

# THỬ BÀN VỀ CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO GIÁM ĐỐC THƯ VIỆN

TS. Lê Văn Việt

Phó Giám đốc

Thư viện Quốc gia Việt Nam

Cách đây hơn 10 năm, trong một bài tham luận tại hội thảo khoa học của Khoa Thư viện - Thông tin Trường Đại học Văn hóa Hà Nội tôi đã nêu ra một vấn đề cần phải đào tạo cán bộ quản lý thư viện [2]. Tuy nhiên, theo như tôi biết, từ đó đến nay, chưa thấy có những hồi âm về vấn đề này. Xét thấy, vấn đề ngày càng trở nên cấp thiết, lần này tôi lại mạnh dạn đề xuất một chương trình đào tạo giám đốc thư viện/cơ quan thông tin, một chức danh cụ thể trong bộ máy quản lý thư viện.

## **1. Sự cần thiết của việc đào tạo giám đốc thư viện**

### ***1.1. Sự biến đổi của công tác thư viện/cơ quan thư viện***

Thư viện ngày càng trở nên hiện đại và “nặng nề” hơn. Hiện đại thể hiện ở sự gia tăng ngày càng nhiều các thiết bị công nghệ thông tin và truyền thông, thiết bị tự động hóa... tại các thư viện. Hiện đại còn thể hiện ở sản phẩm thông tin – thư viện, các phương thức phục vụ người dùng tin. “Nặng” hơn không chỉ là do được tăng cường các trang thiết bị trên (và nhà cửa) mà còn bởi sự thay đổi trong quy trình công nghệ, phải chọn lựa những công nghệ mới (phần mềm, chuẩn nghiệp vụ...), mà nhiều công nghệ trong số đó xuất phát từ nước ngoài nhưng cán bộ thư viện chưa được đào tạo hoặc thực hành trước đó. Thư viện lại càng bị sức ép lớn “nặng” hơn khi phải có những khoản ngân sách để nuôi các trang thiết bị mới và các sản phẩm do các thiết bị đó tạo ra, hay để thay thế các thiết bị bị hư hỏng, lạc hậu. “Nặng” hơn còn do thư viện phải bổ sung thêm nhân sự của những ngành đào tạo khác (công nghệ thông tin, ngoại ngữ...) mà với thu nhập của nghề thư viện rất khó thu hút họ vào làm việc nhưng nếu thiếu họ thư viện cũng khó xoay sở. “Nặng” hơn còn bởi đối tượng người dùng rộng hơn, phạm vi ảnh hưởng của thư viện lớn hơn, sự cạnh tranh với các đối tác khác (công nghệ nghe nhìn, các tổ chức thông tin - thư viện tư nhân...) cũng khốc liệt hơn... Ngân sách cấp cho thư viện tăng ít hoặc có thư viện không tăng trong khi đó giá cả tài liệu, thông tin... tăng nhanh; việc nhà nước cho phép

các thư viện tự chủ trong chi tiêu ngân sách để tạo nên những khoản thu bù vào các khoản chi cũng tạo nên những áp lực cho thư viện... Mỗi quan hệ trên - dưới, trong - ngoài của thư viện cũng rất phức tạp mà muốn phát triển tốt các thư viện phải giải quyết ổn thỏa các mối quan hệ đó.

### ***1.2. Đội ngũ giám đốc thư viện nước ta hiện nay***

Tôi cứ mạnh dạn dùng chữ “giám đốc” để chỉ người nào đó quản lý một thư viện. Một thư viện có một người thì người đó vừa là “giám đốc”, vừa là nhân viên. Thư viện nào đó có 2 người trở lên thế nào cũng phải phân công một người thay mặt họ chịu trách nhiệm về các công việc của thư viện, người đó đương nhiên là “giám đốc” thư viện. Ở các thư viện lớn thì chức danh giám đốc là đương nhiên phải có và được bổ nhiệm theo luật định. Còn ở các thư viện cực nhỏ (1/2 - 1 người) thì người thực hiện chức trách của một “giám đốc” lại do dân gian suy tôn. Ở đây ta không bàn về sự khác nhau trong quy mô, nội dung, áp lực... trong quản lý của giám đốc thư viện với hàng trăm nhân viên với “giám đốc” thư viện chỉ có mình là nhân viên mà nói tới sự đồng nhất trong chức trách của giám đốc các thư viện với những kích cỡ khác nhau.

Mặc dù không có nghiên cứu riêng về vấn đề này nhưng bằng con mắt quan sát tại các thư viện công cộng và thư viện đại học, chúng tôi cũng có thể đưa ra 2 dạng giám đốc sau (theo tiêu chí có hay không đào tạo chuyên ngành thư viện):

- Giám đốc thư viện là người được đào tạo nghề thư viện. Số lượng này chiếm đông hơn trong các thư viện công cộng; thư viện chuyên ngành.
- Giám đốc thư viện là người chưa được đào tạo nghề thư viện. Số lượng này chiếm ít hơn.

Mặc dù chưa có một công trình nghiên cứu nào về những thuận lợi và khó khăn của giám đốc được/không được đào tạo nghề thư viện nhưng rõ ràng là với những giám đốc chưa được đào tạo nghề thì việc quyết định các vấn đề liên quan đến nghiệp vụ thư viện mới đầu có phần “e dè” hơn, cẩn trọng hơn. Nếu không tự học thì quá trình đó sẽ còn kéo dài và ảnh hưởng tới chất lượng công việc của thư viện. Ngoài việc đào tạo chuyên môn, giám đốc thư viện còn cần những phẩm chất, kiến thức, năng lực khác nhưng việc đào

tạo, trang bị những kiến thức đó các giám đốc thư viện là rất khó xác định vì hiện nay ở nước ta chưa có cơ sở nào đào tạo giám đốc thư viện.

### ***1.3. Giám đốc thư viện là nghề***

Peter Drucker - Nhà tương lai học, đồng thời là nhà quản lý học nổi tiếng có viết rằng: sự lên ngôi của các tổ chức và xã hội không tùy thuộc vào tổ chức hay xã hội đó nắm trong tay những công cụ gì mà là sự vận hành thành công những định chế quản lý. Đương nhiên đằng sau suy nghĩ này chúng ta thấy vai trò cực kỳ to lớn của người giám đốc, người lãnh đạo tổ chức đó. Trong thời đại ngày nay khoa học công nghệ phát triển nhanh như vũ bão, hiện hữu vào cuộc sống của chúng ta một cách rất rõ ràng, chính vì vậy con người cần phải có một khả năng to lớn hơn về phương diện quản lý để áp dụng những tiến bộ của khoa học công nghệ vào sản xuất, kinh doanh, nhất là trong các doanh nghiệp, để tập hợp, khai thác, sử dụng có hiệu quả các nguồn lực tài nguyên khan hiếm, từ đó tạo ra các giá trị cho các mục đích phát triển của chính mình và của xã hội. Chuyển sang nền kinh tế thị trường định hướng XHCN, bên cạnh các mặt thuận lợi khác, các doanh nghiệp hàng ngày phải đối mặt với muôn vàn thử thách của cuộc cạnh tranh khắc nghiệt. Sức ép của tính hiệu quả, hiệu suất và chất lượng trong các hoạt động sản xuất kinh doanh ngày càng lớn, nó buộc chúng ta phải chuyên môn hóa, chuyên nghiệp hóa cao các công việc và các vị trí của một tổ chức kinh doanh, trong đó có công việc và chức danh của giám đốc [3].

Nói giám đốc công ty, doanh nghiệp là nghề thì hiện nay ít người phản đối nhưng nói giám đốc thư viện là một nghề e rằng nhiều người không tán thành.

Nghề, theo từ điển tiếng Việt do Hoàng Phê chủ biên, là công việc chuyên làm theo sự phân công lao động xã hội [6]. Nhưng nếu định nghĩa một cách khoa học thì “Nghề là một lĩnh vực hoạt động lao động mà trong đó, nhờ được đào tạo, con người có được những tri thức, những kỹ năng để làm ra các loại sản phẩm vật chất hay tinh thần nào đó, đáp ứng được những nhu cầu của xã hội”[1].

Giám đốc các doanh nghiệp trên thế giới và ở Việt Nam hiện đều có các trường lớp đào tạo. Giám đốc nhiều doanh nghiệp, công ty hiện được thuê hay tuyển dụng. Còn với

giám đốc thư viện thì hiện nay là do bổ nhiệm, chưa được đào tạo bài bản về quản lý nhưng vẫn nên công nhận đây là một nghề vì từ khi được bổ nhiệm, nếu không có khuyết điểm gì lớn hoặc không bị thuyên chuyển, cất nhắc lên vị trí cao hơn thì họ vẫn thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của một giám đốc. Các chức năng chính của giám đốc là:

- Thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của đơn vị đã được cơ quan cấp trên hay chủ doanh nghiệp xác định. Chịu trách nhiệm trước các chủ thể đó về việc thực hiện các quyền & nhiệm vụ được giao.
- Điều hành đơn vị đạt được các mục tiêu cuối cùng: Đưa ra các phương án bố trí cơ cấu tổ chức, quy chế quản lý nội bộ, vạch kế hoạch hoạt động, bố trí nhân sự phù hợp và giám sát tiến trình thực hiện kế hoạch, luôn sáng tạo, đề ra những cái mới, tiến bộ; điều chỉnh đơn vị kịp thời khi có mọi thay đổi.
- Giải quyết công việc hàng ngày của công ty.
- Ngoài ra còn phải thực hiện các nhiệm vụ và nghĩa vụ khác của người quản lý đơn vị theo luật pháp hiện hành quy định.

Để thực hiện tốt các chức năng có bản trên, giám đốc cần phải được trang bị những kiến thức và phẩm chất sau:

- Phải có những kiến thức vững chắc và cập nhật về công tác thư viện và các lĩnh vực có liên quan như công nghệ thông tin, truyền thông...; thông thạo một ngoại ngữ, tốt nhất là tiếng Anh;
- Nắm thật vững bối cảnh kinh tế - xã hội của đất nước, địa phương, cơ quan chủ quản và những nhiệm vụ trọng tâm trong từng thời kỳ và vận dụng thật tốt các thuận lợi và loại trừ hoặc làm giảm nhẹ đến mức tối thiểu các nguy cơ do hoàn cảnh đưa lại;
- Phải am tường môi trường pháp lý (không chỉ của riêng ngành thư viện mà cả các ngành khác có liên quan) mà trong đó thư viện vận hành;

- Phải hiểu cặn kẽ chức năng, sứ mệnh, mục tiêu, chiến lược phát triển của thư viện mà mình quản lý và tìm mọi cách thực hiện tốt, năm này tốt hơn năm trước, các chức năng, sứ mệnh đó;
- Phải xử lý hài hòa mối quan hệ giữa thư viện với xã hội (thư viện với cơ quan cấp trên/ chủ quản; thư viện với các ban ngành, các tổ chức xã hội; các tầng lớp xã hội; thư viện với người dùng. Đồng thời cũng phải giải quyết tốt mối quan hệ bên trong thư viện: giữa giám đốc với các phòng ban; giữa giám đốc với các nhân viên; giữa các nhân viên, phòng ban với nhau...;
- Phải điều hành công việc hàng ngày của thư viện (đôn đốc, kiểm tra việc thực hiện các kế hoạch; giải quyết các công việc mới nảy sinh. Trong quản lý điều hành thư viện hàng ngày, giám đốc nên tìm ra cái mới, ủng hộ cái mới, áp dụng cái mới;
- Và nhiều kiến thức, kỹ năng khác nữa.

Theo TS. Nguyễn Quốc Phồn, chân dung một giám đốc chuyên nghiệp có thể được phác thảo như sau:

- Một giám đốc chuyên nghiệp là người có khát vọng làm giàu. Họ hiểu rõ giá trị của sự giàu có nhưng không tự mãn với những gì mình có và biết truyền tinh thần đó cho mọi người để cùng hành động vì mục tiêu làm giàu.
- Giám đốc chuyên nghiệp còn là người có kiến thức sâu rộng. Đó không chỉ là những kiến thức chuyên môn mà còn là trình độ văn hóa làm nền tảng trong quản lý và kinh doanh, những kỹ năng mềm như năng lực cảm nhận, khả năng phân tích tình huống, nghệ thuật thương lượng, đàm phán...
- Đó là người có năng lực quản lý và kinh nghiệm tích lũy, tạo dựng được một tổ chức mạnh mẽ và năng động.

Nghề giám đốc là nghề thường xuyên phải đối mặt với các sức ép. Và để thành công, người giám đốc cần phải có khả năng cảm nhận các giá trị, khả năng khai thác, tổ chức và

sử dụng các nguồn lực, hiện thực hóa được các ý tưởng, chấp nhận và vượt qua các rủi ro, thách thức.

Và khi đã trở thành một nghề thì nghề đó cần phải được đào tạo, đào tạo một cách quy chuẩn và nghiêm túc, từ đó mới xây dựng được đội ngũ những giám đốc có tính chuyên nghiệp cao [5].

## 2. Đề xuất nội dung chương trình đào tạo giám đốc thư viện

Từ những chức năng, yêu cầu đối với giám đốc thư viện, tôi xin đề xuất một chương trình đào tạo sau dành cho đối tượng này:

Số TT	Các vấn đề	Thời lượng (đơn vị học trình)
1	Kiến thức cơ bản về công tác thư viện (dành cho giám đốc chưa được đào tạo nghề thư viện)	2 – 3
	Kiến thức cập nhật về công tác thư viện (dành cho giám đốc đã được đào tạo nghề thư viện)	1 – 1,5
2	Cơ sở pháp lý của ngành thư viện (luật pháp thư viện và các ngành liên quan (lao động – tiền lương; sở hữu trí tuệ, tài chính v.v.	2
3	Quản trị chiến lược của thư viện	0,5
4.	Quản trị nguồn lực thông tin	1
5	Quản trị cơ sở vật chất – kỹ thuật	1
6.	Quản trị cơ cấu tổ chức, nguồn nhân lực	2
7	Quản trị sản phẩm và dịch vụ thông tin – thư viện	1
8	Quản trị tài chính	2
9	Quản trị hình ảnh, thương hiệu thư viện	2
10	Quản trị quan hệ	2

11	Quản trị mâu thuẫn và xung đột trong thư viện	2
12	Quản trị cái mới (Nghiên cứu và triển khai; dự báo...)	2
<b>Tổng cộng</b>		<b>19 – 21 đv học trình = 300 tiết</b>

Đó là những vấn đề, chủ đề, theo tôi, là quan trọng nhất. Nội dung cụ thể của từng vấn đề, số tiết (đơn vị học trình) cần được cụ thể hơn cho từng đối tượng và mục đích đào tạo.

Phương thức vừa học lý thuyết vừa đi thực tế, vừa thảo luận nhưng ưu tiên cho việc thảo luận, tranh luận nhiều hơn.

### 3. Cách tiến hành

Để tiến hành chương trình này phải có cơ quan nào đó đảm nhận. Trường Đại học Văn hóa Hà Nội, nơi xuất phát nhiều cái mới trong công tác đào tạo nghề thư viện ở nước ta nên đảm nhận công việc này.

Trường nên nghiên cứu một chương trình khung cho đào tạo giám đốc thư viện. Chương trình đó có thể giảm, thêm bớt tùy vào đối tượng đào tạo (Giám đốc mới được đề bạt; giám đốc đã có một số năm thực hành nghề giám đốc; giám đốc thư viện lớn; giám đốc thư viện vừa; giám đốc thư viện nhỏ (1 – 2 người); giám đốc đã qua đào tạo nghề thư viện; giám đốc chưa qua đào tạo nghề thư viện... Sau đó tiến hành đào tạo cho lãnh đạo các phòng ban của thư viện.

Tóm lại. Hiệu quả hoạt động của từng thư viện và của toàn ngành thư viện phụ thuộc đáng kể vào nghệ thuật quản lý của (các) giám đốc. Đã đến lúc phải tiến hành mở lớp đào tạo riêng cho tất cả những ai làm công tác quản lý thư viện, dù thư viện đó là rất nhỏ.

### Tài liệu tham khảo

1. Khái niệm chung về nghề//[huongnghiepviet.com/.../706-khai-niem-nghe](http://huongnghiepviet.com/.../706-khai-niem-nghe)
2. Lê Văn Viêt. Xu hướng phát triển của thư viện trong 20 năm tới và phương hướng đào tạo cán bộ thư viện ở Việt Nam//Lê Văn Viêt. Thư viện học – những bài viết chọn lọc. – H.: VH TT, 2006. – Tr. 43 – 57.

3. Nghề giám đốc//[vanniendb.com/?...](http://vanniendb.com/?...) Truy cập ngày 9/9/2011
4. Papin, Robert. Nghề giám đốc, nhà quản lý thế hệ mới. Tập 1/ Robert Papin; Trần Tất hợp biên dịch. – H.: NXB Thống kê, 1995. – 236 tr.
5. Tại sao giám đốc lại trở thành một nghề//[daotaodoanhnghiep.com/.../195-tai-sao-giam-doc-lai-tro-thanh-mot-nghe.html](http://daotaodoanhnghiep.com/.../195-tai-sao-giam-doc-lai-tro-thanh-mot-nghe.html)
6. Từ điển tiếng Việt/Hoàng Phê chủ biên. – H.; Đà Nẵng: Trung tâm từ điển học; NXB Đà Nẵng, 2000. – Tr. 676.