

Biện pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý của Học viện Hành chính thuộc Học viện Chính trị - Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh : Luận văn ThS. Giáo dục học: 60 14 05 / Nguyễn Minh Hải ; Nghd. : PGS.TS. Nguyễn Thị Mỹ Lộc

1. Lý do chọn đề tài

Trước tình hình thực tế và những yêu cầu cấp bách đặt ra trong công tác giáo dục, đào tạo nhằm đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, Nghị quyết Hội nghị lần thứ 2, Ban chấp hành Trung ương khóa VIII chỉ rõ một định hướng quan trọng là phải: *“Xây dựng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục một cách toàn diện”*.

Chỉ thị số 40-CT/TW ngày 15 tháng 6 năm 2004 của Ban Bí thư về việc **“Xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục giai đoạn 2005 - 2010”** đã đưa ra mục tiêu tổng quát là: *“Xây dựng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục được chuẩn hóa, đảm bảo chất lượng đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đặc biệt nâng cao bản lĩnh chính trị, phẩm chất lối sống, lương tâm, tay nghề của nhà giáo, thông qua việc quản lý, phát triển đúng định hướng và có hiệu quả sự nghiệp giáo dục để nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực; đáp ứng những đòi hỏi ngày càng cao của sự nghiệp đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước”*. [4]

Đối với Học viện Hành chính, vấn đề xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý hiện nay thực sự là một yêu cầu cấp bách. Trong thời gian qua Học viện Hành chính đã có cố gắng về nhiều mặt, nhất là công tác quy hoạch, sử dụng và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý để đáp ứng yêu cầu đào tạo và nghiên cứu. Nhưng đứng trước những yêu cầu, nhiệm vụ hiện tại cũng như trong thời gian tới thì đội ngũ cán bộ quản lý của trường vẫn còn có những bất cập về số lượng, về chất lượng, về năng lực chuyên môn và khả năng thích ứng với bối cảnh hội nhập và phát triển.

Học viện Hành chính là một cơ sở GD-ĐT cán bộ quản lý các cấp độ trong bộ máy quản lý hành chính nhà nước, chính vì vậy đội ngũ cán bộ quản

lý của Học viện như một “ Mẫu” cho các đối tượng được đào tạo tại Học viện. Tuy vậy công tác xây dựng, phát triển đội ngũ cán bộ quản lý của Học viện còn mang nặng tính kinh nghiệm, chưa có những nghiên cứu chuyên biệt về lĩnh vực này.

2. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở nghiên cứu cơ sở lý luận và thực trạng, đề xuất một số biện pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý phòng ban ở Học viện Hành chính trong giai đoạn hiện nay, đáp ứng yêu cầu phát triển của Học viện.

3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu

3.1. Khách thể nghiên cứu:

Đội ngũ cán bộ quản lý phòng ban của Học viện Hành chính.

3.2. Đối tượng nghiên cứu:

Các biện pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý phòng, ban của Học viện Hành chính trong giai đoạn hiện nay.

4. Giả thuyết khoa học

Nếu đề xuất được các biện pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý một cách khoa học và triển khai đồng bộ, sáng tạo thì những giải pháp đó sẽ tác động đến tất cả những nội dung của công tác phát triển đội ngũ CBQL phòng ban trong Học viện và chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý này của trường sẽ đáp ứng tốt yêu cầu đổi mới trong giai đoạn hiện nay.

5. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Nghiên cứu những cơ sở lý luận liên quan đến phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục nói chung và đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục đại học nói riêng.

- Điều tra, khảo sát thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý phòng ban và công tác phát triển đội ngũ này của Học viện Hành chính.

- Đề xuất một số biện pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý phòng ban của Học viện Hành chính trong giai đoạn hiện nay.

6. Phạm vi nghiên cứu

Đối tượng CBQL trong luận văn này giới hạn là CBQL phòng ban của Học viện Hành chính.

Học viện Hành chính có một cơ sở chính tại Hà Nội và các phân viện ở những vùng khác nhau trong cả nước. Do thời gian có hạn luận văn chỉ tập trung nghiên cứu cán bộ quản lý khối phòng, ban của Học viện Hành chính thuộc Học viện Chính trị – Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh trụ sở tại 77 đường Nguyễn Chí Thanh, Hà Nội giai đoạn hiện nay.

7. Phương pháp nghiên cứu

7.1. Phương pháp nghiên cứu lý thuyết

7.2. Phương pháp nghiên cứu thực tiễn

8. Cấu trúc của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận và tài liệu tham khảo, nội dung của luận văn gồm 3 chương.

Chương 1: Cơ sở lý luận của vấn đề nghiên cứu.

Chương 2: Thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý phòng ban của Học viện Hành chính thuộc Học viện Chính trị – Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh.

Chương 3: Những biện pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý phòng ban của Học viện Hành chính thuộc Học viện Chính trị – Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh.

Chương 1

Cơ sở lý luận của vấn đề nghiên cứu

1.1. Sơ lược một số công trình nghiên cứu về phát triển ĐNCBQL

Nghiên cứu về đội ngũ cán bộ quản lý đã có một số công trình nghiên cứu mang tính lý luận chung về xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý ở các đơn vị trường học hoặc các địa phương.

Những năm gần đây có một số luận văn đã chọn đề tài nghiên cứu thuộc lĩnh vực quản lý nguồn nhân lực trong lĩnh vực giáo dục làm đề tài tốt nghiệp. Các tác giả nghiên cứu về vấn đề phát triển đội ngũ cán bộ quản lý chủ yếu đề cập tới đội ngũ cán bộ quản lý cấp cao hoặc của phòng giáo dục các quận huyện.

1.2. Một số vấn đề chung về Lý luận quản lý:

1.2.1. Quản lý - Cán bộ quản lý và phân cấp Cán bộ quản lý

1.2.1.1 Quản lý:

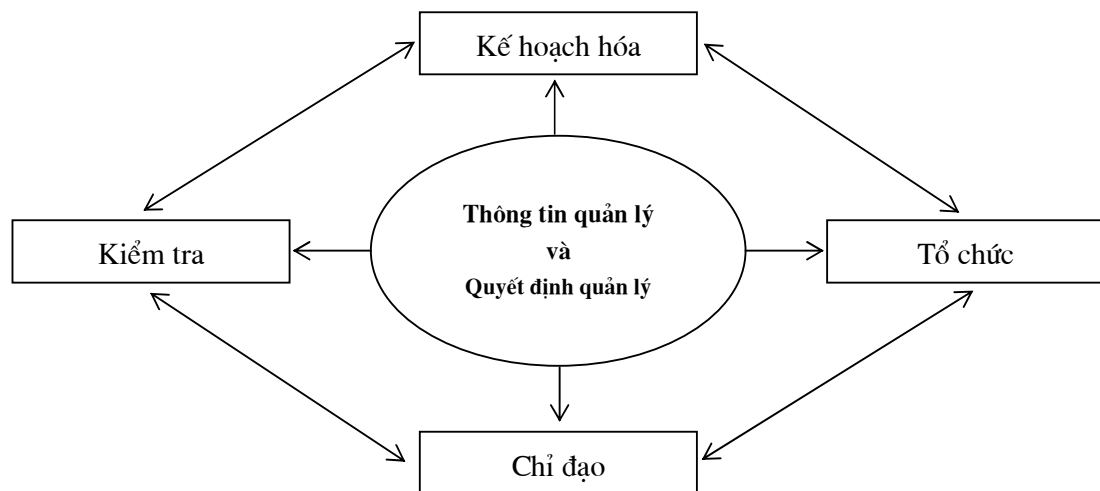
Với bất kỳ một tổ chức có mục đích gì, cơ cấu hay quy mô khác nhau thì đều cần phải có sự quản lý. Vậy hoạt động quản lý là gì? Định nghĩa được coi là kinh điển nhất đó là: “Quản lý là sự tác động có định hướng, có chủ đích của chủ thể quản lý (người quản lý) đến đối tượng khách thể quản lý (người bị quản lý) trong một tổ chức để đạt được mục tiêu của tổ chức” [19].

Quản lý, ngoài việc được xem như là một khoa học, một nghệ thuật còn được xem như là công nghệ, công nghệ điều hành, phối hợp và sử dụng các nguồn nhân lực, vật lực, tài lực, để đạt được mục tiêu đề ra.

Các chức năng của quản lý có liên quan mật thiết với nhau, chúng luôn được thực hiện liên tiếp nhau, đan xen nhau, phối hợp và bổ sung cho nhau tạo thành một chu trình quản lý.

Chức năng của quản lý có thể mô tả theo sơ đồ dưới đây:

Sơ đồ 1.1 Chức năng của quản lý



Nguồn:[18,19].

1.2.2. Đội ngũ cán bộ quản lý

1.2.2.1. Đội ngũ:

Theo từ điển Tiếng Việt định nghĩa thì “đội ngũ là một tập hợp số đông người cùng chức năng hoặc nghề nghiệp, thành một lực lượng” [38].

Đội ngũ bao gồm những người lao động, tức là nguồn nhân lực được sử dụng vào một công việc nào đó do bộ phận hoặc đơn vị quản lý. Đội ngũ này nằm trong nguồn nhân lực.

1.2.2.2. Đội ngũ cán bộ quản lý:

Theo từ điển tiếng Việt thì “đội ngũ là tập hợp một số đông người cùng chức năng hoặc nghề nghiệp, thành một lực lượng” [38] và như vậy đội ngũ

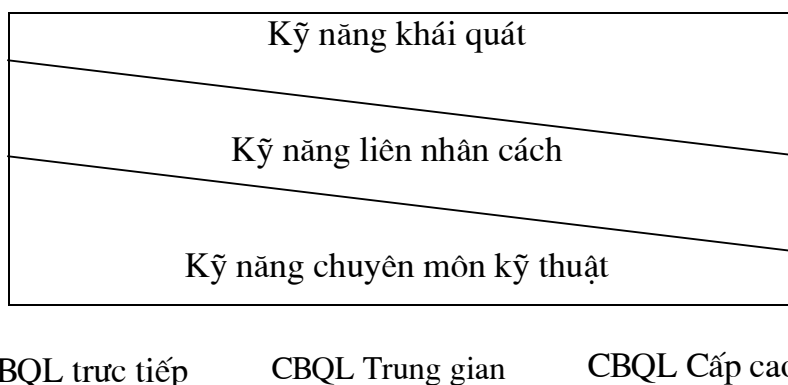
cán bộ quản lý chính là tập hợp những người đứng đầu một đơn vị, phòng ban, các bộ phận trong đơn vị, các chuyên viên điều hành, cùng chung một mục tiêu quản lý

1.2.2.3. Loại hình cán bộ quản lý

Phân loại theo cấp quản lý bao gồm:

- Người quản lý cấp thấp hay còn gọi là người quản lý cấp cơ sở
- Người quản lý cấp trung gian
- Người quản lý cấp cao.

1.2.2.4. Kỹ năng quản lý và các cấp độ



Nếu xem xét trong tổng thể hệ thống CBQL của Học viện Hành chính thì CBQL lãnh đạo các phòng ban là CBQL cấp trung gian, nếu xét trong cấp độ phòng, ban thì họ là lãnh đạo cấp cao; Nếu xét theo chức năng quản lý, thì CBQL phòng, ban bao gồm cả các chuyên viên thực thi chức năng quản lý trong các phòng, ban, họ là những người quản lý trực tiếp. Đối với CBQL lãnh đạo phòng, ban đòi hỏi phải có hài hoà cả 3 loại kỹ năng; đối với CBQL chức năng - những nhà quản lý trực tiếp thì đòi hỏi phải có kỹ năng chuyên môn đủ sâu rộng về lĩnh vực họ quản lý, và có kỹ năng cơ bản về quản lý và kỹ năng liên nhân cách.

1.2.3. Phát triển đội ngũ

Phát triển đội ngũ là phát triển về số lượng, nâng cao chất lượng, đảm bảo cơ cấu đội ngũ, là việc tạo ra các giá trị mới cho đội ngũ để đội ngũ đó được thay đổi, hoàn thiện theo một chiều hướng tích cực. Phát triển đội ngũ

cán bộ quản lý tức là nhằm vào hoàn thiện kết quả lao động tổng thể của người quản lý trong cương vị công tác hiện tại của họ và chuẩn bị cho họ đảm nhận những trách nhiệm cao hơn, nặng nề hơn và phức tạp hơn.

1.3. Lý luận về phát triển nguồn nhân lực

1.3.1. Nội dung phát triển nguồn nhân lực

Phát triển nguồn nhân lực là quá trình tạo ra sự biến đổi về cơ cấu, về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực phù hợp với giai đoạn phát triển kinh tế – xã hội ở các cấp độ khác nhau, đáp ứng nhu cầu nhân lực cần thiết cho các lĩnh vực hoạt động lao động và đời sống xã hội, nhờ đó mà phát triển được năng lực, tạo được công ăn việc làm, nâng cao mức sống và chất lượng cuộc sống cho các tầng lớp dân cư và cuối cùng là đóng góp chung cho sự nghiệp phát triển của xã hội.

Theo lý thuyết, quản lý nguồn nhân lực bao gồm ba vấn đề:

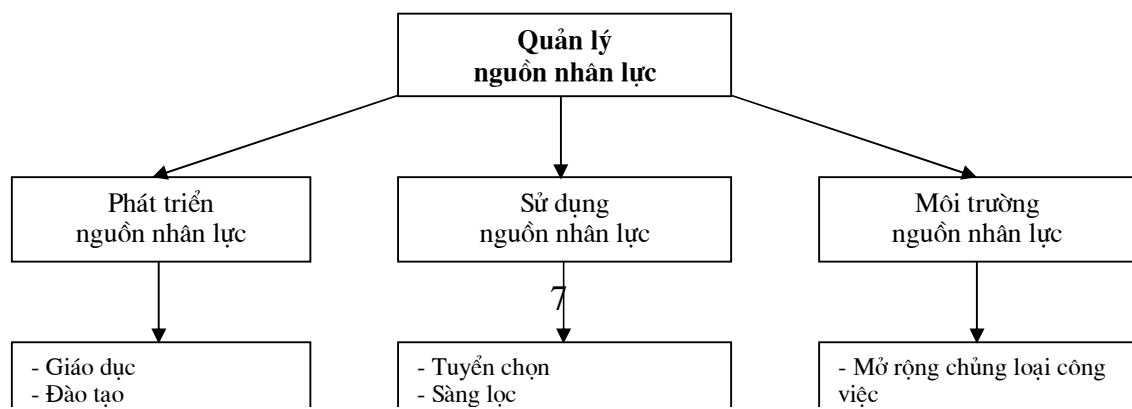
Thứ nhất, xây dựng đội ngũ bao gồm: Qui hoạch, tuyển dụng, sắp xếp bố trí

Thứ hai là sử dụng đội ngũ: bao gồm triển khai việc thực hiện các quy định về chức năng, nhiệm vụ của đội ngũ, đánh giá sàng lọc.

Thứ ba là phát triển đội ngũ, bao gồm việc thực hiện các chế độ chính sách đối với đội ngũ cán bộ quản lý, quan tâm thực hiện tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý tạo môi trường thuận lợi cho đội ngũ phát huy tiềm năng của họ, tạo điều kiện, môi trường thuận lợi để đội ngũ được thăng tiến.

Phát triển nguồn nhân lực được đặt trong nhiệm vụ quản lý nguồn nhân lực và là một nội dung quan trọng của quản lý nguồn nhân lực.

Sơ đồ 1.2. Quan hệ giữa phát triển nguồn nhân lực với quản lý nguồn nhân lực



Nguồn:[18,19].

Tóm lại, mục tiêu cơ bản của công tác phát triển nguồn nhân lực trong Học viện là:

Xây dựng đội ngũ có đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đủ loại hình và có chất lượng về mọi mặt nhằm thực hiện tốt mục tiêu nội dung và kế hoạch đào tạo; xây dựng một tập thể đoàn kết, thống nhất, trong đó mỗi cá nhân đều cảm thấy hài lòng và gắn bó với Học viện, tham gia tích cực và sáng tạo trong lao động và học tập.

Quá trình quản lý nguồn nhân lực bao gồm 7 hoạt động sau đây:

1. Kế hoạch hóa nguồn nhân lực: Nhằm đảm bảo nhu cầu nhân sự luôn được đáp ứng một cách thích đáng. Kế hoạch hóa nguồn nhân lực được thực hiện thông qua việc phân tích các yếu tố bên trong như các kỹ năng hiện có và sẽ cần đến, các chỗ làm việc đang khuyết và sự mở rộng hay thu gọn các đơn vị, các bộ phận; các nhân tố bên ngoài như thị trường lao động,

2. Tuyển mộ: Là việc lập một danh sách - chính xác hơn chuẩn bị một nhóm nhân sự, các ứng cử viên tương ứng với kế hoạch nguồn nhân lực.

3. Chọn lựa: Được tiến hành bằng cách xem xét các đơn xin việc, các bản lý lịch, các cuộc phỏng vấn hoặc các trắc nghiệm kỹ năng và nhân dụng và các kiểm tra tham chiếu khác để đánh giá và các thẩm định công việc của ứng viên do những người quản lý trực tiếp tiến hành; những người quản lý đó là người sẽ lựa chọn cuối cùng và sử dụng nhân lực được chọn.

4. Xã hội hóa/hay định hướng: Là quá trình giúp những thành viên được tuyển chọn nhanh chóng và êm ả thích nghi, hòa nhập với tổ chức.

5. Huấn luyện và phát triển: Nhằm nâng cao năng lực, khả năng cống hiến của mỗi thành viên cho kết quả hoạt động của tổ chức.

6. Thẩm định kết quả hoạt động: Là việc so sánh kết quả hoàn thành công việc cá nhân được giao với các tiêu chuẩn hoặc mục đích đã xác định cho vị trí làm việc đó.

7. Đề bạt, chuyển chuyển, giáng cấp và sa thải: Những hoạt động này phản ánh giá trị(vị trí, vai trò) của một thành viên đối với tổ chức. Người đạt thành tích cao có thể được đề bạt, chuyển chuyển để giúp họ phát triển kỹ năng của mình; người đạt thành tích thấp có thể bị chuyển đến vị trí ít quan trọng hơn, thậm chí bị sa thải.

Tóm lại, quản lý nguồn nhân lực có chất lượng và hiệu quả là phải đạt được mục tiêu vì con người, cho con người và con người được phát triển toàn diện, hài hòa và hạnh phúc. Vai trò quan trọng của quản lý là ở chỗ biết sử dụng nhân tố con người, biết phát huy nội lực, biết khai thác, tập hợp và phát huy được nguồn sức mạnh tinh thần của quần chúng lao động để thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ đề ra.

Việc tập hợp con người thành tổ chức là môi trường và đối tượng của công việc quản lý. Bất kỳ một tổ chức nào: văn hoá, xã hội, giáo dục, quân sự, hành chính.v.v... đều cần có sự quản lý nói chung, trong đó có nhiều chức năng, nhiệm vụ cần được vạch ra cụ thể và có sự điều hành, phân công, phân nhiệm cho từng bộ phận, từng thành viên trong tổ chức. Như vậy, khái niệm quản lý nhân sự có thể hiểu là một khâu, một thành phần của quản lý gắn cụ thể với một tổ chức và nặng về thừa hành , tác nghiệp, điều hành các hoạt động cụ thể của một tổ chức.

1.4. Định hướng về đổi mới và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý của trường đại học trong bối cảnh hiện nay

1.4.1. Yêu cầu đối với cán bộ quản lý trường đại học trong bối cảnh mới

Cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật và công nghệ với làn sóng thông tin, xu hướng dân chủ hóa xã hội trong bối cảnh toàn cầu hóa ngày nay, đòi hỏi tính hệ thống trong đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý, cán bộ công chức

ở cả 3 cấp: Cấp tác nghiệp, cấp trung gian và cấp cao. Không thể có cán bộ quản lý giỏi, nhà tổ chức tài năng theo kiểu “cha truyền con nối” hoặc chỉ trông cậy vào năng lực bẩm sinh” “tổ chức”, “Quản lý” là một nghề, và “nhà quản lý” “nhà tổ chức” dù ở cấp nào thì họ cũng đều phải được đào tạo..

1.4.2. Đặc trưng đội ngũ cán bộ quản lý phòng, ban ở trường đại học

Đội ngũ cán bộ quản lý trường đại học là những người đang làm việc trong các cơ quan quản lý nhà nước về giáo dục đại học. Đây là thành phần, nhân tố cơ bản của hệ thống quản lý nhà nước về giáo dục, có tác động trực tiếp đến chất lượng, hiệu quả của công tác quản lý nhà nước về giáo dục. Đây cũng chính là lực lượng nòng cốt trong việc phát triển và nâng cao chất lượng giáo dục trong các thời kỳ lịch sử ở nước ta.

Tiểu kết chương 1

Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý phòng, ban là tạo ra một đội ngũ có đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng đồng bộ về cơ cấu, có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, được đào tạo đúng quy định, có phẩm chất đạo đức, có năng lực quản lý, đáp ứng tốt yêu cầu nhiệm vụ của ngành trong giai đoạn mới.

Nếu lựa chọn những giải pháp khả thi thì chúng ta sẽ phát huy được tiềm năng, thế mạnh vốn có của đội ngũ cán bộ quản lý, đồng thời từng bước tạo ra một cơ cấu mới, một tiềm năng mới, một chất lượng mới của đội ngũ cán bộ quản lý, đáp ứng với yêu cầu ngày càng cao của thực tiễn.

Chương 2:

Thức trình ph, t tri Ôn @éi ngò c, n bé

qu n lý c, c ph ßng, ban cña Hăc vi Ôn Hmnh ch Ýnh

2.1. Khái quát chung về Học viện Hành chính

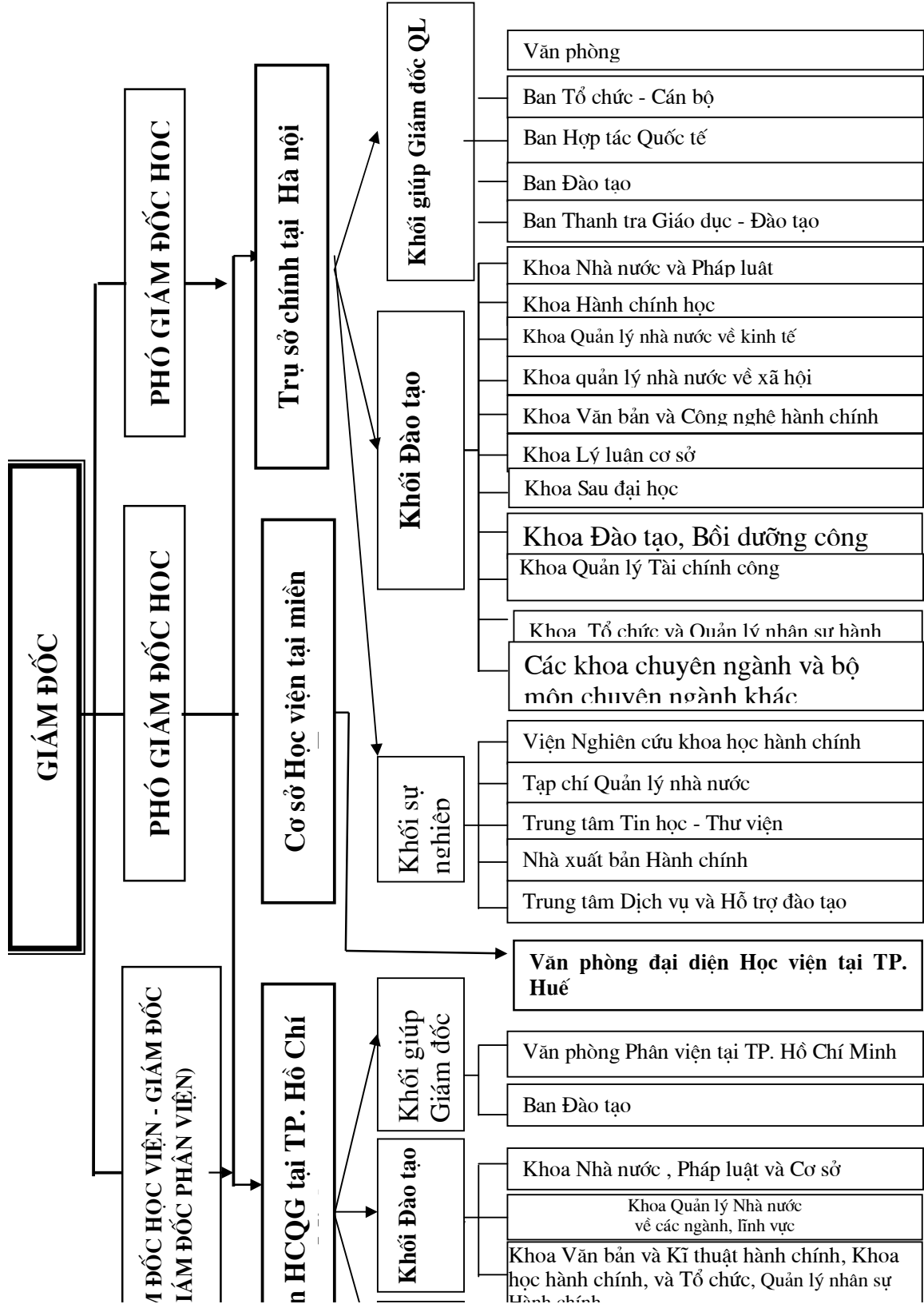
2.1.1. Chức năng, nhiệm vụ và hoạt động của Học viện Hành chính

Tiền thân của Học viện HC là Trường Hành chính Trung ương được thành lập theo Nghị định số 214/NV ngày 29/5/1959. Ngày 6/7/1992, Hội đồng Bộ trưởng (nay là Chính phủ) đã ban hành Nghị định số 253/HĐBT qui định Học viện HC là cơ quan thuộc Chính phủ có chức năng đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, nghiên cứu về hành chính và cải cách hành chính; và góp ý kiến vào các dự thảo pháp luật, qui định của Nhà nước về hành chính.

Học viện HC có trụ sở tại Hà Nội, số 77, đường Nguyễn Chí Thanh; và các phân viện :

- Phân viện tại Thành phố Hồ Chí Minh: Số 10, Đường 3/2, Quận 10
- Phân viện tại Thành phố Huế
- Các phân viện khu vực

SƠ ĐỒ 1: TỔ CHỨC BỘ MÁY HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH



2.1.2. Sự mở rộng và đa dạng hóa các chương trình đào tạo, bồi dưỡng

2.1.2.1. Đào tạo bồi dưỡng công chức

<i>Đào tạo tiền công vụ:</i> Là những người đã tốt nghiệp đại học muốn trở thành công chức nhà nước hoặc mới trúng tuyển kỳ thi tuyển công chức của cơ quan nhà nước.
<i>Bồi dưỡng chuyên viên:</i> Là cán bộ công chức đang làm việc ở ngạch chuyên viên có hệ số lương dưới 4,0
<i>Bồi dưỡng chuyên viên chính:</i> Là cán bộ, công chức có thời gian làm việc ở ngạch chuyên viên 9 năm có hệ số lương từ 4,0 trở lên.
<i>Bồi dưỡng chuyên viên cao cấp:</i> Là cán bộ công chức từ cấp vụ và tương đương có thời gian công tác ở ngạch chuyên viên chính từ 6 năm và có hệ số lương từ 4,19 trở lên
<i>Bồi dưỡng các kỹ năng, nghiệp vụ hành chính:</i> Các công chức, viên chức và nhân viên chuyên môn

2.1.2.2. Chương trình đào tạo đại học

Đại học Hành chính hệ chính quy

- Cử nhân hành chính (Cho người chưa có bằng ĐH) dành cho học sinh tốt nghiệp THPT hoặc bổ túc - Chính quy, tập trung

- Cử nhân hành chính (Cho người đã có bằng ĐH) dành cho người đã có 1 bằng ĐH hệ chính quy, có ít nhất 1 năm công tác - Chính quy, tập trung

Đại học Hành chính hệ tại chức

- Cử nhân Hành chính hệ tại chức (cho người chưa có bằng ĐH) dành cho Người đã tốt nghiệp THPT hoặc bổ túc, có ít nhất 1 năm công tác - Tại chức, tập trung

- Cử nhân hành chính hệ tại chức(cho người đã có bằng ĐH) dành cho Người có bằng ĐH (Hệ chính quy hoặc tại chức), có ít nhất 1 năm công tác - Tại chức, tập trung

2.1.2.3. Đào tạo sau đại học

Đào tạo cao học Quản lý Nhà nước

2.1.2.4. Các loại hình đào tạo ngắn hạn

Ngoài các hệ đào tạo do Bộ Giáo dục và Đào tạo và Bộ Nội vụ qui định, hàng năm Học viện HC còn tổ chức:

- Các lớp Bồi dưỡng Phương pháp giảng dạy hành chính cho đội ngũ giảng viên mới của Học viện và các trường Đại học, Cao đẳng, giảng viên các trường Chính trị tại các tỉnh, thành phố.

- Các lớp bồi dưỡng về quản lý tài chính công.

- Các lớp bồi dưỡng Hành chính Văn phòng,

- Các lớp Hành chính Doanh nghiệp và Thư ký Giám đốc cho các cơ quan, Coanh nghiệp, địa phương có nhu cầu.

- Các lớp bồi dưỡng chuyên đề: Quản lý nguồn nhân lực, giới v.v.

- Đào tạo tin học cấp chứng chỉ quốc tế (ICDL – International Computer Driving Licence).

2.1.3. Quy mô đào tạo, bồi dưỡng

2.2. Thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý phòng ban của Học viện Hành chính

2.2.1. Về số lượng

Tổng số cán bộ quản lý hiện nay tại khối phòng ban là 167 người (*xem bảng 2.2.*), bao gồm cả số cán bộ giảng viên được Học viện điều động tham gia công tác lãnh đạo quản lý.

Nếu nhìn về số lượng thì đội ngũ cán bộ quản lý phòng ban sau hơn 10 năm đã tăng lên đáng kể (từ 100 người lên thành 167 người). Đội ngũ này được phân bố ở các lĩnh vực công tác khác nhau, đủ sức tư vấn một cách toàn diện cho giám đốc Học viện.

Tổng số cán bộ Ban Đào tạo là 32 người và Ban Quan hệ quốc tế là 32 người (chiếm 38%); cho thấy Học viện đang dành một số lượng đáng kể cũng như sự quan tâm vào công tác đào tạo và quan hệ Quốc tế.

2.2.2. Về chất lượng

Cơ cấu giới trong khối phòng ban là tương đối hợp lý. Nam giới chiếm 60% và nữ giới là 40%. Có 93 cán bộ dưới 40 tuổi (chiếm 54%) và 79 cán bộ trên 40 tuổi (46%). Như vậy, cán bộ quản lý phòng ban là tương đối trẻ (*xem bảng 2.3.*).

Bảng 2.3. Cơ cấu giới và độ tuổi

<i>Phòng ban</i>	<i>Số lượng</i>	<i>Giới</i>		<i>Độ tuổi</i>			
		<i>Nam</i>	<i>Nữ</i>	<i>Từ 25 - 30</i>	<i>Từ 31 - 40</i>	<i>Từ 41 - 50</i>	<i>Trên 50</i>
Ban Tổ chức - Cán bộ	12	7	5	4	4	2	2
Ban Đào tạo	32	20	12	4	15	10	3
Ban Hợp tác quốc tế	34	22	12	10	11	10	3
Văn phòng Học viện	79	40	39	12	30	22	15
Ban Thanh tra	6	6	0			3	3
Các văn phòng đoàn thể	4	3	1	1	2	0	1

Tổng cộng	167						
------------------	------------	--	--	--	--	--	--

Cơ cấu độ tuổi, nam – nữ như vậy sẽ có thuận lợi, do lực lượng nam giới đông, trẻ. Nhưng xét về thâm niên và tuổi tác thì việc tích lũy về nghiệp vụ quản lý còn hạn chế. Hơn nữa, số cán bộ lãnh đạo quản lý còn ít người được bổ nhiệm dưới 40 tuổi.

2.3. Thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý phòng ban của học viện

Để có cơ sở nhận xét về sự phát triển đội ngũ cán bộ quản lý phòng ban của trường, chúng tôi thực hiện một cuộc khảo sát đánh giá đội ngũ cán bộ phòng ban về trình độ và năng lực quản lý; vấn đề tổ chức bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý của Học viện trong thời gian qua; vấn đề đánh giá kết quả làm việc; quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý phòng ban và những nội dung cần bồi dưỡng. Với 150 phiếu phát ra, số phiếu thu về là 138, kết quả cụ thể như sau:

2.3.1. Quy hoạch và tuyển chọn

Kết quả thăm dò cho thấy việc quy hoạch đội ngũ CBQL phòng ban có 50.2% ý kiến đánh giá tốt; 25.8%: tương đối tốt và 24%: chưa tốt, không có ý kiến nào đ ánh giá là rất tốt.

<i>TT</i>	<i>Nội dung</i>	<i>Số lượng</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>
a.	Rất tốt	0	0
b.	Tốt	70	50,2
c	Tương đối tốt	35	25,8
d	Chưa tốt	33	24

Tóm lại, việc quy hoạch tuyển chọn cán bộ quản lý phòng ban, Học viện có thực hiện nhưng chưa thường xuyên, có quy hoạch nhưng chưa có kiểm tra đánh giá, chưa có quy trình cụ thể để thực hiện dẫn đến chưa chưa thật hiệu quả.

2.3.2. Sử dụng, đánh giá cán bộ

- Về khối lượng công việc đang được phân công đảm nhận, kết quả thăm dò như sau:

<i>TT</i>	<i>Nội dung</i>	<i>Số lượng</i>	<i>Tỷ lệ(%)</i>
a.	Quá nặng	2	1.4
b.	Tương đối nặng	35	25.4
c	Vừa phải	68	49.3
d	Có thể đảm nhận thêm	33	23.9

- Về nội dung và hình thức đánh giá kết quả làm việc của cán bộ phòng ban như hiện tại qua thăm dò cho thấy: với 67.4% ý kiến cho là phù hợp, 32.6% ý kiến cho rằng chưa phù hợp. Điều này nói lên việc chưa thống nhất trong cách đánh giá kết quả làm việc của cán bộ quản lý phòng ban.

<i>TT</i>	<i>Nội dung</i>	<i>Số lượng</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>
a.	Rất phù hợp	0	0
b.	Phù hợp	93	67.4
c	Chưa phù hợp	45	32.6

2.3.3. Đào tạo, bồi dưỡng

- Việc tổ chức bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý cho cán bộ phòng ban đã được tiến hành trong thời gian qua, kết quả thăm dò có 54,3% ý kiến cho rằng tương đối tốt và 31.2% cho là chưa tốt.

<i>TT</i>	<i>Nội dung</i>	<i>Số lượng</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>
a.	Rất tốt	0	0
b.	Tốt	20	14.5
c.	Tương đối tốt	75	54.3
d.	Chưa tốt	43	31.2

Về các nội dung bồi dưỡng cho cán bộ phòng ban, đa số các ý kiến thống nhất mức độ cần thiết như sau:

<i>TT</i>	<i>Nội dung</i>	<i>Xếp thứ</i>
A	Chính trị, tư tưởng	3
b	Quản lý hành chính nhà nước và Quản lý ngành	4
d	Nghệp vụ chuyên biệt gắn với chức năng, nhiệm vụ QL	1
e	Nghệp vụ hành chính	2
g	Tâm lí học giao tiếp trong công vụ	5
f	Xây dựng và quản lý văn bản	6

Tóm lại, học viện chưa thực sự đầu tư một cách bài bản đến vấn đề đào tạo bồi dưỡng cho đội ngũ cán bộ quản lý phòng ban, còn thiếu tính chủ động

trong việc quy hoạch, kế hoạch đào tạo bồi dưỡng cho đội ngũ này; chưa đổi mới về nội dung cũng như hình thức đào tạo bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý phòng ban; chưa gắn liền nội dung đào tạo, bồi dưỡng với nghiệp vụ của công việc được phân công; đào tạo bồi dưỡng chưa gắn liền với thực tiễn.

2.3.4. Thực hiện chính sách đãi ngộ

2.4. Đánh giá chung

Tiểu kết chương 2

Những năm gần đây công tác phát triển đội ngũ cán bộ của Học viện nói chung và cán bộ quản lý phòng ban nói riêng đã được Học viện quan tâm và tổ chức thực hiện. Số lượng và chất lượng đội ngũ được nâng lên rõ rệt. Tuy nhiên, công tác phát triển đội ngũ cán bộ quản lý phòng ban chưa được thực hiện thường xuyên, còn mang tính hình thức, chưa có kế hoạch tổng thể vấn đề phát triển đội ngũ này. Thực trạng của đội ngũ cán bộ quản lý phòng ban như phân tích ở trên đã ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng đội ngũ.

Để khắc phục những tồn tại, hạn chế nêu trên cần phải có những giải pháp quản lý phù hợp, góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ giáo dục hiện nay.

CHƯƠNG 3

NHỮNG BIỆN PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ PHÒNG BAN CỦA HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH

3.1. Nguyên tắc lựa chọn giải pháp

3.1.1. Nguyên tắc tính kế thừa

3.1.2. Nguyên tắc tính phù hợp

3.1.3. Nguyên tắc tính khả thi

3.1.4. Nguyên tắc tính thực tiễn

3.1.5. Nguyên tắc tính hiệu quả

3.2. Những biện pháp chủ yếu

3.2.1. Biện pháp 1: Nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của công tác phát triển cán bộ quản lý phòng, ban.

3.2.1.1. Ý nghĩa của giải pháp:

3.2.1.2. Nội dung của biện pháp

3.2.1.3. Cách thức thực hiện

3.2.2. Biện pháp 2: Đổi mới công tác lập quy hoạch, kế hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý

3.2.2.1. Ý nghĩa của công tác lập quy hoạch, kế hoạch

3.2.2.2. Nội dung

3.2.2.3. Cách thức thực hiện

3.2.3. Biện pháp 3: Đổi mới công tác tuyển chọn, bổ nhiệm và đề bạt cán bộ quản lý phòng ban trong Học viện

3.2.3.1. Mục đích và yêu cầu

3.2.3.2. Nội dung

3.2.3.3. Cách thức thực hiện

3.2.4. Biện pháp 4: Đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao phẩm chất, năng lực cho đội ngũ CBQL

3.2.4.1. Ý nghĩa của biện pháp:

3.2.4.2. Nội dung của biện pháp

3.2.4.3. Cách thức thực hiện

3.2.5. Biện pháp 5: Tạo môi trường, điều kiện để đội ngũ cán bộ quản lý phát triển đáp ứng yêu cầu mới.

3.2.5.1. Ý nghĩa của biện pháp

3.2.5.3. Cách thức thực hiện:

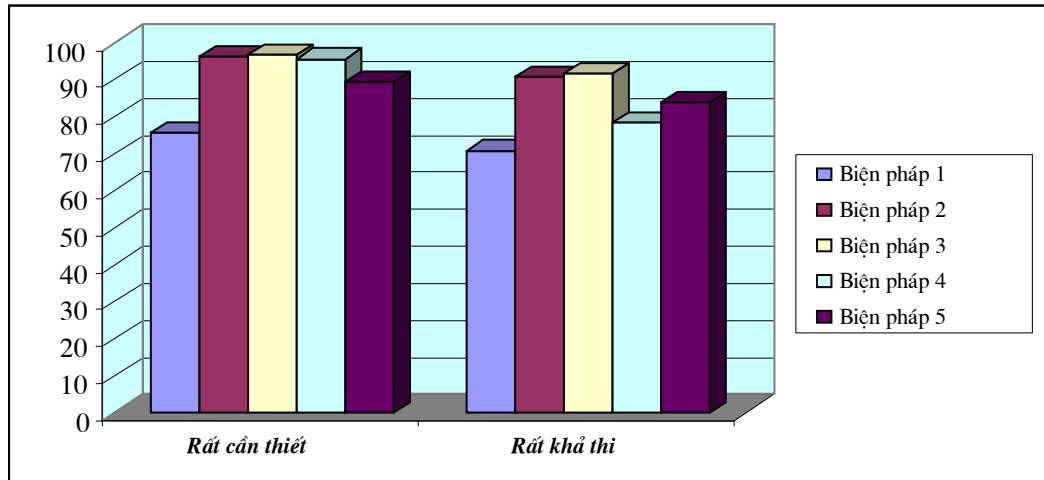
3.4. Khảo sát tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp

Bảng 3.3: 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 Học viện Hành chính

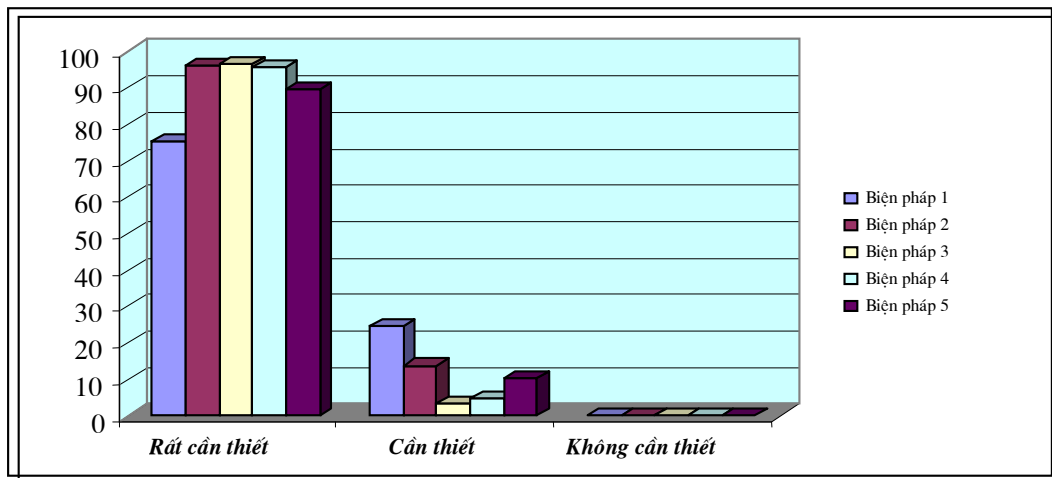
TT	Các biện pháp	Mức độ cần thiết (%)			Tính khả thi (%)		
		Rất cần thiết	Cần thiết	Không cần thiết	Rất khả thi	Khả thi	Không khả thi
1	Biện pháp 1: Nâng cao nhận thức đối với mọi đối tượng liên quan về tầm quan trọng của cán bộ quản lý phòng ban	70.5	29.5	0	65.4	34.6	0
2	Biện pháp 2: Đổi mới công tác lập quy hoạch, kế hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý	97.5	2.5	0	89.3	10.7	0
3	Biện pháp 3: Đổi mới công tác tuyển chọn, bổ nhiệm và đề bạt phát triển đội ngũ cán bộ quản lý	92.5	7.5	0	90.5	9.5	0
4	Biện pháp 4: Đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao phẩm chất, năng lực cho đội ngũ CBQL	95.5	4.5	0	78.8	19.8	1.4
5	Biện pháp 5: Tạo môi trường, điều kiện để đội ngũ cán bộ quản lý phát triển đáp ứng yêu cầu mới.	91.5	8.5	0	84.7	11.7	4.6

--	--	--	--	--	--	--	--

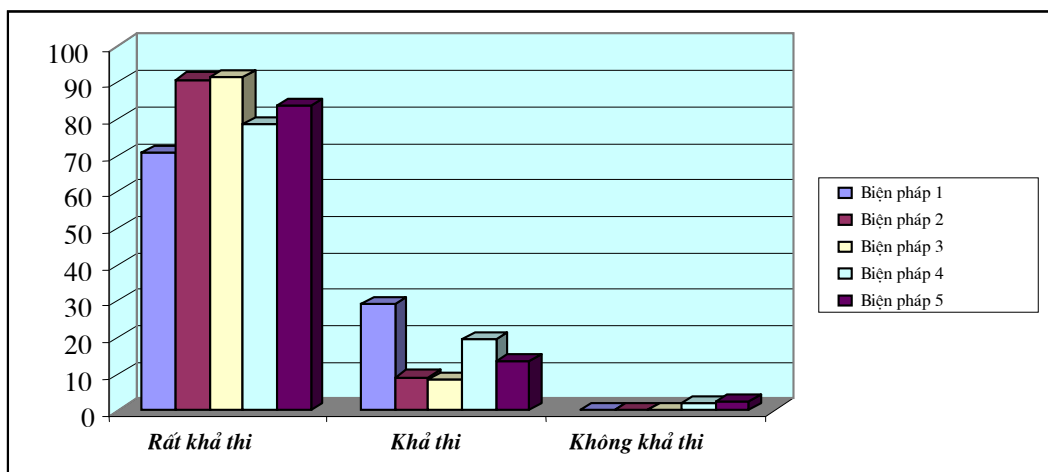
Biểu đồ 3.1: Tỷ lệ đánh giá tính rất cần thiết và rất khả thi của các biện pháp



Biểu đồ 3.2: Tỷ lệ đánh giá mức độ cần thiết của các biện pháp



Biểu đồ 3.3: Tỷ lệ đánh giá tính khả thi của các biện pháp



1. Kết luận

Từ những cơ sở lý luận về quản lý, quản lý giáo dục, quản lý trường học viện (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 50 năm xây dựng và phát triển, đội ngũ cán bộ quản lý của Học viện Hành chính 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 đốc và tập thể cán bộ, giảng viên, công nhân viên Học viện những khó khăn và thách thức. Chính điều này đòi hỏi Học viện cần phải sớm xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý ở tầm cao mới, nhằm giữ vững và phát huy vai trò của Học viện Hành chính là một cơ sở GD-ĐT cán bộ quản lý các cấp độ trong bộ máy quản lý hành chính nhà nước.

2. Khuyến nghị

2.1. Với Bộ Nội vụ

2.2. Với Bộ Giáo dục và Đào tạo

2.3. Với Học viện Hành chính