

NÂNG CAO MỨC ĐỘ SỬ DỤNG PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO PHỤNG SỰ CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG PHỔ THÔNG

INCREASE THE LEVEL OF USE OF THE SERVICE PRINCIPAL STYLE IN HIGH SCHOOLS

LÊ KHÁNH VÂN

Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh, lkvan@iemh.edu.vn

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 28/01/2022 Ngày nhận lại: 03/02/2022 Duyệt đăng: 31/3/2022 Mã số: TCKH-S01T3-B04-2022 ISSN: 2354 – 0788</p> <p>Từ khóa: <i>phong cách lãnh đạo phụng sự, hiệu trưởng, phong cách lãnh đạo, trường phổ thông.</i></p> <p>Key words: <i>service leadership style, principal, leadership style, high school.</i></p>	<p><i>Phong cách lãnh đạo của Hiệu trưởng có vai trò quan trọng đối với sự phát triển nhà trường. Các nhà nghiên cứu đã đưa ra nhiều cách tiếp cận về phong cách lãnh đạo như tiếp cận hành vi, tiếp cận theo tình huống, tiếp cận hoạt động... Lãnh đạo phụng sự tiếp cận dưới góc độ người đi theo, được xem như phong cách lãnh đạo của thế kỉ XXI. Bài viết trình bày một số khái niệm cơ bản về phong cách lãnh đạo phụng sự, phân tích thực trạng phong cách lãnh đạo phụng sự của Hiệu trưởng trong các trường phổ thông ở khu vực Nam Bộ và đưa ra một số biện pháp để nâng cao mức độ sử dụng phong cách lãnh đạo phụng sự trong nhà trường.</i></p> <p>ABSTRACT</p> <p><i>The Principal's leadership style plays an important role in the school's development. Researchers have proposed many approaches to leadership style such as behavioral approach, situational approach, activity approach... Servant leadership approaches from the perspective of followers. This is the leadership styles of the 21st century. The article presents some basic concepts of servant leadership style, analyzes the current situation of the principal's servant leadership style in high schools in the South, and proposes some measures to improve the level of service leadership in high schools.</i></p>

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Chúng ta đang bước vào thời kỳ hội nhập quốc tế, cách mạng công nghiệp 4.0. Việc ứng dụng công nghệ - thông tin - truyền thông trong nhà trường xây dựng môi trường học tập thông minh đem lại chất lượng cho giáo dục. Một tổ chức có thể có những công nghệ hiện đại nhưng

nếu không có nguồn lao động chất lượng cao thì không có khả năng tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Do đó, vai trò của con người là quan trọng nhất, đây cũng là lý do mà phong cách lãnh đạo phụng sự được nghiên cứu nhiều trong khoảng 10 năm gần đây, vì nó tập trung vào sự phát triển con người trong tổ chức. Theo Northouse, “Lãnh

đạo phụng sự là một mô hình lãnh đạo nổi bật phản ánh quan điểm hiện đại và hậu công nghiệp về lãnh đạo. Ở Việt Nam, Chủ tịch Hồ Chí Minh cũng đã từng nói “Lãnh đạo là nô bộc của dân”. Học tập, làm theo tư tưởng, tấm gương đạo đức và phong cách Hồ Chí Minh đã vượt qua ý nghĩa của một phong trào, một cuộc vận động, trở thành việc làm hằng ngày của hệ thống chính trị, toàn xã hội, mọi công dân, mỗi cá nhân. Lãnh đạo trong nhà trường phổ thông thấm nhuần tư tưởng Bác Hồ, thể hiện bằng hành động phụng sự tổ chức. Đây là một mô hình lãnh đạo trong nhà trường phổ thông và mô hình này cần được phát huy để nâng cao vai trò của nó trong sự phát triển nhà trường.

2. NỘI DUNG

2.1. Các khái niệm cơ bản

Trong các tài liệu về khoa học quản lý và tâm lý học quản lý, khái niệm về phong cách lãnh đạo được đề cập dưới góc độ phương pháp, cách thức làm việc; phong cách lãnh đạo gắn với kiểu người lãnh đạo, nghệ thuật lãnh đạo; phong cách lãnh đạo là dạng hành vi ảnh hưởng tới người khác. Mỗi khái niệm đều có hạt nhân hợp lý của nó. Nghiên cứu về phong cách lãnh đạo phụng sự các tác giả trên thế giới và Việt Nam đưa ra nhiều khái niệm.

Phong cách lãnh đạo phụng sự với ý nghĩa là thuật tìm cách kéo người khác vào quá trình ra quyết định, dựa trên nền tảng hành vi đạo đức và sự quan tâm, nâng cao sự phát triển của người lao động trong khi cải thiện sự chăm sóc và chất lượng cuộc sống của tổ chức [3]. Phong cách lãnh đạo phụng sự có nội dung cốt lõi liên quan đến việc đặt lợi ích của người khác lên trước, thể hiện sự chính trực, tinh thần quản gia tổ chức; sẵn sàng lui về để phụng sự cho mục tiêu lớn hơn của tổ chức qua việc hậu thuẫn, thúc đẩy sự phát triển cá nhân của nhân viên bằng cách trao quyền và đặt lòng tin nơi họ [6]. Phong cách lãnh đạo phụng sự là một cách sống ảnh hưởng, nêu gương, hỗ trợ và khuyến khích mọi người để phục vụ người khác trước. Đó là một cách thức

để cá nhân phát triển và theo đuổi sự xuất sắc trong mọi lĩnh vực của cuộc sống. Nó phục vụ nhu cầu của người khác một cách nhanh chóng và hiệu quả với sự tôn trọng, danh dự, nhân phẩm và tính toàn vẹn - bao gồm mọi người trong và ngoài tổ chức [4]. Từ những nghiên cứu về phong cách lãnh đạo, phong cách lãnh đạo phụng sự thì theo chúng tôi: phong cách lãnh đạo phụng sự của Hiệu trưởng là dạng hành vi mà người Hiệu trưởng thể hiện khi nỗ lực ảnh hưởng tới các thành viên trong tổ chức, nhấn mạnh sự vượt lên tư lợi bản thân để tập trung phát triển nhân viên. Nó ảnh hưởng bởi đặc điểm tâm lý cá nhân người lãnh đạo và môi trường trong và ngoài tổ chức.

Nghiên cứu về đặc điểm, thành phần của phong cách lãnh đạo phụng sự, tác giả Spears đã mô tả mười đặc điểm như: Lắng nghe; đồng cảm; chữa lành; nhận thức; thuyết phục; hình thành khái niệm; tầm nhìn xa; quản lý; cam kết với sự phát triển của con người; xây dựng cộng đồng [2]; còn Ehrhart đo lường đơn hướng khái niệm này với các nội dung: Tạo lập quan hệ với cấp dưới; trao quyền cấp dưới; giúp đỡ cấp dưới phát triển và thành công; cư xử đạo đức; có kỹ năng cần thiết để hỗ trợ, đặt lợi ích cấp dưới lên trước; tạo giá trị cho bên ngoài tổ chức [1]. Khái niệm phong cách lãnh đạo phụng sự có sáu nội dung chính bao hàm trong tất cả các nghiên cứu về lĩnh vực này, đó là: trao quyền và phát triển con người (Empowering & Developing people); khiêm nhường (Humility); chính trực (Authenticity); đồng cảm (Interpersonal Acceptance); lãnh đạo (Providing Direction); tinh thần quản gia (Stewardship) [5]. Như vậy, đặc điểm về phong cách lãnh đạo phụng sự được các tác giả mô tả có sự khác nhau. Tuy nhiên, theo Van Dierendonck thì mô hình và từ ngữ có thể khác nhau dựa vào bối cảnh nghiên cứu. Các thành phần cấu thành phong cách lãnh đạo này đều xoay quanh việc phát triển và đặt lợi ích người khác lên trước; chia sẻ sự lãnh đạo; tầm nhìn; truyền cảm hứng; trao quyền; cư xử đạo

đức. Người nghiên cứu có thể sử dụng những mô hình này trong nghiên cứu tùy theo điều kiện nghiên cứu của mình.

2.2. Phong cách lãnh đạo phụng sự của Hiệu trưởng một số trường phổ thông ở Nam Bộ

Để tìm hiểu mức độ sử dụng phong cách lãnh đạo phụng sự của Hiệu trưởng một số trường phổ thông ở Nam Bộ, chúng tôi đã khảo sát 167 Hiệu trưởng và 563 giáo viên các trường tiểu học, trung học cơ sở, trung học phổ thông ở Đông Nam Bộ và Tây Nam Bộ.

Chúng tôi sử dụng thang đo về phong cách lãnh đạo phụng sự của tác giả Page và Wong (2003) là trắc nghiệm chính để tìm hiểu về thực trạng phong cách lãnh đạo phụng sự của Hiệu trưởng nhà trường. Công cụ này đã được chuẩn hóa ở Việt Nam vào năm 2015, bởi tác giả Trần Anh Thụy. Công cụ này là lựa chọn hợp lý để chúng tôi khảo sát mức độ phụng sự của Hiệu trưởng trong nhà trường phổ thông ở Nam Bộ. Trắc nghiệm của tác giả Don Page và Paul T.P. Wong gồm 62 câu hỏi về phong cách lãnh đạo

phụng sự, với 7 mức độ từ thấp đến cao (1 = hoàn toàn không đồng ý; 2 = không đồng ý; 3 = không đồng ý phần nào; 4 = phân vân; 5 = đồng ý phần nào; 6 = đồng ý; 7 = hoàn toàn đồng ý). Thang đo phong cách lãnh đạo phụng sự gồm 7 nhân tố: nhân tố 1, phát triển và trao quyền người khác; nhân tố 2, quyền lực và sự kiêu hãnh. Nhân tố này được tính điểm tiêu cực. Chúng sẽ được đảo ngược điểm số để tính nhạy cảm và sự khiêm nhường tự nguyện; nhân tố 3, phục vụ người khác; nhân tố 4, sự lãnh đạo cởi mở và tạo cơ hội cho người khác tham gia và việc quyết định; nhân tố 5, lãnh đạo tạo cảm hứng; nhân tố 6, lãnh đạo nhìn xa trông rộng; nhân tố 7, lãnh đạo dũng cảm. Kết quả phân tích độ tin cậy của toàn thang đo đạt hệ số Cronbach's Alpha là 0.885 ở mức rất tốt, với mức ý nghĩa $p = 0,000$. Điều này khẳng định số liệu thu được có ý nghĩa, độ tin cậy rất cao. Kết quả nghiên cứu về mức độ sử dụng phong cách lãnh đạo phụng sự của Hiệu trưởng phổ thông ở Nam Bộ được thể hiện ở bảng 1.

Bảng 1. Mức độ sử dụng phong cách lãnh đạo phụng sự của Hiệu trưởng các trường phổ thông ở Nam Bộ

TT	Nội dung	HT	GV	HT-GV	T-test
		ĐTB	ĐTB	ĐTB	
1	(NT1) Trao quyền và phát triển con người	5.04	4.99	5.02	0.71
2	(NT3) Phục vụ người khác	4.92	4.89	4.92	0.84
3	(NT4) Lắng nghe, tạo cơ hội cho người khác tham gia ý kiến, làm việc	5.19	5.07	5.13	0.38
4	(NT5) Truyền cảm hứng	5.14	5.17	5.12	0.89
5	(NT6) Tâm nhìn	5.05	5.06	5.06	0.99
6	(NT7) Dũng cảm	4.97	5.03	5.0	0.78
7	(NT2) Quyền lực cứng, sự kiêu hãnh	5.10	4.78	4.94	0.01
	Tổng	5.05	5.04	5.05	0.85

Qua bảng trên chúng tôi thấy: Điểm trung bình của các nhân tố tích cực trong phong cách lãnh đạo phụng sự mà Hiệu trưởng tự đánh giá là 5.05 và giáo viên đánh giá là 5.04 đều ở mức trung bình. Kiểm định T-test cho giá trị $Sig = 0.85 > 0.05$ nghĩa là không có sự khác biệt giữa

tự đánh giá của Hiệu trưởng và đánh giá của giáo viên về các nhân tố tích cực. Điều này có nghĩa, Hiệu trưởng nhà trường phổ thông ở Nam Bộ có sử dụng phong cách lãnh đạo phụng sự trong hoạt động của mình. Tuy nhiên, ở mức độ chưa cao. Như vậy, tự đánh giá của Hiệu trưởng và

đánh giá của giáo viên có sự thống nhất với nhau về mức độ sử dụng phong cách lãnh đạo phụng sự của Hiệu trưởng. Qua giảng dạy và trao đổi với học viên của các lớp Cán bộ quản lý giáo dục, chúng tôi được biết Hiệu trưởng nhà trường sử dụng phong cách lãnh đạo dân chủ là phong cách chủ đạo gắn liền với định hướng xây dựng quy chế dân chủ cơ sở được quy định trong chuẩn Hiệu trưởng trường phổ thông. Bên cạnh đó, Hiệu trưởng sử dụng phong cách lãnh đạo theo tình huống, phong cách lãnh đạo tiếp cận hành vi và phong cách lãnh đạo phụng sự. Mặc dù, tư tưởng về phong cách lãnh đạo phụng sự được các nhà lãnh đạo lĩnh hội thông qua học tập và làm theo tư tưởng Hồ Chí Minh, nhưng phong cách lãnh đạo này vẫn còn mới về lý thuyết và thực hành, ít tài liệu tham khảo, nội dung về phong cách lãnh đạo phụng sự chưa được đưa vào tài liệu chuyên đề 19 thuộc chương trình bồi dưỡng Cán bộ quản lý trường phổ thông. Đây cũng là một trong những nguyên nhân mà mức độ thực hành phong cách lãnh đạo phụng sự trong nhà trường chưa cao.

Trong nhóm nhân tố tích cực: trao quyền và phát triển con người; phục vụ người khác; lắng nghe, tạo cơ hội cho người khác tham gia ý kiến, làm việc; truyền cảm hứng; tầm nhìn; dũng cảm thì theo tự đánh giá của Hiệu trưởng và giáo viên có sự chênh lệch nhau về điểm trung bình. Không có sự chênh lệch nhau về các mức độ đánh giá, trừ (NT4) “lắng nghe, tạo cơ hội cho người khác tham gia ý kiến, làm việc” thì Hiệu trưởng tự đánh giá có ĐTB là 5.19, ở mức độ cao còn giáo viên đánh giá có ĐTB là 5.07, ở mức trung bình. Tuy nhiên, qua kiểm định T - test thì các nhân tố trong nhóm tích cực đều có giá trị lớn sig hơn 0.05. Điều này có nghĩa không có sự khác biệt về mặt thống kê giữa tự đánh giá của Hiệu trưởng và đánh giá của giáo viên về những nhân tố này.

Nhân tố được Hiệu trưởng và giáo viên đánh giá ở thứ bậc cao trong bảng hỏi là: (NT4) “lắng nghe, tạo cơ hội cho người khác tham gia

ý kiến, làm việc” được Hiệu trưởng tự đánh giá ĐTB là 5.19, xếp thứ 1 còn giáo viên đánh giá là 5.07, xếp thứ 2. Trong quản lý thì ứng xử, hành động của Hiệu trưởng cần thể hiện được lý và tình. Hiệu trưởng thường quan tâm đến văn bản pháp lý trong hành động của mình. Quy định chuẩn để đánh giá Hiệu trưởng ở thông tư 14/2018/TT-BGDĐT, tiêu chí 12 là thực hiện dân chủ cơ sở trong nhà trường. Bên cạnh đó, những văn bản khác như: Nghị định số 04/2015/NĐ-CP ngày 09/1/2015 về việc thực hiện dân chủ trong hoạt động của cơ quan hành chính nhà nước và đơn vị sự nghiệp công lập; Quyết định số 04/2000/QĐ-BGD&ĐT ngày 01/3/2000 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo về việc ban hành quy chế thực hiện dân chủ trong hoạt động nhà trường. Vậy nên, trong hoạt động của mình Hiệu trưởng lắng nghe, khuyến khích cấp dưới tham gia vào việc ra quyết định để thực hiện dân chủ trong nhà trường. Trong đánh giá Hiệu trưởng, thanh kiểm tra nhà trường đây cũng là một nội dung được chú ý. Đó cũng là lý do mà Hiệu trưởng thể hiện rõ ràng sự lắng nghe và khuyến khích cấp dưới tham gia vào quá trình ra quyết định - đặc điểm đặc trưng của dân chủ trong nhà trường. Nên ở nhân tố này Hiệu trưởng và giáo viên đều xếp thứ bậc cao hơn các nhân tố còn lại.

Nhân tố truyền cảm hứng cũng được Hiệu trưởng và giáo viên xếp thứ bậc cao hơn trong bảng hỏi. Cụ thể, Hiệu trưởng tự đánh giá có ĐTB là 5.14, mức cao còn giáo viên đánh giá ĐTB là 5.17, mức cao. Trong nhà trường phổ thông mà chúng tôi khảo sát chủ yếu là trường công lập, vấn đề lương, thưởng theo quy định, dựa vào quy chế chi tiêu nội bộ, khó có việc thưởng đột xuất do thành tích của cá nhân và tập thể. Nên Hiệu trưởng truyền cảm hứng bằng cách tác động về mặt tâm lý, tình cảm đối với tập thể của mình. Chúng tôi phỏng vấn giáo viên, cô M nói: “Hiệu trưởng trường tôi truyền cảm hứng bằng sự nhiệt tình, tận tâm của thầy trong công việc. Thầy rất gần gũi, tình cảm, quan tâm

đến nhu cầu, khó khăn của các thành viên trong tập thể. Môi trường làm việc đoàn kết, hợp tác, hỗ trợ nhau nên tôi cảm thấy rất vui khi tới trường, có nhiều động lực làm việc hơn”. Đối với trường ngoài công lập, việc truyền cảm hứng bằng lương, thưởng gắn liền với thành tích, hiệu quả công việc của giáo viên, nhân viên. Môi trường làm việc cạnh tranh, thúc đẩy sự nỗ lực của mỗi thành viên phát triển bản thân mình. Tầm nhìn của nhà trường cũng là một yếu tố truyền cảm hứng đối với người dưới quyền... trong nhà trường công lập hay ngoài công lập thì người lãnh đạo đều quan tâm tới việc truyền cảm hứng để cấp dưới tích cực làm việc, gắn bó với nhà trường.

Nhân tố tiêu cực là nhân tố quyền lực Hiệu trưởng tự đánh giá ĐTB là 5.10 và giáo viên đánh giá là 4.78 đều ở mức cao hơn chuẩn. Kiểm định T-test cho giá trị sig = 0.01 nghĩa là có sự khác biệt về mặt thống kê giữa tự đánh giá của Hiệu trưởng và đánh giá của giáo viên. Theo tác giả Wong, nhà lãnh đạo sử dụng phong cách lãnh đạo phạt sự thì sử dụng quyền lực cứng ở mức độ thấp, chủ yếu dựa vào uy tín, thuyết phục, quyền lực đạo đức để ảnh hưởng tới cấp dưới theo hướng tự nguyện chứ không phải quyền lực mang tính áp đặt, bắt buộc. Một trong những nguyên nhân về mức độ sử dụng quyền lực của Hiệu trưởng còn cao so với yêu cầu của phong cách lãnh đạo phạt sự là liên quan đến khoảng cách quyền lực trong văn hóa của người phương Đông. Trong mối quan hệ với những người xung quanh có vị trí, thứ bậc rõ ràng, mỗi người tham gia giao tiếp đều tuân theo quy tắc ứng xử phù hợp với vai mình đóng. Điều này thấm sâu vào ý thức cá nhân từ khi còn nhỏ, ở gia đình con cái phục tùng cha mẹ, cha mẹ nói phải nghe lời, cãi lại cha mẹ bị đánh giá là chưa ngoan. Khi đi học thì thầy, cô nói - học trò nghe. Thầy, cô giảng - học sinh ghi chép, tính phản biện, tranh luận chưa cao, chưa rõ trong các em. Làm việc ở cơ quan thì ứng xử với lãnh đạo là cấp trên - cấp dưới. Quan niệm Hiệu trưởng là người có quyền

trong mối quan hệ với cấp dưới, cấp dưới phục tùng cấp trên, làm theo yêu cầu của lãnh đạo. Chia sẻ của Hiệu trưởng N cho thấy: “Không phải giáo viên, nhân viên nào cũng hợp tác, ủng hộ Hiệu trưởng, có những tình huống Hiệu trưởng sử dụng quyền lực mềm không hiệu quả thì cần sử dụng quyền lực cứng của mình, điều này tùy thuộc vào trình độ của tập thể, cá nhân, trường hợp cụ thể”. Có những lãnh đạo thể hiện là người có quyền, giữ khoảng cách với cấp dưới, mệnh lệnh, dùng quyền lực cứng hơn là quyền lực mềm. Dựa vào quyền lực vị trí hơn là dựa vào uy tín, năng lực thuyết phục để cấp dưới đồng thuận theo ý kiến của lãnh đạo... Qua phỏng vấn giáo viên, thầy cô chia sẻ những tình huống Hiệu trưởng sử dụng mệnh lệnh, áp đặt, độc đoán như phân công giảng dạy, phân công giáo viên chủ nhiệm, phân công điểm chính và điểm lẻ... Đây cũng là một nguyên nhân dẫn đến sự lựa chọn của giáo viên về khía cạnh quyền lực cao hơn mức độ cần thiết của người lãnh đạo phạt sự.

Tự đánh giá của Hiệu trưởng và đánh giá của giáo viên về các nhân tố tích cực ở mức chưa cao, trừ nhân tố truyền cảm hứng. Riêng nhân tố quyền lực thì cao hơn mức độ cần thiết của nhà lãnh đạo phạt sự. Số liệu khảo sát này là cơ sở khách quan để Hiệu trưởng điều chỉnh mức độ sử dụng các thành phần trong phong cách lãnh đạo phạt sự nhằm đạt được kết quả tốt hơn trong quản lý.

2.3. Một số biện pháp nâng cao mức độ sử dụng phong cách lãnh đạo phạt sự của Hiệu trưởng trường phổ thông ở Nam Bộ

Trong nhà trường Hiệu trưởng sử dụng nhiều phong cách lãnh đạo khác nhau. Mức độ sử dụng phong cách lãnh đạo phạt sự trong nhà trường như thế nào tùy thuộc vào nhận thức của Hiệu trưởng về tầm quan trọng của nó và điều kiện, hoàn cảnh cụ thể của nhà trường. Tuy nhiên, trên cơ sở khảo sát thực trạng thì chúng tôi cũng đưa ra một số biện pháp gợi ý dành cho

Hiệu trưởng để nâng cao mức độ sử dụng phong cách lãnh đạo phụng sự trong nhà trường.

Hiệu trưởng tích cực học tập, tự bồi dưỡng nâng cao phẩm chất, năng lực, phong cách lãnh đạo phụng sự của mình. Phong cách lãnh đạo không phải là bẩm sinh mà thông qua quá trình bồi dưỡng nghiêm túc, có trách nhiệm của bản thân. Phong cách lãnh đạo phụng sự nhấn mạnh khía cạnh đạo đức của người đứng đầu, sự dũng cảm, khiêm nhường, vì lợi ích tập thể, tính cộng đồng, quan tâm đến nhu cầu và sự phát triển của cấp dưới, tầm nhìn chiến lược. Đây là mô hình hành vi có thể giải quyết hiệu quả các vấn đề trong nhà trường và hạn chế hành vi tiêu cực của người đứng đầu xuất phát từ lợi ích cá nhân hay lợi ích nhóm. Hoàn thiện phẩm chất bằng con đường học tập và tự bồi dưỡng. Những phẩm chất này thể hiện bằng hành động, lời nói của người lãnh đạo là tấm gương để cấp dưới nể phục và noi theo. Ngược lại, những sai phạm của lãnh đạo sẽ tạo ấn tượng không tốt trong suy nghĩ của cấp dưới, ảnh hưởng tới hành vi của họ trong việc thực hiện nhiệm vụ. Quyền lực đạo đức thể hiện bản chất của phong cách lãnh đạo phụng sự, xây dựng được quyền lực đạo đức chính là cách mà người lãnh đạo nâng cao mức độ sử dụng phong cách lãnh đạo phụng sự trong nhà trường. Lãnh đạo cần tích cực, chủ động nâng cao trình độ, kiến thức về chuyên môn, về quản lý, về phong cách lãnh đạo, phong cách lãnh đạo phụng sự. Phong cách lãnh đạo là nhân tố quan trọng trong quản lý, đây là nghệ thuật ảnh hưởng tới nhân viên dưới quyền, có mối quan hệ biện chứng với sản phẩm của người lãnh đạo - quyết định quản lý. Việc nghiên cứu về các phong cách lãnh đạo nói chung và phong cách lãnh đạo phụng sự nói riêng có ý nghĩa thiết thực đối với người lãnh đạo. Đặc biệt là phong cách lãnh đạo phụng sự là phong cách lãnh đạo phù hợp, cần có trong hệ thống phong cách lãnh đạo của Hiệu trưởng nhà trường. Phong cách này mang tư tưởng của Hồ Chủ Tịch khi nói về tác phong của người lãnh đạo: Người lãnh đạo là

“công bộc của nhân dân”, “đầy tớ trung thành của nhân dân”. Trên cơ sở kiến thức đã học về phong cách lãnh đạo phụng sự người lãnh đạo cần vận dụng vào thực tiễn rèn luyện kỹ năng sử dụng phong cách lãnh đạo phụng sự một cách linh hoạt, thuận thực để đạt được hiệu quả, mục tiêu quản lý.

Xây dựng môi trường làm việc hợp tác, đoàn kết trong nhà trường. Người lãnh đạo gần gũi, lắng nghe, tôn trọng ý kiến của cấp dưới. Sử dụng nhiều kênh thông tin để tìm hiểu về cấp dưới giúp Hiệu trưởng hiểu được trình độ phát triển của tập thể, đặc điểm tâm lý của nhân viên dưới quyền. Đây là cách để người lãnh đạo lựa chọn các mức độ của từng thành phần trong phong cách lãnh đạo phụng sự phù hợp với trình độ phát triển tập thể và nhân viên dưới quyền. Người lãnh đạo nâng cao kỹ năng giao tiếp để xây dựng hiệu quả mối quan hệ với cấp trên, cấp dưới, phụ huynh, học sinh tạo bầu không khí tâm lý tích cực, hợp tác trong tổ chức, giải quyết tốt mâu thuẫn nảy sinh trong nhà trường, làm chủ cảm xúc của bản thân trước những tác động không mong muốn, tạo động lực làm việc, khen thưởng, khuyến khích cấp dưới. Người lãnh đạo cần phát triển kỹ năng tổ chức cuộc họp để giải quyết vấn đề của tổ chức. Kỹ năng này cần được quan tâm để xây dựng mối quan hệ trong nhà trường. Những vấn đề của nhà trường chủ yếu được giải quyết thông qua hội họp, sự căng thẳng, mâu thuẫn hay tâm trạng tích cực, đoàn kết của tập thể liên quan tới các vấn đề được giải quyết trong cuộc họp một cách hiệu quả. Dự luận tập thể, tâm trạng tập thể hay cá nhân cũng có thể xuất phát từ cuộc họp. Những vấn đề của nhà trường cần công khai, giải quyết minh bạch, rõ ràng để tạo dư luận, tâm trạng tốt của cấp dưới ảnh hưởng tích cực tới sự phát triển của nhà trường, lan tỏa cảm xúc tích cực cho từng thành viên trong tập thể để họ phụng sự tổ chức tốt hơn. Như vậy, người lãnh đạo xây dựng môi trường đoàn kết bên trong nhà trường thông qua kỹ năng giao tiếp, tổ chức cuộc họp... Môi

trường làm việc tích cực sẽ tác động đến từng thành viên trong nhà trường, đến người lãnh đạo, truyền cảm hứng cho tập thể làm việc tích cực, nâng cao mức độ phụng sự, lan tỏa văn hóa phụng sự trong nhà trường.

Đổi mới công tác bồi dưỡng, đào tạo về quản lý, phong cách lãnh đạo cho Hiệu trưởng nhà trường. Các cơ sở bồi dưỡng cán bộ quản lý cần xây dựng chương trình bồi dưỡng cán bộ quản lý dài hạn và ngắn hạn. Ngoài chương trình bồi dưỡng chúng chỉ thời gian học khoảng 2 tháng liên tục, chương trình nâng cao năng lực cho cán bộ quản lý sau một thời gian học thì cần thiết kế chương trình chúng nhận bồi dưỡng ngắn ngày theo yêu cầu của địa phương, người học. Những chương trình bồi dưỡng này sẽ giúp người lãnh đạo cập nhật một cách nhanh nhất những kiến thức về lãnh đạo, phong cách lãnh đạo trong điều kiện xã hội phát triển nhanh chóng, tri thức luôn có sự thay đổi. Cơ sở bồi dưỡng cần cập nhật, chỉnh sửa tài liệu bồi dưỡng cán bộ quản lý nói chung và chuyên đề phong cách lãnh đạo nói riêng. Phòng vấn Hiệu trưởng, thầy T cho chúng tôi biết: “Chuyên đề phong cách lãnh đạo với thời lượng là 8 tiết, thời gian ngắn nên chủ yếu giảng viên giảng dạy những nội dung cơ bản về phong cách lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo phụng sự thì giảng viên có giới thiệu thêm tài liệu cho chúng tôi đọc, nhưng vì thời gian hạn chế nên tôi cũng chưa nghiên cứu được tài liệu”. Thời lượng bồi dưỡng ngắn sẽ khó khăn để truyền tải lý thuyết, hướng dẫn và tổ chức hoạt động cho học viên. Như vậy, vẫn đề cân đối thời lượng học tập, lý thuyết và thực hành; bổ sung nội dung giảng dạy; lựa chọn phương pháp giảng dạy cũng cần được các cơ sở bồi dưỡng quan tâm để nâng cao chất lượng bồi dưỡng cán bộ quản lý, phong cách lãnh đạo, phong cách lãnh đạo phụng sự cho Hiệu trưởng nhà trường.

Quan tâm đến việc tuyển chọn, đánh giá, chế độ, chính sách cho người lãnh đạo: Tuyển chọn, thi tuyển Hiệu trưởng dựa trên năng lực,

phẩm chất của ứng viên. Trong đó, đạo đức, động cơ của người được bổ nhiệm rất quan trọng. Người lãnh đạo có tình yêu nghề, yêu con người, vì cộng đồng sẽ nỗ lực phát triển nhà trường. Người lãnh đạo có phẩm chất tốt sẽ hướng tới sử dụng phong cách lãnh đạo vì tập thể, có mối quan hệ chặt chẽ với những khía cạnh của phong cách lãnh đạo phụng sự. Bên cạnh đó, cần có chế độ lương, thưởng... tốt hơn để Hiệu trưởng yên tâm, nhiệt tình phục vụ nhà trường. Thực tế là chế độ phụ cấp, lương của Hiệu trưởng nhà trường chưa cao, lại chịu áp lực từ nhiều phía. Đây cũng là một yếu tố ảnh hưởng tới động lực làm việc, sự chuyên tâm của lãnh đạo đối với công việc. Ngoài ra, xây dựng chuẩn Hiệu trưởng, đánh giá công bằng, khách quan. Thang đo cụ thể có thể đo được, trở thành đòn bẩy để Hiệu trưởng phấn đấu đạt được. Việc đánh giá rất quan trọng, nó là yếu tố thúc đẩy sự tích cực hoạt động nếu được thực hiện một cách nghiêm túc, bài bản hoặc chỉ là hình thức không có tác dụng thúc đẩy. Rõ ràng nếu xây dựng được thang đánh giá khoa học thì mức độ hoạt động sẽ thay đổi vì nó gắn với nhu cầu cơ bản của con người, nhu cầu vật chất, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự khẳng định.

3. KẾT LUẬN

Phong cách lãnh đạo của Hiệu trưởng có vai trò rất quan trọng đối với sự phát triển nhà trường. Phong cách lãnh đạo phụng sự được các tác giả đánh giá là phong cách lãnh đạo của thế kỉ XXI. Phong cách lãnh đạo này đang được các tác giả tiếp tục nghiên cứu và vận dụng vào thực tiễn. Chúng tôi đã sử dụng trắc nghiệm để khảo sát thực trạng về phong cách lãnh đạo phụng sự của Hiệu trưởng các trường phổ thông ở Nam Bộ. Kết quả tự đánh giá của Hiệu trưởng và đánh giá của giáo viên có sự thống nhất với nhau. Hiệu trưởng trường phổ thông ở Nam Bộ có sử dụng phong cách lãnh đạo phụng sự trong công tác của mình, nhưng ở mức độ chưa cao. Phong cách lãnh đạo phụng sự bao gồm 7 thành phần, giữa các thành phần có mối quan hệ với nhau

phản ánh mô hình hành vi phụng sự của người lãnh đạo. Kết quả chung về nhân tố trao quyền và phát triển con người, phục vụ người khác, tạo điều kiện cho người khác tham gia ra quyết định, tầm nhìn theo đánh giá của giáo viên và tự đánh giá của Hiệu trưởng thì ở mức trung bình, trừ nhân tố truyền cảm hứng được đánh giá ở mức độ cao. Đặc biệt, nhân tố quyền lực và sự kiêu hãnh được Hiệu trưởng và giáo viên đánh giá cao hơn yêu cầu của nhà lãnh đạo phụng sự. Trên

cơ sở khảo sát tình hình sử dụng phong cách lãnh đạo phụng sự trong nhà trường phổ thông, chúng tôi đề xuất những biện pháp để nâng cao mức độ sử dụng phong cách lãnh đạo phụng sự gồm 4 nhóm biện pháp về Hiệu trưởng, môi trường nhà trường, công tác đào tạo, bồi dưỡng, các cấp quản lý. Đây là gợi ý giúp Hiệu trưởng nâng cao mức độ sử dụng phong cách lãnh đạo phụng sự trong nhà trường phổ thông.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Ehrhart, Mark G. (2004), *Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-level Organizational Citizenship Behavior*, Personnel Psychology 57.
- [2] Spears, L. C. (Ed.). (1995), *Reflection on leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of servant-leadership influenced today's top management thinker*, New York, NY: John Wiley.
- [3] Spears, L. (2001), *On Character and Servant-leadership* (Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership), Available online at: <http://greenleaf.org/lea.../on-character-and-servant-leadership-ten-characteristics.html> (accessed 17 January 2002).
- [4] Trần Anh Thu (2015), *Sử dụng thang đo the revised servant leadership profile trong nghiên cứu phong cách lãnh đạo ở Việt Nam*, Tạp chí tâm lý học, số 8.
- [5] Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011), *The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure*, Journal of Business & Psychology.
- [6] Dierendonck, D. (2010), *Servant Leadership: A Review and Synthesis*, Journal Of Management.
- [7] Wong, P. T. (1997), *The challenge of open leadership, position paper for the Graduate Program in Counseling Psychology, Trinity Western University*. Available online at: www.twu.ca/cpsy/Faculty/wong/Leadership/openleader.html (accessed 7 April 2000).