

YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO PHỤNG SỰ CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG MẦM NON

FACTORS INFLUENCING THE SERVANT LEADERSHIP STYLE OF PRESCHOOL PRINCIPALS

LÊ THÊ VŨ*, LÊ KHÁNH VÂN**, *lkvan@iemh.edu.vn*

* Trường Cao đẳng cộng đồng Hậu Giang

** Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh.

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 10/07/2025 Ngày nhận lại: 23/08/2025 Duyệt đăng: 18/10/2025 Mã số: TCKH-S04T10-2025-B15 ISSN: 2354 - 0788</p> <p>Từ khóa: Yếu tố ảnh hưởng, phong cách lãnh đạo phụng sự, Hiệu trưởng, trường mầm non.</p> <p>Keywords: Influencing factors, servant leadership style, principals, preschools.</p>	<p><i>Phong cách lãnh đạo phụng sự đang được quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu trong thời gian gần đây. Phong cách lãnh đạo này phù hợp trong môi trường giáo dục vì con người. Bài viết này làm rõ lý luận cơ bản liên quan đến vấn đề nghiên cứu. Trên cơ sở đó, khảo sát ý kiến của Hiệu trưởng và giáo viên, kết hợp với các phương pháp nghiên cứu khác. Kết quả nghiên cứu cho thấy nhóm yếu tố tâm lý của người lãnh đạo cùng với công tác đào tạo, bồi dưỡng ảnh hưởng nhiều hơn đến phong cách lãnh đạo phụng sự của Hiệu trưởng. Đây là cơ sở khoa học để có những biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng phong cách lãnh đạo phụng sự trong nhà trường mầm non.</i></p> <p>ABSTRACT <i>The servant leadership style has garnered significant attention from researchers in recent years. This leadership approach is particularly well-suited for education, a field that emphasises the central of human development. The article aims to clarify fundamental theoretical concepts related to this research topic. Based on this foundation, the study surveyed principals and teachers from 50 schools in Can Tho, Tay Ninh and Dong Thap provinces, employing in-depth interviews and statistical analysis methods. The findings reveal that psychological factors of leaders, alongside professional development efforts, exert a significant influence on the adoption of servant leadership styles by principals. These results provide a scientific basis for proposing measures to effectively enhance the application of servant leadership in preschools.</i></p>

1. Đặt vấn đề

Hiệu trưởng mầm non đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển của nhà trường, là người chịu trách nhiệm đối với hoạt động chăm

sóc - nuôi dưỡng và giáo dục trẻ, đặt nền móng cho sự hình thành, phát triển nhân cách của trẻ. Để thực hiện mục tiêu của nhà trường người lãnh đạo cần có khả năng định hướng và tạo động lực

làm việc cho người dưới quyền thông qua quyết định quản lý và phong cách lãnh đạo (PCLĐ). Việc lựa chọn PCLĐ phù hợp sẽ thúc đẩy sự chủ động, tự nguyện trong việc thực hiện các quyết định quản lý. Chính vì điều này mà các nhà nghiên cứu ngày càng quan tâm tới xây dựng những mô hình lãnh đạo để tác động và thúc đẩy tâm lý tích cực của người dưới quyền. Phong cách lãnh đạo phụng sự (PCLĐPS) đi theo hướng này, tiếp cận góc độ người dưới quyền và những người có liên quan trong công tác lãnh đạo. Người lãnh đạo sử dụng PCLĐPS quan tâm đến nhu cầu người dưới quyền, tập trung phát triển họ, tác động đến cấp dưới bằng uy tín, quyền lực mềm, khả năng thuyết phục, thể hiện sự bao dung, khiêm nhường và hậu thuẫn trong công việc. Đây là PCLĐ truyền cảm hứng, chú ý tới cảm xúc của người dưới quyền để tối ưu hóa khả năng phục vụ của họ. Những công trình lý luận và thực tiễn đã chứng minh mối quan hệ giữa PCLĐPS và kết quả của nhân viên (Chughtai, 2016); PCLĐPS và sự thỏa mãn nhu cầu của cấp dưới (Mayer, Bardes & Piccolo, 2008); PCLĐPS và môi trường học đường (Black, 2010)... cho thấy ý nghĩa của PCLĐPS đối với môi trường tổ chức và người dưới quyền. Tại Việt Nam đề tài về PCLĐPS chưa nhiều, nhất là trong lĩnh vực giáo dục, đặc biệt là giáo dục mầm non. Trong khuôn khổ tìm kiếm tài liệu của đề tài chưa tìm được nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng tới PCLĐPS của Hiệu trưởng mầm non. Do vậy, nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến PCLĐPS của Hiệu trưởng trường mầm non rất cần thiết, giúp nhà lãnh đạo nhận biết mức độ ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan và khách quan, từ đó điều chỉnh PCLĐPS để đạt được hiệu quả tốt nhất trong lãnh đạo, mang lại giá trị thực tiễn trong việc phát triển con người và nhà trường. Vì lẽ đó, bài viết này tập trung làm rõ và phân tích thực trạng các yếu tố ảnh hưởng tới PCLĐPS, đây là cơ sở khoa học để xây dựng các biện pháp để nâng cao hiệu quả PCLĐPS của Hiệu trưởng trường mầm non.

2. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu tài liệu: Tìm kiếm các văn bản, tài liệu của các tác giả trong và ngoài nước có liên quan đến đề tài thông qua các nguồn khác nhau như thư viện, thư viện số, mạng Internet. Sau khi thu thập tài liệu thì tiến hành nghiên cứu, phân tích, tổng hợp, hệ thống, khái quát hóa các công trình, bài viết để tổng quan, hệ thống hóa và xây dựng bảng hỏi cho vấn đề nghiên cứu.

Phương pháp phỏng vấn sâu: Phỏng vấn 15 Hiệu trưởng mã hóa theo thứ tự từ HT1 đến HT15, nhằm tìm hiểu sâu hơn về thực trạng các yếu tố ảnh hưởng tới PCLĐPS của Hiệu trưởng trong các trường mầm non ở một số tỉnh Tây Nam Bộ. Phiếu phỏng vấn chủ yếu là những câu hỏi mở để người phỏng vấn chia sẻ nhiều khía cạnh liên quan đến vấn đề nghiên cứu, trường hợp cần thiết thì đặt những câu hỏi phụ ngoài nội dung chuẩn bị để làm rõ vấn đề. Tác giả tuân thủ nguyên tắc giữ bí mật đối với thông tin cá nhân của người được phỏng vấn. Thời gian phỏng vấn cho mỗi khách thể nghiên cứu từ 30 phút đến 60 phút. Kết thúc buổi phỏng vấn có lưu lại các thông tin đã phỏng vấn để phục vụ cho việc nghiên cứu.

Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi: Khảo sát 235 Hiệu trưởng và giáo viên về các yếu tố ảnh hưởng đến PCLĐPS, đặc điểm mẫu nghiên cứu: 50 Hiệu trưởng (100% nữ; thâm niên lãnh đạo: dưới 5 năm chiếm 32%, từ 5 - 15 năm chiếm 52%, trên 15 năm chiếm 16%) và 185 giáo viên (100% nữ; thâm niên công tác: dưới 5 năm: 25,4%, từ 5 - 15 năm: 54,6%, trên 15 năm: 20%). Địa bàn khảo sát là Cần Thơ, Tây Ninh, Đồng Tháp. Công cụ nghiên cứu là thang đo có 13 item gồm 4 nhóm yếu tố: tâm lý người lãnh đạo; đặc điểm tổ chức; công tác bồi dưỡng; các cấp quản lý giáo dục. Kết quả phân tích độ tin cậy của toàn thang đo đạt hệ số Cronbach's Alpha là 0,820 ở mức rất tốt, từng tiểu thang đo đạt hệ số Cronbach's Alpha từ 0,720 đến 0,828, 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 phân tích EFA có KMO = 0,913 thỏa mãn điều kiện $0,05 < \text{KMO} < 1$, phân tích nhân tố khám phá là thích hợp với tập dữ liệu nghiên cứu. Kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (p Bartlett's test = $0,00 < 0,05$) nghĩa là các biến quan sát có tương quan với nhau trong nhân tố. Có 4 nhân tố được trích với tiêu chí Eigenvalue lớn hơn 1 (trị số Eigenvalue = 1,625), tổng phương sai trích = 57,643% > 50%, sử dụng ngưỡng hệ số tải là 0,5. Kết quả ma trận xoay cho thấy các biến quan sát phân thành 4 nhân tố, tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn ngưỡng 0,5. Thang đo với 5 mức độ đánh giá: 1 = không ảnh hưởng; 2 = ảnh hưởng ít; 3 = ảnh hưởng phần nào; 4 = ảnh hưởng; 5 = rất ảnh hưởng. Với công thức tính khoảng cách = $(\text{max} - \text{min})/5 = 0,8$. Ý nghĩa của các mức độ tương đương với ĐTB trong thang đo được mã hóa như sau: 1-1,8 mức thấp (các yếu tố hầu như không ảnh hưởng đến PCLĐPS); 1,81 - 2,61 mức khá thấp (các yếu tố ảnh hưởng ít đến PCLĐPS); 2,62 - 3,42 mức trung bình (các yếu tố ảnh hưởng nhất định đến PCLĐPS); 3,43 - 4,23 mức cao (các yếu tố ảnh hưởng nhiều đến PCLĐPS); 4,24 - 5,0 mức rất cao (các yếu tố ảnh hưởng rất nhiều đến PCLĐPS).

Phương pháp thống kê toán học: Sử dụng phần mềm SPSS (statistical package for social science) phiên bản 25.0 để xử lý dữ liệu định lượng về điểm trung bình (Dùng để tính điểm đạt được ở từng mệnh đề, tiểu thang đo), độ lệch chuẩn (mô tả mức độ phân tán hay mức độ tập trung của các câu trả lời mà khách thể đã chọn) và kiểm định T - test (So sánh giá trị trung bình nhằm xem xét sự khác biệt trong đánh giá của Hiệu trưởng và giáo viên về các yếu tố ảnh hưởng tới PCLĐPS). Nếu p ở bảng T - test < 0,05: sự khác biệt có ý nghĩa thống kê. Nếu p ở bảng T-test $\geq 0,05$: sự khác biệt không có ý nghĩa thống kê. Kết quả xử lý từ phương pháp điều tra bằng bảng hỏi sẽ thu được kết quả nghiên cứu khách quan.

3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

3.1. Một số vấn đề lý luận cơ bản

3.1.1. Nghiên cứu về phong cách lãnh đạo phụng sự

Tác giả Greenleaf (1977) xuất bản tài liệu đầu tiên vào năm 1977 với tiêu đề lãnh đạo phụng sự. Ông cho rằng: “Người lãnh đạo trước tiên là người phục vụ rồi sự lựa chọn ý thức khiến ta khao khát lãnh đạo rất khác với người lãnh đạo trước tiên”. Người lãnh đạo phụng sự coi mình là người phục vụ trước tiên khác với người khao khát làm lãnh đạo vì thúc đẩy bởi quyền lực, vai trò quản lý, đứng đầu một tổ chức. Theo tác giả Van Dierendonck và Nuijten (2011): “Các PCLĐ khác mục tiêu là thành công của tổ chức thì người lãnh đạo có PCLĐPS thực sự quan tâm đến việc phục vụ người đi theo”. Sự phục vụ thể hiện ở việc quan tâm đến nhu cầu của người dưới quyền và tập trung giúp họ phát triển. Tác giả Grisaffea, VanMeterb và Chonkoa (2016) khẳng định: “Lãnh đạo phụng sự thể hiện nhiều đặc điểm trùng lặp với các PCLĐ khác nhưng có đặc điểm khác biệt nâng lên đẳng cấp lãnh đạo phụng sự. Khái niệm này bao gồm yếu tố lãnh đạo chung ở các cấp thấp hơn và yếu tố đặc biệt ở các cấp cao hơn của hệ thống phân cấp. Điểm khác biệt của lãnh đạo phụng sự là phục vụ trước tiên và vị tha tập trung vào nhu cầu người khác”. PCLĐPS bao hàm một số khía cạnh của PCLĐ đạo đức, PCLĐ dân chủ, PCLĐ hành vi... nhưng có điểm khác biệt khi nhấn mạnh khía cạnh động cơ phục vụ của người lãnh đạo. Mục đích thực sự của việc trở thành lãnh đạo là giúp nhân viên hoàn thành mục tiêu của họ. Theo Ehrhart (2004): “PCLĐPS khác với PCLĐ khác ở hai khía cạnh quan trọng là mức độ ưu tiên cấp dưới và hành vi đạo đức”. Như vậy, nền tảng cốt lõi của lãnh đạo phụng sự là động cơ phục vụ, ưu tiên nhu cầu và sự phát triển của người dưới quyền, sử dụng quyền lực đạo đức, khả năng thuyết phục tác động đến cấp dưới, quan tâm đến xây dựng môi trường cảm xúc tích cực để họ thực hiện nhiệm vụ.

3.1.2. Các yếu tố ảnh hưởng tới lãnh đạo phụng sự

Tổng quan tài liệu về các yếu tố ảnh hưởng tới PCLĐPS cho thấy: (1) các tác giả nghiên cứu mối quan hệ của từng yếu tố và PCLĐPS. Tác giả Sağlam (2017) đề cập tới tính cách của người lãnh đạo: “Tính cách và hành vi của lãnh đạo phụng sự có sự tương quan tích cực với nhau”. Tính cách là một trong yếu tố ảnh hưởng quan trọng tới PCLĐPS. Tác giả Sawan, Suryadi và Nurhattati (2020) cho rằng: “Lãnh đạo phụng sự bị ảnh hưởng bởi năng lực bản thân”. Không chỉ là năng lực mà cụ thể hơn nghiên cứu của Miao và cộng sự (2021) khẳng định về sự ảnh hưởng của trí tuệ cảm xúc tới PCLĐPS: Trí tuệ cảm xúc có mối liên hệ tích cực đáng kể với khả năng lãnh đạo phụng sự. Bên cạnh đó là môi trường tổ chức. Tác giả Schmid (2006) cho rằng: “PCLĐ trong các tổ chức phục vụ con người phải đáp ứng thay đổi theo điều kiện môi trường và trong mỗi giai đoạn khác nhau của vòng đời tổ chức”. Nghĩa là trình độ phát triển của tập thể tác động đến PCLĐPS.

Theo tác giả Page và Wong (2003): “Chúng ta có thể nâng cao PCLĐPS qua việc đào tạo lãnh đạo, cụ thể thì cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cần xây dựng các chương trình giảng dạy quan tâm tới việc lạm dụng quyền lực ảnh hưởng tiêu cực tới lãnh đạo phụng sự, vấn đề đạo đức, các thành phần trong PCLĐPS...”. Đào tạo, bồi dưỡng là một quá trình có mục đích, kế hoạch theo một chương trình và phương thức tổ chức chặt chẽ, đồng bộ sẽ trang bị, bổ sung kiến thức về PCLĐPS giúp người lãnh đạo sử dụng hiệu quả phong cách này trong nhà trường. (2) tổng hợp nhiều yếu tố ảnh hưởng tới PCLĐPS như: tác giả Page và Wong (2003): yếu tố ảnh hưởng tới PCLĐPS bao gồm: bản thân người lãnh đạo, môi trường tổ chức và môi trường bên ngoài tổ chức. Tác giả Trần Anh Thu (2016): Các yếu tố ảnh hưởng tới PCLĐPS trong các tổ chức xã hội dân sự bao gồm: kinh nghiệm lãnh đạo, giá trị cốt

lõi, trí tuệ cảm xúc, bầu không khí tổ chức, loại hình tổ chức, vòng đời tổ chức, năng lực giao tiếp, quyền lực. Những yếu tố này được xác định với những biểu hiện qua tính có mặt, tính tác động, tính thay đổi và tính hiệu quả của nó đối với toàn bộ PCLĐPS cũng như trong từng thành tố của PCLĐPS.

Tác giả Lê Khánh Vân (2023), các yếu tố ảnh hưởng tới PCLĐPS trong trường phổ thông bao gồm: tâm lý của người lãnh đạo, đặc điểm tập thể nhà trường, công tác đào tạo, bồi dưỡng, các cấp quản lý, phụ huynh.

Như vậy, nghiên cứu của các tác giả cho thấy nhiều yếu tố ảnh hưởng tới PCLĐPS nhưng tựu trung lại bao gồm nhóm yếu tố tâm lý lãnh đạo; đặc điểm tập thể; đào tạo, bồi dưỡng và các yếu tố khác bên ngoài tổ chức. Đây là cơ sở khoa học cùng với tình hình nghiên cứu thực tế chúng tôi đã tổng hợp 13 yếu tố cơ bản chia thành 4 nhóm yếu tố ảnh hưởng tới PCLĐPS: tâm lý người lãnh đạo; đặc điểm tập thể; công tác đào tạo, bồi dưỡng và các cấp quản lý giáo dục.

3.2. Thực trạng yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo phụng sự của Hiệu trưởng trường mầm non

PCLĐPS của Hiệu trưởng mầm non chịu tác động của 4 nhóm yếu tố, bao gồm: (1) tâm lý của người lãnh đạo; (2) đặc điểm tập thể; (3) công tác bồi dưỡng; (4) các cấp quản lý giáo dục. Tiến hành khảo sát ý kiến Hiệu trưởng và giáo viên về tâm lý của người lãnh đạo, kết quả được thể hiện ở bảng 1: Nhóm yếu tố tâm lý người lãnh đạo, đánh giá của Hiệu trưởng (ĐTB chung là 4,29) cao hơn giáo viên (ĐTB chung là 4,25). Tuy nhiên, sự khác biệt này không có ý nghĩa thống kê với giá trị $p = 0,62 > 0,05$ trong kiểm định T - test. Nói một cách khác, Hiệu trưởng và giáo viên đánh giá nhóm yếu tố này ảnh hưởng rất nhiều tới PCLĐPS, có tác dụng rất lớn trong việc thúc đẩy hiệu quả của PCLĐPS

Bảng 1. Mức độ ảnh hưởng của yếu tố tâm lý của người lãnh đạo đến PCLĐPS của Hiệu trưởng trường mầm non

TT	Các yếu tố ảnh hưởng	KT	ĐTB	ĐCL	p
1	Tính cách của người lãnh đạo	HT	4,40	0,80	0,71
		GV	4,36	0,73	
2	Năng lực của người lãnh đạo	HT	4,26	0,87	0,74
		GV	4,31	0,82	
3	Kinh nghiệm về công tác lãnh đạo	HT	4,22	0,93	0,29
		GV	4,09	0,82	
ĐTB chung		HT	4,29	0,68	0,62
		GV	4,25	0,57	

Yếu tố xếp thứ 1 “Tính cách của người lãnh đạo” Hiệu trưởng (ĐTB là 4,40) và giáo viên (ĐTB là 4,36) đều đánh giá ở mức rất cao. Kiểm định T - test với giá trị $p = 0,71 > 0,05$, đánh giá của Hiệu trưởng và giáo viên không có sự khác biệt thống kê. Kết quả này phù hợp với nhận định của Tác giả Sağlam (2017): PCLĐPS phản ánh phần lớn tính cách của người lãnh đạo (58,4%). Tính cách là thành phần cơ bản trong PCLĐPS. Khi xây dựng mô hình lãnh đạo phụng sự các tác giả đề cập tới sự khiêm nhường, can đảm, bao dung, chính trực... đây là những phẩm chất để trở thành người lãnh đạo phụng sự trong nhà trường, có thể thấy mức độ hoàn thiện của các phẩm chất này ảnh hưởng tới mức độ phụng sự của Hiệu trưởng. Do vậy, tính cách là yếu tố ảnh hưởng rất nhiều tới PCLĐPS của Hiệu trưởng mầm non.

Yếu tố xếp thứ bậc thấp nhất là “Kinh nghiệm về công tác lãnh đạo” đánh giá của Hiệu trưởng (ĐTB là 4,22) và giáo viên (ĐTB là 4,09) ở mức cao, kiểm định T - test cho giá trị $p = 0,29 > 0,05$, không có sự khác biệt thống kê trong

đánh giá về yếu tố này. Đây là những tích lũy thông qua học hỏi, những tình huống trải nghiệm, thực hành. Nó giúp cho nhà lãnh đạo hoàn thiện phong cách của mình. Kinh nghiệm lãnh đạo liên quan đến quá trình công tác và thời gian lãnh đạo. Nghiên cứu của tác giả Trần Anh Thụ (2016): “Yếu tố kinh nghiệm tác động vào PCLĐPS theo chiều thuận, nghĩa là nhà lãnh đạo càng lớn tuổi, càng có kinh nghiệm hơn và xử lý công việc cũng như có những chọn lựa PCLĐPS tốt hơn”. Một mặt, kinh nghiệm lãnh đạo tác động nhất định đến hiệu quả PCLĐPS, mặt khác cũng có thể là cản trở để tiếp nhận những khía cạnh, quan điểm mới trong PCLĐ này. Đây là yếu tố mà Hiệu trưởng và giáo viên đánh giá thấp hơn so với các yếu tố khác trong bảng hỏi, tuy nhiên cũng ở mức ảnh hưởng nhiều tới PCLĐPS.

Nhóm yếu tố đặc điểm tập thể nhà trường bao gồm trình độ phát triển của tập thể, bầu không khí tâm lý và tâm trạng tập thể, sự hài lòng của các thành viên trong tập thể. Kết quả khảo sát sự ảnh hưởng của nhóm yếu tố này tới PCLĐPS được trình bày ở bảng 2.

Bảng 2. Mức độ ảnh hưởng của đặc điểm tập thể nhà trường đến PCLĐPS của Hiệu trưởng trường mầm non

TT	Các yếu tố ảnh hưởng	KT	ĐTB	ĐCL	p
1	Trình độ phát triển của tập thể	HT	4,14	1,06	0,63
		GV	4,06	0,95	
		HT	3,90	0,74	

TT	Các yếu tố ảnh hưởng	KT	ĐTB	ĐCL	p
2	Bầu không khí tâm lý và tâm trạng tập thể	GV	3,97	0,92	0,62
3	Sự hài lòng của các thành viên trong tập thể	HT	3,82	0,98	0,64
		GV	3,75	0,93	
ĐTB chung		HT	3,95	0,84	0,75
		GV	3,92	0,82	

Số liệu bảng 2 cho thấy, nhóm yếu tố đặc điểm tập thể được Hiệu trưởng và giáo viên đánh giá ở mức cao. Đánh giá của Hiệu trưởng (ĐTB chung là 3,95) và giáo viên (ĐTB chung là 3,92) chênh lệch không đáng kể, kiểm định T - test với giá trị $p = 0,75 > 0,05$, không có sự khác biệt thống kê trong đánh giá về đặc điểm tập thể. Có thể nói nâng cao trình độ phát triển của tập thể, quan tâm đến bầu không khí tâm lý và sự hài lòng của các thành viên trong nhà trường sẽ ảnh hưởng nhiều tới việc nâng cao hiệu quả PCLĐPS của Hiệu trưởng mầm non.

Yếu tố xếp thứ bậc cao nhất là “Trình độ phát triển của tập thể” Hiệu trưởng (ĐTB là 4,14) và giáo viên (ĐTB là 4,06) đánh giá ở mức cao. Kiểm định T - test có $p = 0,63 > 0,05$, có sự thống nhất trong đánh giá của Hiệu trưởng và giáo viên về yếu tố này. Thực tế, trong nhà trường, giáo viên là người được đào tạo ở các trường sư phạm. Họ là những người tri thức có năng lực chuyên môn, phẩm chất đạo đức. Quá trình phát triển của tập thể sẽ trải qua các giai đoạn khác nhau, từ giai đoạn mới hình thành, giai đoạn phân hóa và đến giai đoạn hợp nhất. Tùy theo trình độ phát triển của tập thể cũng như mỗi thành viên mà các khía cạnh trong PCLĐPS của người lãnh đạo sử dụng ở mức độ khác nhau cho phù hợp. Phỏng vấn cô HT1 đang là Hiệu trưởng trường mầm non thì được biết: “Tập thể đang trong giai đoạn 2, các thành viên thuộc nhóm tích cực và nhóm thụ động chiếm đa số, nhóm chống đối ít. Hiệu trưởng tùy theo từng nhóm, cá nhân, trường hợp cụ thể mà linh hoạt sử dụng PCLĐPS”. Có thể thấy, trình độ phát

triển của tập thể là yếu tố tác động nhiều đến PCLĐPS của Hiệu trưởng mầm non. Yếu tố xếp thứ bậc thấp nhất “Sự hài lòng của các thành viên trong tập thể”. Đánh giá của Hiệu trưởng và giáo viên không có sự khác biệt thống kê với giá trị $p = 0,64 > 0,05$ trong kiểm định T - test. Mức độ hài lòng phản ánh nhu cầu được đáp ứng trong môi trường nhà trường. Nhu cầu của tập thể sư phạm rất đa dạng, việc hiểu, quan tâm, đáp ứng nhu cầu cũng có những khó khăn nhất định đối với người lãnh đạo. Sự hài lòng phản ánh phần nào hiệu quả của các PCLĐ nói chung, PCLĐPS nói riêng. Sự hài lòng là yếu tố phản hồi giúp nhà lãnh đạo điều chỉnh để nâng cao hiệu quả PCLĐPS được sử dụng trong nhà trường. Do vậy, yếu tố này cũng được Hiệu trưởng (ĐTB là 3,82) và giáo viên (ĐTB là 3,75) đánh giá ảnh hưởng nhiều tới PCLĐPS của Hiệu trưởng mầm non.

Công tác đào tạo, bồi dưỡng rất quan trọng để nâng cao hiệu quả PCLĐPS trong nhà trường. Chúng tôi đã khảo sát về yếu tố chương trình, nội dung, phương pháp giảng dạy, năng lực chuyên môn của giảng viên, cơ sở vật chất. Kết quả thu được ở bảng 3 cho thấy: nhóm yếu tố công tác đào tạo, bồi dưỡng được Hiệu trưởng (ĐTB chung là 4,27) và giáo viên (ĐTB chung là 4,22) đánh giá ở mức cao, kiểm định T - test cho giá trị $p = 0,67 > 0,05$, không có sự khác biệt thống kê trong đánh giá của Hiệu trưởng và giáo viên về nhóm yếu tố này, nói cách khác Hiệu trưởng và giáo viên đều đánh giá công tác đào tạo, bồi dưỡng ảnh hưởng rất nhiều trong việc thúc đẩy hiệu quả PCLĐPS.

Bảng 3. Mức độ ảnh hưởng của yếu tố công tác đào tạo, bồi dưỡng đến PCLĐPS của Hiệu trưởng trường mầm non

TT	Các yếu tố ảnh hưởng	KT	ĐTB	ĐCL	p
1	Sự phân bổ lý thuyết và thực hành, thời lượng dành cho bồi dưỡng về PCLĐ, PCLĐPS	HT	4,3	0,81	0,67
		GV	4,24	0,76	
2	Phương pháp giảng dạy của giảng viên phát huy được tính tích cực hoạt động của người học	HT	4,24	0,77	0,79
		GV	4,21	0,84	
3	Năng lực chuyên môn, kinh nghiệm giảng dạy của giảng viên	HT	4,32	0,82	0,65
		GV	4,26	0,84	
4	Cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ cho khóa đào tạo, bồi dưỡng	HT	4,20	0,80	0,87
		GV	4,18	0,93	
ĐTB chung		HT	4,27	0,64	0,67
		GV	4,22	0,68	

Yếu tố được đánh giá cao hơn trong bảng hỏi: “Năng lực chuyên môn, kinh nghiệm giảng dạy của giảng viên” xếp thứ 1, Hiệu trưởng (ĐTB là 4,32) và giáo viên (ĐTB là 4,26) đánh giá ở mức rất cao. Kiểm định T - test cho giá trị $p = 0,65 > 0,05$, không có sự khác biệt thống kê về yếu tố này trong đánh giá. Thực tế, giảng viên giảng dạy ở các trường đào tạo, bồi dưỡng là người có năng lực chuyên môn, kiến thức vững vàng. Học viên là cán bộ quản lý giáo dục có nhiều kinh nghiệm thực tiễn. Vì vậy, mỗi thầy, cô đều nỗ lực trau dồi chuyên môn, nghiệp vụ, là chuyên gia trong lĩnh vực nghiên cứu, xuất phát từ đối tượng người học đòi hỏi rất cao ở người dạy và cũng tạo áp lực nhất định khi giảng viên tham gia bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục. Phỏng vấn Hiệu trưởng, cô HT2 nói: “Tôi tham gia học ở cơ sở bồi dưỡng có uy tín ở Thành phố Hồ Chí Minh. Thầy, cô rất nghiêm túc, nhiệt tình trong giảng dạy, kiến thức lý luận sâu và rộng. Tôi cũng học hỏi được nhiều sau khóa học”. Vai trò của người dạy và người học là trung tâm của quá trình đào tạo, bồi dưỡng, những yếu tố khác đều vận động, phát triển thông qua hai yếu tố này. Giảng viên thông qua thiết kế bài giảng truyền tải hiệu quả tri thức hệ thống, cơ bản đến người học, tạo động lực để người học tiếp tục tự học nhằm hoàn thiện phẩm chất, năng lực, PCLĐ, PCLĐPS. Do vậy, đây là yếu tố được đánh giá ảnh hưởng rất nhiều đến PCLĐPS. Xếp

thứ bậc thấp hơn trong bảng hỏi là “Cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ cho khóa đào tạo, bồi dưỡng”. Hiệu trưởng (ĐTB là 4,20) và giáo viên (ĐTB là 4,18) đánh giá ở mức cao. Kiểm định T - test có $p = 0,87 > 0,05$, nghĩa là sự khác biệt trong đánh giá của Hiệu trưởng và giáo viên không mang ý nghĩa thống kê. Đây cũng là yếu tố ảnh hưởng tới trải nghiệm, kết quả học tập của người học. Phòng học với ánh sáng đảm bảo, điều hòa nhiệt độ, bàn ghế thoải mái sẽ giúp học viên tập trung và giảm mệt mỏi trong quá trình học tập. Thư viện truyền thống hoặc thư viện số đầy đủ tài liệu tạo điều kiện cho quá trình tự học hiệu quả. Màn chiếu, hệ thống âm thanh tốt làm cho bài giảng trở nên sinh động. Máy tính, mạng Internet ổn định sẽ tác động đến kết quả dạy và học trực tuyến... Phỏng vấn cô HT4 chia sẻ: “Tôi tham gia học các khóa bồi dưỡng, thời gian học tập ngắn nên rất cần tài liệu để nghiên cứu và vận dụng. Tuy nhiên, thư viện truyền thống ở cơ sở bồi dưỡng mà tôi học thì sách cũ và thiếu, chưa cập nhật những tài liệu mới, thư viện online đã ngừng hoạt động, đây cũng là khó khăn đối với người học”. Số lượng học viên đông sẽ hạn chế sự tương tác, thiếu tài liệu học tập khó khăn trong tự học... Như vậy, yếu tố cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ khóa học ảnh hưởng nhất định đến chất lượng đào tạo, bồi dưỡng. Đây là yếu tố bên ngoài nhưng cũng tạo điều kiện thuận lợi hay không thuận lợi cho tâm trạng, sự tập trung

chú ý, kết quả học tập của người học, phát triển PCLĐ, PCLĐPS của người lãnh đạo.

Nhóm yếu tố các cấp quản lý giáo dục, mỗi

quan hệ và sự tác động của các cấp quản lý giáo dục đối với PCLĐPS được khảo sát qua các mệnh đề. Kết quả được thể hiện ở bảng 4.

Bảng 4. Mức độ ảnh hưởng của yếu tố các cấp quản lý giáo dục đến PCLĐPS của Hiệu trưởng trường mầm non

TT	Các yếu tố ảnh hưởng	KT	ĐTB	ĐCL	p
1	Định hướng của Đảng và Nhà nước về phong cách của người lãnh đạo nhà trường.	HT	4,06	1,0	0,43
		GV	3,94	0,98	
2	Sự quan tâm, hỗ trợ của quản lý cấp trên đối với hoạt động giáo dục của nhà trường.	HT	3,90	0,93	0,33
		GV	3,75	0,94	
3	Sự khách quan, công bằng trong quy trình đánh giá những đóng góp của người lãnh đạo cho nhà trường	HT	3,82	0,97	0,57
		GV	3,74	0,92	
ĐTB chung		HT	3,93	0,99	0,37
		GV	3,81	0,86	

Số liệu bảng 4 cho thấy: Sự ảnh hưởng của các cấp quản lý giáo dục đến PCLĐPS được đánh giá ở mức cao. Có sự chênh lệch trong đánh giá của Hiệu trưởng (ĐTB chung là 3,93) và giáo viên (ĐTB chung là 3,81). Tuy nhiên, kiểm định T - test cho giá trị $p = 0,37 > 0,05$, không có sự khác biệt thống kê trong đánh giá về nhóm yếu tố này. Điều này có nghĩa Hiệu trưởng và giáo viên đều đánh giá các cấp quản lý giáo dục ảnh hưởng nhiều tới PCLĐPS, những khía cạnh trong nhóm yếu tố này định hướng và thúc đẩy PCLĐPS trong nhà trường.

Yếu tố xếp thứ nhất trong bảng hỏi là: “Định hướng của Đảng và Nhà nước về phong cách của người lãnh đạo nhà trường”. Hiệu trưởng (ĐTB là 4,06) và giáo viên (ĐTB là 3,94) đánh giá ở mức cao. Kiểm định T - test với $p = 0,43 > 0,05$, nghĩa là sự khác biệt về ĐTB trong đánh giá không mang ý nghĩa thống kê. Sự định hướng về PCLĐ của Đảng và Nhà nước sẽ tác động đến sự lựa chọn PCLĐ của Hiệu trưởng trong các trường mầm non cũng như xây dựng môi trường làm việc trong nhà trường. Thực hiện dân chủ trong các cơ sở giáo dục, hướng tới nền hành chính phục vụ được thể hiện qua các văn bản pháp lý, hoạt động tuyên truyền, vận động đã ảnh hưởng tới nhận thức và hành động của các cấp quản lý, từ đó tác động tới lãnh đạo trường mầm non. Do

vậy, đây là yếu tố ảnh hưởng nhiều tới PCLĐPS của Hiệu trưởng mầm non. Xếp thứ bậc thấp hơn trong bảng hỏi: “Sự khách quan, công bằng trong quy trình đánh giá những đóng góp của người lãnh đạo cho nhà trường”. Hiệu trưởng (ĐTB là 3,82) đánh giá có sự chênh lệch so với giáo viên (ĐTB là 3,74). Kiểm định T - test có $p = 0,57 > 0,05$, nghĩa là sự chênh lệch này không mang ý nghĩa thống kê. Hiệu trưởng và giáo viên đều đánh giá yếu tố này ở mức cao. Sự khách quan trong quy trình đánh giá, dựa trên các tiêu chí minh bạch và cụ thể thì Hiệu trưởng sẽ cảm thấy những đóng góp của mình được công nhận đúng mức, tạo điều kiện để người lãnh đạo lắng nghe phản hồi từ đội ngũ giáo viên và nhân viên, khuyến khích họ làm việc với tinh thần trách nhiệm, vì lợi ích chung. Một quy trình đánh giá công bằng không chỉ tạo động lực để Hiệu trưởng cải thiện chất lượng lãnh đạo, mà còn xây dựng niềm tin và sự hợp tác giữa lãnh đạo và đội ngũ giáo viên. Từ đó ảnh hưởng đến tinh thần làm việc, mức độ phụng sự và hiệu quả lãnh đạo của họ. Mặc dù, đây là yếu tố được đánh giá thấp hơn so với các yếu tố khác trong bảng hỏi, nhưng cũng là yếu tố ảnh hưởng nhiều tới PCLĐPS.

Khi tiến hành đặt câu hỏi mở cho 15 khách thể tham gia phỏng vấn về yếu tố ảnh hưởng đến

hiệu quả PCLĐPS. Câu trả lời xoay quanh các khía cạnh như: “tính cách”; “năng lực”, “tâm lý”, “trình độ”, “kinh nghiệm”, “sự quyết đoán” “cân bằng cảm xúc”, “kiên nhẫn”, “trách nhiệm”, “điềm tĩnh”, “tình cảm”... “học tập, bồi dưỡng”, “sự hợp tác của giáo viên”, “chủ động trong công việc”, “tinh thần đoàn kết”, “văn hóa nhà trường”, “phối hợp của phụ huynh”, “xã hội hóa giáo dục”, “quan tâm của chính quyền địa phương”, “hỗ trợ của lãnh đạo sở, phòng”, “phát triển kinh tế, xã hội”... Các nội dung nhấn mạnh đến yếu tố tâm lý của người lãnh đạo, bên cạnh đó là yếu tố đào tạo và bồi dưỡng, các cấp quản lý giáo dục và phụ huynh. Điều này có thể liên quan tới đặc trưng nhà trường mầm non đa số là nữ có sự phức tạp và khó khăn nhất định. Do vậy, Hiệu trưởng nhà trường cần quan tâm sâu sắc tới nhu cầu, khó khăn của nữ giáo viên; giao tiếp cởi mở, lắng nghe, khiêm nhường và bao dung; tin tưởng, trao quyền để họ phát huy năng lực; nỗ lực vượt qua thử thách, cân bằng giữa công việc và gia đình... Những khía cạnh tâm lý này không chỉ cần thiết trong môi trường mầm non mà còn là nền tảng phát triển PCLĐPS. Năng lực và phẩm chất của Hiệu trưởng được hoàn thiện thông qua đào tạo và bồi dưỡng nên việc bồi dưỡng thường xuyên cũng được Hiệu trưởng đề cập tới, đây cũng là yếu tố đóng vai trò chủ đạo trong việc phát triển nhân cách và nâng cao PCLĐPS. Ngoài ra, tập thể sư phạm và các cấp quản lý là yếu tố ảnh hưởng, tạo động lực để Hiệu trưởng phục vụ tốt hơn.

Nhìn chung, việc khảo sát ý kiến của Hiệu trưởng và giáo viên về các yếu tố ảnh hưởng tới PCLĐPS cho góc nhìn đa chiều về vấn đề này. Qua đó, cũng khẳng định có sự thống nhất giữa đánh giá của Hiệu trưởng và giáo viên về thứ bậc cũng như mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tới PCLĐPS. Nhóm yếu tố được đánh giá cao là tâm lý người lãnh đạo, tiếp theo là công tác bồi dưỡng, kế đến là đặc điểm tập thể và cuối cùng là các cấp quản lý giáo dục. Khi phân tích hồi quy có phương trình hồi quy chuẩn hóa dự báo

PCLĐPS của Hiệu trưởng mầm non được thiết lập với dạng hàm: $PCLĐPS = 0,359 * TLLĐ + 0,241 * TT + 0,295 * ĐT, BD + 0,230 * CQL, PH + e$. Như vậy, tâm lý của người lãnh đạo ảnh hưởng mạnh tới PCLĐPS hơn các nhóm yếu tố khác, dự báo thay đổi 35,9% PCLĐPS của Hiệu trưởng các trường mầm non tại Tây Nam Bộ. Công tác đào tạo, bồi dưỡng tác động mạnh thứ 2 đến PCLĐPS của Hiệu trưởng, giải thích được 29,5% sự thay đổi của PCLĐPS. Nhóm yếu tố tập thể nhà trường tác động mạnh thứ 3 đến PCLĐPS, giải thích được 24,1% sự thay đổi PCLĐPS của Hiệu trưởng. Cuối cùng, nhóm yếu tố các cấp quản lý giáo dục tác động mạnh thứ 4 tới PCLĐPS, giải thích được 23,0% sự thay đổi của PCLĐPS của Hiệu trưởng. Điều này cho thấy vai trò quan trọng của tâm lý người lãnh đạo liên quan tới vấn đề đào tạo, bồi dưỡng để hoàn thiện nhân cách của Hiệu trưởng trong việc nâng cao hiệu quả PCLĐPS ở nhà trường mầm non. Nó phản ánh bản chất của PCLĐPS tập trung vào phẩm chất, năng lực cần thiết để từ đó ảnh hưởng tới người dưới quyền. Bên cạnh đó là tập thể nhà trường và các cấp quản lý giáo dục hỗ trợ, động viên, tác động đến PCLĐPS của Hiệu trưởng. Trong các nhóm yếu tố này, cần quan tâm nhiều hơn đến yếu tố: định hướng của Đảng và Nhà nước về phong cách của người lãnh đạo nhà trường; tính cách của người lãnh đạo; trình độ phát triển của tập thể; năng lực chuyên môn, kinh nghiệm giảng dạy của giảng viên. Đây là những yếu tố ảnh hưởng nhiều hơn tới PCLĐPS của Hiệu trưởng mầm non.

4. Kết luận

PCLĐPS bao hàm đặc trưng của PCLĐ dân chủ nhưng yêu cầu cao hơn ở người lãnh đạo, không chỉ là tạo điều kiện cho cấp dưới tham gia ra quyết định mà còn chú trọng vào phát triển nguồn nội lực con người, tăng cường mối quan hệ tích cực người - người. Đây là PCLĐ phù hợp với môi trường giáo dục nói chung và bậc học mầm non nói riêng “Nữ Hiệu trưởng có nhiều khả năng đảm nhận các thuộc tính của PCLĐPS

hơn nam” (Fridell et al., 2009). Kết quả nghiên cứu cho thấy nhóm yếu tố tâm lý của người lãnh đạo tác động mạnh nhất, tiếp đến là công tác đào tạo, bồi dưỡng, kế là đặc điểm tập thể và cuối cùng là các cấp quản lý giáo dục. Các nhóm yếu tố này ảnh hưởng rất nhiều và nhiều theo hướng tích cực đến PCLĐPS. Đây là cơ sở khoa học để xây dựng những biện pháp về phía nhà lãnh đạo; tập thể sư phạm; công tác đào tạo, bồi dưỡng; các cấp quản lý giáo dục để nâng cao hiệu quả sử dụng PCLĐPS trong trường mầm non, bao gồm: các cấp quản lý quan tâm tạo động lực để Hiệu trưởng phụng sự nhiều hơn qua việc tuyển chọn, đánh giá, chế độ, chính sách dành cho họ;

Hiệu trưởng tích cực học tập và tự học để hoàn thiện phẩm chất nhân cách nhằm phục vụ tốt hơn, đồng thời lan tỏa văn hóa phụng sự trong tập thể; các cơ sở bồi dưỡng tăng thời lượng về PCLĐ, PCLĐPS, đổi mới phương pháp giảng dạy phát huy sự chủ động, thực hành của người học.

Thực hiện đồng bộ nhiều biện pháp sẽ nâng cao hiệu quả PCLĐPS trong trường mầm non, xây dựng một môi trường quan tâm tới nhu cầu chính đáng, cảm xúc của người dưới quyền, phát triển họ, thúc đẩy sự sáng tạo trong công việc, nâng cao chất lượng giáo dục nhà trường, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của xã hội.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Black, G. L. (2010). Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate. *Journal of Catholic Education*, 13 (4). <http://dx.doi.org/10.15365/joce.1304032013>.

Chughtai, A.A. (2016). Servant Leadership and Follower Outcomes: Mediating Effects of Organizational Identification and Psychological Safety. *The Journal of Psychology*. DOI: 10.1080/00223980.2016.1170657.

Ehrhart, M. G. (2004). *Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-level Organizational Citizenship Behavior*. *Personnel Psychology* 57 (1): 61-94. DOI:10. 1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x.

Fridell, M., Rebecca, N.B., Phillip M.E. (2009). Discriminate analysis gender public school principal servant leadership differences. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 Iss 8 pp. 722 - 736.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.

Grisaffea, B. D., VanMeterb, R., & Chonkoa, B.L.,(2016). Serving first for the benefit of others: preliminary evidence for a hierarchical conceptualization of servant leadershi. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. <http://dx.doi.org/10.1080/08853134.2016.1151303>.

Lê, K.V., (2023). Các yếu tố ảnh hưởng đến phong cách lãnh đạo phụng sự của Hiệu trưởng trường phổ thông ở một số tỉnh Nam Bộ. *Tạp chí giáo dục*, số 10/2023. ISSN 2354-0753

Mayer, M. D., Bardes, M., & Piccolo, F. R. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17:2, 180-197. DOI:10.1080/13594320701743558.

Miao, C., Humphrey, H.R., Qian, S., (2021). *Emotional intelligence and servant leadership: A meta-analytic review*, *Business Ethics*, 30:231-243. wileyonlinelibrary.com/journal/beer.

Trần, A.T., (2016). *Những yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự*. Luận án tiến sĩ Tâm lý học. Học viện khoa học xã hội, Viện hàn lâm khoa học xã hội Việt Nam.

Page D. & Wong T.P. (2003). Servant Leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile, Servant Leadership Research Roundtable.

Sağlam, H.M. & Alpaydın, Y. (2017). The Relationship between School Administrators Personalities and Servant Leadership Behaviour. *Journal of Education and Training Studies*, Vol. 5, No. 8; August 2017 ISSN 2324-805X E-ISSN 2324-8068 Published by Redfame Publishing URL: <http://jets.redfame.com>

Schmid H. (2006). *Leadership styles and leadership change in human and community service organizations*. Nonprofit Management & Leadership, Vol.17, No.2, 179-194.

Sawan, F., Suryadi, N., (2020). Servant Leadership: Antecedent Factors, Impact, and Education Theories Used as Researcher's Perspective, *International Journal of Higher Education* Vol. 9, No. 5; 2020, ISSN 1927-6044 E-ISSN 1927-6052

Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant. Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal Of Business And Psychology*, 26(3), 249-267.