

Hoạt động lãnh đạo của cán bộ quản lý cấp cơ sở ở các trường đại học

Hồ Trung Nghi*, Nguyễn Bảo Luân*

*ThS. Trường Đại học Tài chính - Marketing

Received: 8/02/2024; Accepted: 16/02/2024; Published: 19/02/2024

Abstract: Leadership activities play an important and indispensable role in the management activities of managers at all levels, of which the institutional level is not an exception. The article clarifies the content and basic elements in the leadership activities of institutional managers at universities. Institutional 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 achieve prestige and success. .

Keywords: Leadership activities, institutional managers, basic content, universities.

1. Đặt vấn đề

Hoạt động lãnh đạo rất quan trọng và không thể thiếu trong hoạt động quản lý của cán bộ quản lý (CBQL) các cấp, trong đó cấp cơ sở (CCS) 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” (1). CBQL CCS ở các trường đại học cần hiểu rõ những 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, đem lại sự tin nhiệm và thành công trong hoạt động quản lý của mình.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý luận về hoạt động lãnh đạo của CBQL CCS ở các 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 Điều 4, Thông tư số 28/2014/TT-BGDĐT ngày 28/8/2014 của Bộ GD-ĐT (2), có thể hiểu, ở các 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. Đồng thời theo Điều 3, Mục 1, Luật Viên chức năm 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” (3). Như vậy, 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 các 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 CCS. Từ các căn cứ trên, có thể xác định: CBQL CCS ở các 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.

Khi đề cập đến hoạt động lãnh đạo, có nhiều nghiên cứu tiếp cận ở nhiều khía cạnh khác nhau. Tuy nhiên, để hiểu rõ hơn về lãnh đạo, cần xem xét, so sánh lãnh đạo với thuật ngữ gần với lãnh đạo là: quản lý. Theo Bùi Minh Hiền và cộng sự: “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?” (4). 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. Như vậy, 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. 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. Lãnh đạo và quản lý có nội hàm giao thoa nhau, bao hàm lẫn nhau, đều hướng đến đạt được mục tiêu đề ra. Quản lý là một công việc; lãnh đạo là một phẩm chất hơn là một công việc. 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.

2.2. Nội dung cơ bản trong hoạt động lãnh đạo của CBQL CCS ở các trường đại học

Thứ nhất, tầm nhìn, chiến lược, định hướng. Đây là nội dung đầu tiên phải kể đến trong hoạt động 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 CCS cũng phải có tầm nhìn, chiến lược, định hướng. 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, đối với 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. 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.

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 CCS ở các 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, 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.

Thứ hai, chỉ đạo, hướng dẫn, điều khiển. Hoạt động lãnh đạo nếu 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 CCS.

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. Đồng thời 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. Bên cạnh đó, 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.

Thứ ba, 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 làm 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. Động viên, khích lệ và tạo động lực đóng vai trò quan trọng trong công việc của CBQL CCS 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. Đồng thời, 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. Ngoài ra, 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.

Thứ tư, gây ảnh hưởng. 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. Gây ảnh hưởng là khả năng thu phục lòng người. Để thu phục được lòng người, điều kiện cần là lãnh đạo phải thực hiện tốt ba nội dung: Xác định tầm nhìn, định hướng, chiến lược trong sự phát triển của đơn vị; Chỉ đạo, hướng dẫn, điều khiển các nhóm, các thành viên của đơn vị thực hiện tốt nhiệm vụ; 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. Các phẩm chất chính cần kể đến là khả năng quản lý bản thân của CBQL (kỷ 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. Bên cạnh đó, CBQL cần 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;...

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 các trường đại học nói riêng. 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. 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. CBQL CCS ở các trường đại học cần hiểu rõ những 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, đem lại sự tín nhiệm và thành công trong hoạt động quản lý của mình.

Tài liệu tham khảo

- (1) Koontz, H., Odonnell, C., & Weihrich, H. (1998). *Những vấn đề cốt yếu của quản lý (Vũ Thiều, Nguyễn Mạnh Quân, Nguyễn Đăng Dậu dịch)*. NXB Khoa học và Kỹ thuật, tr.499.
- (2) Bộ Giáo dục và Đào tạo (2014). *Thông tư số 28/2014/TT-BGDĐT, ngày 28/8/2014 Quy định về việc bồi dưỡng và cấp chứng chỉ bồi dưỡng CBQL giáo dục.*
- (3) Văn phòng Quốc hội (2019). *Luật Viên chức*. Luật số 26/VBHN-VPQH, ban hành ngày 16/12/2019.
- (4) 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.