

TÓM TẮT BÁO CÁO

Nâng cao năng lực lãnh đạo toàn diện ở Việt Nam – phương pháp hiệu quả nhằm tăng tỷ lệ đại diện nữ



Bộ Ngoại giao



Empowered lives.
Resilient nations.

Bản tóm tắt chính sách này dựa trên báo cáo nghiên cứu “Lãnh đạo nữ ở Việt Nam: Khai thác nguồn lực tiềm năng” do Dự án nâng cao năng lực lãnh đạo Nữ giữa Chương trình Phát triển Liên Hợp Quốc (UNDP) Việt Nam và Bộ Ngoại giao Việt Nam thực hiện. Dựa trên phân tích 37 chương trình lãnh đạo ở Việt Nam và trên thế giới, bản tóm tắt đề xuất một số biện pháp tối ưu để xây dựng một chương trình nâng cao năng lực lãnh đạo hiệu quả nhằm giúp tăng tỷ lệ nữ trong khu vực chính trị và khu vực công tại Việt Nam. Bản tóm tắt chính sách này cũng chỉ ra những trở ngại chính đối với việc tăng tỷ lệ lãnh đạo nữ. Điều này rất quan trọng vì để bắt kỳ một chương trình nâng cao năng lực nào có thể thành công cũng cần phải nhận thức rõ và tính tới những rào cản này.

Sự tham gia của nữ giới trong chính trị ở Việt Nam

Việt Nam đã đặt ra mục tiêu cho sự tham gia của nữ giới vào khu vực chính trị và khu vực công. Tuy nhiên, điều này không phản ánh được tình hình hiện tại. Ví dụ, tỷ lệ nữ đại biểu Quốc hội là 24%, tỷ lệ thấp nhất trong vòng bốn nhiệm kỳ qua. Chỉ có 18 thành viên nữ, chiếm tỷ lệ 9% trong tổng số 200 Ủy viên Trung ương, cơ quan cao nhất của Đảng. So sánh với các nước khác, Việt Nam cũng bị sụt giảm thứ hạng về tỷ lệ nữ tham gia chính trị cấp quốc gia. Năm 1995, Việt Nam xếp thứ 9 toàn cầu, nhưng lại tụt hạng xuống thứ 36 vào năm 2010 và thứ 50 vào năm 2014. Chỉ có 7% vị trí Vụ trưởng ở các Bộ là nữ. Rõ ràng, có nhiều việc cần phải làm để tăng tỷ lệ nữ lãnh đạo trong khu vực chính trị và khu vực công.¹

Điều gì cản trở tăng tỷ lệ lãnh đạo nữ?

Các chính sách và khuôn khổ pháp lý có tính phân biệt giới

Nghị định 18 năm 2010 đề ra yêu cầu đào tạo công chức khu vực công. Theo điều 4 của Nghị định, để có thể được đề bạt trong khu vực công, cần phải có các chứng chỉ từ các chương trình đào tạo của chính phủ. Tuy nhiên, nữ giới được tham gia các khóa đào tạo chính thức này ít hơn nhiều so với nam giới và kết quả là, họ không có đủ các chứng chỉ cần thiết để có thể được đề bạt.

Một lý do nữa giải thích tại sao tỷ lệ nữ trong các khóa đào tạo của chính phủ thấp là do điều kiện tham dự. Công chức nam và nữ cùng có chung một điều kiện: ứng viên phải có từ 3-5 năm kinh nghiệm làm việc và phải trong độ tuổi trung bình từ 26-28. Tuy nhiên, nữ giới trong độ tuổi ngoài 20 hầu như phải lập gia đình, chăm sóc, nuôi dạy con cái và thiên về gia đình, do đó tỷ lệ nữ tham gia vào các khóa đào tạo thấp hơn nam rất nhiều.

Ví dụ, hơn một nửa (59%) nữ công chức chưa từng tham dự một khóa đào tạo nào, và nữ giới chỉ chiếm 10-20% tỷ lệ học viên trong các khóa đào tạo quản trị công và chính trị. Hơn nữa, trong khi tỷ lệ cán bộ nữ đã từng tham gia một đến hai khóa đào tạo là 38%,



Bà Tôn Nữ Thị Ninh, nguyên Đại sứ và là đại biểu Quốc hội, chia sẻ kinh nghiệm quản lý với các nữ cán bộ quản lý trong lớp tập huấn tại Đà Nẵng

¹ Xem thống kê của Liên minh Nghị viện Thế giới, 2012, www.ipu.org/wmn-e/world.htm; EOWP, Phụ nữ tham chính tại Việt Nam

thì tỷ lệ này ở nam giới là 42%, và tỷ lệ phần trăm cán bộ nữ và nam tham gia ba khóa đào tạo tương ứng là 3% và 9%.ⁱⁱ

Hơn nữa, bởi vì tỷ lệ nữ giữ vị trí lãnh đạo cao ít hơn so với nam giới, nên họ ít có điều kiện tham gia các khóa đào tạo cao cấp và điều này lại càng hạn chế họ được đề bạt cao hơn do không có đủ bằng cấp.

“Cán bộ và công chức chỉ có thể được chọn đi học thạc sỹ và tiến sỹ khi dưới 40 tuổi, điều này là rào cản đối với nữ vì nữ giới có xu hướng có nhiều thời gian hơn cho sự nghiệp vào độ tuổi 45 khi con họ đã trưởng thành, nhưng đến độ tuổi này họ lại có ít cơ hội do quy định của chính sách này” – Học viên nam, tham gia chương trình đào tạo của Học viện Chính trị Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh (HV CT-HC QG HCM)

Một rào cản lớn hơn đối với phụ nữ đó là quy định về độ tuổi nghỉ hưu của Việt Nam. Luật Lao động quy định độ tuổi nghỉ hưu của nữ giới là 55, trong khi nam giới là 60. Do khoảng cách về độ tuổi 5 năm này mà các nhà lãnh đạo thường chọn bổ nhiệm nam giới vì họ có nhiều thời gian cống hiến hơn.

“Khi nữ giới cùng độ tuổi với nam giới, thì thường có xu hướng trưởng thành hơn và có nhiều kinh nghiệm hơn. Tuy nhiên, Quyết định 27 về việc bổ nhiệm cán bộ lại thể hiện rõ thách thức đối với cán bộ nữ, đặc biệt là cán bộ trẻ. Cán bộ nữ phải được bổ nhiệm trước tuổi 50 và nam là vào tuổi 55. Khi nữ giới phải nghỉ hưu ở tuổi 55, thì cán bộ nam có thể làm việc đến 60 tuổi. Điều này rõ ràng bất lợi với nữ giới vì họ không có nhiều thời gian trước và sau tuổi 40 để tập trung cống hiến cho sự nghiệp”
- Học viên nam, tham gia chương trình đào tạo của HV CT-HC QG HCM

Các khuôn mẫu và khái niệm liên quan đến giới



Thông qua thực hành kỹ năng nói trước đám đông trong khuôn khổ các khóa tập huấn, nữ giới được trang bị kỹ năng để phát biểu tự tin hơn trong các cuộc họp

Thái độ gia trưởng vẫn còn phổ biến ở Việt Nam, kể cả ở nơi làm việc, tư tưởng phổ biến rập khuôn rằng nam giới có năng lực hơn nữ giới. Do đó, khi có hai ứng viên ngang bằng nhau cho một vị trí lãnh đạo hoặc một vị trí dân cử, thì cán bộ và cử tri thường có xu hướng chọn nam hơn là nữ, dựa trên quan niệm rằng nam giới có năng lực lãnh đạo hơn. Một kiểu rập khuôn khác là quan niệm cho rằng nữ giới sẽ từ bỏ công việc để dành thời gian cho con cái và do đó có ít thời gian cống hiến ngoài giờ hơn. Phụ nữ cũng là nạn nhân của thành kiến này và tự đánh giá thấp bản thân đồng thời nhiều người không tự tin vào năng lực của chính mình.

Ít tiếp cận với các nguồn thông tin và các mạng lưới hỗ trợ không chính thức

Các yếu tố không chính thức như mạng lưới hỗ trợ sự nghiệp và cơ hội tiếp cận với các nhà lãnh đạo có ảnh hưởng có thể giúp cả nam giới và nữ giới thăng tiến. Tuy nhiên, nghiên cứu cho thấy, nam giới có xu hướng có mạng lưới hỗ trợ sự nghiệp mạnh hơn nữ giới. Vì có ít nữ giới nắm giữ chức vụ cao, thì đương nhiên mạng lưới hỗ trợ để cung cấp các mối quan hệ quan trọng cho nữ giới sẽ ít hơn. Vì nhiều trách nhiệm với gia đình, nên nữ giới thường có khuynh hướng dành ít thời gian cho hoạt động xã hội bên ngoài nơi làm việc để xây dựng mạng lưới quan hệ so với nam giới.

ⁱⁱ Xem Học viện Hành chính Quốc gia và AusAID, 2005, trang 25, 29; Liên hiệp Hội Phụ nữ Việt Nam, 2009; Jean Munro, Sự tham gia của phụ nữ trong vai trò lãnh đạo và quản lý ở Việt Nam, 2012, trang 15.

Không được đào tạo đầy đủ về các kỹ năng lãnh đạo

Báo cáo nghiên cứu cho thấy kể cả khi nữ giới được tham gia vào các chương trình đào tạo do chính phủ hỗ trợ, thì các chương trình này cũng không toàn diện và không đủ nhạy cảm giới để nâng cao năng lực cho số lượng lớn nữ giới trong khu vực công. Các chương trình này thường chỉ bó hẹp về đào tạo kỹ năng, và hiếm khi chỉ tập trung vào đào tạo kỹ năng lãnh đạo dành cho nữ giới. Theo đó, chương trình và phương pháp học thường là không có yếu tố giới và không đáp ứng được nhu cầu thật sự của nữ giới. Hơn nữa, không có chương trình nào do chính phủ hỗ trợ trong khảo sát này coi vấn đề giới như một tiêu chí để lựa chọn giảng viên. Các chương trình do khối phi chính phủ tài trợ thì một mặt đáp ứng yêu cầu về giới và sử dụng phương pháp dạy khuyến khích học viên tham gia nhiều hơn. Tuy nhiên, những chương trình này lại không có chức năng cấp các chứng chỉ chính thức cần thiết cho quá trình đề bạt, thăng tiến và nguồn tài chính cũng không bền vững.

Nói chung, rất ít chương trình đào tạo hiện nay tập trung vào xây dựng mạng lưới hỗ trợ sự nghiệp để giúp nữ giới tiếp cận với các kênh quyền lực hữu ích. Họ cũng không nỗ lực để thay đổi thái độ giữa nam và nữ và về vai trò, giá trị của lãnh đạo nữ. Rất ít chương trình cố gắng tiến hành các đánh giá một cách có hệ thống và các tác động dài hạn, hoặc để cung cấp dữ liệu riêng về vấn đề giới. Kết quả là, hiện có rất ít dữ liệu về số lượng nữ đã và đang tham gia vào các chương trình đào tạo hay các tác động từ sự tham gia các khóa đào tạo này đối với cơ hội để bạt của họ.



Tăng cường cơ hội cho mọi phụ nữ Việt Nam giúp đảm bảo tỷ lệ đại diện trong chính phủ

Những yếu tố chính để một chương trình lãnh đạo nữ thành công

Để thành công, thì một chương trình nâng cao năng lực toàn diện nhằm nâng cao số lượng lãnh đạo nữ trong khu vực chính trị và khu vực công cần đánh giá toàn bộ các rào cản đối với nữ giới trong quá trình xây dựng chương trình. Nhận thức được những rào cản đang tồn tại sẽ giúp xác định tiêu chí lựa chọn người tham gia, xóa bỏ các tư tưởng rập khuôn một cách hiệu quả và đáp ứng nhu cầu đào tạo của nữ giới, như giúp họ xây dựng mạng lưới hỗ trợ sự nghiệp. Thêm vào đó, bất kỳ một chương trình lãnh đạo nữ nào, dù mới hay đang tồn tại, cũng cần phải đáp ứng những khuyến nghị sau nếu thực sự muốn có hiệu quả thiết thực.

Phân tích những rào cản chính thức

Như đã nói ở trên, phụ nữ Việt Nam phải đối mặt với một loạt các trở ngại ảnh hưởng đến việc nắm giữ các vị trí lãnh đạo của họ, bao gồm các rào cản về luật pháp và chính sách. Điều này bao gồm các chính sách về cơ hội đào tạo, độ tuổi yêu cầu để bạt và nghỉ hưu. Vì tự bản thân chương trình nâng cao năng lực không thể giải quyết được tất cả các trở ngại này, nên điều quan trọng là các học viên phải nhận thức được và hiểu rõ những yếu tố bên ngoài cản trở sự thăng tiến của họ. Ví dụ như, nội dung đào tạo nên bao gồm cả những phân tích về các giới hạn, hạn chế về giới trong các chính sách và khuôn khổ pháp lý và chỉ ra biện pháp khả thi để giải quyết các vấn đề này.

Tập trung vào thay đổi thái độ và cung cấp mạng lưới hỗ trợ

Một chương trình nâng cao năng lực hiệu quả cần phải vượt ra ngoài mục tiêu nâng cao nhận thức và kỹ năng. Cần tập trung giải quyết các rào cản xã hội và văn hóa cản trở phụ nữ nắm giữ vị trí lãnh đạo và thay đổi thái độ giữa nam giới và nữ giới về vấn đề lãnh đạo nữ. Điều này có nghĩa là nên giáo dục cả nam và nữ về giá trị của việc cùng lãnh đạo đặc biệt là giá trị trong sự đóng góp của phụ nữ đối với cuộc sống cộng đồng.

Việc thay đổi thái độ cũng đòi hỏi phải nâng cao sự tự tin của nữ giới và thiết lập mạng lưới đồng nghiệp hỗ trợ lẫn nhau. Những mạng lưới này có thể được thiết lập thông qua chương trình hướng dẫn/ diu dắt, hỗ trợ nữ giới mở rộng quan hệ công việc. Đồng thời một chương trình hướng dẫn/ diu dắt hiệu quả sẽ giúp nữ giới chủ động, tự tin hơn tại nơi làm việc.



Xây dựng mạng lưới hỗ trợ nữ cán bộ nên là một phần trong chương trình tập huấn toàn diện về lãnh đạo.

Đảm bảo các chương trình xây dựng năng lực được cấp chứng chỉ chính thức

Không như những chương trình do các tổ chức quốc tế hỗ trợ, các cơ quan được Đảng và chính phủ hỗ trợ tổ chức các khóa đào tạo lãnh đạo và quản lý có thể cấp một chứng chỉ hay bằng được chính thức công nhận. Những chứng chỉ này sẽ giúp cán bộ được đề bạt hoặc được tăng lương. Đó là điều cần bản đối với các chương trình đào tạo, cả những chương trình hiện nay và chương trình mới, đều phải cấp chứng chỉ như vậy cho học viên. Điều này sẽ có ảnh hưởng trực tiếp đến cơ hội được đề bạt và thăng tiến của nữ giới.

Đào tạo cho các cán bộ nữ ở tất cả các cấp làm việc trong khu vực nhà nước chứ không chỉ đào tạo riêng cho các vị trí lãnh đạo

Đào tạo lãnh đạo khu vực công chủ yếu tập trung vào cán bộ cấp cao. Tuy nhiên, do hiện nay ở Việt Nam tỷ lệ nam giới nắm giữ vị trí lãnh đạo là rất cao nên rất ít nữ giới có thể tham gia. Do đó, các chương trình đào tạo cho nữ giới ở khu vực công nên tập trung vào nhu cầu của nữ giới. Điều này sẽ giúp nữ giới nhận được nhiều bằng cấp chính thức và theo đó có nhiều cơ hội được đề bạt hơn. Việc đào tạo cũng phải hướng tới đối tượng nữ đang nắm giữ vị trí lãnh đạo. Nói tóm lại, chính phủ cần xem xét để bảo đảm tỷ lệ nữ tham gia vào các khóa đào tạo chính trị tối thiểu là 30%, như quy định của Nghị quyết 11-NQ/TW.

“Có một khóa đào tạo về kỹ năng quản lý và lãnh đạo dành cho vụ trưởng và phó vụ trưởng nhưng lại không có nữ học viên nào. Để giải quyết vấn đề này, nên có sự linh hoạt trong tiêu chuẩn lựa chọn người tham gia. Nếu như tiêu chuẩn lựa chọn tiếp tục dựa trên vị trí lãnh đạo hiện tại, thì cũng nên tạo điều kiện cho nữ giới đang được quy hoạch cho vị trí lãnh đạo cũng như những nữ lãnh đạo đương nhiệm. Thông qua việc mở rộng đối tượng học viên, các cơ quan ưu tiên bình đẳng giới và tạo nguồn lãnh đạo và quản lý nữ trong tương lai. Ý tưởng này nên được đưa vào các chính sách nhân sự chính thức”

– Học viên nam, lãnh đạo cấp Vụ, Chương trình của HV CT-HC QG HCM dành cho Thanh tra Chính phủ

Xác định nguồn tài chính lâu dài của chính phủ

Các khóa đào tạo lãnh đạo và quản lý do các cơ quan của Đảng và chính phủ hỗ trợ được hưởng ngân sách thường xuyên của nhà nước. Việc bảo đảm nguồn kinh phí thường xuyên từ nhà nước cho các hoạt động nâng cao năng lực nhằm bổ nhiệm nữ giới vào những chức vụ cấp cao cũng rất quan trọng. Nguồn lực này sẽ đảm bảo sự ổn định về tài chính và việc xây dựng kế hoạch mang tính dài hạn. Nên có một dòng

ngân sách dành cho các hoạt động nâng cao năng lực lãnh đạo nữ trong các văn bản chính thức về đào tạo cán bộ, như là Nghị định 18.

Sử dụng phương pháp đào tạo có tính tương tác và tập trung vào thực hành các kỹ năng

Nhiều học viên tham gia các chương trình học của Việt Nam khi được phỏng vấn đều nói rằng họ muốn giảm bớt thời gian học lý thuyết. Những học viên này cũng cho biết họ học được rất nhiều từ phương pháp giảng dạy có tính tương tác của giảng viên nước ngoài. Trong các khóa đào tạo, dành thời gian cho thảo luận nhóm, chia sẻ kinh nghiệm và thực hành các kỹ năng là điều quan trọng. Đóng vai và

các phương pháp tham gia khác sẽ giúp nâng cao sự tự tin và kỹ năng trình bày của những phụ nữ kém tự tin. Giảng viên có thể tìm cách cân bằng các phương pháp đào tạo bằng cách tiến hành đánh giá nhu cầu đào tạo và tổng hợp phản hồi của học viên trong và sau khóa học.



Phương pháp đào tạo tương tác và có sự tham gia của học viên hiệu quả hơn so với phương pháp đào tạo truyền thống

Nên mời cả giảng viên trong nước và quốc tế, cũng như cả giảng viên nam và giảng viên nữ. Giảng viên quốc tế thường sử dụng các bài tập yêu cầu tương tác và hỗ trợ các cuộc thảo luận sôi nổi, còn giảng viên trong nước thường gần gũi hơn về văn hóa và dễ dàng giao tiếp với học viên đồng thời có thể đưa ra những bài học kinh nghiệm thực tế.

Các chương trình học với những kiến thức sâu và các ví dụ thực tế trong cuộc sống từ những người trong cuộc sẽ giúp học viên có tầm nhìn rộng hơn về các vấn đề đang được đề cập. Đối với nữ giới nói riêng, việc tiếp cận với lãnh đạo nữ tầm cao với

nhiều kinh nghiệm thực tế có thể giúp hé mở những góc riêng về kinh nghiệm lãnh đạo và giúp trả lời câu hỏi làm thế nào những phụ nữ đó có thể vượt qua những thách thức mà họ gặp phải trong sự nghiệp. Mạng lưới học viên và những người hướng dẫn sẽ cung cấp những hỗ trợ và định hướng cho nữ giới.

“Lý thuyết học thuật về lãnh đạo và quản lý nên đi kèm với nhiều ví dụ hơn nhằm minh họa cho lý thuyết được trích dẫn và giúp học viên nắm bắt nội dung nhanh hơn. Nên giảm bớt nội dung lý thuyết và tăng nội dung thực hành” – Học viên nữ, tham gia chương trình đào tạo của HV CT-HC QG HCM

Tận dụng tối đa nguồn lực hiện tại

Trong các chương trình của Việt Nam được phân tích, không thấy có sự phối hợp đào tạo, chia sẻ nguồn lực hay kế thừa và bài học kinh nghiệm từ các khóa đào tạo khác. Ví dụ, các chương trình và các tổ chức đào tạo không hề có sự chia sẻ về chương trình giảng dạy dù việc làm này rất hữu ích. Để tối đa hóa ảnh hưởng của bất kỳ chương trình nâng cao năng lực lãnh đạo nào, điều quan trọng là phải tận dụng được cơ sở vật chất và kiến thức của các chương trình thành công hiện nay và xác định cơ hội hợp tác giữa các tổ chức.

Xây dựng quy trình đánh giá toàn diện để theo dõi tác động

Hiện nay, có ít chương trình đào tạo thực hiện việc đánh giá nên khó có thể đánh giá chính xác được các tác động lâu dài. Lý tưởng nhất là bất kỳ một sáng kiến đào tạo lãnh đạo nào cũng nên tiến hành đánh giá cơ bản, đánh giá trong quá trình thực hiện để theo dõi các ý kiến phản hồi cũng như đánh giá cuối chương trình. Việc đánh giá tác động dài hạn sau khi kết thúc khóa học một thời gian cũng rất hữu ích.

Chỉ bằng cách tiến hành các đánh giá một cách có hệ thống thì mới có thể đảm bảo rằng khóa đào tạo đã đáp ứng được các nhu cầu cụ thể của nữ giới và có điều chỉnh phù hợp để tăng hiệu quả. Bất kỳ công cụ đánh giá hay giám sát nào cũng cần được xây dựng và phân tích dựa trên giới để có thể tách dữ liệu về giới và phản hồi về khóa học.

Nói chung, những khuyến nghị nói trên sẽ giúp đảm bảo việc có được một chương trình nâng cao năng lực lãnh đạo nữ một cách toàn diện, hiệu quả, bền vững và dần làm tăng cơ hội cho nữ giới đồng thời trao quyền cho một số lượng phụ nữ đáng kể trong khu vực công. Khi đó, điều này sẽ giúp xây dựng một chính phủ toàn diện, có tính trách nhiệm giới để phục vụ nhân dân tốt hơn.

Để đọc toàn bộ báo cáo, truy cập http://www.vn.undp.org/content/vietnam/vi/home/library/womens_empowerment/

