

BIỆN PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO GIÁO VIÊN GIÁO DỤC TRONG NHÀ TRƯỜNG PHỔ THÔNG HIỆN NAY

Nguyễn Văn Lượng

Vụ Quản lý Đào tạo, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh

Tóm tắt. Động lực của giáo viên trong các nhà trường là một trong những vấn đề quan trọng, nó có tác động rất lớn trong sự phát triển giáo dục của nhà trường. *Mục tiêu nghiên cứu:* Đề xuất biện pháp tạo động lực làm việc cho giáo viên trong nhà trường phổ thông. *Phương pháp nghiên cứu:* tác giả xem xét công trình nghiên cứu trong và ngoài nước về động lực làm việc của giáo viên, đồng thời dựa vào chương trình bồi dưỡng giáo viên phổ thông theo dự án ETEP. *Kết quả nghiên cứu:* nghiên cứu đã làm rõ vai trò của động lực và tạo động lực làm việc; đồng thời nghiên cứu chỉ ra rằng, giáo viên phổ thông hiện nay nên được thúc đẩy động lực làm việc thông qua các biện pháp: Thúc đẩy động lực làm việc của giáo viên thông qua lợi ích kinh tế; thông qua công việc; thông qua cải thiện môi trường làm việc; thông qua đào tạo, bồi dưỡng và phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên; thông qua mối quan hệ tích cực giữa gia đình học sinh và giáo viên; thông qua đánh giá công bằng, khách quan.

Từ khóa: Động lực, tạo động lực, giáo viên, nhà trường phổ thông.

1. Mở đầu

Động lực là một khái niệm tâm lý, nó rất quan trọng trong đời sống và có tầm ảnh hưởng lớn về chất lượng trong công việc. Trong quá trình làm việc, giáo viên trải qua cái gọi là hội chứng giảm động lực có tác động ngược lại với động lực. Trước hai tác động trái chiều này của quá trình giáo dục đòi hỏi sự quan tâm rất lớn của các cấp lãnh đạo và hệ thống giáo dục, cần có sự cân bằng của hai hiện tượng này ảnh hưởng đến chủ thể chính là giáo dục thể hệ trẻ. Để một giáo viên đạt hiệu quả trong công việc của mình, họ cần có động lực làm việc. Nếu chúng ta chỉ dựa trên những nhu cầu cơ bản của lý thuyết động lực, các nghiên cứu khác nhau cho thấy rằng, để đạt được mục đích giáo dục từ phía giáo viên, nhu cầu của họ phải được hoàn thành trong một thời gian ngắn thông qua việc phân tích và tìm cách cụ thể để thực hiện chúng. Ngoài ra, nếu giáo viên có kiến thức và khả năng cần thiết trong việc quản lý kết quả học tập và tạo động lực, kết quả học tập của học sinh sẽ được cải thiện. Những giáo viên không có kiến thức đầy đủ về động cơ và không có động cơ sẽ thể hiện những khó khăn trong việc tạo động lực học tập cho học sinh của mình.

Thực tiễn thấy rằng, động lực của giáo viên trong nhà trường phổ thông chịu nhiều yếu tố tác động đến, yếu tố kinh tế được coi là một vấn đề quan trọng dẫn đến việc tăng hay suy giảm động lực làm việc của giáo viên; ngoài ra các yếu tố như môi trường làm việc, công bằng trong cơ hội phát triển... là những yếu tố cũng dẫn đến sự tăng cường hay suy giảm động lực làm việc của giáo viên phổ thông.

Ngày nhận bài: 2/5/2021. Ngày sửa bài: 29/6/2021. Ngày nhận đăng: 10/7/2021.

Tác giả liên hệ: Nguyễn Văn Lượng. Địa chỉ e-mail: luong.hcma@gmail.com

Nghiên cứu này sẽ tập trung vào các nội dung: Cung cấp kiến thức về động lực làm việc; Chỉ ra vai trò chính của động lực đối với giáo viên trong quá trình giáo dục; Tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của giáo viên trong trường phổ thông hiện nay. Từ đó, đề xuất biện pháp tạo động lực làm việc cho giáo viên phổ thông đáp ứng yêu cầu đổi mới của Chương trình Giáo dục phổ thông 2018.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Động lực và tầm quan trọng của động lực đối với giáo viên trong giáo dục

Động lực “Motivation” là những nhân tố thúc đẩy cá nhân thực hiện một điều gì đó. Một số quan điểm về động lực: Bedeian (1993) [1] cho rằng, động lực là sự cố gắng để đạt được mục tiêu của mỗi cá nhân; theo Kreitner (1995) [2] động lực là một quá trình tâm lí mà nó định hướng các hành vi cá nhân theo mục đích nhất định; Higgins (1994) [3], động lực là lực đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn. Từ góc độ tâm lí học, động lực là những yếu tố thúc đẩy hành động để thỏa mãn những nhu cầu của chủ thể, có tác dụng khơi dậy tính tích cực lao động của con người; Từ độ quản trị, động lực là sự mong muốn và tự nguyện của cá nhân để phát huy và tự nỗ lực để đạt được những mục tiêu của cá nhân và tổ chức đề ra.

Xem xét qua một số quan điểm về động lực, tác giả dựa theo quan điểm của (Kanfer, 2009 [4]; Kanfer và cộng sự, 2017 [5]) cho rằng, động lực là yếu tố tâm lí tạo ra các quá trình phức tạp của những suy nghĩ và hành vi hướng đến mục tiêu. Các quá trình này xoay quanh các yếu tố tâm lí bên trong của một cá nhân cùng với các yếu tố môi trường/ bối cảnh bên ngoài, cường độ và mức độ bền bỉ của hành vi cá nhân nhằm vào mục tiêu cụ thể.

Động lực làm việc

Trong lĩnh vực công việc, động lực làm việc là “một tập hợp các năng lượng bắt nguồn từ bên trong các cá nhân, cũng như trong môi trường của họ, để bắt đầu các hành vi liên quan đến công việc và xác định hình thức, phương hướng, cường độ và thời gian của họ” (Pinder, 2008) [6]. Như vậy, động lực làm việc bắt nguồn từ sự tương tác giữa sự khác biệt của cá nhân và môi trường của họ (ví dụ: văn hóa, xã hội và tổ chức làm việc) (Latham và Pinder, 2005) [7]. Ngoài ra, động lực bị ảnh hưởng bởi các đặc điểm tính cách, nhu cầu và thậm chí sự phù hợp với công việc, đồng thời tạo ra các kết quả và thái độ khác nhau, chẳng hạn như sự hài lòng, sự tham gia, v.v. (Tziner và cộng sự, 2012) [8].

Hơn nữa, động lực làm việc, với tư cách là một thuật ngữ chung trong lí thuyết tự quyết định, thường được chia thành hai cấu trúc chính - động lực nội tại và động lực bên ngoài (Ryan và Deci, 2000b) [9]. Một mặt, động lực nội tại là động lực bên trong. Nhân viên làm việc với sự phấn khích, cảm giác hoàn thành, niềm vui và sự hài lòng cá nhân mà họ có được từ quá trình hoạt động liên quan đến công việc và từ kết quả của họ (Deci và Ryan, 1985 [10]; Bauer và cộng sự, 2016 [11]; Legault, 2016 [12]). Mặt khác, động lực bên ngoài duy trì rằng, động lực làm việc của cá nhân bị ảnh hưởng bởi tổ chức, bản thân công việc và môi trường. Những điều này có thể bao gồm từ các chuẩn mực xã hội, ảnh hưởng của bạn bè, nhu cầu tài chính, lời hứa khen thưởng và hơn thế nữa. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là động lực bên ngoài kém hiệu quả hơn động lực bên trong (Deci và cộng sự, 1999) [13]. Hơn nữa, (Ryan và Deci, 2000b) [9] lập luận rằng, mỗi loại động lực nằm trên các cực đối lập, như Rockmann và Ballinger (2017) [14] đã viết: “... Ngày càng có nhiều bằng chứng cho thấy các động lực bên trong và bên ngoài là độc lập, mỗi động lực đều có tiền đề và kết quả duy nhất... trong các tổ chức, bởi vì các khuyến khích tài chính tồn tại cùng với các nhiệm vụ thú vị, các cá nhân có thể đồng thời trải nghiệm động lực bên ngoài và bên trong để thực hiện công việc của họ”.

+ *Tạo động lực*: Động lực làm việc không có sẵn, không có cá nhân sinh ra đã có động lực hay thiếu động lực. Động lực cần được tạo ra trong quá trình sống, học tập và lao động. Tạo

động lực làm việc cho giáo viên được hiểu là tất cả các biện pháp, chính sách, thủ thuật của nhà quản lý áp dụng đối với các giáo viên trong nhà trường nhằm tạo ra sự khao khát, tự nguyện cống hiến, niềm đam mê làm việc của giáo viên để từ đó đạt được những kết quả giáo dục cũng như các mục tiêu dạy học và giáo dục trong nhà trường. Như vậy, bản chất của tạo động lực là quá trình tác động để kích thích hệ thống động cơ (động lực) của giáo viên, làm cho các động lực đó được kích hoạt hoặc chuyển hóa các kích thích bên ngoài thành động lực tâm lý bên trong thúc đẩy cá nhân hoạt động.

+ *Tầm quan trọng của động lực đối với giáo viên trong giáo dục:*

Động lực của giáo viên là một khái niệm quan trọng trong mọi cơ sở giáo dục, đặc biệt là trường học. Nếu giáo viên được thúc đẩy, hiệu suất của họ trong quá trình giáo dục sẽ cao. Trường học là thiết chế xã hội và các hiện tượng động lực cũng rất quan trọng trong việc phát triển học thuật, nâng cao chất lượng giáo dục. Giáo viên được thúc đẩy phải hoàn thành các nhu cầu chính, có ảnh hưởng đến sự phát triển của quá trình giáo dục như hoàn thiện các điều kiện cơ sở vật chất, bảo đảm tài liệu giảng dạy kiến thức bằng phương pháp hiện đại, quan hệ cộng tác, hiểu biết với đồng nghiệp, tăng lương từ xã hội, phản hồi nhận được từ học sinh,...

Tạo động lực làm việc thông qua một cách tự nhiên, khuyến khích giáo viên trong giảng dạy. Động lực trong công việc kích thích và làm tăng sự hài lòng đối với công việc, tăng tính cạnh tranh để tăng lòng yêu nghề có trách nhiệm, nâng cao trình độ giảng dạy, nâng cao chất lượng giảng dạy và đào tạo ra đội ngũ tinh hoa kịp thời.

Kelly (1974) [15] nói rằng, có một mối quan hệ giữa động lực và sự hài lòng, điều này rất quan trọng đối với hiệu suất mà giáo viên thể hiện trong công việc của họ và tại sao họ không làm giảm ảnh hưởng của sự căng thẳng đối với giáo viên. Một giáo viên có mục tiêu, mong muốn giải thích và tổ chức bài học sẽ ảnh hưởng đến bầu không khí lớp học và những điều này phát triển cảm giác tin tưởng và khả năng thích ứng của học sinh. Khi một giáo viên cảm thấy có động lực, sẽ tiếp thêm cho họ mong muốn đưa ra chiến lược, điều này khiến họ mong muốn học hỏi và cung cấp thông tin cho thế hệ mới nhiều hơn. Nhiều nghiên cứu khác nhau đã chỉ ra rằng, động lực ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển học tập của học sinh, như Brophy (1983) [16] nói rằng, nguyên nhân chính dẫn đến trình độ học tập thấp là động lực giữa giáo viên và học sinh yếu.

Nghiên cứu khác về vai trò quan trọng của giáo viên trong quá trình học tập (Atkinson 2000 [17]). Tình huống này có thể được giải thích từ mối quan hệ giữa sự hài lòng và động lực của giáo viên. Reyes (1990) [18] thoát khỏi mối quan hệ tích cực giữa động lực và sự hài lòng trong công việc. Đối phó với ý tưởng này của Anderson [19] xác định mối quan hệ giữa các yếu tố động lực như, sự tự chủ, biết tình trạng và mức độ hào hứng của giáo viên.

Dựa trên kết quả nghiên cứu của Henderson-Sparks (1995) [20] với 135 trường học ở California nhấn mạnh rằng, các yếu tố ảnh hưởng đến việc giảm hiệu suất của giáo viên là: thiếu động lực, mệt mỏi và khủng hoảng cá nhân. Các học giả khác nhau đã nhấn mạnh rằng, động lực của giáo viên rất quan trọng trong việc nâng cao chất lượng giảng dạy. Từ một nghiên cứu khác thực hiện ở trường phổ thông, người ta nhận thấy mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc, nhu cầu được thỏa mãn, tầm quan trọng của động lực và sự gia tăng hiệu suất công việc. Vì vậy, giáo viên để đạt được hiệu suất trong công việc phải được thúc đẩy bằng cách hoàn thành các nhu cầu tâm lý - xã hội, nhu cầu an toàn, nhu cầu từ thực tế và nhu cầu đánh giá. Abraham Maslow (1943; 1970) một nhà tâm lý học người Mỹ lập luận rằng, giáo viên muốn cảm thấy có động lực trong công việc, họ phải được kích thích và nó đến bằng cách hoàn thành các nhu cầu chính của họ, vốn là quan trọng ở trường học.

2.2. Vai trò động lực làm việc của giáo viên trong nhà trường phổ thông

Tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên trường phổ thông

trong thực hiện CTGDPT 2018 là một điều rất quan trọng đối với nhà trường, bởi những vai trò của nó. Cụ thể:

+ Nguồn lực từ giáo viên: Mọi mối quan tâm đều đòi hỏi nguồn lực vật chất, tài chính và nhân lực để hoàn thành các mục tiêu. Thông qua động lực, nguồn nhân lực có thể được sử dụng bằng cách tận dụng nó. Điều này có thể được thực hiện bằng cách xây dựng sự sẵn sàng làm việc của giáo viên. Điều này sẽ giúp nhà trường đảm bảo việc sử dụng các nguồn lực một cách tốt nhất có thể.

+ Cải thiện mức độ hiệu quả của giáo viên: Để đạt được hiệu quả công việc tốt nhất, khoảng cách giữa khả năng và sự sẵn lòng phải được lấp đầy, giúp cải thiện mức độ thực hiện của giáo viên. Điều này sẽ dẫn đến: Tăng chất lượng giáo dục; Giảm chi phí hoạt động giáo dục và nâng cao hiệu quả tổng thể giáo dục trong nhà trường.

+ Dẫn đến việc đạt được các mục tiêu của nhà trường: Các mục tiêu của nhà trường chỉ có thể đạt được khi có các yếu tố sau: Có khả năng sử dụng tốt nhất các nguồn lực; Có môi trường làm việc hợp tác; Các giáo viên hướng tới mục tiêu và họ hành động có mục đích; Các mục tiêu có thể đạt được nếu sự phối hợp và hợp tác diễn ra đồng thời và có thể được thực hiện một cách hiệu quả thông qua động lực.

+ Xây dựng mối quan hệ thân thiện: Động lực là một yếu tố quan trọng mang lại sự hài lòng cho giáo viên. Điều này có thể được thực hiện bằng cách ghi nhớ và lên kế hoạch khuyến khích vì lợi ích của giáo viên. Điều này có thể bắt đầu những điều sau: Khuyến khích bằng thù lao (tiền tệ) và phi tiền tệ; Cơ hội thăng tiến cho giáo viên; Không khuyến khích giáo viên làm việc kém hiệu quả.

Từ những phân tích trên, có thể nói rằng, nhu cầu, mong muốn có liên quan lẫn nhau và chúng là động lực để hành động. Người quản lý giáo dục có thể hiểu được những nhu cầu này và có thể lập kế hoạch tạo động lực cho phù hợp. Do đó, chúng ta có thể nói rằng, động lực là một quá trình liên tục vì quá trình tạo động lực dựa trên những nhu cầu là không giới hạn. Quá trình này nên được liên tục.

Như vậy, tạo động lực làm việc giúp cho giáo viên có thêm sức mạnh để duy trì công việc một cách bền bỉ, giúp giáo viên rèn luyện tay nghề, nâng cao trình độ chuyên môn đáp ứng các yêu cầu mới. Ngoài ra, tạo động lực giúp giáo viên sáng tạo trong công việc, gắn bó hơn với nghề.

2.3. Yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc cho giáo viên trường phổ thông hiện nay

2.3.1. Yếu tố thuộc về bản thân giáo viên

Bản chất của động lực làm việc xuất phát từ nhu cầu và việc đáp ứng nhu cầu. Song, nhu cầu chỉ chuyển hóa thành động lực làm việc khi gặp được các điều kiện, môi trường giúp đáp ứng nhu cầu. Vai trò của cán bộ quản lý chính là ở việc nhận diện nhu cầu, tạo môi trường, điều kiện để giúp giáo viên hoạt động hiệu quả nhằm đáp ứng các nhu cầu.

Các loại nhu cầu của con người vô cùng đa dạng, có thể sắp xếp theo thang bậc nhu cầu của Abraham Maslow [22] gồm: Nhu cầu sinh học, nhu cầu an toàn, nhu cầu tình cảm, nhu cầu tôn trọng và nhu cầu tự khẳng định; hoặc theo Clayton Alderfer [23] gồm 3 nhu cầu: Nhu cầu tồn tại, nhu cầu liên kết và nhu cầu phát triển.

Theo [21], có một số yếu tố cơ bản sau:

- + Nhu cầu sinh học: Tạo sự yên tâm, thoải mái với môi trường làm việc.
- + Nhu cầu an toàn: Cảm giác về sự an toàn, yên tâm, thoải mái trong công việc.
- + Nhu cầu về các mối quan hệ: Sự gắn kết, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc; Cảm giác được yêu thương, quý mến; Gắn bó với trường, lớp.
- + Nhu cầu được tôn trọng: Nhận thấy ý nghĩa của công việc và trách nhiệm của bản thân; Tăng cường sự tự tin về bản thân và sự cam kết trong công việc; Phát huy năng lực, sở trường cá nhân.
- + Nhu cầu tự khẳng định: Tăng khả năng sáng tạo trong công việc; Tự chủ, tự kiểm soát công việc; Tăng cường tự tôn về bản thân, tự hào về nghề nghiệp.

Theo Maslow, chỉ khi nào những nhu cầu bậc thấp được đáp ứng một cách tương đối thì những nhu cầu bậc cao mới nảy sinh. Điều này, gợi ý cho hiệu trưởng nhà trường trong việc chú ý đảm bảo các điều kiện làm việc tối thiểu cho giáo viên.

Những tác động theo gợi ý trên nhằm vào các nhu cầu của giáo viên nhưng mặt khác, nó lại tác động một cách sâu sắc đến các khía cạnh tâm lý khác của họ: tình cảm, hứng thú, thái độ... Từ đó, khích lệ giáo viên hành động hướng tới thực hiện hiệu quả hoạt động chung, nâng cao năng lực nghề nghiệp đáp ứng yêu cầu thực hiện CTGDPT 2018.

2.3.2. Yếu tố liên quan đến công việc trong trường phổ thông

Trong các yếu tố liên quan đến công việc trong trường phổ thông tác động đến động lực làm việc của giáo viên, dựa theo [21], [24], có những yếu tố cơ bản: Tính hấp dẫn của công việc và các kỹ năng mới họ học được; Tầm quan trọng của công việc; Mục tiêu của công việc và mức độ tự chủ trong thực hiện công việc. Cụ thể:

Tính hấp dẫn của công việc và các kỹ năng mới họ học được: Nếu giáo viên cảm nhận thấy được tính hấp dẫn của việc họ đang làm và những kỹ năng, năng lực mới họ sẽ hứng thú và tích cực hơn.

Tầm quan trọng của công việc: Là mức độ ảnh hưởng của công việc mà mỗi giáo viên đang thực hiện đối với những đồng nghiệp khác, đối với nhà trường và với công cuộc đổi mới giáo dục nói chung. Khi nhận thức được tầm quan trọng của công việc mình đang làm, giáo viên sẽ có nỗ lực nhiều hơn để thực hiện công việc.

Mục tiêu của công việc sẽ có ý nghĩa khuyến khích tích cực của giáo viên khi mục tiêu rõ ràng (giáo viên biết mình sẽ đi tới đâu, mức mình cần đạt là gì) và mang tính thử thách (tức là có độ khó mà ở đó giáo viên có thể đạt được nếu họ nỗ lực).

Mức độ tự chủ trong thực hiện công việc: Khi được tự chủ, giáo viên có xu hướng đón nhận những trách nhiệm lớn hơn và khi đó kết quả công việc sẽ tỉ lệ thuận với nỗ lực của họ.

2.3.3. Yếu tố thuộc về nhà trường tác động đến động lực làm việc

Trong các yếu tố thuộc về nhà trường tác động đến động lực làm việc của giáo viên, dựa theo [21], [24] có những yếu tố cơ bản sau:

Điều kiện làm việc: Các bằng chứng nghiên cứu trong và ngoài nước cho thấy rằng, uy tín của nghề giáo viên ngày càng giảm cùng với môi trường làm việc không hài lòng là lí do phổ biến dẫn đến việc luân chuyển giáo viên, rời ngành, trong đó, tiền lương là một yếu tố (Borman & Dowling, 2008 [25]; Ingersoll & Smith, 2004 [26]; TemaNord, 2010 [27]). Hơn nữa, điều kiện làm việc không đầy đủ của một trường học làm giảm vị thế của nghề nghiệp và gây khó khăn cho việc tuyển dụng giáo viên mới (Ingersoll, 2001 [28]). Ngoài ra, như được đưa ra bởi Ronfeldt et al. (2013) [29] việc tuyển dụng, thuê giáo viên thời vụ và đào tạo giáo viên mới đòi hỏi chi phí tài chính đáng kể, những chi phí này làm tiêu hao các nguồn lực có thể được chi vào việc cải thiện môi trường làm việc của các trường học, đây là một bước quan trọng để giữ chân các giáo viên có trình độ (Borman & Dowling, 2008). Do đó, các biện pháp chính sách phải hướng đến tăng động lực, niềm đam mê với nghề đối với mỗi giáo viên. Nếu điều kiện môi trường làm việc trong nhà trường thuận lợi, phù hợp, họ sẽ cảm thấy thoải mái về tinh thần, giảm stress, có khả năng phục hồi cao... động lực làm việc của họ sẽ tăng lên và ngược lại.

Giá trị cốt lõi của nhà trường: Giá trị cốt lõi của trường phổ thông là các nguyên tắc, nguyên lí nền tảng và bền vững của nhà trường, tồn tại không phụ thuộc vào thời gian, có giá trị và tầm quan trọng với bên trong nhà trường. Hiệu trưởng trường phổ thông phải tìm ra những câu trả lời cho những câu hỏi: các giá trị được đề cao trong trường phổ thông là gì? điều gì là quan trọng đối với nhà trường phổ thông? những hành vi nào trong nhà trường phổ thông là cần thiết cho sự thành công đối với nhà trường...

Phong cách lãnh đạo của Hiệu trưởng trường phổ thông: Với phong cách lãnh đạo linh

hoạt, sáng suốt phù hợp tình huống, Hiệu trưởng nhà trường có khả năng khai thác năng lực, tiềm năng của giáo viên, lôi cuốn họ vào việc đạt mục tiêu của nhà trường.

Hệ thống thông tin nội bộ: Hệ thống thông tin đầy đủ, cập nhật, minh bạch trong nhà trường tạo cho giáo viên niềm tin rằng, từng cá nhân được trao những nhiệm vụ, quyền hạn và lợi ích xứng đáng, được đánh giá và đối xử công bằng...

Chính sách nhân sự: Đưa ra chỉ dẫn cho người quản lý cần làm gì để phù hợp với mục tiêu của tổ chức và sự mong đợi của giáo viên, từ đó, đáp ứng lại các nhu cầu, mục tiêu cá nhân. Đảm bảo phân công công việc, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng giáo viên phù hợp, đánh giá công bằng.

Văn hoá nhà trường: Văn hoá nhà trường tốt sẽ tạo sự gắn bó của giáo viên với trường, có cảm hứng và động lực trong làm việc và đổi mới. Ngược lại, văn hoá nhà trường kém sẽ tạo ra một nhà trường với kỷ luật lỏng lẻo, giá trị nghèo nàn... sẽ làm cho giáo viên thiếu niềm tự hào, niềm tin vào nhà trường từ đó cản trở sự học hỏi, phát triển. Hiệu trưởng các trường phổ thông cần căn cứ vào thông tư số 06/2019/TT-BGDĐT ngày 12/4/2019 của Bộ GDĐT quy định về quy tắc ứng xử trong các cơ sở giáo dục mầm non, cơ sở GDPT và cơ sở giáo dục thường xuyên để ban hành và hoàn thiện bộ quy tắc ứng xử trong nhà trường. Điều này một mặt giúp các nhà trường định hình rõ ràng văn hóa làm việc trong hành vi mỗi cá nhân, mặt khác tạo hành lang pháp lý để các nhà trường cải thiện môi trường làm việc nhằm tạo động lực cho giáo viên [21].

2.4. Biện pháp tạo động lực làm việc cho giáo viên phổ thông

2.4.1. Thúc đẩy động lực làm việc của giáo viên thông qua lợi ích kinh tế

Tiền lương có vai trò quan trọng trong việc duy trì, khích lệ cố gắng làm việc của giáo viên để thỏa mãn nhu cầu bản thân và cải thiện chất lượng giảng dạy của họ. Sự hài lòng về tiền lương của người giáo viên có ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc và sự gắn bó của họ đối với nhà trường. Tuy nhiên, bản thân tiền lương chưa phải là động lực, nhưng nó là yếu tố giúp duy trì động lực [21]. Vì thế, để giúp giáo viên yên tâm về khoản thu nhập của mình, nhà trường cần đảm bảo những nguyên tắc đúng, đầy đủ và kịp thời trong chi trả lương. Thực tế, trong quá trình phân công công việc, có thể xảy ra hiện tượng thừa hoặc thiếu giờ (cục bộ), nếu Hiệu trưởng trường phổ thông không chú ý và trả lương thừa giờ cho giáo viên kịp thời hoặc phân công lại công việc có thể xảy ra hiện tượng chán nản, làm việc thiếu hiệu quả, thiếu động lực khi phải đảm nhận quá nhiều việc.

Tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính được chi trả cho sự thực hiện hiệu quả công việc của giáo viên. Nếu như tiền lương có ý nghĩa duy trì động lực làm việc thì tiền thưởng có tác dụng rất tích cực trong tạo động lực đối với giáo viên trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Mục tiêu của thưởng là giảm bớt tính bình quân trong trả lương, do đó, khuyến khích và tạo động lực cho giáo viên.

Trong khen thưởng, cần đảm bảo các nguyên tắc khách quan công bằng, dựa trên thành tích và khen thưởng kịp thời, trao thưởng công khai.

Chế độ phúc lợi: Các chương trình phúc lợi góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho giáo viên thúc đẩy họ nâng cao chất lượng công việc [21].

2.4.2. Thúc đẩy động lực làm việc của giáo viên thông qua công việc

Phân công công việc phù hợp là điều kiện quan trọng để giáo viên có thể thực hiện hiệu quả công việc đó. Theo [21], [24], để tạo được sự đồng thuận và huy động được sự tích cực của giáo viên khi thực hiện các nhiệm vụ công việc đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục người hiệu trưởng trường phổ thông cần:

- Nhận diện được năng lực, sở trường, tính cách của mỗi giáo viên và tạo cơ hội cho họ được làm những công việc phù hợp với tố chất của mình. Phân công công việc phù hợp với năng lực giáo viên và khả năng phát triển của họ trong tương lai.

- Tạo điều kiện cho người giáo viên phát huy khả năng, tiềm năng và sự sáng tạo của họ. Ví

dụ: Phân công phối hợp những giáo viên nhiều kinh nghiệm với các giáo viên trẻ để khai thác được thế mạnh của mỗi bên.

- Phân công công việc gắn liền với kết quả thiết kế và phân tích công việc.

Xác định rõ mục tiêu cho giáo viên tạo hướng đích và chỉ dẫn giáo viên biết rõ mục tiêu của việc mình đang làm. Đây là việc rất quan trọng bởi vì chỉ khi từng giáo viên hiểu được mục tiêu cần thực hiện thì họ mới có động lực và đích phấn đấu. Việc xác định mục tiêu cho cá nhân cần căn cứ vào mục tiêu của nhà trường và có phải sự trao đổi, tham khảo ý kiến của họ.

Trao quyền tự chủ và huy động sự tham gia của giáo viên. Tiếp theo việc hiểu rõ mục tiêu của đổi mới trong nhà trường và thực hiện CTGDPT 2018, hiệu trưởng trường phổ thông khi trao quyền tự chủ cho giáo viên sẽ khuyến khích họ nỗ lực làm việc gắn liền với tăng trách nhiệm trong công việc của họ. Phương pháp này yêu cầu hiệu trưởng trường phổ thông phải sử dụng tốt nhất năng lực của giáo viên trong việc hoàn thành mục tiêu đề ra. Bên cạnh đó, trao quyền tức là làm cho giáo viên được tự do sáng tạo và làm công việc theo cách thức, lối tư duy riêng của họ, điều này đặc biệt cần thiết đối với công việc giảng dạy trong nhà trường và đối với việc thực hiện các tình huống trong đổi mới giáo dục, hướng đến phát triển năng lực của người dạy và người học. Như vậy, giáo viên được phát huy năng lực của bản thân, dần dần thoả mãn nhu cầu về quyền lực, nhu cầu được tôn trọng và được tự khẳng định bản thân.

2.4.3. Thúc đẩy động lực làm việc của giáo viên thông qua cải thiện môi trường làm việc

Thực tế thấy rằng, để giảng dạy một cách hiệu quả, sức khỏe thể chất và tinh thần của giáo viên cũng cần được quan tâm, chăm sóc đặc biệt bằng việc tạo ra môi trường làm việc tích cực.

Môi trường làm việc là yếu tố quan trọng giúp tạo động lực hay làm giảm động lực làm việc của giáo viên, vì vậy, cán bộ quản lý nhà trường cần quan tâm yếu tố môi trường làm việc. Theo [21], [24], để cải thiện môi trường làm việc, cần chú ý đến các nội dung sau:

Cải thiện điều kiện làm việc: Biện pháp này giúp giáo viên bảo vệ sức khỏe thể chất và tinh thần, tạo niềm vui và động lực trong công việc, được thực hiện thông qua các hoạt động: Cải thiện cảnh quan nhà trường, đảm bảo xanh, sạch, đẹp và an toàn, tạo tâm lý dễ chịu, thoải mái khi làm việc; Đầu tư, cung cấp trang thiết bị cần thiết cho quá trình thực hiện giảng dạy để giảm bớt những tiêu hao về thể lực, trí lực của giáo viên; Đảm bảo vệ sinh, an toàn lao động...

Xây dựng bầu không khí làm việc thân thiện: Bầu không khí tâm lý thuận lợi là môi trường làm việc với biểu hiện của những mối quan hệ tốt đẹp trong tập thể. Đó là mối quan hệ tôn trọng, bình đẳng, dân chủ, hiểu biết lẫn nhau, thông cảm, trao đổi tâm tư nguyện vọng, sẵn sàng tương trợ giúp đỡ lẫn nhau.

2.4.4. Tạo động lực làm việc thông qua đào tạo, bồi dưỡng và phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên

Nhu cầu được học tập nâng cao trình độ là nhu cầu chính đáng của mỗi giáo viên. Khi giáo viên ngày càng hoàn thiện về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ thì cơ hội để phát triển sự nghiệp của bản thân càng được rộng mở. Ta có thể nhìn nhận ở hai khía cạnh, đối với giáo viên và đối với nhà trường, ngành giáo dục (tổ chức). Với người giáo viên, đào tạo, bồi dưỡng giúp họ hoàn thiện bản thân, tăng cơ hội thành đạt, thăng tiến trong tổ chức, duy trì và thúc đẩy động lực làm việc. Còn đối với tổ chức, biện pháp đào tạo, bồi dưỡng có tác dụng nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên cả về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và phẩm chất đạo đức. Từ đó, giúp giáo viên thúc đẩy động lực làm việc, góp phần nâng cao năng suất, hiệu quả lao động của tổ chức. Như vậy, dù được nhìn nhận ở hai khía cạnh khác nhau nhưng mục tiêu của đào tạo, bồi dưỡng đều hướng đến sự phát triển cá nhân và của tổ chức thông qua việc thoả mãn nhu cầu của người giáo viên, đó là được hoàn thiện bản thân. Để tạo động lực làm việc cho giáo viên, khi thực hiện biện pháp đào tạo, bồi dưỡng cần đáp ứng một số yêu cầu cụ thể như: đảm bảo sự công bằng khi thực hiện đào tạo, bồi dưỡng, tạo cơ hội ngang nhau để các giáo viên được tham gia khóa đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ, năng lực trong quá trình công tác; Xây dựng chương trình, nội

dung, hình thức đào tạo, bồi dưỡng phù hợp, thích ứng với yêu cầu công việc của giáo viên và của tổ chức; Xây dựng quy hoạch đào tạo, bồi dưỡng rõ ràng minh bạch giúp giáo viên có định hướng phát triển nghề nghiệp, giúp tổ chức có cái nhìn tổng thể trong ngắn hạn và dài hạn về chất lượng đội ngũ giáo viên, tạo cơ hội thăng tiến cho giáo viên hoàn thành tốt công việc và có nhiều đóng góp cho tổ chức. Đây chính là biện pháp quan trọng, thúc đẩy bản thân giáo viên có động lực làm việc, tổ chức hoạt động có hiệu quả, từ đó, góp phần nâng cao hiệu quả chất lượng nguồn nhân lực cho ngành giáo dục.

2.4.5. Tăng cường động lực làm việc cho giáo viên thông qua mối quan hệ tích cực giữa gia đình học sinh và giáo viên

Trong các yếu tố quyết định đến sự tiến bộ của học sinh, yếu tố tham gia của gia đình là rất quan trọng. Sự hợp tác giữa nhà trường và gia đình có thể cải thiện điểm số, sự chuyên cần, bền bỉ và động lực học tập của học sinh. Cha mẹ học sinh và giáo viên đều đóng vai trò quan trọng trong việc giáo dục học sinh. Học sinh học tập tốt nhất khi cha mẹ, giáo viên và các thành viên khác trong gia đình và cộng đồng làm việc cùng nhau để khuyến khích và hỗ trợ chúng. Thực tế cơ bản này nên là một nguyên tắc chỉ đạo khi chúng ta nghĩ về cách tổ chức trường học và cách dạy-học. Trường học một mình không thể giải quyết tất cả các nhu cầu phát triển của học sinh, sự tham gia có ý nghĩa của cha mẹ và sự hỗ trợ từ cộng đồng là rất cần thiết. Sẽ dễ dàng hơn để có những cuộc trò chuyện về những chủ đề khó khăn khi các mối quan hệ bền chặt, giáo viên có thể truyền đạt một thử thách cho học sinh và cha mẹ sẽ tin tưởng hơn vào quan điểm của giáo viên vì sự kết nối tích cực của họ, học sinh ít lo lắng hơn khi đối mặt với thử thách vì họ có niềm tin rằng, họ có thể vượt qua những trở ngại khi có giáo viên và cha mẹ ở bên cạnh. Khi giáo viên tìm kiếm, hoặc ít nhất là cởi mở với những gì người học biết, những gì họ hiểu, họ mắc lỗi ở đâu, khi họ nhận thức sai, khi họ không tham gia - thì việc dạy và học có thể đồng bộ và mạnh mẽ, khi đó, động lực làm việc của giáo viên càng được tăng cường.

Ngoài ra, phản hồi từ cha mẹ học sinh giúp giáo viên đánh giá lại phương pháp dạy-học, tiếp tục phát huy những thế mạnh, khắc phục những hạn chế. Đối với nhà quản lý giáo dục, những phản hồi từ cha mẹ học sinh giúp họ có những đánh giá, nhận định về năng lực làm việc của giáo viên, từ đó, có những quyết định phù hợp.

2.4.6. Tạo động lực cho giáo viên qua đánh giá công bằng, khách quan

Đây là yếu tố quan trọng để duy trì động lực làm việc của giáo viên và cũng là yếu tố hàng đầu triết tiêu động lực làm việc nếu như thực hiện không tốt. Muốn tạo sự công bằng khách quan trong đánh giá, cần: Xây dựng được các tiêu chí đánh giá rõ ràng và có thể định lượng được. Hệ thống các tiêu chí đánh giá phải được phổ biến rộng rãi cho mọi giáo viên trong nhà trường biết và phải nhận được sự chấp nhận của họ. Quy trình đánh giá phải rõ ràng, công khai, minh bạch và giáo viên cần được tham gia vào quy trình đánh giá đó. Loại bỏ các lỗi trong đánh giá như: định kiến, chủ quan, cào bằng trong đánh giá... Cần đánh giá đúng những công lao, đóng góp của họ để khuyến khích giáo viên cố gắng làm việc.

Khuyến khích sáng tạo: Mọi giáo viên sẽ cảm thấy có động lực hơn nếu họ làm việc trong một môi trường nơi họ được thử thách và có cơ hội để đổi mới. Đặc biệt, đứng trước yêu cầu đổi mới giáo dục, nhà trường cần khuyến khích các giáo viên có nhiều ý tưởng hơn cho cách làm việc, môi trường làm việc để chính bản thân họ hài lòng với những suy nghĩ của mình, khiến tinh thần làm việc phấn chấn và hứng khởi hơn. Đồng thời, cũng tạo cơ hội và hỗ trợ mọi điều kiện để họ có thể vận dụng những sáng kiến vào thực tiễn công việc.

3. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy gần với những nhận định trong các nghiên cứu trước đó của (Latham và Pinder, 2005; Deci và Ryan, 1985; Bauer,... 2016; Legault, 2016). Christina Cipriano& Marc Brackett đã từng nói: Nếu chúng ta muốn giáo viên thành công trong giảng dạy

học sinh, trường học nên là nơi khiến họ có động lực phát huy những gì tốt nhất. Những biện pháp nêu trong bài viết nhằm tạo động lực làm việc cho giáo viên phổ thông.

Để các biện pháp này đi vào thực tiễn cuộc sống, chúng tôi kiến nghị:

Đối với nhà trường phổ thông:

+ Nhà trường hoàn thiện công tác đánh giá chất lượng giáo viên, thông qua phân tích công việc, đánh giá việc thực hiện công việc chính xác. Căn cứ vào những đặc điểm tâm lý riêng của giáo viên để động viên kịp thời những đóng góp của họ.

+ Nhà trường luôn hướng tới cải thiện điều môi trường kiện làm việc, tạo cơ hội để giáo viên có điều kiện được học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ.

+ Xây dựng văn hóa trường học.

Đối với ngành giáo dục:

+ Cần đánh giá mức độ đáp ứng tiền lương của giáo viên với nhu cầu cuộc sống. Đề xuất những chính sách tiền lương phù hợp với thực tiễn, đảm bảo lợi ích cho giáo viên.

+ Đẩy nhanh quá trình nâng cấp cơ sở vật chất trong các nhà trường tại các vùng khó khăn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bedeian, A. G., 1993. *Management*. 3rd ed. New York: Dryden Press.
- [2] Kreitner, R., 1995. *Management*. 6th ed. Boston: Houghton Mifflin.
- [3] Higgins, J. M., 1994. *The management challenge*. 2nd ed. New York: Macmillan.
- [4] Kanfer, R., 2009. Work motivation: Identifying use-inspired research directions. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2, 77–93.
- [5] Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E., 2017. Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338–355. <https://doi.org/10.1037/apl0000133>
- [6] Pinder, C. C., 2008. *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). Psychology Press.
- [7] Latham, G. P., & Pinder, C. C., 2005. Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- [8] Tziner, A., Fein, E., and Oren, L., 2012. *Human motivation outcomes*. In C.L. Cooper, A. Pandey and J.C. Quick, eds. 2012. *Downsizing: Is less still more? Downsizing in a Global Retrenchment and Beyond*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- [9] Ryan, R. M., & Deci, E. L., 2000b. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- [10] Deci, E. L., & Ryan, R. M., 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- [11] Legauer K. N., Orvis K. A., Ely K., Surface E. A., 2016. Re-examination of motivation in learning contexts: meta-analytically investigating the role type of motivation plays in the prediction of key training outcomes. *J. Bus. Psychol.* 31 33–50. 10.1007/s10869-015-9401
- [12] Legault L., 2016. “Intrinsic and extrinsic motivation,” in *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, eds Virgil Z. H., Shackelford T. K., (New York, NY: Springer), 1–3.
- [13] Deci E. L., Koestner R., Ryan R. M., 1999. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychol. Bull.* 125 627–668.
- [14] Rockmann K. W., Ballinger G. A., 2017. Intrinsic motivation and organizational identification among on-demand workers. *J. Appl. Psychol.* 102 1305–1316. 10.1037/apl0000224

- [15] Kelly, J., 1974. *Organizational Behavior*. Illinois, Richard D. Irwin Inc., 303p
- [16] Brophy, J. 1983 Classroom organization and management. *Elementary School Journal*, 83(4): 265–85.
- [17] Atkinson, E.S., 2000. An investigation into the relationship between teacher motivation and pupil motivation. *Educational Psychology*, 20(1): 45–57., 20(2): 94–13
- [18] Reyes, P., 1990. Individual work orientation and teacher outcomes. *Journal of Educational Research* 83, no. 6: 32735
- [19] Anderson, M.B and Iwanicki, E.F. 1984. *Teacher motivation and its relationship to burnout*. Educational Administration
- [20] Henderson-Sparks, Joan C.; And Others, 1995. *Managing Your Marginal Teachers*. ISSN-0271-6062, Vol. 74, No. 4, p32-35.
- [21] Chương trình ETEP, Tài liệu hướng dẫn bồi dưỡng cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông cốt cán, Mô đun 02. Quản trị nhân sự trong trường TH, THCS, THPT. 2020.
- [22] Abraham Maslow, 1943. *A Theory of Human Motivation*. Psychological Assessment.
- [23] Clayton Alderfer modify. ERG theory of Clayton Alderfer is a modification of Maslow's hierarchy of needs (A. H. Maslow 1943- *A Theory of Human Motivation*. Originally Published in Psychological Review, 50, 370-396).
- [24] Chương trình Giáo dục phổ thông tổng thể, 2018. Bộ Giáo dục và Đào tạo.
- [25] Borman, G. D., & Dowling, N. M., 2008. Teacher attrition and retention: A meta-analytic and narrative review of the research. *Review of Educational Research*, 78(3), 367–409.
- [26] Ingersoll, R. M., & Smith, T. M., 2004. The wrong solution to the teacher shortage. *Educational Leadership*, 60(8), 30–33.
- [27] Tema Nord., 2010. *Rekruteringsproblematikken på de nordiske læreruddannelser*. 2010:533 [Recruitment problems in Nordic teacher education programs]. København: Nordisk Ministerråd.
- [28] Ingersoll, R. M., 2001. Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499–534.
- [29] Ronfeldt, M., Loeb, S., & Wyckoff, J., 2013. How teacher turnover harms student achievement. *American Educational Research Journal*, 50(1), 4–36.

ABSTRACT

Measures to work motivation for teachers in school today

Nguyen Van Luong

Department of Training Management, Ho Chi Minh National Academy of Politics

Teachers' motivation is very important in the educational development. Teachers' motivation in the educational institutions is one of the most important matters starting from the responsibilities that they have regarding teaching process. *Research objective*: measures to work motivation for teachers in school. *Research method*: from the research in Vietnam and internationally about the work motivation of teachers and ETEP project. *Research results*: research has clarified the role of motivation and work motivation. The author gave some measures: Through economic benefits; through work; improve the working environment; through training, fostering and developing professional capacity for teachers; fair and objective assessment.

Keyword: motivation, motivating teachers, high schools.