

THỰC TRẠNG KĨ NĂNG GIAO TIẾP CỦA NHÀ QUẢN LÍ - LÃNH ĐẠO VỚI GIÁO VIÊN Ở TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ

TS. ĐÀO LAN HƯƠNG

Trường Đại học Sư phạm Hà Nội

ThS. PHẠM BÍCH THỦY

Trường Mầm non Hướng Dương

Đặt vấn đề

Mỗi loại quan hệ trong xã hội đều có quy luật vận động riêng mà giao tiếp giữa những người tham gia quan hệ phải tuân theo mới tạo ra sự phát triển lành mạnh của mối quan hệ. Nếu coi kĩ năng là khả năng vận dụng tri thức vào giải quyết vấn đề trong những tình huống cụ thể thì kĩ năng giao tiếp trước hết là khả năng vận dụng quy luật của mối quan hệ giữa con người với con người vào giao tiếp. Trong giáo dục, kĩ năng giao tiếp của nhà quản lí - lãnh đạo trường học với giáo viên chính là khả năng vận dụng các quy luật của mối quan hệ quản lí, lãnh đạo trong trường học vào giao tiếp với giáo viên.

Nhìn nhận lãnh đạo là tạo ảnh hưởng lôi cuốn dẫn dắt, tạo động lực cho quần chúng, John C. Maxwell đã chỉ ra những quy luật riêng của mỗi quan hệ giữa con người với con người trong lãnh đạo. Hệ thống quy luật của mối quan hệ này đao bao gồm 23 quy luật, họp lại thành 5 nhóm quy luật:

- Nhóm quy luật về sự sẵn sàng tham gia vào các mối quan hệ với cấp dưới;
- Nhóm quy luật về sự quan tâm đối với cấp dưới;
- Nhóm quy luật về sự phát triển lòng tin của cấp dưới đối với nhà lãnh đạo;
- Nhóm quy luật về sự đầu tư vào phát triển con người;
- Nhóm quy luật về sự phát triển mối quan hệ thắng lợi song phương.

Trong nghiên cứu về kĩ năng giao tiếp của các nhà quản lí - lãnh đạo ở trường trung học cơ sở (THCS) dưới đây, chúng tôi đã vận dụng hệ thống quy luật này như là cơ sở cho việc xác lập hệ thống 5 phân hệ kĩ năng, bao gồm 23 nhóm với 104 kĩ năng cụ thể cho việc xác lập mối quan hệ lãnh đạo - quản chúng giáo viên trong trường học.

Kết quả được nghiên cứu dựa trên khảo sát 3554 giáo viên và 675 cán bộ quản lí (CBQL) ở một số trường THCS tại ba miền Bắc, Trung, Nam.

1. Thực trạng chung về kĩ năng giao tiếp của các nhà quản lí - lãnh đạo với giáo viên ở trường THCS

Các số liệu ở bảng 1 được tổng hợp từ kết quả điều tra trên 3554 giáo viên THCS và 675 CBQL ở các trường THCS thuộc cả ba miền Bắc, Trung, Nam. Trong đó, kết quả điều tra thực trạng này đưa ra các số liệu về: tổng điểm của toàn bộ giáo viên, CBQL và trị số trung bình \bar{X} trong việc đánh giá các kĩ năng cần đạt được

của các nhà quản lí - lãnh đạo trong nhà trường. Độ thuần thực của các kĩ năng được xác định theo 3 mức:

- Mức 1: Yếu kém: $\bar{X} \leq 1,49$;
- Mức 2: Trung bình (TB): $1,5 \leq \bar{X} \leq 2,49$;
- Mức 3: Cao: $2,5 \leq \bar{X} \leq 3$.

Bức tranh tổng quát về thực trạng kĩ năng giao tiếp của các nhà quản lí với giáo viên ở trường THCS như sau:

Bảng 1: Mức độ thuần thực của các phân hệ kĩ năng giao tiếp của các nhà quản lí với giáo viên ở trường THCS

Các phân hệ kĩ năng	Mức độ thuần thực (\bar{X})	
	Đánh giá của giáo viên	Tự đánh giá của CBQL
1. Phân hệ kĩ năng sẵn sàng tham gia vào các mối quan hệ	166.836 (2,01)	32.271 (2,11)
	199.107 (2,06)	
2. Phân hệ kĩ năng sẵn sàng thể hiện sự quan tâm đối với giáo viên trong giao tiếp của nhà quản lí trường THCS	198.969 (2,04)	47.132 (2,49)
	246.101 (2,26)	
3. Phân hệ kĩ năng phát triển lòng tin trong giao tiếp với cấp dưới của giáo viên THCS	192.866 (2,35)	36.365 (2,49)
	229.231 (2,42)	
4. Phân hệ kĩ năng thể hiện sự sẵn sàng đầu tư vào giáo viên trong giao tiếp của nhà quản lí trường THCS	196.006 (2,14)	38.835 (2,21)
	223.590 (2,18)	
5. Phân hệ kĩ năng tạo mối quan hệ thắng lợi song phương giao tiếp của các nhà quản lí với giáo viên ở trường THCS	145.881 (2,17)	27.584 (2,20)
	173.466 (2,18)	
Tổng	733.722 (2,14)	182.187 (2,30)
	734.091 (2,22)	

- Độ thuần thực của các kĩ năng mới đạt ở mức trung bình theo cả hai kênh đánh giá: đánh giá của giáo viên ($\bar{X} = 2,14$) và đánh giá của chủ thể quản lí ($\bar{X} = 2,30$);

- Trị số trung bình của các phân hệ không đồng

đều, trải từ điểm 2,06 (phân hệ 1) đến điểm 2,42 (phân hệ 3). Tuy không đồng đều nhưng tất cả các trị số đều không vượt ra khỏi mức trung bình. Điều này cho thấy tính tương tác giữa các phân hệ kĩ năng trong hệ thống;

- Cùng căn cứ theo một hệ tiêu chí đánh giá nhưng tự đánh giá của các nhà quản lí cao hơn một chút so với đánh giá của giáo viên về họ;

- So với các phân hệ kĩ năng đặc trưng cho mối quan hệ giữa con người với con người trong quản lí, các nhà quản lí ở trường THCS gặp khó khăn hơn ở phân hệ kĩ năng chung, các kĩ năng giúp con người sẵn sàng tham gia vào các mối quan hệ với người khác. Điều này một mặt cho thấy họ không chỉ chưa thuần thục ở những kĩ năng giao tiếp trong quản lí mà còn ở cả những kĩ năng giao tiếp thông thường. Mặt khác, thực tế đó cũng chỉ ra rằng không nhất thiết phải phát triển cao những kĩ năng giao tiếp chung thì mới có thể hình thành kĩ năng giao tiếp trong quản lí - lãnh đạo;

Để làm rõ hơn nội dung thực trạng, chúng tôi đi sâu phân tích từng phân hệ kĩ năng và từng nhóm kĩ năng cụ thể.

2. Thực trạng phân hệ kĩ năng sẵn sàng tham gia vào các mối quan hệ của các nhà quản lí trường THCS

Bảng 2: Mức độ thuần thục của các nhóm kĩ năng thuộc phân hệ 1

Các nhóm kĩ năng	Mức độ thuần thục (\bar{X})	
	Đánh giá của giáo viên	Tự đánh giá của CBQL
Nhóm kĩ năng giao tiếp phù hợp luật Lặng kinh	36.703 (2,05)	7.137 (2,12)
		(2,09)
Nhóm kĩ năng nhận biết bản thân	22.454 (2,06)	4.173 (2,13)
		(2,10)
Nhóm kĩ năng cư xử đặc biệt với những giáo viên dễ làm tổn thương người khác	34.865 (1,75)	6.904 (2,04)
		(1,90)
Nhóm kĩ năng thể hiện thái độ, hành vi mềm mỏng trước những tình huống căng thẳng trong giao tiếp với giáo viên	37.175 (2,08)	6.860 (2,11)
		(2,10)
Nhóm kĩ năng nâng lên giá trị của giáo viên khi giao tiếp với họ	35.639 (2,09)	7.197 (2,13)
		(2,11)
Tổng	166.836 (2,01)	32.271 (2,11)
		(2,06)

Đây là phân hệ kĩ năng chung. Phân hệ này bao gồm năm nhóm kĩ năng. Kết quả điều tra trên bảng 2 cho thấy:

- Đánh giá của giáo viên và tự đánh giá không có sự chênh lệch đáng kể, cả năm nhóm đều ở mức trung bình;

- Các nhà quản lí gặp khó khăn hơn trong giao tiếp với những giáo viên dễ làm tổn thương người khác ($\bar{X} = 1,90$). Tâm lí học coi đây là mẫu người đặc biệt, rất khó thiết lập quan hệ. Phân đồng nếu không được rèn luyện sẽ gặp rắc rối nghiêm trọng khi giao tiếp với những người thuộc mẫu này. Theo nghiên cứu của chúng tôi, các nhà quản lí trường THCS cũng không phải ngoại lệ. Vấn đề là ở chỗ nếu họ không có được những kĩ năng giao tiếp thích hợp thì khó tạo được bầu không khí tập thể giáo viên thuận lợi cho hoạt động chung.

3. Thực trạng phân hệ kĩ năng sẵn sàng thể hiện sự quan tâm đối với giáo viên trong giao tiếp của nhà quản lí ở trường THCS

Bảng 3: Mức độ thuần thục của các nhóm kĩ năng thuộc phân hệ 2

Các nhóm kĩ năng	Mức độ thuần thục (\bar{X})	
	Đánh giá của giáo viên	Tự đánh giá của CBQL
Nhóm kĩ năng vượt ra ngoài cái tôi để sống hài hòa trong thế giới toàn cảnh	34.161 (2,38)	6.852 (2,52)
		(2,45)
Nhóm kĩ năng đặt mình vào vị trí của người khác	32.097 (2,24)	14.230 (2,46)
		(2,35)
Nhóm kĩ năng hấp dẫn cấp dưới trong giao tiếp	90.974 (2,14)	17.879 (2,42)
		(2,28)
Nhóm kĩ năng đương đầu với mâu thuẫn trong giao tiếp theo hướng tích cực	41.737 (2,34)	8.171 (2,41)
		(2,37)
Tổng	198.969 (2,04)	47.132 (2,50)
		(2,39)

Để mối quan hệ đi vào chiều sâu và nhà lãnh đạo thoát khỏi cấp độ lãnh đạo chỉ dựa vào chức vị, phát triển đến cấp độ 2 - cấp độ được giáo viên chấp thuận, yêu mến thì giao tiếp của họ phải thể hiện được sự quan tâm chân thành. Phân hệ này có bốn nhóm kĩ năng. Kết quả nghiên cứu cho thấy:

- Cả bốn nhóm đều được đánh giá ở mức 2 - mức trung bình;

- Có sự khác biệt đáng kể giữa mức đánh giá của giáo viên và tự đánh giá của nhà quản lý. Ở tất cả các nhóm kỹ năng, nhà quản lý đều tự đánh giá cao hơn so với đối tượng cảm nhận về sự quan tâm của họ. Những ngộ nhận về sức ảnh hưởng của bản thân với quần chúng như vậy là rào cản đối với giao tiếp và qua đó là đối với hiệu quả lãnh đạo.

4. Thực trạng phân hệ kỹ năng phát triển lòng tin trong giao tiếp của nhà quản lý - lãnh đạo với giáo viên ở trường THCS

Bảng 4: Mức độ thuần thực của các nhóm kỹ năng giao tiếp thuộc phân hệ 3

Các nhóm kỹ năng	Mức độ thuần thực (\bar{X})	
	Đánh giá của giáo viên	Tự đánh giá của CBQL
Nhóm kỹ năng tạo dựng nền tảng lòng tin của cấp dưới	31.811 (2,23)	6.434 (2,41)
		(2,32)
Nhóm kỹ năng bảo vệ mối quan hệ tốt đẹp với cấp dưới trước những hoàn cảnh khó khăn trong giao tiếp	32.242 (2,26)	5.680 (2,43)
		(2,35)
Nhóm kỹ năng giao tiếp với những cấp dưới không thiện ý, tạo dư luận xấu trong tổ chức.	43.530 (2,60)	7.331 (2,71)
		(2,65)
Nhóm kỹ năng tạo sự cởi mở, dễ tiếp cận trong giao tiếp	54.744 (2,52)	10.753 (2,65)
		(2,59)
Nhóm kỹ năng kết nối sâu sắc với những cốt cán có tiềm năng và có độ tin cậy cao trong tổ chức	30.539 (2,13)	6.167 (2,28)
		(2,21)
Tổng	192866 (2,35)	36365 (2,49)
		(2,42)

Phân hệ kỹ năng này giúp nhà quản lý tạo được nền tảng vững chắc cho mối quan hệ lãnh đạo - bị lãnh đạo. Hai nhóm kỹ năng được đánh giá ở mức 3 là nhóm kỹ năng tạo sự cởi mở, dễ tiếp cận ($\bar{X} = 2,59$) và nhóm kỹ năng giao tiếp với cấp dưới thiếu thiện ý, tạo dư luận xấu trong tổ chức ($\bar{X} = 2,65$). Trong khi đó, nhóm kỹ năng kết nối với những cốt cán ưu tú lại rất hạn chế ($\bar{X} = 2,21$). Như vậy, các nhà quản lý ở trường THCS mạnh về giữ ổn định nhà trường nhưng chưa mạnh về phát triển nhà trường bởi lẽ, theo lí luận về lãnh đạo, nhà lãnh đạo muốn hiện thực hóa tầm

nhìn thì trước hết phải gắn bó với những "người chiến thắng" của tổ chức.

5. Mức độ thuần thực của phân hệ kỹ năng thể hiện sự sẵn sàng đầu tư vào giáo viên trong giao tiếp của nhà quản lý - lãnh đạo ở trường THCS

Bảng 5: Mức độ thuần thực của các nhóm kỹ năng giao tiếp thuộc phân hệ 4

Các nhóm kỹ năng	Mức độ thuần thực (\bar{X})	
	Đánh giá của giáo viên	Tự đánh giá của CBQL
Nhóm kỹ năng chăm sóc các mối quan hệ với giáo viên thông qua giao tiếp.	40.673 (2,28)	8.102 (2,39)
		(2,34)
Nhóm kỹ năng kết nối với những giáo viên sở hữu thế nỗi trội nhưng lại có quá nhiều điểm bất đồng	41.861 (1,95)	8.323 (2,03)
		(1,99)
Nhóm kỹ năng kiên nhẫn trong giao tiếp với giáo viên	39.515 (2,33)	7.899 (2,34)
		(2,34)
Nhóm kỹ năng thể hiện sự tán thưởng thành công của giáo viên	35.786 (2,01)	7.034 (2,08)
		(2,05)
Nhóm kỹ năng thể hiện lòng vị tha khi giao tiếp với giáo viên	38.171 (2,14)	7.477 (2,20)
		(2,27)
Tổng	196.006 (2,14)	38.835 (2,21)
		(2,20)

Phân hệ kỹ năng này giúp nhà lãnh đạo tiến tới cấp độ 4 - cấp độ đầu tư vào con người của tổ chức. Đây là cấp độ cao nhất của nhà lãnh đạo các tổ chức mà đặc trưng là cấp dưới trở nên gắn bó trung thành với nhà lãnh đạo của họ. Phân hệ này được đánh giá chung ở mức trung bình ($\bar{X} = 2,14$ và $\bar{X} = 2,21$). Mức thuần thực của năm nhóm kỹ năng khá đồng đều, tuy nhiên còn rất khiêm tốn - cùng thuộc mức 2. Theo kết quả điều tra, thấp nhất là nhóm kỹ năng kết nối với những nhân vật có ưu thế đặc biệt trong tổ chức nhưng lại có quá nhiều điểm bất đồng với nhà quản lý - mức trung bình yếu ($\bar{X} = 1,95$ và $\bar{X} = 2,03$). Điều này cũng trùng hợp với mức đánh giá cho kỹ năng kết nối với những giáo viên có tiềm lực trong tổ chức (phân hệ 3) và một lần nữa khẳng định, các nhà quản lý ở trường THCS chưa mạnh trong việc dùng người tài, đặc biệt là những người có tính cách không phù hợp với nhà quản lý. Hạn chế này sẽ khiến cho nhà quản lý khó phát huy được sức mạnh nổi trội của nhà trường.

6. Thực trạng phân hệ kĩ năng tạo mối quan hệ thắng lợi song phương trong giao tiếp của các nhà quản lí - lãnh đạo với giáo viên ở trường THCS

Bảng 6: Mức độ thuần thực của các nhóm kĩ năng thuộc phân hệ 5

Các nhóm kĩ năng	Mức độ thuần thực (\bar{X})	
	Đánh giá của giáo viên	Tự đánh giá của CBQL
Nhóm kĩ năng thể hiện sự sẵn sàng giúp đỡ giáo viên	47.228 (2,65)	9.123 (2,70)
(2,68)		
Nhóm kĩ năng phát triển quan hệ hợp tác với giáo viên thông qua giao tiếp	39.527 (2,24)	7.344 (2,27)
(2,26)		
Nhóm kĩ năng xây dựng và phát triển quan hệ tình bạn với giáo viên.	33.285 (2,34)	6.116 (2,36)
(2,35)		
Nhóm kĩ năng xây dựng trong giáo viên niềm vui, hạnh phúc được sống và làm việc cùng nhau	25.841 (1,46)	5.001 (1,46)
(1,46)		
Tổng	145.881 (2,17)	27.584 (2,20)
	(2,19)	

Mối quan hệ thắng lợi song phương được coi là thiết yếu đối với sự phát triển tinh thần hiệp lực giữa nhà lãnh đạo và giáo viên. Nhà quản lí phải là người chủ động xây dựng thành công mối quan hệ này với giáo viên.

Nhìn chung, phân hệ 5 được đánh giá ở mức trung bình theo cả hai kênh đánh giá ($\bar{X} = 2,17$ và $\bar{X} = 2,20$). Tuy nhiên, giữa các nhóm không có sự phát triển đồng đều. Nhóm kĩ năng thể hiện sự sẵn sàng giúp đỡ giáo viên được đánh giá ở mức 3 ($\bar{X} = 2,65$ và $\bar{X} = 2,70$). Trong khi đó, hai nhóm kĩ năng then chốt của sự hiệp lực là nhóm kĩ năng phát triển quan hệ hợp tác và nhóm kĩ năng phát triển quan hệ tình bạn lại chỉ ở mức trung bình ($\bar{X} = 2,26$ và $\bar{X} = 2,35$). Theo các nhà tâm lí học quản lí, nếu sự sẵn sàng giúp đỡ cấp dưới của nhà lãnh đạo không dựa trên nền tảng của tinh thần hợp tác, tình bạn thì sự giúp đỡ đó chỉ là một chiêu, khó tạo nên sự tận tâm và hiệu quả với tổ chức sẽ rất hạn chế. Đặc biệt, nhóm kĩ năng xây dựng trong giáo viên niềm vui, hạnh phúc được sống và làm việc cùng nhau chỉ ở mức 1 ($\bar{X} = 1,46$). Điều này một lần nữa cho thấy tinh thần hiệp lực, quan hệ gắn bó, thân ái giữa nhà quản lí và giáo viên chưa trở thành nét đặc trưng trong nhiều trường THCS hiện nay.

7. Nguyên nhân của thực trạng kĩ năng giao tiếp của nhà quản lí với giáo viên ở trường THCS

Bảng 7. Mức độ đáp ứng của các yếu tố

Các yếu tố	Mức độ đáp ứng (%)		
	Cao	TB	Thấp
1.Yếu tố khách quan			
- Được đào tạo có hệ thống về quản lí nói chung và bồi dưỡng về giao tiếp trong quản lí - lãnh đạo nói riêng;	0	176 (26,07)	499 (73,93)
- Nội dung, chất lượng bồi dưỡng của các cơ quan quản lí giáo dục cho CBQL trường THCS về giao tiếp;	0	99 (14,67)	576 (85,33)
- Điều kiện về cơ sở vật chất, tài chính;	482 (71,41)	139 (20,59)	54 (8,00)
- Được chuyên gia giỏi tập huấn;	11 (1,63)	78 (11,56)	586 (86,81)
- Được tiếp xúc với tài liệu tốt;	13 (1,93)	43 (6,37)	619 (91,70)
2.Yếu tố chủ quan			
- Ý thức về tầm quan trọng của giao tiếp trong quản lí - lãnh đạo;	85 (12,59)	498 (73,78)	92 (13,63)
- Ý thức về vai trò của việc rèn luyện kĩ năng giao tiếp theo một quy trình hợp lí;	86 (12,74)	192 (28,45)	397 (58,81)
- Cố tri thức về giao tiếp và kĩ năng giao tiếp trong quản lí trường học;	58 (8,59)	211 (31,26)	406 (60,15)
- Tích lũy kinh nghiệm giao tiếp với giáo viên;	87 (12,89)	227 (33,63)	361 (53,48)
- Tích cực tự bồi dưỡng nâng cao kĩ năng giao tiếp với giáo viên;	77 (11,41)	196 (29,04)	402 (59,55)
- Liên kết hiệu quả với các cơ sở đào tạo và các trung tâm bồi dưỡng nhằm nâng cao kĩ năng giao tiếp cho đội ngũ CBQL;	42 (6,22)	124 (18,37)	509 (75,41)
- Thực hiện bồi dưỡng đội ngũ CBQL theo nhu cầu;	56 (8,29)	99 (14,67)	520 (77,04)
- Năng lực quản lí - lãnh đạo;	155 (22,96)	419 (62,07)	101 (14,96)
- Phẩm chất của nhà quản lí.	347 (51,41)	162 (24,00)	166 (24,59)

Bảng 7 đưa ra kết quả điều tra khảo sát 675 các CBQL về mức độ phản ứng của các yếu tố ảnh hưởng tới kĩ năng giao tiếp với giáo viên.

Các số liệu của bảng trên cho thấy:

Những yếu tố ảnh hưởng tích cực đến rèn luyện kĩ năng giao tiếp nói chung và quy trình rèn luyện nói riêng có mức độ đáp ứng khác nhau đối với việc rèn luyện.

Về phía các yếu tố khách quan, nguyên nhân của hạn chế là do nguồn lực tài chính chưa được huy động hiệu quả.

Các yếu tố còn lại đều không đáp ứng tốt yêu cầu của việc luyện tập kỹ năng giao tiếp với giáo viên của CBQL. Về yếu tố "Được đào tạo có hệ thống": Có tới 499 CBQL tức là 73,93% số CBQL được đào tạo các chuyên môn khác nhau của ngành sư phạm, khi là CBQL họ mới được đào tạo văn bằng hai về quản lí giáo dục hoặc tham gia học lớp về nghiệp vụ quản lí giáo dục. 86,81% số người được hỏi cho biết không có chuyên gia giỏi tập huấn, 91,70% không được tiếp xúc với nguồn tài liệu tốt.

Thực ra, sự phân biệt các yếu tố khách quan, chủ quan chỉ là tương đối. Chẳng hạn, hai yếu tố "chuyên gia tập huấn" và "tài liệu" là những yếu tố khách quan nhưng nó lại tác động gián tiếp đến việc rèn luyện thông qua yếu tố chủ quan đó là ý thức của chủ thể về tầm quan trọng của giao tiếp và rèn luyện kĩ năng giao tiếp, động cơ thôi thúc nâng cao kĩ năng giao tiếp của bản thân để quản lí, lãnh đạo hiệu quả hơn.

Cũng theo số liệu ở bảng trên, trừ yếu tố phẩm chất nhà quản lí, tất cả các yếu tố chủ quan, với số đông CBQL, đều chưa phải là điều kiện bên trong thuận lợi cho việc rèn luyện tích cực. Ý thức của chủ thể về hoạt động và đối tượng hoạt động được coi là yếu tố căn bản để hình thành động cơ tích cực. Trong nghiên cứu này, phần đông CBQL chưa ý thức đầy đủ về tầm quan trọng của giao tiếp (73,78% ở mức trung bình, 13,63% ở mức thấp). Ý thức về tầm quan trọng của rèn luyện kĩ năng giao tiếp theo một quy trình hợp lí còn thấp hơn nữa (28,85% ở mức trung bình, 58,81% ở mức thấp). Nhiều nhà quản lí quan niệm giao tiếp tốt hay dở là do bẩm sinh, không học, không luyện được. Quan niệm chưa đúng này dẫn họ đến tình trạng không tích cực luyện tập hoặc tìm các cơ hội để học hỏi. Về độ tích cực rèn luyện, 29,04% ở mức trung bình, 59,55% ở mức thấp.

Một khuynh hướng rất hiệu quả hiện nay là bồi dưỡng theo nhu cầu. Người học thiếu tri thức, kĩ năng gì cho công việc thì liên kết với cơ sở đào tạo bồi dưỡng nội dung đó. Việc này đòi hỏi các nhà quản lí xác định đúng nhu cầu, tìm hiểu để có thông tin chính xác về thương hiệu của các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng.

Rất tiếc các nhà quản lí ở trường phổ thông không mấy mặn mà với phương thức này. 77,04% không thực hiện bồi dưỡng đội ngũ theo nhu cầu thực mà chỉ quan tâm tới việc cử CBQL đi đào tạo để đạt và vượt chuẩn bằng cấp.

Kĩ năng giao tiếp là một mặt biểu hiện của năng lực giao tiếp, năng lực quản lí - lãnh đạo của chủ thể. Nó bị chi phối mạnh bởi năng lực này. Trong nghiên cứu, đối với phần lớn CBQL, yếu tố năng lực đáp ứng ở mức trung bình (62,07%). Một số chưa nhiều (22,96%) đạt mức đáp ứng cao và số ít (14,96%) đạt mức đáp ứng thấp. Điều đó có nghĩa là việc rèn luyện năng lực giao tiếp không tách rời việc bồi dưỡng và tự bồi dưỡng năng lực quản lí - lãnh đạo.

Kết luận

- Kĩ năng giao tiếp của các nhà quản lí với giáo viên có độ thuần thực ở mức trung bình. Tự đánh giá của nhà quản lí cao hơn một chút so đánh giá của giáo viên;

- Trong các nguyên nhân dẫn đến thực trạng, nguyên nhân chủ quan tác động mạnh hơn nguyên nhân khách quan;

- Việc rèn luyện kĩ năng giao tiếp của các nhà quản lí với giáo viên ở trường THCS chưa được quan tâm thích đáng cả từ phía chủ thể quản lí trong nhà trường cả từ phía cơ quan quản lí cấp trên, chưa có một quy trình rèn luyện và tự rèn luyện hợp lí.

Như vậy, câu trả lời cho vấn đề kĩ năng giao tiếp này cũng đồng thời đặt ra bài toán về việc thiết kế quy trình rèn luyện kĩ năng giao tiếp của các nhà quản lí trường THCS cho các nhà nghiên cứu.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Hoàng Anh - Đỗ Thị Châu - Nguyễn Thạc, *Hoạt động, Giao tiếp, Nhân cách*, NXB Đại học Sư phạm.

2. Nicholas Boothman, *How to make people like you in 90 second*, Workman Publishing Company, 2000.

3. John C. Maxwell, *Winning with people*, Thomas Nelson Press, 2005.

SUMMARY

The article touched upon actual status regarding skills of leaders and managers in communication with their teachers in lower secondary schools. This actual status is drawn on research results on a sample of 3,554 teachers and 675 managers. In this, the author has gone deeply to analyze specific communication skills of managers and leaders of lower secondary schools, including: skill to ready to get involved in relationships; skill to ready to show care and attention for teachers; skill to develop trust among teachers; skills to show readiness to make investment in teachers; and skill to create a mutually beneficial relationship.