

TÁC ĐỘNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO ĐẾN SỰ HÀI LÒNG CỦA GIÁO VIÊN Ở CÁC TRƯỜNG TIỂU HỌC TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

*THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLE TO TEACHER SATISFACTION
IN ELEMENTARY SCHOOLS AT HO CHI MINH CITY*

ĐINH THỊ KIM LOAN, PHẠM THỊ TUYẾT MINH, TRẦN KIỀU DUNG, dtkloan@iemh.edu.vn
Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 02/11/2023 Ngày nhận lại: 12/11/2023 Duyệt đăng: 12/12/2023 Mã số: TCKH-S04T12-2023-B03 ISSN: 2354 – 0788</p> <p>Từ khóa: Phong cách lãnh đạo, sự hài lòng, giáo viên tiểu học, quản lý nhà trường.</p> <p>Key words: Leadership style, satisfaction, primary school teachers, school management.</p>	<p><i>Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và khảo sát thực trạng, bài viết tập trung vào việc xây dựng, đánh giá tác động của 03 phong cách lãnh đạo và sự hài lòng của giáo viên. Đây là một trong những nghiên cứu có thể giúp các nhà quản lý ở trường tiểu học hiểu rõ hơn về mức độ tác động của phong cách lãnh đạo mà mình đang sử dụng đến sự hài lòng của giáo viên. Nghiên cứu cho thấy rằng phong cách lãnh đạo giải thích được 39,6% sự hài lòng của giáo viên, còn lại 60,4% của sự hài lòng được giải thích bởi các yếu tố khác. Kết quả này cũng phù hợp với các nghiên cứu trước đây và đã làm sáng rõ hơn vai trò và tầm quan trọng của phong cách lãnh đạo trong việc tạo ra môi trường làm việc tích cực và hiệu quả công việc của giáo viên tại các trường tiểu học trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh trong giai đoạn hiện nay.</i></p> <p>ABSTRACT</p> <p><i>Based on the theoretical research and survey of the current state, the paper aimed to study and evaluate the impact of three leadership styles and teacher satisfaction. This study can help primary school managers better understand how their leadership style impacts teacher satisfaction. The study showed that leadership styles accounted for 39.6% of teacher satisfaction and the remaining 60.4% of teacher satisfaction was accounted for by other factors. The result was consistent with what previous studies have suggested and clarified the role and importance of leadership styles in creating a positive and effective working environment for primary school teachers in Ho Chi Minh City in the current period.</i></p>

1. Đặt vấn đề

Với xu thế toàn cầu hóa đang ngày càng phát triển cả về chiều rộng lẫn chiều sâu trong mọi lĩnh vực của đời sống xã hội, đặc biệt là trong lĩnh vực giáo dục, việc xây dựng và phát triển nhà trường bền vững đòi hỏi một môi trường đạt về chất, đủ về lượng. Đảng và Nhà nước đã đặt ra những yêu cầu đối với những người làm giáo dục, đặc biệt là đội ngũ cán bộ quản lý phải đảm bảo yêu cầu về Chuẩn hiệu trưởng. Do đó, nâng cao chất lượng cho đội ngũ giáo viên, cán bộ quản lý thông qua đào tạo, bồi dưỡng là điều kiện tiên quyết cho sự tồn tại và phát triển của nhà trường. Bên cạnh đó, công tác lãnh đạo, quản lý trong các nhà trường hiện nay luôn được hiệu trưởng các trường quan tâm và kịp thời chỉ đạo giáo viên thực hiện nhiệm vụ cũng như nắm bắt nguyện vọng, tâm tư để có chính sách động viên và phát triển kịp thời tạo tâm lý an tâm công tác của viên chức, người lao động.

Phong cách lãnh đạo chính là sự thể hiện phẩm chất, năng lực được hình thành trong quá trình hoạt động của nhà lãnh đạo. Trong nhà trường vai trò của hiệu trưởng rất quan trọng, tuy nhiên, để thành công trong công tác lãnh đạo, quản lý cần sự hợp tác, ủng hộ của đội ngũ giáo viên, nhân viên trong nhà trường. Mỗi phong cách lãnh đạo đều có những ưu và nhược điểm, do vậy cần phải biết phối hợp để lãnh đạo hợp lý trong từng giai đoạn, từng trường hợp là rất quan trọng. Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo có thể liên quan đến cách mà các nhà quản lý thúc đẩy sự đoàn kết, cung cấp hỗ trợ, tham gia quyết định và thể hiện sự công bằng trong quản lý nhà trường. Điều này đặt ra câu hỏi phong cách lãnh đạo nào sẽ có tác động tích cực nhất đối với sự hài lòng của giáo viên và làm thế nào mà các nhà lãnh đạo ở các trường tiểu học có thể cải thiện phong cách lãnh đạo của họ để tối ưu hóa sự hài lòng của giáo viên.

Sự hài lòng của giáo viên là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng giảng dạy và học tập, sự phát triển của học sinh, cũng như hoạt động chung của các trường tiểu học. Điều này có thể ảnh hưởng đến khả năng các trường tiểu học thu hút và duy trì được đội ngũ giáo viên có trình độ và năng lực cao, điều quan trọng cho sự phát triển của giáo dục ở TP. Hồ Chí Minh hiện nay.

Bài viết đưa ra những cơ sở nghiên cứu và nội dung cần thiết để cải thiện môi trường làm việc trong các trường tiểu học trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh thông qua việc tối ưu hóa phong cách lãnh đạo của nhà quản lý, đồng thời đảm bảo nâng cao sự hài lòng cho giáo viên góp phần nâng cao chất lượng giáo dục.

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1. Mô tả nghiên cứu

Nghiên cứu này được thực hiện qua hai bước: 1) Nghiên cứu sơ bộ chủ yếu là phỏng vấn các chuyên gia, các nhà lãnh đạo để rà soát, hiệu chỉnh thang đo, thu thập mẫu lần một; 2) Nghiên cứu chính thức sử dụng phương pháp thu thập dữ liệu qua bảng câu hỏi kết hợp với kỹ thuật chọn mẫu thuận tiện kết hợp với ngẫu nhiên với các phân tích định lượng, cụ thể như: Đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha; Phân tích nhân tố khám phá (EFA) nhằm thu nhỏ và tóm tắt dữ liệu để đưa vào các thủ tục phân tích đa biến; Phân tích hồi quy và kiểm định sự phù hợp của mô hình nhằm xác định các nhân tố của phong cách lãnh đạo tác động đến sự hài lòng của giáo viên; Kiểm định các giả thuyết theo mô hình nghiên cứu; Phân tích phương sai Anova để xác định sự khác biệt trong mức độ tác động của phong cách lãnh đạo đến sự hài lòng của giáo viên theo các nhóm đối tượng.

Đối tượng khảo sát của nghiên cứu là các giáo viên tại một số trường tiểu học ở Quận 3, Thành phố Thủ Đức, Quận Gò Vấp, Quận Bình Thạnh của TP. Hồ Chí Minh. Cỡ mẫu nghiên cứu là 275 mẫu, trong đó nữ giới là 171 người

chiếm 62,2%; nam giới là 104 người chiếm 37,8%. Về độ tuổi: độ tuổi 30 - 50 tuổi chiếm nhiều nhất với 56,7% tương ứng với 156 người; tiếp đến là độ tuổi dưới 30 chiếm 41,8% và trên 50 tuổi trở lên chiếm 1,5 %. Về trình độ: trình độ đại học chiếm đa số (88,7 %) tương ứng với 244 người; 29 người có trình độ sau đại học chiếm 10,5% và 2 người trình độ khác (0,7 %) trong 275 người hồi đáp hợp lệ.

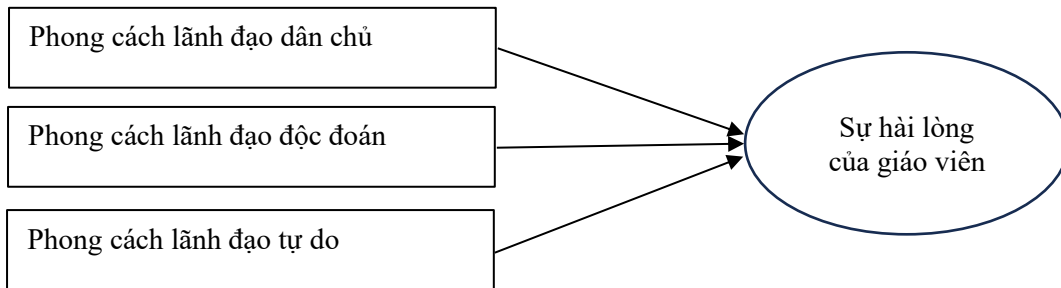
2.2. Khung lý thuyết và mô hình nghiên cứu đề xuất

Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả đã sử dụng các khái niệm, khung lý thuyết về phong cách lãnh đạo, lý thuyết về các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của giáo viên, nhân viên của các tác giả như: Kurt Lewin (1939); Abraham Maslow (1943); Herzberg và cộng sự

(1959); Trần Thị Minh Hằng (2011); Nguyễn Hữu Lam (1997); Oliver, R. L. & W. O. Bearden (1997); John C. Maxwell (2019); Robin Sarma (2019).

Mô hình nghiên cứu cũng như thang đo của các biến phụ thuộc và biến độc lập của bài viết được thừa kế từ các công trình nghiên cứu trước như: Carless, S., Wearing, A., Mann, L. (2000), Cherry, K. (2006), Clark, M. E. (2002) và một số nghiên cứu khác.

Trên cơ sở tổng quan cơ sở lý thuyết, tham khảo các công trình nghiên cứu có liên quan đến nghiên cứu, cùng với quá trình quan sát, trao đổi, phỏng vấn và thảo luận với các nhà quản lý, chuyên gia trong lĩnh vực giáo dục, nhóm nghiên cứu đề xuất mô hình nghiên cứu cũng như các giả thuyết nghiên cứu như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả

Giả thuyết H1: Phong cách lãnh đạo dân chủ (PCLĐDC) với các biến quan sát (Lãnh đạo yêu cầu tư vấn từ các thành viên khi mọi thứ đi sai; Lãnh đạo muốn thành viên trong nhóm liên kết với nhau trong việc giải quyết vấn đề; Khi gặp vấn đề, lãnh đạo làm việc với các thành viên để đi đến một giải pháp hợp lý; Lãnh đạo chấp nhận đóng góp của các thành viên; Lãnh đạo cho phép giáo viên tham gia việc ra quyết định; Lãnh đạo luôn tạo điều kiện cho giáo viên thể hiện sự sáng tạo của mình) tác động thuận chiều đến sự hài lòng của giáo viên.

Giả thuyết H2: Phong cách lãnh đạo độc đoán (PCLĐĐĐ) với các biến quan sát (Lãnh

đạo là người đưa ra quyết định cuối cùng; Lãnh đạo nói với thành viên trong nhóm phải làm gì, làm thế nào để thực hiện điều đó; Lãnh đạo luôn theo dõi chặt chẽ giáo viên của mình để đảm bảo công việc luôn được thực hiện chính xác; Khi giáo viên làm sai việc, họ sẽ bị khiển trách hoặc trừng phạt; Lãnh đạo của anh/chị luôn thể hiện uy quyền của mình với cấp dưới; Giáo viên được thưởng, phạt rõ ràng để hoàn thành nhiệm vụ) tác động nghịch chiều đến sự hài lòng của giáo viên.

Giả thuyết H3: Phong cách lãnh đạo tự do (PCLĐTD) với các biến quan sát (Lãnh đạo cho phép các thành viên trong nhóm chia sẻ quyền lực với mình; Lãnh đạo để cho giáo viên

quyết định những gì cần làm và làm như thế nào; Lãnh đạo cho phép giáo viên giải quyết công việc với ít sự hướng dẫn của mình; Lãnh đạo phó thác nhiệm vụ cho giáo viên; Anh/ chị tự chịu trách nhiệm trong công việc của mình; Lãnh đạo muốn các quyết định được thực hiện thông qua sự đồng thuận của nhóm) tác động thuận chiều đến sự hài lòng của giáo viên. Trong mô hình nghiên cứu này, biến độc lập gồm: phong cách lãnh đạo độc đoán, phong cách lãnh đạo dân chủ và phong cách lãnh đạo tự do; biến phụ thuộc là sự hài lòng của giáo viên tại các trường tiểu học trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh.

3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận kết quả nghiên cứu

3.1. Kết quả nghiên cứu

Kiểm định độ tin cậy của thang đo (hệ số Cronbach's Alpha). Hệ số Cronbach's Alpha của 5 biến độc lập gồm: 1) Phong cách lãnh đạo dân chủ (có 6 biến quan sát); 2) Phong cách lãnh đạo độc đoán (có 6 biến quan sát); 3) Phong cách lãnh đạo tự do (có 6 biến quan sát). Biến phụ thuộc, sự hài lòng (có 3 biến quan sát). Hệ số Cronbach's Alpha của các biến quan sát trải dài từ 0,852 đến 0,904; như vậy, thang đo của nghiên cứu có độ tin cậy cao. Kết quả thể hiện ở bảng 1 và bảng 2.

Bảng 1. Hệ số Hệ số Cronbach's Alpha của biến độc lập

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's alpha nếu loại biến
Thang đo phong cách lãnh đạo độc đoán: Alpha = 0,857				
DD1	15,87	11,338	,659	,833
DD2	15,72	10,669	,707	,823
DD3	15,88	10,084	,707	,822
DD4	16,01	10,496	,694	,825
DD5	15,71	10,944	,585	,846
DD6	15,07	11,952	,543	,851
Thang đo phong cách lãnh đạo dân chủ: Alpha = 0,904				
DC1	22,04	9,666	,756	,883
DC2	22,01	9,591	,836	,872
DC3	22,17	9,719	,734	,887
DC4	21,94	9,876	,806	,878
DC5	22,05	9,647	,725	,888
DC6	22,17	10,008	,591	,910

Thang đo phong cách lãnh đạo tự do: Alpha = 0,852				
TD1	16,41	9,543	,656	,824
TD2	16,25	8,939	,726	,810
TD3	16,51	8,820	,665	,822
TD4	16,75	9,357	,618	,831
TD5	16,34	9,524	,609	,832
TD6	15,58	10,179	,554	,842

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của tác giả

Bảng 2. Hệ số Cronbach's Alpha của biến phụ thuộc

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach'alpha nếu loại biến
Thang đo sự hài lòng của giáo viên tiểu học: alpha = 0,955				
HL1	4,61	8,852	,819	1,000
HL2	4,89	8,474	,951	,900
HL3	4,89	8,474	,951	,900

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của tác giả

Phân tích nhân tố khám phá (EFA). Trong phân tích nhân tố phương pháp Principal components analysis đi cùng với phép xoay varimax thường được sử dụng. Sau khi xoay các nhân tố, hệ số tải nhân tố ≥ 0.5 được xem là có ý nghĩa thực tiễn. Phương sai trích phải đạt từ 50% trở lên. Ngoài ra, trị số Eigenvalues phải lớn hơn 1 (Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Bên cạnh đó, khác biệt hệ số tải nhân tố của một biến quan sát giữa các nhân tố ≥ 0.3 để tạo giá trị phân biệt giữa các nhân tố.

Kiểm định KMO và Bartlett cho thấy, giữa các biến trong tổng thể có mối quan hệ với nhau (hệ số Significant = 0,00 < 0,05), KMO là 0.867 > 0.5, điều này chứng tỏ dữ liệu dùng để phân tích nhân tố là hoàn toàn thích hợp. Thực hiện tương tự cho biến phụ thuộc, kết quả thể hiện ở bảng 3 và bảng 4.

Bảng 3. Kiểm định KMO và Bartlett đối với các biến độc lập

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,844
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2494,674
	df	153
	Sig.	,000

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của tác giả

Bảng 4. Kiểm định KMO và Bartlett đối với biến phụ thuộc

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,610
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	294,033
	df	3
	Sig.	,000

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của tác giả

Hệ số xác định R^2 và R^2 hiệu chỉnh được sử dụng để đánh giá mức độ tác động của phong cách lãnh đạo đến sự hài lòng của giáo viên như sau:

Bảng 5. Hệ số xác định R²

Mô hình	R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Sai số ước lượng	Hệ số Durbin-Watson
1	,634	,402	,396	,778	1,948
a. Biến độc lập: (Constant), PCLĐĐĐ, PCLĐDC, PCLĐTD					
b. Biến phụ thuộc: Sự hài lòng (SHL)					

Kết quả hồi quy bội cho thấy mô hình có hệ số R² PP (R square) là 0,402 và R² P điều chỉnh (adjusted R square) là 0,396 (bảng 5). Như vậy mô hình giải thích được 39,6% sự biến thiên của sự hài lòng. Nghĩa là 3 biến độc lập là PCLĐĐĐ, PCLĐDC, PCLĐTC giải thích được 39,6% sự hài lòng của giáo viên tiểu học, còn lại 60,4 % là do các biến ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên. Kết quả bảng 5 cũng đưa ra giá trị Durbin-Watson (DW) để đánh giá hiện

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của tác giả
 tượng tự tương quan chuỗi bậc nhất. Giá trị DW = 1,948, nằm trong khoảng 1,5 đến 2,5 nên kết quả không vi phạm giả định tự tương quan chuỗi bậc nhất (Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008).

Kết quả kiểm định trị thống kê F, với giá trị sig = 0.000 (< 0.05) từ bảng phân tích phương sai ANOVA (bảng 6) cho thấy mô hình hồi quy bội đã xây dựng phù hợp với tập dữ liệu, sử dụng được.

Bảng 6. Phương sai ANOVA

Mô hình	Tổng các bình phương	Bậc tự do (df)	Bình phương độ lệch	Giá trị F	Giá trị Sig.	
1	Hồi quy	110,224	3	36,741	60,796	,000 ^b
	Phần dư	163,776	271	,604		
	Tổng	274,000	274			
a. Biến độc lập: (Constant), PCLĐĐĐ, PCLĐDC, PCLĐTD						
b. Biến phụ thuộc: SHL						

Kết quả phân tích tại bảng 7 cho thấy giá trị Sig. của các biến nhỏ hơn 0,05 và các hệ số hồi quy của các biến PCLĐDC, PCLĐTD cho thấy mối quan hệ cùng chiều giữa 2 biến này và

biến phụ thuộc (SHL). Ngoài ra, PCLĐĐĐ có mối quan hệ nghịch chiều với SHL. Do đó, giả thiết H1, H2, H3, được chấp nhận.

Bảng 7. Kết quả hồi quy

Model	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	Giá trị t	Mức ý nghĩa Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Độ lệch chuẩn Std. Error	Beta			Hệ số Tolerance	VIF
1	Hằng số	-1,796	,047		,000	0,04	
	PCLĐDC	,043	,047	,043	,918	,036	1,000
	PCLĐĐĐ	-,131	,047	-,131	-2,786	,006	1,000
	PCLĐTD	,619	,047	,619	13,183	,000	1,000

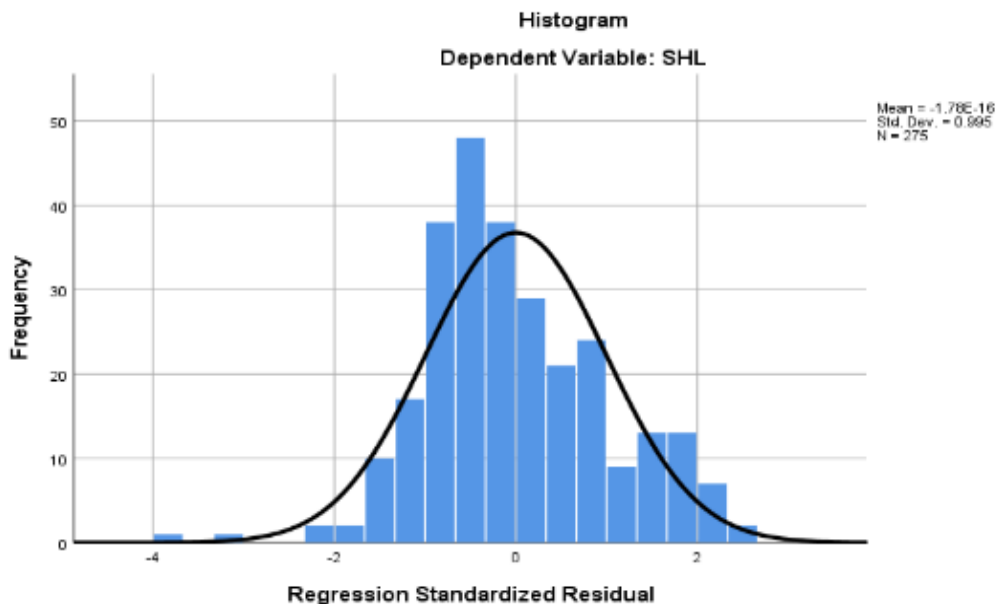
Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của tác giả

Đo lường đa cộng tuyến: Hệ số phóng đại phương sai VIF <10 (bảng 7) của các biến là nhỏ. Do đó, hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập trong mô hình này là nhỏ, không có ảnh hưởng đáng kể đến kết quả hồi quy.

Phương trình hồi chưa chuẩn hóa

$$SHL = -1,796 + 0,043 * PCLĐDC - 0,131 * PCLĐĐĐ + 0,619 * PCLĐTD$$

Đánh giá giả định hồi quy qua đồ thị phân dư chuẩn hóa Histogram



Hình 1. Đồ thị phân dư chuẩn hóa Histogram

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của tác giả

Kiểm tra biểu đồ phân tán của phân dư cho thấy phân phối phần dư xấp xỉ chuẩn (trung bình (mean) gần = 0 và độ lệch chuẩn Std. =

0,995 tức là gần bằng 1). Như vậy, giả định phần dư có phân phối chuẩn không bị vi phạm.

3.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo tự do có tác động mạnh nhất ($\beta_4 = 0,619$ đã chuẩn hóa) đến sự hài lòng của giáo viên tại các trường tiểu học trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh, nghĩa là nếu các biến khác không thay đổi, thì biến phong cách lãnh đạo tự do tăng 1 đơn vị thì sự hài lòng của giáo viên tăng lên 0,619 đơn vị ($\beta_4 = 0,619$ chưa chuẩn hóa). Kết quả cũng phản ánh được thực tế là giáo viên tiểu học luôn mong muốn được lắng nghe, được đóng góp, luôn thể hiện sự tự giác trong công việc với tinh thần trách nhiệm cao và mong muốn có một người lãnh đạo có phong cách lãnh đạo tự do.

Phong cách lãnh đạo dân chủ có mức độ tác động đến sự hài lòng đứng thứ hai với hệ số hồi quy $\beta_3 = 0,043$ đã chuẩn hóa. Nghĩa là nếu các biến khác không thay đổi, thì biến phong cách lãnh đạo dân chủ tăng 1 đơn vị thì sự hài lòng của giáo viên tiểu học tăng lên 0,043 đơn vị ($\beta_1 = 0,043$ chưa chuẩn hóa). Như vậy, nếu so với phong cách lãnh đạo tự do, giáo viên tiểu học không thích phong cách lãnh đạo dân chủ bằng phong cách lãnh đạo tự do. Phong cách lãnh đạo được giáo viên yêu thích vì tính chất gần gũi, thân thiện. Giáo viên được làm việc trong một môi trường thân thiện, họ cảm thấy được tham gia, cống hiến cho tổ chức và công sức của họ được ghi nhận. Lãnh đạo biết lắng nghe, quan tâm đến nhân viên cũng như hỗ trợ từ lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo độc đoán, đây là phong cách có tác động ngược chiều đến sự hài lòng của giáo viên tiểu học khi hệ số hồi quy $\beta_2 = - 0,131$ (chưa chuẩn hóa), nghĩa là, nếu các biến khác không thay đổi thì phong cách lãnh đạo độc đoán tăng thêm 1 đơn vị thì sự hài lòng của giáo viên tiểu học giảm 0,131 đơn vị. Điều này cho thấy đa số giáo viên tiểu học không hài lòng với nhà lãnh đạo mang phong cách độc đoán. Nếu nhà lãnh đạo tự quyết trong mọi công việc mà không cần nghe ý kiến của cấp dưới, thì có thể, nhà lãnh đạo đã

gây áp lực trong công việc cho cấp dưới, tạo ra trong môi trường làm việc căng thẳng, giáo viên chịu nhiều áp lực từ nhà lãnh đạo và họ không có cơ hội thể hiện sự sáng tạo của mình, về lâu dài họ sẽ cảm thấy bất mãn, chán việc và dễ dàng từ bỏ công việc.

4. Kết luận và hướng nghiên cứu

4.1. Kết luận

Mục tiêu nghiên cứu là tập trung vào việc lượng hóa tác động của 3 phong cách lãnh đạo đến sự hài lòng của giáo viên, đặc biệt trong ngữ cảnh của các trường tiểu học công lập tại TP. Hồ Chí Minh. Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, kết hợp giữa phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng. Dữ liệu được tổng hợp từ việc khảo sát và được phân tích bằng phần mềm SPSS 26 để đánh giá mối quan hệ giữa các yếu tố liên quan đến phong cách lãnh đạo và sự hài lòng của giáo viên. Nghiên cứu này đã tập hợp và xây dựng trên cơ sở lý luận về các phong cách lãnh đạo, mức hài lòng của nhân viên.

Sau khi tiến hành phân tích dữ liệu, kết quả nghiên cứu đã minh họa rõ sự tác động của các phong cách lãnh đạo đến mức độ hài lòng của giáo viên. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng, phong cách lãnh đạo độc đoán có tác động tiêu cực đến mức độ hài lòng của giáo viên, các phong cách lãnh đạo còn lại đều có tác động tích cực đến sự hài lòng của họ. Việc nghiên cứu tác động của phong cách lãnh đạo đến sự hài lòng của giáo viên ở các trường tiểu học hiện nay cũng giúp cho nhà quản lý có định hướng xây dựng cho mình một phong cách lãnh đạo phù hợp với điều kiện của bản thân cũng như môi trường làm việc của mình nhằm tăng mức độ hài lòng cho giáo viên trong trường. Nghiên cứu này có thể là một tài liệu tham khảo cho các nhà giáo dục trong việc soạn thảo chiến lược phát triển cũng như định hướng xây dựng môi trường sư phạm ngày càng tích cực và hoàn thiện hơn.

4.2. Hướng nghiên cứu tiếp theo

Với số mẫu nghiên cứu là 275 giáo viên và cán bộ quản lý và phương pháp lấy mẫu còn nhiều hạn chế, do đó, trong tương lai nếu muốn nhân rộng và sử dụng kết quả nghiên cứu cho tất cả các giáo viên tiểu học ở Việt Nam, nghiên cứu cần thực hiện trên diện rộng, cỡ mẫu lớn và đại diện cho tổng thể mẫu. Sự hài lòng của giáo viên tiểu học còn bị ảnh hưởng nhiều yếu tố khác, nên cần nghiên cứu bổ sung. Cần đưa các yếu tố như môi trường làm việc, đồng nghiệp, lương, thưởng, cơ hội thăng tiến... vào mô hình nghiên cứu thì kết quả sẽ hoàn thiện hơn. Thực tế, mỗi phong cách lãnh đạo đều có những ưu và nhược điểm riêng, nhà quản lý cần phải biết phối hợp hài hòa các

phong cách lãnh đạo một cách hợp lý trong từng giai đoạn, từng tình huống và từng trường hợp cụ thể. Khi lựa chọn phong cách lãnh đạo nhà quản lý cần cân nhắc dựa trên nhiều yếu tố như: Đặc điểm tâm lý của cấp dưới, đặc điểm của tình huống, đặc điểm của tập thể và đặc điểm của bản thân nhà quản lý. Nhà quản lý cần quan tâm đến một số yếu tố khác như: thời gian, kiểu nhiệm vụ, mức độ áp lực công việc, mối quan hệ trong tập thể, thông tin... Mô hình phong cách lãnh đạo tối ưu trong quản lý sẽ là sự tổng hoà của ba phong cách lãnh đạo độc đoán, phong cách lãnh đạo dân chủ và phong cách lãnh đạo tự do cùng với các nhân tố ảnh hưởng đến phong cách lãnh đạo của nhà quản lý trong những môi trường và điều kiện quản lý cụ thể.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Carless, S., Wearing, A., Mann, L. (2000). "A short measure of transformational leadership". *Journal of Business and Psychology*, 14, 389-405.
- Cherry, K. (2006). *Leadership styles*. <http://myweb.astate.edu/sbounds/AP/2%20Leadership%20Styles.pdf>.
- Clark, M. E. (2002). *Ways of knowing, ways of leading: Leadership development in women college students*. Chicago: Loyola University Chicago.
- Trần Thị Minh Hằng. (2011). *Tâm lý học quản lý*, NXB. Hà Nội.
- Herzberg, Frederick. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley Publisher.
- John C. Maxwell. (2019). *Phát triển kỹ năng lãnh đạo*, NXB. Lao động.
- K. Lewin, et al. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally-created social climates", *Journal of Social Psychology*, 10, pp.271-299.
- Nguyễn Hữu Lam. (1997). *Nghệ thuật lãnh đạo*. NXB. Giáo dục.
- Maslow, A.H. (1943). "A Theory of Human Motivation". *Psychological Review*, 50, 370-396. <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the customer*. New York.
- Robin Sarma. (2019). *Nhà lãnh đạo không chức danh*. NXB. Trẻ.
- Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc. (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*. NXB. Hồng Đức.