

LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ - NHỮNG TIẾP CẬN MỚI VỀ NĂNG LỰC CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ GIÁO DỤC

NGUYỄN LỘC (*)

TÓM TẮT

Bài báo có mục đích nhằm làm sáng tỏ một cách tiếp cận năng lực mới đối với người quản lý giáo dục. Đó là tiếp cận năng lực dưới góc độ lãnh đạo và quản lý. Cách tiếp cận này được xuất hiện từ những yêu cầu mới đặt ra khi nếu như trước đây việc áp dụng các kĩ năng quản lý là đủ để đáp ứng các trách nhiệm đối với khách hàng, nhân viên v.v. thì ngày nay và trong tương lai gần, 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. Bài báo tiến hành các phân tích về định nghĩa, phân loại và chỉ ra các khác biệt đặc trưng của lãnh đạo và quản lý. Đặc biệt, bài báo đưa ra kết luận quan trọng là trong bối cảnh các tổ chức giáo dục, những kĩ năng quản lý hoàn hảo với những quy chế và kỉ luật chặt chẽ đã dần trở nên không 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 kĩ năng quản lý mà còn là động lực chính cho nhà trường phát triển trong tương lai.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ VÀ ĐỊNH NGHĨA

Mặc dù, ở một mức độ nào đó, lãnh đạo và quản lý¹ nhiều khi được dùng với nội dung như nhau, song khi chúng 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 như sau. Đó là, khi thực hiện các công việc của mình, người quản lý các cấp của một tổ chức, chẳng hạn như hiệu trưởng, hiệu phó, trưởng phó phòng ban, tổ trưởng bộ môn của một trường học rất hay rơi vào các tình huống không cân bằng hay 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 nơi lỏng 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 loại người quản lý như vậy đều mang đến thất bại cho nhà trường. Hơn nữa, cho tới nay phần lớn người quản lý thường chú trọng vào công việc cụ thể, thường nhật, dễ nhận thấy nhiều hơn là việc suy nghĩ đề ra phương hướng phát triển hay là tầm nhìn cho nhà trường (Nguyễn Lộc, 2010).

Để tránh nhầm lẫn, trước hết ta cần thống nhất một số định nghĩa về lãnh đạo và quản lý như sau (Sergiovanni T.J, 1984):

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.

(*) Giáo sư, Tiến sĩ. Viện Khoa học giáo dục Việt Nam.

¹ Lãnh đạo và quản lý ở đây được hiểu như chức năng hoặc năng lực mà người quản lý có thể thực hiện.

Quản lý được định nghĩa như việc 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.

Nhiều công trình nghiên cứu về quản lý cho thấy một quan điểm phổ biến trong nhiều thập kỷ qua, kể cả cho tới nay, thì một tổ chức phát triển thành công là do người quản lý có kỹ năng quản lý tốt. Điều này chỉ đúng khi thế giới của chúng ta tương đối ổn định và mô hình quản lý theo triết lý “kiểm tra” còn tỏ ra hiệu quả. Song thế giới hiện nay đã trở nên phức tạp hơn nhiều, chứa đựng nhiều biến động, các tổ chức trở nên đa dạng đặt ra 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 trong tương lai gần đến, 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).

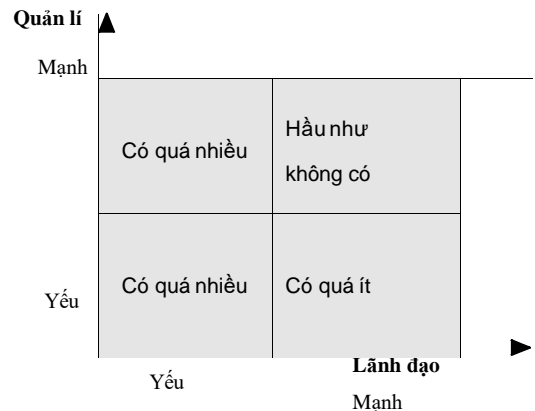
Nếu xét thực tiễn hoạt động của người quản lý dưới góc độ lãnh đạo - quản lý thì những khảo sát đối với nhiều tổ chức gần đây cho thấy có tới 2/3 những người được hỏi cho rằng trong tổ chức của họ có quá nhiều người giữ chức vụ quản lý “mạnh về quản lý” song “yếu về lãnh đạo”. Kết luận chung được đưa ra là các tổ chức hiện đại được “quản lý quá nhiều và lãnh đạo quá ít” (Kotter J.P. 1990). Hiện tượng này có thể được mô tả như sau.

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

Kết hợp thứ nhất. Người quản lý *mạnh về lãnh đạo nhưng yếu về quản lý*. Trên hình vẽ

loại người này nằm ở ô bên phải dưới. Những người quản lý như thế 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 từ 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 sụp đổ. Tổ chức sẽ chịu thiệt hại nặng nề. Trong thực tế, *có rất ít* người quản lý loại này.

Hình 1: Phân loại người quản lý trong mối tương quan lãnh đạo - quản lý



Nguồn: Kotter, J.P. (1990), *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, New York: The Free Press.

Kết hợp thứ hai. Người quản lý *mạnh về quản lý nhưng yếu về lãnh đạo*. Trên hình vẽ loại người này nằm ở ô bên trái trên. Những người quản lý như thế này thường muốn nhúng mũi vào tất cả mọi việc trong tổ chức. Họ luôn tạo sức ép để các nhân viên phải cạnh tranh với nhau và thường gây ra những thái độ phản cảm từ nhân viên. Những người quản lý loại này thường đảm bảo hoàn thành các công việc đề ra song nếu xét dưới góc độ dài hạn, họ sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc duy trì chất lượng của sản phẩm cũng như sự phát triển của tổ chức do 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 lý loại này.

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

Kết hợp thứ tư. Người quản lý *mạnh về quản lý và mạnh về lãnh đạo*. Trên hình vẽ loại người này nằm ở ô bên phải trên. Tương tự một phần như loại người quản lý thứ nhất là ngoài việc đưa ra những ý tưởng to lớn về cái cách toàn diện hay là những chương trình canh tân mới mẻ và 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, những người quản lý 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 lý 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 lý loại này.

Trong Hình 2 có mô tả so sánh lãnh đạo và quản lý với hai bánh xe đạp. Lãnh đạo được ví như bánh xe trước, với nhiệm vụ định hướng, giữ thăng bằng nhằm vươn đến các mục tiêu xa. Dù xe đạp chuyển động song nếu không có bánh xe trước thì cả xe đạp sẽ lạc hướng, thậm chí lao vào chỗ nguy hiểm và gặp nạn.

Tương tự, quản lý được ví như bánh xe sau với nhiệm vụ tạo sức đẩy cho xe đạp chuyển động. Không có bánh xe sau, dù cho

có bánh xe trước thì cả xe đạp chẳng di chuyển được và do đó chẳng bao giờ đi được đến đích nào cả.

Hình 2: Lãnh đạo và quản lý trong mô hình xe đạp



Nguồn: Nguyễn Lộc (2010), *Lý luận về quản lý*, Nxb. Đại học Sư phạm Hà Nội.

Đối với tổ chức cũng như vậy, muốn đạt đến thành công và phát triển bền vững, những người quản lý tổ chức phải mạnh đều cả hai khía cạnh: lãnh đạo và quản lý.

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 như nhà trường và người nắm giữ vị trí cao nhất của nó là hiệu trưởng thì đã có nhận xét (Halpin, 1966): “... *quá nhiều hiệu trưởng để cho trách nhiệm của mình bị che khuất đi bởi những chuyện vặt vãnh, mà kết quả là họ tự từ bỏ đi 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 lý luận về lãnh đạo và quản lý có mục đích giúp các nhà quản lý các cấp *cân bằng lại sự lệch hướng trong các công việc quản lý thông qua việc chỉ rõ sự khác biệt* giữa hai khái niệm này. Một số người cho rằng lãnh đạo và quản lý là hai

mặt của một vấn đề; một số khác nói rằng đó là hai khái niệm riêng biệt nhưng bổ sung lẫn nhau; một trường phái khác lập luận rằng lãnh đạo chỉ là một mặt của quản lý. Dù vai trò của chúng là gì đi nữa cũng không thể tranh cãi rằng cần phải được cân bằng giữa lãnh đạo và quản lý. Vấn đề cần được quan tâm ở đây là nhiều khi sự thiên lệch quá về phía quản lý đang gây sự giảm thiểu ý nghĩa và vai trò của lãnh đạo trong một tổ chức. Người ta nói nhà trường hiện nay bị quản lý quá nhiều và được lãnh đạo quá ít.

2. SỰ KHÁC BIỆT GIỮA LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ

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

Trong cố gắng xác định sự khác nhau giữa lãnh đạo và quản lý, một số nhà nghiên cứu có xu hướng mô tả các tính cách đặc trưng ở người quản lý 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 lý.

Bảng 1. Tính cách của người lãnh đạo trong tương phản với người quản lý

Người lãnh đạo: Thiên về “TRÁI TIM”	Người quản lý: Thiên về “KHỐI ÓC”
Có tầm nhìn	Duy lý 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 S.C. (2005), *Modern Management*, Prentice Hall.

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 kéo dài hơn 3.000 tên gọi thì sự so sánh tính cách giữa lãnh đạo và quản lý cũng không phải là đơn điệu. Chẳng hạn, về vấn đề này Certo (2005) đề xuất một sự so sánh lý thú giữa tính cách của người lãnh đạo và quản lý như sau (xem Bảng 1).

Tương tự như vậy, một số nhà nghiên cứu khác tập trung vào sự khác biệt giữa lãnh đạo và quản lý trong việc thực hiện các chức năng trong điều hành một tổ chức. Nếu ta coi các lĩnh vực chức năng thực hiện của một tổ chức gồm 5 lĩnh vực sau: chỉ đạo, sắp xếp nhân sự, xây dựng quan hệ, phẩm chất nhân cách và kết quả, thì Kotter (1990) đã chỉ ra những khác biệt giữa lãnh đạo và quản lý ở các lĩnh vực này như mô tả trong Bảng 2.

Trong nghiên cứu về quản lý giáo dục nhiều tác giả cũng cố gắng chỉ ra sự khác biệt giữa lãnh đạo và quản lý trong một nhà trường. Nhìn chung đây mới chỉ là các nghiên cứu ban đầu còn cần nhiều hoàn thiện tiếp tục. Chẳng hạn, một vài đặc tính của lãnh đạo và quản lý trong giáo dục được Evans (1996) mô tả như sau (xem Bảng 3).

2.2. Những khác biệt dưới góc độ tổ chức

Khác với cách tiếp cận nói trên, một số tác giả khác xem xét sự khác nhau giữa lãnh đạo và quản lý dưới góc độ của một tổ chức. Cách tiếp cận này quan tâm đến việc phân loại các nhiệm vụ cơ bản của một tổ chức và chỉ ra vai trò lãnh đạo và quản lý trong việc thực hiện các nhiệm vụ đó. Theo cách này Kiggundu (1989) chứng minh rằng một tổ chức được chia làm hai tiểu hệ thống nhiệm vụ. Mỗi tiểu hệ thống có một tập hợp các nhiệm vụ rõ ràng mà nó phải thực hiện để tổ chức tồn tại, phát triển và lớn lên. Các tiểu hệ thống này là: 1) Tiểu hệ thống *Những nhiệm vụ tác nghiệp chủ yếu* (COTs - Critical Operation Tasks) và 2) Tiểu hệ thống *Những nhiệm vụ quản lý chiến lược* (SMATs - Strategic Management Tasks).

Bảng 2. So sánh lãnh đạo và quản lý trong năm lĩnh vực quan trọng của một tổ chức

Chức năng	Lãnh đạo	Quản lý
1. Chỉ đạo	Xây dựng tầm nhìn và chiến lược Nhìn ra chân trời	Lập kế hoạch và ngân sách Nhìn vào hiện tại
2. Sắp xếp nhân sự	Xây dựng văn hóa và giá trị chung Giúp mọi người trưởng thành Giảm thiểu các giới hạn	Tổ chức và bố trí nhân sự Điều hành và kiểm tra Tạo ra các giới hạn
3. Quan hệ	Tập trung vào con người, khích lệ và động viên nhân viên Dựa vào quyền lực nhân cách chính mình Tác nghiệp như người thầy, trợ giúp, phục vụ	Tập trung các đối tượng: Sản xuất, bán hàng, dịch vụ Dựa vào quyền lực chức vụ Tác nghiệp như ông chủ
4. Phẩm chất nhân cách	Gần gũi về tình cảm Tinh thần cởi mở Lắng nghe Không tuân thủ cứng nhắc Quan tâm đến con người	Ngăn cách tình cảm Tinh thần chuyên gia Yêu cầu, ra lệnh Tuân thủ Quan tâm đến tổ chức
5. Kết quả	Tạo ra thay đổi, thường là thay đổi cơ bản	Duy trì ổn định

Nguồn: Kotter, J.P. (1990), *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, New York: The Free Press.

Những nhiệm vụ tác nghiệp thiết yếu là những nhiệm vụ cơ bản mà tổ chức phải thực hiện để giải thích sự tồn tại của mình và qua đó phấn đấu để hoàn thành sứ mạng. Vai trò chủ đạo trong việc thực hiện COTs thuộc về quản lý. Trong khi đó *Những nhiệm vụ quản lý chiến lược* là những nhiệm vụ làm nên tính duy nhất của tổ chức và những quan hệ năng động của nó với môi trường bên ngoài. Và ở đây thì lãnh đạo đóng vai trò chủ yếu để thực hiện thành công các nhiệm vụ này (Nguyễn Lộc, 2009). Xuất phát từ

quan điểm trên, Kiggundu đề xuất *Mô hình tổng hợp của COTs và SMATs* đại diện cho những vị trí thái cực của việc tổ chức hoạt động tốt hay xấu như thế nào.

Nghiên cứu của Kiggundu chỉ ra rằng một tổ chức muốn hoạt động và phát triển tốt thì cần có sự kết hợp hài hòa các quá trình quản lý và lãnh đạo trong một tổ chức để đảm bảo sự phát triển bền vững của nó. Bất kì sự thiên lệch nào cũng đều đem đến tác hại.

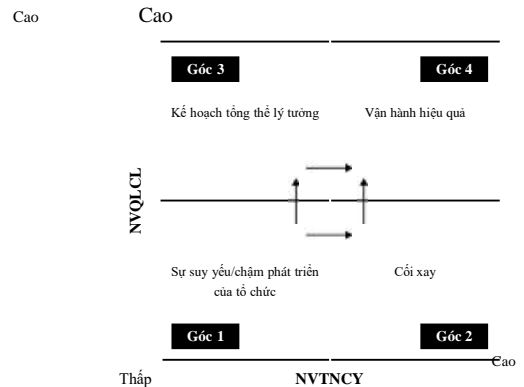
Bảng 3. Đặc tính của lãnh đạo và quản lý trong giáo dục

Đặc tính lãnh đạo	Đặc tính quản lý
1. Mang lại tầm nhìn.	1. Bảo đảm rằng những thực hành về quản lý 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 lý 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 khuếch trương trường.

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

Theo M.N. Kiggundu (1989), mức độ kết hợp giữa các Hệ thống nhiệm vụ tác nghiệp chủ yếu và nhiệm vụ quản lý chiến lược có thể được thể hiện như Hình 3: *Các mức độ kết hợp giữa* nhiệm vụ tác nghiệp chủ yếu và nhiệm vụ quản lý chiến lược của tổ chức dưới đây. Trong hình, trục hoành thể hiện

Hình 3: Các mức độ kết hợp giữa NVTNCY và NVQLCL của tổ chức



Nguồn: Kiggundu, M.N., (1989) *Managing Organizations in Developing Countries – An Operational and Strategic Approach*. West Hartford, Connecticut: Kumarian Press

mức độ hiệu quả đối tăng dần của Hệ thống nhiệm vụ tác nghiệp chủ yếu và trục tung thể hiện mức độ hiệu quả tăng dần của Hệ thống nhiệm vụ quản lý chiến lược. Bốn góc của hình vuông, bao gồm Góc 1, Góc 2, Góc 3 và Góc 4, cho thấy các vị trí thể hiện mức độ hoạt động tốt hay tồi của một tổ chức trong việc thực hiện nhiệm vụ tác nghiệp chủ yếu và nhiệm vụ quản lý chiến lược vào bất cứ thời điểm nào. Góc 1 phản ánh tình trạng, trong đó việc thực hiện nhiệm vụ tác nghiệp chủ yếu và nhiệm vụ quản lý chiến lược của tổ chức đó không hiệu lực và hiệu quả. Nó hàm ý nhiệm vụ quản lý chiến lược không rõ ràng và nhiệm vụ tác nghiệp thiết yếu không hiệu quả, điều đó dẫn đến sự thất bại, sự suy yếu và thậm chí chết yểu của tổ chức đó. Trong góc này, tổ chức sẽ phải đương đầu với áp lực không chỉ từ môi trường bên trong mà còn bên ngoài, cũng như các thành phần liên đới của tổ chức vì tổ chức đó không thể đáp ứng được các mong đợi của họ. Tinh thần của nhân viên sẽ kém đi và các thành phần liên đới bên ngoài tổ chức sẽ

không hài lòng và đòi hỏi có sự đổi mới. Sự tồn tại của tổ chức đó sẽ bị đe dọa.

Góc 2 cho thấy tình trạng khi mà tổ chức đang vận hành không hiệu quả. Tình trạng này đặc trưng chung cho khá nhiều tổ chức. Cụ thể, thoạt đầu có cảm giác là do tổ chức này đang thực hiện nhiệm vụ tác nghiệp chủ yếu rất hiệu quả, do đó sẽ tạo ấn tượng về một tổ chức thành công. Tuy vậy, vì nhiệm vụ quản lý chiến lược của tổ chức không rõ ràng với sự phân bố thiếu hệ thống về nguồn lực, về các quyết định thứ tự ưu tiên, hay phương hướng cho các quyết định hay lựa chọn mang tính chiến lược, cho nên tổ chức đó đang đối mặt với một tương lai không chắc chắn. Mặc dù hệ thống nhiệm vụ tác nghiệp chủ yếu có thể hiệu quả, song rốt cuộc là tổ chức đó trở thành một guồng quay đơn điệu với một tầm nhìn không rõ ràng về tương lai, về những điều sẽ làm, về hình ảnh trong tương lai, về các nguồn lực sẽ phải cần đến và cách để đạt được những mục đích tương lai.

Các chuyên gia quản lý đã và đang đưa ra nhiều ví dụ về các tổ chức có mức độ hoạt động thuộc về Góc 2. Những người giữ chức vụ quản lý của tổ chức này thường có có ý nghĩ sai lầm về sự an toàn tạm thời mà họ đang có và rất khó làm cho họ hiểu được những nguy cơ mà họ sẽ phải đối phó. Vấn đề ở chỗ là về lâu dài, nếu những tổ chức này không đề ra được những nhiệm vụ quản lý chiến lược của mình để chuyển ra khỏi tình trạng Góc 2, thì việc thực hiện các NVTNCY của nó cũng có thể bị ảnh hưởng không tốt.

Góc 3 thể hiện tình trạng trong đó các nhiệm vụ tác nghiệp chủ yếu không hiệu quả nhưng tổ chức đó có nhận thức rõ ràng các nhiệm vụ, kế hoạch hay mục tiêu của mình. Công tác quản lý cũng có một tầm nhìn rõ ràng cho tổ chức nhưng lại không có khả năng để thực hiện tầm nhìn đó. Tổ chức đó

có một kế hoạch tổng thể lý tưởng nhưng lại thiếu nội lực chuyên môn để biến lý tưởng đó trở thành hành động. Ví dụ, các tổ chức như vậy bao gồm các công ty kinh doanh nhỏ mới thành lập, nơi mà các chủ doanh nghiệp đó có thể có tầm nhìn rõ ràng về việc kinh doanh nhưng lại các nguồn lực cần thiết để thực hiện tầm nhìn của mình. Các doanh nghiệp nhà nước mới thành lập không thành công trong kinh doanh cũng có thể là ví dụ cho Góc 2 này, với những tuyên bố chính thức rõ ràng về nhiệm vụ và phương hướng hoạt động của nó, nhưng lại thiếu năng lực phát triển cốt lõi chuyên môn cho xứng với nhiệm vụ đã đề ra. Đây có thể là những tổ chức nhà nước mới thành lập nên không thể thực hiện những nhiệm vụ tác nghiệp chủ yếu của mình và đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ chỉ bằng những thuật ngữ mang tính tượng trưng. Các kế hoạch phát triển quốc gia của những nước đang phát triển cũng tạo ra những tình huống các tổ chức tương tự ở Góc 3. Các quốc gia này cũng đưa ra những tuyên bố về phương hướng mà đất nước đó muốn phát triển trong 5 đến 10 năm tới với các mục đích mà các ngành và các tổ chức cá nhân mong muốn đạt được trong khoảng thời gian đó. Tuy nhiên, hầu hết những kế hoạch đầy tham vọng này rất hiếm khi đạt được chỉ vì những tổ chức ở các nước này không có năng lực thực hiện những nhiệm vụ hoạt động then chốt cần thiết. Giống như Góc 1, Góc 3 rất rủi ro cho các tổ chức thuộc khu vực kinh tế tư nhân độc lập, là những tổ chức mà sự tồn tại của chúng chỉ phụ thuộc vào khả năng sản xuất và trao đổi hàng hoá và dịch vụ với môi trường bên ngoài. Nếu các tổ chức không sản xuất được thì chúng không thể tồn tại. Trong thực tế, rất ít tổ chức có thể tồn tại trong Góc 3.

Góc 4 thể hiện một tình trạng lý tưởng trong đó tổ chức thực hiện xuất sắc cả các nhiệm vụ tác nghiệp chủ yếu và nhiệm vụ

quản lý chiến lược. Mặc dù điều này là lý tưởng vì nó khó đạt được một cách hoàn chỉnh, song các tổ chức vẫn cố gắng để đạt được điều đó. Hơn nữa, nó không phải là một vị trí đóng băng cố định mà là một quá trình vận động liên tục phản ánh những thay đổi cả bên trong tổ chức và cả môi trường nhiệm vụ chung và cụ thể bên ngoài. Công tác quản lý đáp ứng những thay đổi thường xuyên này bằng cách cố gắng thiết lập một sự cân bằng tối ưu giữa việc thực hiện các nhiệm vụ tác nghiệp chủ yếu và nhiệm vụ quản lý chiến lược. Nếu một tổ chức có một sứ mạng chiến lược và một kế hoạch hành động rõ ràng, và nếu hoạt động của tổ chức được vận hành hiệu quả thì có nhiều khả năng tổ chức đó sẽ thành công.

2.3. Những khác biệt trong vai trò tổng thể

Lewitt (1986) lại xem xét sự khác biệt giữa lãnh đạo và quản lý dưới góc độ của khái niệm vai trò tổng thể. Bản chất của cách tiếp cận này là một người có thể chuyển vai trò này sang vai trò kia trong một vai trò tổng thể. Cách tiếp cận vai trò tổng thể giúp ta thấy được nguyên nhân tại sao những người giữ vị trí cao nhất của một tổ chức thường cảm thấy dễ chịu và an toàn hơn trong vai trò quản lý hơn là phải di chuyển đến 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 lý, còn mức độ mở rộng và tiềm năng là vai trò lãnh đạo (Hình 4).

Mức độ nòng cốt: phản ánh những khía cạnh chính thống của vai trò và thường là được thể hiện bằng các văn bản có liên quan, ai cũng biết và hiểu rõ. Chẳng hạn đó là 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 họ, không quan trọng là có quy định bằng văn bản hay không. Đó chính là những công việc mà hiệu trưởng cho rằng quan trọng, cần phải làm, chẳng hạn như thách thức nhà trường thực sự trở thành một tổ chức học tập.

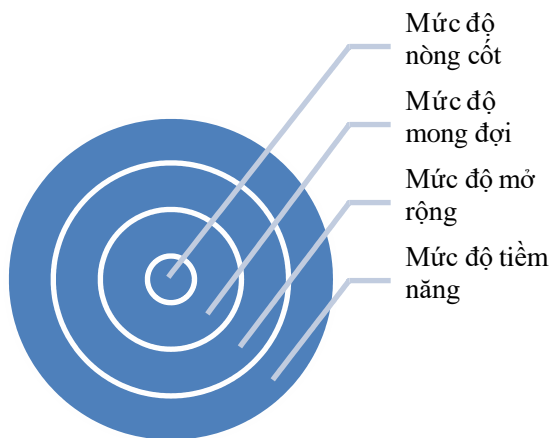
Mức độ tiềm năng: đó là vòng ngoài cùng của vai trò tổng thể, nó bao gồm các sáng kiến, các cách tân. Và cùng với mức độ mở rộng nó tạo nên vai trò lãnh đạo, vai trò duy nhất có thể tạo nên thay đổi.

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

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 tính 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. Khái niệm này cho thấy lý do tại sao có những khó khăn khi di chuyển sang vai trò lãnh đạo:

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



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

- Vai trò quản lý quá nhiều. Nhiệm vụ này chiếm tất cả. Chúng ta “gói” vai trò này với những giới hạn tự đặt ra để làm thành một khu vực dễ chịu, ngăn cản chúng ta di chuyển ra những vòng bên ngoài.
- Cố định trong vai trò nòng cốt và mong đợi sự an toàn hơn. Di chuyển hay suy nghĩ ngoài khu vực an toàn đáng sợ. Chúng ta 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 rằng nắm bắt và yêu cầu những kỹ năng về xây dựng ý tưởng là khó hơn.

3. KẾT LUẬN

Thế kỉ XXI đã bắt đầu nhưng không thể dễ dàng nói trước rằng 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 những tổ chức (trường) của thế kỉ này sẽ rất khác với những trường mà chúng ta đang biết trong thế kỉ trước.

Chúng ta phải suy nghĩ lại xem một tổ chức (trường) là như thế nào, về mặt khái niệm và tại sao nó tồn tại, để làm gì và cho ai?... (Handy, C. 1997). Những loại vấn đề gì mà các nghiên cứu về quản lý có thể đề ra để giúp những nhà quản lý giáo dục đương đầu với những thách thức này? Có nhiều vấn đề còn bàn cãi song có điều chắc chắn là những kỹ năng quản lý hoàn hảo với những quy chế và kỷ luật chặt chẽ đã dần trở nên không đủ, nếu không nói là bất cập đối với những biến đổi quá nhanh đang xảy ra. Và ở đây, kỹ 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, S.C. (2005), *Modern Management*, Prentice Hall.
2. Daft, R.L. (1999), *Leadership - Theory and Practice*, The Dryden Press.
3. Evans, R. (1996), *The Human Side of School Change*, San Francisco: Jossey-Bass.
4. Halpin, A.W., (1966), *Theory and Research in Administration*, Macmillan, New York.
5. Handy, C. (1997), “Unimagined Futures” in *The Organization of the Future*, Hesselbein, F., Goldsmith, M & Beckhard, R. The Drucker Foundation, New York.
6. Kiggundu, M., (1989), *Managing Organizations in Developing Countries*, Kumarian Press, Inc., Connecticut.

7. Kotter, J.P. (1990), *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, New York: The Free Press.
8. Levitt, T. (1986), *Marketing Imagination*, New York: The Free Press.
9. Nguyễn Lộc, (2009), *Cơ sở lí luận xây dựng chiến lược trong giáo dục*, Nxb. Giáo dục Việt Nam, Hà Nội.
10. Nguyễn Lộc (2010), *Lý luận về quản lý*, Nxb. Đại học Sư phạm Hà Nội.
11. Sergiovanni, T.J. (editor) (1984), *Leadership and Organizational Culture: New Perspectives on Administrative Theory and Practice*, University of Illinois Press.

ABSTRACT

This paper aims to shed light on a new approach for the competencies of educational managers. This approach considers competencies of educational managers from the angle of leadership and management. This new concept emerged

from the new requirements set out when, if as before the application of management skills is sufficient to meet obligations to customers, employees, etc. .. but now and in the near future, managers need to know to look further into the future of the organization, motivate and encourage employees and thus making change to suit trends objectively. This paper undertakes to analyse the definition, classification and point out the different characteristics of leadership and management. More importantly, the article proposes conclusion that in the context of educational institutions, the perfect management skills with the rules and strict discipline have become insufficient, if not inadequate for the changes that are happening so fast. And here, leadership skills began to show clearly their role, which not only complement the management skills, but also are the main motivation for the future school development.