

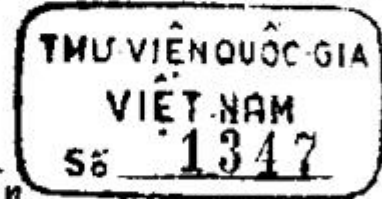
HỌC-VIỆN QUỐC-GIA HÀNH-CHÁNH

Luận-Văn Gốc-Nghiệp

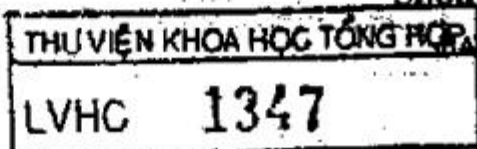
VẤN ĐỀ

HUẤN LUYỆN VIÊN CHỨC XÃ ẤP tại BIÊN-HÒA

Giáo sư hướng dẫn
NGUYỄN QUỐC TRI
Tiến Sĩ Hành Chánh Công Quyền
Viện Trưởng Học Viện Q.G.H.C



Sinh viên: TRẦN-THANH-SƠN



TRẦN ĐỐC-SỰ KHÓA XVIII
1970 - 1973

HỌC-VIÊN QUỐC-GIA HÀNH-CHÁNH
Không tán-thành, cũng không
phản-đối những ý-kiến nêu
trong luận-vấn. Những ý-kiến
đó do tác-giả hoàn toàn chịu
trách-nhiệm.

THÀNH KÍNH TRI ẮN

Giáo sư NGUYỄN QUỐC TRI

Đã tận tĩnh hướng dẫn chúng
tôi hoàn thành tập luận văn này.

CHÂN THÀNH GHI ƠN

- * CỐ GIÁO SƯ NGUYỄN VĂN BÔNG
Nguyên Viện Trưởng
Học Viện Quốc Gia Hành Chánh.
- * GIÁO SƯ VIỆN TRƯỞNG HỌC VIỆN Q.G.H.C.
- * GIÁO SƯ PHÓ VIỆN TRƯỞNG HỌC VIỆN Q.G.H.C.
- * QUÝ VỊ GIÁO SƯ TRONG BAN GIẢNG HUẤN.

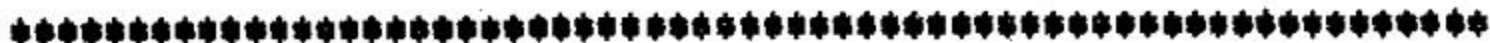
*Đã tận tâm dùi dắt chúng tôi
trong suốt học trình 70 - 73.*

CHÂN THÀNH CẢM ƠN

- * Ông ĐỖ QUÝ SÁNG
. GS. Học Viện Quốc Gia Hành Chánh
- * Ông TRƯƠNG VĂN NAM
. Tổng Thư Ký Bộ Nội Vụ
Cựu Phó Tỉnh Trưởng Biên Hòa.
- * Ông LÊ DUY ĐỨC
. Giám Đốc Nha Huấn Luyện Bộ Nội Vụ
- * Ông ĐANG VĂN THANH
. Phó Tỉnh Trưởng Biên Hòa
- * Ông PHẠM KIM RỪNG
. Trưởng Ty Hành Chánh Biên Hòa
- * Ông PHAN VĂN VINH
. Quản Đốc Tu Nghiệp Biên Hòa.

Đã hết lòng giúp đỡ chúng
tôi về mọi phương diện để
hoãn thành tập luận văn này.

MỤC LỤC



	Trang
MỤC-LỤC	
DẪN BÀI	iii
DẪN NHẬP	1

PHẦN THỨ NHẤT

TẦM QUAN-TRỌNG CỦA VIỆC HUẤN-LUYỆN VIÊN CHỨC XÃ ẤP	6
---	---

CHƯƠNG I. VAI-TRÒ CỦA VIÊN-CHỨC XÃ ẤP TRONG NỀN HÀNH-CHÁNH ĐỊA-PHƯƠNG.	9
---	---

Đoạn I : Trong lãnh-vực hành-chánh	10
Đoạn II: Trong lãnh-vực chánh-trị	12
Đoạn III. Trong lãnh-vực xã-hội-kinh-tế;	16

CHƯƠNG II. SỰ CẦN-THIỆT CỦA VIỆC HUẤN-LUYỆN VIÊN- CHỨC XÃ ẤP.	20
--	----

Đoạn I. Tình-hình phục-vụ viên chức xã-ấp tại Biên-Hoà.	21
--	----

Đoạn II. Xác định nhu-cầu huấn luyện	28
--------------------------------------	----

PHẦN THỨ HAI

HOẠT ĐỘNG VÀ THÀNH-QUẢ HUẤN-LUYỆN TẠI BIÊN-HÒA	33
--	----

CHƯƠNG I . KẾ-HOẠCH VÀ KỸ-THUẬT ĐIỀU-HÀNH HUẤN-LUYỆN,	37
---	----

Đoạn I. Kế-hoạch huấn-luyện,	37
------------------------------	----

Đoạn II. Kỹ thuật điều-hành	42
-----------------------------	----

CHƯƠNG II. MỤC-TIÊU CỦA CHƯƠNG-TRÌNH VÀ TÀI-LIÊU HUẤN-LUYỆN.	46	
Đoạn I. Mục-tiêu huấn-luyện tại Biên-Hòa.	46	
Đoạn II. Nội-dung tài-liệu huấn luyện.	49	
CHƯƠNG III. CÔNG-TÁC LƯỢNG GIÁ VÀ THEO DÕI KẾT QUẢ. HUẤN-LUYỆN.	58	
Đoạn I. Công-tác lượng giá đã áp dụng	58	
Đoạn II. Theo dõi kết-quả huấn-luyện	62	
PHẦN THỨ BA		
NHẬN-ĐỊNH VỀ HUẤN-LUYỆN VIÊN-CHỨC XÃ ẤP TẠI BIÊN-HÒA		71
CHƯƠNG I. NHẬN-XÉT.	73	
Đoạn I. Nhận xét về phương-tiện và kỹ-thuật	73	
Đoạn II. Nhận xét về lượng-giá và sự hoàn thành mục-tiêu	80	
CHƯƠNG II. ĐỀ NGHỊ.	84	
Đoạn I. Cải-thiện tổ-chức và bổ-xung phương-tiện,	84	
Đoạn II. Cải-thiện kỹ-thuật	88	
KẾT LUẬN	97	
THU-TỊCH.	100	

DẪN BÀI



Trang

DẪN NHẬP 1

PHẦN MỘT

TẦM QUAN TRỌNG CỦA VIỆC HUẤN-LUYỆN
VIÊN-CHỨC XÃ-ẤP 6

CHƯƠNG MỘT : VAI-TRÒ VIÊN-CHỨC XÃ ẤP TRONG NỀN
HÀNH-CHÁNH ĐỊA PHƯƠNG. 9

Đoạn I. Lãnh-vực Hành-Chánh 10

Đoạn II. Lãnh vực chính-trị 12

Đoạn III. Lãnh-vực xã-hội-kinh tế 12

CHƯƠNG HAI : SỰ CĂN-THIỆT CỦA VIỆC HUẤN-LUYỆN
VIÊN-CHỨC XÃ ẤP. 20

Đoạn I. Tình-hình các viên-chức xã ấp phục
vụ tại Biên-Hoà. 21

A. Đối với Hội-đồng-xã. 22

B. Đối với Ủy Ban Hành Chánh Xã 23

C. Đối với Ban Trị Sự Ấp 26

Đoạn II. Xác-định nhu-cầu huấn luyện tại
Biên-Hoà. 28

A. Phương-thức nhận định nhu-cầu
huấn-luyện. 29

B. Xác định nhu-cầu huấn-luyện 31

PHẦN HAI

HOẠT-ĐỘNG VÀ THÀNH-QUẢ HUẤN-LUYỆN TẠI BIÊN-HÒA	33
CHƯƠNG MỘT : KẾ-HOẠCH VÀ KỸ-THUẬT ĐIỀU HÀNH	37
Đoạn I. Kế-hoạch huấn-luyện	37
A. Thành phần học-viên	37
B. Chương-trình và tài-liệu huấn-luyện	38
C. Phương-pháp huấn-luyện	40
D. Phương-tiện huấn-luyện	41
E. Lương-giá khóa học	42
Đoạn II. Kỹ-thuật điều hành	42
A. Ban Giám-Độc	42
B. Ban giảng-huấn	43
C. Ban giám-thi	43
D. Ủy-Ban đặc-trách huấn-luyện	44
CHƯƠNG HAI : MỤC-TIÊU CỦA CHƯƠNG-TRÌNH VÀ TÀI-LIỆU HUẤN-LUYỆN.	46
Đoạn I. Mục-tiêu chương-trình	46
A. Huấn-luyện tổng-quát	48
B. Già tăng hiệu-năng	48
C. Giải thích và hướng dẫn	49
Đoạn II. Nội-dung tài-liệu	49
A. Phân-tích nội dung tài liệu	49
I. Phần hành-chánh tổng-quát	50
II. Phần chuyên môn	52
B. Thử thăm định về nội dung tài-liệu	55
I. Ưu điểm.	55
II. Khuyết điểm	56

CHƯƠNG BA : CÔNG-TÁC LƯỢNG GIÁ VÃ THEO DỐI KẾT-QUẢ HUẤN-LUYỆN. 58

Đoạn I. Công-tác lượng-giá 58

 A. Phương-thức lượng-giá 59

 B. Khai-thác bằng lượng-giá 60

Đoạn II. Theo dõi kết-quả huấn-luyện. 62

 A. Tô-chức hệ-thống theo dõi 62

 B. Phương thức theo dõi 63

PHẦN BA

NHẬN ĐỊNH VỀ HUẤN-LUYỆN VIÊN-CHỨC XÃ ẤP TẠI BIÊN-HÒA 71

CHƯƠNG MỘT : NHẬN-XÉT 73

Đoạn I. Nhận xét về phương-tiện và kỹ-thuật 73

 A. Nhận xét về phương-tiện 73

 I. Tình-trạng vật chất 74

 II. Tình-trạng nhân sự 75

 B. Nhận-xét về kỹ-thuật. 77

 I. Kỹ-thuật tổ-chức và điều-hành 77

 II. Kỹ thuật huấn-luyện 79

Đoạn II. Nhận-xét về phương-diện lượng giá và sự hoàn thành mục-tiêu đã định, 80

 A. Về phương-diện lượng-giá 80

 B. Về sự hoàn-thành mục-tiêu. 82

CHƯƠNG HAI : ĐỀ-NGHỊ.	84
Đoạn I. Cải-thiên tổ-chức và bổ-xung phương-tiên.	84
A. Cải-thiên tổ-chức,	84
B. Bổ-xung phương-tiên.	87
Đoạn II. Cải thiện kỹ thuật.	88
A. Kỹ thuật huấn-luyện,	88
B. Kỹ thuật tổ-chức.	93
KẾT LUẬN ,	97

DẪN NHẬP

THƯ-VIỆN QUỐC-GIA

HUẤN-LUYỆN NHÂN-VIÊN LÀ VẤN-ĐỀ MÃ HẦU HẾT CÁC CHÍNH-PHỦ TRÊN THẾ-GIỚI ĐỀU ĐÃ NHÌN NHẬN VÀ áp dụng sâu rộng trong công-tác đào tạo cán-bộ cho guồng máy hành-chánh quốc-gia từ Trung-ương đến địa phương. Mục-dịch là cải tiến kỹ-năng, kiên thức và thay đổi thái độ của nhân-viên để họ chu-toàn nhiệm vụ một cách tốt đẹp và hoàn hảo.

Tuy nhiên trước thế chiến thứ II trên thế giới người ta lại không mấy chú trọng đến vấn đề này, vì thường quan-niệm quá hạn hẹp "sống lâu lên lão làng" hay "trăm hay không bằng tay quen". Nhưng ngày nay quan niệm đã đổi khác và chính quyền xem công-việc huấn luyện là cần thiết đối với mọi nhân viên.

Theo Giáo Sư Dr. Athur. J. Nagtalin : "chính-phủ đặc-lực là chính-phủ tạo nhiều cơ-hội học hỏi cho nhân-viên". (1)

Riêng tại Việt Nam Cộng-Hoa chính phủ cũng lưu tâm rất nhiều đến vấn đề này, chúng ta đã thấy chính phủ thực hiện những chương-trình tu-nghiệp công-chức tại hải ngoại, xây cất trung tâm đào tạo cấp chỉ-huy cho nền hành-chánh (Học Viện Quốc-Gia Hành-Chánh) và nhất là đặt trọng tâm huấn-luyện cho các viên chức Xã Ấp tại địa phương. Chính phủ đã thực hiện như thế nào đối với công tác huấn-luyện viên chức hành-chánh tại hạ tầng cơ-sở ?

(1) LÁ THƯ TU NGHIỆP - Quan-niệm về tu-nghiệp (Saigon HVQGHC, số 1/59) trang 9.

Dưới thời Đệ I Cộng-Hòa sau khi thâu hồi độc-lập và chủ quyền, chính phủ Ngô Đình-Diệm đã thực hiện ngay những cuộc cải-tô guồng máy hành chánh xã thôn để đáp ứng sự đòi hỏi của tình thế lúc bấy giờ. Từ sự cải-tô Hội-Đồng Hương-Chính dưới thời Bảo Hoảng qua Ủy Ban Hành-Chánh rồi đến Hội Đồng Xã, tuy nhiên tất cả viên chức đổ đều do chính quyềndịa phương bổ-nhiệm.

Dù danh từ, quy-chế có thay đổi cho phù hợp với quan-niệm mới, tình-thế mới thì luôn luôn vai-trò của cơ quan tại hạ tầng cơ-sở vẫn rất hệ trọng, vì thế chính quyền thời ấy quan-niệm: dân có năm vững được, nội tình trong nước mới ổn định, đường lối chính-sách của chính-phủ mới được phổ-biến và thi-hành sâu rộng. (1)

Vì vậy vấn đề huấn-luyện viên chức Hội Đồng-Xã về mặt chính-trị, chuyên-môn cũng như quân-sự đã được Bộ Nội Vụ đặc-biệt quan tâm, nhưng trong thời-gian này chính-quyền Trung-ương chưa có một kế-hoạch, một chương-trình nào khả dĩ giúp chính quyền địa phương thực hiện việc huấn-luyện, cho nên các chương trình đều có tính cách cục bộ rời-rạc, manh ai nấy làm. Tình-trạng thật vá vấu!

Mặc dù năm 1959 đến năm 1962 chính quyền cố thực hiện vài công-tác nhưng không đáng kể mấy, đó là soạn thảo quyềnd "Cẩm Nang Cho Hội-Đồng Xã" làm kim chỉ nam cho việc huấn-luyện, tổ-chức các khóa huấn-luyện đại diện Xã, Hội-viên tại-chánh, hộ tịch, cảnh sát nhưng kết-quả ghi nhận sau mỗi khóa cũng không khả quan.

Ngoài ra, chính quyền cũng thúc đẩy các Tỉnh xây cất Trung-Tâm tu-nghiệp và huấn-luyện để địa phương tự đảm-trách, nhưng hầu quả là địa phương quá xem nhẹ việc đào-tạo các viên chức và ngược lại họ cũng chẳng quan tâm mấy đến huấn-luyện, nên công-tác huấn-luyện dưới thời Đệ I Cộng-Hòa cũng "dậm chân tại chỗ".

(1) Lâm-Lê-Trình. Vấn đề HDX trong tổ chức hành-chánh Việt Nam (Saigon N.C.H.C tập II/58) trang 9.

Đến thời Đệ II Cộng-Hòa, tuy tình hình chính trị bất ổn cố, an-ninh xã-hội xáo trộn vì hậu-quả của cuộc cách-mạng để lại khiến chính quyền phải đối phó nhiều vấn-đề cam go và cấp bách, nhưng công-tác huấn-luyện và tu-nghiệp cũng không vì thế mà bị xao lãng.

Chính phủ đã lần lượt ban-hành các sắc-lệnh 203 /Nv, sắc lệnh 198, 199 vừa bổ-túc sửa-đổi các sắc-lệnh cũ vừa kiện-toàn thêm guồng máy hành-chánh xã-thôn, mục-đích là đưa đến :

- Phân-quyền tại địa-phương
- Dân-chủ-hóa guồng máy hạ-tầng
- Giúp đỡ xã-thôn tự-trị và phát-triển.

Chính quyền Nguyễn-Cao-Kỳ chú-tâm đặc-biệt đến vấn-đề xây-dựng nông-thôn, với chủ-trường chiếm-đất -danh-dân để giải-quyết phần-nào cuộc chiến do Cộng-Sản Bắc-Việt phát-động. Vì vậy Bộ-Xây-Dựng Nông-Thôn đã chào-đời vào năm 1965 để đáp-ứng lại tình-trạng chiến-tranh du-kích căng-ngậy căng-gia-tăng.

Đồng-thời chính-phủ cũng ban-hành Thông-Tư số 106/ĐUHC/HLTN ngày 9-1-1967 ấn-định rõ-rệt mục-tiêu và chương-trình huấn-luyện viên-chức xã-ấp mà thời-trước đã bị xao-lãng, để-trang bị cho cán-bộ hạ-tầng một-tinh-thần mới, một-nhiệm-vụ mới trước-biên-chuyển của-thời-cuộc.

Chúng-ta tóm-tắt ba mục-tiêu huấn-luyện viên-chức xã-ấp trong Thông-Tư 106 như-sau :

- Mở-mang kiến-thức trong mọi-lãnh-vực.
- Hỗ-trợ-mạnh-lực trong vấn-đề-chống-Cộng của chính-phủ
- Cơ-thực-hiện những chương-trình : tự-phòng, tự-quản, tự-túc-phát-triển.

Song song với công-tác đó, chính phủ còn có những cải tổ lại cơ-cấu các tổ-chức xã ấp cho phù-hợp với tình thế bằng cách ban-hành sắc lệnh 045, sắc-lệnh 119 và sắc lệnh 120/72. Đồng thời chính phủ ban-hành Thông Tư 2491 BNV/HL/24 ngày 7-4-1972 cho thiết lập tại địa phương một Ủy-Ban huấn luyện viên-chức xã ấp hầu tạo điều-kiện cho địa phương đóng góp tích cực hơn trong công cuộc huấn-luyện, cũng như đề-chương-trình và kế hoạch thích ứng với mọi địa phương mong muốn.

Qua diễn-trình đào-tạo và huấn-luyện viên chức tại hạ tầng cơ-sở, chúng ta đã nhận thấy rằng chính-phủ Việt-Nam Cộng-Hoa rất quan tâm và xem vấn đề huấn luyện là cần thiết cho guồng máy hành-chánh tại địa-phương.

Để kết luận chúng ta có thể nói rằng một nền hành chính hữu-hiệu chỉ khi nào các viên chức đều được huấn luyện và tu nghiệp để cải-thiện kỹ năng hầu theo kịp đã phát triển của khoa-học hành chính.

Về vấn đề này, cơ-quan U.N.E.S.C.O. đã nhận-định : "Tất cả mọi người dân cần phải hiểu rằng địa vị của quốc gia trên trường quốc-tế cũng tùy thuộc sự điều-hành đầy đủ các cơ quan, cũng như tùy thuộc tài năng cấp lãnh đạo. Sau các nhà lãnh đạo ấy, còn thiếu rất nhiều người phụ-tá ưu tú xuất sắc để cũng chung lo kiến thiết nước nhà theo kịp đã tiên hóa chung của nhân-loại". (1) Như vậy tầm quan-trọng của việc huấn luyện đã được thể-hiện rõ rệt.

Trong phạm-vi nghiên cứu của khuôn khổ bài khảo-luận mà người viết đã chọn : "Vấn đề huấn-luyện viên chức xã ấp tại Biên-Hòa" người viết sẽ giới hạn đề tài tại địa phương Biên-Hòa mà không đề cập đến vấn đề huấn luyện một cách rộng lớn. Đây cũng là đúng tinh thần của Học viện mong muốn nói mỗi sinh viên phải chọn một đề tài thích hợp với địa phương mình đã thực tập.

(1) Tôn-Thất-Trạch, Hành-Chánh-Học (Saigon, N.C.H.C tập II/52) trang 110.

Vì vậy, người viết chỉ đề cập đến những gì Biên Hòa đã, đang và sẽ thực hiện trong công cuộc huấn-luyện viên chức xã ấp mã chính quyền trung-ương để xứng và mong muốn.

Chúng tôi có thể nói rằng sự kết tinh của bài khảo luận là thành quả ý kiến của các viên chức chi² huy địa phương, trung-ương mà chúng tôi đã có dịp tiếp xúc cũng với sự tham khảo các tài liệu và nhận xét cá nhân của chúng tôi thu góp được qua thời gian thực-tập tại Biên Hòa.

Do đó trong khuôn-khố luận-văn này trước hết người viết sẽ nêu lên tầm quan trọng của việc huấn-luyện, sau đó sẽ đề cập đến những hoạt động và thành-quả huấn-luyện, để rồi nhìn vào đó mà đưa ra những nhận xét và đề nghị.

Với ước muốn tìm hiểu một vấn-đề huấn luyện viên chức xã ấp tại địa phương, người viết cố gắng diễn đạt và hoàn thành tập luận văn tốt-nghiệp qua những phần chính-yếu sau :

* Phần I : Tầm quan-trọng của việc huấn-luyện viên chức xã-ấp.

- Chương I : Vai-trò của viên chức xã ấp trong nền hành-chánh địa phương.

- Chương II : Sự cần thiết của việc huấn luyện viên chức xã-ấp.

* Phần II : Hoạt động và thành quả huấn luyện tại Biên-Hòa.

- Chương I : Kế-hoạch và kỹ thuật điều hành huấn-luyện.

- Chương II : Mục tiêu của chương-trình và tài năng huấn luyện.

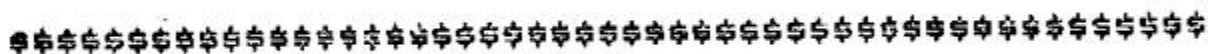
- Chương III : Công-tác lượng-giá và theo dõi kết-quả.

* Phần III : Nhận xét và đề-nghị.

- Chương I : Nhận-xét.

- Chương II : Đề-nghị.

PHẦN NHẤT



**TÂM QUAN TRỌNG CỦA VIỆC
HUẤN LUYỆN VIÊN CHỨC XÃ ẤP**

NÓI ĐẾN TỒ-CHỨC HÀNH-CHÁNH LÀ NÓI ĐẾN HOẠT-ĐỘNG của các cơ-quan công-quyền từ trung-ương đến địa-phương, đề điều-hành guồng-máy ấy người ta thường nghĩ ngay đến vấn đề nhân-sự, vấn đề hiệu-năng, xem đó là vấn đề chính-yếu cần phải được tiên-quyết trước khi đề cập đến những vấn đề khác thuộc hàng thứ yếu.

Thật vậy, nhân-sự là thành-phần nòng-cốt đóng vai trò chủ động trong mọi hoạt-động, mọi lãnh-vực. Do đó vấn đề nhân-sự có một tầm mức quan-trọng rộng lớn.

Ngày nay, tại nước nhà chính-quyền đã ý-thức tầm mức quan-trọng của sự huấn-luyện viên-chức xã ấp. Các trung-tâm huấn-luyện đã hiện-diện trên khắp địa phương cũng với những chương-trình và kế-hoạch do Trung-ương hoạch-định phổ-biến rộng rãi. Tầm mức quan-trọng lại càng thể hiện rõ ràng trong những năm gần đây khi cuộc chiến-tranh chuyển mình.

Chúng ta biết rằng mục đích của huấn-luyện là :

- Mở mang kiến-thức.
- Xây dựng thái độ đúng đắn.
- Giúp cho viên-chức tiến bộ trong công-việc
- Tạo điều-kiện cho viên-chức hiểu biết các mục-tiêu của địa phương và quốc-gia.

Tuy nhiên, đa số viên-chức vẫn chưa thấu triệt tầm mức quan-trọng của việc huấn-luyện vì có những quan-niệm quá hạn hẹp :

- Họ thường có tự tôn mặc cảm về tài đức nên tự cho. là không cần trau dồi thêm kiến-thức hay kinh-nghiệm,

- Họ thường cho rằng họ là thành-phần dân-cử như vậy sẵn có uy-tín rồi cần gì phải huấn-luyện.
- Họ cho là họ thuộc lớp tuổi cao-niên, kinh-nghiệm công-việc làng xã cần gì phải học hỏi thêm.
- Họ cho rằng huấn-luyện cũng chẳng đem lại cho chính bản-thân họ một kích lệ nào khả dĩ thiết thực.

Trước thái-độ sai-lệch của số đông viên chức xã ấp đối với công-tác huấn-luyện đã tạo không ít nhiều khó khăn cho chính-quyền, nhưng thiết nghĩ rằng để tránh tình trạng ấy, chính quyên cần phải phổ-biến ý-thức cần huấn luyện, coi đó là một nghĩa-vụ bắt buộc, một vinh dự đối với họ.

Đồng thời tạo cho họ hiểu rằng công việc của họ lắm mặt thiết liên-quan đến quyền lợi làng xã, quốc gia-Ngoại ra còn cần những phương-tiện kích thích khác như ý-niệm lập thành-tích và ghi nhận những thành tích đó qua sự thưởng bằng hiên kim hay giấy khen.

Sau cũng đề tăng gia hiệu-năng của công-tác huấn-luyện, cần phải phát triển mạnh mẽ sự phối hợp và hợp-tác giữa cơ-quan Trung ương, địa phương về chương trình và thảo kế-hoạch.

Như vậy, chúng ta đã nhận thấy tầm quan-trọng của huấn luyện như thế nào? Tuy nhiên để thấu-triệt vấn đề, người viết sẽ xét qua hai chương trong phần này:

Chương I : Vai-trò của viên chức xã ấp trong nền hành chính địa phương.

Chương II : Sự cần thiết của việc huấn luyện viên chức xã ấp.

CHƯƠNG MỘT

XX

**Vai trò của viên chức Xã Ấp
trong nền hành chánh địa phương**

Trong tổ chức hành chánh Việt-Nam từ xưa đến nay, có thể nói Xã-Ấp là những đơn-vị rất sớm có tổ chức chặt chẽ, có tinh thần tự-trị, chính đó là những thành lũy căn bản đấu tranh trường tồn của dân tộc Việt-Nam qua các thời kỳ Bắc thuộc, Pháp thuộc và nay là cuộc chiến du kích do CSBV phát động.

Người dân nông thôn rất tha thiết với làng xã của mình. Mọi sinh hoạt trong xã-ấp đều liên quan trực tiếp, gián tiếp đến từng cá nhân. Xã-thôn đối với họ là thứ quê hương không thể xa lìa được. Như vậy, làng xã Việt-Nam là nguồn gốc, là cứu cánh của mọi chủ trương của Chính-Phủ, căn cứ vào nhu cầu của địa phương mà Chính-Phủ thiết-lập các kế hoạch, chương trình kinh tế, xã hội, văn hóa nhằm mục-đích cải tiến đời sống nông dân.

Nhưng muốn thực hiện và điều hòa mọi chương trình, kế hoạch thì trước hết phải cần đến nhân sự, ai sẽ trực tiếp tiếp tay với Chính-Phủ cơ phải là các viên chức xã ấp tại thôn xóm, thành phần gần dân nhất.

Thế nên khi chúng ta quan niệm xã ấp là căn bản trong tổ chức hành chánh tại địa phương thì chúng ta không quên các viên chức điều hành cơ cấu ấy lại càng giữ vai trò quan trọng không kém vì "Nhân-viên là thứ vốn quý giá của Chính-Phủ" (1).

Vậy chúng ta hãy tìm hiểu vai trò của viên chức xã-ấp qua các lãnh vực hành chánh, chính trị, xã hội và kinh tế trong nền hành chánh địa phương như thế nào.

(1) Naftalin- Dr. Arthur J. Quan-niệm về tu-nghiệp (Saigon. Lá thư TN số 1/58) trang 9.

ĐOẠN I : LÃNH-VỰC HÀNH-CHÁNH.

Xã là đơn vị hành chính có pháp nhân tính, có ngân sách riêng và tài sản riêng. Ấp không hưởng những đặc quyền ấy. Để quản lý những công việc trong xã ấp sẽ có những viên chức điều hành do dân chúng bầu lên qua các cuộc bầu cử, hay chính quyền chỉ định. Nên trong lãnh vực hành chính, các viên chức này có nhiệm vụ điều hành cơ cấu để tất cả công việc được diễn tiến tốt đẹp hầu giúp bộ máy hành chính Trung-Ương và Địa-Phương kiện toàn mỹ mãn, cùng thực hiện nhiệm vụ phục vụ quần chúng nông thôn đã tín nhiệm.

A.- ĐỐI VỚI QUẦN-CHỨNG.

Trước hết, chúng ta biết rằng dân chúng tại nông thôn thường ít học, nhưng lại hay va kiện các nên các viên chức cần phải thông suốt mọi vấn đề để giải quyết công việc. Không những thế dân chúng lại thường ít thấu hiểu luật lệ, quy tắc hành chính nên gây ra rất nhiều khó khăn cho chính quyền địa phương. Để giải quyết tình trạng bế tắc ấy, viên chức xã ấp có nhiệm vụ giải thích và hướng dẫn quần chúng hiểu biết luật pháp quốc-gia để tránh những vi phạm, làm lãn hầu trật tự công cộng được tôn trọng đúng mức.

Ngoài ra, viên chức cần phổ biến rộng rãi chính sách, kế-hoạch và những chỉ thị của Chính-Phủ để dân chúng thấu hiểu, nhằm tạo điều kiện hợp tác chặt chẽ giữa chính-quyền và nhân dân. Yếu tố nhân dân là điều kiện tiên quyết trong mặt trận chính trị hiện nay. Nhưng chúng ta thử hỏi, muốn nhân dân theo mình thì các viên chức xã ấp phải như thế nào? Nghĩa là cần trang bị cho mình cái gì? Hay nói đúng hơn là cần trang bị một tinh thần và tác phong hành chính ra sao?

Các viên chức nên thay đổi quan niệm quan liêu của thời xưa, chỉ biết mình mà không biết đến kẻ khác, mình là "ân trên ngồi trước", "phụ mẫu chi dân". Quan niệm này cần đập ~~đ~~ phá vỡ không còn hợp thời tại xã ấp, chúng ta hiểu rằng viên chức xã ấp là đại diện cho

chính quyền Trung-Ương, là tấm gương phản chiếu hình ảnh của chính phủ, tấm gương ấy có hay sạch đều do kết quả và thiện chí của các viên chức hạ tầng.

Viên chức còn có nhiệm vụ theo dõi, kiểm soát những chương trình và kế hoạch phổ biến đã diễn tiến như thế nào? Kết quả ra sao? Có đúng với tinh thần của chính phủ và nguyện vọng của nhân dân mong muốn hay không? Rồi từ đó đưa ra những biện pháp ngăn-chặn đối với những hành động trái với đường lối của chính quyền trong phạm vi luật định, và quyền lợi của nhân dân trong xã-ấp. Hay đạo đạt lên chính quyền những nguyện vọng thiết tha của dân chúng đối với lợi ích cho làng xã.

Song song với nhiệm vụ trên, viên chức còn thực hiện công việc quản lý ngân sách và tài sản riêng của xã giúp sac cho đời sống dân chúng cải tiến, thích hợp với hoàn cảnh mới của xã-hội.

B.- ĐỐI VỚI CHÍNH-QUYỀN.

Viên chức xã-ấp là đại diện chính thức, trực tiếp của chính-quyền địa-phương đối với nhân dân. Có đầy đủ thẩm quyền của một cơ quan công quyền. Dựa vào các sắc lệnh số 198-ĐUHC ngày 24 tháng 12 năm 1966, Sắc-lệnh số 045-SL/NV ngày 1 tháng 4 năm 1969, Sắc-lệnh số 039-SL/NV ngày 24 tháng 4 năm 1971 và sắc-lệnh gần nhất là 057-SL/NV ngày 17 tháng 4 năm 1972. Cơ cấu tổ chức xã được chia làm 2 cơ quan với những nhiệm vụ và quyền hạn rõ rệt. Đó là cơ-quan quyết-nghị và cơ quan chấp-hành.

Các viên chức thuộc 2 cơ quan trên sẽ quản trị, cùng đưa ra những quyết nghị về vấn đề liên quan đến quyền lợi của xã-ấp.

Tuy nhiên, vẫn bị giới hạn bởi quyền giám hộ của chính quyền vì chúng ta biết rằng xã tuy là được tự trị rộng rãi nhưng xã vẫn là một đơn vị trong tập thể hành chánh quốc-gia. Do đó, tất cả những

quyết nghị do viên chức biểu quyết đều không được trái với luật lệ quốc-gia, hay vi phạm đến quyền lợi của các đơn vị hành chính khác.

Người viết đơn cử vài quyền hạn mà chính-quyền hành xử trong khuôn khổ quyền giám hộ đối với xã-ấp :

- quyền tiêu hủy các hành vi bất hợp pháp của xã.
- quyền duyệt y hay chuẩn y các quyết nghị của xã.
- quyền thế quyết.

Ngoài ra, để công cuộc điều hành hành chính được điều hòa tốt đẹp chính quyền còn có thể giải nhiệm hay cử nhiệm viên chức xã-ấp, khi nhận thấy những viên chức không chu toàn trách nhiệm.

Thế nên, viên chức xã-ấp sẽ phải đóng trọn vai trò của mình vừa điều hành cơ cấu tổ chức, vừa chấp hành chỉ thị của chính quyền để công việc hành chính được tốt đẹp như ý muốn.

Tóm lại, về phương diện hành chính công thức tự trị có lợi cho chính quyền Trung-Ương và địa phương, dung hòa được những khác biệt địa phương đưa đến duy nhất của quốc-gia. San sẻ công việc địa phương cho xã-ấp giải quyết, như vậy chính quyền có thời giờ để phụ trách những công việc quan trọng hơn. Hơn nữa, viên chức đảm trách công việc tại Xã-Ấp sẽ thực hiện những lợi ích thiết thực cho xã-ấp nhiều hơn. Hạ tầng hành chính có khả quan và tiến bộ thì thượng tầng mới vững mạnh và kiên toàn.

ĐOẠN II: LÃNH VỰC CHÍNH-TRỊ.

Vùng nông thôn Việt-Nam là môi trường nuôi dưỡng một cuộc chiến tranh du kích do CSVN phát động từ gần 20 năm nay, mong xâm lăng và thôn tính của chúng vẫn hằng dựa trên nguyên tắc căn bản "chiến thuật du kích" lấy nông thôn làm địa bàn hoạt động để bao vây thành thị" nhưng chúng chủ trương mạnh hơn để tiến đến thành công

trong chiến thuật trên là phải lợi dụng tận gốc tâm hồn chất phát, bình dị của nông dân hầu có thể gây những xáo trộn, sách động, đầu độc quần chúng bằng tà thuyết giai cấp đấu tranh, diệt trừ tư bản đưa đến địa vị ưu thế cho chủ nghĩa vô sản. Nguyên tắc này, hiện nay chúng đã triệt để áp dụng, nhất là khi chúng chấp nhận ngồi vào bàn hội-ng nghị tại Paris.

Chúng ta có thể nói rằng : cuộc chiến tranh du kích do CSBV phát động hơn 20 năm nay đã lần hồi chuyển hướng qua giai đoạn mới, chúng hết hy vọng vào quân sự để chiến thắng, dành dân chiếm đất như chúng hằng mong ước ở tiền cuộc chiến. Thế nên chúng quay chiều qua cuộc chiến tranh chính trị, hy vọng vớt vát phần nào với dân anh Cộng-Sản thế giới. Nói một cách khác căn bản của cuộc chiến tranh Việt-Nam hiện nay là cuộc chiến tuyên truyền hai ý thức Quốc-Gia và Cộng-Sản, mà nhân dân là phương tiện : "Ai đánh được quần chúng là nắm phần thắng". Chính Lênine đã nói : "Đối với mọi tầng lớp dân - chúng, muốn đạt tới đích - chỉ có phá rối và tuyên truyền" (1).

Vì vậy, nay thay đổi cục diện chiến lược nhưng chính sách của chúng vẫn nhắm vào dân chúng nông thôn, chúng sẽ khủng bố, ám sát để gây chia rẽ trong hàng ngũ nhân dân và chính quyền, chúng sẽ tuyên-truyền rĩ tai tại thôn ấp hầu thu hút đông đảo quần chúng, chúng cũng sẽ phá vỡ hạ tầng cơ sở chính quyền để đặt địa bàn hoạt động. Theo nguồn tin do báo chí xuất bản, hiện nay Cộng-Sản đang ráo riết chiếm dân bằng cách thu hết giấy tờ rồi thay thế vào đó bằng những giấy tờ của chúng để thực hiện âm mưu khi có bầu cử.

Tất cả âm mưu xảo quyết đó chúng ta chỉ đập tan và diệt trừ được khi chúng ta đã hoàn toàn chủ động tầng lớp nhân dân tại thôn ấp, thử hỏi ai sẽ đóng vai trò tích cực trong cuộc chiến tranh chính trị, chính quyền hay nhân dân. Câu trả lời là cả hai nhưng chúng ta biết rằng quần chúng nông thôn thường thụ động nên vai trò thúc bách và

(1) Bộ Thông Tin Nha Cán-Bộ và Huân Luyện- Kỹ-thuật thông-tin trong công tác vận-động quần-chúng trang 12.

khởi dậy nơi quần chúng là chính quyền, nhưng ai sẽ là kẻ đi sát với quần chúng nông thôn nhất, có phải là những cán bộ thông tin tuyên truyền đi tận sâu vào trong thôn ấp để tuyên truyền và phản tuyên truyền hay? Chúng ta cần phải quan niệm lại, là mỗi cán bộ, một viên chức dẫu ở địa vị, hoạt động nào cũng đều là những thành phần nòng cốt trong công tác dân vận. Chính cố Giáo-Sư Nguyễn-văn-Bông, trong khi giảng dạy môn "Các vấn đề chính trị", cố Giáo-Sư đã từng nói rằng: "Không phải chỉ có Bộ Thông-Tin hay Cán-Bộ của Bộ đó mới là những bộ máy tuyên truyền mà tất cả cán bộ các ngành đều có nhiệm vụ đó, nhất là viên chức điều hành tại cấp Quận, xã-ấp, nông thôn".

Như vậy, tầng lớp gần nhân dân nhất là ai phải chăng là những viên chức xã-ấp. Chỉ có những cán bộ này mới đặc lực giúp chính quyền thành công nhiều trong lãnh vực tuyên truyền và phản tuyên truyền. Họ là những người hiểu nhân dân, biết được những mưu mô xảo trá của Cộng-Sản nằm vùng, lại là thành phần do dân tín-nhiệm bầu lên. Vì vậy, chính quyền phải trang bị cho họ thành một con người đặc dụng, nhiệt tâm trong công tác vận động quần chúng chống lại chiến tranh nhân dân do CSBV phát động.

Chúng ta thường hiểu Cộng-Sản rêu rao chiêu bài "Giải cấp đấu tranh", "chiến tranh giải phóng" để đánh vào tâm trạng bình dị của người dân nông thôn. Những chiêu bài ấy cần phải giải độc bằng chính tinh thần, chủ nghĩa quốc gia. Chính các viên chức xã-ấp là cán bộ tích cực làm nhân chứng cho chủ nghĩa quốc-gia, chúng ta đấu tranh giải cấp, chà đạp tự do cá nhân mà địch từng chủ trương đều không phù hợp với truyền thống và lẽ lối sinh hoạt của dân tộc Việt-Nam ta là lấy giá trị con người và đoàn kết giữa mọi tầng lớp xã hội làm nền tảng.

Chiến tranh giải phóng chỉ áp đặt nhân dân dưới một chế độ phủ nhận gia đình, tổ quốc và tôn giáo mà thôi.

Hơn nữa, viên chức xã-ấp còn là tai mắt của chính quyền nên muốn thu hút nhân dân trong giai đoạn đấu tranh chính trị với Cộng-Sản thì cần phải thể hiện tinh thần vị tha, thông cảm giữa nhân dân và chính quyền hầu tạo nền tảng thu phục nhân dân, quần chúng. Không những thế cán bộ hạ tầng còn làm sống động tinh thần chống Cộng qua những phong trào đấu tranh nhân dân với Cộng-Sản dưới những hình thức chầm hay nổi như chống chia rẽ, sát máu, hận thù mà Cộng-Sản đã gieo vào đầu óc quần chúng, đồng thời khích lệ tinh thần ái quốc nơi nhân dân, gây niềm tin trong đời sống hiện tại và tương lai của quần chúng.

Trong những tháng vừa qua, chính quyền phát động trên toàn quốc mặt trận nhân dân chống Cộng qua những ủy-ban đấu tranh chống Cộng tại các phường-khóm, trọng tâm là tạo một sinh khí chính trị trong quảng đại quần chúng, nhưng nhận xét cho cùng thì mặt trận này sẽ tích cực hay tiêu cực một phần cũng tùy thuộc vào kích tố đó là cán bộ hạ tầng, đúng hơn là các viên chức điều hành xã-ấp.

Để thành công, phá vỡ tuyên truyền của Cộng-Sản, người cán bộ phải có một quan niệm chính trị, thông suốt toàn diện và liên tục, lòng tự tin không hoài nghi đối với chính quyền và đường lối quốc-gia. Ngoài ra, còn cần đức để quần chúng phục, uy quần chúng nể, tình để quần chúng mến và lý để quần chúng theo.

Nói tóm lại, trên bình diện chính trị các viên chức xã-ấp sẽ là những phần tử tạo nhiều thành tích và giữ vai trò nòng cốt trong công tác dân vận của Chính-Phủ tại Thôn-Ấp.

Cuộc chiến tranh Việt-Nam hiện nay đang chuyển hướng là một cuộc chiến thu phục nhân tâm hay đúng hơn cuộc chiến nhân dân. Nên sự thành công hay thất bại trước mưu đồ xâm lăng của Cộng-Sản là do một phần đóng góp của các viên chức xã-ấp qua ba tác lược và tinh thần quốc-gia vững chắc cho dân tộc, tổ quốc thân yêu này được trường tồn.

ĐOẠN III : LÃNH-VỰC XÃ HỘI - KINH-TẾ.

Bất kỳ quốc gia nào dù tiến tiến hay chậm tiến cũng đều hoạch định sách lược phát triển quốc gia hầu thắng tiến cho quốc-gia mình đi tới chỗ toàn hảo, thịnh vượng về mọi phương diện để theo kịp đà tiến hóa văn minh nhân loại.

Tại Việt-Nam, chiến tranh và chậm tiến đã làm cản trở không biết bao cố gắng của Chính-Phủ trong công cuộc phát triển quốc-gia, nhưng dầu sao chúng ta cũng đã nhận thấy Chính-Phủ nào cũng cố gắng đưa ra những chính sách, những kế hoạch đoản kỳ hay trường kỳ để thắng tiến nhân dân đưa đến phát triển quốc-gia.

Chúng ta biết Việt-Nam đại đa số nhân dân đều sinh sống tại thôn ấp, chỉ vài năm gần đây vì chiến tranh và nhu cầu mới nên một số đã rời bỏ xã thôn lên thành thị, thế nên kế sinh nhai chính của họ là công việc đồng áng nhưng chưa mấy ai làm sở hữu chủ mảnh đất, thửa ruộng của mình, phần đông đi làm thuê, chúng ta chỉ thấy ruộng đất quanh quần tập trung trong tay những địa chủ, cảnh này đưa đến tình trạng bất công, hà hiếp đối với hạng người thấp kém. Ăn không đủ no, mặc không đủ ấm.

Dầu canh nông là căn bản nhưng năng suất thâu hoạch rất thấp vì có tính cách cổ truyền và gia đình cộng thêm kỹ-thuật canh tác thô sơ. Do đó nền kinh tế không thể phát triển được.

Tình trạng lại càng bi đát thêm đối với quần chúng nông thôn là dân trí thấp kém khiến ngay bản thân họ mất đi phần nào sự thấu-triệt đường lối của Chánh-Phủ, đưa đến hoài nghi, không mấy tin tưởng nơi Chính-Quyền.

Trước thảm trạng ấy cùng chiến tranh kéo dài hơn 20 năm, Chính-Phủ đã đề ra những chương trình, kế hoạch hướng về nông thôn như Bình-Định Phát-Triển - Cộng-Đồng Tự-Vệ - Cộng-Đồng Phát-Triển nhằm mục tiêu mà Chính-Phủ và nhân dân đều mong ước. Đó là cải tiến nông thôn, nâng cao đời sống nhân dân tương đối hạnh phúc và ấm no hơn.

Chính-Phủ quan niệm nông thôn có phát triển thì khi đó Quốc Gia mới phát triển vì quốc-gia Việt-Nam đến gần 90% dân chúng sinh sống tại nông thôn.

Chương trình và kế-hoạch của Trung-Ương được ủy thác cho chính-quyền địa phương thực hiện mà kẻ trực tiếp hơn cả là các viên chức xã-ấp. Họ sẽ có nhiệm vụ quảng bá, đốc thúc thực hiện cùng kiểm kê thành quả. Những công tác mà các viên chức đảm trách hiện nay được thể hiện qua hình thức sau :

- Thực hiện cải tạo xã hội qua chương trình luật người cày có ruộng, san bằng những bất công tại nông thôn do truyền thống thực dân để lại, giúp đỡ nhân dân trong công cuộc phát triển các ngành chăn nuôi, trồng tía dưới hình thức lập các thí điểm.

- Thăng tiến nhân dân về mọi lãnh vực, nhất là chống nạn mù chữ đang là căn bệnh trầm kha của dân chúng thôn quê Việt-Nam. Mở mang dân trí đó là bốn phận thiết yếu của các chính quyền tại các quốc-gia chậm tiến.

Khuyến khích nông dân về mặt kỹ thuật canh tác hầu tăng năng suất, tạo điều kiện thuận lợi cho nhân dân mua máy móc để cải tiến phương pháp canh tác, hầu đưa đến tình trạng phát triển quốc-gia.

Phát động những chương trình tự túc phát triển xã ấp để dân chúng tham gia tích cực trong công tác hầu xã ấp có thể tự đảm trách phần nào gánh nặng cho quốc gia.

Thứ hỏi, tất cả những kế hoạch và chương trình do chính quyền đề xướng ấy có được thực hiện tốt đẹp và nhân dân thôn ấp tham gia tích cực hay không? Lê dĩ nhiên, kết quả có đạt được là do sự nhiệt thành và quyết tâm của các viên chức xã-ấp. Họ sẽ là khởi nguồn thúc đẩy nhân dân tha thiết với công tác để từ đó phát triển địa phương đưa đến phát triển quốc-gia.

Chúng ta có thể quan niệm được rằng, vai trò của viên chức xã-ấp trong lãnh vực xã hội và kinh tế là làm sao cho xã-thôn trưởng

thành về phương diện ấy qua các chương trình kế hoạch của chính-quyền Trung-Ương, mà căn bản là dựa vào nhu cầu của địa phương. Muốn vậy, viên chức còn có bốn phận phải làm sao thức tỉnh nhân dân, phương thức hay nhất là giáo dục quần chúng, nghĩa là giác ngộ quần chúng về bốn phận và quyền lợi của họ đối với bản thân và xã-thôn mình cùng đào tạo cho họ một tinh thần xây dựng, đồng thời hăm chuộng tiến bộ và công tác tập thể.

Giúp nhân dân thông suốt mục phiêu của chính sách và kế-hoạch cùng chủ trương dẫn đạo của Chính-Phủ.

Hàn gấn những gì đã đổ vỡ, đã mất niềm tin một tương lai sáng lạng nơi dân chúng nông thôn. Đó là tạo điều kiện thuận lợi phát triển, củng cố thực lực quốc-gia.

Tại các quốc gia chậm tiến và nghèo nàn địa bản thành công là nông thôn. Thế nên qua các chính-phủ tại Việt-Nam đều chú tâm đến nông thôn, xem đó là mục tiêu thành đạt trong cuộc chiến với Cộng-Sản.

Tóm lại, trong địa hạt xã-hội, kinh tế các viên chức xã-ấp trực tiếp đóng góp cho công cuộc xây dựng quốc-gia qua vai trò trung gian thúc đẩy. Người viết có thể nói là các viên chức này sẽ là gạch nối liền giữa chính quyền và quần chúng nông thôn. Tạo niềm thông cảm, hợp tác chặt chẽ và hậu thuẫn đắc lực cho chính-quyền.

Viên chức này sẽ thỉnh nguyện hay đạo đạt nguyện vọng lên Trung-Ương cải tạo cho phù hợp với địa phương và nhờ giúp đỡ những gì còn thiếu sót hầu giải quyết tệ trạng mà có lẽ Trung-Ương không mấy thấu triệt tường tận chi tiết vì chỉ có viên chức này đi sát quần chúng nên hiểu rõ những gì dân muốn, những gì dân chúng tha-thiết chính quyền giúp đỡ.

Từ nhận thức vai trò của viên chức xã-ấp trong cộng đồng quốc-gia mà người viết vừa mới nêu lên trong vài lãnh vực. Có thể nói đó là những lãnh vực hoạt động tích cực, mật thiết nhất đối với viên chức xã-ấp.

Nhưng chúng ta tự hỏi, các viên chức ấy đã, đang thực sự dấn thân đóng góp cho địa phương và quốc gia hay chưa? Nếu chúng ta căn cứ vào những con số báo cáo, chắc hẳn ai trong chúng ta lại không gật đầu bằng lòng và thỏa mãn, nhưng thực tế khác hẳn, nói vậy không phải người viết hoàn toàn phủ nhận thành quả và cố gắng của họ, mà người viết chỉ dám nhìn thẳng để nói rằng các viên chức thực sự có đóng góp rất nhiều nhưng kết quả chưa hẳn toàn mỹ mãn và thiết thực.

Thế nên, để tạo quan niệm đúng đắn đối với viên chức xã-ấp về vai trò của họ trong tổ chức hành chính quốc gia. Chính quyền nào cũng đều mong muốn trang bị cho họ một hành trang khả dĩ đầy đủ để họ đóng trọn vai trò của một cán bộ hành chính hạ tầng.

Vì vậy, chính quyền cần đặt những chương trình và kế hoạch dài hạn để huấn luyện viên chức xã-ấp. Ý thức được vai trò của họ trong cộng đồng quốc gia trong giai đoạn hiện tại của đất nước đó là trách nhiệm và bổn phận nhà cầm quyền.

*
* *

từ đó nhằm vào nhu cầu cần huấn luyện của chính quyền địa phương, trong Chương II này người viết sẽ cố gắng nêu lên những đặc thù tại Biên-Hòa để làm tiền đề cho các vấn đề sau.

ĐOẠN I : TÌNH-HÌNH CÁC VIÊN CHỨC XÃ ẤP PHỤC-VỤ TẠI BIÊN-HÒA.

Tỉnh Biên-Hòa là một trong mười tỉnh thuộc Vùng III Chiến-Thuật. Có thể nói là một tỉnh tương đối trù phú và phát triển với những khu kỹ-nghê cùng những tài nguyên chính khá dồi dào là lúa gạo, cao su, đá xanh, gạch ngói và trái cây.

Trên phương diện hành chánh, tỉnh Biên-Hòa gồm có 6 Quận, 65 Xã, Ấp. Lễ thực thi đúng tinh thần dân chủ tại thôn ấp qua sắc-lệnh 199-NV ngày 24-12-1966. Tỉnh Biên-Hòa đã bắt tay vào việc xây dựng nền móng dân chủ nhưng trong thời gian khởi xướng vì tình hình an-ninh chưa khả quan lắm nên người dân còn rụt rè, lo ngại, không dám ra ứng cử tại xã-ấp, do đó đưa đến tình trạng thiếu hụt viên chức xã-ấp khá nhiều. Để điền khuyết vào những chức vụ đó, Bộ Tổng Tham Mưu đã chấp thuận cho địa phương tạm thời chỉ định quân nhân, địa-phương quân, nghĩa quân kiêm nhiệm trong lúc chưa tổ chức được các cuộc bầu cử. Nhưng nay, tại Biên-Hòa theo đà tiến triển của kế hoạch Bình-Dịnh Phát-Triển, hầu hết các xã-ấp thuộc tỉnh Biên-Hòa đều được tổ chức bầu cử và tình trạng thiếu hụt nhân sự đã được giải quyết.

Theo bảng thống kê tại Ty Hành-Chánh tỉnh, hiện nay chỉ còn một xã chưa tổ chức bầu cử, đó là xã Bình-Chánh thuộc quận Tân-Uyên. Sở dĩ chưa thực hiện được vì tình hình an ninh tại đây chưa được khả quan lắm. Nên sự chỉ định các viên chức điều khiển tại đó vẫn do chính quyền địa phương đảm nhận.

Cũng theo bảng thống kê thì tổng số viên chức xã-ấp gồm tất cả 1281 viên chức được chia ra như sau : Ủy-Ban Hành-Chánh : 432 người, Hội-Đồng Xã : 500 người và Ban Trị Sự Ấp : 349 người.

Để nhận định dễ dàng tình hình các viên chức phục vụ tại các xã-ấp thuộc tỉnh, người viết sẽ lần lượt xét qua thành phần và khả năng rồi từ đó đưa ra nhận xét tổng quát đặt nền móng cho nhu cầu huấn

luyện mà chính quyền sẽ dựa vào đó để đặt đường hướng cho công tác huấn luyện tại Tỉnh nhà.

A. - ĐỐI VỚI HỘI-ĐỒNG XÃ.

Theo Sắc-Luật số 199-SL/DVHC ngày 24-12-1966 về các văn kiện kế tiếp thì Hội-Viên Hội-Đồng Xã do toàn dân trong xã bầu lên theo lối đầu phiếu phổ thông trực tiếp và kín.

Như vậy, ai đủ điều kiện luật định đều được ứng cử. Tại Biên-Hòa chính quyền đã thực hiện dân chủ theo tinh thần của các Sắc-lệnh về xã-ấp hầu như hoàn toàn.

1)- Thành phần :

Viên-chức Hội-Đồng Xã đa số đều thuộc thành phần trong hạn tuổi quân dịch. Tạm thời có thể liệt kê ra các thành phần sau : quân nhân, cán bộ, dân sự trẻ tuổi, cựu viên chức xã-ấp thuộc Hội-Đồng Nhân-Dân. Nhưng các viên chức ứng cử chiếm đa số là thành phần quân nhân và cán bộ.

Đối với thành phần hỗn tạp vậy, các dân chúng địa phương sẽ chọn theo tiêu chuẩn nào; theo sự dọ hỏi một vài giới chức hữu quyền tại Tỉnh, người viết được biết dân chúng thường chọn những người thuộc địa phương của họ bất cứ thành phần nào, miễn sao có uy tín đối với họ là được.

Tuy nhiên có một điều đáng ghi nhận. Theo giới chức Tỉnh vẫn đề chọn lựa hội viên Hội-Đồng Xã nhiều khi không đặt ra đối với dân-chúng, nếu số ứng cử viên ít hơn số dự tuyển hoặc bằng số dự tuyển. Sở dĩ có tình trạng này vì :

- an ninh bản thân của các viên chức xã ấp chưa được bảo đảm.
- đa số người có khả năng lại vào hạn tuổi quân dịch.
- Một số người có uy tín, học lực lại hướng vào hoạt động tư.
- Quyền lợi vật chất và tinh thần không đủ sức lôi cuốn.

Nhưng tình trạng an ninh bản thân là cản trở nhiều nhất, có thể đan cử một vài quận đó là Quận Tân-Uyên, Nhơn-Trạch, Long-Thành. Các quận này đều ở tình trạng khá bất ổn an ninh. Du kích Cộng-Sản thường hay len lỏi về xóm ấp để phá phách.

2)- Khả năng :

Xét chung toàn thể viên chức Hội-Đồng Xã trình độ học thức tương đối khá. Tất cả đều được huấn luyện và tái huấn luyện rất nhiều. Về bằng cấp, có một số ít có bằng Tú-Tài trở lên những thành phần viên chức này phần đông hiện diện tại các Xã Châu-Thành hay các Xã tương đối dân chúng có trình độ học vấn khá cao.

Tuy nhiên, không thể xác định được tỉ lệ trình độ các viên chức thấp cao như thế nào, vì có một số không khai báo bằng cấp vì muốn dấu (Theo giới chức tại Tỉnh).

Phạm vi hoạt động của Hội-Đồng Xã được quy định trong 3 quyền hạn, đó là :

- Quyền quyết nghị
- Quyền kiểm soát
- Quyền tư-vấn.

Nhưng để tăng thêm quyền hạn, các viên chức này còn có thể sử dụng quyền khuyến cáo đối với Xã-Trưởng và các Ủy-Viên trong khi thi hành nhiệm vụ, cùng quyền trình bày ý kiến về các vấn đề có ích chung cho Xã-Ấp.

Với quyền hạn ấy, các viên chức Xã-Ấp tại Hội-Đồng hầu như không chu toàn trọn vẹn, hay sử dụng nhiều khi sai lệch vì khả năng của chính họ không đủ thích hợp nên công việc có nhiều lúc bê trễ và lăm lăm. Đây cũng là một phần do kiến thức hiểu biết hạn hẹp mà ra.

B. - ĐỐI VỚI ỦY-BAN HÀNH-CHÍNH XÃ.

Theo Sắc-lệnh 045-SL/NV ngày 1-4-1969 của Thủ-Tướng Chính-Phủ thì Ủy-Ban Hành-Chính Xã sẽ đặt dưới sự điều khiển của Xã-Trưởng thay

vị Chủ-Tịch Ủy-Ban Hành-Chánh xã, vị này sẽ do Hội-Đồng Xã bầu lên trong số các viên chức của Hội-Đồng. Còn tất cả các viên-chức khác thuộc thành phần UBHC xã đều được chỉ định. Vậy người viết chỉ xét đến các viên chức được chỉ định mà thôi, còn xã-Trưởng là vị mà chúng ta có thể đã xét chung trong thành phần Hội-Đồng Xã vì cũng là một trong những vị dân cử. Tuy có khác nhiệm vụ : quyền hạn nhưng khả năng của các vị đó cũng chẳng khác nào các viên chức HDX, nên chúng ta tạm không xét đến.

1)- Thành phần :

Tất cả Ủy-Ban Hành-Chánh Xã tại Tỉnh Biên-Hòa, nhìn chung gồm những thành phần : quân nhân, cảnh sát quốc-gia, cán bộ phát-triển nông thôn, thương gia và thỉnh thoảng có vài giới sinh viên. Đa số đều trẻ tuổi.

Dựa theo danh sách các viên chức trong UBHC tại Ủy-Ban Hành-Chánh Tỉnh thì thành phần quân nhân và cán bộ phát triển nông thôn chiếm đa số. Sở dĩ có tình trạng này vì đa số đều trong hạn tuổi quân dịch, nên có lẽ chỉ muốn được hưởng qui chế hoãn dịch hoặc biệt phái mà thôi (theo giới chức hữu quyền tại Tỉnh).

Vì là viên chức được chính quyền bổ nhiệm nên tiêu chuẩn mà chính quyền địa phương lựa chọn dĩ nhiên dựa vào những điều kiện do Trung-Ương ấn định như : hợp lệ quân dịch, có khả năng và thiện chí cư trú tại địa phương và khi bổ nhiệm Tỉnh cũng phải căn cứ vào sự đề nghị của Xã, quận sở tại. Trong thực tế có một vài viên chức được chỉ định hầu như không theo tiêu chuẩn đã ấn định mà được bổ nhiệm vì thân tình, liên hệ gia đình hay cá nhân. Nên chúng ta không lấy làm ngạc nhiên cho mấy khi tại một ít xã viên chức có tên nhưng không thấy hay ít thấy hiện diện tại Ủy-Ban Hành-Chánh xã trong giờ làm việc. Đó là một thực trạng mà hầu như địa phương nào cũng vấp phải.

2)- Khả năng :

Qua thành phần vừa liệt kê trên, chúng ta đã nhận diện phần nào khả năng của các viên chức trong Ủy-Ban Hành-Chánh như thế nào rồi,

nhưng để khách quan hơn chúng tôi có thể nêu lên ý kiến trung thực của một vài giới chức hữu quyền tại địa phương về quan niệm đó, khi có dịp đặt câu hỏi với họ về tinh thần phục vụ của các viên chức Xã-Ấp, Tỉnh nhà. Họ cho biết : " Đa số không phải xin làm việc viên chức Xã Ấp vì thực tâm, muốn phục vụ làng xóm mà chỉ muốn dùng nơi đó làm chỗ nương thân để trốn tránh nghĩa vụ quân sự".

Như vậy, có thể ước đoán chỉ chừng 1/3 viên chức là có thiện chí vì là người thực sự ở địa phương và có nhiệt tâm với công việc quản trị địa phương theo đúng tinh thần trách nhiệm, nghĩa vụ của cán bộ hành chính hạ tầng.

Về trình độ học thức, đa số viên chức chỉ có trình độ tiểu-học trở lại, còn một số ít có văn bằng Tú-Tài hoặc cao hơn nhưng chúng ta đã biết là thành phần này được mô tả như là muốn hưởng quy chế hoãn dịch để học thêm, chứ không bao giờ có thực tâm muốn làm việc cho Xã, Ấp. Một thí dụ điển hình là tại Xã Đông Hòa Quận Dĩ-An trước đây chức Ủy-Viên Xã-Hội văn hóa do một Dục-Dĩ đảm trách. Xét cho cùng thì rất hợp với họ nhưng thực tế hoàn toàn trái ngược với mong muốn của nhân dân.

Theo giới chức địa phương cho biết tổng quát, thì có đến 90% viên chức trong UBHC trình độ học thức thấp. Chúng tôi có dò hỏi thêm về trình độ cao thấp của một vài xã điển hình thì cũng được biết. Tại các Xã Hố-Nai, Hiệp-Hòa, Bình-Trước (Quận Đức-Tu), Tân-Đông-Hiệp, An-Bình (Quận Dĩ-An). Phước Lộc (Quận Long-Thành), Tân-Ba (Quận Tân-Uyên) tương đối văn hóa của các viên chức khá. Còn các xã như Bình-Trị (Quận Dĩ-An), Tân-Phú (Quận Công-Thanh), Bình-Chánh (Quận Tân-Uyên) v.v... trình độ học thức kém hơn. Tuy nhiên có một điểm đáng lưu ý mà chính quyền địa phương đã cho chúng tôi biết là nhiều xã trình độ học thức tương đối kém nhưng tinh thần phục vụ rất cao và ngược lại học thức khá, tinh thần lại chủ bại, đó cũng là do tình trạng mà chúng ta đã có dịp nói đến ở trên.

Với trình độ, khả năng, vậy các viên chức xã ấp chuyên môn đã không ý thức trọn vai trò. Ví dụ điển hình Ủy-Viên Kinh-Tài Xã Bình-An, viên chức này vô trách nhiệm trong sổ sách, một phần do kiến

thức, một phần do bản tính, hậu quả đưa đến gây đổ nèn tài chánh xã. Nhưng bên cạnh các viên chức tác trách ấy, vẫn còn có những viên chức tha thiết với công việc, luôn luôn trau dồi kiến thức để học hỏi thêm những gì chưa hiểu biết. Những viên chức này rất hăng say trong công tác huấn luyện do chính quyền địa phương tổ chức. Nhưng cũng chẳng có là bao so với đại đa số hững hờ với nhiệm vụ. Tình trạng này ngày nay có phần giảm sút.

Bên cạnh Ủy-Ban Hành-Chánh Xã, còn có văn-phòng Xã nhưng nay theo Sắc-lệnh 120/NV ngày 22-8-1972 của Thủ-Tướng Chính-Phủ thì không còn văn phòng Xã nữa, nên người viết không bàn đến thành phần viên-chức này.

C.- ĐỐI VỚI BAN TRI-SỰ ẤP.

Kể từ khi thi hành sắc lệnh 120/72 thời Trưởng-Ấp không còn do dân bầu như trước nữa, tất cả đều được chỉ định như các viên chức khác phục vụ tại Ban Tri-Sự Ấp.

Đa số viên chức phục vụ tại Ấp đều là quân nhân và cán bộ. Trình độ học vấn của họ tương đối kém. Vì vậy, tinh thần phục vụ không được cao vì kém khả năng lại cộng thêm thiếu thiện chí và tinh thần cầu an.

Những công việc trong Ấp hầu như không đem lại sự thoải mái và thỏa mãn đối với dân chúng. Trừ những ấp nào được tiêu biểu là kiểu mẫu thời các viên chức tại đó mới tỏ ra sốt sắng và tận tâm với công việc.

Nhưng chúng ta cũng đừng quá trách họ vì tình hình an ninh tại vài ấp không mấy bảo đảm. Thế nên, nhiều lúc đến trễ về sớm để tránh những tình cảnh bất an cho bản thân là điều đương nhiên cho lẽ sống của con người.

Tiền đây người viết đan cử một vài ấp đã tác trách trong nhiệm vụ mà chính quyền Tỉnh thường lưu ý :

- Trưởng Ấp Ấp Cầu Xẻo quận Long-Thành đã bị khuyến cáo thay thế vì lơ là trong việc phòng thủ ấp cũng như bê trễ điều hành công việc của Ấp.

- Ấp Bình-Trị I (Quận Dĩ-An) vào năm 1971 đã để mất hai cây súng Carbine của nhân dân tự vệ (theo sự cho biết của Ông Phó Quận Dĩ-An). Những tình trạng này xảy ra đều do tất cả dữ kiện nội tâm và ngoại giới tạo ra. Đối với các viên chức này, chính quyền rất lưu tâm đến bằng những khuyến nhủ và gởi đi huấn luyện để giải quyết phần nào bất-tắc cho nền hành chánh địa phương. Sự lưu ý này thật đáng được ghi nhận tại Biên-Hòa.

Sau khi chúng ta đã xét chung tình hình các viên chức phục vụ tại Biên-Hòa qua thành phần và trình độ, chúng ta đã nhận diện một phần nào thực trạng hành chánh tại Xã-Ấp, nhưng để có một cái nhìn tổng hợp và khách quan hơn, người viết có thể thu góp qua mấy điểm chính sau đây về tinh thần phục vụ của viên chức tại Biên-Hòa.

1)- Hậu quả của tình hình an ninh không được sáng sủa cho lắm trong những năm trước đây (1969) đã đưa đến tình trạng địa phương thiếu ứng tuyển viên vào các chức vụ trong Ủy-Ban Hành-Chánh cũng như ban trị sự Ấp, do đó chính quyền địa phương đã vá vấp hay nói đúng hơn là để lấp vào khoảng trống trầm trọng ấy. Chính quyền hầu như đã tuyển dụng bừa bãi các viên chức xã ấp với mục đích làm sao đạt được chỉ tiêu do các kế hoạch Bình-Định Phát-Triển (bắt buộc) đề ra trong giai đoạn chiến tranh du kích do CSBV phát động càng ngày càng gia tăng.

Vì vậy, thành phần viên chức Xã-Ấp đã kém khả năng mà còn thiếu cả thiện chí phục vụ. Nên trong khoảng thời gian đó, nền hành chánh xã-ấp rất lúng củng và bê bối. Yếu tố nhân sự không khả quan.

2)- Sở dĩ thiếu ứng tuyển viên vì quyền lợi vật chất, tinh thần không đủ hấp dẫn lôi kéo các tầng lớp trong quảng đại dân chúng tích cực tham gia vào các chức vụ viên chức xã-ấp. Nên những người thực tâm muốn phục vụ, có uy tín và thiện chí tại địa phương ra gánh vác

việc làng xã giảm sút hay hầu như không có, người viết chỉ thấy những kẻ muốn trốn tránh trách nhiệm (trốn quân dịch) mới xin vào làm viên chức xã-ấp hầu giải-tỏa mọi lo âu ấy. Do đó, họ không tha thiết với công việc quản trị địa phương. Phần khác, cũng có những người không đồng ý đến xin làm viên chức xã-ấp nên tình trạng lại càng chẳng sáng sủa thêm là bao.

3)- Theo quan điểm của vài giới chức tại địa phương cho chúng tôi biết là đáng lẽ kể từ sau ngày ban hành sắc lệnh 720/NV ngày 22-8-1972 của Thủ-Tướng Chính-Phủ thì tình trạng tuyển dụng bừa bãi phải chấm dứt để loại trừ các phần tử thiếu thiện chí ra khỏi hàng ngũ xã-ấp, nhưng vì nhiều lý do (giới chức địa phương đã không nói ra). Dầu sao, chúng ta cũng có thể biết được rằng đó là những lý do : liên hệ gia đình, thân hữu, đảng phái hay có cùng một chiều hướng hoạt động cá nhân (?) nhiều hơn là phục vụ dân tộc. Chính đã khiến chẳng những loại trừ được các thành phần thiếu tinh thần và thiện chí mà có lẽ (theo giới hữu quyền cho biết) số người này lại càng đông đảo hơn trong hàng ngũ xã-ấp là đảng khác!

Đây là tất cả tình trạng của viên chức xã-ấp phục vụ tại Biên-Hòa.

ĐOẠN II.- XÁC ĐỊNH NHU-CẦU HUẤN-LUYỆN TẠI BIÊN-HÒA.

Bước đầu của việc phát khởi một chương trình huấn luyện là tìm hiểu nhu cầu huấn luyện, nói cách khác là xác định nhu cầu huấn luyện để đặt nền tảng cho chương trình và kết hoạch.

Cơ quan phụ trách huấn luyện sẽ tìm kiếm nhu cầu huấn luyện cho nhân viên bằng cách phát hiện lẽ lỗi làm việc của họ qua những nhận xét của các cấp điều hành, qua các nhóm thanh tra. Nhưng cũng không quên khi tìm tòi các dữ kiện đó cần phải sắp xếp chúng vào trong những hiện tượng nào? Hiện tượng "kẹt", "lãng phí", "lẩn tránh" hay "bất công".

Thứ đến đối với cơ quan, giới chức đảm trách huấn luyện lại hỏi cơ quan đang chờ đợi ở mỗi nhân viên điều gì? Những điều nào là điều mà nhân viên cần phải làm để cho công việc được chu toàn. Rồi câu hỏi kế tiếp là hiện nay nhân viên có thể làm được những điều gì?(1).

Giải đáp được những câu hỏi trên hoàn hảo là chúng ta đã ấn định được khoảng cách giữa mức thực hiện của nhân viên và mức nhân viên cần thực hiện. Theo Robert-L.Brunton thì chính sự cách biệt đó là nhu cầu huấn luyện mà cơ quan cần thực hiện. Chúng ta tạm đưa ra một ví dụ điển hình để xác định nhu cầu mà Robert L.Brunton đã nêu: công việc một nhân viên đánh máy trong văn phòng đòi hỏi sự khéo léo trong việc trình bày một văn thư và việc lưu trữ hồ sơ. Đó là 2 điều kiện cần biết. Trong trường hợp nhân viên đã biết cách sửa soạn văn thư nhưng lại không biết cách giữ hồ sơ đúng nguyên tắc thì nhận xét đó đã xác định rõ rệt điều mà nhân viên đó cần biết làm và điều mà nhân viên đó cần huấn luyện. Vậy nhu cầu huấn luyện là làm sao giúp viên chức ấy biết lưu trữ hồ sơ cho đúng qui tắc.

A.- PHƯƠNG THỨC NHẬN-ĐỊNH NHU-CẦU HUẤN-LUYỆN.

Tại Biên-Hòa, giới chức có thẩm quyền trong công việc lập chương trình huấn luyện cho các viên chức xã ấp thường xử dụng những phương thức sau đây để thẩm định nhu cầu huấn luyện hầu có thể xác định nhu cầu một cách thích hợp và xác đáng hơn.

1)- Phân tích công tác và kiểm tra thành tích :

Những chương trình, kế hoạch do Chính-Phủ đề xướng sẽ được thực hiện và phổ biến rộng rãi bởi các viên chức xã ấp, nên công tác này đều được các t.án thành tra lưu động thuộc Tỉnh hay Trung-Ương theo dõi, thu thập, sau khi đã góp nhặt đầy đủ dữ kiện thời mới phân tích từng công tác xem các viên chức có thực hiện đúng đường hướng và mục tiêu mong muốn hay không, sau đó kiểm kê thành tích hoạt động. Giới chức phụ trách huấn luyện sẽ căn cứ vào những phân tích và kiểm kê

Brunton, Robert.L- Xác định nhu-cầu huấn-luyện (Sách HLVC đô-thị tại nhiệm) trang 26-27.

của các toán thanh tra lưu động ấy để xác định tầm hiểu biết và khả năng hiện có của viên chức với mức độ, khả năng cần thiết cho công tác.

2)- Dựa vào các tài liệu và bản báo cáo của các Ty-Sở trong Tỉnh:

Đây là phương thức thường được áp dụng nhiều hơn cả, vì những dữ kiện này được xem là nguồn gốc quý giá nhất cho việc xác định nhu cầu huấn luyện tại địa phương.

Các cơ quan cung cấp tài liệu và báo cáo đó là các Ty ngoại thuộc. Sau khi thu thập đầy đủ dữ kiện, các giới chức phụ trách sẽ nghiên cứu tất cả nhận xét của cơ quan về các viên chức trong mọi lãnh vực. Kết quả cuộc nghiên cứu ấy sẽ giúp họ giải quyết được phần nào những gì cần phải huấn luyện cho viên chức hầu đem lại ích lợi cho công tác của Chánh-Phủ. Mặc dầu có thể những dữ kiện ấy ít khi giúp cơ quan tìm thấy trọn nguyên nhân của vấn đề vì chủ quan nhưng ít ra nó cũng giúp cho địa phương và trung-ương trong việc phối hợp chương trình và kế hoạch huấn luyện.

3)- Dựa vào nhu cầu đòi hỏi của Chính-Phủ :

Hàng năm, địa phương thường tiếp nhận những kế hoạch, chương trình do Trung-Ương hoạch định. Nên chính quyền thường phải dựa vào đó để huấn luyện cho các viên chức thấu triệt chính sách và đường lối của Chính-Phủ. Hiện nay, phần lớn chương trình huấn luyện đều dựa trên kế hoạch CDTV và CDPT.

4)- Dựa vào nhu cầu của các viên chức :

Hình thức này được thực hiện qua các cuộc thăm hỏi các viên chức xã-ấp, khi họ có dịp ghé thăm Tỉnh, hay tham dự những buổi họp, lớp hội thảo do Tỉnh tổ chức. Tuy nhiên phương thức này được giới chức cầm quyền áp dụng rất ư hạn hẹp, không rõ rệt mấy. Mục đích là tìm hiểu cảm nghĩ, những khó khăn và mong muốn của viên chức đối với công việc làm hàng ngày, cũng như xác định thái độ của họ đối với công tác huấn luyện.

B. - NHU-CẦU HUẤN-LUYỆN TẠI BIÊN-HÒA.

Sau khi thẩm định nhu cầu cần huấn luyện rồi thì cơ quan phụ trách sẽ đi đến xác định nhu cầu, nhìn chung, tại Biên-Hòa nhu cầu huấn luyện viên chức Xã-ấp quy tụ vào các điểm chính yếu sau :

1)- Tăng cường hiệu năng công vụ :

Qua tình hình phục vụ của các viên chức, chính quyền cấp Tỉnh nhận thấy hầu hết viên chức chưa đáp ứng được những đòi hỏi cần thiết để tăng hiệu năng công vụ song song với những cải tổ cơ cấu hành chánh, nên chính quyền đã chú ý :

- Cải thiện về cải tiến lề lối làm việc của một số viên chức kém khả năng, thiếu thiện chí.

- Cải tiến vấn đề giao tế nhân sự hầu giúp cho công việc hành chánh điều hòa, nhất là các công tác do chính phủ đề xướng được tốt đẹp đối với nhân dân.

- Xây dựng cho các viên chức một tinh thần làm việc khoa học hầu giảm thiểu phí tổn.

2)- Củng cố lập trường quốc gia :

Cuộc chiến kéo dài hơn 20 năm, cũng chỉ là do sự tranh dành giữa 2 ý thức quốc-gia và Cộng-Sản. Nên khi đã chấp nhận 1 trong 2 chiến tuyến ấy làm cứu cánh thì đồng thời cũng chấp nhận luôn đó là phương tiện để hoạt động và sinh sống. Chúng ta là những người quốc gia thời phải khắc cho mình một ý thức Quốc-Gia vững chãi để đối phó với chủ nghĩa Cộng-Sản đang thâm nhập tại đất nước.

Ý thức tầm mức quan trọng của vấn đề sống còn của quốc-gia dân tộc, chính quyền đã phải tạo một ý thức hệ quốc gia trường cửu và vững mạnh cho tầng lớp viên chức điều hành tại thôn ấp để họ thực sự dẫn thân cho lý tưởng dân tộc, bảo vệ quê hương chống lại tà thuyết Cộng-Sản. Đó là ước vọng của bất cứ ai tha thiết tới tổ quốc và nhân dân.

3)- Mở mang kiến thức tổng quát cho viên chức Xã-Ấp:

Trước trình độ quá kém cỏi của các viên chức do nhiều lý do tạo nên hay từ bản chất của họ đã đưa đến hạn hẹp trong sự hiểu biết về mọi lãnh vực thuần túy hành chánh, chuyên môn. Muốn giải thoát phần nào thực trạng ấy không còn cách nào hơn là tạo cho các viên chức một tầm hiểu biết tạm đủ (tổng quát) để có thể thích ứng với vấn đề điều khiển và điều hành hoạt động. Dù muốn hay không thì chính quyền địa phương cũng đều quan tâm và đặt trọng tâm đến nhu cầu này, vì lẽ "khả năng là một số lượng vật chất hay tinh thần để đảm đương một công việc, mà khả năng có thể đo lường bằng văn bằng, kiến-thức kinh nghiệm hay thành tích hoạt động"(1).

4)- Thay đổi tác phong của viên chức :

Đây là trong những nhu cầu cấp thiết nhưng khó đạt nhất của công tác huấn luyện. Các viên chức thường có thái độ thờ ơ đối với công việc, thường làm lầy lẹ, xem công việc làng xã là thói quen hàng ngày buồn tẻ, nên không thiết tha phục vụ. Điều này đã gây trở ngại cho công việc điều hành cũng như cản trở đối với nhân dân không ít. Thế nên xây dựng thái độ đứng đắn cho viên chức là cần thiết để loại bỏ thành kiến, thói quen bám rễ trong mỗi cá nhân thay vào đó những tư tưởng và hành động mới phù hợp hơn.

Robert L. Brunton tác giả cuốn "Tổ chức huấn luyện" đã có nhận xét rất chính xác đến nhu cầu huấn luyện qua câu : "Nếu các viên chức tỏ ra không đáp ứng được những khả năng và thiện chí cùng với việc làm một cách cụ thể, thiết thực thì công việc huấn luyện là cần thiết" (2).

(1) Lê Văn Thiện, Tổ-chức và Phương-Pháp (tài-liệu học-tập) trang 126.

(2) Brunton, Robert.L - Tổ-Chức Huấn-Luyện (Sách HLVC do thị tại nhiệm) trang 34bis

PHẦN HAI

**HOẠT ĐỘNG VÀ THÀNH QUẢ
HUẤN LUYỆN TẠI BIÊN HÒA**

C HUONG-TRINH HUÂN-LUYỆN VIÊN-CHỨC XÃ-ẤP TẠI BIÊN-HÒA chỉ khởi sự thiết thực từ năm 1967, sau khi các khóa bầu-cử xã ấp đầu tiên được thực hiện và TT số 106PDUHC/HLTN ngày 9-1-1967 ban hành chương-trình huấn-luyện hần hoi cho địa phương, cũng như kể từ năm đó Tỉnh mới có Trung-Tâm huấn-luyện.

Trung-Tâm này được xây-cất do ngân-khoản của cơ-quan viện-trợ kinh-tê Hoa-Kỹ, công-việc xây-cất khởi công từ giữa năm 1966 và hoàn-tất vào ngày 18-12-1967. Tuy-nhiên Trung-Tâm một thời-gian khá lâu thuộc Ty Lao-Động chiếm giữ, sự chiếm giữ này do nguyên cớ là cơ-quan Usaid xây-cất cho Ty Lao-Động huấn-luyện nhân viên thuộc Ty và làm chỗ huấn-nghê (lý-lê của Ty Lao-Động). Sự giảng-co kéo dài mãi đến năm 1969 mới được hoàn-trả cho Tỉnh quản-tri và điều-hành,

Về nhân-sự, quản-đốc đầu tiên là Ông Phó Tỉnh-Trưởng Nguyễn Đình Lang, Phó Đốc-Sự, kiêm nhiệm từ năm 1967 đến 1968. Thời-gian này Tỉnh chỉ thực-hiện được 3 khóa nhưng chỉ nhằm huấn-luyện các nhân-viên thuộc Tòa Hành-Chánh Tỉnh và Quân, như Thư-Ký Hành Chánh, Thư-Ký công-nhật chứ chưa chú-ý đến các viên chức xã-ấp.

Qua năm 1969, Ông Hoàng Đắc Cường, Phó Đốc-Sự đảm-nhiệm. Năm này, Trung-Tâm mới bắt đầu huấn-luyện cho viên-chức xã ấp, thực-hiện được 8 khóa huấn-luyện gồm 470 người và 8 khóa hội-thảo cho 352 viên-chức Hội-Đông. Chương-trình huấn-luyện dựa trên kế-hoạch xây-dựng nông-thôn.

Đến năm 1970, Ông Hoàng Đăng Nhâm, thư ký Hành Chánh đảm-nhiệm. Thời gian này tổ-chức được 6 khóa cho 245 viên-chức, huấn-luyện về các vấn đề hành-chánh tổng quát và hội-thảo các sự kiện chính-trị, xã-hội xảy ra trong năm.

Từ năm 1971 đến nay, Ông Phan Văn Vĩnh thư-ký Hành-Chánh đảm-nhiệm.

Qua các năm 1969-1970, chúng ta thấy chương-trình huấn-luyện không mấy liên-tục, chỉ thực hiện những khóa đoàn kỹ, phân đo tình-trạng nhân-sự thay đổi liên-miễn, thêm những bất ổn chính-trị và quân sự.

Thế nên chúng ta có thể nói rằng chương-trình và kế-hoạch huấn-luyện tại Biên-Hóa tạm đầy đủ và thu đạt được kết-quả tương đối nhất là vào những năm 1971-1972. Sở dĩ vậy là do sự thúc đẩy của Trung Ương, ý-thức của địa phương về vấn-đề huấn-luyện được chu-đáo hơn, tình hình an-ninh khả quan cũng như những sự cải-tổ hành-chánh và chú tâm của chính-phủ đối với công-tác huấn-luyện trong những năm gần đây.

Vậy chúng ta tạm nêu lên những thành quả trong 3 năm qua của Trung-Tâm huấn-luyện Tỉnh Biên-Hóa thu đạt được, trước khi đi sâu vào chi-tiết của vấn đề thuộc phần II này.

Năm 1970 Tỉnh thực hiện 10 khóa với 1081 viên chức ngoài ra còn tổ chức hội thảo 5 khóa với 450 viên-chức Hội-Đồng Xã.

Năm 1971, thực-hiện 21 khóa huấn-luyện tổng-quát và chuyên-môn cho 1505 viên-chức tỷ-lệ 100%.

Trung-Tâm còn gửi học-viên đi thụ-huấn tại Trung-Tâm Cán-Bộ Quốc-Gia Vũng Tàu cả thảy 8 khóa tổng quát với 166 viên-chức tỷ-lệ 95%; 8 khóa chuyên môn với 182 viên-chức tỷ-lệ 92,8%.

Đến năm 1972, thực hiện 18 khóa với 1240 viên-chức và 5 khóa hội-thảo 430 học-viên, Trung-Tâm cũng gửi đi 39 viên-chức thụ-huấn tại Trung-Tâm CBQG/VT.

Đây là tất cả những kết quả mà Trung-Tâm đạt được, riêng năm 1973 Trung-Tâm cũng đã dự trữ mỗi tháng tổ-chức khóa huấn luyện và khởi đầu cho năm từ tháng 3/73 đến 8/73 là 6 khóa hội-thảo và 14 khóa huấn-luyện.

*
* *

CHƯƠNG MỘT

=====

Kế hoạch và kỹ thuật điều hành huấn luyện

Để chương trình huấn luyện thực hiện tốt đẹp và đem lại những kết quả mỹ mãn, Tỉnh hàng năm đã thiết lập nhưng kế hoạch và tổ chức cơ cấu điều hành huấn luyện. Phần nhiều, Tỉnh đều dựa theo chỉ thị của Trung-Ương đề xướng, qua các Thông-Tư 106/67 và các văn kiện kế tiếp.

ĐOẠN I : KẾ-HOẠCH HUẤN-LUYỆN.

Theo Thông-Tư số 106-ĐUHC ngày 9-1-67, Tỉnh đảm trách huấn luyện viên chức cơ quan chấp hành và tổ chức các cuộc hội thảo cho các viên chức quyết nghị. Cùng với Thông-Tư số 7091-BNV/HL/24 ngày 5-11-1970 thì mỗi Tỉnh phải tổ chức ít nhất 5 khóa huấn luyện, sẽ do Tỉnh thiết lập và Trung-Ương duyệt xét. Mỗi khóa trung bình 15 ngày gồm 90 giờ. Nhưng nay Tỉnh theo Thông Tư mới về huấn luyện thì sẽ do Ủy-Ban đặc trách huấn luyện đảm trách, kế hoạch sẽ được trình lên Ủy-Ban liên bộ duyệt xét. Ngoài phần huấn luyện tại Tỉnh, Trung-Tâm còn dự trù trong kế hoạch về việc gửi học viên đi thụ huấn tại Trung-Tâm HLG/VT.

Vậy, chúng ta chỉ đề cập đến những gì Tỉnh áp dụng theo chiều hướng cải tổ mới mà thôi.

A.- THÀNH-PHẦN HỌC-VIÊN.

Trước kia, mỗi khi tổ chức khóa huấn luyện Tỉnh thường dựa vào Thông-Tư số 106 và Sắc-lệnh 045 để quy định thành phần học-viên. Theo đó thì :

- Khóa hội thảo : Dành cho Hội-Đồng-Xã
- Khóa huấn luyện : Dành cho UBHC Xã, Ủy-Viên Quân-Sự, Canh-Nông, Cải-Cách Điền-Địa, Kinh-Tài, Hộ-Tịch, Thuế-Vụ, Văn-Hóa và Xã-Hội.

Riêng văn phòng Xã gồm chánh Thư-Ký, Thư-ký, Cán-Bộ TTCH.

Ban Trị-Sự Ấp gồm : Phó Trưởng-Ấp Hành-Chánh, Phó-Trưởng-Ấp An-Ninh, Phụ-Tá Quân-Sự, Cán-Bộ TTCH.

Mỗi khóa không được quá 60 người. Nhưng nay, vì có sự cải tổ lại cơ cấu hành chánh xã-ấp và chương trình huấn luyện tu-nghiệp được tu chỉnh, tỉnh đã ấn định lại thành phần học viên như sau : (theo TT. số 6330/BNV ngày 9-9-72).

* Huấn-luyện :

. Ủy-Ban HCC : Xã-Trưởng kiêm Ủy-Viên Kinh-Tài, Phó Xã-Trưởng hành chánh, Ủy-Viên Thuế-Vụ, kinh-tài, canh nông, cải cách điền địa, chánh thư ký, thư ký, Phó Xã-Trưởng An-Ninh (Cuộc-Trưởng Cảnh-Sát).

. Ban Trị-Sự Ấp : Trưởng-Ấp, Phó Trưởng-Ấp Hành-chánh, Phó Trưởng-Ấp An-Ninh.

* Hội thảo :

Hội-Đồng-Xã. Mỗi khóa không quá 40 người tham dự. Riêng việc tuyển chọn để thu nhận và sắp xếp học viên, Trung-Tâm đã dựa vào các tiêu chuẩn sau :

- Cùng một chức vụ ngang nhau
- Đồng một trình độ học thức
- Cùng ở chung một địa phương để dễ dàng xê dịch.

B.- CHƯƠNG-TRÌNH VÀ TÀI-LIỆU HUẤN-LUYỆN.

Chương trình huấn luyện thường được thực hiện qua 2 phần : mở các khóa huấn luyện tổng quát và chuyên môn, các khóa hội thảo cho

các viên chức tại Tỉnh. Bên cạnh đó, Trung-Tâm còn dự trù trong chương trình gửi học viên đi thụ huấn tại Trung-Tâm CBQG/VT. Nhưng vì giới hạn của đề tài, người viết chỉ đề cập đến chương trình huấn luyện trong phạm vi Trung-Tâm HLTN mà thôi.

Chương trình được ấn định theo một thời lượng như sau :

- Khóa huấn luyện chuyên môn : 40 giờ/7 ngày.
- Khóa huấn luyện tổng quát : 40 giờ/7 ngày.
- Khóa hội thảo : 30 giờ/4 ngày.
- Khóa huấn luyện bổ túc : 30 giờ/4 ngày.

Trước kia, chương trình dựa vào Thông-Tư 106, chỉ nhằm tạo cho các viên chức thành những nhân viên đa năng đa hiệu là gồm 90 giờ. Nhưng nay chương trình đó không hợp thời vì nó không si sâu vào chuyên môn hóa nhân-viên.

Chương trình huấn luyện thường qui tụ vào những đề tài sau:

- Hành chánh tổng quát
- Tài chánh ngân sách
- Thuế vụ
- Canh nông
- Hộ tịch
- Xã hội . . .

Các tài liệu này thường do các Bộ cung cấp. Tuy nhiên, Trung-Tâm HLTN Tỉnh cũng thường hay soạn thảo riêng biệt những tài liệu liên quan đến địa phương để thích ứng với thực tế. Nhưng số lượng tài liệu do giảng viên soạn thảo rất ít so với các tài liệu do Bộ cung cấp. Thế nên, những tài liệu xử dụng tại Biên-Hòa để huấn luyện viên chức Xã-Ấp phần nhiều do Bộ và Ủy-Ban liên Bộ đặc trách huấn luyện Trung-Ương cung cấp. Sở dĩ vậy, vì các tài liệu này soạn thảo có giá trị và thống nhất hơn tài liệu do Ban Giám-Đốc và Ban Giảng-Huấn Tỉnh soạn thảo (theo quan điểm của giới chức địa phương).

Nhân đây, người viết cũng không quên nói đến chương trình huấn luyện đặc biệt 3 tháng do Trung-Ương phát động, từ 1-7-72 đến 30-9-72. Mục đích chương trình này được đặt ra nhằm đáp ứng nhu cầu hiện tại do ảnh hưởng của cuộc xâm lăng Cộng-Sản có thể làm suy giảm viên chức trong tinh thần phục vụ cũng như lòng hun đúc và kiên trì chống Cộng. Chương trình được đặt trong kế hoạch "Hậu phương yểm-trợ tiền tuyến".

Trung-Tâm cố gắng thực hiện chương trình đặc biệt nói trên và đã đạt được kết quả như sau : thực hiện 7 khóa huấn luyện chuyên-môn và tổng quát (nhấn mạnh về chính-trị) với 432 học viên, đạt tỷ lệ 59%. Thực hiện 3 khóa hội thảo với 180 hội viên đạt tỷ lệ 100%.

C.- PHƯƠNG-PHÁP HUẤN-LUYỆN.

Từ trước đến nay, Tỉnh vẫn thường áp dụng phương pháp thuyết trình, nghĩa là giảng viên căn cứ vào các tài liệu có sẵn để diễn giảng. Sau khi thuyết trình xong giảng viên sẽ dùng đôi ít thời giờ để học viên đặt câu hỏi.

Phần hội thảo, thuyết trình viên trình bày một vấn đề đã in sẵn và phát cho hội thảo viên, thuyết trình xong, tất cả sẽ cùng nhau thảo luận.

Chúng ta nhận thấy rằng những phương pháp trên ít đem lại kết quả mấy, dầu Trung-Ương yêu cầu địa phương nên áp dụng những phương pháp mới như trình diễn, nghiên cứu trường hợp điển hình, thành lập những tổ tiểu luận v.v... để gây sinh thái linh động và hấp dẫn đối với học viên hầu thu đạt kết quả tối đa. Nhưng vẫn chưa được áp dụng một phần cũng do trình độ học viên và phần khác do khiếm khuyết hay không thiết tha của giảng viên. Vấn đề này, chúng ta sẽ đề cập nhiều trong phần nhận xét và đề nghị. Vì đây, chúng ta chỉ muốn nêu lên phương pháp huấn luyện mà Tỉnh đã và đang áp dụng.

D.- PHƯƠNG-TIÊN HUẤN-LUYỆN.

Để thực hiện công tác huấn luyện, Tỉnh đã sử dụng những phương tiện sau đây :

1)- Cơ sở :

Muốn huấn luyện trước tiên phải có cơ sở và cơ sở đó phải đầy đủ dụng cụ. Riêng Tỉnh Biên-Hòa cũng có một Trung-Tâm Huấn-Luyện, gọi là Trung-Tâm chú thực ra chỉ là một lớp học với 100 ghế gỗ chứa khoảng 100 học viên. Một nội trú xá, xây cất từ năm 1969 với kinh phí 497.462.800 do ngân sách của Bộ Nội-Vụ tài trợ. Tuy nhiên, nội trú xá chỉ gồm 30 giường sắt có nệm thật là con số ít ỏi so với thành phần hội-viên về tham dự.

2)- Nhân viên :

Để điều khiển Trung-Tâm, nhân số trước đây gồm một Quản-Đốc, 1 thư ký và 9 cán bộ PTNT biết phải với tư cách huấn luyện viên Tỉnh, nhưng kể từ 24-1-73 đã bị rút về Tỉnh Đoàn CB/PTNT, thi hành công-diện số 131-PTNT/512/AI/CB/HT ngày 23-1-73 của Bộ Phát-Triển Nông-Thôn. Như vậy hiện nay, chỉ có 2 nhân viên.

3)- Trợ huấn cụ : Trung-Tâm chỉ có :

- 1 máy khuếch đại âm thanh
- 1 máy rọi hình
- 1 bàn viết cho giảng viên.
- 100 ghế gồm 70 ghế cây, 10 ghế sắt, 20 ghế sắt bọc nệm dành cho học viên.

4)- Kinh phí tổ chức :

Theo TT. về chính sách huấn luyện tu nghiệp số 161-TT/ThT ngày 15-8-1968 Điều 2, thì ngân sách địa phương hàng năm sẽ dự trù một ngân khoản riêng cho công tác huấn luyện tu nghiệp địa phương rồi đệ trình lên Trung-Ương duyệt xét. Bộ Nội-Vụ sẽ ủy cấp kinh phí về tổ chức và phạm phí học viên cùng thù lao giảng viên.

Hiện nay về ngân khoản huấn luyện, hội thảo được áp dụng theo TT. Số 6334-BNV/NHL 24 ngày 25-9-1972 thời giá biểu sẽ được ấn định lại như sau :

- 4.000\$00 kinh phí tổ chức 01 khóa huấn luyện
- 4.000\$00 kinh phí tổ chức 01 khóa hội thảo
- 208\$00 một giờ thù lao cho giảng viên
- 200\$00 một ngày phạm phí cho khóa sinh.

Ngoài ra, ngân sách Tỉnh còn đài thọ một ngân khoản để trả thù lao cho giám-thị 300\$00/1 khóa, lao công 200\$00/ 1 khóa.

E.- LƯƠNG GIÁ KHÓA HỌC.

Kế-hoạch còn dự trữ, sau mỗi khóa học. Trung-Tâm thường thực hiện công tác lượng giá để nhằm biết phần nào : cá nhân của học viên, chương trình và tài liệu huấn luyện để cải tiến cho các khóa học sau. Bản báo cáo về lượng giá này sẽ được Tỉnh gửi về Trung-Ưng (Ủy-Ban liên bộ đặc trách huấn luyện) hàng tháng.

ĐOẠN II.- KỸ-THUẬT ĐIỀU-HÀNH HUẤN-LUYỆN.

Trước đây chưa có Thông-Tư ấn định thành phần hẳn hoi thì Tỉnh thường áp dụng biện pháp cấp thời để tổ chức huấn luyện, đó là cho thành lập ban huấn luyện tu nghiệp, trong đó sẽ đặt một số nhân viên cần thiết thuộc quyền Quân-Đốc tu-nghiệp, rồi cùng phối hợp với các Trưởng-Ty để chuẩn bị cho chương trình và tài liệu huấn luyện. Nhưng nay, Tỉnh dựa theo TT. Số 106/67 và các văn kiện kế tiếp thành lập 3 cơ cấu để điều hành và quản trị các khóa huấn luyện. Đặc biệt, sự hình thành Ủy-Ban đặc trách huấn luyện viên chức xã-ấp tại địa-phương.

A.- BAN GIÁM-ĐỐC.

1)- Thành phần : Gồm :

- 1 Giám-Đốc Phó Tỉnh-Trưởng
- Phụ-Tá Giám-Đốc Quân-Đốc tu-nghiệp

- Phụ-Tá Quản-Đốc Toán-Trưởng Huấn-Luyện
- Thư ký Nhân viên của Trung-Tâm

2)- Nhiệm vụ :

Ban này có nhiệm vụ điều hành và chu toàn tất cả công tác huấn luyện. Dựa theo TT. Số 6840/PTNT/520 ngày 31-12-70 chúng ta nhận thấy Ban Giám-Đốc có những nhiệm vụ chính yếu sau :

- Ấn định thời gian cho mỗi khóa huấn luyện.
- Ấn định thành phần học viên cho mỗi khóa học.
- Thiết lập thời khóa biểu mỗi khóa
- Điều hành các Ban để chu toàn công việc huấn luyện với sự cộng tác của Trung-Tâm điều hợp, lập chương trình hoạt động tại các xã cho toán huấn luyện lưu động trực thuộc Trung-Tâm huấn luyện.

B. - BAN GIẢNG-HUẤN.

Gồm tất cả các Trưởng-Ty nội thuộc và ngoại thuộc, bên cạnh còn có toán huấn luyện Tỉnh. Ban này có nhiệm vụ nghiên cứu, soạn thảo các tài liệu và phụ trách giảng huấn các khóa huấn luyện, hội thảo. Đặc biệt, Ban Giám-Đốc đã quan niệm đối với ban giảng huấn là các giảng-viên phải thông suốt và trực tiếp tham dự vào công tác giảng huấn. Những giảng viên phải có kinh nghiệm và đầy đủ thẩm quyền giải đáp các thắc mắc hội viên thảo đảng.

C. - BAN GIÁM-THI.

Gồm tất cả nhân viên thuộc toán huấn luyện Tỉnh nhưng có một nhân viên thuộc Trung-Tâm điều hành.

Ban này có nhiệm vụ :

- Tiếp nhận và lập danh sách học viên.
- Điểm danh và tổ chức sinh hoạt.
- Hướng dẫn khóa sinh đi thăm viếng cơ sở
- Tổ chức các cuộc khảo sát cũng như tổ chức khai giảng và bế giảng.

- Thâu thập báo cáo và nguyện vọng của khóa sinh.
- Liên lạc với các Ty Sở để nhắc nhở về việc giảng dạy.

Hiện nay, Ban này dường như đã biến mất sau khi toàn huấn-luyện bị thâu hồi, và sự đảm trách do chính nhân viên Trung-Tâm điều hành.

D. - ỦY-BAN ĐẶC-TRÁCH HUẤN-LUYỆN.

Ủy-Ban này mới khai sinh vào năm 1972 do TT số 2491/BNV/NHL/24 ngày 17-4-72 để đáp ứng với sự ước mong của Chính-Phủ là muốn mỗi địa phương sẽ có 1 Ủy-ban trực tiếp đảm trách, cùng đẩy mạnh công tác huấn luyện tại địa phương hơn.

1)- Thành phần :

Tỉnh-Trưởng	Chủ-Tịch
Phó Tỉnh-Trưởng	Phó Chủ-Tịch
Biên-Lý Tòa Sơ-Thẩm	Cố-Vấn
Trưởng-Ty Hành-Chánh	Hội-Viên
Trưởng-Ty Tài-Chánh	Hội-Viên
Trưởng-Ty Nội-An	Hội-Viên
Trưởng-Ty Thuế-Vụ	Hội-Viên
Trưởng-Ty Thông-Tin	Hội-Viên
Trưởng-Ty Xã-Hội	Hội-Viên
Trưởng-Ty Điện-Địa	Hội-Viên
Chỉ-Huy-Trưởng CSG	Hội-Viên
Quản-Đốc HLTN	Tổng-Thư-Ký

2)- Nhiệm vụ :

Ủy-Ban có những nhiệm vụ chính-yếu sau :

- Thi-hành chỉ thị của Ủy-Ban liên hệ
- Thiết lập kế hoạch huấn luyện tại địa phương
- Theo dõi, đôn đốc việc thực hiện chương trình huấn luyện tại địa phương.

- Lượng giá kết quả chương trình huấn luyện.
- Theo dõi sự áp dụng các kiến thức đã lĩnh hội của học viên.
- Quyết định các biện pháp tương lệ cũng như trừng phạt đối với các học viên trong khi và sau khi thụ huấn.
- Báo cáo các hoạt động và đề nghị cải tiến lên Ủy-Ban liên hệ.

Ủy-Ban mới được thành lập chưa trọn 1 năm, nhưng người viết nhận thấy ủy-ban đã hoạt động khá tích cực, chẳng hạn năm 1972 vừa qua Ủy-Ban đã đặt chương trình hoạt động cho công tác huấn luyện viên chức xã-ấp hẳn hoi hơn các năm trước.

Theo giới chức hữu quyền tại Tỉnh cho chúng tôi biết với việc thành lập tại Tỉnh Ủy-Ban đặc trách và Trung-Ương Ủy-Ban liên bộ là một sự kiên đáng khích lệ đối với các giới chức có trách nhiệm trong công tác huấn luyện. Thấy được mình đóng góp 1 phần nhỏ trong việc huấn luyện. Nhất là theo chiều hướng của địa phương.

Thế nên, chúng ta có quyền hy vọng, với Ủy-Ban này công việc huấn luyện sẽ thu lượm nhiều kết quả mỹ mãn trong tương lai.

CHƯƠNG HAI



Mục tiêu của chương trình và tài liệu huấn luyện

Công tác huấn luyện và tu nghiệp nào cũng đều dựa trên mục tiêu để vạch đường hướng hoạt động. Mục tiêu có phù hợp nhu cầu của cá nhân và của xã hội thì khi ấy mới hy vọng kết quả công tác đạt được hoàn hảo và mỹ mãn. Bên cạnh mục tiêu, tài liệu huấn luyện cũng giữ vai trò quan trọng, chúng ta biết rằng một khi tài liệu súc tích và đầy đủ về phẩm cũng như về lượng thời học viên mới dễ dàng thấm nhận. Thứ đến nội dung tài liệu cần thích hợp với mục tiêu và chương trình để công tác huấn luyện tránh lầm lẫn.

Tóm lại, 2 dữ kiện trên đều phải ăn khớp với nhau trong công tác huấn luyện. Có như vậy, mới mong nhân viên thích thú tham dự và kết quả mỹ mãn.

ĐOẠN I .- MỤC-TIÊU HUẤN-LUYỆN TẠI BIÊN-HÓA.

Trong những năm về trước mục tiêu chương trình huấn luyện phần nhiều dựa vào các mục tiêu do chính-quyền Trung-Uơng đề ra, ít khi các giới chức đảm trách có sáng kiến đưa ra những mục tiêu rõ rệt. Sở dĩ, cũng do tình trạng thay đổi nhân sự liên miên, và quan niệm hạn hẹp của Vị Quản-Đốc đối với công tác huấn luyện, chẳng hạn xem địa vị Quản-Đốc như chỗ tạm dừng chân hay bị đẩy ai "ngồi chơi xơi nước". Thực trạng

này, chúng ta nhận thấy địa phương nào cũng vấp phải. Hơn nữa, công-tác huấn luyện cần phải có một tổ chức hẳn hoi để nghiên cứu mục-tiêu đặt chương trình chứ không phải chỉ giao cho một cá nhân.

Trong những năm từ 1967-1971 mục tiêu huấn luyện đều dựa vào TT Số 106-BVHC/HLTN ngày 9-1-67 và các văn kiện kế tiếp. Theo đó địa-phương sẽ tùy nghi thay đổi để áp dụng cho thích hợp với các chương trình kế hoạch do chính quyền đề ra như cộng đồng phát triển, cộng-đồng tự vệ, Bình-dịnh phát triển v.v...

Chúng ta có thể tóm tắt các mục tiêu trong những năm đó như sau :

- Gây ý thức xã thân tự trị và tự lực phát triển cho viên chức xã áp theo tinh thần tự do dân chủ để các viên chức này tích-cực góp phần vào việc khôi phục vị trí đơn vị hành chính căn bản của xã trong cộng đồng quốc gia.

- Xây dựng tác phong và tinh thần làm việc của các viên chức qua các nguyên tắc dân chủ, khoa học, tiến bộ.

- Giúp cho viên chức có đầy đủ kiến thức cần thiết để thực-hiện một nền hành chính hữu hiệu ở thôn xã đủ sức phục vụ dân chúng một cách tích cực và yểm trợ mạnh mẽ chương trình xây dựng nông thôn.

Chính quyền đã dựa vào 3 mục tiêu trên để lập chương trình huấn luyện và cố gắng làm sao tiến tới các giai đoạn mà chính phủ đã đề ra trong năm 1970-1971 là :

- Tự phòng
- Tự quân
- Tự túc phát triển.

Mãi đến năm 1972, chính quyền địa phương mới bắt đầu thiết lập chương trình hoạt động huấn luyện với những mục tiêu rõ rệt. Những mục tiêu huấn luyện đã được chính quyền nghiên cứu kỹ lưỡng ngõ hầu thích ứng với những nhu cầu cấp thiết của viên chức xã-ấp tại Biên-Hòa.

Sở dĩ, chúng ta lấy mức năm 1972 để nghiên cứu mục tiêu chương trình là vì năm đó Ủy-Ban đặc trách huấn luyện Tỉnh được thành lập.

Chính Ủy-Ban này đã triệu tập thường xuyên để ấn định rõ ràng mục tiêu cần huấn luyện mà trước đây, công tác này đều tùy thuộc vị Quản-Đốc, nghĩa là vị này căn cứ vào các mục tiêu do Trung-Ương đề ra gì thì hoạch định cho địa phương cái đó.

Khi ấn định mục tiêu chương trình huấn luyện, Ủy-Ban đó dựa vào các tiêu chuẩn nhu cầu địa phương mà người viết đã có dịp bàn đến, Ủy-Ban mong muốn sao mục tiêu phải thích ứng với địa phương và nhu cầu Trung-Ương thì khi đó kết quả công tác mới tốt đẹp. Ngoài ra, mục tiêu này cũng cần thay đổi hàng năm để phù hợp với những biến- chuyển và diễn tiến của thời cuộc.

3 mục tiêu chính yếu mà chính quyền cố gắng thực hiện tại Biên-Hòa:

A. - HUẤN-LUYỆN TỔNG-QUÁT CHO CÁC VIÊN-CHỨC XÃ ẤP TÂN CŨ - TÂN BỒ.

Nhận xét tình hình phục vụ các viên chức tại chức không chu toàn nhiệm vụ điều hành guồng máy hành chánh hạ tầng, chính quyền đã đặt ưu tiên 1 cho công tác hầu tránh tình trạng cũ xây ra. Chính quyền hy vọng sau khi trải qua cuộc huấn luyện tổng quát các viên-chức này sẽ tích cực và tha thiết phục vụ nhân dân và xử sở hơn, nghĩa là huấn luyện trước khi đảm trách công việc. Công tác này trước kia ít được chú ý. Thật là một điều đáng ghi nhận và khích lệ.

B. - GIA-TĂNG HIỆU-NĂNG CÔNG-VỤ VÀ HIỂU-BIỆT CHO CÁC VIÊN-CHỨC XÃ ẤP CŨ HIỆN CÒN ĐANG TẠI CHỨC.

Chính quyền cũng không quên huấn luyện lại các viên chức Xã cũ để giúp họ hiểu biết kỹ lưỡng hơn cùng gia tăng hiệu năng công vụ. Chính quyền quan niệm rằng : dầu họ sắp hết nhiệm kỳ nhưng không phải vì đó mà sao lãng công tác huấn luyện đối với họ. Ngược lại, chúng ta cần phải giúp họ ý thức được rằng nếu được huấn luyện kỹ lưỡng, chu

đạo sẽ đưa họ có cơ hội thăng tiến, một khi còn tha thiết đảm trách công việc làng xã. Dân chúng sẽ tin tưởng vào tài năng và đức độ của họ nhiều hơn.

Gây ý thức được như vậy, chính quyền sẽ thu hút viên chức tha thiết với công tác huấn luyện nhiều hơn, tránh được tình trạng thờ ơ, quan niệm sai lạc đối với công tác huấn luyện.

C.- GIẢI-THÍCH VÀ HƯỚNG-DẪN VIÊN-CHỨC XÃ ẤP LÃNH HỘI KỊP THỜI VÀ CHÍNH XÁC ĐỀ THI-HÀNH ĐÚNG DẪN KẾ-HOẠCH HÀNG NIÊN CỦA CHÍNH-PHỦ SỬA ĐỔI HAY BỔ TỨC.

Mục tiêu sau cùng mà chính quyền chú ý là huấn luyện cho mỗi viên chức thấu hiểu đường lối, chính sách của chính-phủ qua các cuộc cải tổ nền hành chánh và thủ tục. Hầu cải tiến kịp thời với đà thay đổi của chính quyền Trung-Ương đề xướng.

ĐOẠN II.- NỘI-DUNG TÀI-LIỆU HUẤN-LUYỆN.

Nhu cầu căn bản của một chương trình huấn luyện viên chức xã-ấp là tài liệu. Tài liệu có đi sát với mục tiêu và chương trình thì khi ấy mới đem lại kết quả thực tiễn cho địa phương. Hình thức tài liệu huấn luyện do địa phương Biên-Hòa thực hiện gồm 2 phần dựa theo quan điểm của Trung-Ương, còn nội dung tài liệu thì được thay đổi để thích hợp với địa phương.

A.- PHÂN-TÍCH NỘI-DUNG TÀI-LIỆU.

Tài liệu gồm có 2 loại :

- Hành-chánh, tổng quát, chuyên môn.

I. Phân hành-chánh tổng quát.

Để giúp cho các viên chức điều khiển và quản trị có một khái niệm tổng quát hành-chánh, an-ninh, tài chánh, kinh-tế và chính-trị, hầu có thể điều hành cơ cấu, giải quyết công việc một cách dễ dàng, phần này thường được giảng dạy cho các viên chức Xã-Trưởng, Trưởng-Ấp, Phó Xã-Trưởng hành chánh, Phó Trưởng-Ấp hành-chánh, chánh Thư-Ký và Thư-Ký. Nội dung của tài liệu gồm những vấn đề sau :

1)- Khái lược về hành chánh :

- Trình bày cơ cấu tổ chức hành chánh xã để các viên chức hiểu được vai trò của xã-ấp trong nền hành chánh địa phương.
- Trình bày mối tương quan giữa UBHC và Hội-Đồng Xã để viên chức tránh những xung đột, khiếm khuyết trong khi thi hành nhiệm vụ.
- Trình bày tương quan giữa xã với các đơn vị hành chánh khác như Quận, Tỉnh và chi chuyên môn, để giúp viên chức dễ dàng tiếp xúc với cơ quan liên hệ.
- Học tập các công việc hành chánh căn bản để giải quyết dễ dàng khi gặp dân chúng như :

- . Thủ tục cấp tờ khai (gia-đình, chứng chỉ hạnh-kiểm, chứng chỉ sống chung).
- . Vấn đề hộ tịch.
- . Vấn đề cấp và xin giấy phép.

2)- Khái lược về an ninh :

- Tổ chức sinh hoạt nhân dân trong công cuộc bảo vệ thôn ấp qua hình thức Nhân Dân Tự-Vệ. Đặc điểm, chính quyền địa phương có trình bày trong tài liệu này rất kỹ lưỡng về vai trò của Xã-Trưởng đối với tổ chức nhân dân này.

- Học tập về cảnh sát hành chánh và cảnh sát tư-pháp. Mục đích giúp viên chức phân biệt giữa cảnh sát hành chánh và cảnh-sát

tư-pháp cùng nêu lên nhiệm vụ và quyền hạn của các viên chức đó.

3)- Khái lược về tài chính :

- Trình bày việc quản trị các loại chi thu thuộc ngân sách Xã.
- Trình bày quyền ký xuất của Xã-Trưởng ở trong phạm vi nào.
- Học tập chương trình tăng thu hoa lợi địa phương.

Đây là một tài liệu mà địa phương cố gắng trình bày cặn kẽ cho viên chức điều hành để đưa đến xã-ấp tự túc và tự trị phát triển trong chương trình CDTV và GEPT mà chính quyền Trung-Ưng đề xướng.

4)- Khái lược về kinh tế và chính trị :

Nội dung tài liệu này, chính quyền địa phương chú trọng vào 3 khía cạnh :

- Học tập về luật người cày có ruộng để các viên chức thực thi đúng mức, chương trình cấp phát ruộng đất và bồi thường thỏa đáng cho nông dân hầu tránh những khiếm khuyết đáng tiếc xảy ra.

- Học tập kỹ càng chính sách đường lối của chính phủ và những âm mưu xâm lược của Cộng-Sản.

Tài liệu học tập chính trị được trình bày dưới 2 khía cạnh:

* Tìm hiểu đối phương : Chính quyền nêu lên đường lối và chủ-nghĩa Cộng-Sản.

Về chủ nghĩa, tài liệu đề cập đến Karl Marx và Engels, đó là 2 Ông tổ đạo tào, tôn thờ vật chất. Còn đường lối, nhấn mạnh đến chiến tranh xâm lược của Cộng-Sản Bắc-Việt tại miền Nam, nhất là đề cập đến sự chuyển mình chiến tranh xâm lược từ quân sự qua chính trị của Cộng-Sản. Ngoài ra, tài liệu còn vạch rõ sự thất bại của Cộng-Sản trên phương diện quân sự và chính trị tại Hội-Dam Ba-Lê về việc ký Hiệp-Dịnh ngưng bắn ngày 27-1-1973.

* Tìm hiểu đường lối và chính sách của Việt-Nam Cộng-Hòa : Qua các lãnh vực kinh tế, xã hội, ngoại giao nhất là lãnh vực chiêu hồi giúp viên chức ý thức được lý tưởng, bác ái, tình nhân loại nghĩa đồng bào.

Ngoài ra, tài liệu còn đề cập đến lập trường hòa bình của VNCH qua các điểm công bố tại Hội-Nghị Thượng-Đỉnh Manille, cũng như các điểm trong Thông-Điện của Tổng-Thống Việt-Nam Cộng-Hòa đọc trước Quốc-Hội, quốc dân v.v... Nhất là gần đây, chính quyền đã cập nhật hóa tài liệu về việc giải thích Hiệp-Dịnh ngưng bắn.

Hơn nữa, để viên chức vừa thấu hiểu, vừa biết cách đối phó, tài liệu cũng đề cập đến những phương thức đối phó trước các sự kiện của đối phương.

- Trình bày kế hoạch GLTV và GDPT từ niên (1972-1975) và nhiệm vụ của nhân dân đối với kế hoạch hầu giúp địa phương tiến tới tự lực, tự cường và kiến tạo hòa bình. Mục đích gây ý thức mạnh mẽ đối với viên chức để thúc đẩy nhân dân tham gia tích cực.

II. Phần chuyên môn.

Thành phần tham dự thường các Ủy-Viên, viên chức trong Ủy-Ban Hành-Chánh.

Mục đích giúp các viên chức này có một khả năng chuyên môn hầu phục vụ đắc lực xã ấp. Nhưng mỗi khóa chỉ có chừng chưa đầy một tuần lễ nên cơ quan phụ trách đã cố gắng soạn tài liệu làm sao gọn gàng, dễ dàng và đầy đủ để viên chức đảm nhiệm tròn phận sự của mình.

1)- Học tập về tài chánh ngân sách :

Tài liệu trình bày cặn kẽ tổng quát về ngân sách từ việc thiết lập phần đầu chi như thế nào đến duyệt y và thi hành ngân sách.

Ngoài ra, giúp viên chức rõ thêm những nguyên tắc căn bản trong việc thi hành ngân sách và vấn đề kiểm soát ra sao để tránh lăm lăm và phiền phức chính quyền địa phương mỗi khi kiểm soát sổ sách.

2)- Học tập về thuế khóa :

- Trình bày các loại thuế : thuế điền, thuế môn bài, thuế công quân, thuế trước bạ và các loại tạp thuế, lệ phí địa phương.

- Trình bày cách hành thu như thế nào, phạm vi ra sao ?

Để giúp viên chức phụ trách vấn đề này hiểu biết rành rẽ, thông suốt các loại thuế hầu hành xử đúng mức trách nhiệm của mình và cũng ngoài mục đích tăng thêm nguồn lợi chưa thu, tận thu cho ngân sách xã v.v...

3)- Học tập về an-ninh :

- Trình bày tổng quát các loại tội phạm, nhiệm vụ cảnh-sát tư pháp về hình, hộ cùng chỉ thế thức về tổng đạt các loại giấy tờ của Tòa Án.

- Hình thức khám xét gia cư cùng nhiệm vụ của Trưởng-Cuộc Cảnh-Sát và Xã-Trưởng trong cuộc hành quân cảnh-sát.

- Trình bày tương quan giữa Trưởng-Cuộc Cảnh-Sát và Xã-Trưởng trong phạm vi về an-ninh.

Ngoài ra, nội dung tài liệu, còn chi tiết thêm các kế hoạch phung hoàng mà chính quyền đang áp dụng tại thôn ấp là tận diệt hạ tầng cơ sở Cộng-Sản.

4)- Học-tập về canh nông :

Phần tài liệu này do Bộ Cải-Cách Điền-Địa cung cấp. Mục đích trang bị cho ủy-viên canh nông cải cách điền địa ý thức được nhiệm vụ của mình trong vấn đề quản thủ đất đai và phát triển nông ngư mục cùng vấn đề thực thi người cày có ruộng. Tài liệu này cần nhấn mạnh đến các chương trình.

- Chương trình sản xuất canh nông ngư-nghiệp và mục súc.

- Chương trình yểm trợ thủy nông cơ và tín dụng nông-nghiệp.

- Chương trình yểm trợ của Hợp-tác-Xã và Hiệp-Hội Nông-Dân.

Khai thác các chương trình trên dưới khía cạnh làm sao nêu lên được sự ích lợi của Hợp-Tác-Xã, Hiệp-Hội Nông-Dân về việc bảo vệ nguồn lợi giới nông dân và trang bị cho nông thôn có lập trường đối với công việc khai kinh, xây cầu, nhất là vấn đề thủy nông để cải tiến nông thôn.

5)- Học tập về hộ tịch :

Ý-thức được những lầm lẫn, thiếu sót và tác trách của một số viên chức hộ tịch tại địa phương. Chính quyền đã chú tâm soạn thảo tài liệu này rõ ràng qua các chi tiết sau :

- Nêu lên nhiệm vụ của Ủy-Viên Hộ-Tịch là phải như thế nào để họ ý thức trọn vẹn vai trò. Tránh thờ ơ và cầu thả.

- Trình bày rõ ràng cách thức giữ gìn và ghi vào sổ hộ tịch ra sao. Nhất cách thức cước bộ, chuyển tả và cấp phát loại giấy tờ này để viên chức không còn tình trạng sổ sách dơ dáy, tẩy xóa v.v...

- Nhấn mạnh sự chế tài đối với Ủy-Viên Hộ-Tịch để họ nhận thức tầm quan trọng của vấn đề và vai trò đảm trách hầu tránh vi-phạm và lạm dụng cấp phát bừa bãi như đã xảy ra trong quá khứ.

6)- Học tập về tự túc phát triển :

Tài liệu do Bộ Phát-Triển Nông-Thôn cung cấp, nội dung cũng chẳng phong phú mấy ngoài việc trình bày các chương trình :

- Chương trình tự túc phát triển xã 4 năm (1972-1975).
- Chương trình tự túc phát triển xã (1972).
- Chương trình tín dụng xã.

Đặc điểm của tài liệu này, chính quyền địa phương đã trình bày rõ ràng thêm về hình thức báo cáo thành quả như thế nào để thống nhất hình thức tránh tình trạng lộn xộn trước kia.

7)- Học tập về xã hội :

Tài liệu này cũng do Bộ Xã-Hội cung cấp nhìn chung nội-dung nêu lên các vấn đề xã hội xảy ra tại quốc gia này đồng thời đưa ra các biện pháp ngăn ngừa.

Bên cạnh, tài liệu còn đưa ra các chương trình xã hội mà chính-phủ đang thực hiện như : cứu trợ nạn nhân ty nạn Cộng-Sản, Việt kiều hồi-hương.

Tuy chú trọng đến chuyên môn, nhưng chính quyền cũng không quên lòng vào các tài liệu ấy những vấn đề tổng quát hầu tạo cho các viên chức này có 1 khái niệm và kiến thức khái quát về tổ chức hành chánh địa phương, am tường đường lối và chủ trương của Chính-Phủ. Đây là điều đáng ghi nhận tại Biên-Hòa, các tài liệu mang nội dung bổ túc sau :

- Tổ chức hành chánh xã-ấp.
- Soạn thảo văn thư hành chánh.
- Âm mưu xâm lược của Cộng-Sản tại Việt-Nam Cộng-Hòa.
- Kế hoạch tứ niên CDTV và CDPT (1972-1975).

Riêng về hội thảo, các tài liệu được xử dụng rất sống động quan niệm của chính quyền địa phương là muốn tạo cho không khí hội-thảo sôi nổi và hợp với tình hình đất nước hiện nay. Nội dung tài liệu hội thảo quanh quẩn những vấn đề sau:

- Hiên tình đất nước trước mưu đồ xâm lăng của Cộng-Sản.
- Lập trường của Chính-Phủ Việt-Nam Cộng-Hòa.
- Kế hoạch CDTV và CDPT tứ niên.
- Giải thích về Hiệp-Định ngưng bắn ngày 27-1-1973.

Đây là tất cả tài liệu mà cơ quan huấn luyện địa phương đã xử dụng, để nhận xét xem nội dung tài liệu mà chúng ta vừa trình bày có phù hợp với mục tiêu và chương trình huấn luyện hay không ? Chúng ta sẽ xét qua phần sau đây :

B.- THÂM-ĐỊNH NỘI-DUNG TÀI-LIỆU.

I. Ưu điểm : Nội dung của tài liệu được áp dụng tại Biên-Hòa có những ưu điểm:

1)-Tổng quát hóa :

Tài liệu được soạn thảo gọn gàng, nhưng rất đầy đủ dễ hiểu khả dĩ giúp viên chức nhận thức được vấn đề chuyên môn cũng như không chuyên môn một cách rộng rãi, viên chức có thể xử dụng vốn liếng học hỏi ấy để thi hành nhiệm vụ và thực hiện công tác trong phạm vi làng

xã địa phương mình một cách tích cực và cụ thể, nếu viên chức đích thực tha thiết với công việc.

2)- Cập nhật hóa tài liệu :

Tài liệu luôn luôn thay đổi nội dung để thích hợp với môi trường xã hội, chính trị và hành chính mà quốc-gia mong muốn. Nhất là những tài liệu liên quan đến cải tổ hành chính và chính trị hiện tại. Như vậy, mới mong viên chức thấu đạt được kịp thời những biến chuyển của thời cuộc đưa đến cải tiến dân sinh và cải tạo xã hội.

3)- Hợp với nhu cầu địa phương :

Những nhu cầu cấp thời và thiết thực cho địa phương đều được khai triển trong các tài liệu chuyên môn. Chính quyền đã nhấn mạnh đến cải thiện các phương pháp hầu giúp các viên chức đảm trách. nhận thức rõ ràng để khi học hỏi xong về phổ biến và đem áp dụng ngay chính làng xã mình. Ngoài ra, dựa vào tâm lý của viên chức đưa đến giám sát hiệu năng, tài liệu đưa ra những vấn đề cụ thể và chính xác hầu giúp viên chức tránh né khiếm khuyết.

4)- Hợp với mục tiêu của quốc gia :

Nhằm giúp địa phương thông hiểu mọi lãnh vực, cùng tạo dựng một ý thức quốc gia vững chắc cho tầng lớp viên chức, đều được ủy-ban soạn thảo rải róc trong khắp tài liệu từ hành chính thuần túy đến chuyên môn.

II. Khuyết điểm.

Bên cạnh các ưu điểm chính vừa nêu trên chúng ta còn nhận thấy một phần nào khuyết điểm của tài liệu chưa đi sát với mục tiêu và chương trình huấn luyện. Đó là :

1)- Không hợp với trình độ mấy :

Chúng ta biết rằng các viên chức xã ấp phần nhiều trình độ học thức rất ư hạn hẹp, nên những chữ quá cầu kỳ và khúc triết không mấy được họ đón nhận dễ dàng. Nhất là các chủ thuyết Cộng-Sản đáng

lý chúng ta không nên đề cập các xa, mà chỉ nên nhấn mạnh đến thực tế của chủ thuyết nhiều hơn để viên chức so sánh được hậu quả và nhận thức được sự phi lý của chủ thuyết Cộng-Sản. Đây là một khó khăn đối với những người có trách nhiệm soạn thảo tài liệu để giảng dạy cho viên chức xã-ấp.

2)- Thiếu thực tế :

Tài liệu huấn luyện chưa phát hiện những điều cần thiết thực tế hầu giúp viên chức sau khi thấu thạo được có thể thực hành phần việc của mình một cách hiệu quả hơn. Vấn đề các tài liệu về tài-chánh, thuế vụ.

3)- Không hợp với thời lượng huấn luyện :

Có nhiều đề tài quá dài dòng, nên không thích ứng với thời lượng ấn định, đưa đến viên chức hiểu nửa vời. Sự kiện này thường xảy ra đối với các đề tài chuyên môn. Hy vọng chính quyền sẽ cố gắng tránh tình trạng này để giúp viên chức thấu hiểu vấn đề đầy đủ hơn. Đây cũng là khuyết điểm của hầu hết các địa phương trên toàn quốc. Ngoài ra, đề tài quá ngắn cũng đưa đến dư thời giờ gây một khoảng trống vô ích. Vậy Trung-Tâm cần phải tạo một thời lượng huấn luyện thích hợp với đề tài hơn.

Trên đây là những mục tiêu và nội dung tài liệu mà chính quyền Biên-Hòa đã áp dụng và xử dụng trong khi huấn luyện viên chức xã-ấp. Tổng kết chúng ta nhận thấy rằng mục tiêu chương trình và tài liệu huấn luyện có phần ăn khớp với nhau, nhưng cũng không tránh những khuyết điểm mà người viết vừa còn dịp bàn đến.

Để kết luận Chương này, người viết rút tỉa một đoạn văn của Brunton rất thiết thực liên quan đến vấn đề chọn lựa mục tiêu và tài liệu làm tiêu chuẩn cho bất kỳ công tác huấn luyện nào. Đó là "Nghiên cứu từng phần việc, phát hiện những khả năng của trí tuệ cùng những điều cần thiết giúp nhân viên làm việc có hiệu quả được coi là nguồn gốc cung cấp tài liệu học tập quý giá nhất và đồng thời là một cách phát huy lòng ham thích học tập của học viên" (1).

(1) Brunton, Robert.L. Sách Huấn Luyện viên-chức đô-thị tại nhiệm (ICMA) trang: 37.

CHƯƠNG BA

Công tác lượng giá Theo dõi kết quả huấn luyện

Thành quả công tác huấn luyện sau mỗi khóa học nếu không được lượng giá và theo dõi thì chắc chắn chính quyền sẽ không biết được kết quả thực tế của huấn luyện đạt được. Chúng ta biết lượng và phẩm là 2 thành phần song đôi với nhau như tùy thế. Tức là lượng và phẩm hỗ trợ cho nhau.

Thế nên sau mỗi khóa huấn luyện, chính quyền Biên-Hòa đều áp dụng công tác lượng giá và sau đó là theo dõi kết quả để nhận thức mục tiêu và chương trình huấn luyện có thiết thực, đầy đủ hay cần phải chấn chỉnh lại để công tác huấn luyện thấu đạt được kết quả mỹ mãn bổ túc hơn.

Dựa theo chiều hướng trên, chúng ta xét xem chính quyền Biên-Hòa đã thực hiện hai nhiệm vụ trên như thế nào đối với công tác huấn luyện.

ĐOẠN I.- CÔNG TÁC LƯỢNG GIÁ ÁP DỤNG TẠI BIÊN-HÒA.

Trước hết, chúng ta nên có một quan niệm về lượng giá. Lượng giá là gì và mục đích ra sao? Rồi chúng ta mới đề cập đến công tác lượng giá đã được chính quyền địa phương áp dụng.

Lượng giá là phương thức để đo lường kết quả công tác huấn luyện. Đây là một hình thức khách quan và bổ ích. Phương thức này thực hiện không ngoài các mục đích sau :

- Nhận định học viên về phương diện cá nhân. Lớp huấn luyện về phương diện toàn thể đã đạt đến mức nào của mục tiêu và chương trình huấn luyện.

- Nhận định mức hữu hiệu của các kỹ-thuật huấn luyện và tài liệu huấn luyện.

- Giúp cho ban giảng huấn thêm kinh nghiệm và kỹ thuật huấn luyện (1).

Qua những điểm trình bày đó, chúng ta đã nhận thấy công tác lượng giá rất cần thiết. Riêng tại Biên-Hòa công tác đó đã áp dụng như thế nào ?

A. PHƯƠNG-PHÁP LƯỢNG GIÁ.

Phương thức thường được áp dụng nhiều nhất tại Biên-Hòa sau mỗi khóa học đó là hình thức bút vấn. Theo đó, cơ quan phụ trách sẽ nêu lên một số câu hỏi liên quan đến những vấn đề sau :

- Học tập của học viên :

Để đo lường kết quả thu đạt của học viên trong khóa học về những đề tài liên quan đến học tập. Thường có những câu hỏi ngắn, rõ ràng. Chúng ta tạm đưa ra một số câu hỏi làm tiêu biểu mà chính quyền đã áp dụng đối với Ủy-Viên Kinh-Tài, Thuế-Vụ :

a)- Khi nào bắt đầu, soạn thảo dự án NS và có phải soạn thêm theo mẫu mực nào không ? Nếu có mẫu ngân sách nhưng xã nhận thấy có sự thiếu sót xã có quyền thêm bớt hay không ?

b)- Tại sao khi Hội-Đồng-Xã đề nghị một khoản chi mới lại phải đề-nghị một khoản thu tương đương ?
.....
.....

- Phê-bình các giảng viên :

Trong việc phê bình các vị trong ban giảng huấn vị Quản-Đốc không thể khen ngợi hay chê trách một giảng viên, vì công việc này rất

(1) Nguyễn Mạnh Tư, Kỹ-thuật tu-nghiệp, (Saigon, HVQGHC. 1966) trang 109.

tế nhị, thế nên để học viên phát biểu ý kiến là phương thức vô tư và hữu hiệu nhất để các giảng viên phải chính thức để tâm đến những lời phê bình ấy mà tìm cách cải thiện lối giảng dạy và cũng nhờ đó mà việc giảng dạy được cải tiến từ khóa này sang khóa khác đưa đến hoàn hảo hơn.

Thí dụ : a)- Giảng viên nào hay nhất ?

1 3

2 4

b) Giảng viên nào giảng khó hiểu nhất ?

1 3

2 4

- Nhận xét đề tài :

Để học viên có một quan niệm trung thực đối với đề tài được giảng dạy cũng như để giúp Ban Giám-Đốc thay đổi đề tài thích hợp đối với việc huấn luyện hơn. Thường thường, bảng lượng giá ảng bút vấn cũng nêu ra những câu hỏi sau :

a)- Đề tài nào lợi ích thích thú nhất ?

.

b)- Đề tài nào cảm thấy khó hiểu ?

.

c)- Đề tài nào tỏ ra không hữu ích ?

.

Ngoài những câu hỏi trên, bảng lượng giá còn nêu lên những câu hỏi liên quan đến trị giá tổ chức của Ban Giám-Đốc, cảm tưởng của học viên, chẳng hạn :

- Bạn cho biết những ưu điểm của khóa huấn luyện.
- Bạn cho biết những khuyết điểm của khóa huấn luyện.
- Bạn có những cải tiến đề nghị gì về khóa huấn luyện này?

Bên cạnh hình thức chính yếu này, Trung-Tâm HLTN còn áp dụng thêm các công tác lượng giá sau :

- Theo dõi học viên sau khi thụ huấn để nhận định về cách thức làm việc cũng như tác phong đối với dân chúng trong công việc hàng ngày (người viết sẽ bàn kỹ hơn khi đề cập đến theo dõi kết quả huấn luyện).

- Căn cứ vào các nhận xét của giới chức liên hệ đến học viên sau huấn luyện (Vd : Tòa Sơ-Thâm địa phương, ty tài chánh, thuế-vụ, và các Ông Quận-Trưởng sở tại) để biết học viên có tiến bộ về kỹ năng hay không ?

Về phương thức lượng giá, người viết có thể nói rằng tại Biên-Hòa Trung-Tâm đã áp dụng hình thức lượng giá chính thức để đo lường huấn luyện và hầu như đã không áp dụng hình thức lượng giá phi chính thức : quan sát, thảo luận với giảng viên trong những khóa học.

B. KHAI THÁC BẰNG LƯỢNG GIÁ.

Công tác lượng giá quan trọng nhất trong việc lượng giá là đem phân tích từng ý kiến của học viên để đúc kết tìm ra một phương thức bổ túc và thay đổi chương trình, mục tiêu huấn luyện chứ không phải chỉ đặt ra những hình thức lượng giá rồi để đó mà không khai - triển từng vấn đề.

Công tác này được Biên-Hòa tận dụng và đã giúp ích rất nhiều cho Ban Giám-Đốc cũng như Ủy-Ban đảm trách huấn luyện trong các vấn đề sau :

- 1)- Cải tiến phương pháp huấn luyện để học viên thích thú học tập.
- 2)- Thay thế những đề tài học tập không thực tế mấy bằng những đề tài hữu ích cho công việc làm hàng ngày của học viên nhiều hơn.
- 3)- Chọn lựa giảng viên một cách hữu hiệu hơn.
- 4)- Sửa sai những lỗi lầm và bổ túc thêm ý kiến mới.

ĐOẠN II.- THEO DÕI KẾT QUẢ HUẤN-LUYỆN.

Khóa huấn luyện sau khi làm lễ bế giảng chvaphải là đã chấm dứt, mà là bước sang giai đoạn thực hành khởi đầu đối với học viên cũng như cơ quan đảm trách huấn luyện. Vì sau khi thâu thập tất cả kiến thức lý thuyết ở khóa học, học viên khi trở về lại sẽ đem chính nó kiến thức ấy áp dụng vào thực tế. Sự thành công của khóa huấn luyện mỹ mãn hay không chỉ được nhận thấy rõ ràng nơi mỗi học viên xử dụng kiến thức thụ đắc thi thố vào trong công việc hằng ngày. Nếu ngược lại viên chức không xử dụng đúng mức thì thời gian học hỏi là vô bổ.

Xem như thế, chúng ta thấy công tác theo dõi rất cần thiết cho nên sau mỗi khóa huấn luyện vấn đề theo dõi học viên phải đặt ra.

A. TỔ-CHỨC HỆ-THỐNG THEO DÕI.

Trước kia, Tỉnh Biên-Hòa thành lập một ban chuyên trách theo dõi gồm Phó Tỉnh-Trưởng, Quản-Đốc tu-nghiệp và các Trưởng-Ty liên hệ đến huấn luyện. Nhưng đến năm 1969, theo TT số 175 ngày 20-11-1969 Tỉnh tổ chức lại hệ thống theo dõi bằng việc thành lập toán thanh tra lưu động do Quản-Đốc tu-nghiệp đảm trách có nhiệm vụ : thăm viếng các học viên sau khi thụ huấn tại nơi làm việc để nhận xét, nếu gặp những học viên chưa am tường lắm thì có bổn phận giải thích và giải quyết ngay hầu có thể cải tổ những gì cần cải tổ cho những khóa học sau :

Tuy nhiên, các toán này chẳng làm việc tích cực lắm trong phạm vi của mình vì thiếu phương tiện di chuyển, thế nên tình trạng ù trệ của vấn đề theo dõi vẫn "đậm chân tại chỗ".

Chúng ta có thể khẳng định mãi đến gần đây, tức là năm 1972 khi Tỉnh thành lập Ủy-Ban đặc trách huấn luyện Tỉnh theo TT. Số 2491/BNV/NHL-24 ngày 17-4-72. Thời công tác theo dõi kết quả huấn luyện mới mang sinh thái mới và tích cực hơn trước. Dầu chưa đạt được bao nhiêu trong nhiệm vụ nhưng chúng ta hy vọng với những năm kế tiếp Ủy-Ban sẽ thâu hoạch kết quả tốt đẹp.

B. PHƯƠNG THỨC THEO DÕI.

Để công cuộc theo dõi kết quả huấn luyện mang kết quả cụ thể cho chương trình và mục tiêu. Ủy-Ban đặc trách huấn luyện đã đặt ra 2 phương thức theo dõi : tiền huấn luyện và hậu huấn luyện.

1)- Tiền huấn luyện :

Thường được thực hiện tại lớp học, nhằm mục đích :

- Kiểm soát việc giảng huấn của giảng viên, xem giảng viên có theo đúng tinh thần của một người hướng dẫn hay không ? Cũng như phương pháp áp dụng của họ có cải tiến, gây hứng thú cho học viên hơn các năm trước không ? Nếu cần sẽ yêu cầu giảng viên thay đổi kịp thời để cải tiến huấn luyện tránh khuyết điểm hầu hoàn thành đúng mục tiêu và chương trình đã đề ra.

- Kiểm soát tinh thần học tập của học viên để tránh tình trạng lơ đãng trong giờ học cũng như vắng mặt đó là mục đích ngăn chặn tinh thần ù trệ và không ý thức công tác huấn luyện.

- Đồng thời, kiểm soát luôn việc tổ chức huấn luyện tại Trung-Tâm có đầy đủ mọi phương tiện hay không hầu bổ sung kịp thời.

2)- Hậu huấn luyện :

Điều quan trọng hơn cả trong công tác theo dõi kết quả là đo lường kết quả các học viên sau khi thụ huấn để xem kế hoạch và chương trình huấn luyện có thích hợp, hoàn hảo hay không.

Đối với công tác này, Ủy-Ban thường tổ chức các cuộc thăm viếng học viên tại nơi làm việc, cứ mỗi tháng một lần. Trong cuộc thăm viếng này Ủy-Ban thường phối hợp với các giảng viên chính thức đã giảng dạy, mục đích là gây uy tín giảng viên đối với học viên, nghĩa là sau khi học tập những vấn đề do giảng viên giảng dạy nay là do chính họ xuống theo dõi, điều này cũng chính là tạo sự thông cảm, cởi mở giữa giảng viên và học viên về công việc thực tế áp dụng bởi lý thuyết, qua những giải quyết và giải thích của giảng viên mà học viên nêu lên khi gặp gỡ.

Những cuộc thăm viếng này chính đưa lại cho Ủy-Ban đo lường được kết quả học viên đã thấm đạt vài cải tiến được bao nhiêu trong công tác hàng ngày. Đồng thời có thể nhận thấy phần nào điều giảng dạy không đi sát thực tế khiến học viên không áp dụng được hầu sửa đổi cho chương trình huấn luyện sau.

Không những chỉ theo dõi qua hành động của học viên tại nơi làm việc mà ủy-ban còn dò hỏi ý kiến cấp trên trực tiếp với họ. Xem ý kiến của những người đó như thế nào đối với thuộc viên trước và sau khi đã trải qua một khóa huấn luyện có tiến triển hay ù lì. Đồng thời Ủy-Ban còn đề các toán huấn luyện lưu động dò hỏi các dư luận đồng bào đối với các viên chức về công tác phục vụ, tác phong.

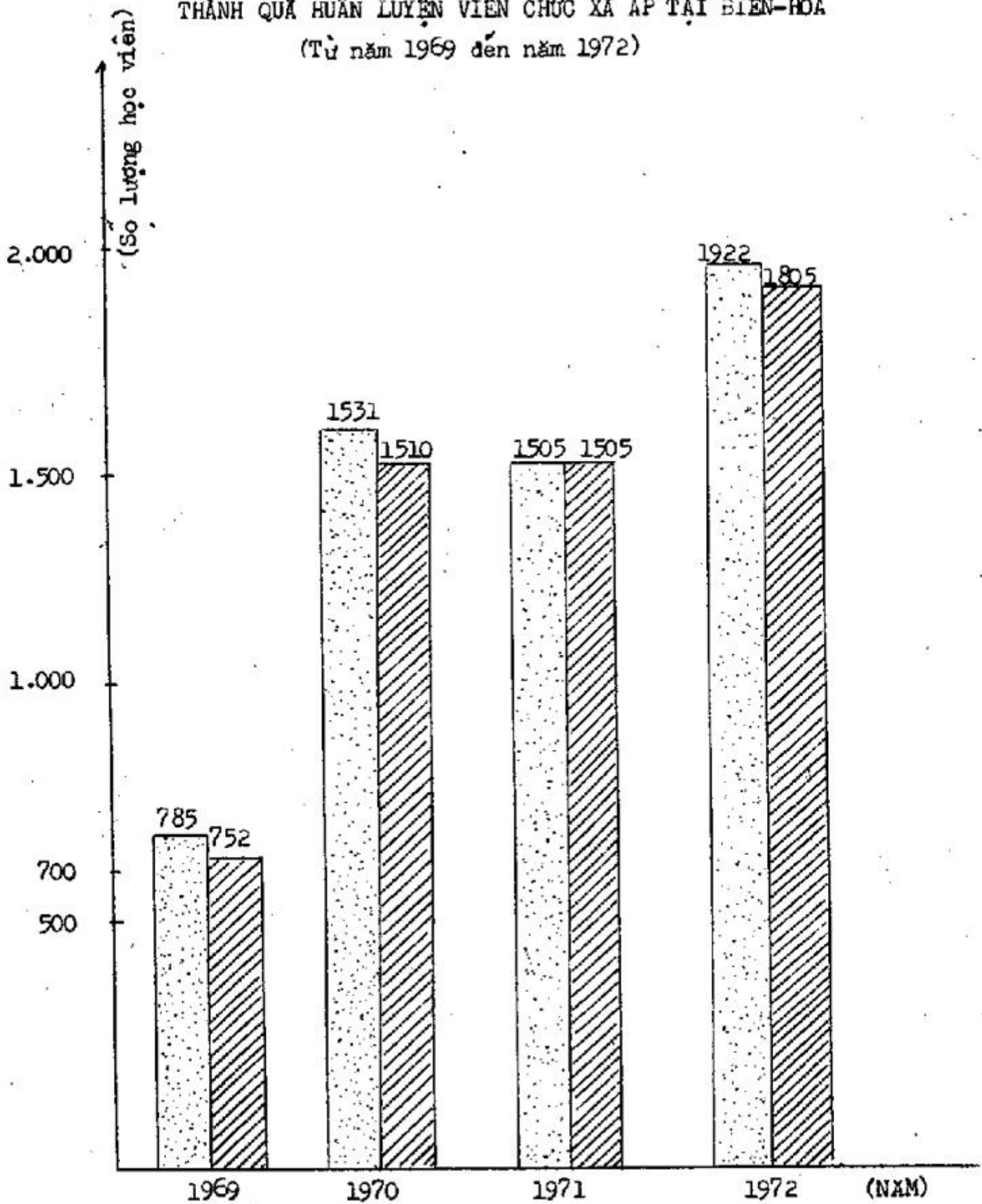
Vì vậy, sau khi theo dõi kết quả huấn luyện, công tác này còn giúp ủy-ban tìm thêm những nhu cầu huấn luyện mới cho các khóa huấn luyện sau.

Người viết nêu lên một trường hợp điển hình về công tác theo dõi của Trung-Tâm đối với Ủy-Viên kinh tài xã Bình-An, Quận Dĩ-An thuộc Tỉnh.

Sau khi nhận được nhiều báo cáo về công việc tác trách của Ủy-Viên Kinh Tài nói trên, Tỉnh đã yêu cầu Trung-Tâm huấn-luyện gửi giấy gọi đương sự đi tu nghiệp chuyên môn để tránh tình trạng đáng tiếc xảy ra. Sau nhiều khóa tu nghiệp đương sự vẫn không chu toàn nhiệm vụ đúng mức lại còn gây thiệt hại cho công nhơ xã. Thế nên, trong những công tác theo dõi các viên chức xã ấp sau khi thụ huấn Tỉnh đã áp dụng biện pháp mạnh là giải nhiệm đương sự và truy tố ra Tòa-Án về tội biến thủ công nhơ xã với những bằng chứng cụ thể.

B I Ể U - Đ Ò

THÀNH QUẢ HUẤN LUYỆN VIÊN CHỨC XÃ ẤP TẠI BIÊN-HÒA
(Từ năm 1969 đến năm 1972)



■ Số học viên dự trù
▨ Số học viên thụ huấn

PHỤ-BẢN I

CHƯƠNG-TRÌNH
HUẤN-LUYỆN VIÊN-CHỨC XÃ-ẤP
TRONG NĂM 1972 TẠI TỈNH

	Huấn luyện		Hội-thảo	
	Số khóa	Học-Viên	Số khóa	Hội thảo viên
Dự trù trong năm 1972	18	1.240	05	430
Đã thực hiện trong Đề I Lục Cả Nguyệt (tính đến 30-6-72)	08	505	02	250
Dự trù trong kế hoạch huấn- luyện đặc biệt 3 tháng (tháng 7, 8, 9)	10	735	03	180
Đã thực hiện :				
- tháng 7/72	02	153	01	80
- tháng 8/72	03	130	01	55
- tháng 9/72	02	149	01	45
Còn lại để thực hiện trong 3 tháng:				
- tháng 10/72	03	225	-	-
- tháng 11/72	-	-	-	-
- tháng 12/72	-	-	-	-

PHỤ BÀN II

- 67 -

C H Ư Ớ N G - T R Ì N H

HUẤN-LUYỆN VIÊN-CHỨC XÃ ẤP TRONG NĂM 1972
TẠI TRUNG-TÂM HUẤN-LUYỆN CBQG VŨNG-TÀU.

D Ự - T R Ữ				SỐ KHÓA SINH ĐÃ THỤ-HUẤN								Cước chú			
Chủ-Tịch Hội-Đông Xã	Xã Trưởng	Phó Xã-Trưởng H.C.	Trưởng Ấp	Cộng	1	2	3	4	5	6	7		8	Cộng	
IO Khóa Viên chức Xã-Ấp	03	06	03	19	31	-	1	11	8	-	-	15	A	39	(A) Chỉ ghi 4 thành phần : -X.Trưởng -CT HDX -PXT/HC -Tr. Ấp

Lịch trình khai giảng các khóa :

- Khóa 1 : ngày 27.12.1971
- Khóa 2 : ngày 28.02.1972
- Khóa 3 : ngày 03.04.1972
- Khóa 4 : ngày 08.05.1972
- Khóa 6 : ngày 12.06.1972
- Khóa 7 : ngày 21.08.1972
- Khóa 8 : ngày 25.09.1972

PHỤ BÀN III :

BẢN PHÂN PHỐI CHỈ TIÊU NĂM 1972
 VIÊN-CHỨC XÃ-ẤP HUẤN-LUYỆN
 tại TỈNH : I.272 người.

ỦY - BAN HẸN H - C H ẶN H X Ặ													BAN TRỊ SỰ ẤP			
Q u ậ n	Xã Trưởng	Phó XT/HC	Phó XT/AN	U/V Q S	U/V K T	U/V T V	U/V Đ Đ	U/V H T	U/V X H	CTK	Thư ký	Viên Dịch	Trưởng Ấp	Phó Ấp/HC	Phó Ấp/AN	P.T. QS
• Tân-Uyên	07	07	07	08	03	06	08	08	06	08	-	-	09	10	09	10
• Công-Thanh	12	12	12	12	01	12	12	12	12	12	-	-	20	20	20	20
• Đức-Tu	12	12	12	15	12	09	15	15	09	15	09	14	53	63	53	63
• Long-Thành	06	06	06	08	01	02	08	08	02	08	01	-	20	24	20	24
• Dĩ-An	07	07	07	08	04	05	08	08	05	08	04	01	24	36	24	36
• Nhơn-Trạch	10	10	10	14	04	09	14	14	09	14	05	-	30	43	30	43
C ộ n g	54	54	54	65	26	43	65	65	65	65	19	15	156	196	156	196

PHỤ-BẢN IV

BẢN PHÂN PHỐI CHỈ TIÊU NĂM : 1972

HỘI-THẢO HỘI-ĐỒNG XÃ.

Q u ậ n	Chủ-Tịch	Phó Chủ-Tịch	Tổng Thư-Ký	Hội-viên
. Đức-Tu	15	15	15	84
. Công-Thanh	12	12	12	30
. Long-Thành	08	08	08	15
. Nhơn-Trạch	14	14	14	36
. Tân-Uyên	08	08	08	15
. Dĩ-An	08	08	08	35
C ộ n g	65	65	65	235

PHU-BẢN V

BẢN PHÂN PHỐI CHỈ TIÊU NAM 1972
VIÊN CHỨC XÃ-ẤP HUẤN-LUYỆN
TẠI VÙNG-TÀU

Q u ậ n	C/T H.D.X.	Xã Trưởng	Phó XT/HC	Phó XT/AN	Ủy-Viên K.T.	Ủy-Viên T.V.	Ủy-Viên X.H.	Trưởng ẤP	Phó ẤP/AN
. Đức-Tu	03	03	03	03	06	06	06	10	10
. Nhơn-Trạch	04	04	04	03	05	05	05	13	13
. Long-Thành	02	02	02	03	06	06	06	04	04
. Tân-Uyên	01	01	01	01	02	02	02	01	01
. Dĩ-An	01	01	01	01	03	03	03	12	12
C ộ n g	11	11	11	11	22	22	22	40	40

PHẦN BA

**NHẬN ĐỊNH VỀ HUẤN LUYỆN
VIÊN CHỨC XÃ ẤP TẠI BIÊN HÒA**

DỐI VỚI MỘT VẤN-ĐỀ MÃ CHÍNH-QUYỀN TRUNG-ƯƠNG đang đặc-biệt lưu tâm đến như vấn đề huấn-luyện viên-chức Xã Ấp tại địa-phương hiện nay, nhằm mục đích chính yếu là cải tiến hiệu-năng, kỹ năng của giới chức hành-chánh Xã Ấp. Như vậy sự nhận định về vấn đề này dĩ nhiên đòi hỏi tâm hiều biết rộng rãi và đòi đão kinh-nghiệm trong ngành huấn-luyện, có như thế mới nhận chân được rõ rệt và chính xác những ưu khuyết điểm của vấn đề ngõ hầu tìm phương thức cải tiến cho phù-hợp với nhu-cầu thực-tế và đã tiến hóa của công tác huấn-luyện hiện đại.

Bởi vậy, cương vị của một sinh-viên nhìn vấn-đề sau một thời-gian ngắn ngủi nghiên-cứu và tìm hiều, người viết chỉ dám nêu lên những nhận-xét và đề-nghị tâm thường nhưng thiết-thực và cần thiết cho một công tác huấn luyện mã chính quyền địa phương đang thực-hiện và chính quyền Trung-ương đặc biệt lưu tâm đến mong sao, công tác huấn-luyện viên chức hành-chánh Xã Ấp được thực-hiện đúng mức và tốt đẹp.

CHƯƠNG MỘT

Nhận xét

Qua mấy chục trang trình bày về hoạt động và thành quả huấn luyện viên chức xã-ấp tại Biên-Hòa, người viết chỉ mới nhìn vấn đề dưới khía cạnh biên khảo và tìm hiểu chứ chưa nhìn vấn đề dưới khía cạnh phê bình và nhận định.

Vậy trong chương này, người viết sẽ đóng trọn vai trò của một nhà phê bình để nêu lên những ưu và khuyết điểm của công tác huấn luyện viên chức xã-ấp mà chính quyền Biên-Hòa đã, đang thực hiện.

ĐOẠN I.- NHẬN-XÉT VỀ PHƯƠNG-TIỆN VÀ KỸ THUẬT .

Hai yếu tố để công tác, tổ chức thành công hay thất bại đó là phương tiện và kỹ thuật. Phương tiện có dồi dào, kỹ thuật có hoàn hảo và thích ứng thời mới mong công tác và tổ chức thành công còn không thì kết quả ngược lại.

Như vậy, hai yếu tố trên đã đóng vai trò quan trọng trong công tác huấn luyện. Thành công hay thất bại đều do những yếu tố ấy ảnh hưởng đến. Riêng tại Biên-Hòa thì sao ?

A. NHẬN XÉT VỀ PHƯƠNG-TIỆN.

Hiện nay Trung-Tâm gặp trở ngại rất nhiều về phương diện vật chất. Người viết có thể quả quyết kết quả huấn luyện không mấy khả quan phần lớn đều do hiện trạng thiếu thốn này gây ra. Thứ đến là tình trạng nhân sự.

1. Tình trạng vật-chất.

1)- Về cơ sở huấn luyện :

Không được rộng rãi, nói là Trung-Tâm Huấn-Luyện chứ thật ra chỉ là một phòng học không hơn không kém phòng này có thể chứa khoảng 100 học viên. Thiết trí trong phòng chưa đúng là lớp huấn luyện vì thiếu những hình ảnh liên quan việc giảng dạy cũng như đồ biểu v.v... Điều quan trọng hơn hết là cơ sở này lại được cất lên tại địa điểm không mấy thuận lợi cho việc huấn luyện như : quá ồn ào do tiếng động cơ của các xe cộ gây ra, điều này gây ảnh hưởng đến tinh thần học tập của học viên. Thứ đến, quá xa cơ quan điều khiển gây khó khăn cho sự theo dõi và kiểm soát.

Còn nội trú xá cũng chẳng khả quan mấy vì thiếu tiện nghi và đồ trang bị cho một cá nhân tạm trú như mùng mền v.v..., nhất là lại xa địa điểm học tập nên khiến học viên tốn kém thêm một khoản tiền để chi phí về phương tiện di chuyển. Mà chúng ta biết phạm phí đối với học viên rất kém cỏi (200\$00/1 ngày).

2)- Trợ huấn cụ :

Không có đầy đủ, chẳng hạn thiếu hẳn âm thanh khi giảng dạy (micro, máy phát thanh), máy chiếu phim khi cần thiết trình bày những hình ảnh liên quan đến thực tế (chuyên môn) mà Trung-Tâm không thể tổ chức đi thăm viếng. Hiện thời, Trung-Tâm có một máy khuếch đại âm thanh và một máy rọi hình (projector) loại 66, nhưng tình trạng kỹ thuật không khả quan.

3)- Kinh phí tổ chức :

Không đủ để tổ chức nhất là tiền phạm phí cho học viên, cũng như thù lao đối với giảng viên quá kém so với thời giá hiện tại, mặc dù gần đây chính phủ có gia tăng thêm nhưng chẳng là bao. Thí dụ : tăng tiền phạm phí học viên từ 150\$00 lên 200\$00. Đây cũng là yếu tố đưa đến sút giảm hiệu năng làm việc và học tập trong công tác huấn-luyện.

Bên cạnh các phương tiện vật chất nói trên, Trung-Tâm còn gặp khó khăn nữa đó là phương tiện di chuyển. Khi cần theo dõi học viên sau khi thụ huấn hay kiểm soát trong khi huấn luyện cũng như những công tác khác liên quan đến huấn luyện thời Trung-Tâm không có công xa di chuyển. Đây là thiết sót được ghi nhận hầu hết tại các Trung-Tâm huấn-luyện viên chức xã-ấp trên toàn quốc.

II. Tình trạng nhân-sự.

1)- Nhân viên điều hành :

Hiện nay Trung-Tâm do một Quản-Đốc ngạch hạng B2 điều khiển cùng với 1 nhân viên đánh máy. Như vậy, chúng ta nhận thấy sự khiêm khuyết quá rõ rệt về nhân sự điều hành cơ sở.

Điều này đã gây sự chán nản và bỏ ngõ của viên chức Quản-Đốc đối với công tác huấn luyện. Mặc dầu đương sự rất cố gắng trong phạm vi khả năng của mình nhưng cũng chẳng kết quả mấy phần do ngoại cảnh ảnh hưởng đến (quan niệm Quản-Đốc là bị đày, ngồi chơi xơi nước) phần khác do chính trình độ và khả năng không đúng mức. Thế nên, chúng ta thường thấy chức Quản-Đốc được giao cho những thư ký hành chánh (ngạch hạng B2) đảm trách. Chứ ít thấy các Đốc-Sự Hành-Chánh (hạng A) đảm nhiệm. Thiết nghĩ, nếu quan niệm đúng vai trò huấn luyện như các nước trên thế giới thì vấn đề này cần phải giao cho những viên chức có khả năng và trình độ Đại-Học. Vì chúng ta biết huấn luyện cần phải đặt kế hoạch rõ ràng, chính xác và có chương trình, tổ chức, phương pháp hẳn hoi và thích hợp.

Muốn như vậy, cần nâng các uy tín vị Quản-Đốc (nhiều quyền hạn và đầy đủ phương tiện) để vị này đóng trọn vai trò đối với công tác huấn luyện mà chính quyền lưu tâm và mong muốn. Nhất là tăng-cường nhân số cho Trung-Tâm. Điểm này người viết sẽ đề cập trong phần đề nghị.

2)- Nhân viên giảng huấn :

Trung-Tâm không có nhânviêngiảng huấn riêng biệt mà phải trông nhờ vào các Trường-Ty nội và ngoại thuộc của Tỉnh, và 1 phần các cán-bộ xây-dựng nông thôn, biệt phái. Thành phần này Trung-Tâm Bình-Định Phát-Triển đã thu hồi.

Đối với những giảng viên Trường-Ty nội, ngoại thuộc của Tòa Hành-Chánh Tỉnh đều là những người xuất thân từ Đại-Học, cộng thêm kinh nghiệm làm việc nên có thể họ đạt được thành công nhiều trong công tác giảng huấn cho các viên chức xã-ấp.

Tuy nhiên, người viết có nhận xét là các giảng viên này vẫn chưa áp dụng các kỹ thuật tân tiến trong khi giảng dạy, mà chỉ áp dụng hai kỹ thuật cổ điển là điển giảng và hội thảo dưới hình thức thuyết trình mà thôi.

Theo quan điểm của một Ông Trường-Ty tại tòa Hành-Chánh Tỉnh, tốt nghiệp Ban Đốc-Sự Học-Viên (GHC) cho biết sẽ đi có tình trạng trên vì những lý do sau :

- Trình độ hiểu biết của các viên chức xã ấp không đồng đều nên gây trở ngại cho việc áp dụng những kỹ thuật huấn luyện.

- Riêng giảng viên không mấy khích thú trong công tác giảng huấn vì nhận thấy học viên chán nản và thù lao giảng dạy quá ít ỏi.

- Giảng viên bận rộn trong công tác hàng ngày nên không có thì giờ soạn bài.

Tuy nhiên, đối với thành phần giảng viên này người viết vẫn tin tưởng họ có thể thay đổi thái độ trong tương lai, khi họ nhận thức được tầm quan trọng của huấn luyện.

3)- Học-viên :

Đa số chưa ý thức được tầm quan trọng của vấn đề tu-nghiệp và huấn luyện nên đã không thích thú tham dự, đôi khi còn lẩn trốn nhất là được giấy gọi đi thụ huấn tại Trung-Tâm huấn luyện cán bộ quốc gia Vũng-Tàu. Sự kiện này xảy ra vì lý do sau :

- Sinh kế làm cho viên chức xã ấp lo lắng và không chú tâm đến học tập.

- Tiền phạm phí cho mỗi khóa sinh không đủ cho họ đi xa nhà, nhiều khi đi tu nghiệp 1 khóa mà phải vay mượn thêm tiền để chi phí trong suốt khóa học.

- Một số khác lại nghĩ đến quyền lợi riêng tư, chẳng hạn mùa gặt sắp đến nếu đi tu nghiệp thời sẽ làm cản trở công tác gặt hái của họ.

- Thứ đến là vấn đề tuổi tác quá cao và trình độ quá thấp cũng đưa đến tình trạng trì hoãn, trốn tránh, đây là mặc cảm tự ti của đa số viên chức xã-ấp.

tệ trạng này đã đưa đến một số viên chức xã ấp địa phương khác trốn tránh bằng cách dùng người khác mạo nhận danh tính để đi tu nghiệp thay mình. Vì vậy, để ngăn chặn, Bộ Nội Vụ đã ban hành Thông Tư số 334/BNV/HL/24 ngày 19-11-1969. Đồng thời đánh công-điện số 4376-BNV/HL/24 ngày 26-11-1969 qui định biện pháp giải nhiệm đối với các viên chức hành động nêu trên. Riêng Biên-Hòa, tệ trạng mạo nhận danh tính ít xảy ra.

B. NHẬN-XÉT VỀ KỸ-THUẬT.

I. Kỹ thuật tổ-chức và điều hành.

1)- Về mặt tổ chức :

Để tổ chức một khóa huấn luyện, Trung-Tâm xúc tiến qua 3 giai đoạn.

- Giai đoạn soạn thảo :

Nhiệm vụ này thường do Quản-Đốc đảm trách chứ không tham khảo ý kiến của cơ quan liên hệ hay các giảng viên liên quan đến huấn luyện thế nên các kế hoạch chương trình đều được thiết lập theo lối tiền chế. Vì vậy, giai đoạn này hoàn toàn do sáng kiến của riêng vị Quản-Đốc. Mặc dầu hiện nay có Ủy-Ban đặc trách huấn luyện nhưng cơ quan này chưa

đóng trọn vai trò. Đây là một khuyết điểm phải tránh để chương trình, kế hoạch thiết thực và thích hợp với nhu cầu địa phương hơn. Nghĩa là phải do một ủy-ban soạn thảo.

- Giai đoạn duyệt xét :

Sau khi soạn thảo xong, quản-đọc trình lên ủy-ban đặc trách huấn luyện trong một phiên họp mở rộng, nhưng thường ít sửa đổi mà ủy-ban đều chấp thuận. Sau đó, đệ lên Trung-Ương để cơ quan này đề dăng theo dõi hoạt động.

Thiết tưởng giai đoạn này cần có sự cộng tác chặt chẽ của các giảng viên và tham khảo rộng rãi về kỹ thuật cũng như chuyên môn. Nhất là cần duyệt xét lại mục tiêu xem còn thích hợp hay không? Chứ không phải chỉ để ý đến tài liệu cần giảng dạy. Hơn nữa, cần chú trọng đến các phương pháp huấn luyện có thích hợp hay cần thay đổi. Người viết nhận thấy dường như giai đoạn này chỉ được chính quyền thực hiện đơn giản nên khi thực hiện không biết bao trở ngại vấp phải.

- Giai đoạn thực hiện :

Trung-Tâm quảng bá lịch khóa và thông báo cho giảng viên, học viên về công tác huấn luyện sẽ tổ chức. Trong giai đoạn này Trung-Tâm thường gặp khó khăn khi tiếp nhận và phân phối học viên vì Trung-Tâm thiếu nhân sự và phương tiện.

Tóm lại, người viết nhận thấy Trung-Tâm tổ chức theo một kỹ-thuật quá ư đơn giản và khiêm khuyết nên công tác huấn luyện kém hiệu quả.

2)- Về mặt điều hành :

Mặc dầu Trung-Tâm có tổ chức thành ban này, ban kia phụ trách những phần vụ riêng biệt, nhưng kết cuộc chỉ có 2 người đảm trách đó là 1 Quản-Độc và 1 nhân viên thư ký Trung-Tâm. Đó cũng do tình trạng cá nhân có chân trong mỗi ban quá nhiều công việc.

Thiết nghĩ, để điều hành tổ chức được hoàn hảo và thiết thực hơn, thời chính quyền Trung-Ương nên tăng cường nhân số riêng biệt để điều hành công tác huấn luyện, tránh tình trạng cá nhân kiêm nhiều chức vụ.

II. Kỹ thuật huấn-luyện.

Trung-Tâm thường áp dụng kỹ thuật diễn giảng và hội thảo.

1)- Về mặt diễn giảng :

Giảng viên sẽ căn cứ vào những tài liệu sẵn có rồi trình bày cho học viên, trình bày song một đề tài giảng viên dành ít thì giờ để học viên đặt câu hỏi.

Kỹ thuật này, người viết nhận thấy có ưu điểm là đề tài được trình bày cặn kẽ có hệ thống khiến học viên thấu nhận dễ dàng. Người diễn giảng sẽ giải quyết trực tiếp những thắc mắc do học viên nêu ra liên quan đến đề tài học tập. Hầu đã thông tư tưởng với học viên về kiến thức và kinh nghiệm của chính mình (diễn giảng).

Tuy nhiên, giá trị giáo khoa của kỹ thuật này vẫn gặp phải khiếm khuyết là gây nhàm chán đối với học viên khi tài liệu quá dài, chúng tôi đan cử một trường hợp nêu trên khi có dịp tham dự một buổi học tập tại Trung-Tâm về khóa hành chánh tổng quát, nhận thấy kỹ thuật diễn giảng gặp những trở ngại sau : khi giảng viên trình bày đề tài học tập thời đa số học viên lơ đãng như nhìn ra đường, đọc báo, nói chuyện. Đến khi chấm dứt diễn giảng, giảng viên dành một ít thời giờ để học viên đặt câu hỏi thì hầu quả là không có ai nêu ý kiến. Thế nên thậm chí giảng viên phải đặt câu hỏi rồi lại tự trả lời. Thỉnh thoảng học viên có nêu câu hỏi thì cũng chỉ là những câu liên quan đến quyền lợi cá nhân học viên chứ không liên quan đến đề tài.

Khiếm khuyết nữa là, sau một thời gian ngắn thời sự chú ý (nếu có) cũng sẽ bị phân tán, những lời giảng dạy sẽ bay đi mất và hậu quả học viên vẫn ở trạng thái người lúc khởi sự đi thụ huấn.

Thiết nghĩ, kỹ thuật này cần phải phối hợp với các kỹ-thuật khác mới mong thành công trong lãnh vực huấn luyện.

2)- Về hội thảo :

Có thể nói, giảng viên chưa áp dụng đúng kỹ thuật, thường cứ một người thuyết trình về một đề tài liên quan đến thời sự, chuyên môn v.v... Rồi sau đó cùng các hội thảo viên bàn luận, mổ xẻ vấn đề để

hiếu rõ tận tường đề tài thảo luận - hay nói đúng hơn, Trung-Tâm chỉ dùng phương thức hội thảo để trình bày, quảng bá một vấn đề mà thôi. Nên gây sự nhầm lẫn, không thích tham gia của hội thảo viên. Đáng lý kỹ-thuật hội thảo nếu áp dụng đúng phương pháp nghĩa là các hội thảo viên sẽ thảo luận dưới sự điều khiển của một Chủ-Tịch, vị này thường do hội thảo viên lựa chọn. Vị này sẽ giữ nhiệm vụ : giới thiệu đề tài, điều khiển cuộc hội thảo, tóm tắt và kết thúc cuộc thảo luận; ngoài ra, để gây sự thảo luận hứng khởi, sẽ nói thường phân chia từng tổ tiểu luận. Có như vậy mới hy vọng phần nào đem lại kết quả mỹ mãn cho hội thảo viên.

Ngoài 2 kỹ thuật trên, Trung-Tâm không còn áp dụng thêm một kỹ-thuật nào khác, đây là một khiếm khuyết trầm trọng mà các địa-phương thường vấp. Đáng lý cần phải áp dụng những kỹ-thuật tân tiến hơn để đạt hiệu năng tốt như kỹ-thuật quan sát, kỹ-thuật diễn tập, kỹ-thuật nghiên cứu trường hợp học v.v... Mà người viết sẽ bàn đến trong phần đề-nghị. Không sao địa phương lưu tâm đến để cải tiến kỹ-thuật huấn luyện nhất là chú trọng đến huấn luyện tráng niên mà Trung-Tâm huấn luyện viên chức xã-ấp tại địa phương và Trung-Ương chưa khai thác triệt để.

ĐOẠN II.- NHẬN XÉT VỀ LƯỢNG GIÁ - SỰ HOÀN THÀNH MỤC TIÊU.-

Sau khi đã nhận xét về phương tiện và kỹ-thuật mà Trung-Tâm huấn luyện tại Biên-Hòa đã áp dụng, xử dụng, còn một nhận xét nữa mà ta không thể quên đó là về phương diện lượng giá có những ưu và khuyết điểm nào rồi từ khía cạnh ấy Trung-Tâm đã hoàn thành mục tiêu như thế nào ? Nghĩa là kết quả hoàn hảo hay thiếu sót.

A. PHƯƠNG-DIỆN LƯỢNG-GIÁ.

Trung-Tâm đã áp dụng những phương pháp lượng giá rất thiết thực và có hệ thống căn bản vững chắc. Từ sự theo dõi học viên tại lớp học cho đến khi học viên về làng xã-ấp áp dụng những gì thu hái được.

Tuy nhiên, Trung-Tâm vẫn gặp trở ngại nhất là trong phần khai thác bảng lượng giá, vì học viên e-dè, sợ liên lụy đến cá nhân khi nêu lên những thắc mắc và ý kiến bổ túc cho khóa học. Lý do, một phần khuyết điểm của Trung-Tâm khi soạn thảo bảng lượng giá là đang lẽ soạn thảo riêng những ý kiến, thắc mắc để học viên trả lời được vô tư và khách quan, thời điểm này lại lồng vào những câu bút vấn liên quan đến đề tài khảo thí. Nghĩa là có tên họ, chức vụ, nơi làm việc của học viên. Thế nên, học viên không dám hay đúng hơn từ khước trả lời, nếu có trả lời đi chẳng nữa cũng chẳng khách quan và vô tư là bao!

Bù trừ, Trung-Tâm còn áp dụng phương pháp lượng giá căn cứ vào công việc của học viên sau khi thụ huấn, phương pháp này xét cho cùng rất ích lợi, vì Trung-Tâm sẽ biết được hiệu năng và kỹ năng của học viên thay đổi đến mức nào, nhất là biết được khuyết điểm của công tác huấn luyện hầu cải tiến để được hoàn hảo hơn.

Vì vậy, những phương pháp lượng giá chính thức mà Trung-Tâm áp dụng đầu sào cũng đưa lại cho công tác huấn luyện thay đổi phần nào cho hợp với nhu cầu và mục tiêu nhiều hơn.

Căn cứ vào bảng lượng giá đúc kết sau các khóa học, Trung-Tâm nhận thấy :

- Tài liệu huấn luyện chưa thích hợp với trình độ của học viên.
- Phương pháp huấn luyện chưa linh động và thực tế.
- Phương tiện để tổ chức khóa học theo phương pháp tân tiến dường như không có nên không thể đưa đến kết quả tốt.
- Công tác huấn luyện chỉ thi hành theo chỉ tiêu của các kế hoạch cộng đồng tự vệ và cộng đồng phát triển địa phương nên không mấy có hiệu năng và kết quả.

Như vậy, chính quyền có thể dựa vào đó mà sửa đổi. Hiện nay, người viết nhận xét dường như Ủy-Ban đặc trách huấn luyện đang xúc tiến cải thiện công tác huấn luyện, hầu hiệu năng và kỹ năng của viên chức xê-áp đạt kết quả nhiều hơn.

Ngoài những phương pháp trên, Trung-Tâm chưa áp dụng phương pháp lượng giá không chính thức, thiết tưởng phương pháp này tuy không có căn bản vững chắc như phương pháp mà Trung-Tâm đã áp dụng nhưng cũng giúp rất nhiều cho giảng viên để cải tiến sự giảng dạy, chẳng hạn : quan sát thái độ và động tác của học viên trong khóa huấn luyện bằng những cuộc tiếp xúc, thảo luận với các giảng viên và những người có trách nhiệm tổ chức khóa huấn luyện (1). Đây là điều nên ghi nhận mà Trung-Tâm cần lưu-ý. Hy vọng lượng giá càng khả quan và kết quả hơn.

B.- SỰ HOÀN THÀNH MỤC-TIÊU.

Hai mục tiêu chính mà Ủy-Ban đặc trách huấn luyện Tỉnh đề ra là "tăng cường kiến thức" và "cải tiến kỹ năng" đều được Trung-Tâm thực hiện trọn vẹn. Thiết nghĩ, 2 mục tiêu này sẽ cố định cho chương trình, kế hoạch của công tác huấn luyện sau này.

Tuy vậy, với phương tiện hẹp hòi, nhân sự thiếu thốn cùng kỹ thuật chưa mấy cải tiến, Trung-Tâm cũng chỉ đạt được phần nào thực chất để hoàn thành 2 mục tiêu nêu trên mà thôi. Chớ đừng căn cứ vào những con số sau mỗi khóa huấn luyện thôi chúng ta sẽ lạc quan với thành quả thâu hoạch là tỷ lệ đạt đến 92%.

Sở dĩ, có nhận xét trên vì người viết căn cứ vào bảng lượng giá sau mỗi khóa học. Kết quả mà Trung-Tâm hoàn thành 2 mục tiêu đề ra được cụ thể hóa bằng những sự kiện sau đây :

- Các sổ bộ khai sinh, giớ thú, khai tử do Ủy-Viên hộ-tịch đảm trách đã được thiết lập đúng đắn theo nguyên tắc, không tẩy xóa nhất là tránh được tình trạng cấp phát bù bải như trước nữa. Thí dụ: Xã Bình-Trị và Đông-Hòa thuộc Quận Dĩ-An, Ủy-Viên đã ý thức rất nhiều.

- Các sổ sách tài chánh, thuế vụ cũng được Ủy-Viên thực hiện mau chóng nhưng lại đúng nguyên tắc thiết lập điều này đã tránh phiền hà cho chính quyền địa phương cũng như chính bản thân họ.

(1) Nguyễn Mạnh Tư, Kỹ-thuật tu-nghiệp (Saigon, HVQGHC, 1966) tr.109

- Riêng công việc hành chánh hàng ngày tại xã như các dịch vụ cung cấp giấy tờ cho đồng bào, quảng bá các chương trình, kế hoạch của Chính-Phủ đều được thực hiện đặc lực, mau lẹ. Sự ca thán của dân chúng đối với các viên chức hầu như đã giảm bớt rất nhiều.

Bên cạnh 2 mục tiêu trên, còn một mục tiêu đáng lưu ý vì nó ảnh hưởng đến 2 mục tiêu mà chính quyền hiện đang thực hiện đó là : "thay đổi tác phong". Mục tiêu này chính quyền có lưu tâm nhưng chưa đặt nó vào kế hoạch hẳn hoi. Đây là điều thiếu sót. Mong chính-quyền sớm ý thức vấn đề, vì con người có thay đổi bản chất thì mới dễ dàng chấp nhận những kiến thức mới mẻ và cải tiến kỹ năng. Còn khi chưa cải tạo tư tưởng bản chất con người thì khó thực hiện 2 mục tiêu kế tiếp.

Tóm lại, khi hoàn thành mục tiêu công tác chưa phải là xong, là chấm dứt mà chính quyền cần nên xét lại các mục tiêu ấy còn thích hợp nữa hay không để tiếp tục nuôi dưỡng tinh thần đó mãi trong các khóa học kế tiếp. Mong sao những viên chức xã-ấp sẽ là những chất men tốt cho nền hành chánh địa phương.

Nhưng muốn chất men và tổ chức ấy tốt thời cần phải nhân lên ra những khuyết điểm để cải thiện và bổ sung những điều ích, điều phải đó chính là những đề-nghị mà người viết sẽ trình bày Chương sau.

*
* *

CHƯƠNG BỐN

Đề nghị

Để công tác huấn luyện viên chức xã-ấp cho địa phương đảm trách được hoàn thành tốt đẹp và khả quan, người viết mạo phép nêu lên những ý kiến bổ túc sau đây để đóng góp phần nào vào công tác huấn-luyện mà chính quyền Trung-Ương, địa phương đang lưu tâm đặc biệt hiện nay.

ĐOẠN I.- CẢI THIỆN TỔ-CHỨC VÀ BỔ XUNG PHƯƠNG-TIỆN.

Điều trước tiên, mà người viết muốn chính quyền lưu ý đến, đó là cải thiện tổ chức và bổ sung phương tiện cho địa phương Biên-Hòa nói riêng và toàn quốc nói chung, đang gặp phải trên con đường thực-hiện công tác huấn luyện.

A.- CẢI THIỆN TỔ-CHỨC.

Hệ-thống tổ chức, hiện nay đã được chính quyền sửa đổi rất nhiều để phù hợp với công tác huấn luyện, chẳng hạn thiết lập thêm Ủy-Ban Liên Bộ đặc trách về huấn luyện, nhất là thành lập Viện Tu-Nghiệp Quốc-Gia đặt trực thuộc Phủ Thủ-Tướng nhằm mục đích thống nhất ý chí và hợp tác chặt chẽ giữa Trung-Ương với địa phương về phương-diện huấn luyện.

Với sự thành lập 2 cơ quan trên, người viết mới hy vọng nhưng rất mong manh là trên toàn quốc sẽ sớm có một kế hoạch toàn diện để tránh tình trạng huấn luyện lẻ tẻ cục bộ (Tr. Số 6496-BNV/HL-25 ngày 20-12-68 đề đề cập) và định chế hóa công tác huấn luyện hầu tạo được

một khuôn khổ hành động, một qui tắc phép lý và thủ tục thi hành toàn bộ nhằm vào mục tiêu chung là cải thiện hiệu năng và phát triển gương máy Quốc-Gia.

Nhưng người viết thiết nghĩ đây mới chỉ là một bước tiến chậm trong công tác tu nghiệp, quan niệm làm sao tu nghiệp phải nằm trong sách lược quốc-gia như kinh tế, quốc-phòng. Vì vậy, cần phải có một cuộc cải tổ tạm gọi là "cách mạng toàn diện" về vấn đề tu huấn để thích ứng với đà tiến hóa của nền hành chính công quyền. Cách mạng từ tổ chức đến kỹ-thuật tu-huấn, chính đây là những đề-nghị mà người viết mong mỗi nơi Chính-Phủ lưu tâm. Dầu sự hiện diện 2 cơ quan mới đã là một tiến bộ nhưng còn thu hẹp trong phạm vi nhỏ bé của tầm quan trọng huấn luyện. Thế nên, muốn cải tổ huấn luyện để đạt được kết quả tốt thời phải cần những cải thiện thực tế và mạnh bạo.

1)- Phải gây trọn ý thức nơi học viên và các giới chức liên hệ tầm mức quan trọng của huấn luyện một cách phổ quát. Chúng tôi có thể nói rằng : Đối với nhà cầm quyền thời phải gây ý thức trách nhiệm đối với việc huấn luyện còn đối với học viên phải gây ý thức ích lợi thiết thực với họ và đối với địa phương qua mục đích của công tác tu-huấn.

2)- Phải đặt ra những tiêu chuẩn khen thưởng đối với học viên sau mỗi khóa học, nhất là học viên đạt được hiệu năng và kỹ năng tốt sau khi thụ huấn. Chẳng hạn hình thức giấy khen, hiện kim và hiện vật.

3)- Phân loại học viên theo tiêu chuẩn địa phương, trình độ và chuẩn bị tinh thần cho học viên trước khi thụ huấn như phổ biến chương trình và lịch trình khóa học, nhằm khuyến khích học-viên tham dự huấn luyện tích cực.

4)- Nên đào tạo một số giảng viên cho Trung-Tâm. Điều này chúng tôi thiết nghĩ cần phải chú ý nhiều vì hiện nay thành phần giảng viên thường do các Trưởng-Ty liên hệ đảm trách nên không mấy thấu đạt hiệu năng giảng dạy. Phần họ bận rộn công việc liên quan đến phần vụ, phần nữa chẳng mấy thiết tha. Thế nên, chính quyền Trung-Ương nhất là Viện Tu-Nghiệp Quốc-Gia có nhiệm vụ đào tạo, cung cấp cho tất cả các Trung-

Tâm Tu-Nghiệp trên toàn quốc giảng viên. Thành phần giảng viên nên chọn lựa theo tiêu chuẩn văn bằng : Tú-Tài II cho giảng-viên giảng-huấn viên chức xã-ấp, Cử-Nhân cho giảng viên giảng huấn Cán-Bộ Quốc-Gia (thành phần ngạch Thư-Ký, Cán Sự . . . tại các Ty Sở trong Tỉnh). Muốn vậy, Chính-Phủ cần có 1 kế hoạch lâu dài và dành cho Viện tu-nghiệp quốc-gia, một ngân sách dồi dào, nhất là đặt các Trung-Tâm thống thuộc Viện này. Quy chế của các giảng viên này giống như quy-chế các Trung-Tâm Huấn-Luyện khác. Ví dụ : Trung-Tâm huấn-luyện Cán-Bộ Quốc-Gia Vũng-Tàu.

5)- Cần đặt sự hợp tác chặt chẽ giữa Quản-Đốc và giảng viên như:

- Tinh thần chức nghiệp của giảng viên
- Trao đổi những ưu và khuyết điểm sau mỗi khóa học.
- Tinh thần trách nhiệm của giảng viên đối với Quản-Đốc.

6)- Đặt chức vụ Quản-Đốc hợp khả năng và trình độ (Đại-Học). Hiện nay, đa số Tỉnh trên toàn quốc đã trao trách nhiệm Quản-Đốc Tu-Nghiệp cho các sinh-viên tốt nghiệp Ban Đốc-Sự và Cao-Học Hành-Chánh. Ngoài ra, Vị này cần có khả năng chuyên môn về ngành huấn luyện cán bộ, như vậy mới mong vị này thiết tha với nhiệm vụ được giao phó Chứ riêng, các sinh viên hành chánh vẫn xem ghế Quản-Đốc là tạm dùng chân.

7)- Nâng cao uy tín của vị Quản-Đốc, chẳng hạn tạc cho vị này một số quyền hạn đối với học viên sau mỗi khóa học như thăng thưởng, trừng phạt, hay đề nghị chuyển chuyên v.v...

8)- Tổ chức những buổi sinh hoạt giữa các học viên với nhau để trao đổi những gì đã học hỏi trong lớp cũng như gây tinh thần đồng đội, hợp tác địa phương, nên sinh hoạt vào buổi tối hay trong những cuộc du khảo.

9)- Tích cực hướng dẫn học viên tham viếng các cơ sở, thí điểm để học viên có thể nhận diện được ích lợi của những bài học lý thuyết khi áp dụng vào thực tế.

10)- Nên biến đổi danh xưng Trung-Tâm Tu-Nghiệp hiện nay (chỉ có huấn luyện cho các viên chức xã ấp và một ít công chức tòa hành chánh

Tỉnh) thành Trung-Tâm Huấn-Luyện và tu-nghiệp cán-bộ quốc-gia nghĩa là Trung-Tâm này sẽ đảm trách huấn luyện và tu nghiệp tất cả những cán-bộ từ các Ty Sở ngoại, nội thuộc Tỉnh đến Quận, Xã, Ấp. Vì vậy chính quyền Trung-Ương phải cải tổ lại hệ thống tổ chức Trung-Tâm tại mỗi địa phương và người viết thiết nghĩ nếu đã quan niệm như vậy thời phải đặt các Trung-Tâm Huấn-Luyện và Tu-Nghiệp Cán-Bộ Quốc-Gia trên toàn quốc trực thuộc Viện Tu-Nghiệp Quốc-Gia hiện nay. Nếu vậy chính quyền cần đặt lại vai trò và vị trí của Viện Tu-Nghiệp Quốc-Gia. Đặt Viện này như một cơ quan có nhiệm vụ điều hành và quản trị công tác tu-nghiệp (trong lãnh vực tu nghiệp chứ không phải huấn luyện) người viết đề nghị nên giao cho 1 người đảm trách chức Viện-Trưởng là một người có kinh-nghiệm về tu-nghiệp, huấn luyện chẳng hạn một Tiến-Sĩ về ngành giáo-dục. Vì người viết nhận thấy vấn đề tu-nghiệp liên quan đến tâm lý con người rất nhiều. Ngoài ra, các thành phần cộng tác với Viện-Trưởng có Phó Viện-Trưởng, các Sở, Phòng được phân công rõ rệt nhiệm vụ. (Điển hình là Hội các nhà lãnh đạo các đô-thị trên thế giới tại Hoa-Kỳ). Như vậy, công tác huấn-luyện tại Việt-Nam mới đạt đúng tầm mức trong chính sách quốc-gia, và gương máy hành chánh, chuyên môn mới hoạt động hữu hiệu, với nhân sự kỹ năng tốt, hiệu năng gia tăng.

B.- BỔ-XUNG PHƯƠNG-TIỆN.

Phương tiện là mục tiêu để thực hiện công tác, phương tiện có dồi dào thời mới mong công tác thành công và ngược lại, về lãnh vực này người viết xin đề-nghị 1 vài chi tiết có ảnh hưởng chung cho cả toàn quốc vì đây là khiếm khuyết chung cho các Trung-Tâm.

1)- Cấp cho Trung-Tâm dụng cụ trang bị hệ thống âm thanh, máy chiếu phim, máy chụp ảnh và nhất là 1 công xa để di chuyển. Ngoài ra, nên bổ sung 1 máy quay Rénéo để việc cung cấp tài liệu giảng huấn và phổ biến tin tức.

2)- Tăng tiền phạm phí cho học viên lên 400đ./1 ngày để phù hợp với vật giá hiện tại. Đây cũng là 1 biện pháp khích lệ học viên thiết tha với công tác huấn luyện nhất là tránh tình trạng sau khi huấn luyện học viên lại thêm một khoản tiền nợ.

- Tăng thêm thù lao giảng viên 400800/ 1 giờ thay vì 208800.
- Cấp thêm cho nội trú xã 20 giường ngủ để thỏa mãn số lượng học viên tham dự. Trang bị đầy đủ tiện nghi cho nội trú xã (xin trợ cấp của Trung-Ương hay của Ngân-Sách Tỉnh).

- Tăng cường nhân sự cho Trung-Tâm về mặt điều hành cơ sở: 1 phụ-tá Quản-Đốc, 1 thư-ký đánh máy, 1 chuyên viên ấn loát, 1 thư ký hành chánh, 1 tùy phái và 1 giám-thị.

- Nhất là làm sao có 1 cơ sở điều hành được xây cất gần Trung-Tâm tu-nghiệp để dễ dàng hoạt động. Hiện nay cơ sở điều hành chỉ nằm tạm 1 góc phòng của Ty Hành-Chánh Tỉnh. Thất là bị dột, khung cảnh này cũng tạo cho chính người điều khiển ảnh hưởng tâm lý là cảm thấy như bị dầy ải, ngồi chơi xơi nước đưa đến mất ý thức trách nhiệm và thiết tha với công tác huấn luyện.

Nếu bổ sung được đầy đủ những phương tiện cấp thời về vật-chất và nhân sự nêu trên thì chúng ta có quyền hy vọng phần nào công tác huấn luyện sẽ thành công vượt bực hơn. Mong sao chính-quyền Trung Ương cũng như địa phương lưu ý đến.

ĐOẠN II.- CẢI-THIỆN KỸ-THUẬT.

Ngày nay, với đà tiến hóa của kỹ-thuật, bất kỳ tổ chức nào cũng xử dụng đến nó để gia tăng hiệu năng, cải thiện phương pháp tổ chức hầu mong đạt kết quả khả quan. Trong lãnh vực huấn luyện cũng vậy, chính quyền cần phải cải thiện kỹ thuật từ phương pháp huấn luyện đến tổ chức huấn luyện để công tác huấn luyện hoàn hảo và tốt như ý mong muốn của học viên tham dự cũng như chính những giới chức liên hệ.

A.- KỸ-THUẬT HUẤN-LUYỆN.

Trung-Tâm chưa khai thác đúng mức vai trò của mình trong công tác huấn luyện đối với những thành phần học viên tham dự là tráng niên, cho nên khi xử dụng phương pháp huấn luyện thường hay gặp trở ngại và khuyết điểm. Vì vậy, trước hết người phụ trách cần

phải quan niệm giáo dục đối với tráng niên như thế nào. hầu có thể huấn luyện họ dễ dàng theo phương pháp mà mình sử dụng.

1)- Quan niệm về giáo dục tráng niên :

Giáo-dục tráng niên nhằm áp dụng cho tất cả những người tham dự hoạt động văn hóa không có tính cách học đường (1) mà chỉ có mục đích tăng cường kiến thức, cải thiện kỹ năng, thay đổi tác phong để đối phó với những vấn đề liên hệ tới đời sống cá nhân và xã-hội, có tính cách thực tế.

Thế nên, khi tổ chức huấn luyện cơ quan đảm trách cần chú trọng đến những yếu tố sau đây :

- Điều kiện sinh sống
- Trình độ văn hóa của tráng niên.

a)- Điều kiện sinh sống :

Phần nhiều tráng niên thường có gia đình, nhất là bận rộn với sinh kế thiếu hụt nên yếu tố này ảnh hưởng không ít tới nhiều đến tính thần học tập. Vì vậy, chúng ta phải chọn lựa làm sao hình thức giảng dạy cho thích hợp để hai lãnh vực đời sống và học hỏi gắn liền nhau, nhất tránh xáo trộn tâm lý.

Đại đa số tráng niên chỉ trau dồi kiến thức khi nhận thấy sự học hỏi sẽ giúp ích họ giải quyết những vấn đề liên quan đến đời sống, nghề nghiệp, chức vụ mình nhằm mục đích nâng cao đời sống vật chất và tinh thần.

Thế nên, sự học hỏi trong giáo dục tráng niên không phải là một cứu cánh mà chỉ là một phương tiện để giúp ích cho đời sống.

b)- Trình độ văn hóa :

Thường thường tráng niên có trình độ văn hóa thấp, không đồng đều, nên trong sự theo dõi, chú ý học tập đa số học viên dễ mệt mỏi đối với những bài giảng quá dài và khó hiểu. Vì vậy, giảng viên cần áp dụng phương pháp linh động để gây hứng thú cho học viên.

(1) Nguyễn Mạnh Tu - Kỹ-thuật tu-nghiệp (Saigon, HVQGHC, 1966)
trang 11.

Trước tình trạng như vậy, giảng viên cần cần nhìn nhận học viên trưởng niên như là một người bạn, nghĩa là giảng viên nên nghe và ghi nhận những ý kiến của họ cũng như bổ túc kiến thức và kinh nghiệm của mình cho học viên.

Khi đã quan niệm được vậy, thời mới chọn lựa giải pháp huấn luyện tốt đẹp.

2)- Áp dụng những kỹ-thuật tân tiến :

Các Trung-Tâm hiện nay phần nhiều chỉ áp dụng kỹ thuật diễn giảng và hội thảo chứ chưa áp dụng những kỹ thuật khác mà Trung-Tâm có thể áp dụng được đó là các kỹ-thuật tân tiến như : kỹ thuật nghiên cứu trường hợp học, kỹ-thuật diễn tập, trình diễn . . .

Sau đây, chúng tôi xin trình bày 4 kỹ-thuật thiết thực mà các Trung-Tâm đều áp dụng được :

- Kỹ-thuật quan sát
- Kỹ-thuật trình diễn
- Kỹ-thuật nghiên cứu trường hợp học
- Kỹ-thuật diễn tập.

a)- Kỹ-thuật quan sát :

Kỹ-thuật này nhằm giúp học viên cụ thể hóa những điều trừu tượng đã học trong lớp, giúp ích rất nhiều cho những học viên chuyên môn. Ngoài ưu điểm trên, kỹ-thuật này vẫn gặp khuyết điểm là đòi hỏi khá nhiều thì giờ để tổ chức.

Tuy nhiên, dầu sao nếu áp dụng triệt để kỹ-thuật quan sát vẫn đem lại những kết quả sau :

- tăng gia kiến thức và kinh nghiệm học viên
- tăng cường óc quan sát
- Liên kết lớp học với đời sống xã-hội
- Gây ý thức thực tế để giải quyết vấn đề
- Khuyến khích học viên thảo luận vấn đề sâu rộng hơn sau mỗi cuộc quan sát.

Nhưng muốn áp dụng kỹ-thuật này, người phụ trách cần phải biết những điểm chính yếu sau đây để kỹ thuật thu đạt kết quả tốt:

- hoạch định mục tiêu rõ ràng để quan sát
- lựa chọn địa điểm thuận tiện để dễ dàng di chuyển học viên.
- lượng giá cuộc quan sát để xem kết quả như thế nào đối với học viên (1).

b)- Kỹ-thuật trình diễn :

Trình diễn là thực hiện công tác cụ thể trước học viên. Hình thức giảng dạy này giúp học viên nhớ những gì đã thấy hơn là những gì đã nghe.

Ngoài ra, trình diễn rất hữu ích là phát triển sự hiểu biết qua cách thức thực hành. Học viên sẽ ý thức được rằng nếu áp dụng những điều học hỏi sẽ đem lại những cải tiến và ích lợi rõ rệt cho làng xã. Kỹ-thuật này thường được sử dụng đối với học viên chuyên môn qua trình diễn kỹ thuật máy móc và kết quả.

Tuy nhiên, vẫn có những ưu điểm và khuyết điểm, cơ quan phụ trách cần biết để sử dụng đúng mức :

x Ưu-điểm :

- Sự giảng dạy sẽ hào hứng và học viên chú ý nhiều hơn.
- Làm sáng tạo những điều trừu tượng khó hiểu.
- Thuyết phục được những người còn hoài nghi, do dự.
- Chỉ cách áp dụng trong thực tế.

x Khuyết điểm :

- Đòi hỏi những người có khả năng về vấn đề trình diễn
- Trình diễn đòi hỏi sự chuẩn bị kỹ càng, điều này thường thường Trung-Tâm thiếu chuẩn bị, nhưng có thể tránh được nếu Trung-Tâm chọn giảng viên có khả năng và thích ứng với vai trò.

(1) Nguyễn Mạnh Tư, Kỹ-thuật tu-nghiệp (Saigon, HVOGHC, 1966) trang 45-46.

c)- Kỹ-thuật nghiên cứu trường hợp học :

Kỹ-thuật này tương đối mới tại Việt-Nam, hiện nay được áp dụng rộng rãi tại Học-Viên Quốc-Gia Hành-Chánh cho các sinh viên. Mục đích giúp sinh viên làm quen với những vấn đề thực tế hầu có kinh-nghiệm phần nào sau này.

Riêng tại ngoại quốc, kỹ-thuật này được áp dụng vào năm 1871 tại Đại-Học Đường Havard Mỹ-Quốc.

Như vậy, chúng ta nhận thấy rằng mục đích của kỹ-thuật này là đặt học viên vào địa vị của người có trách nhiệm giải quyết vấn đề, nhằm giúp học viên quen với công việc quản trị thực tế.

Học-viên sẽ được huấn luyện :

- Phân tích cận kẽ trường hợp nêu ra
- Đặt vấn đề giải quyết
- Tìm các giải pháp và nêu lên ưu, khuyết điểm của các giải pháp.

Ngoài ra, để hướng dẫn học viên, giảng viên sẽ trình bày cận kẽ rõ lai lịch của vấn đề, diễn tiến như thế nào hầu giúp học viên sống lại vai trò của các nhân vật trong trường hợp và biết được những ý tưởng, quan điểm khác nhau đã chi phối trong trường hợp khi giải-quyết.

Thế nên, nếu Trung-Tâm áp dụng triệt để kỹ-thuật này thì hy vọng học viên xã-ấp sẽ dễ dàng thấu thập và thích thú học tập vì nhận thấy mình có tham dự vào đề tài và nhìn thấy rõ rệt những ích lợi thực tiến cho công việc quản trị của mình khi trở về địa phương. Hy vọng Trung-Tâm sẽ áp dụng kỹ-thuật này trong nay mai khi chính-quyền địa phương ý thức được tầm quan trọng của công tác huấn luyện.

d)- Kỹ-thuật diễn tập :

Kỹ-thuật này chỉ thích hợp với môn học giao tế nhân sự, nhằm mục đích cải thiện tác phong và xây dựng thái độ đứng đắn cho các viên chức xã-ấp.

Hình thức diễn tập giúp học viên nhìn nhận những khuyết điểm và bổ túc những ưu điểm. Đây là một kỹ thuật linh động, gây thích thú đối với học viên.

Kỹ thuật này có những ưu điểm là :

- Gây sự tham gia ý kiến của tất cả học viên
- Làm sáng tỏ vấn đề
- Trình bày 1 vấn đề dưới nhiều giải pháp để giải quyết.

Tuy nhiên, kỹ thuật này gặp trở ngại thời hạn thực hiện phải thích hợp và nhất là khi áp dụng cần xem đó là vấn đề thực tế chứ không phải trò tiêu khiển sau lý thuyết.

Để thực hiện kỹ-thuật đúng phương pháp, Trung-Tâm cũng nên biết thể thức áp dụng sau :

- Định nội dung rõ ràng
- Lựa chọn diễn viên
- Chuẩn bị diễn viên
- Ấn định thời lượng diễn tập.
- Thảo luận và phân tích.

Trên đây là những kỹ-thuật mà Trung-Tâm có thể áp dụng trong công tác huấn luyện để gây hứng thú, phấn khởi tinh thần học viên. Hầu đạt tỷ lệ cao trong công tác, thiết nghĩ, chính quyền trung-ương và địa phương nên khuyến khích và quyết tâm tận dụng khả năng của mình để cải tiến kỹ thuật huấn luyện hầu theo kịp đà tiến hóa của các quốc gia trên thế giới về lãnh vực đào tạo cán bộ quốc-gia.

B.- KỸ-THUẬT TỔ-CHỨC.

Để tổ chức một khóa huấn luyện, Trung-Tâm thường chỉ đặt kế hoạch và thảo chương trình theo lối tiền chế nên không mấy kết quả. Vậy, Trung-Tâm cần cải tiến kỹ-thuật tổ chức theo phương pháp mới từ giai đoạn tiền huấn luyện, huấn luyện đến hậu huấn luyện.

Theo kỹ-thuật này thời phải qua 3 giai đoạn :

- Giai đoạn nghiên cứu
- Giai đoạn tổ chức
- Giai đoạn phát triển
- Giai đoạn tổng chuẩn bị (khai giảng).

Đây là kỹ thuật mà Viện Quốc-Gia Tu-Nghiệp đề nghị trong tập Tri-Hành số 2 tháng 10 năm 1972.

1)- Giai đoạn nghiên cứu :

Giai đoạn do vị Quản-Đốc đặc trách vì tu nghiệp và ban tham mưu phụ trách. Công việc gồm :

- Nhu cầu tổ chức khóa học : sẽ thảo luận trên căn bản sau:

- . Xem nhu cầu nào cần thiết nhất
- . Đã có cơ quan nào tổ chức loại khóa tương tự chưa ?

- Ấn định mục đích:

- . Tăng cường kiến thức
- . Cải tiến kỹ năng
- . Thay đổi tác phong.

Hay cả 3 mục đích nêu trên, cơ quan phải ấn định rõ rệt :

- Nhận định tình hình : Thường xét đến những điểm sau :

- . Tình hình cơ quan về lãnh vực cần cải tiến.
- . Quan niệm của cấp chỉ huy đối với việc cải tiến.
- . Tình trạng tài nguyên dùng cho việc huấn luyện.
- . Học viên mong muốn cải tiến như thế nào ?
- . Thái độ của họ ra sao ?

- Phát triển mục tiêu : Muốn phát triển lãnh vực này thời mục tiêu phải rõ ràng cụ thể :

- . Quan sát và đo lường được

- . Phải có tiêu chuẩn năng suất
- . Tỷ lệ thu đạt kỹ năng của học viên.

- Ấn định thể thức lượng giá : Sau cùng của giai đoạn là dùng phương pháp lượng giá để đo lường kết quả, nhưng cơ quan sẽ sử dụng hình thức nào : viết, thực hành, trắc nghiệm . . .

2) Giai đoạn tổ chức :

Trong giai đoạn này phải có sự cộng tác chặt chẽ của các giảng viên.

- Thành lập ban giảng huấn và ban Giám-Đốc.
- Ấn định rõ ràng hình thức huấn luyện dựa theo tiêu chuẩn mục tiêu huấn luyện.
- Ấn định thành phần học viên
- Ấn định tài liệu giảng huấn.
- Tham khảo ý kiến của các cấp chỉ huy, cùng cơ quan chuyên môn để so sánh nhu cầu và bảo đảm kỹ thuật. Sự tham khảo này cần thực hiện trực tiếp.
- Đề nghị : chi phí tổ chức, phạm phí học viên, thù lao giảng viên và hỗ trợ ấn loát tài liệu.

3)- Giai đoạn phát triển :

Qua giai đoạn này cơ quan phụ trách cần tham khảo về kỹ-thuật và chuyên môn với các cơ quan liên hệ đến công tác huấn luyện.

- Chuẩn bị giảng viên bằng cách mời các giảng viên dự một buổi họp để vừa giúp giảng viên am tường về mục tiêu và nội dung khóa học, vừa đề cập tới những phương pháp huấn luyện hữu hiệu mà giảng viên cần áp dụng để kết quả huấn luyện khả quan.

- Tài liệu giảng huấn thời các giảng viên cần phải soạn thảo, kể nó nếu được, cơ quan sẽ tổ chức buổi họp để hoàn bị tài liệu.

- Tham khảo ý kiến chính thức với các cơ quan chuyên môn và nhất là với viện tu-nghiệp quốc-gia.

- Soạn thảo văn kiện tổ chức khóa học như : thời lượng, thành phần giảng viên, điều hành v.v...

- Quảng bá chương trình huấn luyện cho học viên và các cơ quan liên hệ đến huấn luyện.

4)- Giai đoạn tổng chuẩn bị :

Sau 3 giai đoạn trên, giai đoạn chốt là cơ quan có nhiệm vụ phổ biến lịch khóa học và thông báo cho học viên và các cơ quan bạn.

- Thiết lập lịch trình khóa học như khai giảng, bế mạc.
- Trù hoạch việc tiếp đón học viên
- Dự trù nội quy và hoạt động huấn luyện.
- Nhiệm vụ sau là tổng kiểm soát.

Chúng ta biết rằng, bất kỳ tổ chức nào lại không có những ưu và khuyết điểm nhưng nếu tránh được khuyết điểm càng nhiều và bổ túc vào đó bằng những ưu điểm thì tổ chức hy vọng sẽ hoàn hảo về tốt đẹp hơn.

Phạm vi công tác huấn luyện cũng vậy, nếu chính quyền lưu tâm cải thiện và nhất là ý thức được tầm mức quan trọng huấn luyện thì công tác này sẽ thành công vượt bực như mọi người đang mong muốn.

KẾT LUẬN

NHƯ ĐÃ TRÌNH-BÀY MÃY CHỤC TRANG VỀ VẤN-ĐỀ huấn luyện viên-chức Xã Ấp tại Biên-Hòa. Người viết đã cố dịp đề cập đến những quan-niệm huấn luyện của các Quốc-gia trên thế-giới và các giới-chức cầm quyền tại Việt Nam trong chương dẫn nhập. Xét đến tầm mức quan trọng của vấn đề dưới khía cạnh vai-trò và sự cần thiết huấn luyện viên chức Xã Ấp qua phần I. Rồi nhìn qua hoạt động và thành-quả huấn luyện tại Biên-Hòa ở phần II.

Sau cùng, nhận định vấn đề dưới quan điểm nhận xét và đề nghị phần III. Có lẽ mỗi người đều phải nhìn nhận rằng Huấn-luyện là một trong những vấn-đề mà nhà cầm quyền Việt-Nam cần phải đặc biệt lưu tâm đến nhiều hơn. Nhất là trong giai-đoạn hiện-tại và tương lai đất nước. Thiết tưởng bất kỳ hoạt động nào trong giai-đoạn này đều cũng cần thiết và quan trọng để xây dựng, củng cố quốc gia.

Vì chúng ta biết rằng một khi xã-hội thay đổi thì nhu-cầu tổ-chức và ước vọng con người cũng thay đổi đề theo kịp và đáp ứng được đã tiến triển của xã hội. Riêng lãnh-vực huấn-luyện, nếu muốn đạt đến mục đích thay đổi con người trong trạng thái động xã-hội ấy, thì chính nó phải thay đổi và mang tính chất động, nghĩa là phải thực hiện trên nhu cầu thực tiễn giúp cá nhân thăng tiến và tổ chức thay đổi.

Vì vậy, huấn luyện và tu nghiệp cán bộ cần lồng vào kế-hoạch phát triển quốc-gia song song với

những cải-tò về thủ-tục hành-chánh, tổ chức cơ cấu mà hiện nay do các cơ quan như Ủy - Ban Công-Vụ, Ủy Ban Cải-Cách Thủ-Tục Hành-Chánh đảm nhiệm. Có như vậy mới mong đầy mạnh hiệu-năng, kỹ năng của cơ sở và nhân viên.

Ý niệm này đã được thể hiện bởi Sắc-lệnh số 096/SL/ThT/QTCS của Thủ Tướng ban hành ngày 13-8-1971 thành lập Viện Tu-Nghiệp Quốc-Gia mà nhiệm-vụ là :

- Soạn thảo và thực thi "Kế-hoạch phát triển và tu-nghiệp" trên bình-diện quốc gia.
- Hiện-đại-hóa và hữu-hiệu-hóa hoạt động tu-nghiệp.
- Đào tạo giảng-viên cho ngành tu-huấn.
- Viện Tu-Nghiệp Quốc-Gia là Trung-Tâm trao-đổi tin tức tu-nghiệp.

Nhất là, thực hiện một kế-hoạch, chương trình tu-huấn toàn-diện cho toàn-quốc. Đây là một điều đáng mừng cho tất cả những ai lưu tâm đến huấn luyện tu-nghiệp, vì từ lâu những khiếm khuyết trong lãnh-vực tu huấn đã gây không biết bao trở ngại cho địa phương và Trung Ương khi thực-hiện công-tác.

Những cơ-quan này chỉ mới thực sự bắt tay vào việc từ tháng 7/72 với công-tác kiểm-điểm và nghiên-cứu tìm hiểu huấn-luyện tu-nghiệp ở Đô, Tỉnh, Thị trên toàn quốc. Hy vọng, viện này sớm có một chính-sách, kế-hoạch thống nhất toàn diện để "hiện-đại-hóa" nỗ-lực huấn-luyện của các cơ-quan địa phương nhằm gây ý thức về nhu-cầu và phương-cách thực hiện. Không những chỉ liên tục nuôi dưỡng và phát triển hoạt động huấn luyện tu nghiệp tại địa phương mà viện này còn cần hướng dẫn, thúc đẩy hoạt động đề vãn đề tu huấn được toàn hảo khả-quan gấp bội.

Song song với hoạt động mới này, một cơ quan đã có từ lâu là Trung Tâm quốc-gia Hội-Thảo cũng cần tích cực mở rộng những buổi hội-thảo cho các Quán Đốc tu nghiệp trên toàn-quốc hầu mở mang thêm kiến thức về chánh-sách và phương-thức huấn luyện, thay đổi tác phong và thái độ trong nhiệm-vụ tu-huấn. Mong rằng các cơ-quan này sẽ hoạt động càng ngày càng mạnh mẽ và ý thức nhiều hơn trong tương-lai về tu huấn các cán bộ trong guồng máy hành chánh quốc-gia từ Trung ương đến địa phương.

Tóm lại, học hỏi là điều cần thiết để tiến bộ ngõ hầu phát triển khả năng, thay đổi thái độ cũng như gia-tăng hiệu năng tổ-chức, đây cũng là quan niệm của Đức Khổng Phu Tử nêu lên trong giáo thuyết của Ngài : " Học nhi tri chi" chứ không phải "sinh nhi tri chi".

Ngoài ra, muốn sự học hỏi được thành công thì cần phải chuẩn bị chu đáo, tổ chức khoa học, điều hành hợp lý nghĩa là cần có phương-pháp tốt hiệu-quả khả-quan. "Có phương-pháp người bình thường cũng làm được việc phi-thường, không phương-pháp người phi-thường cũng làm hỏng việc tâm thường" (1)

Nếu chính quyền quan-niệm được như vậy, thời người viết mới hy-vọng có được một chương-trình huấn-luyện tu-nghiệp toàn diện và quy-mô hầu lúc đó nền hành-chánh quốc-gia sẽ là nền hành-chánh phát-triển toàn ven từ Trung-ương đến địa phương.

Saigon tháng 4/73

Trần Thanh Sơn

(1) Descartes, Discours de la Méthode.

THƯ TỊCH

I.- SÁCH .

- * BRUNTON, ROBERT. L Sách Huấn-luyện viên-chức Đō, Tỉnh, Thị tại nhiệm. ICMA.
- * MILLET, JOHN. -Nghệ thuật Quản Đōc - Saigon - Công Đān - 1959.
- * SIMON, HERBERT. H. Hành-Chánh Công Quyēn- Saigon- T. T. N. C. V. N. 1962
- * NGUYỄN MẠNH TƯ, Kỹ Thuật Tu-Nghiệp. Saigon . HNCHC. 1966.
- * NGUYỄN VĂN TIẾT, Thực Trạng Nēn Hành Chánh Địa-Phương tại Việt Nam, Saigon . Hội Nghiên Cứu Hành-Chánh.
- * CÁCH HUẤN-LUYỆN NHÂN-VIÊN, Bộ Nội-Vu số III.
- * CÁCH ẤP-DỤNG KỸ-THUẬT GIẢNG DẠY, Thư Viện Bộ Nội-Vu. số 122.
- * TÀI-LIỆU HUẤN-LUYỆN VIÊN-CHỨC XÃ ẤP. PĐUHC. 1967.

II.- CÁC VĂN-KIỆN.

- * SL 198, SL 045 v/v Tổ Chức HĐX và UBHCX
- * ND 1477 BNV/NC/2 ngày 11/11/1964 v/v Lập mỗi tỉnh 1 QĐTN không kiêm nhiệm.
- * TT 1174 BNV/HC/PC ngày 21/7/1958 v/v Huấn Luyện tu nghiệp.

- * TT 106 PĐUHC ngày 9-01-1967 v/v Huấn Luyện viên chức Xã Ấp.
- * SL 130 ngày 19-10-1970 v/v Tăng cường quyền hạn QĐTN.
- * TT 7668 BNV/HL/24 ngày 5-8-1971 v/v Huấn-Luyện Viên-Chức Xã Ấp.
- * TT 2491 BNV/HL/24 ngày 7-4-1972 v/v Thành Lập Ủy Ban Huấn-Luyện Tỉnh.
- * TT 4474 BNV/NVH/24 ngày 1-8-1972 v/v Áp dụng chương trình và tài liệu huấn luyện viên-chức Xã Ấp.
- * TT 6130 BNV/HL/24 ngày 9-9-1972 v/v Tu-chính chương trình và tài liệu huấn luyện viên chức Xã Ấp.
- * SL 119 và 120 ngày 22-8-1972 v/v Cải tạo cơ-cấu Xã Ấp.
- * TT 6617 BNV/HL/24 ngày 2-10-1972 v/v Huấn Luyện Viên Chức Xã Ấp tại Trung Tâm CBQG Vũng Tàu.

III.- BÁO-CHÍ XUẤT-BẢN ĐỊNH-KỶ.

- * TÔN THẤT TRẠCH, Hành-Chánh-Học, NCHC Tập II số 1 1958 trang 109-119.
- * VƯƠNG-VĂN-BẮC, Vấn Đề Cán-Bộ tại quốc-gia chậm-tiến. QH.
- * NGUYỄN NGỌC NIE, Vai-trò của vị QĐHLTN, NCHC Tập IX số 12. 1965 trang 83-99.
- * WICKERT, F.R, Tu Nghiệp Công Chức đã đem lại kết-quả như thế nào. NCHC, Tập II số 1, 1958 trang 143-171.

III.- LUẬN-VẤN TỐT NGHIỆP.

- * HUỠNH-THÔNG. Phụ Đắc Ủy Hành-Chánh và Vấn Đề Huân-Luyện Viên-Chức Xã-Ấp. Đốc-Sự 12.
- * PHAN-VĂN-TÂN, Nhận Xét về Chương Trình Huân-Luyện Viên-Chức Xã Ấp, Đốc-Sự 15.
- * SƠN SIM, Thử Đề-Nghị Một Nội Dung Chương Trình Huân Luyện Viên Chức Xã Ấp. Đốc-Sự 16.

IV.- PHỎNG-VẤN.

- * ÔNG TRƯƠNG VĂN NAM, Tổng-Thư-Ký BNV Cựu Phó Tỉnh Trưởng B.H.
- * ÔNG LÊ DUY ĐỨC, Giám Đốc Nha Huân Luyện BNV.
- * ÔNG ĐẶNG VĂN THẠCH, Phó Tỉnh Trưởng B.H
- * ÔNG PHAN VĂN VINH, Quản Đốc Tu Nghiệp B.H

*
* *

ĐẠI HỌC QUỐC GIA VIỆT NAM

TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM HÀ NỘI

TRUNG TÂM NGHIÊN CỨU VÀ PHÁT TRIỂN

TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM HÀ NỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM HÀ NỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM HÀ NỘI