

ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO ĐẾN KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC CỦA VIỆT NAM

Vũ Hoàng Ngân

Kinh tế Quản lý nguồn nhân lực, Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: vhnagan@cfvg.org

Vũ Thị Ánh Tuyết

Khoa Quản lý nguồn nhân lực, Đại học Lao động – Xã hội

Email: tuyetvu.ulsa@gmail.com

Ngày nhận: 13/7/2018

Ngày nhận bản sửa: 20/8/2018

Ngày duyệt đăng: 02/9/2018

Tóm tắt:

Trước bối cảnh đổi mới giáo dục đại học tại các trường đại học trên thế giới nói chung và ở Việt Nam nói riêng, Bộ Giáo dục và Đào tạo Việt Nam đưa ra chủ trương trao quyền tự chủ cho các trường đại học công lập, với mong muốn phát triển đồng bộ hệ thống giáo dục đại học trên cả nước. Khi đó, vai trò của người lãnh đạo vô cùng quan trọng, họ là người mang lại thành công và sự phát triển cho các trường đại học. Bài báo này làm rõ bản chất và ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả hoạt động của các trường đại học dựa trên khảo sát 363 cán bộ quản lý và giảng viên từ 20 trường công lập. Bằng việc sử dụng kỹ thuật phân tích nhân tố khẳng định và mô hình cấu trúc tuyến tính, tác giả khẳng định mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi, phong cách giao dịch và phong cách tự do đến kết quả chuyên môn và kết quả tài chính trong các trường đại học công lập Việt Nam.

Từ khóa: Phong cách lãnh đạo, kết quả hoạt động, trường đại học.

Mã JEL: I23

Impacts of Leadership on the Performance Results in Universities of Vietnam

Abstract:

In the context of education innovation in the universities in the world in general and Vietnam in particular, the Ministry of Education and Training of Vietnam has planned to empower public universities' autonomy, in the hope to develop universities in all over the country. Therefore, the the leaders in the universities play an extremely important role as they are are to bring the success and development of universities. This article clarifies the nature and influence of leadership style on the performance of universities. The survey is conducted with 363 managers and trainers from 20 public universities. By using confirmatory factor analysis and structural equation modeling (SEM), the authors find the positive relationship among transformational leadership style, transaction leadership style, laissez-faire style and professional results and financial results in public universities in Vietnam.

Keywords: Leadership style, performance results, university.

1. Đặt vấn đề

Vai trò của phong cách lãnh đạo và việc sử dụng các mô hình lãnh đạo rất cần thiết cho việc phát triển tổ chức nói chung và tạo ra được lợi thế cạnh tranh trong môi trường giáo dục nói riêng Bradley (2016). Các mô hình phong cách lãnh đạo thể hiện được tính đa dạng, nhiều định hướng, đa chủ thể, đa đối tượng và các nội hàm khác mang tính cạnh tranh Gregoire (2004). Nghiên cứu của Downton (1973), Burns (1978), Bass (1985) mở rộng và phát triển các mô hình chuyển đổi thừa nhận chúng là một quá trình liên tục và cho ra đời mô hình phong cách lãnh đạo liên tục. Theo đó, Bass (1985) chỉ ra cách những nhà lãnh đạo theo phong cách lãnh đạo chuyển đổi truyền cảm hứng cho nhân viên của mình để họ làm việc tốt hơn thông qua: nâng cao nhận thức của nhân viên về mục tiêu của tổ chức; nâng cao lợi ích của bản thân mỗi cá nhân trên cơ sở lợi ích chung của tổ chức; giải quyết các nhu cầu ở bậc cao hơn. Mô hình này chứng minh mối liên hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi, phong cách lãnh đạo giao dịch và phong cách lãnh đạo tự do có tác động đến kết quả hoạt động của tổ chức. Hơn nữa, mô hình còn hội tụ nhiều ưu điểm hơn so với các mô hình khác, phù hợp hơn với bối cảnh giáo dục đại học của Việt Nam.

Các nhà lãnh đạo trong trường đại học ở Việt Nam vẫn điều hành theo phong cách lãnh đạo truyền thống. Do đó, kết quả hoạt động của các trường chưa cao, chưa thể hiện tính liên kết giữa các trường đại học; tính hội nhập quốc tế còn thấp; chứng chỉ, văn bằng các trường đại học tại Việt Nam cấp chưa được thế giới công nhận,... Vì vậy, qua nghiên cứu ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả hoạt động của tổ chức gắn với ngữ cảnh giáo dục đại học, nghiên cứu chỉ ra đặc điểm của phong cách lãnh đạo trong trường, các yếu tố của phong cách lãnh đạo theo mô hình liên tục ảnh hưởng đến kết quả hoạt động tại các trường đại học của Việt Nam.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Phong cách lãnh đạo trong trường đại học

Ramsden (1998) đã sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính và chỉ ra đặc điểm riêng của phong cách lãnh đạo trong trường đại học thể hiện ở: lãnh đạo trong giảng dạy, lãnh đạo trong nghiên cứu, tầm nhìn chiến lược và mạng lưới, lãnh đạo hợp tác và động lực, quản lý công bằng và hiệu quả, phát triển

và công nhận hiệu suất, kỹ năng giao tiếp. Đây là những đặc điểm của phong cách lãnh đạo khác với tổ chức khác. Điểm đặc thù trong sản phẩm của trường đại học là khó đo lường và kiểm định chất lượng. Lãnh đạo cần cam kết xây dựng chất lượng đội ngũ nhân viên đủ mạnh để lĩnh hội tri thức hiện đại trên thế giới, có khả năng ứng dụng trong nghiên cứu.

Thrash (2012) khẳng định vai trò của nhà lãnh đạo đối với sự thành công của các tổ chức giáo dục đại học. Nghiên cứu được thực hiện tại trường đại học của Ohio, sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính và chỉ ra mối quan hệ giữa phong cách của trường khoa chuyên và các yếu tố như: tuổi, số lượng giảng viên và số năm kinh nghiệm. Tác giả sử dụng phương pháp ANOVA để phân tích dữ liệu và đưa ra kết luận rằng tồn tại mối quan hệ thuận chiều giữa phong cách lãnh đạo với các biến: tuổi, số năm kinh nghiệm.

Bryman (2007), khi nghiên cứu về “Hiệu quả của lãnh đạo trong giáo dục đại học”, đã tiếp cận nghiên cứu phong cách lãnh đạo theo khía cạnh hành vi lãnh đạo và nghiên cứu trả lời câu hỏi: “Phong cách lãnh đạo là gì? Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và hiệu quả hoạt động trong giáo dục đại học?”. Từ đó, tác giả đã chỉ ra những đặc điểm khác biệt của phong cách lãnh đạo ở các trường đại học so với các tổ chức khác như: Lãnh đạo trong trường đại học gắn giảng dạy, nghiên cứu, chiến lược và mạng lưới, hợp tác và động lực,... Có nhiều nghiên cứu có quan điểm tương đồng và đã chỉ ra điểm khác biệt của phong cách lãnh đạo trong trường đại học so với các tổ chức khác. Do đó, cần phải lựa chọn mô hình lãnh đạo phù hợp. Northouse (2001) đã chỉ ra mô hình lãnh đạo liên tục phù hợp trong bối cảnh đổi mới giáo dục nước ta hiện nay, tác giả nhấn mạnh vai trò lãnh đạo chuyển đổi là khả năng hướng nhân viên để họ thay đổi, cải thiện theo hướng tích cực hơn. Burns (1978) mô tả vai trò lãnh đạo chuyển đổi đáp ứng nhu cầu của người lao động và hỗ trợ họ trong việc đạt được hiệu quả cao hơn trong công việc; đồng thời, cũng thúc đẩy sự tham gia của các nhân viên trong tổ chức thông qua một môi trường làm việc nơi mà sự tôn trọng được đề cao và sự tham gia được khuyến khích.

Kế thừa nghiên cứu trên, Bass & Avolio (2004) đã phát triển và cho rằng trong bối cảnh giáo dục đại học thì phong cách lãnh đạo phù hợp hơn, gồm

phong cách: lãnh đạo giao dịch, lãnh đạo chuyển đổi và lãnh đạo tự do. Phong cách lãnh đạo này được các nhà nghiên cứu kiểm nghiệm rộng rãi trong nhiều lĩnh vực như doanh nghiệp, quân đội, nông nghiệp, y tế,... Bass & Avolio (2004) đã chỉ ra rằng các yếu tố của phong cách lãnh đạo chuyển đổi, lãnh đạo giao dịch, và lãnh đạo tự do tạo thành một mô hình mới phát huy được ưu điểm, khắc phục được nhiều hạn chế và phù hợp hơn với xu hướng phát triển của giáo dục.

Ở Việt Nam cũng có một số tác giả nghiên cứu về phong cách lãnh đạo của trường đại học, cụ thể: Đặng Quốc Bảo & Phạm Minh Giản (2013) đã trình bày các năng lực lãnh đạo của hiệu trưởng nhà trường trong bối cảnh đổi mới giáo dục, bao gồm có tầm nhìn; thu hút được nhân viên, học trò,... gắn với mục tiêu phát triển nhà trường; phân quyền, phân cấp hợp lý, công bằng; có khả năng trực cảm, mẫn cảm với hoàn cảnh; tự đánh giá đúng đắn về bản thân, có năng lực.

Nguyễn Thế Thắng (2010) đã xây dựng được cơ sở lý luận về năng lực lãnh đạo của hiệu trưởng nhà trường góp phần nâng cao cơ sở lý luận về lãnh đạo nhà trường phổ thông hiện nay. Tác giả làm rõ khái niệm và các thuật ngữ liên quan, các năng lực, các phẩm chất của một nhà lãnh đạo trong giáo dục đại học cần có. Theo đó, tác giả chỉ ra mô hình lãnh đạo trong trường đại học (gồm lãnh đạo quản lý, lãnh đạo tham gia, lãnh đạo chuyển đổi, lãnh đạo theo quan hệ, lãnh đạo thực hiện, lãnh đạo hậu hiện đại, lãnh đạo theo tình huống, lãnh đạo đạo đức,...) và đưa ra nhận định chung: phong cách lãnh đạo nhà trường trong các mô hình là phức hợp và đa dạng; đồng thời, cũng nêu ra những khác biệt mà người lãnh đạo thành công nhất cần có theo khả năng cá nhân và phối hợp các đặc điểm của các mô hình.

2.2. Kết quả hoạt động của trường đại học

Kết quả hoạt động được định nghĩa là tổng thể các tác động của công việc nhằm đạt được các mục tiêu chiến lược của tổ chức, sự hài lòng của khách hàng và đóng góp lợi ích kinh tế (Pérez & cộng sự, 2005). Kết quả hoạt động của các trường đại học được đánh giá dựa trên các kết quả đầu ra và các yếu tố đầu vào (Newstrom, 1993). Tuy nhiên, Sahney & cộng sự (2004) cho rằng việc đánh giá kết quả hoạt động như vậy chưa bao quát hết tổng thể chất lượng dịch vụ đào tạo, nên đã đề xuất việc đánh giá kết quả

hoạt động của trường đại học cần dựa trên 3 nhóm: đầu vào, quá trình và đầu ra. Để đảm bảo tính khả thi khi đánh giá kết quả hoạt động có thể dựa trên kết quả chuyên môn và kết quả tài chính (Wang, 2010). Theo đó, Chen (2009) đã đưa ra hệ thống tiêu chí đo lường kết quả hoạt động của các trường đại học ở Đài Loan gồm 18 nhóm nhân tố với 78 chỉ số đo lường.

Căn cứ vào Quyết định số 12/2017/TT-BGDĐT của Bộ Giáo dục và Đào tạo (2017), có 25 tiêu chuẩn với 111 tiêu chí. Theo đó, nhóm các tiêu chí đưa ra để đánh giá kết quả hoạt động trong bộ tiêu chuẩn ban hành của cơ sở giáo dục đại học gồm kết quả đào tạo, kết quả nghiên cứu khoa học, kết quả phục vụ cộng đồng, kết quả tài chính và thị trường.

3. Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu

Perkins (2014), khi nghiên cứu trong các công ty tại Nga, đã tập trung vào ảnh hưởng của 3 phong cách: phong cách chuyển đổi, phong cách lãnh đạo giao dịch, phong cách tự do. Nghiên cứu chỉ ra phong cách lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng mạnh doanh thu, tăng trưởng tài sản, tăng trưởng thu nhập và thành tích/thành công tổng thể so với các đối thủ cạnh tranh.

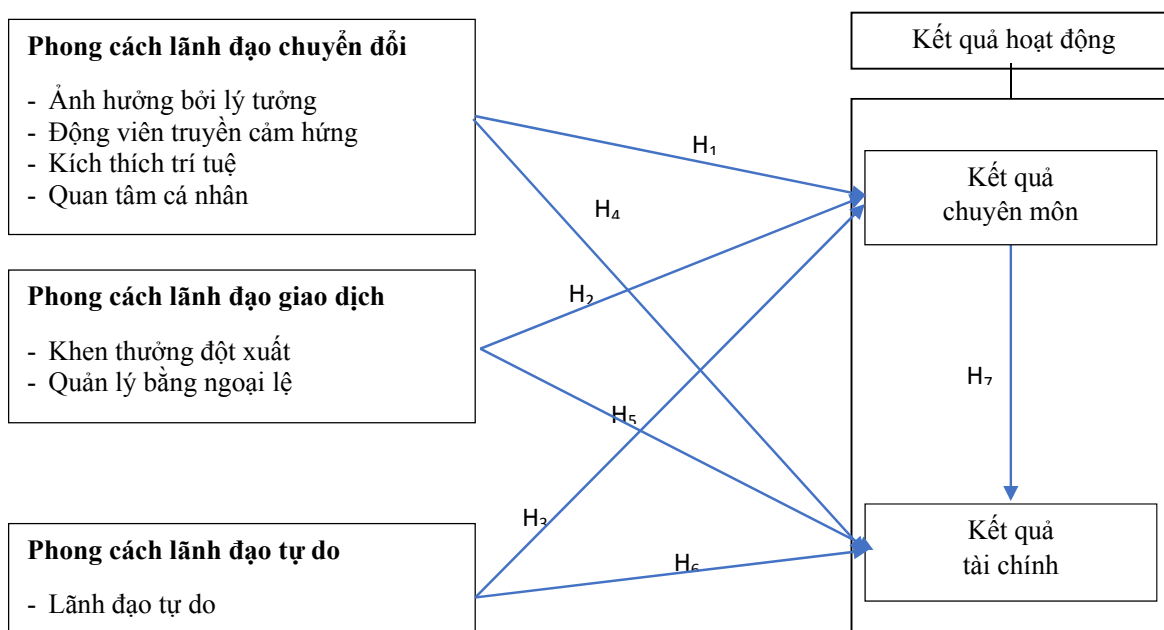
Dutschke (2005) đã sử dụng mô hình phong cách lãnh đạo liên tục (phong cách lãnh đạo chuyển đổi, giao dịch và tự do) để chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo của các cấp lãnh đạo trong các trường cao đẳng tư thục và trường đại học đều có mối tương quan với kết quả giảng dạy, nghiên cứu của giảng viên tại các trường. Cụ thể, phong cách lãnh đạo giao dịch có tương quan với mức độ tuyển sinh của các trường cao hơn. Dựa trên phân tích dữ liệu, tác giả chỉ có một mối quan hệ cùng chiều giữa phong cách lãnh đạo giao dịch, phong cách lãnh đạo tự do và kết quả tuyển sinh. Điều này cũng phù hợp với các nghiên cứu trước đây về tác động của phong cách lãnh đạo tự do và kết quả hoạt động của các trường. Do đó, tác giả đưa ra giả thuyết nghiên cứu sau:

H1: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động thuận chiều đến kết quả chuyên môn của các trường đại học.

H2: Phong cách lãnh đạo giao dịch tác động thuận chiều đến kết quả chuyên môn của các trường đại học.

H3: Phong cách lãnh đạo tự do tác động thuận chiều đến kết quả chuyên môn của các trường đại học.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



Nguồn: tác giả đề xuất.

Breakwell & Tytherleigh (2010), với mục đích xem xét các chỉ số hoạt động chính (KPIs) trong lĩnh vực giáo dục đại học, đã sử dụng dữ liệu kết quả của 147 trường đại học để phân tích, đánh giá các yếu tố kết quả tuyển sinh, kết quả nhập học, thu nhập trung bình của giảng viên,... và chỉ ra phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng cùng chiều đến kết quả hoạt động của các trường đại học.

Wahaba & cộng sự (2015) đã kiểm tra các phong cách lãnh đạo trong trường đại học công lập ở Malaysia và cho biết phong cách lãnh đạo là yếu tố hành vi quan trọng ảnh hưởng chính đến thương hiệu của trường, từ đó ảnh hưởng đến nguồn thu của trường và đến thu nhập của giảng viên. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H4: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động thuận chiều đến kết quả tài chính của các trường đại học.

H5: Phong cách lãnh đạo giao dịch tác động thuận chiều đến kết quả tài chính của các trường đại học.

H6: Phong cách lãnh đạo tự do tác động thuận chiều đến kết quả tài chính của các trường đại học.

Về lý thuyết cũng như thực tiễn, các kết quả hoạt động trong tổ chức luôn có mối liên hệ chặt chẽ với nhau. Phong cách lãnh đạo của tổ chức có tác động trực tiếp tới kết quả tài chính trong các doanh nghiệp ở Tây Ban Nha (Pérez & cộng sự, 2005). Khi đo

lượng kết quả hoạt động, Tác giả chỉ ra mối quan hệ nhân quả giữa các mục tiêu về tài chính và các mục tiêu khác như: chuyên môn, tầm nhìn, ... Bauman (2005) cũng đề cập các đề tài nghiên cứu của cán bộ, giảng viên vào hoạt động quản lý của nhà trường để đem lại kết quả tài chính trực tiếp. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H7: Kết quả chuyên môn có mối quan hệ thuận chiều tới kết quả tài chính trong các trường đại học.

Mối liên hệ giữa phong cách lãnh đạo và kết quả hoạt động đã được khẳng định qua các nghiên cứu trên, nhưng chưa có nhiều nghiên cứu thực nghiệm trong ngữ cảnh giáo dục. Tác giả đề xuất mô hình để kiểm định mối quan hệ này trong các trường đại học công lập của Việt Nam (Hình 1).

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Chọn mẫu và thu thập số liệu

Theo thống kê của Bộ Giáo dục Đào tạo, tính đến hết năm 2017, có 235 trường đại học, học viện (gồm 170 trường công lập, 60 trường tư thục và dân lập, 5 trường có 100% vốn nước ngoài). Trong nghiên cứu này, tác giả đã tiến hành khảo sát 20 trường đại học công lập đảm bảo sự đa dạng về quy mô, vùng miền và ngành đào tạo.

Kích thước mẫu trên là phù hợp với phương pháp chứng minh giả thuyết nghiên cứu bằng hồi quy

đa biến theo Hair & cộng sự (2006). Cụ thể, trong nghiên cứu này, số biến độc lập là 7, nên cỡ mẫu tối thiểu là: $50 + 8 \times 7 = 106$ quan sát. Về khung mẫu, tác giả dựa trên kết quả nghiên cứu của Weitzman (2014) và Guță (2014) để khảo sát ý kiến của các cán bộ quản lý và giảng viên. Việc thu thập dữ liệu trong nghiên cứu được thực hiện thông qua bảng hỏi trực tuyến và thu được tổng số 363 phiếu trả lời, đáp ứng được yêu cầu về kích thước mẫu và được thống kê tại Bảng 1 và 2.

Tác giả thực hiện nghiên cứu về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả hoạt động của tổ chức trong các trường đại học ở Việt Nam và đơn vị phân tích ở đây ở cấp độ tổ chức (trường đại học).

Đơn vị phân tích tổ chức này phù hợp với các kết quả nghiên cứu trước đây liên quan tới phong cách lãnh đạo trong doanh nghiệp (Perkins, 2014), cũng như trong các trường đại học ở một số quốc gia trên thế giới (Guță, 2014; Nafei & cộng sự, 2012). Để thu thập dữ liệu cho việc phân tích, sau khi thu thập được các ý kiến trả lời của các cá nhân (là cán bộ quản lý, giảng viên) của từng trường, tác giả thực hiện kiểm tra dữ liệu bằng cách loại bỏ những mẫu không phù hợp, tổng hợp dữ liệu theo từng trường đại học bằng cách lấy trung bình giá trị của các biến quan sát để có được bộ dữ liệu được tổng hợp theo từng trường. Phương pháp tổng hợp dữ liệu này đã được Perkins (2014) thực hiện về phong cách lãnh đạo trong các doanh nghiệp ở Hoa Kỳ tại trường đại học Capella năm 2014.

4.2. Thang đo

Tất cả các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu trên sử dụng thang đo likert 5 (1 = Rất hiếm khi; 2= Hiếm khi; 3 = Thỉnh thoảng; 4 = Thường xuyên; 5= Rất thường xuyên) để mô tả về tần suất xuất hiện các phong cách lãnh đạo của các cán bộ quản lý ở các trường đại học. Các câu hỏi này được xây dựng dựa trên các thang đo và bảng hỏi gốc của Bass & Avolio (2004), trên cơ sở đó tác giả đã hiệu chỉnh lại bản dịch để đảm bảo các thang đo phù hợp hơn với ngữ cảnh các trường đại học ở Việt Nam và phù hợp với kết quả phỏng vấn một số cán bộ quản lý trong trường đại học.

Theo Bass & Avolio (2004) và được tác giả Perkins (2014) lặp lại trong nghiên cứu của mình, lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi, giao dịch được các tác giả kiểm định bao gồm các thang đo chủ yếu.

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi định nghĩa các thang đo như sau: Ảnh hưởng bởi lý tưởng (LTUONG); (2) động viên truyền cảm hứng (DVIEN); (3) kích thích trí tuệ (TTUE); (4) quan tâm đến cá nhân (QTAM) (Bass & Avolio, 2004).

Phong cách lãnh đạo giao dịch: là phong cách lãnh đạo tập trung vào giám sát, tổ chức và hiệu suất. Lãnh đạo giao dịch là một phong cách lãnh đạo, trong đó các nhà lãnh đạo thúc đẩy sự tuân thủ của người thông qua cả phần thưởng và trừng phạt (Northouse, 2007; Bass & Avolio, 2004). Phong cách lãnh đạo giao dịch gồm 2 yếu tố chủ yếu là khen thưởng đột xuất, quản lý bằng ngoại lệ.

Bảng 1: Thống kê dữ liệu theo các trường đại học

Tiêu chí phân loại	Số lượng	Tỷ lệ %
Quy mô tuyển sinh hàng năm		
Dưới 1000 sinh viên	53	14,6
Từ 3000 tới 5000 sinh viên	134	36,9
Từ 1000 tới 3000 sinh viên	101	27,8
Trên 5000 sinh viên	75	20,7
Lĩnh vực đào tạo		
Sức khỏe	16	4,4
Khoa học giáo dục và đào tạo giáo viên	26	7,2
Kinh doanh, quản lý, pháp luật	155	42,7
Khoa học	50	13,8
Mỹ thuật	1	0,3
Toán, thống kê, Máy tính, Công nghệ thông tin, Khoa học Xã hội – Nhân văn, ...	56	15,4
Khác	59	16,3
Tổng số trường đại học = 20		

Nguồn: tác giả khảo sát.

Bảng 2: Thống kê dữ liệu theo đối tượng khảo sát

Tiêu chí phân loại	Số lượng	Tỷ lệ %
Vị trí công tác		
Ban giám hiệu	15	4,1
Cán bộ quản lý Phòng, Quản lý Khoa và Bộ môn	55	15,2
Giảng viên	75	20,7
Khác	172	47,4
Kinh nghiệm công tác		
Dưới 5 năm	46	12,7
Từ 6 – 10 năm	56	15,4
Trên 10 năm	166	45,7
Tổng số người trả lời bảng hỏi = 363	141	38,8

Nguồn: tác giả khảo sát.

- *Thưởng đột xuất xuất* (KTDX): người lãnh đạo khởi xướng bằng việc xác định thành tích cần phải đạt được của người lao động, nếu người lao động đạt được sẽ nhận được phần thưởng này...

- *Quản lý bằng ngoại lệ* (QLNN): quản lý bằng ngoại lệ bao gồm: quản lý bằng ngoại lệ chủ động là ứng xử của người lãnh đạo chủ động tìm kiếm sự khác biệt, ngăn ngừa và loại trừ những phát triển chệch hướng đối với những quy chuẩn của tổ chức, điều chỉnh cho phù hợp trước khi những vấn đề phát sinh. Quản lý bằng ngoại lệ thụ động là hành động quan sát, can thiệp và cho ý kiến phản hồi về những phát triển chệch hướng đã xảy ra đối với kỳ vọng của tổ chức và tiến hành sửa sai những vấn đề đó.

Lãnh đạo tự do (TDO): theo Bass & Avolio (2004) được lặp lại trong nghiên cứu của Perkins (2014) và nghiên cứu Northouse (2007). Thang đo trong phong cách này được tác giả định nghĩa là một phong cách mà các nhà quản lý có thể thể hiện. Phong cách lãnh đạo này thể hiện bản thân thông qua việc né tránh hoặc không có vai trò lãnh đạo, phong cách lãnh đạo tự do là phong cách cho phép những nhân viên của họ hành động tự chủ, không có sự giám sát nhiều của các nhà quản lý.

Kết quả hoạt động chuyên môn: theo kết quả nghiên cứu của Cross & Lynch (1992) và Xiao cheng (2010), kết quả chuyên môn là một trong những tiêu chí quan trọng nhất khi đo lường kết quả hoạt động của trường đại học để phản ánh uy tín và chất lượng của nhà trường. Chính những kết quả thành phần này giúp phân loại nhà trường theo các định hướng phát triển tương ứng: định hướng nghiên cứu, định hướng ứng dụng hay định hướng thực hành. Kết quả

hoạt động chuyên môn được đo bằng kết quả giảng dạy (KQGD), kết quả nghiên cứu khoa học (NCKH)

Kết quả tài chính (TC) thể hiện khả năng cân đối tài chính của nhà trường, đảm bảo chất lượng hoạt động giảng dạy, nghiên cứu và đảm bảo đời sống cán bộ, giảng viên. 3 biến quan sát cụ thể được sử dụng dựa trên nghiên cứu của Chen (2009) và Bộ Giáo dục và Đào tạo (2017) bao gồm nguồn thu học phí sinh viên; thu nhập của cán bộ, giảng viên.

5. Kết quả và thảo luận

5.1. Đánh giá thang đo

Kết quả Phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho thấy các biến quan sát sử dụng trong bảng hỏi đều tải về các nhân tố theo mô hình lý thuyết và phù hợp với kết quả nghiên cứu thực nghiệm trước đây (như Pérez & cộng sự, 2005). Một số biến quan sát có tải trọng thấp đã bị loại và hệ số Cronbach alpha đã được kiểm tra để đảm bảo độ tin cậy. Kết quả này khẳng định đủ cơ sở để tiến hành phân tích yếu tố khẳng định (CFA).

Để kiểm tra cấu trúc, độ tin cậy và độ chính xác của các nhân tố thuộc phong cách lãnh đạo thì mô hình CFA bậc 1 được dùng để phân tích. Trong phân tích CFA cho từng nhân tố này, cần kiểm tra tính đơn hướng, giá trị hội tụ và độ tin cậy của thang đo. Theo đó, tính đơn hướng được kiểm tra thông qua các hệ số về sự phù hợp của mô hình như: thống kê Chi-bình phương (CMIN), CFI (Comparative Fit Index), TLI (Tukey and Lewis Index) và hệ số RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation). Theo kết quả nghiên cứu của Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang (2008) thì mô hình sẽ phù hợp của với dữ liệu nghiên cứu khi $CMIN/df < 3$, $CFI, TLI > 0,9$ và

Bảng 3: Kết quả EFA – Phong cách lãnh đạo

Biến quan sát	Hệ số tải							Hệ số Cronbach Alpha
	1	2	3	4	5	6	7	
LTUONG1	0,811							0,852
LTUONG2	0,816							
LTUONG3	0,797							
LTUONG4	0,790							
DVIEN1		0,659						0,751
DVIEN2		0,562	0,332					
DVIEN3		0,768						
DVIEN4		0,680						
DVIEN5		0,745						
DVIEN6		0,557						
TTUE1			0,763					0,751
TTUE2			0,798					
TTUE3			0,759					
TTUE4				0,583				
QTAM1				0,510	0,322			0,814
QTAM2				0,691				
QTAM3				0,694				
QTAM4				0,775				
QTAM5				0,700				
QTAM6				0,679				
KTDXT1					0,609			0,772
KTDX2					0,751			
KTDX3					0,600			
QLNL1						0,637		0,726
QLNL2						0,718		
QLNL3						0,772		
QLNL4						0,708		
TDO1							0,674	0,759
TDO2							0,697	
TDO3							0,741	
TDO4							0,723	

Nguồn: tác giả phân tích.

RMSEA < 0,08. Giá trị hội tụ của các nhân tố được kiểm tra dựa vào hệ số tải của các biến quan sát > 0,5 (Hair & cộng sự, 1998), độ tin cậy tổng (CR) > 0,7 (Nunnally, 1978) thì nhân tố đảm bảo yêu cầu về giá trị hội tụ. Kết quả kiểm tra tính đơn hướng, giá trị hội tụ của các nhân tố thuộc phong cách lãnh đạo được trình bày tại Bảng 5. Theo đó, tất cả các nhân tố có hệ độ tin cậy tổng hợp đều > 0,7. Như vậy, cơ bản mô hình nghiên cứu phù hợp với dữ liệu thực tế. Do đó, kết quả trên có thể được chấp nhận và tiến hành tiếp bước phân tích nhân tố tiếp theo để khẳng định sự phù hợp của mô hình nghiên cứu.

Mô hình CFA cho nhân tố của phong cách lãnh đạo ở bậc 2 được phân tích. Kết quả minh họa cho thấy mô hình này cũng phù hợp với dữ liệu nghiên

cứ; cả 4 yếu tố cấu thành đều có ý nghĩa thống kê ($P < 0,5$ và hệ số CR > 0,7) nên đảm bảo yêu cầu, phương sai trích (AVE) và hệ số tương quan phản ánh giá trị hội tụ đáp ứng yêu cầu. Các khái niệm trong mô hình tổng thể gồm phong cách lãnh đạo chuyển đổi, giao dịch và tự do trong trường đại học, kết quả chuyên môn và kết quả tài chính đảm bảo giá trị phân biệt khi P-value < 0,5. Tuy nhiên, với hệ số CR > 0,7 và mô hình tổng thể phù hợp với dữ liệu như trên và cũng đảm bảo giá trị hội tụ (Malhotra, 2008), kết quả này khẳng định mô hình nghiên cứu phù hợp và có thể tiến hành kiểm định các giả thuyết nghiên cứu ở phần tiếp theo.

5.2. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Các giả thuyết nghiên cứu được kiểm định dựa

trên mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) bằng phần mềm AMOS. Theo đó, mô hình nghiên cứu tổng thể được đánh giá là phù hợp với dữ liệu thực tế với các thông số: CMIN=505,739, df=176, P-value=0,000, CMIN/df=2,874, TLI=0,907, CFI=0,922 và RMSEA=0,068 đáp ứng tiêu chuẩn.

Theo Bảng 6 cho thấy tồn tại mối quan hệ giữa kết quả chuyên môn và kết quả tài chính với giá trị chuẩn hóa là 0,35 và có ý nghĩa thống kê ($p < 0,001$). Số liệu Bảng 6 đã khẳng định các giả thuyết và tương đồng với các nghiên cứu trước đây về mối liên hệ giữa phong cách lãnh đạo và kết quả hoạt động của tổ chức. Giả thuyết nghiên cứu H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7 được ủng hộ.

5.3. Thảo luận

Như vậy, kết quả nghiên cứu về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả hoạt động trong các trường đại học công lập của Việt Nam cũng có sự tương đồng với các nghiên cứu trước trong doanh nghiệp của Avolio & Bass (2004) và Perkins (2014) hay các tổ chức giáo dục đại học (Wahaba & cộng sự, 2015). Các nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo trong mô hình liên tục là một nhân tố tác động quan trọng tới kết quả chuyên môn bao gồm hoạt động giảng dạy và nghiên cứu. Sự quan tâm, tin tưởng, khen thưởng kịp thời hay trao quyền cho nhân viên, ... giúp các giảng viên hoàn thành tốt nhiệm vụ giảng dạy và nghiên cứu của mình. Cụ thể:

Về cơ bản mô hình lãnh đạo liên tục với ba phong cách trên đều tác động đến kết quả hoạt động của

trường. cũng như các loại hình tổ chức cũng có ảnh hưởng nhất định đến kết quả hoạt động và phong cách lãnh đạo theo các cấp độ khác nhau. Mức độ tác động của từng phong cách đến kết quả hoạt động chuyên môn và kết quả tài chính cũng khác nhau.

Trước tiên, xem xét mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động đến kết quả chuyên môn để kiểm định giả thuyết đầu tiên, phân tích hồi quy đơn giản được thực hiện để đánh giá mức độ tác động của biến số phong cách lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng đến kết quả chuyên môn và kết quả tài chính của tổ chức. Kết quả hồi quy tuyến tính và hệ số R^2 hiệu chỉnh tương ứng với hệ số tiêu chuẩn (Bảng 6).

Theo đó, nhận thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả chuyên môn với hệ số hồi quy tương ứng là 0,65 và tác động đến kết quả tài chính là 0,54. Phong cách lãnh đạo giao dịch đến kết quả chuyên môn là 0,45. Phong cách này tác động đến kết quả tài chính với hệ số 0,56. Phong cách lãnh đạo tự do đến kết quả chuyên môn là 0,53; tác động đến kết quả tài chính là 0,35. Tất cả mối quan hệ này đều có ý nghĩa thống kê với $p < 0,001$.

Điều này cũng phù hợp với các nghiên cứu trước và phù hợp với đặc điểm phong cách lãnh đạo chuyển đổi. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi được cho là phong cách được nghiên cứu và có những ưu điểm phù hợp với điều kiện tổ chức trong môi trường giáo dục. Northouse (2001) phong cách lãnh đạo này giúp cá nhân có động lực làm việc tốt, đáp

Bảng 4: Kết quả EFA – Kết quả hoạt động

	Hệ số tải			Hệ số Cronbach Alpha
	1	2	3	
KQGD1	0,834			0,806
KQGD2	0,692			
KQGD3	0,816			
KQGD4	0,788			
KQGD5	0,748			
KQGD6	0,665			
NCKH1		0,818		0,815
NCKH2		0,776		
NCKH3		0,761		
NCKH4		0,748		
TC1			0,67	0,797
TC2			0,682	
TC3			0,838	
TC4			0,663	

Nguồn: tác giả phân tích.

Bảng 5: Kết quả CFA – phong cách lãnh đạo trong trường đại học

Nhân tố	Biến quan sát	Hệ số tải chuẩn hóa	Độ tin cậy tổng hợp	
Ảnh hưởng bối lý tưởng	LTUONG1	0,832	0,752	
	LTUONG2	0,841		
	LTUONG3	0,843		
	LTUONG4	0,782		
Động viên truyền cảm hứng	DVIEN1	0,785	0,755	
	DVIEN2	0,791		
	DVIEN3	0,813		
	DVIEN4	0,823		
	DVIEN5	0,77		
	DVIEN6	0,861		
Kích thích trí tuệ	TTUE1	0,845	0,851	
	TTUE2	0,814		
	TTUE3	0,812		
	TTUE4	0,861		
Quan tâm cá nhân	QTAM1	0,84	0,834	
	QTAM2	0,821		
	QTAM3	0,8		
	QTAM4	0,762		
	QTAM5	0,791		
	QTAM6	0,831		
Khen thưởng đột xuất	KTDX1	0,728	0,832	
	KTDX2	0,822		
	KTDX3	0,769		
Quản lý theo trường hợp ngoại lệ	QLNL1	0,669	0,776	
	QLNL2	0,861		
	QLNL3	0,832		
	QLNL4	0,822		
Lãnh đạo tự do	TDO1	0,769	0,755	
	TDO2	0,769		
	TDO3	0,761		
	TDO4	0,862		
<i>CMIN = 75,630,</i>		<i>P-value = 0,000</i>	<i>CMIN/df=2,776</i>	<i>RMSEA= 0,076</i>
			<i>TLI=0,989</i>	<i>CFI= 0,918</i>

Nguồn: tác giả phân tích.

ứng nhu cầu của các thành viên tổ chức. Điều này cho thấy khi lãnh đạo quan tâm giúp cán bộ, giảng viên phát triển bản thân thì kết quả hoạt động chuyên môn tăng lên, sự quan tâm này thể hiện thông qua các chủ trương, chính sách của lãnh đạo trong việc nâng cao trình độ cho cán bộ, giảng viên bằng cách cử họ đi học các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ sư phạm, phương pháp giảng dạy hiện đại, hỗ trợ kinh phí và việc giảng dạy khi giảng viên học tập nâng cao trình độ. Từ đó, giúp cho việc giảng dạy được tốt hơn, sinh viên thấy hài lòng với kết quả giảng dạy. *Bên cạnh đó*, khi mà trình độ của giảng viên nâng cao hơn dẫn đến số lượng đề tài nghiên cứu khoa học được nâng lên, ... Tất cả yếu tố này sẽ giúp kết quả hoạt động chuyên môn của nhà trường được nâng lên. Đồng thời, nếu lãnh đạo khuyến khích và khơi

gợi cho cán bộ, giảng viên các phương pháp làm việc và giảng dạy mới thông qua các cuộc thi giảng viên giỏi hàng năm hoặc thông qua các cuộc đánh giá dự giờ giảng, qua các ý tưởng mới trong nghiên cứu khoa học, thì sẽ làm cho kết quả giảng dạy và nghiên cứu tăng lên.

Mặt khác, trong xu hướng tự chủ đại học ở Việt Nam và đổi mới công tác tuyển sinh thì kết quả tài chính phụ thuộc nhiều vào nguồn học phí từ số lượng sinh viên tuyển sinh hàng năm. Khi đó, chất lượng đào tạo và nghiên cứu của nhà trường sẽ giúp tạo dựng uy tín, hình ảnh hấp dẫn sinh viên đăng ký dự tuyển. Do đó, kết quả nghiên cứu về mối liên hệ giữa kết quả hoạt động giảng dạy, nghiên cứu của nhà trường với kết quả tài chính trong nghiên cứu này cũng hoàn toàn phù hợp với thực tiễn quản trị

Bảng 6: Kết quả ước lượng tác động của các biến độc lập lên các biến phụ thuộc

	Tác động		Hệ số ước lượng chuẩn hóa	C.R	P
Kết quả chuyên môn	<- -	Phong cách lãnh đạo chuyên đối	0,65	8,800	0,000
Kết quả chuyên môn	<- -	Phong cách lãnh đạo giao dịch	0,45	6,543	0,000
Kết quả chuyên môn	<- -	Phong cách lãnh đạo tự do	0,44	6,432	0,000
Kết quả tài chính	<- -	Phong cách lãnh đạo chuyên đối	0,53	7,623	0,000
Kết quả tài chính	<- -	Phong cách lãnh đạo giao dịch	0,54	7,701	0,000
Kết quả tài chính	<- -	Phong cách lãnh đạo tự do	0,56	7,811	0,000
Kết quả chuyên môn	<- -	Kết quả tài chính	0,35	5,320	0,000

Nguồn: tác giả phân tích.

đại học hiện nay ở Việt Nam. Mặc dù, nghiên cứu này đã đạt kết quả như dự kiến nhưng quy mô mẫu khảo sát vẫn còn hạn chế ở 20 trường đại học công lập nên chưa phản ánh hết mối quan hệ này ở các trường đại học ở Việt Nam nói chung cũng như tìm hiểu bản chất ở các cơ sở giáo dục ngoài công lập.

6. Kết luận và các đề xuất

Trước bối cảnh hiện nay của Việt Nam, khi nhà nước dần trao quyền tự chủ cho các trường đại học, các trường muốn tồn tại và phát triển thì bản thân người lãnh đạo, các giảng viên đều phải nỗ lực học tập nâng cao trình độ, vừa góp phần làm cho kết quả hoạt động của nhà trường được tăng lên vừa khẳng định vị trí của các trường.

Trên cơ sở kết quả có được về mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và kết quả hoạt động như đã phân tích ở trên. Tác giả đưa ra khuyến nghị chung cho lãnh đạo và cán bộ quản lý tại các trường đại học quan tâm hơn nữa đến việc tạo ra cảm xúc, giá trị, đạo đức, tiêu chuẩn và các mục tiêu dài hạn của cá nhân thông qua việc tạo lập uy tín của bản thân. Tạo ra lợi thế cạnh tranh hướng tới các bước phát triển bền vững của tổ chức, tạo nên vị thế cạnh tranh của các trường đại học trước bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 diễn ra. Cụ thể, tác giả xin đưa ra một số khuyến nghị như sau:

Thứ nhất, lãnh đạo cần quan tâm hơn nữa đến cán bộ, giảng viên để giúp họ phát triển nghề nghiệp, nâng cao trình độ chuyên môn, tạo cơ hội để giảng

viên có điều kiện tiếp xúc với các kiến thức thực tế, trau dồi kiến thức lý thuyết thông qua việc bày tỏ ý kiến của lãnh đạo về cách thức làm việc rõ ràng.

Thứ hai, duy trì các chính sách động viên, khen thưởng kịp thời với các cá nhân có thành tích trong công việc; từ đó, giúp cho nhân viên tạo ra động lực làm việc tốt hơn. Bên cạnh đó, cần xây dựng chính sách khen thưởng phù hợp với từng giai đoạn phát triển của trường. Lãnh đạo cần sử dụng nhiều kênh thông tin để tiếp nhận, nắm bắt được nguyện vọng của người lao động để có hướng điều chỉnh và phát triển trường bền vững và xây dựng trường chuẩn trong khu vực và trên thế giới.

Thứ ba, khuyến khích nhân viên sáng tạo, chủ động đưa ra ý tưởng phù hợp, trao quyền cho cán bộ, giảng viên đồng thời xây dựng được hệ thống giám sát trong các quyết định quản lý của nhà trường.

Thứ tư, xây dựng hệ thống kế toán quản trị, kiểm soát tốt, ứng dụng khoa học công nghệ trong quản lý để tránh gian lận trong tài chính. Thực trạng, tại trường cho thấy kế hoạch mua trang thiết bị và chất lượng không đồng nhất, dùng trong thời gian ngắn phải thay thế do kém chất lượng; nên có thể thành lập đơn vị giám sát độc lập.

Thứ năm, lãnh đạo thể hiện được vai trò thông qua công cụ quản lý, có cách làm để nhân viên tự ý thức, cần coi việc học tập, nâng cao trình độ là nhiệm vụ bắt buộc.

Tài liệu tham khảo:

- Bass, B.M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, Newyork: Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (2004), *Transformation leadership: Manual for multifactor leadership questionnaire*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, C.A.
- Bauman, G.L. (2005), 'Promoting organizational learning in higher education to achieve equity in educational outcomes', *New Directions for Higher Education*, 131, 23-35.
- Bộ giáo dục và đào tạo (2017), *Quyết định số 12/2017/QĐ-BGDĐT quy định về tiêu chuẩn chất lượng trường đại học ở Việt Nam*, ban hành ngày 19 tháng 05 năm 2007.
- Bradley, S. Smith (2016), 'The role of leadership style in creating a great school', *SELU Research Review Journal*, 1(1), 65-78.
- Breakwell, G.M. & Tytherleigh, M.Y. (2008), *The Characteristics, roles and selection of vice-chancellors*, Leadership Foundation in Higher Education Research and Development, London, U.K.
- Bryman, A. (2007), 'Effective leadership in higher education: A literature review', *Studies in Higher Education*, 32(6), 693-710.
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*, Harper & Row Press, New York.
- Chen, S.H., Wang, H.H. & Yang, K.J. (2009), 'Establishment and application of performance measure indicators for universities', *The TQM Journal*, 21(3), 220-235.
- Cross, K.F. & Lynch, R.L. (1992), 'For good measure', *CMA Magazine*, 66(3), 20-24.
- Đặng Quốc Bảo & Phạm Minh Giản (2013), 'Năng lực lãnh đạo/quản lý của hiệu trưởng trong bối cảnh đổi mới giáo dục', *Tạp chí khoa học Đại học Đồng Tháp*, 2, 10-14.
- Downton, J.V. (1973), *Rebel Leadership Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*, Macmillan Pub Co.
- Dutschke, Jeremy (2005), 'Leadership style and performance in higher education: Is there a correlation?', *Journal of personal selling and management*, 16(3), 1-15.
- Gregoire, M.B. (2004), 'Leadership: Reflections over the past 100 years', *The American dietetic association*, 104, 395-403.
- Guță, A.L. (2014), 'Measuring organizational learning. Model testing in two Romanian universities', *Management & Marketing*, 9(3), 253-282.
- Hair J.F, Anderson, R.E, Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998), *Multivariate data analysis with readings*, 5th edition, Prentice-Hall, New Jersey.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (2006), *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Malhotra, Neil & Gerber, Alan (2008), 'Do statistical reporting standards affect what is published? Publication bias in two leading political science journals', *Quarterly Journal of Political Science*, 3(3), 313-326.
- Nafei, W.A., Kaifi, B.A. & Khanfar, N.M. (2012), 'Organizational learning as an approach to achieve outstanding performance: an applied study on Al-Taif University, Kingdom of Saudi Arabia', *Advances in Management and Applied Economics*, 2(4), 13-40.
- Newstrom, J.W. (1993), *Organizational behavior: Human Behavior at Work*, McGraw-Hill, New York.
- Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang (2008), *Nghiên cứu khoa học marketing - ứng dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM*, Nhà xuất bản đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.
- Nguyễn Thế Thắng (2010), 'Cơ sở lý luận về năng lực lãnh đạo của hiệu trưởng nhà trường trung học phổ thông', *Tạp chí giáo dục – xã hội*, 2, 12-17.
- Northouse, Peter G. (2001), *Leadership Theory and Practice*, 2nd edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Northouse, Peter G. (2007), *Leadership Theory and Practice*, 3rd edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric theory - 2nd edition*, New York: McGraw-Hill.
- Pe´rez López, S., Manuel Montes Peón, J. & José Vazquez Ordás, C. (2005), 'Organizational learning as a determining

- factor in business performance', *The learning organization*, 12(3), 227-245.
- Perkin, M.L. (2014), 'The relationship between organizational performance and leadership style across organizations', Doctoral dissertation, Capella University, US.
- Ramsden, Paul (1998), 'Managing the effective university', *Higher Education Research and Development*, 17(3), 347-370.
- Sahney, S., Banwet, D.K. & Karunes, S. (2004), 'Conceptualizing total quality management on higher education', *The TQM Magazine*, 16(2), 145-159.
- Thrash, Alberta (2012), 'Leadership in higher education: An analysis of the leadership styles of academics deans in Ohio's 13 State-supported Universities', Doctoral dissertation, Capella University, US.
- Wahaba, S., Rahmat, A. & Badrisang, M.S.Y. (2015), 'Organization performance and leadership style: Issues in education service', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 593-598.
- Wang, W. (2010), 'Performance measurement in universities', MA thesis, University of Twente.
- Weitzman, F. (2014), 'Organizational longevity as a predictor of organizational learning, organizational identity, organizational innovation, and fiscal conservatism', PhD Dissertation, Colorado State University.
- Xiao cheng (2010), 'Role of human resource practices in enhancing organizational learning in Chinese construction organizations', *Journal of Management in Engineering*, 30(2), 194-204.