EDUCATIONL LEADERSHIP, MANAGEMENT AND GOVERNANCE: AN ANALYSIS OF CONCEPTS AND APPLICATONS IN THE VIETNAM CONTEXT

Ngo Viet Son

National Academy of Educational Management (NAEM)
Email: sonngoviet638@gmail.com

ORCID iD: https://orcid.org/0009-0003-6626-0489

Article History

Received:	04/01/2026
Reviewed:	22/01/2026
Revised:	28/02/2026
Acceped:	04/03/2026
Released:	30/03/2026

DOI: https://doi.org/10.64223/tvj.e2026.v2.i5.a78

Abstract:

In recent years, the concepts of governance, management, and leadership have become increasingly prevalent in research and organizational practice in Vietnam, especially after the Central Committee Resolution (2013) emphasized the need to differentiate between state management and educational institution governance. However, the diversity in interpretation shows that these terms still lack unified theoretical frameworks. This paper focuses on systematizing the conceptual foundations of governance, management, and leadership based on classical and modern academic approaches, while analyzing their applicability in the Vietnamese context. Through this, the research contributes to determining the nature, conceptual boundaries, and application value of these three categories in organizational practice.

Keywords: *Governance; Management; Leadership; Education; Educational governance.*

1. Giới thiệu

Những năm qua, nhiều công trình nghiên cứu và bài viết đã đề cập đến các khái niệm quản trị, quản lý và lãnh đạo giáo dục. Tuy nhiên, cách diễn giải còn phân tán và chưa đạt được sự thống nhất, đặc biệt khi vận dụng vào thực tiễn Việt Nam. Sự thiếu rõ ràng này dẫn đến lúng túng trong nhận thức, hoạch định chính sách và tổ chức thực thi. Thông qua việc phân tích cơ sở lý luận và nội hàm của ba thuật ngữ: quản trị, quản lý và lãnh đạo, bài báo chỉ ra những hạn chế trong cách hiểu; đồng thời khảo sát mức độ nhận thức và sự đồng thuận đối với các khái niệm này trong thực tiễn đội ngũ cán bộ quản lý, lãnh đạo. Qua đó, nghiên cứu góp phần xây dựng cách hiểu thống nhất hơn, làm cơ sở cho việc vận dụng hiệu quả các khái niệm trong quản lý và lãnh đạo cơ sở giáo dục, đáp ứng yêu cầu đổi mới trong giai đoạn hiện nay.

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu tài liệu và khảo sát thực tiễn. Trước hết, nhóm tác giả phân tích 11 tài liệu gồm 13 bài báo khoa học và 2 chuyên khảo, nhằm xây dựng cơ sở lý luận và đối chiếu mức độ chuẩn hóa trong cách tiếp cận các khái niệm quản trị, quản lý và lãnh đạo. Tiếp đó, nhóm nghiên cứu tiến hành khảo sát 20 lãnh đạo cấp cao và 73 cấp phó, nhằm thu thập quan điểm và cách vận dụng ba khái niệm này trong thực tiễn. Việc kết hợp dữ liệu lý luận và dữ liệu thực nghiệm cho phép bảo đảm tính khách quan, đồng thời nhận diện rõ hơn sự tương đồng và khác biệt khi các khái niệm được áp dụng vào hoạt động quản lý.

3. Tổng quan nghiên cứu vấn đề

3.1. Tiếp cận khái niệm trong nghiên cứu giáo dục

Trong nghiên cứu khoa học giáo dục, các khái niệm quản trị (Governance/Administration), quản lý (Management) và lãnh đạo (Leadership) được tiếp cận dưới nhiều góc độ khác nhau, phản ánh sự đa dạng về bối cảnh thể chế và mục tiêu nghiên cứu. Các nghiên cứu quốc tế thường có xu hướng phân định tương đối rõ ràng giữa ba khái niệm này, coi đây là ba cấp độ hoặc ba chiều cạnh khác nhau của hoạt động điều hành tổ chức giáo dục.

Quản trị giáo dục thường được hiểu là khuôn khổ thể chế và cơ chế điều phối tổng thể, bao gồm việc xác lập mục tiêu, chính sách, nguyên tắc vận hành và các chuẩn mực trách nhiệm giải trình của hệ thống giáo dục. Ở cấp độ này, quản trị nhấn mạnh

vai trò của luật pháp, chính sách công, cơ cấu quyền lực và sự tham gia của các chủ thể liên quan trong việc định hướng phát triển giáo dục.

Quản lý giáo dục được tiếp cận như quá trình tổ chức, điều hành và kiểm soát các hoạt động cụ thể, nhằm hiện thực hóa các mục tiêu đã được xác lập trong khuôn khổ quản trị. Các chức năng cơ bản của quản lý, bao gồm lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, chỉ đạo và kiểm tra, đánh giá. Trong nhà trường, quản lý gắn trực tiếp với các hoạt động dạy học, kiểm tra, đánh giá, quản lý đội ngũ và cơ sở vật chất.

Lãnh đạo trong giáo dục, theo nhiều nghiên cứu, được xem là quá trình tạo ảnh hưởng, định hướng và dẫn dắt con người, nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức giáo dục. Lãnh đạo không chỉ gắn với vị trí hay chức danh hành chính, mà còn gắn với năng lực ra quyết định, tầm nhìn chiến lược và khả năng truyền cảm hứng, huy động sự tham gia của các thành viên trong nhà trường.

3.2. Phân định vai trò quản trị, quản lý và lãnh đạo trong cơ sở giáo dục

Trong thực tiễn hoạt động của các cơ sở giáo dục, ba khái niệm quản trị, quản lý và lãnh đạo thường xuyên đan xen và bổ trợ cho nhau. Tuy nhiên, việc không phân định rõ vai trò của từng khái niệm có thể dẫn đến tình trạng chồng chéo chức năng và giảm hiệu quả quản lý.

Quản trị giáo dục giữ vai trò định hướng vĩ mô, thiết lập "luật chơi" và khuôn khổ vận hành cho nhà trường. Đây là nền tảng để các hoạt động quản lý và lãnh đạo được triển khai một cách thống nhất và có cơ sở pháp lý. Trong bối cảnh tăng cường tự chủ trường học, vai trò quản trị ngày càng trở nên quan trọng, đặc biệt trong việc bảo đảm trách nhiệm giải trình và chất lượng giáo dục.

Quản lý giáo dục đóng vai trò trung gian, chuyển hóa các định hướng quản trị thành các kế hoạch và hoạt động cụ thể. Quản lý hiệu quả giúp nhà trường vận hành ổn định, bảo đảm các hoạt động chuyên môn diễn ra đúng mục tiêu và kế hoạch đề ra.

Lãnh đạo là yếu tố mang tính quyết định trong việc kết nối quản trị và quản lý. Người lãnh đạo không chỉ thực hiện các chức năng quản lý, mà còn định hướng chiến lược, ra quyết định trong những tình huống phức tạp và tạo động lực cho đội ngũ. Trong nhà trường, hiệu trưởng và ban giám hiệu chính là những chủ thể thể hiện rõ nhất vai trò lãnh đạo.

3.3. Mối quan hệ và sự giao thoa trong bối cảnh Việt Nam

Trong bối cảnh Việt Nam, ranh giới giữa quản trị, quản lý và lãnh đạo chưa thực sự được phân định rõ ràng. Nhiều văn bản và thực tiễn sử dụng các thuật ngữ này một cách linh hoạt, thậm chí thay thế cho nhau. Điều này phần nào phản ánh đặc điểm của mô hình quản lý giáo dục còn chịu ảnh hưởng mạnh của tư duy hành chính.

Tuy nhiên, quá trình đổi mới giáo dục hiện nay đòi hỏi phải chuyển dần sang cách tiếp cận hiện đại, trong đó quản trị tạo nền tảng thể chế, quản lý bảo đảm vận hành hiệu quả, còn lãnh đạo giữ vai trò trung tâm trong định hướng và dẫn dắt sự thay đổi. Việc làm rõ mối quan hệ này có ý nghĩa quan trọng đối với đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý và lãnh đạo giáo dục.

3.4. Mối quan hệ giữa quản trị và quản lý trong tiếng Việt

Nhiều tài liệu cho thấy cách hiểu về "quản trị" và "quản lý" trong tiếng Việt vừa có sự khác biệt vừa có tính gắn kết. Một số tác giả cho rằng, "quản lý nhà nước" được xem như một trường hợp đặc thù của quản trị (Đại học Kinh tế Quốc dân, 2015).

Tài liệu trên QuanLyNhaNuoc.vn định nghĩa "quản trị nhà nước" như quá trình vận dụng các quy luật và nghệ thuật quản trị vào hệ thống hành chính công; theo đó, quản trị mang bản chất của quản lý nhưng gắn với các điều kiện thể chế riêng biệt và trách nhiệm phục vụ xã hội (QuanLyNhaNuoc.vn. (2018).

Tài liệu Bàn về các khái niệm quản trị nhà nước cho thấy, quản trị (Administration) bao hàm các ý nghĩa "trông nom, điều khiển, quản lý, cai trị", phản ánh mức độ quyền lực và chỉ đạo rộng hơn quản lý thông thường (Đại học Đà Lạt, 2016). Quan điểm này tương đồng với nhận định của Trường Đại học Kinh tế quốc dân (NEU) rằng "quản lý nhà nước" là một hình thức đặc thù trong chức năng quản trị (Đại học Kinh tế Quốc dân, 2017), đồng thời nhấn mạnh quản trị là sự kết hợp giữa khoa học và nghệ thuật trong điều khiển hệ thống con người theo các nguyên tắc quản trị (QuanLyNhaNuoc.vn, 2019).

Các tài liệu quốc tế như Leadership, Governance, Management and Administration phân biệt quản trị (Governance/Administration) với quản lý (Management), trong đó quản trị mang sắc thái thể chế ở tầm vĩ mô, đặc biệt trong khu vực công (VNU Journal of Science, 2014). Một số nghiên cứu tiếng Việt cũng nhấn mạnh sự thiếu thống nhất về thuật ngữ, đồng thời cho rằng, "quản trị nhà nước/quản trị địa phương" có tính đa chủ thể, đa cấp và phụ thuộc mạnh vào cấu trúc thể chế - khác biệt với quản lý trong khu vực doanh nghiệp (Nguyễn, V.A. ,2018), (Ban Tuyên giáo Trung ương, 2020).

Nhiều nghiên cứu khác tiếp tục làm rõ đặc trưng thể chế của quản trị nhà nước, bao gồm mục tiêu công, trách nhiệm pháp lý và vai trò của các chủ thể tham gia (QuanLyNhaNuoc.vn, 2021), (Tạp chí Công Thương, 2020). Trong lĩnh vực giáo dục, quản trị gắn với hoạch định chính sách và thiết lập thể

chế, trong khi quản lý tập trung vào vận hành và tác nghiệp chuyên môn (Tạp chí Giáo dục, 2021). Một số công trình cũng cho rằng, trong hoàn cảnh nhất định, "quản lý nhà nước" và "quản trị nhà nước" có thể sử dụng tương đương (Đỗ,V.V.&Đạo,D.,2016). song quản trị vẫn được hiểu rộng hơn như quá trình tổ chức quyền lực và phối hợp nguồn lực phục vụ lợi ích công (Tạp chí Quản lý Nhà nước, 2019), (Vũ,C.G.,2018).

3.5. Định nghĩa làm rõ

Quản trị có thể được hiểu là quản lý trong một điều kiện thể chế đặc thù, nơi tính tự chủ, trách nhiệm giải trình và cấu trúc quyền lực của chủ thể đứng đầu có vai trò quyết định.

Quản lý là quá trình tác động có mục đích của chủ thể quản lý đến cá nhân hoặc tổ chức nhằm đạt mục tiêu đã xác định, thông qua các chức năng cơ bản: Lập kế hoạch, Tổ chức, Chỉ đạo và Kiểm tra.

Lãnh đạo, từ góc độ khoa học tổ chức và quản lý, là chủ thể giữ vai trò trung tâm trong một thiết chế tập thể, chịu trách nhiệm hoạch định đường hướng, ra quyết định và điều phối hành động nhằm đạt mục tiêu chung. Chủ thể lãnh đạo có thể là cá nhân hoặc tập thể, nhưng luôn tồn tại một người đứng đầu giữ vai trò quyết định định hướng chiến lược.

Khái niệm lãnh đạo không chỉ gắn với chức danh hay vị trí, mà bao gồm toàn bộ quá trình ra quyết định trong các giai đoạn thiết yếu của quản trị và quản lý. Hiệu quả lãnh đạo phụ thuộc vào hai thành tố cốt lõi: trách nhiệm và yêu cầu năng lực. Trách nhiệm phản ánh nghĩa vụ chính trị, pháp lý và đạo đức đối với tổ chức; trong khi hệ tiêu chí năng lực và phẩm chất là căn cứ đánh giá tính chính đáng và hiệu lực của chủ thể lãnh đạo. Sự kết hợp của hai yếu tố này quyết định chất lượng lãnh đạo và mức độ thành công của tổ chức.

3.6. Vận dụng trong khoa học giáo dục và khoa học sư phạm

Trong khoa học giáo dục và khoa học sư phạm, việc phân định rõ các khái niệm quản trị, quản lý và lãnh đạo có ý nghĩa quan trọng cả về mặt lý luận lẫn thực tiễn, đặc biệt trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo hiện nay.

Thứ nhất, ở bình diện khoa học giáo dục, quản trị được vận dụng như một khung phân tích thể chế nhằm nghiên cứu mối quan hệ giữa nhà nước, cơ sở giáo dục và các chủ thể liên quan. Quản trị giáo dục không chỉ dừng ở hoạt động điều hành hành chính, mà còn bao hàm việc thiết kế cơ chế tự chủ, trách nhiệm giải trình, phân quyền và kiểm soát quyền lực trong hệ thống giáo dục. Việc tiếp cận quản trị giúp các nghiên cứu khoa học giáo dục làm rõ vai trò của chính sách, pháp luật và cấu trúc thể chế đối với chất lượng và hiệu quả giáo dục.

Thứ hai, trong khoa học sư phạm, quản lý được vận dụng chủ yếu ở cấp độ tổ chức và tác nghiệp, gắn với hoạt động điều hành nhà trường, quản lý dạy học, quản lý đội ngũ giáo viên và quản lý các nguồn lực giáo dục. Các chức năng cơ bản của quản lý, như lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, chỉ đạo và kiểm tra là cơ sở để nghiên cứu và đề xuất các mô hình quản lý nhà trường, quản lý lớp học và quản lý hoạt động giáo dục theo hướng hiệu quả, phù hợp với điều kiện thực tiễn.

Thứ ba, khái niệm lãnh đạo có vai trò trung tâm trong cả khoa học giáo dục và khoa học sư phạm, đặc biệt trong các nghiên cứu về hiệu quả trường học và phát triển nhà trường bền vững. Lãnh đạo giáo dục được xem là nhân tố quyết định trong việc hình thành tầm nhìn, định hướng chiến lược, xây dựng văn hóa nhà trường và tạo động lực cho đội ngũ giáo viên. Các nghiên cứu sư phạm hiện đại ngày càng nhấn mạnh vai trò của lãnh đạo chuyên môn (Instructional Leadership) và lãnh đạo chuyển đổi (Transformational Leadership) trong việc nâng cao chất lượng dạy học và học tập.

Thứ tư, việc vận dụng đồng thời ba khái niệm trên cho phép xây dựng một khung tiếp cận tích hợp trong nghiên cứu và thực hành giáo dục: quản trị tạo ra môi trường thể chế và chính sách; quản lý bảo đảm hoạt động giáo dục được vận hành hiệu quả; còn lãnh đạo giữ vai trò định hướng, kết nối và thúc đẩy sự thay đổi. Cách tiếp cận này giúp khắc phục tình trạng đồng nhất hoặc sử dụng lẫn lộn các thuật ngữ trong nghiên cứu và đào tạo cán bộ quản lý giáo dục hiện nay.

Như vậy, từ góc độ khoa học giáo dục và khoa học sư phạm, việc làm rõ và vận dụng đúng các khái niệm quản trị, quản lý và lãnh đạo không chỉ có giá trị lý luận, mà còn là cơ sở quan trọng để nâng cao chất lượng nghiên cứu, đào tạo và thực hành quản lý, lãnh đạo trong các cơ sở giáo dục.

Dữ liệu thống kê mô tả cung cấp thông tin tổng quan về ba biến: Giới tính, Trình độ học vấn và Thu nhập bình quân của 93 cá nhân trong mẫu nghiên cứu. Các chỉ số như số lượng quan sát (N), giá trị trung bình (Mean), độ lệch chuẩn (Std. Deviation), phương sai (Variance), phạm vi (Range), giá trị tối thiểu và tối đa, cùng các chỉ số trung vị (Median) và mode được trình bày chi tiết

4. Nghiên cứu thực tiễn

4.1 Kết quả nghiên cứu

Bảng 1. Thống kê

Biến / N	Số lượng quan sát	Khoảng biến thiên	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Tổng	Trung bình		Độ lệch chuẩn	Phương sai
						Sai số	Sai số chuẩn		
Giới tính	93	1.00	1.00	2.00	125.00	1.3441	0.04953	0.47764	0.228
Trình độ học vấn	93	4.00	1.00	5.00	227.00	2.4409	0.14134	1.36304	1.858
Thu nhập bình quân	93	4.00	1.00	5.00	322.00	3.4624	0.12843	1.23850	1.534
Số quan sát hợp lệ (Listwise)	93								

Bảng 2. Thống kê

Chỉ tiêu	Giới tính	Trình độ học vấn	Thu nhập bình quân
Hợp lệ	93	93	93
Thiếu	0	0	0
Trung bình	1.3441	2.4409	3.4624
Sai số chuẩn trung bình	0.04953	0.14134	0.12843
Trung vị	1.0000	2.0000	4.0000
Mốt	1.00	1.00	4.00
Độ lệch chuẩn	0.47764	1.36304	1.23850
Phương sai	0.228	1.858	1.534
Khoảng giá trị	1.00	4.00	4.00
Giá trị nhỏ nhất	1.00	1.00	1.00
Giá trị lớn nhất	2.00	5.00	5.00
Tổng	**125.00**	**227.00**	**322.00**

Bảng 3. Thu nhập bình quân

Mức độ thu nhập	Tần suất	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích luỹ
Dưới 10 tr VNĐ/tháng	7	7.5	7.5	7.5
Từ 10 tr đến dưới 15 tr VNĐ/tháng	15	16.1	16.1	23.7
Từ 15 tr đến dưới 20 tr VNĐ/tháng	22	23.7	23.7	47.3
Từ 20 tr đến dưới 25 tr VNĐ/tháng	26	28.0	28.0	75.3
Trên 25 tr VNĐ/tháng	23	24.7	24.7	100.0
Tổng	**93**	**100.0**	**100.0**	

Bảng 4. Giới tính

	Nam	Nữ
Sự đồng ý với khái niệm quản tri	3.82	3.75
Sự đồng ý với khái niệm lãnh đạo	4.51	4.56
Sự đồng ý với khái niệm quản lý	4.21	4.00

Khảo sát được thực hiện với 93 cán bộ quản lý và lãnh đạo ở các cấp khác nhau. Dữ liệu được xử lý bằng thống kê mô tả, tập trung vào ba đặc điểm cơ bản của mẫu nghiên cứu gồm giới tính, trình độ học vấn và thu nhập bình quân, đồng thời xem xét mức độ đồng ý đối với các khái niệm quản trị, quản lý và lãnh đạo theo giới tính.

Kết quả thống kê cho thấy, mẫu nghiên cứu có sự không cân bằng về giới tính, trong đó nhóm được mã hóa giá trị 1 chiếm tỷ lệ lớn hơn. Giá trị trung bình của biến giới tính là 1,34, với độ lệch chuẩn nhỏ (0,48), phản ánh sự tập trung tương đối của mẫu vào một nhóm giới nhất định.

Về trình độ học vấn, giá trị trung bình đạt 2,44 trên thang đo 5 mức, cho thấy trình độ học vấn của mẫu ở mức trung bình, chủ yếu tập trung ở nhóm từ trung cấp đến cao đẳng, hoặc tương đương. Độ lệch chuẩn khá lớn (1,36) phản ánh sự đa dạng về trình độ học vấn trong nhóm khảo sát.

Đối với thu nhập bình quân, giá trị trung bình đạt 3,46, trung vị và Mode đều ở mức 4, cho thấy phần lớn người tham gia có thu nhập ở mức khá và cao. Phân bố chi tiết cho thấy 52,7% số người được khảo sát có thu nhập từ 20 triệu đồng/tháng trở lên, phản ánh tương đối đúng đặc điểm của nhóm cán bộ quản lý và lãnh đạo.

Kết quả khảo sát mức độ đồng ý với các khái niệm cho thấy:

- Khái niệm quản trị được cả nam và nữ đánh giá ở mức đồng thuận trung bình khá (nam: 3,82; nữ: 3,75), với chênh lệch không đáng kể.

- Khái niệm lãnh đạo nhận được mức đồng thuận rất cao ở cả hai giới (nam: 4,51; nữ: 4,56), cho thấy vai trò trung tâm của lãnh đạo được thừa nhận rộng rãi.

- Khái niệm quản lý cũng đạt mức đồng thuận cao, tuy nhiên nam có mức đánh giá cao hơn nữ (4,21 so với 4,00).

4.2. Bình luận khoa học

Các kết quả thực tiễn cho thấy một số điểm đáng chú ý.

Thứ nhất, mẫu nghiên cứu phản ánh khá rõ đặc điểm của đội ngũ quản lý và lãnh đạo hiện nay, với mức thu nhập tương đối cao và trình độ học vấn đa dạng. Điều này tạo điều kiện thuận lợi cho việc phân tích nhận thức về các khái niệm quản trị, quản lý và lãnh đạo trong bối cảnh thực tiễn.

Thứ hai, sự đồng thuận rất cao đối với khái niệm lãnh đạo ở cả hai giới cho thấy, lãnh đạo được xem là yếu tố then chốt, có vai trò quyết định trong hoạt động của tổ chức. Điều này phù hợp với các tiếp cận lý luận hiện đại, coi lãnh đạo là nhân tố định hướng, kết nối và thúc đẩy các chức năng quản trị và quản lý.

Thứ ba, khái niệm quản trị và quản lý có mức độ đồng thuận thấp hơn lãnh đạo, phản ánh thực tế rằng, các thuật ngữ này vẫn còn những cách hiểu khác nhau trong thực tiễn. Sự chênh lệch nhỏ về mức độ đồng ý giữa nam và nữ đối với khái niệm quản lý gợi ý khả năng tồn tại sự khác biệt về trải nghiệm hoặc vai trò quản lý thực tế, cần được tiếp tục nghiên cứu sâu hơn.

Nhìn chung, kết quả thực tiễn củng cố nhận định rằng, trong bối cảnh Việt Nam, lãnh đạo được nhìn nhận rõ ràng và thống nhất hơn so với quản trị và quản lý, trong khi hai khái niệm sau vẫn còn giao thoa và chưa được phân định rạch ròi trong nhận thức của đội ngũ cán bộ.

5. Kết luận

Nghiên cứu đã hệ thống hóa và làm rõ nội hàm của ba khái niệm quản trị, quản lý và lãnh đạo trên cơ sở kết hợp tiếp cận lý luận và dữ liệu khảo sát thực tiễn trong bối cảnh Việt Nam. Kết quả cho thấy, đây là ba phạm trù có mối quan hệ chặt chẽ, bổ trợ lẫn nhau nhưng không đồng nhất, cần được phân định rõ ràng trong nghiên cứu và thực hành tổ chức.

Về mặt lý luận, bài báo khẳng định, quản trị có thể được hiểu là quản lý trong một điều kiện thể chế đặc thù, gắn với quyền lực, trách nhiệm giải trình và khuôn khổ chính sách. Quản lý là quá trình tổ chức, điều hành hoạt động nhằm đạt các mục tiêu cụ thể thông qua các chức năng cơ bản; trong khi lãnh đạo giữ vai trò định hướng chiến lược, ra quyết định và dẫn dắt sự phát triển của tổ chức. Cách tiếp cận này góp phần khắc phục tình trạng sử dụng chồng chéo, thiếu thống nhất các khái niệm trong nhiều nghiên cứu trước đây.

Về mặt thực tiễn, kết quả khảo sát cho thấy, đội ngũ cán bộ quản lý và lãnh đạo có mức độ đồng thuận cao nhất đối với khái niệm lãnh đạo, trong khi nhận thức về quản trị và quản lý còn tồn tại sự khác biệt nhất định. Điều này phản ánh đúng thực trạng tại nhiều tổ chức ở Việt Nam, nơi vai trò cá nhân của người đứng đầu thường được nhấn mạnh hơn so với các yếu tố thể chế và quy trình quản lý. Kết quả này đồng thời gợi mở yêu cầu cần tăng cường chuẩn hóa nhận thức và đào tạo chuyên môn về quản trị và quản lý, đặc biệt đối với đội ngũ cán bộ trong khu vực công và giáo dục.

Từ góc độ khoa học giáo dục và khoa học sư phạm, nghiên cứu cho thấy việc phân định rõ ba khái niệm trên có ý nghĩa quan trọng trong nghiên cứu, đào tạo và thực hành quản lý giáo dục. Trong đó, quản trị cung cấp khung thể chế và chính sách để nghiên cứu hệ thống giáo dục; quản lý là cơ sở để tổ chức và điều hành các hoạt động dạy học, giáo dục trong nhà trường; còn lãnh đạo đóng vai trò quyết định trong việc hình thành tầm nhìn, xây dựng văn hóa tổ chức và thúc đẩy đổi mới giáo dục. Việc vận dụng đồng bộ ba phạm trù này giúp nâng cao hiệu quả quản lý nhà trường và chất lượng giáo dục một cách bền vững.

Trên cơ sở đó, bài báo đề xuất cần tiếp tục chuẩn hóa việc sử dụng các khái niệm quản trị, quản lý và lãnh đạo trong nghiên cứu khoa học giáo dục, chương trình đào tạo cán bộ quản lý giáo dục và các văn bản chính sách liên quan. Các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng quy mô mẫu, kết hợp các phương pháp phân tích sâu hơn để làm rõ mối quan hệ giữa nhận thức khái niệm, năng lực lãnh đạo – quản lý và hiệu quả hoạt động của các cơ sở giáo dục trong bối cảnh đổi mới hiện nay.

Tài liệu tham khảo

Ban Tuyên giáo Trung ương. (2020). *Quản trị địa phương và quản trị nhà nước*. Kỷ yếu hội thảo khoa học. Hà Nội.

Đại học Kinh tế Quốc dân. (2015). Bàn về *"quản lý" và "quản trị"*. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

Đại học Đà Lạt. (2016). *Bàn về khái niệm quản trị nhà nước*. Đà Lạt. Trường Đại học Đà Lạt.

Đại học Đà Lạt. (2017). *Nghiên cứu về quản trị công*. Đà Lạt.

Đại học Kinh tế Quốc dân. (2017). *Quản lý và quản trị – Cơ sở lý luận*. Hà Nội. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

Đỗ,V.V.&Đạo, D. , (2016). Bàn về "quản lý" và "quản trị". *Tạp chí Quản lý Nhà nước.*

Nguyễn,V.A., (2018). *Phân tích sự khác biệt giữa quản lý và quản trị*. Truy cập từ ResearchGate.

QuanLyNhaNuoc.vn. (2018). *Khái niệm quản trị nhà nước.* Truy cập từ chuyên mục. Quản lý nhà nước.

QuanLyNhaNuoc.vn. (2019). *Quản trị nhà nước mang tính khoa học và nghệ thuật.*

QuanLyNhaNuoc.vn. (2021). *Quản trị nhà nước và vai trò cung ứng dịch vụ công.*

Tạp chí Công Thương. (2020). *Đổi mới quản lý nhà nước trong bối cảnh phát triển*.

Bộ Công Thương.

Tạp chí Giáo dục. (2021). *Lãnh đạo và quản trị trong cơ sở giáo dục.* Bộ Giáo dục và.

Đào tạo.

Tạp chí Quản lý Nhà nước. (2019). *Khái niệm, vai trò và đặc điểm của quản trị nhà nước.*

VNU Journal of Science. (2014). *Leadership, Governance, Management, and Administration. Vietnam National University Press.*

Vũ, C.G., (2018). *Quản trị quốc gia tốt – Một số vấn đề lý luận và thực tiễn.* Hà Nội. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia Sự thật.

LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ VÀ QUẢN TRỊ GIÁO DỤC: PHÂN TÍCH KHÁI NIỆM VÀ ỨNG DỤNG TRONG BỐI CẢNH VIỆT NAM

Ngô Viết Sơn

Học viện Quản lý giáo dục

Email: sonngoviet638@gmail.com

ORCID iD: https://orcid.org/0009-0003-6626-0489

Lịch sử bài báo

Ngày nhận bài: 04/01/2026

Ngày phản biện: 22/01/2026

Ngày tác giả sửa: 28/02/2026

Ngày duyệt đăng: 04/03/2026

Ngày phát hành: 30/03/2026

DOI: https://doi.org/10.64223/tvj.e2026.v2.i5.a78

Tóm tắt:

Trong những năm gần đây, các khái niệm quản trị, quản lý và lãnh đạo xuất hiện ngày càng phổ biến trong nghiên cứu và thực tiễn tổ chức tại Việt Nam, đặc biệt sau khi Nghị quyết Trung ương (2013) nhấn mạnh yêu cầu phân định giữa quản lý nhà nước và quản trị cơ sở giáo dục. Tuy nhiên, sự đa dạng trong diễn giải cho thấy các thuật ngữ này vẫn thiếu các khuôn khổ lý luận thống nhất. Bài báo tập trung hệ thống hóa nền tảng khái niệm của quản trị, quản lý và lãnh đạo dựa trên tiếp cận học thuật kinh điển và hiện đại, đồng thời phân tích khả năng vận dụng chúng trong bối cảnh Việt Nam. Qua đó, nghiên cứu góp phần xác định bản chất, ranh giới khái niệm và giá trị ứng dụng của ba phạm trù này trong thực hành tổ chức.

Từ khóa: *Quản trị; Quản lý; Lãnh đạo; Giáo dục; Quản trị giáo dục.*