường là kế hoạch từ một năm trở lên, nó chú trọng đến những vấn đề mang tính chiến lược, quy hoạch tổng thể một năng lực mới cho tương lai;

Kế hoạch trung hạn thông thường từ 6 tháng đến một năm, việc lập kế hoạch theo kỳ hạn này thường đặt trọng tâm vào những đối tượng thường xuyên hoạt động trong lĩnh vực cung ứng dịch vụ hành chính, mang tính ổn định tương đối và có tính pháp lý cao;

Kế hoạch ngắn hạn thường từ 6 tháng trở xuống, đặt trong bối cảnh cấp bách của công cuộc cải cách. Đối tượng được quan tâm chủ yếu ở những lĩnh vực tiếp xúc trực tiếp với nhân dân, những người cần có kỹ năng thao tác nghiệp vụ cụ thể ở những ngành và lĩnh vực có tính thời sự, nóng hổi của tiến trình cải cách hành chính.

Bước 5. Yêu cầu đối với việc lập kế hoạch

Kế hoạch cần phải tỉ mỉ, khoa học, khả thi, thích ứng với sự biến đổi của môi trường;

Làm rõ mục đích của kế hoạch và phương châm định hướng, chỉ đạo. Tư duy đầy đủ về vai trò, nhiệm vụ của tổ chức, cá nhân lập kế hoạch;

Cần có thông tin đầy đủ cho việc lập kế hoạch: phân tích, kiểm tra, trao đổi về các thông tin đã có, đưa ra những quy tắc, thủ tục để giải quyết các vấn đề liên quan đến kế hoạch. Đánh giá chính xác những yếu tố cần và đủ như: người thực hiện, các năng lực hiện có, tiền vốn, trang thiết bị, cơ sở đào tạo hiện có. Làm thế nào để huy động cao nhất ý kiến đóng góp và lắng nghe ý kiến của họ;

Đưa ra phương án thích hợp nhằm đạt được mục đích: tính cấp thiết của việc lập kế hoạch. Kiểm tra về điều kiện vật chất, tài chính, con người xem có đủ khả năng thực hiện không. Cần nắm bắt được các trở ngại chính mà nhà quản lý có thể dự đoán được nó sẽ xảy ra để lường trước những hậu quả.

- Điều kiện thực hiện

Đổi mới nhận thức và phương pháp xây dựng mô hình lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng năng lực cán bộ vùng DTTS để đảm bảo đúng vai trò của năng lực là cầu nối gắn lý luận với thực tiễn;

Đặc biệt, đổi mới bản thân nhận thức, thái độ và hành động của cả người lập kế hoạch, người dạy và người học theo hướng phát triển toàn diện của giá trị chân, thiện, mỹ là khâu đột phá để nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS. Thực hiện đồng bộ giữa cái cách bộ máy nhà nước liên quan tới việc lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ vùng DTTS.

- Kết quả của mô hình

Đổi mới cơ cấu tổ chức nhân sự và sự phân cấp hợp lý trong việc lập kế hoạch nâng cao năng lực luôn là tiền đề cần thiết để có mô hình lập kế hoạch hợp lý;

Nâng cao năng lực của từng cấp lập kế hoạch trong việc xác định mục tiêu rèn luyện năng lực giúp cho việc xác định năng lực thực tế cần phải có của từng đối tượng cán bộ vùng DTTS.

***Mô hình 2. Nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS trong môi trường làm việc
đáp ứng yêu cầu hội nhập quốc tế và CNH, HĐH***

Ứng dụng tiêu chuẩn ISO 9001-2018 trong quản lý cán bộ vùng DTTS + Xây dựng động cơ khuyến khích = Xây dựng quá trình nâng cao năng lực trong thực tế môi trường làm việc+ Áp dụng phương pháp dạy và học theo tình huống→ Hoàn thiện năng lực cán bộ vùng DTTS

Phương thức kết hợp.

Bước 1. Ứng dụng tiêu chuẩn ISO 9001-2018 trong quản lý cán bộ vùng DTTS

ISO 9001: 2018 là tiêu chuẩn quốc tế mới nhất về hệ thống quản lý chất lượng, . ISO 9001-2018 qui định những yêu cầu cơ bản của hệ thống quản lý chất lượng của một tổ chức, tập trung vào hiệu lực và hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng trong việc thỏa mãn yêu cầu của khách hàng. Đồng thời là một phương pháp làm việc khoa học, một qui trình công nghệ hiện đại, giúp cho các nhà quản lý cán bộ, công chức chủ động, sáng tạo trong quản lý năng lực cán bộ, nhằm thúc đẩy tiến trình cải cách hành chính ở nước ta hiện nay. Để ứng dụng được tiêu chuẩn chất lượng này trong việc hoàn thiện năng lực cán bộ vùng DTTS cần lưu ý:

- Cần cung cấp bằng chứng về sự cam kết của các cấp lãnh đạo đối việc việc nâng cao năng lực cán bộ trong phạm vi mình quản lý.

- Người lãnh đạo cao nhất cần có cơ chế đảm bảo chắc chắn rằng những yêu cầu của đồng bào vùng DTTS được xác định và đáp ứng nhằm làm hài lòng họ nhất.

- Cần có chữ ký cam kết thực hiện chính sách qui định cụ thể về năng lực phù hợp với mục tiêu xây dựng một nhà nước phục vụ xã hội công dân với việc xem xét các mục tiêu, thực hiện và quán triệt sâu sắc trong các công sở để luôn đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội vùng DTTS.

- Mục tiêu chất lượng cần được thiết lập ở mọi cấp và từng đối tượng, chức danh cụ thể trong bộ máy nhà nước. Mục tiêu nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS phải đo lường được và thống nhất với chính sách cam kết ban đầu về chất lượng. Đồng thời người lãnh đạo cao nhất phải đảm bảo tiến hành lên kế hoạch xây dựng chất lượng theo mục tiêu, yêu cầu, tính nhất quán, có cam kết với nhân dân.

- Hệ thống quản lý chất lượng cán bộ cần được thiết lập, thực hiện, duy trì, đảm bảo xây dựng hệ thống thông tin thông suốt, thiết lập các quá trình tiếp nhận, tổng hợp, phân tích, xử lý thông tin một cách hiệu quả nhất. Tránh tình trạng để thông tin rơi vào tình trạng khủng hoảng, nhiễu... thường xuyên báo cáo cho lãnh đạo cao nhất về kết quả hoạt động của hệ thống và đảm bảo mọi cán bộ vùng DTTS phải nhận thức một cách đầy đủ về yêu cầu của vùng DTTS.

- Quan tâm đến đầu vào: kết quả của các cuộc đánh giá; phản hồi từ người dân và doanh nghiệp vùng DTTS; Năng lực của cán bộ vùng DTTS phù hợp với đối tượng; tình trạng cần phải khắc phục; các đề nghị cần cải tiến về năng lực..

Đầu ra: nâng cao hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng và các quá trình; Việc cải tiến năng lực cán bộ vùng DTTS theo yêu cầu của đồng bào vùng DTTS và những kiến thức, thái độ, kỹ năng cần phải có ở mỗi cán bộ, công chức khi thi hành công vụ.

Bước 2. Xây dựng hệ thống động cơ khuyến khích cán bộ vùng DTTS nâng cao năng lực làm việc

Động cơ là những động lực thúc đẩy con người hành động, động cơ khác với ham muốn, cũng như việc đói, khát thì có ham muốn ăn, uống nhưng động cơ thường gắn với một mục tiêu sự nghiệp nào đó. Muốn xây dựng được hệ thống động cơ khuyến khích đội ngũ cán bộ vùng DTTS nâng cao năng lực thì cần quan tâm đến những nấc thang nhu cầu của con người. Khi chưa thỏa mãn nhu cầu bậc thấp thì khó lòng phát sinh nhu cầu bậc cao hơn .

Để tạo động cơ khuyến khích trong quản lý cán bộ vùng DTTS cần chú ý:

- Chính sách lương, đãi ngộ, phụ cấp hợp lý;
- Khen thưởng bằng vật chất hoặc tôn vinh bằng nhiều hình thức;
- Xây dựng một môi trường văn hóa công sở lành mạnh...

Bước 3. Xây dựng quá trình hình thành năng lực cán bộ vùng DTTS trong môi trường làm việc thực tế

Để nâng cao năng lực thực tế cần ứng dụng triệt để chất lượng ISO trong quản lý cán bộ, công chức. Để có thể nâng cao năng lực cán bộ vùng DTTS trên thực tế thì đòi hỏi ba yêu cầu sau:

- Bản thân người cán bộ vùng DTTS biến quá trình đào tạo thành quá trình tự đào tạo; Thường xuyên tổ chức thực hành định kỳ tại nơi làm việc có sự giám sát, hướng dẫn của lãnh đạo, chuyên gia hoặc người đi trước. Điều này giúp cho hình thành năng lực như một thói quen. Những nhà lãnh đạo trực tiếp cán bộ vùng DTTS đồng thời phải là những nhà huấn luyện viên tại chỗ;
- Tổ chức rèn luyện năng lực thông qua các dự án thực tế, Những đòi hỏi này yêu cầu học viên phải biết tự mình chọn lựa những kỹ năng phù hợp, sau đó tự điều chỉnh theo yêu cầu của thực tế. Sau khi học ở trên lớp các kỹ năng giao tiếp nên tạo cơ hội cho các học viên đó thể hiện trong các điều kiện và tình huống thực tiễn đa dạng. Thí dụ, khi cần phải thuyết trình để lôi kéo một dự án nên để người cán bộ, công chức vùng DTTS vừa được học về thuyết trình trên lớp có cơ hội thể hiện điều đó.

- Đưa những giảng viên chuyên về giảng kỹ năng luân chuyển công tác, hoặc tạm thời cử xuống môi trường làm việc của các cơ quan nhà nước phối hợp với các nhà lãnh đạo, quản lý nhân sự để thực hiện rèn luyện năng lực cho cán bộ vùng DTTS với khẩu hiệu “vừa học, vừa làm, vừa thực hành tại chỗ”.

Bước 4. Áp dụng phương pháp đào tạo, bồi dưỡng theo tình huống

Phương pháp tình huống là việc xem xét, phân tích, nghiên cứu, thảo luận một tình huống trước lớp nhằm đánh giá đúng thực trạng và đề ra những nguyên tắc, giải pháp có thể ứng dụng trong các trường hợp tương tự trong thực tiễn.

Phương pháp tình huống giúp cho học viên:

- Hình dung sống động những vấn đề của thực tiễn;
- Giúp cho học đi đôi với hành, lý thuyết gắn với thực tiễn;
- Chủ động, sáng tạo xử lý những vấn đề giao tiếp trong thực tiễn ;
- Từ những bài học sai lầm đưa ra được quyết định, thay đổi đúng đắn;
- Đúc rút được kinh nghiệm, rèn luyện được kỹ năng giao tiếp hiệu quả;
- Nhìn vấn đề toàn diện, mở xẻ nó ra ở nhiều khía cạnh, có cơ hội để chọn lựa giải pháp phù hợp, nâng cao khả năng dự đoán vấn đề.;
- Thông qua học tình huống thấy được khiếm khuyết của mình.

Cách thực hiện phương pháp tình huống

Bước một: Giới thiệu tình huống

Bước hai: Giảng viên đưa ra nhiệm vụ cần giải quyết

Bước ba: Giảng viên làm mẫu

Bước bốn: Cho học viên đóng vai, thực hành

Bước năm: Học viên phân tích tình huống.

Bước sáu: Giảng viên nhận xét, đánh giá.

Giảng viên cần hướng dẫn học viên phân tích theo các bước sau:

- Tìm hiểu cái gì là vấn đề ? phản ứng từ đối tượng giao tiếp?
- Vấn đề liên quan đến ai? Đến cấp trên, cấp dưới, công dân hay doanh nghiệp?
- Vấn đề xảy ở đâu? ở trong nội bộ công sở hay bên ngoài xã hội công dân?
- Vấn đề xảy ra khi nào? Xác định thời gian để xem xét mức độ vi phạm của nó
- Tại sao lại xảy ra vấn đề như vậy? Không hiểu nhau, cảm thông lẫn nhau hay thiếu kỹ năng giao tiếp?

- Làm thế nào để giao tiếp có hiệu quả? Lựa chọn các kỹ năng giao tiếp phù hợp, hiệu quả.

Căn cứ để phân tích tình huống:

- Phân tích dựa trên các yếu tố đặc biệt;
- Phân tích dựa vào tất cả các yếu tố liên quan;
- Phân tích dựa vào các yếu tố bên ngoài;
- Phân tích nguyên nhân và hậu quả;
- Phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức;
- Phân tích điểm mạnh, điểm yếu.

Trong phân tích tình huống, các sai lầm mà giảng viên dễ mắc khi hướng dẫn học viên:

- Phân tích không rõ ràng, mơ hồ, không tập trung vào các vấn đề ưu tiên đã chọn.
- Những nguyên nhân cơ bản của vấn đề bị bỏ qua.
- Các lập luận đưa ra không được bảo vệ, chứng minh bằng các dữ kiện cụ thể, các thông tin, số liệu liên quan đến tình huống.
- Những giả định không có sức thuyết phục, không thực tế hoặc trình bày không rõ.
- Những lí thuyết liên quan đến tình huống không sử dụng trong quá trình phân tích.
- Sự so sánh giữa lí thuyết và các dữ kiện trong tình huống không tương đồng, gượng ép.
- Cấu trúc của phân tích không logic, xa rời bức tranh thực tế.

Tùy theo yêu cầu của tình huống mà các học viên phải thực hiện các bước tiếp sau:

- Hình thành các giải pháp khác nhau;
- Xây dựng mục tiêu cho giải pháp;
- Thiết kế, đánh giá, lựa chọn các giải pháp tốt nhất;
- Lập kế hoạch thực hiện.

Yêu cầu đối với giải quyết tình huống trong rèn luyện năng lực của đội ngũ cán bộ vùng DTTS:

- Tính linh hoạt: Cần biết sử dụng kỹ năng hợp lý trong mỗi tình huống nhất định: Thí dụ, tình huống giao tiếp mang tầm đối ngoại quốc tế, lúc này cần nhóm

kỹ năng thuộc phương diện năng lực rất nhiều, đặc biệt là kỹ năng nhận thức vấn đề. Trong tình huống nào thì bằng lý trí, lúc nào thì bằng cảm xúc, lúc nào thì cần hành động ngay, lúc nào nghe nhiều hơn nói, lúc nào thì nói nhiều hơn...

- Tính chuẩn mực: phải có nguyên tắc của giao tiếp công vụ, những qui phạm khách quan về chính trị, pháp lý, đạo đức, xã hội...

- Hải hòa lợi ích trong thực hiện công việc

- Có căn cứ pháp lý và thực tiễn.

Giảng viên hướng dẫn học viên thực hành kỹ năng giao tiếp thông qua một tình huống giả định:

Tình huống: Có một giám đốc doanh nghiệp tư nhân đã đóng thuế của tháng 5 năm 2007, nhưng cuối tháng đó vẫn bị công văn của cơ quan thuế gửi đến đề nghị nộp thuế, nếu không thì sẽ xử lý phạt. Ông giám đốc đã chạy đến cơ quan thuế với thái độ rất giận dữ. Với tư cách là công chức thuế, bạn sẽ xử lý tình huống giao tiếp này thế nào?

Hướng dẫn thực hành:

- Học viên đóng vai, mọi người quan sát
- Các thành viên khác thảo luận
- Giảng viên hướng dẫn rèn luyện kỹ năng giao tiếp cho học viên hướng theo mấy vấn đề sau:

Một là, cần có kỹ năng nhận biết vấn đề:

- + Vấn đề là sự giận dữ, bức xúc của doanh nghiệp
- + Liên quan đến chủ doanh nghiệp tư nhân
- + Xảy ra khi ông giám đốc doanh nghiệp đã đóng thuế
- + Tình huống giao tiếp xảy ra tại cơ quan thuế
- + Có sự sai sót của quản lý thuế

Hai là, kỹ năng cảm nhận vấn đề:

- + Phát huy 5 giác quan: nghe, thấy, ngửi, nếm, sờ. Trong tình huống này cần lắng nghe nhiều nhất để cảm nhận, thể hiện thái độ, tìm ra giá trị, bản chất, đánh giá vấn đề hợp tình, hợp lý.

Ba là, kỹ năng hành động:

- + Cần có kỹ năng kìm nén cảm xúc, lắng nghe thấu cảm, lời nói lịch sự, cử chỉ động tác văn minh, tôn trọng để giảm bớt sự bức tức của đối tượng.

+ Người công chức biết mình sai, mình là công bộc của nhân dân do vậy luôn phải sẵn trong mình kỹ năng định vị trong giao tiếp từ đó để có kỹ năng định hướng, kỹ năng điều chỉnh đối tượng.

Một số gợi ý khi lập kế hoạch một bài dạy thực hành kỹ năng giao tiếp để xử lý tình huống.

- Lập bảng hướng dẫn thực hiện kỹ năng giao tiếp;
- Thiết kế công cụ đánh giá sự luyện tập của người học;
- Xác định những kỹ năng cần thao tác độc lập
- Xác định những kỹ năng cần có sự hướng dẫn
- Tiến hành luyện tập từng bước
- Thiết kế những hoạt động thể hiện.

Mục đích của thể hiện kỹ năng xử lý tình huống giao tiếp

- Cho phép học viên thấy được những kỹ năng giao tiếp được thực hiện thế nào ;
- Chỉ rõ những bước quan trọng cần giải quyết;
- Tạo điều kiện cho học viên phản hồi để hiểu rõ và thực hành các kỹ năng cần thiết;
- Đóng vai cho một tình huống là một trong những phương pháp thực hành rèn luyện kỹ năng dễ ghi nhớ nhất, hữu hiệu nhất.

Mục đích của mô hình:

- Hiệu quả của hoạt động công vụ phụ thuộc vào năng lực cán bộ vùng DTTS. Hiệu quả được đo bằng sự hài lòng của xã hội công dân cũng như của các chủ thể tham gia vào quá trình giao tiếp. Hiệu quả đó đã phản nào thể hiện được tiêu chuẩn chất lượng ISO 9001-2018.
- Học đi đôi với hành là mô hình liên kết hiệu quả nhất trong rèn luyện kỹ năng thực tiễn của học viên, trong đó là sự đan kết của học trên lớp, học thông qua tình huống, học ngoài đời, trong công việc trải nghiệm góp phần cải thiện kỹ năng thực tế của cán bộ vùng DTTS, đó là mục đích của mô hình thứ hai này.

Điều kiện thực hiện mô hình:

- Yêu cầu về tài liệu, sổ tay của chất lượng ISO, của bài giảng của mô hình thực tiễn và có khả năng kiểm soát chất lượng của tài liệu, mô hình này.
- Có trách nhiệm quản lý, sự cam kết, sự định hướng đối tượng, chính sách chất lượng, hoạch định chất lượng về mục tiêu, hệ thống quản lý chất lượng.

- Cần có trách nhiệm, có trao đổi, xem xét từ phía các nhà quản lý nhân sự, giảng viên, học viên
- Cần có năng lực nhận thức yêu cầu của đối tượng và có kỹ năng đào tạo
- Cần có môi trường làm việc, môi trường dạy và học, điều kiện thực hành, các dịch vụ hỗ trợ, các trang thiết bị, nhà cửa, không gian .v.v...

Kết quả của mô hình:

- Một phương thức kết hợp hoàn hảo giữa lý thuyết và thực tiễn
- Rèn luyện năng lực, kỹ năng thực tiễn đa dạng, linh hoạt, hiệu quả
- Thước đo cuối cùng là sự hài lòng của tất cả các bên tham gia trong quan hệ giao tiếp hay nói cách khác là đảm bảo sự hài hòa lợi ích.