BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

LÊ MINH HÙNG

BIỆN PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ CÁC CƠ SỞ DẠY NGHỀ TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG TRONG GIAI ĐOẠN HIỆN NAY

Chuyên ngành : QUẢN LÝ GIÁO DỤC
Mã số : 60.14.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ GIÁO DỤC HỌC

Đà Nẵng - năm 2010

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. LÊ QUANG SƠN

Phản biện 1: PGS.TS. Đặng Quốc Bảo
Phản biện 2: PGS.TS. Hà Nhật Thăng

Luận văn được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Giáo dục học họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 07 tháng 8 năm 2010.

** Có thể tìm hiểu luận văn tại:*
- Trung tâm Thông tin-Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Sư phạm, Đại học Đà Nẵng.

MỞ ĐẦU

1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI

Nước ta ngày càng hội nhập sâu vào nền kinh tế (KT) thế giới và đang bước vào giai đoạn đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa (CNH, HĐH) nên việc nhận thức đúng vai trò của nhân lực là hết sức quan trọng. Con người là chủ thể, là nhân tố lao động (LĐ) sáng tạo, là yếu tố quyết định khả năng cạnh tranh của nền KT.

Lý luận đã chỉ ra rằng chất lượng đào tạo (ĐT) phụ thuộc vào nhiều yếu tố: Nội dung, chương trình, phương pháp (PP) ĐT, cơ sở vật chất (CSVC), đội ngũ giáo viên (GV)…. Trong đó đội ngũ cán bộ quản lý (CBQL) và GV là một trong những yếu tố cực kỳ quan trọng, quyết định đến chất lượng ĐT nguồn nhân lực.

Đổi mới quản lý giáo dục (QLGD) ĐT nói chung, cơ sở dạy nghề (CSDN) nói riêng là một trong những quyết sách lớn của Đảng và Nhà nước. Một trong những nguyên nhân làm cho giáo dục đào tạo (GD-ĐT) yếu kém là ít quan tâm đầu tư phát triển đội ngũ CBQL.

CBQL nhà trường là lực lượng rất quan trọng trong các trường học. Để hoàn thành nhiệm vụ, đòi hỏi đội ngũ CBQL nhà trường phải đáp ứng yêu cầu về phẩm chất và năng lực quản lý. Chính vì vậy, cần phải có sự nghiên cứu một cách nghiêm túc để xây dựng được một hệ thống lý luận, tập hợp được các kinh nghiệm về phát triển đội ngũ CBQL nhằm cung cấp cơ sở khoa học cho việc phát triển đội ngũ CBQL ngày càng tốt hơn.

Xuất phát từ những cơ sở lý luận và thực tiễn trên đây, chúng tôi chọn nghiên cứu đề tài: ***"Biện pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các***

cơ sở dạy nghề trên địa bàn thành phố Đà Nẵng trong giai đoạn hiện nay".

2. MỤC ĐÍCH NGHIÊN CỨU

Đề xuất biện pháp phát triển đội ngũ CBQL các CSDN theo hướng cân đối về số lượng, đảm bảo chất lượng và đồng bộ về cơ cấu.

3. KHÁCH THỂ VÀ ĐỐI TƯỢNG NGHIÊN CỨU

- Khách thể nghiên cứu
- Đối tượng nghiên cứu

4. GIẢ THUYẾT KHOA HỌC

Hầu hết các CSDN mới hình thành nên đội ngũ CBQL vừa thiếu, vừa yếu về chuyên môn, năng lực quản lý còn hạn chế, cơ cấu đội ngũ thiếu cân đối. Công tác quản lý ở các CSDN sẽ trở nên khoa học và đạt hiệu quả cao hơn nếu áp dụng đồng bộ các biện pháp: chuẩn hoá, nâng cao chất lượng, bảo đảm đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu đội ngũ và đảm bảo các điều kiện cho sự phát triển của đội ngũ CBQL.

5. NHIỆM VỤ NGHIÊN CỨU

a) Nghiên cứu cơ sở lý luận về phát triển đội ngũ CBQL các CSDN.

b) Khảo sát, phân tích thực trạng quản lý đội ngũ CBQL các CSDN trên địa bàn.

c) Đề xuất biện pháp phát triển đội ngũ CBQL các CSDN trên địa bàn; khảo nghiệm tính cần thiết và khả thi của các biện pháp.

6. PHẠM VI NGHIÊN CỨU

Đề tài là tập trung nghiên cứu, khảo sát thực trạng công tác phát triển đội ngũ CBQL là hiệu trưởng, phó hiệu trưởng trường dạy nghề (TDN), giám đốc, phó giám đốc các trung tâm dạy nghề (TTDN) giai đoạn 2007-2009 thuộc chức năng quản lý của Sở LĐ-TB&XH TPĐN.

7. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

- Phương pháp nghiên cứu lý luận
- Phương pháp nghiên cứu thực tiễn
- Phương pháp thống kê toán học

8. CẤU TRÚC CỦA LUẬN VĂN

Mở đầu

Chương 1 - Cơ sở lý luận về phát triển đội ngũ CBQL các CSDN

Chương 2 - Thực trạng đội ngũ CBQL các CSDN trên địa bàn TPĐN

Chương 3 - Biện pháp phát triển đội ngũ CBQL các CSDN trên địa bàn TPĐN

Kết luận và khuyến nghị

Tài liệu tham khảo

Phụ lục.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CBQL CSDN

1.1. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VẤN ĐỀ

Đã có khá nhiều công trình nghiên cứu về xây dựng, phát triển đội ngũ CBQL ở nhiều cấp độ khác nhau cho thấy chất lượng GD-ĐT phụ thuộc vào nhiều yếu tố, trong đó yếu tố quan trọng là đội ngũ CBQL.

1.2. CÁC KHÁI NIỆM CHÍNH CỦA ĐỀ TÀI

1.2.1. Quản lý, quản lý nhân sự và quản lý dạy nghề

1.2.1.1. Quản lý

Thuật ngữ quản lý có nhiều cách hiểu khác nhau. Theo theo nghĩa rộng, có thể xác định quản lý là hoạt động có ý thức của con người, đảm bảo cho đối tượng quản lý được bảo tồn, sử dụng, phát triển theo những quá trình và mục tiêu xác định, bằng những công cụ, PP phù hợp.

Bản chất của quản lý là sự phối hợp các nỗ lực của con người thông qua các chức năng quản lý.

Quản lý có 4 chức năng: lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra.

1.2.1.2. Quản lý nhân sự

Quản lý nhân sự là hoạt động của chủ thể quản lý gồm tuyển chọn, sử dụng, phát triển và tạo những điều kiện thuận lợi cho các cá nhân và nhóm hoạt động có hiệu quả nhằm đạt được những mục tiêu của tổ chức cao nhất và sự bất mãn ít nhất ở khách thể quản lý.

1.2.1.3. Quản lý dạy nghề (QLDN)

- Dạy nghề: là hoạt động dạy và học nhằm trang bị kiến thức, kỹ năng và thái độ nghề nghiệp cần thiết cho người học nghề để có thể tìm được việc làm hoặc tự tạo việc làm sau khi hoàn thành khoá học [43].

- Quản lý dạy nghề: là hoạt động điều hành, phối hợp các lực lượng XH nhằm thúc đẩy hoạt động dạy nghề theo yêu cầu phát triển XH [50].

CSDN là nơi đào tạo nghề cho người LĐ, đảm bảo thực hiện tốt các mục tiêu ĐT: kiến thức, kỹ năng nghề, thái độ, tác phong, nhận thức của người LĐ.

1.2.2. CBQL, đội ngũ CBQL, phát triển đội ngũ CBQL

1.2.2.1. Cán bộ quản lý, cán bộ quản lý cơ sở dạy nghề

CBQL là chủ thể QL, là người có chức vụ trong tổ chức được cấp trên ra quyết định bổ nhiệm; người giữ vai trò dẫn dắt, tác động, ra lệnh, kiểm tra đối tượng QL nhằm thực hiện các mục tiêu của đơn vị. Người CBQL phải có phẩm chất, năng lực hơn người khác, là tấm gương cho mọi người trong đơn vị noi theo.

CBQL CSDN là những người được bổ nhiệm giữ chức vụ hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, giám đốc, phó giám đốc, trưởng phó phòng, khoa, bộ môn có trách nhiệm phụ trách, trông nom, xếp đặt, điều hành công việc trong phạm vi chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn được giao.

1.2.2.2. Đội ngũ cán bộ quản lý

Đội ngũ CBQL là gồm tất cả những người có chức vụ thuộc 3 cấp: TW, địa phương và cơ sở.

1.2.2.3. Phát triển, phát triển đội ngũ cán bộ quản lý

Phát triển đội ngũ CBQL là biện pháp bổ sung đủ lượng CBQL. Số lượng CBQL được bổ sung thêm, thay thế cho nhu cầu mới đều có xu hướng cao hơn về chất, đồng bộ về cơ cấu.

Phát triển đội ngũ CBQL đảm bảo mục tiêu đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng, đồng bộ về cơ cấu.

1.3. LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ

1.3.1. Các quan điểm quản lý

1.3.1.1. Các quan điểm quản lý theo kiểu từ dưới lên

1.3.1.2. Các quan điểm quản lý theo kiểu từ trên xuống

1.3.1.3. Quan điểm quản lý theo kiểu tích hợp

1.3.2. Các mô hình quản lý

1.3.2.1. Mô hình quản lý MBO (Management by Objectives)

1.3.2.2. Mô hình quản lý ISO

1.3.3. Các đặc trưng về công tác phát triển đội ngũ CBQL

1.3.4. Các hoạt động phát triển đội ngũ

Phát triển đội ngũ CBQL là khoa học về quản lý con người, gồm hai khía cạnh: Con đường để đạt đích; Đích phải đạt đến.

1.3.4.1. Phân tích và mô tả công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc

1.3.4.2. Hoạch định nguồn lực nhân sự

1.3.4.3. Tuyển mộ và tuyển chọn

1.3.4.4. Bố trí, phân công LĐ và kiểm tra đánh giá nhân sự

1.3.4.5. Đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân sự

1.3.4.6. Điều kiện làm việc, chính sách đãi ngộ

1.4. NGƯỜI CBQLGD TRONG GIAI ĐOẠN HIỆN NAY

1.4.1. Những tố chất của người CBQL

1.4.1.1. Một số quan điểm về người quản lý

1.4.1.2. Những phẩm chất cần có của người CBQL

1.4.2. Tiêu chuẩn CBQL CSDN trong giai đoạn hiện nay

1.5. SỞ LĐ-TB&XH VÀ CÔNG TÁC QL PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CBQL CSDN

1.5.1. Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn QLNN về dạy nghề

1.5.1.1. Các quy định của pháp luật về QLNN về DN

1.5.1.2. QLNN về DN của Sở LĐTB&XH

1.5.2. Nội dung phát triển đội ngũ CBQL CSDN của Sở LĐ-TB&XH

Bao gồm: Tiến hành phân loại, sàng lọc, tinh giản đối với CBQL; quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL dạy nghề các cấp; ĐT, bồi dưỡng chuẩn hoá đội ngũ CBQL dạy nghề; đổi mới nội dung, chương trình dạy nghề; đẩy mạnh nghiên cứu khoa học dạy nghề.

Tiểu kết Chương 1

Bằng việc hệ thống hóa một số vấn đề lý luận, luận văn trình bày một số khái niện cơ bản của hoạt động quản lý, phát triển đội ngũ CBQL, vị trí, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của cơ quan QLNN về dạy nghề, của người đứng đầu CSDN cũng như các quan điểm, mô hình, đặc trưng trong công tác quản lý và phát triển đội ngũ CBQL CSDN rút ra một số điểm cơ bản về PP luận nghiên cứu như sau:

Một là, phát triển đội ngũ CBQL dạy nghề đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng và đồng bộ về cơ cấu là trách nhiệm của cơ quan QLNN về dạy nghề, từng CSDN thông qua việc quy hoạch, ĐT, bồi dưỡng, kiểm tra đánh giá ra quyết định bổ nhiệm, công nhận, bổ nhiệm lại, công nhận lại, miễn nhiệm, thôi công nhận các chức danh chủ chốt của CSDN.

Hai là, phát triển đội ngũ CBQL dạy nghề là con đường để từng CBQL của các CSDN trau dồi kiến thúc, kỹ năng, có thái độ vững vàng trong công tác quản lý, tạo nên đội ngũ có trình độ quản lý cao, có chuyên môn giỏi, giúp nhà trường, trung tâm phát triển bền vững.

Ba là, các khái niệm và phương hướng, mục tiêu, nội dung, con đường phát triển đội ngũ CBQL được nêu ra ở chương 1 là cơ sở để nghiên cứu các chương tiếp theo.

Chương 2

THỰC TRẠNG ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ CÁC CƠ SỞ DẠY NGHỀ TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG

2.1. KHÁI QUÁT VỀ QUÁ TRÌNH KHẢO SÁT

2.1.1. Mục đích khảo sát

Nhằm tìm hiểu tình hình phát triển dạy nghề, thực trạng đội ngũ CBQL về số lượng, chất lượng, cơ cấu và công tác quản lý phát triển đội ngũ CBQL của cơ quan QLNN, của các TDN, TTDN.

2.1.2. Phương pháp khảo sát

Sử dụng bảng câu hỏi - trả lời bằng viết; Sử dụng PP điều tra bằng anket, kết hợp với phỏng vấn; ... dùng các thuật toán, phần mềm.

2.1.3. Đối tượng khảo sát

Cơ quan QLNN về dạy nghề; Hiệu trưởng, Phó Hiệu trưởng, Giám đốc, Phó Giám đốc, trưởng phó phòng/khoa/tổ; giáo viên các CSDN.

2.2. TÌNH HÌNH PHÁT TRIỂN KT-XH VÀ DẠY NGHỀ TẠI TPĐN

2.2.1. Tình hình và phương hướng phát triển KT-XH TPĐN đến năm 2020

2.2.1.1. Tình hình phát triển KT-XH thành phố Đà Nẵng

Đà Nẵng có diện tích tự nhiên 1.247km^2, dân số 887.070 người (điều tra 01/4/2009); nằm ở vị trí trung độ của đất nước, có vị trí trọng yếu cả về KT-XH và quốc phòng - an ninh.

Tổng thu ngân sách năm 2009 của TPĐN đạt 9.236 tỷ đồng (giá so sánh 1994), bình quân tổng sản phẩm quốc nội đầu người đạt 1.706 USD. Tổng vốn đầu tư phát triển năm 2009 là 15.300 tỷ đồng, tăng 6,5 lần so với

năm 2000, trong đó đầu tư cho sự nghiệp GD-ĐT 765 tỷ đồng. Đầu tư cho dạy nghề chiếm 8 % đầu tư cho GD-ĐT.

Cơ cấu KT có sự chuyển dịch theo hướng hướng tích cực, các ngành sản xuất và dịch vụ có tốc độ tăng trưởng cao làm chuyển dịch cơ cấu LĐ, ngành, nghề và quy mô ĐT nghề trên địa bàn.

Tỷ trọng LĐ tăng nhanh, đây là nguồn cung cho ĐT nói chung, dạy nghề nói riêng.

Trình độ chuyên môn kỹ thuật của lực lượng LĐ qua ĐT chung đạt 51% năm 2009. Tuy nhiên, cơ cấu LĐ chưa hợp lý, cụ thể: năm 2009 cơ cấu LĐ của TPĐN là 01 CĐ, ĐH - 0,5 TC - 1,3 công nhân kỹ thuật.

2.2.1.2. Phương hướng phát triển KT-XH thành phố Đà Nẵng đến năm 2020

Quy hoạch tổng thể phát triển KT-XH TPĐN đến năm 2020 xác định mục tiêu: “Tiếp tục xây dựng TPĐN thành một trong những đô thị lớn của cả nước, là trung tâm KT-XH của miền Trung, với vai trò là trung tâm dịch vụ; là thành phố cảng biển, đầu mối giao thông quan trọng về trung chuyển vận tải trong nước và quốc tế; trung tâm bưu chính viễn thông và tài chính - ngân hàng; một trong những trung tâm y tế, văn hoá - thể thao, giáo dục ĐT và khoa học công nghệ của miền Trung; là địa bàn giữ vị trí chiến lược quan trọng về quốc phòng - an ninh của khu vực miền Trung và cả nước”.

2.2.2. Khái quát tình hình dạy nghề thành phố Đà Nẵng

2.2.2.1. Tình hình quy hoạch phát triển đào tạo nghề

Năm 1998, chỉ có 10 CSDN, với đội ngũ GV dạy nghề là 149 người. Đến cuối năm 2009, số CSDN tăng lên 52 đơn vị, trong đó có 04 trường CĐN, 8 trường TCN, 16 TTDN, 04 trường CĐ, 03 trường TCCN và 17 cơ sở khác có tham gia hoạt động dạy nghề. Số CSDN thuộc địa phương QL

là 39 đơn vị, thuộc các Bộ, ngành, doanh nghiệp thuộc Chính phủ QL 13 đơn vị. CSDN công lập có 25 đơn vị.

2.2.2.2. Xã hội hóa hoạt động dạy nghề

Theo thống kê năm 2000 trên địa bàn thành phố có 21 CSDN, năm 2009 có 52 CSDN, trong đó có 25 CSDN ngoài công lập, chiếm 48,07% so tổng số CSDN.

2.2.2.3. Tình hình đầu tư tại các trường dạy nghề

Tổng giá trị trang thiết bị khoảng 378,2 tỷ đồng, trong đó CSDN ngoài công lập chiếm 35,6%.

So với danh mục trang thiết bị ĐT cho từng nghề, từng trình độ phải trang bị tối thiểu theo quy định của Bộ LĐ-TB&XH thì hiện nay hầu hết các CSDN không đủ số lượng, chủng loại thiết bị dạy nghề, chất lượng của thiết bị dạy nghề vừa cũ, vừa lạc hậu.

2.2.2.4. Hệ thống CSDN tại thành phố Đà Nẵng

2.2.2.5. Đội ngũ giáo viên dạy nghề

Công tác ĐT, bồi dưỡng GV được quan tâm chú ý, hiện có 96,4% GV đạt chuẩn sư phạm dạy nghề. Tuy nhiên, tỷ lệ GV có chuyên môn, kỹ năng dạy được cả lý thuyết và thực hành còn thấp, mới có 45,6%.

2.2.2.6. Qui mô và ngành nghề đào tạo

Quy mô ĐTN tại thời điểm năm 2009 đạt 32.000 học viên học nghề.

Quy mô ĐTN tăng nhanh, góp phần cung ứng nguồn LĐ có tay nghề cho nhu cầu phát triển KT-XH của thành phố và nâng tỷ lệ công nhân kỹ thuật trong lực lượng LĐ từ 10,88% năm 2000, lên 26,27% năm 2009.

Năm 2000, mới ĐT 32 nghề, đến năm 2009 có 99 nghề được ĐT. Tuy nhiên, một số nghề thuộc nhóm ngành kỹ thuật và dịch vụ vẫn chưa đáp ứng nhu cầu cả về số lượng và cấp trình độ ĐT.

2.3. THỰC TRẠNG TỔ CHỨC BỘ MÁY QL VÀ ĐỘI NGŨ CBQL CÁC CSDN TRÊN ĐỊA BÀN

2.3.1. Thực trạng về tổ chức bộ máy

Với 40 khoa và 23 tổ bộ môn độc lập nhưng tham gia ĐT tới 92 nghề cho thấy còn nhiều khoa, tổ bộ môn ghép làm hạn chế khả năng chuyên mộn hoá và chỉ đạo chuyên sâu của người quản lý cấp khoa, tổ bộ môn. Bên cạnh đó, các TDN chưa mở rộng hoạt động nghiên cứu, ứng dụng, sản xuất kinh doanh gắn với ĐT thực hành nghề cho học sinh, cụ thể là trong 12 TDN mới có 3 trung tâm, 1 doanh nghiệp, nhưng quy mô nhỏ, hoạt động còn rất yếu.

Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý ở các CSDN trên địa bàn TPĐN còn tồn tại một số bất cập: (1) Bộ máy quản lý được thiết lập trên cơ sở kinh nghiệm của người lãnh đạo, phân cấp quản lý và phân chia công việc chưa được rõ ràng; (2) Các CSDN công lập thì ỷ lại, dựa dẫm sự điều động, bổ nhiệm của cấp trên, CSDN ngoài công lập thì trông chờ từ nguồn CB có trình độ, có kinh nghiệm từ khu vực công lập nghỉ hưu để mời tiếp tục tham gia làm CBQL; (3) Hầu hết các TDN mới thành lập nên qui mô HSSV chưa đủ, nhưng các bộ phận trong cơ cấu tổ chức đã được thiết lập đầy đủ, dẫn đến tăng số lượng CBQL; (4) Chưa áp dụng mô hình quản lý tiên tiến vào quản lý điều hành.

2.3.2. Thực trạng về số lượng đội ngũ cán bộ quản lý

Việc phát triển nhanh về số lượng các CSDN trong những năm gần đây làm cho công tác chuẩn bị đội ngũ không theo kịp đã dẫn đến những tồn tại, bất cập, đó là: (1) Sử dụng kinh nghiệm và cảm tính để xác định số lượng đội ngũ CBQL (chưa dựa trên cơ sở phân tích khoa học); (2) Tình hình biến động tăng, giảm về số lượng đội ngũ CBQL ở TDN còn ở mức

cao; (3) Số lượng CBQL hiện tại "thừa vẫn thừa, thiếu vẫn thiếu"; (4) Chính sách để thu hút và ổn định đội ngũ CBQL chưa hấp dẫn, thậm chí có CSDN chưa có chính sách này; (5) Việc qui hoạch số lượng CBQL trong thời gian đến chưa được nhà trường quan tâm.

2.3.3. Thực trạng về chất lượng đội ngũ CBQL

Thực trạng về chất lượng các CSDN được phân tích từ kết quả khảo sát về trình độ chuyên môn, tin học, ngoại ngữ, trình độ quản lý, kỹ năng quản lý, trình độ hiểu biết pháp luật

2.3.4. Thực trạng về cơ cấu đội ngũ CBQL

Cơ cấu đội ngũ CBQL thể hiện ở giới tính, độ tuổi theo từng bậc, thâm niên công tác, cơ cấu đội ngũ giữa các cấp QL.

2.4. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CBQL CÁC CSDN TRÊN ĐỊA BÀN

2.4.1. QL phát triển đội ngũ CBQL của cơ quan chủ quản đối với CSDN

2.4.2. Thực trạng về phát triển đội ngũ CBQL các CSDN

Thực trạng công tác phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các CSDN được phân tích thông qua các nội dung: (1) Phân tích và mô tả công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc; (2) Quy hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý; (3) Tuyển mộ và tuyển chọn; (4) Bố trí, phân công lao động và kiểm tra đánh giá nhân sự; (5) Đào tạo và bồi dưỡng; (6) Điều kiện làm việc và chính sách đãi ngộ.

Đánh giá chung

- *Mặt mạnh*

+ Đảng và nhà nước ta luôn quan tâm đến việc xây dựng và phát triển đội ngũ nhà giáo và CBQL; Bộ GD&ĐT đã chọn QLGD, phát triển đội ngũ CBQL là hai giải pháp mang tính đột phá; Bộ LĐ-TB&XH luôn chú trọng

công tác ban hành văn bản quy phạm pháp luật cho hệ thống DN như: Tham mưu ban hành Luật Dạy nghề, các Nghị định của Chính phủ hướng dẫn thực hiện Luật Dạy nghề, các Quyết định của Thủ tướng Chính phủ xác định chủ trương, chính sách dạy nghề trong từng giai đoạn, Bộ LĐ-TB&XH cũng đã ban hành hàng chục Thông tư hướng dẫn và Quyết định quy định về công tác CB, công tác chuyên môn thuộc lĩnh vực dạy nghề đã tạo hành lang pháp lý cho hoạt động dạy nghề phát triển. Bộ LĐ-TB&XH, UBND TPĐN còn quan tâm hỗ trợ kinh phí ĐT, bồi dưỡng đội ngũ GV và CBQL.

+ Các TDN, TTDN rất quan tâm đến chất lượng ĐT, và quản lý nhà trường, bởi đây là mấu chốt quyết định thương hiệu và sự tồn tại, phát triển của nhà trường, từ việc đầu tư tăng cường CSVC đến việc thực thi đúng chế độ quy định của nhà nước về tuyển dụng/hợp đồng LĐ, tiền lương, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế,… cũng như xây dựng những chính sách ưu đãi để thu hút đội ngũ CB, GV, nhân viên, chính sách trong ĐT, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ nhằm mục đích có được đội ngũ CBQL giỏi, ổn định để phát triển nhà trường.

+ Đội ngũ CBQL các TDN, TTDN phần đông còn trẻ, có chuyên môn cao, được ĐT bài bản, nên dễ tiếp thu và chuyển hướng nhanh, và đã tham gia vào đổi mới cách thức quản lý theo hướng tích cực, từ quản lý tùy tiện sang quản lý khoa học.

+ Sự bùng nổ về phát triển công nghệ thông tin và phát triển giao lưu giữa các trường trong khu vực, quốc tế và trong nước đã tạo cơ hội cho đội ngũ CBQL trao đổi thông tin nghiệp vụ, học hỏi kinh nghiệm, PP quản lý điều hành, phát huy ứng dụng công nghệ thông tin, ngoại ngữ, nhờ đó năng lực của đội ngũ CBQL ngày càng được nâng lên đáp ứng yêu cầu quản lý hiện đại trong xu thế hiện nay.

- *Mặt yếu*

+Hệ thống chính sách ban hành chưa đồng bộ, chưa theo kịp với thực tiễn đổi mới hiện nay.

+ Đội ngũ CBQL còn nhiều bất cập, kiến thức pháp luật yếu, còn lúng túng trong việc xử lý, giải quyết các tình huống quản lý, nhất là quản lý nhân sự, quản lý tài chính và quản lý điều hành.

+ Trừ một vài trường công lập, các CSDN còn lại chưa có hệ thống chính sách và KH ĐT, bồi dưỡng đội ngũ nói chung, đội ngũ CBQL nói riêng một cách hợp lý, khoa học.

+ Các nội dung trong công tác phát triển đội ngũ nói chung, CBQL nói riêng chưa thực sự khoa học, từ khâu phân tích công việc đến hoạch định nguồn lực nhân sự tuyển dụng, tuyển mộ cũng chưa thực hiện một cách khoa.

Tiểu kết Chương 2

Khảo sát và phân tích thực trạng công tác phát triển đội ngũ CBQL các CSDN trên địa bàn TP ĐN đã chỉ rõ rằng thực trạng đội ngũ CBQL còn thiếu về số lượng, chất lượng còn thấp, thừa CBQL làm việc cần có sự trợ giúp, nhưng vẫn thiếu CB đủ năng lực quản lý. Còn nhiều CBQL thiếu bằng cấp, chứng chỉ, đặc biệt là chứng chỉ quản lý nhà trường, do đó kỹ năng quản lý, điều hành còn nhiều bất cập so với yêu cầu.

Nhằm phát huy hơn nữa lợi thế của các CSDN, hạn chế những bất cập nêu trên. Trong phạm vi nghiên cứu, đề tài kết hợp các lý thuyết về quản lý, quan điểm phát triển đội ngũ CBQL với thực trạng, thực tiễn tình hình công tác quản lý trong cá CSDN hiện nay, định hướng phát triển sự nghiệp dạy nghề trong thời gian tới. Đây chính là mục tiêu phát triển đội ngũ CBQL đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng và đồng bộ về cơ cấu và cũng chính là mục tiêu nghiên cứu của đề tài.

Chương 3

BIỆN PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ CÁC CƠ SỞ DẠY NGHỀ TẠI THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG

3.1. NGUYÊN TẮC XÁC LẬP BIỆN PHÁP

3.1.1. Dựa vào các cơ sở khoa học làm nền tảng

3.1.2. Dựa vào các nguyên tắc định hướng về mục tiêu, yêu cầu

3.1.3. Biện pháp được đề xuất phải nhằm khắc phục các tồn tại, hạn chế, đề cao tính hiệu quả

3.2. BIỆN PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CBQL CÁC CSDN

3.2.1. Biện pháp 1 : Nhóm các biện pháp hoàn thiện hệ thống tổ chức

3.2.1.1. Nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của việc phát triển đội ngũ CBQL

- *Mục đích:* Làm cho các cơ quan QLNN về dạy nghề từ TW đến địa phương thấy rõ tầm quan trọng của công tác phát triển đội ngũ CB QLDN nói chung, đội ngũ CBQL các CSDN nói riêng, từ đó có quy định về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn cụ thể cho từng cấp quản lý, có chính sách cụ thể đối với CBQL; làm cho đội ngũ CB có ý thức tự học tự rèn, phấn đấu đạt chuẩn của người CBQL.

- *Nội dung:* Đối với CBQL, nhất là người đứng đầu CSDN phải thấy rõ tầm quan trọng của đội ngũ CBQL trong chiến lược phát triển nhà trường, từ đó có quy hoạch, KH về công tác CB, quan tâm đến công tác CB từ khâu tuyển dụng, bố trí, ĐT, bồi dưỡng, đề bạt, bổ nhiệm CB vào các chức danh quản lý trong nhà trường, trung tâm thuộc phạm vi quản lý của mình; có chính sách thu hút, đãi ngộ nhằm giữ gìn và phát triển đội ngũ CB có năng lực, có tâm huyết.

3.2.1.2. Khảo sát, đánh giá thực trạng đội ngũ CBQL, hoàn thiện bộ máy tổ chức

Từ các bất cập của bộ máy quản lý, các CSDN muốn giải quyết bất cập cần phải thực hiện việc thiết kế, tổ chức lại bộ máy bằng cách thực hiện các nội dung như: bố trí biên chế PHT giúp việc cho HT tùy vào khối lượng công việc; tính toán cơ cấu các bộ phận cấp trung (phòng, ban, khoa, trung tâm, doanh nghiệp trực thuộc) một cách hợp lý, khoa học, thể hiện:

3.2.1.3. Đưa mô hình quản lý ISO vào quản lý nhà trường

Với việc sử dụng cảm tính và kinh nghiệm của người đứng đầu để điều hành nhà trường/trung tâm như trong thời gian vừa qua dẫn đến sự ì ạch, hiệu quả quản lý thấp. Do đó, cần phải đổi mới PP quản lý bằng cách lựa chọn áp dụng một mô hình quản lý đã được các tổ chức kiểm chứng hiệu quả và được nhiều cơ quan quản lý thừa nhận, như MBO, ISO hay các mô hình quản lý tích hợp khác. Có làm được như vậy các TDN, TTDN mới có điều kiện để bứt phá ra khỏi hoàn cảnh hiện tại, để phát triển đi lên. Tuy nhiên, các TDN, TTDN hầu hết mới được thành lập, trình độ quản lý và chuyên môn của đội ngũ CBQL và NV chưa được thành thạo nên việc quản lý theo MBO sẽ dẫn đến khó khăn. Bởi MBO là hệ thống giao nhiệm vụ đạt mục tiêu, chỉ dành cho đội ngũ đã có kinh nghiệm. Vì vậy, chúng tôi khuyến nghị các trường nên áp dụng mô hình quản lý theo ISO 9001:2008.

3.2.1.4. Phân định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn cho từng cấp

3.2.2. Biện pháp 2 : Nhóm các biện pháp nhằm đảm bảo số lượng và cơ cấu đội ngũ CBQL

- *Mục đích*: Đủ số lượng đội ngũ CBQL là thể hiện sự phân công đúng người, đúng việc ở thời điểm hiện tại và tương lai, nhằm khắc phục tình trạng thiếu CB, phân công kiêm nhiệm quá nhiều việc, dẫn đến thiếu

sâu sát, xử lý không kịp thời các tình huống quản lý, đồng thời phát huy hết năng lực của đội ngũ CBQL, làm cho đội ngũ CBQL thực sự yên tâm công tác và gắn bó với nhà trường. Mặc khác, phải có biện pháp giảm tối đa tình hình biến động đội ngũ CBQL.

- *Nội dung*

3.2.2.1. Xây dựng tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu chiến lược nhà trường; tổ chức phổ biến tuyên truyền làm cho mọi CB, nhân viên thấy được viễn cảnh tương lai

- Hoạch định Tầm nhìn - Sứ mệnh - Giá trị cốt lõi của CSDN

+ Tầm nhìn (vision): là mục tiêu cao nhất của trường/trung tâm muốn đạt được trong một khoảng thời gian nhất định nào đó trong tương lai. Đối với TDN, TTDN cần phải có tầm nhìn về chất lượng ĐT (thái độ, kỹ năng nghề, tỷ lệ HSSV có việc làm sau khi ra trường), về uy tín của nhà trường được cộng đồng doanh nghiệp, xã hội chấp nhận và đánh giá cao.

+ Sứ mệnh (misson): đây là lẽ sống, là những gì tốt đẹp nhất mà trường/trung tâm cống hiến cho xã hội. Đối với TDN, TTDN sứ mệnh quan trọng nhất là trang bị kiến thức, kỹ năng cần thiết, và luôn cập nhật, góp phần cung cấp lực lượng LĐ có tri thức, tay nghề cao cho sự nghiệp CNH, HĐH đất nước.

+ Giá trị cốt lõi (core value): chính là nền tảng cho mọi hoạt động dạy và học của trường/trung tâm. Trong TDN, TTDN các giá trị được đề cao là: nhu cầu của HSSV và xã hội; sự quan tâm đến đội ngũ, đạo đức nhà giáo; tính cập nhật công nghệ hiện đại; truyền thống dạy và học của nhà trường.

- Hoạch định mục tiêu chiến lược của trường/trung tâm và đơn vị cấu thành

3.2.2.2. Hoạch định phân tích công việc cho từng chức danh

Việc phân tích, thiết kế công việc nhằm phân chia tổng thể công việc của nhà trường một cách khoa học đến từng bộ phận, từng cá nhân, (thông qua bản mô tả công việc), đồng thời cũng tìm ra tiêu chuẩn để thực hiện công việc, làm cơ sở tìm người, tuyển mộ và chọn lựa đúng người đúng việc. Bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc (chân dung) chỉ mang tính chất ở thời điểm thiết lập vì kiến thức khoa học và quản lý ngày càng phát triển, cũng như khối lượng công việc trong trường/trung tâm ngày càng tăng... Vì vậy khi áp dụng biện pháp này các trường/trung tâm phải thường xuyên phân tích, cập nhật vào bản mô tả công việc và thiết lập các tiêu chuẩn.

3.2.2.3. Lập quy hoạch, kế hoạch phát triển đội ngũ CBQL

- *Mục đích* của biện pháp quy hoạch đội ngũ CBQL là nhằm có đủ số lượng, đảm bảo chất lượng và đồng bộ về cơ cấu đội ngũ CB để phục vụ cho yêu cầu phát triển của trường/trung tâm trong từng thời kỳ.

- *Nội dung và PP thực hiện biện pháp:*

+ Tiến hành đánh giá, phân loại đội ngũ CB, GV và nhân viên để đưa vào diện CB kế cận, CB dự nguồn.

+ Sau khi phân loại và đưa vào diện quy hoạch CB, trường/trung tâm cần có KH ĐT, bồi dưỡng, bố trí, sử dụng, điều chuyển, luân chuyển hợp lý; đồng thời, tiến hành sàng lọc, tinh giản đối với CBQL các CSDN kém về phẩm chất, năng lực, yếu về sức khoẻ, không đảm đương được nhiệm vụ; xây dựng qui hoạch phát triển đội ngũ CBQL CSDN các cấp đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, có đủ phẩm chất và năng lực, có trình độ chuyên môn và quản lý; đáp ứng với yêu cầu quản lý tại các CSDN.

3.2.2.4. Xây dựng và thực hiện quy trình tuyển dụng, bổ nhiệm CBQL

- *Mục đích:* nhằm làm cho công tác nhân sự đi vào nề nếp, chất lượng và hiệu quả hơn, cụ thể là tuyển đúng người thực tài, không tuyển người theo cảm tính, theo sự chỉ đạo, gửi gắm của lãnh đạo; tuyển người làm được việc và có điều kiện thăng tiến; tuyển người có chuyên môn phù hợp với các bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn công việc để phân công đảm nhận công việc. Bổ nhiệm CB khi người CB đó đủ điều kiện về chuyên môn, tuổi đời, kinh nghiệm, trình độ quản lý và tiêu chuẩn về phẩm chất, năng lực thông qua công tác quy hoạch, ĐT, bồi dưỡng.

- *Nội dung* : Hoạch định lại công tác quản lý nhân sự để tìm CBQL đủ tiêu chuẩn từ nội bộ; tuyển dụng CBQL từ nguồn nhân lực bên ngoài; xây dựng một qui trình tuyển dụng khoa học.

3.2.3. Biện pháp 3: Nhóm các biện pháp chuẩn hoá chất lượng đội ngũ CBQL

3.2.3.1. Nâng cao ý thức tự học, tự rèn luyện

- *Mục đích:* Tạo lập thói quen học liên tục, học suốt đời để hoàn thiện năng lực quản lý và chuyên môn của người CBQL đáp ứng yêu cầu đòi hỏi kiến thức ngày càng tăng và tạo môi trường luôn học tập, học hỏi lẫn nhau cùng nhau hoàn thiện đội ngũ CBQL.

- *Nội dung:* Công bố chân dung CBQL theo từng chức danh; công khai quy hoạch đội ngũ CBQL; xây dựng KH cử CB tham gia các khoá ĐT, bồi dưỡng nâng cao trình độ.

3.2.3.2. Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý

- *Mục đích:* nhằm tạo ra một đội ngũ CBQL có kiến thức chuyên môn cao, có kỹ năng quản lý tốt, tính đồng thuận cao, thái độ nhiệt tình, có tinh thần phối hợp tốt, làm việc nhịp nhàng ăn khớp cùng nhau thực hiện đạt mục tiêu của nhà trường.

- *Nội dung:* Xác định nhu cầu và nội dung đào tạo; Lập KHĐT; Kiểm soát quá trình đào tạo; Đánh giá công tác đào tạo.

3.2.3.3. Đánh giá chất lượng công việc định kỳ

- *Mục đích:* nhằm phát hiện được năng lực quản lý, phẩm chất đạo đức; phát huy được những mặt tích cực, hạn chế tiêu cực; phát huy được những nhân tố tích cực, lập quy hoạch CB dự nguồn; tìm được nguyên nhân thành công, chưa thành công để có biện pháp hoặc giúp người quản lý tiên đoán được sự việc sẽ xảy ra; nâng cao trách nhiệm, năng lực công tác quản lý, phẩm chất đạo đức là điều kiện để rèn luyện CBQL, tiến tới bổ nhiệm kịp thời và qua đó sắp xếp đội ngũ CBQL hợp lý.

- *Nội dung*

- *Quy trình, PP tiến hành các biện pháp.*

- *Nguyên tắc thực hiện biện pháp.*

- *Điều kiện thực hiện biện pháp.*

3.2.3.4. Thực hiện luân chuyển hợp lý các chức danh CBQL

- *Mục đích:* Luân chuyển nội bộ nhằm làm cho CB biết nhiều việc, từng trải nhiều vị trí quản lý để có thể bổ nhiệm vào các chức danh quản lý cao hơn.

- *Nội dung:* Xây dựng quy trình sắp xếp cán bộ, kế hoạch luân chuyển cán bộ, công khai đối tượng, thời gian, thời hạn luân chuyển, làm công tác tư tưởng, thực hiện luân chuyển theo quy trình

3.2.4. Biện pháp 4 : Nhóm biện pháp đảm bảo điều kiện phát triển đội ngũ

3.2.4.1. Hoàn thiện hệ thống chính sách đối với CB, GV, NV CSDN

- *Mục đích:* Ổn định đội ngũ CB, GV, nhân viên, nhất là đội ngũ CBQL thông qua chính sách thu hút và giữ chân đội ngũ để ổn định và phát triển nhà trường/trung tâm một cách bền vững.

- *Nội dung:* Xây dựng đầy đủ hệ thống chính sách thu hút, đãi ngộ và trọng dụng nhân tài một cách khoa học nhằm làm cho đội ngũ tri thức từ nguồn bên ngoài và các CB, GV bên trong có ước vọng trở thành CBQL, và thực sự yên tâm công tác, phấn đấu hết sức mình để đạt mục tiêu quản lý của nhà trường. Hệ thống chính sách gồm: chính sách thù lao, chính sách đãi ngộ

3.2.4.2. Xây dựng môi trường và phong các làm việc khoa học, thống nhất

3.2.4.3. Thường xuyên cải tiến, tổ chức nơi làm việc

3.2.4.4. Xây dựng văn hóa nhà trường; nhà trường biết học hỏi

- *Mục đích:* Lấy học hỏi lẫn nhau, học tập rút kinh nghiệm bên trong lẫn bên ngoài nhà trường để nhanh chóng tiếp cận những kinh nghiệm, mô hình tốt áp dụng vào nhà trường, nhanh chóng đưa đơn vị tiến kịp các đơn vị tiên tiến trong địa phương và khu vực.

- *Nội dung:* Rèn luyện tố chất CBQL (lấy đức, lấy học thức, lấy tài mà quản người); rèn luyện biện pháp quản lý theo truyền thống, quản lý theo khoa học, khoa học hành vi và quản lý hiện đại; rèn luyện PP của người CBQL: rèn luyện bản lĩnh của người CBQL; rèn luyện kỹ năng quản lý điều hành.

3.3. KHẢO SÁT TÍNH CẦN THIẾT VÀ KHẢ THI CỦA BIỆN PHÁP

Tiểu kết chương 3

Trên cơ sở lý luận và thực tiễn đã trình bày ở Chương 1 và Chương 2, tác giả đề xuất 4 nhóm biện pháp phát triển đội ngũ CBQL các CSDN trên địa bàn TPĐN. Các biện pháp tập trung giải quyết những vấn đề cơ bản trong công tác quản lý và phát triển đội ngũ CBQL các CSDN nhằm đạt được mục tiêu chung của nhà trường.

Bằng PP chuyên gia, tác giả đã tiến hành khảo nghiệm, xin ý kiến các chuyên gia về tính cần thiết và khả thi của các biện pháp. Kết quả khảo nghiệm cho phép tác giả kết luận rằng: các biện pháp nêu trên tuy chưa thật sự đầy đủ, nhưng là những biện pháp chủ yếu và có tính cấp thiết nhằm nâng cao công tác quản lý phát triển đội ngũ CBQL trong phạm vi, khả năng điều kiện của nhà trường; mỗi biện pháp đều có ưu thế riêng nhưng chúng có quan hệ hưu cơ, thống nhất biện chứng với nhau cùng tồn tại và phát triển.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

1. Kết luận

Trên cơ sở nghiên cứu và những kết quả thu được, tác giả rút ra một số vấn đề mang tính kết luận sau:

- Luận văn đã phát thảo bức tranh dạy nghề trên địa bàn TPĐN, đồng thời nghiên cứu, khảo sát thấy được thực trạng về năng lực các TDN, TTDN, thực trạng công tác phát triển đội ngũ CBQL và công tác quản lý phát triển đội ngũ này. Đó là thực trạng đội ngũ CBQL chưa đồng bộ về cơ cấu, thiếu về số lượng, chất lượng còn thấp so với yêu cầu. Việc quản lý trong các CSDN trên địa bàn TPĐN chủ yếu theo quyết định hành chính, tài chính và vận động tuyên truyền, chưa có hệ thống quản lý đồng bộ để phát huy tối đa nguồn lực. Luận văn cũng đã nêu ra mặt mạnh, yếu và các nguyên nhân khách quan, chủ quan trong công tác phát triển đội ngũ CBQL các CSDN.

- Từ thực tiễn luận văn đã xác định và hệ thống hoá cơ sở lý luận của vấn đề QL, phát triển đội ngũ CBQL trong các TDN, TTDN. Luận văn đã đưa ra chân dung CBQL, mô hình phát triển đội ngũ CBQL làm cơ sở cho quá trình phát triển đội ngũ CBQL và quản lý công tác phát triển đội ngũ CBQL.

2. Khuyến nghị

2.1. Đối với Bộ LĐ-TB&XH

- Đổi mới QLNN về dạy nghề ở các nội dung:

+ Đổi mới quản lý hệ thống: Đổi mới QLNN về dạy nghề, phân cấp quản lý, bảo đảm quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm và phát huy tính tích cực, năng động, sáng tạo của các cấp, các ngành; nâng cao năng lực quản lý của các cơ quan QLNN về dạy nghề các cấp; xây dựng hệ thống thông tin

QLDN, thông tin dự báo nhu cầu ĐTN; tăng cường quản lý chất lượng và thực hiện kiểm định chất lượng dạy nghề; triển khai công tác đánh giá và cấp chứng chỉ nghề quốc gia cho người LĐ.

+ Đổi mới, hoàn thiện cơ chế, chính sách về dạy nghề: Chính sách hỗ trợ học nghề cho đối tượng yếu thế; chính sách học phí; chính sách cho giáo viên dạy nghề;…

+ Đẩy mạnh xã hội hoá, tăng nguồn lực đầu tư cho dạy nghề

2.2. Đối với UBND TP ĐN

- Quy hoạch đất đai dành cho phát triển mạng lưới các CSDN.

- Tăng tỷ lệ đầu tư cho ĐTN trong chi ngân sách hàng năm. Bố trí vốn đối ứng, hỗ trợ đầu tư cho các dự án đầu tư ĐTN của TW, của quốc tế tại TPĐN.

- Có chính sách ĐT, bồi dưỡng cho GV, CBQL các TDN, TTDN, chú ý hỗ trợ công tác ĐT, bồi dưỡng đối với CSDN ngoài công lập.

- Định kỳ hàng năm tổ chức bồi dưỡng pháp luật có liên quan đến hoạt động quản lý nhà trường, quản lý chuyên môn cho đội ngũ CBQL.

2.3. Đối với CBQL cấp lãnh đạo nhà trường

- Cần xây dựng và ban hành quy hoạch CBQL của đơn vị; có KH học tập và rèn luyện để nâng cao nhận thức về quản lý cho bản thân.

- Kịp thời bổ sung các chức danh giúp việc cho cấp trưởng như phó hiệu trưởng, phó trưởng phòng/khoa,...

- Ban hành chính sách đãi ngộ hợp lý, công bằng và m