

R

HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA

Đề tài nhánh:

**KHẢO SÁT NHU CẦU VÀ XÂY DỰNG KHUNG
CHƯƠNG TRÌNH BỒI DƯỠNG KIẾN THỨC
HÀNH CHÍNH CHO CÁN BỘ, CÔNG CHỨC
CHÍNH QUYỀN ĐỊA PHƯƠNG**

Chủ nhiệm đề tài nhánh:

TS. Phạm Thị Bích Hoa

TP.Hồ Chí Minh 10-2004

5439

8/8/05

HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA

Chương trình:

Đổi mới chương trình và nội dung
bồi dưỡng kiến thức hành chính của
Học viện Hành chính Quốc gia

Đề tài nhánh:

**KHẢO SÁT NHU CẦU VÀ XÂY DỰNG KHUNG
CHƯƠNG TRÌNH BỒI DƯỠNG KIẾN THỨC
HÀNH CHÍNH CHO CÁN BỘ, CÔNG CHỨC
CHÍNH QUYỀN ĐỊA PHƯƠNG**

Chủ nhiệm chương trình:

**TS. Nguyễn Ngọc Hiến, Thứ trưởng Bộ Nội vụ,
Giám đốc Học viện HCQG**

Phó chủ nhiệm chương trình, chỉ đạo đề tài nhánh:

**PGS.TS. Nguyễn Hữu Khiển, Phó Giám đốc
Học viện HCQG**

Chủ nhiệm đề tài nhánh:

TS. Phạm Thị Bích Hoa

MỤC LỤC

	Thuyết minh đề tài	1
Phần 1	Khảo sát đánh giá nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng về hành chính nhà nước cho đội ngũ cán bộ, công chức chính quyền địa phương	
1.1.1	Kết quả khảo sát đánh giá nhu cầu đào tạo qua tiếp xúc với cơ quan quản lý cán bộ công chức một số địa phương Khảo sát qua tiếp xúc trực tiếp với cơ quan quản lý cán bộ, công chức một số địa phương. Kết quả qua khảo sát trực tiếp với các địa phương Về quan tâm của địa phương Đánh giá về các chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức hành chính hiện nay. Về công tác quản lý đào tạo CBCC. Nguyên vọng, mong đợi, đề xuất của địa phương đối với công tác đào tạo, bồi dưỡng kiến thức hành chính cho đội ngũ CBCC địa phương.	9
1.1.2	Kết quả xử lý số liệu khảo sát qua bảng hỏi	14
1.1.3	Đánh giá nhu cầu về kiến thức, kỹ năng và năng lực cần cho từng đối tượng CBCC chính quyền địa phương.	19
1.2	Hiện trạng công tác đào tạo bồi dưỡng cán bộ công chức tại Học viện HCQG.	21
1.2.1	Đánh giá chung về năng lực đội ngũ CBCC bộ máy hành chính nhà nước	22
1.2.2	Yêu cầu về năng lực đối với đội ngũ cán bộ, công chức bộ máy hành chính nhà nước. Những năng lực cần đối với Công chức hành chính đảm nhiệm các vị trí lãnh đạo, quản lý Những năng lực cần Công chức hành chính chuyên về nghiên cứu, hoạch định chính sách, cần tập trung vào những năng lực: Những năng lực cần Công chức hành chính chuyên về triển khai tổ chức thực hiện. Một số cách tiếp cận về kỹ năng cần cho CBCC: Người công chức ngày nay cần có những năng lực và điều kiện gì để phát huy năng lực? Năng lực cần đối với CBCC:	24
	Để thực hiện được tốt nhiệm vụ, người công chức cần có những kỹ năng mang tính bổ trợ cho cá nhân, tùy theo loại công chức	28
	Điều kiện cần để bảo đảm cho người công chức phát huy được năng lực	28
1.2.3	Một số cách tiếp cận về kỹ năng cần cho CBCC	26

1.2.4	Người công chức ngày nay cần có những năng lực và điều kiện gì để phát huy năng lực?	27
	Điều kiện bảo đảm cho người công chức phát huy được năng lực	
1.3	Hiện trạng công tác đào tạo, bồi dưỡng CBCC tại Học viện HCQG	30
1.3.2	Nhận xét về chương trình bồi dưỡng chuyên viên chính hiện nay:	31
1.3.3	Một số ý kiến nhận xét, đánh giá chung về chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức hành chính cho cán bộ, công chức hiện nay.	36
1.3.4	Tìm hiểu một số đặc điểm của học viên tham dự các khoá bồi dưỡng chuyên viên	37
Phần 2	Lý luận chung về đào tạo, bồi dưỡng năng lực thực thi và quan niệm, cách tiếp cận về hành chính công và đào tạo hành chính công – Kinh nghiệm của thế giới	40
	Quan điểm và cách tiếp cận	40
	LÝ LUẬN CHUNG VỀ NĂNG LỰC THỰC THI VÀ XU THẾ	
2.1	Các quan điểm và cách tiếp cận về năng lực thực thi nhiệm vụ trong nền hành chính công.	40
2.1.1	Quan niệm và cách tiếp cận về năng lực thực thi nhiệm vụ	40
2.1.2	Năng lực được đánh giá thông qua:	43
2.1.3	Năng lực có thể được hình thành bằng các cách:	43
2.1.4	Tổng hợp năng lực thông qua xem xét các khuynh hướng và thách thức.	44
2.2	Quan niệm, cách tiếp cận về đào tạo, bồi dưỡng công chức.	47
2.2.1	Một số khái niệm về đào tạo	47
2.2.2	Các loại hình đào tạo, bồi dưỡng tích cực	48
2.2.3	Quá trình học tập	51
2.2.4	Tổng quan về quá trình đào tạo dạng bồi dưỡng	54
2.2.5	Đào tạo định hướng năng lực	59
2.2.6	Tổ chức mang tính học tập	64
2.2.7	Đào tạo như là một công cụ quản lý sự thay đổi	65
	QUAN NIỆM VÀ CÁCH TIẾP CẬN VỀ HÀNH CHÍNH CÔNG VÀ ĐÀO TẠO HÀNH CHÍNH CÔNG – KINH NGHIỆM CỦA THẾ GIỚI.	66
2.3	Quan niệm và cách tiếp cận về hành chính công của thế giới.	66
2.4	Giới thiệu về đào tạo, bồi dưỡng công chức nền công vụ một số quốc gia	71
2.4.1	Đào tạo, bồi dưỡng công chức nền công vụ Philippine	71
2.4.2	Quan điểm về đào tạo, bồi dưỡng của Học viện hành chính Singapore	78

Phần 3	Đề xuất khung chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức hành chính cho CBCC chính quyền địa phương	82
3.1	Cách tiếp cận về đổi mới chương trình đào tạo, bồi dưỡng về hành chính công	82
3.1.1	Những vấn đề đặt ra đối với công tác đào tạo, bồi dưỡng kiến thức hành chính cho đội ngũ CBCC	82
	Nguyên tắc đổi mới chương trình bồi dưỡng CBCC:	82
	Tầm nhìn cho công tác đào tạo hệ bồi dưỡng kiến thức về hành chính nhà nước:	82
3.1.2	Một số phương án đổi mới chương trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức.	84
	Phương án cải tiến từng bước.	84
	Phương án đổi mới một cách căn bản chương trình và nội dung chương trình, kết hợp với đổi mới phương pháp giảng dạy tích cực	85
3.1.3	Nguyên tắc đổi mới chương trình đào tạo, bồi dưỡng CBCC	86
3.2	Mục tiêu đổi mới chương trình đào tạo, bồi dưỡng về hành chính cho đội ngũ cán bộ, công chức chính quyền địa phương.	91
	Về kiến thức chung	91
	Về kỹ năng hành chính	91
3.2.2	Nguyên tắc chung thiết kế chương trình bồi dưỡng hành chính cho công chức chính quyền địa phương	92
	Những kiến thức cơ bản về hành chính nhà nước	92
	Kỹ năng hành chính	98
3.2.3	Nguyên tắc thiết kế chương trình đào tạo, bồi dưỡng về hành chính theo các ngạch công chức	102
	Những đặc điểm, yêu cầu về kiến thức, kỹ năng hành chính đối với các ngạch công chức.	102
	Phương thức tổ chức thực hiện chương trình bồi dưỡng theo ngạch công chức	132
3.2.4	Tăng cường các chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính theo nhu cầu.	134
3.2.5	Chương trình đào tạo định hướng năng lực	135
3.2.6	Những điều kiện cần và đủ bảo đảm kết quả, chất lượng các khóa bồi dưỡng kiến thức hành chính	136
3.3	Giới thiệu khung chương trình mới bồi dưỡng kiến thức hành chính cho CBCC chính quyền địa phương	137
3.3.1	Khung chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính cho CBCC chính quyền địa phương	139

3.3.2	Phương thức tổ chức thực hiện chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính mới.	193
3.4	Đề xuất chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính cho CBCC chính quyền địa phương	197
3.4.1	Chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính cho CBCC lãnh đạo	197
3.4.2	Chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính cho CBCC chuyên gia	199
	KIẾN NGHỊ - KẾT LUẬN	200
	Tài liệu tham khảo	203

Thuyết minh đề tài

ĐỔI MỚI CHƯƠNG TRÌNH VÀ NỘI DUNG BỒI DƯỠNG KIẾN THỨC HÀNH CHÍNH CHO CÁN BỘ - CÔNG CHỨC CHÍNH QUYỀN ĐỊA PHƯƠNG CỦA HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA

1. Tính cấp thiết của đề tài.

Việc đổi mới chương trình và nội dung giảng dạy kiến thức hành chính cho cán bộ công chức chính quyền địa phương (cấp tỉnh, huyện) tại Học viện Hành chính Quốc gia là một yêu cầu hết sức bức xúc xuất phát từ những lý do sau:

- Bối cảnh mới đang đặt ra những thách thức và thời cơ đòi hỏi công tác đào tạo, bồi dưỡng của Học viện Hành chính Quốc gia phải có sự đổi mới phù hợp với xu thế chuyển đổi, hội nhập và yêu cầu xây dựng nền hành chính hiện đại ở Việt Nam, nhằm chuyển từ một nền hành chính quan liêu mệnh lệnh sang nền hành chính phục vụ, nền hành chính làm các dịch vụ hành chính đối với các cá nhân, tổ chức; hay cũng gọi là các khách hàng của nền hành chính.

- Thực tiễn các chương trình bồi dưỡng công chức hành chính cho nền hành chính nhà nước nói chung và cho chính quyền địa phương nói riêng ở nước ta hiện nay còn nhiều bất cập: Các chương trình được Học viện Hành chính Quốc gia xây dựng cách nay đã khá lâu, còn thiếu những kiến thức mang tính nền tảng của khoa học hành chính, chưa tiếp cận được các môn khoa học hành chính hiện đại; chưa có những môn học gắn với hoạt động điều hành chính cụ thể của các cơ quan, tổ chức nhà nước;

- Chương trình, nội dung chương trình bồi dưỡng cán bộ công chức chính quyền địa phương chưa gắn kết và đáp ứng kịp thời nhu cầu về năng lực, kỹ năng của đội ngũ CBCC nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới hoạt động của bộ máy, nâng cao hiệu lực, hiệu quả và chất lượng QLHCNN cấp chính quyền địa phương.

- Chương trình giảng dạy của Học viện trên thực tế cũng chưa mang lại các kiến thức đặc thù và kỹ năng cần thiết cho học viên. Phần lớn các kiến thức giảng dạy còn mang tính lý luận chung, không sát hợp với đòi hỏi công việc của đội ngũ công chức, do đó chưa đem lại hiệu quả thực tế cho người học. Sản phẩm được đào tạo ra khó xác định chuyên môn, khả năng thực hiện công việc và tổ chức thực thi công việc theo các chương trình, đề án trong lĩnh vực hành chính còn chưa cao; đặc biệt kỹ năng trong giao tiếp hành chính của công chức chính quyền địa phương còn chưa thật sự tạo được kết quả trong giao dịch, quan hệ về hành chính.

- Các môn học còn mang nhiều tính chủ quan, không thể trả lời được môn học đó có phù hợp với đối tượng người học hay không, có trực tiếp phù hợp với hoạt động hành chính không; mặt khác, nội dung các môn học chưa mang tính đổi mới, cập nhật, gắn với những yêu cầu hoạt động của công chức trong thực tiễn; phương pháp giảng dạy còn mang nhiều phong cách truyền thống, chưa huy động được sự tham gia tích cực của người học trong quá trình đào tạo, dẫn đến tình trạng học thụ động, học mà không hành, học chỉ mang tính sách vở.

- Công chức hành chính có nhiều ngạch khác nhau, làm việc trong các ngành nghề khác nhau, trong các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương với những đặc thù khác nhau; điều đó đòi hỏi họ phải được trang bị các kiến thức khác nhau, trong khi đó chương trình, nội dung chương trình bồi dưỡng công chức hành chính của Học Viện hành chính Quốc gia chưa mang tính phân hoá theo các đối tượng;

- Mặt khác, xét trên phương diện mang tính khách quan xuất phát từ nhu cầu phát triển kinh tế, xã hội của quốc gia, đòi hỏi trình độ, năng lực của đội ngũ cán bộ công chức phải liên tục được đổi mới, nâng cao và mang tính cập nhật bối cảnh hội nhập quốc tế. Liên tục bổ sung, điều chỉnh chương trình, nội dung chương trình bồi dưỡng về hành chính cho công chức trong các nền hành chính trên thế giới trở thành nhiệm vụ thường xuyên của các trung tâm đào tạo, bồi dưỡng về hành chính.

- Chủ trương “Nâng cao trình độ, năng lực” cho đội ngũ cán bộ công chức nhà nước phục vụ mục tiêu chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước 2001-2010 của Chính phủ, được thực hiện bằng chương trình số 4 trong 7 chương trình, do Bộ Nội vụ chủ trì (QĐ 136/CPP ngày về Chương trình tổng thể Cải cách hành chính 10 năm 2001-2010).

Vì những lý do trên, Học viện HCQG chủ trương tiến hành một loạt các hoạt động và các chương trình phục vụ mục tiêu đổi mới mang tính hệ thống chương trình, nội dung và phương pháp đào tạo hành chính công cho đội ngũ CBCC nhằm khắc phục những yếu kém về chất lượng đào tạo, về tính phù hợp đối với nhu cầu của thực tiễn nền hành chính.

Đó là lý do của đề tài nhánh số 2 "***Đổi mới chương trình và nội dung giảng dạy kiến thức hành chính cho công chức chính quyền địa phương tại Học viện Hành chính Quốc gia***", một trong 3 đề tài nhánh của chương trình "***Đổi mới chương trình và nội dung bồi dưỡng kiến thức hành chính***" của Học viện Hành chính Quốc gia.

2. Tình hình nghiên cứu

Các chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính cho công chức chính quyền địa phương hiện nay đang được thực hiện theo các cấp :

- Học viện HCQG thực hiện chương trình bồi dưỡng hành chính ngạch chuyên viên chính cho công chức thuộc bộ máy HCNN, trong đó có các công chức đang công tác trong bộ máy HCNN chính quyền địa phương, từ cấp huyện, đến cấp tỉnh ;
- Chương trình bồi dưỡng hành chính ngạch chuyên viên do các trường chính trị các địa phương và các Bộ ngành thực hiện theo quy định về nội dung, chương trình do Học viện xây dựng.
- Chương trình bồi dưỡng hành chính cho công chức cấp xã do các Trung tâm bồi dưỡng cấp huyện thực hiện.

3. Cách tiếp cận đề tài đổi mới chương trình, nội dung chương trình bồi dưỡng hành chính cho công chức chính quyền địa phương.

- Đề tài nhằm nghiên cứu để xây dựng khung chương trình và nội dung chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính cho cán bộ công chức chính quyền địa phương thuộc đối tượng cấp huyện và tỉnh/TP, là đối tượng do Học viện đào tạo.

- Chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính cho các đối tượng dự kiến sẽ có 2 khối kiến thức, được thiết kế với những thay đổi trên cơ sở yêu cầu mới đối với nền hành chính, trong bối cảnh chuyển đổi nền kinh tế và những vấn đề đặt ra của công cuộc cải cách nền hành chính:

- khối kiến thức căn bản về hành chính nhà nước trong bối cảnh chuyển đổi, và
- khối kiến thức bổ trợ về kỹ năng tổ chức, thực thi nhiệm vụ xuất phát từ vị trí công tác, với những yếu tố đặc điểm và yêu cầu của môi trường hành chính.

Các khối kiến thức trong từng chương trình bồi dưỡng cho từng loại đối tượng sẽ khác nhau về hàm lượng, nội dung và phương pháp tiếp cận trên cơ sở đặc điểm, yêu cầu của:

- Công chức lãnh đạo và công chức làm công tác quản lý công tác trong chính quyền địa phương;
- Công chức làm chuyên viên, chuyên gia tư vấn, chuyên gia nghiên cứu tổng hợp công tác trong bộ máy chính quyền địa phương;

4. Mục tiêu của đề tài

- Mục tiêu của đề tài nhằm khảo sát, nghiên cứu, xây dựng khung chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính cho công chức chính quyền địa phương, xuất phát từ nhu cầu về kỹ năng, năng lực tổ chức thực thi công việc hành chính, công việc quản lý HCNN; xuất phát từ mục tiêu trang bị một số kiến thức cơ bản về hành chính công và xu thế chuyển đổi của hành chính công mới trong bối cảnh chuyển đổi, bảo đảm tính phù hợp và nguyên lý của hệ thống chính trị, điều kiện thực tiễn của nền hành chính Việt Nam.

- Khung chương trình mới sẽ tập trung chú trọng vào đối tượng tham gia đào tạo với mục tiêu tăng cường kỹ năng thực thi công việc.

5. Nguyên tắc thực hiện nghiên cứu đề tài

- Qua khảo sát, nghiên cứu, đánh giá thực trạng và nhu cầu về bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng về hành chính cho công chức chính quyền địa phương, đề tài sẽ đề xuất các loại chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính cho từng đối tượng công chức; trên cơ sở xác định những khối kiến thức cần trang bị để tạo thành kỹ năng, năng lực hành động cho công chức nhằm đáp ứng nhu cầu nâng cao năng lực, hiệu quả và chất lượng hoạt động của bộ máy chính quyền địa phương trong bối cảnh mới; đáp ứng các mục tiêu về CCHC và đáp ứng những vấn đề, những yêu cầu và thách thức đặt ra cho chính quyền địa phương xuất phát từ thực tiễn mang tính đặc thù của địa phương (địa phương là nông thôn, địa phương là đô thị, địa phương có nền kinh tế chủ yếu là nông nghiệp, địa phương có nền kinh tế chủ yếu là công nghiệp, dịch vụ, thương mại...).

- Với mỗi chương trình, đề tài sẽ đề xuất phương pháp tổ chức, phương tiện, công nghệ đào tạo cần được chú trọng nhằm đáp ứng tính đặc thù của từng loại đối tượng công chức nhằm đạt hiệu quả và chất lượng cao trong đào tạo.

- Mỗi chương trình bồi dưỡng được thiết kế mang tính linh hoạt nhằm đáp ứng cao tính cập nhật, tính đặc thù của hoạt động HCNN chính quyền địa phương, chú trọng đến việc cung cấp những kiến thức mới, kỹ năng mới phù hợp với yêu cầu của quá trình chuyển đổi và công cuộc công nghiệp hóa-hiện đại hóa của địa phương.

6. Phạm vi nghiên cứu của đề tài:

- Khuôn khổ đề tài là nghiên cứu đề xuất khung chương trình bồi dưỡng kiến thức về hành chính ngạch chuyên viên chính cho đội ngũ cán bộ, công chức chính quyền địa phương;

có tính đến tính tổng thể về nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng về hành chính nói chung cho cán bộ công chức nền công vụ Việt Nam.

- Chương trình đào tạo cho CBCC cấp xã không thuộc phạm vi nghiên cứu của đề tài.

7. Kết quả.

- Kết quả phân tích, đánh giá nhu cầu bồi dưỡng kiến thức hành chính cho đội ngũ công chức chính quyền địa phương, được phân theo các vị trí công tác (ngạch) và phân theo thẩm quyền (lãnh đạo, chuyên viên, nhân viên);

- So sánh về sự khác biệt trong quan điểm, cách tiếp cận và phương pháp luận về đào tạo, bồi dưỡng công chức của Việt Nam và một số quốc gia trên thế giới.

- Đề xuất các chương trình bồi dưỡng về hành chính cho các đối tượng công chức thuộc bộ máy chính quyền địa phương trên cơ sở phân tích về:

- Mục tiêu của từng chương trình (sản phẩm đầu ra của chương trình bồi dưỡng); gồm khung chương trình, các môn học (chuyên đề), hàm lượng kiến thức, thông tin cần cho từng môn học để làm cơ sở cho việc biên soạn giáo trình ở giai đoạn sau.
- Đối tượng bồi dưỡng của từng chương trình, yêu cầu về kiến thức, kỹ năng nhằm đáp ứng yêu cầu về năng lực, hiệu quả và chất lượng hoạt động của chính quyền địa phương.
- Phương pháp thực hiện chương trình cho phù hợp, thích ứng với đặc điểm của từng đối tượng.

8. Phương pháp nghiên cứu.

Đề tài sẽ sử dụng các phương pháp cơ bản:

- Phương pháp tiếp cận khoa học theo nhiều góc độ khác nhau để phân tích vấn đề;
- Phương pháp chứng minh, kết hợp lý luận và thực tiễn;
- Phương pháp khảo sát, thống kê số liệu, xây dựng biểu đồ phân tích, xử lý số liệu bằng máy tính: phần mềm thống kê SPSS và bảng tính điện tử EXCEL;
- Phương pháp sơ đồ hóa cấu trúc vấn đề;
- Phương pháp quy nạp và nạp quy;
- Phương pháp tổng hợp vấn đề từ kết quả phân tích theo nhiều khía cạnh.

9. Kết cấu báo cáo kết quả đề tài.

Báo cáo kết quả đề tài trình bày thành 3 phần:

Phần	Vấn đề đề cập	Tóm lược nội dung chính
Phần 1	Khảo sát, đánh giá nhu cầu đào tạo về hành chính cho đội ngũ CBCC chính quyền địa phương và hiện trạng công tác đào, bồi dưỡng về hành chính	-Giới thiệu nội dung các cuộc tiếp xúc, trao đổi với cơ quan quản lý CBCC của một số địa phương về: hiện trạng công tác đào tạo, bồi dưỡng CBCC- những vấn đề đặt ra; nhu cầu và mong đợi về việc đổi mới chương trình bồi dưỡng về hành chính đối với CBCC trên cơ sở nhu cầu về năng lực từ thực tiễn của địa phương; -Giới thiệu kết quả xử lý số liệu qua bảng hỏi thăm dò ý kiến CBCC một số địa phương về: nhiệm vụ, công việc thực tiễn và nhu cầu đối với công tác đào tạo, bồi dưỡng. -Tổng hợp ý kiến đánh giá, nhận xét về năng lực, trình độ, khả năng thực thi nhiệm vụ của đội ngũ CBCC nói chung; -Một số ý kiến đánh giá, nhận xét về chương trình và phương pháp đào tạo, bồi dưỡng về hành chính hiện nay;
Phần 2	Lý luận chung về đào tạo, bồi dưỡng khả năng thực thi nhiệm vụ và Quan niệm, cách tiếp cận về đào tạo hành chính công mới- Kinh nghiệm của thế giới	-Giới thiệu một số khái niệm về năng lực thực thi trong nền công vụ: cách tiếp cận trong xu thế ngày nay; -Khái niệm và mô hình, tính chất của các loại hình đào tạo, bồi dưỡng tích cực. -Giới thiệu về cách tiếp cận hành chính công trong nghiên cứu và đào tạo của thế giới; những quan điểm mới về dịch vụ công và quản lý công. -Kinh nghiệm về đào tạo hành chính công của Philippines và Singapore
Phần 3	Đề xuất khung chương trình bồi dưỡng về hành chính công cho CBCC chính quyền địa phương	- Giới thiệu một số cách tiếp cận về đổi mới chương trình và nội dung chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính cho đội ngũ CBCC trên cơ sở khắc phục những "thiếu hụt" về kiến thức, kỹ năng cần cho đội ngũ CBCC thực thi tốt nhiệm vụ - ưu/nhược điểm của từng phương án đổi mới; điều kiện cần cho đổi mới; -Giới thiệu nguyên tắc xây dựng chương trình đổi mới, trên cơ sở nhằm cung cấp kiến thức, kỹ năng cho các nhà quản lý khu vực công. -Giới thiệu về mục tiêu chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức và kỹ năng về hành

		chính công – là nguyên tắc cho việc thiết kế nội dung chương trình bồi dưỡng CBCC mới. -Phương pháp dạy và học cần sử dụng cho việc thực hiện chương trình; -Đề xuất chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính cho đội ngũ CBCC lãnh đạo chính quyền địa phương, và -Đề xuất chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính cho đội ngũ CBCC chuyên gia thuộc bộ máy chính quyền địa phương -Giới thiệu đề cương chi tiết cho từng chuyên đề gồm: mục tiêu của chuyên đề, kiến thức và khả năng của học viên sau khi kết thúc chuyên đề, đề cương chi tiết, kỹ năng và phương pháp cần chú trọng trong chuyên đề; - Cách thức tổ chức thực hiện khóa bồi dưỡng.
--	--	---

KHẢO SÁT NHU CẦU VÀ XÂY DỰNG KHUNG CHƯƠNG TRÌNH BỒI
DƯỠNG KIẾN THỨC HÀNH CHÍNH CHO CÁN BỘ, CÔNG CHỨC
CHÍNH QUYỀN ĐỊA PHƯƠNG

Phần 1.

KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ NHU CẦU ĐÀO TẠO, BỒI
DƯỠNG VỀ HÀNH NHÀ NƯỚC CHO
ĐỘI NGŨ CÁN BỘ, CÔNG CHỨC
CHÍNH QUYỀN ĐỊA PHƯƠNG.

1.1 KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ NHU CẦU ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG VỀ HÀNH CHÍNH CHO ĐỘI NGŨ CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CHÍNH QUYỀN ĐỊA PHƯƠNG.

Để có căn cứ cho việc đổi mới chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức hành chính cho đội ngũ cán bộ, công chức thuộc bộ máy chính quyền địa phương, nhóm đề tài đã tiến hành một khối lượng lớn công việc là khảo sát thực tiễn để đánh giá nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng từ thực tiễn. Công việc khảo sát được tiến hành thông qua hai phương thức:

- Tiếp xúc trực tiếp với cơ quan quản lý cán bộ công chức của một số địa phương (Ban TCCQ, nay là sở Nội vụ);
- Lập bảng hỏi khảo sát từ lực lượng học viên tham dự khóa bồi dưỡng chương trình chuyên viên chính.

Từ kết quả khảo sát, nhóm tổng hợp để đánh giá về hiện trạng công tác đào tạo, bồi dưỡng kiến thức hành chính tại một số địa phương và nhu cầu đối với công tác này từ thực tiễn của địa phương.

1.1.1 Kết quả khảo sát đánh giá nhu cầu đào tạo qua tiếp xúc với cơ quan quản lý cán bộ công chức một số địa phương

a. Khảo sát qua tiếp xúc trực tiếp với cơ quan quản lý cán bộ, công chức một số địa phương.

Trong khuôn khổ nhằm thăm dò ý kiến đánh giá, nhận xét và tìm hiểu những mong đợi, nhu cầu của địa phương đối với chương trình và công tác đào tạo, bồi dưỡng kiến thức hành chính, chúng tôi dự kiến chọn một số địa phương để tiến hành tiếp xúc trực tiếp. Vì chỉ nhằm mục đích tìm hiểu một cách khái quát, nên chúng tôi đã lựa chọn một số địa phương trong điều kiện cho phép. Chúng tôi không khẳng định sự đại diện cho tất cả, từ ý kiến của một số địa phương, song cũng là nguồn thông tin cho phép tham khảo bổ ích đối với mục tiêu đổi mới chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính cho cán bộ công chức chính quyền địa phương.

Nhóm đề tài đã tiếp xúc với Ban TCCQ một số địa phương: TP.Hồ Chí Minh, UBND Q.1, UBND Huyện Hóc Môn, Sở Tài nguyên-Môi trường TP.HCM, Tỉnh Bình Dương, tỉnh Bình Thuận và tỉnh Cần Thơ.

Tại những địa phương làm việc, nhóm đề tài đã được lãnh đạo Sở Nội vụ, lãnh đạo một số sở ngành, lãnh đạo Trường Chính trị tỉnh trao đổi ý kiến trên cơ sở yêu cầu về nội dung đã được gửi đến trước để chuẩn bị.

b. Nội dung chính trao đổi bao gồm:

- Đánh giá của cơ quan quản lý cán bộ, công chức về:

- Hiện trạng công tác đào tạo, bồi dưỡng về hành chính của công chức địa phương: số lượng, số đã qua đào tạo, bồi dưỡng về hành chính, thuộc các cấp chính quyền (tỉnh, huyện).
- Hiện trạng năng lực về quản lý hành chính nhà nước của đội ngũ công chức địa phương, những khó khăn đối với chính quyền địa phương do sự hạn chế về năng lực, kỹ năng của công chức.
- Khả năng đáp ứng nhu cầu công việc của CBCC trong bối cảnh có nhiều thách thức đặt ra, bối cảnh chuyển đổi nền kinh tế và xã hội đối với chính quyền địa phương.

- Ý kiến, mong đợi của cơ quan quản lý công chức về nhu cầu bồi dưỡng hành chính cho công chức chính quyền địa phương:

- Kỹ năng cần chú trọng đối với từng loại công chức để nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc trong hoạt động của bộ máy chính quyền địa phương
 - Những đặc thù của địa phương, đòi hỏi công tác bồi dưỡng hành chính cần chú trọng để đáp ứng yêu cầu thực hiện chức năng QLHCNN của địa phương
 - Quan điểm của địa phương trong việc quan tâm đến công tác bồi dưỡng hành chính cho công chức (số lượng, đối tượng, loại hình...)
- Chiến lược đào tạo, bồi dưỡng và phát triển đội ngũ cán bộ, công chức của địa phương trong thời gian tới? giới thiệu về tầm nhìn chiến lược đào tạo, bồi dưỡng công chức chính quyền địa phương trong bối cảnh phát triển chung; cơ chế, chính sách thu hút, phát triển nguồn nhân lực cho địa phương.
- Mối quan hệ giữa công tác quy hoạch cán bộ với công tác bồi dưỡng công chức tại địa phương.

c. Kết quả qua khảo sát trực tiếp với các địa phương

Tổng hợp ý kiến chung qua các cuộc tiếp xúc với các địa phương:

- Về quan tâm của địa phương

Công tác đào tạo, bồi dưỡng CBCC tại các địa phương đang là vấn đề được các cơ quan rất quan tâm. Một mặt do nhu cầu chuẩn hóa CBCC, mặt khác do nhu cầu từ thực tiễn hoạt động của bộ máy chính quyền địa phương trong bối cảnh đổi mới. Đặc biệt đối với TP.HCM, một đô thị rất sôi động về công tác đào tạo, bồi dưỡng CBCC. Ngoài kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng bằng nguồn ngân sách của TP, các quận, huyện, sở ngành còn sử dụng thêm nguồn của mình để hỗ trợ cho công tác đào tạo, bồi dưỡng.

Tại UBND Quận 1 TP.HCM, hàng năm nguồn ngân sách cho công tác đào tạo, bồi dưỡng CBCC là 1,7 – 2 tỷ đồng, chiếm 1% ngân sách quận; đến nay hầu hết CBCC quận đã qua đào tạo, bồi dưỡng về kiến thức hành chính (cử nhân hành chính do Học viện HCQG tổ chức, đã hoàn thành năm 2000, 90 người), trình độ chuyên viên và chuyên viên chính.

Tại tỉnh Bình Dương, theo số liệu đến tháng 12/2003, số CBCC đã qua đào tạo, bồi dưỡng kiến thức hành chính (trung cấp, cử nhân, chuyên viên, chuyên viên chính, chuyên viên cao cấp) là 1.791 trên tổng số CBCC 14.429, chiếm tỷ lệ 12%.

- Nhìn chung, nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng CBCC kiến thức về hành chính nhà nước của các địa phương là rất lớn. Với khả năng hiện nay về nguồn kinh phí cũng như khả năng của Học viện HCQG về việc mở các khóa đào tạo bồi dưỡng thì không đáp ứng được nhu cầu thực tiễn của địa phương. Riêng TP.HCM, để khắc phục "khoảng trống" giữa nhu cầu và khả năng đáp ứng về đào tạo, bồi dưỡng CBCC, đã nỗ lực tận dụng các nguồn khác như từ Dự án hỗ trợ cải cách hành chính (do UNDP tài trợ), phối hợp tổ chức các chương trình đào tạo, bồi dưỡng về những kiến thức luật, kinh tế cho đội ngũ CBCC của TP.

- Đánh giá về các chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức hành chính hiện nay.

Phần lớn ý kiến của các địa phương đều cho rằng các chương trình đào tạo, bồi dưỡng đã đóng góp một phần đáng kể cho việc nâng cao trình độ, kiến thức về hành chính cho đội ngũ CBCC của địa phương. Song chương trình vẫn còn có nhiều vấn đề cần được nghiên cứu, đổi mới, xuất phát từ thực tiễn công tác, thực hiện nhiệm vụ của đội ngũ CBCC đã qua đào tạo:

- Thực tiễn cho thấy khâu yếu nhất trong đội ngũ CBCC là năng lực về quản lý hành chính nhà nước. Chương trình đào tạo bồi dưỡng hiện nay lại rất khác với thực tiễn, còn nặng về lý luận chung chung, chỉ nhằm mục tiêu nâng ngạch bậc mà chưa thật sự quan tâm đến chất lượng, hiệu quả trong công tác của CBCC (UBND tỉnh Bình Dương).

- Khả năng về quản lý chiến lược đáp ứng yêu cầu phát triển của địa phương đang là vấn đề hết sức nổi cộm đối với năng lực hiện có của đội ngũ CBCC địa phương. Thực tiễn sinh động của địa phương, trong bối cảnh phát triển của nền kinh tế thị trường, với nhiều vấn đề đặt ra đòi hỏi đội ngũ CBCC của địa phương phải giỏi về khả năng về tầm nhìn chiến lược, đặc biệt là trong công tác quy hoạch và phát triển kinh tế. Đây là điểm yếu trong đội ngũ CBCC, đặc biệt là đội ngũ làm công tác nghiên cứu, xây dựng chiến lược, tham mưu, tư vấn cho lãnh đạo. TP.HCM đang gặp khó khăn lớn trong vấn đề này. Thực tiễn cho thấy do khả năng chiến lược còn yếu kém nên chính quyền địa phương phải "chạy theo" để xử lý giải quyết hậu quả của sự phát triển tốc độ cao; đặc biệt trong lĩnh vực quy hoạch đô thị, đất đai, nhà cửa; lĩnh vực giải quyết ô nhiễm môi trường, ách tắc giao thông do tốc độ đô thị hóa cao.

- Khả năng cập nhật kiến thức mới về hành chính nhà nước đang là vấn đề rất bức xúc đối với địa phương.

- Một thực tế không thể phủ nhận là sự trùng lặp nội dung trong chương trình do Học viện thực hiện với những kiến thức mà học viên đã được cung cấp từ các chương trình đào tạo, bồi dưỡng về chính trị, luật, kinh tế. Trong khi đó, điều học viên thiếu nhất là kiến thức về quản lý, về hành chính nhà nước, về dịch vụ công, về ứng dụng tin học trong quản lý nhà nước... thì nội dung các chương trình đào tạo, bồi dưỡng của Học viện chưa đáp ứng được.

- Trên thực tế, năng lực và kỹ năng làm việc của đội ngũ CBCC còn nhiều hạn chế, kể cả số đã qua đào tạo, bồi dưỡng về hành chính nhà nước; còn nhiều lúng túng trong thực thi nhiệm vụ, trong xử lý các tình huống với cương vị là người cán bộ, công chức hành chính; nhìn chung là chưa theo kịp được với thực tiễn yêu cầu;

- Có thể nhận thấy cái thiếu nhất đối với đội ngũ CBCC là thiếu về kỹ năng thực hành công việc trong môi trường hành chính như: kỹ năng quản lý và tổ chức thực hiện công việc trong từng đơn vị, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng huy động sự tham gia, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng lãnh đạo ...

- Nhiều người đã tham gia đào tạo, nhưng từ nhiều năm, không được cập nhật kiến thức mới nên cũng không đáp ứng được yêu cầu công việc.

- Có thể thấy hiện tượng lãng phí trong đào tạo còn phổ biến, xuất phát từ việc đào tạo tràn lan, công tác đào tạo không gắn với công tác quy hoạch cán bộ nên người học về không sử dụng kiến thức vào công tác; đào tạo bồi dưỡng chỉ dừng lại ở khía cạnh trang bị kiến thức một cách tràn lan mà không có sự tính toán về mục tiêu đào tạo bồi dưỡng cho ai, họ cần những kiến thức kỹ năng gì từ nhu cầu công việc. Vì vậy, đào tạo rất tốn kém nhưng hiệu quả sử dụng rất thấp.

- Về công tác quản lý đào tạo CBCC.

Các địa phương đều có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng CBCC hàng năm. Song thực tiễn cho thấy công tác này chưa đạt được hiệu quả xuất phát từ nhu cầu sử dụng CBCC. Có thể đánh giá công tác quản lý đào tạo chưa được quan tâm đúng mức và chưa phát huy được vai trò. Một mặt do chưa có những biện pháp mang tính chiến lược trong việc xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng CBCC trên cơ sở phân tích nhu cầu chiến lược phát triển của địa phương; mặt khác thực tiễn chất lượng và hiệu quả các chương trình đào tạo, bồi dưỡng CBCC cũng chưa đáp ứng được yêu cầu.

Một vấn đề nữa cho thấy công tác đào tạo, bồi dưỡng chưa được gắn với công tác quy hoạch CBCC, nên dẫn đến tình trạng đào tạo bồi dưỡng không xuất phát từ nhu cầu thực sự.

Đây cũng là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến việc quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng CBCC, dẫn đến sự thiếu hụt về trình độ, năng lực cần cho các vị trí cán bộ.

Từ đây xuất hiện vấn đề thiếu sự trao đổi thông tin giữa đơn vị cung ứng chương trình đào tạo với đơn vị sử dụng "sản phẩm" sau đào tạo để có thể phân tích, điều chỉnh cho phù hợp. Do vậy, chương trình đào tạo, bồi dưỡng hiện nay mới chỉ xuất phát từ một phía, là đơn vị cung ứng, chứ chưa có sự tham gia của "khách hàng" là đơn vị sử dụng kết quả đào tạo.

- Nguyên vọng, mong đợi, đề xuất của địa phương đối với công tác đào tạo, bồi dưỡng kiến thức hành chính cho đội ngũ CBCC địa phương.

- Học viện HCQG là trung tâm đào tạo, bồi dưỡng tầm cỡ quốc gia về những kiến thức hành chính nhà nước. Vì vậy, nếu chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức hành chính của Học viện thật sự đổi mới, kết hợp được giữa lý luận, khoa học hành chính với thực tiễn của địa phương cao, thì sẽ tạo được động lực cho các Trường bồi dưỡng cán bộ của các địa phương có được chỗ dựa để đổi mới nâng cao hiệu quả công tác đào tạo, bồi dưỡng.

- Vì vậy, nhu cầu rất cấp bách hiện nay mà địa phương rất quan tâm, mong đợi là sự đổi mới về chương trình, nội dung chương trình, giáo trình và phương pháp giảng dạy trong hành chính nhà nước do Học viện chủ trì; trên cơ sở đáp ứng thật sự mục tiêu nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác đào tạo, bồi dưỡng về hành chính nhà nước; làm sao để đội ngũ CBCC của địa phương, từ cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý cho đến đội ngũ chuyên viên làm công tác tham mưu, nghiên cứu, thật sự có đủ năng lực đảm nhiệm được một cách chủ động, linh hoạt và phù hợp trong khuôn khổ pháp luật những vấn đề trong quản lý nhà nước của địa phương (UBND tỉnh Bình Dương, UBND TP.HCM, UBND Q.1, Sở Tài nguyên Môi trường TP.HCM).

- Học viện HCQG còn là nơi tiến hành nhiều công trình nghiên cứu khoa học về hành chính. Kết quả nghiên cứu của Học viện là nguồn thông tin hết sức quý báu đối với địa phương. Nếu có thể, địa phương rất mong nhận được sự chuyển giao, cung cấp thông tin về kết quả nghiên cứu khoa học về hành chính nhà nước của Học viện HCQG.

- Đề nghị Học viện HCQG nghiên cứu để cung cấp thêm các chương trình bồi dưỡng những kiến thức, kỹ năng chuyên sâu theo nhu cầu của địa phương, ngoài những chương trình đào tạo, bồi dưỡng thực hiện đại trà. Ví dụ những chương trình bồi dưỡng kỹ năng về quản lý chiến lược, kỹ năng về quản lý thực thi hiệu quả, kỹ năng về chất lượng trong quản lý hành chính của địa phương... Đây là các chương trình bồi dưỡng xuất phát từ yêu cầu cụ thể của địa phương, trên cơ sở Học viện giới thiệu những chương trình có thể đáp ứng, kết hợp nhu cầu riêng của địa phương. Đây có thể là những chương trình ngắn hạn, với mục tiêu là nhằm nâng cao năng lực thực hiện nhiệm vụ cụ thể chứ không phải là chương trình cung cấp kiến thức

mang tính tổng quan. Địa phương sẵn sàng ký hợp đồng thực hiện các khóa bồi dưỡng theo năng lực như vậy.

1.1.2 Kết quả xử lý số liệu khảo sát qua bảng hỏi

a. Thiết kế bảng hỏi khảo sát.

Để xây dựng nội dung bảng hỏi, nhóm đề tài đã có một số cuộc tiếp xúc, trao đổi với CBCC chính quyền địa phương (là học viên tham gia chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính ngạch chuyên viên chính tại học viện):

- Thống nhất quan niệm về các công việc mà người công chức thường gặp, được xác định theo chức danh công chức;
- Thống nhất về khái niệm năng lực liên quan đến công tác hành chính nhà nước đối với CBCC;

Danh mục công việc mà người công chức chính quyền địa phương thường gặp:

- Xây dựng chiến lược phát triển
- Lập kế hoạch, xây dựng chương trình, đề án
- Xây dựng văn bản, chuẩn bị tài liệu
- Nghiên cứu văn bản, xây dựng, hoạch định chính sách công
- Tham mưu, tư vấn cho lãnh đạo
- Chủ trì hoặc tham gia các cuộc họp
- Quan hệ, giao tiếp trong công việc
- Giao tiếp giải quyết công việc với công dân và các tổ chức
- Thu thập, khai thác, xử lý thông tin
- Đánh giá hiện trạng hoạt động của tổ chức
- Phát triển nhân lực
- Quản lý các nguồn lực
- Tổ chức triển khai
- Phê duyệt, thẩm định
- Ký, chịu trách nhiệm
- Kiểm tra, giám sát, đánh giá
- Xử lý khiếu nại

Khái niệm năng lực liên quan đến công việc của người CBCC

- Quản lý chiến lược
- Quản lý thực thi, kiểm tra, giám sát, đánh giá
- Phát hiện, phân tích, dự báo, nhận diện vấn đề
- Hoạch định, tổ chức thực thi và đánh giá thực thi chính sách công

- Lãnh đạo, chỉ đạo, điều hành
- Ra quyết định
- Đánh giá
- Giao tiếp, làm việc với con người
- Quản lý chất lượng trong hành chính công
- Tiếp thu, làm chủ công nghệ mới trong hành chính công

Nội dung bảng hỏi được thiết kế trên cơ sở kết quả của các cuộc trao đổi này.

b. Kết quả xử lý số liệu từ phiếu khảo sát

Phần khảo sát theo bảng hỏi được thực hiện với sự tham gia của cán bộ công chức thuộc các cơ quan chính quyền các địa phương TP.HCM, Tỉnh Tiền Giang, Tỉnh Vĩnh Long, tỉnh Đồng Tháp, tỉnh Cà Mau, tỉnh Bạc Liêu, tỉnh Vũng Tàu và tỉnh Bến Tre; với tổng số phiếu là 398. Nội dung chi tiết bảng hỏi trình bày trong phụ lục.

Nội dung khảo sát trong bảng hỏi gồm 4 phần, với 10 câu hỏi:

Phần 1	Thông tin về cá nhân	
Phần 2	Đánh giá về công việc theo cương vị công tác	Câu 1, 2, 3,4, 5,6
Phần 3	Nhu cầu kiến thức, kỹ năng cho các vị trí công tác	Câu 7, 8
Phần 4	Nhận xét về chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính chuyên viên chính hiện nay	Câu 9, 10

Kết quả số liệu xử lý bằng phần mềm thống kê SPSS và EXCEL.

Tổng quan về số người tham gia khảo sát.

- 34,9% là CBCC là lãnh đạo các cơ quan gồm: UBND tỉnh, HĐND tỉnh, sở ngành tỉnh, UBND và HĐND huyện;
- 65,1 % là CBCC công tác ở các chức danh chuyên viên, phụ trách phòng, gọi là công chức chuyên gia.
- 16 % là nữ, 83,2% là nam;
- Độ tuổi: 6 % trên 50; 70,4% từ 41-50 và 19,1% dưới 40.

Kết quả đánh giá về các mức độ quan trọng, thường xuyên và khó, phức tạp đối với các công việc của người CBCC, theo tỷ lệ số người là công chức lãnh đạo với số người là công chức chuyên gia, trình bày trong biểu số 3:

- Câu hỏi đặt ra nhằm thăm dò ý kiến đánh giá về mức độ thường xuyên (hay gặp), mức độ quan trọng và khó, phức tạp đối với một số loại công việc thường gặp của người CBCC trong thực thi nhiệm vụ;
- Kết quả đánh giá cho thấy mức độ thường xuyên của các công việc được đánh giá thấp nhất là *Xử lý khiếu nại* : **28%**; thường gặp nhất là *Kiểm tra, giám sát, đánh giá*: **73%**.
- Kết quả đánh giá mức độ quan trọng của công việc: mức độ quan trọng ít nhất là công việc *phê duyệt, thẩm định*: **37%**; công việc được đánh giá có mức độ quan trọng cao nhất là *Thu thập, xử lý thông tin*: **65%**
- Kết quả đánh giá cho rằng công việc có mức độ ít phức tạp, đơn giản nhất là *Chủ trì các cuộc họp*: **15%**; công việc có mức độ khó, phức tạp nhiều nhất là *Xây dựng và quản lý chiến lược phát triển*: **42%**.

Công việc	Thường xuyên	Quan trọng	Khó
Xây dựng chiến lược phát triển	30%	54%	42%
Lập kế hoạch, xây dựng chương trình, đề án	51%	63%	38%
Xây dựng văn bản	51%	56%	23%
Nghiên cứu văn bản, xây dựng, hoạch định chính sách công	30%	46%	30%
Tham mưu, tư vấn cho lãnh đạo	59%	58%	36%
Chủ trì hoặc tham gia các cuộc họp	62%	54%	15%
Quan hệ, giao tiếp trong công việc	78%	56%	25%
Giao tiếp giải quyết công việc với công dân và các tổ chức	59%	57%	28%
Thu thập, khai thác, xử lý thông tin	67%	65%	38%
Đánh giá hiện trạng hoạt động của tổ chức	46%	59%	32%
Phát triển nhân lực	44%	61%	41%
Quản lý các nguồn lực	52%	50%	25%
Tổ chức triển khai	57%	65%	29%
Phê duyệt, thẩm định	27%	37%	22%
Ký, chịu trách nhiệm	59%	60%	22%
Kiểm tra, giám sát, đánh giá	73%	67%	32%
Xử lý khiếu nại	28%	48%	37%

Kết quả đánh giá về năng lực cần thiết cho các chức danh công chức:

Câu hỏi nhằm thăm dò ý kiến đánh giá về những năng lực cần cho các vị trí chức danh bộ máy cấp tỉnh và cấp huyện; phân thành 2 loại: công chức lãnh đạo và công chức chuyên gia.

Năng lực cần	Mức cao nhất	Mức thấp nhất
Tầm nhìn chiến lược	Lãnh đạo UBND tỉnh: 79,1%	Công chức chuyên gia cấp huyện: 56,8%
Tổ chức thực hiện	Lãnh đạo sở ngành: 77,9%	Lãnh đạo HĐND tỉnh: 31,9%
Phát hiện, phân tích, dự báo, nhận diện vấn đề	Lãnh đạo sở ngành: 67,3%	Lãnh đạo HĐND tỉnh: 49,5%
Hoạch định chính sách công	Công chức chuyên gia cấp tỉnh: 74,1%	Lãnh đạo HĐND tỉnh: 49,5%
Lãnh đạo, chỉ đạo, điều hành	Lãnh đạo UBND tỉnh và lãnh đạo sở ngành cấp tỉnh: 61,8%	Công chức chuyên gia cấp huyện: 33,2%
Ra quyết định	Lãnh đạo UBND tỉnh: 79,6%	Công chức chuyên gia cấp huyện: 27,9%
Đánh giá	Lãnh đạo UBND tỉnh: 75,9%	Công chức chuyên gia cấp huyện: 44%
Giao tiếp	Lãnh đạo UBND tỉnh: 81,7%	Công chức chuyên gia cấp huyện: 56%

Kết quả đánh giá trình bày trong biểu số 4 cho thấy:

- Hầu hết các năng lực được đánh giá là cần ở mức cao nhất đối với lãnh đạo UBND tỉnh và lãnh đạo sở ngành; Công chức chuyên gia cấp huyện được đánh giá là thấp nhất đối với những năng lực trên.
- Qua đó cho thấy cấp tỉnh cần những năng lực về lãnh đạo, hoạch định chính sách, xây dựng chiến lược... trong khi đó, công chức cấp huyện chủ yếu là tổ chức thực thi, thực hiện.

Kết quả đánh giá mức độ cần về kiến thức và kỹ năng hành chính đối với các đối tượng CBCC:

Câu hỏi nhằm thăm dò ý kiến đánh giá về mức độ cần đối với những kiến thức và kỹ năng hành chính dự kiến sẽ cung cấp trong chương trình đào tạo, bồi dưỡng được thiết kế mới; gồm 13 mảng kiến thức về hành chính nhà nước và 14 kỹ năng cần cho thực hiện công việc hành chính nhà nước.

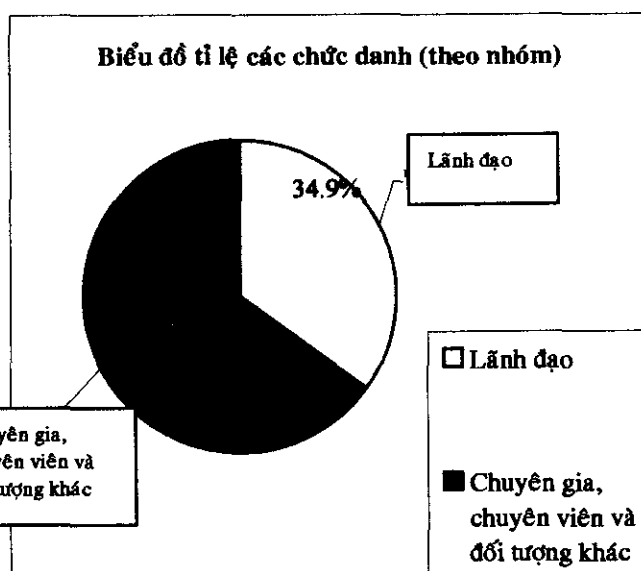
Kết quả cho thấy ở tất cả các nội dung kiến thức và kỹ năng cần đối người CBCC, tỷ lệ đánh giá là trên 60%.

Kiến thức hành chính nhà nước	Tỷ lệ cần
Những vấn đề cơ bản về hành chính nhà nước và nhà nước CHXHCN VN	78%
Pháp luật và pháp chế XHCN	86%
Luật hành chính	62%
Những vấn đề chung về hành chính nhà nước	65%
Tổ chức HCNN	63%
Quyết định HCNN	71%
Quản lý công vụ và công chức	72%
Chính sách công và hoạch định chính sách công	59%
Tài chính công và quản lý tài chính công	60%
Thủ tục hành chính, dịch vụ hành chính	60%
Hiện đại hóa và cải cách hành chính nhà nước	80%
QLNN trên các lĩnh vực	66%
Hành chính địa phương	67%
Kỹ năng trong hành chính	
Xây dựng chiến lược phát triển	80%
Lập kế hoạch, tổ chức triển khai	88%
Soạn thảo văn bản QLNN	75%
Hoạch định chính sách, xây dựng giải pháp, phân tích, lựa chọn phương án	76%
Lãnh đạo, chỉ đạo, điều hành, kiểm soát, xử lý công việc	85%
Nhận diện, phát hiện, phân tích vấn đề	73%
Giao tiếp trong hành chính	75%
Phân tích, đánh giá tổ chức	76%
Huy động sự tham gia	74%
Quản lý các nguồn lực	62%
Tổ chức thu thập, xử lý thông tin	73%
Sử dụng máy tính	63%
Đánh giá	78%
Xử lý giải quyết khiếu nại	67%

Số liệu xử lý chi tiết trình bày trong các biểu, bảng kèm theo.

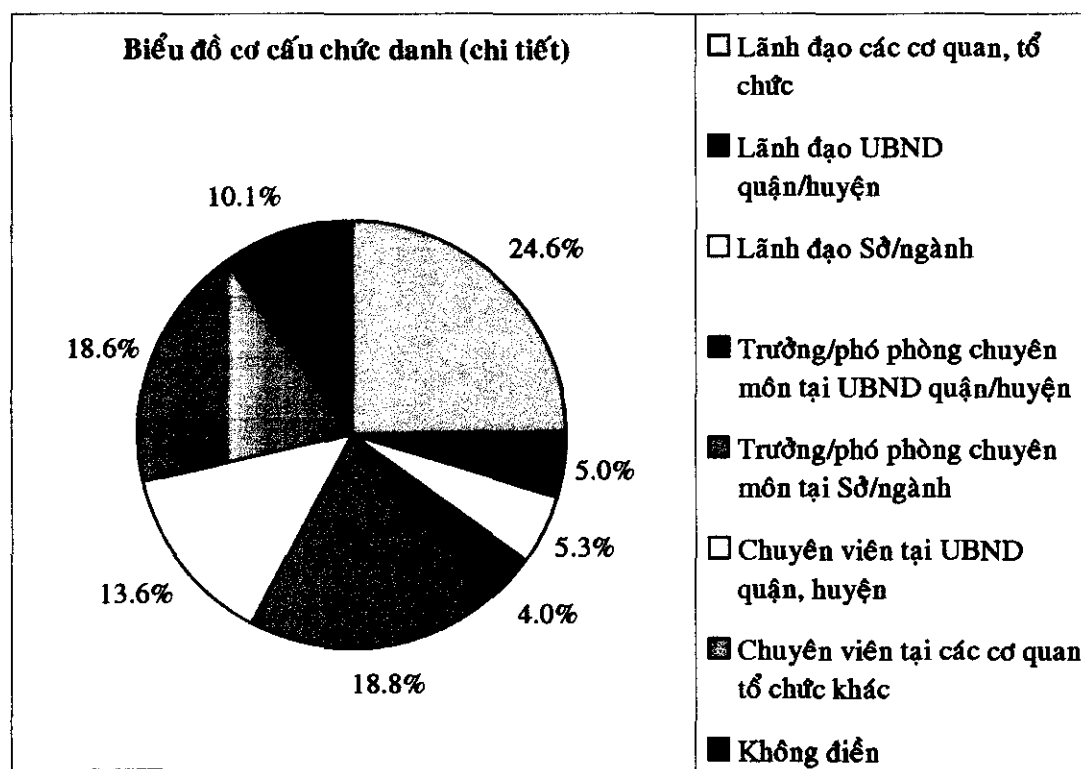
Bảng thống kê chức danh của những người tham gia vào cuộc khảo sát (theo nhóm)

Lãnh đạo	139	34.9
Chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác	259	65.1
Tổng	398	100



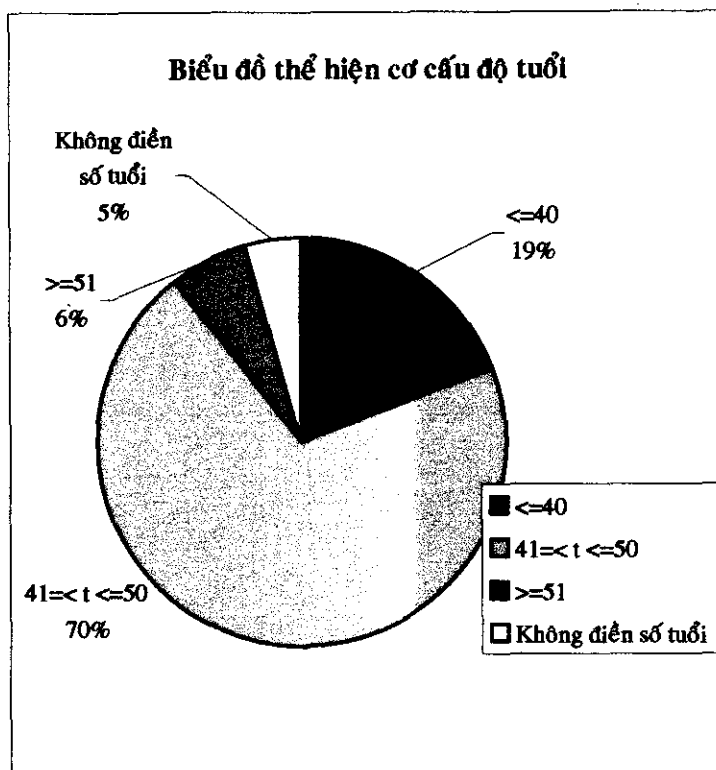
Bảng thống kê vị trí công tác của những người tham gia vào cuộc khảo sát (chi tiết)

1	Lãnh đạo các cơ quan, tổ chức	98	24.6
2	Lãnh đạo UBND quận/huyện	20	5.0
3	Lãnh đạo Sở/ngành	21	5.3
4	Trưởng/phó phòng chuyên môn tại UBND quận/huyện	16	4.0
5	Trưởng/phó phòng chuyên môn tại Sở/ngành	75	18.8
6	Chuyên viên tại UBND quận, huyện	54	13.6
7	Chuyên viên tại các cơ quan tổ chức khác	74	18.6
8	Không điền	40	10.1
Tổng		398	100



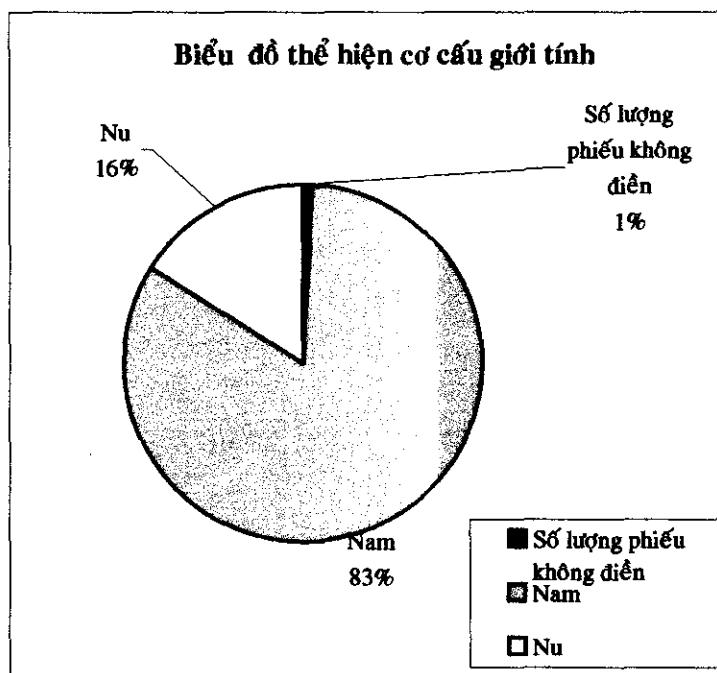
Bảng thống kê độ tuổi những người tham gia vào cuộc khảo sát

Độ tuổi	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
≤ 40	76	19,1
$41 \leq t \leq 50$	280	70,4
≥ 51	24	6,0
Tổng	380	95,5
Số lượng phiếu không điền số tuổi	18	4,5
Tổng cộng	398	100



Bảng thống kê giới tính những người tham gia vào cuộc khảo sát

Giới tính	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
Nam	331	83,2
Nữ	64	16,1
Tổng	395	99,2
Số lượng phiếu không điền	3	0,8
Tổng cộng	398	100,0



Bảng so sánh đánh giá mức độ khó, phức tạp đối với từng công việc của lãnh đạo/ của chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác

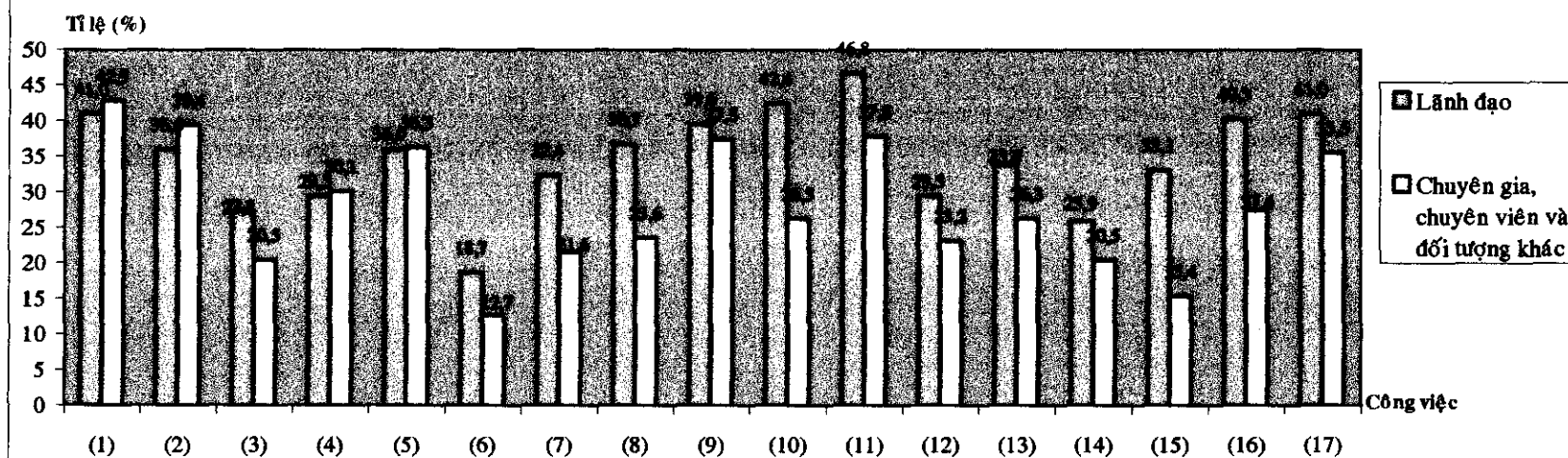
Ghi chú: - Tổng số phiếu có chức danh là lãnh đạo: 139 phiếu

- Tổng số phiếu có chức danh là chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác: 259 phiếu

- Tổng số phiếu khảo sát: 398 phiếu

	Chức danh	Xây dựng chiến lược phát triển	Lập kế hoạch, xây dựng chương trình, dự án	Xây dựng văn bản	Nghiên cứu vấn đề, xây dựng, hoạch định chính sách công	Tham mưu, tư vấn cho lãnh đạo giải quyết những vấn đề từ thực tiễn	Chủ trì hoặc tham gia các cuộc họp	Quan hệ, giao tiếp trong công việc	Giải thích, giải quyết công việc với công dân và các tổ chức trong xã hội	Thu thập, khai thác, xử lý, sử dụng	Đánh giá và chẩn đoán hiện trạng hoạt động của đơn vị	Phát triển nhân lực do đốc phụ trách	Quản lý các nguồn lực	Tổ chức triển khai chương trình, kế hoạch, dự án	Phê duyệt, thẩm định các chương trình, dự án, kế hoạch	Ký và chỉ trích nhiệm vụ đối với một số công văn, hồ sơ, chứng từ	Kiểm tra, giám sát, đánh giá các hoạt động do đốc phụ trách	Xử lý, giải quyết tranh chấp, khiếu nại
Số lượng phiếu đánh dấu "cần thiết"	Lãnh đạo	57	50	38	41	50	26	45	51	55	59	65	41	47	36	46	56	57
	Chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác	111	102	53	78	94	33	56	61	97	68	98	60	68	53	40	71	92
Tỉ lệ phiếu đánh dấu / Tổng số phiếu có chức danh là lãnh đạo (%)	Lãnh đạo	41,0	36,0	27,3	29,5	36,0	18,7	32,4	36,7	39,6	42,4	46,8	29,5	33,8	25,9	33,1	40,3	41,0
Tỉ lệ phiếu đánh dấu / Tổng số phiếu có chức danh là chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác (%)	Chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác	42,9	39,4	20,5	30,1	36,3	12,7	21,6	23,6	37,5	26,3	37,8	23,2	26,3	20,5	15,4	27,4	35,5

Biểu đồ so sánh đánh giá mức độ khó, phức tạp đối với từng công việc



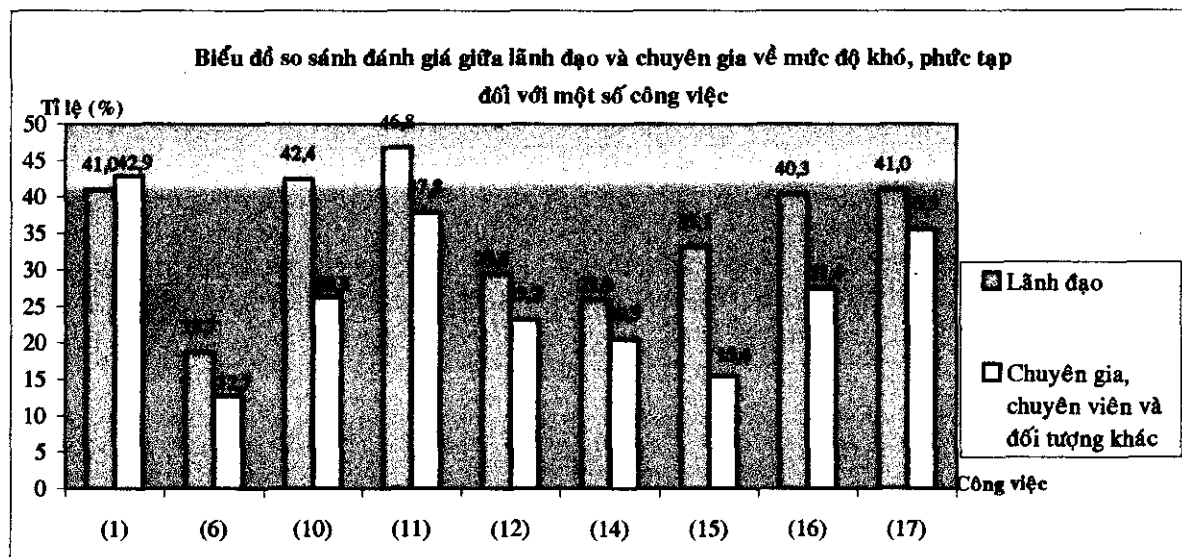
Bảng so sánh đánh giá giữa lãnh đạo và chuyên gia về mức độ khó, phức tạp đối với một số công việc

Ghi chú: - Tổng số phiếu có chức danh là lãnh đạo: 139 phiếu

- Tổng số phiếu có chức danh là chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác: 259 phiếu

- Tổng số phiếu khảo sát: 398 phiếu

	Chức danh	Xây dựng chiến lược phát triển	Chủ trì hoặc tham gia các cuộc họp	Đánh giá và chuẩn đoán hiện trạng hoạt động của đơn vị	Phát triển nhân lực do đốc phụ trách	Quản lý các nguồn lực	Phê duyệt, thẩm định các chương trình, dự án, kế hoạch	Ký và chỉ trách nhiệm đối với một số công văn, hồ sơ, chứng từ	Kiểm tra, giám sát, đánh giá các hoạt động do đốc phụ trách	Xử lý, giải quyết tranh chấp, khiếu nại
Số lượng phiếu đánh dấu "cần thiết"	Lãnh đạo	57	26	59	65	41	36	46	56	57
	Chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác	111	33	68	98	60	53	40	71	92
Tỉ lệ phiếu đánh dấu / tổng số phiếu có chức danh là lãnh đạo (%)	Lãnh đạo	41,0	18,7	42,4	46,8	29,5	25,9	33,1	40,3	41,0
Tỉ lệ phiếu đánh dấu / tổng số phiếu có chức danh là chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác (%)	Chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác	42,9	12,7	26,3	37,8	23,2	20,5	15,4	27,4	35,5



Bảng so sánh đánh giá giữa lãnh đạo và chuyên gia về mức độ khó, phức tạp đối với một số công việc

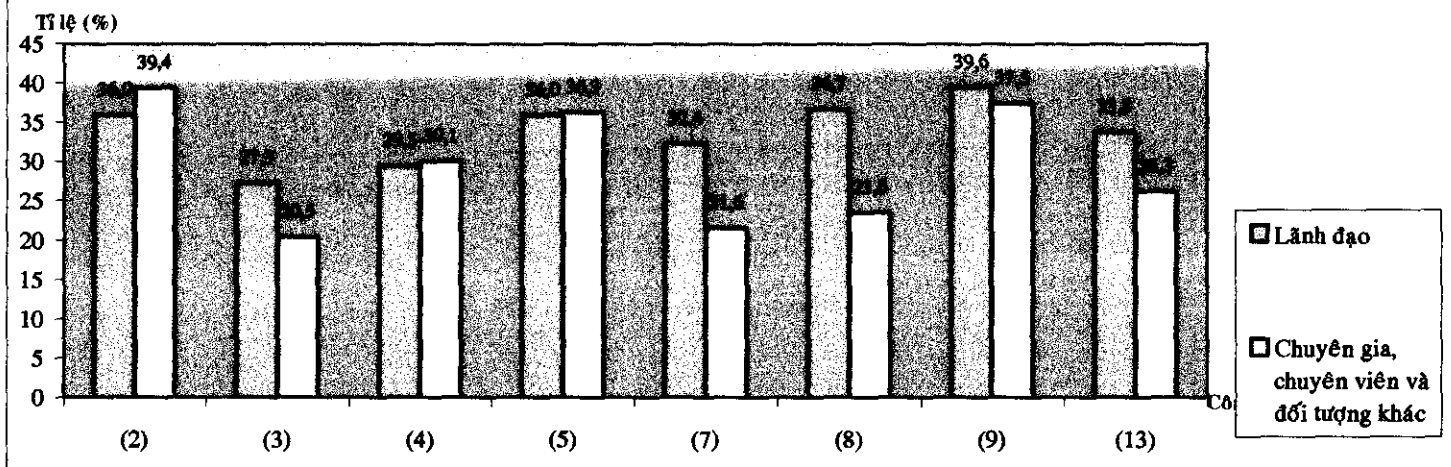
Ghi chú: - Tổng số phiếu có chức danh là lãnh đạo: 139 phiếu

- Tổng số phiếu có chức danh là chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác: 259 phiếu

- Tổng số phiếu khảo sát: 398 phiếu

	Chức danh	Lập kế hoạch, xây dựng chương trình, đề án	Xây dựng văn bản	Nghiên cứu văn bản, xây dựng, hoạch định chính sách công	Tham mưu, tư vấn cho lãnh đạo giải quyết những vấn đề từ thực tiễn	Quan hệ, giao tiếp trong công việc	Giao tiếp, giải quyết công việc với công dân và các tổ chức trong xã hội	Thu thập, khai thác, xử lý, sử dụng	Tổ chức triển khai chương trình, kế hoạch, đề án
Số lượng phiếu đánh dấu "cần thiết"	Lãnh đạo	50	38	41	50	45	51	55	47
	Chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác	102	53	78	94	56	61	97	68
Tỉ lệ phiếu đánh dấu / tổng số phiếu có chức danh là lãnh đạo (%)	Lãnh đạo	36,0	27,3	29,5	36,0	32,4	36,7	39,6	33,8
Tỉ lệ phiếu đánh dấu / tổng số phiếu có chức danh là chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác (%)	Chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác	39,4	20,5	30,1	36,3	21,6	23,6	37,5	26,3

Biểu đồ so sánh đánh giá giữa lãnh đạo và chuyên gia về mức độ khó, phức tạp đối với một số công việc



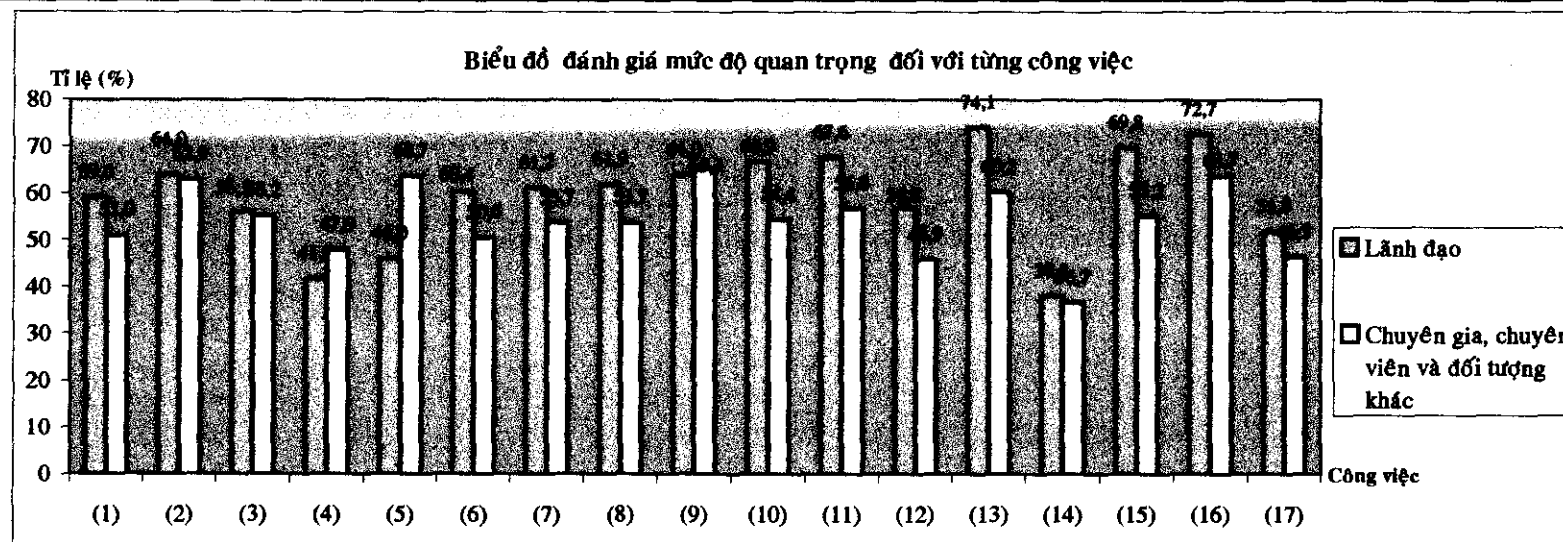
Bảng so sánh đánh giá mức độ quan trọng đối với từng công việc của lãnh đạo/ của chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác

Ghi chú: - Tổng số phiếu có chức danh là lãnh đạo: 139 phiếu

- Tổng số phiếu có chức danh là chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác: 259 phiếu

- Tổng số phiếu khảo sát: 398 phiếu

	Chức danh	Xây dựng chiến lược phát triển	Lập kế hoạch, xây dựng chương trình, đề án	Xây dựng văn bản	Nghiên cứu văn bản, xây dựng, hoạch định chính sách công	Tham mưu, tư vấn cho lãnh đạo giải quyết những vấn đề từ thực tiễn	Chỉ trì hoặc tham gia các cuộc họp	Quan hệ, giao tiếp trong công việc	Giao tiếp, giải quyết công việc với công dân và các tổ chức trong xã hội	Thu thập, khai thác, xử lý, sử dụng	Đánh giá và chuẩn đoán hiện trạng hoạt động của đơn vị	Phát triển nhân lực do đốc phụ trách	Quản lý các nguồn lực	Tổ chức triển khai chương trình, kế hoạch, đề án	Phê duyệt, thẩm định các chương trình, kế hoạch, đề án, kế hoạch	Ký và chỉ trách nhiệm đối với một số công văn, hồ sơ, chứng từ	Kiểm tra, giám sát, đánh giá các hoạt động do đốc phụ trách	Xử lý, giải quyết tranh chấp, khiếu nại
Số lượng phiếu đánh dấu "cần thiết"	Lãnh đạo	82	89	78	58	64	84	85	86	89	93	94	79	103	53	97	101	72
	Chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác	132	163	143	124	165	131	139	139	169	141	147	119	156	95	143	165	120
Tỉ lệ phiếu đánh dấu Tổng số phiếu có chức danh là lãnh đạo (%)	Lãnh đạo	59,0	64,0	56,1	41,7	46,0	60,4	61,2	61,9	64,0	66,9	67,6	56,8	74,1	38,1	69,8	72,7	51,8
Tỉ lệ phiếu đánh dấu Tổng số phiếu có chức danh là chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác (%)	Chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác	51,0	62,9	55,2	47,9	63,7	50,6	53,7	53,7	65,3	54,4	56,8	45,9	60,2	36,7	55,2	63,7	46,3



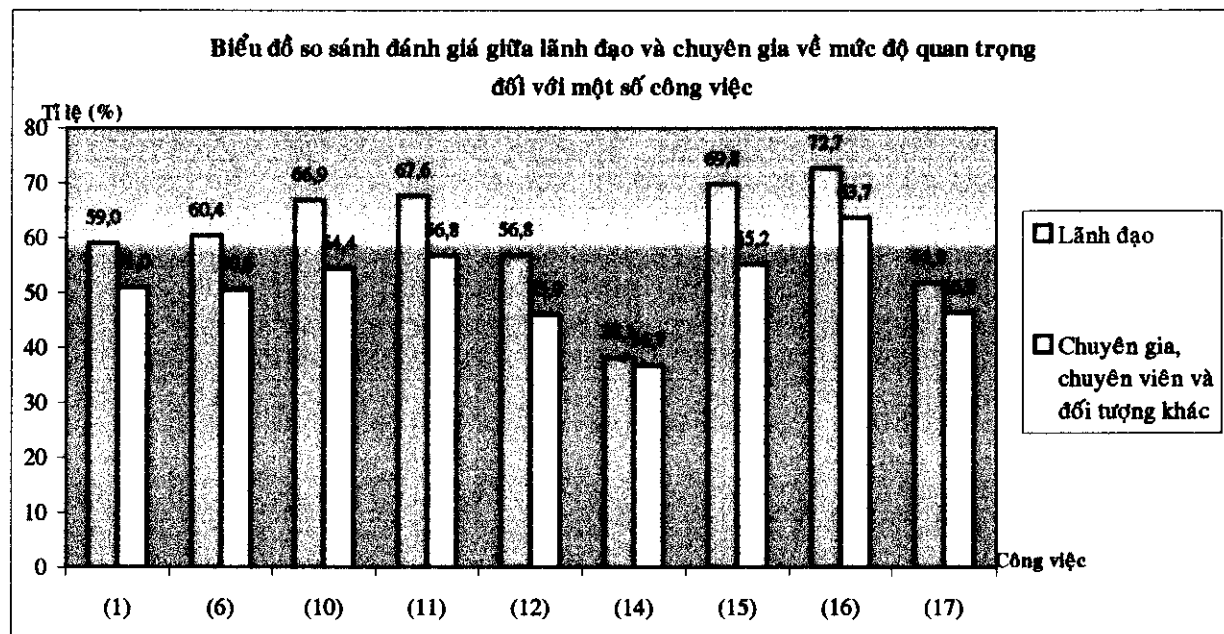
Bảng so sánh đánh giá giữa lãnh đạo và chuyên gia về mức độ quan trọng đối với một số công việc

Ghi chú: - Tổng số phiếu có chức danh là lãnh đạo: 139 phiếu

- Tổng số phiếu có chức danh là chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác: 259 phiếu

- Tổng số phiếu khảo sát: 398 phiếu

	Chức danh	Xây dựng chiến lược phát triển	Chỉ trì hoặc tham gia các cuộc họp	Đánh giá và chuẩn đoán hiện trạng hoạt động của đơn vị	Phát triển nhân lực do đốc phụ trách	Quản lý các nguồn lực	Phê duyệt, thẩm định các chương trình, dự án, kế hoạch	Ký và chỉ trách nhiệm đối với một số công văn, hồ sơ, chứng từ	Kiểm tra, giám sát, đánh giá các hoạt động do đốc phụ trách	Xử lý, giải quyết tranh chấp, khiếu nại
Số lượng phiếu đánh dấu "cần thiết"	Lãnh đạo	82	84	93	94	79	53	97	101	72
	Chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác	132	131	141	147	119	95	143	165	120
Tỉ lệ phiếu đánh dấu/tổng số phiếu có chức danh là lãnh đạo (%)	Lãnh đạo	59,0	60,4	66,9	67,6	56,8	38,1	69,8	72,7	51,8
Tỉ lệ phiếu đánh dấu/tổng số phiếu có chức danh là chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác (%)	Chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác	51,0	50,6	54,4	56,8	45,9	36,7	55,2	63,7	46,3



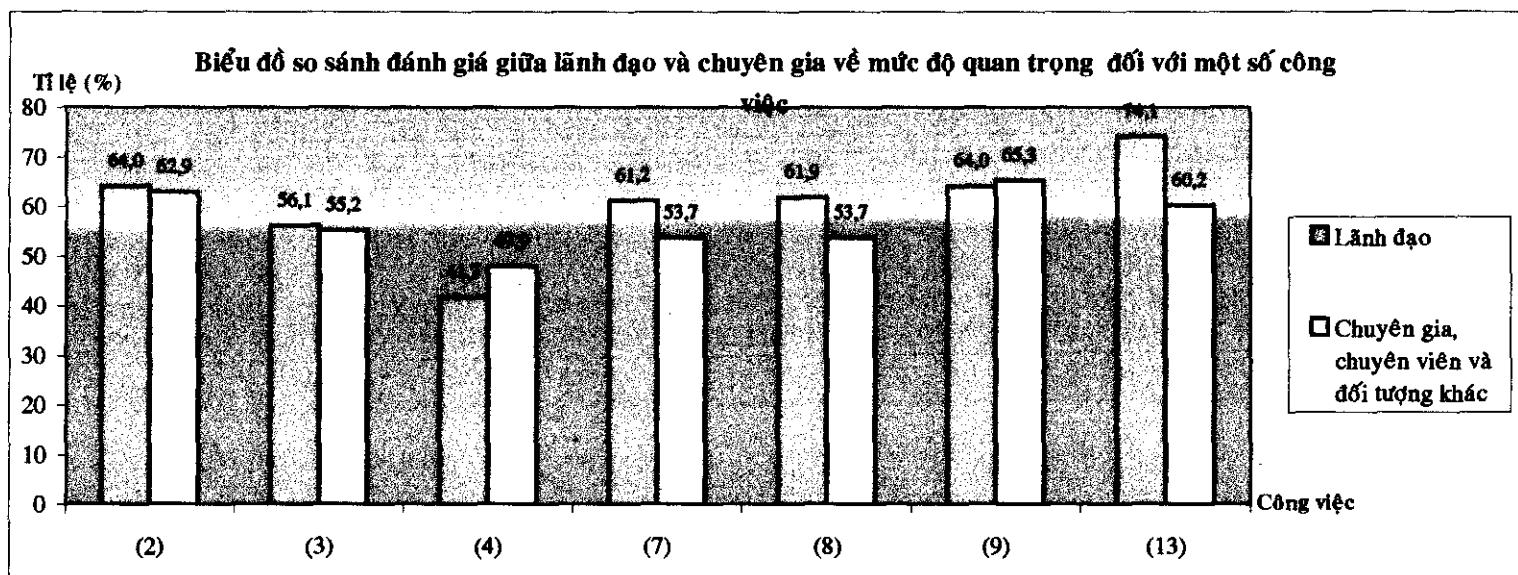
Bảng so sánh đánh giá giữa lãnh đạo và chuyên gia về mức độ quan trọng đối với một số công việc

Ghi chú: - Tổng số phiếu có chức danh là lãnh đạo: 139 phiếu

- Tổng số phiếu có chức danh là chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác: 259 phiếu

- Tổng số phiếu khảo sát: 398 phiếu

	Chức danh	Lập kế hoạch, xây dựng chương trình, đề án	Xây dựng văn bản	Nghiên cứu văn bản, xây dựng, hoạch định chính sách công	Quan hệ, giao tiếp trong công việc	Giao tiếp, giải quyết công việc với công dân và các tổ chức trong xã hội	Thu thập, khai thác, xử lý, sử dụng	Tổ chức triển khai chương trình, kế hoạch, đề án
Số lượng phiếu đánh dấu "cần thiết"	Lãnh đạo	89	78	58	85	86	89	103
	Chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác	163	143	124	139	139	169	156
Tỉ lệ phiếu đánh dấu / tổng số phiếu có chức danh là lãnh đạo (%)	Lãnh đạo	64,0	56,1	41,7	61,2	61,9	64,0	74,1
Tỉ lệ phiếu đánh dấu / tổng số phiếu có chức danh là chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác (%)	Chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác	62,9	55,2	47,9	53,7	53,7	65,3	60,2



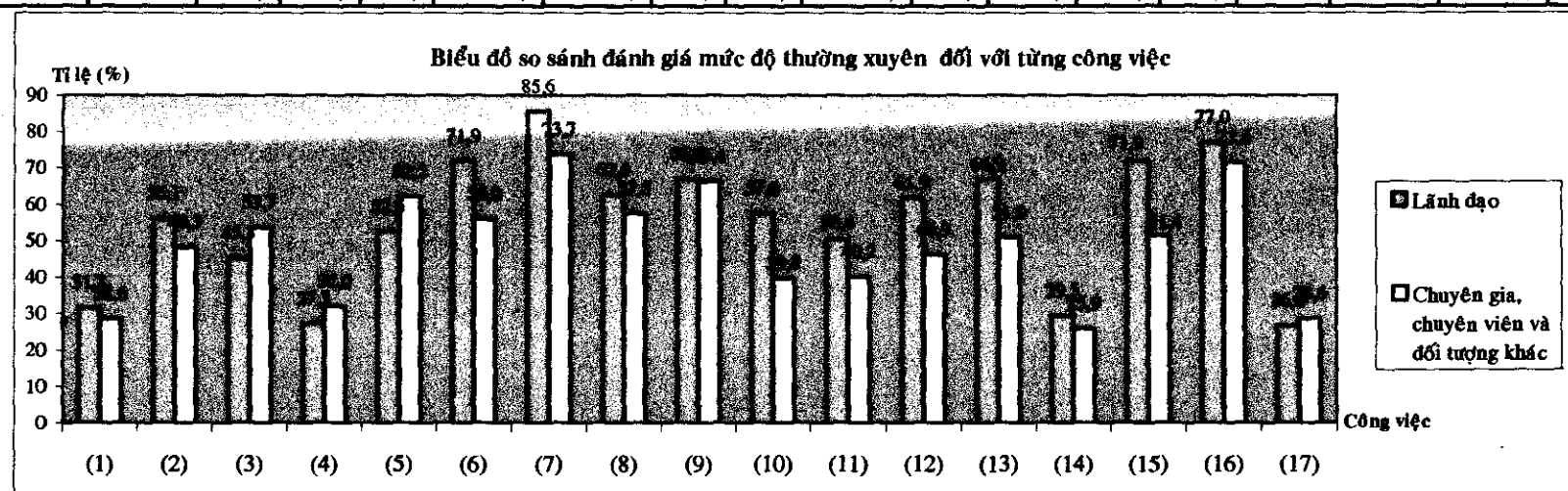
Bảng so sánh đánh giá mức độ thường xuyên đối với từng công việc của lãnh đạo/ của chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác

Ghi chú: - Tổng số phiếu có chức danh là lãnh đạo: 139 phiếu

- Tổng số phiếu có chức danh là chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác: 259 phiếu

- Tổng số phiếu khảo sát: 398 phiếu

	Chức danh	Xây dựng chiến lược phát triển	Lập kế hoạch, xây dựng chương trình, dự án	Xây dựng văn bản	Nghiên cứu vấn đề, xây dựng, hoạch định chính sách công	Tham mưu, tư vấn cho lãnh đạo giải quyết những vấn đề cơ bản	Chỉ trì hoặc tham gia các cuộc họp	Quan hệ, giao tiếp trong công việc	Giao tiếp, giải quyết công việc với công dân và các tổ chức trong xã hội	Thu thập, khai thác, xử lý, sử dụng	Đánh giá và chuẩn đoán hiện trạng hoạt động của đơn vị	Phát triển nhân lực do dự trù	Quản lý các nguồn lực	Tổ chức triển khai chương trình, kế hoạch, dự án	Phê duyệt, thẩm định các chương trình, dự án, kế hoạch	Kiểm tra, giám sát, đánh giá chất lượng công việc, hệ thống, chương trình	Kiểm tra, giám sát, đánh giá các hoạt động do dự trù	Xử lý, giải quyết tranh chấp, khiếu nại
Số lượng phiếu đánh dấu "cần thiết"	Lãnh đạo	44	78	63	38	73	100	119	87	93	80	70	86	93	41	100	107	37
	Chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác	74	125	139	83	161	145	191	149	172	103	104	120	132	67	133	185	74
Tỉ lệ phiếu đánh dấu "cần thiết" (tổng số phiếu có chức danh là lãnh đạo (%))	Lãnh đạo	31,7	56,1	45,3	27,3	52,5	71,9	85,6	62,6	66,9	57,6	50,4	61,9	66,9	29,5	71,9	77,0	26,6
Tỉ lệ phiếu đánh dấu "cần thiết" (tổng số phiếu có chức danh là chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác (%))	Chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác	28,6	48,3	53,7	32,0	62,2	56,0	73,7	57,5	66,4	39,8	40,2	46,3	51,0	25,9	51,4	71,4	28,6



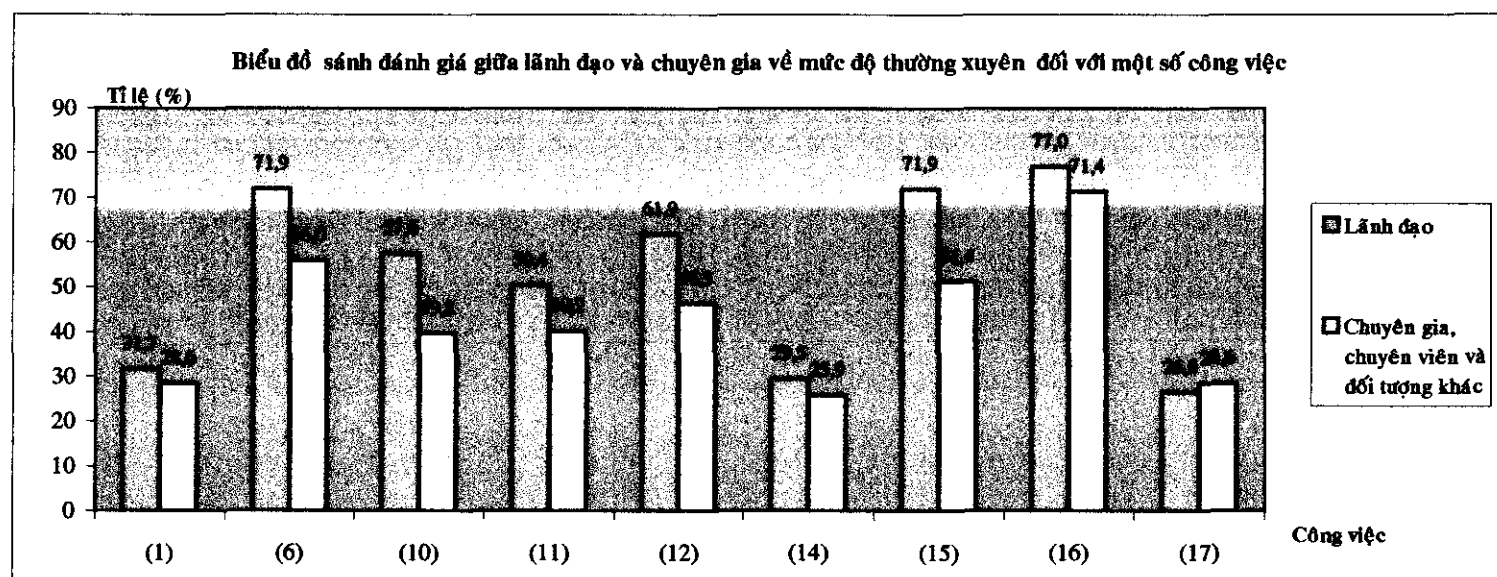
Bảng so sánh đánh giá giữa lãnh đạo và chuyên gia về mức độ thường xuyên đối với một số công việc

Ghi chú: - Tổng số phiếu có chức danh là lãnh đạo: 139 phiếu

- Tổng số phiếu có chức danh là chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác: 259 phiếu

- Tổng số phiếu khảo sát: 398 phiếu

	Chức danh	Xây dựng chiến lược phát triển	Chỉ trì hoặc tham gia các cuộc họp	Đánh giá và chấm điểm hiện trạng hoạt động của đơn vị	Phát triển nhân lực do đốc phụ trách	Quản lý các nguồn lực	Phê duyệt, thẩm định các chương trình, dự án, kế hoạch	Ký và chỉ trách nhiệm đối với một số công văn, hồ sơ, chứng từ	Kiểm tra, giám sát, đánh giá các hoạt động do đốc phụ trách	Xử lý, giải quyết tranh chấp, khiếu nại
Số lượng phiếu đánh dấu "cần thiết"	Lãnh đạo	44	100	80	70	86	41	100	107	37
	Chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác	74	145	103	104	120	67	133	185	74
Tỉ lệ phiếu đánh dấu tổng số phiếu có chức danh là lãnh đạo (%)	Lãnh đạo	31,7	71,9	57,6	50,4	61,9	29,5	71,9	77,0	26,6
Tỉ lệ phiếu đánh dấu tổng số phiếu có chức danh là chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác (%)	Chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác	28,6	56,0	39,8	40,2	46,3	25,9	51,4	71,4	28,6



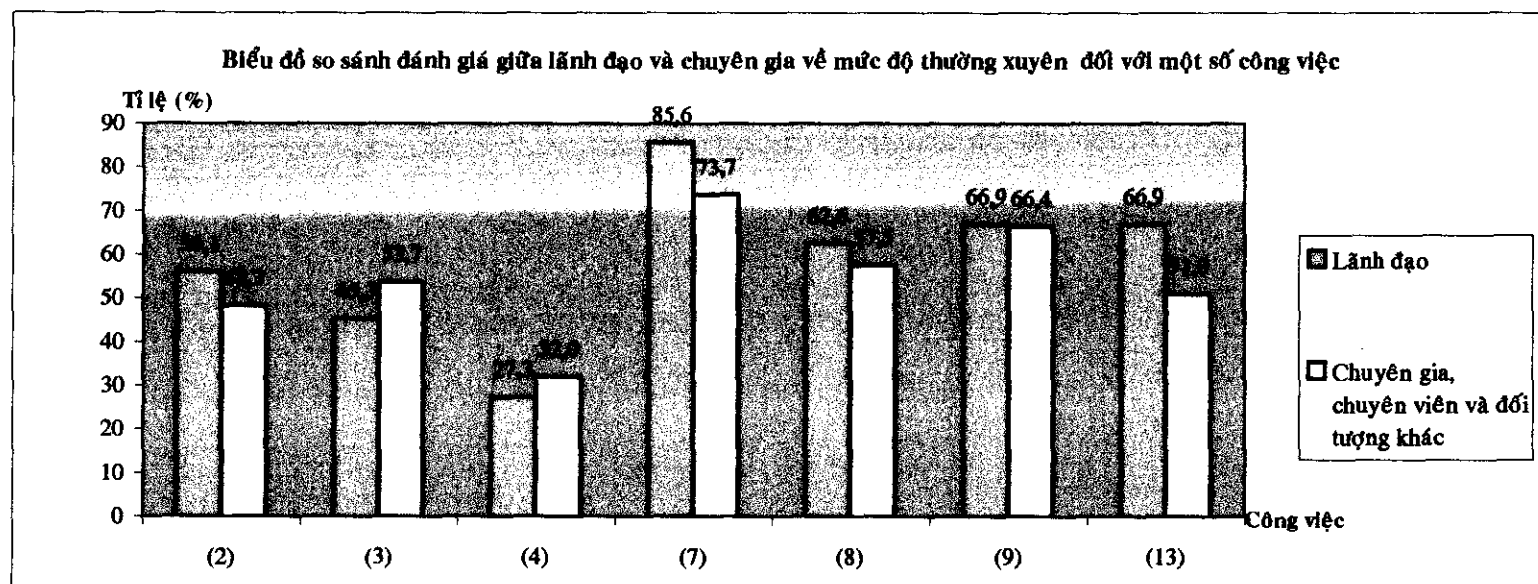
Bảng so sánh đánh giá giữa lãnh đạo và chuyên gia về mức độ thường xuyên đối với một số công việc

Ghi chú: - Tổng số phiếu có chức danh là lãnh đạo: 139 phiếu

- Tổng số phiếu có chức danh là chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác: 259 phiếu

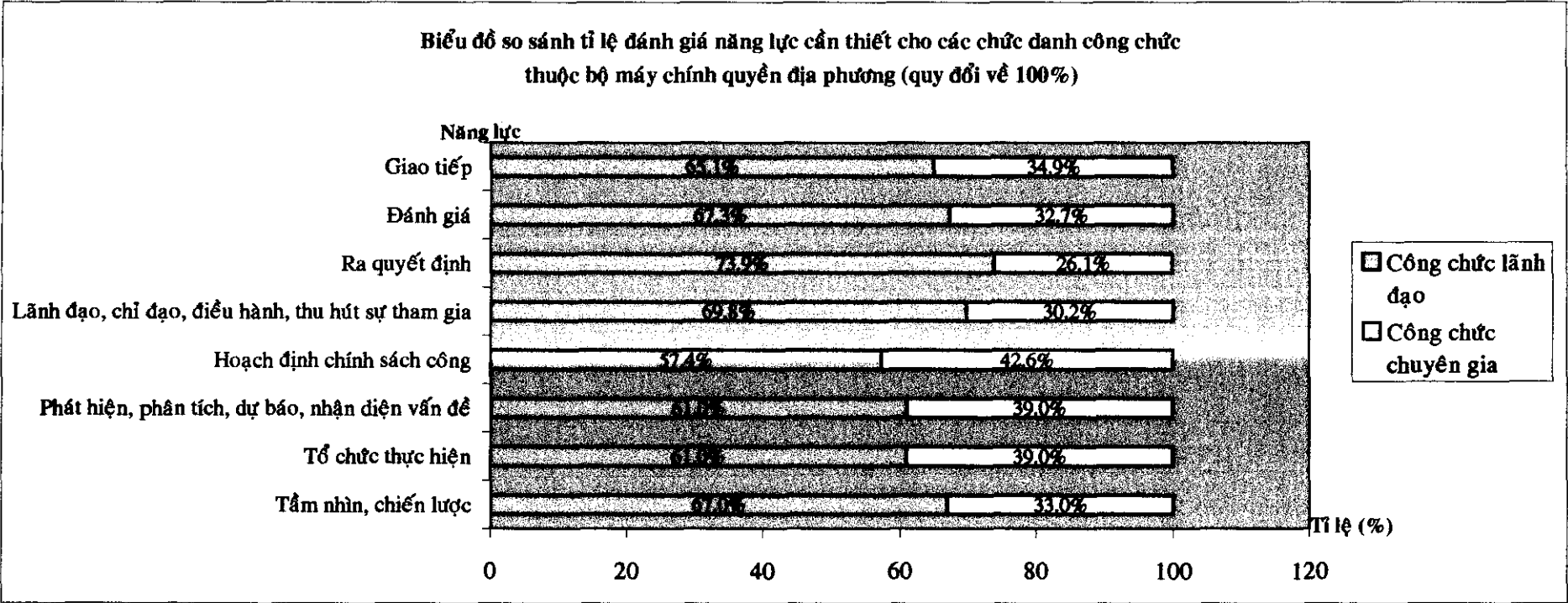
- Tổng số phiếu khảo sát: 398 phiếu

	Chức danh	Lập kế hoạch, xây dựng chương trình, đề án	Xây dựng văn bản	Nghiên cứu văn bản, xây dựng, hoạch định chính sách công	Quan hệ, giao tiếp trong công việc	Giao tiếp, giải quyết công việc với công dân và các tổ chức trong xã hội	Thu thập, khai thác, xử lý, sử dụng	Tổ chức triển khai chương trình, kế hoạch, đề án
Số lượng phiếu đánh dấu "cần thiết"	Lãnh đạo	78	63	38	119	87	93	93
	Chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác	125	139	83	191	149	172	132
Tỉ lệ phiếu đánh dấu/tổng số phiếu có chức danh là lãnh đạo (%)	Lãnh đạo	56,1	45,3	27,3	85,6	62,6	66,9	66,9
Tỉ lệ phiếu đánh dấu/tổng số phiếu có chức danh là chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác (%)	Chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác	48,3	53,7	32,0	73,7	57,5	66,4	51,0



Bảng so sánh đánh giá năng lực cần thiết cho các chức danh công chức thuộc bộ máy chính quyền địa phương (quy về 100%)

Vị trí công tác		Tầm nhìn, chiến lược	Tổ chức thực hiện	Phát hiện, phân tích, dự báo, nhận diện vấn đề	Hoạch định chính sách công	Lãnh đạo, chỉ đạo, điều hành, thu hút sự tham gia	Ra quyết định	Đánh giá	Giao tiếp
TỈ LỆ PHIẾU ĐÁNH DẤU "CẦN THIẾT" (%)	Công chức lãnh đạo	67,0	61,0	61,0	57,4	69,8	73,9	67,3	65,1
	Công chức chuyên gia	33,0	39,0	39,0	42,6	30,2	26,1	32,7	34,9
TỔNG		100	100	100	100	100	100	100	100



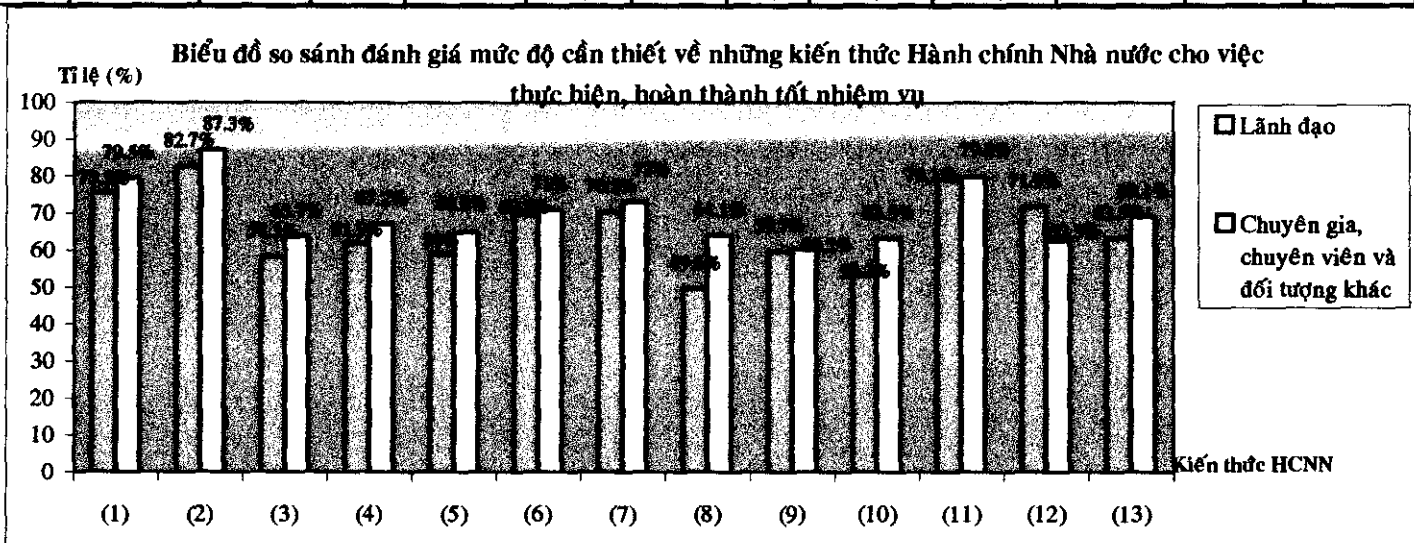
Bảng so sánh đánh giá mức độ cần thiết về những kiến thức Hành chính Nhà nước cho việc thực hiện, hoàn thành tốt nhiệm vụ của lãnh đạo/của chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác

Ghi chú: - Tổng số phiếu có chức danh là lãnh đạo: 139 phiếu

- Tổng số phiếu có chức danh là chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác: 259 phiếu

- Tổng số phiếu khảo sát: 398 phiếu

	Chức danh	Những vấn đề cơ bản về HC NN CHXHCN VN	Pháp luật và Pháp chế XHCN	Luật HC và xét xử Hành chính	Những vấn đề chung về QLHCNN	Tổ chức HCNN	Quyết định HCNN	Quản lý công vụ và công chức	Chính sách công và hoạch định chính sách công	Tài chính công và quản lý tài chính công	Thủ tục H, dịch vụ HCC	Hiện đại hoá và cải cách HC	QLNN trên các lĩnh vực	HC địa phương, QL chính quyền đô thị/ Quản lý chính quyền nông thôn
Số lượng phiếu đánh dấu "cần thiết"	Lãnh đạo	105	115	81	86	82	97	98	69	83	74	110	100	88
	Chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác	206	226	165	174	168	184	189	166	156	164	207	162	179
Tỉ lệ phiếu đánh dấu Tổng số phiếu có chức danh là lãnh đạo (%)	Lãnh đạo	75,5	82,7	58,3	61,9	59,0	69,8	70,5	49,6	59,7	53,2	79,1	71,9	63,3
Tỉ lệ phiếu đánh dấu Tổng số phiếu có chức danh là chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác (%)	Chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác	79,5	87,3	63,7	67,2	64,9	71,0	73,0	64,1	60,2	63,3	79,9	62,5	69,1



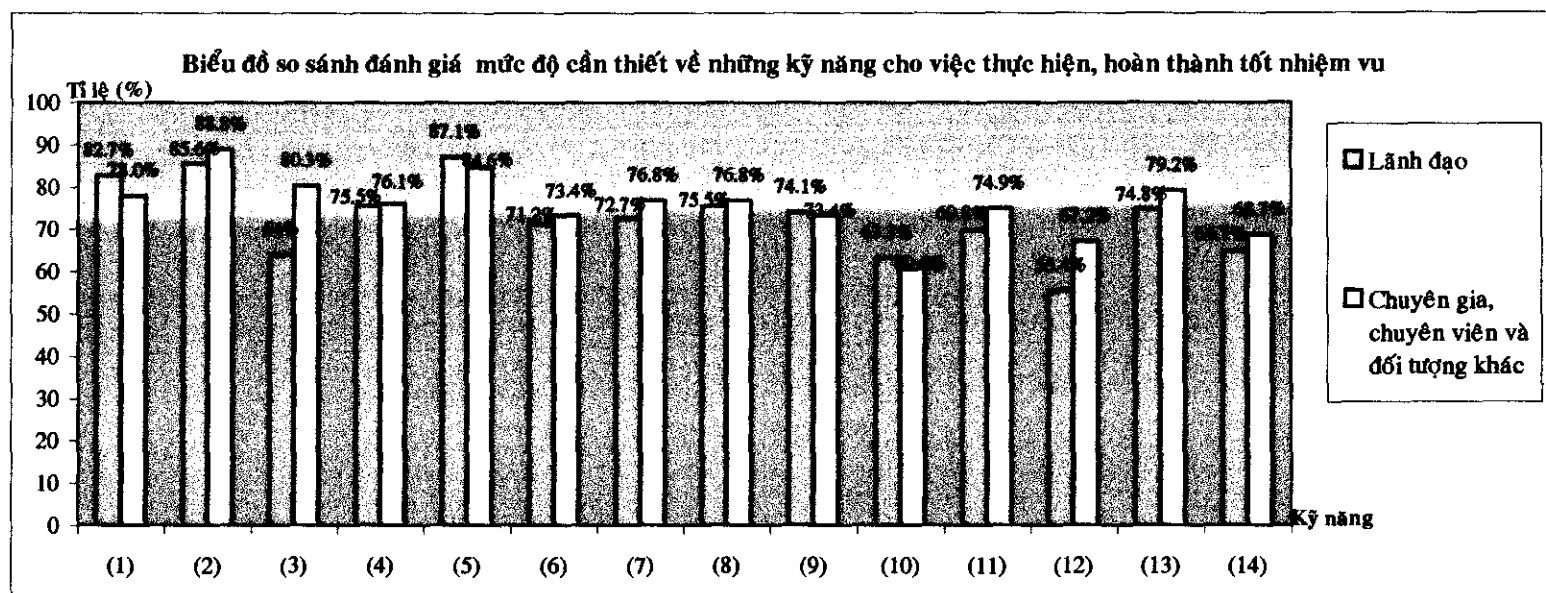
Bảng so sánh đánh giá mức độ cần thiết về những kỹ năng cho việc thực hiện, hoàn thành tốt nhiệm vụ của lãnh đạo/của chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác

Ghi chú: - Tổng số phiếu có chức danh là lãnh đạo: 139 phiếu

- Tổng số phiếu có chức danh là chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác: 259 phiếu

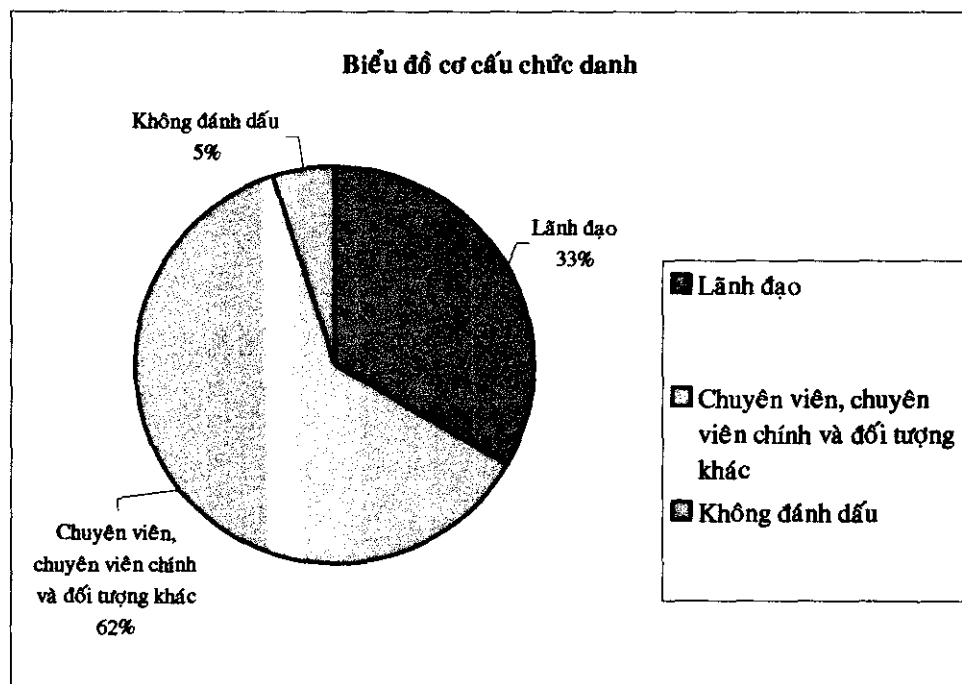
- Tổng số phiếu khảo sát: 398 phiếu

	Chức danh	Xây dựng chiến lược phát triển	Lập kế hoạch, tổ chức triển khai, thực hiện	Soạn thảo văn bản QLNN	Hoạch định chính sách, xây dựng giải pháp, phân tích, lựa chọn phương án, ra quyết định quản lý	Lãnh đạo, chỉ đạo, điều hành, kiểm soát, xử lý giải quyết công việc	Nhận diện, phát hiện và phân tích vấn đề trong QLHCNN của	Giao tiếp hành chính	Phân tích đánh giá tổ chức	Huy động sự tham gia của mọi người	Quản lý các nguồn lực	Tổ chức thu thập, xử lý thông tin trong hoạt động hành	Sử dụng máy tính trong công việc của người công chức	Đánh giá	Xử lý, giải quyết tranh chấp, khiếu nại
Số lượng phiếu đánh dấu "cần thiết"	Lãnh đạo	115	119	89	105	121	99	101	105	103	88	97	77	104	90
	Chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác														
		202	230	208	197	219	190	199	199	190	157	194	174	205	178
Tỉ lệ phiếu đánh dấu / Tổng số phiếu có chức danh là lãnh đạo (%)	Lãnh đạo														
		82,7	85,6	64,0	75,5	87,1	71,2	72,7	75,5	74,1	63,3	69,8	55,4	74,8	64,7
Tỉ lệ phiếu đánh dấu / Tổng số phiếu có chức danh là chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác (%)	Chuyên gia, chuyên viên và đối tượng khác														
		78,0	88,8	80,3	76,1	84,6	73,4	76,8	76,8	73,4	60,6	74,9	67,2	79,2	68,7



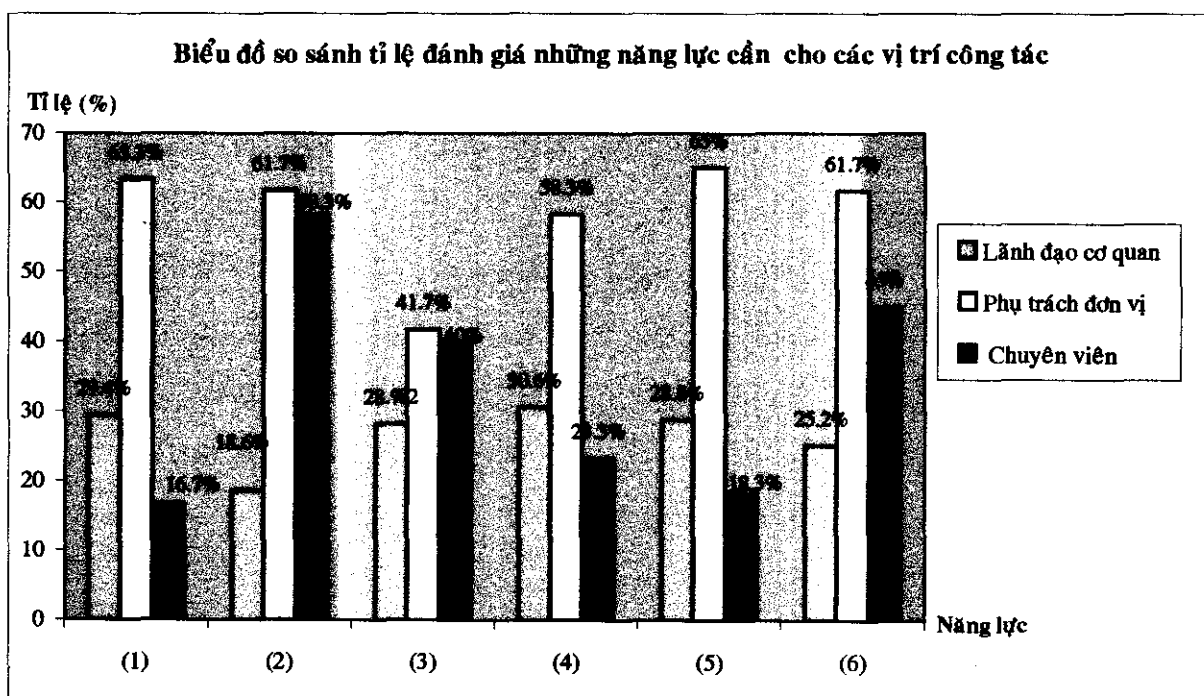
Bảng cơ cấu chức danh của những người được khảo sát

Vị trí công tác	Số lượng phiếu	Tỉ lệ (%)
Lãnh đạo	20	33,3
Chuyên viên, chuyên viên chính và đối tượng khác	37	61,7
Tổng	57	95,0
Không đánh dấu	3	5,0
Tổng cộng	60	100



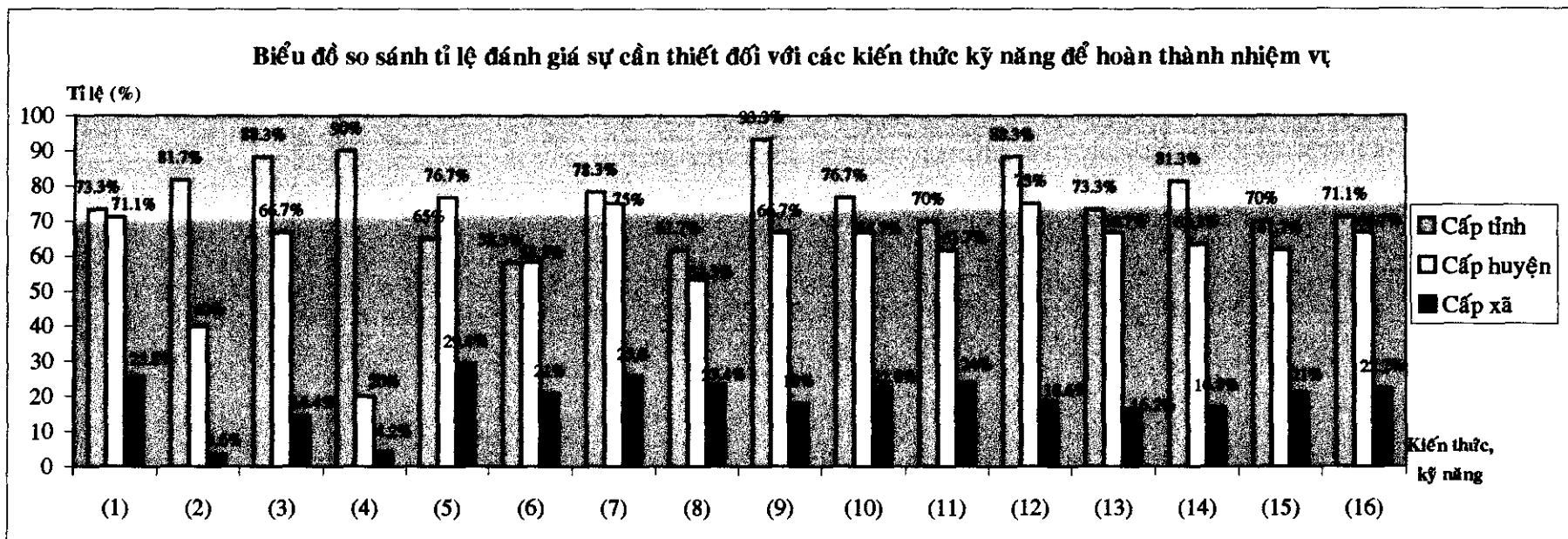
Bảng so sánh tỉ lệ đánh giá những năng lực cần cho các vị trí công tác

STT	Năng lực công tác	Lãnh đạo cơ quan		Phụ trách các đơn vị		Chuyên viên	
		Số lượng phiếu đánh dấu	đ. lệ (%)	Số lượng phiếu đánh dấu	đ. lệ (%)	Số lượng phiếu đánh dấu	đ. lệ (%)
1	Chỉ đạo điều hành (1)	49	29,4	38	63,3	10	16,7
2	Lập kế hoạch (2)	31	18,6	37	61,7	35	58,3
3	Hoạch định chiến lược (3)	47	28,2	25	41,7	24	40,0
4	Thu hút, huy động mọi người (4)	51	30,6	35	58,3	14	23,3
5	Kiểm tra giám sát (5)	48	28,8	39	65,0	11	18,3
6	Giao tiếp (6)	42	25,2	37	61,7	27	45,0



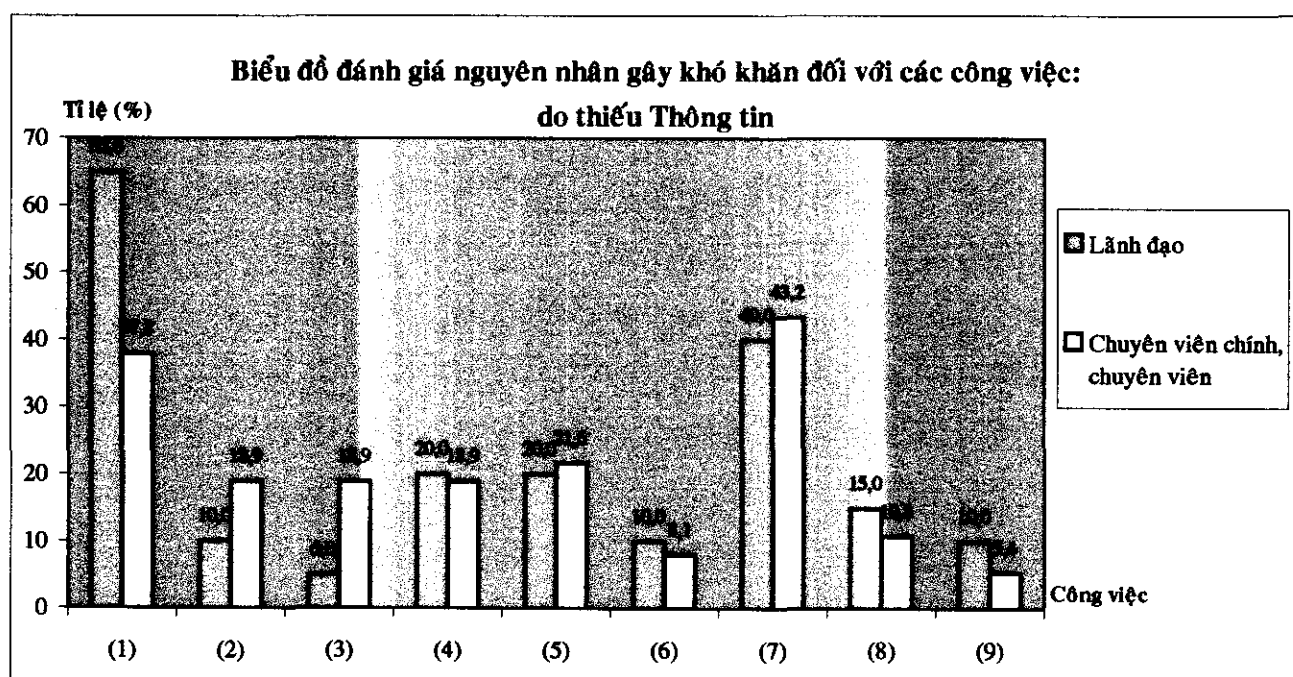
Bảng so sánh đánh giá mức cần thiết đối với các kiến thức, kỹ năng để hoàn thành tốt nhiệm vụ

STT	Kiến thức, kỹ năng phục vụ công việc	Cấp tỉnh		Cấp huyện		Cấp xã	
		Số lượng phiếu đánh dấu	tỉ lệ (%)	Số lượng phiếu đánh dấu	tỉ lệ (%)	Số lượng phiếu đánh dấu	tỉ lệ (%)
1	Tổ chức thực hiện công việc, chương trình, kế hoạch, đề án(1)	44	73,3	43	71,7	43	25,8
2	Soạn thảo văn bản QLNN (2)	49	81,7	24	40,0	6	3,6
3	Xây dựng chiến lược phát triển(3)	53	88,3	40	66,7	24	14,4
4	Hoạch định chính sách (4)	54	90,0	12	20,0	7	4,2
5	Xử lý, giải quyết công việc nhanh(5)	39	65,0	46	76,7	49	29,4
6	Giao tiếp trong giải quyết công việc, trong lãnh đạo, điều hành(6)	35	58,3	35	58,3	35	21,0
7	Phương pháp chỉ đạo điều hành(7)	47	78,3	45	75,0	43	25,8
8	Lập kế hoạch công tác(8)	37	61,7	32	53,3	39	23,4
9	Quản lý con người và phát triển nguồn lực(9)	56	93,3	40	66,7	30	18,0
10	Quản lý các nguồn lực(10)	46	76,7	40	66,7	38	22,8
11	Sắp xếp thời gian công việc thực tế(11)	42	70,0	37	61,7	40	24,0
12	Thu thập, quản lý thông tin(12)	53	88,3	45	75,0	31	18,6
13	Sử dụng máy tính trong công việc(13)	44	73,3	40	66,7	27	16,2
14	Phân tích, đánh giá tổ chức(14)	49	81,7	38	63,3	28	16,8
15	Huy động, khuyến khích động cơ làm việc trong cơ quan(15)	42	70,0	37	61,7	35	21,0
16	Đánh giá (16)	43	71,7	40	66,7	37	22,2



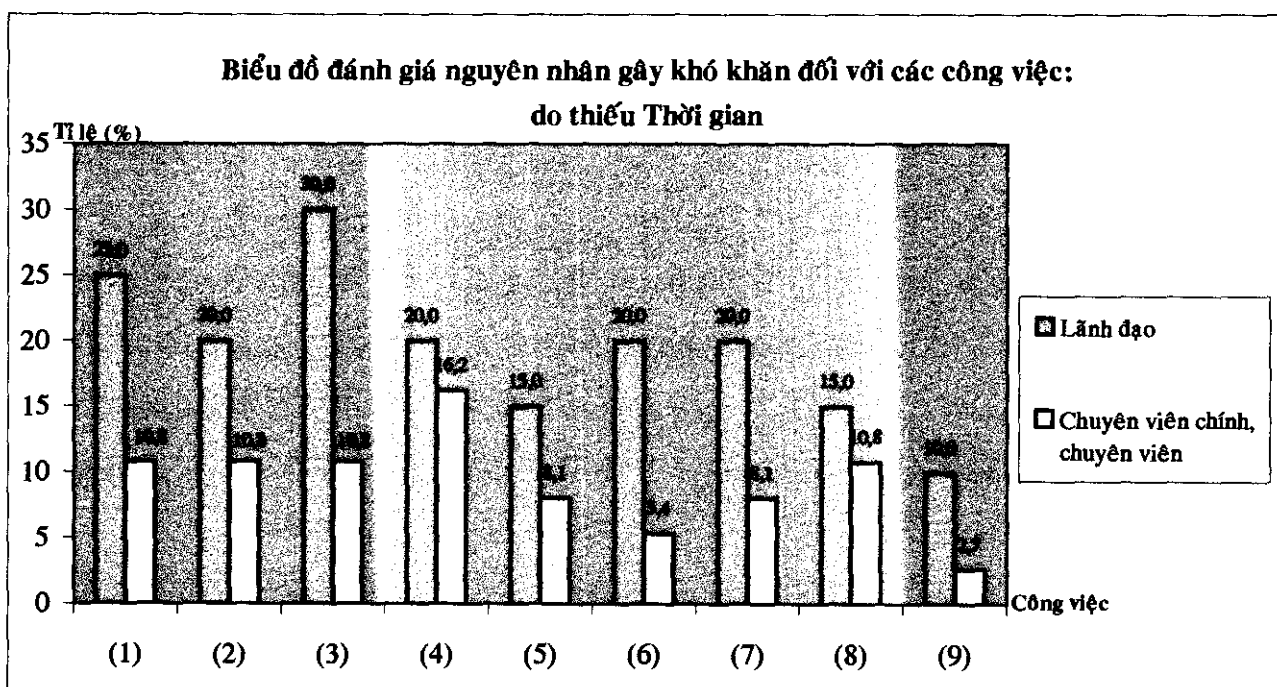
Bảng đánh giá nguyên nhân gây khó khăn đối với các công việc: do thiếu Thông tin (đơn vị tính: %)

	Thu thập, quản lý thông tin	Quản lý công việc của cá nhân và của người khác	Giám sát công việc, hoạt động của tổ chức	Giám sát việc triển khai chương trình, dự án	Đánh giá kết quả, chất lượng công việc	Điều hành công việc	Xây dựng chiến lược	Quản lý con người	Thu hút sự tham gia
Lãnh đạo	65,0	10,0	5,0	20,0	20,0	10,0	40,0	15,0	10,0
Chuyên viên chính, chuyên viên	37,8	18,9	18,9	18,9	21,6	8,1	43,2	10,8	5,4



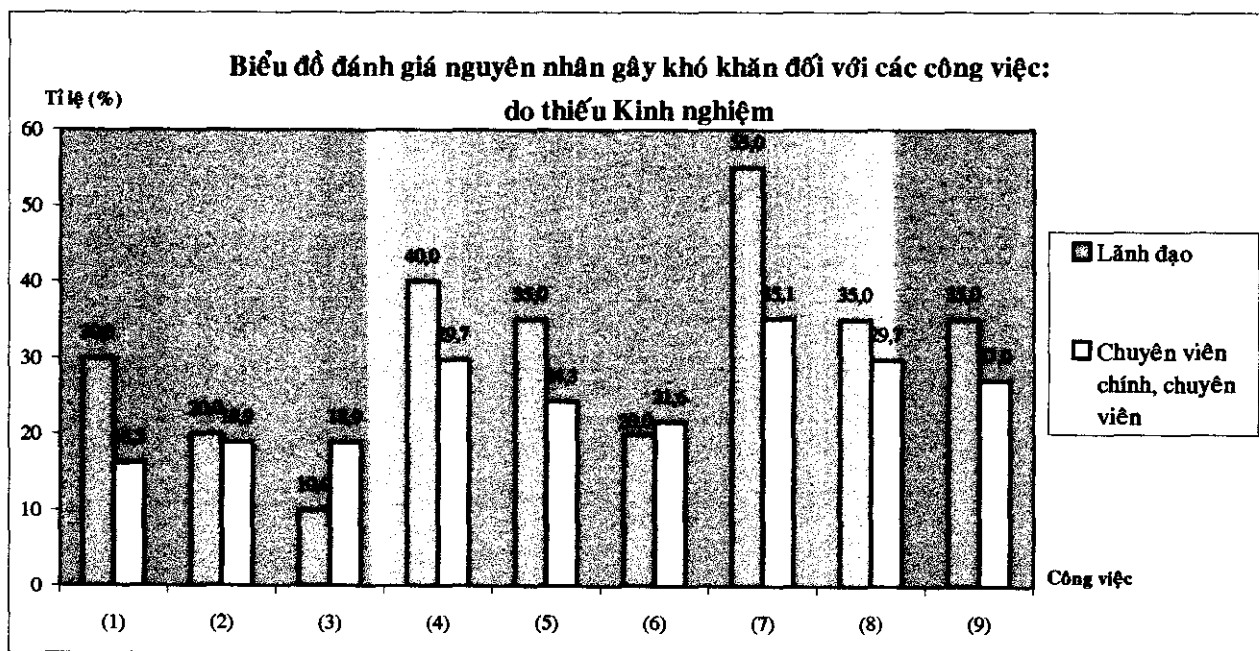
Bảng đánh giá nguyên nhân gây khó khăn đối với các công việc: do thiếu Thời gian (đơn vị tính: %)

	Thu thập, quản lý thông tin	Quản lý công việc của cá nhân và của người khác	Giám sát công việc, hoạt động của tổ chức	Giám sát việc triển khai chương trình, dự án	Đánh giá kết quả, chất lượng công việc	Điều hành công việc	Xây dựng chiến lược	Quản lý con người	Thu hút sự tham gia
Lãnh đạo	25,0	20,0	30,0	20,0	15,0	20,0	20,0	15,0	10,0
Chuyên viên chính, chuyên viên	10,8	10,8	10,8	16,2	8,1	5,4	8,1	10,8	2,7



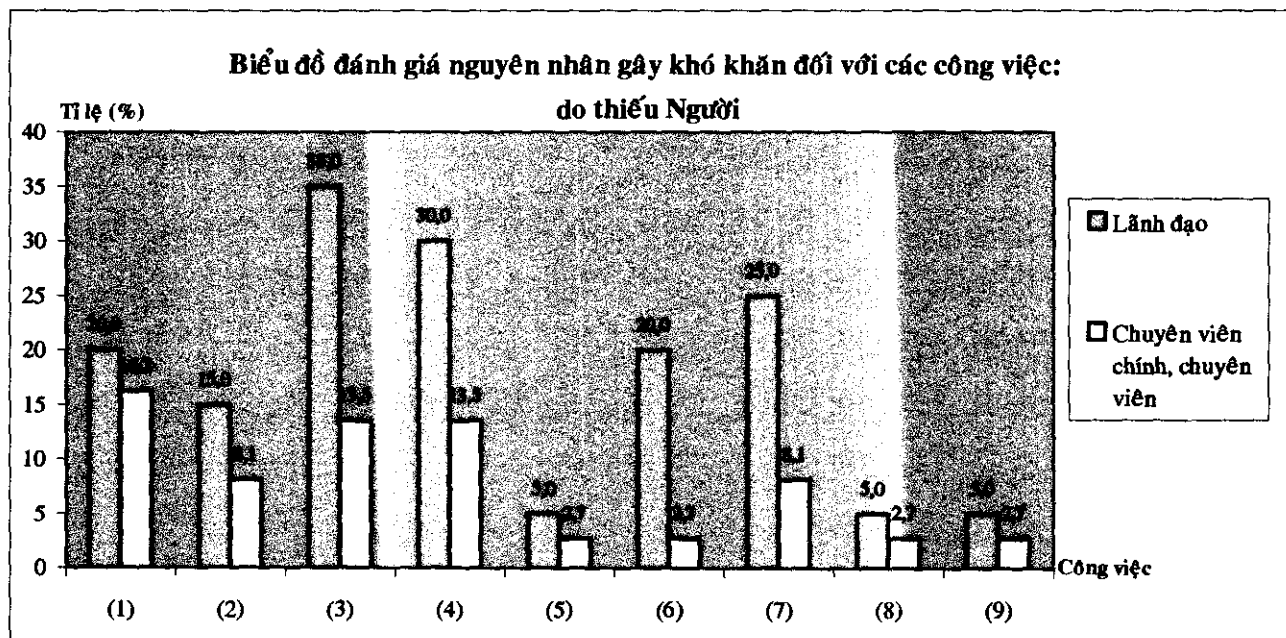
Bảng đánh giá nguyên nhân gây khó khăn đối với các công việc: do thiếu Kinh nghiệm (đơn vị tính: %)

	Thu thập, quản lý thông tin	Quản lý công việc của cá nhân và của người khác	Giám sát công việc, hoạt động của tổ chức	Giám sát việc triển khai chương trình, dự án	Đánh giá kết quả, chất lượng công việc	Điều hành công việc	Xây dựng chiến lược	Quản lý con người	Thu hút sự tham gia
Lãnh đạo	30,0	20,0	10,0	40,0	35,0	20,0	55,0	35,0	35,0
Chuyên viên chính, chuyên viên	16,2	18,9	18,9	29,7	24,3	21,6	35,1	29,7	27,0



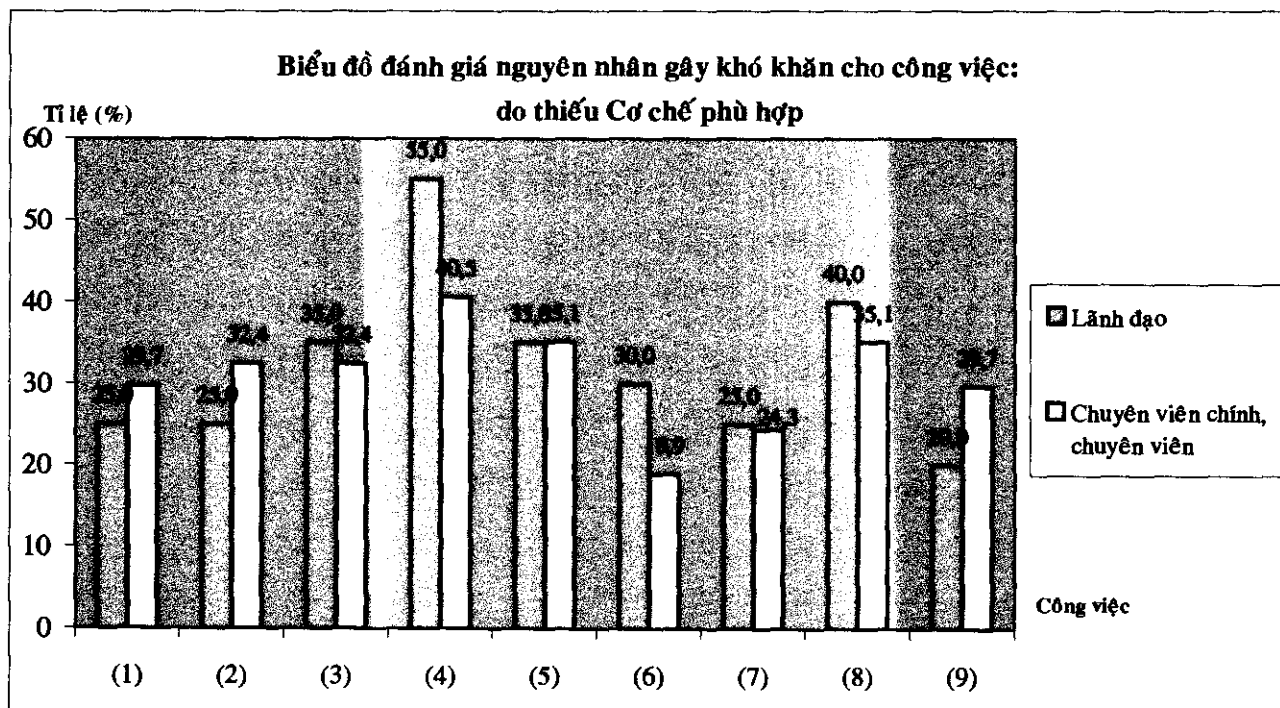
Bảng đánh giá nguyên nhân gây khó khăn đối với các công việc: do thiếu Người (đơn vị tính: %)

	Thu thập, quản lý thông tin	Quản lý công việc của cá nhân và của người khác	Giám sát công việc, hoạt động của tổ chức	Giám sát việc triển khai chương trình, dự án	Đánh giá kết quả, chất lượng công việc	Điều hành công việc	Xây dựng chiến lược	Quản lý con người	Thu hút sự tham gia
Lãnh đạo	20,0	15,0	35,0	30,0	5,0	20,0	25,0	5,0	5,0
Chuyên viên chính, chuyên viên	16,2	8,1	13,5	13,5	2,7	2,7	8,1	2,7	2,7



Bảng đánh giá nguyên nhân gây khó khăn đối với các công việc: do thiếu Cơ chế phù hợp (đơn vị tính: %)

	Thu thập, quản lý thông tin	Quản lý công việc của cá nhân và của người khác	Giám sát công việc, hoạt động của tổ chức	Giám sát việc triển khai chương trình, dự án	Đánh giá kết quả, chất lượng công việc	Điều hành công việc	Xây dựng chiến lược	Quản lý con người	Thu hút sự tham gia
Lãnh đạo	25,0	25,0	35,0	55,0	35,0	30,0	25,0	40,0	20,0
Chuyên viên chính, chuyên viên	29,7	32,4	32,4	40,5	35,1	18,9	24,3	35,1	29,7



1.1.3 Đánh giá nhu cầu về kiến thức, kỹ năng và năng lực cần cho từng đối tượng CBCC chính quyền địa phương.

Qua kết quả khảo sát nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng về hành chính nhà nước đối với CBCC chính quyền địa phương; kết hợp với phân tích về yêu cầu thực hiện nhiệm vụ đối với đội ngũ CBCC thuộc bộ máy chính quyền địa phương trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền của bộ máy chính quyền địa phương, cho thấy nhu cầu về kiến thức, kỹ năng và năng lực cần cho từng đối tượng CBCC như sau.

Loại cán bộ, công chức	Nhiệm vụ chủ yếu	Kiến thức, kỹ năng cần để hoàn thành nhiệm vụ
Cán bộ, công chức lãnh đạo cấp tỉnh, huyện (UBND, HĐND, sở ngành)	- Lãnh đạo - Quản lý - Kiểm tra, giám sát - Giao tiếp, thu hút mọi người	- Kiến thức chung về hành chính nhà nước, dịch vụ công, hành chính công, cải cách hành chính. - Năng lực về tầm nhìn, quản lý chiến lược - Năng lực lãnh đạo; - Quản lý và phát triển nguồn nhân lực - Nhận thức về yêu cầu và kỹ thuật thực hiện các công việc trong quản lý: hoạch định chính sách công, lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, kiểm tra giám sát, huy động nguồn lực; - Kỹ năng giao tiếp, thuyết phục, điều khiển; ra quyết định, đánh giá - Nhận thức về quản lý hiện đại, quản lý theo kết quả, quản lý trong thời đại thông tin; - Năng lực quản lý sự thay đổi, quản lý phát triển; - Quản lý cơ quan: phân bổ nguồn lực, quy trình công việc, sắp xếp, bố trí nhân sự, cung cấp điều kiện làm việc, đánh giá, xử lý công việc;
CBCC là chuyên gia nghiên cứu, tham mưu tư vấn (trưởng/phó phòng chuyên môn, chuyên viên nghiên cứu)	- Nghiên cứu văn bản, tham mưu tư vấn; - Đề xuất, kiến nghị, phát hiện, phân tích vấn đề; - Xây dựng kế hoạch triển khai, thực thi	- Kiến thức chung về hành chính nhà nước, tổ chức cung ứng dịch vụ công và thủ tục hành chính công; cải cách hành chính - Am hiểu pháp luật - Năng lực tham mưu về chính sách công, về tổ chức thực thi chính sách, kiểm tra và đánh giá; - Kỹ năng: xây dựng văn bản pháp quy, nhận diện/phân tích/tổng hợp/đánh giá vấn đề, lập kế hoạch, xây dựng báo cáo, xây dựng đề án, thu thập và xử lý thông tin; - Kỹ năng làm việc nhóm, thuyết trình, sử dụng

		máy vi tính, lưu trữ tài liệu, khai thác tìm kiếm thông tin bằng máy tính;
CBCC thực thi tại các đơn vị	Thực thi nhiệm vụ đúng, chính xác;	- Ý thức chấp hành quy định, yêu cầu công việc; - Biết thực hiện công việc hiệu quả; - Biết về pháp luật; - Kỹ năng: Soan thảo văn bản, lưu trữ tài liệu, giao tiếp, làm việc nhóm; - Kỹ năng thành thạo công việc chuyên môn.

Để cung cấp thêm thông tin tham khảo, chúng tôi xin trích kết quả đánh giá về năng lực cán cho từng loại CBCC chính quyền địa phương do tổ chức tư vấn đào tạo SIPU (Thụy Điển), thực hiện cho dự án hỗ trợ cải cách hành chính TP.HCM VIE-96/029 [7]:

Cấp quản lý	Năng lực quản lý / hành chính
Cán bộ lãnh đạo các cấp tỉnh, huyện, sở ngành	• Xây dựng các chiến lược, các mục tiêu và dự án có tính hiện thực • Lãnh đạo, khuyến khích động viên và thách thức cán bộ nhân viên ở tất cả các cấp • Triển khai và quản lý sự thay đổi và các chương trình cải cách để hoàn thiện các dịch vụ công. • Quản lý theo mục tiêu và phân cấp • Sử dụng , quản lý thông tin một cách có hiệu quả • Xây dựng chiến lược quan tâm đến khách hàng
Cán bộ quản lý cấp phòng thuộc các cơ quan tỉnh, sở, huyện	• Quản lý dự án, quản lý nguồn và quản lý thời gian • Lãnh đạo và khuyến khích các đội/nhóm làm việc, bao gồm cả các nhóm tổng hợp đa năng • Quản lý chất lượng, năng suất và kết quả thực hiện nhiệm vụ và quan tâm đến khách hàng • Sử dụng thông tin quản lý để theo dõi triển khai các mục tiêu. • Năng lực kỹ thuật tốt trong lĩnh vực chuyên môn nghiệp vụ
Người đứng đầu các đơn vị cơ sở	• Chuẩn bị và theo dõi triển khai các kế hoạch hành động • Giám sát và thực hiện các nhiệm vụ quản lý của đơn vị đối với cán bộ của mình • Năng lực chung tốt trong lĩnh vực mà đơn vị phải chịu trách nhiệm
Cán bộ trực tiếp làm việc với khách hàng	• Các kỹ năng hành chính văn phòng • Thực hiện công tác quan tâm đến khách hàng • Năng lực giỏi trong lĩnh vực công việc được giao

1.2. HIỆN TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG KIẾN THỨC HÀNH CHÍNH CHO ĐỘI NGŨ CÁN BỘ, CÔNG CHỨC

Đội ngũ công chức hành chính (theo số liệu thống kê đến năm 2002): 217.053 người, phân theo các loại:

Công chức hành chính cơ quan TW	107.592 người	Chiếm tỷ lệ
Chuyên viên cao cấp và tương đương	594	0,55 %
Chuyên viên chính và tương đương	7.148	6,64 %
Chuyên viên và tương đương	34.870	32,41 %
Cán sự và tương đương	48.036	44,65 %
Nhân viên	16.944	15,75 %
Công chức hành chính nhà nước ở địa phương	109.461 người	
Chuyên viên cao cấp và tương đương	129	0,12 %
Chuyên viên chính và tương đương	10.722	9,8 %
Chuyên viên và tương đương	47.102	43,03 %
Cán sự và tương đương	32.189	29,4 %
Nhân viên	19.319	17,65 %

Qua số liệu cho thấy:

- Số công chức ngạch chuyên viên chính ở các cơ quan cấp TW và địa phương là: 17.870 người. Theo số liệu về số công chức ngạch chuyên viên chính do Học viện HCQG bồi dưỡng năm 2003 đạt là 2.818 người [8]. Nếu hàng năm, Học viện HCQG thực hiện chương trình bồi dưỡng công chức ngạch chuyên viên chính đạt 2.888 người thì cần khoảng 6 năm mới hoàn thành cho tất cả công chức ngạch này.
- Số công chức hành chính thuộc bộ máy cơ quan TW và cơ quan hành chính địa phương gần tương đương nhau;
- Số công chức ngành chuyên viên cao cấp ở cơ quan hành chính cấp TW cao gấp 4,6 lần so với cấp địa phương;
- Số công chức ngạch chuyên viên chính cơ quan hành chính cấp địa phương lại cao hơn 1,5 lần so với công chức cơ quan hành chính cấp TW.

1.2.1. Đánh giá chung về năng lực cán bộ công chức bộ máy hành chính nhà nước

Tìm hiểu những nhận xét, đánh giá chung về năng lực cần có, và sự bất cập từ năng lực hiện có của đội ngũ cán bộ, công chức thuộc bộ máy quản lý hành chính nhà nước của Việt Nam, so với yêu cầu; là một trong những căn cứ quan trọng cho việc thiết kế đổi mới chương trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công chức.

Theo đánh giá về những hạn chế, yếu kém của đội ngũ CBCC trong quyết định số 69/2003-QĐ-TTg, ngày 29-4-2003 của Thủ tướng Chính phủ về "Phê duyệt Chương trình xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức nhà nước giai đoạn I (2003-2005):

"Chưa có đội ngũ cán bộ, công chức hành chính ổn định và chuyên nghiệp. Trình độ và năng lực của đội ngũ cán bộ, công chức chưa ngang tầm với yêu cầu nhiệm vụ, còn bất cập, hẫng hụt về nhiều mặt: tri thức và năng lực quản lý nhà nước về xã hội, kinh tế thị trường, pháp luật, hành chính, kỹ năng thực thi công vụ cũng như khả năng vận dụng khoa học công nghệ hiện đại trong công tác quản lý còn rất hạn chế."

Cụ thể về những đánh giá, nhận xét đối với năng lực, trình độ và kỹ năng đội ngũ cán bộ, công chức hiện nay, xin trích dẫn một số ý kiến tham gia trong các bài tham luận trong hội thảo về "Nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, công chức - Một giải pháp quan trọng để tăng cường năng lực quản lý hành chính nhà nước ở Việt Nam", do Học viện HCQG tổ chức tại Hà nội ngày 19-8-2003 [27]:

TS.Thang Văn Phúc, Thứ trưởng Bộ Nội Vụ:

- Trình độ, kiến thức và năng lực công tác thực tiễn của đội ngũ CBCC chưa ngang tầm với yêu cầu, nhiệm vụ, còn nhiều bất cập, hẫng hụt về nhiều mặt trong các lĩnh vực QLNN ()..

Thực chất là bất cập trên cả hai mặt chủ yếu:

- Bất cập về kiến thức hành chính;
- Bất cập về năng lực công tác thực tế.

- Phần lớn CBCC còn bị hạn chế nhiều về khả năng tham mưu đề xuất các chủ trương, chính sách, chế độ quản lý đối với các chuyên ngành, lĩnh vực. Còn thiếu những CBCC nhà nước có trình độ độc lập xây dựng các đề án, dự án trên các lĩnh vực thuộc chức trách.

- Theo khảo sát tình hình thực tế ở nhiều cơ quan nhà nước, thì tình trạng chung là bình quân chỉ có khoảng 40% số CBCC trong các cơ quan thực sự đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ một cách yên tâm, còn khoảng 60% vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ đòi hỏi.

- ... thiếu đội ngũ CBCC nòng cốt, kế cận được đào tạo cơ bản, có trình độ chuyên môn cao và đặc biệt rất thiếu các chuyên gia hoạch định chính sách, chiến lược phát triển của các cấp.

PGS.TS Nguyễn Trọng Điều, Thứ trưởng Bộ Nội vụ:

- CBCC chưa ý thức được đầy đủ, sâu sắc vị trí của công chức trong bộ máy nhà nước. Điều đó bắt nguồn từ việc chưa nhận rõ vị trí của cơ quan công quyền, cơ quan QLNN.

- Có thể thấy thực tế hiện nay không ít CBCC bộc lộ những nhược điểm sau đây:

- Thiếu hiểu biết về pháp luật, từ đó dẫn đến làm việc một cách tùy tiện;
- Thiếu kiến thức về kinh tế thị trường;
- Không nắm vững đường lối của Đảng và chính sách của nhà nước;
- Tầm nhìn hẹp, thiếu hiểu biết về thế giới, về hội nhập;
- Thiếu kiến thức QLNN;
- Không nắm vững quy trình hoạt động công vụ...

- Bộ máy và trình độ năng lực của đội ngũ CBCC hiện nay chưa theo kịp yêu cầu quản lý nền kinh tế thị trường định hướng XHCN (Thông báo ý kiến kết luận của Thủ tướng Phan Văn Khải tại cuộc họp Ban Chỉ đạo CCHC của Chính phủ ngày 4/8/2003).

Những bất cập về trình độ của công chức hành chính hiện nay trong thời kỳ CNH-HĐH (TS.Phạm Ngọc Kỳ, Văn phòng Chủ tịch nước):

- Nhận thức, thói quen và phong cách làm việc của công chức hành chính được đào tạo và làm việc quá lâu trong thời kỳ bao cấp. Đó là thói cửa quyền, làm việc tùy tiện, thiếu tính kỷ luật...;

- Về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và hệ thống kỹ năng nghề nghiệp, công chức hành chính đang đứng trước những thách thức của yêu cầu CCHC... một số đòi hỏi cấp bách đối với công chức hành chính trong thời kỳ đổi mới về mặt trình độ, chuyên môn cũng như hệ thống kỹ năng, nghiệp vụ hành chính trong công cuộc CCHC với mong muốn xây dựng Chính phủ điện tử, ứng dụng những thành tựu tin học vào quản lý xã hội.

Nhìn chung, qua những ý kiến nhận xét, đánh giá trên cho thấy những bất cập chủ yếu ở đội ngũ cán bộ, công chức hành chính hiện nay là:

- thiếu những kỹ năng thực hiện công việc với tư cách là nhà hành chính trên từng cương vị công tác (lãnh đạo, nhà quản lý, chuyên gia nghiên cứu, làm công tác tham mưu tư vấn);

- thiếu khả năng thực thi nhiệm vụ, tổ chức công việc một cách chủ động, linh hoạt trong khuôn khổ những quy định. Để thực hiện được năng lực này, đòi hỏi người cán bộ, công chức phải có những am hiểu sâu về kiến thức, kỹ năng thuộc phạm vi và nguyên tắc của nền công vụ, phải có khả năng tư duy độc lập với tư cách là nhà tổ chức thực thi nhiệm vụ, khả năng về tầm nhìn mang tính chiến lược với tư cách là lãnh đạo, nhà quản lý các lĩnh vực hành chính công; phải có khả năng nhận diện, phân tích vấn đề trong thực tiễn để đưa ra được những giải pháp vừa bảo đảm tính sáng tạo, linh hoạt, vừa phù hợp với khuôn khổ của thể chế và pháp luật;

- thiếu khả năng tiếp cận với phương thức quản lý hiện đại và khả năng sử dụng công nghệ hiện đại vào hoạt động của khu vực công;

- thiếu hiểu biết và nhận thức về xu hướng chung của hành chính công mới trong bối cảnh xu thế toàn cầu hóa và phát triển nhanh chóng của khoa học, công nghệ.

1.2.2. Yêu cầu về năng lực đối với đội ngũ cán bộ, công chức bộ máy hành chính nhà nước.

"Hiệu lực, hiệu quả của bộ máy nhà nước nói chung, của hệ thống hành chính nói riêng, suy cho cùng được quyết định bởi phẩm chất, năng lực và kết quả công tác của đội ngũ cán bộ, công chức nhà nước" (Đỗ Quang Trung, UVTW Đảng, Bộ trưởng Bộ Nội vụ, Tạp chí QLNN 2-2004)

Hội thảo "Nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, công chức - Một giải pháp quan trọng để tăng cường năng lực quản lý hành chính nhà nước ở Việt Nam" đã đề xuất nhiều ý kiến về những kiến thức, kỹ năng và năng lực cần cho từng loại CBCC hành chính nhà nước.

Phần lớn các ý kiến đều cho rằng cần phân loại công chức trong bộ máy hành chính nhà nước xuất phát từ yêu cầu về năng lực thực thi nhiệm vụ thành:

- Công chức lãnh đạo và làm công tác quản lý, là những người công tác tại các vị trí lãnh đạo, quản lý ở cấp cao nhất trong các cơ quan thuộc bộ máy hành chính nhà nước;
- Công chức nghiên cứu, đề xuất, hoạch định chính sách công; gọi là công chức chuyên gia;
- Công chức chuyên về tổ chức thực thi công vụ, tổ chức thực hiện chính sách công;
- Công chức là nhân viên, thực hiện công việc, nhiệm vụ theo quy định.

Với tính đặc thù của bộ máy thực hiện quyền lực nhà nước, công chức hành chính là những người đề xuất, hoạch định chính sách, tổ chức thực thi chính sách và kiểm tra việc thực hiện chính sách của nhà nước trong nỗ lực nhằm đạt được các mục tiêu quản lý, hướng dẫn và tạo điều kiện phát triển các lĩnh vực kinh tế, xã hội và đáp ứng nhu cầu đời sống của cộng đồng. Vì vậy, họ cần phải có năng lực và trình độ tổng hợp, có tầm nhìn rộng, có chuyên môn về quản lý, có đạo đức, phẩm chất và công tâm trong thực thi nhiệm vụ.

Nhu cầu về năng lực đối với các loại công chức, xuất phát từ vị trí, chức năng và nhiệm vụ:

a. Công chức hành chính đảm nhiệm các vị trí lãnh đạo, quản lý, cần tập trung vào những năng lực về:

- Cần có những kiến thức, nhận thức đầy đủ, sâu sắc về vai trò của nhà nước trong hệ thống quyền lực chính trị; vai trò của quản lý nhà nước trong nỗ lực đạt các mục tiêu phát triển

theo định hướng của hệ thống chính trị; nhận thức những cơ hội và thách thức đối với nền hành chính quốc gia từ những đặc điểm, nguồn lực của quốc gia và xu thế toàn cầu hóa, hội nhập, phát triển khoa học công nghệ của quốc tế.

- Năng lực về tầm nhìn mang tính chiến lược (cho ngành, lĩnh vực, địa phương hay một cơ quan, tổ chức). Năng lực này đòi hỏi khả năng về tầm nhìn rộng, bao quát, nhận thức về thế giới và điều kiện, đặc điểm của Việt nam; hiểu về những chủ trương, đường lối của Đảng và Nhà nước đối với lĩnh vực đảm trách; xu thế trong bối cảnh toàn cầu hóa; những cơ hội và thách thức xuất phát từ bối cảnh của quốc gia và quốc tế; khả năng dự báo tương lai. Khả năng cạnh tranh, hội nhập và phát huy nội lực trong phát triển rất phụ thuộc vào năng lực này của đội ngũ lãnh đạo cấp cao bộ máy nhà nước.

- Năng lực chỉ đạo, điều hành, huy động các nguồn lực cho việc đạt đến các mục tiêu chiến lược.

- Nhận thức về giá trị tri thức và tạo điều kiện cần thiết cho việc phát huy năng lực của nhân viên thông qua việc tạo điều kiện phát huy, khai thác và sử dụng một cách hiệu quả tri thức của tổ chức.

- Kỹ năng lãnh đạo (Leadership skill): kỹ năng lãnh đạo con người, thuyết phục, huy động động cơ, tạo dựng các giá trị chuẩn mực, thiết lập văn hóa trong tổ chức, ngành, lĩnh vực.

- Kỹ năng tổ chức, kiểm soát, sử dụng các phương tiện, công cụ phù hợp bảo đảm cho việc đạt được các mục tiêu.

b. Công chức hành chính chuyên về nghiên cứu, hoạch định chính sách, cần tập trung vào những năng lực:

- Nguyên tắc quy trình luật pháp và lập quy;
- Nghiên cứu, hoạch định chính sách: phân tích chính sách, sử dụng công cụ phương tiện phù hợp trong nghiên cứu và hoạch định chính sách; thu thập và xử lý thông tin trong hoạch định chính sách; phân tích tính khả thi và dự báo tác động của chính sách;
- Lập kế hoạch tổ chức thực hiện chính sách trong thực tiễn: lập kế hoạch hành động, đánh giá, kiểm tra việc thực thi chính sách;
- Khả năng nhận diện, phát hiện, đề xuất phương án, giải pháp giải quyết các vấn đề trong thực tiễn.

c. Công chức hành chính chuyên về triển khai tổ chức thực hiện.

Công việc chủ yếu của loại công chức này là triển khai, thực thi công vụ sao cho đúng chính sách, đúng pháp luật, đúng với các quy định của nhà nước với những điều kiện, đặc điểm của thực tiễn. Đối với loại công chức này, cần tập trung vào các năng lực:

- Nghiên cứu, nhận thức đúng về chính sách, về các văn bản quy phạm pháp luật;

- Lập kế hoạch, đề xuất các phương án cho việc tổ chức thực thi công vụ phù hợp với quy định và đặc điểm của thực tiễn;
- Thực thi công vụ, chỉ công vô tư;
- Khả năng tổng hợp để phản ánh những chính sách, quy định hợp lý và bất hợp lý;
- Kiến nghị những chính sách sửa đổi, bổ sung.
- Sử dụng thành thạo các công cụ trong thu thập, xử lý thông tin phục vụ công tác tham mưu, tư vấn cho lãnh đạo.

1.2.3. Một số cách tiếp cận về kỹ năng cần cho CBCC:

- Kỹ năng bao gồm toàn bộ sự hiểu biết về nghề nghiệp chuyên môn của một người, sự thành thạo tay nghề, những động tác và phương thức, cách thức xử lý các tình huống xảy ra trong quá trình thực hiện công việc.
- Kỹ năng hành chính là sự thành thạo công việc thuộc lĩnh vực hành chính bao gồm hành chính công trong cơ quan hành chính công quyền và hành chính tư trong các tổ chức, doanh nghiệp.

Phân biệt giữa kiến thức và kỹ năng.

	Kiến thức	Kỹ năng
Có thể đạt được thông qua	Việc nghe, đọc, hiểu	Làm việc, hành động
Đánh giá, nhận biết	Khó có thể đánh giá được kiến thức của một người	Dễ nhận biết, thông qua kết quả hành động, công việc
Biểu hiện bằng	Các sự kiện, số liệu, chi tiết, phương pháp	Bắt chước, nhắc lại, hướng dẫn
Khả năng nhớ	Dễ quên các sự kiện, số liệu	Nếu thành thực thì khó quên
Vai trò trong quá trình đào tạo	Giáo viên là trọng tâm trong quá trình đào tạo	Người học là trọng tâm trong quá trình đào tạo

Cách tiếp cận thứ nhất: Có 6 nhóm kỹ năng hành chính (LS. Nguyễn Văn Thảo) [27]:

- Nhóm 1. Kỹ năng hoạch định chính sách, thiết lập kế hoạch.
- Nhóm 2. Kỹ năng lập pháp, lập quy.
- Nhóm 3. Kỹ năng thực hiện, áp dụng pháp luật.
- Nhóm 4. Kỹ năng văn phòng.
- Nhóm 5. Kỹ năng giao tiếp, đối thoại với dân chúng và các đối tượng.
- Nhóm 6. Kỹ năng tổ chức, quản lý.

Cách tiếp cận thứ hai: Có 3 loại kỹ năng chung cho CBCC làm việc trong các cơ quan nhà nước (TS.Nguyễn Văn Thâm [27]):

- Kỹ năng về kỹ thuật.
- Kỹ năng làm việc với con người.
- Kỹ năng tư duy tổng hợp.

1.2.4 Người công chức ngày nay cần có những năng lực và điều kiện gì để phát huy năng lực?

Hơn ai hết, công chức nhà nước cần phải hiểu và nhận thức một cách đầy đủ, sâu sắc về vai trò của nhà nước trong nền kinh tế thị trường với những tác động của xu thế toàn cầu hóa, sự phát triển vũ bão của khoa học công nghệ.

a.. Năng lực cần đối với CBCC:

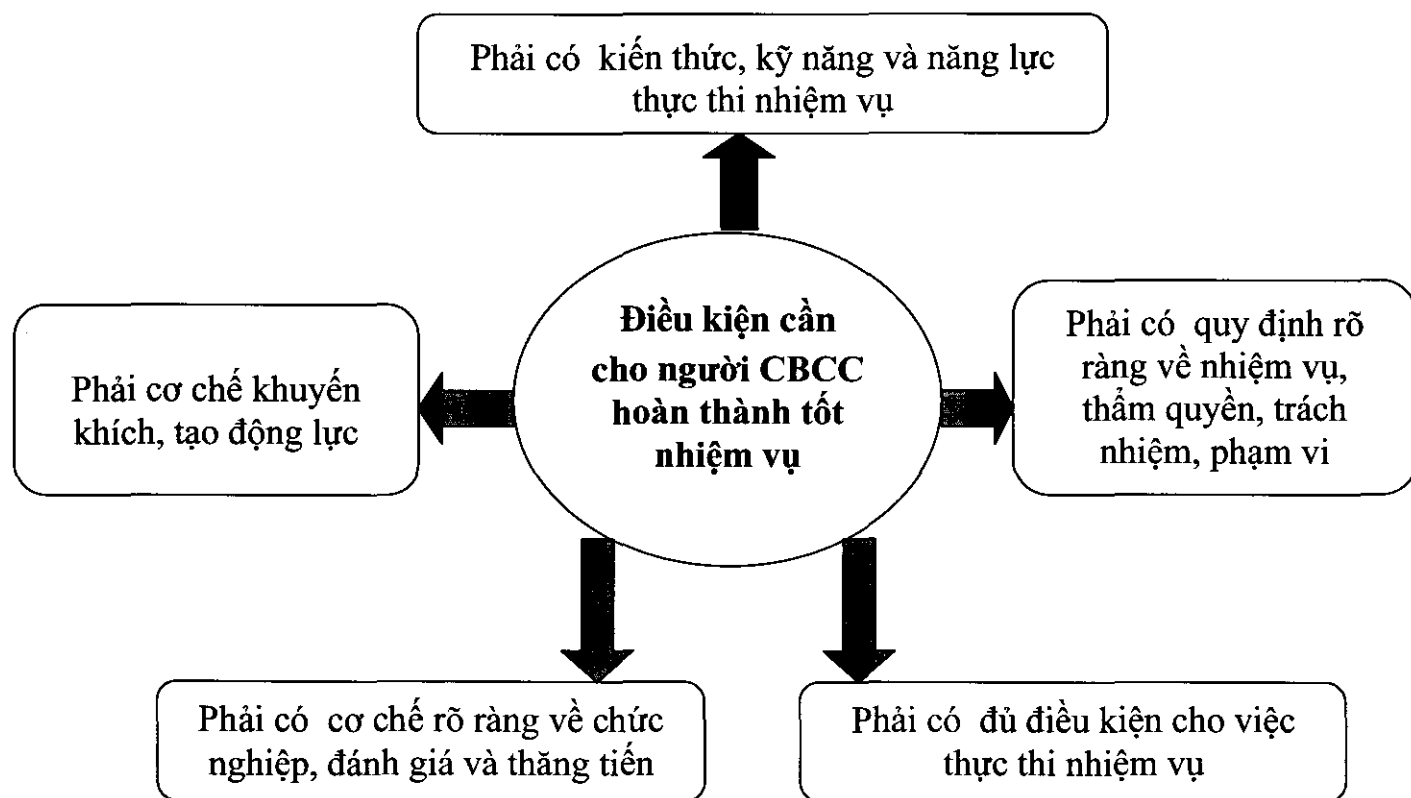
- Hiểu về những nguyên tắc cơ bản của hành chính nhà nước, được tiếp cận một cách hệ thống đến những nguyên tắc về tổ chức bộ máy hành chính nhà nước trong mối quan hệ với chính trị, khoa học tổ chức và khoa học hành chính;
- Có khả năng vận dụng những kiến thức về nguyên tắc vào thực tiễn công tác;
- Có khả năng tư duy độc lập trong thực thi nhiệm vụ một cách hiệu quả, đúng theo quy định và sáng tạo để phù hợp với thực tiễn;
- Có khả năng nhận diện, phát hiện vấn đề; phân tích, đánh giá, tổng hợp, xử lý thông tin nhanh nhạy, biết sử dụng các công cụ thích hợp nhằm đưa ra giải pháp thích hợp, sáng tạo trong quá trình thực thi công vụ, vừa bảo đảm đúng pháp luật, vừa bảo đảm tính phù hợp với thực tiễn.
- Với những công chức chuyên gia, hoạt động trong lĩnh vực nghiên cứu, hoạch định chính sách: cần có năng lực dự báo tương lai, có tầm nhìn rộng, biết sử dụng những công cụ trong hoạch định và xây dựng chiến lược, xây dựng chính sách và kế hoạch thực hiện.
- Với những công chức lãnh đạo và quản lý, cần có năng lực về quản lý chiến lược, quản lý sự thay đổi trong bối cảnh mới: tầm nhìn, xây dựng chiến lược, thiết lập các mục tiêu mang tính khả thi cao, phù hợp với các nguồn lực và khả năng của thực tiễn và quản lý việc tổ chức thực thi.
- Công chức cần phải có khả năng giao tiếp, hợp tác và làm việc với con người một cách hiệu quả: kỹ năng giao tiếp, lắng nghe, thấu hiểu và hành động đúng đắn.
- Công chức cần phải có tinh thần trách nhiệm cao, tính kỷ luật, phẩm chất đạo đức và tâm trong sáng trong thực thi công vụ.

b. Ngoài ra, để thực hiện được tốt nhiệm vụ, người công chức cần có những kỹ năng mang tính hỗ trợ cho cá nhân, tùy theo loại công chức:

- Kỹ năng nhận diện và phân tích vấn đề trong lập kế hoạch hành động;
- Kỹ năng lập kế hoạch;
- Kỹ năng phân tích vấn đề, thiết lập mục tiêu trong hoạt động thực thi nhiệm vụ;
- Kỹ năng làm việc hiệu quả: lựa chọn ưu tiên, sắp xếp thời gian hợp lý, lập và theo dõi lịch công tác, lưu trữ hồ sơ, định lượng kết quả...
- Kỹ năng sử dụng các công cụ kỹ thuật trong quản lý hiện đại: phân tích, thiết lập mục tiêu, đánh giá (SWOT, cây mục tiêu, biểu đồ GANTT, sơ đồ xương cá...);
- Kỹ năng thuyết trình, thuyết phục;
- Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ;
- Kỹ năng sử dụng máy vi tính trong công việc (văn bản, lưu trữ, thuyết trình), sử dụng mạng máy tính và internet trong công việc;
- Kỹ năng làm việc nhóm;
- Kỹ năng giao tiếp;
- Kỹ năng tổ chức cuộc họp hiệu quả;
- Kỹ năng xây dựng báo cáo
- Kỹ năng quản lý dự án

c.. Điều kiện cần để bảo đảm cho người công chức phát huy được năng lực:

- Để phát huy được những năng lực vốn có của CBCC, cần phải có những điều kiện cần thiết như:
 - Bảo đảm điều kiện cho việc thực thi nhiệm vụ một cách đúng, chính xác, mang tính kỷ luật;
 - Phải tạo được cho họ động lực công hiến, phát huy năng lực, niềm tin và lòng tự hào cho việc hoàn thành tốt nhất nhiệm vụ;



Như vậy, đào tạo bồi dưỡng chỉ mới đáp ứng yêu cầu cung cấp kiến thức, hỗ trợ tạo lập kỹ năng cần, cho việc hình thành năng lực thực thi nhiệm vụ. Để bảo đảm điều kiện cho người cán bộ, công chức hoàn thành tốt nhiệm vụ còn cần các điều kiện khác, ngoài công tác đào tạo, bồi dưỡng.

1.3 Hiện trạng công tác đào tạo bồi dưỡng cán bộ công chức tại Học viện HCQG.

Các hệ đào tạo, bồi dưỡng của Học viện HCQG theo quyết định số 234/2003/QĐ-TTg, ngày 13-11-2003 của Thủ tướng Chính phủ Quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Học viện HCQG, gồm:

1. Hệ đào tạo, bồi dưỡng kiến thức về hành chính và quản lý nhà nước, gồm
 - Chương trình bồi dưỡng chuyên viên cao cấp;
 - Chương trình bồi dưỡng chuyên viên chính.

Ghi chú: Chương trình bồi dưỡng ngạch chuyên viên do các Trường đào tạo cán bộ thuộc các địa phương, các ngành.

2. Hệ đào tạo tiền công vụ.

3. Hệ đào tạo đại học hành chính chính quy, không chính quy và sau đại học theo các chuyên ngành hành chính và quản lý nhà nước, gồm:

Chương trình đào tạo đại học::

- Chương trình đào tạo đại học hệ chính quy.
- Chương trình đào tạo đại học hệ tại chức.

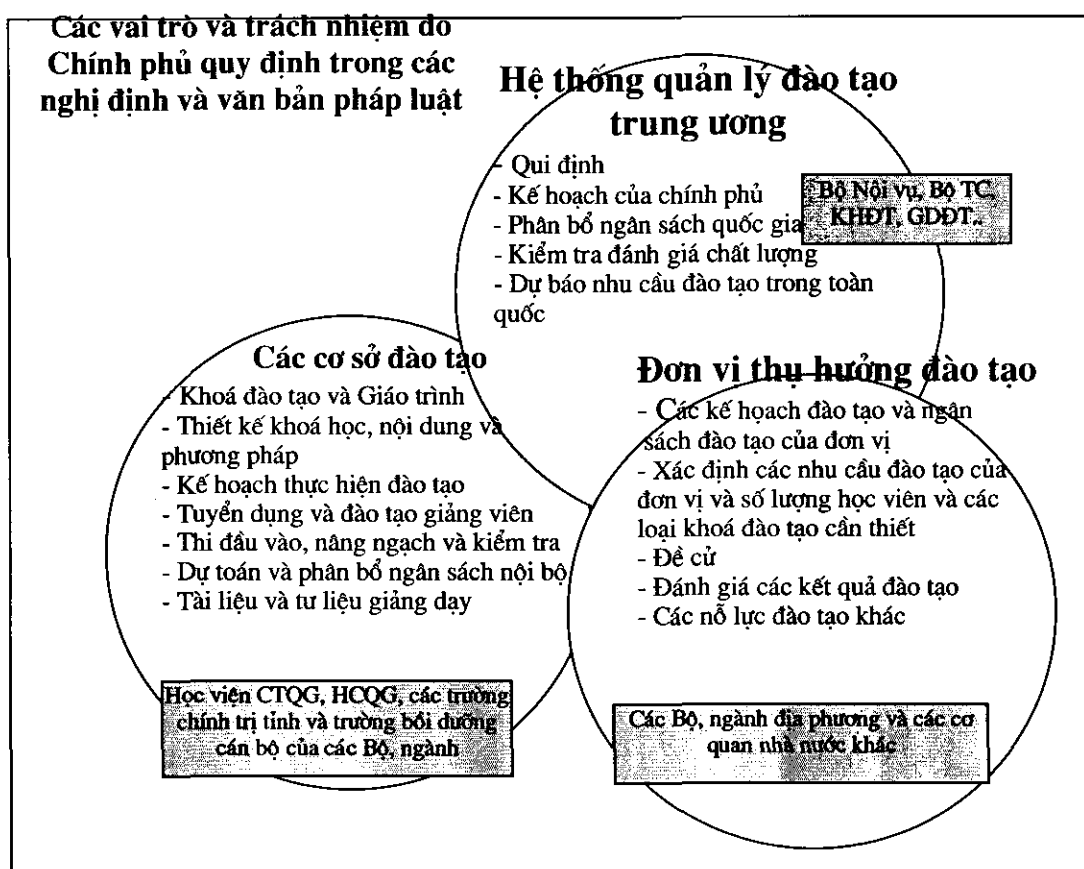
Chương trình đào tạo trên đại học:

- Chương trình đào tạo thạc sĩ;
- Chương trình đào tạo tiến sĩ;

4. Hệ đào tạo, bồi dưỡng giảng viên, nghiên cứu viên về hành chính và quản lý nhà nước.
5. Hệ đào tạo, bồi dưỡng chuyên đề.

1.3.1 Tổng quan về hiện trạng công tác đào tạo , bồi dưỡng cán bộ đương chức:

Sơ đồ dưới đây minh họa mối quan hệ giữa các cơ quan có liên quan đến công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công chức (khung/hệ thống các cơ quan đầu mối về đào tạo bồi dưỡng cán bộ công chức) ở tầm quốc gia



Các cơ quan, bộ ngành, địa phương có nhiệm vụ lập kế hoạch đào tạo theo yêu cầu, trong khuôn khổ của hệ thống quốc gia. Các chính sách và chiến lược đào tạo do Bộ Nội vụ quy định và các chương trình giáo trình đào tạo được lập kế hoạch từ trung ương và hệ thống các cơ sở đào tạo trung ương và địa phương có nhiệm vụ triển khai các khoá đào tạo cụ thể

1.3.2. Nhận xét về chương trình bồi dưỡng chuyên viên chính hiện nay:

Chương trình bồi dưỡng CBCC ngạch chuyên viên chính hiện nay do Học viện HCQG thực hiện bao gồm 52 buổi học (tương đương 260 tiết) và 10 buổi thảo luận tổ, với những nội dung:

Chuyên đề	Các chuyên đề thuộc khối	Thời lượng
	Phần 1. Nhà nước và pháp luật (5 chuyên đề)	45 tiết (9 buổi)
Chuyên đề 1	Tổ chức thực hiện quyền lực chính trị ở nước ta hiện nay	10 tiết (2 buổi)
Chuyên đề 2	Những vấn đề cơ bản về hệ thống cơ quan nhà nước	10 tiết (2 buổi)
Chuyên đề 3	Quy chế làm việc của Chính phủ và Uỷ ban nhân dân	5 tiết (1 buổi)
Chuyên đề 4	Pháp luật và pháp chế XHCN	10 tiết (2 buổi)
Chuyên đề 5	Luật hành chính và xét xử hành chính	10 tiết (2 buổi)

	Phần 2. Hành chính nhà nước và công nghệ hành chính	100 tiết (20 buổi)
Chuyên đề 6	Những vấn đề chung về hành chính nhà nước	10 tiết (2 buổi)
Chuyên đề 7	Tổ chức hành chính nhà nước	10 tiết (2 buổi)
Chuyên đề 8	Quản lý công vụ-công chức	10 tiết (2 buổi)
Chuyên đề 9	Quyết định quản lý hành chính nhà nước	10 tiết (2 buổi)
Chuyên đề 10	Cải cách hành chính hướng đến nền hành chính hiệu lực, hiệu quả	5 tiết (1 buổi)
Chuyên đề 11	Kiểm soát đối với quản lý hành chính nhà nước	5 tiết (1 buổi)
Chuyên đề 12	Xây dựng và thực thi chính sách công	5 tiết (1 buổi)
Chuyên đề 13	Tâm lý và phong cách lãnh đạo	5 tiết (1 buổi)
Chuyên đề 14	Kỹ thuật xây dựng văn bản quy phạm pháp luật của các cơ quan hành chính nhà nước	10 tiết (2 buổi)
Chuyên đề 15	Kỹ thuật điều hành công sở	10 tiết (2 buổi)
Chuyên đề 16	Kỹ năng giao tiếp trong quản lý hành chính nhà nước	10 tiết (2 buổi)
Chuyên đề 17	Tin học hóa hành chính	10 tiết (2 buổi)
	Phần 3. Quản lý nhà nước đối với ngành, lĩnh vực	115 tiết (23 buổi)
Chuyên đề 18	Quản lý nhà nước về kinh tế	20 tiết (4 buổi)
Chuyên đề 19	Quản lý nhà nước về tài chính, tiền tệ	10 tiết (2 buổi)
Chuyên đề 20	Quản lý nhà nước về đô thị	10 tiết (2 buổi)
Chuyên đề 21	Quản lý nhà nước về Nông nghiệp, Nông thôn	10 tiết (2 buổi)
Chuyên đề 22	Tổng quan về các vấn đề xã hội và chính sách xã hội	10 tiết (2 buổi)
Chuyên đề 23	Quản lý nhà nước về Lao động, Việc làm, Tiền lương và bảo trợ xã hội, dân số kế hoạch hóa gia đình	10 tiết (2 buổi)
Chuyên đề 24	Quản lý nhà nước về văn hóa, giáo dục và y tế	10 tiết (2 buổi)
Chuyên đề 25	Quản lý nhà nước về Khoa học, Công nghệ và Môi trường, Tài nguyên	10 tiết (2 buổi)
Chuyên đề 26	Quản lý nhà nước về Dân tộc và Tôn giáo	10 tiết (2 buổi)
Chuyên đề 27	Quản lý nhà nước về Quốc phòng và an ninh	10 tiết (2 buổi)
Chuyên đề 28	Quản lý công tác hành chính tư pháp	5 tiết (1 buổi)
	Tổng cộng cả khóa học	260 tiết (52 buổi)

Chương trình được thực hiện trong 12 tuần, với 3 bài kiểm tra và 1 bài tiểu luận cuối khóa. Phương pháp giảng dạy chủ yếu là phương pháp thuyết trình một chiều, sau đó học viên thảo luận tổ theo câu hỏi.

- Cấu trúc chương trình:

Phần 1.	Nhà nước và Pháp luật	45 tiết	17 %
Phần 2.	Hành chính nhà nước và công nghệ hành chính	100 tiết	38 %
Phần 3.	Quản lý nhà nước đối ngành, lĩnh vực	115 tiết	44 %

- Nội dung chương trình:

Nội dung chương trình chủ yếu nhằm cung cấp những kiến thức về nhà nước, pháp luật, hành chính nhà nước và quản lý nhà nước trên một số lĩnh vực. Do vậy, theo cách tiếp cận về đào tạo hiệu quả, nội dung chương trình đào tạo hiện nay mới chỉ tập trung vào việc cung cấp kiến thức cơ bản và truyền đạt thông tin, hơn là đào tạo, bồi dưỡng nhằm hỗ trợ cho đội ngũ CBCC có năng lực để hoàn thành tốt công việc, có khả năng tư duy độc lập, biết tổ chức thực hiện công việc một cách sáng tạo, và đặc biệt là biết sử dụng thành thạo các công cụ trong hành chính nhà nước để hoạch định chính sách, tổ chức thực thi chính sách và đánh giá, kiểm soát việc thực hiện chính sách công trong một thực tiễn sinh động, phức tạp, luôn biến động.

Nội dung chương trình đào tạo vẫn chủ yếu mang tính cung cấp thông tin một chiều, chưa tạo ra môi trường học tập mang tính trao đổi, chia sẻ kinh nghiệm để qua đó giúp người học tự biết cách giải quyết, hoặc tìm được giải pháp cho những vấn đề trong thực tiễn công tác của họ. Nói một cách khác, chương trình đào tạo bồi dưỡng hiện nay chưa tập trung vào học viên mà chỉ mới chú trọng đến khuôn khổ kiến thức quy định trong giáo trình và theo chủ quan của người truyền đạt.

Chương trình bồi dưỡng hiện nay được thiết kế chủ yếu dựa trên đối tượng cán bộ, công chức theo ngạch. Do vậy chưa có sự phân định về đặc điểm công tác của cán bộ, công chức:

- công tác tại các cơ quan hành chính nhà nước cấp trung ương, cấp địa phương, các cơ quan Đảng, đoàn thể, doanh nghiệp, cơ quan nghiên cứu, trường, viện;
- công tác ở vị trí lãnh đạo, vị trí công tác quản lý và cán bộ công chức chuyên trách về nghiên cứu, tham mưu, giúp việc cho lãnh đạo;
- công tác tại các địa phương là đô thị với cán bộ, công chức công tác tại các địa phương vùng nông thôn.

nên dẫn đến tình trạng học viên phải học những kiến thức không cần cho công việc của thực tiễn, song lại rất thiếu những kiến thức thực sự cần cho công việc thực tiễn của họ. Đây là một trong những lý do thường được nêu là nội dung chương trình đào tạo, bồi dưỡng "vừa thừa, vừa thiếu".

Nội dung chương trình bồi dưỡng có được sửa đổi, điều chỉnh thường xuyên để cập nhật những thông tin mới. Song thực tế cho thấy việc sửa đổi vẫn là chủ yếu dựa trên chương trình

đã được xây dựng từ những thời gia trước, tức là điều chỉnh trên cơ sở nền tảng cũ; mà chưa có một sửa đổi nào mang tính thay đổi một cách cơ bản, mang tính hệ thống hóa chương trình và nội dung, nhằm đáp ứng yêu cầu trang bị kiến thức, kỹ năng cần thiết, phù hợp, hiệu quả cho người học; được thiết kế trên cơ sở phân tích đặc điểm, nhu cầu của nền hành chính đối với đội ngũ CBCC và những định hướng phát triển nền hành chính trong bối cảnh mới. Do vậy, công tác đào tạo, bồi dưỡng CBCC nhà nước, trong đó có nội dung, chương trình, giáo trình, phương thức đào tạo thường được đánh giá là "chậm đổi mới, chưa theo kịp với yêu cầu, nhiệm vụ thực tế".[8].

Một khối lượng lớn kiến thức về "Quản lý nhà nước đối với ngành, lĩnh vực" được trang bị cho tất cả các đối tượng công chức, dẫn đến tình trạng "vừa thừa, vừa thiếu" về kiến thức cần:

- đối với công chức làm công tác quản lý trong một lĩnh vực chuyên ngành cụ thể, thì khối lượng kiến thức chưa đáp ứng được yêu cầu củ thực tiễn;
- song đối với công chức không làm việc trong lĩnh vực chuyên ngành, thì kiến thức lại dường như không giúp cho người học có được cách tiếp cận dưới góc độ là người làm công tác hành chính nhà nước.

Với khối lượng kiến thức trong khóa học hiện nay được đánh giá là lớn, song dường như chưa chú trọng đến những kiến thức, và kỹ năng rất cần cho người cán bộ, công chức trong thực thi nhiệm vụ từ thực tiễn công tác, như phân tích ở phần 1.2. Một số mảng kiến thức được coi là rất quan trọng đối với người CBCC làm việc trong môi trường hành chính nhà nước thì lại rất ít trong chương trình. Ví dụ như kiến thức liên quan đến chính sách công : 5 tiết/260 tiết, kiến thức về cải cách hành chính 5/260 tiết.

Nếu so sánh với kết quả phân tích nhu cầu về kiến thức, kỹ năng của CBCC để đáp ứng yêu cầu thực thi nhiệm vụ (phần I), cho thấy kiến thức trang bị trong khóa bồi dưỡng chuyên viên chính hiện nay chưa đáp ứng được yêu cầu, đặc biệt là về kỹ năng cần đối với người CBCC ở từng vị trí chức danh. Nội dung chương trình hiện nay chỉ tập trung vào phần lý luận mà chưa chú trọng vào phần kỹ năng làm việc, chưa chú trọng vào phát triển năng lực tư duy, phân tích, tổ chức thực hiện công việc hiệu quả của CBCC.

Một cách tổng quan có thể thấy kiến thức trang bị trong khóa bồi dưỡng chuyên viên chính hiện nay mới chỉ tập trung vào phần lý luận mà chưa chú trọng vào phần kỹ năng làm việc; chưa chú trọng vào phát triển năng lực tư duy, phân tích, tổ chức thực hiện công việc hiệu quả; chưa có tác dụng hỗ trợ người công chức về khả năng chủ động trong công việc của vị trí chức danh đảm trách, chưa có khả năng tiếp cận phương pháp luận mới và công nghệ mới trong hành chính công.

- Về phương pháp thực hiện chương trình:

Với số lượng học viên một lớp học rất đông (thường khoảng 100 hoặc hơn) so với tiêu chuẩn 1 lớp học hiệu quả (khoảng dưới 40), nên chỉ có một phương pháp đào tạo có thể sử dụng có hiệu quả cho các lớp học đông học viên là đọc bài giảng. Khi một bài giảng được giảng tốt, nó có thể là một công cụ có hiệu quả để truyền tải thông tin và để khuyến khích các học viên. Tuy nhiên, bản thân các bài giảng sẽ không có hiệu quả nếu muốn khắc sâu các kiến thức của bài học và xây dựng các năng lực. Một bài giảng tốt cần phải được đi đôi với các phương pháp giảng dạy mang tính tham gia và khuyến khích học viên học tập một cách tích cực. Một ví dụ về học tập tích cực là việc giảng viên hỗ trợ cho các học viên áp dụng lý thuyết vào giải quyết các vấn đề hoặc tình huống thực tế trong công việc. Tuy nhiên không thể áp dụng được phương pháp học tập mang tính tham gia tích cực trong một lớp học đông học viên.

Vì vậy, phương pháp thực hiện chương trình hiện nay chủ yếu là phương pháp truyền đạt thông tin một chiều, dễ gây cho người học sự căng thẳng, khó tiếp thu và do thiếu sự giao tiếp giữa người truyền đạt và học viên nên dẫn đến tình trạng người trình bày cung cấp những kiến thức ngoài sự mong muốn và mong đợi của người học; không khí học tập đơn điệu, thiếu kích thích sự tham gia của học viên.

Với phương thức thực hiện khóa học hiện nay, chưa thật sự chú ý đến yếu tố người học là cán bộ, công chức, có nhiều kinh nghiệm từ môi trường công tác thực tiễn, là người lớn tuổi nên đòi hỏi và nhu cầu về phương pháp giảng dạy cũng rất khác so với phương pháp truyền đạt kiến thức truyền thống.

Theo phân tích về đặc điểm của học viên là người lớn tuổi trong bài "Đào tạo, bồi dưỡng công chức có mục đích nâng cao năng lực thực thi" của TS Lê Thị Vân Hạnh [27], thì cách dạy và học như hiện nay chưa đáp ứng yêu cầu, dẫn đến kém hiệu quả trong tiếp thu đối với người học.

Mặt khác, đối với người dạy, cách truyền đạt kiến thức như hiện nay chưa khuyến khích, động viên sự đầu tư, nghiên cứu, cập nhật, bổ sung kiến thức và thông tin mới, do bị ràng buộc bởi những thông tin, kiến thức, nội dung trong giáo trình, nhiều khi không phù hợp và đáp ứng tính cập nhật trong thực tiễn.

1.3.3 Một số ý kiến nhận xét, đánh giá chung về chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức hành chính cho cán bộ, công chức hiện nay.

Theo nhận xét nêu trong "Đổi mới, nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức; đáp ứng yêu cầu cải cách hành chính" của Đ/c Đỗ Quang Trung, Ủy viên TW Đảng, Bộ trưởng Bộ Nội vụ:

"Bên cạnh những thành tích là chủ yếu, công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức đã bộc lộ một số hạn chế. Đào tạo, bồi dưỡng còn chưa gắn với nhu cầu và kế hoạch sử dụng, chưa nhằm vào mục tiêu, đối tượng cụ thể; nội dung chương trình, phương pháp dạy và học chậm đổi mới, chất lượng đào tạo, bồi dưỡng chưa cao, quản lý đào tạo còn lỏng lẻo. Đánh giá chung là công tác đào tạo bồi dưỡng cán bộ công chức còn nhiều bất cập, chưa đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ của thời kỳ CNH-HĐH đất nước".

Một số ý kiến đánh giá về chương trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công chức, nêu trong Hội thảo "Nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, công chức - Một giải pháp quan trọng để tăng cường năng lực quản lý hành chính nhà nước ở Việt Nam" [27]:

- Công tác đào tạo, bồi dưỡng CBCC nhà nước chậm đổi mới, chưa theo kịp yêu cầu nhiệm vụ thực tế đòi hỏi. Ở đây có cả vấn đề nội dung, chương trình, giáo trình, phương thức đào tạo bồi dưỡng đến đội ngũ giảng viên về trình độ, hiểu biết thực tế, khả năng phương pháp sư phạm và vấn đề đầu tư các nguồn lực tài chính, cơ sở vật chất cho đào tạo, bồi dưỡng, hệ thống cơ sở đào tạo, bồi dưỡng từ trung ương đến địa phương (TS.Thang Văn Phúc, Thứ trưởng Bộ Nội vụ).

- Chất lượng đào tạo, bồi dưỡng chưa cao, thể hiện:

- Nội dung các chương trình đào tạo, bồi dưỡng còn chung chung: chung cho tất cả các loại CBCC, chung cho CBCC thuộc bộ máy TW và CBCC thuộc bộ máy hành chính nhà nước địa phương, CBCC trong các cơ quan Đảng, đoàn thể và doanh nghiệp.
- Nội dung chương trình chậm được bổ sung, cập nhật, không theo kịp được với những vấn đề đặt ra của thực tiễn quản lý hành chính nhà nước.
- Chương trình đào tạo, bồi dưỡng còn ít chú trọng đến những kỹ năng cần cho từng đối tượng CBCC (lãnh đạo/quản lý, chuyên gia nghiên cứu, thực thi);
- Phương pháp đào tạo, bồi dưỡng còn nặng về thuyết trình, một chiều, chưa chú trọng đến những đặc điểm của học viên là người lớn, vốn là những CBCC có trình độ chuyên môn, có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực công tác đảm trách, có những hiểu biết nhất định về thực tiễn.

- Chương trình đào tạo, bồi dưỡng nói chung chưa đáp ứng được những mong muốn về kiến thức, phương pháp, cách tiếp cận để giải quyết những vấn đề từ thực tiễn công tác; phần nào đã ảnh hưởng, gây hạn chế động lực học tập của người học.

1.3.4. Tìm hiểu một số đặc điểm của học viên tham dự các khoá bồi dưỡng chuyên viên

Một trong những căn cứ quan trọng, có ảnh hưởng, tác động đến hiệu quả các chương trình đào tạo, bồi dưỡng là đặc điểm của người học, đặc biệt là đối với phương thức đào tạo mang tính tích cực. Học viên tham dự khoá bồi dưỡng chuyên viên chính do Học viện HCQG đảm nhiệm, chủ yếu là cán bộ, công chức đang công tác trong bộ máy các cơ quan hành chính nhà nước, các cơ quan Đảng, đoàn thể, doanh nghiệp, viện nghiên cứu, trường học...

Đặc điểm chung:

- Học viên là những người có thâm niên công tác trong các cơ quan, do vậy họ có nhiều kinh nghiệm, am hiểu thực tiễn, đã gặp nhiều vướng mắc trong công việc thực tiễn;
- Học viên hầu hết đã qua các chương trình đào tạo, bồi dưỡng về chính trị do yêu cầu chuẩn hóa CBCC;
- Phần lớn học viên có trình độ chuyên môn về chuyên ngành: kỹ sư, bác sĩ, cử nhân chuyên ngành; nhiều người có trình độ trên đại học. Do vậy, khi tham gia khóa bồi dưỡng, kiến thức và kỹ năng về hành chính nhà nước, những kiến thức về khoa học hành chính và những phương pháp, công cụ kỹ thuật, công nghệ quản lý hiện đại, gắn với hoạt động thực tiễn của hành chính nhà nước là những vấn đề rất cần cho họ. Điều này dẫn đến sự cần thiết của phương pháp giảng dạy tích cực, theo tình huống, theo vấn đề nhằm giúp học viên tự tìm ra những phương pháp tiếp cận, cách giải quyết, xử lý vấn đề từ những ví dụ, bài tập của khóa học. Giảng viên chỉ cần đóng vai trò là người hướng dẫn học viên đưa ra vấn đề của thực tiễn, thảo luận, phân tích và tìm giải pháp. Đồng thời thông qua cách dạy và học này, sẽ giúp giảng viên tiếp cận thực tiễn sinh động, bổ sung và cập nhật những vấn đề từ thực tiễn; vốn là những khó khăn đối với giảng viên hiện nay do không có điều kiện tham gia công việc, xâm nhập thực tiễn. Phương pháp "Học tập lẫn nhau" giữa học viên và giảng viên sẽ rất bổ ích và hiệu quả cho cả người học lẫn người dạy.
- Cách đánh giá kết quả học tập của học viên như hiện nay thông qua bài kiểm tra đã không còn mang tính kiểm soát và động viên, thúc đẩy quá trình học tập. Thay vào đó là sự "đối phó", chỉ mang tính trả bài theo nghĩa vụ (chủ yếu do chép từ tài liệu, từ bài giảng), chứ không có tác dụng giúp học viên nâng cao khả năng tư duy, vận dụng những kiến thức vào thực tiễn. Theo phương pháp học tích cực hiện nay, việc đánh giá kết quả của học viên chủ yếu dựa trên bài viết theo các chủ đề, các bài kiểm tra được thay thế bằng các bài tiểu luận phân tích về một vấn đề từ thực tiễn trên cơ sở vận dụng những lý thuyết, phương pháp mới và

những thông tin, kinh nghiệm vốn có. Như vậy, có thể thay thế các bài kiểm tra bằng các bài viết theo chủ đề, có vận dụng những vấn đề từ thực tiễn của học viên.

- Tâm lý và đặc điểm của người học là những người đương chức, cần được chú trọng trong cách thức đặt vấn đề, cách tiếp cận, cách giải thích và cách giải quyết vấn đề. Nếu chương trình và nội dung đào tạo, bồi dưỡng thật sự đáp ứng và đề cập đến những vấn đề họ đang quan tâm, họ vẫn thường gặp trong thực tiễn công tác; là những khó khăn, vướng mắc của họ; sẽ tạo được động lực cho quá trình học, một không khí học tập tích cực và hiệu quả sẽ xuất hiện mà không cần phải có những biện pháp kiểm soát chặt chẽ.

- Nếu những vấn đề đặt ra mang tính thách thức việc vận dụng kinh nghiệm, nhận thức vốn có của học viên, sẽ có tác dụng thu hút và lôi kéo họ tham gia vào quá trình học tập.

**KHẢO SÁT NHU CẦU VÀ XÂY DỰNG KHUNG CHƯƠNG TRÌNH
BỒI DƯỠNG KIẾN THỨC HÀNH CHÍNH CHO CÁN BỘ, CÔNG
CHỨC CHÍNH QUYỀN ĐỊA PHƯƠNG**

Phần 2.

**LÝ LUẬN CHUNG VỀ ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG
NĂNG LỰC THỰC THI,
QUAN NIỆM, CÁCH TIẾP CẬN VỀ
HÀNH CHÍNH CÔNG VÀ
ĐÀO TẠO HÀNH CHÍNH CÔNG
KINH NGHIỆM CỦA THẾ GIỚI.**

LÝ LUẬN CHUNG VỀ ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG NĂNG LỰC THỰC THI VÀ XU THẾ

2.1 Các quan điểm và cách tiếp cận về năng lực thực thi nhiệm vụ trong nền hành chính công.

2.1.1 Quan niệm và cách tiếp cận về năng lực thực thi nhiệm vụ.

Cách tiếp cận thứ nhất.

Năng lực có thể hiểu là khả năng thực hiện công việc, có thể nhận biết được và cũng có thể không nhận biết được:

- Năng lực nhận biết được là những kết quả công việc được thực hiện, hoàn thành trong một bối cảnh cụ thể (người ta nói đến điều kiện và môi trường thực hiện công việc);
- Còn năng lực chưa nhận biết được, tiềm ẩn trong mỗi cá nhân, còn được coi là năng lực dạng tiềm năng. Năng lực này chỉ có thể được nhận biết khi cá nhân được giao nhiệm vụ và họ chứng minh được khả năng hoàn thành nhiệm vụ.

Cách tiếp cận thứ hai.

Người ta có thể nhìn nhận năng lực thông qua sự phân biệt ranh giới giữa các khái niệm: năng khiếu, khả năng, kỹ năng, kiến thức và năng lực.

- **Năng khiếu:** là những khả năng mang tính bẩm sinh, là tiềm năng thực hiện hoặc học hỏi được cái gì đó. Một cá nhân có năng khiếu, không có nghĩa là anh ta có thể thực hiện tốt mọi công việc.
- **Khả năng,** là đề cập đến sự sẵn sàng thực hiện nhiệm vụ, được phát triển thông qua đào tạo, bồi dưỡng hoặc kinh nghiệm và năng lực hiện hữu có thể thực hiện được một nhiệm vụ.
- **Kỹ năng,** là sự kết hợp giữa năng khiếu, khả năng hành động một cách thành thạo, nhuần nhuyễn trong việc thực hiện một công việc.
- **Kiến thức,** là những thông tin được tiếp thu bởi cá nhân, được chuyển hóa thành nhận thức, thành cách hiểu và phương pháp của cá nhân để thực hiện nhiệm vụ.

Năng lực, là sự kết hợp của cả 4 khái niệm trên.

Cách tiếp cận thứ ba.

Năng lực được hiểu là chu trình 2 chiều có quan hệ tương tác với nhau, bao gồm:

- khả năng hành động nhằm biến những hiểu biết, kinh nghiệm, tri thức (có được qua đào tạo, qua quá trình tích lũy kinh nghiệm, qua học hỏi) thành những kết quả cụ thể qua việc thực thi công việc;
- và từ những kết quả qua thực hiện công việc, lại tạo ra nguồn tích lũy để hình thành năng lực mới cho cá nhân và tập thể (nhóm và tổ chức); đó là sự tích lũy kinh nghiệm, sự tự tin, sự học hỏi từ thành công, cũng như từ thất bại.

Với cách tiếp cận này, năng lực của cá nhân sẽ tiếp tục được tăng cường từ những kiến thức được trang bị, được cung cấp qua đào tạo, thành những năng lực mới thông qua quá trình thực hiện công việc, thông qua môi trường hoạt động, thông qua thực tiễn sinh động, thông qua sự học hỏi và khả năng tạo dựng các giá trị mới.

Cách tiếp cận thứ tư.

Năng lực của cá nhân được hiểu là sự liên kết các dạng:

- **Kỹ năng:** Khả năng làm, khả năng sử dụng công cụ một cách thành thạo để thực hiện công việc.
- **Kiến thức:** các lý thuyết, các phương pháp, các sự kiện, chứng cứ, số liệu;
- **Kinh nghiệm:** có được do tích lũy, suy ngẫm từ cuộc sống thực tế, từ những tình huống thực tế, từ những thất bại/thành công
- **Các mối quan hệ:** các mối quan hệ thông qua tiếp xúc, thông qua công việc, thông qua môi trường công tác, thông qua học tập...
- **Các giá trị:** văn hóa, thái độ, cách tiếp cận, niềm tin.
- **Và khả năng hợp tác 5 yếu tố** trên để thực hiện công việc, hoàn thành nhiệm vụ, trong bối cảnh nhất định (môi trường, khó khăn, điều kiện...).

Trong đó, các yếu tố kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm có thể đạt được thông qua đào tạo, chia sẻ, tích lũy (học tập, sử dụng, nắm bắt, thực hiện, tìm hiểu).

Các mối quan hệ và các giá trị sẽ có được thông qua quá trình quan hệ, tiếp xúc, ý thức chủ động của các cá nhân, môi trường của tổ chức (do các giá trị văn hóa của tổ chức tác động, ảnh hưởng).

Với cách tiếp cận này, năng lực cá nhân là hệ thống gồm 5 bộ phận cấu thành:

- Trình độ đào tạo;
- Kinh nghiệm thực tiễn;
- Kỹ năng nghề nghiệp;
- Quan hệ xã hội; và
- Định hướng giá trị của cá nhân.

Cách tiếp cận thứ năm. Năng lực của cá nhân và năng lực của tổ chức.

Năng lực được hiểu là khả năng để:

- thực hiện nhiệm vụ,
- hoàn thành nhiệm vụ được giao, hay
- xử lý một tình huống, thậm chí khi không thể dự đoán trước được;
- đương đầu với khó khăn;
- xác định, dự báo tương lai, những yếu tố tác động, ảnh hưởng.

có thể ở các mức khác nhau:

- Năng lực cá nhân;
- Năng lực của một nhóm-đội;
- Năng lực của một đơn vị, một phòng, một dự án...;
- Năng lực của toàn cơ quan;
- Năng lực của một dân tộc.

Theo cách tiếp cận này, có thể hiểu năng lực của tổ chức là sự tổng hợp, liên kết năng lực của các cá nhân, được huy động trong những điều kiện của tổ chức, nhằm tạo ra khả năng thực hiện công việc và nhiệm vụ của tổ chức; từ đó sẽ tạo ra sự phát triển của tổ chức.

Theo cách hiểu này, năng lực của các cá nhân (thái độ, hành vi, đạo đức) phải được huy động trong điều kiện của tổ chức, thông qua cơ chế sử dụng, sự khuyến khích và tạo điều kiện. Nếu không có những điều kiện hỗ trợ, khuyến khích từ phía tổ chức, năng lực của các cá nhân chỉ dừng ở dạng tiềm năng. Hoạt động đào tạo, bồi dưỡng những kiến thức cần thiết, mới chỉ giải quyết được việc cung cấp những kiến thức, kỹ năng cần cho cá nhân hoàn thành nhiệm vụ. Việc huy động những kiến thức, kỹ năng vào thực tiễn công tác của các cá nhân còn phụ thuộc vào môi trường của tổ chức: ***"Sự phát triển con người thực chất là khai thác, phát huy cao nhất các năng lực tiềm ẩn của con người"***[]. Có thể thấy đào tạo để trang bị những kiến thức cần thiết cho việc hoàn thành, thực thi công việc mới chỉ là "yếu tố cần", song chưa phải là "yếu tố đủ" cho cá nhân thực hiện một cách đầy đủ, hoàn thiện nhiệm vụ theo yêu cầu một cách hiệu quả.

Có thể tổng hợp những yếu tố tác động, ảnh hưởng đến năng lực và khả năng phát huy năng lực của người công chức trong các cơ quan.

Yêu cầu, đòi hỏi đối với người công chức	Có thể đạt được thông qua
Có năng lực (kiến thức, kỹ năng) phù hợp với vị trí công tác	Đào tạo, bồi dưỡng
- Có tinh thần trách nhiệm cao, làm hết mình; - Nhiệt tình, sáng tạo trong công việc - Có thái độ, hành vi chuẩn mực	- Quy định rõ ràng về chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền, trách nhiệm (những việc được làm, không được làm, được làm khi có đủ điều kiện...) - Có cơ chế khuyến khích động cơ làm việc - Bảo đảm các điều kiện cần thiết cho việc thực hiện nhiệm vụ
- Đạo đức, phẩm chất trung thực, tính kỷ luật trong công việc	- Giáo dục, tạo dựng các giá trị và văn hóa của tổ chức - Công bằng
- Liên tục phát triển năng lực, đáp ứng được	- Hỗ trợ, khuyến khích sự phát triển cá nhân;

yêu cầu công việc trong thực tiễn	- Có cơ chế khuyến khích và rõ ràng về sự thăng tiến
-----------------------------------	--

2.1.2 Năng lực được đánh giá thông qua:

Năng lực cá nhân thường được đánh giá, nhận xét bởi:

- Những người khác;
- Môi trường (cơ quan, đơn vị, khách hàng, đối tác, những người xung quanh);
- Đánh giá công khai – Đánh giá thâm;
- Tự đánh giá, là điều rất quan trọng để phát triển.

Để đánh giá năng lực trong thực hiện công việc, người ta thường sử dụng các phương pháp, công cụ:

- Thông qua kết quả hoàn thành nhiệm vụ, công việc. Để đánh giá được năng lực qua kết quả, đòi hỏi phải có yêu cầu rõ ràng, tiêu chí đánh giá được mức độ hoàn thành nhiệm vụ, công việc thông qua kết quả cụ thể, đo lường được. Trong thực tế, người ta thường sử dụng phương thức giao việc với những yêu cầu rõ ràng về kết quả để xác định năng lực của cá nhân. Sự khác nhau về năng lực giữa các cá nhân sẽ được đánh giá một cách khách quan thông qua khả năng hoàn thành nhiệm vụ, khả năng tạo ra kết quả, xử lý tính huống để giải quyết công việc với cùng một điều kiện, cùng môi trường như nhau.

- Thông qua việc quan sát cách thức thực hiện nhiệm vụ, công việc của cá nhân. Cách này thường chỉ chi phối bởi cảm tính, bởi các quan hệ và thái độ đánh giá của những người xung quanh.

- Thông qua bằng cấp, quá trình đào tạo, quá trình công tác.

2.1.3 Năng lực có thể được hình thành bằng các cách:

Các thành phần của năng lực:

- Kiến thức: Hiểu, biết, nhận thức, quan niệm, phương pháp.
- Kỹ năng: biết làm đúng, biết sử dụng phương tiện, công cụ hợp lý, biết áp dụng một cách phù hợp, sáng tạo và thành thạo.
- Thái độ, hành vi: quan điểm, động cơ, đạo đức, cách ứng xử, văn hóa.

Như vậy, năng lực có thể được tạo ra từ quá trình đào tạo để cung cấp những kiến thức cần cho việc hình thành nên kỹ năng, sự hiểu biết, và những nhận thức:

- Qua đào tạo, bồi dưỡng và sự học tập, nhằm cung cấp và tiếp thu những kiến thức cơ bản, nền tảng, bổ sung cập nhật kiến thức mới, cung cấp những phương pháp tiếp cận, cách lựa chọn công cụ phù hợp cho việc thực hiện công việc, thực thi nhiệm vụ.
- Quá trình thu thập kinh nghiệm, từ công việc, từ môi trường công tác, từ đồng nghiệp và từ xã hội

Song có những yếu tố trong năng lực lại không thể đạt được qua đào tạo mà phải qua quá trình rèn luyện, tích lũy, học tập, tiếp xúc, thực hiện công việc và môi trường phù hợp cho việc sử dụng, phát huy năng lực cá nhân; từ đó lại là nguồn tạo ra những năng lực mới.

2.1.4 Tổng hợp năng lực thông qua xem xét các khuynh hướng và thách thức.

Theo GS.Menard (ENAP-Québec Canada), năng lực cần cho các nhà quản lý và nhà hành chính trong bối cảnh có nhiều thách thức và yêu cầu ngày càng cao, có thể kể ra:

1. Khả năng chiến lược và chiến thuật.

- Hiểu môi trường, nơi hành động diễn ra;
- Suy nghĩ và hành động một cách chiến lược trong hoàn cảnh phức tạp;
- Nhận biết và nắm bắt những cơ hội mà sự phức tạp và thay đổi tạo ra.

2. Khả năng nhận thức, tầm nhìn và đổi mới.

- Dự đoán thay đổi;
- Thừa nhận vai trò mới của nhà nước mới và tác động của vai trò mới;
- Nhận thức được những tác động khác nhau của toàn cầu hóa;
- Giải mã được những mong đợi của công dân;
- Hiểu giá trị của người đối thoại.

3. Khả năng trí tuệ.

- Biết đánh giá, phân biệt và nhận định;
- Đặt câu hỏi và xem xét lại vấn đề;
- Đánh giá có phê phán đối với thông tin thích đáng.

4. Quản lý sự phức tạp và đổi mới.

- Biết thử nghiệm các hoạt động đổi mới;
- Biết quản lý trong một thế giới biến đổi;
- Biết sống với thay đổi: thích ứng và hoà nhập;
- Thích ứng tổ chức với những thay đổi về công nghệ và xã hội;
- Biết quản lý "cú sốc" văn hóa và 'cú sốc' giữa các thế hệ;

- Thiết kế những chính sách và chương trình mới thích ứng với quá trình vận động của những thách thức cục bộ (đô thị hóa, di dân, người nhập cư...);
- Thích ứng hoạt động quản lý với tính đa dạng của dân chúng;
- Không ngừng học tập và phát triển.

5. Lãnh đạo.

- Ảnh hưởng đến môi trường bên ngoài;
- Có thể huy động nhân viên thực hiện mục tiêu;
- Xem xét vấn đề dưới nhiều góc độ khác nhau;
- Biết phát triển tình cảm gắn bó của nhân viên với tổ chức;
- Đấu tranh chống lại sự phản kháng thay đổi thông qua hoạt động hỗ trợ nhân viên;
- Hiểu được cá tính mỗi cá nhân;
- Thiết lập quan hệ giúp đỡ.

6. Quản lý nguồn nhân lực.

- Biết tuyển dụng nhân viên theo yêu cầu của tổ chức;
- Biết cách thu hút nhân viên ở lại tổ chức;
- Biết lắng nghe và tôn trọng những nhân viên trẻ để huy động tiềm năng của họ;
- Biết nhu cầu của cộng sự;
- Nhạy cảm với những khác biệt cá nhân;
- Biết đóng góp cho sự phát triển chức nghiệp của nhân viên;
- Có khả năng quản lý nhân viên trí thức;

7. Giao tiếp.

- Tạo ra những thông điệp dễ hiểu, dễ nhớ;
- Coi trọng đặc thù của người nhận thông điệp;
- Đưa ra tầm nhìn chiến lược;
- Biết lắng nghe nhân viên;
- Duy trì hoạt động giao tiếp thực sự đối với nhân viên;
- Luôn sẵn lòng và có thái độ tôn trọng.

8. Quản lý hiệu năng.

- Quản lý thông qua kết quả: tìm kiếm và thực hiện kết quả;
- Quản lý nghiêm và công khai;
- Quản lý một cách tự chủ và bảo đảm khả năng quy trách nhiệm.

9. Phát triển và quản lý đối tác.

- Tìm kiếm sự phối hợp công-tư;
- Tạo thuận lợi cho sự hợp tác giữa các cấp chính quyền;
- Thiết kế dự án và quản lý theo chiều ngang;
- Ký hợp đồng và theo dõi việc thực hiện hợp đồng;
- Dung hoà lợi ích các đối tác.

10. Cởi mở đối với các mô hình quản trị nhà nước khác:

- Thích ứng với những yêu cầu mới của nền dân chủ;
- Đảm bảo sự công khai minh bạch trong quản lý;
- Thích ứng các phương thức quản lý với các quyền mới của công dân;
- Cởi mở đối với sự tham gia của công dân và của các nhóm.

11. Thời sự hóa các giá trị đạo đức.

- Biết khuyến khích các giá trị mới trong tổ chức;
- Đánh giá cao yêu cầu của những mối quan hệ mới giữa nhà nước với công dân;
- Nhạy cảm chính trị;
- Khuyến khích các nguyên tắc làm việc bằng gương mẫu: đặc biệt là hành động một cách công khai, minh bạch;
- Cung cấp thông tin đủ và khách quan cho lãnh đạo;
- Hiểu những yêu cầu của quản lý trong một xã hội pháp quyền;
- Giữ gìn giá trị đạo đức sâu sắc trong quan hệ với các chính trị gia;

12. Nhạy cảm về công nghệ.

Thích ứng quá trình phát triển công nghệ với quản lý nhà nước và những mối quan hệ với công dân.

GS.Menard cũng đưa ra một cách tiếp cận khác về năng lực đối với công chức nhà nước thông qua so sánh giữa các khuynh hướng và thách thức đối với nhà quản lý :

Khuynh hướng	Thách thức đối với nhà quản lý
Thay đổi ngày càng nhanh	▪ Dự báo và quản lý thay đổi ▪ Tạo thuận lợi cho thích ứng và nắm bắt cơ hội ▪ Thích ứng tổ chức, hỗ trợ mọi người vượt qua lực cản.
Toàn cầu hoá sự trao đổi ▪ Sự vận động về vai trò của nhà nước; ▪ Tác động xuyên quốc gia ▪ Sự lệ thuộc lẫn nhau giữa các quốc gia	▪ Thừa nhận vai trò mới của nhà nước; ▪ Cải thiện sự phối hợp 2 khu vực công-tư ▪ Phát triển các mạng lưới; ▪ Thiết lập sự giao thoa và hợp tác.
Những thay đổi có ý nghĩa ▪ Sự phát triển công nghệ mới; ▪ Sự vận động xã hội; ▪ Những yêu cầu mới của nền dân chủ; ▪ Sự vận động của các quyền cơ bản; ▪ "Sốc" văn hóa giữa các thế hệ; ▪ Sự hiện diện ngày càng nhiều của phụ nữ trong nền công vụ cao cấp;	▪ Thích ứng quản lý nhân sự và mối quan hệ giữa hành chính với công dân; ▪ Đưa ra những giải pháp mang tính cơ cấu mới đối với các vấn đề xã hội; ▪ Thích ứng quản lý nhân sự với quản trị nhà nước mới: phát huy vai trò của công dân và các nhóm; ▪ Phát triển các cách thức mang lại sự công bằng mới;

	▪ Quản lý theo quyền mới của công dân; ▪ Quản lý sự đa dạng bên trong các nhóm làm việc; ▪ Điều chỉnh phong cách lãnh đạo
Một nền văn hóa quản lý mới bắt đầu: ▪ Thực hiện phương thức quản lý công mới ▪ Quản lý thông qua con người ▪ Quản lý bằng thông tin; ▪ Quản lý thông qua hành động; ▪ Phương pháp quản lý theo chiều ngang	▪ Quản lý thông qua kết quả trong bối cảnh hiệu năng; ▪ Thích ứng quản lý với vai trò của nhà nước; ▪ Hoạt động tự chủ hơn, trách nhiệm hơn; ▪ Tập trung quản lý vào các cá nhân; ▪ Lựa chọn và hợp thức hóa thông tin phong phú và phức tạp hơn; ▪ Quản lý những rủi ro có thể chấp nhận trong khu vực nhà nước; ▪ Phát triển các mạng lưới, phối hợp và làm việc nhóm.
Thách thức đối với hành chính công: ▪ Tuyển dụng và thu hút nhân viên ở lại tổ chức; ▪ Đạo đức.	▪ Đáp ứng khát vọng của nhân viên mới và duy trì năng lực chuyên môn; ▪ Nhận diện và khuyến khích các giá trị mới.

2.2. Quan niệm, cách tiếp cận về đào tạo, bồi dưỡng công chức.

2.2.1 Một số khái niệm về đào tạo (hay còn gọi là bồi dưỡng - training): Đào tạo là gì?

Đào tạo là quá trình học tập theo kế hoạch, hướng đến sự phát triển những nhu cầu về kiến thức, kỹ năng, thái độ và hành vi nhằm tăng cường khả năng thực thi công việc hay còn gọi là thực hiện nhiệm vụ. Trong khái niệm này, người ta coi đào tạo là nhằm mục tiêu nâng cao kiến thức, kỹ năng, năng lực và thái độ, hành vi để tăng cường khả năng thực thi nhiệm vụ.

Trong cách tiếp cận này, người ta thấy có yếu tố kế hoạch nhằm tăng cường khả năng thực hiện công việc, thực thi nhiệm vụ.

Ở đây chúng ta cần chú ý phân biệt rõ khái niệm đào tạo hệ chính quy và đào tạo hệ bồi dưỡng. Cả hai khái niệm này đều hướng đến việc học tập. Nhưng đối với đào tạo hệ chính quy, người ta thường tập trung vào việc trang bị những kiến thức, phương pháp luận, kỹ thuật nhằm tạo thành một nền tảng cơ sở kiến thức, nhận thức, hiểu biết về 1 lĩnh vực, 1 chuyên ngành hay một khoa học. Vì vậy, đào tạo hệ chính quy thường được xây dựng trên cơ sở kiến thức nền tảng, được trang bị theo bằng cấp (cử nhân, thạc sĩ, tiến sĩ).

Còn đào tạo hệ bồi dưỡng là người ta nói đến mục tiêu tạo ra hoặc bổ sung, tăng cường khả năng "thực hiện công việc, thực thi nhiệm vụ". Như vậy, mục tiêu của đào tạo hệ bồi

dưỡng không nhằm vào bằng cấp, không nhất thiết nhằm vào 1 lĩnh vực chuyên ngành cụ thể nào, mà mục tiêu là tạo ra những kiến thức, nhận thức, kỹ năng, thái độ, hành vi để giúp cho người học biết cách thực thi công việc, nhiệm vụ theo cách tốt nhất, phù hợp và đáp ứng được yêu cầu đặt ra của thực tiễn. Với cách tiếp cận này, đào tạo hệ bồi dưỡng được coi là một loại hình hoạt động gắn liền với các môi trường công việc, thuộc cả khu vực công lẫn khu vực tư. Đặc biệt là trong bối cảnh chuyển đổi, phát triển không ngừng và chịu sự tác động của nền kinh tế toàn cầu hóa, mọi người đều cần phải được bổ sung, cập nhật liên tục những kiến thức, kỹ năng và phương pháp mới. Đó chính là lý do đào tạo hệ bồi dưỡng được coi là hoạt động gắn liền với tất cả các nền công vụ, là một phần không thể tách rời của hoạt động nền công vụ các quốc gia.

Trong hệ thống công vụ, khái niệm bồi dưỡng và phát triển luôn gắn với nhau. Bồi dưỡng là hoạt động học tập có kế hoạch, nó không chỉ giúp cho công chức hoàn thành tốt công việc hiện tại mà còn phải hướng đến việc chuẩn bị cho tương lai, giúp cho các cá nhân có những năng lực cần thiết để đảm nhiệm được nhiệm vụ trong tương lai. Tức là trong các loại chương trình bồi dưỡng, người ta rất chú trọng đến xu thế, thách thức và những tác động của môi trường xã hội, kinh tế, quốc tế trong tương lai để chuẩn bị những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho đội ngũ công chức. Đó là những chương trình bồi dưỡng về kiến thức, kỹ năng quản lý hiện đại. Khi người công chức chuẩn bị bước vào vị trí cao hơn, anh ta phải tham gia các chương trình đào tạo để chuẩn bị những kỹ năng, kiến thức cần thiết cho vị trí mới.

Phạm vi đề cập của phần này là tập trung vào loại hình đào tạo mang tính bồi dưỡng. Đào tạo bồi dưỡng những kiến thức, kỹ năng nhằm nâng cao năng lực thực thi nhiệm vụ và thực hiện công việc, không chỉ quan tâm đến năng lực đáp ứng yêu cầu trước mắt mà còn phải chú trọng đến khả năng phát triển trong tương lai của người học. Người ta nói đến mối quan hệ gắn kết giữa đào tạo và phát triển.

2.2.2 Các loại hình đào tạo bồi dưỡng tích cực [2].

Đào tạo bồi dưỡng tích cực hay còn gọi là đào tạo hiệu quả, là việc hướng học viên tập trung nhiều hơn vào việc giải thích các lĩnh vực thực hành.

Theo cách tiếp cận này, đào tạo tích cực có thể đạt được với những nguyên tắc cơ bản:

a. Bảy nguyên tắc đối với đào tạo thực hành tốt:

1. Khuyến khích sự giao tiếp giữa người dạy và người học
2. Phát triển sự trao đổi lẫn nhau và sự phối hợp giữa những người học
3. Sử dụng kỹ thuật học tập tích cực
4. Thúc đẩy quá trình phản hồi
5. Thời gian nhấn mạnh vào nhiệm vụ
6. Giao tiếp với sự mong đợi cao

7. Tôn trọng tài năng khác nhau và các phương pháp học tập khác nhau

b. Theo McCombs, 1992, nguyên tắc **lấy học viên làm trung tâm** là nhằm giúp người học tự tạo ra kiến thức cho mình thông qua quá trình tương tác của người học, học trong quá trình đào tạo. Theo nguyên tắc này, người học sẽ đóng vai trò trung tâm của quá trình đào tạo.

- Học tập không xuất hiện một cách vô thức. Người học tự khám phá và thiết lập ý nghĩa của thông tin tiếp thu được; và từ đó sẽ tạo ra kinh nghiệm trên cơ sở nhận thức, tư duy và cảm nhận của chính họ.
- Có được nhiều thông tin, không đồng nghĩa với học được nhiều. Người học sẽ tự tìm tòi để tạo ra ý nghĩa đầy đủ của việc sử dụng những kiến thức; bất chấp khối lượng và chất lượng của thông tin.
- Người học có khả năng liên hệ những kinh nghiệm với những thông tin để tạo ra nhận thức cho chính họ. Khả năng nhớ kiến thức mới sẽ dễ dàng đạt được thông qua sự kết hợp với những kiến thức đã có của học viên.
- Tính cá nhân có ảnh hưởng đến học tập. Người học sẽ thay đổi bản thân và mức độ tự tin thông qua sự chọn lọc để làm sáng tỏ những mục tiêu cá nhân với sự mong đợi đối với sự thành công hay thất bại.
- Người học luôn muốn học; các cá nhân, một cách bản năng, luôn có tính tò mò, ham hiểu biết và thích học. Nhưng sự thiếu tự tin và cảm giác sợ thất bại của cá nhân luôn xuất hiện trên con đường học tập.
- Người học thích thử thách. Phần lớn người học sẽ có tính sáng tạo khi việc học tập là sự thách thức tương đồng với nhu cầu cá nhân.
- Học viên là các cá nhân. Không phải tất cả học viên đều có mặt bằng như nhau về sức khỏe, trí tuệ, tình cảm và sự phát triển xã hội. Học viên là sự khác nhau về nền tảng văn hóa. Do vậy, khi áp dụng nguyên tắc học tập cho tất cả học viên, giảng viên cần phải tính đến sự khác nhau giữa những người học.
- Môi trường học tập rất quan trọng. Người học sẽ học tập tốt nhất trong không khí thân thiện, sự tương tác gần gũi và môi trường đa dạng.
- Người học giống như sự tự bổ sung một cách chủ động. Môi trường học tập cần tạo ra sự hỗ trợ cho sự tự tôn trọng và sự tôn trọng các cá nhân người học để hướng tới sự thành công.
- Kinh nghiệm quá khứ là quan trọng. Niềm tin cá nhân và ấn tượng về sự ưu tiên đối với học tập sẽ được nhìn nhận từ màu sắc về thế giới của người học và cách tiếp cận của họ đối với học tập.

c. Mô hình học tập Andragogic thừa nhận một số khía cạnh của học tập (Knowles, M.S.):

- Tập trung vào các vấn đề hơn là tập trung vào nội dung;
- Thừa nhận và khuyến khích sự tham gia tích cực của người học;
- Khuyến khích người học sử dụng về kinh nghiệm quá khứ trong các quá trình nhằm thử nghiệm kinh nghiệm đó với những dữ liệu mới;
- Không khí học tập cần phải mang tính cộng tác giữa giảng viên-học viên, học viên-học viên; ngược lại với phương thức học tập thiên về tính quyền lực, áp đặt;
- Môi trường học tập (kế hoạch, thực hiện, đánh giá) là hoạt động chung giữa người học và giảng viên;
- Đánh giá là hoạt động nhằm dẫn đến việc xác định nhu cầu và mối quan tâm để thiết kế lại các hoạt động học tập mới;
- Hoạt động và thử nghiệm chứ không phải là "chuyển giao và thu hút".

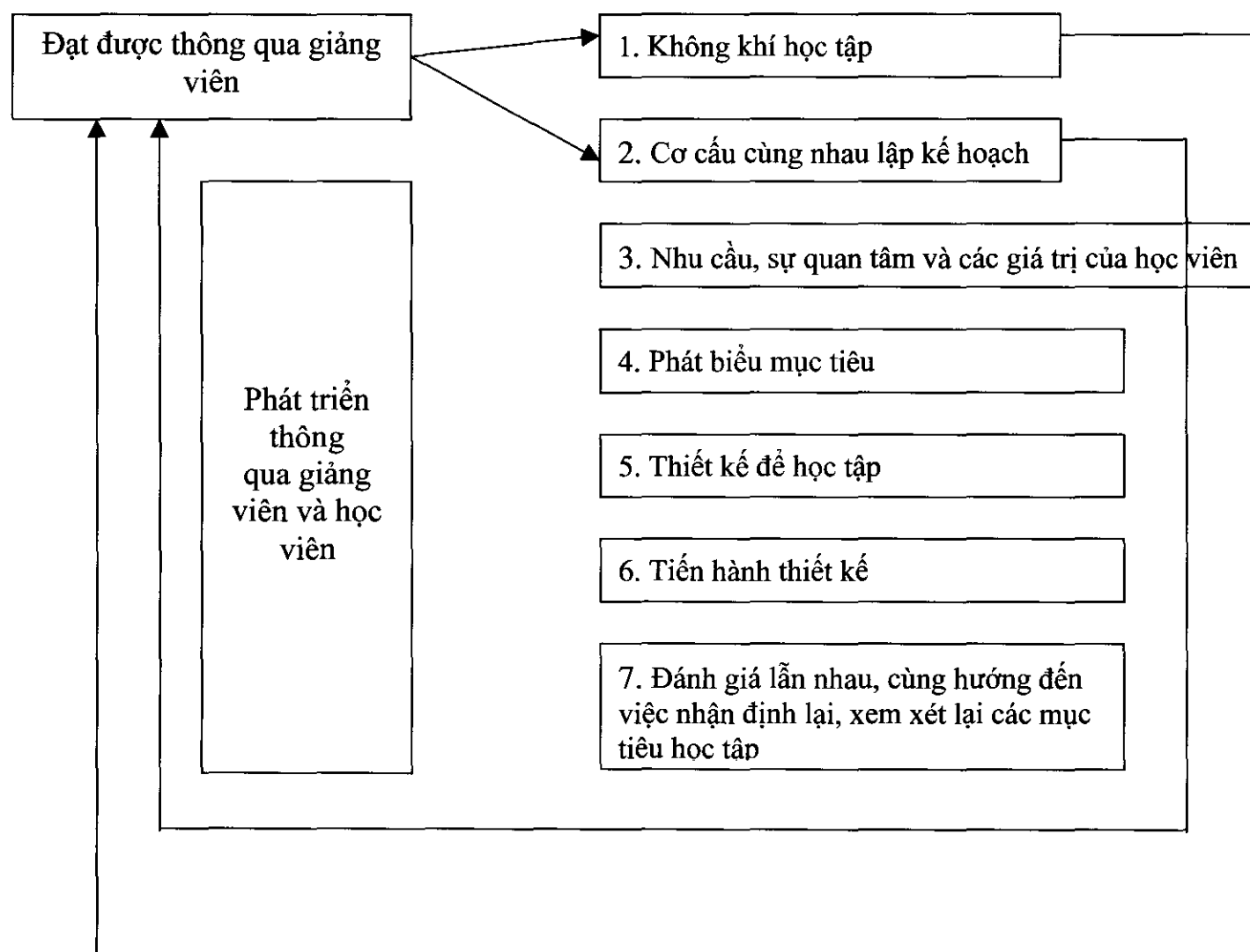
Do đó, các chức năng cơ bản của người giảng viên là làm thế nào để trở thành sự hỗ trợ, hướng dẫn cho quá trình học tập, chứ không phải chỉ tập trung vào việc quản lý nội dung giảng dạy. Để "Hướng dẫn học tập", cần sử dụng giao tiếp hai chiều nhằm tạo dựng các mục tiêu và phương pháp cho quá trình học tập.

2.2.3. Quá trình học tập.

Ba mô hình nói trên đề cập đến sự nhấn mạnh vào vai trò quan trọng của người học trong quá trình đào tạo và học tập.

Tổ chức mang tính học tập là nơi mà mọi người liên tục khám phá cách tạo ra thực tiễn; và làm thế nào để thay đổi nó – Peter Senge

Mô hình quá trình học tập:



Cả 3 mô hình học tập trên đều phản ánh quy trình học tập sau:

Bầu không khí học tập.

- Phát triển sự trao đổi lẫn nhau và sự phối hợp giữa học viên (7 nguyên tắc học tập tích cực)
- Học tập không xuất hiện trong không khí (Lấy học viên làm trung tâm)
- Người học luôn mong muốn học (Lấy học viên làm trung tâm)
- Môi trường học là rất quan trọng (Lấy học viên làm trung tâm)
- Khuyến khích người học trình bày những kinh nghiệm đã có lồng vào quá trình để nhằm thử nghiệm những kinh nghiệm đó trong ánh sáng của dữ liệu mới (Mô hình Andragogic)

Cơ cấu lập kế hoạch cùng nhau.

- Khuyến khích mối quan hệ giữa học viên và khoa (7 nguyên tắc học tập tích cực)
- Ảnh hưởng của cá nhân đến việc học tập (Lấy học viên làm trung tâm)
- Người học thích được thử thách (Lấy học viên làm trung tâm)
- Môi trường học tập (lập kế hoạch, thực hiện và đánh giá) là các hoạt động cùng nhau giữa học viên và giáo viên

Nhu cầu học viên, mối quan tâm và các giá trị.

- Tôn trọng các tài năng khác nhau và các phương pháp học khác nhau
- Người học liên hệ những kiến thức mới với những thông tin đã biết để tạo ra tri thức cho bản thân họ
- Người học là các cá nhân khác nhau
- Tập trung vào vấn đề hơn là tập trung vào nội dung.

Phát biểu mục tiêu:

- Giao tiếp với sự mong đợi cao
- Bầu không khí học tập cần phải tạo được sự cộng tác (giữa giảng viên với người học và giữa học viên với nhau), đối lại với xu thế áp đặt bằng quyền lực

Thiết kế học tập.

- Sử dụng kỹ thuật học tập tích cực
- Kinh nghiệm quá khứ là quan trọng
- Hành động là thử nghiệm chứ không phải là "chuyên giao và thu hút"

Tìm ra Thiết kế.

- Thời gian nhấn mạnh vào nhiệm vụ
- Nhiều thông tin sẽ không tạo ra học tập được nhiều hơn
- Công nhận và khuyến khích sự tham gia tích cực của học viên

Đánh giá lẫn nhau nhằm dẫn đến việc xem xét lại và đánh giá lại các mục học tập:

- Thu thập phản hồi
- Người học giống như sự tự tăng cường một cách chủ động
- Đánh giá dẫn đến việc xem xét lại nhu cầu và sự quan tâm và từ đó sẽ thiết kế lại các hoạt động học tập tích cực

Các mô hình này hoàn toàn khác với mô hình đào tạo truyền thống, khi người ta quan niệm học là quá trình chuyển giao kiến thức từ người đã biết sang người chưa biết.

Phần lớn chúng ta chỉ biết làm sao để dạy mà chúng ta lại không biết học
hỏi làm sao để HỌC – Malcom Knowles

Sử dụng bầu không khí học tập vào quá trình học tập.

"Học tập được tăng cường khi nó là sự nỗ lực của cả nhóm chứ không phải là sự ganh đua của các cá nhân. Học tập tốt, giống như làm việc tốt, là sự cộng tác và mang tính xã hội, chứ không phải là sự cạnh tranh hay sự cô lập. Làm việc với người khác thường làm tăng lên sự liên quan đến học tập. Chia sẻ ý tưởng của người này và đáp lại người ý tưởng người khác sẽ làm tăng khả năng suy nghĩ và hiểu biết sâu hơn" (Chickering & Gamson 1997).

Vì vậy, tổng quan có 3 loại nhóm học tập: học tập phi chính thức, học tập chính thức và học tập theo nhóm (Johnson, Johnson, and Smith, 1991).

- ***Học tập phi chính thức*** là sự tụ họp giữa những người học bên trong bài học, họ trao đổi, hỏi han nhau giữa những người ngồi cạnh nhau. Họ trao đổi với nhau để tìm hiểu sự hiểu biết của nhau về tài liệu, tạo cho họ cơ hội áp dụng tài liệu vào học tập hoặc làm thay đổi cách học.

- ***Học tập chính thức*** được hình thành trên cơ sở hoàn thiện các nhiệm vụ cụ thể, như việc thực hiện bài thí nghiệm, viết báo cáo, thực hiện dự án hoặc chuẩn bị bài trình bày. Các nhóm này hoàn thiện bài tập ngay trong lớp hoặc trong một thời gian vài tuần. Người học làm việc với nhau cho đến khi hoàn thành nhiệm vụ.

- ***Học tập theo nhóm*** là những nhóm làm việc với nhau theo một thời hạn dài nhất định với mối quan hệ chặt chẽ, có trách nhiệm tạo ra sự hỗ trợ, khuyến khích và giúp nhau trong việc hoàn thành nhiệm vụ hay bài tập.

Nhu cầu, sự quan tâm và các giá trị của người học.

"Có nhiều cách học. Các học viên có trình độ tiếp thu, năng khiếu, độ thông minh và phong cách khác nhau trong một tập thể lớp học. Những học viên thông minh về lý thuyết lại có thể rất vụng về trong thực hành; những học viên khéo léo, thành thạo công việc lại có thể kém hiểu biết về lý thuyết. Song họ đều mong muốn có cơ hội trình bày, thể hiện tài năng và tìm ra cách học có hiệu quả đối với họ. Từ đó, họ sẽ dễ dàng bị lôi kéo vào những phương thức học mới, mà điều đó tạo ra sự thách thức đối với chính họ".

(Chickering & Gamson 1997).

Đánh giá nhằm tạo ra sự nhận định mới, sự xem xét lại mục tiêu học tập.

"Biết về điều đã biết và điều chưa biết sẽ đưa đến nhu cầu học tập. Khi khởi động khóa đào tạo, giảng viên cần giúp người học đánh giá được những kiến thức và năng lực của họ. Trong quá trình học, giảng viên cần thường xuyên tạo cơ hội cho học viên trình bày để nhận được phản hồi về khả năng thực thi của họ. Trong một số giai đoạn của quá trình đào tạo, và đặc biệt ở cuối khóa đào tạo, giảng viên cần tạo cơ hội để học viên phản ánh được những gì họ học được, những gì họ còn muốn học nữa và họ tự đánh giá mình như thế nào". (Chickering & Gamson 1997).

2.2.4. Tổng quan về quá trình đào tạo đang bồi dưỡng.

Có 4 giai đoạn trong quá trình phát triển chương trình đào tạo bồi dưỡng:

1. Khái niệm hóa
2. Hành động hoá
3. Áp dụng thử nghiệm
4. Đánh giá

Khái niệm hóa chương trình đào tạo (bao hàm cả đánh giá nhu cầu đào tạo và thiết kế chương trình đào tạo). Đây là giai đoạn mang tính phê phán, khi mà sự phân tích nguyên nhân, mục tiêu, phạm vi và những đích của chính trị đào tạo được xác định trên cơ sở:

- kinh nghiệm, và
- sự phân tích năng lực và nguồn lực.

Khái niệm hóa là tìm các câu trả lời cho:

- Chúng ta đào tạo ai?
- Tại sao chúng ta đào tạo?
- Chúng ta đào tạo cái gì?
- Làm thế nào để đào tạo?

Các bước trong thiết kế chương trình đào tạo:

1. Xác định vấn đề:

- Đánh giá nhu cầu đào tạo
- Phân tích học viên
- Phân tích công việc so với nhiệm vụ

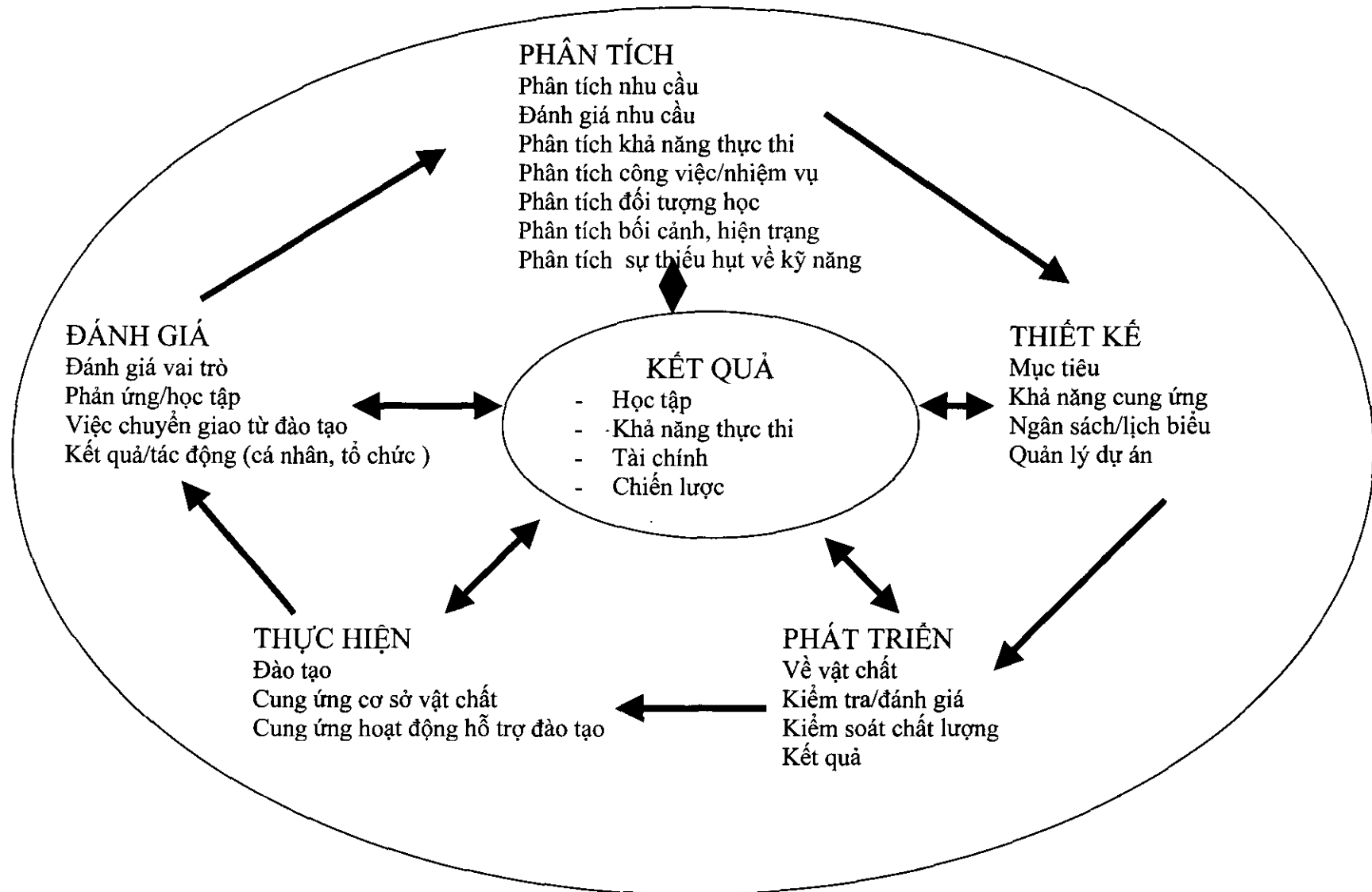
2. Thiết kế:

- Xác định mục tiêu
- Xác định kết quả đầu ra
- Chuẩn bị chương trình giảng dạy
- Thiết kế các hoạt động
- Xác định nhu cầu
- Chuẩn bị tài liệu, vật tư cho đào tạo
- Xác định nhu cầu về tài chính
- Mời giảng viên
- Chuẩn bị trang thiết bị

3. Thực hiện

- Tổ chức chương trình đào tạo
- Giám sát việc thực hiện
- Giám sát các mức độ học tập

Mô hình thiết kế chương trình đào tạo :



Kết quả của việc thiết kế chương trình đào tạo, phải đưa ra được:

- Tên chương trình đào tạo
- Mô tả tóm tắt về khoá học
- Thời hạn đào tạo
- Đối tượng tham gia đào tạo và tiêu chí lựa chọn
- Mục tiêu khóa đào tạo
- Chương trình và nội dung đào tạo
- Tài liệu và sơ đồ đánh giá
- Nguồn lực cần thiết hoặc tài chính
- Yêu cầu về quy trình hành chính

Các bước của quy trình đào tạo:

Bước 1. Đánh giá nhu cầu đào tạo (Training Need Assessment- TNA). Có thể phải sử dụng các kỹ thuật khảo sát bằng bảng hỏi, hay bằng phỏng vấn với người phụ trách nhân viên, hay phỏng vấn chính những người học. Việc đánh giá nhu cầu đào tạo cần phải xác định rõ người học cần gì, nhà quản lý cần nhân viên của họ phải có những năng lực, kỹ năng hay thái độ, hành vi gì để hoàn thành được yêu cầu của nhiệm vụ. Công việc này thường đòi hỏi nhiều công sức mới xác định được chính xác nhu cầu đào tạo. Việc xác định này sẽ là chỗ dựa cơ bản cho việc thiết kế chương trình đào tạo sau này.

Bước 2. Xác định đối tượng đào tạo. Cần phải biết rõ về đối tượng: họ là ai, họ nắm giữ những cương vị nào, trách nhiệm, nhiệm vụ của họ là gì, kiến thức và kinh nghiệm đã có của họ? Thành công của các khóa học rất phụ thuộc vào kết quả đánh giá chính xác đối tượng đào tạo.

Bước 3. Xác định mục tiêu của khoá học. Khóa học nhằm đạt được những mục tiêu gì về: kiến thức, kỹ năng, thái độ, hành vi và sự thay đổi đối với người tham dự. Thường người ta sử dụng kỹ thuật SMART để xác định mục tiêu cho khóa học.

Bước 4. Xây dựng tiêu chí đánh giá đầu ra mong đợi. Cần phải xác định đầu ra đối với học viên khi tham gia khóa học: về kiến thức, kỹ năng hay quan điểm, hay thái độ. Một chương trình đào tạo thường nhằm mục tiêu nâng cao nhận thức, thay đổi quan điểm, từ đó hình thành kiến thức và đi đến những kỹ năng cần thiết; tức là phải tạo ra khả năng hành động, khả năng thực hiện công việc theo cách tiếp cận mới, theo phương pháp mới, theo kỹ thuật mới mà người học tiếp thu được qua khóa học. Khóa bồi dưỡng tức là phải chú trọng đến khả năng hành động của người học sau khi tham dự khóa học.

Bước 5. Xây dựng nội dung khóa học. Từ mục tiêu, đầu ra mong đợi, người ta tiến hành thiết kế chương trình và nội dung khóa học nhằm đạt được những mục tiêu và đầu ra mong đợi. Việc thiết kế nội dung khóa học cần chú ý đến đối tượng học (khả năng, kinh nghiệm, những cái đã

có, những cái còn thiếu). Vì vậy, có khi cùng 1 loại chương trình, nhưng với các đối tượng khác nhau người ta phải sử dụng những nội dung, những phương pháp, kỹ thuật, hàm lượng kiến thức, nội dung thông tin khác nhau mới đạt được thành công.

Bước 6. Xác định phương pháp giảng dạy. Chúng ta sẽ lựa chọn phương pháp giảng dạy thích hợp cho người học. Học viên thường là người lớn tuổi nên cần phải có phương pháp thích hợp. Chúng ta cần sử dụng phương pháp để phát huy những kinh nghiệm vốn có của họ, kết hợp với những kỹ năng mới để giúp họ có được những kiến thức, kỹ năng mới.

Bước 7. Xây dựng lịch hoạt động cho khoá đào tạo : xây dựng lịch biểu cho chương trình đào tạo; lập trình tự quá trình đào tạo theo 1 trình tự, sao cho có khả năng theo dõi và mang tính kiểm soát.

Bước 8. Chuẩn bị vật tư phục vụ đào tạo, bao hàm cả các chi số đánh giá. Nhất là chúng ta phải chuẩn bị tài liệu cần thiết cho từng chuyên đề, cùng với tài liệu bổ trợ cần phát trước cho học viên. Chỉ tiêu đánh giá khoá học cần phải bám vào mục tiêu của khóa học.

Bước 9. Chuẩn bị tài chính. Tính toán trị giá của khoá học, tất cả các chi phí cho khóa học từ tiền *giảng* viên, tiền tài liệu, chi phí cho các hoạt động ngoại khoá.

Bước 10. Thông qua chương trình và tài chính

Bước 11. Mời giảng viên - chuẩn bị bài giảng và các trang thiết bị phục vụ khoá học.

Cần lưu ý :

Trong chương trình đào tạo, cần phải có những mô tả rõ ràng về mục tiêu của từng chuyên đề, mục tiêu cần đạt được, yêu cầu về tài liệu, về phương pháp giảng dạy; để các giảng viên biết được rõ yêu cầu mà họ cần phải đáp ứng, mối quan hệ giữa chuyên đề mà họ phụ trách với các chuyên đề khác, để không bị trùng lặp nội dung; song cũng không để bị những "lỗ hổng" hay "mâu thuẫn" về kiến thức, thông tin, do không có sự phối hợp đồng bộ giữa các chuyên đề.

Bước 12. Tổ chức khoá học:

- Giám sát các hoạt động của khoá học; bảo đảm rằng các hoạt động đề ra trong kế hoạch được tuân thủ chặt chẽ.
- Đánh giá hoạt động của học viên, đánh giá và giám sát sự tham gia của học viên trong quá trình học tập. Trong quá trình này, cần phải nhạy cảm với những nhu cầu của người học để điều chỉnh cho phù hợp với người học.
- Giám sát chỉ tiêu
- Giám sát các mức độ học tập

Bước 13. Đánh giá khóa học- chuẩn bị báo cáo đánh giá.

Cần lưu ý:

Việc đánh giá không chỉ làm sau khi kết thúc khóa học mà người ta còn thực hiện đánh giá sau 6 tháng hoặc sau 9 tháng để xem kết quả khóa học có tác động như thế nào đối với người học khi họ tham gia vào công việc thực tế tại nơi làm việc. Một khóa học chỉ được coi là thành công thực thụ khi người ta có thể đo lường, xác định được những thay đổi về hiệu quả công việc, hay những tác động do những người học tạo ra sau khóa học đối với môi trường công tác của họ. Điều này chỉ có thể đánh giá được sau một thời gian nhất định.

2.2.5. Đào tạo định hướng năng lực. (Competency-Based Training: CBT)

Đào tạo định hướng năng lực là gì? Thực thi nhiệm vụ trên cơ sở năng lực là khái niệm được sử dụng phổ biến trong kinh doanh và quản lý nhà nước.

Trước hết chúng ta tìm hiểu khái niệm năng lực là gì?

- Năng lực là những kiến thức cơ sở, những kỹ năng hay là khả năng cần thiết để thực hiện công việc một cách hiệu quả.
- Những kiến thức, kỹ năng, khả năng của cá nhân được xác định trên cơ sở những chuẩn mực hay còn gọi là tiêu chuẩn, được gắn với những vị trí công việc cụ thể. Khi nói đến kỹ năng, năng lực của 1 cá nhân, người ta phải gắn với vị trí công việc cụ thể, với yêu cầu về chức nghiệp hay kỹ thuật cụ thể, hay một vị trí xác định trong tổ chức.
- Kỹ năng, năng lực là nhằm thực hiện công việc, được sử dụng trong môi trường công tác cụ thể.

Một cách tổng quan, năng lực là sự kết hợp giữa kiến thức, kỹ năng và khả năng cần thiết để thực hiện công việc, nhiệm vụ trong môi trường công tác. Ví dụ người ta nói đến năng lực lập kế hoạch, năng lực giảng dạy, năng lực quản lý... Ví dụ khi nói đến năng lực lập kế hoạch là bao gồm một loạt các kỹ năng và khả năng cần thiết như xác định mục tiêu, đánh giá rủi ro, xác định các hoạt động cần thiết cho việc đạt được mục tiêu...

Một định nghĩa toàn diện về năng lực : *"năng lực là sự liên kết mang tính tổng hợp giữa kiến thức, kỹ năng và thái độ, mà nó ảnh hưởng đến công việc (vai trò hay trách nhiệm); chúng tương quan lẫn nhau trong quá trình thực thi nhiệm vụ, mà có thể đo lường được so với các chuẩn mực; và có thể nâng cao được thông qua đào tạo và phát triển"*.

Là đào tạo nhằm hướng đến đạt được tri thức và thể hiện được những kỹ năng cần thiết đáp ứng chuẩn mực cụ thể của 1 ngành nghề hay 1 vị trí công việc trong tổ chức.

Loại hình đào tạo này chú trọng đến kết quả đầu ra, tức là chú trọng đến những kiến thức, kỹ năng, cách thức hành động của người học sau khi tham gia quá trình đào tạo. Đối với loại hình đào tạo này, người ta phải trả lời được các câu hỏi:

- Người học sẽ có những kiến thức, kỹ năng hay khả năng hành động gì mới sau khi tham gia khóa học?
- Những kiến thức và kỹ năng đó sẽ đóng góp vào công việc của thực tiễn môi trường công tác của họ như thế nào?

Câu trả lời chính là kết quả đầu ra của khóa đào tạo, được đo lường theo các chuẩn mực của tổ chức.

Vậy làm thế nào để xây dựng được năng lực? Năng lực được hình thành từ:

- Kinh nghiệm của cuộc sống;
- Qua quá trình đào tạo chính quy (bằng cấp);
- Qua quá trình học hỏi, học nghề;
- Qua kinh nghiệm từ môi trường công việc;
- Thông qua hoạt động của cá nhân. Cá nhân sẽ có được năng lực thông qua quá trình thực hiện công việc;
- Thông qua các chương trình đào tạo và phát triển .

Khi đề cập đến đào tạo định hướng năng lực, người ta phải nói đến định hướng năng lực của một tổ chức hay một nền công vụ; người ta nói đến phương thức đào tạo tích cực nhằm nhanh chóng rút ngắn "khoảng trống" về năng lực của đội ngũ con người trong tổ chức hay trong nền công vụ, so với yêu cầu, với mục tiêu phát triển.

Đặc điểm của đào tạo theo định hướng năng lực:

Năng lực được hình thành trong quá trình làm việc, quá trình thực thi công việc; nó được thể hiện qua cách thức thực hiện công việc, qua thái độ và hành vi. Có nghĩa là năng lực phải được thể hiện ra bên ngoài; hay nói cách khác, năng lực là khả năng thực hiện công việc của cá nhân, nhưng được thể hiện ra bên ngoài thông qua công việc cụ thể, qua tình huống cụ thể.

Quá trình phát triển của người học rất phụ thuộc vào khả năng thể hiện thông qua hành động cụ thể và thái độ của anh ta. Điều này có nghĩa là không phải ai cũng có khả năng phát triển thái độ, năng lực, hành vi thông qua quá trình đào tạo. Người học nhận được kiến thức từ khóa học và sau đó năng lực của anh ta sẽ được tiếp tục được tăng cường qua 1 quá trình. Người học đóng vai trò trung tâm trong quá trình học.

Việc đánh giá phải dựa trên chất lượng công việc, mà trong đó bao hàm cả những kiến thức thu nhận được sau khóa đào tạo.

Các tiêu chí đánh giá được xây dựng trên cơ sở năng lực, mức độ thành thạo công việc. Vì vậy, việc cụ thể hoá các tiêu chí đánh giá năng lực được thể hiện ra bên ngoài của các cá nhân là điều kiện cho lại hình đào tạo định hướng theo năng lực.

Chương trình đào tạo phải hỗ trợ cho việc phát triển và đánh giá được các năng lực cụ thể.

Tóm lại, đào tạo theo định hướng năng lực là loại đào tạo dựa trên các tiêu chuẩn về năng lực, được thể hiện bằng chất lượng công việc, bằng sự thay đổi khả năng thực hiện công việc của người học; loại hình đào tạo này tập trung vào kết quả đầu ra; kết quả của đào tạo phải đo lường, đánh giá và quan sát được; kiến thức, kỹ năng của người học phải được chuyển tải vào công việc trong thực tiễn của họ. Do vậy, chương trình đào tạo theo định hướng năng lực cần phải có sự phối hợp và sự tham gia của các cơ quan gửi người đi học.

Phải có sự sắp xếp ưu tiên và tính đến những kiến thức đã có của người học, để tránh trùng lặp, chồng chéo với những gì mà người học đã biết.

Việc đánh giá chương trình đào tạo theo định hướng năng lực dựa trên những tiêu chí được thể hiện bằng các kỹ năng học được, được chia thành module.

Chương trình phải được tổ chức theo từng giai đoạn, từng chặng thời gian, theo các chủ đề nhỏ để người học dễ tiếp cận.

Chương trình phải mang tính linh hoạt; năng lực sẽ được chú trọng phát triển là những năng lực được mọi người thừa nhận.

Đào tạo theo định hướng năng lực phải dựa trên các yêu cầu thực tế của công việc. Mục tiêu của nó là giúp cho các học viên có thể hoàn thành công việc của họ một cách tốt hơn. Đào tạo theo định hướng năng lực được thiết kế nhằm nâng cao khả năng của một cá nhân để người đó có thể làm tốt hơn công việc của mình. Khác với chương trình bồi dưỡng đòi hỏi các học viên nắm bắt được các kiến thức cơ bản về tất cả các ngành quản lý nhà nước, cách tiếp cận đào tạo theo kiểu mới này không đòi hỏi học viên phải có các kỹ năng không phù hợp với công việc của họ.

Mục tiêu của các khoá đào tạo kiểu này là nâng cao khả năng trí tuệ của các học viên. Các chương trình này được thiết kế để đáp ứng các nhu cầu của chính phủ (nhằm đảm bảo rằng các cán bộ công chức có các kiến thức cơ bản) hơn là để cung cấp cho cán bộ công chức các kỹ năng cần thiết để họ làm tốt công việc của mình.

Một chiến lược đào tạo theo định hướng năng lực cần phải linh hoạt hơn và gồm các mô đun được cụ thể hoá cao (kéo dài từ 1 đến 3 ngày), các mô đun này có thể được thiết kế riêng cho thích hợp với nhu cầu của từng cá nhân người học.

Đào tạo theo định hướng năng lực đòi hỏi phải phân tích sâu hơn các nhu cầu đào tạo để cụ thể hoá các kết quả học tập mong muốn. Tuy nhiên chỉ có thể cụ thể hoá một cách chính xác các nhu cầu đào tạo khi đã có các mục tiêu và các phương tiện giúp đạt được các mục tiêu đó.

Chương trình đào tạo theo định hướng năng lực chỉ tốt khi có các nhu cầu đào tạo được đánh giá một cách chính xác. Nếu các nhu cầu đào tạo được đánh giá sai, thì cho dù đào tạo có tốt đến đâu đi nữa thì học viên cũng không thể thực hiện công việc một cách tốt hơn. Một phương pháp chung để đánh giá đào tạo là hỏi ý kiến các học viên tiềm tàng xem họ cần gì. Phương pháp này có giá trị bởi vì sẽ luôn luôn hữu ích nếu ta xin ý kiến của những người đang trực tiếp làm việc, tuy nhiên nếu chỉ có vậy thì không đủ. Bởi vì các cán bộ không phải lúc nào cũng biết họ cần phải làm gì và vì vậy không phải lúc nào họ cũng biết được là mình cần phải có năng lực gì.

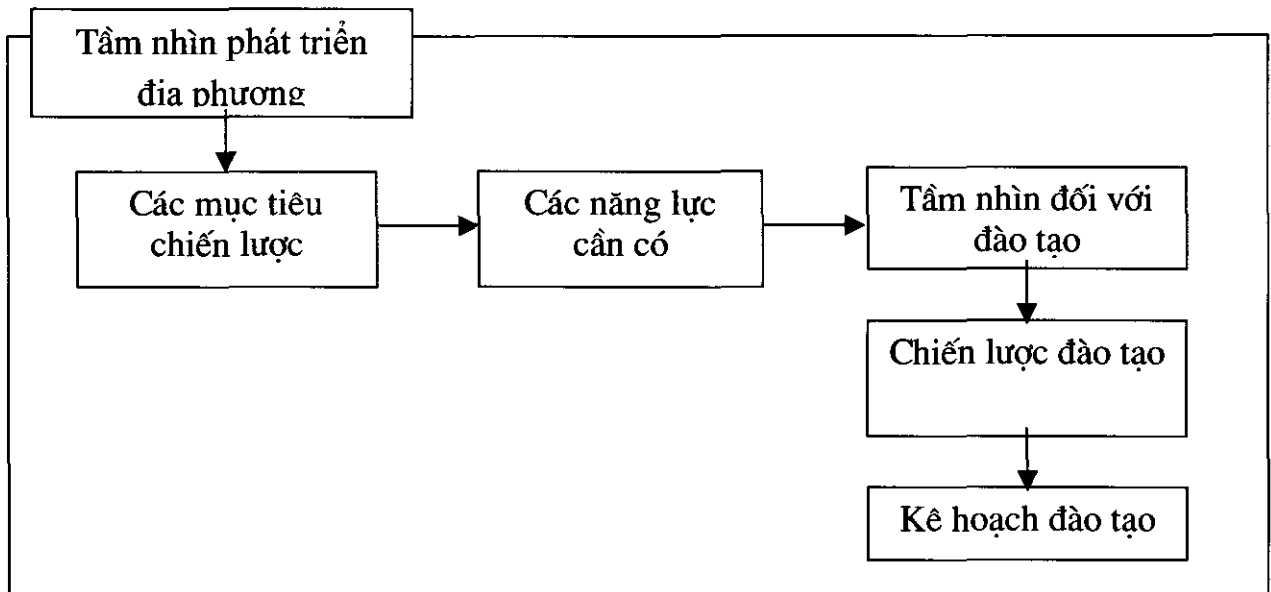
Một cách tiếp cận mang tính căn bản, cấp tiến hơn có thể được bắt đầu bằng các mục tiêu chiến lược của tổ chức (không phải chỉ thuần túy là các nhiệm vụ của tổ chức đó) và phải chuyển các mục tiêu đó thành các năng lực cần có để đạt được các mục tiêu này, thay vì chỉ xác định các năng lực cần thiết để thực hiện các nhiệm vụ. Điều đó có nghĩa là bắt đầu bằng câu hỏi: nền công vụ của Việt Nam sẽ như thế nào sau 10, 20 năm tới, và các năng lực mà nền công vụ của Việt Nam cần phải có để đạt được các mục tiêu của mình?.

Ưu điểm của phương án này là các cơ quan quản lý hành chính nền công vụ của Việt Nam sẽ nhanh chóng phát triển các cán bộ của mình trở thành những người có khả năng quản lý và xử lý quá trình khó khăn và đầy thử thách của giai đoạn chuyển đổi. Nhược điểm của phương án này là nếu muốn thay đổi một cách căn bản thì thường là sự thay đổi đó phải được cấp trên đồng ý. Nguy cơ có thể thất bại của phương án này còn có thể cao hơn vì một số cán bộ quản lý và nhân viên có thể sẽ kháng cự lại vì họ không muốn thay đổi cách làm việc của họ.

Phương án này chỉ thành công nếu cấp lãnh đạo cao nhất thống nhất và quyết tâm thay đổi. Cấp quản lý cao nhất sẽ còn phải có năng lực để quản lý quá trình thay đổi, thậm chí cần phải có nhiều nguồn lực hơn nữa để đảm bảo rằng quá trình thay đổi sẽ được lập kế hoạch và thực hiện một cách đúng đắn.

Mục tiêu chiến lược và tầm nhìn về đào tạo [7]:

Giả thiết rằng Bộ máy hành chính của địa phương đã xây dựng được một tầm nhìn rõ ràng cho địa phương mình và có khả năng đề ra các mục tiêu chiến lược cần thực hiện nhằm đạt được tầm nhìn đó, thì bước tiếp theo là phải xác định các năng lực mà địa phương cần phải có.



Việc xác định được các năng lực nào cần phải có sẽ giúp đề ra một chính sách quản lý nguồn nhân lực (HRM), và cách thức mà tổ chức phải làm để phát triển nguồn nhân lực của mình sao cho có được các năng lực cần thiết; và điều đó sẽ giúp hình thành tầm nhìn chiến lược của tổ chức.

Mục đích của công tác đào tạo là tạo điều kiện để cán bộ công chức trở thành những người có đủ khả năng thực hiện công việc được giao phó, phát huy tính sáng tạo và được khuyến khích động viên để liên tục hoàn thiện năng lực của mình nhằm đạt được các nhu cầu của cá nhân và các yêu cầu về thực hiện nhiệm vụ của cơ quan. Các hoạt động đào tạo phải tạo ra được sự chuyển biến tốt có thể nhận thấy ở nơi làm việc. Một số chuyển biến đó phải xảy ra ngay và một số khác chỉ có thể cảm nhận được sau một khoảng thời gian dài.

Có hai điểm quan trọng cần ghi nhận trong đoạn văn nói trên về tâm nhìn là:

- a. Một yếu tố quan trọng trong tâm nhìn về đào tạo ở trên là việc nhấn mạnh tới kết quả thực hiện nhiệm vụ. Một người nhân viên tham gia đào tạo là nhằm mục đích học hỏi thêm được một số năng lực để người đó có thể thực hiện tốt hơn công việc theo yêu cầu của cơ quan.
- b. Vì vậy, một yếu tố quan trọng khác là vai trò của người cán bộ quản lý đơn vị cơ sở trong việc phát triển nguồn nhân lực. Nếu đào tạo được định hướng nhiều hơn vào việc đáp ứng các nhu cầu ở nơi làm việc thì người cán bộ quản lý ở các đơn vị cơ sở sẽ đóng một vai trò tích cực hơn. Chính cán bộ quản lý các phòng ban tác nghiệp là người phải cùng với từng nhân viên của mình xác định, dưới hình thức xây dựng kế hoạch phát triển cá nhân, các yêu cầu đào tạo để có thể giúp cho người nhân viên thực hiện công việc tốt hơn. Và cũng chính các cán bộ quản lý đó là người phải liên tục hỗ trợ cho nhân viên sau khi được đào tạo và đảm bảo để họ có thể áp dụng được các kiến thức và kỹ năng mới học được vào thực tế công tác.

2.2. 6. Tổ chức mang tính học tập [7]

Thiết kế và triển khai các hoạt động đào tạo nhằm đáp ứng các nhu cầu đào tạo cơ bản là hoạt động tương đối dễ. Nhưng xây dựng các quy trình đào tạo để tạo ra một tổ chức mang tính học tập thì khó hơn nhiều.

"Một tổ chức mang tính học tập có thể được định nghĩa như là một tổ chức luôn hỗ trợ các nhân viên của mình học tập để tạo điều kiện cho tổ chức đó có thể tự biến chuyển thông qua các hành động hoàn thiện cơ cấu tổ chức, các hệ thống và quá trình của tổ chức đó".

Câu quan trọng nhất trong định nghĩa trên là ***"hỗ trợ cho sự học tập của các nhân viên của mình"***, thay vì tổ chức chỉ quan tâm đến việc lập kế hoạch các hoạt động đào tạo. Việc hỗ trợ học tập bao gồm các hoạt động như lập kế hoạch và triển khai thực hiện đào tạo và bao gồm cả các quá trình tạo ra sự quyết tâm học tập và đảm bảo rằng sự học tập thực sự xảy ra.

Một điểm quan trọng khác là các kết quả học tập trong tổ chức phải ***"tạo điều kiện để bản thân tổ chức chuyển biến"***. Một tổ chức được hình thành từ nhiều cá nhân, nên bất kỳ sự thay đổi nào nhằm hoàn thiện tổ chức đều đòi hỏi sự nỗ lực của cả tập thể. Vì vậy, mặc dù việc gửi một cá nhân đi học và giúp cho người đó trở nên tốt hơn là một hoạt động có giá trị, nhưng công tác đào tạo cần phải có khía cạnh "đội/nhóm". Nếu không có khía cạnh này thì tổ chức có thể có rất nhiều cá nhân được đào tạo nhưng không tạo thành được một động lực cộng hưởng và không thể có được các cơ cấu và hệ thống làm việc với nhau một cách có hiệu quả và tạo ra sự thay đổi thực sự.

Theo cách tiếp cận này, tổ chức đạt được tính học tập là tổ chức mà ở đó, việc học tập không chỉ diễn ra thông qua việc gửi người đi đào tạo, hoặc tạo ra các khoá đào tạo; mà tại đó còn phải rất chú trọng đến quá trình đào tạo được diễn ra liên tục, thường xuyên thông qua các hoạt động chia sẻ, trao đổi thông tin nhằm khơi dậy nguồn lực tri thức tiềm ẩn trong đội ngũ nhân lực của tổ chức. Người ta nói đến học tập từ đồng nghiệp, từ nhân viên, từ người lãnh đạo, từ khách hàng, từ các đối tác; học tập diễn ra ở mọi nơi, mọi lúc. Từ đó sẽ hình thành một văn hóa học tập; học tập được coi là một giải pháp có ý nghĩa quyết định sự thay đổi, sự phát triển và thành công của tổ chức; khi mà nguồn lực về tri thức, nguồn nhân lực được coi là nguồn lực hàng đầu, quan trọng hơn cả nguồn lực vốn, tài chính.

2.2.7. Đào tạo như là một công cụ quản lý sự thay đổi [7].

Triển khai và quản lý sự thay đổi là một trong các nhiệm vụ quản lý khó nhất. Để cải thiện các dịch vụ do tổ chức cung cấp, thường thường tổ chức phải xem xét lại các quá trình, cơ cấu tổ chức và đôi khi phải giảm cả biên chế. Cần phải nỗ lực rất lớn để tổ chức có thể thay đổi một cách thành công. Các cán bộ quản lý và nhân viên phải được chuẩn bị về mặt tâm lý và mọi người cần phải được đào tạo để đón nhận nhiệm vụ mới hoặc làm việc trong một nhóm mới, hoặc trong môi trường mới.

Ngày nay, đào tạo không còn được coi thuần túy chỉ là các hoạt động giáo dục; mà đào tạo lại thường được sử dụng như là một công cụ chủ yếu để hỗ trợ cho các quá trình thay đổi được triển khai, thực hiện. Ví dụ khi cơ cấu tổ chức thay đổi, đào tạo có thể được sử dụng để giúp các nhân viên hiểu được tại sao cần phải tái cơ cấu lại tổ chức, để lôi cuốn họ vào quá trình củng cố văn hoá, mục đích và xây dựng các đội làm việc của cơ quan mới.

Gắn đào tạo với quá trình thay đổi có thể mang lại kết quả tốt hơn là chỉ thuần túy đào tạo vì đào tạo. Ví dụ nếu cán bộ của các phòng ban trong toàn bộ cơ quan được gửi đi học khoá đào tạo về sử dụng máy tính trong công việc. Khi các cá nhân đi học trở về đơn vị cụ thể của họ, những người này có kiến thức lý thuyết tốt và một số ý tưởng về cách áp dụng các kiến thức đó. Song rất không may là, cán bộ quản lý và các đồng nghiệp, những người không tham dự khoá học lại không quan tâm và các ý tưởng đó không thể được triển khai một cách có hiệu quả.

Khi đào tạo được sử dụng như là một công cụ quản lý sự thay đổi, chương trình đào tạo phải được thiết kế để bao gồm không chỉ các yếu tố nhằm cung cấp kiến thức, mà còn phải bao gồm cả các quá trình học tập tích cực, trong đó đơn vị có thể cùng nhau làm việc như là một đội để xác định xem họ muốn đạt được các tiến bộ gì và làm thế nào để đạt được điều đó. Người giảng viên trở thành người hỗ trợ viên trong học tập và là chất xúc tác đối với sự thay đổi.

Việc sử dụng đào tạo như là một công cụ để tạo ra sự thay đổi phải là một đặc điểm của chiến lược đào tạo hỗ trợ.

QUAN NIỆM VÀ CÁCH TIẾP CẬN VỀ HÀNH CHÍNH CÔNG VÀ ĐÀO TẠO HÀNH CHÍNH CÔNG – KINH NGHIỆM CỦA THẾ GIỚI.

2.3 Quan niệm và cách tiếp cận về hành chính công của thế giới.

Thế giới đề cập về hành chính công như thế nào trong bối cảnh toàn cầu hóa, xu thế hội nhập, phát triển của khoa học công nghệ, cạnh tranh và hợp tác để cùng phát triển. Để tìm hiểu bức tranh về cách tiếp cận đến nền hành chính công, chúng tôi xin giới thiệu một cách tổng quan về những vấn đề chính, đang được quan tâm trong các nền hành chính công trên thế giới, từ các nguồn tư liệu:

1. Chương trình đào tạo về hành chính công cho giảng viên Học viện HCQG tại Canada và Philippines; và
2. Các tài liệu, tư liệu quốc tế về hành chính công;
3. Một số chương trình đào tạo về hành chính công (ENAP-Québec-Canada, Anh, Singapore)

Khi nói đến hành chính công, người ra đề cập, nghiên cứu, xem xét và phân tích những vấn đề chính:

1. Cơ hội và thách thức đối với nền hành chính công trong bối cảnh toàn cầu hóa, những vấn đề quốc tế và phát triển khoa học công nghệ:

- Hệ thống chính trị, quyền lực chính trị và hành chính nhà nước;
- Các loại hình nhà nước qua các thời kỳ phát triển;
- Cơ hội và thách thức đối với các nền hành chính công (trong các quốc gia phát triển và quốc gia đang phát triển) trong xu thế toàn cầu hóa và phát triển khoa học công nghệ;
- Vai trò của hành chính công trong bối cảnh mới; những vấn đề đặt ra cho các quốc gia nhằm thực hiện mục tiêu thiên niên kỷ mới;
- Cạnh tranh và hợp tác để phát triển;
- Xu thế chuyển đổi vai trò của nhà nước trong thời đại thông tin;
- Hành chính công và bối cảnh quốc tế;

2. Quản lý các tổ chức công

- Nhận thức, cách tiếp cận, khái niệm về tổ chức công;
- Sự thay đổi tổ chức công trong quá trình phát triển nền hành chính công;
- Lý thuyết tổ chức trong hành chính công;
- Thiết lập vấn đề và ra quyết định trong tổ chức công;
- Cơ cấu tổ chức công: các loại hình, xu hướng tiếp cận và đánh giá tổ chức công xuất phát từ kết quả, sản phẩm và hoạt động của tổ chức;

- Chẩn đoán và đánh giá tổ chức xuất phát từ chất lượng, hiệu quả hoạt động của tổ chức công;
- Xu thế áp dụng những thành quả về quản lý chất lượng trong khu vực tư vào khu vực công (TQM, Benchmarking)
- Cách thức tổ chức và hoạt động của Chính phủ trong thời đại thông tin (Chính phủ điện tử, G-G, G-B, G-C, G-E)
- Các hoạt động cơ bản trong các tổ chức công: quản lý, ra quyết định, giao tiếp, kiểm tra, chẩn đoán, quản lý các nguồn lực)
- Thiết lập tổ chức mang tính học tập
- Quản lý chiến lược;
- Quản lý thông qua kết quả;
- Quản lý dự án;
- Quản lý sự thay đổi trong tổ chức công;
- Phân tích và phát triển tổ chức;

3. Quản lý và phát triển nguồn nhân lực trong khu vực công

- Cách tiếp cận về nguồn nhân lực trong khu vực công qua các thời kỳ:
 - *Nhà quản lý là người biết phân công nhiệm vụ cho nhân viên* (thời kỳ trước 1800);
 - *Nhà quản lý là người chịu trách nhiệm về kết quả của nhân viên* (thời kỳ cách mạng năng suất, F.Taylor);
 - *Nhà quản lý là người biết tổ chức khai thác và sử dụng hiệu quả tri thức của tổ chức* (ngày nay)
- Xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực trong các tổ chức công;
- Cách tiếp cận về các giá trị trong tổ chức: xu thế xây dựng các giá trị trong công tác quản lý nguồn nhân lực;
- Môi quan hệ giữa cá nhân-nhóm và tổ chức;
- Khuyến khích động cơ cá nhân, nhóm và tổ chức trong thực thi nhiệm vụ và huy động nguồn lực cho tổ chức;
- Khuyến khích và xây dựng nhóm làm việc (Team Work);
- Văn hóa tổ chức, bầu không khí trong tổ chức;
- Đạo đức công chức; kỹ năng lắng nghe trong tổ chức công.

4. Quản lý tài chính công

- Khái niệm về tài chính công;
- Tài chính công và quan hệ Kinh tế thị trường;

- Nghiên cứu tài chính công;
- Chính sách thuế và mục tiêu chính sách thuế;
- Vay nợ, thâm hụt ngân sách;
- Các biện pháp tăng cường hiệu quả sử dụng nguồn tài chính của nhà nước;
- Chu trình ngân sách;
- Kiểm toán, kế toán, tính trách nhiệm trong tài chính công.

5. Quản lý khu vực công

- Dịch vụ công và Vai trò của nhà nước đối với dịch vụ công;
- Khu vực công và khu vực tư: khái niệm, trách nhiệm và mối quan hệ;
- Quá trình phát triển chiến lược khu vực công;
- Ảnh hưởng của toàn cầu hóa đối với khu vực công;
- Niềm tin (trust) trong nỗ lực thu hút các nguồn lực;
- Giá trị tốt nhất (Best Value);
- Sáng tạo trong khu vực công;
- Tập trung hóa và phân quyền;
- Tư nhân hóa và xã hội hoá dịch vụ công: xu thế, thách thức và những vấn đề;
- Cải cách doanh nghiệp công;
- Sự tham gia trong quản lý và cung ứng dịch vụ công.

6. Quản lý dịch vụ địa phương

- Vai trò và sự phân định trách nhiệm, mối quan hệ giữa TW và địa phương trong cung ứng dịch vụ công tại địa phương và quản lý các nguồn lực;
- Cơ cấu tổ chức, trách nhiệm và cách thức cung ứng dịch vụ liên quan đến đời sống công dân của chính quyền địa phương;
- Quản lý và phát triển địa phương (công tác quy hoạch, tầm nhìn và chiến lược phát triển địa phương, thu hút các nguồn lực và sự tham gia trong phát triển địa phương, năng lực phản ứng của chính quyền địa phương trước những vấn đề của cộng đồng); những điều kiện bảo đảm cho phát triển địa phương;
- Dân chủ cơ sở và cơ chế bảo đảm dân chủ cơ sở;
- Sáng kiến trong phát triển địa phương;
- Xu thế đấu thầu, ký hợp đồng ra bên ngoài trong cung ứng dịch vụ công (Outsource);
- Quản lý chất lượng trong cung ứng dịch vụ công.

7. Lãnh đạo và quản lý chiến lược trong khu vực công

- Khái niệm lãnh đạo và quản lý qua các thời kỳ; phân biệt lãnh đạo và quản lý;
- Phong cách và kỹ năng lãnh đạo;
- Nhà lãnh đạo và tầm nhìn, chiến lược, sứ mệnh và kế hoạch hành động;
- Thiết lập mục tiêu trong quản lý công;
- Lập kế hoạch chiến lược và quản lý trong hành chính công;
- Quản lý sự thay đổi trong khu vực công;
- Quản lý tri thức trong thời đại thông tin và nền kinh tế tri thức.

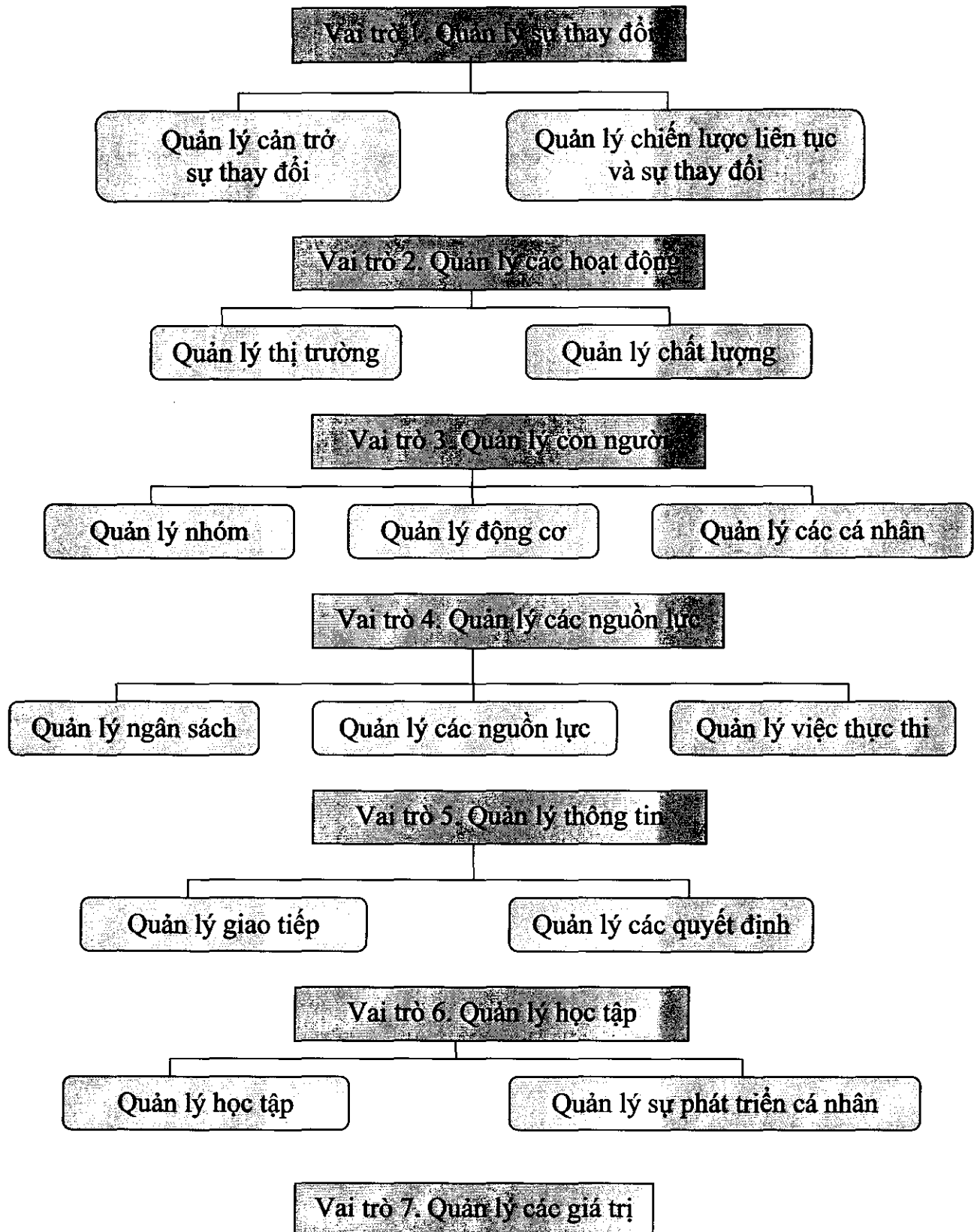
8. Chính sách công

- Vai trò của chính sách công trong nền hành chính công;
- Quy trình xây dựng chính sách công;
- Công cụ phân tích, hoạch định và đánh giá chính sách công;
- Tổ chức thực thi chính sách công;
- Quản lý và phát triển dự án trong thực thi chính sách công;
- Chính sách thuế, chính sách công trong nền kinh tế thị trường – công cụ điều tiết của nhà nước;

9. Cải cách hành chính và cải cách khu vực công

- Quá trình chuyển đổi của hành chính công: từ hành chính công đến quản lý công;
- Nền hành chính quan liêu (Bureaucratic Administration), nền hành chính hiện đại (Modern Administration) và nền hành chính hậu hiện đại (PostModern Administration): xu thế và sự chuyển đổi;
- Đổi mới Chính phủ trong thời đại thông tin;
- Cải cách doanh nghiệp công;
- Cải cách hành chính công;

10. Cách tiếp cận mới về quản lý dịch vụ công (Management Public Services) [11]



2.4 Giới thiệu về đào tạo, bồi dưỡng công chức nền công vụ một số nước.

2.4.1 Đào tạo, bồi dưỡng công chức nền công vụ Philippines

Công tác đào tạo, bồi dưỡng nhân lực cho nền công vụ Philippines do Ban Công vụ đảm trách (Civil Services Commission-CSC).

Ban Công vụ là trung tâm đảm trách về nguồn nhân lực của Chính phủ, có trách nhiệm thiết lập hệ thống thể chế cho quy trình tuyển dụng và sử dụng công chức; thiết lập hệ thống tiêu chuẩn đo lường tính hiệu quả trong đạo đức, trách nhiệm, sự tiến bộ, thực thi nhiệm vụ và đánh giá trong nền công vụ.

Tầm nhìn của Ban Công vụ. Đảm bảo sự thống nhất về quản lý và phát triển nguồn nhân lực trong nền công vụ; thúc đẩy văn hóa cung ứng dịch vụ công xuất sắc trong nền công vụ.

Sứ mệnh của Ban Công vụ: Đưa nền công vụ thành lực lượng đại diện cho nền hành chính dân chủ.

Chiến lược của ban Công vụ 2002-2004: Cải cách trên 6 lĩnh vực:

1. Nâng cao hiệu lực, hiệu quả nền hành chính;
2. Chuyên nghiệp hóa nền công vụ;
3. Nâng cao chất lượng cung ứng dịch vụ công;
4. Cũng cố sự thống nhất trong khu vực công;
5. Cũng cố các mối quan hệ với bên ngoài;
6. Quản lý các dịch vụ hỗ trợ.

Để thực hiện chiến lược này, Ban Công vụ đã đề ra 6 mục tiêu cho hoạt động:

Mục tiêu số 1: Sự công bằng, tính hiệu lực và hiệu quả của nền hành chính :

- Bảo đảm tuân thủ nghiêm chỉnh việc thực thi những quy định về quản lý và phát triển nguồn nhân lực của chính phủ, do Ban Công vụ xây dựng;
- Tăng cường năng lực cho các nhà tư vấn pháp lý về việc chấp hành những quy định của ban Công vụ trong hoạt động tư vấn về nhân lực, làm cho họ trở thành đối tác của các đơn vị quản lý nhân lực.
- Tăng cường khả năng hoà giải để xử lý những vi phạm trong quản lý ngân sách cho lĩnh vực quản lý nguồn nhân lực.
- Thực hiện các hội thảo về quy trình pháp quy và phát triển giới.

Mục tiêu số 2. Chuyên nghiệp hóa nền công vụ:

A. Tăng cường ngạch thứ ba:

- Xem xét lại và cải tiến cơ chế tuyển dụng nhân sự đối với công chức ngạch thứ 3 trong nền công vụ, đặc biệt trong việc tuyển dụng và thi tuyển nâng ngạch.
- Tư vấn về hệ thống thăng tiến, căn cứ theo năng lực chuyên gia và khả năng thực thi hơn là theo ngành đạo tạo về hành chính và quản lý.
- Thực thi các chính sách phi chính trị hóa trong việc bổ nhiệm các vị trí trong chính phủ (Có 50% các vị trí trong các cơ quan mang tính chính trị hiện nay).

B. Tham gia trong lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực:

- Thiết kế các chương trình đào tạo nhằm nâng cao chuẩn mực về đạo đức trong nền công vụ.
- Xây dựng lại các chương trình về phát triển nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu về nhân sự ở các ngạch 1,2 và 3.
- Phát triển năng lực xây dựng chương trình cho các ngành quan trọng trong chính phủ.
- Hỗ trợ về cơ sở vật chất và tài liệu cho các chương trình đào tạo trong nền công vụ.
- Nâng cao chuẩn mực về đạo đức trong một số ngành nghề trọng yếu, bằng các chương trình đào tạo nâng cao năng lực cho các nhà hoạch định chính sách.

C. Nâng cao hệ thống đánh giá nhân sự dựa trên công trạng.

- Hoàn thiện hệ thống đánh giá trong lựa chọn, tuyển dụng dựa trên năng lực của các ứng cử viên hơn là dựa trên bằng cấp.
- Xem xét lại tính hợp lý và các chính sách trong việc đánh giá và thừa nhận công trạng của công chức.
- Xem xét lại chương trình so với các chuẩn mực về đào tạo.
- Phát triển hệ thống thử nghiệm các giá trị dựa trên đạo đức và hệ thống đánh giá tại Ban Công vụ.
- Tiến hành xem xét tổng quan và toàn diện những khuyến nghị bảo đảm tính nhất quán trong thi tuyển công chức.
- Tổ chức thi tuyển đối với những nhân vật quan trọng trong nền công vụ (VIP)
- Xây dựng quy định thi tuyển công chức.
- Xem xét lại sự phù hợp của các chính sách và thực tiễn trong công tác về nhân sự.
- Phát triển các chính sách và chương trình về chế độ hưu trí cho công chức chính phủ
- Xem xét và sắp xếp lại các chương trình bồi dưỡng cho công chức.

- Xem xét lại vấn đề bổ nhiệm và hoạt động của các văn phòng phụ trách công tác nhân sự thuộc bộ máy của nền công vụ.

Việc xem xét việc thi tuyển công chức ở Philippine được tiến hành thường xuyên hàng năm. Số lần thi tuyển tùy thuộc vào loại hình thi tuyển.

Mục tiêu số 3. Tăng cường cung ứng dịch vụ công

A. Hành chính tổng hợp và tính trách nhiệm trong dịch vụ:

- Tăng cường phê chuẩn hệ thống đánh giá dựa trên công trạng.
- Nâng cao tính trách nhiệm và cung ứng dịch vụ thông qua hệ thống đánh giá của Ban Công vụ, thu thập ý kiến góp ý từ bàn góp ý;
- Thiết lập đơn vị chịu trách nhiệm về xây dựng tiêu chuẩn đạo đức, tiêu chuẩn năng lực và hướng dẫn cho các cơ quan công vụ về việc đánh giá công chức.

B. Hệ thống thông tin quản lý nhân sự và quản lý dịch vụ:

- Văn phòng giám sát sự tuân thủ về cơ cấu tổ chức theo văn bản quy phạm số 35: Công bố về hướng dẫn dịch vụ và thiết lập sơ đồ cơ cấu tổ chức;
- Triển khai chương trình cung ứng dịch vụ tốt nhất, do các nhóm từ 2-3 người của Ban Công vụ thực hiện, nhằm đạt được dịch vụ thông suốt, thông qua việc chẩn đoán các vấn đề và lựa chọn sáng kiến phù hợp.
- Thiết lập cơ sở dữ liệu phục vụ chương trình tin học hoá quản lý nguồn nhân lực cho các cơ quan của chính phủ; tạo điều kiện thuận lợi trong việc kết nối, khai thác thông tin về nhân sự qua mạng máy tính.

Mục tiêu số 4. Phối hợp các tổ chức công đoàn trong khu vực công.

- Xem xét toàn diện việc giải quyết các vấn đề của tổ chức công đoàn khu vực công trong nỗ lực giảm các bất đồng, những điểm yếu và mâu thuẫn; nhằm tăng cường vai trò tham gia vào hoạch định chính sách về nguồn nhân lực.
- Tăng cường năng lực trong hoạt động chống tham nhũng, hối lộ.
- Ban hành các quy định chuẩn về quan hệ giữa nhà quản lý với nhân viên; giữa người sử dụng lao động với người lao động.
- Tăng cường các dịch vụ hoà giải trong vấn đề xử dụng nguồn nhân lực.

Mục tiêu số 5. Tăng cường các mối quan hệ bên ngoài.

- Duy trì sự kết nối chặt chẽ với các trung tâm về nguồn nhân lực tại địa phương và các tổ chức có quan hệ quốc tế, quản lý sáng kiến và phát triển hành chính.
- Tăng cường sự kết nối với các tổ chức lập pháp và các cơ quan khác của chính phủ trong vấn đề quản lý và phát triển nguồn nhân lực.

Mục tiêu số 6. Quản lý các dịch vụ hỗ trợ.

- Phát triển chương trình quản lý an toàn việc chi tiêu (Lập kế hoạch ngân sách năm).
- Phát triển chính sách hoặc chương trình liên quan đến nguyên tắc tài chính và quản lý chất lượng sản phẩm (Hệ thống và quy trình đánh giá).
- Thiết lập hệ thống cải tiến và duy trì chất lượng.
- Xem xét lại các chiến lược phát triển công nghệ thông tin trong quản lý nhân lực của Ban Công vụ.
- Xem xét lại việc tăng cường các hệ thống hoặc chương trình về công nghệ thông tin.
- Đánh giá các hoạt động quản lý của Ban Công vụ thông qua hệ thống công nghệ thông tin.
- Xem xét lại và cập nhật các dữ liệu về sự thay đổi liên quan đến nhân sự

Tầm nhìn của Ban Công vụ trong việc thiết lập hệ thống đánh giá dựa trên công trạng đối với khu vực công: ***"Dịch vụ xuất sắc trên cơ sở phân quyền và đạo đức"***.

- Ban Công vụ sẽ nỗ lực trong việc tăng cường thiết lập thể chế phù hợp cho hệ thống đánh giá dựa trên công trạng đối với tất cả các ngạch công chức trong nền công vụ;
- Bảo đảm việc bổ nhiệm trong nền công vụ được dựa trên cơ sở công trạng và cạnh tranh công khai;
- Thiết lập hệ thống thăng tiến;
- Thiết lập hệ thống tiêu chí đánh giá về đạo đức, tính hiệu quả và tính nhất quán trong khu vực công;

Tiêu Chuẩn về trình độ chuyên môn: là những quy định chính thức về sự phù hợp tối thiểu của vị trí chức năng cụ thể, với năng lực cần có của người công chức.

Cơ sở về chuẩn đối với năng lực và chuyên môn đối với công chức dựa trên:

1. Quá trình đào tạo
2. Kinh nghiệm
3. Quá trình bồi dưỡng
4. Tính phù hợp giữa yêu cầu của vị trí chức nghiệp với năng lực cần thiết.
5. Thái độ tâm lý-xã hội và những đặc điểm cá nhân cần cho vị trí chức nghiệp.

Về quá trình đào tạo:

- Các chương trình đào tạo chính thức về chuyên môn, nghiệp vụ theo hệ thống bằng cấp, bảo đảm đủ trình độ thực hiện được yêu cầu vị trí công tác.
- Kết hợp với chương trình bắt buộc 2 năm tại Trung tâm đào tạo hành chính; tức là tương đương 72 đơn vị học trình về chuyên môn.

Về chương trình bồi dưỡng.

Là các chương trình bồi dưỡng do Ban Công vụ tổ chức hoặc do các đơn vị chức năng thực hiện nhằm hỗ trợ cho công chức nâng cao năng lực và kỹ năng thực thi nhiệm vụ, đáp ứng yêu cầu của từng vị trí công tác.

Thi tuyển công chức: Thi tuyển gồm 2 phần: thi viết và thi vấn đáp.

Thi viết bao gồm các kỹ năng:

- Kỹ năng giao tiếp
- Lập luận logic
- Phân tích dữ liệu
- Các khái niệm về lãnh đạo, quản lý và ứng dụng trong thực tiễn
- Luật Philippine
- Đạo đức lao động
- Thông tin cơ sở và những vấn đề về bảo vệ môi trường và phát triển bền vững
- Hoà bình và quyền con người.

Những người đạt được kết quả thi viết mới được phép tham gia thi vấn đáp, do Hội đồng thi tuyển tổ chức.

Các chương trình bồi dưỡng:

- Chương trình định hướng và giới thiệu,. Khi nhân viên được tuyển dụng, họ được tham gia chương trình bồi dưỡng căn bản, định hướng giới thiệu về chức năng, nhiệm vụ của cơ quan, trách nhiệm của nhân viên, cơ cấu tổ chức của cơ quan;
- Chương trình định hướng giá trị.
- Chương trình bồi dưỡng về đạo đức và tính trách nhiệm trong nền công vụ, như vấn đề như chống tham nhũng.
- Chương trình phát triển năng lực giám sát. Chúng tôi bồi dưỡng cho nhân viên cách giám sát tính hiệu quả, kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng quản lý chất lượng trong thực thi và các biện pháp nâng cao chất lượng dịch vụ;

- Chương trình tăng cường, nâng cao năng lực trong cung ứng dịch vụ công; định hướng cho các nhân viên hiểu được văn hóa cung ứng dịch vụ tốt nhất, tính chính xác, tinh thần phục vụ nhân dân toàn tâm, toàn ý.
- Chương trình quản lý chất lượng thực thi: Yếu tố quan trọng trong bức tranh tổng thể về thực thi là phải có vấn đề quản lý chất lượng thực thi, đánh giá mức độ thực thi nhiệm vụ, đánh giá chất lượng thực thi, đánh giá nhân viên, đánh giá những kết quả và đầu ra mà họ cần phải đạt được.
- Chương trình bồi dưỡng định hướng năng lực (Competency – Based Capability Building).

Các biện pháp hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực:

- ***Xây dựng con đường phát triển chức nghiệp*** là gì? (Career Pathing). Bạn sẽ ở đâu sau 5 năm nữa.
- ***Kèm cặp, hướng dẫn nghề*** (Coaching). Kèm cặp là giúp cho những người mới vào 1 vị trí làm quen với công việc. (Đó cũng chính là cơ hội có ích cho cả người kèm vì họ có thể nâng cao về kỹ năng của chính bản thân thông qua việc hướng dẫn, kèm cặp)
- ***Tư vấn***: khi nhân viên có vấn đề, những vấn đề cá nhân hay công việc, người lãnh đạo trực tiếp có trách nhiệm tư vấn cho nhân viên. Để trở thành người tư vấn, người ta cần có kỹ năng lắng nghe tốt. Điều quan trọng của người thực hiện chức năng tư vấn không phải là chỉ ra cần phải làm gì, làm như thế nào mà điều quan trọng nhất là phải biết lắng nghe.
- ***Cố vấn*** (Mentoring): là mức tư vấn cao, bao hàm cả kèm nghề, hướng dẫn, tư vấn, vạch mục tiêu. Lựa chọn nhân viên có tiềm năng để kèm cặp.

Từ 1 nhân viên thường lên cấp quản lý (bậc 2) phải có 40 giờ (tương đương 5 ngày) bồi dưỡng.

Thời gian cho các chương trình bồi dưỡng:

- Chương trình bồi dưỡng định hướng giá trị là 3 ngày.
- Chương trình bồi dưỡng về đạo đức và tính trách nhiệm 3 ngày.

Điều quan trọng là sau mỗi khoá học, mỗi học viên phải xây dựng kế hoạch hành động.

Tổng số công chức của Philippine hiện nay là 1.3 triệu, hưởng ngân sách của nhà nước.

Để xây dựng chương trình đào tạo, một căn cứ quan trọng là hoạt động đánh giá nhu cầu đào tạo, thông qua:

- Phản hồi từ học viên tham gia các khoá học;
- Nhu cầu về những vấn đề mới trong nền công vụ.

Trong đào tạo chú trọng việc đánh giá kết quả đào tạo ở 4 cấp độ:

- Sự hài lòng của học viên thông qua phản ứng của học viên;
- Xem xét mục tiêu đã đạt được chưa, liệu học viên đã học được gì mới không?
- Những điều học được phải được áp dụng vào thực tiễn
- Tăng cường năng lực thực thi công việc. Làm thế nào để chương trình đào tạo không chỉ nhằm nâng cao chất lượng hoạt động của các cá nhân mà còn phải nâng cao chất lượng hoạt động của tổ chức .

Để thiết kế các chương trình đào tạo, phải thực hiện các bước:

- Sử dụng hoạt động đánh giá nhu cầu đào tạo (Training Need Assessment- TNA) , để xác định nhu cầu về đào tạo.
- Thiết kế dự thảo chương trình đào tạo;
- Thử nghiệm chương trình;
- Đánh giá chương trình thử nghiệm (ở 4 cấp độ);
- Điều chỉnh cho phù hợp;
- Triển khai đại trà;
- Và cứ sau mỗi khóa, lại thực hiện đánh giá để tìm ra những điều cần điều chỉnh, bổ sung.

2.4.2 Về quan điểm đào tạo, bồi dưỡng của Học viện Hành chính và Quản lý Singapore

Khuôn khổ 5 cấp trong việc thiết kế các chương trình của Học viện:

1. **Đào tạo nhập môn:** giới thiệu về Công vụ, tổ chức và công việc mà người công chức đảm nhiệm khi bắt đầu nhận nhiệm vụ của một cơ quan;
2. **Đào tạo cơ bản:** trang bị các kỹ năng và kiến thức cần thiết để thực hiện công việc hiện hành một cách hiệu quả;
3. **Đào tạo nâng cao:** nhằm bổ túc thêm cho đào tạo cơ bản, tạo điều kiện cho cá nhân thực hiện công việc ở cấp cao hơn;
4. **Đào tạo mở rộng:** phát triển cá nhân mức cao hơn, để làm những công việc liên quan đến hiện tại trong những trường hợp bất ngờ, hoặc để gánh vác công việc cấp cao hơn trong con đường thăng tiến nghề nghiệp;
5. **Đào tạo thường xuyên:** giữ cho cá nhân luôn được cập nhật hoá và giúp nâng cao khả năng để luôn thích hợp với công việc trong lâu dài.

Các chương trình đào tạo:

Là công chức nhà nước, cần phải có đủ năng lực, không những để thực thi các chức năng trước mắt mà còn phải chuẩn bị khả năng làm việc trong lĩnh vực xa hơn, cao hơn. Vì vậy, có 5 nhóm năng lực mà tất cả các công chức nhà nước nên tham gia, được sắp xếp theo 5 lĩnh vực:

1. **Quản lý công vụ tuyệt hảo:** các khoá học này giúp cá nhân hiểu tầm quan trọng của quản lý chất lượng và sự tuyệt hảo trong công vụ và trang bị cho người công chức những công cụ và kỹ thuật để thực hiện công việc của mình một cách tuyệt hảo.
2. **Quản lý đổi mới:** các khoá học này giúp cá nhân xây dựng một thái độ tích cực để thay đổi và trang bị cho bản thân các kỹ năng để quản lý sự đổi mới;
3. **Lãnh đạo và làm việc với người khác:** các khoá học này xây dựng năng lực cho cá nhân để hợp tác và gắn bó với đồng nghiệp của mình;
4. **Quản lý các hoạt động và nguồn lực:** các khoá học này cung cấp cho cá nhân các công cụ và kỹ thuật cần thiết để quản lý đơn vị công tác của mình hiệu quả và năng suất cao.
5. **Quản lý bản thân:** các khoá học này giúp xây dựng lòng tự tin và gia tăng tính hiệu quả của cá nhân - cả trong và ngoài chức năng công việc của mình.

Các khóa học theo 5 nhóm lĩnh vực này, được thiết kế cho 4 loại công chức; mỗi khóa có thời lượng 1-3 ngày:

- Công chức cấp I : 132 khóa học; và 31 khóa học về tin học;
- Công chức cấp II: 84 khóa học; và 30 khóa học về tin học;

- Công chức cấp III: 71 khoá học; và 29 khóa học về tin học;
- Công chức cấp IV: 22 khóa học.

Chương trình đào tạo theo học phần.

Đối với công chức tham gia quản lý tài chính, quản lý nguồn nhân lực, và quản lý thông tin, Học viện Hành chính và Quản lý có chương trình đào tạo theo học phần; bao gồm các kỹ năng cần thiết trong các chức năng chuyên ngành; và cũng được thiết kế theo 5 cấp:

1. Chương trình học phần dành cho quản lý tài chính (8 khóa học) : giúp cá nhân hiểu lý luận về tài chính trong công vụ, và trang bị các kỹ năng cần thiết trong quản lý chức năng tài chính. Chương trình bao gồm: lập kế hoạch ngân sách, giám sát và kiểm tra tài chính, kiểm toán nội bộ, thu-chi, các chiến lược đầu tư cơ bản, cùng các luật lệ và thủ tục tài chính trong công vụ.
2. Chương trình học phần dành cho quản lý và phát triển nguồn nhân lực (13 khóa học): giúp cá nhân động viên tối đa sức người để hoàn thành các mục tiêu của tổ chức. Chương trình giải thích triết lý quản trị nhân lực trong công vụ, cung cấp đào tạo về chức năng với rất nhiều đề tài nhân lực: lập kế hoạch và triển khai, tuyển mộ và tuyển chọn, thẩm định và thăng tiến, đào tạo và phát triển, trả lương và đãi ngộ, các kỹ năng của đào tạo viên.
3. Chương trình học phần về quản lý thông tin (10 khóa học): trình bày nhu cầu quản lý thông tin hữu hiệu, và cung cấp cho học viên kiến thức và kỹ năng để thực hiện quản lý thông tin.

Các khóa đào tạo mới và các chương trình học phần:

Chương trình về phương pháp tổng hợp sáng tạo nơi làm việc (Creativity@Work): Gồm các khóa học:

1. Cá nhân sáng tạo
2. Nhà quản lý sáng tạo
3. Tổ chức sáng tạo

Chương trình vươn đến tuyệt hảo và kết quả thông qua nhận thức và sự thay đổi:

Gồm các khóa học:

1. Người công chức trong thế kỷ 21;
2. Vươn đến tuyệt hảo trong công vụ 21 – đáp ứng các thách thức;
3. Quản lý các quan hệ với người khác trong công việc;
4. Cải tiến liên tục: góp phần cải tiến tổ chức;
5. Thức tỉnh đầu óc sáng tạo của chúng ta.

Chương trình học hỏi theo mục đích – Chương trình WITS:

Gồm các khóa học:

1. Học qua việc làm: học viên lĩnh hội các kỹ năng và hiểu biết trong khi hoàn thành công việc, trong thế giới thực nhằm theo đuổi mục đích.
2. Học bằng khám phá: học viên kiểm soát việc học của mình;
3. Học thông qua kể chuyện.

Học viên sẽ đóng vai trò là người đứng đầu nhóm cải tiến công việc, qua đó học sẽ lãnh đạo một nhóm trong công tác lập kế hoạch, quyết định, kiểm tra, hoạt động cho một dự án cải tiến công việc.

**KHẢO SÁT NHU CẦU VÀ XÂY DỰNG KHUNG CHƯƠNG TRÌNH
BỒI DƯỠNG KIẾN THỨC HÀNH CHÍNH CHO CÁN BỘ, CÔNG
CHỨC CHÍNH QUYỀN ĐỊA PHƯƠNG**

Phần 3.

**ĐỀ XUẤT KHUNG CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO,
BỒI DƯỠNG KIẾN THỨC HÀNH CHÍNH
CHO CÁN BỘ, CÔNG CHỨC
CHÍNH QUYỀN ĐỊA PHƯƠNG**

3.1 CÁCH TIẾP CẬN VỀ ĐỔI MỚI CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG VỀ HÀNH CHÍNH CÔNG.

Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức trong công cuộc đổi mới phương thức điều hành, quản lý của nền công vụ đang là vấn đề thu hút sự quan tâm đặc biệt của nhiều quốc gia, trong bối cảnh xu thế toàn cầu hóa. Đây là một trong những nhiệm vụ trọng tâm của công cuộc cải cách nền hành chính đối với các quốc gia phát triển và đang phát triển trên thế giới, đang trở thành trào lưu rộng lớn trước những cơ hội và thách thức đặt ra.

"Nhiệm vụ đặt ra cho công tác đào tạo, bồi dưỡng CBCC đến năm 2010 là bảo đảm đội ngũ CBCC đạt trình độ chính trị, chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng hành chính, tin học, ngoại ngữ theo tiêu chuẩn chức danh và ngạch bậc đảm nhiệm, có đủ năng lực xây dựng chính sách, tổ chức, điều hành thực thi công vụ theo yêu cầu ngày càng cao của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước" (Đổi mới nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức đáp ứng yêu cầu cải cách hành chính, Đỗ Quang Trung, UVTW Đảng Bộ trưởng Bộ Nội vụ, Tạp chí QLNN số 97/2-2004) [8].

Trong bối cảnh chuyển đổi nền kinh tế và cải cách nền hành chính nhà nước; mục tiêu nâng cao phẩm chất, năng lực thực thi công việc đối với đội ngũ cán bộ, công chức đã được xác định rõ trong quan tâm của Đảng và Chính phủ: "Hiệu lực, hiệu quả của bộ máy nhà nước nói chung, của hệ thống hành chính nói riêng, suy cho cùng được quyết định bởi phẩm chất, năng lực và kết quả công tác của đội ngũ cán bộ, công chức nhà nước".

3.1.1 Những vấn đề đặt ra đối với công tác đào tạo, bồi dưỡng kiến thức hành chính cho đội ngũ CBCC .

Đề khắc phục những "khoảng trống" về năng lực của đội ngũ CBCC so với yêu cầu, chương trình đào tạo bồi dưỡng CBCC về kiến thức hành chính nhà nước cần được đổi mới một cách có hệ thống, nhằm đáp ứng yêu cầu về cung cấp và trang bị những kiến thức và kỹ năng cần cho từng loại CBCC; xuất phát từ yêu cầu của nhiệm vụ thực tiễn và sự phát triển của nền hành chính trong bối cảnh chuyển đổi.

a. Nguyên tắc đổi mới chương trình bồi dưỡng hành chính:

Tập trung vào kiến thức, kỹ năng về hành chính nhà nước trong bối cảnh quốc gia và quốc tế. Những cơ hội và thách thức từ xu thế toàn cầu hóa của quốc tế đã và đang đặt ra cho các quốc gia và nền công vụ những năng lực mới về quản lý xã hội và kinh tế, hướng đến khả năng hội nhập quốc tế. Bộ máy lãnh đạo của nền hành chính phải là những người có định hướng năng lực ngang tầm quốc tế mới có đủ khả năng vạch định hướng phát triển cho quốc gia trong bối cảnh đầy thách thức và cạnh tranh; trong xu thế chung của quốc tế là toàn cầu hóa, phát triển khoa học công nghệ cao, đặc biệt là công nghệ thông tin và viễn thông (ICT), hướng đến nền kinh tế tri thức, tạo lập xã hội mang tính học tập và quan tâm đến môi trường.

Từ đó cho thấy Việt Nam muốn tận dụng được các cơ hội và phát huy được các nguồn lực cho sự phát triển, bộ máy hành chính nhà nước cần phải có những năng lực, trình độ ngang tầm, vừa am hiểu thế giới, vừa biết tận dụng những nguồn lực của quốc gia, vừa thành thạo công việc hiện hành, vừa có khả năng đi trước thực tiễn (khả năng định hướng, dự báo cho tương lai).

Chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính cần được xây dựng theo nguyên tắc "đào tạo trên cơ sở kết quả đầu ra", tiến tới lồng ghép với loại hình "đào tạo theo định hướng năng lực". *Chương trình và hàm lượng kiến thức trong mỗi chuyên đề của chương trình cần phải hướng đến kết quả đầu ra, nhằm tạo ra những kiến thức, kỹ năng hay năng lực cần cho học viên.*

Do vậy, căn cứ để xây dựng nội dung chương trình cần phải dựa vào:

- Nhu cầu về kiến thức, kỹ năng, năng lực cần cho việc thực thi nhiệm vụ của từng đối tượng CBCC trong điều kiện của thực tiễn (cơ quan hay địa phương, hay các đối tượng liên quan);
- Nguyên tắc cơ bản của khoa học hành chính, những kiến thức, kỹ năng về quản lý hành chính công trong quá trình chuyển đổi, hướng đến hành chính công mới;
- Yêu cầu, đòi hỏi và những thách thức đặt ra của nền công vụ đối với đội ngũ CBCC.

b. Tầm nhìn cho công tác đào tạo hệ bồi dưỡng kiến thức về hành chính nhà nước:

Đào tạo bồi dưỡng về hành chính nhà nước là công tác thường xuyên, liên tục trong các nền công vụ; vừa là "sản phẩm" dựa trên "đơn đặt hàng" của nền công vụ; mặt khác lại là "định hướng" cho sự phát triển nền công vụ. Chương trình đào tạo, bồi dưỡng về hành chính nhà nước cần được xây dựng với tầm nhìn mang tính chiến lược, vừa đáp ứng thực tiễn hiện tại, vừa chuẩn bị cho tương lai khi câu hỏi đặt ra là: "chúng ta sẽ cần có đội ngũ CBCC như thế nào sau 10 năm?". Để trả lời, chương trình đào tạo bồi dưỡng cần được thiết kế nhằm tạo ra các kết quả của đào tạo là:

- *Xây dựng và củng cố những kiến thức cơ bản về hành chính nhà nước*, pháp luật và nguyên tắc áp dụng pháp luật vào thực tiễn; chính sách công, thể chế hành chính, tổ chức bộ máy, nguồn lực trong khu vực công, những thách thức đặt ra cho nền hành chính nhà nước trong bối cảnh mới;
- *Nâng cao năng lực thực thi công vụ*: lập pháp, lập quy, hoạch định và tổ chức thực thi chính sách công, kiểm tra, đánh giá, quản lý và điều hành công sở, quản lý và phát triển nguồn nhân lực trong nền công vụ, cải cách hành chính;

- **Nâng cao kết quả thực hiện nhiệm vụ và hiệu quả công tác:** phân định rõ chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền, trách nhiệm, lập kế hoạch, tổ chức thực thi, điều hành, quản lý theo kết quả, xây dựng tiêu chí đánh giá kết quả, sử dụng hiệu quả các nguồn lực, giám sát và sử dụng công cụ trong giám sát, chú trọng "phòng ngừa" hơn "khắc phục";
- **Nâng cao khả năng đổi mới, năng lực xử lý tình huống** trong thực thi công vụ: năng lực nhận diện, phát hiện vấn đề, phân tích nguyên nhân, tổng hợp đề xuất giải pháp.
- **Nâng cao khả năng điều chỉnh** cho phù hợp với sự thay đổi thường xuyên: xây dựng năng lực "phản ứng nhanh" trước những thay đổi, đột biến, sự cố, rủi ro;
- **Nâng cao năng lực quản lý công mới:** quản lý chiến lược, quản lý sự thay đổi, quản lý nguồn nhân lực khu vực công, quản lý các giá trị mới, tiếp thu và làm chủ công nghệ mới trong quản lý khu vực công.

3.1.2 Một số phương án đổi mới chương trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức.

Chúng tôi xin đề cập một số cách tiếp cận về đổi mới chương trình, nội dung và cách tổ chức thực hiện chương trình theo nhiều cách, nhiều mức độ khác nhau để phân tích ưu, nhược và tính khả thi, tính hiệu quả.

a. Phương án Cải tiến từng bước.

Đổi mới chương trình và nội dung chương trình trên cơ sở chương trình hiện nay, điều chỉnh thêm bớt một số nội dung mới, rút ngắn hoặc lồng ghép một số chuyên đề.

Ưu điểm:

- Không đòi hỏi nhiều công sức, nhiều công phu trong việc đổi mới chương trình và nội dung chương trình vì về cơ bản vẫn dựa trên những kết cấu và chương trình hiện hành;
- Dễ được sự chấp nhận vì không đòi hỏi sự đổi mới nhiều về nội dung chương trình, về phương pháp và cách thực hiện chương trình.

Nhược điểm:

- Nhìn chung sẽ không có những đổi mới một cách căn bản trên cơ sở nhu cầu về đào tạo, bồi dưỡng năng lực cho đội ngũ CBCC mà thực tiễn đang đặt ra.
- Đây là cách tiếp cận từng bước đổi mới chương trình đào tạo. Thực tiễn nhiều năm Học viện đã nỗ lực thực hiện theo cách tiếp cận này, và kết quả đã chứng minh là vẫn tiếp tục xuất hiện những bất cập do sự thay đổi nhanh chóng và do những áp lực từ thực tiễn nền hành chính.

Một cách tổng quan, đây là cách làm mang tính cải tiến từ từ; vốn là cách mà lâu nay Học viện vẫn thực hiện.

b. Phương án Đổi mới một cách căn bản chương trình và nội dung chương trình, kết hợp với đổi mới phương pháp giảng dạy tích cực.

Đây là cách tiếp cận của đề tài nghiên cứu đổi mới chương trình và nội dung chương trình bồi dưỡng cán bộ, công chức. Trên cơ sở xem xét, phân tích về những vấn đề liên quan đến chất lượng và hiệu quả chương trình đào tạo bồi dưỡng hiện hành so với nhu cầu từ thực tiễn, chúng tôi tiếp cận theo cách này để xây dựng một chương trình bồi dưỡng mới, hoàn toàn khác với chương trình hiện hành, về cả phương pháp luận, kết cấu, mục tiêu chương trình.

Ưu điểm

- Cách tiếp cận nhằm đưa ra chương trình bồi dưỡng CBCC xuất phát từ yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và năng lực cần cho các vị trí công tác trong thực thi nhiệm vụ của nền công vụ;
- Chương trình tập trung vào "kết quả và chất lượng đầu ra" hơn là số lượng đầu vào. Nội dung chương trình được thiết kế trên cơ sở kết quả đầu ra: cần đạt được những kiến thức, kỹ năng, nhận thức gì, cho ai, để họ có thể làm được công việc gì và công việc đó có liên quan nhu thế nào với thực tiễn và xu hướng phát triển trong tương lai;
- Chương trình chú trọng đến việc sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực, khuyến khích sự tham gia của người học vào quá trình đào tạo thông qua bài tập tình huống, tranh luận, thảo luận, đóng vai, thuyết trình; đặc điểm của người học được chú trọng trong các câu hỏi thảo luận, bài tập tình huống.

Nhược điểm.

- Phương án này đòi hỏi sự thay đổi mang tính cấp tiến nên khó được chấp nhận và ủng hộ.
- Phương án này đòi hỏi sự thay đổi mang tính tổng thể, từ kết cấu chương trình, nội dung các chuyên đề, phương pháp dạy và học, nội dung giáo trình, tài liệu và phương tiện kỹ thuật phục vụ giảng dạy và phương thức đánh giá kết quả.

Điều kiện cho việc thực hiện.

- Phương án này chỉ có thể thực hiện và thành công nếu có sự quyết tâm, ủng hộ và tạo điều kiện của lãnh đạo Học viện HCQG và đội ngũ giảng viên của Học viện.
- Nếu được thông qua chương trình bồi dưỡng theo phương án này, công việc lớn tiếp theo sẽ là biên soạn giáo trình. Để thực hiện công việc này, cần có sự đầu tư về lực lượng các chuyên gia nhiều kinh nghiệm, cùng một số người đã tham gia các chương trình đào tạo về hành chính công trong thời gian qua, và cần biên dịch sử dụng một lượng tài liệu lớn về lý thuyết, phương pháp luận về khoa học hành chính công mới.

- Về lực lượng giảng viên thực hiện chương trình mới: song hành cùng với việc biên soạn giáo trình, cần có những đợt tập huấn giảng viên, những người sẽ đảm nhiệm giảng dạy theo chương trình mới. Có thể tổ chức một khóa đào tạo thử nghiệm, học viên là một số CBCC cùng với sự tham gia của những giảng viên sẽ đảm nhiệm nội dung chương trình. Kết thúc chương trình sẽ tiến hành đánh giá, nhận xét và điều chỉnh. Chương trình sẽ triển khai đại trà sau khi được nghiệm thu.

Kết luận:

Tuy là phương án mang nhiều tính thách thức trong triển khai thực tiễn, song nhóm tác giả nghiên cứu đề tài xin tập trung vào phương án này vì đây mới thực thụ là sự đổi mới một cách có tính hệ thống chương trình đào tạo, bồi dưỡng về hành chính công cho CBCC và mới đáp ứng được các mục tiêu nâng cao năng lực, trình độ và khả năng thực thi cho CBCC trong tình hình mới.

3.1.3 Chương trình đào tạo, bồi dưỡng CBCC cần được đổi mới theo nguyên tắc:

1. ***Quan điểm chủ đạo*** cho việc thiết kế chương trình bồi dưỡng về kiến thức hành chính nhà nước là để cung cấp, trang bị những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho CBCC với tư cách là các nhà quản lý nền hành chính công:

- Nhà quản lý hành chính công;
- Nhà hoạch định chính sách công;
- Nhà quản lý tổ chức công;
- Nhà quản lý chiến lược;
- Nhà quản lý con người trong tổ chức công;
- Nhà quản lý tài chính công;
- Nhà quản lý hành chính công trong thời đại thông tin;
- Nhà quản lý dịch vụ công;
- Nhà quản lý sự thay đổi trong nền công vụ; và
- Nhà tổ chức thực hiện cải cách hành chính công.

2. Chương trình mang tính hướng đối tượng:

Cần có các chương trình bồi dưỡng nhằm trang bị những kiến thức, kỹ năng về hành chính nhà nước trên cơ sở đáp ứng yêu cầu về năng lực, khả năng thực thi nhiệm vụ tương ứng với từng loại CBCC:

- Chương trình bồi dưỡng CBCC lãnh đạo, quản lý;
- Chương trình bồi dưỡng CBCC ngạch chuyên viên, chuyên viên chính
- Chương trình đào tạo, bồi dưỡng tiền công vụ.

Mỗi chương trình nên thiết kế bao gồm:

- ***Những phần phải có, bắt buộc:*** là kiến thức tối thiểu cho mỗi loại CBCC với tư cách là những người sử dụng quyền hành pháp, sử dụng các điều kiện và công cụ của nhà nước để thực thi công vụ, thực hiện công vụ theo quy định của pháp luật, và chịu trách nhiệm về công việc mình làm (hành chính nhà nước, luật, nguyên tắc và quy định đối với việc thực thi nhiệm vụ, quản lý chiến lược, hoạch định chính sách công);
- ***Những phần cần có:*** là kiến thức cần cho người CBCC hoàn thành nhiệm vụ với vị trí tương ứng và có khả năng đổi mới cho phù hợp với môi trường đang thường xuyên thay đổi:
 - Quản lý tổ chức nhà nước, quản lý nguồn lực trong tổ chức nhà nước;
 - Kiến thức về phương pháp tổ chức các hoạt động trong nền công vụ;
 - Kiến thức và kỹ năng sử dụng công cụ và phương tiện cần cho các hoạt động thực thi công vụ; kỹ năng sử dụng hiệu quả nguồn lực cho nền công vụ;
 - Kiến thức về nghề quản lý: những kỹ năng cần cho nhà quản lý với chức năng lãnh đạo, nhà quản lý với chức năng hoạch định chính sách công và nhà quản lý với chức năng tổ chức thực thi chính sách công và bảo đảm việc thực thi đạt chất lượng tốt nhất;
 - Kiến thức và kỹ năng về cách thức làm việc với con người trong nền công vụ (giao tiếp, lãnh đạo, huy động, khuyến khích...);
 - Kiến thức về các hoạt động hành chính nhà nước trong kinh tế, khoa học công nghệ, văn hóa, xã hội, y tế, giáo dục...
- ***Những phần nên có:*** là kiến thức, kỹ năng hỗ trợ cho CBCC có khả năng liên tục tự cập nhật, tự bổ sung những kiến thức, kỹ năng cần thiết và tiếp cận với các phương pháp thực thi công vụ hiệu quả, phù hợp với thực tiễn (quản lý chất lượng, xây dựng văn hóa tổ chức, tạo động cơ làm việc, giáo dục và rèn luyện đạo đức công chức, cải cách hành chính, quản lý tổ chức công trong thời đại thông tin).

3. Đa dạng hóa các loại hình chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính:

Cần đa dạng hóa các loại chương trình đào tạo dạng bồi dưỡng kiến thức hành chính cho phù hợp với khả năng tham dự của học viên và khả năng cung ứng đào tạo của Học viện HCQG, cũng như các đơn vị làm công tác đào tạo về hành chính nhà nước.

Cần nghiên cứu bổ sung thêm một số loại hình chương trình bồi dưỡng về hành chính ngoài loại hình chương trình bồi dưỡng theo ngạch công chức như hiện nay (tiền công vụ, chuyên viên, chuyên viên chính, chuyên viên cao cấp).

Thứ nhất: Thiết kế một số loại chương trình bồi dưỡng ngắn hạn, được tổ chức vào nhiều thời điểm khác nhau để người học có thể lựa chọn phù hợp với điều kiện công tác. Ví dụ có thể chia chương trình bồi dưỡng theo ngạch công chức thành nhiều chương trình ngắn hạn, tập trung vào từng mảng kiến thức: hành chính và pháp luật, hành chính nhà nước, kỹ năng hành chính, cải cách hành chính... Học viên sau khi có đủ chứng chỉ của các khóa ngắn hạn, sẽ được cấp chứng nhận tương đương với chương trình bồi dưỡng tập trung (ví dụ là 3 tháng cho chuyên viên chính hiện nay).

Thứ hai. Cần có một số chương trình bồi dưỡng về kỹ năng cho nhà quản lý trong nền công vụ, đáp ứng nhu cầu từ thực tiễn, cập nhật kiến thức mới, cung cấp cho người học những phương pháp, công cụ thực thi nhiệm vụ một cách hiệu quả trong bối cảnh mới của quốc gia cũng như quốc tế. Những người học các chương trình này không nhằm đạt được chứng chỉ hay bằng cấp mà mục tiêu là nhằm đạt được những kiến thức, kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc trong điều kiện mới, nhiều thách thức và khó khăn. Hiện nay, loại chương trình bồi dưỡng này của Học viện mới chỉ dừng lại ở những chương trình như Hành chính văn phòng, Quản lý tài chính công.... Thiết nghĩ đây là loại chương trình bồi dưỡng chủ yếu nhằm vào kết quả đầu ra, cần được nghiên cứu phát triển một cách có hệ thống và tăng cường về số lượng khóa học, liên tục đổi mới, cập nhật để chất lượng dạy và học.

Thứ ba: Từng bước tiếp cận với loại hình đào tạo định hướng năng lực, là những chương trình được thiết kế trên cơ sở đáp ứng yêu cầu cho từng đối tượng học viên, công tác trong loại môi trường hành chính cụ thể, ví dụ Chương trình bồi dưỡng về kỹ năng lãnh đạo cho công chức lãnh đạo chính quyền địa phương, hay chương trình đào tạo về kỹ năng hoạch định chính sách công cho CBCC các Bộ ngành TW, hay chương trình bồi dưỡng về Quản lý và phát triển nguồn nhân lực cho một loại đối tượng công chức cụ thể. Loại hình đào tạo này lấy kết quả đầu ra làm cơ sở cho việc thiết kế nội dung chương trình và phương thức tổ chức thực hiện, cho việc lựa chọn phương pháp dạy và học. Chương trình đào tạo được thiết kế tùy thuộc vào đối tượng, yêu cầu và đòi hỏi của công việc, bối cảnh và đặc điểm của môi trường công việc. Do vậy, Loại hình đào tạo này không có chương trình được thiết kế chung cho tất cả các đối tượng, tất cả các cơ quan cùng loại. Đây là loại hình đào tạo ở mức cao về cả chất lượng, cả các tiêu chí đánh giá và do vậy chi phí cũng sẽ cao.

4. Về kết cấu nội dung chương trình:

Chương trình và nội dung đào tạo cần phải được thiết kế với cơ cấu thích hợp giữa kiến thức về lý luận với kiến thức về kỹ năng được lồng ghép với những vấn đề từ thực tiễn, nhằm giúp người học không chỉ tiếp thu những kiến thức mang tính nền tảng mà còn nắm được những phương pháp, biết cách sử dụng những công cụ, phương tiện trong quản lý hiệu quả, hiện đại, phù hợp với điều kiện của thực tiễn.

Để đáp ứng được khả năng hành động một cách đúng đắn, sáng tạo, hiệu quả trong công tác thực tiễn của CBCCC, chương trình bồi dưỡng nên tập trung vào việc cung cấp những nguyên tắc mang tính hệ thống, khoa học và những phương pháp tiếp cận, phân tích, tổng hợp để giúp người học có khả năng tư duy độc lập, hành động và ứng xử một cách sáng suốt, đúng đắn, phù hợp với thực tiễn sinh động, liên tục biến động và thay đổi. Theo triết lý của Khổng Tử *"Khi ta cho người đang đói một con cá, ta chỉ giúp anh ta đỡ đói một bữa; khi ta cho người đang đói cái cần câu và dạy anh ta câu cá, ta đã giúp anh ta no đủ cả cuộc đời"*.

5. Phương pháp thực hiện:

Phương pháp đào tạo hiệu quả, lấy học viên làm trung tâm sẽ là phương thức chủ đạo cho việc tổ chức triển khai các loại chương trình bồi dưỡng mới. Theo triết lý của người Trung Quốc: *"Nếu chỉ nghe nói, ta có thể quên. Nếu được nhìn thấy, chúng ta sẽ nhớ. Nếu được làm, chúng ta sẽ hiểu thấu đáo"*.

Do vậy, để giúp học viên hiểu được những kiến thức mới, biết áp dụng vào thực tiễn, nội dung bài giảng không chỉ cung cấp kiến thức, kỹ năng, phương pháp mới, mà còn tạo cơ hội để học viên tự tìm tòi, học hỏi lẫn nhau về kinh nghiệm thực tiễn của chính những người cùng tham gia khoá học thông qua việc phân bổ thời lượng mỗi chuyên đề theo nguyên tắc:

- Mỗi chuyên đề sử dụng 1/2 thời lượng cho phần trình bày kiến thức của giảng viên;
- Dành 1/4 thời lượng cho học viên thảo luận theo các bài tập tình huống hoặc câu hỏi;
- Dành 1/4 thời lượng để học viên trình bày kết quả thảo luận nhóm, với sự tổng hợp ý kiến, đánh giá, hướng dẫn của giáo viên.

Tỷ lệ phân bổ này sẽ được nguyên cứu và áp dụng thích hợp với các mức khác nhau cho các chuyên đề và các loại chương trình khác nhau để bảo đảm tính hợp lý, tính hiệu quả đối với người học. Điều quan trọng là người học không chỉ học từ bài giảng (từ giảng viên), từ tài liệu, mà còn học từ chính những người cùng tham gia khoá đào tạo. Học viên tham gia khoá học không chỉ học từ giảng viên mà còn học lẫn nhau thông qua các phương pháp học tập tích cực: động não, thảo luận nhóm, thuyết trình, đóng vai...

Giảng viên qua đây cũng học được những kinh nghiệm thực tiễn, những vấn đề đặt ra từ thực tiễn của học viên; lại sẽ là một trong những nguồn đầu vào cho bài giảng, cho chương trình; giúp cho giảng viên cập nhật thực tiễn.

6. Chương trình bồi dưỡng cần chú trọng đến những đặc điểm của học viên là cán bộ, công chức đang đương nhiệm ở các cương vị khác nhau, để cung cấp những kiến thức học viên cần chứ không phải những kiến thức giảng viên có. Với cách tiếp cận này, cần có những hoạt động chú trọng đến việc phát hiện được những kiến thức, hiểu biết của học viên trước và sau khi tham gia khóa học.

7. Bảo đảm các điều kiện về giáo trình, tài liệu tham khảo và trang thiết bị giảng dạy đa phương tiện cho khoá đào tạo.

8. Chú trọng các hoạt động đánh giá khóa học (từ người học, từ giảng viên, từ cơ quan nơi người học công tác) và kết quả của học viên.

9. Để đáp ứng nhu cầu thay đổi liên tục của nền công vụ, chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính cho CBCC cần phải thường xuyên xem xét, đánh giá lại để điều chỉnh, bổ sung những kiến thức, cách tiếp cận, phương pháp mới nhằm bảo đảm tính cập nhật của chương trình với những thay đổi của thực tiễn. Cần có những hoạt động đánh giá các khóa học để làm cơ sở cho việc đánh giá lại nội dung và chương trình và hàng năm.

3.2 MỤC TIÊU ĐỔI MỚI CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG VỀ HÀNH CHÍNH CÔNG CHO ĐỘI NGŨ CÁN BỘ CÔNG CHỨC CHÍNH QUYỀN ĐỊA PHƯƠNG

3.2.1 Mục tiêu của chương trình bồi dưỡng về hành chính cho công chức chính quyền địa phương.

Chương trình bồi dưỡng hành chính cho công chức chính quyền địa phương nhằm cung cấp những kiến thức chung, tổng quan về những vấn đề cơ bản của hành chính nhà nước, hành chính nhà nước tại địa phương; những vấn đề đặt ra cho các hoạt động hành chính nhà nước trong bối cảnh chuyển đổi nền kinh tế ở Việt nam, những thách thức và thời cơ đối với hành chính nhà nước ở địa phương và cung cấp những kỹ năng hành động cần cho từng đối tượng công chức thuộc bộ máy chính quyền địa phương.

a. Về kiến thức chung:

Cung cấp cho học viên những cách tiếp cận mới về hành chính nhà nước và vai trò của chính quyền địa phương đối với những yêu cầu đặt ra của sự nghiệp CNH-HĐH trong bối cảnh chuyển đổi nền kinh tế, xu thế hội nhập quốc tế và những tác động của vấn đề toàn cầu hóa; sự thay đổi vai trò của nhà nước trong quá trình chuyển đổi nền kinh tế ở Việt Nam; những nội dung cơ bản của hành chính công: môi trường chính trị, kinh tế, văn hóa xã hội; tổ chức các cơ quan hành chính công; quản lý nguồn nhân lực, tài chính công; những tác động và mối quan hệ giữa hành chính nhà nước với các yếu tố liên quan.

b. Về kỹ năng hành chính :

Trang bị kỹ năng hành động cho công chức hành chính, tạo và hình thành cho họ phương pháp giải quyết các vấn đề trong môi trường hành chính, phương pháp và cách thức tổ chức các hoạt động một cách hiệu quả.

Trang bị và cung cấp cho học viên những phương pháp, công cụ và kỹ thuật cho việc tổ chức và thực hiện hoạt động của hành chính tại địa phương trên cơ sở những quan điểm và cách tiếp cận mới, hiện đại về hành chính nhà nước và hành chính địa phương; nhằm các mục tiêu nâng cao chất lượng, hiệu quả và hiệu lực hoạt động của chính quyền địa phương trong bối cảnh mới;

Ngoài những kiến thức chung về hành chính công, chương trình còn chú trọng vào mục tiêu trang bị cho công chức chính quyền địa phương những kỹ năng về:

- Tầm nhìn mang tính chiến lược đối với yêu cầu phát triển kinh tế, văn hóa xã hội và đời sống cộng đồng dân cư;
- Khả năng nhận diện, phát hiện, phân tích, đánh giá và giải quyết vấn đề trong hoạt động hành chính nhà nước ở địa phương;
- Kỹ năng lãnh đạo và xử lý tình huống trong lãnh đạo

- Kỹ năng thu hút sự tham gia trong tổ chức, huy động nguồn lực cho việc thực hiện các mục tiêu; tạo động lực và khuyến khích mọi người ;
- Kỹ năng hướng dẫn chất lượng trong hành chính công và dịch vụ công;
- Kỹ năng sử dụng thông tin và quản lý thông tin trong tổ chức công;

3.2.2 Nguyên tắc chung thiết kế chương trình bồi dưỡng hành chính cho công chức chính quyền địa phương:

Chương trình bồi dưỡng hành chính được thiết kế thích hợp cho từng đối tượng công chức chính quyền địa phương; mỗi chương trình bao gồm 2 khối kiến thức:

- Kiến thức cơ bản về hành chính nhà nước và
- Kiến thức về kỹ năng thực hiện công việc thuộc hoạt động hành chính nhà nước cơ quan chính quyền địa phương.

Mức độ về khối lượng kiến thức, các kỹ năng và chiều sâu rộng của kiến thức trong các chương trình sẽ được thiết kế cho phù hợp với từng đối tượng;

Chương trình bồi dưỡng về hành chính phải vừa đáp ứng nhu cầu về kiến thức và kỹ năng của công chức nhằm đáp ứng nhu cầu trong bối cảnh hiện nay; vừa phải tính đến những thay đổi trong tương lai do sự tác động của quá trình chuyển đổi nền kinh tế, do những yếu tố tác động của quá trình hội nhập và sự hình thành của nền hành chính hiện đại; tức là đào tạo phải gắn với phát triển. Đào tạo một mặt đáp ứng yêu cầu trong giai đoạn trước mắt về năng lực, trình độ, nhận thức, kỹ năng thực hiện công việc; mặt khác còn hướng những kiến thức trang bị cho người công chức nhằm có khả năng đảm nhiệm được những yêu cầu của nhiệm vụ trong tương lai.

Xuất phát từ cách tiếp cận này, chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính cho cán bộ, công chức chính quyền cần chú trọng đến các kiến thức, kỹ năng sau:

a. Những kiến thức cơ bản về hành chính nhà nước

Nhằm cung cấp cho học viên những kiến thức cơ bản, lý luận mang tính nền tảng về khoa học hành chính; những nội dung cơ bản của hành chính nhà nước với cách tiếp cận là một lĩnh vực khoa học mang sắc thái đặc biệt, được quy định bởi các yếu tố của hệ thống chính trị, của nền văn hóa và sự vận hành nền kinh tế trong bối cảnh chuyển đổi (của thế giới và Việt Nam).

Phần này trang bị cho học viên những khái niệm cơ bản về mối quan hệ giữa hành chính TW và hành chính địa phương; những yếu tố đặc thù của các loại địa phương đô thị và nông thôn ảnh hưởng đến hoạt động hành chính địa phương; nhằm giúp học viên có được

những nhận thức về những vấn đề thiết yếu đang đặt ra đối với các chính quyền địa phương trong bối cảnh chuyển đổi nền kinh tế và xã hội.

Mục tiêu của phần này là nhằm trang bị những kiến thức cơ bản, cần thiết cho cán bộ, công chức với tư cách là nhà quản lý và là nhà tổ chức thực hiện, kiểm soát, đánh giá về:

- quản lý và tổ chức thực hiện các hoạt động của nền công vụ;
- quản lý và tổ chức các hoạt động cung ứng dịch vụ công;
- là nhà hoạch định và tổ chức thực thi chính sách công;
- quản lý và phát triển nguồn nhân lực;
- quản lý tài chính công và các nguồn lực trong nền hành chính công;
- quản lý hệ thống thông tin trong nền hành chính công;
- tổ chức và quản lý kế hoạch thực hiện chương trình cải cách hành chính.

1. Những vấn đề cơ bản về hành chính nhà nước CHXHCN VN

- Nền hành chính trong môi trường chính trị, kinh tế, xã hội và văn hóa; mối quan hệ, tác động và sự ảnh hưởng của hành chính nhà nước với các tác nhân cấu thành môi trường mà trong đó nền hành chính được thiết lập và vận hành: hệ thống chính trị, nền kinh tế, môi trường văn hóa, xã hội của Việt nam.
- Những thách thức đặt ra cho các nhà nước trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập;
- Nền hành chính Việt nam trong bối cảnh chuyển đổi và hội nhập: thời cơ và thách thức;
- Nền kinh tế thị trường định hướng XHCN và sự chuyển đổi vai trò của nhà nước (từ nhà nước trong nền kinh tế bao cấp, kế hoạch hóa chuyển sang nhà nước trong nền kinh tế thị trường XHCN);
- Giới thiệu tổng quan về lịch sử phát triển các nền hành chính; khái niệm và đặc điểm của hành chính công truyền thống và hành chính công mới.
- Giới thiệu các khái niệm về quản lý nhà nước, hành chính nhà nước, hành chính công và quản lý công;

2. Quản lý tổ chức công:

- Các cách tiếp cận đối với tổ chức công: giới thiệu các cách tiếp cận về tổ chức và tổ chức công, sự khác nhau giữa tổ chức công với các loại tổ chức khác; hành vi tổ chức đối với từng cách tiếp cận về tổ chức (phương pháp lãnh đạo, nguyên tắc vận hành của tổ chức, mối quan hệ con người trong tổ chức, bầu không khí trong tổ chức).
- Cấu trúc tổ chức, nguyên tắc và đặc điểm của các loại cấu trúc tổ chức,
- Chuẩn đoán tổ chức: phát triển tổ chức và nhu cầu phân tích, đánh giá, phát hiện vấn đề trong tổ chức; các phương pháp chuẩn đoán tổ chức; xây dựng giải pháp cải thiện hoạt động và chất lượng của tổ chức.

- Đánh giá tổ chức: tổ chức đang có "sức khỏe" như thế nào thông qua việc đánh giá các hoạt động của tổ chức theo định kỳ (thái độ, hành vi, văn hóa, công nghệ, sự phát triển, sức mạnh về tài chính, sức mạnh về nhân lực...)
- Quyết định trong quản lý: các khái niệm về quyết định trong quản lý, quyết định trong hành chính công; các phương pháp ra quyết định và đánh giá quyết định; triển khai quyết định và giám sát thực thi quyết định;
- Hành vi và giao tiếp trong tổ chức công: lãnh đạo, huy động sự tham gia, tạo cơ hội phát triển, bầu không khí trong tổ chức, giải quyết xung đột trong tổ chức;
- Văn hóa trong tổ chức công; bầu không khí trong tổ chức công. Văn hóa tổ chức trong nền văn hóa chung của Việt Nam; những yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa tổ chức và phương thức làm lành mạnh bầu không khí của tổ chức công; sức khỏe của tổ chức công thông qua yếu tố văn hóa.
- Kiểm tra, giám sát trong hành chính công

3. Phát triển nguồn nhân lực khu vực công.

- Cách tiếp cận về nguồn lực con người của tổ chức, vấn đề nguồn nhân lực trong xu thế toàn cầu hóa và nền kinh tế tri thức; quan điểm về nguồn nhân lực của Việt nam trong các tổ chức công;
- Cách tiếp cận về phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức công, chuyển từ công tác nhân sự thành công tác hoạch định chiến lược và quy hoạch nguồn nhân lực; công tác tuyển dụng, sử dụng và phát triển nguồn nhân lực trong các tổ chức công;
- Cách tiếp cận giá trị trong tổ chức: giá trị cá nhân- giá trị tập thể, giá trị cơ bản-giá trị thứ yếu, giá trị chính thức-giá trị phi chính thức; giá trị hiện hữu-giá trị vô hình;
- Đánh giá hiệu suất lao động và hành vi các cá nhân; không khí làm việc và ảnh hưởng của không khí làm việc đến hiệu suất của người lao động.
- Động lực của tổ chức, động cơ làm việc của cá nhân; phương pháp thu hút sự tham gia trong tổ chức; phân công và tổ chức lao động trong tổ chức công;
- Đánh giá nguồn nhân lực và công tác quy hoạch phát triển nguồn nhân lực ;
- Phương pháp và thước đo cho công tác phát triển nguồn nhân lực trong các tổ chức công;
- Tạo động cơ làm việc; khuyến khích thu hút nguồn nhân lực cho nhu cầu phát triển của địa phương;
- Hoạch định chính sách phát triển nguồn nhân lực cho địa phương;
- Nền kinh tế tri thức và vấn đề xây dựng tổ chức mang tính học tập.

4.Tài chính công

- Cách tiếp cận về tài chính công trong bối cảnh chuyển đổi nền kinh tế: kinh tế thị trường, kinh tế nhà nước; nguyên tắc vận hành của nền kinh tế thị trường và nền kinh tế nhà nước; mối quan hệ tương tác giữa nền kinh tế thị trường và nền kinh tế nhà nước; vai trò của nền kinh tế nhà nước trong quá trình hình thành, vận hành và phát triển nền kinh tế thị trường;
- Thời cơ và thách thức đối với nền kinh tế nhà nước trong xu thế toàn cầu hóa;
- Nguyên tắc vận hành của tài chính công trong nền hành chính công; sức khỏe của nền hành chính công thông qua tài chính công; những yếu tố ảnh hưởng đến năng lực của nền tài chính công;
- Các loại tài chính công trên thế giới; Tài chính công ở Việt Nam và nền kinh tế thị trường có sự điều tiết của nhà nước; những thách thức đối với nền hành chính công thông qua "sức khỏe" của tài chính công; các loại nguồn tài chính công;
- Sự thay đổi vai trò nhà nước và những thách thức đối với nguồn tài lực của quốc gia nói chung, địa phương nói riêng;
- Vai trò của nguồn vật lực trong hoạt động và phát triển của tổ chức công (mối quan hệ giữa thu/chi, các loại chi phí: hiện hữu, vô hình, hiệu quả trong sử dụng tài chính công, các nguồn);
- Phương pháp và cách tiếp cận những công cụ làm tăng sức mạnh của nền tài chính công trong bối cảnh nền kinh tế thị trường;
- Công tác dự toán, lập kế hoạch tài chính trong hoạt động của chính quyền địa phương;
- Đánh giá hiệu quả sử dụng tài chính công trong hoạt động của chính quyền địa phương

5. Phong cách và kỹ năng người cán bộ công chức.

- Tổng quan về những kỹ năng cần cho người cán bộ, công chức thực hiện nhiệm vụ: kỹ năng về kỹ thuật trong quản lý (tổ chức công việc, lập kế hoạch, điều hành, kiểm tra); kỹ năng làm việc với con người (làm việc nhóm, huy động, động viên, giao tiếp, lắng nghe), kỹ năng văn bản và kỹ năng quản lý thông tin trong thực thi công việc (thu thập, xử lý thông tin, soạn thảo văn bản, lưu trữ tài liệu)
- Phong cách làm việc trong môi trường hành chính (tổ chức hành chính nhà nước, tổ chức công): kỷ luật và văn minh công sở.
- Phẩm chất, đạo đức người cán bộ, công chức.

6. Quản lý thông tin và quản lý hệ thống thông tin trong các tổ chức công.

- Khái niệm và hiểu biết về thông tin
- Thông tin và các nhà quản lý : ra quyết định và giao tiếp
- Thông tin và các nhà quản lý : ảnh hưởng sự khác biệt của cá nhân, vai trò quản lý và lĩnh vực tổ chức
- Giải thích hệ thống thông tin
- Hệ thống thông tin và các nhà quản lý: tự động hoá công tác văn phòng và hệ thống tập hợp dữ liệu cơ bản
- Hệ thống thông tin và các nhà quản lý : hệ thống trợ giúp quản lý
- Đổi mới hệ thống thông tin
- Các vấn đề về hệ thống thông tin: chất lượng dữ liệu
- Các vấn đề về hệ thống thông tin : Những ảnh hưởng trực tiếp đến hệ thống thông tin
- Các vấn đề về hệ thống thông tin: tại sao hệ thống thông tin trực trực
- Quản lý các hệ thống công nghệ thông tin

7. Hành chính địa phương

- Những vấn đề cơ bản về nguyên tắc tổ chức và hoạt động của chính quyền địa phương; Chính quyền địa phương trong nền hành chính công; phân biệt và mối quan hệ tương tác giữa hành chính TW và hành chính địa phương; hành chính địa phương trong nền hành chính của Việt Nam;
- Xu thế của vấn đề phân cấp giữa hành chính TW và hành chính địa phương; quá trình hình thành và kinh nghiệm của các nền hành chính phát triển; điều kiện cho việc tổ chức phân cấp giữa hành chính TW và hành chính địa phương;
- Phương pháp tiếp cận và lộ trình cần nghiên cứu thiết lập cho vấn đề phân cấp;
- Các loại địa phương và những vấn đề đặt ra đối với hành chính nhà nước ở địa phương từ tính đặc thù của địa phương: địa phương đô thị, địa phương nông thôn, địa phương có nền kinh tế công nghiệp, địa phương có nền kinh tế đang chuyển đổi;
- Quản lý nhà nước về đô thị; những vấn đề đặt ra từ quá trình hình thành các đô thị, và những vấn đề đối với sự phát triển các đô thị; vấn đề đối với đô thị đông dân, có tốc độ đô thị hóa cao; sự hình thành đô thị thế giới trong xu thế toàn cầu hóa.
- Quản lý nhà nước đối với các địa phương có nền kinh tế nông nghiệp; những vấn đề của địa phương nông thôn trong hoạt động hành chính nhà nước của chính quyền địa phương;

8. Dịch vụ công

- Đầu tư và vai trò của chính quyền địa phương trong thu hút đầu tư; mối quan hệ giữa việc cung ứng dịch vụ công với khả năng thu hút đầu tư vào các hoạt động cung ứng dịch vụ công.

- Cách tiếp cận hành chính nhà nước như là hoạt động cung ứng dịch vụ công cho nhu cầu của công dân và xã hội;
- Phân biệt các khái niệm: hành chính công, quản lý công, dịch vụ công, dịch vụ hành chính công;
- Các loại hình cung ứng dịch vụ công, dịch vụ hành chính công;
- Chất lượng và cam kết chất lượng trong dịch vụ công.

9. Hiện đại hóa hành chính và Cải cách hành chính

- Nền hành chính hiện đại: sự chuyển đổi vai trò, mục tiêu và phương thức của nền hành chính nhà nước;
- Nền hành chính hiện đại và sự chuyển đổi từ nền hành chính truyền thống sang nền hành chính hiện đại:
 - Chuyển từ nền hành chính truyền thống sang **nền hành chính hiện đại**;
 - Chuyển từ quản lý theo các quy định sang hình thức **quản lý theo chất lượng dịch vụ mà công dân mong đợi**.
 - Chuyển từ việc chú trọng đến các ràng buộc sang việc **quan tâm đến kết quả**.
 - Chuyển từ phương pháp quản lý kiểm tra nguồn lực sang **phương pháp quản lý kiểm tra kết quả**.
 - Chuyển từ những trách nhiệm theo tính thứ bậc cao sang việc **huy động sự tham gia và cam kết của nhiều người**.
 - Chuyển từ báo cáo hàng năm tập trung vào báo cáo hoạt động sang **báo cáo tập trung vào kết quả**.
- Nền hành chính hậu hiện đại trong nền kinh tế tri thức ; vai trò của nhà nước trong nền kinh tế tri thức và xã hội thông tin.
- Vai trò của công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) trong hiện đại hóa nền hành chính hiện đại và hậu hiện đại

b. Kỹ năng hành chính

Mục tiêu.

- Cung cấp, trang bị cho công chức địa phương những kỹ năng hành động thiết yếu thuộc nguyên tắc tổ chức và vận hành của hành chính công trong bối cảnh chuyển đổi (từ hành chính tương thích với nền kinh tế kế hoạch hóa sang hành chính tương thích nền kinh tế thị trường có sự điều tiết của nhà nước).

- Kỹ năng cung cấp trong các khoá bồi dưỡng hành chính cho công chức địa phương sẽ được lồng ghép, minh họa thông qua các ví dụ, bài tập tình huống xuất phát từ những thực tiễn công tác với những yếu tố mang tính đặc thù nhằm giúp học viên có được nhận thức, phát huy những kinh nghiệm có sẵn để giải quyết những vấn đề trong thực tiễn;
- Quá trình tiếp cận các kỹ năng sẽ có sự tham gia, chia sẻ kinh nghiệm, sáng kiến giữa học viên với người hướng dẫn và giữa học viên với nhau, vốn là những người từ các môi trường công tác khác nhau, từ các địa phương khác nhau.

Những kỹ năng cơ bản cần được chú trọng trong các khóa bồi dưỡng.

1. Kỹ năng xây dựng chiến lược và tầm nhìn của tổ chức

- Khái niệm về tầm nhìn và chiến lược đối với chính quyền địa phương và đối với tổ chức; vai trò và sự ảnh hưởng của tầm nhìn đối với quá trình phát triển của địa phương, đối với quá trình đô thị hóa và công nghiệp hóa nông thôn, đối với những vấn đề về môi trường thiên nhiên, môi trường đầu tư, tính bền vững trong sự phát triển; đối với xu thế toàn cầu hóa và hội nhập trong khu vực;
- Phát triển và mối quan hệ giữa phát triển với tầm nhìn và chiến lược;
- Phương thức và những công cụ quan trọng trong việc thiết lập tầm nhìn và chiến lược; các yếu tố cơ bản, chính yếu trong tầm nhìn và chiến lược của địa phương (về kinh tế, về chuyển đổi, về phát triển, về văn hóa, xã hội...);
- Những điều kiện cần và đủ cho tính khả thi và tính bền vững của tầm nhìn và chiến lược phát triển địa phương.

2. Kỹ năng ra quyết định hành chính

- Các loại quyết định hành chính đối với chính quyền địa phương, thẩm quyền và trách nhiệm đối với các loại quyết định; phân biệt giữa quyết định, quyết sách, chiến lược, chính sách, cơ chế.
- Quy trình ra quyết định hành chính; tính khả thi của quyết định hành chính; những yếu tố ảnh hưởng đến tính hiệu lực của quyết định hành chính;
- Cơ chế đánh giá và giám sát việc thực thi quyết định hành chính;
- Thông tin phục vụ ra quyết định hành chính;
- Hoạt động tư vấn đối với những loại quyết định đòi hỏi tính chiến lược, tính bền vững, tính cạnh tranh cao.
- Thẩm định quyết định hành chính.
- Đánh giá quyết định, phương thức đánh giá kết quả của quyết định (tính hiệu lực, tính hiệu năng)
- Kỹ năng xử lý tình huống trong lãnh đạo

3. *Kỹ năng văn bản trong hành chính công*

- Văn bản hành chính: ý nghĩa, vai trò, nguyên tắc, phân loại, chuẩn ;
- Những nguyên tắc cơ bản trong soạn thảo văn bản hành chính;
- Quản lý công việc thông qua văn bản hành chính: quy trình xử lý, kiểm soát, đánh giá, phản hồi...
- Lưu trữ
- Tin học hóa công tác văn bản hành chính

4. *Kỹ năng nhận diện và phân tích vấn đề trong hành chính công.*

- Khái niệm vấn đề, ý nghĩa và tầm quan trọng của việc nhận diện, phân tích để giải quyết vấn đề trong hành chính công; yếu tố thời điểm trong việc nhận diện vấn đề đối với vấn đề hiệu năng trong hành chính công;
- Phương pháp nhận diện vấn đề trong các hoạt động của chính quyền địa phương (khi nào, bằng cách nào, từ những dấu hiệu gì);
- Công cụ phục vụ phân tích tiềm năng, ảnh hưởng, nguy cơ, nguyên nhân đối với từng loại vấn đề :
 - vấn đề trong tài chính,
 - vấn đề trong chất lượng, hiệu quả hoạt động của hành chính công,
 - vấn đề trong tổ chức thực thi mục tiêu, nhiệm vụ thuộc các lĩnh vực
 - vấn đề trong việc thực hiện mục tiêu, kế hoạch;
 - vấn đề trong quản lý và phát triển nguồn nhân lực;
 - vấn đề trong quản lý, huy động các nguồn lực;
 - vấn đề trong sự phát triển địa phương...
- Phương pháp xây dựng giải pháp khắc phục, giải quyết vấn đề.

5. *Kỹ năng phân tích, đánh giá và chuẩn đoán tổ chức công*

- Tiếp cận tổ chức theo phương thức phân tích, đánh giá, chuẩn đoán tổ chức; những đặc trưng cơ bản về: nguyên tắc tổ chức, vận hành của tổ chức; sức khỏe của tổ chức thông qua việc phân tích, đánh giá tổ chức (văn hóa, bầu không khí, các giá trị trong tổ chức, quan hệ con người, tình trạng xung đột trong tổ chức).
- Tại sao phải chuẩn đoán tổ chức, mục tiêu của công tác chuẩn đoán tổ chức; mối quan hệ giữa công tác chuẩn đoán tổ chức với vấn đề phát triển tổ chức.
- Các phương pháp chuẩn đoán, đánh giá tổ chức (SWOT).

6. *Kỹ năng tổ chức và hướng dẫn chất lượng trong tổ chức công*

- Xu thế về vấn đề chất lượng trong các loại tổ chức (khu vực công và khu vực tư); tại sao cần chú trọng đến chất lượng; cách nhìn nhận về chất lượng của khu vực tư và khu vực công.
- Những yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng trong hoạt động của khu vực công
- Các loại hệ thống bảo đảm chất lượng;
- Vai trò người quản lý trong việc hướng dẫn và tổ chức chất lượng khu vực công;
- Phương thức tổ chức chất lượng trong hoạt động của tổ chức công.

7. Kỹ năng thuyết trình và lắng nghe

- Tại sao cần có kỹ năng thuyết trình và lắng nghe đối với công chức? Những tác động của khu vực tư đối với khu vực công; yêu cầu của quá trình chuyển đổi từ cơ chế “Xin-cho” sang cơ chế “Phục vụ-khách hàng”;
- Mục tiêu của thuyết trình: thu hút, hiệu quả, khuyến khích sự tham gia, kích thích tính học tập.
- Phương pháp thuyết trình hiệu quả, thu hút, thuyết phục;
- Mục tiêu của lắng nghe: hiểu, chia sẻ, thu hút;
- Phương pháp lắng nghe hiệu quả: thu hút sự chia sẻ, thấu hiểu, lấy ý kiến công khai, bình đẳng...

8. Kỹ năng thu hút sự tham gia

- Ý nghĩa và vai trò của vấn đề thu hút sự tham gia đối với quá trình chuyển đổi từ nền hành chính truyền thống sang nền hành chính hiện đại, từ hành chính tập trung vào mệnh lệnh sang nền hành chính tập trung vào sự tham gia (sự tham gia của mọi cá nhân trong tổ chức, sự tham gia của công dân và các lực lượng trong xã hội với nhà nước, sự tham gia của kinh tế tư nhân với kinh tế nhà nước, sự tham gia của cộng đồng với những vấn đề mang tính cộng đồng...);
- Những yếu tố tác động đến sự tham gia (giá trị, niềm tin, văn hóa, lợi ích, tính cộng đồng, truyền thống...)
- Phương thức thu hút sự tham gia, những yếu tố quyết định đến sự tham gia.

9. Kỹ năng xây dựng và quản lý dự án

- Khái niệm dự án, vai trò của dự án trong nền hành chính hiện đại; sự chuyển đổi từ công tác lập kế hoạch trong hành chính công sang công tác xây dựng và quản lý dự án; các loại dự án trong hành chính công của địa phương (dự án xây dựng chính sách công, dự án các công trình xây dựng, dự án công trình giao thông, dự án chuyển đổi cơ cấu kinh tế, dự án chuyển đổi cơ cấu nông nghiệp, dự án thu hút đầu tư, dự án phát triển nguồn nhân lực, dự án xóa đói giảm nghèo, dự án chương trình nước sạch cho nông thôn...)

- Kỹ thuật xây dựng dự án: đề xuất, khảo sát, lập kế hoạch, nghiên cứu tiền khả thi, thiết kế khả thi, nguồn lực, biểu đồ triển khai, thẩm định, phê duyệt, giám sát thực hiện, đánh giá giữa kỳ, báo cáo đánh giá, báo cáo cuối cùng...
- Tính bền vững của dự án.
- Hoạt động tư vấn cho dự án.
- Hoạt động đánh giá dự án (đánh giá độc lập, đánh giá từ bên ngoài, đánh giá của người tiếp nhận dự án...)
- Kỹ thuật quản lý dự án hiệu quả.
- Công tác xây dựng báo cáo dự án (báo cáo đánh giá giữa kỳ, báo cáo cuối cùng);
- Xu thế chuyển công tác báo cáo định kỳ sang công tác báo cáo theo dự án, báo cáo đánh giá kết quả thay cho báo cáo công việc trong hoạt động hành chính công

10. Kỹ năng về công tác thống kê, sử dụng và quản lý thông tin trong hành chính công

- Thông tin, ý nghĩa và vai trò của công tác quản lý thông tin, tổ chức cung cấp thông tin cho các hoạt động của khu vực công (xây dựng chiến lược, tầm nhìn, quyết sách trong phát triển địa phương; hoạch định chính sách, ra quyết định hành chính; dự báo, theo dõi, giám sát, phát hiện, nhận diện, vấn đề; phân tích, đánh giá, lựa chọn phương án...)
- Công tác thống kê trong hành chính công, ý nghĩa của công tác thống kê trong quá trình hoạch định chiến lược, chính sách, cơ chế, xây dựng dự án; căn cứ mang tính khoa học, tính bền vững, tính hợp lý và khả thi cho các quyết định hành chính xuất phát từ công tác thống kê;
- Cách sử dụng các loại thông tin của nhà quản lý khi đưa ra các quyết sách đối với địa phương; yêu cầu và đòi hỏi của các nhà hành chính địa phương đối với công tác thống kê.
- Tổ chức công tác thông tin phục vụ hoạch định chính sách cho chính quyền địa phương (tổ chức các trung tâm thông tin tích hợp, thu thập, cung cấp thông tin, tư vấn thông tin...).

3.2.3 Nguyên tắc thiết kế chương trình đào tạo, bồi dưỡng về hành chính theo các ngạch công chức.

a. Những đặc điểm, yêu cầu về kiến thức, kỹ năng hành chính đối với các ngạch công chức.

Theo cách phân loại công chức hiện nay, nền công vụ có 4 ngạch công chức:

- Tiền công vụ;
- Chuyên viên;
- Chuyên viên chính;
- Chuyên viên cao cấp.

Căn cứ yêu cầu thực hiện nhiệm vụ của từng ngạch công chức, theo phân tích số liệu khảo sát ở phần 3, chúng tôi xin nêu một số đặt điểm và nhu cầu về kiến thức hành chính của từng ngạch công chức, trong bảng trang sau.

Nhu cầu về kiến thức hành chính cho từng ngạch công chức.

	Thiên công vụ	Thiên viên	Thiên trưởng	Thiên phó trưởng
Yêu cầu từ vị trí công tác	Chấp hành, thực thi nhiệm vụ theo sự phân công	-Chấp hành công vụ; -Độc lập trong thực thi công vụ theo quy định; -Chủ động trong việc thực hiện, thực thi nhiệm vụ; -Hiểu về văn bản QLNN; -Biết soạn thảo văn bản QLNN	-Quản lý, tổ chức các hoạt động trong đơn vị, trong cơ quan; -Ra quyết định quản lý; -Tham gia vào các hoạt động giải quyết thủ tục hành chính; -Quản lý công việc, quản lý nguồn lực; -Tham mưu về chính sách công; -Tổ chức thực thi; -Xây dựng giá trị và huy động mọi người	-Quản lý chiến lược đối với ngành, lĩnh vực, địa phương; - Tổ chức thực thi, giám sát, đánh giá thực thi - Sử dụng hiệu quả nguồn lực - Hoạch định chính sách công; -Xây dựng các giá trị trong tổ chức;
Những kiến thức cơ bản về hành chính nhà nước	Kiến thức giới thiệu về HCNN, nhà nước CHXHCN VN	-Hiểu về HCNN với những chức năng cơ bản; -Nhà nước CHXHCNVN với phương thức tổ chức và hoạt động	- Hiểu và nhận thức về HCNN trong mối tương quan với chính trị, kinh tế và xã hội; - Nhà nước CHXHCNVN qua các thời kỳ; - Những vấn đề từ thực tiễn và nguyên tắc vận hành của nền HCNN	- Hiểu và nhận thức về HCNN với tư cách các nhà tổ chức, thực hiện hoạt động của nền hành chính; - Những thách thức đặt ra cho các nền hành và đối với nền hành chính VN; - Phân tích vai trò của NN, tính chính trị và sự tác động từ các yếu tố của nền kinh tế, xã hội và môi trường quốc tế
Nhà nước và pháp luật	- Khái niệm về pháp luật, - Phân biệt các loại văn bản QPPL	- Hiểu về hệ thống pháp luật, đối tượng điều chỉnh, nguyên tắc và tính chất; - Hệ thống luật, bộ máy liên quan; - Hệ thống văn bản pháp quy trong bộ	- Hiểu về hệ thống luật, quy trình lập pháp, lập quy; - Nguyên tắc tổ chức áp dụng luật trong hoạt động của nền công vụ - Nguyên tắc lập quy trong bộ máy HCNN	- Hiểu và phân tích được các yếu tố thuộc nguyên tắc, tính chất của hệ thống luật; - Phạm vi điều chỉnh của luật và hệ thống văn bản pháp quy; - Hiểu về sáng kiến luật trong hoạt động của nền công vụ

		máy HCNN		
Chính sách công	- Khái niệm về chính sách công, các loại chính sách công, vai trò, tác dụng	- Hiểu và nhận thức vai trò, tác dụng của chính sách công trong nền công vụ	- Nhận thức chính sách công như là công cụ và phương tiện hoạt động của nhà nước; - Vai trò, ý nghĩa, tác dụng của chính sách công trong ngành, lĩnh vực, địa phương; - Hoạch định chính sách công trong phạm vi hoạt động và chức năng của tổ chức, cơ quan., địa phương - Tổ chức thực thi và kiểm tra đánh giá chính sách công	-Hoạch định chính sách công: phương pháp, công cụ, kỹ thuật phân tích về chính sách công; -Phân tích, đánh giá chính sách công trên phạm vi ngành, lĩnh vực, địa phương; -Tổ chức thực thi chính sách công trong thực tiễn, phân bổ nguồn lực, phân tích tính khả thi; -Hoạch định chính sách phát triển: ngành, lĩnh vực, địa phương
Quản lý tổ chức công	Khái niệm về cơ quan HCNN, các yếu tố cấu thành	-Khái niệm về tổ chức công, khu vực công; nguyên tắc tổ chức và vận hành	-Phân tích tổ chức công; -Đánh giá tổ chức; -Điều chỉnh tổ chức công	-Có khả năng tiếp cận mang tính hệ thống về tổ chức khu vực công; -Phân tích, xây dựng định chế nhằm tăng cường hiệu quả hoạt động của tổ chức công
Quản lý và phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức công	Công chức, những quy định đối với công chức	-Nhân lực trong các tổ chức công: quản lý, đào tạo; -Những quy định về chức năng, nhiệm vụ, phong cách, phẩm chất đối với công chức	-Quản lý và phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức công: cách tiếp cận, nguyên tắc, giá trị	-Đầu tư và Phát triển nguồn nhân lực như là đầu tư cho tương lai nền công vụ; -Những quan điểm và cách tiếp cận cho vấn đề phát triển nguồn nhân lực trong bối cảnh mới
Tài chính công	Một số nguyên tắc về tài chính trong các cơ quan HCNN	-Khái niệm tài chính công như nguồn lực của tổ chức công; nguyên tắc và những hoạt động	-Tài chính công trong nền kinh tế thị trường: vai trò, xu thế, chính sách phát triển - Nguyên tắc cơ bản của sự vận hành tài chính công	- Tài chính công là công cụ điều tiết nền kinh tế của NN.
Kỹ năng-Phong cách-Phẩm chất	Những quy định về đạo đức, phong	Kỹ năng, phong cách và phẩm chất	Kỹ năng và phong nhà quản lý, nhà lãnh đạo con người;	-Phong cách nhà quản lý, lãnh đạo tầm chiến lược;

CBCC	cách công chức loại nhân viên: giao tiếp, chấp hành, tận tụy công việc...	người CBCC trong bộ máy: vị trí, yêu cầu, nhiệm vụ	- Phẩm chất, đạo đức nhà quản lý - Xây dựng đạo đức công vụ	-Đạo đức và phẩm chất nhà lãnh đạo cấp cao: lãnh đạo bằng uy tín, bằng sự thu hút hơn là bằng quyền lực
Quản lý thông tin trong tổ chức công	Khái niệm về những quy trình luân chuyển thông tin; Nguyên tắc công tác thông tin trong tổ chức công	Khái niệm hệ thống các quy trình công việc, quy trình thông tin, các loại thông tin và yêu cầu xử lý thông tin trong tổ chức công	-Phân tích và đánh giá tổ chức như một hệ thống thông tin; -Hiểu về vai trò của quản lý tri thức thông qua hệ thống thông tin; -Vai trò của công nghệ thông tin trong quản lý tổ chức công theo xu hướng hiện đại hoá và làm gì để đạt được	-Nhận thức về những thách thức đặt ra trong thời đại thông tin; sự thay đổi vai trò và cách thức hoạt động của chính phủ trong thời đại thông tin; -Tổ chức quản lý tri thức trong nền hành chính công
Hành chính địa phương	Khái niệm về chức năng, nhiệm vụ của bộ máy hành chính địa phương	-Nguyên tắc tổ chức và hoạt động của bộ máy hành chính địa phương trong nền công vụ; -Hiểu về dịch vụ công và dịch vụ hành chính công	-Quản lý mang tính chiến lược đối với mục tiêu phát triển địa phương; -Tổ chức cung ứng dịch vụ công tại địa phương: các loại dịch vụ, làm thế nào để nâng cao hiệu quả, chất lượng; -Hành chính đối với đặc điểm của địa phương: những vấn đề thực tiễn và khuôn khổ pháp luật	-Hành chính địa phương với tư cách là một bộ phận quan trọng của hành chính nhà nước, những nguyên tắc trong quan hệ hành chính: tập quyền, phân quyền (tân quyền, uỷ quyền, giao quyền, tư nhân hóa). -Phân tích về những nguyên tắc trong quan hệ giữa hành chính TW và hành chính địa phương trong nền kinh tế mới

Dịch vụ công	Khái niệm và cách tiếp cận về dịch vụ công đối với trách nhiệm và hoạt động của nền công vụ	-Tiếp cận dịch vụ công như một phần hoạt động của nền công vụ trong bối cảnh nhu cầu và cạnh tranh, tiếp cận “khách hàng” và người cung ứng dịch vụ công	-Tiếp cận hoạt động của nền công vụ như một tổ chức tham gia nền kinh tế thị trường, với dịch vụ công vừa mang tính lợi nhuận, vừa mang tính cạnh tranh; -Các loại dịch vụ công, tổ chức cung ứng theo phương thức mới như thế nào? -Chất lượng dịch vụ công: cách tiếp cận và thực tiễn	-Nền kinh tế thị trường với những nguyên tắc, quy luật và hoạt động cung ứng dịch vụ công của nhà nước: sự thay đổi trong quan niệm, cách thức thực hiện; -Vai trò của nhà nước trong cung ứng dịch vụ công: phạm vi, khuôn khổ và khả năng kiểm soát.
Hiện đại hóa hành chính và cải cách hành chính	Khái niệm về CCHC và hiện đại hóa hành chính: chủ trương, chỉ đạo của nhà nước	-Hiểu về CCHC: nguyên nhân, mục tiêu, nhưng yếu tố khách quan, chủ quan; -Những công việc nhằm mục tiêu CCHC; -Hiện đại hóa hành chính: yêu cầu và thực tiễn	-Chủ trương CCHC của Việt nam: bối cảnh, điều kiện và quá trình thực hiện: những thành công và chưa thành công; -Chương trình CCHC của cơ quan, đơn vị, địa phương: yêu cầu và thực tiễn, khó khăn và cách làm; -Hiện đại hóa hành chính: nguyên tắc, điều kiện, mục tiêu	-Quá trình chuyển đổi của thể giới và nền hành chính; -Xu thế CCHC trên thế giới: nguyên nhân, xuất xứ, lộ trình; những thành công, bài học; những yếu tố tác động; -Chương trình CCHC của Việt Nam: bối cảnh, những yếu tố tác động, lộ trình, những bước đi; cách nhìn nhận mang tính chiến lược; giải pháp mang tính tổng thể; -Hiện đại hóa nền hành chính: yêu cầu, mục tiêu, những bước đi, công cụ và giải pháp.

Nhu cầu về kỹ năng cho từng ngạch công chức.

Yêu cầu từ vị trí công tác	Kỹ năng thực hiện công việc: chính xác, đầy đủ, đúng thời gian;	Kỹ năng thực hiện nhiệm vụ, công việc theo đúng quy trình, quy định của chỉ đạo, của người quản lý; Kỹ năng soạn thảo văn bản, giao tiếp với đồng nghiệp, cấp trên và nhân dân trong thi hành công vụ Kỹ năng nghiên cứu văn bản	-Kỹ năng quản lý, tổ chức công việc trong đơn vị, cơ quan, bộ máy hành chính; -Kỹ năng điều hành, kiểm tra, đánh giá; -Kỹ năng nhận diện, phân tích và tìm giải pháp xử lý giải quyết các vấn đề trong hoạt động của đơn vị, cơ quan; -Kỹ năng vạch định hướng, phân bổ các nguồn lực, tổ chức hoạt động hiệu quả, chất lượng -Kỹ năng kiểm tra, giám sát, đánh giá	-Kỹ năng xây dựng tầm nhìn, chiến lược, hoạch định chính sách; -Kỹ năng nghiên cứu, áp dụng những nguyên lý của khoa học hành chính vào thực tiễn hành chính nhà nước; -Kỹ năng kiểm soát, sử dụng công cụ điều chỉnh; -Kỹ năng dự báo, phòng ngừa
Kỹ năng về tầm nhìn chiến lược			- Kỹ năng lập kế hoạch và tổ chức thực hiện kế hoạch từ các mục tiêu chiến lược; - Kỹ năng thiết lập tầm nhìn, mục tiêu chiến lược cho đơn vị, cơ quan, lĩnh vực, địa phương (với nhà lãnh đạo, nhà quản lý); - Kỹ năng huy động nguồn lực cho việc thực hiện các mục tiêu; - Kỹ năng kiểm tra, giám sát	- Kỹ năng thiết lập tầm nhìn, chiến lược cho một ngành, lĩnh vực, địa phương hay cơ quan; - Phân tích trong thiết lập mục tiêu; - Đánh giá chiến lược;
Kỹ năng lãnh đạo			-Hiếu, phân biệt nhà lãnh đạo và nhà quản lý; -Hiếu về những kỹ năng, phẩm chất cần đối với nhà lãnh đạo	Nhà lãnh đạo với những kỹ năng thuyết phục, lãnh đạo, điều khiển người khác, biết sử dụng những công cụ thu phục, động viên mọi người
Kỹ năng ra quyết định			- Thành thạo về ra quyết định trong hành chính: nguyên tắc, kinh nghiệm, khả năng dự	- Hiếu và thành thạo các quy trình ra quyết định trong khu vực công; các loại

quyết định			báo, tính pháp lý, phân tích khả thi của quyết định; - Thành thạo về xử lý thông tin trong ra quyết định; Am hiểu quy trình ra quyết định	quyết định và nguyên tắc pháp lý; - Những yếu tố tác động đến việc ra quyết định; Phân tích tính khả thi, những yếu tố cần và đủ bảo đảm cho hiệu lực của quyết định
Kỹ năng nhận diện, phân tích vấn đề	Khái niệm vấn đề, nhận biết vấn đề trong thực thi nhiệm vụ	Nhận diện vấn đề, phân tích, phân loại;	Nhận diện vấn đề, phân tích, tổng hợp, phân tích nguyên nhân, xây dựng giải pháp; lựa chọn công cụ thích hợp giải quyết	Nhận diện vấn đề trong mối tương quan tổng hòa, phân tích các yếu tố liên quan (khách quan, chủ quan, môi trường quốc gia, quốc tế...); Kỹ năng phân tích, tổng hợp, so sánh, xử lý thông tin.
Kỹ năng phân tích, đánh giá, chẩn đoán tổ chức			-Phân tích, đánh giá nguyên tắc và hoạt động của tổ chức công, tìm giải pháp điều chỉnh; -Phân tích, đánh giá tính hiệu quả và chất lượng hoạt động của tổ chức, biện pháp tăng cường; -Hiểu giá trị của tổ chức và biết cách Xây dựng văn hóa và bầu không khí lành mạnh trong tổ chức;	-Khả năng đánh giá, phân tích hiệu quả hoạt động của tổ chức; -Văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu quả hoạt động của tổ chức; -Giá trị và chuẩn mực, niềm tin trong tổ chức
Kỹ năng về chất lượng trong tổ chức		Khái niệm về quản lý chất lượng	-Biết cách đưa quản lý chất lượng vào hoạt động của tổ chức và hướng dẫn thực hiện chất lượng trong tổ chức	-Chất lượng dịch vụ công, thách thức từ sự cạnh tranh với khu vực khác; -Các loại hệ thống quản lý chất lượng
Kỹ năng về văn bản	Biết tính chất, phạm vi sử dụng hệ thống văn bản QLHCNN; Biết sử dụng máy tính trong soạn thảo văn bản; Lưu trữ văn bản;	Thành thạo khâu soạn thảo văn bản pháp quy, văn bản trong các tổ chức công; Thực hiện quy trình xử lý văn bản; Kỹ năng độc lập trong xây	-Thành thạo về các loại văn bản QLNN; thẩm quyền, hiệu lực, chế tài; -Sử dụng máy tính trong soạn thảo văn bản, lưu trữ và tìm kiếm văn bản trên mạng; -Nắm vững quy trình lập quy trong các cơ quan HCNN;	-Thành thạo về các loại văn bản QLNN; thẩm quyền, hiệu lực, chế tài; -Sử dụng máy tính trong soạn thảo văn bản, lưu trữ và tìm kiếm văn bản trên mạng; -Nắm vững quy trình lập quy trong các cơ quan HCNN;

	Nắm được quy trình văn bản	dựng các loại văn bản thông thường: tờ trình, báo cáo, dự án, tài liệu... Thành thạo trong sử dụng máy tính để soạn thảo văn bản, lưu trữ văn bản		
Kỹ năng thuyết trình	Kỹ năng giao tiếp trong hành chính, ghi nhận ý kiến	Kỹ năng giao tiếp, trình bày, giải thích	Kỹ năng giao tiếp, thuyết phục, hướng dẫn, lắng nghe, điều khiển người khác, điều khiển cuộc họp.	Kỹ năng giao tiếp, lắng nghe, thuyết phục, thuyết trình trước đám đông, thu hút sự tham gia, lãnh đạo con người
Kỹ năng làm việc nhóm	Tham gia nhóm với tư cách là thành viên	Hiểu về nhóm, tham gia nhóm làm việc, chia sẻ, công tác	Tạo điều kiện hình thành các nhóm làm việc trong cơ quan	Hiểu được giá trị và hiệu quả của làm việc nhóm
Kỹ năng quản lý dự án	Thực hiện dự án	Tổ chức, phân công, theo dõi thực hiện dự án; Lập hồ sơ dự án	Thiết lập dự án, phân tích dự án, quản lý, đánh giá dự án; Theo dõi, phân bổ nguồn lực cho dự án	-Thiết lập dự án, phân tích, đánh giá, quản lý và phát triển dự án; -Huy động dự án, xây dựng chiến lược huy động nguồn lực từ các dự án cho phát triển ngành, lĩnh vực, địa phương
Kỹ năng thống kê, xử lý thông tin	Thu thập, sắp xếp, nhập dữ liệu	Thực hiện thu thập thông tin; Sử dụng công cụ thu thập thông tin	Tổ chức thu thập, xử lý thông tin cho mục tiêu phân tích, đánh giá, tổng hợp, xây dựng chiến lược, thiết lập mục tiêu, xây dựng chính sách	Hiểu về ý nghĩa của các công cụ xử lý thông tin trong công tác hoạch định chính sách, phân tích vấn đề, thiết lập mục tiêu, xây dựng chiến lược

b. Nguyên tắc trong thiết kế chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính cho các ngạch công chức.

Để bảo đảm tính kế tục trong các chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính cho CBCC, từ những người bắt đầu tham gia con đường chức nghiệp về hành chính cho đến các CBCC ở các vị trí, các chức danh trong bộ máy hành chính nhà nước, chương trình đào tạo, bồi dưỡng cần được xem xét theo các góc độ:

- Kiến thức, kỹ năng trang bị cho các đối tượng phải bảo đảm tính kế tục và nâng cao giữa các ngạch công chức: tiền công vụ, chuyên viên, chuyên viên chính và chuyên viên cao cấp;

- Căn cứ vào yêu cầu về kiến thức, kỹ năng phục vụ đảm nhiệm công việc của mỗi loại công chức; nội dung các chuyên đề, hoặc hàm lượng kiến thức, và yêu cầu về cách thức thực hiện chương trình sẽ đưa ra các mức độ khác nhau, sao cho kiến thức không bị trùng lặp, nếu có những nội dung có tên gọi giống nhau thì mức độ và tính chất phải khác nhau do yêu cầu công việc.

Ví dụ cùng là nội dung khoa học quản lý:

- Đối với công chức tiền công vụ thì chỉ là những khái niệm rất đơn giản về quản lý, vì họ là những người chấp hành nhiệm vụ theo sự phân công trong chu trình quản lý;
- Đối với chuyên viên, cần đề cập đến những kỹ năng sâu hơn về quản lý như công tác lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, xây dựng báo cáo, sử dụng các nguồn lực, những công cụ và phương tiện sử dụng trong chu trình quản lý; vì họ là những người cần phải có kiến thức độc lập trong một số công việc thuộc chu trình quản lý.
- Còn đối với chuyên viên chính, là những người phải thông hiểu bản chất của quản lý, mục tiêu của quản lý; họ cần có nhiều cách tiếp cận khác nhau về quản lý, nhận thức được sự thay đổi trong quan niệm và từ đó là cách thức thực hiện quản lý do những yếu tố tác động từ môi trường xã hội, chính trị và khoa học công nghệ. Vì họ là những người cần biết tổ chức ra các hoạt động quản lý; biết cần làm gì và cần những điều kiện gì để quản lý đạt được mục tiêu và hiệu quả, biết đánh giá về hoạt động quản lý, biết tiếp thu sự thay đổi, điều chỉnh những yếu tố tác động trong quản lý.
- Đối với chuyên viên cao cấp, họ cần phải có cách nhìn quản lý mang tính tổng thể, mang tính hệ thống, quản lý mang tính chiến lược như những nhà hoạch định về tầm nhìn, thiết lập mục tiêu mang tính chiến lược, biết về xu thế quản lý sự thay đổi trong bối cảnh mới.

c. Phương thức tổ chức thực hiện chương trình bồi dưỡng theo ngạch công chức.

Chương trình liên tục:

Đây là loại hình chương trình đang được thực hiện từ trước đến nay. Theo loại hình này, tại Học viện HCQG có chương trình bồi dưỡng ngạch chuyên viên chính và chuyên viên cao cấp.

Chương trình được thiết kế theo thời gian 1 khóa học tập trung, liên tục trong một thời gian: 12 tuần: chuyên viên chính, 8 tuần: chuyên viên cao cấp, gồm tất cả các mảng kiến thức. Kết thúc khóa học, học viên được cấp chứng nhận.

Ưu điểm của loại chương trình này:

Học viên tạm dứt công việc để tham gia khóa học trong một thời gian nhất định, tập trung, liên tục.

Nhược điểm:

- Một số CBCC, đặc biệt là lãnh đạo cấp cao, rất khó có điều kiện dứt hẳn công việc trong một thời gian dài. Tình trạng học viên vừa học, vừa phải tranh thủ tham gia công việc, dẫn đến sự thiếu tập trung cho học tập. Mặc dù học viên biết rõ những quy định nghiêm ngặt về nội quy học tập tại Học viện, song vì thực tiễn công tác, khiến họ vẫn phải "vi phạm nội quy".
- Một số CBCC thiếu điều kiện về thời gian, sẽ gặp khó khăn trong việc tham gia chương trình đào tạo.

Chương trình bán liên tục.

Để khắc phục nhược điểm của chương trình liên tục, để tạo điều kiện tham gia các khóa đào tạo cho CBCC, Học viện nên nghiên cứu bổ sung thêm loại hình đào tạo bán liên tục bên cạnh chương trình liên tục như hiện nay. Theo loại hình này, chương trình được quy định về thời lượng, nội dung sẽ được chia thành nhiều chương trình ngắn hạn, theo từng mảng nội dung.

- Người học có thể chọn các khóa ngắn hạn theo khả năng và điều kiện về thời gian phù hợp.
- Chứng nhận sẽ được cấp sau khi người học hoàn thành các khóa ngắn hạn theo quy định, tương đương với chứng nhận của khóa đào tạo liên tục.

Một số ưu điểm:

Ngoài tác dụng tạo điều kiện cho học viên tham gia đào tạo phù hợp với điều kiện về thời gian công tác, loại hình đào tạo này có thể mạnh về chất lượng và hiệu quả vì:

- Để bảo đảm tính liên tục về kiến thức, khóa ngắn hạn phải có những tổng kết, chỉ dẫn cho người học về sự liên hệ kiến thức với những mảng kiến thức khác.
- Tuy là một phần kết nối của khóa đào tạo liên tục, nhưng lại là 1 khóa học theo đúng nghĩa (có bắt đầu và kết thúc), nên đòi hỏi kiến thức, bài tập tình huống, bài tiểu luận cho các chuyên đề của khóa ngắn hạn phải được thiết kế khác với khóa liên tục.
- Học viên sẽ có điều kiện liên hệ với thực tiễn công tác sau khi tham dự khóa ngắn hạn và khi trở lại học tiếp, họ sẽ có cơ hội giải đáp những vấn đề mang đến khóa học tiếp theo.
- Khi kết thúc mỗi khóa ngắn hạn, học viên sẽ được gợi ý về những chủ đề liên hệ thực tiễn để chuẩn bị cho việc tham dự các khóa học tiếp theo; họ sẽ mang theo thông tin về những vấn đề dự kiến giải quyết trong khóa tiếp theo.

3.2.4 Tăng cường các chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính theo nhu cầu.

Ngoài chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính theo ngạch công chức, Học viện cần bổ sung thêm một số loại chương trình bồi dưỡng theo nhu cầu hiện nay của nền công vụ. Có thể coi đây là các chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính mang tính dịch vụ, nhằm đáp ứng nhu cầu của xã hội. Đối tượng học viên tham gia là từ các cơ quan, các tổ chức trong xã hội, không giới hạn như đối với chương trình đào tạo theo ngạch. Đối tượng của loại chương trình này là khách hàng, tự nguyện tham gia chương trình cho nên đòi hỏi về chất lượng và tính hiệu quả của chương trình rất cao.

Các chương trình này được thiết kế trên cơ sở:

- Nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng hành chính cho nền công vụ và cho các tổ chức trong xã hội, không nhằm mục tiêu chuyển ngạch. Mục tiêu của các chương trình này là nhằm đáp ứng nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng nhân lực của các cơ quan, tổ chức.
- Sản phẩm, kết quả đầu ra của các loại chương trình này sẽ được các cơ quan, tổ chức đánh giá, công nhận.
- Nội dung các chương trình đào tạo, bồi dưỡng này sẽ không ràng buộc bởi những quy định về tiêu chuẩn chức danh công chức; mà do yêu cầu về kiến thức, kỹ năng của người học quyết định.
- Tác giả thiết kế và chịu trách nhiệm về các chương trình loại này nên là các khoa của Học viện; nhưng phải có Hội đồng thẩm định, phê duyệt để bảo đảm tính nhất quán về chất lượng, mục tiêu và sự quản lý chung của Học viện.

Để bảo đảm chất lượng, tính cạnh tranh và phát triển, các chương trình này cần phải được liên tục đổi mới, cập nhật, đánh giá và điều chỉnh.

Ví dụ, có thể xây dựng một số chương trình đào tạo, bồi dưỡng mà nhu cầu hiện nay trong xã hội đang cần:

- Kỹ năng hành chính văn phòng cho các chánh/phó văn phòng;
- Kỹ năng lãnh đạo;
- Chẩn đoán và thiết kế tổ chức;
- Quản lý tài chính công cho một số loại cơ quan, tổ chức
- Quản lý và phát triển nguồn nhân lực trong các cơ quan, tổ chức;
- Quản lý đô thị;
- Quản lý chất lượng trong cung ứng dịch vụ công;
- Quản lý sự thay đổi;
- Cải cách hành chính;

3.2.5 Chương trình đào tạo định hướng năng lực.

Để đáp ứng nhu cầu đào tạo theo mục tiêu, chiến lược phát triển của một số địa phương, một số cơ quan, tổ chức; Học viện nên phát triển thêm loại hình đào tạo định hướng năng lực.

Loại chương trình này được thực hiện thông qua các hoạt động cơ bản:

- Đánh giá nhu cầu đào tạo. Trên cơ sở yêu cầu của bên đặt hàng (địa phương, bộ ngành, cơ quan, tổ chức), sẽ tiến hành các hoạt động khảo sát đánh giá nhu cầu đào tạo;
- Tư vấn về chiến lược đào tạo trên cơ sở chiến lược phát triển của địa phương, cơ quan, tổ chức;
- Đề xuất các chương trình đào tạo, được thiết kế đáp ứng nhu cầu về tăng cường kiến thức, kỹ năng, hành vi, thái độ trong thực thi công việc; tức là tăng cường năng lực thực thi công việc thích hợp cho từng đối tượng.
- Xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá kết quả đầu ra của các chương trình đào tạo;
- Thiết kế và tổ chức các khóa đào tạo;
- Đánh giá kết quả đào tạo.

Có thể thực hiện theo nhiều phương án:

Phương án 1. Học viện tổ chức thực hiện tất cả các khâu;

Phương án 2. Học viện liên doanh với một số đơn vị, trung tâm hoặc tổ chức quốc tế có nhiều kinh nghiệm để thực hiện;

Phương án 3. Học viện chỉ thực hiện một số khâu trong chu trình như cung cấp các khóa đào tạo theo yêu cầu, còn một số khâu khác sẽ do các đơn vị có chuyên trách thực hiện như khâu khảo sát đánh giá nhu cầu đào tạo, đề xuất chương trình...

3.2.6 Những điều kiện cần và đủ bảo đảm kết quả, chất lượng các khóa bồi dưỡng kiến thức hành chính:

- Điều kiện về nội dung chương trình:

- Nội dung chương trình bồi dưỡng được thiết kế phù hợp với nhu cầu về kiến thức, nhận thức và kỹ năng cho người học trên cơ sở giải thích được " người học sẽ sử dụng những kiến thức, kỹ năng mới vào đâu".
- Nội dung chương trình luôn được đổi mới, cập nhật theo yêu cầu từ thực tiễn.

- Điều kiện về phương pháp thực hiện chương trình:

- Các khóa bồi dưỡng cho CBCC sẽ được thực hiện bằng phương pháp giảng dạy tích cực, lấy học viên làm trung tâm.
- Chú trọng các phương pháp thảo luận nhóm, thuyết trình, đóng vai, giải quyết bài tập tình huống.
- Kết quả học tập được đánh giá qua những bài tiểu luận cuối khóa và một số bài luận về một số lĩnh vực, thay cho bài kiểm tra chỉ mang tính đối phó, là những kiến thức được "chép từ tài liệu ra" như hiện nay.

- Cần có cơ chế tạo động cơ học tập cho người học.

- Người học cần phải bảo đảm đúng đối tượng với từng loại khóa học;
- Kết quả trong quá trình tham gia khóa học là những bài luận, ý tưởng mới, đề xuất mới nhằm giải quyết những vấn đề từ thực tiễn công tác của học viên sẽ được giới thiệu về cơ quan gửi người đi đào tạo, làm cơ sở cho việc đánh giá học viên và xem xét áp dụng thực tiễn.
- Mỗi chương trình nên có những loại bài tập dạng tổng hợp giúp học viên đưa ra những vấn đề trong thực tiễn công tác của mình và vận dụng những phương pháp, công cụ, kỹ thuật, cách tiếp cận mới từ khóa học để tìm giải pháp giải quyết. Làm sao để khóa đào tạo cũng là nơi học viên tìm được những lời khuyên, hướng dẫn về giải pháp giải quyết những vấn đề vướng mắc từ thực tiễn công tác.
- Cần có cơ chế khuyến khích người học đưa ra ý tưởng áp dụng những phương pháp mới, cách tiếp cận mới, công cụ và phương tiện được tiếp thu qua khóa học vào thực tiễn công tác. Động lực của người học sẽ được huy động nếu khóa học thực sự giúp họ giải quyết những vướng mắc từ thực tiễn công tác, hoặc giúp họ nâng cao được nhận thức, kỹ năng, và năng lực trong công việc và xác định được những vấn đề tương lai. Làm sao để người học có được những thay đổi sau khi tham gia khóa học, thay đổi về nhận thức, về cách tiếp cận, về phương pháp luận, về kỹ năng, về cách sử

dụng những công cụ, phương tiện trong quản lý công, về cách thức tổ chức thực hiện công việc tốt hơn...

3.3. GIỚI THIỆU KHUNG CHƯƠNG TRÌNH MỚI VỀ BỒI DƯỠNG KIẾN THỨC HÀNH CHÍNH CHO CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CHÍNH QUYỀN ĐỊA PHƯƠNG

Để tiện cho việc giới thiệu nội dung của các chuyên đề, chúng tôi giới thiệu tổng thể các vấn đề chính đề cập trong đề cương của từng chuyên đề. Khi biên soạn giáo trình và nội dung chuyên đề tương thích cho từng đối tượng, sẽ cần phải có sự cân nhắc, lựa chọn những nội dung và kiến thức phù hợp.

Đề cương nêu tất cả những vấn đề liên quan đến nội dung của chuyên đề. Phần biên soạn chi tiết nội dung chuyên đề sẽ phân thành các khối:

- Kiến thức phải có; chiếm khoảng 65% khối lượng chuyên đề;
- Kiến thức cần có: chiếm khoảng 25 % khối lượng chuyên đề;
- Kiến thức nên có: chiếm khoảng 10% khối lượng chuyên đề.;

Ngoài ra, từ đề cương các chuyên đề, có thể lựa chọn để xây dựng thành chương trình bồi dưỡng chuyên sâu vào một số chức năng như chính sách công, quản lý chiến lược, quản lý tài chính công, quản lý nguồn nhân lực, quản lý phát triển, quản lý chất lượng trong dịch vụ công...; có thể sử dụng cho chương trình đào tạo định hướng năng lực cho một số loại công chức thuộc một số loại tổ chức.

Chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính cho các đối tượng CBCC chính quyền địa phương có thể được thiết kế theo các dạng:

1. Chương trình theo khóa học.
2. Chương trình thiết kế theo module – chuyên đề, chia thành nhiều đợt. Sau khi hoàn thành đủ các chuyên đề, học viên sẽ nhận chứng chỉ.
3. Chương trình thiết kế theo mục tiêu

Chương trình theo khóa học- Loại hình đào tạo A

Đây là chương trình thiết kế theo trọn khóa, giống như các chương trình đang được thực hiện tại Học viện HCQG hiện nay. Người học sẽ tham gia khóa đào tạo trong một thời gian quy định. Sau khóa đào tạo, người học sẽ được cấp chứng chỉ.

Nên cải tiến về phương thức tổ chức so với hiện nay:

Hàng năm Học viện HCQG sẽ gửi một lịch biểu các khóa đào tạo, bồi dưỡng dự kiến tổ chức tại Học viện, gửi đến các cơ quan. Các cơ quan sẽ chủ động sắp xếp lực lượng tham gia đào tạo cho phù hợp với công việc và đặc điểm về thời gian và đăng ký số lượng và đối

tượng tham gia. Trên cơ sở đăng ký, việc chuẩn bị nội dung các chuyên đề sao cho sát với người học đã được thông báo đến các khoa, bộ môn và giảng viên.

Chương trình đào tạo theo module - Loại hình đào tạo B:

Để tiện cho học viên tham gia các khóa bồi dưỡng kiến thức hành chính theo sự lựa chọn phù hợp với điều kiện và hoàn cảnh thực tế, Học viện nên có thêm những chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính theo một số module. Mỗi module có thể thực hiện trong khoảng thời gian tối thiểu là 1 tuần, tối đa là 2 tuần. Sẽ có các trường hợp tham gia các module như sau:

- Đối tượng tham gia để lấy chứng chỉ theo ngạch: học viên có thể lựa chọn tham gia các module theo thời gian thích hợp. Sau khi hoàn thành đủ chứng nhận của các module theo quy định, học viên sẽ nhận được chứng chỉ như đã tham dự một khóa học trọn vẹn.
- Đối tượng tham gia để bổ sung thêm kiến thức, kỹ năng: có những học viên chỉ có nhu cầu tham gia một số module thiết thực cho nhu cầu công việc thực tế, họ có thể lựa chọn các module vào các thời gian thích hợp.
- Loại hình đào tạo này sẽ đòi hỏi nhiều công sức hơn trong việc tổ chức các khóa học theo module, tốn nhiều công sức trong khâu quản lý học viên và sắp xếp lịch. Vì vậy, có thể nghiên cứu thu thêm một số khoản phí bù đắp cho những công việc phát sinh.

Chương trình đào tạo theo mục tiêu - Loại hình đào tạo C

Đây là loại hình đào tạo theo đơn đặt hàng của các cơ quan, các địa phương nhằm nâng cao về kiến thức, kỹ năng, năng lực cho một số công chức.

Trên cơ sở Học viện giới thiệu một số loại chương trình đào tạo theo mục tiêu, các cơ quan, các địa phương sẽ căn cứ nhu cầu bồi dưỡng nhân lực đáp ứng yêu cầu của loại công việc của cơ quan, đáp ứng những mục tiêu về phát triển nguồn nhân lực của địa phương.

Lưu ý:

Đây sẽ là những chương trình hướng đối tượng, chủ yếu phục vụ mục tiêu cung cấp những kiến thức, kỹ năng về quản lý công mới cho các đối tượng CBCC là lãnh đạo; hay những nội dung liên quan đến những vấn đề mới đặt ra trong bối cảnh hội nhập quốc tế, hay là những chương trình về cải cách hành chính.

Loại chương trình này sẽ được thiết kế riêng cho từng mục tiêu, từng khách hàng khác nhau.

3.3.1 Khung chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính cho CBCC chính quyền địa phương.

- Trên cơ sở kết quả khảo sát, đánh giá nhu cầu đào tạo trình bày ở phần 1;
- Căn cứ cơ sở phân tích về những thiếu hụt trong chương trình đào tạo bồi dưỡng kiến thức hành chính hiện nay so với nhu cầu;
- Căn cứ kết quả nghiên cứu về xu hướng đào tạo, bồi dưỡng về hành chính công mới đang được chú trọng trên bình diện quốc tế;

Nhóm tác giả nghiên cứu xin đề xuất một khung chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức hành chính cho đội ngũ CBCC chính quyền địa phương, gồm 9 khối kiến thức:

1. Nhóm kiến thức cơ bản về nhà nước và pháp luật
2. Những kiến thức cơ bản về hành chính công
3. Quản lý và phát triển tổ chức công
4. Kỹ năng công chức
5. Quản lý các nguồn lực khu vực công
6. Quản lý nhà nước đối với ngành, lĩnh vực
7. Hành chính địa phương
8. Cải cách hành chính nhà nước
9. Kiến thức và kỹ năng bổ trợ

Các chuyên đề thuộc nhóm 1:

NHỮNG KIẾN THỨC CƠ BẢN VỀ NHÀ NƯỚC VÀ PHÁP LUẬT

Chuyên đề 1.1. Khái niệm cơ bản về nhà nước

Mục tiêu.

Nhận thức một cách hệ thống về nhà nước trong mối quan hệ tổng hoà với hệ thống chính trị, nền kinh tế và xã hội. Các hình thái nhà nước trên thế giới nhằm giúp học viên có một cách nhìn tổng quan về vai trò của nhà nước trong các nền chính trị khác nhau; Nhà nước trong bối cảnh nền kinh tế toàn cầu hóa, cạnh tranh và hợp tác để cùng phát triển.

Chuyên đề cung cấp cho học viên những kiến thức tổng quan hệ nhà nước, vai trò và mối quan hệ giữa nhà nước với hệ thống chính trị.

Kết thúc chuyên đề, học viên có những kiến thức về:

1. Hiểu được Nhà nước và vai trò của nhà nước trong mối quan hệ tổng hoà với chính trị, kinh tế, văn hóa và xã hội;
2. Giải thích được nhiệm vụ của hành chính nhà nước trong hệ thống quyền lực nhà nước; tổ chức bộ máy hành chính công
3. Nhận thức được những cơ hội, thách thức đối với nền hành chính công trong xu thế toàn cầu hóa, phát triển của khoa học công nghệ, cạnh tranh và hợp tác để phát triển.

Đề cương.

Phần 1. Khái niệm về nhà nước và hệ thống chính trị

- Khái niệm chính trị, quyền lực chính trị, nghiên cứu chính trị một cách khoa học;
- Hệ thống chính trị;
- Nhà nước và hệ thống chính trị

Phần 2. Các loại hình nhà nước

- Lịch sử phát triển nền văn minh nhân loại (xã hội nông nghiệp, xã hội công nghiệp, xã hội thông tin);
- Quá trình hình thành nhà nước liên quan đến lịch sử phát triển nền văn minh nhân loại;
- Một số hình thái nhà nước trên thế giới (Nhà nước liên bang, nhà nước bang, nhà nước đơn nhất...)

- Một số hình thái tổ chức bộ máy nhà nước (chế độ Tổng thống, chế độ nhà nước hành pháp hai đầu-lưỡng thể, chế đại nghị);
- Quyền lực nhà nước: Lập pháp, hành pháp, tư pháp

Phần 3. Nhà nước pháp quyền

- Vai trò của luật pháp đối với nhà nước;
- Đặc điểm cơ bản của nhà nước pháp quyền.

Phần 4. Nhà nước Cộng hòa XHCN Việt Nam

- Quá trình hình thành và phát triển của nhà nước CHXHCN Việt Nam (trước 1945 và sau 1945)
- Nguyên tắc tổ chức và hoạt động của nhà nước CHXHCN Việt Nam, Hiến pháp Việt Nam qua các thời kỳ.
- Tổ chức bộ máy và nguyên tắc hoạt động của nhà nước CHXHCN Việt Nam (qua các Hiến pháp);
- Mối quan hệ của Chính phủ với Quốc hội và cơ quan tư pháp.

Phần 5. Những thách thức đặt ra cho các nhà nước – Vai trò, chức năng của nhà nước

- Quá trình toàn cầu hóa;
- Xu thế chuyển đổi các nền kinh tế (nông nghiệp, công nghiệp, tri thức); những kinh nghiệm về lựa chọn con đường phát triển của một số nền kinh tế trong khu vực nhằm "đi tắt, đón đầu, rút ngắn khoảng cách".
- Nhà nước và việc xem xét lại vai trò của các nhà nước trên thế giới (vai trò bảo hộ và điều tiết của nhà nước; sự thay đổi vai trò của nhà nước trong nền kinh tế toàn cầu hóa, hội nhập khu vực; sự thay đổi phương thức hoạt động của nhà nước trong thời đại thông tin;)
- Xu thế mới của các nền hành chính nhà nước: lấy hiệu quả làm mục tiêu chủ yếu; yếu tố hiệu lực, pháp lý, quy trình quản lý so với hiệu quả; xu thế xã hội hoá, tư nhân hóa dịch vụ công; xu thế hành chính gắn với cơ chế thị trường; xu thế hợp tác quốc tế.

Phần 6. Cơ hội và thách thức đối với Nhà nước Việt Nam trong bối cảnh mới

- Những thách thức và sự ảnh hưởng, tác động đến vai trò của nhà nước CHXHCN Việt Nam trong bối cảnh toàn cầu hóa, cạnh tranh, hội nhập quốc tế: chủ trương mở cửa, hội nhập quốc tế của Đảng và nhà nước Việt Nam trong thời kỳ đổi mới; cơ hội và thách thức của hội nhập quốc tế - những chủ trương, đường lối của Việt Nam;

- Nền kinh tế thị trường định hướng XHCN của Việt Nam và sự chuyển đổi vai trò của nhà nước trong quá trình chuyển từ nền kinh tế tập trung, kế hoạch hoá sang nền kinh tế thị trường định hướng XHCN; vai trò của nhà nước trong nền kinh tế mới.
- Quan điểm, đường lối và định hướng phát triển đất nước của Đảng và nhà nước;
- Những vấn đề đặt ra cho nhà nước Việt Nam trong bối cảnh mới: hội nhập, cạnh tranh, phát triển.

Lưu ý.

Phần 6 chủ yếu tập trung vào những kiến thức mang tính tổng quan về nền kinh tế thị trường định hướng XHCN và sự thay đổi vai trò của nhà nước trong nền kinh tế mới (quy luật của nền kinh tế thị trường, vai trò của nhà nước nhằm bảo đảm quy luật, đồng thời kiểm soát được và can thiệp để ngăn chặn những tác động xấu, mặt trái của nền kinh tế thị trường- quan điểm, cách tiếp cận biện chứng về giải thích những mâu thuẫn). Nội dung phần này sẽ không đi sâu vào nội dung QLNN trên lĩnh vực kinh tế (nhà nước làm gì, làm bằng cách nào, bằng phương tiện, công cụ gì đối với nền kinh tế mới).

Kỹ năng và phương pháp cần chú trọng trong chuyên đề.

- Cách tiếp cận khoa học về chính trị, quyền lực chính trị; quyền lực chính trị và quyền lực nhà nước. Từ đây học viên có thể lập luận một cách rõ ràng, biện chứng về mối quan hệ: "Đảng lãnh đạo, nhân dân làm chủ, nhà nước quản lý".
- Phân tích về nguyên tắc hoạt động "Ba quyền thống nhất, có phân công rành mạch" của nhà nước CHXHCN Việt Nam;
- Phương pháp tiếp cận về những yếu tố khách quan, chủ quan tác động đến hoạt động của các nhà nước.

Chuyên đề 1.2 Pháp luật-Pháp chế XHCN

Mục tiêu.

Cung cấp những kiến thức mang tính hệ thống về nguyên tắc của hệ thống pháp luật, nguyên tắc pháp chế XHCN của Việt Nam;

Tiếp cận hệ thống pháp luật với tư cách nhà quản lý, cách thức tổ chức thực hiện và giám sát thực hiện luật.

Cần làm rõ những khái niệm, cách hiểu về khoa học luật và khoa học quản lý nhà nước để tránh sự chồng chéo, nhầm lẫn.

Lưu ý. Chuyên đề này cần được tập trung vào những kiến thức và kỹ năng cần cho nhà quản lý trong việc nghiên cứu, tổ chức thực thi và áp dụng luật vào thực tiễn. Cần tránh việc cung cấp kiến thức như đối với những nhà làm luật.

Kết thúc, học viên có khả năng về:

1. Nhận thức một cách hệ thống và tổng quan về hệ thống luật của Việt Nam, tổ chức bộ máy liên quan đến hệ thống luật;
2. Hiểu, phân biệt những nguyên tắc cơ bản về hệ thống luật, hệ thống văn bản quy phạm pháp luật;
3. Nắm được nguyên tắc cơ bản về quy trình xây dựng luật của nhà nước XHCN Việt Nam;
4. Hiểu về những sai lầm, vướng mắc trong quy trình xây dựng, tổ chức thực thi văn bản quy phạm pháp luật;
5. Biết nghiên cứu, vận dụng luật một cách đúng, chính xác văn bản quy phạm pháp luật, sử dụng các loại văn bản trong hoạt động của nền công vụ.

Đề cương.

1. Tổng quan về hệ thống luật và tổ chức bộ máy liên quan đến quy trình xây dựng, áp dụng và giám sát việc thực thi pháp luật của Việt Nam
2. Nguyên tắc và quy trình lập pháp, lập quy;
3. Nguyên tắc pháp chế XHCN - những yếu tố bảo đảm cho nguyên tắc pháp chế XHCN.
4. Tổ chức áp dụng luật: tổ chức, quyền, nghĩa vụ và trách nhiệm pháp lý trong hoạt động áp dụng luật
5. Khái niệm về hệ thống văn bản quy phạm pháp luật, văn bản áp dụng luật; nguyên tắc và quy trình xây dựng các loại văn bản quy phạm pháp luật.
6. Vấn đề áp dụng luật, quy trình lập quy trong thực tiễn của các địa phương: khó khăn và những vấn đề đặt ra

Kỹ năng phương pháp cần chú trọng trong chuyên đề.

- Phương pháp phân tích về tính hệ thống, tính khoa học của hệ thống pháp luật;
- Sử dụng sơ đồ minh họa mối quan hệ giữa các thành tố trong hệ thống pháp luật;
- Hiểu và phân tích về nguyên tắc của quy trình lập pháp và lập quy: khuôn khổ pháp lý của các quy trình.
- Nhận thức những khó khăn, vướng mắc thường gặp trong thực tiễn công tác lập quy tại địa phương; giải pháp khắc phục.

Chuyên đề 1.3 Luật hành chính

Mục tiêu.

Giới thiệu về vai trò của luật hành chính trong hệ thống luật nói chung, các đối tượng điều chỉnh, tác dụng và ý nghĩa của luật hành chính trong hoạt động của nền công vụ.

Tính chất và các thành phần cấu thành của luật hành chính; mục tiêu của luật hành chính.

Kết thúc chuyên đề, học viên sẽ có khả năng:

10. Hiểu về ý nghĩa, vai trò và những nguyên tắc cơ bản của luật hành chính;
11. Nguyên tắc và tính chất của quy trình ra quyết định hành chính đối với từng cấp, từng loại cơ quan hành chính nhà nước; các loại văn bản quản lý hành chính nhà nước đối với từng cấp, từng loại cơ quan hành chính nhà nước.
12. Hiểu về thủ tục hành chính, vai trò, tính chất, quy định về tính pháp lý; phân loại thủ tục hành chính; trách nhiệm và thẩm quyền của bộ máy hành chính nhà nước.
13. Một số luật hành chính cơ bản.

Đề cương:

- Khái niệm luật hành chính; đối tượng điều chỉnh, vai trò, ý nghĩa;
- Luật hành chính quy định về hệ thống cơ quan hành chính nhà nước: nghĩa vụ, thẩm quyền, trách nhiệm, khuôn khổ;
- Luật hành chính quy định về công vụ, công chức;
- Nguyên tắc, tính chất và quy trình ra quyết định hành chính trong các cơ quan hành chính nhà nước;
- Khái niệm về thủ tục hành chính, phân loại, quy trình thủ tục, thẩm quyền, trách nhiệm của các cơ quan hành chính nhà nước;

Các chuyên đề thuộc nhóm 2.

NHỮNG KIẾN THỨC CƠ BẢN VỀ HÀNH CHÍNH CÔNG

Chuyên đề 2.1. Nguyên tắc cơ bản của hành chính nhà nước

Mục đích.

Một cách nhìn tổng thể về hành chính nhà nước và mối quan hệ giữa: vai trò, chức năng, nguyên tắc tổ chức, cách thức vận hành với những vấn đề đặt ra của hệ thống chính trị, của nhu cầu phát triển của nền kinh tế và xã hội. Hiểu về hành chính nhà nước như một ngành khoa học quản lý xã hội, vừa mang tính kỹ thuật của khoa học quản lý, vừa mang tính xã hội và chính trị.

Kiến thức của chuyên đề phần này nhằm giúp học viên có được một cách tiếp cận tổng quan và hệ thống về: nguyên tắc tổ chức, vận hành của hành chính nhà nước; quyền hành pháp trong việc tổ chức thực thi nhiệm vụ, hướng đến các mục tiêu của nền hành chính; và hiểu về mục tiêu hướng đến nền hành chính hiệu quả của một số quốc gia trên thế giới.

Kết thúc chuyên đề, học viên có những kiến thức về:

1. Hiểu về nguyên tắc cơ bản của khoa học quản lý và hành chính nhà nước: sự giống và khác nhau; phân biệt các khái niệm: quản lý nhà nước, hành chính nhà nước, hành chính công, quản lý công;
2. Hiểu về thiết chế hành chính: nguyên tắc thiết lập bộ máy hành chính nhà nước, quyền và trách nhiệm của các cơ quan hành chính nhà nước;
3. Giải thích logic của quá trình ra quyết định hợp lý trong hành chính nhà nước; khái niệm nền hành chính hiệu quả; cần những điều kiện gì để hành chính nhà nước đạt hiệu quả trong thực tiễn của Việt Nam.
4. Vai trò quản lý và cung ứng dịch vụ công của nền hành chính nhà nước; xu thế cải cách dịch vụ công.

Đề cương.

Phần 1. Quản lý như một ngành khoa học

- Khoa học quản lý: khái niệm và các cách tiếp cận khác nhau về quản lý,
- Chức năng quản lý và sự thay đổi về cách tiếp cận quản lý (trong các thời kỳ);
- Quy trình ra quyết định và vai trò nhà quản lý;
- Quản lý hiện đại: khái niệm, xu hướng, tác động;

Phần 2. Hành chính nhà nước

- Hành chính nhà nước: Vai trò, chức năng, nguyên tắc tổ chức và hoạt động;
- Quản lý và nguyên tắc hoạt động hành chính nhà nước: phân biệt rõ về chức năng quản lý và chức năng hành chính nhà nước;
- Hành chính phát triển: quá trình chuyển đổi và hình thành

Phần 3. Hành chính nhà nước trong hoạt động quản lý nhà nước ở Việt Nam

- Quản lý nhà nước: hệ thống 3 quyền; bộ máy và nguyên tắc;
- Cơ cấu, trách nhiệm và mối quan hệ giữa các cấp trong nền hành chính nhà nước : Chính phủ, bộ ngành TW, chính quyền địa phương (3 cấp)
- Hiểu các khái niệm hành chính nhà nước, hành chính công, thủ tục hành chính, dịch vụ công, và dịch vụ hành chính công;
- Thủ tục hành chính và Quá trình ra quyết định trong hành chính nhà nước
- Nguyên tắc quy trình "1 cửa" trong nền hành chính nhà nước: chủ trương, chỉ đạo của Chính phủ, những mô hình từ thực tiễn - Cách tiếp cận và tổ chức thực hiện; những khó khăn trong tổ chức thực hiện.

Phần 4. Xu hướng cải cách hành chính nhà nước

- Những thách thức đặt ra cho các nền hành chính;
- Những chủ trương về cải cách hành chính của Việt Nam: nhận thức, thực tiễn, bài học, kinh nghiệm.

Kỹ năng và phương pháp cần được chú trọng trong chuyên đề.

- Có các cách tiếp cận khác nhau về quản lý và nguyên tắc hoạt động tương ứng;
- Biết sử dụng các phương pháp và kỹ thuật trong quản lý: lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, lãnh đạo/điều hành và kiểm tra; quản lý hiện đại: nguyên tắc và những thay đổi;
- Biết cách liên hệ giữa các chức năng của quản lý với hoạt động hành chính nhà nước;
- Có các cách tiếp cận khác nhau về hành chính nhà nước và nguyên tắc, mục tiêu và phương thức tổ chức hoạt động tương ứng;
- Phân tích một cách khoa học và biện chứng về vai trò, nguyên tắc tổ chức hoạt động của hành chính nhà nước nhằm đạt được mục tiêu.
- Biết cách thể hiện bằng sơ đồ hệ thống hành chính nhà nước với mối quan hệ chức năng;
- Biết nhìn nhận các hoạt động của cơ quan, đơn vị theo góc độ của khoa học quản lý và cách thức hoạt động hành chính nhà nước theo nguyên tắc quản lý hiện đại.

Chuyên đề 2.2 Chính sách công – Khái niệm, khuôn khổ và quy trình

Mục đích.

Hành chính nhà nước, bên cạnh các hoạt động nhằm mục tiêu tổ chức áp dụng, đưa pháp luật vào cuộc sống, tổ chức cung ứng dịch vụ công và bảo đảm các điều kiện cần thiết cho sự ổn định và phát triển xã hội theo nguyên tắc "công bằng, dân chủ và văn minh"; bộ máy hành chính nhà nước còn có một chức năng hết sức quan trọng, đó là thực hiện vai trò chủ đạo của nhà nước trong nền kinh tế mới và quá trình phát triển của đất nước, thông qua việc tác động, điều tiết các lĩnh vực nhằm mục tiêu hỗ trợ, tăng cường hay ngăn chặn, hạn chế. Vai trò này được thực hiện thông qua một công cụ quan trọng, đó là chính sách công.

Biết sử dụng đúng, thông minh chính sách công chính là biết quản lý và phát triển đất nước một cách sáng tạo; biết biến những khó khăn thành cơ hội để phát triển và làm chủ các tình thế; biết tìm ra con đường "đi tắt, đón đầu, rút ngắn khoảng cách" trong sự nghiệp CNH-HĐH đất nước.

Kết thúc chuyên đề, học viên có khả năng:

1. Nhận thức một cách hệ thống về chính sách công: vai trò, tầm quan trọng và mối quan hệ với các yếu tố liên quan (chủ trương, đường lối, cơ chế, quan điểm);
2. Hiểu về logic và các giai đoạn quan trọng của quy trình chính sách công: xây dựng, triển khai và đánh giá;
3. Biết sử dụng một số mô hình, công cụ, kỹ thuật trong phân tích, xây dựng, tổ chức triển khai và đánh giá chính sách công.
4. Chính sách công trong thực tiễn: những vấn đề và giải pháp.
5. Một số chính sách phát triển của Việt Nam

Đề cương.

- Khái niệm và các cách tiếp cận, định nghĩa chính sách công;
- Môi trường chính sách công;
- Mối quan hệ giữa chính sách công với: quan điểm, đường lối, chủ trương, cơ chế;
- Mục tiêu, vai trò của chính sách công; các loại chính sách công;
- Chính sách công trong nền kinh tế thị trường định hướng XHCN trong xã hội; chính sách công trong quá trình xã hội hoá dịch vụ công;
- Phương pháp nghiên cứu chính sách công: nhận diện vấn đề, phân tích, đánh giá, tổng hợp;
- Phân tích chính sách công: kỹ thuật, thống kê, thu thập và xử lý thông tin trong nghiên cứu chính sách công;

- Trật tự ưu tiên trong hoạch định chính sách;
- Dự báo trong nghiên cứu chính sách công;
- Phân tích rủi ro trong nghiên cứu chính sách công;
- Quy trình chính sách công: hoạch định, tổ chức triển khai, kiểm soát và đánh giá;
- Những điều kiện cần và đủ cho tính khả thi, thành công của chính sách công;
- Đánh giá chính sách công;
- Phân tích tính khả thi, tác động và ảnh hưởng của chính sách công;
- Thực tiễn về công tác liên quan đến chính sách công, nguyên nhân và cách khắc phục; kinh nghiệm và những bài học bổ ích (Phần này giúp học viên tìm hiểu về những khó khăn, yếu kém, những nhận thức chưa đầy đủ về chính sách công từ thực tiễn hoạt động);
- Một số Chính sách phát triển của Việt Nam: kinh tế, giáo dục, khoa học công nghệ, chất lượng con người...

Kỹ năng và phương pháp cần được chú trọng.

- Phương pháp nghiên cứu chính sách công:
 - Nhận diện, phát hiện và phân tích vấn đề;
 - Sử dụng công cụ, kỹ thuật để nghiên cứu, phân tích chính sách công (Kỹ thuật Braistoming, Phân tích SWOT, cây vấn đề, thiết lập mục tiêu, sơ đồ xương cá, kỹ thuật Cartesian)
 - Phân tích, tổng hợp thông tin trong nghiên cứu chính sách công;
- Phương pháp tổ chức thực hiện chính sách công;
- Kỹ thuật đánh giá chính sách công (đánh giá trước, giữa và sau khi thực hiện).

Chuyên đề 2.3: Quản lý khu vực công

Mục đích.

Với mục tiêu tìm hiểu, phân tích bản chất, nguyên nhân để tìm phương thức, nhằm nâng cao hiệu quả, tăng cường năng lực của hệ thống các cơ quan, tổ chức thuộc khu vực của nhà nước, các nền hành chính phát triển đã nghiên cứu và đưa ra cách tiếp cận khu vực công trong sự so sánh với và khu vực tư về mục đích, động lực, nguồn lực và phương thức hoạt động, tính hiệu quả.

Thông qua cách tiếp cận này, vai trò và cách thức tổ chức hoạt động, trách nhiệm của bộ máy hành chính nhà nước được xem xét lại dưới góc độ "pháp nhân công quyền" tham gia vào các hoạt động cung ứng dịch vụ công, thực hiện nền kinh tế nhà nước trong sự cạnh tranh bình đẳng.

Bằng cách phân tích nguyên nhân, mục đích và sự khác nhau về khuôn khổ hoạt động giữa khu vực công và khu vực tư, một nỗ lực phân tích để tiếp cận, nhằm áp dụng những thành tựu về quản lý hiệu quả và phát triển của khu vực tư vào khu vực công.

Lưu ý: Chuyên đề này nên sử dụng cho đối tượng công chức lãnh đạo.

Kết thúc chuyên đề, học viên có thể:

1. Hiểu và nhận thức về khu vực công: thành phần, vai trò, nhiệm vụ, khuôn khổ pháp lý và phạm vi;
2. Các hoạt động của khu vực công (công quyền và phân phối nguồn lực).
3. So sánh giữa khu vực công và khu vực tư, xu thế áp dụng thành tựu về quản lý hiệu quả từ khu vực tư vào khu vực công;
4. Quản lý khu vực công: xu thế thay đổi và phát triển.

Đề cương.

- Khái niệm về khu vực công: các thành phần, vai trò, trách nhiệm, thẩm quyền, khuôn khổ pháp lý.
- Phương thức và các lĩnh vực hoạt động của khu vực công: với tư cách cơ quan công quyền (sử dụng quyền lực công) và với tư cách người sử dụng, phân phối các nguồn lực quốc gia (phân bổ, sử dụng, khai thác và làm phát triển nguồn lực quốc gia).
- Cách tiếp cận về khái niệm: hiệu lực, hiệu quả, hiệu suất trong khu vực tư.
- Mục đích và các Phương tiện, kỹ thuật của khu vực công, tính kỹ thuật của khu vực công;
- Nguồn lực của khu vực công: quản lý, phân phối và phát triển;

- Khu vực công: mâu thuẫn giữa nguồn lực - chiến lược phát triển, mục tiêu - thực tiễn, khả năng - nhu cầu của xã hội, nội lực - ngoại lực, quốc gia-quốc tế...
- Khu vực công và khu vực tư: sự khác nhau về mục đích, nguồn lực, nguyên tắc hoạt động và khuôn khổ.
- Một số thành tựu về quản lý hiệu quả và đầu tư phát triển của khu vực tư đáng được quan tâm cho khu vực công.
- So sánh Khu vực công và Khu vực tư: mục đích, bản chất; quản lý hiệu quả và phát triển của khu vực tư (xu thế, nguyên nhân, thành công); những tác động từ kinh nghiệm quản lý hiệu quả của khu vực tư đến khu vực công.
- Vấn đề quy trách nhiệm trong khu vực công;
- Quản lý việc thực thi trong khu vực công;
- Cách tiếp cận về khu vực công ở Việt Nam (để cập đến vai trò của khu vực công trong các văn bản quy phạm pháp luật).

Kỹ năng và phương pháp cần được chú trọng trong chuyên đề.

- Phương pháp tiếp cận mới về nguyên tắc hoạt động của các cơ quan nhà nước, doanh nghiệp nhà nước: hiệu lực, hiệu quả, hiệu suất;
- Phân tích tính hiệu lực, hiệu quả và hiệu suất của các cơ quan hành chính nhà nước;
- Phân tích, tìm hiểu những yếu tố tác động đến tính hiệu lực, hiệu quả và hiệu suất trong các tổ chức công; sự khác nhau giữa các khai niệm này giữa khu vực công và khu vực tư.
- Phân tích về những giải pháp tăng cường hiệu quả hoạt động của các cơ quan hành chính nhà nước

Chuyên đề 2.4 Quản lý chiến lược khu vực công

Mục đích.

Quản lý chiến lược được biết đến như một công cụ đắc lực của nhà lãnh đạo và quản lý trong khu vực nhà nước, nhằm xây dựng những định hướng với tầm nhìn, mục tiêu mang tính chiến lược và những chương trình, dự án, kế hoạch hành động.

Quản lý phát triển là loại hình quản lý hiện đại, mang tầm vóc quốc gia và quốc tế, có khả năng kiểm soát và làm chủ các tình thế trong diễn biến phức tạp của bối cảnh thế giới và quốc gia; đòi hỏi nhà hành chính phải là người có năng lực định hướng, dự báo về tương lai và luôn hướng đến tương lai; đó là khả năng quản lý chiến lược.

Thành công của nhiều quốc gia trong khu vực và thế giới đã khẳng định khả năng định hướng chiến lược của các nhà lãnh đạo và nhà quản lý trong khu vực công; là tiền đề cho sự phát triển nhanh, bền vững, "đi tắt, đón đầu và rút ngắn khoảng cách".

Quản lý chiến lược được coi là giải pháp quan trọng đối với sự đầu tư và phát triển trong tương lai của các nhà quản lý khu vực tư, trong đó đặc biệt là chiến lược về phát triển con người.

Thực tiễn đang đòi hỏi khả năng chiến lược tài giỏi, sáng suốt của các nhà lãnh đạo và quản lý trong khu vực công.

Lưu ý: Chuyên đề này cần cho CBCC lãnh đạo.

Kết thúc chuyên đề, học viên có khả năng.

1. Hiểu được ý nghĩa, tầm quan trọng của quản lý chiến lược đối với hiệu quả và chất lượng hành chính nhà nước, với tư cách là người vạch định hướng, đường đi cho lộ trình phát triển của đất nước. Nhà hành chính là người chịu trách nhiệm về chiến lược phát triển của ngành, lĩnh vực, địa phương, tổ chức.
2. Nguyên tắc cơ bản của quản lý chiến lược và những mô hình, phương pháp, kỹ thuật sử dụng trong hoạch định chiến lược đối với hoạt động của nền công vụ.
3. Làm thế nào để thực hiện thành công quản lý chiến lược?
4. Áp dụng quản lý chiến lược ở Việt Nam- chiến lược cho sự nghiệp CNH-HĐH.

Đề cương.

- Khái niệm về chiến lược, xuất phát từ thuật ngữ trong quân sự (chiến lược, chiến thuật trong quân sự); các cách tiếp cận về chiến lược trong khu vực công; tại sao cần có các hoạt động chiến lược đối với nhà quản lý khu vực công.
- Các loại chiến lược phát triển trong: quân sự, kinh doanh, kinh tế, xã hội, cạnh tranh, khoa học công nghệ...

- Một số ví dụ về chiến lược phát triển đã thành công của thế giới (Singapore, Thái Lan, Malaysia, Trung quốc...)
- Chiến lược và sự thay đổi; quản lý chiến lược và quản lý sự thay đổi;
- Kỹ thuật và quy trình xây dựng chiến lược: tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu, kế hoạch hành động (đối với ngành, lĩnh vực, địa phương, tổ chức);
- Quy trình thiết lập mục tiêu trong chiến lược; mục tiêu dài hạn, trung hạn, ngắn hạn;
- Những yếu tố quyết định trong chiến lược: nhân lực, khoa học công nghệ, nguồn lực, sự tham gia; lựa chọn và sắp xếp trật tự ưu tiên trong chiến lược.
- Chiến lược phát triển của quốc gia, của ngành, của địa phương (đô thị, nông thôn);
- Những yếu tố ảnh hưởng, tác động đến chiến lược và khả năng thành công của chiến lược.
- Các nhà quản lý khu vực công và tư duy chiến lược: những năng lực, kỹ năng và sự đầu tư.
- Các phương pháp nhìn nhận về tương lai trong xây dựng chiến lược: Tiên đoán, dự báo, dự đoán, phỏng đoán; xây dựng tầm nhìn, thiết lập mục tiêu chiến lược, lập kế hoạch hành động, huy động các nguồn lực, sử dụng các phương tiện trong chiến lược;
- Một số chiến lược phát triển của Việt nam: kinh tế, xã hội, y tế, giáo dục, khoa học công nghệ...

Kỹ năng và phương pháp cần chú trọng.

- Phương pháp phân tích mạnh-yếu, cơ hội-thách thức (SWOT) trong phân tích, xây dựng tầm nhìn và chiến lược.
- Phương pháp thiết lập mục tiêu trong xây dựng chiến lược: kỹ thuật cây mục tiêu, cây vấn đề;
- Phân tích lợi ích/rủi ro trong chiến lược

Chuyên đề 2.5. Chất lượng dịch vụ công

Mục đích.

Dịch vụ công và đòi hỏi đối với chất lượng dịch vụ công đang là xu thế nổi lên của xã hội phát triển và nền hành chính hiện đại trong bối cảnh cạnh tranh và phát triển.

Người dân trong xã hội phát triển đang chuyển từ vị trí "người tiêu dùng" sang vị trí "khách hàng" đối với các dịch vụ công do nhà nước cung ứng. Điều này đòi hỏi nhà nước cần phải có cách tiếp cận mới về vai trò cung ứng dịch vụ công với khả năng cạnh tranh cao; tức là dịch vụ công phải hướng đến dịch vụ có chất lượng cao.

Để bảo đảm chất lượng dịch vụ công, công dân với tư cách là khách hàng sẽ cùng tham gia vào quá trình quản lý chất lượng.

Kết thúc chuyên đề, học viên có khả năng về

1. Hiểu về chất lượng dịch vụ công, tại sao phải đề cập đến chất lượng dịch vụ công?
2. Các mô hình quản lý chất lượng dịch vụ công;
3. Công cụ, phương pháp sử dụng để quản lý chất lượng dịch vụ công;
4. Việc áp dụng quản lý chất lượng vào dịch vụ công ở Việt Nam: nhận thức và thực tiễn.

Đề cương.

- Khái niệm chất lượng;
- Những tiêu chí đánh giá chất lượng;
- Khái niệm hiệu quả, hiệu suất và chất lượng.
- Thế nào là chất lượng trong khu vực công;
- Quản lý chất lượng trong khu vực công-kinh nghiệm của thế giới và khu vực tư
- Đánh giá – công cụ bảo đảm chất lượng ;
- Hệ thống quản lý chất lượng ISO: khái niệm, hiệu quả, mục tiêu và điều kiện thực hiện;
- Hệ thống quản lý chất lượng TQM: khái niệm, hiệu quả, mục tiêu và điều kiện thực hiện;
- Benchmarking: khái niệm, mục tiêu, cách tiến hành.
- Một số ví dụ về chất lượng dịch vụ hành chính công ở Việt Nam;

Các chuyên đề thuộc nhóm 3.

QUẢN LÝ VÀ PHÁT TRIỂN TỔ CHỨC CÔNG

Chuyên đề 3.1. Quản lý tổ chức công

Mục đích.

Quản lý và điều hành tổ chức công một cách hiệu quả thông qua những phương pháp tiếp cận của khoa học tổ chức; sử dụng công cụ và kỹ thuật trong việc tổ chức cơ cấu, thiết lập nguyên tắc hoạt động trong tổ chức một cách khoa học, hiệu quả là mục tiêu của chuyên đề về quản lý tổ chức công; giúp cho nhà quản lý biết sử dụng những công cụ trong việc đánh giá, "khám bệnh" cho tổ chức, tìm giải pháp khắc phục, sửa chữa những yếu kém, nâng cao hiệu quả và chất lượng hoạt động của tổ chức công.

Xu thế đánh giá hiệu quả hoạt động của tổ chức công, tạo khả năng cạnh tranh và phát triển của các tổ chức thuộc khu vực công trên cơ sở những thành tựu của khoa học về hệ thống và tổ chức đang là những giải pháp tích cực, được chú trọng trong các nền hành chính phát triển.

Nhà quản lý khu vực công phải là nhà có khả năng tổ chức các hoạt động trong tổ chức công ngày càng hiệu quả hơn, ngày càng đáp ứng được sự thay đổi do yêu cầu tất yếu của nhiệm vụ và áp lực từ công việc, trách nhiệm và phạm vi hoạt động. Khối lượng công việc ngày càng tăng, tính chất phức tạp của công việc cũng ngày càng cao; song không thể vì thế mà bộ máy tăng, nhân lực và chi phí quản lý tăng. Chuyên đề quản lý tổ chức công sẽ cung cấp kiến thức và phương pháp nhằm giúp các nhà quản lý tổ chức công tìm lời giải cho vấn đề đặt ra.

Kết thúc chuyên đề, học viên có khả năng.

1. Hiểu và biết phân tích nguyên lý cơ bản cấu thành tổ chức; vai trò của cấu trúc tổ chức và các mô hình tổ chức xuất phát từ kết quả, sản phẩm của tổ chức;
2. Cách tiếp cận tổ chức như một HỆ THỐNG
3. Xác định được những thành tố cơ bản của tổ chức và các mối quan hệ môi trường liên quan đến tổ chức.
4. Tổ chức công với những nguyên tắc cơ bản về cơ cấu, nguyên tắc tổ chức hoạt động, nguồn lực, tính hiệu quả và xu hướng thay đổi cách thức hoạt động của tổ chức công;
5. "Sức khỏe" của tổ chức và công tác chẩn đoán tổ chức công: tại sao cần thực hiện chẩn đoán tổ chức, cách thức tiến hành chẩn đoán tổ chức, kết quả của chẩn đoán tổ chức.

6. Phương pháp và công cụ nâng cao hiệu quả, chất lượng hoạt động của tổ chức công.
7. Hiện đại hóa hoạt động hành chính nhà nước thông qua hiện đại hóa hoạt động các tổ chức công.

Đề cương.

- Lịch sử và quá trình của lý thuyết tổ chức;
- Các cách tiếp cận đối với tổ chức công:
 - Tổ chức công như một cỗ máy;
 - Tổ chức công như một hệ thần kinh;
 - Tổ chức công như một nền văn hóa;
 - Tổ chức công như một hệ thống mở;
- Các thành tố trong tổ chức công: mục tiêu, nhiệm vụ, chức năng, thẩm quyền, cấu trúc, nguồn lực, nhân lực, công nghệ, quản lý;
- Những thành tố cơ bản của tổ chức và các mối quan hệ môi trường liên quan đến tổ chức. môi trường bên trong, môi trường bên ngoài, môi trường trực tiếp, môi trường gián tiếp.
- Chẩn đoán tổ chức: lý do, công cụ, kết quả;
- Thế nào là tổ chức hiệu quả: các tiêu chí, cách đánh giá
- Tổ chức và phân loại công việc trong khu vực công;
- Hệ thống thông tin trong hoạt động của tổ chức công: nguyên tắc cấu thành, mối quan hệ với cơ cấu và hoạt động của tổ chức; vai trò của hệ thống thông tin quản lý trong tổ chức công;
- Thiết lập hệ thống thông tin quản lý trong tổ chức công: phương thức, quy trình, chương trình tin học hoá.
- Lãnh đạo và thay đổi tổ chức: nhà lãnh đạo là người chủ trì, kiểm soát sự thay đổi của tổ chức;
- Chiến lược cho sự thay đổi tổ chức.
- Chủ trương đổi mới phương thức điều hành và hiện đại hóa công sở của hệ thống hành chính nhà nước giai đoạn I (2003-2005)

Kỹ năng, phương pháp cần chú trọng.

- Phương pháp mô hình hoá tổ chức và các hoạt động trong tổ chức; thiết lập sơ đồ "dòng công việc" và "dòng thông tin" trong tổ chức công; hệ thống với "đầu vào", "đầu ra" và "xử lý" nhằm chuyển hoá đầu vào thành đầu ra;

- Phương pháp phân tích tổ chức theo hệ thống, với những nguyên lý cơ bản của lý thuyết hệ thống, áp dụng vào tổ chức để phân tích và "điều chỉnh" ;
- Phân tích, xem xét lại hoạt động của một số loại tổ chức công, đề xuất giải pháp tăng cường hiệu quả.

Chuyên đề 3.2 Quản lý chất lượng trong khu vực công

Mục đích.

Chất lượng trong khu vực công được hiểu là chất lượng hoạt động của các tổ chức thuộc khu vực công, liên quan đến chất lượng của kết quả, hiệu quả và nguyên tắc tổ chức hoạt động trong tổ chức công.

Một tổ chức công áp dụng hệ thống quản lý chất lượng sẽ coi các đơn vị thành viên trong tổ chức là "khách hàng" của nhau. Tương tự như vậy, bộ máy các cơ quan hành chính nhà nước sẽ là "khách hàng" của nhau khi đề cập đến vấn đề quản lý chất lượng trong hoạt động của tổ chức công.

Nhà quản lý là nhà kiểm soát và hướng dẫn chất lượng. Cách tiếp cận này sẽ giúp cho các nhà quản lý khu vực công lựa chọn những hoạt động, những phạm vi, lĩnh vực cần điều chỉnh, giám sát để bảo đảm chất lượng. Ví dụ làm sao để bảo đảm chất lượng trong quy trình điều hành, chỉ đạo của lãnh đạo 1 cơ quan, hay một địa phương (lãnh đạo UBND tỉnh) trong mối quan hệ với các đơn vị thành viên.

Kết thúc chuyên đề, học viên có khả năng:

1. Tiếp cận tổ chức công như một hệ thống các hoạt động nhằm thực hiện và đáp ứng yêu cầu công việc giữa "nhà cung ứng dịch vụ" với các "khách hàng";
2. Thế nào là quản lý chất lượng trong tổ chức công: nhận thức và thực tiễn;
3. Làm thế nào để thực hiện quản lý chất lượng trong một tổ chức, hay một hệ thống các tổ chức thuộc khu vực công. Sử dụng quản lý chất lượng vào một quy trình công việc, một lĩnh vực hoạt động quan trọng nhằm bảo đảm chất lượng.
4. Hiểu và nhận thức được vai trò, tác dụng của việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng vào khu vực công.

Lưu ý. Chuyên đề này có nhiều điểm trùng với chuyên đề "Chất lượng dịch vụ công". Nên nếu trong chương trình có chuyên đề "Chất lượng dịch vụ công" thì nội dung chuyên đề này tập trung vào việc phân tích để áp dụng các hệ thống quản lý chất lượng cho các tổ chức khu vực công.

Phần nội dung đề cương của chuyên đề này là với giả định chưa sử dụng chuyên đề "Chất lượng dịch vụ công".

Đề cương.

1. Khái niệm chất lượng trong tổ chức công; chất lượng là gì, được hiểu như thế nào trong các tổ chức công;
2. Chất lượng đối với tổ chức công khác với chất lượng đối với các khu vực khác như thế nào: mục tiêu của chất lượng; các cách tiếp cận khác nhau về chất lượng trong khu vực công;
3. Tiêu chí đánh giá chất lượng trong các tổ chức công: chất lượng đo lường, định lượng, xác định được;
4. Giới thiệu về một số hệ thống quản lý chất lượng, kinh nghiệm và thành công của khu vực tư trong áp dụng hệ thống quản lý chất lượng;
5. Quy trình thực hiện quản lý chất lượng trong tổ chức công: lựa chọn mô hình, phạm vi thực hiện quản lý chất lượng; các công đoạn chuẩn bị, thử nghiệm, đánh giá chất lượng nội bộ, đánh giá chính thức, giám sát chất lượng;
6. Quản lý chất lượng trong điều kiện các tổ chức khu vực công của Việt Nam: nhận thức, khó khăn và giải pháp.
7. Giới thiệu một số mô hình, kinh nghiệm về quản lý chất lượng trong các tổ chức công.

Kỹ năng, phương pháp cần chú trọng.

- Phương pháp thiết lập "quy trình công việc" trong tổ chức công để thực hiện quản lý chất lượng;
- Phương pháp "Đánh giá chất lượng nội bộ" nhằm phát hiện những điểm chưa phù hợp, và đề xuất biện pháp khắc phục;
- Sử dụng nguyên tắc "phòng ngừa" trong các hoạt động của tổ chức công;
- Đánh giá kết quả của các đơn vị thông qua ý kiến khách hàng;

Chuyên đề 3.3. Quản lý thông tin và hệ thống thông tin quản lý trong tổ chức công

Mục đích.

Các nhà quản lý ngày càng phải đối mặt với khoảng cách giữa tiềm năng của tổ chức và khả năng khai thác tiềm năng thông qua việc quản lý thông tin và thiết lập hệ thống thông tin trong tổ chức và khu vực công. Thời đại thông tin với sự hiện diện của công nghệ thông tin đã đặt các nhà quản lý ngày nay vào tình thế mang tính công nghệ trong việc tổ chức hoạt động của các tổ chức và đòi hỏi phải thường xuyên đổi mới phương thức hoạt động của tổ chức.

Chất lượng hoạt động và khả năng cung ứng dịch vụ công có chất lượng cao phụ thuộc rất nhiều vào việc thiết lập một hệ thống "mạng lưới" kết nối các hoạt động (bên trong và bên ngoài tổ chức), liên kết các chức năng của các cơ quan hành chính nhà nước để tạo ra một hệ thống liên hoàn (TW với địa phương; giữa các cấp trong chính quyền địa phương, giữa các cơ quan quản lý ngành với chính quyền...).

Một cách tiếp cận mới về phương thức hoạt động của tổ chức công thông qua các yếu tố "dòng công việc", "dòng thông tin" và hệ thống thông tin" sẽ giúp các nhà quản lý tổ chức công có một cách nhìn rõ ràng hơn, rành mạch hơn, mang tính hệ thống hơn về cách thức tổ chức hoạt động của một tổ chức; và từ đó, họ sẽ dễ dàng tìm được những giải pháp hữu hiệu nhằm nâng cao hiệu quả và chất lượng hoạt động của tổ chức.

Sau kết thúc chuyên đề, học viên có khả năng:

1. Biết phân tích, nhìn nhận hoạt động của tổ chức như một "nhà máy" sản xuất các "sản phẩm" của khu vực công; biết xác định được những kết quả, thành phẩm của mỗi quy trình hoạt động trong tổ chức công;
2. Nhận diện được các khái niệm "Thông tin", hệ thống thông tin" và "hệ thống thông tin quản lý " trong một tổ chức; mối quan hệ giữa các yếu tố này đối với quy trình ra quyết định, các hoạt động, hệ thống công việc, cơ chế, và con người trong tổ chức;
3. Giải thích các yếu tố ảnh hưởng đến giao tiếp, ra quyết định và các mối quan hệ trong tổ chức thông qua chất lượng của thông tin và hệ thống thông tin trong tổ chức;
4. Hiểu được vấn đề quản lý tri thức và sử dụng CNTT trong quản lý tri thức của khu vực công: vai trò, xu thế và những lợi ích.

Đề cương.

- Khái niệm "dòng công việc", "dòng thông tin", "quy trình thông tin" và hệ thống thông tin" trong tổ chức;
- Phân tích nhu cầu thông tin trong tổ chức: từ các hoạt động quản lý, giao tiếp, tác nghiệp.
- Thông tin và nhà quản lý: ra quyết định và giao tiếp;
- Cách nhìn nhận tổ chức như một hệ thống thông tin gồm: dòng thông tin, quy trình thông tin, cơ cấu hệ thống thông tin, các cơ sở dữ liệu và hệ thống trang thiết bị tự động hóa các quy trình hoạt động của tổ chức;
- Các hệ thống thông tin trong tổ chức: hệ thống thông tin quản lý, hệ thống thông tin tác nghiệp, hệ thống thông tin văn phòng, hệ thống thông tin hỗ trợ ra quyết định;
- Khái niệm tháp thông tin: dữ liệu, thông tin, kiến thức, tri thức;
- Tri thức - Cách tiếp cận về nguồn lực ngầm của tổ chức;
- Quản lý tri thức và mục tiêu phát triển tổ chức.
- Vai trò của công nghệ thông tin trong Quản lý tri thức;
- Vai trò, lợi ích của quản lý tri thức trong tổ chức công: thách thức từ nhu cầu cạnh tranh và phát triển.

Kỹ năng, phương pháp cần chú trọng.

- Phương pháp phân tích nguồn lực của tổ chức dưới 2 dạng: "hiện" và "ngầm"; phân tích giá trị của nguồn lực "ngầm";
- Sử dụng các phương thức nhằm phát huy nguồn lực "ngầm";
- Phân tích tổ chức như một hệ thống thông tin với các tiểu hệ thống và mối quan hệ "mạng nhện" nhằm huy động và khai thác nguồn lực "ngầm" của tổ chức.

Chuyên đề nhóm 4.

KỸ NĂNG QUẢN LÝ

Chuyên đề 4.1. Kỹ năng-Phong cách-Phẩm chất người cán bộ, công chức

Mục tiêu.

Để giúp cho nhận thức về những phong cách, kỹ năng và phẩm chất, đạo đức cần để thực hiện nhiệm vụ và công việc của người cán bộ, công chức; chuyên đề nhằm cung cấp những kiến thức cơ bản, những vấn đề về nguyên tắc, về con người và những yếu tố xã hội có tác động, ảnh hưởng; những quy định và chủ trương nâng cao năng lực thực thi nhiệm vụ đối với cán bộ, công chức.

Nội dung chuyên đề không thể đáp ứng về kỹ năng cụ thể cho từng loại cán bộ công chức, nên chỉ tập trung vào một số vấn đề mang tính tổng quan, xuất phát từ đặc điểm công việc của môi trường hành chính nhà nước.

Kết thúc chuyên đề, học viên có khả năng về:

1. Người công chức ngày nay: yêu cầu, thách thức.
2. Tiếp cận một cách tổng quan đến các phong cách, kỹ năng, phẩm chất, đạo đức của cán bộ, công chức trong bộ máy hành chính nhà nước: những quy định mang tính nguyên tắc; liên hệ với thực tiễn công tác;
3. Hiểu về những nhu cầu cần đối với người cán bộ công chức để làm chủ công việc và hoàn thành tốt nhiệm vụ trong bối cảnh thay đổi nhanh, liên tục và phát triển của khoa học công nghệ.

Đề cương.

Phần 1. Tổng quan về những kỹ năng cần đối với người cán bộ công chức

1.1 Nhóm kỹ năng về kỹ thuật

- Kỹ năng lập kế hoạch, tổ chức sắp xếp, điều hành công việc: cá nhân, đơn vị, tổ chức;
- Kỹ thuật hợp lý hóa công việc;
- Kỹ năng soạn thảo văn bản trong hoạt động công vụ;
- Kỹ năng kiểm tra, giám sát việc thực hiện nhiệm vụ: cá nhân, đơn vị, tổ chức
- Kỹ năng xử lý thông tin: ra quyết định, sắp xếp lựa chọn trật tự ưu tiên, thiết lập mục tiêu
- Kỹ năng nhận diện, phân tích vấn đề trong công việc; xây dựng đề xuất phương án, giải pháp;

- Kỹ năng tổ chức công tác lưu trữ hồ sơ tài liệu: cá nhân, đơn vị, tổ chức.

1.2 Nhóm kỹ năng làm việc với con người

- Kỹ năng giao tiếp (với đồng nghiệp, cấp trên-dưới, với bên các cơ quan khác và tổ chức bên ngoài, với công dân): trình bày, thuyết trình, thuyết phục.
- Kỹ năng truyền thông, chia sẻ thông tin, trao đổi công việc;
- Kỹ năng điều khiển cuộc họp;
- Kỹ năng làm việc nhóm;
- Kỹ năng khuyến khích mọi người trong tổ chức.

1.3 Nhóm kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin trong công việc

- Người cán bộ công chức cần sử dụng máy tính để làm gì?; cần những kiến thức về tin học cho công việc cá nhân như thế nào, vào những công việc gì? mức độ đối với mục tiêu công việc.
- Sử dụng internet để khai thác, trao đổi thông tin;
- Giới thiệu về khả năng hỗ trợ công việc bằng công nghệ thông tin: multimedia, video conference, in ấn tài liệu, thiết bị phục vụ thuyết trình...

Lưu ý: Nội dung phần này nhằm hướng dẫn việc sử dụng máy tính trong công việc của người công chức, chứ không phải dạy sử dụng máy tính.

Phần 2. Phong cách làm việc trong môi trường hành chính nhà nước và các tổ chức công

2.1 Văn minh công sở:

- Phong cách, thái độ trong giao tiếp, thực thi nhiệm vụ với tư cách là cán bộ, công chức cơ quan nhà nước: với người dân, với các tổ chức xã hội.
- Phong cách, thái độ trong giao tiếp với đồng nghiệp trong nội bộ cơ quan;
- Phong cách dân vận đối với cán bộ, công chức.

2.2 Kỹ luật công sở.

- Phân loại công sở;
- Nguyên tắc và những vấn đề thực tiễn về kỹ luật công sở: kinh nghiệm của thế giới và thực tiễn Việt Nam.
- Tạo dựng và duy trì kỹ luật công sở

Phần 3. Phẩm chất, đạo đức của người cán bộ, công chức

- 3.1 Đạo đức trong hành chính công: khái niệm, nguyên tắc, và những thách thức;
- 3.2 Xây dựng đạo đức công vụ, chuẩn mực và các giá trị, niềm tin

3.2 Yêu cầu đối với phẩm chất, đạo đức cán bộ công chức và những điều kiện bảo đảm cho việc giữ gìn, rèn luyện phẩm chất, đạo đức.

3.2 Pháp lệnh cán bộ, công chức: tổng quan về những quy định đối với CBCC;

3.3 Phẩm chất, đạo đức cán bộ, công chức: chuẩn mực đạo đức, những vấn đề nguyên tắc và văn hóa trong nền công vụ;

3.4 Động lực và các giá trị chuẩn mực của nền công vụ

Chuyên đề 4.2 Kỹ năng lãnh đạo

Mục tiêu.

Để quản lý một cách hiệu quả hoạt động của các tổ chức khu vực công, ngoài những kỹ năng cần thiết của nhà quản lý là người thiết lập các quy trình hoạt động trong tổ chức, biết đánh giá hiệu quả hoạt động của tổ chức, nhà quản lý còn phải là nhà lãnh đạo có khả năng thu hút, huy động, khuyến khích động cơ làm việc và tạo ra những giá trị chuẩn mực trong tổ chức.

Kết thúc chuyên đề, học viên có khả năng về:

1. Nhà lãnh đạo là người như thế nào?, Hiểu một cách đầy đủ về nhà lãnh đạo là ai, cần có những năng lực, kỹ năng gì để thu hút, huy động được mọi người;
2. Nhà lãnh đạo hiệu quả cần có những năng lực, kỹ năng gì?
3. Phân biệt nhà lãnh đạo và nhà quản lý; những phẩm chất, năng lực nào đặc biệt quan trọng và cần đối với nhà lãnh đạo?
4. Thách thức đối với nhà lãnh đạo trong bối cảnh thay đổi, phát triển và những khuynh hướng khác nhau trong quá trình phát triển của tổ chức.

Đề cương.

- Lý thuyết về lãnh đạo qua các thời kỳ lịch sử;
- Nhà lãnh đạo và nhà quản lý;
- Thế nào là nhà lãnh đạo, nhà quản lý có hiệu quả.
- Những đặc tính cơ bản và phẩm chất của nhà lãnh đạo có năng lực quản lý hiệu quả;
- Phong cách lãnh đạo và các yếu tố liên quan đến hoạt động ra quyết định;
- Lãnh đạo và khả năng gây ảnh hưởng: giao tiếp, hành động, lắng nghe-thấu hiểu, các giá trị ưu tiên, phẩm chất;
- Nhà lãnh đạo có khả năng làm biến đổi tổ chức (tạo các giá trị, khuyến khích động cơ làm việc) ;
- Các hoạt động của nhà lãnh đạo - Thu thập và xử lý thông tin cho các công việc: hoạch định (tầm nhìn, chiến lược, kế hoạch), điều hành, phân bổ nguồn lực, kiểm tra giám sát, đánh giá, kiểm soát, làm việc với con người.
- Nhà lãnh đạo cần các kỹ năng:
 - ***Kỹ năng về nhận thức:*** hiểu, nhận biết, đánh giá về cách làm sao để đạt được các mục tiêu trong điều kiện thực tiễn: điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức;

- **Kỹ năng kỹ thuật:** biết cách quản lý, điều hành, kiểm soát; biết sử dụng công cụ, phương tiện và lựa chọn phương pháp thích hợp trong các hoạt động của nhà quản lý điều hành; biết phân bổ, sử dụng một cách hợp lý, hiệu quả các nguồn lực;
- **Kỹ năng về con người:** biết đánh giá, nhận biết con người trong tổ chức, biết sử dụng đúng người, đúng việc; biết huy động, khuyến khích và tạo cơ hội phát triển cho mọi người
- Nhà lãnh đạo là nhà quản lý con người: phát hiện, huy động, phát triển sự gắn bó của các cá nhân đối với tổ chức, hiểu nhân viên, thiết lập mối quan hệ giữa các cá nhân trong tổ chức; xây dựng các giá trị và chuẩn mực trong tổ chức; làm sao để mọi người làm việc với nhau một cách hiệu quả
- Nhà lãnh đạo là nhà giao tiếp: khả năng thuyết trình, điều khiển các tập thể trong tổ chức, tuyên truyền khiến cho mọi người làm việc theo mục tiêu của tổ chức;
- Nhà lãnh đạo là người tạo và khuyến khích làm việc nhóm.
- Nhà lãnh đạo là người khuyến khích động cơ làm việc:
 - Lý thuyết về động cơ; động cơ bên trong - động cơ bên ngoài;
 - Những yếu tố tạo động cơ và những yếu tố làm mất động cơ;
 - Huy động, khuyến khích động cơ: cá nhân, nhóm, tổ chức;
 - Những lời khuyên cho nhà lãnh đạo để huy động động cơ nhân viên.

Kỹ năng, phương pháp cần chú trọng trong chuyên đề.

- Phương pháp phân tích tâm lý đối với nhà lãnh đạo, nhà quản lý và người nhân viên;
- Phương pháp phán đoán, nhận xét dựa trên những yếu tố liên quan đến động cơ, tình cảm và nhu cầu của con người;
- Kỹ năng làm việc và thuyết phục mọi người.

Chuyên đề 4.3 Quản lý dự án

Mục tiêu.

Chuyên đề nhằm cung cấp kiến thức, phương pháp và công cụ sử dụng trong thiết lập, quản lý và phát triển các dự án trong hoạt động của khu vực công. Các hoạt động của khu vực công liên quan đến cơ sở hạ tầng, đến phát triển, hỗ trợ cho sự phát triển được thực hiện bằng các dự án. Công tác thiết lập dự án bảo đảm tính khả thi, tính bền vững, mang lại hiệu quả và đạt các mục tiêu chính là những vấn đề đặt ra cần trang bị cho các nhà quản lý khu vực công.

Kết thúc chuyên đề, học viên có khả năng:

4. Nhận thức về dự án, các thành phần cấu thành và tác động đến tính hiệu quả của dự án; các loại dự án trong hoạt động quản lý hành chính nhà nước;
5. Biết sử dụng các phương pháp và công cụ trong thiết lập, triển khai, kiểm tra đánh giá dự án; phân tích tính khả thi, tính hiệu quả và tính bền vững của dự án;
6. Quy trình quản lý dự án, phân tích tính hiệu quả, lợi ích và rủi ro trong quá trình thực hiện dự án;
7. Vấn đề quản lý dự án ở Việt Nam: nhận thức và thực tiễn .

Đề cương.

Phần 1. Khái niệm dự án

- Định nghĩa dự án; phân biệt dự án với chương trình,
- Dự án: vai trò, ý nghĩa; tại sao cần sử dụng dự án trong thực hiện các mục tiêu;
- Những yếu tố cấu thành của dự án;
- Quy trình quản lý dự án: lý thuyết, kinh nghiệm và thực tiễn

Phần 2. Quy trình quản lý dự án

- Thiết lập dự án: mục tiêu, kết quả, nguồn lực, giải pháp thực hiện;
- Phân tích dự án: tính cấp thiết, tính khả thi, tính hiệu quả, tính bền vững; những yếu tố tác động;
- Lập kế hoạch dự án;
- Huy động nguồn lực cho dự án;
- Tổ chức triển khai dự án;
- Đánh giá dự án: trước, giữa và sau khi kết thúc;
- Phân tích rủi ro, lợi ích, chi phí, những tác động của dự án

Phần 3. Đánh giá dự án

- Mục tiêu của đánh giá dự án;

- Nguyên tắc đánh giá độc lập;
- Những biện pháp cho việc đánh giá dự án;
- Những công việc sau khi đánh giá dự án

Phần 4. Vấn đề quản lý dự án - thực tiễn ở Việt Nam

- Quản lý dự án: quy trình, hoạt động, thẩm quyền, trách nhiệm, phương tiện, công cụ;
- Những dự án thành công và thất bại trong thực tiễn: kinh nghiệm, bài học;
- Sử dụng công nghệ thông tin trong quản lý, phân tích dự án;

Chuyên đề 4.4 Xây dựng nhóm làm việc

Mục tiêu.

Thế nào là nhóm hiệu quả, làm thế nào để xây dựng nhóm hiệu quả là mục tiêu của chuyên đề. Công việc của người cán bộ công chức trong việc tổ chức và thực thi nhiệm vụ đòi hỏi sự tham gia, phối hợp, với tinh thần hợp tác, cùng chia sẻ như một đội. Tinh thần làm việc theo nhóm có những tính chất, hiệu quả khác với việc thực hiện công việc, nhiệm vụ trên cơ sở những quy định, phân công của cơ quan, đơn vị. Làm thế nào để mọi người làm việc cùng nhau, hỗ trợ, giúp đỡ, bổ trợ cho nhau những mặt mạnh, mặt yếu - tất cả cho thành công của đội; đó chính là tinh thần làm việc nhóm.

Kết thúc khóa học, học viên có khả năng:

1. Hiểu về ý nghĩa, tác dụng của tinh thần làm việc theo nhóm, đội; phân biệt nhóm, đội;
2. Hiểu về nhóm hiệu quả - những yếu tố, tiêu chí đánh giá hiệu quả của nhóm khác với kết quả của các thành viên cộng lại.
3. Những yếu tố tác động và chu trình “sống” của nhóm hiệu quả;
4. Phương pháp, cách thức và điều kiện cho việc xây dựng nhóm hiệu quả.

Đề cương.

Phần 1. Khái niệm nhóm hiệu quả

- Khái niệm đội, nhóm và đơn vị;
- Tính chất, đặc điểm, lợi ích của nhóm làm việc; nguyên nhân hình thành nhóm;
- Xu thế của làm việc nhóm: tinh thần nhóm; những yếu tố tác động;
- Nhóm hiệu quả: đặc điểm, kết quả và tiêu chí đánh giá.

Phần 2. Xây dựng nhóm hiệu quả

- Những yếu tố, khó khăn trong xây dựng nhóm hiệu quả;
- Làm gì để xây dựng nhóm hiệu quả;
- Điều kiện cho việc xây dựng nhóm hiệu quả;
- Điều kiện cho việc duy trì nhóm hiệu quả.
- Văn hóa tác động đến việc xây dựng và duy trì nhóm hiệu quả: thực tiễn ở Việt Nam.

Các chuyên đề thuộc nhóm 5.

QUẢN LÝ CÁC NGUỒN LỰC TRONG KHU VỰC CÔNG

Chuyên đề 5.1 Quản lý tài chính công

Mục tiêu.

Sự so sánh về hiệu quả trong việc sử dụng và quản lý tài chính công với khu vực tư đang là vấn đề được các nhà nước và người dân và xã hội quan tâm trong bối cảnh nền kinh tế thị trường, cạnh tranh và thách thức của xu thế toàn cầu hóa.

Làm thế nào để sử dụng và quản lý việc sử dụng tiền ngân sách một cách đúng đắn và hiệu quả là một trong những nhiệm vụ lớn, quan trọng của các nhà quản lý thuộc khu vực công trong xu thế sự lựa chọn của công dân với tư cách là "khách hàng" ngày càng đòi hỏi cao.

Kết thúc chuyên đề, học viên có khả năng:

1. Hiểu về nguyên tắc của tài chính công trong nền kinh tế thị trường;
2. Hiểu về những nguyên tắc cơ bản, các yếu tố của tài chính công;
3. Hiểu về quy trình ngân sách; làm thế nào để quản lý hiệu quả sử dụng ngân sách;
4. Lý do căn bản của cải cách tài chính công; những định hướng cơ bản trong cải cách tài chính công của Việt Nam.

Đề cương.

Phần 1. Tổng quan về tài chính công.

- 1.1 Khái niệm tài chính công; môi trường bên trong, môi trường bên ngoài;
- 1.2 Tài chính công và vai trò của nền công vụ (thực hiện các hoạt động theo chức năng của nền công vụ và cung ứng dịch vụ công): hoạt động chi tiêu ngân sách của chính phủ và bộ máy nhà nước;
- 1.3 Tài chính công và trong sự vận hành của nền kinh tế thị trường định hướng XHCN;
- 1.4 Xem xét tài chính công xuất phát từ nguyên tắc và quy luật của nền kinh tế thị trường: cung-cầu, cạnh tranh, lợi nhuận;
- 1.5 Thách thức đối với tài chính công trong nền kinh tế: cân đối giữa yếu tố lợi nhuận (cạnh tranh) với yếu tố phi lợi nhuận (do nguyên tắc hoạt động của nhà nước);
- 1.6 Các cách tiếp cận khác nhau về nghiên cứu tài chính công: cơ chế bao cấp, hỗ trợ, cạnh tranh;

Phần 2. Tài chính trong khu vực công

2.1 Thuế:

- Chính sách thuế, các mục tiêu cơ bản của chính sách thuế;
- Các tính chất cơ bản của hệ thống thuế: Khả năng chấp nhận của thuế, tính công bằng, tính trung lập, tính dễ quản lý và dễ áp dụng;
- Các vấn đề trong quản lý thuế: chống thất thu thuế.
- Các loại thuế ở Việt Nam
- Tác động của thuế đối với nền kinh tế Việt Nam.

2.2 Vay nợ.

- Mục tiêu của vay nợ;
- Vay nợ: nguyên lý cơ bản,
- Vay nợ và thâm hụt ngân sách;
- Tính trách nhiệm trong vay nợ: tỷ lệ giữa vay và nợ - thách thức và sự lựa chọn.

Phần 3. Ngân sách

3.1. Chu trình ngân sách.

3.2 Chu trình ngân sách; khuôn khổ, tính trách nhiệm trong quản lý và sử dụng ngân sách;

3.3 Khuôn khổ ngân sách;

3.4 Chính sách ngân sách, mục tiêu và nội dung của chính sách ngân sách;

3.5 Thu ngân sách

3.6 Dự báo chi ngân sách;

3.7 Đầu tư: mục tiêu, nguyên tắc, lập kế hoạch, kiểm tra đánh giá thực hiện dự án; kinh nghiệm của thế giới và những vấn đề trong thực tiễn đầu tư ngân sách của Việt Nam.

3.8 Chu trình ngân sách: khuôn khổ, tính trách nhiệm trong quản lý và sử dụng ngân sách;

Phần 4. Quản lý ngân sách

4.1 Kiểm tra ngân sách;

4.2 Chi tiêu;

4.3 Thẩm tra và đánh giá;

4.4 Báo cáo tài chính; tính trách nhiệm trong báo cáo tài chính;

4.5 Kiểm toán

Phần 5. Cải cách tài chính công

5.1 Thay đổi nguyên tắc lập kế hoạch ngân sách: chuyển từ nguyên tắc theo "đầu vào" thành nguyên tắc "theo kết quả đầu ra";

5.2 Quản lý ngân sách: tổ chức bộ máy, thẩm tra, đánh giá (Báo cáo, kiểm toán, kiểm soát tài chính);

5.3 Những biện pháp nhằm tăng hiệu quả sử dụng nguồn tài chính công: Chống thất thu thuế, chống tham nhũng, xã hội hoá dịch vụ công, cải cách doanh nghiệp công;

5.4 Một số kinh nghiệm về cải cách tài chính công của thế giới; hiện đại hóa ngân sách: xu thế, kinh nghiệm.

5.5 Hiện trạng công tác quản lý tài chính công: những vấn đề đặt ra;

5.6 Một số biện pháp nhằm nâng cao năng lực về tài chính công trong tương lai cải cách tài chính công của Việt Nam.

Kỹ năng và phương pháp cần chú trọng.

- Phương pháp và công cụ xử lý thông tin trong lĩnh vực tài chính công: biểu đồ so sánh, phân tích, đánh giá.
- Phương pháp phân tích vai trò, ý nghĩa, tầm quan trọng của chính sách tài chính công trong hoạt động và hiệu quả của khu vực công;
- Phân tích tính trách nhiệm trong tài chính công;
- Phân tích ý nghĩa, vai trò các yếu tố cấu thành của tài chính công: chính sách thuế, thâm hụt ngân sách, vay nợ;
- Hiểu về chu trình ngân sách và các phương pháp đánh giá ngân sách, nguyên tắc quản lý ngân sách; nâng cao hiệu quả sử dụng và quản lý ngân sách là tăng thêm nguồn thu ngân sách; biện pháp nào để khắc phục những yếu kém hiện nay.

Chuyên đề 5.2 Quản lý và phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức công

Mục tiêu.

Một trong những nhiệm vụ quan trọng của nhà quản lý khu vực công là quản lý và phát triển nguồn nhân lực, một nguồn lực hết sức quan trọng của khu vực công. Hiểu được bản chất của phát triển nguồn nhân lực với những đặc điểm nổi bật, ý nghĩa triết học và những giá trị đích thực của nó sẽ giúp cho các nhà quản lý thành công.

Đầu tư cho nhân lực là đầu tư cho tương lai, đầu tư cho sự phát triển. Nhà quản lý không phải là người làm công tác nhân sự, song lại là người quyết định đến chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức.

Với mục tiêu trang bị những cách tiếp cận khác nhau đến giá trị nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực, chuyên đề nhằm giúp các nhà quản lý khu vực công hiểu được cách tiếp cận về nguồn nhân lực - vai trò then chốt đối với sự thành công của tổ chức, đặc biệt đối với những tổ chức tri thức và dịch vụ như các tổ chức của chính phủ; nguồn vốn con người quan trọng hơn nguồn vốn vật chất.

Vai trò hỗ trợ của nhà quản lý cho vấn đề quản lý và phát triển nguồn nhân lực đối với tổ chức, địa phương là yếu tố quyết định đến thành công trong nỗ lực khai thác và sử dụng hiệu quả nguồn tri thức.

Kết thúc chuyên đề, học viên có khả năng.

1. Hiểu về những giá trị cơ bản trong quản lý nguồn nhân lực; sự thay đổi về cách hiểu và cách tiếp cận đối với công tác quản lý nguồn nhân lực thông qua các giá trị;
2. Hiểu về những công việc liên quan đến quản lý và phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức; những yếu tố tác động đến nguồn nhân lực của khu vực công
3. Hoạch định kế hoạch chiến lược nguồn nhân lực cho tổ chức;
4. Liên hệ với thực tiễn công tác quản lý và phát triển nguồn nhân lực tại cơ quan, tổ chức, địa phương.

Đề cương.

Phần 1. Giá trị cơ bản trong quản lý nguồn nhân lực.

- 1.1 Khái niệm giá trị, giá trị cá nhân-giá trị tập thể, giá trị cơ bản-giá trị thứ yếu, giá trị chính thức-phi chính thức;
- 1.2 Những yếu tố tác động và sự thay đổi của các giá trị;
- 1.3 Giá trị chuẩn mực và văn hoá tổ chức;

Phần 2. Quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức công

- 2.1 Những yếu tố tác động đến nhân lực trong các tổ chức công: yếu tố công nghệ, sự thay đổi (cách thức làm việc, cách thức ra quyết định, giao tiếp),

- 2.2 Phẩm chất, đạo đức đối với nhân lực trong khu vực công;
- 2.3 Các khuynh hướng chủ đạo trong quản lý nguồn nhân lực;
- 2.4 Đánh giá hiệu quả trong quản lý nguồn nhân lực;
- 2.5 Công tác phân tích công việc, lựa chọn và tuyển dụng, đánh giá nhân viên ;
- 2.6 Quản lý nguồn nhân lực là quản lý nguồn tri thức của tổ chức

Phần 3. Phát triển nguồn nhân lực trong các tổ chức công

- 3.1 Sự thay đổi về nhận thức đối với phát triển nguồn nhân lực: đầu tư cho tương lai, cho sự phát triển của tổ chức;
- 3.2 Khái niệm năng lực; sự thay đổi về nhu cầu năng lực trong bối cảnh và điều kiện công tác mới;
- 3.3 Các giai đoạn chủ yếu trong hoạch định kế hoạch chiến lược nguồn nhân lực;
- 3.4 Phát triển và bổ sung năng lực cho tổ chức: nhu cầu bên trong (từ sự thay đổi, từ sự phát triển của khoa học công nghệ) và nhu cầu từ bên ngoài tổ chức (từ sự cạnh tranh, đòi hỏi ngày càng cao của công việc).
- 3.5 Đào tạo và công tác phát triển nguồn nhân lực: cách tiếp cận và giải pháp.

Phần 4. Huy động nguồn nhân lực - Khuyến khích động cơ làm việc

- 4.1 Khái niệm động cơ, động cơ bên trong, động cơ bên ngoài;
- 4.2 Huy động các cá nhân, huy động nhóm; làm thế nào để huy động được các cá nhân và các nhóm trong tổ chức?
- 4.3 Không khí làm việc và những yếu tố tạo động cơ làm việc;

Phần 5. Xu hướng và thách thức trong quản lý nguồn nhân lực ngày nay

- 5.1 Những xu hướng và thách thức đối với nguồn nhân lực trong khu vực công: những yếu tố làm giảm động cơ, phản ứng chậm trước những thay đổi, tự hài lòng trong công việc, không tích cực tiếp thu công nghệ quản lý mới; sự chênh lệch giữa các thế hệ về văn hóa, các giá trị và mục tiêu.
- 5.2 Những xu hướng mới trong quản lý nguồn nhân lực:
 - Xu hướng phân quyền trong quản lý nguồn nhân lực;
 - Xu hướng tăng trách nhiệm cho mọi người, tạo điều kiện tăng động cơ làm việc; trao trách nhiệm nhiều hơn cho các cá nhân;
 - Quản lý theo kết quả;
 - Tạo điều kiện và khuyến khích phát triển các giá trị tốt nhằm tác động đến hành vi, thái độ của mọi người;
 - Xu hướng thay đổi công việc để tạo ra sự phát triển cho mỗi cá nhân, để phát hiện những thiên hướng của các cá nhân;
 - Xu hướng phát triển năng lực thông qua công việc chứ không qua bằng cấp: khuyến khích văn hóa học tập trong tổ chức;

- Sự cân bằng giữa đời sống cá nhân với công việc;
- Quan niệm về năng lực thay đổi;
- Thay đổi trong xu hướng tuyển dụng và lựa chọn nhân viên, chú trọng đến khả năng học tập và phát triển;
- Quản lý tri thức là thách thức chủ yếu đối với quản lý nguồn nhân lực;
- Sự thay đổi về quan niệm đối với con đường chức nghiệp của các cá nhân;
- Sự khác biệt giữa khu vực công và khu vực tư ngày càng giảm;
- Công nghệ tác động đến quản lý nguồn nhân lực.
- Tăng cường khái niệm làm việc nhóm và quan hệ đối tác trong quản lý nguồn nhân lực; đạo đức nhóm được đề cao đối với các cá nhân;
- Quản lý nguồn nhân lực ngày càng chiếm vị trí chiến lược trong tổ chức: đầu tư cho nhân lực là đầu tư cho sự phát triển và cho tương lai;
- Quản lý nguồn nhân lực là công tác dự liệu nhu cầu về năng lực cho tương lai, sẽ trở thành yếu tố quyết định đến thành công của tổ chức.

Phần 6. Nguồn nhân lực cho bộ máy hành chính địa phương

6.1 Nguồn nhân lực của bộ máy hành chính địa phương: nhân tố quyết định đến thành công trong phát triển địa phương; một số điển hình về công tác quản lý và phát triển nguồn nhân lực: chính sách thu hút nhân tài, chính sách đào tạo nguồn nhân lực;

6.2 Phát triển nguồn nhân lực cho địa phương: những khó khăn, thách thức và giải pháp;

Phần 7. Chủ trương, đường lối đối với chiến lược phát triển nguồn nhân lực trong bộ máy nhà nước của Việt Nam.

7.1 Chủ trương của Đảng đối với vấn đề xây dựng và phát triển nhân lực cho sự nghiệp CNH-HĐH;

7.2 Chương trình nâng cao chất lượng đội ngũ CBCC của Chính phủ: nguyên tắc và thực tiễn;

7.3 Chương trình tổng thể CCHC - các chương trình cải cách liên quan đến nhân lực;

Kỹ năng và phương pháp cần chú trọng.

- Phương pháp phân tích về nguồn nhân lực trên cơ sở công cụ phân tích, thống kê nhằm đưa ra bức tranh tổng thể về nhân lực của tổ chức;
- Phương pháp thống kê sử dụng trong lập kế hoạch chiến lược về nguồn nhân lực cho tổ chức;
- Sử dụng các mô hình phát triển nguồn nhân lực.

Chuyên đề 5.3. Quản lý tri thức trong tổ chức công

Mục tiêu

Quản lý hiện đại đang được đề cập đến như một giải pháp quan trọng giúp các nhà quản lý thành công trong bối cảnh đầy thách thức, cạnh tranh và sự phát triển của khoa học, công nghệ.

Quản lý tri thức được coi là nhân tố cốt lõi của quản lý hiện đại, nhằm tạo dựng và hướng đến một tổ chức mang tính học tập, một tổ chức có khả năng khai thác và sử dụng hiệu quả tiềm năng của mình; khi các nguồn lực về vốn, vật chất đang ngày càng hạn hẹp và khó khăn.

Đề cập đến phạm trù này trong thực tiễn của Việt nam có lẽ là còn khá sớm và khó được chấp nhận. Song một thực tế đặt ra là nếu chúng ta muốn tiếp cận đến những thành tựu, kinh nghiệm quý báu mà nhân loại đã phát hiện, để tìm những con đường "đi tắt, đón đầu, rút ngắn khoảng cách" với thế giới, không có lý do gì cản trở việc tiếp cận đến những kiến thức này. Việc từ chối những kiến thức về quản lý hiện đại cũng đồng nghĩa với việc tự loại mình ra khỏi cuộc chơi trong bối cảnh đầy thách thức của thế giới.

Kiến thức trong chuyên đề này đã và đang được chú trọng trong chương trình đào tạo các nhà quản lý khu vực tư trên thế giới cũng như tại Việt Nam. Khu vực công với tư cách là khu vực chỉ đạo, điều hành sự phát triển nền kinh tế và xã hội, không thể tiếp tục chấp nhận những phương thức quản lý lạc hậu, kém hiệu quả, kém phát triển so với khu vực tư.

Việc đề cập đến kiến thức của chuyên đề này, bước đầu nhằm đưa ra những cách tiếp cận mới, hiện đại đối với các nhà quản lý khu vực công, giúp họ có được những nhận thức mới về nguồn lực trong tổ chức và cách khai thác, sử dụng hiệu quả; đó là nguồn lực tri thức được thể hiện dưới các dạng "hiện" và dạng "ngầm".

Kết thúc chuyên đề, học viên có khả năng:

1. Nhận thức được cách tiếp cận về nguồn lực trong tổ chức công dưới các dạng "hiện" và "ngầm"; ý nghĩa và giá trị của mỗi loại;
2. Hiểu được giá trị của tri thức và mục tiêu của quản lý tri thức trong tổ chức công;
3. Hiểu được vai trò của công nghệ thông tin trong quản lý tri thức.

Đề cương.

Phần 1. Khái niệm về tri thức hướng đến xã hội tri thức

- 1.1 Khái niệm tháp thông tin: dữ liệu, thông tin, kiến thức, thông minh;
- 1.2 Định nghĩa tri thức; dạng thể hiện tri thức; tại sao tri thức lại có giá trị.
- 1.3 Khái niệm xã hội tri thức: quá trình phát triển của xã hội và nền văn minh loài người (nông nghiệp, công nghiệp, tri thức)
- 1.4 Nền kinh tế tri thức: khái niệm và xu thế

Phần 2. Quản lý tri thức – Ý nghĩa, mục tiêu và biện pháp

- 2.1 Tiếp cận nguồn lực của tổ chức theo khái niệm tri thức: nguồn lực "hiện" và nguồn lực "ngầm"
- 2.2 Khái niệm tổ chức mang tính học tập, văn hóa học tập;
- 2.3 Quản lý tri thức trong tổ chức: ý nghĩa, mục tiêu và biện pháp.
- 2.4 Nhận diện nguồn tri thức trong tổ chức (từ thực tiễn công tác của học viên)

Phần 3. Sử dụng công nghệ thông tin để quản lý tri thức.

- 3.1 Khái niệm về công nghệ thông tin ứng dụng quản lý và hoạt động của các tổ chức khu vực công: những thành tố và cách thiết lập;
- 3.2 Ứng dụng CNTT trong quản lý tri thức: hệ thống mạng và công cụ hỗ trợ cho các hoạt động kết nối, chia sẻ thông tin trong tổ chức; chia sẻ tài nguyên thông tin giữa các cá nhân (nhân viên-nhân viên; nhân viên-lãnh đạo), giữa tổ chức với bên ngoài (khách hàng, đối tác, các thành viên liên quan);
- 3.3 Những yếu tố cần và đủ cho việc thiết lập hệ thống CNTT phục vụ quản lý tri thức; thúc tiến của nền công vụ và phân tích giải pháp phù hợp;

Các chuyên đề thuộc nhóm 6.

QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC ĐỐI VỚI NGÀNH, LĨNH VỰC

Mục tiêu.

Các chuyên đề thuộc nhóm 6 nhằm cung cấp những kiến thức cơ bản và cách tiếp cận mới về vai trò và những hoạt động của nhà nước với tư cách là nhà quản lý đối với các lĩnh vực, khác với vai trò các nhà chuyên môn.

Nhà quản lý khu vực công với tư cách là người thực hiện nhiệm vụ quản lý của nhà nước và tổ chức triển khai các chủ trương, định hướng phát triển các lĩnh vực cụ thể của đời sống kinh tế và xã hội: kinh tế, giáo dục, y tế, khoa học công nghệ, dân số - lao động... Với tư cách này, nhà quản lý cần phải có kiến thức và hiểu biết, cách tiếp cận khác với các nhà làm luật cho các lĩnh vực, hay các nhà chuyên môn trong các lĩnh vực chuyên ngành.

Trước hết, nhà quản lý phải là người có nhận thức đầy đủ về "quản lý nhà nước trên các lĩnh vực" là làm những công việc gì; cần những công cụ, phương tiện gì để hỗ trợ, hướng dẫn, chỉ đạo và bảo đảm cho sự vận hành các lĩnh vực chuyên ngành đúng trong khuôn khổ pháp luật, phát triển và đáp ứng yêu cầu của đời sống xã hội.

Với những kiến thức, kỹ năng đã được trang bị về quản lý chiến lược, hoạch định chính sách công, tổ chức thực thi, kiểm tra đánh giá, sử dụng đúng và hợp lý các công cụ, phương tiện chế tài nhằm bảo đảm cho việc thực thi đúng pháp luật; các chuyên đề trong nhóm kiến thức này nhằm giúp các nhà quản lý khu vực công khả năng vận dụng vào thực tiễn quản lý đối với các lĩnh vực cụ thể. Khối lượng và chiều sâu kiến thức sẽ được điều chỉnh cho phù hợp với phạm vi về chức năng của nhà quản lý (nhà quản lý thuộc bộ máy TW, nhà quản lý thuộc bộ máy chính quyền địa phương).

Các chuyên đề thuộc nhóm này nhằm cung cấp cho học viên những kiến thức, nhận thức và kỹ năng về:

1. Nhận thức về khái niệm "quản lý nhà nước" đối với các lĩnh vực cụ thể: vai trò của nhà nước, những công cụ và tổ chức hoạt động của bộ máy nhà nước, khuôn khổ và phạm vi của quản lý nhà nước đối với hoạt động chuyên ngành; phân biệt giữa "quản lý nhà nước" và hoạt động chuyên ngành.
2. Nhận thức về những chủ trương, đường lối của nhà nước đối với các lĩnh vực chuyên ngành; vai trò, trách nhiệm của các cơ quan trong hệ thống hành chính nhà nước: phân định rõ chức năng, nhiệm vụ và sự phối hợp giữa các cấp (TW-địa phương);

3. Có khả năng nhận diện, phân tích các vấn đề liên quan đến các lĩnh vực xuất phát từ thực tiễn; nhận thức được mối quan hệ giữa quản lý và phát triển; giữa mục tiêu và thực tiễn; giữa yêu cầu của nhà nước với nhu cầu khách quan của đời sống và xã hội; giữa khả năng lực hiện hữu với đòi hỏi khách quan phát triển; giữa hiện tại và tương lai; giữa trình độ, nhận thức với nhu cầu, đòi hỏi.
4. Một mục tiêu quan trọng của nhóm chuyên đề là nhằm giúp học viên kết hợp giữa những kinh nghiệm vốn có từ thực tiễn, lồng ghép vào những kiến thức, phương pháp và cách tiếp cận mới; giúp học viên có được những năng lực và kỹ năng cần thiết trong việc thực hiện một cách sáng suốt, linh hoạt và chủ động nhiệm vụ trong khuôn khổ và trách nhiệm.

Các chuyên đề thuộc nhóm 6.

Chuyên đề 6.1_ Quản lý nhà nước về kinh tế

Chuyên đề 6.2 Quản lý nhà nước về Giáo dục, Y tế và khoa học công nghệ

Chuyên đề 6.3 Quản lý nhà nước về Lao động, Việc làm, Dân số và kế hoạch hoá gia đình

Chuyên đề 6.4_Quản lý nhà nước về Văn hóa, Tôn giáo

Chuyên đề 6.5_Quản lý nhà nước về An ninh, Quốc phòng

Kết thúc mỗi chuyên đề, học viên sẽ có những kiến thức:

1. Hiểu tổng quan về những nguyên tắc và quy luật cơ bản của lĩnh vực chuyên ngành;
2. Những chủ trương, đường lối, chính sách của Việt Nam đối với lĩnh vực chuyên ngành; quá trình phát triển và sự thay đổi;
3. Tổng quan về thực tiễn: nhu cầu; những tác động; những yếu tố khác quan và chủ quan; bối cảnh quốc gia và quốc tế: xu thế, cơ hội và thách thức, cách nhìn nhận với tư cách nhà quản lý;
4. Vai trò của nhà nước đối với lĩnh vực chuyên ngành trong bối cảnh toàn cầu hóa, cạnh tranh và hợp tác phát triển: cơ hội và thách thức;
5. Nhà nước làm gì để thực hiện chức năng quản lý: định hướng, hỗ trợ, khuyến khích, bảo đảm khuôn khổ pháp luật, kiểm soát.

Chuyên đề 6.1 Quản lý nhà nước về kinh tế

Mục tiêu.

Chuyển từ nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung sang nền kinh tế thị trường định hướng XHCN là một thách thức lớn đối với các nhà quản lý khu vực công. Một mặt, đòi hỏi nhà quản lý phải có nhận thức đầy đủ về những nguyên tắc và quy luật của nền kinh tế thị trường; mặt khác đòi hỏi nhà quản lý phải hiểu được vai trò của nhà nước trong nền kinh tế thị trường là gì để có thể vừa bảo đảm tôn trọng nguyên tắc, quy luật của thị trường, vừa bảo đảm tính điều tiết của nhà nước thông qua các công cụ thích hợp.

Chuyên đề nhằm cung cấp những kiến thức về nền kinh tế thị trường nhằm giúp các nhà quản lý tiếp cận đến nền kinh tế dưới góc độ là nhà hành chính hoạt động trong khu vực nhà nước; chứ không phải là các nhà kinh tế hoạt động trong lĩnh vực kinh tế.

Sau kết thúc chuyên đề, học viên có khả năng:

1. Hiểu về những nguyên tắc và quy luật cơ bản của nền kinh tế thị trường; các loại thị trường (thị trường tự do, thị trường có sự can thiệp...);
2. Hiểu về kinh tế nhà nước trong nền kinh tế thị trường;
3. Nền kinh tế thị trường định hướng XHCN của Việt Nam: nguyên tắc, cơ chế, định hướng và những vấn đề từ thực tiễn;
4. Vai trò của nhà nước đối với nền kinh tế thị trường trong bối cảnh toàn cầu hóa, cạnh tranh và hợp tác phát triển: cơ hội và thách thức;
5. Hai vai trò của nhà nước trong nền kinh tế thị trường: Nhà nước vừa là nhà đầu tư tham gia nền kinh tế thị trường; vừa là nhà quản lý, điều tiết nền kinh tế thị trường: những vấn đề đặt ra;
6. Vấn đề hội nhập kinh tế quốc tế, toàn cầu hóa và phương hướng của chúng ta;
7. Nhà nước làm gì để thực hiện chức năng quản lý nhà nước về kinh tế?

Đề cương.

Phần 1. Nền kinh tế thị trường: nguyên tắc và quy luật.

- 1.1 Nguyên tắc và quy luật cung-cầu, lợi nhuận;
- 1.2 Tính chất của nền kinh tế thị trường;
- 1.3 Nền kinh tế toàn cầu hóa: cơ hội và thách thức đối với các quốc gia;
- 1.4 Ưu điểm, nhược điểm của nền kinh tế thị trường

Phần 2. Kinh tế nhà nước trong nền kinh tế thị trường

- 2.1 Vai trò của nhà nước tham gia nền kinh tế thị trường thông qua: các hoạt động của doanh nghiệp nhà nước, dịch vụ cung cấp hàng hóa của nhà nước; nhà nước là nhà đầu tư có khả năng lớn về vốn; lựa chọn phạm vi sử dụng đầu tư nhà nước;

2.2 Sử dụng và quản lý hiệu quả nguồn vốn của nhà nước: những vấn đề từ thực tiễn.

Những đặc điểm, tính chất của kinh tế nhà nước;

2.3 Tác động chính trị đến kinh tế nhà nước;

Phần 3. Vai trò của nhà nước trong nền kinh tế thị trường

3.1 Công cụ điều tiết của nhà nước đối với nền kinh tế thị trường: thuế, chứng khoán, chính sách điều tiết...: kinh nghiệm từ thực tiễn của một số quốc gia;

3.2 Vai trò của nhà nước trong các lĩnh vực kích cầu, tạo thị trường, hỗ trợ các ngành mũi nhọn, tạo sự bình đẳng giữa các thành phần trong nền kinh tế,

Phần 4. Nền kinh tế thị trường định hướng XHCN của Việt Nam

4.1 Quá trình vận hành nền kinh tế của Việt Nam qua các thời kỳ;

4.2 Một số nguyên tắc cơ bản của nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung – ưu/nhược; vai trò của nhà nước;

4.3 Nền kinh tế thị trường định hướng XHCN: định hướng, quá trình chuyển đổi, những mặt được và chưa được trong nhận thức, cách tiếp cận và thực tiễn.

Các chuyên đề thuộc nhóm 7.

HÀNH CHÍNH ĐỊA PHƯƠNG

Chuyên đề 7.1 Phân cấp quản lý trong hành chính nhà nước

Mục tiêu.

Phân cấp trong hành chính nhà nước giữa Chính phủ, bộ ngành TW với chính quyền cấp địa phương đang là xu thế của các nền hành chính nhằm tạo ra cơ chế chủ động hơn, trách nhiệm hơn giữa nền hành chính nhà nước với những nhu cầu của đời sống của nhân dân; thông qua việc chuyển giao và phân cấp về thẩm quyền và trách nhiệm theo hướng tăng cường chức năng quản lý vĩ mô, quản lý lý tập trung của TW; phân cấp mạnh cho địa phương theo nguyên tắc "việc nào, cấp nào giải quyết sát với thực tế, có điều kiện thực hiện tốt hơn, hiệu quả hơn thì giao cho cấp đó". Phân cấp nhằm phát huy được tính chủ động, sáng tạo, năng động của địa phương, khai thác mọi nguồn lực có được; bảo đảm sự nhanh nhạy, thích ứng, phù hợp với những điều kiện thực tiễn của các địa phương.

Phân cấp dựa trên những nguyên tắc nào, phân cấp như thế nào thì sẽ thực sự phát huy được hiệu lực và hiệu quả của quản lý nhà nước; thế mạnh của phân cấp và những mặt trái nếu phân cấp không đúng, không bảo đảm được những điều kiện cần thiết; là những vấn đề cần được phân tích, nhận thức một cách đầy đủ. Nội dung chuyên đề sẽ đề cập đến những nguyên lý khoa học và thực tiễn của vấn đề phân cấp; cách tiếp cận khách quan và biện chứng về vấn đề phân cấp.

Kết thúc chuyên đề, học viên có khả năng về:

1. Hiểu về những nguyên tắc cơ bản trong phân cấp về thẩm quyền và trách nhiệm;
2. Những điều kiện cần và đủ cho việc thực hiện phân cấp, chuyển giao nhiệm vụ đối với một số lĩnh vực liên quan trực tiếp đến đời sống và nhu cầu phát triển của xã hội;
3. Phân tích hoạt động của bộ máy hành chính nhà nước trước và sau phân cấp: TW-địa phương, ngành-khu vực, các cấp địa phương.

Đề cương.

Phần 1. Khái niệm cơ bản về phân công trách nhiệm và thẩm quyền trong hành chính nhà nước

- 1.1 Các khái niệm và nguyên tắc liên quan đến quyền trong hoạt động của nền công vụ: tập quyền, tản quyền, ủy quyền, giao quyền và tư nhân hóa: nguyên tắc và những đặc điểm, tính chất;
- 1.2 Lý thuyết về phân quyền trong hành chính nhà nước: nguyên tắc và thực tiễn;
- 1.3 Khái niệm phân công, phân cấp và phân quyền: cách tiếp cận và giải thích; nguyên tắc và điều kiện; khoa học và thực tiễn.
- 1.4 Mặt mạnh và rủi ro trong phân cấp quản lý;
- 1.5 Quan điểm và cách tiếp cận, lựa chọn phương thức trong những điều kiện, bối cảnh cụ thể: kinh nghiệm và những vấn đề;

Phần 2. Nền hành chính Việt Nam và cách tiếp cận về khái niệm phân cấp.

- 2.1 Mục tiêu, định hướng phân cấp trong quản lý nhà nước của Việt Nam: lộ trình, những bước đi và cách tiếp cận;
- 2.2 Nhận thức về phân cấp trong quản lý nhà nước: lý luận và thực tiễn ở Việt Nam;
- 2.3 Vai trò, trách nhiệm của các cấp trong việc thực hiện phân cấp: mục tiêu, kết quả dự kiến, những thể chế cần thiết và điều kiện.
- 2.4 Mục tiêu của cải cách hành chính nhà nước liên quan đến vấn đề phân cấp thẩm quyền và trách nhiệm trên một số lĩnh vực: quản lý đô thị, quản lý các nguồn lực, quản lý dịch vụ công, phát triển địa phương.
- 2.5 Thực trạng vấn đề phân cấp hiện nay: những kết quả, cách làm, kinh nghiệm và những vấn đề đặt ra.

Phần 3. Phân cấp quản lý trên một số lĩnh vực trong điều kiện của Việt Nam: những vấn đề đặt ra.

- 3.1 Phân cấp về xây dựng và quản lý đô thị: nhu cầu thực tiễn, điều kiện cần và đủ cho việc thực hiện phân cấp;
- 3.2 Phân cấp về sử dụng và quản lý ngân sách: nhu cầu thực tiễn, điều kiện cần và đủ cho việc thực hiện phân cấp;
- 3.3 Phân cấp trong một số lĩnh vực: giáo dục, y tế, dân số, lao động...: thực trạng và định hướng.

Kỹ năng, phương pháp cần chú trọng.

- Phương pháp phân tích mối quan hệ giữa quyền và phân quyền, phân cấp trong quản lý của khu vực công; ưu/nhược của các mức độ về quan hệ quyền lực: tập quyền, phân quyền gồm: tản quyền, ủy quyền, giao quyền và tư nhân hóa; liên hệ thực tiễn;

Chuyên đề 7.2 Hành chính địa phương

Mục tiêu.

Phân định rõ trách nhiệm, thẩm quyền của bộ máy hành chính địa phương trong hoạt động quản lý nhà nước là nhu cầu tất yếu, là vấn đề được các quốc gia quan tâm không chỉ vì nhằm nâng cao hiệu lực, hiệu quả của hoạt động hành chính công do nhà nước thực hiện tại địa phương mà chủ yếu xuất phát từ nhu cầu ngày càng cao của đời sống cộng đồng dân cư ngày càng phát triển, càng phức tạp; đòi hỏi năng lực hoạt động của các cấp chính quyền địa phương ngày càng cao, để có khả năng giải quyết những vấn đề đặt ra hàng ngày, luôn biến động, thay đổi của cộng đồng.

Nếu nhiệm vụ chính của cấp TW là hoạch định những định hướng, xây dựng khuôn khổ pháp lý cho các lĩnh vực quản lý nhà nước trên phương diện toàn quốc, thì nhiệm vụ chủ yếu của chính quyền địa phương là tổ chức thực thi nhiệm vụ quản lý nhà nước tại địa phương theo khuôn khổ pháp lý, phù hợp với điều kiện, đặc điểm của địa phương và là cấp gần với đời sống cộng đồng dân cư, có trách nhiệm đáp ứng nhu cầu của người dân trong khuôn khổ pháp luật, phổ biến chủ trương, chính sách đến người dân và ở mức cao hơn, là cấp có khả năng huy động được sự tham gia của người dân vào các hoạt động mang tính xã hội, quản lý những công việc liên quan đến vệ sinh, trật tự, an toàn...

Nếu cấp TW tập trung vào hoạt động lập pháp (xây dựng luật, xây dựng chính sách, định hướng, xây dựng khuôn khổ, xây dựng khung pháp lý), thì hoạt động của cấp địa phương là tập trung vào lập quy (cụ thể hóa những khuôn khổ pháp lý trong điều kiện của địa phương, trực tiếp thực hiện những công việc của nhà nước giải quyết, đáp ứng nhu cầu của đời sống cộng đồng và các tổ chức xã hội).

Việc xác định rõ phạm vi trách nhiệm thẩm quyền và tổ chức hoạt động của bộ máy chính quyền địa phương nhằm bảo đảm thực hiện được nhiệm vụ của các cơ quan hành chính nhà nước địa phương là điều kiện quan trọng giúp các nhà quản lý cấp TW và địa phương có cách nhìn đầy đủ, khoa học và thực tiễn đối với mục tiêu nâng cao hiệu lực, hiệu quả của nhiệm vụ hành chính địa phương.

Đặc điểm của từng loại địa phương (đô thị, nông thôn) có nhiều vấn đề cần được xem xét liên quan đến chức năng hành chính nhà nước. Những vấn đề nổi cộm của địa phương loại đô thị rất khác với những vấn đề của loại địa phương là nông thôn.

Kết thúc chuyên đề, học viên có khả năng về:

1. Phân tích một cách hệ thống và khoa học về vai trò của hành chính TW và hành chính địa phương: mục tiêu, nguyên tắc và cách tiếp cận.
2. Phân tích về những hoạt động chính của hành chính địa phương xuất phát từ chức năng, nhiệm vụ và các điều kiện (thẩm quyền, nguồn lực);
3. Liên hệ với thực tiễn hoạt động của chính quyền địa phương; sắp xếp, phân định các hoạt động thuộc nhiệm vụ hành chính nhà nước tại địa phương và các hoạt động thuộc sự chủ động, sáng tạo của chính quyền địa phương nhằm phát huy các nguồn lực trong khuôn khổ quy định.

Đề cương.

Phần 1. Nhiệm vụ, trách nhiệm và thẩm quyền của chính quyền địa phương.

- 1.1 Thiết chế tổ chức bộ máy địa phương;
- 1.2 Luật tổ chức HĐND và UBND;
- 1.3 Phân tích chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền và trách nhiệm của chính quyền địa phương xuất phát từ nguyên tắc tổ chức bộ máy và thực tiễn.

Phần 2. Nguyên tắc tổ chức và hoạt động của bộ máy chính quyền chính địa phương

- 2.1 Các cấp chính quyền địa phương;
- 2.2 Vai trò, chức năng, trách nhiệm và thẩm quyền của các cấp chính quyền địa phương: tỉnh/TP, huyện (quận), xã (phường);
- 2.3 Đặc điểm và những vấn đề nổi cộm của hoạt động hành chính đối với địa phương là đô thị, với nền kinh tế công nghiệp;
- 2.4 Đặc điểm và những vấn đề nổi cộm của hoạt động hành chính đối với địa phương là nông thôn, với nền kinh tế chủ yếu nông nghiệp;
- 2.5 Quy trình thủ tục hành chính "1 cửa" tại địa phương;
- 2.6 Xu thế xã hội hóa dịch vụ công và vai trò của chính quyền địa phương.

Phần 3. tầm nhìn và chiến lược phát triển địa phương.

- 3.1 Chiến lược phát triển địa phương: những vấn đề đặt ra từ thực tiễn; các yếu tố tác động;
- 3.2 Xây dựng tầm nhìn, chiến lược và kế hoạch hành động cho địa phương: cơ sở, mục tiêu, nguồn lực, cơ chế;
- 3.3 Phân tích những điều kiện cần và đủ cho chiến lược phát triển địa phương.
- 3.4 Sự hình thành khu vực trong phát triển địa phương.

Kỹ năng, phương pháp cần chú trọng.

- Phương pháp phân tích mối quan hệ theo các chiều: ngang-dọc, trên-dưới; trong-ngoài của bộ máy hành chính địa phương trong việc tổ chức các công việc và cung ứng dịch vụ công: tìm những "lỗ hổng" trong các hoạt động, nguyên nhân và biện pháp khắc phục.
- Phân tích về xu thế phát triển địa phương: cạnh tranh, hợp tác, hỗ trợ.

Các chuyên đề thuộc nhóm 8.

CẢI CÁCH HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC

Chuyên đề 8.1 Xu thế của nền hành chính công mới

Mục tiêu.

Cải cách hành chính là xu thế tất yếu đối với tất cả các nền hành chính trên thế giới, đặc biệt trong bối cảnh mới, đầy thách thức và nhu cầu đòi hỏi từ đời sống xã hội ngày càng cao, khoa học công nghệ ngày càng hiện đại. Quá trình chuyển đổi từ nền hành chính quan liêu (Max Weber) sang nền hành chính phát triển đang làm xuất hiện hàng loạt nguyên tắc mới của hành chính công, gọi là hành chính công mới. Thực tiễn diễn ra hết sức đa dạng về con đường, mục tiêu, giải pháp, và cách thức tiến hành, những thành công và kết quả đạt được; song có nhiều điểm chung về mặt lý luận, về nguyên tắc của cải cách. Bởi các chương trình cải cách đều hướng đến mục tiêu chất lượng và hiệu quả hoạt động của nền hành chính trong bối cảnh mới, đầy thách thức và tác động của xu thế toàn cầu, cạnh tranh ngày càng khốc liệt, cuộc chạy đua về thu hút các nguồn lực dường như đang là mục tiêu thôi thúc các quốc gia phải nhanh chóng cải cách.

Nhận thức được những nguyên tắc mang tính lý luận, xuất phát từ khoa học hành chính, qua quá trình nghiên cứu, chứng minh về những thành công và thất bại; sẽ giúp cho các nhà quản lý khu vực công có được cách nhìn biện chứng, khoa học, và xác định được những giải pháp mang tính hệ thống, căn cơ hơn so với cách làm "mò mẫm", hoặc học hỏi một cách dập khuôn.

Kết thúc chuyên đề, học viên có khả năng về:

1. Hiểu và nhận thức về những nguyên lý khoa học, biện chứng của khái niệm "cải cách hành chính". Tại sao cần phải tiến hành cải cách, cải cách nhằm mục tiêu gì, những thành công, thất bại?
2. Nhận thức một cách tổng quan về xu thế của nền hành chính phát triển: những nguyên tắc của hành chính công mới là gì, sự chuyển đổi từ nền hành chính công truyền thống: khái niệm, nhận thức, xuất xứ.
3. Những yếu tố cơ bản được tập trung giải quyết trong các mục tiêu cải cách nền hành chính: kinh nghiệm của thế giới.

Đề cương.

- Lịch sử phát triển nền văn minh nhân loại: nông nghiệp, công nghiệp, tri thức: sự thay đổi xã hội và nền kinh tế: những yếu tố tác động đến nền hành chính;
- Lịch sử và quá trình hình thành khoa học hành chính;
- Nguyên tắc và tính chất cơ bản của nền hành chính truyền thống và nền hành chính phát triển: quá trình thay đổi;
- Nguyên tắc cơ bản của nền hành chính công mới;
- Hiện đại hóa hành chính và quản lý hiện đại: nguyên tắc, mục tiêu và những thay đổi;
- Quản lý hiện đại hướng đến quản lý theo kết quả.
- Những điều kiện và cam kết chính trị bảo đảm cho thành công của cải cách;
- Một số mô hình cải cách trên thế giới.

Kỹ năng, phương pháp cần chú trọng.

- Phương pháp phân tích xu thế, tính tất yếu của sự thay đổi: thay đổi cải tiến, cải cách, cách mạng;
- Phân tích nguyên nhân, sự tác động đến cải cách của các nước trên thế giới;
- Phân tích những yếu tố tác động và bảo đảm cho thành công của cải cách; những rủi ro, nguy cơ có thể trong quá trình cải cách;

Chuyên đề 8.2 Chương trình cải cách hành chính của Việt Nam

Mục tiêu.

Cải cách hành chính đối với nền hành chính Việt Nam là vấn đề mới mẻ, đặt ra nhiều cách nhìn, nhiều quan điểm và cách tiếp cận; do vậy dẫn đến nhiều cách làm. Một mặt, các cách làm từ thực tiễn đã đưa ra các bài học có giá trị; mặt khác cho thấy sau một thời gian tiến hành cải cách, thực tiễn đang đặt ra hàng loạt vấn đề cần được nghiên cứu, xem xét một cách có hệ thống, căn cơ để tìm ra những giải pháp thích hợp, mang tính đồng bộ và có tầm nhìn chiến lược.

Để giúp cho học viên là những chủ nhân của chương trình cải cách, những người trực tiếp thực hiện cải cách và chịu sự tác động của cải cách, những cách nhìn mang tính tổng thể, có khả năng phân tích một cách khoa học và biện chứng về mục tiêu, giải pháp cho chương trình cải cách hành chính trong điều kiện và đặc thù của cơ quan, lĩnh vực, địa phương; chuyên đề nhằm giới thiệu tổng quan về chủ trương, lộ trình và những giải pháp thực hiện cải cách hành chính của Việt Nam, từ những năm 1990; bối cảnh chính trị, kinh tế, xã hội, đặc thù của nền hành chính Việt Nam khi tiến hành cải cách: những khó khăn và thách thức; những ảnh hưởng và tác động của quá trình hội nhập quốc tế đến mục tiêu cải cách hành chính.

Quá trình thực hiện cải cách qua các giai đoạn, những thành công và kinh nghiệm từ bài học thực tiễn sẽ giúp cho học viên có một cách nhìn tổng thể, biết phân tích, đánh giá về nguyên nhân và những vướng mắc, rào cản trong cải cách, đặc biệt là liên hệ với địa phương, đơn vị công tác.

Kết thúc chuyên đề, học viên có khả năng về:

1. Hiểu về bối cảnh thực hiện chương trình cải cách hành chính của Việt Nam;
2. Nhận thức về Chủ trương, đường lối của Đảng và nhà nước về mục tiêu cải cách nền hành chính Việt Nam;
3. Có cách nhìn tổng thể về lộ trình thực hiện chương trình cải cách hành chính qua các giai đoạn: mục tiêu, thành quả, khó khăn, định hướng;
4. Nhận thức về Chương trình tổng thể cải cách hành chính của Việt Nam 2001-2010: định hướng, mục tiêu, giải pháp cụ thể.
5. Bàn về Chương trình cải cách hành chính của các địa phương: những điển hình, kinh nghiệm và bài học.

Đề cương.

- Bối cảnh chuyển đổi nền kinh tế của Việt Nam từ những năm 1990: thực tiễn, nhu cầu, và những vấn đề đặt ra;
- Chủ trương cải cách hành chính của Đảng qua các giai đoạn;
- Thực tiễn thực hiện chương trình cải cách hành chính giai đoạn 1995-2000: thành công, điển hình và những thay đổi về nhận thức;
- Những giải pháp thúc đẩy cải cách hành chính của Việt Nam: từ thực tiễn đến lý luận; sự chuẩn bị cho chương trình tổng thể cải cách hành chính giai đoạn 2001-2010;
- Những khó khăn, rào cản đối với cải cách hành chính: nguyên nhân khách quan, chủ quan;
- Những yếu tố cần, đủ cho thành công của cải cách hành chính: phân tích vấn đề;
- Cải cách hành chính từ thực tiễn: kinh nghiệm, bài học, những vấn đề đặt ra.

Chuyên đề 8.3. Chính phủ điện tử - Phương thức hoạt động mới của Chính phủ

Mục tiêu.

Hiểu và nhận thức về một phương thức mới trong vận hành nền công vụ thông qua trên môi trường điện tử, với những đặc điểm, tính chất, kết quả và xu thế là vấn đề rất cần thiết đối với đội ngũ cán bộ công chức nền hành chính Việt Nam; mặc dù khoảng cách giữa thực tiễn với loại hình hoạt động mới này trong điều kiện của Việt Nam còn rất xa. Song cần phải mạnh dạn đưa vào đội ngũ cán bộ công chức nhận thức một cách đúng đắn và đầy đủ về mục tiêu, lợi ích và xu thế tất yếu của Chính phủ điện tử; đặc biệt là đối với công chức lãnh đạo; nhằm tạo ra một cách nhìn mới về những nỗ lực của các quốc gia phát triển trong việc tiếp cận, cung ứng dịch vụ công thuận lợi, dễ dàng nhất cho công dân và xã hội; cũng là nhằm mục tiêu thiết lập những cơ sở ban đầu cho một xã hội tri thức, thu hút đầu tư về các ngành công nghệ cao trong cuộc cạnh tranh toàn cầu về khoa học công nghệ và giá trị kinh tế.

Có được nhận thức đúng đắn cũng là điều kiện giúp cho các nhà lãnh đạo trong khu vực công đủ khả năng hỗ trợ và thực hiện chương trình "Tin học hóa quản lý hành chính nhà nước" do Chính phủ chỉ đạo nhằm thực hiện Chỉ thị 58/TW của Bộ Chính trị về "Phát triển ứng dụng Công nghệ thông tin phục vụ sự nghiệp Công nghiệp hóa-Hiện đại hóa"; một mặt tránh được những đầu tư kém hiệu quả về công nghệ thông tin ứng dụng; mặt khác giúp các nhà lãnh đạo khu vực công đưa ra được những quyết sách đúng đắn cho sự phát triển ngành khoa học công nghệ chủ lực của xã hội tri thức, hỗ trợ cho mục tiêu "đi tắt, đón đầu, rút ngắn khoảng cách" trong sự nghiệp CNH-HĐH của Việt Nam.

Kết thúc chuyên đề, học viên có khả năng về:

1. Giải thích Chính phủ điện tử là gì; những lợi ích của Chính phủ điện tử đối với: Chính phủ, công dân, doanh nghiệp và xã hội; các mối quan hệ trong Chính phủ điện tử: G-G, G-B, G-C, G-E; các mức độ của Chính phủ điện tử;
2. Những kinh nghiệm, thành công về Chính phủ điện tử trên thế giới;
3. Chương trình Tin học hoá QLHCNN của Việt Nam, những vấn đề đặt ra;
4. Việt Nam cần có những bước đi như thế nào để tiếp cận đến Chính phủ điện tử?

Đề cương.

Phần 1. Khái niệm Chính phủ điện tử.

- 1.1 Chính phủ điện tử là gì?
- 1.2 Lợi ích từ Chính phủ điện tử đối với Chính phủ, công dân, doanh nghiệp và nền kinh tế, phát triển xã hội;
- 1.3 Các yếu tố cấu thành và các mức độ của Chính phủ điện tử;

1.4 Các quan hệ trong Chính phủ điện tử: G-G, G-B, G-C, G-E;

1.5 Những điều kiện cho việc xây dựng Chính phủ điện tử;

1.6 Chính phủ điện tử - Sự thay đổi cách thức vận hành nền hành chính công;

1.7 Kinh nghiệm và thành công trong xây dựng Chính phủ điện tử của một số nước trên thế giới;

1.8 Xu thế xây dựng Chính phủ điện tử: chiến lược của các quốc gia;

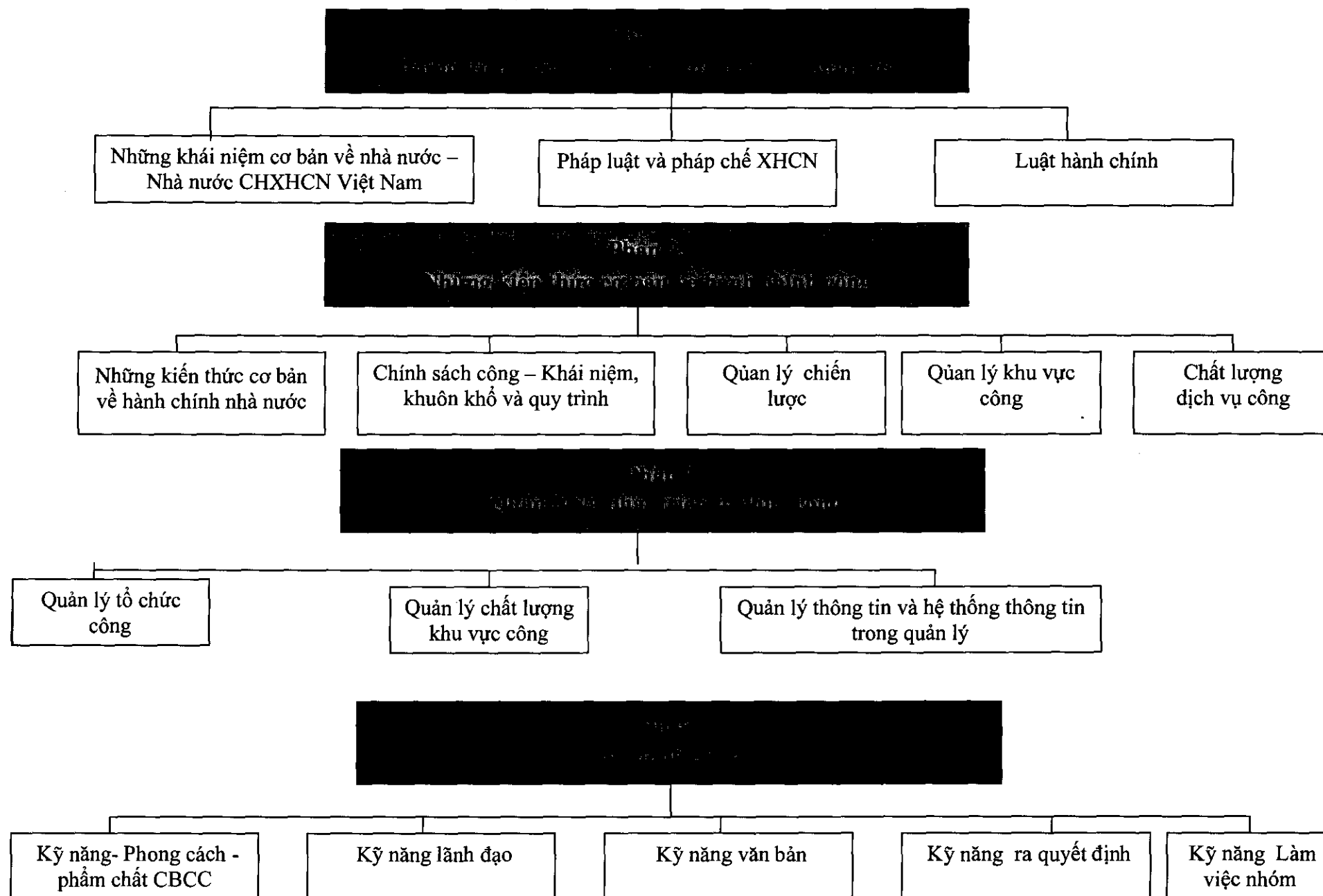
Phần 2. Chính phủ điện tử và điều kiện của Việt Nam

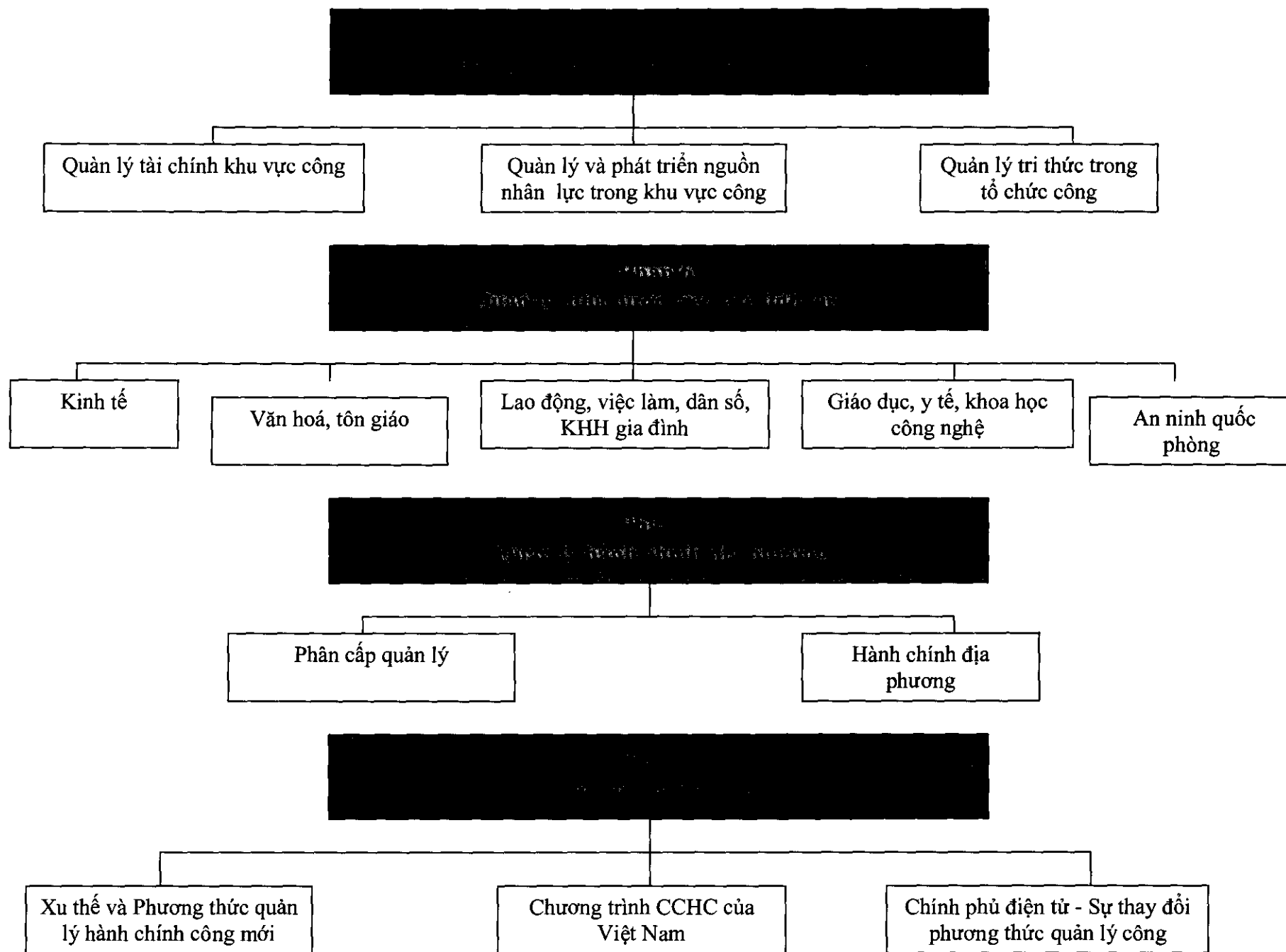
2.1 Chủ trương phát triển CNTT của Việt Nam và mục tiêu chương trình "Tin học hoá QLHCNN" giai đoạn 2001-2005;

2.2 Cách tiếp cận đến Chính phủ điện tử trong điều kiện của Việt nam: nhận thức và xác định hướng đi;

2.3 Những khó khăn đối với việc xây dựng Chính phủ điện tử trong điều kiện của Việt Nam: nhận thức và tìm giải pháp;

2.3 Bàn về một số giải pháp đối với việc xây dựng Chính phủ điện tử trong điều kiện của địa phương.





3.3.2 Phương thức tổ chức thực hiện chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính mới.

a. Yêu cầu đối với nội dung chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính mới.

Chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính cho cán bộ, công chức chính quyền địa phương cần phải bảo đảm các điều kiện cơ bản:

1. Chương trình bồi dưỡng được thiết kế theo chuyên đề, được lựa chọn và lồng ghép thành từng khối kiến thức.
2. Chương trình bảo đảm phù hợp cho từng loại công chức:
 - Công chức lãnh đạo, quản lý: thuộc ngạch chuyên viên chính, công tác tại các vị trí lãnh đạo thuộc bộ máy hành chính của địa phương: Chủ tịch/Phó Chủ tịch UBND, HĐND, Giám đốc/Phó giám đốc Sở ngành, các cơ quan tương đương.
 - Công chức chuyên gia nghiên cứu: Trưởng/Phó phòng chuyên môn, chuyên viên và chuyên viên chính công tác tại các UBND, các phòng.
 - Công chức thuộc các loại tổ chức khác.

Lưu ý: Kết cấu và hàm lượng kiến thức chương trình được lựa chọn phù hợp với từng đối tượng tham gia đào tạo; trên cơ sở tăng giảm những kỹ năng cần thiết.

3. Các chuyên đề phải chú ý đến những phương pháp, cách tiếp cận, công cụ và kỹ thuật mới. Ngoài nội dung trong từng chuyên đề, người học còn được làm quen với phương pháp khoa học trong cách giải thích, tiếp cận đối với những vấn đề liên quan đến hành chính. Mỗi chuyên đề cần phải xác định rõ mục đích, yêu cầu đối với người học sau khi học.
4. Trong mỗi chuyên đề, cần lồng ghép những vấn đề đang được quan tâm trong điều kiện thực tiễn của Việt Nam. Vì vậy, hàm lượng kiến thức trình bày trong chuyên đề cần được cân đối với những vấn đề thực tiễn nhằm giúp người học liên hệ được ngay nội dung bài giảng với thực tiễn, gợi ý cách tìm giải pháp hay những ý tưởng được chia sẻ trong khóa học (giữa giảng viên với học viên, giữa học viên với nhau).
5. Bài tập tình huống và những vấn đề đưa ra từ thực tiễn nhằm giúp học viên tự thu hoạch được phương pháp, cách tiếp cận, kỹ thuật mới đối với môi trường công tác của mình. Trong mỗi chuyên đề có các câu hỏi gợi ý để học viên tự đưa ra những tình huống hay vấn đề cụ thể từ thực tiễn công tác để trao đổi, thảo luận, làm rõ những kiến thức mới của chuyên đề thông qua thực tiễn. Chính từ các tình huống và đề xuất giải pháp của học viên tham gia khóa học sẽ giúp giảng viên tiếp cận các vấn đề trong thực tiễn ngay trong khóa học. Vì vậy, sự tham dự của giảng viên trong hoạt động thuyết trình của các nhóm sau thảo luận là rất cần thiết và có ích cho chính giảng viên. Cách học hiện nay trong

chương trình chuyên viên chính, phần thảo luận của học viên hoàn toàn không có sự tham dự của giảng viên, không có sự giao tiếp giữa học viên và giảng viên nên chất lượng và hiệu quả của hoạt động thảo luận chưa cao.

6. Sau mỗi chuyên đề, hoặc sau một nhóm chuyên đề, học viên sẽ phải hoàn thành 1 bài luận trên cơ sở những kiến thức mới, kết hợp với thực tiễn công tác và hoàn cảnh cụ thể để đề xuất cách giải quyết mới. Yêu cầu người viết phải chứng minh, giải thích được sự đổi mới trong phương án đưa ra so với cách làm cũ.

Điều kiện hoàn thành khoá học là kết quả hoàn thành các bài luận của học viên. Như vậy trình độ về tư duy, cách trình bày, cách sử dụng kiến thức liên hệ với thực tiễn và cách xây dựng ý tưởng mới sẽ hình thành sau quá trình thực hiện các bài luận. Khóa học sẽ không có bài thi, bài kiểm tra hay bài luận cuối khoá mà kết quả đạt được là tập hợp các bài luận đã đạt kết quả trong suốt khóa học.

b. Phương pháp giảng dạy.

Các chuyên đề sẽ được trình bày theo phương pháp giảng dạy mới, tích cực, lấy học viên làm trung tâm. Giáo viên đóng vai trò là người hướng dẫn, hỗ trợ học viên trong quá trình tiếp thu kiến thức, kỹ năng mới. Vì vậy, phương pháp giảng sẽ sử dụng là:

Phương pháp động não (Brainstoming)

Sử dụng phương pháp động não mỗi khi bắt đầu chuyên đề để gợi ý người học tự trình bày ý tưởng, suy nghĩ, cách hiểu những vấn đề chính sẽ đề cập trong chuyên đề; hoặc mối liên hệ giữa những vấn đề đã biết với phương pháp hay cách tiếp cận, giải pháp mới sẽ trình bày trong chuyên đề. Phương pháp động não sẽ khuyến khích người học đưa ra ý kiến, những nhận thức, cách hiểu, cách làm từ thực tiễn của họ trước khi tiếp cận nội dung chuyên đề. Phương pháp động não thực hiện ở mỗi đầu chuyên đề là để giúp giảng viên biết kỹ hơn về đối tượng học viên để phân trình bày thêm gần và gần gũi với điều kiện, hoàn cảnh của học viên; đồng thời cũng là phương pháp nhằm xác định về những kiến thức, thái độ, cách hiểu của người học trước khi thực hiện chuyên đề, để làm căn cứ so sánh khi kết thúc chuyên đề; giúp người học nhận ra sự khác nhau trong cách hiểu, cách làm, cách nhận thức trước và sau khi học chuyên đề.

Phương pháp động não có thể sử dụng trong 2 tình huống:

- Nếu lớp có số học viên dưới 45 người: giảng viên nêu vấn đề, yêu cầu mỗi người tự đưa ra ý kiến, viết ra giấy, dán lên tường rồi giáo viên sẽ tổng hợp thành những nhóm ý kiến giống, khác nhau.
- Nếu lớp có số học viên đông (trên 45 người): yêu cầu lớp chia thành các nhóm gồm các học viên có chung nhau một số điểm (cùng chức danh công tác, hay cùng môi trường

công tác...), giảng viên sẽ nêu vấn đề, các nhóm thảo luận trong khoảng 10 phút, mỗi nhóm ghi ra giấy ý kiến chung sau khi thảo luận, sau đó sẽ dán giấy lên tường, giáo viên sẽ tổng hợp lại các ý kiến.

Phương pháp thảo luận nhóm.

Mỗi chuyên đề cần có thời gian để học viên thảo luận nhóm, phân tích các bài tập tình huống (do giáo viên đưa ra), hoặc bài tập do học viên đưa ra. Việc thảo luận nhóm sẽ giúp học viên trao đổi, thảo luận, học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau, và đây là cơ sở giúp học viên hoàn thành bài luận kết thúc chuyên đề.

Lưu ý: Sau phần thảo luận nhóm, phải có phần trình bày của các nhóm và phần tổng kết lại của giáo viên.

Sau khóa học, học viên sẽ có được một tập hợp các bài luận từ các chuyên đề. Quá trình làm bài luận sẽ giúp học viên ngoài phần tiếp thu kiến thức mới thông qua bài giảng, nghiên cứu tài liệu, thảo luận nhóm, còn được nâng cao về khả năng trình bày một cách khoa học, mang tính hệ thống, kết hợp giữa lý luận và thực tiễn đối với một vấn đề.

Đây là phương pháp giảng dạy tích cực đang được sử dụng phổ biến trong các trung tâm đào tạo, bồi dưỡng công chức ở nhiều nước trên thế giới. Theo phương pháp này, giảng viên chỉ đóng vai trò là người gợi mở, khuyến khích toàn thể học viên tham gia cùng suy nghĩ, cùng động não. Giảng viên không đóng vai trò là người cung cấp lời giải sẵn cho các vấn đề; một vấn đề có thể có nhiều lời giải khác nhau. Phương pháp này tạo cho học viên có cách tiếp cận vấn đề theo nhiều góc độ khác nhau, qua thảo luận học viên học được cách tư duy một cách phê phán, học được kinh nghiệm từ các thực tiễn sinh động của chính những học viên. Theo phương pháp này, người học chuyển từ người tiếp thu một cách thụ động, trở thành người cùng tìm tòi và tiếp thu một cách chủ động, tích cực.

c. Phương thức tổ chức khóa bồi dưỡng.

Khóa học sẽ được thực hiện theo phương pháp đào tạo tích cực, lấy học viên làm trung tâm, theo nguyên tắc mỗi chuyên đề cần có các phần:

- Phương pháp động não được sử dụng khi bắt đầu, để thăm dò học viên về nhận thức, cách hiểu, quan điểm, phương pháp hay cách thực hiện trước khi thực hiện chuyên đề;
- Giới thiệu mục tiêu chuyên đề, kết quả cần đạt được sau khi học chuyên đề, để hướng dẫn học viên tập trung vào những vấn đề trọng tâm của chuyên đề;
- Dùng các câu hỏi để gợi ý học viên tư duy, tìm giải pháp, liên hệ thực tiễn...
- Luôn chú ý liên hệ những kiến thức trong chuyên đề với kinh nghiệm đã có của học viên;

Mỗi chuyên đề sẽ có 1 buổi:

- phần thảo luận tổ trong khoảng 1 giờ;
- phần trình bày kết quả thảo luận trong thời gian khoảng 1 giờ,
- giáo viên tổng hợp lại trong thời gian khoảng 1 giờ.

Lưu ý: Phần thảo luận tổ có thể thực hiện trước, sau hoặc giữa phần trình bày của giáo viên.

- Phần trình bày sử dụng phương tiện multimedia (máy tính và projector).

d. Biên soạn giáo trình.

Việc biên soạn giáo trình có thể thực hiện bằng 2 phương án:

Phương án 1. Biên soạn 1 bộ giáo trình chung

Giáo trình cho chương trình bồi dưỡng sẽ biên soạn trên cơ sở đề cương và mục tiêu cần đạt được, gọi là tập bài giảng. Tập bài giảng này sẽ có giá trị sử dụng chung cho các loại công chức, chỉ có phần câu hỏi thảo luận, phần trọng tâm và giới hạn sẽ được quy định riêng cho từng đối tượng công chức. Như vậy, học viên có thể sử dụng để tham khảo, phát triển nhận thức.

Phương án này có ưu điểm là ít tốn kém. Nhưng nhược điểm là cần nhiều thời gian, khó sử dụng, vì sử dụng chung cho các đối tượng khác nhau.

Phương án 2. Biên soạn thành từng bộ riêng cho từng loại chương trình bồi dưỡng : chuyên viên, chuyên viên chính, chuyên viên cao cấp.

Ưu điểm: Thời gian biên soạn nhanh; Tiện cho việc sử dụng – giảng viên và học viên

Nhược điểm: Tốn kém, do phải biên soạn thành nhiều bộ bài giảng.

Mỗi chuyên đề được biên soạn bao gồm 4 phần:

Phần 1. Lý luận cơ bản, gọi là phần cứng. Phần này sẽ biên soạn với khả năng có thể về tài liệu, tư liệu và kinh nghiệm của đội ngũ biên soạn.

Phần 2. Phần mềm: là phần liên hệ với thực tiễn, gồm những chủ trương, chính sách, những vấn đề thực tiễn đặt ra... Phần này sẽ được xem xét, điều chỉnh, thêm/bớt thường xuyên.

Phần 3. Phần hướng dẫn thảo luận, bài tập tình huống và hướng dẫn viết chuyên đề. Phần này cũng sẽ được điều chỉnh thường xuyên, theo những diễn biến và nhu cầu của thực tiễn.

Phần 4. Tài liệu đọc thêm, cung cấp thêm cho học viên những tư liệu, tình huống trong thực tiễn của Việt Nam hoặc quốc tế.

3.4. ĐỀ XUẤT CHƯƠNG TRÌNH BỒI DƯỠNG KIẾN THỨC HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC NGÁCH CHUYÊN VIÊN CHÍNH CHO ĐỘI NGŨ CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CHÍNH QUYỀN ĐỊA PHƯƠNG.

3.4.1 Chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính cho cán bộ, công chức lãnh đạo

Đối tượng tham gia khóa bồi dưỡng gồm:

- Lãnh đạo các cơ quan hành chính nhà nước chính quyền địa phương; công chức làm công tác quản lý thuộc bộ máy hành chính nhà nước tại địa phương, từ cấp huyện;

Đặc điểm của chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính cho lãnh đạo:

- Các chuyên đề cần tập trung, làm rõ cách tiếp cận vấn đề với tư cách nhà lãnh đạo, nhà quản lý; thể hiện chủ yếu ở quyết định, phương án, giải pháp giải quyết, xử lý với tư cách là người lãnh đạo, đòi hỏi tính chịu trách nhiệm cao hơn, đòi hỏi tính bao quát, tính nhìn xa, trông rộng; điều quan trọng đối với lãnh đạo là phải biết lãnh đạo, kiểm soát và thu hút mọi người làm theo mục tiêu.
- Đặc biệt cần tập trung và một số kỹ năng quan trọng đối với nhà lãnh đạo và nhà quản lý: kỹ năng về tầm nhìn, chiến lược; kỹ năng lãnh đạo, làm việc và thuyết phục mọi người; kỹ năng quản lý sự phát triển của tổ chức công; kỹ năng hướng dẫn quản lý chất lượng và quản lý hiệu quả trong khu vực công.

	Khối kiến thức	Mã CD	Số tiết	Tên chuyên đề
Phần 1: 45 LT:30 TL:15	Những khái niệm cơ bản về nhà nước và pháp luật	CD 1.1	10+ 5	Những khái niệm cơ bản về nhà nước - Nhà nước CHXHCN Việt Nam
		CD 1.2	10+5	Pháp luật và pháp chế XHCN
		CD 1.3	10+5	Luật hành chính
Phần 2: 105 LT: 80 TL: 25	Những khái niệm cơ bản về hành chính nhà nước	CD 2.1	20+5	Những nguyên tắc cơ bản của hành chính nhà nước
		CD 2.2	20+ 5	Chính sách công – Khái niệm, khuôn khổ và quy trình
		CD 2.3	10+5	Quản lý khu vực công
		CD 2.4	20 + 5	Quản lý chiến lược

		CĐ 2.5	10+ 5	Chất lượng dịch vụ công
Phần 3: 65 LT: 50 TL: 15	Quản lý và phát triển tổ chức công	CĐ 3.1	20+ 5	Quản lý tổ chức công
		CĐ 3.2	20+ 5	Quản lý chất lượng khu vực công
		CĐ 3.3	10+5	Quản lý thông tin trong khu vực công
Phần 4:55 LT: 40 TL:15	Kỹ năng quản lý	CĐ 4.1	20+ 5	Kỹ năng -Phong cách - Phẩm chất người cán bộ, công chức
		CĐ 4.2	10+5	Kỹ năng lãnh đạo
		CĐ 4.3	10+5	Kỹ năng ra quyết định
Phần 5: 55 LT: 40 TL:15	Quản lý các nguồn lực trong khu vực công	CĐ 5.1	10+5	Quản lý Tài chính công
		CĐ 5.2	20+5	Quản lý và phát triển nguồn nhân lực khu vực công
		CĐ 5.3	10+5	Quản lý tri thức khu vực công
Phần 6: 85 LT:60 TL: 25	Quản lý nhà nước đối với ngành, lĩnh vực	CĐ 6.1	20+5	Quản lý nhà nước về kinh tế
		CĐ 6.2	10+ 5	Quản lý nhà nước về Giáo dục, Y tế, Khoa học công nghệ
		CĐ 6.3	10+5	Quản lý nhà nước về Lao động, Việc làm, Dân số kế hoạch hoá gia đình
		CĐ 6.4	10+5	Quản lý nhà nước về Văn hóa, Tôn giáo
		CĐ 6.5	10 +5	Quản lý nhà nước về An ninh, quốc phòng
Phần 7: 50 LT:40 TL:10	Quản lý hành chính nhà nước tại địa phương	CĐ 7.1	20+ 5	Phân cấp trong hành chính nhà nước
		CĐ 7.2	20+5	Hành chính địa phương
Phần 8:55 LT:40 TL:15	Cải cách hành chính nhà nước	CĐ 8.1	10+5	Xu thế nền hành chính công mới
		CĐ 8.2	20+5	Chương trình cải cách hành chính của Việt Nam
		CĐ 8.3	10+5	Chính phủ điện tử
			380 và 26 buổi thảo luận	<u>Trong đó:</u> - 380 tiết học trên lớp - 27 buổi thảo luận và trình bày kết quả thảo luận - Kết quả khoá học đánh giá qua 3-5 bài viết chuyên đề

Thời lượng khóa bồi dưỡng:

- Tổng số 22 chuyên đề, chia thành 8 lĩnh vực.
- Tổng số tiết: 380 tiết lý thuyết (76 buổi); và 135 tiết thảo luận (27 buổi);
- Số tuần học: 9 tuần

3.4.2 Chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính cho công chức chuyên gia.

Chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính cho đội ngũ cán bộ, công chức vị trí Trưởng/Phó phòng, chuyên viên nghiên cứu, tham mưu, tổng hợp; với chức năng chính là nghiên cứu, tổng hợp, tham mưu giúp việc cho lãnh đạo các cơ quan hành chính nhà nước địa phương cấp tỉnh và huyện.

Đối tượng tham gia khóa bồi dưỡng gồm:

- Chuyên viên phụ trách các phòng chức năng thuộc các cơ quan cấp tỉnh, huyện;
- Chuyên viên nghiên cứu tổng hợp, tham mưu, giúp việc cho lãnh đạo về công tác chuyên môn.

Đặc điểm của chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính cho đội ngũ công chức chuyên gia:

- Các chuyên đề tập trung vào phương pháp, cách thức thực hiện, nhận thức vấn đề trong hành động. vì điều quan trọng đối với công chức chuyên gia là biết cách thực hiện công việc.
- Cần bổ sung thêm một số kỹ năng liên quan đến quản lý dự án, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng soạn thảo văn bản, sử dụng công cụ thống kê phục vụ xử lý thông tin.

KIẾN NGHỊ - KẾT LUẬN

Đổi mới chương trình và nội dung chương trình đào tạo, bồi dưỡng về hành chính, là công việc thường xuyên và luôn nhận được sự quan tâm của lãnh đạo Học viện trong nhiều năm qua. Với nỗ lực đổi mới chương trình nhằm nâng cao chất lượng, hiệu quả về công tác đào tạo, bồi dưỡng hành chính nhà nước, vốn là lĩnh vực rất mới đối với công cuộc xây dựng và phát triển của đất nước; cùng lúc nhiều hoạt động đã được quan tâm, triển khai:

- đào tạo giảng viên;
- biên soạn giáo trình
- đổi mới chương trình và nội dung;
- trang bị và đưa kỹ thuật, công nghệ đào tạo hiện đại, theo phương pháp mới vào giảng dạy hành chính.

Từ năm 2002, với chủ trương trang bị cho đội ngũ giảng viên của Học viện những kiến thức mới, cơ bản về hành chính công mới, học hỏi kinh nghiệm của quốc tế trong lĩnh vực đào tạo, bồi dưỡng công chức; Học viện đã liên tục cử các đoàn giảng viên, cán bộ nghiên cứu tham dự các khoá đào tạo về hành chính công theo đơn đặt hàng ở một số nước như Canada (8 tuần, 2002), Philippines (4 tuần, 2003) và NewZealand (3 tuần, 2004);

Công tác biên soạn giáo trình được thực hiện thông qua một số dự án tài trợ của nước ngoài để nghiên cứu, đổi mới và xây dựng giáo trình mới cho các chương trình đào tạo, bồi dưỡng về hành chính của Học viện HCQG.

Công tác đổi mới chương trình và nội dung chương trình bồi dưỡng kiến thức hành chính đã được thực hiện nhiều lần trong những năm qua. Khác với những lần trước, lần này được sự quan tâm, chỉ đạo trực tiếp của Ban Giám đốc Học viện, công tác đổi mới chương trình và nội dung đào tạo, bồi dưỡng kiến thức hành chính chia thành 3 đề tài nhánh nhằm khảo sát, phân tích, đánh giá nhu cầu đào tạo từ khối CBCC thuộc bộ máy các cơ quan TW, CBCC thuộc chính quyền địa phương và CBCC thuộc các cơ quan Đảng, đoàn thể, và doanh nghiệp; nhằm mục tiêu tạo ra một bước chuyển mang tính cách mạng, đưa những kiến thức mới, cách tiếp cận mới, mang tính hệ thống và khoa học về hành chính công vào chương trình đào tạo, bồi dưỡng CBCC của Học viện; trên cơ sở nghiên cứu, phân tích nhu cầu về kiến thức, kỹ năng cần cho từng loại CBCC và nghiên cứu về cách tiếp cận hành chính công mới của thế giới.

Kết quả của đề tài đưa ra mới chỉ là bước đầu, đó là chương trình và khung nội dung chương trình đào tạo, bồi dưỡng về kiến thức hành chính cho CBCC. Để kết quả này thành hiện thực, chúng ta còn chặng đường khó khăn hơn, tốn kém hơn; đó là khâu biên soạn giáo

trình cho các chuyên đề và chuẩn bị đội ngũ giảng viên có đủ năng lực thực hiện chương trình và với ý thức đổi mới cao.

Đề kết quả của đề tài tiếp tục được phát huy, chúng tôi xin có một số kiến nghị.

1. Học viện nên tổ chức một nhóm các chuyên gia nghiên cứu, xây dựng giáo trình cho chương trình mới, trên cơ sở nguyên tắc đặt ra là nội dung và phương pháp trình bày mỗi chuyên đề sao cho kết thúc chuyên đề, học viên đạt được những kiến thức, nhận thức, kỹ năng cần thiết (như đã trình bày trong phần đề cương).
2. Tổ chức thử nghiệm, rút kinh nghiệm, điều chỉnh, triển khai chính thức.
3. Xây dựng kế hoạch đào tạo giảng viên thực hiện các chuyên đề theo từng nhóm.
4. Nghiên cứu, đề xuất với Bộ Nội vụ về cơ chế tạo động cơ học tập cho người học. Theo cơ chế hiện nay, người học tham gia các khóa bồi dưỡng kiến thức hành chính chủ yếu để đủ điều kiện thi chuyển ngạch, do vậy chưa tạo được động cơ học tập.

Chúng tôi rất ý thức về những khó khăn trong sự đổi mới, cho dù ở bất cứ lĩnh vực nào. Mà trước hết, rào cản lớn nhất là sự nhận thức, sự thay đổi chính bản thân mình để chấp nhận những cái mới, vốn rất xa lạ và có nhiều rủi ro. Song thực tiễn đã cho chúng ta thấy chính sự đổi mới sẽ tạo ra sự phát triển và là động lực cho sự vươn lên.

Ngoài yêu cầu từ công cuộc đổi mới nền hành chính của Đảng và nhà nước, còn có những yếu tố cần được nhận thức. Rồi đây, có thể chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức hành chính của Học viện sẽ phải tham gia vào cuộc cạnh tranh với nhiều đơn vị khác, cũng làm công tác đào tạo, bồi dưỡng kiến thức về quản lý hiện đại, quản lý khu vực công. Vì vậy, đổi mới theo xu hướng chung, hướng đến nền hành chính hiện đại, quản lý theo phong cách mới là vấn đề tất yếu cần được ý thức, chú trọng; trong khi chúng ta đang có nhiều lợi thế.

Loại hình "Đào tạo theo định hướng năng lực" (đề cập ở phần 1.5), đã và đang xuất hiện ở Việt nam, do nhu cầu đào tạo theo hướng thực hành, tập trung vào năng lực và khả năng hành động, khả năng thực thi công việc; để đáp ứng những yêu cầu, đòi hỏi ngày càng cao trong thực tiễn. Chúng tôi cho rằng đây cũng là loại hình đào tạo, bồi dưỡng mà Học viện cần quan tâm đầu tư. Song muốn làm được, chúng ta phải xây dựng được những khung chương trình đào tạo, bồi dưỡng thật sự theo kịp được với nhu cầu của thực tiễn và nhu cầu của sự phát triển về quản lý và hành chính công mới.

Với những nhận thức về hành chính công mới, đặc biệt là trên cơ sở những kiến thức thu nhận được từ các khoá đào tạo giảng viên ở nước ngoài, chúng tôi cố gắng đưa ra khung chương trình mới về đào tạo, bồi dưỡng kiến thức hành chính; với mong muốn đóng góp một phần nhỏ bé vào công cuộc đổi mới chương trình đào tạo về hành chính của Học

viện HCQG. Tất cả những ý kiến đóng góp để hoàn thiện chương trình đều được ghi nhận, tiếp thu.

Chúng tôi hy vọng kết quả đề tài sẽ đóng góp được vào công cuộc đổi mới về đào tạo hành chính của Học viện HCQG.

Xin chân thành cảm ơn Ban Giám đốc Học viện HCQG đã tạo điều kiện cho chúng tôi được học tập và tham gia đóng góp vào công cuộc đổi mới chương trình đào tạo của Học viện.

Xin chân thành cảm ơn sự nhiệt tình, thẳng thắn của lãnh đạo Ban Tổ chức chính quyền (nay là sở Nội vụ) TP.HCM, tỉnh Bình Dương, tỉnh Cần Thơ, UBND Quận.1 TP.HCM, UBND huyện Hóc Môn TP.HCM, lãnh đạo Sở tài nguyên-Môi trường TP.HCM, đã giúp chúng tôi hoàn thành đề tài này.

Tài liệu tham khảo:

- [1]. Tập bài giảng về hành chính công – khoá đào tạo giảng viên Học viện HCQG tại ENAP, Québec-Canada, 21-10 đến 13-12-2002;
- [2]. Tập bài giảng về hành chính công – khoá đào tạo giảng viên Học viện HCQG tại Manila Philippines, 22-11 đến 20-12-2003.
- [3]. Chương trình đào tạo cao học "Chính sách công và quản lý", năm học 2000-2001, ISPM - Viện Chính sách phát triển và quản lý, Trường đại học Manchester.
- [4]. Chương trình đào tạo cao học về hành chính công – ENAP, Québec, Canada.
- [5]. Hội thảo về "Tổ chức, quản lý và cung ứng dịch vụ đô thị", do Hội đồng Anh Dự án hỗ trợ CCHC TP.HCM tổ chức tháng 3/2001.
- [6]. Tài liệu khóa bồi dưỡng về hành chính công cho cán bộ lãnh đạo TP.HCM- Dự án hỗ trợ CCHC VIE-96-029, 2002.
- [7] Báo cáo đánh giá đào tạo và chiến lược đào tạo cho bộ máy chính quyền TP.Hồ Chí Minh, dự án hỗ trợ cải cách hành chính VIE-96-029, 2-2001.
- [8] Đổi mới, nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công chức đáp ứng yêu cầu cải cách hành chính, Đỗ Quang Trung, UV TW Đảng, Bộ trưởng Bộ Nội vụ, Tạp chí QLNN số 97, tháng 2-1004.
- [9]. Tài liệu giới thiệu chương trình đào tạo công chức của Học viện Hành chính và Quản lý - Singapore
- [10]. Introducing Public Administration, Jay M.Chafritz, E.W. Russell, 2000, Addison Weley Longman.
- [11]. Introduction to Public Administration, J.Steven Ott, E.W. Russell, 2001, Addison Weley Longman.
- [12]. Exploring Public Sector Strategy, Johnson & Scholes, 2001, Prentice hall.
- [13]. Managing Public Sector, Implementating Changes – A thoughtful Approach, Tony L. Doherty and Terry Horne, 2002
- [14]. Public Administration – Theory and practice, Jerome B.McKinneyand Lawrence C., 1998.
- [15]. Policy Analysis – Concepts an Practice, David L Weimer, Aidan R. Vining, 1989, 1992, Prentice- Hall

- [16]. Public Policy Evaluation – Making Super – Optimum Dacisions, Stuart S.Nagel, 1998.
- [17]. Governance in the twenty-First Century, Revitalizing the Public Services, B.Guy Peters and Donald J.Savoie, 2000.
- [18]. Electronic Government: Desing, Applications and management, Ake Gronlund, 2002.
- [19]. Public Administration in an Information Age, I.Th.M.Snellen and W.B.H.J. van de Donk, 1998.
- [20]. The Changing Public Sector: A practical Management Guide, Malcolm Prowle, 2000.
- [21]. Organization And management The Public Sector, Alan Lawton and Aidan Rose
- [22]. Strategic Human Resource Management, People and Performance Management in the Public Sector, Dennis M.Daley, 2002, Prentice-Hall
- [23]. Reinventing Government in the Information Age, International practice in IT-enable public sector reform, Richard Heeks, 1999.
- [24]. Information Technology and Computer Applications in Public Administration: Issues and Trends, G.David Garson, 1999.
- [25]. Leadership Reseach Findings, Practice and Skill, Andrew J.Dubrin, 2001.
- [26]. Đổi mới hoạt động của Chính phủ, tinh thần doanh nghiệp đang làm thay đổi khu vực công cộng như thế nào, Devit Auxbot and tet Gheblo, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà nội -1997.
- [27] Kỳ yếu Hội thảo “Nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ,công chức - Một giải pháp quan trọng để tăng cường năng lực quản lý hành chính nhà nước ở Việt Nam”, do Học viện HCQG tổ chức tại Hà nội ngày 19-8-2003.