

Nhận diện khái niệm Quản lí và lãnh đạo trong quá trình điều khiển một nhà trường .

(bài đang trên tạp chí Phát triển GD số 4/tháng 7+8 năm 2002)

TS Đặng Xuân Hải

Trong thực tế không ít Hiệu trưởng nhà trường chưa ứng xử tốt vai trò kép của một người vừa là người đứng đầu một tổ chức, vừa là người trực tiếp điều hành một nhà trường; cho nên " vừa ôm đồm vừa buông lỏng " và đôi lúc họ chưa thể hiện hết "vai trò lãnh đạo" một tập thể sư phạm. Chúng tôi rất đồng tình với khuyến cáo của TS Nguyễn Lộc nêu ra trong bài báo " góp phần tìm hiểu về lãnh đạo và quản lí trong GD" đăng trong tạp chí phát triển GD, số 1/2002 [4] là : " Việc hiểu rõ đặc điểm và khác nhau giữa quản lí và lãnh đạo có một ý nghĩa lí luận và thực tiễn rất lớn" [4, trang30]. Khi tìm hiểu khái niệm quản lí và lãnh đạo đối với một người đứng đầu một nhà trường quả thật không thể dùng khái niệm Lãnh đạo ở tâm "vĩ mô" cho hoạt động " vi mô" ở một cơ sở . Chính vì vậy chúng tôi đã nghiên cứu việc nhận diện khái niệm quản lí và lãnh đạo trong quá trình điều khiển một nhà trường.

Theo từ điển tiếng Việt [1] thì quản lí (QL) : Là trông coi và giữ gìn; Là tổ chức và điều khiển các hoạt động theo những yêu cầu nhất định (trang 540). Còn lãnh đạo (LD) là đề ra chủ trương đường lối và tổ chức, động viên thực hiện (trang 789).

Theo sách "Những vấn đề cốt yếu của quản lí" của H. KOONTZ và những người khác [2] thì quản lí là hoạt động đảm bảo phối hợp những nỗ lực cá nhân nhằm đạt được mục đích của tổ chức (trang 29) trong một môi trường và đối với những điều kiện nguồn lực cụ thể. Còn lãnh đạo là một quá trình tác động đến con người (con người cụ thể!) sao cho họ cố gắng một cách tự giác và hăng hái trong việc đạt được mục tiêu của tổ chức (trang 451). Lãnh đạo là chỉ dẫn, điều khiển, ra lệnh và đi trước (Trang 499) và lãnh đạo gắn liền với động cơ thúc đẩy (trang 56).

Theo quan niệm chung thì : "Quản lí là quá trình tác động có ý thức của chủ thể QL đến khách thể QL nhằm đạt được mục tiêu chung " .Theo sách " Khoa học tổ chức và quản lí" của nhiều tác giả [3] thì quan niệm QL gắn với việc điều khiển, tổ chức thực hiện công việc ! Còn lãnh đạo là đề ra chủ trương đường lối, định phương pháp hoạt động cho một tổ chức (trang 202). Theo chúng tôi khái niệm lãnh đạo và quản lí mà TS Nguyễn Lộc trích dẫn theo quan điểm của Daft, 1999 [4, trang27] là tương đối gần với khái niệm lãnh đạo và quản lí khi vận dụng vào quá trình điều khiển một nhà trường, đó là:

Lãnh đạo là mối quan hệ mang tính chất gây ảnh hưởng giữa người lãnh đạo và người được lãnh đạo nhằm tạo nên những thay đổi thực sự để đạt được mong muốn chung. Quản lí được định nghĩa như là việc đạt tới mục tiêu của tổ chức một

cách có hiệu quả thông qua lập kế hoạch, tổ chức, xếp đặt nhân sự, chỉ đạo và kiểm tra các nguồn lực của tổ chức.

Xem ra các cách lí giải trên cũng đã góp phần làm sáng tỏ một số khía cạnh của vấn đề nhưng để ứng xử cho tốt vai trò kép vừa là người lãnh đạo một tập thể sư phạm vừa là người quản lí một cơ sở giáo dục cần có câu trả lời thoả đáng cho câu hỏi : Trong quá trình điều khiển một nhà trường ứng xử thế nào cho có hiệu quả và hiệu lực đối với 2 khái niệm lãnh đạo và quản lí trong quá trình triển khai vai trò là người đứng đầu một nhà trường . Điều này trong [3] cũng đã viết : " Trong thực tế, nhiều khi khó phân biệt rạch ròi đâu là lãnh đạo, đâu là quản lí, có nhiều trường hợp " lãnh đạo" và "quản lí" thâm nhập vào nhau "(trang 202)

Trước hết phải khẳng định khi Hiệu trưởng điều khiển một nhà trường trong lãnh đạo có quản lí và mục đích chung của lãnh đạo và quản lí ở đây là thực hiện tốt nhất sứ mạng của nhà trường . Tuy nhiên khi triển khai các chức năng quản lí người hiệu trưởng phải biết sử dụng sức mạnh của cả bộ máy của nhà trường; bởi vì : ***Quản lí có chủ thể là bộ máy quản lí với những cán bộ quản lí (CBQL) có chức năng nhiệm vụ cụ thể trong bộ máy đó hay nói một cách ngắn gọn quản lí phải sử dụng sức mạnh tổng hợp của bộ máy quản lí.*** Chúng ta đều biết không phải mọi người quản lí trong bộ máy đó đều có thể coi là người lãnh đạo của tổ chức đó . ***Chủ thể của khái niệm lãnh đạo của một tổ chức chỉ có thể là những người đứng đầu của tập thể hay nói một cách ngắn gọn lãnh đạo chỉ phát huy tác dụng to lớn chính ở vị thế của những người đứng đầu tổ chức đó*** và theo "nguyên tắc thủ trưởng" thì chỉ có một, còn theo nguyên tắc " tập thể lãnh đạo cá nhân phụ trách" thì vị thế của người đứng đầu một tổ chức được chi phối bởi nguyên tắc tập trung dân chủ. Nhưng ở đây chúng tôi không đi sâu vào khía cạnh đó mà chỉ xin lí giải một số cái chung của khái niệm " Lãnh đạo" và " Quản lí" và cần thiết phải nhận diện những nét khác biệt trong nhận thức 2 khái niệm này để ứng xử đúng hơn trong một số vấn đề thực tiễn điều khiển một tổ chức:

Những cái chung mà cả người lãnh đạo và người quản lí với tư cách là chủ thể quản lí quản lí một nhà trường cần phải có " Nhân, Nghĩa, Trí, Dũng, Liêm" như Bác Hồ đã dạy . Họ đều phải có kỹ năng nhận thức vấn đề , kỹ năng quan hệ, kỹ năng nghiệp vụ . Tuy nhiên nội hàm của 3 kỹ năng đó đối với vai trò lãnh đạo lại không giống đối với vai trò của người quản lí . Ví dụ, kỹ năng nhận thức của người lãnh đạo liên quan đến những vấn đề vĩ mô, chiến lược, gắn chặt với tư duy lí luận và năng lực phán đoán tổng hợp cao; trong khi đó kỹ năng nhận thức của người quản lí đòi hỏi tầm chiến lược ở một mức độ nào đó thôi. Kỹ năng kỹ thuật, nghiệp vụ đối với người tham gia quản lí cần nhiều hơn, cụ thể hơn và gắn chặt với chức năng nhiệm vụ quản lí chuyên môn-nghiệp vụ mà họ được giao , trong khi đó người lãnh đạo cần rất ít các kỹ thuật "cụ thể" nhưng họ cần hiểu được " tổng thể" phạm vi các công việc. Người Hiệu trưởng cần phải nhận thức sâu sắc rằng : Kỹ năng " Nghiệp vụ lãnh đạo " chính là kỹ năng thu phục lòng người, lôi cuốn

tập thể, là khả năng hoạch định phương hướng hoạt động cho tổ chức. Theo H. KOONTZ [2] kỹ năng này dường như là sự kết hợp của ít nhất 3 yếu tố cấu thành chính: a) kỹ năng nhận thức được rằng những con người có những động cơ thúc đẩy khác nhau ở những thời điểm khác nhau và trong những hoàn cảnh khác nhau, b) khả năng khích lệ và c) khả năng hành động theo một phương pháp mà nó sẽ tạo ra bầu không khí hữu ích cho sự hưởng ứng đáp lại và khơi dậy các động cơ thúc đẩy ([2], trang 499). Như vậy trong quá trình quản lý nhà trường phải bao quát nhiều vấn đề xung quanh 3 đối tượng quản lý đó là quản lý tập thể sư phạm và học sinh, quản lý quá trình dạy học-giáo dục của nhà trường, quản lý cơ sở vật chất điều kiện nguồn lực cho hoạt động GD và phát triển nhà trường. Nhưng cần phải hiểu rằng mỗi đối tượng quản lý có thể "phân cấp, phân quyền" để sử dụng sức mạnh tổng hợp của bộ máy nhà trường, song điều khiển tập thể sư phạm cần vai trò lãnh đạo của người Hiệu trưởng. Để làm tốt vai trò của người lãnh đạo cần phải chú ý rèn luyện nhiều hơn khả năng lôi cuốn con người. Người Hiệu trưởng cũng phải làm tốt chức năng chủ yếu của người quản lý là tổ chức thực hiện, điều phối các nguồn lực. Là một người lãnh đạo hay quản lý đều phải thể hiện vai trò của một người biết ra quyết định; vai trò của một người đại diện của tổ chức, vai trò của một người tổ chức thông tin ; vai trò của một người điều khiển... Nhưng, cần lưu ý "trọng số" của đối tượng trong quá trình quản lý và lãnh đạo ở một nhà trường để người Hiệu trưởng không quá ôm đồm " nắm" mọi thứ mà quên mất vai trò chủ yếu của mình là người lãnh đạo tập thể sư phạm nhà trường. Khi nói lãnh đạo một tổ chức có nghĩa là lãnh đạo những con người thực hiện các chức năng, nhiệm vụ trong tổ chức đó. Vai trò chủ yếu của người lãnh đạo là người đề ra mục tiêu, dung hoà các lợi ích, tạo động lực, định hướng, dẫn đường, là hoạch định phương hướng hành động cho tổ chức . Mục tiêu của người lãnh đạo là làm cho người dưới quyền "bị thuyết phục" và từ đó họ tự nguyện, nhiệt tình, tin tưởng vào con đường họ phải đi, công việc mà họ phải làm. Do lãnh đạo là " dẫn đầu, dẫn đường" nên khả năng lôi kéo, thuyết phục con người cần nhiều hơn. Nếu trong thực tế người Hiệu trưởng chưa thuyết phục được tập thể sư phạm tức vai trò lãnh đạo của Hiệu trưởng đang bị lu mờ và cần phải tìm nguyên nhân để lấy lại vị thế của mình.

Khi nói về chức năng quản lý người ta thống nhất với nhau 4 chức năng cơ bản đó là chức năng kế hoạch, chức năng tổ chức, chức năng chỉ đạo, chức năng kiểm tra: Chức năng bao trùm của người quản lý là " Quản-Trông coi, duy trì sự ổn định của nhà trường " và "Lí-Tổ chức thực hiện, thúc đẩy sự phát triển nhà trường". Bản chất của quản lý là phối hợp các nỗ lực của con người thông qua các chức năng quản lý. Với vai trò là người quản lý toàn diện một nhà trường người Hiệu trưởng hiển nhiên cần rèn luyện năng lực quản lý thông qua việc làm tốt các chức năng cơ bản nêu trên.

Có nhiều người cho rằng với chức năng chỉ đạo thì người quản lý nào mà không " lãnh đạo" nói như vậy mới đúng một nửa. Với chức năng chỉ đạo của mình người

quản lí cũng phải biết ra lệnh, hướng dẫn, các nhà quản lí cũng phải có khả năng truyền đạt, thuyết phục về các mục tiêu hoạt động cho nhân viên, thúc đẩy họ đạt được mục tiêu cụ thể bằng nhiều biện pháp khác nhau. Tuy nhiên chữ "*chỉ đạo*" này gắn chặt với nghiệp vụ, chuyên môn ,

Nếu chúng ta có thể liệt kê các hoạt động theo thứ tự : Đề ra chủ trương-Xác định đường lối-Hoạch định chính sách-Xây dựng chiến lược-Quy hoạch sự phát triển-Kế hoạch hoá hoạt động-Tổ chức thực hiện các mục tiêu... thì trọng số của vai trò lãnh đạo giảm dần, ngược lại vai trò của quản lí tăng lên theo chiều thuận của sự sắp xếp đó. Người Hiệu trưởng là người lãnh đạo một nhà trường nên cần khẳng định vai trò của mình ở các hoạt động theo thứ tự nêu trên còn các hoạt động quản lí nên biết phân quyền hợp lí để phát huy sức mạnh của bộ máy nhà trường.

Như vậy, với vai trò lãnh đạo của mình người Hiệu trưởng cần có năng lực hoạch định chiến lược, phương hướng hoạt động hơn, cần khả năng định hướng , cần vai trò chỉ huy, hướng dẫn hơn, ví dụ chức năng kiểm tra của người lãnh đạo không đi sâu vào "kiểm toán" mà kiểm tra là chủ yếu để biết được những người theo sau có đi cùng mình không, đúng đường mình " dẫn " không, để điều chỉnh, động viên, kích thích tạo động lực cho tập thể đi " đúng đường " . Trong thực tế vì không nhận thức đúng " nội hàm" của khái niệm mà người Hiệu trưởng có thể " vừa ôm đồm, vừa buông lỏng". Người Hiệu trưởng cần phải nhận thức cho đúng vai trò "lưỡng nhân cách" của mình để " nắm cái cần nắm, buông cái cần buông" . Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng của chính vị thế của người đứng đầu đến các thành viên trong tổ chức để công việc họ làm hướng tới mục tiêu chung một cách tự nguyện và tin tưởng. Một người lãnh đạo có uy tín là một người " Biết mình, hiểu người", họ phải biết làm hài hoà các mục tiêu và lợi ích : giữa cá nhân và tổ chức, giữa cấp trên và cấp dưới. Nói một cách nôm na làm cho tất cả mọi người đồng tâm hợp lực để thực hiện được sứ mạng của tổ chức là thước đo năng lực lãnh đạo. Để làm tốt vai trò lãnh đạo của mình người Hiệu trưởng cần biết làm gương, biết tìm hiểu tâm tư nguyện vọng của những người dưới quyền. Một người quản lí giỏi là người biết thiết kế môi trường để thực hiện nhiệm vụ, biết kế hoạch hoá việc thực hiện mục tiêu và bảo đảm các điều kiện nguồn lực cần thiết cho việc thực hiện mục tiêu cũng như biết triển khai những kỹ thuật kiểm tra hữu hiệu. Nói một cách nôm na việc hoàn thành các mục tiêu của quản lí một cách hiệu quả nhất là thước đo năng lực của người quản lí. Để làm tốt vai trò " lưỡng nhân cách" của mình người Hiệu trưởng không chỉ cần phải "hiểu người" và còn phải "hiểu việc" và phải có kiến thức về nghiệp vụ quản lí nhà trường.

Tóm lại, theo chúng tôi, để làm tốt vai trò vừa là người quản lí vừa là người lãnh đạo một nhà trường người Hiệu trưởng cần nhận diện và ứng xử phù hợp với khái niệm quản lí và lãnh đạo trong quá trình điều khiển nhà trường. Xem xét các khía cạnh của vấn đề chúng tôi xin nêu ra cách hiểu 2 khái niệm đó cho một người Hiệu trưởng của một nhà trường như sau:

Quản lý nhà trường là một quá trình tác động có ý thức (Tác động thông qua các chức năng quản lý, theo các nguyên tắc định hướng vào mục tiêu GD, bằng các phương pháp quản lý hợp với các đối tượng quản lý...) của bộ máy quản lý nhà trường (tập hợp các cán bộ quản lý của nhà trường) lên Khách thể quản lý (Mọi người tham gia quá trình GD&ĐT của nhà trường, quá trình GD&ĐT của nhà trường, các nguồn lực, điều kiện cho hoạt động GD&ĐT của nhà trường) Nhằm thực hiện được mục tiêu GD&ĐT của nhà trường một cách có hiệu quả nhất. Còn, lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng, tạo động lực (của những người đứng đầu nhà trường) đối với tập thể sư phạm và những người liên đới để cho họ tin tưởng, tự nguyện thực hiện chức năng nhiệm vụ của mình, góp phần thực hiện tốt nhất sứ mạng của nhà trường đó.

Tốt biết bao nếu một người đứng đầu nhà trường vừa là người quản lý giỏi vừa là người lãnh đạo tài năng, bởi vì suy cho cùng thì cả lãnh đạo và QL cũng đều thông qua người khác để đạt được mục tiêu của mình nhưng nếu ứng xử tốt với vai trò vừa là người lãnh đạo vừa là người quản lý thì hy vọng rằng tính hiệu lực và hiệu quả trong quản lý nhà trường sẽ được tăng cường hơn.

Tài liệu tham khảo

1. *Từ điển tiếng Việt* NXB VH&TT - 2001.
2. H. KOONTZ và các tác giả khác : *"Những vấn đề cốt yếu của quản lý"*; NXB KH&KT, Hà Nội -1994.
3. Tập thể tác giả : *"Khoa học tổ chức và quản lý"*; NXB Thống Kê - Hà Nội - 1999
4. Nguyễn Lộc. *" Góp phần tìm hiểu về lãnh đạo và quản lý trong giáo dục"*, Tạp chí phát triển giáo dục, số 1/2002.