

## NỘI DUNG CƠ BẢN TRONG LÃNH ĐẠO CỦA CÁN BỘ QUẢN LÝ CẤP CƠ SỞ Ở TRƯỜNG ĐẠI HỌC

My Giang Son

Trường Đại học Sài Gòn  
Email: mygiangson@sgu.edu.vn

### Article history

Received: 12/9/2023

Accepted: 04/10/2023

Published: 20/11/2023

### Keywords

Basic contents, leadership,  
managerial staff, university

### ABSTRACT

Leadership plays an important and indispensable role in the management activities of managers at all levels, of which the institutional level is not an exception. There have been many research projects on leadership and related issues from many different perspectives, but the approach to the specific audience of institutional managers at universities has not been focused and analyzed methodically, scientifically, and thoroughly. The article studies the concept of leadership, compares leadership with management and administration (similar terms) regarding the structure and elements of leadership; thereby determining the content and basic elements of leadership in general and the content and basic elements of leadership of institutional managers at universities in particular. Institution-level managers at universities need to clearly understand the content and basic elements of leadership in management activities to help their units operate, develop effectively, and eventually gain reputation, credibility and success.

### 1. Mở đầu

Lãnh đạo rất quan trọng và không thể thiếu trong hoạt động quản lý của CBQL các cấp, trong đó cấp cơ sở không phải là một ngoại lệ. “Lãnh đạo được xác định như là sự tác động, như một nghệ thuật hay một quá trình tác động đến con người sao cho họ sẽ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức” (Koontz et al., 1998, tr 499). Tuy có quan niệm khác nhau về lãnh đạo, nhưng John C. Maxwell (1993), LeRoy Eims (1981), Peter F. Drucker (2006) đều khẳng định, yếu tố gây ảnh hưởng, sự truyền cảm hứng, động lực cho người khác là một đặc trưng không thể thiếu của lãnh đạo. Đã có nhiều nghiên cứu của nhiều tác giả về lãnh đạo và các vấn đề có liên quan. Chẳng hạn, chỉ riêng về khái niệm “lãnh đạo”, phân biệt lãnh đạo với quản lý, quản trị cũng đã có nhiều tác giả đề cập, xem xét từ nhiều cách nhìn, góc độ khác nhau.

Bài báo đề cập, xem xét khái niệm “lãnh đạo”, so sánh lãnh đạo với quản lý, quản trị từ góc độ, sự quan tâm đến nội dung, yếu tố cơ bản của lãnh đạo; trên cơ sở đó xác định nội dung cơ bản của lãnh đạo và áp dụng để xác định nội dung cơ bản trong lãnh đạo của CBQL cấp cơ sở ở các trường đại học. CBQL cấp cơ sở ở trường đại học cần hiểu rõ nội dung cơ bản trong lãnh đạo của hoạt động quản lý để lãnh đạo, giúp đơn vị mình phụ trách hoạt động, phát triển một cách hiệu quả, làm nên danh tiếng, sự tín nhiệm và thành công trong hoạt động quản lý của mình.

### 2. Kết quả nghiên cứu

#### 2.1. Khái niệm “cán bộ quản lý cấp cơ sở ở trường đại học”

CBQL giáo dục là những người, những chủ thể có trách nhiệm quản lý, điều hành hoạt động của đơn vị. Theo Bộ GD-ĐT (2014, Điều 4), có thể hiểu, ở trường đại học, CBQL bao gồm: hiệu trưởng, phó hiệu trưởng; trưởng, phó các khoa, phòng, các đơn vị trực thuộc và công chức, viên chức được quy hoạch cho các chức danh quản lý nêu trên.

Tuy nhiên, Văn phòng Quốc hội (2019) xác định: “Viên chức quản lý là người được bổ nhiệm giữ chức vụ quản lý có thời hạn, chịu trách nhiệm điều hành, tổ chức thực hiện một hoặc một số công việc trong đơn vị sự nghiệp công lập và được hưởng phụ cấp chức vụ quản lý” (Điều 3, Mục 1). Khi xác định vai trò của CBQL giáo dục, Quốc hội (2019) nêu rõ: “CBQL giáo dục giữ vai trò quan trọng trong việc tổ chức, quản lý, điều hành các hoạt động giáo dục” (Điều 18, Mục 1). Theo “tinh thần” trên, xét về bản chất, CBQL giáo dục là những người được bổ nhiệm giữ chức vụ quản lý có thời hạn, có vai trò quản lý, điều hành, tổ chức thực hiện các hoạt động giáo dục. Ở trường đại học, trưởng, phó bộ môn/ tổ chuyên môn được bổ nhiệm có thời hạn, giữ vai trò quản lý, điều hành, tổ chức hoạt động của bộ môn/ tổ chuyên môn nên những người này có thể xem là CBQL cấp cơ sở.

Từ các căn cứ trên, có thể xác định: CBQL cấp cơ sở ở trường đại học là trưởng, phó các khoa, phòng, ban, các đơn vị trực thuộc Ban Giám hiệu; trưởng, phó các bộ môn/ tổ chuyên môn; các chủ thể được quy hoạch cho các chức danh quản lý nêu trên.

## 2.2. Khái niệm “lãnh đạo”

Lãnh đạo là gì? Đây là câu hỏi được nhiều người quan tâm và cũng có nhiều quan niệm, định nghĩa khác nhau. Koontz và cộng sự (1998) đã định nghĩa: “*Một cách khái quát, lãnh đạo được xác định như là sự tác động, như một nghệ thuật, hay một quá trình tác động đến con người sao cho họ sẽ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức*” (tr 499). Michael Armstrong (2016) quan niệm: “*Lãnh đạo là quá trình phát triển và truyền đạt một tầm nhìn tương lai, truyền động lực và hướng dẫn mọi người, cũng như đảm bảo sự cam kết của họ. Các nhà lãnh đạo biết họ muốn đi đâu và đảm bảo mọi người trong đội ngũ cũng đi theo hướng đó*” (tr 20). Jonh D. Millet cho rằng: “*Lãnh đạo là điều dắt và điều khiển công việc của một tổ chức để đạt được những mục tiêu mong muốn*” (dẫn theo Vũ Dũng, 2011, tr 49). Cũng có quan niệm gần như trên, Tô Xuân Dân và cộng sự (2011) xác định: “*Lãnh đạo là nhiệm vụ nhà quản lý trong việc xác định phương hướng, công bố tầm nhìn rõ ràng để hướng theo, phối hợp và động viên nhân viên cùng làm việc để đạt được mục tiêu chung*” (tr 362); Nguyễn Lộc (2015) cho rằng: “*Lãnh đạo là việc 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 cùng theo đuổi việc thực hiện tầm nhìn đề ra*” (tr 46). Các định nghĩa trên đều nhấn mạnh đến các vấn đề xác định tầm nhìn, chiến lược; hướng dẫn, điều khiển; truyền động lực trong lãnh đạo để đạt được mục tiêu đề ra.

Theo John C. Maxwell (1993): “*lãnh đạo là gây ảnh hưởng (là khả năng thu phục lòng người)*” (tr 21). Đây là một định nghĩa ngắn gọn nhưng có tính khái quát cao. Bùi Minh Hiền và cộng sự (2015) cho rằng: “*Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng mang tính xã hội lên tổ chức và cá nhân trong tổ chức, trong đó người lãnh đạo tìm kiếm sự tham gia và lôi cuốn những người khác đi theo mình một cách tự nguyện để đạt được mục tiêu của tổ chức*” (tr 45). Tương tự, Trần Kiêm (2018) định nghĩa: “*Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng và dẫn dắt hành vi của cá nhân hay nhóm người nhằm hướng tới mục tiêu chung của tổ chức*” (tr 25). Các định nghĩa này nhấn mạnh đến quá trình gây ảnh hưởng, lôi cuốn, dẫn dắt của lãnh đạo.

Các quan niệm, định nghĩa nêu trên về lãnh đạo cho thấy những khía cạnh cần chú ý trong nội dung cơ bản của lãnh đạo: (1) Lãnh đạo là việc xác định tầm nhìn, chiến lược, định hướng; (2) Lãnh đạo phải có sự chỉ đạo, hướng dẫn, điều khiển; (3) Lãnh đạo phải có sự động viên, khích lệ, tạo động lực; (4) Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng.

## 2.3. So sánh lãnh đạo với quản lý, quản trị

### 2.3.1. So sánh quản lý với quản trị

Ở trên đã trình bày các quan niệm, định nghĩa về lãnh đạo. Tuy nhiên, để hiểu rõ hơn về lãnh đạo, cần xem xét, so sánh lãnh đạo với các thuật ngữ gần với lãnh đạo: *quản lý, quản trị*. Trước hết, cần bàn về hai thuật ngữ quản lý, quản trị. Theo Bùi Minh Hiền và cộng sự (2011): Thuật ngữ “*quản trị*” thường được sử dụng để chỉ quản lý ở phạm vi các đơn vị kinh tế cơ sở như công ty, doanh nghiệp, hợp tác xã, hộ kinh doanh (tr 11). Tô Xuân Dân và cộng sự (2011) nhận định: có thể tạm hiểu rằng, từ “*quản lý*” được dùng ở nhiều cấp độ (nhà nước, ngành, địa phương và cơ sở), còn ở cơ sở thường dùng từ “*quản trị*” để chỉ các công việc gắn với cơ sở: hoạch định, điều hành, phối hợp, kiểm tra hoạt động của cơ sở đó sao cho đạt được mục tiêu đã định với hiệu quả cao nhất (tr 362).

Theo Trần Kiêm và Trần Khánh Đức (2023): “*Quản trị và quản lý là hai thuật ngữ đều nói về công việc của người lãnh đạo khi vận hành một cơ cấu, tổ chức nào đó*” (tr 22). Khi phân tích cụ thể, hai tác giả đã có sự so sánh quản trị và quản lý như sau (bảng 1):

Bảng 1. So sánh quản trị và quản lý (Trần Kiêm & Trần Khánh Đức, 2023, tr 22-23)

Nội dung	Quản trị	Quản lý
Định nghĩa	Nghệ thuật hoàn thành công việc/ nhiệm vụ thông qua công sức, trí tuệ của đội ngũ, định hướng mục tiêu đã đặt.	Xây dựng và định hướng những mục tiêu bao quát, thiết kế kế hoạch và chính sách thực thi.
Bản chất	Chức năng chấp hành, thực thi kế hoạch.	Chức năng ra quyết định, chức năng tư duy bao quát.
Phạm vi	Ra quyết định trong khuôn khổ đã đặt ra bởi cấp quản lý cao nhất.	Những quyết định trọng yếu của một tổ chức/ doanh nghiệp/ hệ thống với tư cách một chính thể.
Cấp thẩm quyền	Cận tối cao (hoặc bậc trung).	Tối cao
Đối tượng	Nhóm nhân sự quản trị sử dụng kỹ năng chuyên môn hoàn thành mục tiêu	Đại diện chủ sở hữu/ ủy quyền tối cao (Doanh nghiệp: cổ đông, bỏ tiền đầu tư và thu lợi tức)
Ngôn ngữ	Rất phổ biến trong doanh nghiệp.	Hay gặp trong hệ thống chính phủ, quân đội, tổ chức tôn giáo và giáo dục.
Ảnh hưởng	Các quyết định bị ảnh hưởng với giá trị, ý kiến, niềm tin và các quyết định của những nhà quản trị.	Quyết định bị tác động chủ yếu bởi ý kiến xã hội - cộng đồng, chính sách lớn của hệ thống chính trị.
Chức năng chủ yếu	Động viên, huy động nguồn lực và kiểm soát quá trình.	Lên kế hoạch bao trùm các cấp độ (phổ biến trung và dài hạn) và thực hiện chức năng tổ chức tổng thể.
Năng lực cần chú ý	Quản trị bộ máy (bao gồm cá nhân sự thực thi).	Kết nối các mục tiêu tổng quát của hệ thống, đảm bảo triết lý và tính bền vững.

Các so sánh trên cho thấy, quản trị và quản lý là hai khái niệm rất gần nhau, trên thực tế ranh giới giữa hai thuật ngữ này không dễ xác định, quản trị được dùng khi quản lý một đơn vị cơ sở, một hoạt động cụ thể nào đó; quản lý được dùng cho nhiều cấp độ lớn hơn.

Thực tế cũng cho thấy, trước đây hay dùng thuật ngữ “quản trị” trong môi trường doanh nghiệp (quản trị doanh nghiệp, quản trị kinh doanh...); hay dùng thuật ngữ “quản lý” trong môi trường giáo dục, hành chính (quản lý giáo dục, quản lý nhà nước, quản lý nhà trường...). Tuy nhiên, trong những năm gần đây, thuật ngữ “quản trị” cũng sử dụng nhiều trong môi trường giáo dục, như: quản trị nhà trường, quản trị hoạt động dạy học, quản trị hoạt động giáo dục...

Như vậy, thực tế khó phân biệt được rạch ròi giữa quản lý và quản trị; đây là hai thuật ngữ được dùng khá phổ biến, ở mỗi thuật ngữ có những quan niệm, định nghĩa khác nhau; nội hàm của hai thuật ngữ ấy giao thoa, thâm nhập vào nhau, trong nhiều trường hợp có thể dùng thay thế lẫn nhau. Tuy nhiên, phần lớn các tác giả đều chung nhận định: quản lý có tầm rộng và bao quát hơn so với quản trị. Vấn đề đặt ra là lãnh đạo có khác biệt gì với quản lý, quản trị?

### 2.3.2. So sánh lãnh đạo với quản lý, quản trị

“Một nhà lãnh đạo thường được coi là người quản lý nhưng một người quản lý chưa chắc đã là một nhà lãnh đạo. Có những người đứng đầu một tổ chức được thừa nhận là một nhà lãnh đạo xuất sắc, nhưng một số người khác chỉ được xem như một nhà quản lý bình thường, và họ tự đánh mất vai trò lãnh đạo của mình. Vậy sự khác biệt giữa quản lý và lãnh đạo là gì?” (Bùi Minh Hiền và cộng sự, 2015). Trần Kiểm (2018) quan niệm: Lãnh đạo (Lead) khác với quản lý (Manage). Lãnh đạo được hiểu là hình thái hoạt động quản lý cao nhất, chung nhất, là hạt nhân, là “ngọn đèn pha” của quản lý. Lãnh đạo được xem như “bộ não” của quản lý, là “hệ thần kinh trung ương” của quản lý. Đặc điểm chủ yếu của lãnh đạo là xác định đường lối cơ bản, nỗ lực, tự giác, hăng hái thực hiện có kết quả đường lối, mục tiêu đã vạch ra. Đặc điểm chủ yếu của quản lý thể hiện ở vai trò ưu tiên các chức năng chấp hành, được coi là một loại lãnh đạo đặc biệt, trong đó việc đạt được mục đích của tổ chức là tối quan trọng (tr 39). Các quan niệm trên đề cập đến hai vai trò của người đứng đầu tổ chức: vai trò lãnh đạo và vai trò quản lý. Trong đó, lãnh đạo nghiêng về đường lối, nỗ lực, tự giác, lôi cuốn, động viên, chỉ dẫn, gây ảnh hưởng; quản lý nghiêng về chấp hành, thực hiện quy trình, quy định.

Đỗ Quốc Sam (2007) quan niệm: “Quản lý và lãnh đạo đều hướng đến việc đạt được những mục tiêu đã đề ra của tổ chức. Trong quá trình này, lãnh đạo và quản lý thường bổ sung cho nhau, đan xen vào nhau. Lãnh đạo phải đi trước một bước, vừa biết vạch đường chỉ lối, vừa phải biết theo dõi tiến trình quản lý và cuối cùng là đánh giá kết quả chung” (tr 48). Tương tự như vậy nhưng cụ thể hơn, Nguyễn Thị Thúy Dung (2015) cho rằng: Nếu xem quá trình thực hiện một công việc gồm ba khâu: vạch ra phương hướng, tổ chức thực hiện, kiểm tra đánh giá kết quả thì khâu vạch ra phương hướng thuộc thẩm quyền của người lãnh đạo, khâu tổ chức thực hiện thuộc trách nhiệm của người quản lý, còn khâu kiểm tra đánh giá thuộc về cả lãnh đạo và quản lý. Như vậy, lãnh đạo theo nghĩa rộng bao hàm cả quản lý theo nghĩa hẹp (kiểm tra, đánh giá kết quả). Mặt khác, chức năng chỉ đạo, điều hành trong quản lý chính là sự tác động đến con người - chỉ dẫn, động viên, điều khiển, mệnh lệnh - sao cho họ sẽ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tập thể. Như vậy, quản lý theo nghĩa rộng bao gồm trong nó lãnh đạo theo nghĩa hẹp (tác động đến con người, gây ảnh hưởng, động viên thuyết phục con người thực hiện mục tiêu) (tr 71). Như vậy, lãnh đạo và quản lý có nội hàm giao thoa nhau, bao hàm lẫn nhau, đều hướng đến đạt được mục tiêu đề ra.

Một cách chi tiết, Tô Xuân Dân và cộng sự (2011) so sánh quản trị với lãnh đạo, nội dung so sánh thể hiện qua bảng 2.

Bảng 2. Sự khác biệt giữa quản trị và lãnh đạo (Tô Xuân Dân và cộng sự, 2011, tr 363)

STT	Quản trị	Lãnh đạo
1	Xác định mục tiêu rõ ràng	Xác định tầm nhìn
2	Lập kế hoạch	Thiết lập định hướng
3	Hướng vào nhiệm vụ	Hướng vào con người
4	Tổ chức, bố trí nhân sự	Liên kết con người
5	Làm đúng việc	Tìm việc đúng
6	Chỉ đạo, kiểm soát cấp dưới	Gây cảm hứng, tạo cam kết
7	Thực hiện quyền lực	Thực hiện ảnh hưởng
8	Có tính phân tích	Có tính đổi mới
9	Tập trung vào việc duy trì	Tập trung vào sự thay đổi
10	Dự trữ ngân quỹ	Tạo động cơ
11	Kiểm soát	Gây cảm hứng
12	Sống cùng văn hóa	Tạo ra văn hóa

Các so sánh ở bảng 2 cho thấy, lãnh đạo nghiêng về xác định đường lối cơ bản, động viên, khích lệ làm việc để thực hiện nhiệm vụ; quản lý nghiêng về việc chấp hành, tổ chức thực hiện nhiệm vụ.

Bùi Minh Hiền và cộng sự (2015) đã đưa ra bảng so sánh khá chi tiết giữa quản lý và lãnh đạo theo một số tiêu chí nhất định (tr 48-49). Kế thừa và phát triển các so sánh về sự khác nhau giữa quản lý và lãnh đạo của nghiên cứu này, đồng thời trên quan niệm hai thuật ngữ quản lý và quản trị rất gần nhau, nhiều khi xem như đồng nhất (khác nhau về cấp độ, cách thức, thói quen sử dụng), có thể so sánh quản lý, quản trị với lãnh đạo như bảng 3.

Bảng 3. So sánh quản lý, quản trị với lãnh đạo

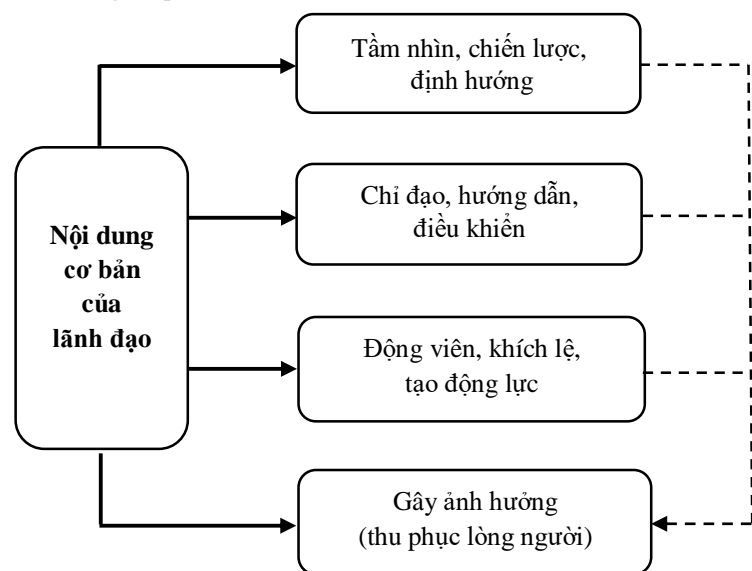
TT	Tiêu chí	Quản lý, quản trị	Lãnh đạo
1	Về đối tượng	Con người, các mối quan hệ, các hoạt động, sinh vật, máy móc... (các yếu tố phi con người: cơ sở vật chất, tài chính, thông tin...).	Con người (không lãnh đạo phi con người, không lãnh đạo máy móc...).
2	Về phương pháp	Hành chính, tổ chức, giáo dục, thuyết phục, động viên, Thiên về hành chính.	khích lệ, chế tài, phương pháp kinh tế... Thiên về giáo dục, thuyết phục, động viên...
3	Về tính chất	Mang nặng tính hành chính. Nhà quản lý là một thủ trưởng, thiên về kiểm soát, kiểm tra.	Mang nặng tính chính trị, tư tưởng. Nhà lãnh đạo là thủ lĩnh, thiên về sự giải phóng (tiềm năng, sức sáng tạo...).
4	Về chức năng	Lập kế hoạch; tổ chức; lãnh đạo; kiểm tra.	Xác định tầm nhìn, chủ trương, chiến lược; Chỉ đạo, điều khiển, hướng dẫn; Động viên, khích lệ, tạo động lực.
5	Về vai trò	Thực hiện các thẩm quyền được giao (vai trò thủ trưởng).	Là tâm điểm thống nhất mọi hoạt động của tổ chức, là linh hồn của tổ chức (vai trò thủ lĩnh).
6	Về khả năng, phẩm chất	Có khả năng triển khai, thực hiện quy trình.	Có khả năng tư duy cao: tư duy về tầm nhìn, về chiến lược. Có khả năng lãnh đạo sự đổi mới: phá bỏ trật tự cũ, xây dựng trật tự mới, dám thay đổi.
7	Về kết quả	Thường xác định được ngay sau đó.	Kết quả ân, phải sau thời gian dài mới xác định được.
8	Mối quan hệ giữa quản lý và lãnh đạo	Quản lý mà không có lãnh đạo dễ chệch hướng. Lí tưởng: người đứng đầu một tổ chức luôn là cả hai, nhà quản lý và nhà lãnh đạo, lúc thì lãnh đạo, lúc thì quản lý, lúc thì cả hai.	Lãnh đạo mà không có quản lý sẽ chung chung, không hiệu quả.

So sánh chi tiết ở bảng 3 cho thấy sự khác biệt cơ bản giữa quản lý, quản trị với lãnh đạo ở các khía cạnh: đối tượng; phương pháp; tính chất; chức năng; vai trò; khả năng, phẩm chất; kết quả và mối quan hệ giữa quản lý, quản trị và lãnh đạo. Quản lý, quản trị là một công việc; lãnh đạo là một phẩm chất hơn là một công việc, vì vậy: "... vai trò của người quản lý có thể được trao cho ai đó (hoặc bị lấy đi) thì lãnh đạo không phải là thứ có thể bán tặng. Nó là thứ người ta mong muốn đạt được. Mọi người phải muốn đi theo bạn" (Julie Zhuo, 2019, tr 50). Theo John C. Maxwell (2016): "*Quản lý là quá trình đảm bảo cho chương trình và mục tiêu hành động của tổ chức được thực hiện. Khác với quản lý, lãnh đạo xây dựng tầm nhìn và tạo động lực cho mọi người*" (tr 17).

Từ các phân tích, so sánh nêu trên, có thể thấy: Người đứng đầu tổ chức phải trong vai trò vừa là người lãnh đạo, vừa là người quản lý. Hai vai trò này tồn tại trong nhau, đan xen và bổ sung lẫn nhau như hai mặt của một thể thống nhất. Quản lý không có lãnh đạo thì dễ bị chệch hướng, lãnh đạo mà thiếu quản lý là lãnh đạo chung chung, không hiệu quả.

#### 2.4. Các nội dung cơ bản trong lãnh đạo của cán bộ quản lý cấp cơ sở ở trường đại học

Nội dung cơ bản của lãnh đạo, quan hệ giữa các nội dung có thể mô tả ở sơ đồ 1.



Sơ đồ 1. Nội dung cơ bản của lãnh đạo

Trong sơ đồ 1:

a) *Tầm nhìn, chiến lược, định hướng*

Đây là nội dung đầu tiên phải kể đến trong lãnh đạo. CBQL cơ sở thường tập trung vào thực hiện công việc và có thể chưa chú trọng đến tầm nhìn, chiến lược, định hướng. Nhưng vai trò lãnh đạo trong quản lý yêu cầu CBQL, dù là CBQL cấp cơ sở cũng phải có tầm nhìn, chiến lược, định hướng.

Theo Bùi Việt Phú và cộng sự (2014): “*Tầm nhìn (vision) chính là ước mơ của một tổ chức về hình ảnh mà tổ chức đó sẽ xây dựng. Cái mà bạn muốn tổ chức của bạn sẽ trở thành, hay nói cách khác là giấc mơ của bạn. Tầm nhìn phải mô tả được cái tương lai mà tổ chức định đi đến. Thường thì tầm nhìn hay phản ánh mơ ước của người thành lập hoặc lãnh đạo của tổ chức ấy*” (tr 10). Tầm nhìn giúp CBQL cơ sở có khả năng nhìn thấy những cơ hội và thách thức trước mắt, đồng thời xác định được mục tiêu của đơn vị và hướng đi của nó, xác định đúng vị trí của đơn vị trong tổ chức, trong lĩnh vực hoạt động của mình.

Về chiến lược, một quan niệm khá phổ biến “*Chiến lược không những chỉ ra hướng đi mà còn chỉ ra cách đi, tức là các giải pháp hành động, trong trường hợp này chiến lược gắn với kế hoạch và người ta thường gọi là kế hoạch chiến lược*” (Bùi Việt Phú và cộng sự, 2014, tr 12). Chiến lược của đơn vị thường ở cấp độ kế hoạch chiến lược. Kế hoạch chiến lược giúp trả lời câu hỏi: ta muốn đến đâu và làm thế nào để đến đó? Và để trả lời câu hỏi này, cần phải biết phân tích các yếu tố bên trong (mặt mạnh, mặt yếu) của tổ chức và các yếu tố bên ngoài (cơ hội, thách thức) tác động đến đơn vị. Thực tế, chiến lược được lập cho một thời kì thường là 10 năm, tầm nhìn 15-20 năm (Tô Xuân Dân và cộng sự, 2011).

Định hướng là quá trình tìm hiểu và xác định các mục tiêu và hướng đi cho đơn vị. Định hướng giúp CBQL cơ sở nhìn nhận, định rõ mục tiêu, mong muốn và giá trị của đơn vị để có thể lập kế hoạch và hành động nhằm đạt được những mục tiêu đó.

Xác định tầm nhìn, chiến lược, định hướng, thường thông qua việc lập kế hoạch chiến lược. Thông qua quá trình lập kế hoạch chiến lược, chúng ta sẽ được đặt các câu hỏi như: Chúng ta đang làm công việc gì? Tầm nhìn của chúng ta trong tương lai là gì? Các mục đích, định hướng và giá trị mà chúng ta đang đề cao? Chúng ta làm cái gì tốt nhất? Các liên đới của chúng ta là gì? Khách hàng, đối tượng phục vụ chính của chúng ta là ai? Làm thế nào để chúng ta thực hiện tốt? Chúng ta có đáp ứng được các quan tâm chính của chúng ta không? Các thời cơ hoặc nguy cơ nào đang tồn tại để chúng ta có thể khai thác hoặc để tránh? Các mặt yếu nào cần khắc phục? Chúng ta đạt năng suất, hiệu quả trong lĩnh vực nào, làm thế nào để chúng ta biết được? Chúng ta học được gì từ chính kinh nghiệm của chúng ta? (Trần Khánh Đức, 2014).

Có thể khái quát: tầm nhìn, chiến lược là định hướng, xác định hướng đi, cách đi cho đơn vị, xác định một khung cảnh tốt đẹp có thể đạt được của đơn vị trong tương lai. Tuy nhiên, cần phải nói rằng, quản lý cấp cơ sở ở trường đại học là quản lý cấp thấp, nên nội dung tầm nhìn, chiến lược định hướng không phải là nội dung nổi trội; bởi tương lai của đơn vị họ phụ trách có thể bị chi phối, phụ thuộc nhiều vào sự lãnh đạo của tổ chức. Thế nhưng cũng không thể xem nhẹ nội dung này, bởi vì với vai trò của mình, CBQL cơ sở cần có tầm nhìn, chiến lược và định hướng để đơn vị hoạt động và phát triển một cách hiệu quả; nội dung này sẽ giúp họ xác định mục tiêu, định lập kế hoạch, phân công công việc, tạo động lực cho nhân viên và đánh giá hiệu quả của quá trình quản lý của mình.

b) *Chỉ đạo, hướng dẫn, điều khiển:*

Lãnh đạo chỉ tập trung đến tầm nhìn, chiến lược, định hướng là chưa đủ; là “*chỉ tay năm ngón*”, là quan liêu, thiếu thực tế, không thuyết phục; không thể đưa đơn vị đến với tương lai, khung cảnh tốt đẹp mà tầm nhìn, chiến lược, định hướng đề ra. Do vậy, bên cạnh việc chú trọng tầm nhìn, chiến lược, định hướng, lãnh đạo cần phải có chỉ đạo, hướng dẫn, điều khiển quá trình thực hiện nhiệm vụ.

Chỉ đạo, hướng dẫn và điều khiển đóng vai trò quan trọng trong công việc của CBQL cấp cơ sở:

- *Chỉ đạo*: CBQL có trách nhiệm chỉ đạo, lập kế hoạch với mục tiêu cụ thể. Họ phải đưa ra hướng dẫn cần thiết cho các nhóm, các thành viên trong đơn vị để đảm bảo rằng công việc được thực hiện theo tiến độ và chất lượng mong đợi.

- *Hướng dẫn*: CBQL cần hướng dẫn, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ trong việc thực hiện công việc cho các nhóm, các thành viên trong đơn vị. Các hướng dẫn cần rõ ràng về quy trình, quy định và phù hợp với chính sách trong tổ chức. Hướng dẫn sẽ giúp các nhóm, các thành viên trong đơn vị hiểu, thực hiện tốt nhiệm vụ và tuân thủ đúng các quy định được đưa ra.

- *Điều khiển*: CBQL phải theo dõi và đánh giá công việc của các nhóm, các thành viên trong đơn vị để đảm bảo tuân thủ quy định và đạt được kết quả mong đợi. Họ thường rà soát hiệu quả và đề xuất các biện pháp cải tiến để tăng cường hiệu quả làm việc của các nhóm, các thành viên trong đơn vị.

Qua việc chỉ đạo, hướng dẫn và điều khiển, CBQL đảm bảo hoạt động của đơn vị theo đúng định hướng, đảm bảo hiệu quả trong công việc, tạo điều kiện để các thành viên trong đơn vị phát triển và đóng góp vào sự phát triển của đơn vị, của tổ chức.

Lãnh đạo mà không có các chỉ đạo cụ thể, không điều khiển, hướng dẫn thực hiện nhiệm vụ thì khó có uy tín, khó gây ảnh hưởng. Do vậy, một nội dung cơ bản mà lãnh đạo phải có là: chỉ đạo, điều khiển, hướng dẫn.

#### *c) Động viên, khích lệ, tạo động lực*

Một điểm khác biệt cơ bản giữa lãnh đạo và quản lý, quản trị là “Động viên, khích lệ, tạo động lực”. Nhà quản lý, quản trị yêu cầu mọi người làm việc đúng quy định, quy trình và hoàn thành công việc của mình. Nhà lãnh đạo không như vậy mà phải biết động viên, khích lệ, truyền cảm hứng để mọi người tự nguyện, có động lực là việc tốt để hoàn thành công việc của mình, đảm bảo tất cả mọi người đều hoàn thành công việc là tài năng của nhà quản lý, khích lệ người khác làm việc tốt hơn là tài năng của nhà lãnh đạo (John C. Maxwell, 2016).

Động viên, khích lệ và tạo động lực đóng vai trò quan trọng trong công việc của CBQL cấp cơ sở vì:

- Qua việc động viên, khích lệ, CBQL tạo ra động lực và sự hứng khởi cho các thành viên trong đơn vị. Điều này giúp tăng cường tinh thần làm việc, nỗ lực và cam kết trong công việc, từ đó tạo ra kết quả tốt hơn.

- Khi nhận được sự động viên, khích lệ từ cấp quản lý, các thành viên trong đơn vị cảm thấy được đánh giá và công khai công lao của mình. Điều này tạo ra một môi trường làm việc tích cực, tăng cường cảm giác tự hào và động lực để đạt được hiệu suất cao hơn trong thực hiện nhiệm vụ.

- Khi CBQL động viên, khích lệ các thành viên trong đơn vị, họ thể hiện sự quan tâm và sẵn lòng lắng nghe. Điều này giúp xây dựng mối quan hệ tốt giữa cấp quản lý và những người dưới quyền, tạo ra sự tương tác và hỗ trợ lẫn nhau.

- Khi các thành viên trong đơn vị được động viên, khích lệ, họ tin tưởng vào khả năng của mình và có động lực để đối mặt với thách thức công việc. Điều này tạo ra lòng tin vào CBQL, tạo ra môi trường làm việc ổn định và đáng tin cậy.

Tóm lại, động viên, khích lệ và tạo động lực không chỉ giúp CBQL xây dựng một môi trường làm việc tích cực, mà còn tăng cường hiệu suất làm việc, xây dựng mối quan hệ và tạo lòng tin trong đơn vị.

#### *d) Gây ảnh hưởng*

Gây ảnh hưởng là khả năng thu phục lòng người (John C. Maxwell, 2016). Để thu phục được lòng người, điều kiện cần là lãnh đạo phải thực hiện tốt ba nội dung: (1) Xác định tầm nhìn, định hướng, chiến lược trong sự phát triển của đơn vị; (2) Chỉ đạo, hướng dẫn, điều khiển các nhóm, các thành viên của đơn vị thực hiện tốt nhiệm vụ; (3) Động viên, khích lệ, tạo động lực làm việc cho các nhóm, các thành viên của đơn vị. Thực hiện tốt ba nội dung trên là cơ bản, là đã có ý nghĩa gây ảnh hưởng, nhưng chưa đủ. Để lãnh đạo tốt, bên cạnh việc thực hiện tốt ba nội dung trên, điều kiện đủ là CBQL phải có những phẩm chất và năng lực tốt mới có thể thu phục lòng người, mới có thể gây ảnh hưởng mạnh đến các nhóm, các thành viên của đơn vị:

- Về phẩm chất, các phẩm chất chính cần kể đến là khả năng quản lý bản thân của CBQL (ki luật bản thân; kiểm soát cảm xúc, thái độ, tinh thần); gương mẫu (tự tin, quyết đoán, trung thực, khiêm tốn, giữ lời hứa, chấp nhận thách thức, dám chịu trách nhiệm, biết nhận sai lầm, biết quan tâm đến cấp dưới, ứng xử văn hóa...); ý thức mình vì mọi người.

- Về năng lực, có năng lực bao quát công việc; có năng lực đàm phán, thuyết trình một cách thuyết phục; có năng lực tạo ra sự thay đổi tích cực;...

CBQL cần có khả năng gây ảnh hưởng. Khả năng gây ảnh hưởng giúp họ có thể thúc đẩy sự đổi mới, tăng cường hiệu quả làm việc, tạo động lực cho nhân viên và đạt được mục tiêu của đơn vị. Ngoài ra, khả năng gây ảnh hưởng cũng giúp CBQL xây dựng mối quan hệ tốt với các đơn vị khác trong tổ chức, với đối tác, khách hàng và cộng đồng, làm nên danh tiếng và sự tin nhiệm của đơn vị.

### **3. Kết luận**

Vai trò lãnh đạo là quan trọng và không thể thiếu trong hoạt động quản lý của CBQL nói chung, của CBQL cơ sở ở trường đại học nói riêng. Các khía cạnh cần chú ý trong lãnh đạo là: (1) Lãnh đạo là việc xác định tầm nhìn, chiến lược, định hướng; (2) Lãnh đạo phải có sự chỉ đạo, hướng dẫn, điều khiển; (3) Lãnh đạo phải có sự động viên, khích lệ, tạo động lực; (4) Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng. Ở mức độ nào đó có thể xem các khía cạnh này tạo nên cấu trúc tổng thể của lãnh đạo. Người đứng đầu một tổ chức có hai vai trò quan trọng: vai trò quản lý và vai trò lãnh đạo; giữa chúng có mối quan hệ chặt chẽ: quản lý thực hiện các thẩm quyền được giao (vai trò thủ trưởng); lãnh đạo là tâm điểm thống nhất mọi hoạt động của tổ chức, là “linh hồn” của tổ chức (vai trò thủ lĩnh). Do đó, quản lý mà

không có lãnh đạo dễ chệch hướng; lãnh đạo mà không có quản lý sẽ chung chung, không hiệu quả. Lí tưởng: người đứng đầu một tổ chức luôn là cả hai, nhà quản lý và nhà lãnh đạo, lúc thì lãnh đạo, lúc thì quản lý, lúc thì cả hai. Nội dung cơ bản của lãnh đạo bao gồm: (1) Tâm nhìn, chiến lược, định hướng; (2) Chỉ đạo, hướng dẫn, điều khiển; (3) Động viên, khích lệ, tạo động lực; (4) Gây ảnh hưởng. Trong đó, gây ảnh hưởng vừa là hệ quả của ba nội dung đầu vừa là nội dung đặc thù, quan trọng của lãnh đạo. Thực hiện tốt ba nội dung đầu sẽ góp phần quan trọng thu phục lòng người, tức gây ảnh hưởng. Tuy nhiên, lãnh đạo phải có thêm những phẩm chất, kĩ năng khác để tạo uy tín, sự tin cậy, lôi cuốn, thu phục mọi người đi theo mình. CBQL cấp cơ sở ở trường đại học cần hiểu rõ nội dung cơ bản trong lãnh đạo của hoạt động quản lý để lãnh đạo, giúp đơn vị mình phụ trách hoạt động, phát triển một cách hiệu quả, làm nên danh tiếng, sự tin nhiệm và thành công trong hoạt động quản lý của mình.

### Tài liệu tham khảo

- Bộ GD-ĐT (2014). *Thông tư số 28/2014/TT-BGDĐT ngày 28/8/2014 Quy định về việc bồi dưỡng và cấp chứng chỉ bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục*.
- Bùi Minh Hiền (chủ biên), Vũ Ngọc Hải, Đặng Quốc Bảo (2011). *Quản lý giáo dục*. NXB Đại học Sư phạm.
- Bùi Minh Hiền, Nguyễn Vũ Bích Hiền (đồng chủ biên), Hứa Hoàng Anh, Nguyễn Văn Anh, Nguyễn Thị Thu Hằng (2015). *Quản lý và lãnh đạo nhà trường*. NXB Đại học Sư phạm.
- Bùi Việt Phú (chủ biên), Nguyễn Văn Đệ, Đặng Bá Lãm (2014). *Giáo trình Chiến lược và Chính sách phát triển giáo dục*. NXB Giáo dục Việt Nam.
- Đỗ Quốc Sam (2007). Bàn về lãnh đạo và quản lý trong công cuộc cải cách hành chính. *Tạp chí Cộng sản*, 776, 48-51.
- John C. Maxwell (1993). *Phát triển kĩ năng lãnh đạo* (Đình Việt Hòa, Nguyễn Thị Kim Oanh dịch; Lê Duy Hiếu hiệu đính năm 2016). NXB Lao động.
- Julie Zhuo (2019). *Bí quyết trở thành nhà quản lý tài ba* (Hoàng Anh dịch năm 2020). NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
- Koontz, H., Odonnell, C., & Weihrich, H. (1998). *Những vấn đề cốt yếu của quản lý* (Vũ Thiệu, Nguyễn Mạnh Quân, Nguyễn Đăng Dâu dịch). NXB Khoa học và Kỹ thuật.
- LeRoy Eims (1981). *Hãy trở thành nhà lãnh đạo biết truyền động lực* (Nguyễn Thị Nhiên dịch năm 2018). NXB Tài chính.
- Michael Armstrong (2016). *Nghệ thuật quản lý con người* (Thành Khang, Diễm Quỳnh dịch năm 2018). NXB Hồng Đức .
- Nguyễn Lộc (2015). *Các tiếp cận về năng lực của người quản lý giáo dục*. Kì yếu hội thảo khoa học “Đào tạo cán bộ quản lý giáo dục trong bối cảnh đổi mới giáo dục”, tr 42-56. NXB Đại học Sư phạm.
- Nguyễn Thị Thúy Dung (2015). *Tâm lý học quản lý, lãnh đạo*. NXB Giáo dục Việt Nam.
- Peter F. Drucker (2006). *Những nguyên lý quản trị bất biến mọi thời đại* (Vương Bảo Long dịch năm 2021). NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
- Quốc hội (2019). *Luật Giáo dục*. Luật số 43/2014/QH14, ban hành ngày 14/6/2019.
- Tô Xuân Dân (chủ biên), Nguyễn Hữu Trì, Đỗ Trọng Hùng, Nguyễn Ngọc Minh, Phan Mạnh Chính (2011). *Bối cảnh mới - Ngôi trường mới - Nhà quản lý giáo dục mới*. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Trần Khánh Đức (2014). *Giáo dục và phát triển nguồn nhân lực trong thế kỉ XXI*. NXB Giáo dục Việt Nam.
- Trần Kiểm (2018). *Quản lý và lãnh đạo nhà trường hiệu quả - tiếp cận năng lực*. NXB Đại học Sư phạm.
- Trần Kiểm, Trần Khánh Đức (2023). *Phương pháp hiện đại trong lãnh đạo và quản trị nhà trường*. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Văn phòng Quốc hội (2019). *Luật Viên chức*. Luật số 26/VBHN-VPQH, ban hành ngày 16/12/2019.
- Vũ Dũng (2011). *Giáo trình Tâm lý học quản lý*. NXB Đại học Sư phạm.