

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
KHOA SƯ PHẠM

ĐOÀN MẠNH CƯỜNG

BIỆN PHÁP QUẢN LÝ PHÁT
TRIỂN
ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ
CỦA TRƯỜNG CAO ĐẲNG DU
LỊCH HÀ NỘI

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN LÝ GIÁO DỤC

Chuyên ngành: QUẢN LÝ GIÁO DỤC

Mã số: 60 14 05

HÀ NỘI - 2007

Luận văn được hoàn thành tại:

Khoa Sư phạm, Đại học Quốc gia Hà Nội

Người hướng dẫn khoa học: PGS. TS. Trần Khánh Đức

Phản biện 1:

Phản biện 2:

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ

Họp tại:.....

Vào hồi giờ ngày tháng năm 200

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin - Thư viện, Đại học Quốc gia Hà Nội
- Thư viện Khoa Sư phạm, Đại học Quốc gia Hà Nội

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Bước sang thế kỷ XXI, một lần nữa con người được đặt vào vị trí trung tâm của sự phát triển, con người được xem là nguồn lực vô tận, là nhân tố quyết định đến mục tiêu của sự phát triển. Trong giáo dục - đào tạo, cán bộ quản lý là một bộ phận trong cơ cấu chung của hệ thống giáo dục và là một đội ngũ quan trọng trong việc chỉ đạo, định hướng để đưa “*con thuyền giáo dục*” nước nhà đi đến mục tiêu đã đề ra.

Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội (trực thuộc Tổng cục Du lịch) được thành lập ngày 24/7/1972, đến nay đã trải qua 35 năm xây dựng và phát triển. Cùng với sự phát triển chung của ngành, của đất nước trong sự nghiệp đổi mới, công tác cán bộ, nhất là công tác xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý ở Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội những năm qua có nhiều chuyển biến tích cực. Chất lượng cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý từng bước được nâng lên. Tuy nhiên, đội ngũ cán bộ, đặc biệt là cán bộ quản lý và công tác quản lý phát triển cán bộ còn bộc lộ một số hạn chế và bất cập so với yêu cầu nhiệm vụ.

Trước tình hình hiện nay, Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội đã xác định xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý có bản lĩnh chính trị vững vàng, phẩm chất đạo đức cách mạng, năng lực trí tuệ, gương mẫu trong công tác chuyên môn, đáp ứng yêu cầu của thời kỳ mới và đòi hỏi của thực tiễn.

Ấy hân thấy hiện nay chưa có đề tài, luận văn nào nghiên cứu về vấn đề quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý; do đó xuất phát từ nhận thức trên, với những kiến thức được tiếp thu trong quá trình học tập chương trình quản lý giáo dục, cộng với thực tiễn công tác, tuy kinh nghiệm về lĩnh vực này chưa nhiều, bản thân tôi nhận thấy việc quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý ở Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội là việc làm thiết thực và có ý nghĩa. Bởi vậy, tôi mạnh dạn chọn đề tài: “*Biện pháp quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý của Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội*” để làm luận văn tốt nghiệp.

2. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở nghiên cứu cơ sở lý luận và thực trạng, đề xuất một số biện pháp quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý ở Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội trong giai đoạn hiện nay, đáp ứng yêu cầu phát triển của nhà trường.

3. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Nghiên cứu khái quát một số vấn đề lý luận về quản lý, quản lý giáo dục, quản lý nhà trường (đại học/cao đẳng); lý luận về quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý ở Việt Nam.

- Khảo sát, đánh giá thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý và công tác quản lý phát triển cán bộ của Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội, nguyên nhân của thực trạng trên.

- Đề xuất một số biện pháp cơ bản nhằm quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý của Trường Cao đẳng Du lịch Hà    i trong giai đoạn hiện nay và các năm tiếp theo.

4. Khách thể và đối tượng nghiên cứu

4.1. Khách thể nghiên cứu

Công tác quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý của Trường Cao đẳng Du lịch Hà    i.

4.2. Đối tượng nghiên cứu

Đội ngũ cán bộ quản lý của Trường Cao đẳng Du lịch Hà    i.

5. Giả thuyết khoa học

Hiện nay, vấn đề cán bộ quản lý và công tác quản lý phát triển đội ngũ cán bộ của Trường Cao đẳng Du lịch Hà    i tuy đã đạt được những kết quả nhất định, nhưng vẫn còn nhiều điều bất cập, do đó hiệu quả của công tác quản lý giáo dục và công tác cán bộ chưa cao.    u có các biện pháp quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý hữu hiệu thì sẽ nâng cao được chất lượng và hiệu quả của công tác quản lý giáo dục và công tác cán bộ, đáp ứng được yêu cầu về đổi mới giáo dục trong giai đoạn hiện nay.

6. Phương pháp nghiên cứu

6.1. Nhóm nghiên cứu lý luận

   hiên cứu, phân tích, tổng hợp từ các nguồn tài liệu khoa học; các văn bản, chỉ thị, nghị quyết của Đảng, Chính phủ, Bộ Giáo dục và Đào tạo, Trường Cao đẳng Du lịch Hà    i... liên quan đến công tác quản lý, quản lý giáo dục, quản lý nhà trường cũng như về vấn đề xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý.

6.2. Nhóm nghiên cứu thực tiễn

- Phương pháp lấy ý kiến chuyên gia về việc quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý.

- Các phương pháp dự báo về xây dựng và phát triển nhà trường nói chung và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý nói riêng.

- Phương pháp tổng kết kinh nghiệm, khảo sát các báo cáo thực tiễn.

- Phương pháp thử nghiệm, kiểm định tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp đề ra.

6.3. Nhóm phương pháp bổ trợ khác

- Phương pháp thống kê toán học để thống kê số lượng, chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý, giảng viên, sinh viên và xử lý các số liệu đã thống kê và sử dụng một số biện pháp kiểm định thống kê nhằm đưa ra kết luận phục vụ cho công tác nghiên cứu.

- Phương pháp mô hình hóa.

7. Phạm vi nghiên cứu

Đề tài tiến hành nghiên cứu, khảo sát đội ngũ cán bộ quản lý ở Trường Cao đẳng Du lịch Hà    i từ năm 2001 đến nay.

8. Cấu trúc luận văn

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản lý và quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý ở trường cao đẳng, đại học

- Chương 2:** Thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý và công tác quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý ở Trường Cao đẳng Du lịch Hà â ội
- Chương 3:** Một số biện pháp quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý ở Trường Cao đẳng Du lịch Hà â ội

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬ VỀ QUẢ LÝ VÀ QUẢ LÝ PHÁT TRIỂ ĐỘI Ầ GỪ CẦ BỘ QUẢ LÝ Ở TRườ Ầ G CAO ĐẦ Ầ G, ĐẠI HỌC

1.1. Tổng quan vấn đề nghiên cứu

1.2. Một số khái niệm

1.2.1. Quản lý

Quản lý là quá trình lập kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, điều hành và kiểm tra công việc của các thành viên thuộc một hệ thống đơn vị và việc sử dụng các nguồn lực phù hợp để đạt được các mục đích đã định.

1.2.2. Phát triển

Theo từ điển tiếng Việt, phát triển được khái niệm là: ***“Biến đổi hoặc làm cho biến đổi từ ít đến nhiều, hẹp đến rộng, thấp đến cao, đơn giản đến phức tạp”***. Còn theo quan điểm triết học, phát triển là khái niệm biểu hiện sự thay đổi tăng tiến cả về chất, cả về không gian lẫn thời gian của sự vật, hiện tượng và con người trong xã hội. Ầ hư vậy, phát triển được hiểu là sự tăng trưởng, là sự chuyển biến theo chiều hướng tích cực, tiến lên.

1.2.3. Quản lý phát triển

Quản lý sự phát triển thực chất là kế hoạch hóa, điều chỉnh và chỉ đạo triển khai phù hợp với quy luật khách quan để đạt được mục tiêu đề ra cho sự phát triển đó.

1.2.4. Đội ngũ

Theo Từ điển tiếng Việt ***“đội ngũ”*** có nghĩa là: ***“Tập hợp một số lượng người được sắp xếp theo tứ tự”***. Hay theo Từ điển tiếng Việt phổ thông thì ***“đội ngũ”*** được hiểu là: ***“Tập hợp một số đông người cùng chức năng hoặc nghề nghiệp, thành một lực lượng”***.

Phát triển đội ngũ (quan điểm phát triển đội ngũ ngành giáo dục) là làm sao để có một lực lượng đủ về *số lượng* và đảm bảo về *chất lượng* (nhân cách) đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước nói chung và yêu cầu phát triển giáo dục nói riêng.

1.2.5. Cán bộ

Cán bộ là những người có chức vụ, vai trò và cương vị nòng cốt và góp phần định hướng sự phát triển trong một tổ chức, một cơ quan, một bộ máy nhất định.

1.2.6. Cán bộ quản lý

Theo cách hiểu thông thường và khá phổ biến ở nước ta hiện nay, khái niệm ***“cán bộ quản lý”*** còn gắn liền với khái niệm ***“cán bộ lãnh đạo”***, được hiểu là những người có chức vụ và trách nhiệm điều hành, đứng đầu trong các cơ quan, tổ chức hành chính sự nghiệp.

1.2.7. Biện pháp quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý

Theo Từ điển Tiếng Việt của ả hà xuất bản Từ điển Bách khoa Hà ả hội thì ***“Biện pháp là cách hành động lựa chọn sao cho phù hợp với mục đích”***. Trong khi đó theo Từ điển Tiếng Việt phổ thông của Viện ả ngôn ngữ học của ả hà xuất bản TP. Hồ Chí Minh thì ***“biện pháp”*** được hiểu là: ***“cách làm, cách giải quyết một vấn đề cụ thể”***.

Từ các khái niệm ở trên, chúng ta có thể hiểu, biện pháp quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý là cách mà người quản lý tổ chức thực hiện, điều hành các hoạt động nhằm đạt được mục tiêu, mục đích của tổ chức trong việc xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý của mình phát triển cả về số lượng và chất lượng vận động theo hướng đi lên trong mối hỗ trợ, bổ sung cho nhau tạo nên một hệ thống nhất bền vững.

1.3. Quản lý nguồn nhân lực

1.3.1. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hay của một địa phương, một tổ chức, tức là nguồn lao động, những người lao động có kỹ năng được chuẩn bị sẵn sàng tham gia vào một công việc nào đó trong cơ cấu lao động của xã hội, tổ chức.

1.3.2. Quản lý nguồn nhân lực

Quản lý nguồn nhân lực hay còn được gọi là quản trị nhân sự là lĩnh vực theo dõi, hướng dẫn, điều chỉnh, kiểm tra sự trao đổi chất (năng lượng, thần kinh, bắp thịt) giữa con người với các yếu tố vật chất cả tự nhiên (công cụ, đối tượng lao động, năng lượng...) trong quá trình tạo ra của cải vật chất, tinh thần, để thỏa mãn nhu cầu của con người, nhằm duy trì bảo vệ, sử dụng và phát triển tiềm năng vô tận của con người.

1.4. Quản lý nhà trường (Đại học/Cao đẳng)

1.4.1. Khái niệm quản lý nhà trường (Đại học/Cao đẳng)

ả hà trường là một thể chế xã hội hoàn chỉnh, một cơ quan giáo dục chuyên biệt thực hiện chức năng giáo dục - đào tạo của ả hà nước và của cộng đồng xã hội, chuẩn bị cho thế hệ trẻ bước vào cuộc sống. Quản lý nhà trường là một phạm vi cụ thể của quản lý hệ thống giáo dục.

Trường học là một hệ thống thành tố của hệ thống giáo dục, nên quản lý nhà trường cũng được hiểu như là một bộ phận của quản lý giáo dục.

1.4.2. Nội dung quản lý nhà trường (Đại học/Cao đẳng)

ả hà trường được coi là tổ chức giáo dục cơ sở mang tính nhà nước, xã hội, trực tiếp tiến hành các hoạt động giáo dục, đào tạo thế hệ trẻ. Mọi nhà trường đều có nhiệm vụ trực tiếp tham gia vào quá trình thực hiện mục tiêu nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nhân tài cho đất nước.

1.5. Cơ sở lý luận về quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trong trường cao đẳng, đại học

1.5.1. Đội ngũ cán bộ quản lý

Đội ngũ cán bộ quản lý được hiểu là: ***“Một lực lượng những người có chức vụ, vai trò và cương vị nòng cốt và góp phần định hướng sự phát triển trong một tổ chức, một cơ quan, một bộ máy nhất định”***.

1.5.2. Phân loại cán bộ quản lý

Phân loại cán bộ quản lý nhằm mục đích bố trí, sử dụng hợp lý và có biện pháp nâng cao trình độ cho cán bộ. Tùy theo tiêu thức và mục đích có thể phân loại một cách tương đối.

Cán bộ quản lý giáo dục là “*người làm công việc lãnh đạo, quản lý, điều hành các hoạt động giáo dục từ bộ, cục, vụ, viên ở trung ương đến các sở, phòng, ban, cơ sở giáo dục thuộc ngành giáo dục và đào tạo*”.

1.5.3. Vai trò đội ngũ cán bộ quản lý

Đội ngũ cán bộ quản lý là lực lượng trực tiếp tham gia hoạt động và thực hiện những nhiệm vụ trong mọi lĩnh vực chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội...

1.5.4. Mô hình tổ chức đội ngũ cán bộ quản lý

Đối với hoạt động của trường cao đẳng, đại học thì mô hình tổ chức đội ngũ cán bộ quản lý đào tạo được chia thành ba cấp độ:

Cấp cao nhất: Ban giám hiệu (Hiệu trưởng, các phó hiệu trưởng)

Cấp trung gian: Lãnh đạo phòng, khoa, bộ môn trực thuộc (Trường/phó phòng; chủ nhiệm/phó chủ nhiệm khoa, bộ môn trực thuộc).

Cấp cơ sở: Lãnh đạo bộ môn (Tổ trưởng/tổ phó bộ môn chuyên môn).

1.5.5. Dự báo phát triển đội ngũ cán bộ quản lý

Công tác dự báo đối với việc xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý là hết sức cần thiết, được ví như là “*kim chỉ nam*” của hoạt động quản lý nói chung và công tác tổ chức cán bộ.

1.5.6. Nội dung xây dựng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý

Ấn định quan trọng của việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý là phải tạo được nguồn cán bộ, tức là phải xây dựng quy hoạch cán bộ, chăm lo đào tạo và bồi dưỡng cán bộ. Quan trọng nhất là quy hoạch xây dựng đội ngũ cán bộ cốt cán, cán bộ quản lý trong hệ thống chính trị.

1.5.7. Biện pháp quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý

Biện pháp quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý là cách mà người quản lý tổ chức thực hiện, điều hành các hoạt động nhằm đạt được mục tiêu, mục đích của tổ chức trong việc xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý của mình phát triển cả về số lượng và chất lượng vận động theo hướng đi lên trong mối hỗ trợ, bổ sung cho nhau tạo nên một hệ thống nhất bền vững.

1.6. Cơ sở pháp lý về quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trong trường cao đẳng, đại học

1.6.1. Vấn đề phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục hiện nay

1.6.2. Các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước về vấn đề cán bộ

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ VÀ CÔNG TÁC

QUẢN LÝ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ

Ở TRƯỜNG CAO ĐẲNG DU LỊCH HÀ NỘI

2.1. Giới thiệu về Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội tiền thân là Trường Công nhân khách sạn du lịch được thành lập ngày 24/07/1972. Tính đến nay, Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội đã trải qua 35 xây dựng và phát triển qua 3 giai đoạn: (1) Giai đoạn 1972-1997; (2) Giai đoạn 1997-2003; (3) Giai đoạn 2003 đến nay.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ

- Đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ có trình Cao đẳng và các trình độ thấp hơn trong các lĩnh vực du lịch, khách sạn và liên quan;

- Bồi dưỡng nghiệp vụ chuyên môn cho các cán bộ quản lý du lịch, khách sạn thuộc mọi thành phần kinh tế, liên kết với nước ngoài để tổ chức các lớp nâng cao;

- Hoạt động nghiên cứu, ứng dụng khoa học công nghệ phục vụ yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội.

2.1.3. Quy mô và cơ cấu ngành nghề đào tạo

2.1.3.1. Quy mô đào tạo

Hiện nay, Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội hiện đang tổ chức đào tạo với lưu lượng khoảng 5000 học sinh - sinh viên mỗi năm. Lưu lượng học sinh - sinh viên này được triển khai đào tạo tại cơ sở chính của trường. Đồng thời liên kết với các cơ sở đào tạo và tổ chức đào tạo tại nhiều địa phương với nhiều hệ đào tạo khác nhau. Quy mô đào tạo học sinh - sinh viên của trường được tăng đều đặn ở mỗi năm học khoảng 10 - 15%.

2.1.3.2. Cơ cấu ngành nghề đào tạo

- (1) Hệ Cao đẳng: có 2 ngành với 6 chuyên ngành đào tạo
- (2) Hệ Trung cấp chuyên nghiệp: có 6 chuyên ngành đào tạo
- (3) Hệ Trung cấp nghề: có 8 chuyên ngành đào tạo
- (4) Hệ đào tạo, bồi dưỡng ngắn hạn: có 6 nghiệp vụ đào tạo, bồi dưỡng

2.1.4. Bộ máy tổ chức quản lý

2.1.4.1. Hệ thống tổ chức

2.1.4.2. Các phòng, trung tâm, khách sạn

2.1.4.3. Các khoa, bộ môn trực thuộc

2.1.4.4. Sơ đồ tổ chức bộ máy

2.1.5. Đội ngũ cán bộ, giảng viên, công nhân viên

Hiện nay, tổng số cán bộ, giảng viên, công nhân viên của Trường Cao đẳng Du lịch là 284 người, trong đó nam chiếm 47%, nữ chiếm 53%.

2.1.6. Cơ sở vật chất kỹ thuật

2.1.6.1. Hệ thống phòng học, nhà xưởng

2.1.6.2. Hệ thống trang thiết bị, phương tiện dạy - học

2.2. Thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý ở Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội năm học 2006 - 2007

2.2.1. Số lượng và cơ cấu đội ngũ cán bộ quản lý

2.2.1.1. Số lượng đội ngũ cán bộ quản lý

Từ ngày thành lập đến nay, Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội đã xây dựng được một đội ngũ cán bộ quản lý ở các cấp tương đối đảm bảo về số lượng. Số cán bộ quản lý là 53 người chiếm 18% trong tổng số lực lượng lao động toàn trường.

2.2.1.2. Cơ cấu đội ngũ cán bộ quản lý

- (1) Về giới tính
- (2) Về độ tuổi
- (3) Về thâm niên công tác

2.2.2. Chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý

2.2.2.1. Phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp

2.2.2.2. Trình độ đội ngũ cán bộ quản lý

Hiện nay, tổng số cán bộ quản lý ở Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội là 53 người, trong đó:

- Tiến sỹ: 2 người, chiếm 3,8%
- Thạc sỹ: 10 người, chiếm 18,8%
- Cử nhân/Kỹ sư: 41 người, chiếm 77,4%

Từ năm 2005 đến nay Hà trường có 40 cán bộ, giáo viên đang theo học trình độ cao học và nghiên cứu sinh ở trong và ngoài nước. Trong đó, số cán bộ quản lý đang học tập theo trình độ trên đại học chiếm 50%.

2.2.2.3. Năng lực lãnh đạo và quản lý

Trong 5 năm qua năng lực lãnh đạo và năng lực quản lý của đội ngũ cán bộ quản lý Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội đã có những bước tiến triển đáng kể, làm thay đổi và từng bước góp phần nâng cao chất lượng quản lý giáo dục của Hà trường. Tuy nhiên, vẫn còn một bộ phận nhỏ cán bộ quản lý chưa thực sự làm tốt công việc lãnh đạo và quản lý tại đơn vị mình phụ trách, đồng thời đối với công việc quản lý của Hà trường nói chung đôi lúc còn lơ là, chưa tha thiết công hiến, vẫn còn quá chú trọng đến công tác chuyên môn mà chưa thực sự toàn tâm, toàn ý với công tác lãnh đạo cũng như công tác quản lý đã được Đảng ủy, Ban Giám hiệu Hà trường giao phó.

Nhận xét chung: Nhìn chung, đội ngũ cán bộ quản lý của Hà trường đều có năng lực quản lý và lãnh đạo tốt, trong số 53 cán bộ quản lý hiện nay có trên 20% đạt loại giỏi, trên 63% đạt loại khá, có 10% đạt loại trung bình, chỉ có 1% đạt loại yếu và phần đầu đến năm 2010 sẽ chỉ có 5% đạt loại trung bình, 30% đạt loại giỏi, 65% đạt loại khá, không có loại yếu. Hàng năm, một số đơn vị phục vụ đào tạo và quản lý giáo dục đều được tặng giấy khen, bằng khen của cơ quan quản lý Hà nước về du lịch và giáo dục.

2.2.2.4. Năng lực nghiên cứu khoa học và tự học, tự bồi dưỡng

Để giữ vững vai trò là trường đầu đàn của ngành Du lịch Việt Nam, đội ngũ quản lý, lãnh đạo của Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội luôn luôn nhận thức được tầm quan trọng của công tác nghiên cứu khoa học, chủ động triển khai các kế hoạch nghiên cứu khoa học trong toàn trường, thường xuyên đổi mới công tác quản lý và tổ chức thực hiện nghiên cứu khoa học. Chú trọng đến tính thực tiễn và chất lượng của các công trình nghiên cứu khoa học nhằm góp phần nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của cán bộ, gắn kết chặt chẽ công tác nghiên cứu khoa học với công tác đào tạo và bồi dưỡng cán bộ.

Nhận xét chung: Ảnh hưởng nghiên cứu khoa học, trong thời gian vừa qua, Hà trường đã chú trọng hơn đến các đề tài nghiên cứu khoa học, điều đó được thể hiện trên số lượng các đề tài tham gia đã gia tăng lên trong giai đoạn 2001 - 2006, đồng thời những cán bộ quản lý tham gia vào công tác nghiên cứu

khoa học cũng đã thực sự quan tâm hơn đến tính thực tiễn của đề tài. Tuy nhiên với số lượng phòng, khoa, bộ môn và cán bộ quản lý như hiện nay thì số lượng đề tài nghiên cứu khoa học các cấp như vậy là còn thấp. Để các đề tài nghiên cứu khoa học được triển khai sâu rộng hơn nữa và đội ngũ cán bộ quản lý tích cực tham gia vào công tác nghiên cứu khoa học, đóng góp cho I hà trường những đề tài đạt hiệu quả cao thì công tác này cần được phổ biến và nhân rộng tại các đơn vị và cần nêu rõ mục đích, yêu cầu cũng như tính cấp thiết của các đề tài nghiên cứu để cán bộ có thể nắm được mục đích của công tác này theo kế hoạch của từng năm học một cách cụ thể hơn nữa.

Về năng lực tự học, tự bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ lãnh đạo của I hà trường luôn tự tìm tòi học hỏi, chủ động trong việc nâng cao kiến thức và trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của mình bằng các hình thức đa dạng và mang tính khoa học. I hà trường cũng xây dựng được một chương trình hợp tác liên ngành trong nước, đặc biệt là một chương trình trao đổi cán bộ, giáo viên, sinh viên của trường với một số trường của Trung Quốc, Bỉ, Pháp, Luxemborg, I hật Bản, Hàn Quốc, Singapore, Thái Lan... có liên kết với I hà trường.

2.2.2.5. Năng lực sử dụng và khai thác công nghệ thông tin

I hận thức được vai trò và tầm quan trọng của việc sử dụng và khai thác công nghệ thông tin trong các hoạt động tác nghiệp là một nhân tố không thể thiếu, hỗ trợ đắc lực cho việc điều hành và quản lý, Đảng ủy và Ban Giám hiệu I hà trường luôn luôn quan tâm đến việc bồi dưỡng và nâng cao trình độ hiểu biết, sử dụng, khai thác và ứng dụng công nghệ thông tin của đội ngũ cán bộ quản lý nhằm đạt được hiệu quả cao hơn trong công tác quản lý giáo dục - đào tạo. Hiện nay, I hà trường đã có mạng nội bộ intranet và mạng internet nhằm phục vụ cho công tác quản lý và khai thác thông tin.

Nhận xét chung: Đội ngũ cán bộ quản lý tại các phòng, khoa, bộ môn của I hà trường luôn nhận thức đúng đắn về tầm quan trọng của công nghệ thông tin trong việc phục vụ cho công tác quản lý và đào tạo, trong số 53 cán bộ quản lý hiện nay có 75% cán bộ sử dụng máy tính một cách thành thạo và 66% cán bộ thường xuyên khai thác công nghệ thông tin phục vụ công tác quản lý; chỉ có 25% chưa sử dụng máy tính thành thạo và 34% cán bộ không thường xuyên khai thác và cập nhật hệ thống dữ liệu và thông tin phục vụ cho công việc. I hà trường phấn đấu đến năm 2010 sẽ giảm tỷ lệ cán bộ chưa biết sử dụng máy tính một cách thành thạo xuống còn 5% và dần dần sẽ thực hiện chính sách tin học hóa tại các phòng, khoa, bộ môn để tất cả cán bộ có thể ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác quản lý và tác nghiệp của mình.

2.2.2.5. Năng lực sử dụng ngoại ngữ trong công việc

Để đáp ứng được yêu cầu phát triển giáo dục đại học trong giai đoạn hiện nay, đội ngũ cán bộ quản lý của Trường Cao đẳng Du lịch Hà I ội luôn có ý thức trau dồi kiến thức và khả năng sử dụng ngoại ngữ của mình.

Nhận xét chung: Trong xu thế phát triển của xã hội hiện nay, việc sử dụng được một ngoại ngữ không còn là một việc quá khó nhưng lại vô cùng quan trọng và cần thiết đối với mỗi cán bộ quản lý nói riêng và đội ngũ giảng viên nói chung. Việc sử dụng được ngoại ngữ trong giao tiếp và chuyên môn sẽ

giúp cho cán bộ quản lý khai thác được internet hiệu quả hơn, tra cứu được nhiều tài liệu nước ngoài hơn.

2.2.3. *Đánh giá chung về đội ngũ cán bộ quản lý*

2.2.3.1. *Mặt mạnh*

Đa số cán bộ quản lý đều được giáo dục, rèn luyện, thử thách, trưởng thành trong kháng chiến và trong công cuộc xây dựng chủ nghĩa xã hội, nên họ đều giữ được phẩm chất và lối sống lành mạnh, có ý thức, gương mẫu trong việc chấp hành chủ trương, chính sách, pháp luật.

Hiện nay, nguồn cán bộ quản lý ở độ tuổi dưới 40 có sức trẻ đang là lực lượng nòng cốt, tạo nguồn cho sự phát triển của I hà trường trong tương lai.

2.2.3.2. Mặt yếu

Bên cạnh những mặt mạnh cơ bản nêu trên, đội ngũ cán bộ của I hà trường còn bộc lộ những mặt yếu, hạn chế. Một là, một số ít cán bộ chủ chốt vẫn coi trọng chuyên môn thuần túy mà chưa chú ý đến việc rèn luyện khả năng lãnh đạo, quản lý, do đó việc điều hành các hoạt động của một số đơn vị còn chưa đạt được hiệu quả như mong muốn. Hai là, việc quy hoạch xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý được thực hiện một cách chấp vá, chưa đồng bộ, chưa nhất quán, thiếu tính liên tục, dẫn đến tình trạng thiếu cán bộ kế cận, cán bộ nguồn, có một số đơn vị bị hẫng hụt cán bộ khi cần tìm người thay thế. Ba là, số cán bộ quản lý có học vị là tiến sĩ còn ít. Bốn là, một số đơn vị còn chưa có cán bộ quản lý có trình độ từ thạc sĩ trở lên, đặc biệt là các khoa, tổ bộ môn. Với yêu cầu thực tế như hiện nay thì trình độ này có phần chưa đáp ứng được theo quy định của I hà nước về tiêu chuẩn bổ nhiệm cán bộ quản lý, cán bộ lãnh đạo.

Đội ngũ cán bộ quản lý của I hà trường có học hàm, học vị cao vẫn còn thiếu, chưa đáp ứng được với yêu cầu, nhiệm vụ trong giai đoạn mới và chưa ngang tầm với một trường đầu I ngành của cả nước về đào tạo du lịch.

2.3. Thực trạng công tác quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý ở Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội năm học 2006 - 2007

2.3.1. Công tác quy hoạch, kế hoạch phát triển

Trong năm học qua, I hà trường đã thực hiện việc xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý đảm bảo tính kế thừa, tính kế thừa, tính liên tục và phát triển. Có cán bộ dự bị, quy hoạch theo cơ cấu, tạo điều kiện cho cán bộ trẻ trưởng thành trong thực tế. Đầu năm, các cấp ủy cùng Đảng ủy của I hà trường đã tiến hành rà soát, đánh giá, phân tích cán bộ quản lý, cán bộ lãnh đạo chủ chốt. Qua đó nhằm xem xét, lựa chọn, đào tạo và bồi dưỡng.

Tuy nhiên, hoạt động này chưa thực sự có sự chủ động của bộ phận chức năng, đặc biệt là Phòng Tổ chức - Hành chính là đơn vị tham mưu cho Ban Giám hiệu I hà trường. Công tác lập quy hoạch, kế hoạch phát triển đội ngũ còn thụ động, kế hoạch đặt ra mang nặng tính hình thức chứ chưa thực sự nắm nhu cầu thực tế từ cơ sở. Thực tế là chưa có người làm công tác dự báo, lập quy hoạch, kế hoạch một cách chuyên nghiệp có tính chiến lược dài hạn về công tác cán bộ quản lý hiện nay ở I hà trường. Bởi lẽ các cán bộ quản lý tham mưu cho Đảng ủy, Ban Giám hiệu I hà trường về công tác này có người không được đào tạo, bồi dưỡng về quản lý giáo dục, chưa có thâm niên công tác trong lĩnh vực đào tạo, nhiều khi là do Tổng cục Du lịch điều động hoặc chuyển ngành từ một doanh nghiệp khác về công tác tại trường. Chính điều này đã làm cho công tác lập quy hoạch, kế hoạch phát triển đội ngũ quản lý luôn không bắt nhịp kịp với yêu cầu thực tế đổi mới hiện nay của ngành nói chung và của I hà trường nói riêng.

2.3.2 Công tác đào tạo và bồi dưỡng

Số với công tác lập quy hoạch, kế hoạch thì công tác đào tạo và bồi dưỡng về chính trị và chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ quản lý ở các đơn vị đã được Đảng ủy, Ban Giám hiệu được quan tâm, chú trọng hơn, nên có những chuyển biến tích cực, tạo điều kiện thuận lợi trong những năm qua. Bên cạnh đó kế hoạch xây dựng phát triển I hà trường trong giai đoạn 2005 - 2010 nhằm

đảm bảo chuẩn hóa từng bước cán bộ quản lý. Số cán bộ quản lý đã qua đào tạo, bồi dưỡng từng bước phát huy tác dụng, góp phần nâng cao năng lực lãnh đạo và quản lý chuyên môn.

Trong năm học 2006 - 2007, I hà trường đã nhiều lần cử cán bộ quản lý đi đào tạo, bồi dưỡng học tập nâng cao trình độ về nghiệp vụ chuyên môn, quản lý hành chính nhà nước ở trong nước và nước ngoài. Hoạt động này được cấp trên cấp kinh phí trong Chương trình mục tiêu quốc gia về giáo dục, đồng thời về phía I hà trường cũng đã dành một khoản kinh phí không nhỏ cho việc hỗ trợ cho các cán bộ quản lý học tập trên đại học một phần học phí của toàn khóa học.

2.3.3. Công tác bổ trí, sử dụng và đãi ngộ

Việc thực bổ trí, sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý về cơ bản là hợp lý. Tuy nhiên ở một số phận vẫn còn tồn tại những bất cập nhất định. Điều này không thể không tránh khỏi với bất kể cơ sở đào tạo nào thuộc hình thức công lập. Vấn đề này không hẳn một sớm một chiều có thể giải quyết được do yếu tố lịch sử. Về chế độ, chính sách đãi ngộ cho cán bộ quản lý của I hà trường trong những năm gần đây đã dần dần được chú trọng hơn. Cùng với việc chấp hành nghiêm và thực hiện đúng chế độ, chính sách theo quy định hỗ trợ đối với cán bộ, nhất là cán bộ học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và quản lý nhà nước, tổ chức các đoàn tham quan học tập trong và ngoài nước. Công tác thi đua, khen thưởng, nâng lương, trợ cấp khó khăn cho cán bộ quản lý, từ đó động viên, khích lệ đồng đạo đội ngũ cán bộ phấn khởi vươn lên hoàn thành nhiệm vụ tốt hơn.

2.3.4. Công tác giám sát, đánh giá cán bộ

Theo lý thuyết thì công tác giám sát và đánh giá cán bộ quản lý là rất quan trọng. Đây chính là quá trình “*hậu kiểm*” nhằm xác định mức độ đạt được các mục tiêu đề ra, giúp các Đảng ủy, Ban Giám hiệu I hà trường đưa ra các quyết định phù hợp cho công tác cán bộ. Tuy nhiên trên thực tế, công tác này còn mang tính hình thức, chưa thực chất, còn nể nang, né tránh. Do đó, có nhiều cán bộ quản lý sau khi được tuyển dụng, đề bạt, bổ nhiệm đã không hoàn thành tốt nhiệm vụ chuyên môn cũng như năng lực quản lý còn nhiều hạn chế song vẫn “*yên vị*” làm ảnh hưởng đến mối quan hệ công tác của các bộ phận khác nói chung và tinh thần làm việc của đơn vị đó nói riêng.

Điều này đòi hỏi bộ phận tham mưu phải nắm sát tình hình, tiếp thu các ý kiến phản hồi từ cơ sở để có các biện pháp quản lý, giám sát đội ngũ cán bộ quản lý hiệu quả trong việc phát huy năng lực chuyên môn cũng như năng lực quản lý. Vấn đề này có ý nghĩa cung cấp những thông tin đáng tin cậy, những giải pháp, kiến nghị có hệ thống, khoa học và kế hoạch và khả thi cho Đảng ủy, Ban Giám hiệu ra những quyết định quản lý kịp thời, đúng đắn trong việc duy trì, thúc đẩy hay điều chỉnh quá trình đào tạo nhằm đạt hiệu quả cao nhất.

2.3.5 Đánh giá chung về công tác quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý

Công tác quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý của Trường Cao đẳng Du lịch Hà I ội trong những năm qua đã có sự chuyển biến tiến bộ trong việc quản lý, quy hoạch, đào tạo, đề bạt, bổ trí và sử dụng cán bộ. Công tác này cơ bản đảm bảo đúng quy trình, tuân thủ theo nguyên tắc tập trung dân chủ

trong lựa chọn, bố trí, đề bạt, sử dụng cán bộ, phát huy được vai trò lãnh đạo của I hà trường, của đơn vị trực tiếp sử dụng cán bộ.

Với những chuyển biến trong năm học 2006 - 2007, nhưng công tác quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý của Trường Cao đẳng Du lịch vẫn còn tồn tại một số hạn chế sau:

- Một số ít đơn vị, cán bộ lãnh đạo chưa nhận thức đầy đủ về ý nghĩa, tầm quan trọng của công tác xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý. Thực hiện quy hoạch cán bộ quản lý chưa thật đúng theo quy trình, đặc biệt trong những năm đầu nâng cấp lên trường trung cấp. Trong nhận thức, đánh giá, sử dụng cán bộ còn có biểu hiện chủ quan, có nơi chưa thật công tâm, thiếu dân chủ. Thời gian đầu còn lúng túng trong quy hoạch, thiếu kế hoạch chi tiết, cụ thể với việc bố trí, sử dụng và đào tạo nguồn cán bộ quản lý.

- Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý đã được xác định là khâu then chốt quan trọng, nhưng tổ chức thực hiện chưa vững vàng, thiếu đồng bộ, không liên tục theo quy trình. Chưa thực sự quan tâm đầu tư đúng mức; có trọng tâm đối với việc xây dựng kế hoạch cụ thể về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý có chuyên môn sâu và lãnh đạo hiệu quả.

- Thời gian khi I hà trường được nâng cấp từ trung cấp lên cao đẳng, công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý còn dãn trải; chất lượng, hiệu quả chưa cao, đào tạo chưa gắn với quy hoạch và bố trí sử dụng, chưa cụ thể hóa các tiêu chuẩn chức danh, chưa mạnh dạn cử cán bộ trẻ có năng lực và triển vọng phát triển đi học tập, đào tạo và bồi dưỡng ở nước ngoài.

- Công tác quản lý còn trong tình trạng chông chéo, chưa sâu sát, tính liên thông giữa các phòng, khoa, bộ môn chưa cao. Mỗi quan hệ phối hợp trong công tác quản lý, tác nghiệp, đề bạt và điều chuyển có lúc còn thiết chặt chẽ và thiếu tính khoa học tổ chức. Chưa phân định rạch ròi chức năng của cấp ủy, chính quyền và các đoàn thể, nên trong giải quyết công việc thường bị thụ động và chậm trễ.

Tồn tại của một số hạn chế này là do một số nguyên nhân sau:

- Công tác phát triển cán bộ quản lý tuy đã được các cấp ủy Đảng và Ban Giám hiệu quan tâm nhưng việc thực hiện chưa kiên quyết, đồng bộ và chưa thường xuyên liên tục.

- Việc xây dựng, tạo nguồn cán bộ kế cận tiến hành còn chậm, kế hoạch chưa cụ thể, chưa cân đối giữa các đơn vị trong nhà trường.

- Một số cấp ủy đảng chưa nhận thức đầy đủ, đúng mức về ý nghĩa, tầm quan trọng của công tác phát triển đội ngũ cán bộ quản lý. Trong nhận thức, đánh giá, sử dụng cán bộ còn có biểu hiện lúng túng, chưa gắn việc quy hoạch với việc bố trí, sử dụng và tạo nguồn cán bộ, thiếu kế hoạch đào tạo trong quá trình quy hoạch, nhất là cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý ở những vị trí then chốt.

- Quy hoạch cán bộ quản lý chủ chốt được xác định là khâu quan trọng, nhưng tổ chức thực hiện thiếu vững chắc, thiếu đồng bộ, không liên tục theo quy trình, chưa quan tâm đào tạo đúng mức, xây dựng kế hoạch chưa cụ thể về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý có chuyên môn trước mắt cũng như lâu dài.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ BIỆN PHÁP QUẢN LÝ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ Ở TRƯỜNG CAO ĐẲNG DU LỊCH HÀ NỘI

3.1. Những cơ sở đề xuất biện pháp

Trước bối cảnh hội nhập quốc tế và đổi mới trong nước với những thuận lợi và khó khăn như đã nêu ở trên, việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý và công tác cán bộ là một trong những vấn đề trọng tâm của tổ chức, cơ quan. Bởi lẽ vấn đề con người luôn phải “*đi trước một bước*”. Việc xây dựng và phát triển một đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ lãnh đạo ở các tổ chức, cơ quan có chất lượng cao vì thế lại càng quan trọng và cấp bách hơn bao giờ hết.

3.2. Định hướng, quan điểm và mục tiêu phát triển đội ngũ cán bộ quản lý ở Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội trong thời gian tới

3.2.1. Định hướng

Đổi mới cơ bản công tác quản lý và tổ chức giáo dục; xây dựng hệ thống giáo dục nhằm tạo điều kiện cho mọi người có thể học tập suốt đời theo hướng thiết thực, hiện đại, gắn chặt với yêu cầu xã hội. Hoàn thiện cơ chế, chính sách và luật pháp để đảm bảo sự nghiệp giáo dục phát triển ổn định, chất lượng, hiệu quả đáp ứng nhu cầu về con người và nguồn nhân lực cho đất nước phát triển nhanh và bền vững. Í gắn chặn và đi y lùi những hiện tượng tiêu cực trong ngành giáo dục, xây dựng một nền giáo dục lành mạnh.

3.2.2. Quan điểm

Xuất phát từ yêu cầu, nhiệm vụ của thời kỳ đổi mới; nhận thức được tầm quan trọng của việc quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý có vai trò quyết định; Đảng ủy và Ban Giám hiệu Í hà trường đã gắn việc xây dựng đội ngũ cán bộ với xây dựng tổ chức và đổi mới cơ chế, chính sách. Xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý và xây dựng tổ chức, đổi mới cơ chế chính sách, phương thức, lề lối làm việc có quan hệ chặt chẽ, tác động lẫn nhau. Mỗi cán bộ quản lý trong tổ chức phải có chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm rõ ràng. Quy hoạch, đào tạo, bổ trí, sử dụng cán bộ phải gắn với yêu cầu thực tế nhiệm vụ, đồng thời kiện toàn và đổi mới hệ thống cơ chế, chính sách.

3.2.3. Mục tiêu

3.2.3.1. Về cơ cấu

Cơ cấu bộ máy hiện nay của Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội tương đối hợp lý. Hiện tại trường có 7 phòng chức năng, 6 khoa chuyên ngành, 5 bộ môn trực thuộc, 2 trung tâm. Í ngoài ra có 1 cơ sở thực hành, thực tập cho học sinh - sinh viên là Khách sạn trường. Trong tương lai với tốc độ phát triển như hiện nay, Í hà trường cần phải mở rộng quy mô về bộ máy tổ chức. Dự kiến đến năm 2010, Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội sẽ có sự thay đổi như sau:

- Tách Khoa Quản trị kinh doanh khách sạn - nhà hàng thành hai khoa là: Khoa Quản trị kinh doanh nhà hàng và Khoa Quản trị kinh doanh nhà hàng.
- Thành lập Bộ môn Marketing làm cơ sở nâng cấp thành Khoa Marketing du lịch sau khi đã hoàn tất thủ tục mở ngành đào tạo mới.
- Chuyển chức năng nghiên cứu khoa học của Phòng Í ghiên cứu khoa học và Quan hệ quốc tế về Phòng Đào tạo. Đồng thời đổi tên cũng như chức

năng của hai phòng này. Phòng Đào tạo hiện nay sẽ trở thành Phòng Quản lý đào tạo và I ghiên cứu khoa học. Thành lập Trung tâm hợp tác đào tạo quốc tế với chức năng và nhiệm vụ khai thác các đối tác nước ngoài trong việc tổ chức các khóa đào tạo trong nước hoặc quốc tế cấp bằng của đối tác nước ngoài. Bước đầu Trung tâm này sẽ trực thuộc Phòng Hợp tác quốc tế.

- I ăng cấp Khoa Tại chức thành Trung tâm đào tạo và bồi dưỡng nghiệp vụ du lịch - khách sạn. Chức năng và nhiệm vụ của Trung tâm này tập trung vào việc tổ chức các khóa đào tạo thường xuyên không theo niên chế với các hình thức vừa học vừa làm, liên thông, ngắn hạn và liên kết đào tạo với các địa phương hoặc các cơ sở đào tạo trong nước.

- Thành lập Trung tâm tư vấn nghề nghiệp và cung ứng nhân lực du lịch - khách sạn. Chức năng và nhiệm vụ của Trung tâm này là tư vấn hướng nghiệp cho học sinh - sinh viên trong quá trình học tập và quan hệ với các doanh nghiệp trong lĩnh vực kinh doanh du lịch - khách sạn nhằm tìm kiếm cơ sở thực tập thường xuyên, thực tập tốt nghiệp cho học sinh - sinh viên. Đồng thời tìm kiếm việc làm, giới thiệu việc làm, cung ứng nhân lực sau khi học sinh - sinh viên tốt nghiệp cho các doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế. Trước mắt Trung tâm này sẽ trực thuộc Phòng Quản lý học sinh, sinh viên.

I hư vậy, đến năm 2010, Trường Cao đẳng Du lịch Hà I ội sẽ có 7 phòng chức năng, 6 khoa chuyên ngành, 6 bộ môn trực thuộc và 5 trung tâm. Với sự thay đổi, điều chỉnh này, đội ngũ cán bộ quản lý cũng đòi hỏi có sự phát triển cả về số lượng và chất lượng nhằm đáp ứng với yêu cầu trong tình hình mới.

3.2.3.2. Về số lượng

Kế hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý của I hà trường về mặt số lượng đến năm 2010 (chỉ tính Ban Giám hiệu, trưởng, phó đơn vị; không tính tổ trưởng, tổ phó bộ môn trực thuộc khoa) như sau: Số lượng đội ngũ cán bộ quản lý của Trường Cao đẳng Du lịch Hà I ội sẽ cần bổ sung cho năm 2010 là 14 người (56 - 42), trong đó cấp trưởng là 4 người (27 - 23), cấp phó là 10 người (29 - 19). Với số lượng là 14 người cần bổ sung cho đội ngũ cán bộ quản lý trong thời gian từ nay đến năm 2010 so với 42 người ở thời điểm hiện tại chiếm tỷ lệ 33% trên tổng số cán bộ quản lý cần tuyển dụng, bổ nhiệm, điều động. I hư vậy qua việc dự kiến, dự báo về sự thay đổi cơ cấu tổ chức bộ máy trong thời gian trước mắt và cho tương lai, I hà trường cần có kế hoạch cụ thể trong việc tuyển dụng, bổ nhiệm, điều động, bố trí đúng người đúng việc đáp ứng được yêu cầu về số lượng trong tình hình mới.

3.2.3.3. Về chất lượng

Về chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của Trường Cao đẳng Du lịch Hà I ội sẽ từng bước được nâng cao theo chỉ tiêu, định hướng của từng năm học, được thể hiện cụ thể bằng kế hoạch phát triển theo từng đơn vị. Dự kiến từ nay đến năm 2010 sẽ có khoảng 50 cán bộ quản lý của Trường Cao đẳng Du lịch Hà I ội có trình độ sau đại học, ngoài ra I hà trường cũng có kế hoạch cử thêm một số cán bộ đủ tiêu chuẩn đi tham gia các lớp lý luận chính trị cao cấp cho cán bộ lãnh đạo và cán bộ nguồn.

3.3. Một số biện pháp quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý ở Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội trong thời gian tới

3.3.1. Nhóm biện pháp 1: Dự báo và xác định nhu cầu phát triển đội ngũ cán bộ quản lý

3.3.1.1. Mục đích và yêu cầu

Ị hu cầu phát triển đội ngũ cán bộ quản lý là nhu cầu nâng cao (phát triển) năng lực thực hiện nhiệm vụ được giao của mỗi cá nhân hay tổ chức, nhu cầu này chỉ có thể được thoả mãn bằng con đường quy hoạch, kế hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, tuyển chọn, bổ nhiệm, kiểm tra, đánh giá.

3.3.1.2. Nguyên tắc để xác định nhu cầu phát triển

(1) Phân tích công việc cụ thể: So sánh những gì mà người ta đang làm với những gì mà họ nên làm.

(2) Phân tích kết quả đầu ra cụ thể: So sánh những gì mà người ta đạt được (kết quả công việc) với những gì mà họ phải đạt được.

(3) Ị hu cầu phát triển được xác định cho mỗi thành viên trong một tổ chức, nhưng điểm xuất phát để phân tích nhu cầu đào tạo không phải là từ mỗi thành viên cụ thể mà là cơ quan, đơn vị của công chức đó.

(4) Khi phân tích nhu cầu phát triển phải đặt câu hỏi: “Cái gì góp phần quan trọng vào sự thành công của một tổ chức”. Câu trả lời chính là yêu cầu đối với chức năng, nhiệm vụ của đơn vị/bộ phận đó chứ không phải là điều mà đơn vị/bộ phận đó cho là quan trọng.

(5) Các nhu cầu phát triển được lấy ra trên cơ sở của yêu cầu đối với 3 cấp độ hoàn thành nhiệm vụ: (i) Triển khai; (ii) Hoàn thành; (iii) Đổi mới.

(6) Không phải mọi nhu cầu đều được thoả mãn qua con đường đào tạo.

(7) Phân tích và xác định nhu cầu phát triển phải dựa trên quan điểm cân đối giữa:

- Ị hu cầu hiện tại và trong tương lai của nhà trường.
- Các nhu cầu của cá nhân về sự nghiệp và phát triển.
- Ị hu cầu về đơn vị/bộ phận để làm việc có hiệu quả.
- Và phải làm rõ nhu cầu xuất phát từ đòi hỏi về bản chất của công việc hay bằng cảm tính, sự quan tâm cá nhân.

(8) Ị hu cầu phát triển phải được xác định một cách chân thực.

Ị hu cầu phát triển (mong muốn phát triển) được xác định chân thực bao nhiêu thì việc đào tạo sẽ mang lại hiệu quả bấy nhiêu.

3.3.2.3. Nội dung

Trên cơ sở mục đích, yêu cầu và nguyên tắc của việc xác định nhu cầu phát triển đội ngũ cán bộ quản lý chúng ta cần tiến hành điều tra cơ bản, dự báo nhu cầu, tổng hợp ý kiến và phân tích số liệu cụ thể cho mỗi bộ phận/đơn vị nói riêng và toàn thể Ị hà trường nói chung.

Tiếp theo, phải xem xét là tình hình triển khai thực hiện chức năng, nhiệm vụ được giao của đơn vị thông qua báo cáo hàng năm, nhận xét của cơ quan quản lý cấp trên, đơn vị cấp dưới, ý kiến của những người quan tâm, thăm dò dư luận tập thể, lấy ý kiến các thành viên trong đơn vị, định hướng phát triển của nhà trường, đơn vị trong tương lai...

Từ việc phân tích các thông tin trên, cố gắng làm rõ những khiếm khuyết, yếu kém, bất cập của nhà trường, đơn vị (đối tượng phân tích) đối với

yêu cầu của chức năng nhiệm vụ hiện nay hay trước yêu cầu phát triển trong tương lai. Và quan trọng hơn cả là phải xác định cho được nguyên nhân của các khiếm khuyết, yếu kém cũng như bất cập trong hoạt động hiện nay của tổ chức đó có liên quan đến vấn đề nhân sự.

3.3.2. Nhóm biện pháp 2: Công tác lập quy hoạch, kế hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý

3.3.2.1. Vị trí, vai trò, ý nghĩa của công tác lập quy hoạch, kế hoạch

Lập kế hoạch là một chức năng cơ bản của công tác quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý. Đây là một chức năng có tầm quan trọng nhất đối với các nhà quản lý ở mọi cấp vì nó liên quan, gắn liền với việc xác định mục tiêu và lựa chọn các chương trình hoạt động.

3.3.2.2. Mục đích và yêu cầu

Lập quy hoạch, kế hoạch là việc thiết kế cho một tương lai mong muốn và về những cách thức hiệu quả để thực hiện nó. Đó là việc thiết kế, tư duy một cách chiến lược: xác định xem cần phải làm gì, có những thuận lợi khó khăn gì, cần phải làm như thế nào để đạt được những điều mong muốn. Vì vậy, người ta coi việc xây dựng kế hoạch là đề ra những thứ mà chúng ta muốn đạt được và làm như thế nào để đạt được những thứ mà chúng ta mong muốn.

Từ nay đến năm 2010 xây dựng quy hoạch, kế hoạch đồng bộ đảm bảo cả số lượng cũng như chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục và phục vụ đào tạo, đảm bảo ít nhất phải có 3 đến 4 cán bộ trẻ trong diện quy hoạch được bổ nhiệm cho từng chức danh lãnh đạo từ cấp trường, phó phòng, khoa, bộ môn trở lên nhằm thay thế những cán bộ lãnh đạo đã ngoài độ tuổi quy hoạch trong những năm tiếp theo.

Phần đầu đạt chỉ tiêu trên 50% cán bộ quản lý giáo dục có trình độ sau đại học và ngày càng chuyên môn hóa về nghiệp vụ công tác, có lập trường, tư tưởng vững vàng.

3.3.2.3. Một số nguyên tắc cơ bản khi lập quy hoạch, kế hoạch

- (1) Đảm bảo tính mục đích
- (2) Đảm bảo định hướng
- (3) Đảm bảo tính khách quan, khoa học
- (4) Đảm bảo tính khả thi
- (5) Đảm bảo tính hợp lý, công khai và thuyết phục

3.3.2.4. Nội dung

- Đổi mới cách thức, quy trình thực hiện quy hoạch cán bộ quản lý.
- Xây dựng được ê-kíp lãnh đạo mạnh, tạo được uy tín cao của người lãnh đạo, cán bộ chủ chốt

3.3.2.3. Phương hướng thực hiện

Từng chức danh trường, phó các đơn vị phải chuẩn bị từ 3 đến 4 cán bộ dự bị để họ có điều kiện thi đua học tập, phấn đấu vươn lên, để có điều kiện lựa chọn được người tốt. Đảm bảo cán bộ trong diện quy hoạch được đào tạo theo yêu cầu tiêu chuẩn để không bị động, hẫng hụt trong trường hợp cần bố trí ngay.

Chủ động xây dựng đội ngũ cán bộ kế cận vững vàng, đủ bản lĩnh về các mặt trên cơ sở quy chế tuyển chọn cán bộ, thu hút nhân tài. Có kế hoạch cụ thể phát hiện tạo nguồn cán bộ dự bị đủ tiêu chuẩn đào tạo cơ bản, đã rèn luyện qua thử thách thực tế, đảm bảo tính kế thừa liên tục và phát triển với tuổi đời dưới 40.

3.3.2.5. *Những vấn đề cần tránh trong công tác lập quy hoạch, kế hoạch*

3.3.3. Nhóm biện pháp 3: Công tác đào tạo và bồi dưỡng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý

3.3.3.1. Mục đích và yêu cầu

Căn cứ vào mặt mạnh, mặt yếu của cán bộ; căn cứ vào yêu cầu công việc mà tiến hành đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý cho phù hợp. Cán bộ trẻ cần được đào tạo tập trung cơ bản, phải trải qua thời gian rèn luyện, thử thách trong thực tiễn, gắn sát với công việc dự kiến được giao.

3.3.3.2. Lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng

Trong công tác lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý cho nhà trường, tùy theo cấp độ, yêu cầu và nhu cầu đào tạo phát triển của từng cấp, từng đơn vị/bộ phận mà có thể lập các loại kế hoạch khác nhau: dài hạn, ngắn hạn...

3.3.3.3. Nội dung

Kết hợp đào tạo chính quy với các hình thức đào tạo khác phù hợp cho từng loại cán bộ quản lý từng phòng, khoa, bộ môn chức năng trong I hà trường. Có kế hoạch hàng năm gửi và cử cán bộ đi học trong và ngoài nước.

3.3.3.4. Phương hướng thực hiện

Kết hợp đào tạo chính quy với các hình thức khác cho từng loại chức danh, từng loại cán bộ.

Đào tạo theo hình thức tập trung hoặc đào tạo theo hình thức không tập trung; ngắn hạn hoặc dài hạn; trong nước hoặc nước ngoài.

Kết hợp việc đào tạo tại các trường lớp với việc rèn luyện qua thực tiễn công tác, trong lao động sản xuất, trong hoạt động phong trào.

3.3.3.5. Các bước triển khai thực hiện

(1) Xác định đối tượng đào tạo; (2) Xác định nội dung đào tạo; (3) Xác định các nguồn lực; (4) Xác định các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng; (5) Xác định mục tiêu của khoá đào tạo; (6) Tuyển chọn người đi học (học viên); (7) Thời gian tổ chức khoá đào tạo; (8) Thiết kế chương trình khoá đào tạo; (9) Tài liệu, phương tiện dạy và học; (10) Lựa chọn cơ sở đào tạo, đối tượng giảng dạy (giảng viên); (11) Kinh phí cho các khoá học; (12) Đánh giá khoá học.

I ều các bước này được triển khai đồng bộ, nhất quán thì công tác đào tạo, bồi dưỡng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý của Trường Cao đẳng Du lịch Hà I ội sẽ đạt được hiệu quả và kết quả như mong đợi của kế hoạch đề ra cả về số lượng cũng như chất lượng.

3.3.4. Nhóm biện pháp 4: Công tác tuyển chọn, bổ nhiệm và đề bạt phát triển đội ngũ cán bộ quản lý

3.3.4.1. Mục đích và yêu cầu

Việc tuyển chọn, bổ nhiệm, sử dụng và đề bạt cán bộ phải đảm bảo thực sự dân chủ, phát huy hết trí tuệ tập thể. Bầu cử, bổ nhiệm và sử dụng cán bộ phải đảm bảo đúng lúc, đúng tầm, đúng việc, đúng tiêu chuẩn, hợp với năng lực và sở trường, đúng với chuyên môn được đào tạo. Giao việc cho cán bộ phải giao đúng lúc sức bật của cán bộ đang “*chín*”, đang đi lên, không nên để lúc cán bộ đã chững lại hoặc có chiều hướng đi xuống mới đề bạt. I ới tóm lại,

cần phải “**chọn đúng người**” và “**dùng đúng cách**” đối với đội ngũ cán bộ quản lý. Đặc biệt chú trọng đến việc tiêu chuẩn hóa chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý; thực hiện quy trình tuyển chọn, bổ nhiệm nghiêm túc; sau đó cần có hoạt động giám sát và đánh giá việc thực hiện công tác này.

3.3.4.2. Nội dung

Đề việc bổ nhiệm, đề bạt cán bộ quản lý tuân thủ đúng các quy trình và đảm bảo tính dân chủ tập trung thống nhất, cần quy định trong mỗi nhiệm kỳ, trong thời gian bổ nhiệm, cán bộ phải được lấy phiếu tín nhiệm và đánh giá công việc theo định kỳ và tiêu chí cụ thể.

Việc đề bạt, bổ nhiệm cán bộ phải đảm bảo yêu cầu cán bộ đã trải qua chức vụ cương vị ở cấp thấp hơn một thời gian cần thiết, đủ am hiểu công việc và thực sự trưởng thành, có khả năng đảm đương công việc được giao. Chẳng hạn, một cán bộ trước khi đề bạt lên cấp trưởng, nhất thiết phải qua cấp phó một thời gian. Chỉ trường hợp cần thiết, có năng lực đặc biệt mới đề bạt vượt cấp.

3.3.4.3. Phương hướng thực hiện

Đề bạt, bổ nhiệm và sử dụng cán bộ gắn chặt với công tác đào tạo, bồi dưỡng và quy hoạch cán bộ. Chỉ đề bạt, bổ nhiệm cán bộ trong diện quy hoạch, đã được đào tạo, bồi dưỡng, đủ tiêu chuẩn theo quy định của vị trí, chức danh đó và phù hợp với chuyên môn được đào tạo. Không bổ nhiệm, đề bạt cán bộ ngoài diện quy hoạch, đề bạt, bổ nhiệm cán bộ không đúng chuyên môn được đào tạo hoặc quan niệm đã là cấp ủy thì việc gì cũng làm được và có thể phân công chức vụ ở bất kỳ vị trí nào.

3.3.4.4. Các bước triển khai thực hiện

(1) Xây dựng kế hoạch, phương án tổ chức thi tuyển; (2) Công tác chuẩn bị tổ chức triển khai phương án thi tuyển; (3) Tổ chức triển khai kỳ thi; (4) Tổng kết đánh giá kỳ thi tuyển; (5) Tuyển dụng, tập sự (hợp đồng làm việc, thử việc), bổ nhiệm; (6) Bố trí sử dụng cán bộ quản lý.

Tất cả các bước này được triển khai đồng bộ, dân chủ, công bằng, khách quan thi công tác tuyển chọn, bổ nhiệm và đề bạt phát triển đội ngũ cán bộ quản lý của Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội sẽ đạt được hiệu quả trong việc lựa chọn được những người đủ đức đủ tài vào vị trí quản lý ở các bộ phận/đơn vị của Nhà trường như kế hoạch ở phần trên đề ra.

3.3.5. Nhóm biện pháp 5: Công tác kiểm tra, đánh giá và thực hiện chế độ chính sách phát triển đội ngũ cán bộ quản lý

3.3.5.1. Mục đích và yêu cầu

Kiểm tra, đánh giá, giám sát và quản lý cán bộ là hoạt động nhằm nắm chắc thông tin, diễn biến về tư tưởng, hoạt động của cán bộ, giúp cho cấp ủy và trường các đơn vị phát hiện vấn đề nảy sinh, kịp thời điều chỉnh và tác động, làm cho đội ngũ cán bộ và công tác cán bộ luôn luôn hoạt động đúng hướng, đúng nguyên tắc, quy định.

Kiểm tra, đánh giá cán bộ quản lý để làm rõ năng lực, trình độ, kết quả công tác, phẩm chất đạo đức làm căn cứ để bố trí, sử dụng, bổ nhiệm, đề bạt, đào tạo, bồi dưỡng và thực hiện chế độ chính sách.

3.3.5.2. Căn cứ đánh giá

(1) Tiêu chuẩn của cán bộ quy định tại Nghị quyết Hội nghị lần thứ ba, Ban chấp hành Trung ương khóa VIII và tiêu chuẩn cụ thể của từng chức danh do cấp có thẩm quyền quy định.

(2) I giữ vụ cán bộ, công chức quy định tại Điều 6,7 chương II và Điều từ 15-20 chương III, Pháp lệnh Cán bộ công chức.

(3) I hiệm vụ của nhà trường, đơn vị/bộ phận được phân công phụ trách.

3.3.5.3. Nguyên tắc đánh giá

(1) Đánh giá cán bộ quản lý là một nội dung quan trọng của công tác quản lý cán bộ. Khi tiến hành đánh giá phải bảo đảm khách quan, khoa học, phản ánh đúng đắn năng lực và phẩm chất của cán bộ, công chức.

(2) Đánh giá cán bộ quản lý trên cơ sở nắm vững các quan điểm lịch sử, toàn diện và phát triển.

(3) Đánh giá cán bộ quản lý phải thực hiện theo nguyên tắc tập trung, dân chủ, bảo đảm cho các kết luận về người cán bộ là đúng đắn và chính xác.

(4) Bản thân cán bộ quản lý được trình bày ý kiến của mình về kết luận, đánh giá.

3.3.5.4. Nội dung đánh giá

Lập hồ sơ, phiếu đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý dựa trên các tiêu chí sau:

(1) Chấp hành chính sách, pháp luật của I hà nước.

(2) Kết quả công tác (số lượng, chất lượng công việc hoàn thành).

(3) Tinh thần kỷ luật (ý thức tổ chức kỷ luật trong công tác, việc thực hiện nội quy).

(4) Tinh thần phối hợp trong công tác với các cơ quan có liên quan và đồng nghiệp.

(5) Tính trung thực trong công tác (trung thực trong báo cáo với cấp trên và tính chính xác trong các báo cáo).

(6) Đạo đức, lối sống.

(7) Tinh thần học tập nâng cao trình độ.

(8) Tinh thần và thái độ phục vụ nhân dân.

3.3.5.5. Quá trình đánh giá

Việc đánh giá cán bộ quản lý được tiến hành hàng năm vào thời gian theo trình tự sau:

(1) Cán bộ quản lý viết bản tự nhận xét công tác sau một năm công tác theo nội dung nêu trên.

(2) Tập thể nơi cán bộ quản lý làm việc tham gia vào bản tự nhận xét và ghi phiếu phân loại (không ký tên) công chức.

(3) Thủ trưởng phụ trách người cán bộ quản lý trực tiếp đánh giá công chức theo từng nội dung và tham khảo ý kiến nhận xét của tập thể để tổng hợp, xếp loại công chức theo 4 mức độ: xuất sắc, khá, trung bình, kém.

(4) Đối với cán bộ quản lý giữ chức vụ lãnh đạo (quản lý cấp cao) thực hiện việc tự phê bình trước nhà trường; các thành viên là cán bộ quản lý cấp phòng/khoa/bộ môn/trung tâm (trung gian và cơ sở) trong nhà trường góp ý kiến, cấp trên trực tiếp đánh giá.

(5) Thủ trưởng phụ trách trực tiếp đánh giá cán bộ quản lý thông báo ý kiến đánh giá đến từng cán bộ cụ thể.

(6) Cán bộ quản lý có quyền trình bày ý kiến, bảo lưu ý kiến những nội dung không nhất trí về đánh giá với bản thân mình nhưng phải chấp hành ý kiến kết luận của cơ quan quản lý có thẩm quyền.

Hàng năm, cơ quan quản lý nhân sự căn cứ vào kết quả đánh giá công chức cùng với quá trình quản lý, theo dõi để phân loại công chức và đề xuất việc thực hiện chính sách đối với công chức.

3.3.5.6. *Phương hướng thực hiện*

Đổi mới quan điểm và phương pháp rà soát, đánh giá cán bộ là khâu quan trọng, quyết định cho việc lập dự báo, xây dựng quy hoạch, điều chỉnh, bổ sung quy hoạch đã xây dựng, phải có phương pháp khoa học, khách quan, toàn diện, lịch sử cụ thể và tuân theo quy trình dân chủ.

Xây dựng hệ thống chính sách là công cụ điều tiết cực kỳ quan trọng trong công tác lãnh đạo và quản lý. Hệ thống chính sách có thể làm thúc đẩy, tạo động lực cho sự phát triển của đội ngũ cán bộ quản lý tại các phòng, khoa, bộ môn chức năng của I hà trường, đồng thời có thể kìm hãm, triệt tiêu các động lực, cản trở sự phát triển của mọi hoạt động.

3.4. **Khảo sát tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp**

Trong phần trên luận văn đã đề ra 5 nhóm biện pháp nhằm quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý ở Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội. Các nhóm biện pháp này có mối liên hệ mật thiết với nhau, tác động, hỗ trợ nhau để ổn định và có tính định hướng lâu dài. Do đó, để có thể xây dựng và phát triển được một đội ngũ cán bộ quản lý tốt cần phải tiến hành đồng bộ cả 6 nhóm biện pháp trên. Để khẳng định mức độ cần thiết và tính khả thi của các biện pháp, chúng tôi đã tiến hành trưng cầu ý kiến đánh giá và nhận định của đội ngũ cán bộ quản lý tại các phòng, khoa, bộ môn, trung tâm; các cán bộ giảng dạy có kinh nghiệm lâu năm trong nhà trường và một số chuyên gia trong lĩnh vực quản lý giáo dục. Tổng số phiếu phát ra là 150 phiếu và số phiếu thu về là 137 phiếu. Tổng hợp các phiếu khảo sát cho kết quả ở bảng sau:

Bảng 3.1: *Đánh giá mức độ cần thiết và tính khả thi của các biện pháp quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý của Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội*

TT	Các nhóm biện pháp	Mức độ cần thiết (%)			Tính khả thi (%)		
		<i>Rất cần thiết</i>	<i>Cần thiết</i>	<i>Không cần thiết</i>	<i>Rất khả thi</i>	<i>Khả thi</i>	<i>Không khả thi</i>
1	Lập dự báo phát triển đội ngũ cán bộ quản lý	75.5	24.5	0	70.8	29.2	0
2	Lập quy hoạch, kế hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý	96.2	13.8	0	90.8	9.2	0
3	Đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý	96.7	3.3	0	91.5	8.5	0
4	Đổi mới công tác tuyển chọn, sử dụng, bổ nhiệm và đề bạt cán bộ quản lý	95.5	4.6	0	78.4	19.6	2
5	Kiểm tra, đánh giá và thực	89.5	10.5	0	83.7	13.7	2.6

	hiện chế độ chính sách đối với đội ngũ cán bộ quản lý					
--	--	--	--	--	--	--

Nhận xét chung:

Qua bảng trên ta thấy việc quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý ở Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội là rất cần thiết với 5 nhóm biện pháp nêu trên đều được đánh giá về mức độ cần thiết và tính khả thi cao. Trong đó mỗi nhóm biện pháp được thể hiện bằng kết quả điều tra cụ thể như sau:

Nhóm biện pháp thứ 1: Lập dự báo phát triển đội ngũ cán bộ quản lý

- Về mức độ cần thiết: 75,5% cho là rất cần thiết; 24,5% cho là cần thiết.
- Về tính khả thi: 70,8% cho là rất khả thi; 29,2% cho là khả thi.

Nhóm biện pháp thứ 2: Lập quy hoạch, kế hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý

- Về mức độ cần thiết: 86,2% cho là rất cần thiết; 13,8% cho là cần thiết.
- Về tính khả thi: 90,8% cho là rất khả thi; 9,2% cho là khả thi.

Nhóm biện pháp thứ 3: Đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý

- Về mức độ cần thiết: 96,7% cho là rất cần thiết; 3,3% cho là cần thiết.
- Về tính khả thi: 91,5% cho là rất khả thi; 8,5% cho là khả thi.

Nhóm biện pháp thứ tư: Đổi mới công tác tuyển chọn, sử dụng, bổ nhiệm và đề bạt cán bộ quản lý

- Về mức độ cần thiết: 95,5% cho là rất cần thiết; 4,6% cho là cần thiết.

- Về tính khả thi: 78,4% cho là rất khả thi; 19,6% cho là khả thi và 2% cho là không khả thi.

Nhóm biện pháp thứ năm: Kiểm tra, đánh giá và thực hiện chế độ chính sách đối với đội ngũ cán bộ quản lý

- Về mức độ cần thiết: 89,5% cho là rất cần thiết; 10,5% cho là cần thiết.

- Về tính khả thi: 83,7% cho là rất khả thi; 13,7% cho là khả thi và 2,6% cho là không khả thi.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

1. Kết luận

Từ những cơ sở lý luận về quản lý, quản lý giáo dục, quản lý nhà trường (đại học/cao đẳng), đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục có vai trò, vị trí vô cùng quan trọng đối với việc hoàn thành các mục tiêu, yêu cầu của thời đại mới. Đội ngũ cán bộ quản lý không chỉ đủ về số lượng, mà còn phải đảm bảo về chất lượng. Trải qua 35 năm xây dựng và phát triển, đội ngũ cán bộ quản lý của Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội đã trưởng thành về mọi mặt; có bản lĩnh chính trị vững vàng, kiên định, luôn ý thức rèn luyện đạo đức cách mạng; có lối sống lành mạnh, có trình độ và phương pháp tư duy được nâng cao rõ rệt; có năng lực lãnh đạo, quản lý đạt hiệu quả cao và đã được chứng minh trong thực tiễn. Tuy nhiên trong tình hình hiện nay và yêu cầu của thời kỳ mới đang đặt ra cho Đảng ủy, Ban giám hiệu và tập thể cán bộ, giảng viên, công nhân viên nhà trường những khó khăn và thách thức. Chính điều này đòi hỏi nhà trường cần phải sớm xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý ở tầm cao mới, nhằm giữ vững và phát huy vai trò của Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội trở thành một cơ sở đào

tạo nguồn nhân lực đầu ngành Du lịch Việt I am. Đồng thời có nhiệm vụ đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý cho các trường thành viên trong mạng lưới cơ sở đào tạo của Tổng cục Du lịch.

Trong những năm tiếp theo, Trường Cao đẳng Du lịch Hà I ội cần phải phân tích thực trạng về phI m chất, năng lực công tác và chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý để từ đó đưa ra những nhận định, đánh giá và tổng kết những mặt mạnh, mặt yếu của đội ngũ này. Đồng thời triển khai đồng bộ các nhóm biện pháp nhằm nâng cao chất lượng cho đội ngũ cán bộ quản lý của nhà trường.

Chúng tôi cũng đã khảo sát mức độ cần thiết và tính khả thi của các nhóm biện pháp. Tuy nhiên muốn thực hiện các giải pháp này đạt hiệu quả cao, Đảng bộ, Ban giám hiệu cùng các đơn vị chức năng cần phải thực hiện một cách đồng bộ. Qua 137 phiếu khảo sát đội ngũ cán bộ quản lý tại các phòng, khoa, bộ môn, trung tâm; các cán bộ giảng dạy có kinh nghiệm lâu năm trong nhà trường và một số chuyên gia trong lĩnh vực quản lý giáo dục, hầu hết đều nhất trí thấy cần thiết phải thực hiện 5 nhóm biện pháp trên và cho rằng các biện pháp này có tính khả thi cao. Chính vì vậy cần phải thực hiện các nhóm giải pháp này một cách nghiêm túc và khI n trương nhằm phát triển được đội ngũ cán bộ quản lý của I hà trường có chất lượng cao hơn, đáp ứng được nhu cầu và nhiệm vụ của giai đoạn đổi mới hiện nay. Với những kết quả đạt được, luận văn đã hoàn thành các nhiệm vụ đặt ra trong nghiên cứu đề tài.

2. Khuyến nghị

2.1. Với Bộ Văn hóa - Thể thao và Du lịch

Trường Cao đẳng Du lịch Hà I ội là đơn vị sự nghiệp trực thuộc Tổng cục Du lịch trong những năm qua, nay thuộc Bộ Văn hóa - Thể thao và Du lịch. Tuy nhiên trong tình hình mới hiện nay, đặc biệt là từ khi Chính phủ ban hành I ghị định số 43/2006/I Đ-CP, ngày 25/04/2006 về việc quy định quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập; Trường Cao đẳng Du lịch Hà I ội xin kiến nghị một số vấn đề có liên quan đến công tác quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường như sau:

- Thứ nhất, Bộ Văn hóa - Thể thao và Du lịch nên ban hành Hướng dẫn cụ thể triển khai thực hiện I ghị định 43/2006/I Đ-CP của Chính phủ về lĩnh vực tự chủ, tự chịu trách nhiệm tổ chức bộ máy như Thông tư 71/2006/TT-BTC, ngày 09/08/2006 của Bộ Tài chính hướng dẫn về lĩnh vực tự chủ, tự chịu trách nhiệm về tài chính để các trường thành viên nói chung trong mạng lưới các trường thuộc Tổng cục Du lịch và Trường Cao đẳng Du lịch Hà I ội nói riêng có cơ sở thực hiện I ghị định này.

- Thứ hai, về vấn đề biên chế, Bộ Văn hóa - Thể thao và Du lịch cho phép Hiệu trưởng Trường Cao đẳng Du lịch Hà I ội xây dựng kế hoạch biên chế hàng năm gửi Bộ Văn hóa - Thể thao và Du lịch để tổng hợp, giải quyết. Thực tế, trong suốt 35 năm kể từ khi thành lập năm 1972, số biên chế của nhà trường chỉ được điều chỉnh một lần từ 36 người lên 45 người trên tổng số hơn 300 cán bộ, giáo viên, công nhân viên hiện nay. Điều này đã gây không ít khó khăn cho I hà trường trong những năm qua để giải quyết các chính sách giữa

cán bộ quản lý thuộc diện biên chế và ngoài biên chế với nhiều chế độ phân biệt khác nhau. Đây chính là trở ngại đầu tiên khi xét đến các yếu tố để lập quy hoạch, kế hoạch phát triển lực lượng cán bộ quản lý nòng cốt của I hà trường trong tương lai.

- Thứ ba, về sử dụng, quản lý cán bộ, Bộ Văn hóa - Thể thao và Du lịch cho phép Hiệu trưởng Trường Cao đẳng Du lịch Hà I ội:

(1) Quyết định việc tuyển dụng cán bộ quản lý theo hình thức thi tuyển hoặc xét tuyển.

(2) Quyết định bổ nhiệm, ký hợp đồng làm việc với những cán bộ quản lý đã được tuyển dụng, trên cơ sở đảm bảo đủ tiêu chuẩn của vị trí công tác và phù hợp với cơ cấu chức danh nghiệp vụ chuyên môn theo quy định của pháp luật.

(3) Được sắp xếp, bố trí và sử dụng cán bộ quản lý phù hợp với nhiệm vụ được giao đúng với nhu cầu thực tế của I hà trường.

(4) Được quyết định điều động, biệt phái, nghỉ hưu, thôi việc, chấm dứt hợp đồng làm việc, khen thưởng kỷ luật cán bộ quản lý thuộc quyền quản lý theo quy định của pháp luật.

(5) Được quyết định nâng bậc lương đúng thời hạn, trước thời hạn theo điều kiện và tiêu chuẩn do pháp luật quy định cho những cán bộ quản lý có đóng góp thành tích xuất sắc trong công tác.

(6) Được quyết định mời chuyên gia nước ngoài đến I hà trường làm việc chuyên môn với chức danh chuyên gia tư vấn, hỗ trợ trong lĩnh vực quản lý đào tạo.

(7) Được chủ động quyết định cử cán bộ quản lý của I hà trường đi học tập ở nước ngoài để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và kỹ năng quản lý đào tạo, được các cơ quan có thẩm quyền làm thủ tục xuất, nhập cảnh theo quy định của pháp luật.

(8) Tăng cường hỗ trợ I hà trường các nguồn vốn ngân sách, chương trình hành động quốc gia, chương trình mục tiêu trong lĩnh vực đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực cán bộ quản lý nói chung và phát triển đội ngũ cán bộ, giáo viên nói chung trong những năm tiếp theo.

2.2. Với Bộ Giáo dục và Đào tạo

Để xây dựng, phát triển và nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục đề nghị Bộ Giáo dục và Đào tạo cần củng cố, nâng cao chất lượng hệ thống các trường sư phạm, các trường đào tạo cán bộ quản lý. Cần ưu tiên thích đáng cho cán bộ giảng dạy và cán bộ quản lý được đi đào tạo và bồi dưỡng theo các dự án đào tạo sau đại học ở trong nước và nước ngoài. Cần điều chỉnh, đổi mới nội dung, chương trình, phương pháp giảng dạy theo hướng hiện đại và phù hợp với thực tiễn, đồng thời nâng cao chất lượng công tác quản lý giáo dục của các trường đại học trong hệ thống giáo dục nước ta.

2.3. Với Bộ Nội vụ

Cần phải cải cách tiền lương, phụ cấp giảng dạy, điều chỉnh hệ số thang lương, bậc lương, nói rộng khoảng cách thang, bảng lương; gắn thang, bậc lương với trình độ chuyên môn được đào tạo. Xây dựng hệ thống văn bản

hướng dẫn cụ thể hơn nữa cách thức tiến hành chuyển xếp lương cũ sang lương mới; việc điều chỉnh hệ số phụ cấp chức vụ lãnh đạo hiện nay vẫn còn một số bất cập, gây nhiều trở ngại cho việc điều chỉnh và bổ sung. Đề nghị cần kịp thời đề ra các văn bản hướng dẫn cụ thể, tỉ mỉ để khắc phục tình trạng trên.

Việc thiết kế các ngạch công chức trong một bảng lương khối hành chính sự nghiệp nhìn chung đều theo một công thức là: Sơ cấp - Trung cấp - Chuyên viên (Đại học) - Chuyên viên chính - Chuyên viên cao cấp. Điều này có mặt tốt là đảm bảo sự tương quan giữa các ngành đều giống nhau, nên không có sự so sánh giữa các ngành. I hưng khi áp dụng vào thực tiễn thì có tình trạng là ở một số chuyên ngành rất ít người được xếp vào các ngạch chính, nhất là ngạch cao cấp thì một số ngành hầu như không có.

2.4. Với Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội

Trong những năm tiếp theo, Đảng ủy và Ban giám hiệu I hà trường cần quan tâm hơn nữa đến công tác xây dựng, phát triển, đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý. Thực hiện chế độ dân chủ tại cơ sở và tăng cường công tác thanh tra, kiểm tra đối với việc quy hoạch đội ngũ kế cận của từng đơn vị. Tăng cường hơn nữa vai trò tham mưu của công tác tổ chức và cán bộ để hoàn thành chỉ tiêu, định mức mà Trường Cao đẳng Du lịch Hà I ội đề ra. Có như vậy mới phát triển được đội cán bộ quản lý, cán bộ lãnh đạo vững mạnh và ổn định, thực hiện được phương châm hành động của I hà trường.

I goài ra, để kiện toàn bộ máy quản lý và dần dần hoàn thiện hơn nữa hệ thống quản lý của khối phục vụ đào tạo, thực hiện tốt cải cách nền hành chính trong giai hiện nay và những năm tiếp theo, I hà trường cũng cần khIn trương hoàn thành việc xây dựng kế hoạch phát triển dài hạn, thống nhất tiến hành đồng bộ các nhóm biện pháp để đạt hiệu quả thiết thực trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục của I hà trường, góp phần thúc đIy việc cải cách hệ thống giáo dục bậc đại học đạt kết quả cao hơn nữa.