

PHÂN BIỆT LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ TRONG QUẢN LÝ GIÁO DỤC

• **PGS.TS. NGUYỄN LỘC**

Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam

I. Đặt vấn đề

Mặc dù, ở một mức độ nào đó, lãnh đạo và quản lý nhiều khi được dùng với nội dung như nhau, song khi được đặt cạnh nhau để phân tích thì người ta ngầm định sự khác biệt lớn giữa hai khái niệm này. Việc phân biệt hai khái niệm này nhằm giúp giải quyết một thực tiễn quản lý khá đặc trưng. Đó là, khi thực hiện công việc của mình, các nhà quản lý của một tổ chức, chẳng hạn như hiệu trưởng, hiệu phó, trưởng, phó phòng ban, tổ trưởng bộ môn của một trường học, thường gặp phải các tình huống không cân bằng, thậm chí là cực đoan. Có người quá chú trọng đến những công việc tỉ mỉ như tuyển chọn cán bộ, lo lắng ngân sách, kiểm tra, giám sát, v.v... mà lơ là việc suy nghĩ định hướng phát triển cho nhà trường. Ngược lại có một số người lại quá bay bổng với những kế hoạch và phương hướng phát triển viễn vông, mà không chú ý đến các điều kiện cụ thể cần có để vận hành nhà trường tốt. Kết quả là cả hai kiểu người quản lý như vậy đều mang đến thất bại cho nhà trường. Một điều cần nhận thấy nữa là phần lớn các nhà quản lý thường chú trọng vào công việc cụ thể, thường nhật, nhiều hơn là suy nghĩ về phương hướng phát triển hay là tầm nhìn cho nhà trường.

II. Khái niệm và định nghĩa

Để tránh nhầm lẫn, trước hết ta cần thống nhất một số định nghĩa về lãnh đạo và quản lý như sau (Davies, B. và Ellison, L., 1997):

Lãnh đạo là đề ra tầm nhìn chiến lược để định hướng phát triển cho tổ chức cũng như sử dụng các kỹ năng khích lệ (không ép buộc) nhằm động viên các nhân viên cấp dưới tích cực thực hiện tầm nhìn đề ra.

Quản lý là tập trung vào các công việc cụ thể như tổ chức nhân lực, đánh giá và phân phối nguồn lực, vận dụng các quy chế... nhằm vận hành tổ chức một cách hiệu quả nhất.

Định nghĩa lãnh đạo trong bài này về cơ bản

không khác nhiều so với khái niệm lãnh đạo nói chung¹. Điều cần chú ý là khái niệm lãnh đạo ở đây nhấn mạnh việc “*đề ra tầm nhìn chiến lược*” như là sự khác biệt đặc trưng trong sự tương phản với khái niệm quản lý.

Mặt khác, định nghĩa về quản lý trong bài này có khác so với định nghĩa về quản lý nói chung². Quản lý nói chung là *quản lý được hiểu theo nghĩa rộng*, nó thể hiện bản chất của công việc mà ta cần phải làm với tư cách là người giữ một chức vụ quản lý nào đó. Tuy nhiên, người giữ một chức vụ quản lý nói chung cần phải kết hợp hài hòa hai mặt, đó là lãnh đạo và những việc còn lại. Những việc còn lại đó được gọi là *quản lý theo nghĩa hẹp*, có nghĩa là nó chỉ bao hàm “*công việc cụ thể như tổ chức nhân lực, đánh giá và phân phối nguồn lực, vận dụng các quy chế*”. Trong phạm vi bài viết này, khái niệm quản lý được hiểu theo nghĩa hẹp.

Nhiều công trình nghiên cứu về quản lý cho thấy có một quan điểm phổ biến trong nhiều thập kỷ qua, kể cả cho tới nay, là một tổ chức phát triển thành công là do người quản lý có kỹ năng quản lý tốt. Điều này chỉ đúng khi thể giới của chúng ta tương đối ổn định và mô hình quản lý theo triết lý “kiểm tra” còn tỏ ra hiệu quả. Song thể giới hiện nay đã trở nên phức tạp hơn nhiều, chứa đựng nhiều biến động, các tổ chức trở nên đa dạng, chịu nhiều thách thức. Nếu như trước đây việc áp dụng các kỹ năng quản lý là đủ để đáp ứng các trách nhiệm đối với khách hàng, nhân viên, v.v... thì ngày nay và sau này, người quản lý cần phải biết nhìn xa hơn vào tương lai của tổ chức, biết động viên và khích lệ nhân viên, và do đó tạo thay đổi để phù hợp với xu thế khách quan (Daft, R.L, 1999).

Nếu xét thực tiễn hoạt động của các nhà quản lý dưới góc độ lãnh đạo - quản lý thì những khảo sát đối với nhiều tổ chức gần đây cho thấy có tới 2/3 những người được hỏi cho rằng trong

1. Theo nghĩa chung nhất “*Lãnh đạo là quá trình khích lệ mọi người cùng cố gắng làm việc để hoàn thành các nhiệm vụ quan trọng*” (Nguyễn Lộc, 2009)
2. Quản lý theo nghĩa rộng được định nghĩa như: “*Nghệ thuật hoàn thành công việc thông qua người khác*” (Nguyễn Lộc, 2009).

tổ chức của họ có quá nhiều nhà quản lí “mạnh về quản lí” song “yếu về lãnh đạo”. Kết luận chung là các tổ chức hiện đại được “quản lí quá nhiều và lãnh đạo quá ít” (Kotter JP., 1990). Hiện tượng này có thể được mô tả như sau (Xem Hình 1).

Trên Hình 1, ta xét hai khía cạnh lãnh đạo và quản lí theo các trục hoành và trục tung tương ứng. Người quản lí có thể phân theo bốn kết hợp, tùy theo mức mạnh và yếu của hai khía cạnh lãnh đạo và quản lí.

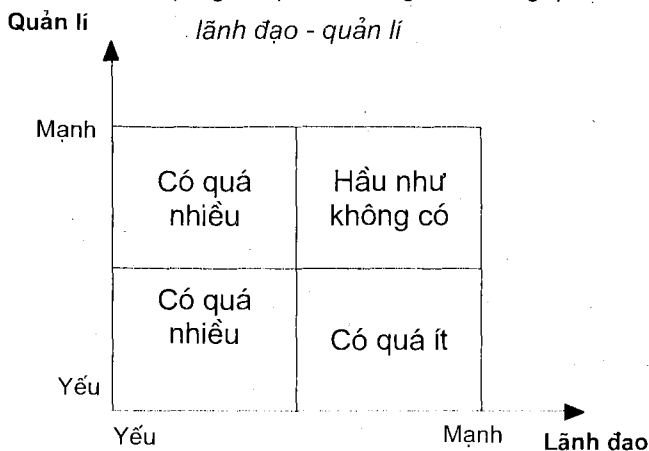
Kết hợp thứ nhất: *Người quản lí mạnh về lãnh đạo nhưng yếu về quản lí*. Trên hình vẽ loại người này nằm ở ô bên phải dưới. Những người quản lí này thường đưa ra những ý tưởng to lớn về cải cách toàn diện hay là những chương trình cạnh tranh mới mẻ. Họ có khả năng khơi dậy lòng nhiệt tình và sự ủng hộ mạnh mẽ của tất cả mọi lực lượng trong tổ chức một cách rất hiệu quả. Tuy nhiên ý tưởng và lòng nhiệt tình sẽ không đủ và chỉ sau một thời gian tiến hành các thay đổi, các ý tưởng to lớn bị phá sản. Tổ chức sẽ chịu thiệt hại nặng nề. Trong thực tế, có quá ít người quản lí loại này.

Kết hợp thứ hai: *Người quản lí mạnh về quản lí nhưng yếu về lãnh đạo*. Trên hình vẽ loại người này nằm ở ô bên trái trên. Những người quản lí này thường muốn tham gia vào tất cả mọi hoạt động của tổ chức. Họ luôn tạo sức ép để các nhân viên phải cạnh tranh với nhau và thường gây ra thái độ phản cảm từ phía nhân viên. Họ thường hoàn thành các công việc đề ra song về lâu dài, họ sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc duy trì chất lượng của sản phẩm cũng như sự phát triển của tổ chức, bởi họ hầu như không có một ý tưởng cũng như định hướng gì cho tổ chức trong tương lai. Trong thực tế, có quá nhiều người quản lí loại này.

Kết hợp thứ ba: *Người quản lí yếu về quản lí và yếu về lãnh đạo*. Trên hình vẽ loại người này nằm ở ô bên trái dưới. Những người quản lí này vừa không hình dung được sự phát triển của tổ chức mình trong tương lai sắp tới, vừa không biết tạo điều kiện cho tổ chức vận hành có hiệu quả theo các mục tiêu đề ra. Các tổ chức có những người quản lí như thế này sẽ nhanh chóng thất bại. Trong thực tế, có quá nhiều người quản lí loại này.

Kết hợp thứ tư: *Người quản lí mạnh về quản lí và mạnh về lãnh đạo*. Trên hình vẽ loại người này nằm ở ô bên phải trên. Ngoài việc đưa ra

Hình 1: Phân loại người quản lí trong mối tương quan



những ý tưởng to lớn về cải cách toàn diện hay là những chương trình cạnh tranh mới mẻ, khơi dậy lòng nhiệt tình và sự ủng hộ mạnh mẽ từ tất cả mọi lực lượng trong tổ chức một cách rất hiệu quả (tương tự như loại người quản lí thứ nhất), những người quản lí này còn biết tạo những điều kiện tốt nhất về các mặt kế hoạch, nguồn lực, con người để biến các ý tưởng thành hiện thực. Tổ chức có những người quản lí như thế này sẽ nhanh chóng gặt hái được nhiều thành công bền vững. Rất tiếc trong thực tế, hầu như không có người quản lí loại này.

Như các tổ chức nói chung, các tổ chức giáo dục cũng đang đối đầu với những vấn đề tương tự. Về điều này, nếu xét riêng một tổ chức cụ thể là nhà trường và người nắm giữ vị trí cao nhất của nó là hiệu trưởng, đã có nhận xét như sau (Halpin, 1966): “...quá nhiều hiệu trưởng để cho trách nhiệm của mình bị che khuất bởi những chuyện vặt vãnh, kết quả là họ tự từ bỏ vai trò lãnh đạo của mình và chỉ làm những công việc sự vụ. Những hoạt động lặp đi lặp lại hàng ngày và mang tính chất chiếu lệ có một sức hấp dẫn bề ngoài rất lớn, bởi vì chúng thường làm dịu đi nỗi lo lắng vốn luôn gắn với vai trò lãnh đạo của người hiệu trưởng. Nhưng chúng ta phải tránh mắc lỗi nhầm lẫn giữa hoạt động mang tính hàng ngày với năng suất và sự sáng tạo cần thiết cho việc lãnh đạo có hiệu quả”.

Các nghiên cứu lí luận về lãnh đạo và quản lí nhằm mục đích giúp các nhà quản lí các cấp cân bằng lại sự lệch hướng trong các công việc quản lí bằng cách chỉ rõ sự khác biệt giữa hai khái niệm này. Một số người cho rằng lãnh đạo và quản lí là hai mặt của một vấn đề, trong khi đó số khác lại nói rằng đó là hai khái niệm riêng

biệt nhưng bổ sung lẫn nhau; thậm chí có những trường phái lập luận rằng lãnh đạo chỉ là một mặt của quản lí. Dù vai trò của chúng là gì đi nữa thì một điều không thể tranh cãi là cần phải tạo ra sự cân bằng giữa lãnh đạo và quản lí. Vấn đề cần được quan tâm ở đây là nhiều khi sự thiên lệch quá về phía quản lí đang làm giảm ý nghĩa và vai trò của lãnh đạo trong một tổ chức. Người ta nói, nhà trường hiện nay bị quản lí quá nhiều và được lãnh đạo quá ít.

III. Sự khác biệt giữa lãnh đạo và quản lí

1. Những khác biệt dưới góc độ tính cách và chức năng

Trong nỗ lực xác định sự khác nhau giữa lãnh đạo và quản lí, một số nhà nghiên cứu có xu hướng mô tả các tính cách đặc trưng ở người quản lí và người lãnh đạo, từ đó đưa ra so sánh, với giả thiết là có người thuần túy là lãnh đạo và có người thuần túy là quản lí.

Cách tiếp cận này rất gần gũi với các học thuyết về tính cách trong nghiên cứu lãnh đạo và vĩ nhân. Và nếu như danh sách tính cách lãnh đạo đã có hơn 3.000 tên gọi thì sự so sánh tính cách giữa lãnh đạo và quản lí cũng không phải là đơn điệu. Chẳng hạn, Certo (1997) đề xuất một sự so sánh lí thú giữa tính cách của người lãnh đạo và quản lí (Xem Hình 2).

Hình 2: Tính cách của người lãnh đạo trong tương phản với người quản lí

Người lãnh đạo: Thiên về "TRÁI TIM"	Người quản lí: Thiên về "KHỐI OC"
Có tầm nhìn	Duy lí trí
Đam mê	Cổ vấn
Sáng tạo	Kiên cường
Linh động	Giải quyết vấn đề
Truyền cảm	Kiên quyết
Đổi mới	Phân tích
Quả cảm	Hệ thống
Giàu tưởng tượng	Thận trọng
Thực tiễn độc lập	Quyền lực, mệnh lệnh tạo sự ổn định

Nguồn: Certo, C. (1997): *Modern Management*, Prentice Hall Upper Sadle River, New Jersey.

Trong nghiên cứu về quản lí giáo dục nhiều tác giả cũng cố gắng chỉ ra sự khác biệt giữa lãnh đạo và quản lí trong một nhà trường. Nhìn chung đây mới chỉ là các nghiên cứu ban đầu, cần được tiếp tục hoàn thiện. Chẳng hạn, một vài đặc tính của lãnh đạo và quản lí trong giáo

dục được Evans (1996) mô tả khá cụ thể (Xem Hình 3).

Hình 3: Đặc tính của lãnh đạo và quản lí trong giáo dục

Đặc tính lãnh đạo	Đặc tính quản lí
1. Mang lại tầm nhìn	1. Bảo đảm rằng những thực hành về quản lí phản ánh được các hành động lãnh đạo.
2. Đề ra mục đích chung (có tham vấn)	2. Thực hiện tái cấu trúc để việc tổ chức trường hiệu quả và năng suất hơn.
3. Tạo điều kiện hoàn thành những mục tiêu giáo dục và tổ chức	3. Thiết kế và thực hiện những kế hoạch chiến lược.
4. Đáp ứng được các nhu cầu và tình huống khác nhau	4. Đáp ứng nhu cầu về trách nhiệm.
5. Có định hướng cho tương lai	5. Bảo đảm hoàn thành công việc.
6. Có tính doanh nghiệp về giáo dục	6. Bảo đảm tổ chức hoạt động thông suốt.
7. Hỗ trợ trường học thành nơi giáo dục sống động	7. Làm việc hiệu quả với con người.
8. Làm việc sáng tạo và trao quyền cho những người khác	8. Quản lí tài chính có hiệu quả
9. Đảm bảo được tiến trình và nội dung giáo trình là cập nhật và thiết yếu	9. Tiếp thị và quảng bá nhà trường

Nguồn: Evans, R. (1996), *The Human Side of School Change*, San Francisco: Jossey-Bass.

2. Những khác biệt trong vai trò tổng thể

Lewitt (1986) lại xem xét sự khác biệt giữa lãnh đạo và quản lí dưới góc độ của vai trò tổng thể. Bản chất của cách tiếp cận này là ở chỗ, một người giữ một chức vụ quản lí nào đó bao giờ cũng đảm nhận một vai trò tổng thể, bao gồm quản lí và lãnh đạo, và họ có thể chuyển từ vai trò này sang vai trò kia trong vai trò tổng thể này. Cách tiếp cận vai trò tổng thể giúp ta thấy được nguyên nhân vì sao những người giữ chức vụ quản lí của một tổ chức thường cảm thấy dễ chịu và an toàn trong vai trò quản lí hơn là phải chuyển sang vai trò lãnh đạo đầy thách thức và khó khăn. Lewitt cho rằng vai trò tổng thể bao gồm bốn mức độ là: mức độ nòng cốt, mức độ mong đợi, mức độ mở rộng và mức độ tiềm năng. Trong đó mức độ nòng cốt và mong đợi là

vai trò quản lí, còn mức độ mở rộng và tiềm năng là vai trò lãnh đạo (Hình 4).

Mức độ nóng cốt: phản ánh những khía cạnh chính thống của vai trò và thường được thể hiện bằng các văn bản có liên quan, ai cũng biết và hiểu rõ. Chẳng hạn như các trách nhiệm về lập kế hoạch, lập ngân sách, tổ chức, sắp xếp nhân sự, kiểm tra và giải quyết vấn đề. Vai trò này được coi là thỏa mãn các nhu cầu của tổ chức về hiệu quả bên trong và phân công trách nhiệm.

Mức độ mong đợi: thể hiện tổ hợp các mong đợi của các nhóm khác nhau trong tổ chức về vai trò của người hiệu trưởng chẳng hạn. Các nhiệm vụ này có thể không được viết ra trong văn bản nào nhưng mọi người đều cho rằng phải làm, chẳng hạn như người hiệu trưởng được mong đợi là đến dự và khai mạc một sự kiện thể thao của nhà trường.

Mức độ mở rộng: là những vai trò mà người hiệu trưởng tin rằng đó chính là trách nhiệm của mình, không quan trọng là có quy định bằng văn bản hay không. Đó là những công việc mà hiệu trưởng thấy quan trọng, cần phải làm, chẳng hạn như thách thức nhà trường thực sự trở thành một tổ chức học tập.

Mức độ tiềm năng: là vòng ngoài cùng của vai trò tổng thể, nó bao gồm các sáng kiến, cách tân. Và cùng với mức độ mở rộng nó tạo nên vai trò lãnh đạo, vai trò duy nhất có thể tạo nên thay đổi.

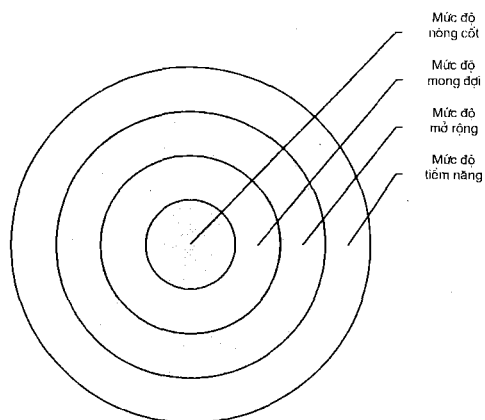
Chức năng của vai trò nóng cốt và mong đợi làm nảy sinh những nhu cầu về ra quyết định duy lí, kĩ năng phân tích kiên quyết, tạo ổn định và những tiến trình về cấu trúc, chú ý đến tiềm lực con người. Đây là những kĩ năng điển hình mà phần lớn các khóa học về quản lí quan tâm. Những yếu tố của vai trò hữu hình hơn, cụ thể hơn, dễ đo đếm và xác định hơn.

Vai trò lãnh đạo có xu hướng mở rộng giới hạn, cần có sự truyền cảm, quả cảm, thực nghiệm, tưởng tượng, đổi mới, đam mê và tầm nhìn. Khía cạnh này của vai trò vô hình hơn và mang ý nghĩa tinh thần nhiều hơn. Nó tiềm ẩn, trừu tượng, hình tượng và mang tính ý tưởng hơn là kĩ thuật.

Vòng tròn bên trong có liên quan đến những gì ta phải làm, trong khi những vòng bên ngoài liên quan đến những gì ta muốn làm. Điều này cho thấy lí do tại sao có những khó khăn khi di chuyển từ vai trò quản lí sang vai trò lãnh đạo như:

- Vai trò quản lí quá nhiều. Các nhà quản

Hình 4. Mô hình vai trò tổng thể của người lãnh đạo



Nguồn: Levitt, T. (1986), *Marketing Imagination*, New York: The Free Press.

lí "gói" vai trò này trong những giới hạn tự đặt ra để làm thành một khu vực dễ chịu, ngăn cản chính họ di chuyển ra những vòng bên ngoài.

- Cố định trong vai trò nóng cốt và mong đợi sự an toàn hơn. Di chuyển hay suy nghĩ ngoài khu vực an toàn là đáng sợ. Các nhà quản lí có khuynh hướng ở lại trong "gói", ở trong luồng chính, không dám tạo ra sóng, không gây chú ý, không thách thức hay thúc đẩy.

- Bản chất trừu tượng và vô hình của lãnh đạo có nghĩa là nắm bắt và yêu cầu những kĩ năng về xây dựng ý tưởng là khó hơn.

IV. Kết luận

Thế kỉ XXI đã bắt đầu, nhưng thật khó dự báo trường học trong tương lai sẽ như thế nào, bởi vì có quá nhiều những điều không chắc chắn. Nhưng có một điều chắc chắn là nhà trường của thế kỉ này sẽ rất khác so với những gì mà chúng ta đã biết trong thế kỉ XX. Về mặt khái niệm, chúng ta phải suy nghĩ xem một nhà trường là như thế nào, và tại sao nó tồn tại, để làm gì và cho ai? Các nhà nghiên cứu về quản lí giáo dục có thể đặt ra những loại vấn đề gì để giúp các nhà quản lí giáo dục đương đầu với những thách thức này? Có nhiều vấn đề cần bàn cãi, song điều rõ ràng là những kĩ năng quản lí hoàn hảo với những quy chế và kỉ luật chặt chẽ vẫn chưa đủ, nếu không nói là bất cập, đối với những biến đổi quá nhanh đang xảy ra. Và ở đây, kĩ năng



lãnh đạo bắt đầu thể hiện rõ nét vai trò của mình, nó không những bổ sung cho kỹ năng quản lý mà còn là động lực chính cho nhà trường phát triển trong tương lai. Do vậy, việc hiểu rõ đặc điểm và sự khác nhau giữa quản lý và lãnh đạo có một ý nghĩa lý luận và thực tiễn rất lớn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Certo, C. (1997): *Modern Management*, Prentice Hall Upper Sadle River, New Jersey.
2. Daft, RL.. (1999), *Leadership - Theory and Practice*, The Dryen Press.
3. Davies, B. và Ellison, L. (1997), *School Leadership For The 21st Century*, Routledge.
4. Evans, R. (1996), *The Human Side of School Change*, San Francisco: Jossey-Bass.
5. Halpin, A.W., (1966), *Theory and Research in Administration*, Macmillan, New York.
6. Kotter, J.P. (1990), *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, New York: The Free Press.
7. Levitt, T. (1986), *Marketing Imagination*, New York: The Free Press.
8. Nguyễn Lộc (Chủ biên), Mạc Văn Trang, Nguyễn Công Giáp, (2009), *Cơ sở lý luận quản lý trong tổ chức giáo dục*, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.

SUMMARY

This paper refers to the theoretical problems of the concepts of leadership and management with the purpose to help educational managers in balancing their roles in their daily management job. The article offers newly update definitions of leadership and management in relation to each other. Next, the article provides insights into the differences between these concepts from the perspectives of characteristics, function and total role models. Finally, the article contends that the excellent management skills with strict standards and rules have become insufficient, if not inadequate for the very fast changes nowadays. And here, leadership skills began to clearly show their important roles, they do not only supplement the management skills but also are becoming the main driving force for school development in the future. Therefore understanding characteristics and differences between management and leadership have a huge theoretical and practical meaning.

CHUẨN ĐẦU RA...

(Tiếp theo trang 6)

cứng" và "kỹ năng mềm" tạo thành năng lực của người được đào tạo.

4 - Ý nghĩa của CĐR

Lâu nay, CĐR của mỗi chương trình mới dừng ở việc xác định mục tiêu đào tạo về kiến thức, kỹ năng, thái độ và năng lực một cách chung chung, thiếu cụ thể nên gần như chỉ có giá trị để xét duyệt chương trình cho mở mã ngành.

Nếu xây dựng CĐR chi tiết đến từng năng lực hay hành vi cụ thể và yêu cầu người tốt nghiệp phải đạt được, thì ý nghĩa của CĐR có thể thấy rõ qua các điểm sau đây:

- Người dạy và người học biết dạy và học thế nào để đạt CĐR;

- Người sử dụng nguồn nhân lực biết năng lực thể hiện qua CĐR của người tốt nghiệp có những gì để tuyển dụng;

- Nhà nước, nhà quản lý sử dụng CĐR để quản lý và đánh giá chất lượng sản phẩm đào tạo của cơ sở đào tạo;

- Nhà tài trợ biết hiệu quả tài trợ đến đâu để tham gia tài trợ.

- CĐR có thể được sử dụng để xếp hạng các cơ sở đào tạo một cách định lượng thông qua kết quả đánh giá các kỹ năng mềm (nền tảng của năng lực phát triển) của sản phẩm đào tạo cơ sở đó.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Edward F.Crawley, Doris R. Brodeur, Johan Malmqvist, Sren stlund, *Rethinking engineering education - the CDIO approach*., 2007.
2. Lê Đức Ngọc, *Giáo dục đại học: Quan điểm và giải pháp*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, 2004.
3. Trần Hữu Hoan, *Đề cương môn học (Syllabus) trong học chế tín chỉ*, Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, tập 25, số 1S, 2009.

SUMMARY

Outcomes standards of a higher education program contents the minimal qualities of the graduates, therefore the definition of outcomes standards shall reflect the role and responsibilities for the products by the institution to the stakeholders: state, employer, sponsor... In this article the author presents some major components for defining outcome standards in higher education: basis, procedures, and methods.