BỘ NỘI VỤ

# CHƯƠNG TRÌNH

# BỒI DƯỠNG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP PHÒNG THUỘC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP

*(Ban hành kèm theo Quyết định số 2546/QĐ-BNV ngày 28 tháng 7 năm 2016 của Bộ trưởng Bộ Nội vụ)*

---

**HÀ NỘI 2016**

BỘ NỘI VỤ

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

# CHƯƠNG TRÌNH
# BỒI DƯỠNG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP PHÒNG THUỘC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP

*(Ban hành kèm theo Quyết định số 2546/QĐ-BNV ngày 28/7/2016 của Bộ trưởng Bộ Nội vụ)*

## I. ĐỐI TƯỢNG BỒI DƯỠNG

Viên chức lãnh đạo, quản lý cấp phòng và tương đương; viên chức được quy hoạch chức vụ lãnh đạo, quản lý cấp phòng thuộc đơn vị sự nghiệp công lập.

## II. MỤC TIÊU BỒI DƯỠNG

### 1. Mục tiêu chung

Nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý cấp phòng thuộc đơn vị sự nghiệp công lập đáp ứng yêu cầu, chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị sự nghiệp công lập trong tiến trình cải cách hành chính, đổi mới và hội nhập ở Việt Nam.

### 2. Mục tiêu cụ thể

#### 2.1. Về kiến thức

Trang bị và cập nhật cho người học những kiến thức cơ bản giúp họ hoàn thành tốt chức năng, nhiệm vụ được giao, cụ thể:

- Cung cấp và cập nhật kiến thức chung của đơn vị sự nghiệp công lập;

- Cung cấp kiến thức cơ bản về lãnh đạo, quản lý cấp phòng thuộc đơn vị sự nghiệp công lập.

#### 2.2. Về kỹ năng

- Giúp người học xác định được hệ thống kỹ năng cơ bản, cần thiết đối với lãnh đạo, quản lý cấp phòng đơn vị sự nghiệp công lập;

- Nắm được quy trình xử lý các tình huống liên quan đến chức danh lãnh đạo, quản lý cấp phòng đang đảm nhiệm;

- Rèn luyện và có khả năng vận dụng thành thạo các kỹ năng thiết yếu trong thực hiện chức năng, nhiệm vụ của người lãnh đạo, quản lý cấp phòng thuộc đơn vị sự nghiệp công lập.

**2.3. Về thái độ**

- Người học có thái độ, tác phong chuẩn mực và hành vi đúng trong thực hiện vai trò, chức năng, nhiệm vụ của người quản lý cấp phòng thuộc đơn vị sự nghiệp công lập;

- Người học có ý thức chủ động và trách nhiệm áp dụng kiến thức, vận dụng kỹ năng của người lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong xử lý và giải quyết những vấn đề thực tiễn phát sinh trong đơn vị sự nghiệp công lập.

## III. YÊU CẦU ĐỐI VỚI VIỆC BIÊN SOẠN, GIẢNG DẠY, HỌC TẬP CÁC CHUYÊN ĐỀ

**1. Đối với việc biên soạn**

a) Tài liệu chuyên đề phải được biên soạn đơn giản và được mô hình hóa dễ hiểu, dễ nhớ. Được thiết kế và biên soạn trên cơ sở lý thuyết tiên tiến của thế giới về phát triển nguồn nhân lực thuộc đơn vị sự nghiệp trong điều kiện vận dụng sáng tạo, hợp lý đặc điểm của nền công vụ Việt Nam, đáp ứng yêu cầu của công cuộc cải cách hành chính.

b) Nội dung các chuyên đề phải phù hợp với chức danh lãnh đạo cấp phòng thuộc đơn vị sự nghiệp công lập, bảo đảm cung cấp cho học viên những kiến thức mới, trau dồi những kiến thức đã có, rèn tập và phát triển các kỹ năng cơ bản để học viên có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ theo vị trí việc làm của lãnh đạo cấp phòng.

c) Các chuyên đề được thiết kế theo cấu trúc "mở", thường xuyên bổ sung, cập nhật những quy định, kiến thức và kinh nghiệm mới vào nội dung bài giảng, phù hợp với đối tượng là viên chức lãnh đạo, quản lý cấp phòng đơn vị sự nghiệp công lập.

Mỗi chuyên đề bao gồm 04 mục:

- Mục đích

- Yêu cầu

- Nội dung

- Câu hỏi và bài tập tình huống.

**2. Đối với giảng dạy**

a) Giảng viên giảng dạy chương trình này (trừ nội dung báo cáo chuyên đề) phải là giảng viên chính trở lên, đạt tiêu chuẩn theo quy định tại Thông tư liên tịch số 06/2011/TTLT-BNV-BGD&ĐT ngày 6/6/2011 của liên bộ Bộ Nội vụ, Bộ Giáo dục và Đào tạo về quy định tiêu chuẩn, nhiệm vụ, chế độ làm việc, chính sách đối với giảng viên tại cơ sở đào tạo, bồi dưỡng của các Bộ, cơ quan ngang Bộ, cơ quan thuộc Chính phủ, Trường chính trị tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương, đồng thời có kiến thức và kinh nghiệm trong quản lý nhà nước;

- Trình bày chuyên đề báo cáo do giảng viên thỉnh giảng là những nhà quản lý, nhà khoa học có nhiều kinh nghiệm trong quản lý nhà nước, có khả năng sư phạm, đáp ứng yêu cầu tiêu chuẩn theo quy định tại Thông tư liên tịch số 06/2011/TTLT-BNV-BGD&ĐT ngày 6/6/2011 của liên bộ Bộ Nội vụ, Bộ Giáo dục và Đào tạo;

- Giảng viên và giảng viên thỉnh giảng cần đầu tư nghiên cứu tài liệu, xây dựng các bài tập tình huống điển hình trong thực tiễn để đảm bảo giảng dạy có chất lượng, sát với chức trách, nhiệm vụ của lãnh đạo, quản lý cấp phòng đơn vị sự nghiệp công lập trong giai đoạn hiện nay.

b) Phương pháp giảng dạy

- Sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực, lấy học viên là trung tâm, phát huy tính chủ động tham gia của học viên, đẩy mạnh việc sử dụng công nghệ thông tin trong giảng dạy. Các phương pháp được áp dụng bao gồm:

- Thuyết trình;

- Bài tập tình huống;

- Đóng vai;

- Chuyên gia;

- Thảo luận nhóm.

Mỗi chuyên đề cần lựa chọn phương pháp cho phù hợp.

- Sử dụng hiệu quả thời gian thảo luận, giải quyết bài tập tình huống dành cho mỗi chuyên đề, đúc rút bài học kinh nghiệm.

**3. Đối với hoạt động học tập của học viên**

a) Học viên không được nghỉ quá 2 buổi học;

b) Bài kiểm tra đánh giá và viết tình huống dưới 5 điểm phải thi lại, chỉ được thi không quá 2 lần;

c) Kết thúc khóa học, học viên tiếp thu các kiến thức, kỹ năng lãnh đạo, quản lý, góp phần nâng cao tác phong, phương pháp làm việc, đáp ứng yêu cầu đối với viên chức lãnh đạo, quản lý cấp phòng thuộc đơn vị sự nghiệp công lập;

d) Nhận thức được các thách thức đang đặt ra đối với quản lý các đơn vị sự nghiệp công lập trong quá trình hoạt đông theo cơ chế tự chủ.

**4. Đối với hoạt động bồi dưỡng**

- Có trách nhiệm tham mưu lựa chọn báo cáo viên, giảng viên phù hợp với đối tượng học viên của từng khóa học (theo tổ chức, lĩnh vực, chuyên môn).

- Quản lý học viên tham gia giờ giảng trên lớp.

## IV. YÊU CẦU ĐỐI VỚI VIỆC TRÌNH BÀY CHUYÊN ĐỀ BÁO CÁO

**1. Chuẩn bị chuyên đề**

Chuyên đề báo cáo phải được chuẩn bị phù hợp với đối tượng là lãnh đạo, quản lý cấp phòng thuộc đơn vị sự nghiệp công lập. Nội dung chuyên đề phải gắn với tình hình thực tế của cơ quan, đơn vị, địa phương nơi học viên đang công tác.

**2. Báo cáo chuyên đề**

Báo cáo chuyên đề phải được thiết kế và trình bày theo hình thức tọa đàm, có phần trình bày chung, phần trao đổi - thảo luận, phần tóm tắt, kết luận nội dung và rút ra những bài học kinh nghiệm.

## V. ĐÁNH GIÁ HỌC TẬP

Đánh giá kết quả học tập của học viên dựa trên hai tiêu chí với trọng số tương ứng như sau:

- Đánh giá thông qua chấm 1 bài kiểm tra viết trọng số 50%;

- Đánh giá thông qua chấm bài viết tình huống trọng số 50%;

Chấm điểm theo thang điểm 10, học viên thi có điểm trung bình dưới 5 là không đạt yêu cầu, không được cấp chứng chỉ.

## VI. THỜI LƯỢNG VÀ CẤU TRÚC CHƯƠNG TRÌNH

**1. Thời lượng thực hiện chương trình bồi dưỡng là 14 ngày làm việc tương đương với 112 tiết.**

Phân bổ như sau:

- Kiến thức và kỹ năng chung về lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập: 36 tiết;

- Kỹ năng lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập: 44 tiết;

- Nghiên cứu thực tế, kiểm tra, viết tình huống: 28 tiết;

- Đánh giá khóa bồi dưỡng, khai giảng, bế giảng, phát chứng chỉ: 04 tiết.

**2. Cấu trúc chương trình**

| STT | Chuyên đề, hoạt động | Số tiết | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Lý thuyết | Thảo luận, thực hành | Tổng số |
| | **PHẦN 1**<br>**KIẾN THỨC VÀ KỸ NĂNG CHUNG VỀ LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP PHÒNG THUỘC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP** | **24** | **12** | **36** |
| 1 | **Chuyên đề 1.** Tổng quan về đơn vị sự nghiệp công lập trong hệ thống bộ máy nhà nước | 06 | 02 | 08 |
| 2 | **Chuyên đề 2.** Kiến thức và kỹ năng của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập | 06 | 02 | 08 |
| | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 3 | **Chuyên đề 3.** Kỹ năng cập nhật và áp dụng quy định pháp luật của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập | 04 | 04 | 08 |
| 4 | **Chuyên đề 4.** Kỹ năng quản lý và phát triển nhân sự của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập | 04 | 04 | 08 |
| 5 | **Chuyên đề 5.** Báo cáo thực tế hoạt động của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập | 04 | | 04 |
| | **PHẦN 2**<br><br>**KỸ NĂNG CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP PHÒNG THUỘC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP** | **20** | **24** | **44** |
| 6 | **Chuyên đề 6.** Kỹ năng tham mưu của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập | 04 | 08 | 12 |
| 7 | **Chuyên đề 7.** Kỹ năng xây dựng kế hoạch của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập | 04 | 04 | 08 |
| 8 | **Chuyên đề 8.** Kỹ năng phân công và phối hợp hoạt động của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập | 04 | 04 | 08 |
| 9 | **Chuyên đề 9.** Kỹ năng kiểm tra hoạt động của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập | 04 | 04 | 08 |
| 10 | **Chuyên đề 10.** Kỹ năng đánh giá | 04 | 04 | 08 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | hoạt động của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập | | | |
| | **Tổng cộng** | **44** | **36** | **80** |

## PHẦN 3
## KIỂM TRA, VIẾT TÌNH HUỐNG VÀ HOẠT ĐỘNG KHAI GIẢNG, BẾ GIẢNG

| STT | Hoạt động | Số tiết |
|---|---|---|
| 11 | Nghiên cứu thực tế | 16 |
| 12 | Kiểm tra | 04 |
| 13 | Viết tình huống | 08 |
| 14 | Khai giảng, bế giảng, đánh giá khóa học và trao chứng chỉ | 04 |
| | **Tổng cộng** | **32** |

## VII. NỘI DUNG CHƯƠNG TRÌNH

# PHẦN I
# KIẾN THỨC VÀ KỸ NĂNG CHUNG CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP PHÒNG THUỘC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP

## Chuyên đề 1
## TỔNG QUAN VỀ ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP TRONG HỆ THỐNG BỘ MÁY NHÀ NƯỚC

### I. MỤC ĐÍCH

- Cung cấp cho học viên những kiến thức cơ bản về hệ thống bộ máy nhà nước, đặc trưng của bộ máy hành chính nhà nước, các nguyên tắc cơ bản trong tổ chức và hoạt động của bộ máy hành chính nhà nước.

- Giúp học viên hiểu rõ về đặc điểm, các loại hình đơn vị sự nghiệp công lập;

- Xác định cơ chế, chính sách, phạm vi tự chủ của các đơn vị sự nghiệp công lập, nắm vững các nguyên tắc, nội dung cơ bản của quản lý nhà nước đối với các đơn vị sự nghiệp công lập.

- Vận dụng để triển khai thực hiện cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập theo đúng quy định của Nhà nước.

### II. YÊU CẦU

**1. Về kiến thức**

- Giúp học viên nắm được kiến thức cơ bản về bộ máy thực thi quyền lập pháp, thực thi quyền tư pháp và thực thi quyền hành pháp, mối quan hệ giữa ba quyền lập pháp, hành pháp và tư pháp;

- Hiểu rõ đặc trưng của bộ máy hành chính nhà nước, các nguyên tắc cơ bản trong tổ chức và hoạt động của bộ máy hành chính nhà nước;

- Phân tích được thực trạng bộ máy hành chính nhà nước ở nước ta hiện nay, nắm được những nội dung cơ bản về cải cách tổ chức bộ máy hành chính nhà nước;

- Hiểu được những kiến thức cơ bản về đơn vị sự nghiệp công lập, đặc điểm của đơn vị sự nghiệp công lập; phân loại các đơn vị sự nghiệp công lập;

- Hiểu rõ vai trò của quản lý nhà nước đối với các đơn vị sự nghiệp công lập, nắm vững nội dung cơ bản, nguyên tắc quản lý nhà nước đối với đơn vị sự nghiệp công lập.

**2. Về kỹ năng**

- Áp dụng những kiến thức cơ bản về đơn vị sự nghiệp công lập để xác định đặc điểm từng loại đơn vị sự nghiệp công lập, vận dụng trong quản lý đơn vị mình phụ trách;

- Rèn luyện các kỹ năng triển khai thực hiện cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập như tự chủ trong thực hiện nhiệm vụ, tự chủ tài chính, tự chủ về bộ máy, nhân sự trong đơn vị mình quản lý.

**3. Về thái độ**

- Quan tâm tìm hiểu các loại hình và cơ chế hoạt động của đơn vị sự nghiệp công lập, cập nhật những chính sách mới trong quản lý các đơn vị sự nghiệp công lập;

- Có ý thức và hành động đúng đắn trong thực hiện nhiệm vụ theo đúng các quy định của Nhà nước đối với đơn vị sự nghiệp công lập.

## III. NỘI DUNG

### 1. Tổng quan về bộ máy nhà nước.

1.1. Bộ máy nhà nước.

1.1.1. Bộ máy thực thi quyền lập pháp.

1.1.2. Bộ máy thực thi quyền hành pháp.

1.1.3. Bộ máy thực thi quyền tư pháp.

1.1.4. Mối quan hệ giữa ba quyền trong tổ chức và hoạt động của bộ máy nhà nước.

1.2. Đặc trưng cơ bản của bộ máy hành chính nhà nước.

1.2.1. Mục tiêu hoạt động của bộ máy hành chính nhà nước.

1.2.2. Địa vị pháp lý.

1.2.3. Quyền lực, thẩm quyền.

1.2.4. Quy mô hoạt động.

1.2.5. Nguồn lực.

1.3. Các nguyên tắc cơ bản trong tổ chức và hoạt động của bộ máy hành chính nhà nước.

1.3.1. Nguyên tắc đảm bảo sự lãnh đạo của Đảng đối với Nhà nước;

1.3.2. Nguyên tắc tập trung dân chủ;

1.3.3. Nguyên tắc pháp chế;

1.3.4. Nguyên tắc kết hợp quản lý nhà nước theo ngành và theo lãnh thổ;

1.3.5. Nguyên tắc đảm bảo quyền tham gia của nhân dân vào hoạt động quản lý nhà nước.

1.4. Cải cách tổ chức bộ máy hành chính nhà nước.

1.4.1. Cải cách tổ chức bộ máy hành chính nhà nước ở trung ương;

1.4.2. Cải cách tổ chức bộ máy hành chính nhà nước ở địa phương.

**2. Vị trí, vai trò của đơn vị sự nghiệp công lập trong hệ thống bộ máy nhà nước.**

2.1. Phân biệt cơ quan quản lý hành chính nhà nước và đơn vị sự nghiệp công lập.

2.2. Vị trí, vai trò của đơn vị sự nghiệp công lập trong tổ chức và hoạt động của các cơ quan quản lý nhà nước.

**3. Tổng quan về đơn vị sự nghiệp công lập.**

3.1. Khái niệm, phân loại đơn vị sự nghiệp công lập.

3.1.1. Khái niệm đơn vị sự nghiệp công lập.

3.1.1.1. Dịch vụ công.

3.1.1.2. Dịch vụ sự nghiệp công.

3.1.1.3. Đơn vị sự nghiệp công lập.

3.1.2. Phân loại đơn vị sự nghiệp công lập.

3.1.2.1. Mục đích phân loại đơn vị sự nghiệp công lập.

3.1.2.2. Căn cứ để phân loại các đơn vị sự nghiệp công lập.

3.1.3.3. Các loại hình đơn vị sự nghiệp công lập.

3.1.3.4. Đặc điểm của đơn vị sự nghiệp công lập.

3.2. Tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập.

3.2.1. Sự cần thiết phải thực hiện cơ chế tự chủ.

3.2.2. Nội dung tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập.

3.2.1. Tự chủ về thực hiện nhiệm vụ.

3.2.2. Tự chủ về tổ chức bộ máy và nhân sự.

3.2.3. Tự chủ về tài chính.

**4. Quản lý đơn vị sự nghiệp công lập.**

4.1. Sự cần thiết nhà nước phải quản lý đối với các đơn vị sự nghiệp công lập.

4.2. Nguyên tắc quản lý các đơn vị sự nghiệp công lập.

4.3. Nội dung quản lý nhà nước đối với dịch vụ sự nghiệp công và đơn vị sự nghiệp công.

4.3.1. Xây dựng pháp luật về quản lý nhà nước đối với dịch vụ sự nghiệp công và đơn vị sự nghiệp công; khuyến khích, tạo điều kiện, thiết lập môi trường hoạt động bình đẳng, cạnh tranh cho các tổ chức, cá nhân thuộc mọi thành phần kinh tế tham gia cung cấp dịch vụ sự nghiệp công.

4.3.2. Quy hoạch mạng lưới các đơn vị sự nghiệp công theo ngành, lĩnh vực; danh mục dịch vụ sự nghiệp công sử dụng ngân sách nhà nước; ban hành định mức kinh tế - kỹ thuật áp dụng trong các lĩnh vực dịch vụ sự nghiệp công do Nhà nước quản lý; quy định về đấu thầu, đặt hàng, giao nhiệm vụ cung ứng dịch vụ sự nghiệp công.

4.3.3. Quy định tiêu chí, tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ sự nghiệp công; cơ chế giám sát, đánh giá, kiểm định chất lượng dịch vụ sự nghiệp công, hiệu quả hoạt động của đơn vị sự nghiệp công.

4.3.4. Quy định lộ trình tính đủ giá, phí để đơn vị sự nghiệp công thực hiện và hỗ trợ trực tiếp cho các đối tượng chính sách sử dụng dịch vụ sự nghiệp công.

4.3.5. Quy định trình tự, thủ tục thành lập, tổ chức lại, giải thể và điều kiện tổ chức, hoạt động của đơn vị sự nghiệp công; sắp xếp, chuyển đổi các đơn vị sự nghiệp công theo quy hoạch đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt; giao quyền tự chủ đối với các đơn vị sự nghiệp công trực thuộc.

4.3.6. Quy định về chuyển đổi đơn vị sự nghiệp công sang đơn vị sự nghiệp ngoài công lập hoặc doanh nghiệp.

4.3.7. Ban hành cơ chế, chính sách khuyến khích xã hội hóa các hoạt động dịch vụ sự nghiệp công.

4.3.8. Thanh tra, kiểm tra, xử phạt vi phạm trong hoạt động cung ứng dịch vụ sự nghiệp công.

4.4. Quan điểm, định hướng của Đảng và Nhà nước về đổi mới quản lý các đơn vị sự nghiệp công lập.

4.4.1. Quan điểm.

4.4.2. Định hướng.

## IV. CÂU HỎI ÔN TẬP, THẢO LUẬN

1. Mô hình tổng thể của Bộ máy nhà nước? Vai trò của bộ máy hành chính nhà nước trong bộ máy nhà nước.

2. Phân tích mối quan hệ giữa ba quyền lập pháp, hành pháp và tư pháp.

3. Thực trạng bộ máy hành chính nhà nước ở Trung ương và địa phương.

4. Nêu đặc trưng cơ bản của bộ máy hành chính nhà nước, nguyên tắc tổ chức và hoạt động của bộ máy hành chính nhà nước.

5. Trình bày mục tiêu và nội dung cải cách tổ chức bộ máy hành chính nhà nước.

6. Nêu các căn cứ để phân loại đơn vị sự nghiệp công lập.

7. Nêu đặc điểm của đơn vị sự nghiệp công lập.

8. Tại sao Nhà nước phải quản lý các đơn vị sự nghiệp công lập?

9. Phân tích các nguyên tắc quản lý các đơn vị sự nghiệp công lập. Tại sao nhà nước không quản lý trực tiếp đối với đơn vị sự nghiệp công lập?

10. Phân tích các nội dung quản lý nhà nước đối với đơn vị sự nghiệp công lập. Liên hệ thực tiễn tại đơn vị công tác.

## Chuyên đề 2

# KIẾN THỨC VÀ KỸ NĂNG CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP PHÒNG TRONG ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP

## I. MỤC ĐÍCH

Giúp học viên hiểu được những kiến thức cơ bản về lãnh đạo và quản lý. Phân biệt lãnh đạo và quản lý. Nắm vững vai trò, vị trí và nhiệm vụ của viên chức quản lý. Định hình rõ phong cách và các yếu tố tác động đến đội ngũ viên chức quản lý cấp phòng.

## II. YÊU CẦU

### 1. Kiến thức

- Giúp học viên phân biệt được lãnh đạo và quản lý.
- Nắm vững vai trò, vị trí và nhiệm vụ của viên chức quản lý.
- Định hình rõ phong cách và các yếu tố tác động đến đội ngũ viên chức quản lý cấp phòng.

### 2. Kỹ năng

Có khả năng ứng dụng kỹ năng nhằm hỗ trợ điều hành hoạt động của cấp phòng: Kỹ năng quản lý thời gian, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng điều hành cuộc họp.

### 3. Thái độ

Có ý thức trong việc chủ động và trách nhiệm về áp dụng kiến thức, vận dụng kỹ năng của người lãnh đạo, quản lý cấp phòng khi xử lý và giải quyết những vấn đề thực tiễn phát sinh trong đơn vị sự nghiệp công lập.

## III. NỘI DUNG

### 1. Vị trí, chức năng và nhiệm vụ của cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập.

1.1. Vị trí.

1.1.1. Cấp phòng thuộc các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc Bộ.

1.1.2. Cấp phòng thuộc các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc tỉnh.

1.2. Chức năng

2.4. Các phương pháp lãnh đạo, quản lý.

**3. Vai trò của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp.**

3.1. Vai trò của người lãnh đạo cấp phòng đơn vị sự nghiệp công lập.

3.1.1. Vai trò tương tác.

3.1.2. Vai trò thông tin (giám sát, cung cấp thông tin, phát ngôn).

3.1.3. Vai trò ra quyết định.

3.2. Vai trò của người quản lý cấp phòng đơn vị sự nghiệp công lập.

3.2.1. Lập kế hoạch.

3.2.2. Tổ chức.

3.2.3. Bố trí nhân sự.

3.2.4. Chỉ đạo.

3.2.5. Điều phối.

3.2.6. Báo cáo.

3.2.7. Dự trù kinh phí.

**4. Yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và phẩm chất của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập.**

4.1. Kiến thức.

4.1.1. Kiến thức chuyên môn.

4.1.2. Kiến thức về khoa học quản lý.

4.1.3. Các kiến thức khác.

4.2. Kỹ năng.

4.2.1. Kỹ năng quản lý.

4.2.2. Kỹ năng điều hành.

4.2.3. Một số kỹ năng khác.

4.2. Phẩm chất và phong cách lãnh đạo cấp phòng.

4.2.1. Phong cách lãnh đạo.

4.2.2. Một số phong cách lãnh đạo.

4.2.3. Phẩm chất cá nhân của người lãnh đạo, quản lý.

## IV. CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

1. Phân biệt sự khác nhau giữa lãnh đạo và quản lý.

2.4. Các phương pháp lãnh đạo, quản lý.

**3. Vai trò của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp.**

3.1. Vai trò của người lãnh đạo cấp phòng đơn vị sự nghiệp công lập.

3.1.1. Vai trò tương tác.

3.1.2. Vai trò thông tin (giám sát, cung cấp thông tin, phát ngôn).

3.1.3. Vai trò ra quyết định.

3.2. Vai trò của người quản lý cấp phòng đơn vị sự nghiệp công lập.

3.2.1. Lập kế hoạch.

3.2.2. Tổ chức.

3.2.3. Bố trí nhân sự.

3.2.4. Chỉ đạo.

3.2.5. Điều phối.

3.2.6. Báo cáo.

3.2.7. Dự trù kinh phí.

**4. Yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và phẩm chất của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập.**

4.1. Kiến thức.

4.1.1. Kiến thức chuyên môn.

4.1.2. Kiến thức về khoa học quản lý.

4.1.3. Các kiến thức khác.

4.2. Kỹ năng.

4.2.1. Kỹ năng quản lý.

4.2.2. Kỹ năng điều hành.

4.2.3. Một số kỹ năng khác.

4.2. Phẩm chất và phong cách lãnh đạo cấp phòng.

4.2.1. Phong cách lãnh đạo.

4.2.2. Một số phong cách lãnh đạo.

4.2.3. Phẩm chất cá nhân của người lãnh đạo, quản lý.

## IV. CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

1. Phân biệt sự khác nhau giữa lãnh đạo và quản lý.

2. Phân tích phong cách và các yếu tố tác động đến đội ngũ lãnh đạo, quản lý cấp phòng.

3. Những kỹ năng tham mưu và tổ chức quản lý, điều hành công việc của phòng có hiệu quả.

4. Phân tích một số kinh nghiệm trong quá quản lý phòng trong cơ quan đơn vị công tác.

5. Bài tập trắc nghiệm về phong cách quản lý phòng.

6. Tình huống cụ thể trong công tác quản lý của phòng.

## Chuyên đề 3
## KỸ NĂNG CẬP NHẬT VÀ ÁP DỤNG QUY ĐỊNH PHÁP LUẬT CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP PHÒNG TRONG ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP

### I. MỤC ĐÍCH

Chuyên đề giúp cho học viên hiểu được sự cần thiết của hoạt động cập nhật và áp dụng quy định pháp luật, những nguyên tắ, yêu cầu cập nhật và áp dụng quy định pháp luật triển khai nhiệm vụ của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập. Trên cơ sở đó, ứng dụng thực hiện cập nhật và áp dụng quy định pháp luật ở vị trí mà mình đảm nhiệm.

### II. YÊU CẦU

#### 1. Kiến thức

Nắm được tầm quan trọng của hoạt động cập nhật và áp dụng quy định pháp luật trong triển khai nhiệm vụ của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập và hiểu rõ các yêu cầu, nguyên tắc khi thực hiện kỹ năng cập nhật và áp dụng quy định pháp luật nhằm góp phần tổ chức thực hiện pháp luật một cách khoa học hiệu quả trong cơ quan đơn vị mình.

#### 2. Kỹ năng

Sử dụng có hiệu quả các kỹ năng cần thiết cho hoạt động của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập như: Kỹ năng thu thập và xử

lý thông tin, kỹ năng phân tích tình huống công việc, kỹ năng lựa chọn và sử dụng văn bản quy phạm pháp luật.

**3. Thái độ**

- Tuân thủ đúng quy định của pháp luật và đảm bảo tính trung thực, nghiêm túc khi thực hiện công việc.

- Đảm bảo tính cập nhật và chính xác cao khi sử dụng văn bản quy phạm pháp luật.

- Có thái độ tôn trọng và sử dụng đúng công cụ pháp luật trong hoạt động của lãnh đạo phòng.

- Phải kịp thời nhanh chóng để giải quyết những vấn đề nảy sinh trong cơ quan đơn vị.

- Có ý thức vận dụng những kinh nghiệm của bản thân trong quá trình áp dụng pháp luật.

## III. NỘI DUNG

### 1. Tổng quan về kỹ năng áp dụng pháp luật của lãnh đạo cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập.

1. 1. Khái niệm.

1.1.1. Cập nhật quy định pháp luật.

1.1.2. Áp dụng quy định pháp luật.

1.2. Mục đích.

1.2.1. Mục đích của cập nhật quy định pháp luật.

1.2. 2. Mục đích của áp dụng quy định pháp luật.

1.3. Nguyên tắc cập nhật và áp dụng quy định pháp luật

1.3.1. Nguyên tắc của cập nhật quy định pháp luật.

1.3.1.1. Nguyên tắc đồng bộ.

1.3.1.2. Nguyên tắc kịp thời.

1.3.1.3. Nguyên tắc thường xuyên.

1.3.2. Nguyên tắc áp dụng quy định pháp luật

1.3.2.1. Nguyên tắc pháp chế;

1.3.2.2. Nguyên tắc công bằng.

1.3.2.3. Nguyên tắc khách quan.

1.4. Yêu cầu cập nhật và áp dụng quy định pháp luật.

1.4.1. Yêu cầu của cập nhật quy định pháp luật.

1.4.1.1. Nguồn thông tin pháp luật cập nhật phải tin cậy.

1.4.1.2. Bảo đảm tính hệ thống khi cập nhật quy định pháp luật.

1.4.2. Yêu cầu của áp dụng quy định pháp luật

1.4.2.1. Không có ngoại lệ khi áp dụng quy định pháp luật.

1.4.2.2. Bảo đảm tính thống nhất khi áp dụng quy định pháp luật.

1.4.2.3. Bảo đảm tính đúng đắn, chính xác khi áp dụng quy định pháp luật

1.4.2.4. Ngăn chặn kịp thời và xử lý mọi hành vi vi phạm.

**2. Quy trình áp dụng quy định pháp luật trong công tác của lãnh đạo cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập.**

2.1.1. Bước 1: Phân tích tình huống công việc;

2.1.2. Bước 2: Lựa chọn văn bản pháp luật;

2.1.3. Bước 3: Quyết định áp dụng pháp luật;

2.1.4. Bước 4: Tổ chức thực hiện quyết định;

**3. Tổ chức áp dụng quy định pháp luật.**

3.1. Tổ chức công tác cập nhật pháp luật.

3.2. Tổ chức phổ biến pháp luật.

3.3. Tổ chức áp dụng pháp luật.

## IV. CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

1. Tình huống áp dụng pháp luật của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập.

2. Cách thức tổ chức cập nhật, phổ biến và áp dụng phát luật ở cơ quan, đơn vị anh/chị công tác.

3. Thảo luận về Hợp đồng làm việc của viên chức (Luật viên chức do Quốc hội ban hành ngày 15/11/2010 và có hiệu lực ngày 01/01/2012).

## Chuyên đề 4

# KỸ NĂNG QUẢN LÝ VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP PHÒNG TRONG ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP

## I. MỤC ĐÍCH

Chuyên đề giúp cho lãnh đạo và quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập hiểu rõ vai trò then chốt của đội ngũ nhân sự cấp phòng trong quá trình thực thi nhiệm vụ. Đồng thời, vận dụng những kỹ năng quản lý nhân sự vào triển khai công việc của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập, đáp ứng yêu cầu thực hiện chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị sự nghiệp công lập trong tiến trình cải cách hành chính, đổi mới và hội nhập ở Việt Nam.

## II. YÊU CẦU

### 1. Kiến thức

Cung cấp kiến thức cơ bản về quản lý và phát triển nhân sự của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong giai đoạn đổi mới quản lý các đơn vị sự nghiệp công lập.

### 2. Kỹ năng

- Nắm vững quy trình quản lý và phát triển nhân sự;

- Ứng dụng thành thạo kỹ năng phát triển nhân sự cấp phòng đơn vị sự nghiệp công lập.

### 3. Thái độ

- Người học có thái độ, tác phong chuẩn mực và hành vi đúng trong thực hiện vai trò, chức năng, nhiệm vụ quản lý nhân sự cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập.

- Người học có ý thức chủ động và trách nhiệm áp dụng kiến thức, vận dụng kỹ năng quản lý nhân sự trong xử lý và giải quyết những vấn đề thực tiễn phát sinh của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập hiệu quả nhất.

## II. NỘI DUNG

**1. Tổng quan về nguồn nhân lực trong một tổ chức**

1.1. Khái niệm và phân loại tổ chức

1.2. Khái niệm nguồn nhân lực trong một tổ chức

1.3. Cơ cấu nguồn nhân lực trong một tổ chức

1.4. Vai trò nguồn nhân lực trong một tổ chức

**2. Tổng quan quản lý nhân sự trong đơn vị sự nghiệp công lập**

2.1. Đặc điểm của nhân sự trong đơn vị sự nghiệp công lập

2.2. Mục tiêu quản lý nhân sự trong đơn vị sự nghiệp công lập

2.3. Vai trò quản lý nhân sự trong đơn vị sự nghiệp công lập

**3. Kỹ năng quản lý nhân sự của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập**

3.1. Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch nhân sự

3.2.Tham gia tuyển dụng nhân sự

3.3. Phân công công việc

3.4. Đánh giá nhân sự

**4. Kỹ năng phát triển nhân sự của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập**

4.1. Đào tạo, bồi dưỡng nhân viên.

4.2. Hướng dẫn nhân viên.

4.3. Tạo động lực cho nhân viên.

**IV. CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP TÌNH HUỐNG**

1. Bài tập về thực hiện kỹ năng kế hoạch hóa nhân sự.

2. Bài tập về kỹ năng tổ chức thực hiện chính sách phúc lợi của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập.

3. Thực hành kỹ năng xác định vị trí cần tuyển dụng viên chức cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập.

4. Giải quyết tình huống cụ thể về kỹ năng sử dụng hiệu quả nhân sự của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập.

5. Thực hành kỹ năng phát triển trình độ chuyên môn cho nhân viên của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập.

6. Giải quyết tình huống cụ thể về kỹ năng tạo động lực cho nhân viên của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập.

## Chuyên đề 5

## BÁO CÁO THỰC TẾ HOẠT ĐỘNG CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP PHÒNG TRONG ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP

### I. MỤC ĐÍCH

Cung cấp những kiến thức cơ bản về thực tế hoạt động của cấp phòng trong các đơn vị sự nghiệp công lập, giúp học viên nhận thức rõ về trách nhiệm của người lãnh đạo, quản lý trong việc đảm bảo và phát triển cấp phòng có thể ứng dụng với đơn vị của mình.

### II. YÊU CẦU

- Báo cáo viên phải là người có trình độ bao quát được các đặc trưng cơ bản của các đơn vị sự nghiệp, các nội dung hoạt động cấp phòng, lãnh đạo quản lý cấp phòng theo cơ chế tự chủ theo quy định của nhà nước.

- Có kỹ năng trình bày các phần chung và trao đổi với người học theo đối tượng thực tế để đưa ra những kinh nghiệm thiết thực.

- Cơ sở đào tạo lựa chọn nội dung phù hợp với đối tượng học, có thể theo hình thức báo cáo hoặc tọa đàm.

### III. NỘI DUNG

1. Thực tiễn hoạt động của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập.

2. Những thành công và yếu kém của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập.

3. Kinh nghiệm và kỹ năng của lãnh đạo quản lý cấp phòng thực hiện theo cơ chế tự chủ mang lại hiệu quả.

# PHẦN 2

# KỸ NĂNG CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP PHÒNG THUỘC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP

## Chuyên đề 6

## KỸ NĂNG THAM MƯU CỦA LÃNH ĐẠO CẤP PHÒNG TRONG ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP

### I. MỤC ĐÍCH

Chuyên đề giúp cho học viên hiểu được những vấn đề cơ bản về công tác tham mưu, các nội dung và hình thức tham mưu của lãnh đạo cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập; nắm vững một số kỹ năng để thực hiện công tác tham mưu một cách hiệu quả trong hoạt động của cơ quan, đơn vị.

### II. YÊU CẦU

#### 1. Kiến thức

- Học viên hiểu được nội dung, phạm vi, trình tự tham mưu và tầm quan trọng công tác tham mưu của lãnh đạo cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập.

- Học viên nắm vững và phân biệt được các nguyên tắc trong tham mưu công tác của lãnh đạo cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập.

#### 2. Kỹ năng

Sử dụng thành thạo các kỹ năng: Kỹ năng soạn thảo và quản lý văn bản; kỹ năng trình bày và thuyết phục lãnh đạo, quản lý nhằm phục vụ tốt cho công tác tham mưu của cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập.

#### 3. Thái độ

- Tham mưu phải phù hợp với các quy định của pháp luật và mục tiêu phát triển của cơ quan tổ chức.

- Tham mưu phải kịp thời, đúng lúc, đúng thời điểm và đảm bảo các nguyên tắc ổn định, phát triển của cơ quan, tính hiệu quả trong công việc

- Thực hiện công tác tham mưu phải trung thực và nghiêm túc.

## III. NỘI DUNG

**1. Khái quát về công tác tham mưu của lãnh đạo cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập.**

1.1. Khái niệm tham mưu.

1.2. Nguyên tắc của công tác tham mưu.

1.3. Yêu cầu của công tác tham mưu.

**2. Đặc điểm của công tác tham mưu trong đơn vị sự nghiệp công lập.**

**3. Nội dung tham mưu.**

3.1. Tham mưu trong công tác xây dựng, tổ chức bộ máy, nhân sự đơn vị sự nghiệp công lập; quản lý sự vận hành hoạt động của đơn vị.

3.2. Tham mưu trong công tác xây dựng chương trình kế hoạch công tác.

3.3. Tham mưu trong việc phân công, triển khai kế hoạch công tác.

3.4. Tham mưu trong công tác phối hợp.

3.5. Tham mưu trong công tác kiểm tra đánh giá kết quả công tác; phát hiện, xử lý các tình huống.

3.6. Tham mưu trong công tác liên kết, đối ngoại.

3.7. Tham mưu trong công tác báo cáo.

**4. Hình thức tham mưu.**

4.1. Văn bản.

4.2. Lời nói.

**5. Một số kỹ năng cơ bản hỗ trợ công tác tham mưu.**

5.1. Kỹ năng thu thập, xử lý thông tin.

5.2. Kỹ năng soạn thảo và quản lý văn bản.

5.3. Kỹ năng trình bày và thuyết phục.

## IV. CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

1. Câu hỏi

a. Xác định trình tự tham mưu xây dựng tổ chức bộ máy nhân sự và công tác quản lý hoạt động của đơn vị sự nghiệp công lập

b. Trong hệ thống nội dung tham mưu của lãnh đạo cấp phòng nhiệm vụ tham mưu nào là cơ bản, quan trọng nhất? Tại sao?

c. Nêu tầm quan trọng, ý nghĩa của việc phối hợp trong công tác tham mưu của viên chức bộ lãnh đạo cấp phòng

2. Trên cương vị lãnh đạo cấp phòng anh/chị thường tham mưu cho lãnh đạo về lĩnh vực nào? Anh/chị đã thực hiện công tác tham mưu đó như thế nào để có hiệu quả tốt. Trong công tác tham mưu của mình, anh/chị thấy kỹ năng nào quan trọng nhất. Hãy phân tích.

3. Bài tập tình huống

a. Tham mưu giải quyết tình huống trong liên kết đào tạo cán bộ công chức giữa Học viên A với tỉnh Q.

b. Tham mưu giải quyết tình huống về đưa tin một vụ việc của nhà đầu tư X ở tỉnh B.

c. Tham mưu giải quyết tình huống về đơn vị sự nghiệp H liên kết tổ chức Thi Hoa hậu quí Bà năm 2016 tại tỉnh K.

d. Tham mưu giải quyết tình huống nhà xuất bản C thực hiện xã hội hóa một số khâu trong quá trình xuất bản dẫn tới sự phản ứng của tác giả...

## Chuyên đề 7

## KỸ NĂNG XÂY DỰNG KẾ HOẠCH HOẠT ĐỘNG CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP PHÒNG TRONG ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP

### I. MỤC ĐÍCH

Cung cấp những kiến thức cơ bản về lập kế hoạch và tổ chức thực hiện kế hoạch để lãnh đạo cấp phòng có thể xây dựng kế hoạch theo mục tiêu của tổ chức do chính cơ quan mình đặt ra hoặc do cơ quan cấp trên của tổ chức cấp trên quy định.

### II. YÊU CẦU

#### 1. Kiến thức

- Nhận thức được vai trò của lập kế hoạch cũng như phân loại các kế hoạch để xử dụng các công cụ lập kế hoạch cho phù hợp.

- Xác định được các nguyên tắc lập kế hoạch, các yêu cầu của lập kế hoạch.

- Nắm vững quy trình lập kế hoạch, quy trình các bước tổ chức thực hiện kế hoạch.

- Biết cách vận dụng các công cụ để lập kế hoạch.

**2. Kỹ năng**

- Lập kế hoạch của cơ quan, đơn vị hay trong một lĩnh vực công việc cụ thể.

- Có tư duy và kỹ năng tổ chức thực hiện kế hoạch chuyên môn đạt hiệu quả quản lý cao trong quá trình thay đổi tổ chức.

**3. Thái độ**

- Nhận thức được vai trò cũng như hiểu được nguyên tắc lập kế hoạch, nhìn nhận đúng đắn và có ý thức vận dụng các công cụ hợp lý trong lập kế hoạch;

- Thực hiện đúng quy trình các bước lập kế hoạch, tổ chức thực hiện và đánh giá kế hoạch nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản lý của mình.

**III. NỘI DUNG**

**1. Tổng quan về lập kế hoạch.**

1.1. Vai trò của lập kế hoạch.

1.2. Phân loại kế hoạch.

1.3. Nguyên tắc lập kế hoạch.

1.4. Yêu cầu kế hoạch.

**2. Các kỹ năng lập kế hoạch hoạt động của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập.**

2.1. Kỹ năng lập kế hoạch công tác của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập.

2.1.1. Những yêu cầu khi xây dựng kế hoạch công tác.

2.1.2. Các nguyên tắc đặc thù trong lập kế hoạch công tác.

2.1.3. Nội dung của kế hoạch công tác.

2.1.3.1. Lập kế hoạch hoạt động của phòng.

2.1.3.2. Lập kế hoạch công tác của người đứng đầu cấp phòng.

2.1.3.3. Lập kế hoạch hoạt động của văn phòng.

2.1.4. Quy trình lập kế hoạch công tác.

2.2. Kỹ năng lập kế hoạch tác nghiệp của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập.

2.2.1.Vai trò của lập kế hoạch tác nghiệp.

2.2.2. Căn cứ lập kế hoạch tác nghiệp.

2.2.3. Quy trình lập kế hoạch tác nghiệp.

**3. Các công cụ cơ bản hỗ trợ lập kế hoạch.**

3.1. Kỹ thuật phân tích bên trong và môi trường bên ngoài (SWOT).

3.2. Công cụ phân tích nguyên nhân (Sơ đồ xương cá Fishbone).

3.3. Phương pháp khung lôgíc.

**IV. CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP TÌNH HUỐNG**

1.Thiết lập sơ đồ xương cá về nguyên nhân thay đổi nhân sự trong đơn vị.

2. Sử dụng ma trận SWOT để phân tích môi trường bên trong và yếu tố bên ngoài khi đơn vị chuyển sang cơ chế tự chủ.

3. Lập cây vấn đề về năng lực và thay đổi năng lực nhân sự trong tổ chức trong giai đoạn hiện nay.

4. Xây dựng kế hoạch công tác tuần của đơn vị.

5. Nêu quy trình các bước trong lập kế hoạch tác nghiệp.

6. Vẽ sơ đồ tóm tắt về đánh giá kế hoạch.

## Chuyên đề 8
## KỸ NĂNG PHÂN CÔNG VÀ PHỐI HỢP HOẠT ĐỘNG CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP PHÒNG TRONG ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP

### I. MỤC ĐÍCH

Cung cấp cho học viên những kiến thức cơ bản về phân công và phối hợp trong thực hiện công việc của cấp phòng, các nguyên tắc và yêu cầu khi phân

công công việc và phối hợp để thực hiện các nhiệm vụ gắn với chức năng, nhiệm vụ của cấp phòng đơn vị sự nghiệp công lập.

## II. YÊU CẦU

### 1. Về kiến thức

- Nắm vững được các khái niệm phân công, phối hợp và phân biệt giao việc với ủy quyền.

- Hiểu được nguyên tắc và hình thức phân công công việc, căn cứ để phân công công việc.

- Xác định được quy trình các bước phân công hay giao việc.

- Nắm được vai trò, ý nghĩa của phân công, phối hợp trong thực thi công việc.

- Hiểu được các nguyên tắc và yêu cầu trong phối hợp hoạt động để thực thi công việc.

### 2. Về kỹ năng

- Áp dụng những kiến thức để thực hiện phân công công việc theo quy trình các bước giao việc và phối hợp trong hoạt động quản lý tại cấp phòng;

- Rèn luyện các kỹ năng thuyết trình, phân tích công việc, kỹ năng giám sát, kỹ năng tổ chức họp, kỹ năng giải quyết vấn đề... thông qua câu hỏi và bài tập tình huống.

### 3. Về thái độ

Quan tâm tìm hiểu, tích cực vận dụng các kiến thức, các kỹ năng trong hoạt động thực tiễn quản lý tại cấp phòng của đơn vị sự nghiệp công lập.

## III. NỘI DUNG

### 1. Kỹ năng phân công công việc.

1.1. Khái niệm và lợi ích của phân công công việc.

1.1.1. Khái niệm phân công công việc.

1.1.2. Lợi ích phân công công việc.

1.2. Các hình thức và nguyên tắc phân công công việc.

1.2.1. Các hình thức phân công công việc.

1.2.2. Nguyên tắc phân công công việc.

1.3. Kỹ năng phân công công việc.

1.3.1. Căn cứ để phân công công việc.

1.3.2. Quy trình/các bước phân công việc.

**2. Kỹ năng phối hợp thực hiện công việc.**

2.1. Khái niệm và vai trò của phối hợp trong thực hiện công việc.

2.1.1. Khái niệm.

2.1.2. Vai trò của phối hợp trong thực hiện công việc.

2.2. Các yêu cầu và nguyên tắc phối hợp trong thực hiện công việc.

2.2.1. Các yêu cầu của hoạt động phối hợp.

2.2.2. Nguyên tắc phối hợp.

2.2.3. Các hình thức phối hợp.

2.3. Kỹ năng phối hợp thực hiện công việc của cấp phòng.

2.3.1. Kỹ năng của nhà quản lý cấp phòng trong hoạt động phối hợp.

2.3.1.1. Kỹ năng chủ trì hoạt động phối hợp.

2.3.1.2. Kỹ năng ra quyết định.

2.3.1.3 Kỹ năng tổ chức cuộc họp.

2.3.1.4. Kỹ năng đánh giá.

2.3.2. Kỹ năng của các thành viên tham gia hoạt động phối hợp.

2.3.2.1. Kỹ năng giao tiếp.

2.3.2.2. Kỹ năng làm việc nhóm.

2.3.2.3. Kỹ năng giải quyết vấn đề.

## IV. CÂU HỎI, BÀI TẬP TÌNH HUỐNG PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG

1. Tình huống về phân công, phối hợp trong thực hiện công việc cụ thể của một phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập.

2. Phân tích điểm mạnh, điểm yếu trong cách thức phân công công việc của trưởng phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập và tác động của chúng tới hiệu quả hoạt động và bầu không khí làm việc của đơn vị.

3. Nếu những bất cập trong phối hợp mà cá nhân anh/chị hoặc cơ quan/đơn vị của anh/chị gặp phải khi triển khai thực hiện nhiệm vụ. Sau đó hãy vận dụng các kiến thức lý thuyết đã học để:

a) Mô tả vấn đề.

b) Phân tích vấn đề (phân tích biểu hiện và hậu quả của vấn đề).

c) Xác định nguyên nhân của vấn đề.

d) Đề xuất giải pháp thiết thực, khả thi trong phối hợp để tháo gỡ vấn đề này.

đ) Xây dựng kế hoạch hành động để đưa các giải pháp này vào thực hiện.

## Chuyên đề 9

## KỸ NĂNG KIỂM TRA HOẠT ĐỘNG CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP PHÒNG TRONG ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP

### I. MỤC ĐÍCH

Trang bị cho nhà quản lý cấp phòng đơn vị sự nghiệp công lập những kiến thức, kỹ năng cơ bản để có thể tiến hành hoạt động kiểm tra và phân biệt với hoạt động khác như thanh tra, giám sát.

### II. YÊU CẦU

**1. Kiến thức**

- Hiểu được những nội dung cơ bản về hoạt động kiểm tra của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập;

- Phân biệt nội dung của kiểm tra với thanh tra, giám sát.

**2. Kỹ năng**

- Có thể tiến hành được từng bước hoạt động kiểm tra tại đơn vị.

- Có thể hướng dẫn cho người khác cùng kiểm tra.

**3. Thái độ**

Phải tự nhận thức và có thái độ tích cực với kiểm tra. Nhận thức đúng vai trò của kiểm tra trong hoàn thiện hoạt động kiểm tra.

### III. NỘI DUNG

**1. Tổng quan về hoạt động kiểm tra**

1.1. Khái niệm kiểm tra

1.2. Phân biệt sự khác nhau giữa kiểm tra với các hoạt động khác

1.2.1. Kiểm tra và thanh tra.

1.2.2. Kiểm tra với giám sát.

**2. Mục đích của hoạt động kiểm tra**

- Làm sáng tỏ và chính xác hơn các mục tiêu kế hoạch.

- Xác định, dự đoán những chiều hướng chính và những thay đổi cần thiết liên quan đến hoạt động của đơn vị sự nghiệp công lập.

- Phát hiện kịp thời những vấn đề sai và những đơn vị chịu trách nhiệm để sửa sai.

- Làm đơn giản hoá các vấn đề uỷ quyền chỉ huy, quyền hành và trách nhiệm.

- Phác thảo các tiêu chuẩn tường trình báo cáo để loại bớt những gì không cần thiết.

- Điều chỉnh kịp thời các hoạt động nhằm cải tiến sự hoàn tất công tác tiết kiệm thời gian nhằm nâng cao hiệu quả công việc.

**3. Vai trò của hoạt động kiểm tra**

- Giảm bớt gánh nặng của cấp chỉ huy nhờ có sự theo dõi thường xuyên công việc.

- Để biết được những công việc mà nhân viên đã làm, chưa làm hoặc làm chưa đạt từ đó nhà quản lý có hướng điều chỉnh.

**4. Nhiệm vụ, nội dung cơ bản của hoạt động kiểm tra**

4.1. Nhiệm vụ của hoạt động kiểm tra.

- Bảo đảm kết quả đạt được phù hợp với mục tiêu của tổ chức.

- Bảo đảm các nguồn lực của tổ chức được sử dụng một cách hữu hiệu.

- Phát hiện kịp thời những vấn đề và những đơn vị bộ phận chịu trách nhiệm để sửa sai.

- Kiểm tra các hoạt động liên quan uỷ quyền, chỉ huy, quyền hành và trách nhiệm.

- Phác thảo các tiêu chuẩn tường trình báo cáo để loại bớt những gì ít quan trọng hay không cần thiết.

- Tiết kiệm thời gian, công sức của viên chức nâng cao hiệu quả công việc.

4.2. Nội dung của hoạt động kiểm tra.

4.2.1. Kiểm tra quá trình kết quả thực thi công việc.

4.2.2. Kiểm tra kết quả thực thi công việc.

4.2.3. Kiểm tra tác nghiệp.

4.2.4. Kiểm tra hành vi.

**5. Các nguyên tắc hoạt động kiểm tra**

5.1. Các nguyên tắc chung

5.1.1. Nguyên tắc đảm bảo sự lãnh đạo của Đảng cộng sản Việt Nam đối với hoạt động kiểm tra, giám sát.

5.1.2. Nguyên tắc tập trung dân chủ.

5.1.3. Nguyên tắc pháp chế xã hội chủ nghĩa.

5.2. Các nguyên tắc đặc thù của hoạt động kiểm tra cấp phòng đơn vị sự nghiệp công lập.

5.2.1. Nguyên tắc chính xác, khách quan.

5.2.2. Nguyên tắc công khai, minh bạch.

5.2.3. Nguyên tắc đúng pháp luật.

**6. Yêu cầu đối với hệ thống kiểm tra**

- Kiểm tra phải có trọng điểm.
- Kiểm tra tại nơi xảy ra hoạt động và có kế hoạch rõ ràng.
- Kiểm tra cần chú trọng tới số lượng nhỏ các nguyên nhân.
- Bản thân người thực hiện hoạt động phải tự kiểm tra.
- Kiểm tra phải được thiết kế căn cứ trên kế hoạch hoạt động của tổ chức và căn cứ theo cấp bậc của đối tượng được kiểm tra.
- Kiểm tra phải công khai, khách quan, chính xác.
- Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với nền văn hoá của tổ chức.
- Kiểm tra phải hiệu quả, tiết kiệm.
- Kiểm tra phải đưa đến hành động.
- Kiểm tra phải đồng bộ, linh hoạt đa dạng.

**7. Căn cứ, phương pháp, quy trình hoạt động kiểm tra**

**7.1. Căn cứ hoạt động kiểm tra**

7.1.1. Căn cứ vào phạm vi, quy mô của cuộc kiểm tra.

7.1.2. Căn cứ vào kế hoạch kiểm tra.

7.1.3. Căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ của hoạt động kiểm tra.

**7.2. Phương pháp tiến hành hoạt động kiểm tra**

7.2.1. Thu thập thông tin, hồ sơ, tài liệu và các giấy tờ liên quan.

7.2.2. Thu thập ý kiến từ các cá nhân, cơ quan, tổ chức.

7.2.3. Tham vấn ý kiến của các nhà chuyên môn.

7.2.4. Chất vấn đối tượng giám sát, kiểm tra.

7.3. **Quy trình tiến hành hoạt động kiểm tra**

7.3.1. Bước 1: Xác định các vấn đề cần kiểm tra:

7.3.2. Bước 2: Lập kế hoạch kiểm tra:

7.3.3. Bước 3: Thông báo kế hoạch kiểm tra:

7.3.4. Bước 4: Chuẩn bị các điều kiện cần thiết.

7.3.5. Bước 5: Tổ chức thực hiện kiểm tra.

7.5.6. Bước 6: Kết thúc kiểm tra.

7.5.7. Bước 7: Công tác sau kiểm tra.

**IV. CÂU HỎI ÔNG TẬP VÀ TÌNH HUỐNG**

1. Phân biệt các hình thức nhằm nhận biết sai lệch trong hoạt động của đơn vị sự nghiệp công lập.

2. Nội dung cơ bản của kiểm tra.

3. Thách thức của kiểm tra nội bộ đơn vị sự nghiệp công lập khi chuyển sang hoạt động theo doanh nghiệp.

## Chuyên đề 10

## KỸ NĂNG ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP PHÒNG TRONG ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP

### I. MỤC ĐÍCH

Phát triển kỹ năng đánh giá hoạt động cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp công lập.

## II. YÊU CẦU

### 1. Về kiến thức

Cung cấp những kiến thức cơ bản, làm nền tảng cho việc đánh giá hoạt động cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp.

### 2. Về kỹ năng

Cung cấp những nội dung cụ thể, mang tính hướng dẫn kỹ thuật, phục vụ cho việc rèn tập kỹ năng đánh giá hoạt động cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp.

### 3. Về thái độ

Hướng tới hình thành một thái độ tích cực, chủ động, nghiêm túc, khoa học cho học viên khi thực hiện hoặc tham gia vào quá trình đánh giá hoạt động cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp.

## III. NỘI DUNG

### 1. Tổng quan về Đánh giá hoạt động cấp phòng

1.1. Định nghĩa đánh giá hoạt động cấp phòng

1.2. Ý nghĩa của đánh giá hoạt động cấp phòng

1.3. Những yêu cầu cơ bản trong đánh giá hoạt động cấp phòng

1.4. Các cấp độ đánh giá hoạt động cấp phòng

1.4.1. Đánh giá một hoạt động cụ thể;

1.4.2. Đánh giá chung hoạt động của đơn vị;

1.4.3. Mối quan hệ giữa các cấp độ đánh giá.

1.4.4. Thời điểm đánh giá hoạt động cấp phòng.

1.4.4.1. Đối với việc đánh giá một hoạt động cụ thể.

1.4.4.2. Đối với việc đánh giá chung hoạt động của đơn vị.

### 2. Quy trình và cách thức đánh giá hoạt động cấp phòng.

2.1. Quy trình và cách thức đánh giá một hoạt động cụ thể.

2.1.1. Các bước đánh giá.

2.1.1.1. Bước 1: Phân tích hoạt động cần đánh giá.

2.1.1.2. Bước 2: Thu thập thông tin để đánh giá.

2.1.1.3. Bước 3: Thực hiện đánh giá kết quả cụ thể .

2.1.2. Cách thức tiến hành.

2.1.2.1. Cách thức phân tích hoạt động cần đánh giá.

2.1.2.2. Cách thức thu thập thông tin để đánh giá.

2.1.2.3. Cách thức đánh giá kết quả cụ thể.

2.2. Quy trình và cách thức đánh giá chung hoạt động của đơn vị.

2.2.1. Các bước đánh giá.

2.2.1.2. Bước 1: Lập kế hoạch đánh giá.

2.2.1.3. Bước 2: Thu thập thông tin để đánh giá.

2.2.1.4. Bước 3: Thực hiện đánh giá kết quả cụ thể.

2.2.2. Cách thức tiến hành.

2.2.2.1. Cách thức lập kế hoạch đánh giá.

2.2.2.2. Cách thức thu thập thông tin để đánh giá.

2.2.2.3. Cách thức đánh giá kết quả cụ thể.

**IV. BÀI TẬP TÌNH HUỐNG**

1. Bài tập tình huống đánh giá một công việc vụ thể.

2. Bài tập tình huống đánh giá hoạt động chung của đơn vị.

## PHẦN 3

## KIỂM TRA, VIẾT TÌNH HUỐNG VÀ HOẠT ĐỘNG KHAI GIẢNG, BẾ GIẢNG

**I. NGHIÊN CỨU THỰC TẾ**

**II. KIỂM TRA**

- Bài tập trắc nghiệm hoặc trả lời các câu hỏi về kiến thức chung lãnh đạo, quản lý cấp phòng.

- Xử lý tình huống của lãnh đạo, quản lý cấp phòng.

**III. VIẾT TÌNH HUỐNG**

**VI. KHAI GIẢNG, BẾ GIẢNG**

# TÀI LIỆU THAM KHẢO

## I. TÀI LIỆU TRONG NƯỚC


1. Bộ Tài chính. Đổi mới cơ chế tài chính đối với cơ quan hành chính và đơn vị sự nghiệp. Hà Nội 2002.

2. Đinh Thị Minh Tuyết, Phạm Đức Chính (Đồng chủ biên). *Kỹ năng lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đơn vị sự nghiệp*. Sách chuyên khảo. Nhà xuất bản Lý luận Chính trị. Hà Nội 2016.

3. Học viện Chính trị - Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh. *Giáo trình khoa học quản lý*. Nhà xuất bản Chính trị - Hành chính. Hà Nội 2010.

4. Học viện Hành chính Quốc gia. *Giáo trình Quản lý Nguồn nhân lực xã hội*. Nhà xuất bản Giáo dục. Hà Nội 2006.

5. Học viện Hành chính. *Giáo trình Thanh tra và giải quyết khiếu nại hành chính*. Nhà xuất bản Công an nhân dân. Hà Nội 2010.

6. Học viện Hành chính Quốc gia. *Tài liệu bồi dưỡng chuyên viên chính*. Quyển 2. *Các kỹ năng cơ bản*. Nhà xuất bản Bách khoa. Hà Nội 2014.

7. Học viện Hành chính quốc gia. *Tài liệu bồi dưỡng ngạch chuyên viên, chuyên viên chính*. Nhà xuất bản Bách Khoa. Hà nội 2014.

8. Lê Văn Lập. *Tâm lý quản lý và Nghệ thuật lãnh đạo*. Nhà xuất bản Lao Động. Hà Nội 2011.

9. Nghiệp vụ Hành chính Văn phòng. Nhà xuất bản Thống kê. Hà Nội 2010.

10. Nguyễn Hợp Toàn (Chủ biên). Giáo trình Pháp luật Đại cương. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân. Hà Nội 2008, tái bản 2011.

11. Nguyễn Ngọc Hiến (Chủ biên). *Tài liệu bồi dưỡng khóa học 4,6,7,8,9,12*. Dự án Học viện Hành chính Quốc gia DANIDA-NAPAPROJECT. Hà Nội 2006.

12. Nguyễn Ngọc Hiến (Chủ biên). *Tài liệu bồi dưỡng khóa học Kỹ năng kiểm tra đánh giá*. Dự án Học viện Hành chính Quốc gia DANIDA - NAPAPROJECT. Hà Nội 2006.

13. Nguyễn Ngọc Hiến (Chủ biên). *Tài liệu bồi dưỡng khóa học Quản lý và phát triển nguồn nhân lực.* Dự án Học viện Hành chính Quốc gia DANIDA-NAPA PROJECT. Hà Nội 2006.

14. Những vấn đề cốt yếu của quản lý. Nhà xuất bản Khoa học kỹ thuật. Hà Nội 2004.

15. Phạm Đức Chính, Ngô Thành Can. *Kỹ năng quản lý hành chính.* Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia. Hà Nội 2014.

16. Phạm Minh Hạc (Chủ biên) Vũ Hoàng Ngân, Đỗ Thịnh. *Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam một số vấn đề lý luận thực tiễn.* Nhà xuất bản Khoa học xã hội. Hà Nội 2004.

17. Tài liệu đào tạo, bồi dưỡng lãnh đạo cấp phòng *(Ban hành kèm theo Quyết định số 1045/QĐ-BNV ngày 18 tháng 9 năm 2013 của Bộ trưởng Bộ Nội vụ).*

18. Tập bài giảng Kỹ năng áp dụng pháp luật ở cấp xã. Học viện Hành chính Quốc gia - Dự án Danida - NAPA. Hà Nội 2006.

19. Viện nghiên cứu con người, *Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam.* Nhà xuất bản Khoa học xã hội. Hà Nội 2004.

20. Xây dựng đạo đức cán bộ, công chức Việt Nam trong thời kỳ đẩy mạnh CNH, HĐH và hội nhập quốc tế. Nhà xuất bản Thống kê. Hà Nội 2003.

21. Chương trình tổng thể Cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2011-2020 (Ban hành theo nghị quyết 30c/NQ - CP ngày 08/01/2011 của Chính phủ).

22. Luật Cán bộ, công chức. Năm 2008.

23. Luật Trách nhiệm bồi thường của Nhà nước. Năm 2009.

24. Luật Thanh tra. Năm 2010.

25. Luật Viên chức. Năm 2010.

26. Luật Khiếu nại. Năm 2011.

27. Luật Tố cáo. Năm 2011.

28. Luật Xử lý vi phạm hành chính. Năm 2012.

29. Nghị định số 43/2006/NĐ-CP ngày 18/4/2006 của Chính phủ quy định quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập.

30. Nghị định số 41/2012/NĐ-CP, ngày 08/05/2012 quy định về vị trí việc làm trong đơn vị sự nghiệp công lập.

31. Nghị định 55/2012/NĐ-CP ngày 28/6/2012 quy định về thành lập, tổ chức lại, giải thể đơn vị sự nghiệp công lập.

32. Nghị định số 36/2012/NĐ-CP ngày 18/4/2012, Chính phủ ban hành quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Bộ, cơ quan ngang Bộ.

33. Nghị định số 85/2012/NĐ-CP ngày 15/10/2012 về cơ chế hoạt động, cơ chế tài chính đối với các đơn vị sự nghiệp y tế công lập và giá dịch vụ khám bệnh, chữa bệnh của các cơ sở khám bệnh, chữa bệnh công lập.

34. Nghị định số 24/2014/NĐ-CP ngày 04/04/2014 của Chính phủ quy định tổ chức các cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương.

35. Nghị định số 37/2014/NĐ-CP ngày ngày 5/5/2014 của Chính phủ quy định tổ chức các cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân huyện, quận, thị xã, thành phố thuộc tỉnh.

36. Nghị định 16/2015/NĐ-CP ngày 14/2/2015 quy định về cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập.

37. Nghị quyết số 77/NQ-CP ngày 24/10/2014 của Chính phủ về thí điểm đổi mới cơ chế hoạt động đối với các cơ sở giáo dục đại học công lập giai đoạn 2014-2017.

38. Quyết định số 695/QĐ-TTg ngày 21/05/2015 của Thủ tướng Chính phủ ban hành kèm theo Kế hoạch triển khai thực hiện Nghị định số 16/2015/NĐ-CP ngày 14/02/2015 của Chính phủ quy định cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập.

39. Quyết định số 22/2015/QĐ-TTg ngày 22/06/2015 của Thủ tướng Chính phủ về chuyển đơn vị sự nghiệp công lập thành công ty cổ phần.

## II. TÀI LIỆU NƯỚC NGOÀI

1. Clément Ménard: Bài giảng MPA tại Học viện Hành chính. Năm 2010.

2. Druker P.F. Manager for the future: the 1990s and beyond. NY 1992.

3. John Hayes. Leading Efectively. *Lãnh đạo hiệu quả*. Nhà xuất bản Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh. Năm 2002.

4. Harold Koontz và các tác giả khác. *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*. Nhà xuất bản Khoa học - Kỹ thuật. Năm 2004

5. Robert Heller. *The Thery and Practive of Change Management*, Palgrave. NY, 2001.

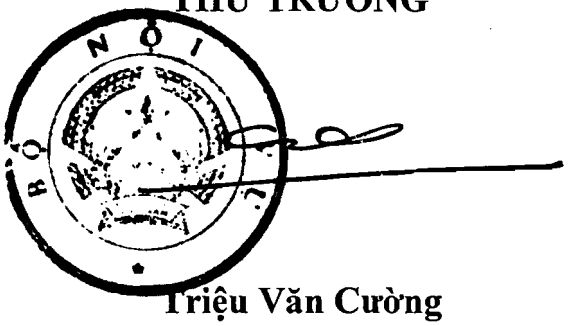
6. Michel Amiel, FrancisBonnel, Joseph (Đồng chủ biên). Quản lý hành chính. Lý thuyết và thực hành. Nhà xuất bản Chính tri quốc gia. Hà Nội 2006.

7. Owen E. Hughes, Public management and administration: An Introduction. Publisher Macmillan Press, 1994.

8. Ronald Heifetz, Alexancer Grashow, Marly Linsly: The Practice of Adaptive Leadership "Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World". Havard Business Press, 2009.

9. Shermefhom John: Comportement humain et organisation. Renouveau pesdagogique, 2002.

**KT. BỘ TRƯỞNG**
**THỨ TRƯỞNG**



**Triệu Văn Cường**