

XÂY DỰNG MÔ HÌNH PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CỦA LÃNH ĐẠO TRƯỜNG GIÁO DỤC THUỘC ĐẠI HỌC QUỐC GIA THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Nguyễn Thái Bình Long⁺,
Bùi Chí Thuận

Trung tâm Khảo thí và Đánh giá Chất lượng Đào tạo - Đại học Quốc gia
Thành phố Hồ Chí Minh
+ Tác giả liên hệ • Email: longtb@vnuhcm.edu.vn

Article history

Received: 16/8/2022

Accepted: 18/10/2022

Published: 20/12/2022

Keywords

Model, leadership style, higher education, construction, public university, university of pedagogy, Vietnam National University, Ho Chi Minh City

ABSTRACT

The research and development of leadership styles for leaders of the School of Education, Vietnam National University, Ho Chi Minh City play an essential role in the development of the school given its strong impact on the school's operational efficiency, manners of managerial staffs as well as their inferiors, and other stakeholders' benefits. This study aims to clarify the concepts and models of leadership in education; characteristics and qualities in leadership styles of leaders in higher education and propose a model of leadership style for leaders in the School of Education, Vietnam National University, Ho Chi Minh City. The result reveals poorly completed tasks and managers with low credibility mainly due to inappropriate leadership styles rather than incompetence or inappropriate attitude, or insufficient facilities. Therefore, developing a proper leadership style for leaders of the School of Education, Vietnam National University Ho Chi Minh City is an urgent, fundamental and long-term mission.

1. Mở đầu

Trên cơ sở Nghị quyết số 14/2005/NQ-CP của Chính phủ về việc đổi mới cơ bản và toàn diện giáo dục đại học (GDĐH) Việt Nam giai đoạn 2006-2020 (Chính phủ, 2005) và Nghị quyết số 19-NQ/TW của Ban Chấp hành Trung ương về tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập, nhiệm vụ đặt ra đối với GDĐH là “tập trung xây dựng một số trường sư phạm, giáo dục trọng điểm để đào tạo đội ngũ GV và quản lý giáo dục” (Ban Chấp hành Trung ương, 2017). Đại học Quốc gia (ĐHQG) Thành phố Hồ Chí Minh đã đưa việc thành lập Trường Giáo dục trong hệ thống GDĐH công lập tại ĐHQG Thành phố Hồ Chí Minh (gọi tắt là Trường Giáo dục tại ĐHQG Thành phố Hồ Chí Minh) vào Kế hoạch Chiến lược ĐHQG Thành phố Hồ Chí Minh giai đoạn 2016-2020. Để hiện thực hóa mục tiêu trên, ĐHQG Thành phố Hồ Chí Minh đã giao cho Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn xây dựng và hoàn thiện đề án trình Hội đồng ĐHQG Thành phố Hồ Chí Minh phê duyệt trong năm 2019 (Lê Huyền, 2019). Đây là một trong những mục tiêu kế hoạch phát triển chiến lược nhằm nâng cao chất lượng giáo dục của hệ thống ĐHQG Thành phố Hồ Chí Minh nói riêng và khu vực phía Nam nói chung.

Từ thực tế và yêu cầu nêu trên, việc nghiên cứu xây dựng mô hình phong cách lãnh đạo (PCLĐ) phù hợp cho lãnh đạo Trường Giáo dục tại ĐHQG Thành phố Hồ Chí Minh là một vấn đề quan trọng và cấp thiết.

2. Kết quả nghiên cứu

2.1. Cơ sở nghiên cứu về lãnh đạo và phong cách lãnh đạo

2.1.1. Mục đích và phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này nhằm tìm hiểu và làm rõ các khái niệm, các mô hình lãnh đạo trong giáo dục, những đặc tính, tổ chức trong PCLĐ của lãnh đạo ở GDĐH và đề xuất mô hình PCLĐ của người lãnh đạo quản lý Trường Giáo dục tại ĐHQG Thành phố Hồ Chí Minh. Chúng tôi vận dụng phương pháp nghiên cứu tài liệu (Vũ Cao Đàm, 1999) để phân tích, tổng hợp các tài liệu trong và ngoài nước có liên quan đến PCLĐ và văn hóa tổ chức trong tổ chức giáo dục và GDĐH. Chúng tôi cũng sử dụng phương pháp phỏng vấn chuyên gia nhằm tham khảo ý kiến của các chuyên gia trong lĩnh vực lãnh đạo trong GDĐH về những vấn đề liên quan đến PCLĐ của những nhà lãnh đạo trường đại học công lập ở Việt Nam.

2.1.2. Lãnh đạo và phong cách lãnh đạo

Có nhiều quan niệm về lãnh đạo, tùy góc độ tiếp cận từ hành vi, quan hệ, vị thế, quyền lực, tổ chức,... Những khái niệm này có điểm chung là bao hàm sự tương tác giữa hai hay nhiều người, quá trình tác động có mục đích được thực hiện bởi người lãnh đạo với người dưới quyền. Kế thừa quan điểm của các nhà nghiên cứu đi trước, kết hợp với

góc độ quản lý nhà nước trong giáo dục, chúng tôi nhận định “Lãnh đạo là quá trình tương tác năng động trong đó lãnh đạo, nhóm lãnh đạo cùng nhau xác định đúng tầm nhìn, động viên, khích lệ những người khác cùng chung sức thực hiện các tầm nhìn, các mục tiêu của tổ chức vì một tương lai tốt đẹp hơn. Để làm được điều này, người lãnh đạo phải có cái tâm trong sáng, vì lợi ích chung, có phương pháp nhận thức đúng dựa trên tư duy hệ thống động, có vốn tri thức khoa học phong phú về hoạt động lãnh đạo và chuyển hóa những tri thức đó thành các kỹ năng lãnh đạo chuyên nghiệp, hiệu quả”. Vậy, có thể hiểu, lãnh đạo Trường Giáo dục tại ĐHQG Thành phố Hồ Chí Minh là người đưa ra những quyết định, vạch ra những mục tiêu, hoạch định những chương trình để tổ chức thực hiện cho Trường.

Chúng tôi cho rằng, PCLĐ của lãnh đạo Trường Giáo dục tại ĐHQG Thành phố Hồ Chí Minh là hệ thống các phương pháp, cách thức hành động tương đối ổn định được người lãnh đạo nhà trường sử dụng để tác động đến những người dưới quyền và ra quyết định xử lý các tình huống thuộc phạm vi thẩm quyền nhằm đạt mục tiêu phát triển của Nhà trường; được biểu hiện thông qua kiến thức chuyên môn, hiểu biết chính trị, khả năng sử dụng quyền lực và hành động trong công việc của người lãnh đạo.

2.2. Lãnh đạo và phong cách lãnh đạo giáo dục đại học

2.2.1. Lãnh đạo trong giáo dục đại học

Trong thời đại kinh tế tri thức và cơ chế thị trường hội nhập toàn cầu hóa, các cơ sở GDĐH đang tiến dần đến tự chủ toàn diện và đòi hỏi lãnh đạo trong chế độ xã hội chủ nghĩa ngoài những yếu tố không thể thiếu của người lãnh đạo qua vai trò, phương pháp, kỹ năng và PCLĐ thì cần phải có tư tưởng (đường lối chính trị), đạo đức cách mạng trong lãnh đạo, phải chủ động, năng động và có tầm nhìn để tiên liệu định hướng phát triển, chèo lái tổ chức đạt được mục tiêu và phát triển một cách bền vững. Trong bài báo này, chúng tôi chỉ tập trung khai thác về khía cạnh PCLĐ của người lãnh đạo đơn vị trong lĩnh vực GDĐH.

2.2.2. Phong cách lãnh đạo

Dù lãnh đạo là yếu tố bao hàm quản lý, khoa học lãnh đạo lại được phát triển trên nền tảng của khoa học quản lý. Tony Bush kế thừa từ 6 mô hình quản lý giáo dục (Bush, 2003) đã cho ra đời 7 lý thuyết lãnh đạo giáo dục: Phong cách quản lý: (1) Chính quy; (2) Bình đẳng; (3) Chính trị; (4) Chủ quan; (5) Mơ hồ; (6) Văn hóa. PCLĐ gồm: (1) Quản lý; (2) Can dự/ Tham gia; Chuyên hóa; Liên cá nhân; (3) Giao dịch; (4) Hậu hiện đại; (5) Thích ứng; (6) Luân lý; (7) Hướng dẫn.

Liên quan đến một số mô hình lý thuyết lãnh đạo quản lý có thể vận dụng trong GDĐH tại Việt Nam, Lê Ngọc Hùng (2018) đưa ra 8 PCLĐ gồm: (1) Lãnh đạo quản lý; (2) Lãnh đạo can dự; (3) Lãnh đạo chuyên hóa; (4) Lãnh đạo giao dịch; (5) Lãnh đạo hậu hiện đại; (6) Lãnh đạo thích ứng; (7) Lãnh đạo luân lý; (8) Lãnh đạo hướng dẫn. Chúng tôi cho rằng: lãnh đạo giáo dục nên tập trung vào phát triển nghề dạy học và phát triển nhân cách người học chứ không nên đặt nặng vai trò quản lý, qua đó gián tiếp can dự quá nhiều vào hoạt động dạy và học.

2.3. Mô hình lý thuyết phong cách lãnh đạo trong giáo dục đại học

Theo mô hình PCLĐ quản lý, Leithwood và cộng sự (1999) định nghĩa lãnh đạo gắn liền với quản lý. Người lãnh đạo, quản lý cần phải có năng lực xây dựng, thực hiện và phát triển một chu trình gồm 7 chức năng quản lý là: (1) Vạch mục tiêu; (2) Xác định nhu cầu; (3) Xác định ưu tiên; (4) Lập kế hoạch; (5) Lập ngân sách; (6) Thực hiện; (7) Đánh giá. Mô hình này phù hợp với tổ chức giáo dục hoạt động theo cơ chế quản lý kiểu phi thị trường trước đây ở Việt Nam. Lãnh đạo quản lý có thể vẫn còn phù hợp với các cơ sở giáo dục công lập hiện nay, khi các yêu cầu và nguồn lực vẫn còn được chuyển giao từ trên xuống dưới.

Theo mô hình PCLĐ tham dự, Leithwood và cộng sự (1999) cho rằng quá trình ra quyết định phải được mọi thành viên của tổ chức có thể tham gia. Mô hình này gồm ba tiền đề là: (1) Sự tham gia làm tăng hiệu quả giáo dục; (2) Sự tham gia tuân theo các nguyên lý dân chủ; (3) Mọi thành viên của tổ chức đều có thể tham gia lãnh đạo. Mô hình này phù hợp với quá trình dân chủ hóa. Ở Việt Nam, mô hình Lãnh đạo tham dự có thể không giới hạn trong nội bộ của nhà trường mà mở rộng sang việc xã hội hóa - “Nhà nước và Nhân dân” cùng làm giáo dục.

Theo mô hình PCLĐ chuyên hóa, Bush (2003) cho rằng lãnh đạo phụ thuộc nhiều vào sự cam kết và năng lực của các thành viên trong tổ chức. Leithwood và cộng sự (1999) chỉ ra 8 chiều cạnh của Lãnh đạo chuyên hóa trong giáo dục là: (1) Xây dựng tầm nhìn; (2) Xác định mục tiêu; (3) Khuyến khích trí tuệ; (4) Hỗ trợ cá nhân; (5) Xây dựng mô hình thực hành và hệ các giá trị của tổ chức; (6) Nêu rõ các kỳ vọng về hiệu quả hoạt động; (7) Tạo dựng văn hóa năng suất; (8) Phát triển các cấu trúc khuyến khích tham gia quyết định. Mô hình này gắn liền với mô hình Mô hình này rất phù hợp với các trường tự chủ nơi lãnh đạo phải gây ảnh hưởng, khuyến khích và tạo sự cam kết từ các thành viên. Tuy nhiên, Lãnh đạo chuyên hóa có nguy cơ trở nên “độc đoán” khi lãnh đạo biến đổi các quy tắc và dựa vào số đông để áp đảo các sáng kiến cá nhân.

Mô hình PCLĐ giao dịch tương ứng với mô hình quản lý chính trị, trong đó các mối quan hệ giữa các bên, nhất là với giáo viên, dựa vào sự trao đổi các nguồn lực có giá trị (Bush 2007). Mô hình Lãnh đạo giao dịch trở nên phổ

biến trong điều kiện kinh tế thị trường, khi giáo dục trở thành một dịch vụ công do nhà trường cung cấp và các cá nhân, gia đình, doanh nghiệp là bên sử dụng các dịch vụ này. Các giao dịch của nhà trường với các bên có thể xảy ra mâu thuẫn lợi ích cần được xử lý, giải quyết trên cơ sở kết hợp chiến lược chính trị với hợp đồng giao dịch kinh tế. Do vậy, khó có thể tách rời Lãnh đạo giao dịch với lãnh đạo, quản lý chính trị.

Bush (2007) cho rằng, mô hình PCLĐ hậu hiện đại có mối liên hệ chặt chẽ với mô hình quản lý chủ quan. Theo mô hình này, nhà trường là sản phẩm của những người có các suy nghĩ, quan điểm, trải nghiệm, hành động khác nhau gồm cả sự phản biện mà người lãnh đạo phải quan tâm tìm hiểu, nắm bắt, tôn trọng và bao dung.

Nếu các mô hình PCLĐ trên đều nhấn mạnh đến một số chiều cạnh của lãnh đạo giáo dục mà không chú ý đến tính hệ thống, tính toàn thể và sự thích ứng với tình huống, môi trường thì theo Bush và Heystek (2006), mô hình Lãnh đạo thích ứng đưa ra và thực thi quyết định ứng phó phù hợp với những vấn đề trong một tình huống nhất định. PCLĐ thích ứng gắn với mô hình quản lý mơ hồ. Các tình huống và các vấn đề rất phong phú, do vậy phong cách này đòi hỏi phải phân tích tình huống, xác định được vấn đề và lựa chọn được phương án tối ưu.

Trọng tâm PCLĐ luân lý là các hệ giá trị, niềm tin và đạo đức của người lãnh đạo, quản lý. Phong cách này tương ứng với mô hình quản lý văn hóa khi lãnh đạo luôn đề cao việc xây dựng và thực hiện các hoạt động theo các hệ giá trị văn hóa, hệ giá trị đạo đức, ý thức đạo đức. Theo mô hình này, nhà lãnh đạo luôn phải đi đầu, làm gương cho mọi người noi theo (Bush, 2007).

Mô hình PCLĐ hướng dẫn là mô hình thuần túy lãnh đạo và phù hợp nhất với lĩnh vực giáo dục khi trọng tâm của lãnh đạo là phải gây ảnh hưởng tới mỗi tương tác của hoạt động dạy và học, phải quan tâm phát triển nghề nghiệp dạy học và phát triển nhân cách người học. Mục tiêu của mô hình này là hướng vào việc nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động giáo dục, hoạt động giảng dạy và hoạt động học tập, rèn luyện qua 3 chiến lược là: (1) Mô hình hóa; (2) Giám sát; (3) Đối thoại và thảo luận chuyên nghiệp.

Nhìn chung, có nhiều mô hình PCLĐ trong GDDH với nhiều chiều cạnh khác nhau, tuy nhiên để chọn và vận dụng một mô hình cho lãnh đạo Trường Giáo dục tại ĐHQG Thành phố Hồ Chí Minh thì rất khó tương thích và đồng bộ với những đặc thù truyền thống lịch sử, văn hóa và các giá trị tinh thần của xã hội. Ngoài ra, trình độ phát triển khoa học kỹ thuật và thể chế chính trị, chính sách pháp luật cũng ảnh hưởng đến PCLĐ quản lý.

2.4. Những nội dung cơ bản về phong cách lãnh đạo trong giáo dục đại học

2.4.1. Những thành tố cơ bản tạo nên phong cách lãnh đạo

PCLĐ không phải là cái nhất thành bất biến mà luôn thay đổi, tùy thuộc vào tình huống lãnh đạo. Người lãnh đạo hoạt động trong lĩnh vực nào sẽ có phong cách đặc trưng cho lĩnh vực đó. Thông thường PCLĐ tồn tại ở dạng tiềm năng, không tự phát mà là một quá trình hình thành có định hướng rõ rệt. Lưu Kiếm Thanh (2018) đưa ra những thành tố cơ bản tạo nên PCLĐ quản lý của người lãnh đạo gồm những thành tố bên trong (như: nhân cách, khả năng hiểu người, biết ủy quyền,...) và những thành tố bên ngoài (hệ thống pháp luật, tình huống quản lý, phong tục tập quán,...).

Tóm lại, PCLĐ được xây dựng hình thành không chỉ dựa trên những thành tố bên trong hay có thể gọi là nhân tố chủ quan là toàn bộ các đặc điểm tâm lý của chủ thể lãnh đạo như xu hướng, năng lực, tính cách, trình độ và kinh nghiệm thực tiễn,... mà còn phụ thuộc vào những nhân tố khách quan là môi trường bên ngoài như chế độ chính sách xã hội, truyền thống lịch sử, văn hóa, trình độ phát triển khoa học kỹ thuật,...

2.4.2. Cách phân loại và lựa chọn phong cách lãnh đạo

Tùy theo góc độ của lĩnh vực công việc mà nhà lãnh đạo lựa chọn cho mình một phong cách phù hợp để xây dựng và thực hiện hoạt động lãnh đạo hiệu quả nhất như Lưu Kiếm Thanh (2018) phân loại 4 PCLĐ thường được sử dụng trong lãnh đạo quản lý gồm: (1) Phong cách dân chủ; (2) Phong cách quyền uy/ chuyên quyền; (3) Phong cách ủy quyền; (4) Phong cách khoa học. Theo chúng tôi, những tiêu chí để xác định PCLĐ quản lý phù hợp với đối tượng quản lý là:

- *Phong cách dân chủ*: người lãnh đạo ra các quyết định trên cơ sở bàn bạc, trao đổi và tham khảo ý kiến cấp dưới. Dấu hiệu của phong cách này là kết hợp sử dụng quyền lực của người lãnh đạo, quản lý với việc tôn trọng ý kiến tập thể; cân nhắc ý kiến tập thể và thận trọng khi ra quyết định. Người lãnh đạo, quản lý lựa chọn PCLĐ dân chủ khi: (1) Thực hiện những vụ việc do pháp luật quy định; (2) Thiếu thông tin để giải quyết vấn đề; (3) Vấn đề không rõ ràng và sự giúp đỡ là cần thiết để làm sáng tỏ tình hình; (4) Vụ việc phức tạp, cần có đủ thời gian để mọi người tham gia. Người lãnh đạo là chủ tọa và khuyến khích sự tham gia đóng góp ý kiến, sự năng động, sáng tạo của người dưới quyền, tuy nhiên nhược điểm của phong cách này là tính linh hoạt không cao.

- *Phong cách quyền uy/ chuyên quyền*: người lãnh đạo trực tiếp ra quyết định mà không cần tham khảo ý kiến người dưới quyền. Phong cách này sử dụng nhiều quyền lực, kiểm tra, giám sát chặt chẽ, đòi hỏi kết quả sớm. Người lãnh đạo, quản lý lựa chọn PCLĐ quyền uy khi: (1) Thuộc phạm vi thẩm quyền mà pháp luật cho phép, được toàn

quyền hành động và chịu trách nhiệm về quyết định của mình; (2) Có đủ trình độ, kinh nghiệm giải quyết vấn đề; (3) Ban hành quyết định khi biết rằng những đối tượng liên quan sẽ chấp nhận; (4) Tình huống khẩn cấp. Với phong cách này, người lãnh đạo tập trung quyền lực lãnh đạo, luôn đòi hỏi cấp dưới phải phục tùng tuyệt đối mệnh lệnh của mình và cho rằng chỉ có họ là người duy nhất có quyền lựa chọn. Nhược điểm là người lãnh đạo ít nhận được thông tin, không khai thác được sức mạnh của nhiều người, dễ bị cấp dưới xa lánh, cô lập.

- *Phong cách tự do*: người lãnh đạo vạch ra kế hoạch chung để thực hiện nhiệm vụ và giao khoán cho cấp dưới thực hiện. Người lãnh đạo không tham gia, không can thiệp mà để cấp dưới tự phát huy khả năng độc lập, sáng tạo của mình. Nhược điểm của phong cách này là dễ gây ra tình trạng tự do, vô kỷ luật.

- *Phong cách ủy quyền*: người lãnh đạo cung cấp thông tin và thu nhận kết quả, cho phép người dưới quyền ra các quyết định riêng của mình. Người lãnh đạo ít tham gia vào việc ra các quyết định ở những loại việc đã ủy quyền. Dấu hiệu của phong cách này là ít sử dụng quyền lực, ít quan tâm đến quy trình công việc, ít kiểm tra, giám sát, quan tâm đến kết quả đầu ra. Người lãnh đạo, quản lý lựa chọn PCLĐ ủy quyền khi: (1) Đối tượng quản lý là người đáng tin cậy, có trình độ chuyên môn cao, kỹ năng tốt, có trách nhiệm với công việc; (2) Nghề nghiệp mà quản lý đầu ra đặc thù.

- *Phong cách khoa học*: kết hợp các loại phong cách trên. Khi kết hợp, lãnh đạo cần phát huy những ưu điểm và khắc phục những hạn chế của các phong cách. Người lãnh đạo lựa chọn phong cách này khi: (1) Thuộc phạm vi thẩm quyền mà pháp luật cho phép, được toàn quyền hành động và chịu trách nhiệm về quyết định của mình; (2) Có đủ trình độ, kinh nghiệm giải quyết vấn đề đó; (3) Ban hành quyết định khi biết rằng những đối tượng liên quan sẽ chấp nhận; (4) Tình huống khẩn cấp; (5) Những vụ việc do pháp luật quy định; (6) Đối tượng quản lý là người đáng tin cậy, có trình độ chuyên môn cao, kỹ năng tốt, có trách nhiệm với công việc; (7) Nghề nghiệp mà quản lý đầu ra đặc thù.

- *Phong cách Hồ Chí Minh*: là phong cách của người chiến sĩ cộng sản cách mạng “không mệt mỏi, chuyên cần và đầy tâm huyết” (Trần Minh Trường và Phạm Ngọc Anh, 2018) được thể hiện qua đặc trưng: (1) Quản chúng: bình dị, dễ hòa nhập và đồng cảm sâu sắc; (2) Tập thể, dân chủ: gần bó, tôn trọng và phát huy sức mạnh tập thể; (3) Khoa học: sâu sát, có mục đích và chương trình kế hoạch rõ ràng phù hợp, phải kiểm tra giám sát, phải cụ thể, kịp thời, thiết thực, có trọng điểm, thường xuyên chú ý rút kinh nghiệm, tổng kết thực tiễn.

- *Các nhân tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn PCLĐ thích hợp và xây dựng văn hóa lãnh đạo*: Để lựa chọn PCLĐ tối ưu cho lãnh đạo Trường Giáo dục tại ĐHQG Thành phố Hồ Chí Minh, có thể căn cứ vào một số yếu tố sau: Phong cách của lãnh đạo cấp trên; Đặc điểm của tình huống; Đặc điểm của bản thân nhà lãnh đạo; Đặc điểm của văn hóa tổ chức; Đặc điểm của người dưới quyền.

2.4.3. Các tố chất cần có và không nên có của người lãnh đạo

Ngoài nghiên cứu lý thuyết, chúng tôi cũng tham vấn ý kiến chuyên gia về lĩnh vực lãnh đạo, quản lý giáo dục (PGS.TS. L.Q.M, nguyên Phó giám đốc ĐHQG Thành phố Hồ Chí Minh, nguyên Viện trưởng Viện Quản trị đại học, ĐHQG Thành phố Hồ Chí Minh), đồng thời kết hợp nội dung thảo luận nhóm trong khóa bồi dưỡng kiến thức lãnh đạo về quản trị đại học (ĐHQG Thành phố Hồ Chí Minh tổ chức năm 2018) về những tố chất cần phải có và không nên có trong phong cách của người lãnh đạo hiệu quả và đúc kết được như sau (bảng 1).

Bảng 1. Các tố chất cần có và không nên có trong PCLĐ

Các tố chất cần phải có	Các tố chất không nên có
Tầm nhìn, nhìn về phía trước; Truyền cảm hứng; Hi sinh lợi ích cá nhân; Quyết đoán, quyết tâm và quyết liệt; Chính trực, có tâm/đạo đức; Hướng hiệu năng; Khiêm tốn; Định hướng nhân văn; Dung hòa công việc và cuộc sống; Sáng tạo, thông minh (EQ - IQ); Học hỏi, lắng nghe, chia sẻ; Chấp nhận rủi ro; Trách nhiệm, gánh trách nhiệm; Kiên trì; Nhiệt huyết; Sự tự tin; Tham vọng; Công bằng, công tâm; Phong thái lãnh đạo; Tạo được tầm ảnh hưởng; Định hướng nhóm hợp tác; Khả năng tích hợp nhóm; Khả năng giao tiếp/ ngoại giao; Khả năng đảo ngược thế cờ; Khả năng hành chính; Khả năng phân tích; Kỹ năng giải quyết vấn đề; Kỹ năng lập kế hoạch; Kỹ năng lãnh đạo	Chuyên quyền; Không can dự; Nóng tính; Độc đoán, cố chấp, bảo thủ; Lãng phí; Quan liêu; Nhu nhược; Tư lợi/ cá nhân; Thiên vị; Trù dập, thù vặt, thù dai; Phe cánh, cục bộ, bè phái; Tham lam, tư lợi, vụ lợi; Thù đoạn; Vô trách nhiệm; Thiếu kinh nghiệm; Thiếu kiến thức; Thiếu kỹ năng; Không kiểm soát được cảm xúc

2.5. Mô hình và nội dung cơ bản về phong cách lãnh đạo của lãnh đạo Trường Giáo dục tại Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

Trên cơ sở mô hình Trường Giáo dục tại ĐHQG Thành phố Hồ Chí Minh được xem xét xây dựng dựa trên những nội dung cơ bản về giá trị văn hóa của tổ chức của cơ sở giáo dục như: (1) Triết lý giáo dục - tầm nhìn - sứ mệnh; (2) Tổ chức cán bộ và các phòng, ban; (3) Thư viện và dịch vụ hỗ trợ sinh viên; (4) Giá trị cốt lõi, niềm tin, chuẩn mực đạo đức; (5) Biểu tượng, nghi thức và lễ nghi; (6) Nhân vật tiêu biểu, chuyên kế học đường, mạng lưới văn hóa; (7) đội ngũ chuyên môn và động cơ học tập của sinh viên; đồng thời dựa trên những đúc kết từ những nghiên cứu trên về PCLĐ đề cập trong nghiên cứu này, chúng tôi đưa ra ý tưởng về xây dựng mô hình PCLĐ cho lãnh đạo của nhà trường để có thể thực thi hiệu quả sứ mệnh lãnh đạo một đơn vị GDĐH trong cơ chế hiện nay tại Việt Nam.

Milton (2011) đã nêu ra 21 thuộc tính cơ bản của lãnh đạo và được nhóm lại thành 6 PCLĐ như sau (bảng 2).

Bảng 2. Các PCLĐ và thuộc tính

Các PCLĐ	Các thuộc tính lãnh đạo cơ bản
Lãnh đạo Uy tín / Dựa trên giá trị	Nhìn xa trông rộng; Truyền cảm hứng; Công hiến hết mình; Liêm chính; Quyết đoán; Định hướng hiệu suất
Lãnh đạo Định hướng nhóm	Định hướng nhóm hợp tác; Tích hợp nhóm; Ngoại giao; Ac ý; Thẩm quyền hành chính
Lãnh đạo Tự vệ	Trung tâm vũ trụ; Ý thức trạng thái; Tạo xung đột; Giữ thể diện; Theo thủ tục
Lãnh đạo Tham dự	Độc đoán; Không tham dự
Lãnh đạo Định hướng Nhân đạo	Khiêm tốn; Định hướng nhân đạo
Lãnh đạo Độc lập	Độc lập

Ghi chú: Thông tin từ nghiên cứu GLOBE (House et al., 2004)

Kết quả nghiên cứu GLOBE chỉ ra rằng các thuộc tính liên quan đến PCLĐ uy tín được coi là góp phần tạo ra lãnh đạo hiệu quả, ngoại trừ thuộc tính Công hiến hết mình (House và cộng sự, 2004). PCLĐ uy tín khá giống với Lãnh đạo chuyển hóa của Bass (1985). Trong cả hai mô hình này, nhà lãnh đạo đều có đặc điểm chung là mang cảm hứng và động cơ hành động, có các giá trị mạnh mẽ, và sở hữu sự thu hút giúp nhà lãnh đạo kêu gọi người khác thực thi những gì cần làm.

Một PCLĐ được ưa chuộng để tạo sự thay đổi là PCLĐ chuyển hóa. Phong cách này gồm 4 thành phần là sự ảnh hưởng được lí tưởng hóa, tầm nhìn được truyền cảm hứng, sự kích thích mang tính trí tuệ và sự chú ý được cá nhân hóa (Bass & Avolio, 2002). Bốn thành phần này kết hợp với các kĩ năng giao tiếp tốt và sự đĩnh đạc đem đến cơ hội lớn hơn để tạo ra một sự thay đổi (Van Eeden et al., 2010).

Trong bối cảnh giáo dục Việt Nam đang trên đường cải cách, Lãnh đạo chuyển hóa rõ ràng là một mô hình lãnh đạo thích ứng với những cái mới. Sự tương thích này được nhắc đến trong bài nghiên cứu liên quan đến 9 trường cao đẳng và đại học ở Đồng bằng sông Cửu Long (Thu et al., 2017). Dù các nhà lãnh đạo giáo dục trong bài nghiên cứu có nhận thức tương đối khác nhau về PCLĐ chuyển hóa, họ vẫn có xu hướng áp dụng mô hình này trong công cuộc cải cách giáo dục.

Một lãnh đạo của Trường Giáo dục tại ĐHQG Thành phố Hồ Chí Minh ngoài việc thể hiện những tố chất của PCLĐ uy tín (House et al., 2014) là truyền cảm hứng và động cơ hành động, có các giá trị mạnh mẽ liêm chính, quyết đoán và sở hữu sự thu hút cộng với 4 thành tố trong *Lãnh đạo chuyển hóa* (Bass, 1985): (1) Sự ảnh hưởng được lí tưởng hóa, (2) Một tầm nhìn được truyền cảm hứng; (3) Sự kích thích mang tính trí tuệ và (4) Sự chú ý được cá nhân hóa thì người lãnh đạo còn phải có PCLĐ dân chủ (Luu Kiếm Thanh, 2018). Đó là biết phân chia quyền lực của mình, biết lôi cuốn mọi người vào việc thảo luận, bàn bạc, xây dựng và lựa chọn các phương án cho việc ra quyết định, cùng họ tổ chức việc thực hiện, đánh giá, đề ra những biện pháp bổ sung. Với PCLĐ dân chủ, người lãnh đạo phát huy được năng lực tập thể và trí tuệ của tổ chức, phát huy được tính sáng tạo của cấp dưới, quyết định của người lãnh đạo được cấp dưới tin tưởng và làm theo. Tuy nhiên, với phong cách này, người lãnh đạo cần có đủ kiến thức chuyên môn, hiểu biết trong lĩnh vực được giao và sự quyết đoán để khắc phục nhược điểm dân chủ quá mức trong điều kiện tổ chức chưa phát triển về nhận thức, văn hóa và sự tự giác để dẫn đến tình trạng chủ nghĩa tập thể, trách nhiệm cá nhân bị đùn đẩy hoặc lẩn tránh, vì đối tượng quản lí là người đáng tin cậy, có trình độ cao, kĩ năng tốt, có trách nhiệm với công việc.

Ngoài các thành tố của các PCLĐ trên, người lãnh đạo Trường Giáo dục tại ĐHQG Thành phố Hồ Chí Minh cần phải biết thể hiện PCLĐ trong những vấn đề thuộc phạm vi thẩm quyền mà pháp luật cho phép, được toàn quyền hành động và chịu trách nhiệm về quyết định của mình đối với những vụ việc do pháp luật quy định, ban hành quyết định khi biết rằng những đối tượng liên quan sẽ chấp nhận, biết thể hiện văn hóa từ chức khi không hoàn thành nhiệm vụ.

Ngoài ra, với chủ trương đường lối của Đảng Cộng sản Việt Nam và chính sách pháp luật của Nhà nước qua phương châm “Đảng lãnh đạo, Nhà nước quản lí, nhân dân làm chủ” thì người lãnh đạo của một đơn vị GDDH công lập tại ĐHQG Thành phố Hồ Chí Minh phải là một đảng viên. Với vai trò của một đảng viên, lãnh đạo Trường Giáo dục tại ĐHQG Thành phố Hồ Chí Minh cần phải có những phẩm chất và phong cách phù hợp để làm việc hiệu quả với thể chế hiện nay như: (1) *Tư tưởng chính trị*: là linh hồn sống của người lãnh đạo, có vai trò định hướng cho hoạt động của người lãnh đạo, là cơ sở của PCLĐ, thống nhất giữa lời nói và việc làm, lí luận và thực tiễn, liên hệ mật thiết với quần chúng; (2) *Đạo đức, lối sống*: có tác phong giản dị, trung thực, ân cần, nhạy bén, sáng tạo,...; (3) *Năng lực chuyên môn*: năng lực nghiệp vụ có vị trí hết sức quan trọng vì nó phản ánh hoạt động của người lãnh đạo, quản lí. (4) *Quan hệ xã hội*: người lãnh đạo phải có mối quan hệ tốt, mật thiết với cấp lãnh đạo trung gian và cấp cơ sở vì đó là nơi hiện thực hóa, đưa đường lối, chủ trương, chính sách pháp luật của Đảng và Nhà nước vào cuộc sống, từ đó người lãnh đạo mới hiểu và kịp thời chấn chỉnh cho phù hợp với thực tiễn; (5) *Làm việc khoa học*: phải sâu sát, điều tra, nghiên cứu nắm việc, nắm tình hình cụ thể, phải có mục đích rõ ràng, chương trình kế hoạch phải sát sao phù hợp, phải kiểm tra việc thực hiện của cấp dưới và quần chúng, phải cụ thể, kịp thời, thiết thực, có trọng điểm, nắm điển hình, toàn diện và cụ thể, phải thường xuyên chú ý rút kinh nghiệm, tổng kết thực tiễn.

3. Kết luận

Lãnh đạo là tổng thể quá trình tạo sức ảnh hưởng dựa vào các giá trị và niềm tin mạnh mẽ để mang lại một tầm nhìn cho đơn vị giáo dục. Tầm nhìn này được phác họa bằng việc các nhà lãnh đạo tìm kiếm sự cam kết của cán bộ, viên chức, nhân viên, giảng viên và sinh viên để vẽ nên một tương lai tươi sáng cho nhà trường, sinh viên và những người liên quan. Thế giới đã phát triển các lý thuyết, các cách tiếp cận và các mô hình PCLĐ. Tuy nhiên, sản phẩm của trường học không hoàn toàn tương thích với sản phẩm doanh nghiệp, nên các PCLĐ khi áp dụng vào trường học sẽ cần được điều chỉnh và thích nghi. Mặc dù vậy, PCLĐ uy tín, tương ứng với Lãnh đạo chuyên hóa, với nhiều ưu điểm có nhiều khả năng áp dụng được trong trường ĐHQG, đặc biệt trong bối cảnh nền giáo dục đang vươn mình lên giai đoạn phát triển mới. Đối với Trường Giáo dục tại ĐHQG Thành phố Hồ Chí Minh, PCLĐ uy tín cần bổ sung thêm thuộc tính của Lãnh đạo dân chủ, kết hợp với tư tưởng chính trị vững vàng, đạo đức lối sống lành mạnh, quan hệ xã hội đúng mực và tư duy làm việc khoa học. Mô hình PCLĐ này có thể được các bài nghiên cứu tiếp theo ứng dụng cụ thể vào các đơn vị trường học để xem xét kết quả thực tế, từ đó làm cơ sở hoàn thiện một PCLĐ riêng và áp dụng mở rộng trong hệ thống ĐHQG.

Tình huống lãnh đạo và việc vận dụng PCLĐ phù hợp với các tình huống là vô cùng phong phú, đa dạng và sinh động trong thực tiễn lãnh đạo. Không có một PCLĐ nào là tối ưu trong mọi tổ chức và tình huống. Vì vậy, tư duy khoa học để phân loại và đánh giá các tình huống vận dụng PCLĐ là cơ sở cho việc không ngừng nâng cao hiệu quả của PCLĐ. Ngoài ra, người lãnh đạo cần kết hợp một số PCLĐ với một phong cách chủ đạo nhằm phát huy được ưu điểm và khắc phục được nhược điểm trong mỗi phong cách để không ngừng nâng cao hiệu quả lãnh đạo nhằm đạt được mục tiêu, sứ mệnh, tầm nhìn cũng như phát huy văn hóa tổ chức và phát triển giá trị cốt lõi của đơn vị do mình lãnh đạo.

Tài liệu tham khảo

- Ban Chấp hành Trung ương (2017). *Nghị quyết số 19-NQ/TW ngày 25/10/2017 về tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập*.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on Transformational and Transactional leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bush, T. (2003). *Theories of Educational Leadership and Management* (3rd ed.). London: Sage Publication.
- Bush, T. (2007). *Educational leadership and management: theory, policy, and practice*. London: Sage Publication.
- Bush, T., & Heystek, J. (2006). School leadership and management in South Africa: Principals' perceptions. *International Studies in Educational Administration*, 34, 63-76.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Lê Huyền (2019). *Sắp lập 2 trường đại học trong 1 trường đại học*. Khai thác từ <https://vietnamnet.vn>.
- Lê Ngọc Hùng (2018). *Các lý thuyết lãnh đạo, quản lý trước yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục ở Việt Nam*. Khai thác từ <http://hvcsnd.edu.vn>.
- Leithwood, K. A. (2004). *How Leadership Influences Student Learning: Review of research*. Minneapolis, MN: Center for Applied Research and Educational Improvement, University of Minnesota.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham: Open University Press.
- Lưu Kiếm Thanh (2018). *Năng lực, kỹ năng lãnh đạo, quản lý cấp vụ*. Học viện Hành chính Quốc gia. NXB Bách khoa Hà Nội.
- Milton, P. (2011). *Educational leadership and school culture: a study of the perceptions of effective leadership, A Dissertation*. The Graduate School of Clemson University.
- Thu, P., Pillay, H., & Mergler, A. (2017). Leadership styles of Vietnamese higher education leaders: transformational, transactional, or laissez-faire. *Can Tho University Journal of Science*, 7, 126-137.
- Trần Minh Trường, Phạm Ngọc Anh (2018). *Tư tưởng Hồ Chí Minh*. Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh. NXB Lý luận Chính trị.
- Van Eeden, R., Cilliers, F., & Van Deventer (2010). Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 253-267.
- Vũ Cao Đàm (1999). *Phương pháp nghiên cứu khoa học*. NXB Khoa học và Kỹ thuật.