

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC GIÁO DỤC

TRẦN THỊ HẰNG

**QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC
CHO GIÁO VIÊN TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ HÒA LONG,
THÀNH PHỐ BẮC NINH, TỈNH BẮC NINH TRONG
BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN LÝ GIÁO DỤC

HÀ NỘI – 2019

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC GIÁO DỤC

TRẦN THỊ HẰNG

**QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC
CHO GIÁO VIÊN TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ HÒA LONG,
THÀNH PHỐ BẮC NINH, TỈNH BẮC NINH TRONG
BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN LÝ GIÁO DỤC
CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ TRƯỜNG HỌC
Mã số: THÍ ĐIỂM

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS Đặng Xuân Hải

HÀ NỘI – 2019

LỜI CẢM ƠN

Trong suốt thời gian học tập và nghiên cứu luận văn, em đã nhận được rất nhiều sự quan tâm, giúp đỡ của thầy cô, bạn bè và gia đình. Em xin trân trọng cảm ơn Lãnh đạo, quý thầy cô giáo của trường Đại học Giáo dục - Đại học Quốc gia Hà Nội đã giúp đỡ em trong quá trình học tập tại trường, đồng thời đã nhiệt tình giúp đỡ và tạo điều kiện thuận lợi cho em trong việc hoàn thành luận văn.

Đặc biệt, em xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành và sâu sắc tới PGS.TS Đặng Xuân Hải – người đã tận tình hướng dẫn, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi nhất để em có thể hoàn thành luận văn của mình.

Trong quá trình thực hiện luận văn, do hạn chế về lý luận cũng như kinh nghiệm của bản thân, thời gian nghiên cứu còn eo hẹp nên luận văn không thể tránh khỏi những sai sót. Em rất mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của các nhà khoa học, các thầy cô giáo và các bạn để em hoàn thành luận văn một cách tốt nhất.

Em xin chân thành cảm ơn!

Tác giả

Trần Thị Hằng

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

CBQL	Cán bộ quản lý
BGH	Ban giám hiệu
GD&ĐT	Giáo dục và Đào tạo
GV	Giáo viên
HS	Học sinh
HT	Hiệu trưởng
QL	Quản lý
THCS	Trung học cơ sở
THPT	Trung học phổ thông
SL	Số lượng
UBND	Ủy ban Nhân dân

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN	i
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	ii
DANH MỤC BẢNG	vii
DANH MỤC BIỂU ĐỒ	ix
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO GIÁO VIÊN TRUNG HỌC CƠ SỞ TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC	6
1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề liên quan đến đề tài	6
1.1.1. Nghiên cứu ngoài nước.....	6
1.1.2. Nghiên cứu trong nước	8
1.2. Những khái niệm cơ bản.....	10
1.2.1. Quản lý và các chức năng của quản lý	10
1.2.2. Quản lý giáo dục.....	15
1.2.3. Động lực.....	16
1.2.4. Động lực của giáo viên	17
1.2.5. Tạo động lực.....	17
1.3. Lí luận về tạo động lực	17
1.3.1. Một số tiếp cận về tạo động lực	17
1.3.2. Phân loại động lực	22
1.3.3. Đặc điểm lao động của giáo viên trung học cơ sở.....	22
1.3.4. Một số nội dung liên quan đến tạo động lực cho giáo viên THCS.....	26
1.3.5. Biện pháp tạo động lực cho giáo viên	29
1.4. Các chức năng quản lý trong hoạt động tạo động lực cho giáo viên.....	38
1.4.1. Chức năng lập kế hoạch trong hoạt động tạo động lực.....	38
1.4.2. Chức năng tổ chức trong hoạt động tạo động lực.....	39
1.4.3. Chức năng chỉ đạo trong hoạt động tạo động lực	39

1.4.4. Chức năng kiểm tra, đánh giá trong hoạt động tạo động lực	40
1.5. Vai trò của hiệu trưởng nhà trường trong hoạt động tạo động lực cho giáo viên.....	40
1.6. Những yêu cầu của đổi mới giáo dục đối với trường trung học cơ sở và với vấn đề tạo động lực đối với giáo viên trung học cơ sở.....	42
1.6.1. Bối cảnh đổi mới giáo dục Việt Nam.....	42
1.6.2. Những yêu cầu của đổi mới giáo dục đối với giáo viên trung học cơ sở....	43
1.6.3. Những yêu cầu của đổi mới giáo dục đối với tạo động lực cho giáo viên trung học cơ sở.....	45
1.7. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động tạo động lực cho giáo viên trung học cơ sở.....	46
1.7.1. Yếu tố thuộc về cá nhân.....	46
1.7.2. Các yếu tố thuộc về nhà trường trung học cơ sở	49
Kết luận chương 1	54
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO GIÁO VIÊN TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ HÒA LONG, THÀNH PHỐ BẮC NINH, TỈNH BẮC NINH TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC.....	55
2.1. Khái quát về tình hình và định hướng phát triển giáo dục của trường trung học cơ sở Hòa Long, thành phố Bắc Ninh, tỉnh Bắc Ninh	55
2.1.1. Tình hình nhà trường.....	55
2.1.2. Định hướng phát triển giáo dục của trường trung học cơ sở Hòa Long trong giai đoạn hiện nay	59
2.2. Cách thức khảo sát thực trạng.....	60
2.2.1. Mục đích khảo sát.....	60
2.2.2. Đối tượng khảo sát	60
2.2.3. Nội dung khảo sát.....	60
2.2.4. Thời gian khảo sát	60
2.2.5. Phương pháp khảo sát.....	60

2.3. Kết quả khảo sát thực trạng hoạt động tạo động lực cho giáo viên trường trung học cơ sở Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục	62
2.3.1. Thực trạng nhận thức về tạo động lực của giáo viên và cán bộ quản lý trường trung học cơ sở Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục	62
2.3.2. Thực trạng nhận thức về những yêu cầu của đổi mới giáo dục của giáo viên trường THCS Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục.....	64
2.3.3. Thực trạng nhận thức về vai trò tạo động lực cho giáo viên trường trung học cơ sở Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục.....	65
2.3.4. Thực trạng nhận thức và triển khai các biện pháp tạo động lực cho giáo viên trường THCS Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục.....	66
2.3.5. Thực trạng về động lực của giáo viên trường THCS Hòa Long	71
2.3.6. Thực trạng về các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động tạo động lực cho giáo viên trường THCS Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục	77
2.4. Thực trạng quản lý hoạt động tạo động lực cho giáo viên trường trung học cơ sở Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục.....	90
2.4.1. Thực trạng vai trò của Hiệu trưởng trong hoạt động tạo động lực cho giáo viên ở trường THCS Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục	90
2.4.2. Thực trạng thực hiện quy trình tạo động lực của Hiệu trưởng trong hoạt động tạo động lực cho giáo viên ở trường trung học cơ sở Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục	92
2.4.3. Thực trạng triển khai các chức năng quản lý trong tạo động lực ở trường trung học cơ sở Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục	94
2.5. Đánh giá chung về thực trạng hoạt động tạo động lực và quản lý hoạt động tạo động lực cho giáo viên ở trường trung học cơ sở Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục	98
2.5.1. Thuận lợi	98
2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	99
Kết luận chương 2	102

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO GIÁO VIÊN TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC Ở TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ HÒA LONG, THÀNH PHỐ BẮC NINH, TỈNH BẮC NINH	104
3.1. Nguyên tắc xây dựng các biện pháp	104
3.1.1. Đảm bảo tính toàn diện và hệ thống.....	104
3.1.2. Đảm bảo tính khoa học	104
3.1.3. Đảm bảo tính hiệu quả.....	104
3.1.4. Đảm bảo tính khả thi	105
3.2. Các nhóm biện pháp quản lý hoạt động tạo động lực cho giáo viên trường trung học cơ sở Hòa Long, thành phố Bắc Ninh, tỉnh Bắc Ninh trong bối cảnh đổi mới giáo dục.....	105
3.2.1. Nhóm biện pháp phát huy động lực bên trong của giáo viên.....	105
3.2.2. Nhóm biện pháp tạo động lực bên ngoài cho giáo viên.....	109
3.2.3. Nhóm biện pháp phát huy vai trò của Ban giám hiệu nhà trường trong việc tạo động lực cho giáo viên	116
3.3. Khảo nghiệm tính cấp thiết và tính khả thi của các biện pháp tạo động lực cho giáo viên trong bối cảnh đổi mới giáo dục ở trường trung học cơ sở Hòa Long trong giai đoạn hiện nay	127
3.3.1. Mô tả cách thức khảo sát	127
3.3.2. Kết quả khảo sát và phân tích	128
Kết luận chương 3	134
KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ.....	135
1. Kết luận.....	135
2. Khuyến nghị.....	135
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	138
PHỤ LỤC	

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1. Số lượng học sinh trường THCS Hòa Long năm học 2018 - 2019	59
Bảng 2.2. Ý nghĩa của từng giá trị trung bình đối với thang đo	62
Bảng 2.3. Điểm trung bình và mức độ động lực làm việc của mình hiện tại .	71
Bảng 2.4. Mối quan hệ giữa mức độ động lực làm việc của GV với độ tuổi.	72
Bảng 2.5. Mối quan hệ giữa mức độ động lực làm việc của GV với giới tính.....	72
Bảng 2.6.Mối quan hệ giữa mức độ động lực làm việc của GV với thâm niên công tác	73
Bảng 2.7. Mối quan hệ giữa mức độ động lực làm việc của GV với trình độ chuyên môn.....	74
Bảng 2.8. Yếu tố nhận thức của GV về đáp ứng yêu cầu nghề nghiệp.....	77
Bảng 2.9. Yếu tố nhu cầu cá nhân	78
Bảng 2.10. Yếu tố hứng thú với công việc.....	79
Bảng 2.11. Yếu tố tính chất công việc	80
Bảng 2.12. Yếu tố mức độ tự chủ trong công việc	81
Bảng 2.13. Yếu tố thu nhập	83
Bảng 2.14. Yếu tố phong cách lãnh đạo và uy tín cá nhân của HT	85
Bảng 2.15. Yếu tố mức độ GV hài lòng môi trường vật chất	87
Bảng 2. 16. Yếu tố mức độ GV hài lòng môi trường phi vật chất	88
Bảng 2. 17. Yếu tố mức độ ảnh hưởng của thái độ và thành tích học tập của người học	89
Bảng 2. 18. Triển khai chức năng lập kế hoạch trong quản lý hoạt động tạo động lực	94
Bảng 2. 19. Triển khai chức năng tổ chức trong QL hoạt động tạo động lực	95
Bảng 2. 20. Triển khai chức năng chỉ đạo trong QL hoạt động tạo động lực.	96
Bảng 2.21. Triển khai chức năng đánh giá trong QL hoạt động tạo động lực	97

Bảng 3. 1. Kết quả khảo sát về mức độ cần thiết của các biện pháp quản lý hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV trường THCS Hòa Long trong bối cảnh đổi mới GD	128
Bảng 3.2. Kết quả khảo sát về tính khả thi của các biện pháp quản lý hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV ở trường THCS Hòa Long trong bối cảnh đổi mới GD	130

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1. Trình độ chuyên môn GV	56
Biểu đồ 2.2. Độ tuổi của giáo viên	56
Biểu đồ 2.3. Giới tính của GV	57
Biểu đồ 2.4. thâm niên công tác của GV	58
Biểu đồ 2.5. Nhận thức của GV về hoạt động tạo động lực cho GV	63
Biểu đồ 2.6. Nhận thức của GV về những yêu cầu của đổi mới giáo dục đối với người GV THCS	64
Biểu đồ 2.7. Nhận thức về vai trò của hoạt động tạo động lực cho GV trong bối cảnh đổi mới giáo dục	65
Biểu đồ 2.8. Các biện pháp tăng cường động lực cho đội ngũ GV của nhà trường	67
Biểu đồ 2.9. Việc thực hiện các hoạt động của GV.....	75
Biểu đồ 3.1. Kết quả khảo sát mức độ cần thiết của các biện pháp	129
Biểu đồ 3.2. Kết quả khảo sát tính khả thi của các biện pháp.....	131

MỞ ĐẦU

1. Lí do chọn đề tài

Đứng trước sự phát triển như vũ bão của cuộc cách mạng khoa học và công nghệ, giáo dục và đào tạo trở thành yếu tố quyết định trực tiếp đến sự phát triển của mỗi quốc gia, mỗi dân tộc. Ở Việt Nam, phát triển giáo dục và đào tạo được coi là quốc sách hàng đầu, là một trong những động lực quan trọng thúc đẩy sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Sự nghiệp đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục - đào tạo là hết sức khó khăn, phức tạp nhưng là nhiệm vụ cấp thiết, phải làm. Xác định vai trò to lớn của đội ngũ nhà giáo, Đảng ta khẳng định đội ngũ GV có vai trò quyết định đến sự thành công hay thất bại của công cuộc đổi mới giáo dục, *“GV là lực lượng cốt cán trong sự nghiệp phát triển văn hóa – giáo dục”, “là lực lượng trung tâm quyết định chất lượng giáo dục – đào tạo”*. Để đáp ứng mục tiêu đổi mới đòi hỏi đội ngũ GV cần có những kiến thức, kỹ năng, phẩm chất đạo đức cùng những năng lực nghề nghiệp mới... Nhiệm vụ xây dựng và phát triển đội ngũ nhà giáo vừa là nhu cầu cấp thiết trước mắt nhưng cũng là vấn đề mang tính chiến lược của mỗi nhà trường. Vấn đề phát huy hết khả năng, năng lực cũng như lòng nhiệt tình, sự sáng tạo của đội ngũ nhà giáo là vai trò và trách nhiệm của các nhà quản lý giáo dục, để làm được điều đó, đòi hỏi các nhà quản lý trước hết phải xây dựng được các giải pháp hiệu quả nhằm tạo động lực cho đội ngũ GV. Động lực là yếu tố quan trọng nhất thúc đẩy đội ngũ GV phấn đấu, nỗ lực, tìm tòi, học hỏi... từ đó nâng cao kiến thức, trình độ để tự hoàn thiện và phát triển bản thân.

Cùng với công cuộc đổi mới giáo dục của cả nước, những năm gần đây, chất lượng giáo dục toàn diện của trường THCS Hòa Long, thành phố Bắc Ninh, tỉnh Bắc Ninh đã có nhiều khởi sắc. Chất lượng đại trà được duy trì ổn định, chất lượng mũi nhọn có những bước tiến vững chắc, nhiều năm liên Hòa

Long đạt danh hiệu trường tiên tiến cấp thành phố... Tuy nhiên, đứng trước các áp lực và những đòi hỏi ngày càng cao từ xã hội, đặc biệt là những yêu cầu cấp thiết của công cuộc đổi mới giáo dục hiện nay, để có thể nâng vị thế nhà trường lên tầm cao mới thì vấn đề đặt ra trước mắt với ban giám hiệu nhà trường là làm thế nào để xây dựng được một đội ngũ GV yêu nghề, có năng lực chuyên môn vững vàng, nhiệt tình công tác, sáng tạo trong công việc.... trong khi thực trạng công tác quản lý đội ngũ của nhà trường vẫn còn tồn tại một số bất cập, hạn chế. Trong bối cảnh đó, công tác tạo động lực cho đội ngũ GV ở trường THCS Hòa Long là vô cùng quan trọng. Với cương vị là Phó hiệu trưởng nhà trường, được giao trách nhiệm phụ trách công tác chuyên môn đồng thời tham mưu giúp hiệu trưởng quản lý, điều hành đơn vị, tôi nhận thấy Ban giám hiệu nhà trường cần tìm ra những giải pháp tạo động lực cho GV trong nhà trường nhằm phát huy hiệu quả vai trò, năng lực của đội ngũ GV từ đó nâng cao chất lượng dạy và học trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay. Vì vậy tôi chọn đề tài: "***Quản lý hoạt động tạo động lực cho giáo viên trường trung học cơ sở Hòa Long, thành phố Bắc Ninh, tỉnh Bắc Ninh trong bối cảnh đổi mới giáo dục***" để nghiên cứu, từ đó góp phần quan trọng trong việc nâng cao chất lượng giáo dục và đào tạo của nhà trường trong giai đoạn hiện nay.

2. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và khảo sát thực trạng hoạt động tạo động lực cho GV tại trường THCS Hòa Long, đề tài đề xuất *một số biện pháp quản lý hoạt động tạo động lực cho GV trường THCS Hòa Long, thành phố Bắc Ninh, tỉnh Bắc Ninh trong bối cảnh đổi mới giáo dục* từ đó góp phần thực hiện tốt mục tiêu nâng cao chất lượng giáo dục của thành phố Bắc Ninh; đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục phổ thông trong giai đoạn hiện nay.

3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu

3.1. Khách thể nghiên cứu

Hoạt động tạo động lực cho GV trường THCS.

3.2. Đối tượng nghiên cứu

Quản lý hoạt động tạo động lực cho GV trường THCS Hòa Long, thành phố Bắc Ninh, tỉnh Bắc Ninh trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

4. Câu hỏi nghiên cứu

4.1. Quản lý hoạt động tạo động lực cho GV trường THCS trong bối cảnh đổi mới giáo dục có vai trò như thế nào, đang đặt ra những vấn đề gì cho các nhà quản lý; quy trình tối ưu cho tạo động lực đối với GV trường THCS trong bối cảnh đổi mới giáo dục như thế nào và phù hợp với thực trạng của cơ sở GD?

4.2. Những biện pháp nào có thể giải quyết những bất cập, hạn chế và biện pháp được đề xuất nào phù hợp, có tính khả thi cho một trường THCS ở Thành phố Bắc Ninh?

5. Giả thuyết nghiên cứu

Công tác quản lý đội ngũ ở trường THCS Hòa Long, thành phố Bắc Ninh trong bối cảnh đổi mới giáo dục đang bộc lộ nhiều bất cập, nhất là trong quản lý hoạt động tạo động lực cho GV. Nếu nghiên cứu những lí luận về chức năng quản lý, động lực, tạo động lực cho GV, đặc điểm lao động của GV THCS và những yêu cầu của đổi mới giáo dục hiện nay... nhằm tìm ra các biện pháp quản lý hoạt động tạo động lực thì có thể phát huy được lòng nhiệt tình, tinh thần trách nhiệm, tài năng tiềm ẩn, sức sáng tạo.... của GV trong quá trình dạy và học, từ đó nâng cao chất lượng của quá trình dạy học, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay.

6. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để thực hiện được mục đích nghiên cứu trên, luận văn tập trung triển khai các nhiệm vụ nghiên cứu dưới đây:

6.1. Nghiên cứu cơ sở lý luận về chức năng quản lý, tạo động lực và quản lý hoạt động tạo động lực cho GV trong bối cảnh đổi mới giáo dục ở trường THCS.

6.2. Khảo sát, phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực và quản lý hoạt động tạo động lực cho GV ở trường THCS Hòa Long, thành phố Bắc Ninh; từ đó rút ra những điểm mạnh, những hạn chế và tìm hiểu nguyên nhân dẫn đến những hạn chế đó.

6.3. Đề xuất một số biện pháp tạo động lực cho GV trong bối cảnh đổi mới giáo dục ở trường THCS Hòa Long, thành phố Bắc Ninh, tỉnh Bắc Ninh.

7. Giới hạn phạm vi nghiên cứu

7.1. Đối tượng khảo sát

Khảo sát thực trạng hoạt động tạo động lực cho GV của BGH trường THCS Hòa Long và một số chuyên viên, CBQL phòng GD&ĐT thành phố Bắc Ninh; thực trạng động lực làm việc của 41 GV ở trường THCS Hòa Long, thành phố Bắc Ninh.

7.2. Thời gian và địa bàn khảo sát

Khảo sát thực trạng hoạt động tạo động lực tại trường THCS Hòa Long từ năm học 2017 – 2018 đến năm học 2018 – 2019.

Các biện pháp quản lý hoạt động tạo động lực của hiệu trưởng trường THCS Hòa Long trong giai đoạn 2019 – 2023 và tầm nhìn những năm tiếp theo.

8. Phương pháp nghiên cứu

8.1. Phương pháp nghiên cứu lý luận

Nghiên cứu các chỉ thị, nghị quyết, các văn kiện của Đảng và Nhà nước, của ngành Giáo dục và Đào tạo về công tác quản lý đội ngũ của hiệu trưởng ở các trường học, đặc biệt là cấp THCS; tiến hành hồi cứu, phân tích, tổng hợp và khái quát hóa các chương trình, các bài nghiên cứu, bài báo, bài viết, tài liệu có liên quan có liên quan đến hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV ở các trường THCS.

8.2. Phương pháp nghiên cứu thực tiễn

- Phương pháp khảo sát, điều tra bằng phiếu hỏi: Khảo sát, phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động tạo động lực cho GV trường THCS Hòa Long.
- Phương pháp quan sát, phỏng vấn trực tiếp hiệu trưởng, GV.
- Phương pháp phân tích, tổng kết kinh nghiệm quản lý trong thực tiễn hoạt động tạo động lực cho GV trong thời gian 2 năm học 2017 – 2018 và 2018 – 2019.

8.3. Phương pháp lấy ý kiến chuyên gia

Lấy ý kiến của hội đồng tư vấn đề cương luận văn, chỉnh sửa thông qua GV trực tiếp hướng dẫn. Đặc biệt, sử dụng để xin ý kiến các chuyên gia (khảo nghiệm) về tính cấp thiết và tính khả thi của các biện pháp quản lý hoạt động tạo động lực cho GV trong bối cảnh đổi mới giáo dục do luận văn đề xuất.

8.4. Các phương pháp nghiên cứu bổ trợ

Thống kê số liệu bằng phần mềm SPSS, lập bảng và sử dụng công thức toán học để phân tích định lượng các số liệu đã thu được từ các phương pháp khác; Sử dụng các bảng số liệu, biểu đồ, sơ đồ.

9. Cấu trúc luận văn

Ngoài phần mở đầu, phần kết luận và khuyến nghị, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, luận được cấu trúc thành 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lí luận của quản lý hoạt động tạo động lực cho GV trường trung học cơ sở trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

Chương 2: Thực trạng quản lý hoạt động tạo động lực cho GV trường trung học cơ sở Hòa Long, thành phố Bắc Ninh, tỉnh Bắc Ninh trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

Chương 3: Một số biện pháp quản lý hoạt động tạo động lực cho GV trường trung học cơ sở Hòa Long, thành phố Bắc Ninh, tỉnh Bắc Ninh trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO GIÁO VIÊN TRUNG HỌC CƠ SỞ TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề liên quan đến đề tài

1.1.1. Nghiên cứu ngoài nước

Vấn đề tạo động lực cho người lao động nói chung đã trở thành một nội dung quan trọng trong công tác quản trị nhân lực ở bất kỳ tổ chức, lĩnh vực hay quốc gia nào. Từ đầu thế kỉ 20 trên thế giới đã có những nghiên cứu về nguồn gốc hình thành động lực làm việc của con người, về quá trình hình thành và các nhân tố tác động đến quá trình hình thành động lực làm việc của con người như: Taylor F.W. [33] với Lý thuyết về cây gậy và củ cà rốt; Maslow A.H. [48] với Tháp nhu cầu đã triển khai một sơ đồ rất thú vị có tác dụng lý giải nhu cầu của con người được sắp xếp theo các mức độ khác nhau; Mc Gregor [47] đưa ra Lý thuyết X và Y; Vroom [45] đưa ra Lý thuyết động cơ thúc đẩy theo kỳ vọng hay còn gọi là lý thuyết mong đợi; Adams [49] đưa ra thuyết công bằng... Sau đó nhiều tác giả tiếp tục tiếp cận vấn đề tạo động lực theo hướng nghiên cứu vai trò của người quản lý ảnh hưởng tới động lực của người lao động, tiêu biểu cho hướng nghiên cứu này là các tác giả Jerris, Robbin và đồng sự, Ramsey, Jensen and Meckling, Holmstrom... các nghiên cứu của họ đều chỉ ra rằng, nhà quản lý có ảnh hưởng rất lớn đến động lực làm việc của nhân viên bởi vậy các nhà quản lý cần phải tạo môi trường khuyến khích nhân viên, giúp họ có tinh thần tốt và luôn tin tưởng và gắn bó với tổ chức.

Bước sang thế kỉ 21, khoa học quản trị nguồn nhân lực đã có những bước phát triển mạnh mẽ, vấn đề quản lý hoạt động tạo động lực cho đội ngũ nhà giáo trở nên phổ biến ở nhiều quốc gia. Tại Tanzania, nhằm nỗ lực đáp ứng nhu cầu cho đội ngũ GV, Chính phủ nước này đã xây dựng các bể nước

mưa để giải quyết tình trạng thiếu nước, xây dựng những tòa nhà nhằm cung cấp nơi ở miễn phí cho GV... Theo tác giả Mark A. [39] cho biết các nhà trường THCS công lập tại Kibaha, Tanzania đặc biệt chú trọng đến việc ghi nhận thành tích và tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp cho GV bởi vậy mà hầu hết các GV ở đây họ đều cảm thấy yêu và tự hào về công việc của mình. Chính sự quan tâm của chính phủ cùng những chính sách của các nhà trường đã giúp họ có thêm động lực để hoàn thành nhiệm vụ. Các nghiên cứu về động lực giảng dạy và động lực gắn bó với nghề giáo trên thế giới như: tổ chức OECD [35], Sinclair C. và cộng sự [43]; Watt, H. M. G. và Richardson P. W. [46] đã làm nổi bật nguyên nhân dẫn đến những bất cập trong việc tạo động lực cho đội ngũ nhà giáo như: cơ hội nghề nghiệp hạn chế, nguy cơ mất việc làm cao, chế độ khen thưởng quá ít...

Ngoài ra, động lực của GV đã trở thành một vấn đề quan trọng thể hiện sự trách nhiệm của họ trong việc truyền đạt kiến thức và kỹ năng cho người học. Theo nghiên cứu của Mertler [40] cho rằng GV hài lòng thường có năng suất làm việc cao hơn và ảnh hưởng đến thành tích của học sinh. Tuy nhiên, việc đo lường các yếu tố quyết định và kết quả của tạo động lực làm việc rất phức tạp vì các quá trình tâm lý này không thể quan sát trực tiếp và có nhiều trở ngại như tổ chức và môi trường xung quanh có thể ảnh hưởng đến việc đạt được mục tiêu đề ra. Trong đó, mục tiêu là xây dựng và tăng cường động lực bên trong để GV giảng dạy hiệu quả, đồng thời, hỗ trợ động lực bên ngoài giúp cải thiện môi trường trường học được tốt hơn.

Nhìn chung, tạo động lực cho GV phụ thuộc rất nhiều vào việc quản lý, đặc biệt là ở cấp trường. Nếu việc quản lý hệ thống được xây dựng vững chắc và hỗ trợ GV hoạt động tốt, GV sẽ có ý thức trách nhiệm và cam kết nghề nghiệp. Đặc biệt ở cấp trường, nhân mạnh tầm quan trọng của GV và công việc của họ có ảnh hưởng rất lớn, quyết định đánh giá chất lượng giáo dục trong nhà trường.

1.1.2. Nghiên cứu trong nước

Ở Việt Nam, những nghiên cứu về động lực, tạo động lực cũng xuất hiện khá sớm, đặc biệt là từ sau công cuộc đổi mới toàn diện đất nước năm 1986. Có thể thấy rằng việc tổ chức nghiên cứu lí luận trong công tác quản trị nguồn nhân lực ở Việt Nam đã và đang được đặc biệt chú trọng và giáo dục không phải là ngoại lệ. Tầm quan trọng của công tác quản lý giáo dục đã và đang tăng mạnh hơn bao giờ hết. Các nhà giáo dục như Nguyễn Thị Mỹ Lộc, Đặng Xuân Hải, Nguyễn Đức Sơn, Nguyễn Đức Chính... khi nghiên cứu các vấn đề về quản lý, quản lý giáo dục, quản lý nhà trường cũng đã đề cập đến vấn đề động lực, tạo động lực trong đó chú trọng đến việc khơi dậy tiềm năng và phát huy tính tích cực của yếu tố con người và coi đây là con đường để thúc đẩy sự phát triển của nền giáo dục nước nhà.

Tác giả Hoàng Gia Trang cùng đồng nghiệp đã tiến hành khảo sát với GV tại 18 trường thuộc 6 huyện của 3 tỉnh (Hà Nội, Gia Lai và Long An), với kết quả điều tra tác giả tìm ra 3 yếu tố làm hạn chế động lực làm việc của GV và đưa ra 4 đề xuất để giúp GV tăng cường động lực làm việc.

Tác giả Cảnh Chí Dũng [7] đã đưa ra những nhận thức về mô hình tạo động lực cho các trường đại học công lập. Tác giả đã phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động tạo động lực trong các trường đại học công lập, tìm hiểu các công cụ tạo động lực của tổ chức. Từ đó đã đưa ra mô hình tạo động lực cho các trường đại học công lập ở nước ta. Mô hình tạo động lực của tác giả nhấn mạnh tới vai trò của Hiệu trưởng trong quá trình tạo động lực đồng thời cũng thể hiện các yếu tố tác động, ảnh hưởng tới động lực của người lao động và quá trình tạo động lực đó là: Mục tiêu phát triển của nhà trường, nhu cầu của người lao động và các công cụ tạo động lực.

Bài viết “Vấn đề tạo động lực cho giảng viên đại học trong điều kiện hiện nay” của Phạm Hồng Quang cho rằng trong xã hội ngày nay, động lực lao động đang trở thành mục tiêu chiến lược để cạnh tranh giữa các doanh

nghiệp, công ty... Đối với các trường Đại học, mục tiêu hàng đầu mà các nhà quản lý quan tâm cũng là làm cho đội ngũ giảng viên giảng dạy tốt và nghiên cứu khoa học hiệu quả. Theo tác giả, muốn tạo được môi trường giảng dạy và nghiên cứu khoa học lý tưởng cho đội ngũ giảng viên thì các nhà quản lý cần quan tâm đến quá trình lịch sử phát triển, điều kiện hiện tại, chính sách quản lý và các hoạt động cụ thể của mỗi nhà trường. Để làm sáng tỏ quan điểm này, tác giả đã đề xuất các phương án và đưa ra các biện pháp đồng bộ tạo động lực cho giảng viên trường Đại học sư phạm – Đại học Thái Nguyên.

Theo Lê Phước Minh: “Tạo động lực lao động giúp cho người cán bộ, GV có thể tự hoàn thiện mình. Khi có động lực trong lao động, người cán bộ GV sẽ nỗ lực hơn để lao động học hỏi, đúc kết được những kinh nghiệm trong công việc, nâng cao kiến thức, trình độ để tự hoàn thiện mình. Khi kích thích bất cứ hoạt động nào của người GV, các cán bộ quản lý phải chú ý tới các yếu tố tâm lý như mục đích công việc, nhu cầu hứng thú, động cơ làm việc của mỗi cá nhân. Việc tạo động lực kích thích lao động làm việc có tác dụng gắn kết giữa các cán bộ GV với cơ quan, trường học để giữ được cán bộ GV giỏi. Điều này giúp tăng mức độ hài lòng, niềm tin, sự gắn bó và tận tâm của các cán bộ GV trong cơ quan trường học; Giảm thời gian chi phí tuyển và đào tạo các bộ GV mới. Đó là nền tảng để tăng quy mô đào tạo nâng cao chất lượng và cải thiện đời sống người cán bộ, GV”.

Nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề động lực làm việc của đội ngũ nhà giáo, một số cơ sở giáo dục cũng đã đưa các chuyên đề, tài liệu, giáo trình về vấn đề này vào chương trình bồi dưỡng GV, cán bộ quản lý giáo dục các cấp trong đó có cấp THCS.

Trong những năm gần đây đã có một số các tác giả luận văn thạc sỹ chuyên ngành quản lý giáo dục cũng đã đề cập đến vấn đề tạo động lực cho đội ngũ nhà giáo ở những phương diện, góc độ khác nhau như tác giả Nguyễn Thùy Dung [8] đã phân tích rõ các yếu tố môi trường làm việc ảnh hưởng đến

động lực làm việc của giảng viên như thế nào, hiệu quả của các chính sách quản lý tại các trường đại học trên địa bàn Hà Nội hiện nay. Từ đó đề tài đưa ra giải pháp trong việc tuyển dụng những GV có tố chất và động lực làm việc đồng thời đảm bảo việc bổ nhiệm cán bộ có đầy đủ năng lực và đạo đức quản lý. Tác giả Nguyễn Trọng Hòa [10] cũng đã đưa ra được các 7 giải pháp đối với Huyện ủy, UBND, Phòng GD&ĐT và 7 giải pháp đối với cán bộ quản lý các trường tiểu học trên địa bàn huyện Thanh Thủy. Tác giả Lăng Song Vân [32] đã đưa ra 4 nhóm giải pháp: giải pháp với hệ thống lương; giải pháp với chính sách phúc lợi; Cải thiện điều kiện làm việc; Hoàn thiện công tác thanh tra, kiểm tra, đánh giá, khen thưởng, bình xét danh hiệu; Mở rộng chính sách đào tạo nhằm tạo động lực cho đội ngũ GV. Tác giả Nguyễn Thị Hoài Thu [29], Lê Văn Thắng [25]... với các công trình nghiên cứu này đã giải quyết được những vấn đề lý luận cũng như thực tiễn của vấn đề tạo động lực làm việc cho GV ở một số địa phương ở các tỉnh thành như Phú Thọ, Hà Nội, Quảng Nam, Vĩnh Phúc.... Các tác giả đều đã chỉ rõ có rất nhiều nhân tố thúc đẩy động lực làm việc của đội ngũ GV. Vấn đề là các nhà quản lý giáo dục phải xác định được những nhân tố quan trọng nhất, thúc đẩy mạnh nhất đến đội ngũ GV của mình, từ đó lựa chọn những công cụ, biện pháp phù hợp nhằm tạo được động lực nhiều nhất cho đội ngũ GV.

1.2. Những khái niệm cơ bản

1.2.1. Quản lý và các chức năng của quản lý

1.2.1.1. Quản lý

Khoa học quản lý gắn liền với sự tồn tại và tiến trình phát triển của xã hội loài người, bởi vậy nó mang tính lịch sử, tính giai cấp, tính dân tộc và tính thời đại... Có rất nhiều quan điểm khác nhau về quản lý.

Theo tác giả Nguyễn Lân “*Quản lý là chăm nom và sắp đặt công việc trong một tổ chức*” [16].

Với tư cách là một hành động, các tác giả Bùi Minh Hiền, Vũ Ngọc Hải, Đặng Quốc Bảo cho rằng: “*Quản lý là sự tác động có tổ chức, có hướng đích của chủ thể quản lý tới đối tượng quản lý nhằm đạt được mục tiêu đề ra*” [9].

Theo Nguyễn Quốc Chí, Nguyễn Thị Mỹ Lộc: “*Hoạt động quản lý là tác động có định hướng, có chủ định của chủ thể quản lý (người quản lý) đến khách thể quản lý (người bị quản lý) - trong một tổ chức - nhằm làm cho tổ chức vận hành và đạt được mục đích của tổ chức*” [4].

Theo Hà Thế Ngữ và Đặng Vũ Hoạt thì: “*Quản lý là một quá trình định hướng, quá trình có mục tiêu, quản lý là một hệ thống, là quá trình tác động đến hệ thống nhằm đạt được mục tiêu nhất định*” [11].

Tác giả Nguyễn Thị Mỹ Lộc tiếp tục khẳng định: “*Quản lý là sự tác động hợp quy luật của chủ thể quản lý đến khách thể quản lý bằng tổ hợp những cách thức, những phương pháp nhằm khai thác và sử dụng tối đa các tiềm năng, các cơ hội của cá nhân cũng như của tổ chức để đạt được mục tiêu đã đề ra*” [17].

Nhìn chung có thể hiểu: Quản lý là sự tác động có hướng đích, có tổ chức, có kế hoạch, có hệ thống của chủ thể quản lý đến khách thể quản lý thông qua những cách thức, phương pháp phù hợp; từ đó hình thành môi trường phát huy một cách hiệu quả các tiềm năng và cơ hội của cá nhân, tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đề ra.

* *Quản lý hoạt động tạo động lực*: Với cách hiểu khái niệm quản lý như trên ở luận văn này, khái niệm quản lý hoạt động tạo động lực được hiểu như sau: “*Quản lý hoạt động tạo động lực là là sự tác động có hướng đích, có tổ chức, có kế hoạch, có hệ thống của chủ thể quản lý đến đối tượng quản lý thông qua những cách thức, phương pháp phù hợp từ đó hình thành môi trường phát huy một cách hiệu quả các tiềm năng của cá nhân nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra cho hoạt động tạo động lực*”. Quản lý hoạt động tạo động

lực là bám sát vào quy trình các bước tạo động lực, tác động vào quy trình đó để tạo động lực.

1.2.1.2. Các chức năng của quản lý

Quản lý là một hoạt động rất đặc biệt bởi quản lý mang bản chất khoa học nhưng lại đòi hỏi tính nghệ thuật và sự sáng tạo vô cùng tinh tế. Khi bàn về hoạt động quản lý nói chung, quản lý giáo dục nói riêng tức là chúng ta cần tìm hiểu chủ thể quản lý phải làm, đó chính là tìm hiểu các chức năng của quản lý. Nhà quản lý muốn quản lý được tổ chức của mình thì cần thực hiện một cách đầy đủ và có hiệu quả các chức năng quản lý.

Henry F. cho rằng: *“Quản lý hành chính là dự đoán và lập kế hoạch, tổ chức điều khiển, phối hợp và kiểm tra”* [26].

Harold K. và Cyrlodonnell nghiên cứu có 4 chức năng cơ bản của quản lý được kết hợp biện chứng và mật thiết với nhau tạo thành một chu trình khép kín là: Lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra [15].

Tác giả Trần Quốc Thành chia ra 4 chức năng của quản lý như sau:

+ Chức năng hoạch định: *“Hoạch định là một hoạt động xác định mục tiêu và các nhiệm vụ, các bước đi, các biện pháp và các phương tiện điều kiện cần thiết để thực hiện những mục tiêu đã được xác định”* [26,25]. Để làm tốt được chức năng này đòi hỏi nhà quản lý phải có khả năng dự báo: *“Dự báo là phán đoán để biết trước toàn bộ quá trình và các hiện tượng mà trong tương lai có thể xảy ra có liên quan đến bộ máy tổ chức”* [26,26].

+ Chức năng tổ chức gồm hai nội dung: Tổ chức công việc và tổ chức con người. Tổ chức công việc là sắp xếp công việc thành những phần việc cụ thể và phân công cho từng bộ phận, từng người trong các bộ phận của tổ chức. Tổ chức con người là việc liên kết các cá nhân và các bộ phận để thực hiện nhiệm vụ chung của tổ chức, từ đó hình thành một bộ máy tổ chức [26,30-32].

+ Chức năng điều khiển hay còn gọi là chỉ đạo: *“Là tác động đến con người bằng các mệnh lệnh, khuyến khích bằng các lợi ích làm cho người dưới quyền phục tùng, tích cực làm việc đúng với kế hoạch, đúng nhiệm vụ được phân công. Đồng thời, điều hành cũng bao gồm việc tạo động lực để con người tích cực hoạt động bằng các biện pháp động viên, khen thưởng kể cả trách phạt”* [26,35].

+ Chức năng kiểm tra đánh giá: *“Kiểm tra là thu thập thông tin ngược để kiểm soát hoạt động của tổ chức nhằm điều chỉnh kịp thời các sai sót, lệch lạc để tổ chức đạt được mục tiêu”* [26,38].

Theo Nguyễn Thị Mỹ Lộc quản lý giáo dục gồm 4 chức năng: Kế hoạch hóa, Tổ chức, Lãnh đạo và Kiểm tra.

+ Kế hoạch hóa: Kế hoạch hóa có nghĩa là xác định mục tiêu, mục đích đối với thành tựu tương lai của tổ chức và các con đường, biện pháp, cách thức để đạt được mục tiêu, mục đích đó [17,103].

+ Tổ chức: Là quá trình hình thành nên cấu trúc các quan hệ giữa các thành viên, giữa các bộ phận trong một tổ chức nhằm làm cho họ thực hiện thành công các kế hoạch và đạt được mục tiêu tổng thể của tổ chức đó [17,104].

+ Lãnh đạo (hay chỉ đạo, tác động): bao hàm việc liên kết, liên hệ với người khác và động viên họ hoàn thành những nhiệm vụ nhất định để đạt được mục tiêu của tổ chức [17,104]. Chức năng lãnh đạo không phải chỉ bắt đầu sau chức năng lập kế hoạch và chức năng tổ chức mà thực tế quá trình lãnh đạo có ảnh hưởng và quyết định tới việc lập kế hoạch cũng như quá trình tổ chức.

+ Kiểm tra: Đó là quá trình một cá nhân, một nhóm hoặc một tổ chức theo dõi giám sát các thành quả hoạt động và tiến hành những hoạt động sửa chữa, uốn nắn nếu cần thiết [17,104].

Như vậy, có nhiều cách để phân chia các chức năng của quản lý giáo dục, tên gọi các chức năng có thể khác nhau nhưng về mặt bản chất đều là

các thuộc tính cơ bản và tất yếu của quản lý. Hơn nữa đối với các cấp quản lý giáo dục khác nhau sẽ có những cách thức thực hiện các chức năng quản lý không hoàn toàn giống nhau.

Do đó, một cách khái quát nhất ta có thể hiểu quản lý gồm bốn chức năng: Lập kế hoạch, Tổ chức, Chỉ đạo, Kiểm tra.

* *Lập kế hoạch*: là việc xác định mục tiêu của tổ chức, xây dựng các chương trình hành động cụ thể với các cách thức hoạt động, bước đi và các điều kiện cần thiết để đạt được mục tiêu của tổ chức trong thời gian nhất định.

Lập kế hoạch là chức năng đầu tiên và cơ bản nhất giúp cho nhà quản lý tiếp cận mục tiêu một cách hợp lý và khoa học. Trong nội dung lập kế hoạch, người quản lý cần xác định rõ 3 nội dung chủ yếu sau: Dự đoán, dự báo nhu cầu phát triển; Đánh giá thực trạng phát triển của tổ chức; Xác định những mục tiêu, biện pháp và đảm bảo các điều kiện để thực hiện các mục tiêu đã đặt ra.

* *Tổ chức*: Là việc sắp xếp và phân chia công việc theo một trật tự hợp lý, thiết lập mối quan hệ giữa các cá nhân, các bộ phận từ đó hình thành bộ máy của tổ chức nhằm hiện thực hóa mục tiêu của tổ chức.

Để làm tốt chức năng tổ chức, người quản lý cần làm tốt 3 nhiệm vụ chính dưới đây: (1) Xác định cấu trúc của bộ máy; (2) Tiếp nhận và phân phối các nguồn lực theo cấu trúc bộ máy. (3) Xác lập cơ chế phối hợp giữa các bộ phận, các thành viên trong tổ chức.

* *Chỉ đạo*: Là sự tác động tới các bộ phận, các thành viên của tổ chức bằng mệnh lệnh và sự động viên, khuyến khích thông qua việc tạo động lực để họ tích cực hoàn thành nhiệm vụ được giao theo kế hoạch, từ đó góp phần đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Tóm lại, nội dung của chức năng chỉ đạo bao gồm: (1) Chỉ huy, ra lệnh; (2) Động viên, khen thưởng; (3) Theo dõi, giám sát; (4) Uốn nắn, sửa chữa, bù đắp và chỉnh lý.

* *Kiểm tra*: Là quá trình theo dõi, giám sát nhằm thu thập những thông tin ngược để kiểm soát, đo lường và đánh giá hoạt động của tổ chức từ đó kịp thời điều chỉnh, sửa chữa nếu cần thiết nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

Chức năng kiểm tra có vai trò hết sức quan trọng đối với hoạt động quản lý, bởi sau quá trình xem xét, đánh giá việc thực hiện kế hoạch nếu người quản lý nhận thấy những vấn đề bất cập, những sai sót sẽ đề xuất biện pháp khắc phục, sửa chữa nếu cần thiết. Do vậy, bản chất của chức năng kiểm tra là: (1) Xây dựng chuẩn để thực hiện; (2) Đánh giá việc thực hiện dựa trên chính sách so với chuẩn; (3) Nếu kết quả hoạt động có sự chênh lệch so với chuẩn thì cần điều chỉnh hoạt động để đạt được hiệu quả mong muốn.

1.2.2. Quản lý giáo dục

Với tác giả Nguyễn Thị Mỹ Lộc, “Quản lý giáo dục là quá trình tác động có kế hoạch, có tổ chức của các cơ quan quản lý giáo dục các cấp tới các thành tố của quá trình dạy học – giáo dục nhằm làm cho hệ giáo dục vận hành có hiệu quả và đạt tới mục tiêu giáo dục nhà nước đề ra” [17,16].

Tác giả Nguyễn Ngọc Quang viết: “Quản lý giáo dục là hệ thống tác động có mục đích, có kế hoạch, hợp quy luật của chủ thể quản lý (hệ giáo dục) nhằm làm cho hệ vận hành theo đường lối và nguyên lý giáo dục của Đảng, thực hiện được các tính chất của nhà trường xã hội chủ nghĩa Việt Nam, mà tiêu điểm hội tụ là quá trình dạy học-giáo dục thế hệ trẻ, đưa hệ giáo dục tới mục tiêu dự kiến tiến lên trạng thái mới về chất” [21,31].

Bên cạnh đó, tác giả Bush T. cho rằng: “Quản lý giáo dục, một cách khái quát, là sự tác động có tổ chức và hướng đích của chủ thể quản lý giáo dục tới đối tượng quản lý giáo dục theo cách sử dụng các nguồn lực càng có hiệu quả càng tốt nhằm đạt mục tiêu đề ra” [17,17].

Như vậy, có nhiều quan niệm về quản lý giáo dục song các quan niệm này đều đề cập tới các yếu tố: Chủ thể quản lý giáo dục, khách thể quản lý giáo dục, mục tiêu quản lý giáo dục và cách thức, công cụ quản lý giáo dục. Khái quát ta có thể hiểu, bản chất của quản lý giáo dục là sự tác động theo kế

hoạch và mục đích của chủ thể quản lý GD tới các hoạt động GD và các cơ sở GD nhằm làm cho hoạt động giáo dục đạt được mục tiêu như mong muốn.

1.2.3. Động lực

Hoạt động của con người luôn được thúc đẩy bởi một hay thậm chí một số động cơ nào đó, nếu không có động cơ con người sẽ không hoạt động, các động cơ thúc đẩy hành động gọi là động lực.

Xét về góc độ tâm lý học “*Động lực là cái thúc đẩy, là cái làm gia tăng sự phát triển*” [22,15] và “*Động lực là sự tác động, có khả năng kích thích, khởi động; có năng lực chuyển hóa làm xuất hiện cái mới, thúc đẩy sự phát triển của xã hội và con người*” [3,35].

Xét về góc độ quản lý nguồn nhân lực “*Động lực là các yếu tố bên trong thúc đẩy cá nhân tiến hành hoạt động nhằm thỏa mãn nhu cầu của bản thân*” [24,135].

Tác giả Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân cho rằng “*Động lực lao động là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó*” [6].

Theo tác giả Bùi Anh Tuấn “*Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động*” [30].

Từ các cách hiểu như trên ta thấy, trước hết động lực được sinh ra từ nhu cầu, có thể hiểu: Động lực là những yếu tố thôi thúc khiến cá nhân khát khao, tự nguyện tiến hành hoạt động nhằm đạt được mục tiêu của mình gắn liền với mục tiêu của tổ chức. Tuy có nhiều quan điểm khác nhau nhưng bản chất của động lực được sinh ra từ nhu cầu cá nhân, sự đam mê gắn liền với một công việc hay một tổ chức cụ thể; động lực là sự tự nguyện, nó không phải là một đặc tính cá nhân, động lực được thôi thúc bởi nhiều yếu tố nên nó luôn vận động và thay đổi.

1.2.4. Động lực của giáo viên

Từ khái niệm động lực ta có thể hiểu: Động lực của GV là những yếu tố thôi thúc người GV khát khao, tự nguyện tiến hành các hoạt động nghề nghiệp nhằm đạt được mục tiêu cá nhân, góp phần đạt được mục tiêu của nhà trường đề ra.

1.2.5. Tạo động lực

Nguyễn Thị Ngọc Huyền và cộng sự cho rằng tạo động lực là “*Tất cả các biện pháp của nhà quản lý áp dụng vào người lao động nhằm tạo ra động lực cho người lao động*”. Quan điểm của các tác giả là các nhà quản lý có nhiệm vụ phải xác định được các công cụ để tác động tới người lao động, làm cho họ muốn làm việc chứ không phải là khiến họ bị buộc phải làm việc [13,718].

Tác giả Đào Thị Huyền cho rằng, “*Tạo động lực là quá trình sử dụng tổng hợp các biện pháp nhằm khuyến khích, thúc đẩy sự khao khát, tinh thần tự giác, tự nguyện của người lao động để họ phấn đấu hoàn thành công việc được giao với kết quả tốt nhất nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Các biện pháp được đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích về vật chất và tinh thần*”. [12,8].

Từ các khái niệm trên ta có thể hiểu: *Tạo động lực là quá trình xác định và sử dụng các biện pháp nhằm thúc đẩy sự khao khát cống hiến, tinh thần tự giác, tự nguyện của người lao động trong quá trình làm việc.*

Tạo động lực cho đội ngũ GV chính là *quá trình nhà quản lý giáo dục tìm ra và sử dụng các biện pháp để kích thích sự khao khao và tự nguyện của GV trong việc giảng dạy và các hoạt động giáo dục khác để đạt được mục tiêu mà nhà trường đề ra.*

1.3. Lí luận về tạo động lực

1.3.1. Một số tiếp cận về tạo động lực

1.3.1.1. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Theo **Victor Vroom** [34] để tạo động lực làm việc có 3 yếu tố cấu thành Động lực (M) đó là : Sự kì vọng (E); Cách thực hiện (I) và Sự coi trọng (V); M sẽ được tạo thành bởi E, I, V theo công thức được đưa ra như sau:

M = E & I x V

1.3.1.2. Học thuyết công bằng của John Stacy Adams

Học thuyết công bằng của J. Stacy Adams [30] đề cập đến vấn đề nhận thức của người lao động về mức độ được đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. Giả thiết cơ bản của học thuyết này là mọi người đều muốn được đối xử công bằng: các cá nhân trong tổ chức có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và quyền lợi họ nhận được với sự đóng góp và các quyền lợi của những người khác.

Như vậy, học thuyết này đã mang lại cho các nhà quản trị thêm một yếu tố để tạo động lực đó là sự công bằng. Mặc dù không phải người lao động nào cũng coi đó là yếu tố quan trọng nhất nhưng có thể thấy rằng để tạo động lực cho người lao động thì sự công bằng cũng rất quan trọng.

1.3.1.3. Thuyết nhu cầu của A.Maslow

A. Maslow là một trong những đại diện tiêu biểu của trường phái Tâm lý học nhân văn. Ông là nhà tâm lý học người Mỹ, luôn đề cao tính tích cực và khả năng của con người. Khi nghiên cứu các nhu cầu – nguồn gốc của tính tích cực hoạt động - A. Maslow quan niệm động cơ của con người có quan hệ chặt chẽ với thứ bậc của nhu cầu và ông đã đề xuất 5 tầng nhu cầu được sắp xếp theo các thứ bậc hình kim tự tháp. Theo ông, những nhu cầu trên đều tồn tại trong mỗi cá nhân và được sắp xếp mang tính thứ bậc, có nghĩa là không phải tất cả các nhu cầu đều thúc đẩy hoạt động của cá nhân cùng một lúc mà mỗi cá nhân sẽ bị thúc đẩy phải thỏa mãn một nhu cầu nổi trội hoặc mạnh nhất vào một thời điểm nào đó. Tính trội của một nhu cầu tùy thuộc vào nhiều điều kiện, hoàn cảnh, tình trạng hiện thời và kinh nghiệm sẵn có của cá nhân. Tuy nhiên, một cách chung nhất thì các nhu cầu cơ bản ở phía đáy tháp phải được thỏa mãn trước khi nghĩ đến các nhu cầu cao hơn.



Hình 1.1. Tháp nhu cầu của A. Maslow

Tầng thứ nhất: Nhu cầu sinh lý bao gồm các nhu cầu căn bản nhất, thiết yếu nhất thuộc "thể lý" (*physiological*) như thức ăn, nước uống, nơi ở, tình dục, bài tiết, thở, đi lại, nghỉ ngơi... Đây là nhu cầu bậc thấp nhất của con người và đòi hỏi phải được thỏa mãn trước tiên, bởi vậy mà con người sẽ tiến hành hoạt động trước hết để thỏa mãn được các nhu cầu này.

Trong hoạt động quản lý người lao động, để thực hiện được các nhu cầu của tầng thứ nhất, các nhà quản lý cần quan tâm đến các yếu tố sau: (i) Lương, (ii) Điều kiện làm việc và (iii) Dịch vụ ăn uống.

Tầng thứ hai: Nhu cầu về an toàn (*safety*). Đây là nhu cầu về sự ổn định, nhu cầu cần được bảo vệ, mọi cá nhân đều mong muốn có cảm giác được đảm bảo, được an toàn, được yên tâm về thân thể, việc làm, gia đình, sức khỏe, tài sản và cả tâm lý... Chính bởi vậy, mỗi cá nhân đều có xu hướng tránh xa sự nguy hiểm và những rủi ro đồng thời lựa chọn những gì đảm bảo an toàn cho bản thân. Vì thế mà việc tạo ra một môi trường làm việc ổn định, an toàn là điều kiện cơ bản để thỏa mãn được nhu cầu thứ hai này.

Trong hoạt động quản lý người lao động, để thực hiện được các nhu cầu của tầng thứ hai, các nhà quản lý cần quan tâm đến các yếu tố sau: (i)

Điều kiện làm việc; (ii) Phúc lợi của tổ chức đem lại và (iii) An toàn và ổn định công việc.

Việc thỏa mãn các nhóm nhu cầu ở tầng thứ nhất và tầng thứ hai nhằm hướng tới đảm bảo cho sự tồn tại của mỗi cá nhân, trong điều kiện hiện đại, các nhóm nhu cầu này được thỏa mãn không mấy khó khăn và cũng khá đầy đủ, bởi vậy có thể coi các nhóm nhu cầu này là nhu cầu bậc thấp.

Tầng thứ ba: Nhu cầu về xã hội bao gồm nhu cầu được giao tiếp, nhu cầu được yêu thương, nhu cầu được giao lưu tình cảm với người khác và được thuộc về các nhóm cộng đồng nào đó (*love/belonging*). Khi thỏa mãn được các nhu cầu này mỗi cá nhân sẽ có sự kết nối với xã hội, được tồn tại trong các mối quan hệ xã hội tức là mỗi cá nhân có gia đình yên ấm, có đồng nghiệp, có bạn bè thân hữu tin cậy.

Trong hoạt động quản lý người lao động, để thực hiện được các nhu cầu của tầng thứ ba, các nhà quản lý cần quan tâm đến các yếu tố sau: (i) Nhóm làm việc gắn kết; (ii) Lãnh đạo thân thiện và (iii) Hợp tác nghề nghiệp.

Tầng thứ tư: Nhu cầu được quý trọng, kính mến (*esteem*) bao gồm các nhu cầu cần có cảm giác được tôn trọng, kính mến, được tin tưởng. Bất kỳ cá nhân nào cũng muốn được người khác tôn trọng và thừa nhận mình. Mỗi con người đều đáng được tôn trọng và thừa nhận bởi họ có giá trị và những bản sắc riêng. Nếu nhu cầu này được thỏa mãn thì mỗi cá nhân sẽ có được sự tự tin, tự trọng và họ sẽ phát huy được các tiềm năng vốn có của bản thân.

Trong hoạt động quản lý người lao động, để thực hiện được các nhu cầu của tầng thứ tư, các nhà quản lý cần quan tâm đến các yếu tố sau: (i) Sự thừa nhận của xã hội; (ii) Vị trí công tác và (iii) Công việc ở địa vị cao.

Người quản lý có thể đáp ứng nhu cầu này bằng cách giao những công việc, nhiệm vụ có thách thức mới; ghi nhận thành tích của họ, cổ vũ khuyến khích có tính cá nhân, đặc biệt lôi cuốn họ tham gia vào quá trình xác định mục tiêu và ra quyết định.

Tầng thứ năm: Nhu cầu được thể hiện mình (self - actualization), đây là nhu cầu ở bậc cao nhất, bao gồm các nhu cầu muốn sáng tạo, được thể hiện khả năng, thể hiện bản thân, trình diễn mình, có được và được công nhận là thành đạt. Mỗi cá nhân đều có những tiềm năng riêng của mình và mong muốn được biến những tiềm năng ấy thành hiện thực, tuy nhiên không phải cá nhân nào cũng có điều kiện để làm được điều đó, bởi vậy cần chú ý tạo điều kiện để các cá nhân có thể thỏa mãn nhu cầu này.

Trong hoạt động quản lý người lao động, để thực hiện được các nhu cầu của tầng thứ tư, các nhà quản lý cần quan tâm đến các yếu tố sau: (i) Công việc thách thức; (ii) Cơ hội thể hiện óc sáng tạo; (iii) Thành đạt trong công việc và (iv) Sự tiến bộ trong tổ chức, trong nghề nghiệp.

Nhóm các nhu cầu ở tầng bậc thứ ba, thứ tư, thứ năm được coi là nhu cầu bậc cao. Theo Maslow, sau khi các nhu cầu thấp hơn đã được thỏa mãn một cách tương đối thì các cá nhân sẽ được thúc đẩy bởi nhu cầu cao hơn, đặc biệt là nhu cầu tự thể hiện mình, ông cũng khẳng định sự khác biệt cá thể bộc lộ rõ ràng nhất ở nhu cầu này. Việc thỏa mãn các nhóm nhu cầu bậc cao sẽ thúc đẩy các cá nhân tham gia vào đời sống xã hội và thể hiện bản thân mình, từ đó con người có được sự kết nối xã hội, được tồn tại trong các quan hệ xã hội.

Ở mỗi cá nhân khác nhau thì sự thúc đẩy của mỗi nhu cầu cũng không giống nhau, bởi vậy nhà quản lý cần xác định rõ sự thể hiện nhu cầu rất đa dạng và phong phú của người lao động để sử dụng các cách tiếp cận khác nhau tác động để tạo động lực cho người lao động được hiệu quả tốt nhất.

Tóm lại, cả ba học thuyết trên đều là những mô hình tạo động lực hết sức ý nghĩa. Vấn đề là các nhà quản lý giáo dục khi ứng dụng vào phạm vi một nhà trường cần lựa chọn và điều chỉnh một cách linh hoạt, hiệu quả để đạt được mục tiêu tạo động lực cho đội ngũ GV. Trong phạm vi luận văn này tôi sử dụng nhiều học thuyết nhu cầu của A.Maslow, bởi tính ứng dụng vào thực tiễn và sự phản ánh một cách khá đầy đủ về bức tranh tạo động lực cho người lao động.

1.3.2. Phân loại động lực

Có nhiều cách để phân loại động lực, tuy nhiên một cách chung nhất ta có thể phân loại như sau:

1.3.2.1. Động lực bên trong

Động lực bên trong bao gồm các yếu tố như niềm tin vào ý nghĩa, giá trị của nghề nghiệp, lý tưởng nghề nghiệp, niềm đam mê và nhiệt huyết với công việc..... những yếu tố này hình thành từ bên trong cá nhân và kích thích cá nhân nỗ lực hành động trong những điều kiện khác nhau... để đạt được kết quả cao, từ đó thỏa mãn những nhu cầu của bản thân. Như vậy những yếu tố tạo nên động lực bên trong là những yếu tố có tính chất bền vững và là một phần của tính cách, có thể thấy rằng những yếu tố này giữ vai trò quyết định đối với động lực của mỗi cá nhân.

1.3.2.2. Động lực bên ngoài

Động lực bên ngoài là những yếu tố hình thành từ bên ngoài cá nhân, từ môi trường làm việc và cơ chế chính sách đối với bản thân cá nhân đó bao gồm: sự khen thưởng, sự thừa nhận của người khác, điều kiện làm việc, quan hệ cá nhân... Ở mỗi cá nhân, động lực bên ngoài có tác động đến động lực bên trong thông qua mức độ đáp ứng các nhu cầu của mỗi cá nhân.

1.3.3. Đặc điểm lao động của giáo viên trung học cơ sở

1.3.3.1. Đặc điểm lao động sư phạm

Lao động sư phạm là một dạng lao động hết sức đặc biệt, mang tính chất đặc thù và đòi hỏi ở người GV một tinh thần trách nhiệm rất cao.

* *Thứ nhất*, Lao động sư phạm có tính trí tuệ cao: “*Lao động sư phạm đòi hỏi một thời kì tích lũy kiến thức, kỹ năng chuyên môn và nghiệp vụ sư phạm. Để có thể tiến hành lao động nghề nghiệp, người GV cần tích lũy kiến thức, biến chúng thành vốn tri thức của bản thân. Đây là quá trình lâu dài, thường xuyên và liên tục. Bên cạnh kiến thức chuyên môn cũng cần phải hiểu biết HS – các cá nhân hết sức khác nhau, sinh động và khác biệt. Để hiểu HS,*

trên cơ sở kiến thức về tâm lí lứa tuổi, cần có thêm sự tích lũy kinh nghiệm, khả năng đồng cảm, thấu cảm. Để giảng dạy hiệu quả cần biết chọn lọc kiến thức, tìm kiếm hình thức và phương pháp phù hợp” [24,138-142].

Lao động sư phạm không đơn thuần lặp đi lặp lại một cách máy móc các hoạt động trong mỗi bài học mà sự chuyển tải kiến thức tới học trò đòi hỏi một loạt các hoạt động tư duy, trí tuệ và sáng tạo ở mỗi người thầy, người cô. Bởi vậy, muốn trở thành một người thầy tốt mỗi nhà giáo không thể không học tập, tích lũy kiến thức thường xuyên và suốt đời. Để thực hiện được điều đó, ngoài việc mỗi nhà giáo phải biết tự tạo được động lực cho bản thân thì đòi hỏi các nhà quản lý giáo dục phải có những giải pháp hiệu quả để tạo động lực cho đội ngũ của mình.

* *Thứ hai*, Lao động sư phạm có công cụ chủ yếu là nhân cách của người thầy giáo: K.D.Usinxki khẳng định: “*Nghề GV là nghề dùng nhân cách để giáo dục nhân cách*”. “*Bằng năng lực và nhân cách của chính mình, GV đã giúp HS chuyển tải nền văn hóa xã hội vào bên trong, biến thành những phẩm chất, năng lực thông qua hoạt động học tập của chính người học. Nói cách khác, công cụ lao động chủ yếu của GV là chính năng lực và nhân cách của họ*” [24,138-142].

Sản phẩm của nghề sư phạm thật khó có thể cân đong hay đo đếm được... nó được xã hội ghi nhận qua sự trưởng thành trong tâm hồn, trong nhân cách và trí tuệ của lớp lớp HS. Có thể nói rằng phẩm chất, năng lực của người Thầy có ảnh hưởng sâu sắc, mạnh mẽ, bền bỉ, lâu dài... thậm chí có những người thầy, người cô để lại dấu ấn trong suốt cuộc đời học sinh của họ. Chính vì thế mỗi nhà giáo để làm tốt nhiệm vụ của mình cần phải có những hiểu biết về con người, tôn trọng con người và đặc biệt là phải có khả năng tác động nhằm hình thành những phẩm chất và năng lực cần thiết của con người tương lai.

* *Thứ ba*, Lao động sư phạm có sản phẩm đặc biệt – nhân cách của người học: “*Lao động sư phạm có đối tượng đặc biệt là nhân cách, là tâm lí*

HS. GV chủ yếu làm việc với những người trẻ tuổi, những HS đang trong quá trình hình thành và phát triển nhân cách” [24,138-142]. Lao động sư phạm được coi là một dạng lao động hết sức đặc biệt bởi sản phẩm của nghề sư phạm là những tri thức, kỹ năng, kỹ xảo cùng những phẩm chất nhân cách của HS. “Do vậy, sản phẩm lao động sư phạm có ý nghĩa hết sức to lớn đối với sự phát triển của xã hội và tương lai của mỗi dân tộc. Tư tưởng này đã được khẳng định trong lịch sử giáo dục và ở mọi quốc gia” [24,138-142].

* Thứ tư, Lao động sư phạm có tính khoa học, tính nghệ thuật và sáng tạo:

- Tính khoa học: *“Muốn dạy học và giáo dục hiệu quả, GV phải nắm được bộ môn khoa học mình phụ trách, nắm được quy luật phát triển tâm lý HS để hình thành nhân cách cho chúng theo mục tiêu từng cấp học. Khoa học về việc học của HS, khoa học về phương pháp giảng dạy chính là nền tảng cho hoạt động sư phạm” [24,138-142].*

- Tính nghệ thuật: Đặng Quốc Bảo cho rằng: *“Người GV giỏi là người có phong cách giống như người nghệ sĩ giỏi” [1]. “Tính nghệ thuật ở đây được thể hiện thông qua giao tiếp, qua sự tương tác hai chiều giữa hai chủ thể là GV tới HS và ngược lại. GV thông qua giao tiếp sư phạm tác động làm thay đổi nhận thức, kỹ năng, tư duy của HS, nhằm tạo ra sự phát triển tâm lý, nhân cách của HS; HS ở chiều ngược lại cũng tác động tới GV qua thông tin phản hồi làm thay đổi nhận thức của GV về đối tượng hoạt động của mình, qua đó có phương pháp sư phạm thích hợp” [24,138-142].*

Nghệ thuật của nghề sư phạm đòi hỏi người GV phải vô cùng khéo léo trong cách ứng xử các tình huống sư phạm, khéo léo trong việc mỗi người thầy, người cô vận dụng một cách hợp lý và hiệu quả các phương pháp dạy học cũng như giáo dục.

- Tính sáng tạo: Cố Thủ tướng Phạm Văn Đồng đã nói *“nghề sáng tạo nhất trong những nghề sáng tạo vì nó đã sáng tạo ra những con người sáng*

tạo”. Tác giả Nguyễn Đức Sơn cũng khẳng định: “*Mỗi HS là một nhân cách đang hình thành, khả năng phát triển vô bờ, sự phát triển đầy biến động. Vì thế, lao động của người GV không cho phép dập khuôn, máy móc mà đòi hỏi phải có nội dung phong phú, cách thức tiến hành sáng tạo ở từng tình huống sư phạm. Hoạt động của người GV được kích thích bởi động cơ tự thân, bởi những cuốn hút do tình huống sư phạm tạo ra. Sự thấu hiểu qua những phát hiện và sự phát triển của HS là những động lực quan trọng nhất trong hoạt động của người GV*” [2].

1.3.3.2. Đặc trưng của giáo viên trung học cơ sở

Ngày nay, người GV THCS trong hoạt động lao động nghề nghiệp của mình vừa đóng vai trò là người thiết kế, vai trò là người tổ chức, vai trò là người lãnh đạo, vai trò là người chỉ huy, vai trò là người đánh giá đồng thời người GV THCS còn là người động viên, cổ vũ, khích lệ đối với học trò. Hoạt động sư phạm của người GV THCS mang tất cả những điểm chung của nghề sư phạm, hơn thế nữa với đối tượng dạy học của mình là HS THCS thì hoạt động nghề nghiệp của người GV THCS còn có những điểm đặc thù khá riêng biệt. Như chúng ta đã biết, lứa tuổi HS THCS hết sức đặc biệt bởi sự phát triển tâm lí được cho là không “yên ả”, “khó bảo”, thậm trí ở một số em là “nổi loạn”, “bốc đồng”... Những mâu thuẫn giữa một bên là nhu cầu độc lập và một bên mong muốn thể hiện cái tôi nhưng năng lực xã hội còn hạn chế, mâu thuẫn giữa việc cảm nhận “mình là người lớn” với thực tế vị thế vẫn còn phụ thuộc vào người lớn... làm cho lứa tuổi này mang đặc trưng rất riêng là lứa tuổi “nửa trẻ con, nửa người lớn”. HS THCS ở độ tuổi định hình dần về nhân cách nên vai trò nhà giáo dục của người GV quan trọng và cần hơn lúc nào hết. Người GV THCS phải biết gần gũi với HS, phải có khả năng thấu hiểu, hơn nữa họ phải biết chia sẻ và giúp HS vượt qua những khó khăn, thách thức trong quá trình học tập và rèn luyện cũng như trong cuộc sống.

1.3.4. Một số nội dung liên quan đến tạo động lực cho giáo viên THCS

1.3.4.1. Quy trình tạo động lực cho giáo viên

Theo các tác giả Bowen và Radhakrishna thì “*Tạo động lực cho người lao động nói chung và đội ngũ GV nói riêng được đánh giá là công việc khó khăn nhất mà các nhà quản lý đang phải thực hiện bởi những yếu tố tạo động lực cho người lao động luôn luôn thay đổi*” [37].

Ngày nay, đối với các nhà quản lý giáo dục, công việc tạo động lực cho đội ngũ GV lại càng khó khăn bởi sự đa dạng về các yếu tố tạo động lực và sự khác biệt của các cá nhân riêng biệt. Tuy vậy, xét từ góc độ tổ chức, các nhà quản lý giáo dục có thể dùng nhiều biện pháp khác nhau để làm tăng hiệu quả của quá trình tạo động lực làm việc cho tập thể GV. Có thể thấy rằng tạo động lực làm việc cho đội ngũ GV là một quá trình liên tục, thường xuyên.

Theo PGS.TS Đặng Xuân Hải, quá trình này bao gồm những hoạt động chủ yếu sau đây:

Bước 1: Nhận diện mức độ động lực làm việc của GV

Nhà quản lý giáo dục có thể nhận diện mức độ động lực làm việc của GV trong nhà trường thông qua các mức độ của những dấu hiệu: Sự kiên trì trong thực hiện mục tiêu; Sẵn sàng thích ứng với những thay đổi; Hiệu suất sử dụng thời gian làm việc; Sự nỗ lực trong thực hiện công việc; Sự gắn bó trong công việc, yêu thích công việc; Sự luân chuyển công việc; Tỷ lệ bỏ việc; Tỷ lệ vắng mặt; Kết quả làm việc....[23]

Các dấu hiệu trên có thể được thể hiện một cách đa dạng và phong phú ở những cá nhân khác nhau nhưng đều là sự thể hiện các mặt của ba khía cạnh: nhận thức, thái độ và hành vi. Khi người GV nhận thức đúng vấn đề sẽ bộc lộ cảm xúc tích cực và đương nhiên sẽ nảy sinh hành vi tích cực. Nhà quản lý giáo dục cần sử dụng linh hoạt một số phương pháp như việc quan sát hành vi, cách ứng xử trong công việc, qua điều tra, phỏng vấn.... để nhận diện và đánh giá chính xác về mức độ hài lòng, về động lực làm việc của đội ngũ GV.

Bước 2: Xác định nguyên nhân gây giảm sút hoặc mất động lực

Các yếu tố làm giảm sút động lực có thể xuất phát từ: cá nhân người GV, công việc hoặc nhà trường. Do đó cần xác định rõ các nguyên nhân dẫn đến giảm sút hoặc mất động lực làm việc ở GV là xuất phát từ các nhóm yếu tố nào. Cần đặc biệt chú ý đến nhóm nguyên nhân xuất phát từ công việc và từ nhà trường vì những nhóm nguyên nhân này thuộc phạm vi mà nhà quản lý có thể can thiệp trực tiếp. Ví dụ do môi trường làm việc và các cơ chế, chính sách đang được vận hành trong nhà trường, nếu nội dung thuộc phạm vi điều chỉnh của nhà quản lý thì nhà quản lý phải xử lý càng sớm càng tốt... [23]

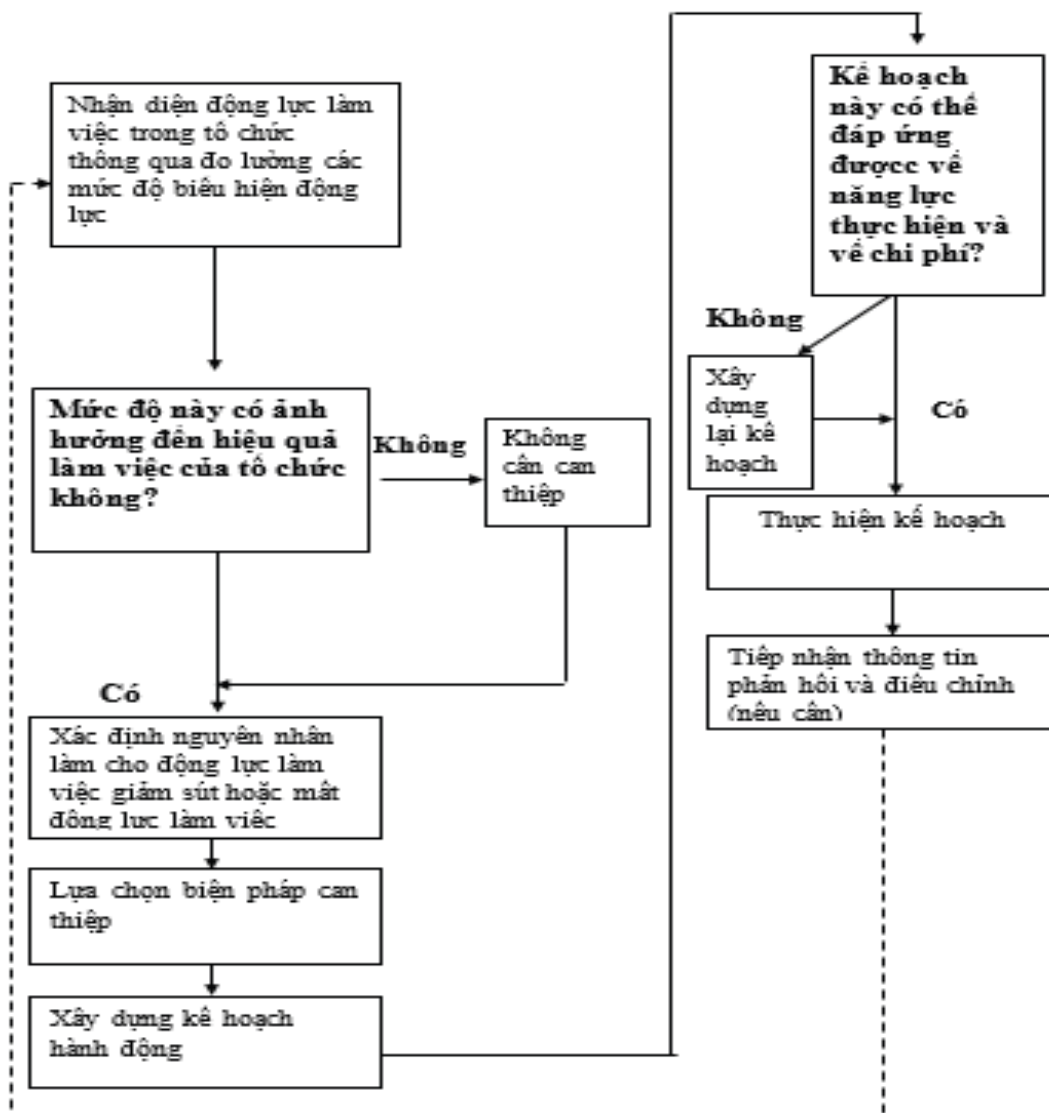
Bước 3: Lựa chọn các biện pháp can thiệp phù hợp nhằm nâng cao động lực làm việc cho GV

Những biện pháp tạo động lực cho GV có thể nhóm thành 2 nhóm là: khuyến khích vật chất (lương, thưởng, phúc lợi) và khuyến khích tinh thần (tạo điều kiện thăng tiến, khen ngợi, công nhận sự đóng góp,...).

Mỗi nhóm khuyến khích này đều có những ưu và nhược nhất định. Không có biện pháp nào là tốt nhất cho tất cả trường hợp. Tuy nhiên, biện pháp tốt nhất đối với mỗi trường hợp là biện pháp dễ dàng áp dụng nhất trong bối cảnh thực tế và có khả năng tạo ra hiệu quả mong muốn. Điều quan trọng đối với các nhà quản lý giáo dục là hiểu được các biện pháp này, trên cơ sở đó hiểu GV, cán bộ nhà trường, hiểu bối cảnh làm việc của nhà trường để có thể lựa chọn, áp dụng một hay kết hợp nhiều biện pháp phù hợp nhất, dễ áp dụng và mang lại hiệu quả cao.

Việc lựa chọn các biện pháp can thiệp này cũng phải tính đến các phương tiện, nguồn lực cần thiết để đảm bảo tính khả thi. Muốn vậy, sau khi lựa chọn các biện pháp cần phải xây dựng các kế hoạch hành động để cải thiện động lực làm việc của GV.

Kế hoạch phải làm rõ được: (1) Mục tiêu cải thiện động lực làm việc của GV; (2) Kết quả cần đạt; (3) Thời hạn thực hiện và (4) Phương tiện/nguồn lực cần có. Có thể tóm tắt quá trình tạo động lực cho GV như sau [23]:



Sơ đồ 1.1. Quy trình tạo động lực làm việc cho GV

Trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay, các nhà quản lý giáo dục cần vận dụng một cách sáng tạo quy trình tạo động lực cho GV ở cơ sở giáo dục mà mình phụ trách. Ở bất kỳ hoàn cảnh, điều kiện nào các nhà quản lý đều phải tác động liên tục, bền bỉ tới đội ngũ GV thông qua hoạt động chủ yếu như sau:

- Nhận diện/đánh giá mức độ động lực làm việc của từng GV qua các dấu hiệu: tính kiên trì, sự sẵn sàng thích ứng với những thay đổi, năng suất lao động, nỗ lực khắc phục khó khăn, tận dụng các cơ hội cho công việc.

- *Xác định nguyên nhân gây giảm sút hoặc làm mất động lực*, đặc biệt chú ý đến nhóm nguyên nhân xuất phát từ nhà trường, thuộc phạm vi mà HT có thể can thiệp trực tiếp.

- *Lựa chọn biện pháp hoặc phối hợp các biện pháp can thiệp phù hợp, khả thi và xây dựng các kế hoạch hành động để cải thiện động lực làm việc của GV.*

1.3.4.2. Vai trò của việc tạo động lực cho giáo viên trung học cơ sở

Khác với các ngành nghề khác, công việc giáo dục của người GV là công việc không có điểm dừng và đòi hỏi sự tác động lâu dài nhưng cũng cần sự sáng tạo rất đặc biệt. Người GV nói chung, GV THCS nói riêng cần thực hiện các tác động giáo dục mỗi ngày một cách bền bỉ để hình thành và phát triển năng lực cũng như nhân cách của học sinh. Tạo động lực có vai trò đặc biệt quan trọng, giúp người GV THCS có thêm sức mạnh, thêm sức sáng tạo và đặc biệt là sự gắn bó với nghề để duy trì công việc với hiệu quả cao nhất.

Đúng vậy, vai trò của việc tạo động lực cho GV THCS:

- Tạo động lực giúp GV rèn luyện tay nghề, nâng cao trình độ chuyên môn đáp ứng các yêu cầu mới. Rèn luyện tay nghề là quá trình lâu dài và thường xuyên. Quá trình này chủ yếu là quá trình tự rèn luyện, tự học hỏi.

- Tạo động lực giúp GV sáng tạo trong công việc. Tính đơn điệu trong công việc là yếu tố ngăn cản động lực làm việc, ngược lại, không có động lực lại càng tạo ra sự lapsed, không thúc đẩy sự sáng tạo.

- Tạo động lực giúp GV gắn bó hơn với nghề. Sự gắn bó với nghề dạy học tác động của nhiều yếu tố như lương, tính ổn định, vị thế xã hội, môi trường làm việc. Tất cả các yếu tố đó đều có thể trở thành động lực thúc đẩy người GV làm việc tích cực, đồng thời tạo ra sự gắn bó với nghề [24,142].

1.3.5. Biện pháp tạo động lực cho giáo viên

1.3.5.1. Nguyên tắc cơ bản trong áp dụng các biện pháp tạo động lực cho giáo viên

a) *Nguyên tắc tác động vào nhu cầu của giáo viên*: Do động lực xuất phát từ nhu cầu và sự thoả mãn nhu cầu của con người nên khi lựa chọn các

biện pháp tạo động lực các nhà quản lý giáo dục cần tuân thủ nguyên tắc tác động vào nhu cầu của GV. Ngoài ra cần căn cứ vào nhu cầu của nhà trường, căn cứ vào nhu cầu khác nhau của từng cá nhân mà quyết định lựa chọn biện pháp phù hợp để quá trình tạo động lực.

b) *Nguyên tắc tôn trọng đặc điểm lao động sư phạm của giáo viên*: Với nhiệm vụ truyền đạt những tri thức, kỹ năng, kỹ xảo cho người học, hơn thế nữa là nghề sư phạm được coi là nghề “chuyên giao nhân cách”. Bởi vậy, nghề sư phạm là nghề cao quý và luôn được xã hội coi trọng nhưng thực tế người GV đã và đứng trước rất nhiều áp lực từ xã hội. Ngày nay, nhiều nhà giáo cảm giác thiếu động lực dạy học; nếu HT không chia sẻ “áp lực không đáng có” nêu trên khó mà tạo động lực cho những GV này.

1.3.5.2. Các biện pháp tạo động lực

a) *Tạo động lực thông qua biện pháp kinh tế*

Các tác giả Alam và Farid cho rằng mức lương thấp sẽ tác động tiêu cực đến động lực giảng dạy của GV [36].

Theo George Milkovich và Jerry Newman - những nhà chức trách hàng đầu trong lĩnh vực Quản lý và Bồi thường nguồn nhân lực cũng cho rằng các khoản thu nhập là nhân tố quan trọng nhất và có tác động mạnh nhất đến khả năng tạo động lực làm việc và gìn giữ nhân tài của tổ chức [41].

Theo tác giả Đặng Xuân Hải, việc tạo động lực cho đội ngũ GV thông qua biện pháp kinh tế bởi các yếu tố cụ thể đó là: Tiền lương, Tiền thưởng và Chế độ phúc lợi.

* *Tiền lương*: Bản thân tiền lương chưa phải là động lực. Tiền lương chỉ trở thành động lực khi nó phản ánh đúng sự đóng góp và đáp ứng đủ nhu cầu vật chất cho người GV, giúp họ yên tâm về khoản thu nhập của mình. Vì thế, để tiền lương trở thành động lực làm việc cho GV thì cần đảm bảo những nguyên tắc sau trong chi trả lương: (1) Trả lương dựa trên kết quả làm việc

(chứ không phải chỉ do số năm công tác); (2) Đảm bảo nguyên tắc công bằng (chất lượng và số lượng kết quả quyết định lương) và (3) Đảm bảo mối quan hệ hợp lý giữa những ngành nghề khác nhau trong nền kinh tế.

* *Tiền thưởng*: Mục tiêu của các chương trình thường là giảm bớt tính bình quân trong trả lương do đó khuyến khích và tạo động lực cho GV. Trong khen thưởng, cần đảm bảo các nguyên tắc không phân biệt đối xử, khách quan công bằng và dựa trên thành tích. Việc khen thưởng kịp thời và trao thưởng công khai cần được các nhà quản lý lao động đặc biệt quan tâm hơn hết.

* *Chế độ phúc lợi*: Chương trình phúc lợi đảm bảo khía cạnh kinh tế và khía cạnh tâm lý – xã hội trong cuộc sống của người GV. Vì thế, phát triển các chương trình phúc lợi cũng là một trong những biện pháp tạo động lực làm việc cho GV trong nhà trường [23].

Việc đảm bảo, thỏa mãn các lợi ích về tiền lương, tiền thưởng, chế độ phúc lợi... cho đội ngũ GV là một trong những nhân tố tác động đến sự nỗ lực và hiệu quả công việc của GV. Tuy nhiên các khoản thu nhập sẽ là một công cụ tạo động lực cho đội ngũ GV nếu nó “tốt” và thực sự đảm bảo “công bằng”. Tuy nhiên, hiện nay mức lương của GV nói chung, đặc biệt là GV trẻ mới ra trường là tương đối thấp so với mức sinh hoạt, bởi vậy mà vai trò của biện pháp này càng quan trọng. Thực tế cho thấy, rất ít GV hài lòng với chế độ tiền lương, tiền thưởng và chế độ phúc lợi mặc dù họ chấp nhận thực tế này.

b) Tạo động lực thông qua công việc

Theo mô hình về đặc điểm công việc của Hackman và Oldham [38], có năm khía cạnh cốt lõi của mọi công việc mà các nhà quản lý cần phải quan tâm bao gồm: (i) Công việc phát huy đa dạng các kỹ năng (Skill variety); (ii) Nhiệm vụ rõ ràng, dễ nhận biết (task identity); (iii) Tầm quan trọng (hay ý nghĩa) của công việc (task significance); (iv) Sự tự chủ trong công việc (autonomy) và (v) Công việc có sự phản hồi (feedback).

Theo Đặng Xuân Hải, để có thể tạo động lực cho đội ngũ GV thông qua công việc, người HT cần chú ý bốn nội dung: (i) Phân công công việc phù

hợp, (ii) Xác định rõ mục tiêu cho cá nhân người GV, (iii) Trao quyền tự chủ trong hoạt động chuyên môn và huy động sự tham gia của GV trong việc ra các quyết định liên quan đến GV và (iv) Giao công việc có tính chất thách thức hơn. [23]

Việc thiết kế công việc cho đội ngũ GV có ý nghĩa to lớn đối với các nhà quản lý giáo dục. Nếu người HT nhà trường nắm bắt đặc điểm tâm lý cá nhân, tính cách, năng lực của người GV để sắp xếp công việc cho phù hợp sẽ tạo cơ hội cho họ phát huy khả năng của mình từ đó hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao. Khi người HT trao quyền tức là làm cho người GV 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. Bởi lẽ, người GV được thỏa sức phát huy năng lực của bản thân, được thoả mãn nhu cầu công việc, sẽ dần dần thoả mãn nhu cầu về quyền lực, nhu cầu được tôn trọng và được tự khẳng định bản thân. Sự tham gia của người GV vào công tác quản lý có thể được thực hiện thông qua trong việc xác định mục tiêu, ra quyết định, giải quyết vấn đề và đổi mới nhà trường. Đây là cơ sở quan trọng để tạo động lực cho GV. Bên cạnh đó, khi người GV được phân công làm những công việc có yêu cầu cao hơn so với công việc hiện tại của người GV này, họ buộc phải tự suy nghĩ một cách sáng tạo trong việc tìm biện pháp để hoàn thành công việc được giao. Như vậy, thông qua công việc, người quản lý có thể thúc đẩy động lực của đội ngũ GV trong việc hoàn thành công việc của mình.

c) Tạo động lực thông qua cải thiện môi trường làm việc cho giáo viên

** Môi trường vật chất*

Theo Lê Nguyễn Đoàn Khôi và cộng sự cho rằng môi trường làm việc bao gồm các tiêu chí: (i) nơi làm việc vệ sinh, sạch sẽ và rộng rãi; (ii) công cụ phục vụ và hỗ trợ cho công tác thuộc hàng tiên tiến và (iii) thầy cô không lo lắng sợ mất việc làm. Các tác giả này cũng cho rằng môi trường làm việc ở

đây chỉ là những điều kiện về mặt vật chất, có tác động đến quá trình thực hiện công việc của họ [14].

Có thể thấy rằng, môi trường vật chất cũng được xem là một nhân tố chủ chốt và có tác động tích cực đến động lực làm việc của đội ngũ GV. Việc cải thiện môi trường vật chất của GV bao gồm việc tăng cường cơ sở vật chất để tạo một môi trường làm việc thuận lợi, tối ưu giúp GV thuận lợi trong việc tổ chức thực hiện và đổi mới các hoạt động giáo dục. Biện pháp này được thực hiện thông qua các hoạt động sau:

- Tăng cường, hiện đại hóa các phòng học, phòng chức năng; Đầu tư, cung cấp trang thiết bị cần thiết như máy tính xách tay, tài liệu dạy học, phòng làm việc, các phương tiện nghe nhìn khác... phục vụ cho quá trình thực hiện giảng dạy nhằm giảm bớt những tiêu hao về thể lực, trí lực của người GV vào những công việc không cần thiết, để tập trung vào những công việc quan trọng hơn.

- Đảm bảo vấn đề vệ sinh môi trường làm việc, an toàn lao động thông qua việc cải thiện cơ sở vật chất, thực hiện tốt các phong trào “trường học thân thiện”, trồng nhiều cây xanh, trang trí trường lớp, đảm bảo đủ tiêu chuẩn trong phòng học,...

- Ngoài ra, cần tăng cường các điều kiện vật chất khác như: chế độ nghỉ ngơi hợp lý để tăng cường sức lực, quan tâm chế độ nghỉ cho GV nữ....

** Môi trường tâm lí*

Tác giả Vũ Thị Uyên cho rằng, cần phải tạo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động để kích thích họ làm việc và hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Nói cách khác thì môi trường làm việc có ảnh hưởng lớn tới động lực làm việc và thành tích công việc của họ [31].

Theo Đặng Xuân Hải [26], việc cải thiện môi trường tâm lí có thể được thực hiện qua các khía cạnh sau:

- *Khuyến khích sáng tạo của GV*: Tạo cơ hội và hỗ trợ mọi điều kiện để họ có thể vận dụng những sáng kiến vào thực tiễn công việc. Mọi GV 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.

- *Xây dựng bầu không khí làm việc thân thiện*: Một bầu không khí tâm lý thuận lợi trong tập thể lao động tác động đến động lực làm việc ở một số khía cạnh chính sau đây:

+ Tác động đến yếu tố tinh thần của người lao động: sự thoải mái, tôn trọng, hỗ trợ lẫn nhau...

+ Tác động đến động cơ làm việc của người lao động và sự gắn bó của họ đối với sự phát triển nhà trường [23].

Để cải thiện môi trường tâm lý ở mỗi nhà trường cần xây dựng tập thể sư phạm lành mạnh, với những truyền thống tốt đẹp: dạy tốt, học tốt, đoàn kết, dân chủ, kỉ cương, nề nếp, tích cực, chia sẻ, giúp đỡ và ủng hộ đồng nghiệp... Người hiệu trưởng phải hiểu được quan điểm của các cá nhân, chia sẻ suy nghĩ và mục tiêu của họ thông qua: quan sát, các cuộc điều tra hoặc những cuộc đàm thoại trực tiếp với họ. Người hiệu trưởng phải biết lắng nghe những vấn đề riêng của GV, tạo điều kiện sắp xếp công việc hợp lý giúp cân bằng cuộc sống và công việc, tạo điều kiện cho GV nghỉ ngơi theo đúng quy định của pháp luật. Bên cạnh đó, thông qua cách thức tổ chức các phong trào thi đua, các hoạt động vui chơi tập thể, các chuyến du lịch; quan tâm chăm lo đời sống cho đội ngũ GV bằng việc tổ chức các hoạt động thăm hỏi khi ốm đau, chia sẻ vui buồn nhân các dịp hiếu, hỉ, lễ, tết... là những biện pháp hiệu quả để xây dựng và cải thiện môi trường làm việc lý tưởng trong mỗi nhà trường.

d) Tạo động lực thông qua đánh giá việc thực hiện công việc của giáo viên

Tác giả Keyvan Salehi khẳng định: Thái độ của GV đối với hệ thống đánh giá thực hiện công việc có tác động thuận chiều với sự hài lòng của họ

đối với công việc [42]. Cùng quan điểm này tác giả Nguyễn Thùy Dung cũng cho rằng: Nếu hệ thống đánh giá thực hiện công việc công bằng, khoa học và khách quan thì sẽ phản ánh đúng tình hình và chất lượng giảng dạy, nghiên cứu của GV. Kết quả việc tổ chức đánh giá đúng, khách quan, nhất quán và xứng đáng với nỗ lực mà các giảng viên bỏ ra có tác động tích cực đến động lực làm việc [8].

Theo Đặng Xuân Hải [26], muốn tạo sự công bằng khách quan trong đánh giá, cần phải thực hiện tốt:

- 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 GV trong tổ chức biết và phải nhận được sự chấp nhận của GV.

- Quy trình đánh giá phải rõ ràng, công khai, minh bạch, khách quan và người GV nên được tham gia vào quy trình đánh giá đó.

Bên cạnh đó, nhà trường phải có các biện pháp thích hợp để loại bỏ các lỗi đánh giá như: định kiến đối với người lao động, chủ quan, cào bằng trong đánh giá. Việc sử dụng có hiệu quả kết quả đánh giá trong các chính sách quản lý nguồn nhân lực nhằm:

- + Sử dụng kết quả đánh giá để xác định hệ số tham gia lao động, làm căn cứ để xác định mức tiền lương, tiền thưởng cho GV.

- + Sử dụng kết quả đánh giá để làm cơ sở nâng bậc lương và nâng lương trước thời hạn cho GV.

- + Sử dụng kết quả đánh giá để đề bạt, bổ nhiệm cán bộ. Những GV liên tục có thành tích tốt có thể được đề bạt những vị trí cao hơn với mức lương cao hơn.

- + Sử dụng kết quả đánh giá để làm cơ sở cử người lao động tham gia các khoá đào tạo.

Những nhân viên có kết quả đánh giá thấp sẽ cần được đào tạo thêm để hoàn thành công việc tốt hơn và nếu vẫn không đáp ứng yêu cầu có thể bị “đào thải” hay chuyển việc [23].

Kết quả đánh giá việc thực hiện công việc của GV cũng cũng có vai trò hết sức quan trọng trong tạo động lực. Đánh giá cần đảm bảo tính chính xác, khách quan, công bằng đồng thời phải có tính chất khuyến khích đội ngũ GV, có như vậy họ mới cảm thấy được thừa nhận, được tôn trọng và từ đó sẽ tạo động lực cho họ. Ban giám hiệu nhà trường cần xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá thường xuyên và định kì chuyên môn, nghiệp vụ của GV nhằm thúc đẩy GV tự học, tự bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Tuy vậy, thực tế cho thấy GV thường có những phản ứng thiếu tích cực với việc kiểm tra, đánh giá của cấp trên. Do vậy mà hiệu quả của biện pháp này chưa thực sự tốt.

e) Tạo động lực thông qua đào tạo, bồi dưỡng, phát triển và thăng tiến nghề nghiệp

Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Vân Điềm cho rằng “Đào tạo được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động nâng cao trình độ, kỹ năng để thực hiện nhiệm vụ lao động hiệu quả hơn”, còn “Phát triển là các hoạt động học tập vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người lao động, nhằm mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của tổ chức” [6].

Lê Nguyễn Đoàn Khôi và cộng sự đã sử dụng các tiêu chí: (i) mức độ thường xuyên của các chương trình đào tạo, (ii) sự công bằng trong chính sách thăng tiến, (iii) kế hoạch đào tạo giúp phát triển nghề nghiệp cá nhân để đo lường “đào tạo – phát triển” [14].

Có rất nhiều nghiên cứu đã chứng tỏ đào tạo, bồi dưỡng, phát triển và thăng tiến nghề nghiệp có mối quan hệ mật thiết với nhau, là một trong những biện pháp hiệu quả trong việc tạo động lực làm việc cho đội ngũ GV. Một cách chung nhất ta có thể hiểu:

* Quá trình đào tạo và bồi dưỡng cung cấp cho đội ngũ GV những kiến thức mới, những kỹ năng phù hợp để thích ứng sự thay đổi trong bối cảnh khoa học công nghệ phát triển mạnh mẽ đã và đang trở thành nhu cầu tất yếu của mọi người nói chung. Chính sách đào tạo và bồi dưỡng có tác động rất

lớn tới động lực làm việc của người GV, họ được thúc đẩy bởi những kỳ vọng về mức thù lao, thăng tiến, khen thưởng trong tương lai sau khi hoàn thành khóa đào tạo. Chính bởi vậy, trong xu thế hội nhập quốc tế, sự phát triển của nền kinh tế trí thức và trước yêu cầu đổi mới giáo dục như hiện nay, người GV nhất thiết phải tự học tập, đào tạo, bồi dưỡng không ngừng.

Các nội dung bồi dưỡng cụ thể là:

- *Bồi dưỡng phẩm chất đạo đức và lòng nhân ái sư phạm*: Hơn bao giờ hết, trong bối cảnh đổi mới giáo dục ngày nay vấn đề bồi dưỡng phẩm chất đạo đức và lòng nhân ái đối với các nhà sư phạm là vô cùng quan trọng. Bao gồm việc hướng đội ngũ GV có thái độ đúng mực, cách ứng xử; thói quen làm việc có kỉ cương, nền nếp, lương tâm, trách nhiệm với thế hệ trẻ và cả những kiến thức về tâm sinh lí học sinh của người GV;

- *Bồi dưỡng năng lực sư phạm*: Bao gồm năng lực ứng xử các tình huống trong giảng dạy và giáo dục; năng lực tổ chức các hoạt động tập thể, năng lực thuyết phục, cảm hóa HS. Ngoài ra có thể bồi dưỡng cho GV phương pháp dạy kĩ năng sống cho HS như: kĩ năng giao tiếp, kĩ năng trình bày rõ ràng, kĩ năng lựa chọn, kĩ năng vượt khó, kĩ năng thích ứng môi trường;

- *Bồi dưỡng năng lực chuyên môn*: Bên cạnh năng lực sư phạm thì năng lực chuyên môn có vai trò vô cùng quan trọng, quyết định hiệu quả giảng dạy của mỗi nhà giáo. Bồi dưỡng năng lực chuyên môn cho đội ngũ nhà giáo bao gồm:

+ Cung cấp cho GV những tư liệu, tài liệu tham khảo, thiết bị cần thiết liên quan đến nội dung kiến thức và phương pháp giảng dạy bộ môn;

+ Định hướng sự sáng tạo trong giảng dạy, đặc biệt là hiện đại hóa phương pháp giảng dạy của GV, đổi mới phương pháp giảng dạy và giáo dục theo hướng phát huy tính tích cực, chủ động, sáng tạo của HS

+ Bồi dưỡng phương pháp đánh giá kết quả học tập của HS;

+ Cung cấp cho GV những điều chỉnh, hoặc đổi mới trong nội dung hoặc phương pháp giáo dục và dạy học của từng mặt giáo dục, của từng môn học trong chương trình (ví dụ: thực hiện tích hợp, lồng ghép giáo dục sức khỏe sinh sản vị thành niên, giáo dục môi trường, giáo dục pháp luật...);

+ Bồi dưỡng cho GV năng lực hiểu mục đích yêu cầu của từng bài học, từng kiểu bài, thiết kế giáo án môn học, năng lực ra đề thi, chấm thi, trả bài.

- *Bồi dưỡng kiến thức khoa học bổ trợ*: Đứng trước xu thế thời đại với sự phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ, việc bồi dưỡng kiến thức khoa học cho đội ngũ GV là biện pháp không thể thiếu. Bao gồm các kiến thức về tin học ứng dụng và ngoại ngữ giao tiếp thông dụng; kiến thức về công nghệ, giải trí, văn hóa, thể thao; kiến thức về kỹ năng sống; kiến thức về tổ chức hoạt động tập thể.

- *Bồi dưỡng năng lực công tác xã hóa giáo dục*: Gồm việc cung cấp cho GV kiến thức về văn hóa, xã hội; cơ cấu bộ máy chính trị; các tổ chức đoàn thể; nhiệm vụ chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội của địa phương; ngoài ra GV cần được cung cấp kiến thức liên quan đến ứng dụng công nghệ thông tin, ngoại ngữ, kiến thức về ngành nghề đang phổ biến trên địa bàn;

* Cơ hội phát triển và thăng tiến nghề nghiệp trong ngành giáo dục có thể được hiểu là các cơ hội được tiến bộ về chuyên môn, về vị trí việc làm của mỗi GV trong một nhà trường. Nếu nhà quản lý giáo dục phát hiện đúng những tiềm năng và tạo cơ hội phát triển cho nhà giáo thì sẽ càng thúc đẩy họ làm việc hiệu quả và năng suất. Khi các nhà quản lý xây dựng được “lộ trình công danh” cho người lao động sẽ giúp họ không chỉ thấy rõ tương lai của mình của mình khi đồng hành cùng tổ chức mà còn xác định được cách thức nhằm đạt được nấc thang nghề nghiệp kế tiếp để phấn đấu. Chính bởi vậy, những chính sách thăng tiến, đề bạt như quy hoạch nguồn, bổ nhiệm...trong các nhà trường phải thực sự công bằng, minh bạch, công khai để có thể tạo được động lực làm việc mạnh mẽ và để đội ngũ nhà giáo yên tâm công tác và cống hiến cho sự nghiệp giáo dục.

1.4. Các chức năng quản lý trong hoạt động tạo động lực cho giáo viên

1.4.1. Chức năng lập kế hoạch trong hoạt động tạo động lực

Các nhà quản lý giáo dục khi thực hiện chức năng lập kế hoạch trong quản lý hoạt động tạo động lực cần quan tâm đến những nội dung sau:

- Xác định những việc cần làm để tiến hành hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV.

- Xác định thời điểm tiến hành và thời điểm kết thúc hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV.

- Xác định những điều kiện, nguồn lực cần thiết để tiến hành các hoạt động tạo động lực.

- Xác định mục tiêu, kết quả mong đợi của tổ chức về hoạt động tạo động lực.

- Xác định các biện pháp cần áp dụng khi thực hiện các hoạt động để tạo động lực cho đội ngũ GV

1.4.2. Chức năng tổ chức trong hoạt động tạo động lực

Các nhà quản lý giáo dục khi thực hiện chức năng tổ chức trong quản lý hoạt động tạo động lực cần quan tâm đến những nội dung sau:

- Xác định những hoạt động sẽ triển khai để tiến hành hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV.

- Xác định đội ngũ chịu trách nhiệm chính, đội ngũ phối hợp trong hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV.

- Xác định phương pháp cũng như cơ chế phối hợp trong hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV.

- Xác định các bước để tiến hành hoạt động.

1.4.3. Chức năng chỉ đạo trong hoạt động tạo động lực

Các nhà quản lý giáo dục khi thực hiện chức năng chỉ đạo trong quản lý hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV để đạt kết quả như mong muốn cần xác định rõ:

- Cách thức thực hiện hiệu quả nhất để hoạt động tạo động lực đạt mục tiêu như mong muốn.

- Tạo môi trường lý tưởng nhất cho những người thực hiện để hoạt động tạo động lực đi đến đích đã định.

Ngoài ra, trong quá trình chỉ đạo các nhà quản lý cần hướng dẫn, điều chỉnh hoặc hỗ trợ cho những người thực hiện khi cần thiết.

1.4.4. Chức năng kiểm tra, đánh giá trong hoạt động tạo động lực

Kiểm tra, đánh giá là khâu có vai trò quan trọng trong hoạt động quản lý. Đối với các nhà quản lý giáo dục khi thực hiện chức năng kiểm tra, đánh giá trong quản lý hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV cần:

- Thứ nhất là việc xác định những tiêu chí, những yêu cầu cụ thể để đánh giá kết quả đạt được của hoạt động tạo động lực.

- Sau đó, xác định quy trình tiến hành kiểm tra, đánh giá hoạt động tạo động lực.

- Cuối cùng là việc ra quyết định đánh giá kết quả hoạt động tạo động lực dựa trên mức độ đạt được các tiêu chí, các yêu cầu đã đề ra. Nếu nhận thấy tồn tại những vấn đề bất cập, các nhà quản lý cần đề ra những biện pháp khắc phục để hoạt động tạo động lực đạt kết quả cao nhất.

Tóm lại, có thể thấy rằng bốn chức năng của hoạt động quản lý có mối liên hệ mật thiết với nhau tạo thành một chu trình quản lý. Khi thực hiện quản lý hoạt động tạo động lực ngoài việc cần nắm rõ và thực hiện tốt các chức năng này các nhà quản lý giáo dục cần xác định được hai yếu tố vô cùng quan trọng đó là “thông tin” và “quyết định”. Trong đó “thông tin” giữ vai trò là huyết mạch của hoạt động quản lý, đồng thời “thông tin” còn đóng vai trò là tiền đề của một quá trình quản lý tiếp theo.

1.5. Vai trò của hiệu trưởng nhà trường trong hoạt động tạo động lực cho giáo viên

Lao động sư phạm vốn được coi là một dạng nghề nghiệp rất đặc thù, đặc điểm của nghề đòi hỏi ở người GV tính sáng tạo, tính chủ động rất cao. Để phát huy được tính sáng tạo và tính chủ động của đội ngũ nhà giáo trước hết phải xuất phát từ niềm hăng say công việc, từ sự tâm huyết và tình yêu nghề nghiệp rất lớn. Giáo dục Việt Nam đang được đổi mới theo hướng tiếp cận phẩm chất và năng lực người học. Quá trình ấy đòi hỏi sự đổi mới đồng

bộ về mục tiêu, nội dung, phương pháp, phương tiện, hình thức tổ chức dạy học, kiểm tra và đánh giá chất lượng giáo dục.

Để có thể đáp ứng được yêu cầu đổi mới, đội ngũ nhà giáo cũng phải nâng cao về năng lực và phẩm chất. Hơn lúc nào hết, đội ngũ nhà giáo đang phải chịu rất nhiều áp lực và động lực làm việc đang có xu hướng giảm và các nhà quản lý giáo dục cần đặc biệt quan tâm đến vấn đề tạo động lực và nâng cao động lực làm việc cho đội ngũ GV.

Đúng vậy, vai trò lãnh đạo nhà trường của người Hiệu trưởng không chỉ làm cho mọi người “khẩu phục” chấp hành các quyết định, mệnh lệnh mà còn phải làm cho mọi người “tâm phục” đồng tình, ủng hộ với các ý tưởng nhằm xây dựng và phát triển nhà trường.

Truman – Tổng thống Mỹ 1984-1972 đã từng nói: “Người lãnh đạo là người có thể thuyết phục người khác làm điều họ không muốn làm, hăng hái làm tốt điều mà họ đang uể oải làm” [17,22].

Với quyền hạn và chức trách của mình, việc tạo động lực lao động cho đội ngũ GV là công việc thường xuyên, thiết yếu của người HT. Để đảm bảo được vai trò quan trọng của mình trong tạo động lực cho đội ngũ GV người HT cần:

- Thường xuyên tìm hiểu để phát hiện các nhu cầu chưa được thoả mãn của GV thông qua việc xác định những nhu cầu nổi trội của các cá nhân; xác định những điều kiện làm việc hiện tại của nhà trường đã đáp ứng nhu cầu của cá nhân ở mức độ nào; xác định những điều cần thay đổi để cải thiện môi trường, công việc nhằm thoả mãn tốt hơn nhu cầu của GV. Bên cạnh đó HT nhà trường có thể thảo luận với GV về công việc, lắng nghe ý kiến và phân tích phản ứng của họ nhằm tìm ra những biện pháp hữu hiệu để thúc đẩy động lực của đội ngũ GV.

- Để hoạt động tạo động lực đạt hiệu quả cao nhất cũng cần chú ý tạo sự hài hoà giữa nhu cầu cá nhân và công việc. Người HT cần xác định điều

kiện thuận lợi trong công việc tương ứng với mỗi loại nhu cầu, từ đó tạo điều kiện tốt nhất có thể để GV được thoả mãn nhu cầu nổi trội của mình.

1.6. Những yêu cầu của đổi mới giáo dục đối với trường trung học cơ sở và với vấn đề tạo động lực đối với giáo viên trung học cơ sở

1.6.1. Bối cảnh đổi mới giáo dục Việt Nam

Trong Chiến lược phát triển giáo dục 2011 – 2020 chỉ rõ *“Giáo dục nước ta trong thập kỉ tới phát triển trong bối cảnh thế giới có nhiều thay đổi nhanh và phức tạp. Toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế về giáo dục đã trở thành xu thế tất yếu. Cách mạng khoa học công nghệ, công nghệ thông tin và truyền thông, kinh tế và tri thức ngày càng phát triển mạnh mẽ, tác động trực tiếp đến sự phát triển của các nền giáo dục trên thế giới”* [19].

Bên cạnh đó, cuộc cách mạng khoa học và công nghệ mà đặc biệt là công nghệ thông tin và truyền thông đã tạo ra những điều kiện vô cùng thuận lợi cho ngành giáo dục. Cụ thể là đổi mới về nội dung, về phương pháp, về hình thức tổ chức và đổi mới về quản lý giáo dục... nhằm hướng tới một nền giáo dục điện tử đáp ứng được các nhu cầu của từng cá nhân người học. Bên cạnh đó, quá trình hội nhập quốc tế sâu rộng về giáo dục đang diễn ra từng ngày từng giờ trên quy mô toàn cầu còn đem đến cơ hội để giáo dục nước nhà được tiếp cận các xu thế mới, mô hình giáo dục mới, tri thức mới... Nghị quyết số 29 đã nêu rõ quan điểm chỉ đạo của Đảng ta là *“Phát triển giáo dục và đào tạo phải gắn với nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội và bảo vệ Tổ quốc; với tiến bộ khoa học và công nghệ”* [20].

Trong bối cảnh ấy, việc xác định vấn đề phát triển nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao là một trong ba khâu đột phá. Như vậy sự nghiệp phát triển của đất nước trong giai đoạn mới sẽ tạo nhiều cơ hội và thuận lợi to lớn đồng thời cũng phát sinh rất nhiều thách thức đối với ngành giáo dục và đào tạo nước nhà.

Được sự quan tâm, chăm lo của Đảng, nhà nước; sự vào cuộc của các ban ngành đoàn thể, các tầng lớp nhân dân và toàn xã hội; sự nỗ lực của đội ngũ nhà giáo và đặc biệt là sự thuận lợi về sự ổn định chính trị cùng với những thành tựu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước... ngành giáo dục và đào tạo nước ta đã đạt được nhiều thành tựu quan trọng, chất lượng giáo dục đã có những chuyển biến mạnh mẽ, hiệu quả giáo dục bước đầu đã đáp ứng ngày càng tốt hơn và góp phần không nhỏ vào công cuộc xây dựng đất nước trong thời kì mới. Ngành giáo dục của Việt Nam đã đóng góp phần quan trọng trong việc nâng cao dân trí, phát triển nguồn nhân lực, bồi dưỡng nhân tài... đây là tiền đề quan trọng để đất nước tham gia vào quá trình hội nhập quốc tế.

Bên cạnh những thành tựu đã đạt được thì sự nghiệp giáo dục của nước nhà vẫn bộc lộ một số vấn đề tồn tại.

1.6.2. Những yêu cầu của đổi mới giáo dục đối với giáo viên trung học cơ sở

Đứng trước những thách thức mới đối với người GV, Theo UNESCO, người GV cần [44]:

“- Đảm nhận nhiều chức năng khác hơn so với trước đây, có trách nhiệm nặng hơn trong việc lựa chọn nội dung dạy học và giáo dục.

- Chuyển mạnh từ truyền thụ kiến thức sang tổ chức việc học của HS, sử dụng tối đa các nguồn tri thức xã hội.

- coi trọng hơn việc cá biệt hóa trong dạy học, thay đổi tính chất trong quan hệ thầy trò

- Yêu cầu sử dụng rộng rãi hơn những phương tiện dạy học hiện đại, do vậy cần trang bị thêm các kiến thức cần thiết.

- Yêu cầu hợp tác rộng rãi hơn với các GV cùng trường, thay đổi cấu trúc trong mối quan hệ giữa các GV với nhau.

- Yêu cầu thắt chặt hơn quan hệ với cha mẹ và cộng đồng, góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống.

- Yêu cầu GV tham gia các hoạt động rộng rãi hơn trong và ngoài nhà trường.

- Giảm bớt và thay đổi kiểu uy tín truyền thống trong quan hệ với HS và cha mẹ HS”.

Không nằm ngoài xu thế chung toàn cầu, ở Việt Nam vấn đề chất lượng đội ngũ nhà giáo không những là điều kiện đảm bảo chất lượng giáo dục ở mỗi nhà trường mà trở thành yêu cầu thiết yếu, cấp bách trong bối cảnh giáo dục đổi mới căn bản, toàn diện như hiện nay. Cùng với đội ngũ giảng viên, GV nói chung, đội ngũ GV THCS cần được bồi dưỡng và phát triển theo hướng hiện đại, cập nhật với khu vực và thế giới. Người GV ngoài việc phải có phẩm chất đạo đức trong sáng, gương mẫu, yêu nghề mến trẻ, nhiệt tình tham gia vào sự phát triển của cộng đồng, xã hội còn cần những yêu cầu về phẩm chất, năng lực như sau:

Thứ nhất, không chỉ truyền đạt tri thức người GV có vai trò là người tổ chức, chỉ đạo, hướng dẫn, hiệp lực, gợi mở, cố vấn, trọng tài cho các hoạt động tự lực chiếm lĩnh tri thức của học sinh. Theo đó, GV phải có khả năng cập nhật và nghiên cứu, vận dụng những phương pháp dạy học mới, tích cực; biết phối hợp các phương pháp dạy học truyền thống, hiện đại để nâng cao chất lượng, hiệu quả dạy học.

Thứ hai, GV phải có năng lực tự học, tự nghiên cứu, tự bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, không ngừng cập nhật tri thức khoa học và chuyên ngành hiện đại. Bên cạnh đó, người GV còn phải có trình độ ngoại ngữ và tin học để có thể sử dụng các phần mềm dạy học cũng như biết khai thác mạng Internet phục vụ công việc giảng dạy của mình.

Thứ ba, GV phải có kỹ năng hợp tác. Ngày nay, hợp tác là một kỹ năng quan trọng để có được thành công trong cuộc sống, việc hợp tác với người khác sẽ mang lại những giá trị to lớn hơn trong bất kỳ một hoạt động nào. Bởi vậy, trước hết người GV phải có kỹ năng hợp tác để đến lượt mình, chính họ sẽ truyền dạy cho học sinh của mình cách hợp tác trong học tập và cuộc sống.

Thứ tư, GV phải có năng lực giải quyết vấn đề. Suy đến cùng, mọi hoạt động trong cuộc sống của con người là một chuỗi liên tục nhằm giải quyết các vấn đề. Năng lực giải quyết vấn đề đã trở thành năng lực quan trọng mà rất nhiều nền giáo dục tiên tiến đang hướng tới. Để giúp học sinh có khả năng giải quyết các vấn đề trong các bài học ở trường, từ đó giúp các em hình thành và phát triển năng lực giải quyết các vấn đề trong cuộc sống đòi hỏi chính đội ngũ GV là những người phải có khả năng giải quyết vấn đề tốt.

Để công cuộc đổi mới giáo dục đạt được mục tiêu đề ra, bên cạnh việc nâng cao năng lực và phẩm chất của đội ngũ GV đạt chuẩn như yêu cầu, quan trọng hơn chính là việc thúc đẩy và nâng cao động lực làm việc cho đội ngũ này. Có động lực làm việc, họ mới có thể nỗ lực hết mình, thay đổi tích cực, tự nguyện và sáng tạo ở mức cao nhất để đáp ứng yêu cầu của hoạt động giảng dạy trong một thế giới tốc độ thay đổi ngày càng nhanh như hiện nay.

1.6.3. Những yêu cầu của đổi mới giáo dục đối với tạo động lực cho giáo viên trung học cơ sở

Như mục 1.6.2. đã nêu với các yêu cầu cụ thể của bối cảnh đổi mới GD lên GV THCS đặt ra những thách thức và tạo sức ép không nhỏ đối với đội ngũ nhà giáo. Chiến lược phát triển GD trong giai đoạn đổi mới này có đề cập 8 giải pháp trong đó giải pháp “*Phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục*” là đóng vai trò then chốt, vấn đề “*Phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và đào tạo*” càng cấp bách hơn bao giờ hết. Một trong những vấn đề quan trọng “*Phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục*” là *tạo động lực cho nhà giáo để vượt qua các thách thức và các sức ép mà yêu cầu đổi mới GD nói chung, nhà trường nói riêng tác động mạnh đến đội ngũ nhà giáo này*. Chiến lược phát triển đội ngũ cũng đề cập đến là cần “*Thực hiện các chính sách ưu đãi về vật chất và tinh thần để tạo động lực cho các nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục*” [20].

Chương trình giáo dục phổ thông mới được Bộ GD&ĐT ban hành từ năm 2018. Có thể thấy rằng nhân tố quyết định thành công của chương trình giáo dục phổ thông mới là đội ngũ giáo viên. Vì vậy đội ngũ này cần nắm chắc chương trình phổ thông, biết đổi mới tư duy, phương pháp dạy học và kiểm tra đánh giá. Việc bồi dưỡng giáo viên trước đây chủ yếu theo cách truyền thụ kiến thức theo một số nội dung có sẵn. Giáo viên cũng muốn được mang cái có sẵn đó về giảng dạy. Tất cả quy trình làm theo cách "cầm tay chỉ việc", rất dễ dàng cho giáo viên và người dạy. Trong chương trình giáo dục phổ thông mới, giáo viên ngoài việc phải nắm vững kiến thức kỹ năng môn học, nắm vững phương pháp dạy học còn phải nắm vững phương pháp dạy học phân hóa, dạy học tích hợp. Trong bối cảnh đổi mới chương trình giáo dục phổ thông thì vai trò của người giáo viên cũng có những thay đổi theo hướng đảm nhận nhiều chức năng hơn, trách nhiệm lựa chọn nội dung giáo dục nặng nề hơn. Yêu cầu đối với một nhà giáo mới là phải làm chủ được môi trường công nghệ thông tin và truyền thông mới, đồng thời phải chuẩn bị về mặt tâm lý cho một sự thay đổi cơ bản vai trò của họ - Giáo viên vừa là nhà giáo dục, là người học suốt đời, là một người nghiên cứu và cũng là nhà văn hóa - xã hội. Như vậy, trước những yêu cầu ngày càng của đổi mới giáo dục, công cuộc đổi mới đạt được kết quả như mong muốn, trước hết các nhà quản lý giáo dục cần quan tâm đến đội ngũ mà vấn đề tạo động lực cho đội ngũ giáo viên có ý nghĩa và vai trò hết sức quan trọng.

1.7. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động tạo động lực cho giáo viên trung học cơ sở

1.7.1. Yếu tố thuộc về cá nhân

1.7.1.1. Nhận thức của GV về đáp ứng yêu cầu của nghề nghiệp

Tác giả Nguyễn Văn Lược (2013) cho rằng, nhận thức của giảng viên về đáp ứng yêu cầu của nghề nghiệp được sinh ra và tác động mạnh mẽ tới động lực làm việc của giảng viên trong quá trình hoạt động nghề nghiệp của bản thân người giảng viên. Bản chất nhận thức của giảng viên về yêu cầu

nghe nghiệp là sự nhận thức về mục đích của việc giảng dạy, về năng lực và trình độ chuyên môn cần đạt, về phương pháp giảng dạy...[18]. Khi nhận thức đúng đắn về đáp ứng yêu cầu của nghề nghiệp sẽ thúc đẩy người GV phát triển chuyên môn. Tác giả Hughes trong nghiên cứu của mình đã chỉ ra rằng sự phát triển chuyên môn là nhân tố thôi thúc người giảng viên làm việc, mang lại cho họ sự hài lòng và hiệu quả trong giảng dạy [27].

Tác giả Đặng Xuân Hải cho rằng: “Khi nhận thức được tầm quan trọng của công việc mình đang làm, người GV sẽ có nỗ lực để thực hiện công việc hơn” [23].

Tóm lại, Nhận thức của GV là yếu tố tác động mạnh mẽ tới động lực của GV, khi người GV hiểu được yêu cầu của nghề nghiệp họ sẽ có mong muốn, có nhu cầu học tập để nâng cao trình độ đáp ứng yêu cầu giảng dạy. Nhận thức của GV gắn liền với ý thức trách nhiệm cũng như lương tâm nghề nghiệp của họ.

1.7.1.2. Nhu cầu cá nhân

Mỗi cá nhân là một thế giới riêng vô cùng phức tạp bởi họ mang trong mình những đặc điểm, tính cách, tiềm năng, suy nghĩ... và đặc biệt là những nhu cầu rất riêng. Theo A. Maslow [48], nhu cầu của con người được chia thành 5 bậc từ thấp đến cao, và khi nhu cầu nào chín muồi sẽ là động cơ mạnh nhất quyết định hành vi của mỗi cá nhân. Nhu cầu cá nhân là cái đích mà người GV muốn đạt tới, nó chính là mục tiêu định hướng cho họ nỗ lực hành động để đạt tới những đích đặt ra. Mỗi GV có rất nhiều mục tiêu, nhưng phải xem xét trong mối quan hệ với mục tiêu của trường học. cần tạo sự đồng thuận trong việc đạt được mục tiêu của cả nhà trường và của mỗi GV trong nhà trường.

Theo A. Maslow, có thể hiểu các nhu cầu sinh lý đối với người GV đó là tiền lương, các chế độ khen thưởng, phúc lợi, điều kiện sinh hoạt, nhà ở, phương tiện đi lại, điều kiện làm việc thoải mái.... Nhu cầu khẳng định bản thân là nhu cầu bậc cao của con người. Sự biểu hiện của nhu cầu này đối với

người GV là mong muốn được giao những công việc phù hợp với năng lực bản thân, mong muốn được ghi nhận những thành tích đã đạt được, mong muốn được khẳng định uy tín nghề nghiệp trước học sinh, trước đồng nghiệp, trước phụ huynh và toàn xã hội. Điều này sẽ thôi thúc họ nỗ lực, cố gắng trong công việc giảng dạy, trong việc học tập, trau dồi nâng cao kiến thức chuyên môn...

Như vậy, nhu cầu cá nhân là yếu tố có tác động mạnh mẽ đến động lực của người GV, các nhà quản lý giáo dục cần nắm bắt được những nhu cầu này và có những biện pháp thích hợp để động viên, khuyến khích thì nhất định họ sẽ nỗ lực làm việc.

1.7.1.3. Hứng thú với công việc

Tác giả Nguyễn Văn Lược cho rằng, hứng thú với công việc có thể là sự chủ động lựa chọn nghề nghiệp; quyết tâm gắn bó với nghề nghiệp ngay cả khi có những cơ hội tốt hơn về vật chất lẫn tinh thần; cảm thấy có được niềm vui trong công việc giảng dạy và nghiên cứu; tích cực tìm tòi, sáng tạo nhằm truyền đạt kiến thức cho người học và lấy kết quả của người học làm niềm vui [18].

Theo tác giả Trương Đức Thao, nếu hứng thú giảng dạy ở mức thấp thì hiệu quả giảng dạy sẽ không cao và công việc sẽ trở nên nhàm chán, mệt mỏi và có thể sẽ dẫn đến xu hướng, hành vi chuyển ngành [27].

Nếu người GV có hứng thú với công việc, có tâm huyết và tình yêu với nghề nghiệp sẽ là nguồn động lực to lớn thúc đẩy họ tìm tòi, sáng tạo trong công việc giảng dạy; nỗ lực học tập, trau dồi kiến thức và nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và hơn thế nữa họ có thể từ bỏ quyền lợi và các nhu cầu khác của bản thân để cống hiến cho sự nghiệp giáo dục.

Bên cạnh những yếu tố trên, một số yếu tố khác thuộc cá nhân người lao động cũng ảnh hưởng tới động lực làm việc của họ như: nhân chủng học, tính cách cá nhân, năng lực cá nhân, tình trạng kinh tế, sức khỏe...

1.7.2. Các yếu tố thuộc về nhà trường trung học cơ sở

1.7.2.1. Tính chất của công việc

Trước hết, xét về tính hấp dẫn của công việc, Herzberg và đồng sự (1996) đã chỉ ra rằng tính hấp dẫn hay sự nhàm chán, sự đa dạng hay đơn điệu của công việc ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên [5].

Theo Đặng Xuân Hải, Tính hấp dẫn của công việc đối với GV nhà trường không chỉ được tạo nên bởi đó là một công việc như mong muốn cá nhân của họ mà còn là sự kiểm soát đối với công việc, sự ủng hộ của hiệu trưởng trong quá trình làm việc, những phần thưởng, những hỗ trợ đối với công việc [23].

Herzberg nhấn mạnh, tính chất công việc và sự an toàn công việc là một trong những yếu tố quyết định đến động lực làm việc của nhân viên [27].

Bên cạnh đó, mục tiêu của công việc cũng là một yếu tố tác động không nhỏ đến động lực của đội ngũ nhà giáo. Theo Đặng Xuân Hải, mục tiêu ảnh hưởng đến động lực của GV trong nhà trường ở các khía cạnh: Mức độ rõ ràng của mục tiêu của công việc và Độ khó của mục tiêu công việc [23].

Nghề sư phạm với rất nhiều đặc trưng nên tính chất công việc có ảnh hưởng mạnh mẽ đến động lực của người GV. Vốn được coi là một nghề ổn định với một môi trường làm việc có ít sự cạnh tranh, hơn thế nữa công việc giảng dạy luôn gắn liền và hướng tới mục tiêu làm thế nào để người học lĩnh hội và phát huy được các tri thức, kĩ năng mới... công việc chủ yếu của họ chủ yếu là tham gia vào hoạt động giảng dạy và giáo dục học sinh đòi hỏi người GV muốn thành công phải hết sức yêu và tâm huyết với nghề. Với những đặc thù về thời gian làm việc, tính liên tục, sự say mê, sáng tạo... của nghề sư phạm đòi hỏi các nhà quản lý phải căn cứ vào tính chất công việc để sử dụng biện pháp tạo động lực cho GV một cách hợp lý..

1.7.2.2. Mức độ tự chủ trong thực hiện công việc

Hall và đồng sự cho rằng được tự chủ là nhân tố quyết định đến tạo động lực của giảng viên. Giảng viên được trao quyền hoặc tự chủ sẽ cảm thấy tự tin và tự truyền cảm hứng hơn so với những người luôn phải ghi nhận chỉ thị [27]. Sự trao quyền không có nghĩa là quản lý lỏng lẻo mà phải đi đôi với trách nhiệm và nghĩa vụ. Đối với các nhà trường THCS, sự trao quyền thể hiện ở việc Ban giám hiệu trao cho đội ngũ GV quyền xây dựng chương trình dạy học; chuẩn bị, thiết kế nội dung bài giảng; đánh giá học sinh, được tham gia góp ý vào những nội quy, quy chế nhà trường... Khi mức độ tự chủ trong công việc tăng lên, người GV có xu hướng đón nhận những trách nhiệm lớn hơn do đó họ nỗ lực làm việc cao hơn và chắc chắn kết quả công việc sẽ tỉ lệ thuận với nỗ lực của họ.

1.7.2.3. Thu nhập

Theo Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Vân Điềm [6], thu nhập là “*tất cả các khoản mà người lao động nhận được thông qua mối quan hệ thuê mướn giữa họ và tổ chức*”, bao gồm “*thù lao cơ bản (tiền lương/tiền công), các khuyến khích (tiền thưởng) và các phúc lợi*”

Theo Alam và Farid [36] kết luận rằng việc trả lương tương xứng với trình độ và các khuyến khích trong công việc có tác động tích cực tới GV, thúc đẩy họ nâng cao kiến thức, kỹ năng và thực hiện công tác giảng dạy tốt hơn.

Tác giả Vũ Thị Uyên [31] cũng cho rằng, để tạo động lực cho người lao động cần gắn phần thưởng với thành tích, đóng góp.

Tác giả Phạm Đức Chính [5] nhấn mạnh, yếu tố liên quan đến tiền lương, tiền thưởng có tác động không nhỏ đến động lực của người lao động.

Như vậy, thu nhập của GV bao gồm tiền lương, tiền thưởng và các phúc lợi khác... ít nhiều đều có tác động đến động lực làm việc của GV. Có rất ít GV ít chịu ảnh hưởng của yếu tố này, những người có áp lực kinh tế không quá lớn bao gồm những người lớn tuổi có con cái thành đạt và những

người trẻ mà gia đình có nền tảng kinh tế tốt. Yếu tố thu nhập tuy không phải là yếu tố quyết định nhưng là điều kiện để duy trì và nuôi dưỡng động lực của GV. Đối với đơn vị sự nghiệp công lập, việc sử dụng chính sách tiền lương để tác động đến động lực của GV là rất khó khăn, bởi vậy các nhà quản lý cần có các chính sách chế độ tiền thưởng, phúc lợi... thật linh hoạt và hiệu quả.

1.7.2.4. Phong cách lãnh đạo của hiệu trưởng, uy tín cá nhân hiệu trưởng

Theo Nguyễn Thị Mỹ Lộc, Người có nghệ thuật quản lý biểu hiện thành phong cách quản lý chính đạo thường có tinh thần “cầu thị” và thái độ “thực tiễn”. Tinh thần cầu thị luôn luôn hướng tới lẽ phải và thái độ thực tiễn là thái độ quyết tâm hiện thực hóa lẽ phải vào đời sống [17,293].

Robbins và đồng sự cho rằng, lãnh đạo đối xử công bằng, đặt niềm tin ở nhân viên sẽ tạo sự tin tưởng và yên tâm trong công việc và tạo động lực cho nhân viên [5].

Theo Nguyễn Thùy Dung (2015), sự thiếu công bằng trong ra quyết định, phân công công việc của lãnh đạo sẽ tạo ra môi trường thiếu lành mạnh, tồn tại hiềm khích giữa các giảng viên, tất yếu sẽ có tác động tiêu cực đến động lực làm việc của họ [8].

Do đặc thù hầu hết các trường THCS đều là đơn vị sự nghiệp công lập nên HT nhà trường thường có quyền quyết định những chính sách cũng như nội quy, quy chế làm việc của nhà trường. Chính bởi vậy, phong cách lãnh đạo của HT là yếu tố tác động rất lớn đến động lực của đội ngũ GV. Nếu người HT tạo được cho mình một phong cách lãnh đạo phù hợp với đặc điểm của nhà trường, với môi trường làm việc để có thể phát huy cao nhất khả năng của bản thân hiệu trưởng cũng như khai thác năng lực, tiềm năng của GV, cán bộ, lôi cuốn họ vào việc đạt mục tiêu của nhà trường; đó là phong cách lãnh đạo dân chủ, phân công, ủy quyền hợp lí. Uy tín lớn của HT cũng là chất xúc tác cho GV thực hiện nhiệm vụ mà HT giao cho.

1.7.2.5. Môi trường làm việc

** Môi trường vật chất*

Mặc dù không phải là yếu tố có vai trò quyết định nhưng hoạt động giảng dạy của người GV muốn đạt hiệu quả cao rất cần sự hỗ trợ từ điều kiện cơ sở vật chất của nhà trường. Khi các điều kiện về cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học, thư viện tài liệu... đáp ứng được nhu cầu giảng dạy sẽ tạo động lực để đội ngũ GV tích cực sử dụng phương pháp dạy học mới, sáng tạo trong việc thiết kế các bài giảng... từ đó nâng cao hiệu quả và chất lượng giảng dạy.

** Môi trường phi vật chất*

Tác giả Nguyễn Văn Lược nhấn mạnh, môi trường làm việc phản ánh mức độ phát triển của mối liên hệ liên nhân cách, tâm trạng, xu hướng quan điểm, tình cảm, sự thỏa mãn của các thành viên trong tập thể và cả thái độ của họ đối với điều kiện giảng dạy, nghiên cứu, nội dung công việc, tiền lương/thưởng và sự lãnh đạo của tập thể [18].

Tác giả Trương Đức Thao cho rằng: nếu một trường có bầu không khí làm việc vui vẻ, thân thiện, các thành viên có quan hệ tình cảm thân thiết như trong một gia đình, cấp trên hòa đồng với cấp dưới, cấp dưới kính trọng cấp trên, các thành viên tôn trọng lẫn nhau, tôn trọng nghề nghiệp, tôn trọng tổ chức, không bè phái, không cực đoan... khi đó môi trường làm việc sẽ tạo cho các thành viên cảm thấy hạnh phúc khi được làm việc ở đó. Điều này sẽ thúc đẩy mạnh mẽ đến động lực làm việc của họ trong tổ chức [27].

Theo Đặng Xuân Hải, với động lực làm việc của GV, văn hoá nhà trường cũng có những ảnh hưởng khá rõ ràng. Văn hoá nhà trường tốt sẽ tạo ra chất keo gắn kết tất cả các GV cùng cố gắng vì mục tiêu chung và các giá trị chung. Ngược lại, văn hoá nhà trường kém sẽ tạo ra một nhà trường với kỷ luật lỏng lẻo, với những giá trị nghèo nàn... sẽ làm cho GV không có sự gắn bó với trường, thiếu đi niềm tự hào, niềm tin vào nhà trường. Văn hoá nhà

trường như vậy sẽ làm giảm động lực của GV, khiến rất nhiều người trong số họ sẵn sàng rời bỏ nhà trường [23].

Rõ ràng, môi trường làm việc có tác động rất lớn đến sự hài lòng cũng như động cơ làm việc của người GV. Nếu một nhà trường hay xảy ra xung đột giữa lãnh đạo với GV, giữa các GV với nhau... thì ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả làm việc. Ngược lại các nhà quản lý giáo dục duy trì được môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết, tôn trọng, chia sẻ, giúp đỡ ... và đặc biệt có phong cách làm việc chuyên nghiệp....thì chắc chắn đội ngũ GV sẽ cảm thấy thoải mái về tinh thần, tích cực, nỗ lực và hăng say làm việc...qua đó động lực làm việc của họ sẽ tăng lên.

1.7.2.6. Thái độ và thành tích học tập của học sinh

Deci và cộng sự (1999) đã nhấn mạnh, mối quan hệ giữa động lực làm việc của GV và động lực học tập của người học là mối quan hệ tương hỗ, nó có thể là mối quan hệ tích cực, cũng có thể là mối quan hệ tiêu cực [27]. Điều này đồng nghĩa với việc nếu người học có thái độ và thành tích học tập tốt sẽ thúc đẩy GV tích cực giảng dạy, nếu người học lười biếng, kết quả học tập yếu kém thì sẽ tác động tiêu cực đến động lực làm việc của người GV.

Hoạt động nghề nghiệp của người GV chủ yếu xoay quanh hoạt động giảng dạy. Theo tác giả Lâm Quang Thiệp, Giảng dạy là quá trình tương tác qua lại giữa giảng viên và sinh viên. Thái độ tiếp nhận tri thức của sinh viên có tác động tích cực hoặc tiêu cực tới động lực giảng dạy của người giảng viên [28].

Với đặc thù nghề nghiệp, GV và học sinh có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, do luôn tiếp xúc thường xuyên và trực tiếp nên thái độ và thành tích học tập của học sinh là nhân tố thôi thúc đặc biệt, thậm chí thôi thúc nhiều hơn so với các tác động từ chính sách của nhà trường.

Kết luận chương 1

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận, tác giả đã phân tích và hệ thống hóa những vấn đề cơ bản đối với công tác quản lý hoạt động tạo động lực cho GV ở trường THCS. Đó là việc đưa ra các khái niệm về quản lý, quản lý giáo dục, quản lý nhà trường, động lực, động lực của GV, tạo động lực và các biện pháp tạo động lực...

Bên cạnh đó, về các lí luận về tạo động lực tác giả đã nêu một số tiếp cận trong tạo động lực, đặc điểm lao động của GV THCS và một số nội dung liên quan đến tạo động lực cho GV THCS. Trong chương 1 này tác giả cũng đã phân tích bốn chức năng quản lý và vai trò của Hiệu trưởng nhà trường trong hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV, phân tích và làm rõ bối cảnh đổi mới giáo dục từ đó đưa ra những yêu cầu của đổi mới giáo dục đối với đội ngũ GV THCS. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động tạo động lực cho GV THCS bao gồm các yếu tố thuộc về cá nhân người GV và các yếu tố thuộc về nhà trường THCS.

Có thể coi những vấn đề lý thuyết đã phân tích, hệ thống hóa trên đây chính là cơ sở lý luận cần thiết để tiếp tục nghiên cứu, khảo sát thực tiễn, đánh giá thực trạng và đưa ra biện pháp quản lý hoạt động tạo động lực cho GV trường THCS Hòa Long, thành phố Bắc Ninh, tỉnh Bắc Ninh trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO GIÁO VIÊN TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ HÒA LONG, THÀNH PHỐ BẮC NINH, TỈNH BẮC NINH TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

2.1. Khái quát về tình hình và định hướng phát triển giáo dục của trường trung học cơ sở Hòa Long, thành phố Bắc Ninh, tỉnh Bắc Ninh

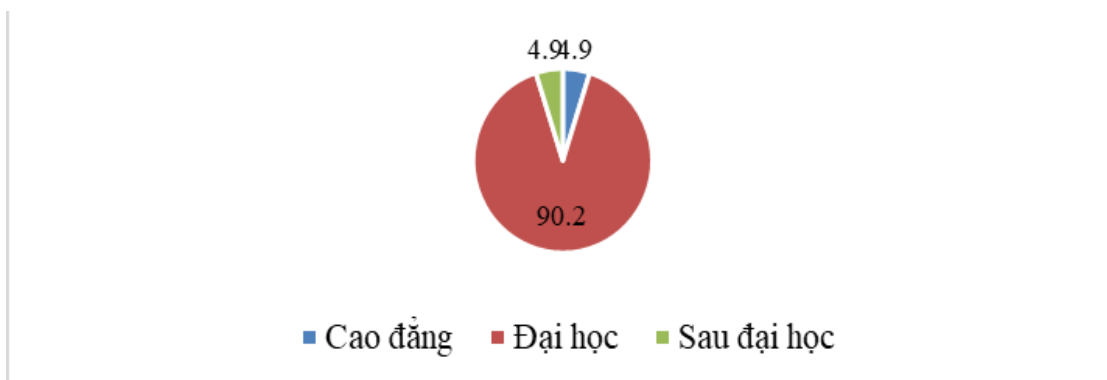
2.1.1. Tình hình nhà trường

Trường THCS Hòa Long nằm trên địa bàn xã Hòa Long, thành phố Bắc Ninh, tỉnh Bắc Ninh. Trường được đầu tư xây mới khang trang, hiện đại và đưa vào sử dụng từ năm học 2015 – 2016. Tổng diện tích 11.784 m² với 24 phòng học thông thường, 4 phòng học bộ môn, 3 phòng thực hành, khu hiệu bộ, các công trình vệ sinh, sân chơi, bãi tập rộng rãi, thoáng mát, hệ thống thiết bị và đồ dùng phục vụ giảng dạy và học tập đầy đủ và đồng bộ...

Là đơn vị sự nghiệp công lập, Cơ quan chỉ đạo trực tiếp của trường là Phòng GD&ĐT thành phố Bắc Ninh. Nhà trường hoạt động dựa trên Điều lệ trường THCS do Bộ GD&ĐT ban hành. Ban giám hiệu của nhà trường gồm 2 cán bộ do Chủ tịch UBND thành phố Bắc Ninh bổ nhiệm theo nhiệm kỳ 5 năm. Cả hai cán bộ đều lập trường tư tưởng vững vàng, phẩm chất đạo đức tốt; lối sống trong sáng, giản dị; gương mẫu trước đồng nghiệp và nhân dân; có năng lực quản lý, năng lực đổi mới, sáng tạo; nhiệt tình trong công việc, tâm huyết với sự nghiệp giáo dục và đào tạo... Cơ cấu tổ chức bộ máy của nhà trường tương đối đầy đủ theo qui định tại Điều lệ trường trung học. Các tổ chức đoàn thể có kế hoạch hoạt động rõ ràng, đúng chức năng và đặc biệt luôn có sự phối hợp đồng bộ, chặt chẽ và nhịp nhàng giữa các ban ngành...

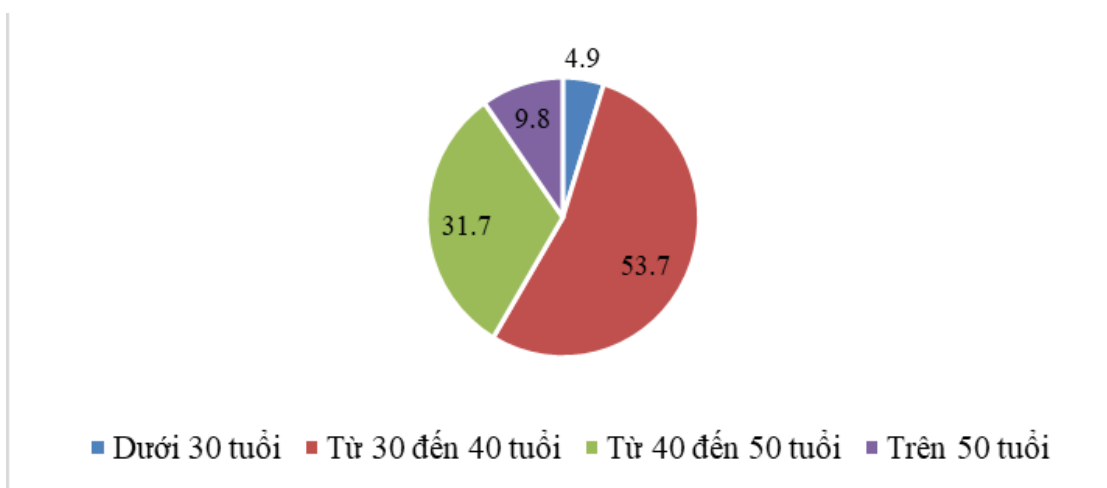
a. Về đội ngũ giáo viên

Nhà trường hiện có 41 GV, 100% đạt chuẩn và trên chuẩn. Các GV đều có tinh thần trách nhiệm, một số GV rất nhiệt tình trong công tác và luôn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao.



Biểu đồ 2.1. Trình độ chuyên môn GV

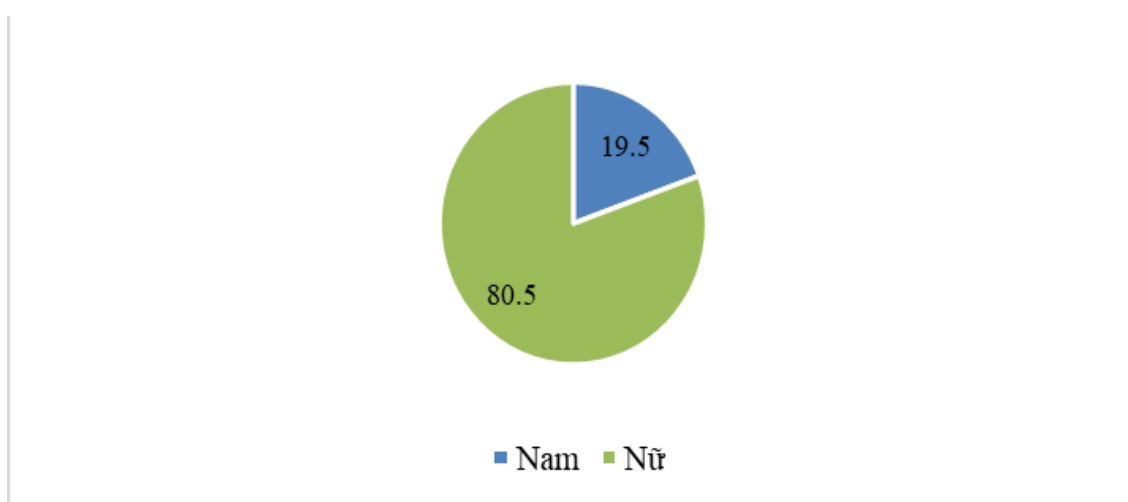
Nhìn vào kết quả trên cho thấy, 100% GV nhà trường đạt chuẩn và trên chuẩn về trình độ đào tạo, tuy nhiên vẫn còn 4.9% GV mới đạt chuẩn trong giai đoạn hiện nay (tức là có trình độ cao đẳng). Theo Điều 72 của Luật giáo dục 2019 sẽ có hiệu lực từ năm 2020 thì trình độ chuẩn đào tạo của GV THCS phải có bằng Cử nhân sư phạm. Như vậy, để đáp ứng được những yêu cầu đổi mới giáo dục thì trình độ đào tạo của GV cần được ban giám hiệu nhà trường động viên và khuyến khích hơn nữa để nâng cao tỉ lệ GV đạt chuẩn và trên chuẩn, từ đó sẽ giúp nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường.



Biểu đồ 2.2. Độ tuổi của giáo viên

Nhìn vào cơ cấu theo độ tuổi của đội ngũ GV trường THCS Hòa Long, chiếm số đông là GV từ 30 đến 40 tuổi (53.7%). Đây là độ tuổi có nhận thức về nghề nghiệp rõ ràng và kinh nghiệm chuyên môn tương đối vững vàng. GV từ 40 đến 50 tuổi chiếm tỉ lệ 31.7%, ở độ tuổi này người GV đã được rèn

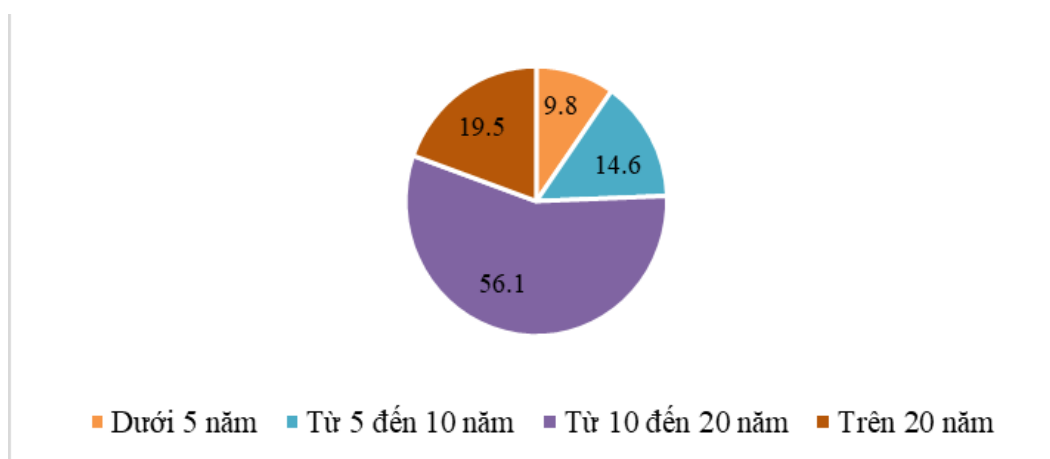
luyện, phấn đấu trong thời gian dài vì vậy họ có kinh nghiệm trong công tác, có uy tín trước đồng nghiệp và học sinh. Tuy nhiên đây cũng là một trở ngại đối với hoạt động tạo động lực của các nhà quản lý. Thông thường những GV có tâm huyết, yêu nghề thì sau nhiều năm công tác họ càng có thêm động lực làm việc. Ngược lại, với những GV có ít động lực làm việc thì ở độ tuổi trên họ thường ngại thay đổi, không còn cảm hứng và nhiệt huyết như tuổi trẻ. Vì có thể họ nghĩ rằng, sắp nghỉ hưu rồi làm cố cho xong, cho nhanh và chỉ ở mức hoàn thành nhiệm vụ.



Biểu đồ 2.3. Giới tính của GV

Qua thống kê về giới tính của GV cho thấy tỉ lệ GV nữ chiếm phần lớn là 80.5% GV toàn trường. Đây là thực trạng chung ở hầu hết các nhà trường, thực tế có rất ít các học sinh nam sau khi tốt nghiệp ở các trường THPT lựa chọn vào ngành sư phạm. Lí do một số vấn đề có liên quan đến nghề giáo có thể đã tác động đến tâm lý học sinh và phụ huynh trong việc định hướng lựa chọn nghề giáo và hiện tại các chương trình tư vấn hướng nghiệp đang gặp không ít những trở ngại của học sinh và phụ huynh khi định hướng theo đuổi nghề giáo. Bên cạnh đó, quan niệm của xã hội còn cho rằng chỉ các học sinh nữ mới phù hợp với nghề sư phạm, các học sinh nam nên học các ngành nghề kĩ thuật, cơ khí, xây dựng, môi trường, thủy lợi.... Sự chênh lệch giới tính hiện đang là một trở ngại đối với các nhà quản lý giáo dục bởi GV nữ thường phải

dành nhiều thời gian chăm lo cho cuộc sống gia đình, chế độ thai sản, con nhỏ.... nên việc tự học, tự bồi dưỡng còn hạn chế, gặp nhiều khó khăn và đặc biệt là động lực làm việc cũng vì thế mà ít hơn so với GV nam. Điều này, đòi hỏi các nhà quản lý cần tìm ra những biện pháp phù hợp và thuận lợi để có thể tăng cường và phát huy động lực làm việc của đội ngũ GV.



Biểu đồ 2.4. Thâm niên công tác của GV

Tỷ lệ GV nhà trường có thâm niên công tác từ 10 đến 20 năm khá cao (56.1%). Với thâm niên từ 10 đến 20 năm, đa số GV như vậy có trình độ chuyên môn nghiệp vụ tương đối vững vàng và có nhiều kinh nghiệm trong tổ chức các hoạt động giảng dạy, giáo dục học sinh chủ động, linh hoạt hơn. Bên cạnh đó, những người này thường đã có cuộc sống gia đình ổn định và thường chuyên tâm vào công việc giảng dạy. Đây sẽ là điều kiện thuận lợi cho nhà trường nếu Ban giám hiệu có những biện pháp hiệu quả để tăng cường động lực làm việc cho đội ngũ GV.

b. Về học sinh

Toàn trường có 645 học sinh chia làm 21 lớp. Các em học sinh đa số chăm ngoan, chấp hành tốt nội quy của nhà trường.

Bảng 2. 1. Số lượng học sinh trường THCS Hòa Long năm học 2018 - 2019

STT	Khối	Tổng số	Nữ	Nam
1	Khối 6	202	102	100
2	Khối 7	153	69	84
3	Khối 8	141	67	74
4	Khối 9	149	72	77
Toàn trường		645	310	335

Nhìn chung, trường THCS Hòa Long luôn được đánh giá là ngôi trường có môi trường giáo dục an toàn, lành mạnh, thân thiện. Nhà trường luôn giữ vững danh hiệu trường tiên tiến cấp thành phố. Chất lượng đại trà luôn được duy trì ổn định, tỉ lệ học sinh đạt hạnh kiểm khá tốt đạt trung bình 95%, tỉ lệ học sinh khá giỏi đạt trung bình 65%, tỉ lệ tốt nghiệp luôn đạt 100%, tỉ lệ lên lớp thẳng đạt trên 99%, tỉ lệ học sinh thi đỗ THPT trên 90%, chất lượng mũi nhọn có những bước tiến vững chắc. Tháng 12 năm 2015 trường THCS Hoà Long được công nhận là trường đạt chuẩn Quốc gia giai đoạn 2015 - 2020, tháng 5 năm 2017 nhà trường được đánh giá đạt tiêu chuẩn chất lượng giáo dục cấp độ 3. Bên cạnh đó, phụ huynh HS đa số quan tâm đến việc học của con em mình, luôn ủng hộ nhà trường trong việc thực hiện các nhiệm vụ giáo dục. Những điều kiện trên đây là cơ sở vững chắc cho các hoạt động dạy và học ở nhà trường đạt hiệu quả, là điều kiện thuận lợi cho việc xây dựng và phát triển nhà trường trong những năm học tiếp theo.

2.1.2. Định hướng phát triển giáo dục của trường trung học cơ sở Hòa Long trong giai đoạn hiện nay

Xây dựng trường THCS Hòa Long trở thành ngôi trường đào tạo những thế hệ học sinh có năng lực, tư duy độc lập và sáng tạo, có khả năng thích ứng, hợp tác và giải quyết vấn đề, có thể lực tốt, có bản lĩnh, trung thực, có ý thức làm chủ và tinh thần trách nhiệm công dân, gắn bó với lý tưởng độc lập và chủ nghĩa xã hội.

Tạo dựng được môi trường học tập có nề nếp, dân chủ, kỷ cương, tình thương, trách nhiệm; có chất lượng giáo dục cao, phát huy tính sáng tạo và năng lực tư duy của mỗi học sinh.

*** Mục tiêu tổng quát**

Đến năm 2022, trường THCS Hoà Long được xếp hạng là một trong các trường THCS có chất lượng cao trong Thành phố. Trở thành một trong những trường tốp đầu của thành phố về phong trào thi đua. Giữ vững các chỉ tiêu về chất lượng giáo dục toàn diện. Đạt tập thể lao động tiên tiến xuất sắc.

Đến năm 2030, trường THCS Hòa Long được xếp hạng **thứ sáu** về giáo dục toàn diện trong toàn Thành phố.

2.2. Cách thức khảo sát thực trạng

2.2.1. Mục đích khảo sát

Tìm hiểu thực trạng quản lý hoạt động tạo động lực cho GV trường THCS Hoà Long, thành phố Bắc Ninh, tỉnh Bắc Ninh trong bối cảnh đổi mới giáo dục, làm cơ sở cho việc đề xuất các biện pháp quản lý hiệu quả của hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV ở trường THCS Hoà Long.

2.2.2. Đối tượng khảo sát

- 03 Lãnh đạo, chuyên viên phòng GD&ĐT thành phố Bắc Ninh.
- 01 CBQL trường THCS Hòa Long
- 41 GV trường THCS Hoà Long.

2.2.3. Nội dung khảo sát

- Nhận thức của GV, CBQL về hoạt động tạo động lực cho GV trường THCS Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục.
- Thực trạng hoạt động tạo động lực cho GV trường THCS Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục.
- Thực trạng quản lý hoạt động tạo động lực cho GV ở trường THCS Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

2.2.4. Thời gian khảo sát

Năm học 2018-2019 từ tháng 9/2018 đến tháng 5/2019.

2.2.5. Phương pháp khảo sát

2.2.5.1. Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi

- Mục đích: Nhằm thu thập các thông tin cần thiết từ đội ngũ cán bộ quản lý và GV về mức độ nhận thức và đánh giá thực trạng hoạt động tạo

động lực cho GV trường THCS Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục để có thể rút ra kết luận và có độ tin cậy cao.

- Cấu trúc, nội dung, hình thức bảng hỏi (Phụ lục 1)

- + Cấu trúc bảng hỏi: Bảng hỏi được thiết kế dưới dạng phiếu trưng cầu ý kiến CBQL và GV bao gồm phần giới thiệu về mục đích hỏi và phần nội dung câu hỏi.

- + Nội dung bảng hỏi: Nhận thức của GV về mục đích, sự cần thiết của hoạt động tạo động lực; Những yêu cầu của đổi mới giáo dục đối với người GV; Thực trạng động lực của đội ngũ GV; Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động tạo động lực cho GV; Việc quản lý hoạt động tạo động lực của BGH; Việc triển khai những chính sách tăng cường động lực cho đội ngũ GV; Những khó khăn và đề xuất của GV trong hoạt động tạo động lực.

- + Hình thức bảng hỏi: Sử dụng cả câu hỏi mở và câu hỏi đóng. Câu hỏi đóng được chia theo các mức độ cụ thể.

- Cách thức thực hiện với bảng hỏi:

- + Những câu hỏi với việc lựa chọn tiêu chí được xử lý bằng số lượng ý kiến trả lời và lượng hóa thành tỉ lệ phần trăm (%).

- + Những câu hỏi với 5 mức độ được sắp xếp theo tăng dần, tương ứng với các điểm số 1;2;3;4;5 và được xử lý theo điểm trung bình cộng. Mức độ chênh lệch của điểm trung bình cộng của các câu hỏi đó được tính bằng cách: Lấy điểm cao nhất của thang đo (5 điểm) trừ đi điểm thấp nhất của thang đo (1 điểm) chia ra làm 5 mức để thu được điểm chênh lệch là 0,8 và thu được các mức độ theo bảng dưới đây:

Bảng 2.2. Ý nghĩa của từng giá trị trung bình đối với thang đo

Giá trị trung bình	Các mức độ				
	Cần thiết	Mức độ	Sử dụng/ Phối hợp	Biểu hiện	Động lực
Mức 1: 1.0-1.80	Hoàn toàn không đồng ý	Không hiệu quả	Chưa bao giờ thực hiện	Hoàn toàn không hài lòng	Hoàn toàn không có động lực
Mức 2: 1.81-2.60	Ít đồng ý	Ít hiệu quả	Ít thực hiện	Ít hài lòng	Ít động lực
Mức 3: 2.61-3.40	Bình thường	Bình thường	Thỉnh thoảng	Bình thường	Bình thường
Mức 4: 3.41-4.20	Đồng ý	Hiệu quả	Thường xuyên	Hài lòng	Động lực mạnh mẽ
Mức 5: 4.21-5.0	Hoàn toàn đồng ý	Rất hiệu quả	Rất thường xuyên	Rất hài lòng	Động lực rất mạnh mẽ

2.2.5.2. Phương pháp phỏng vấn sâu

- Mục đích: Thu thập, bổ sung, kiểm tra và làm rõ hơn những thông tin đã thu được từ khảo sát thực tế.

- Nội dung, hình thức (phụ lục 2)

+ Nội dung phỏng vấn: Trao đổi với CBQL, GV để đánh giá về các hoạt động tạo động lực cho GV.

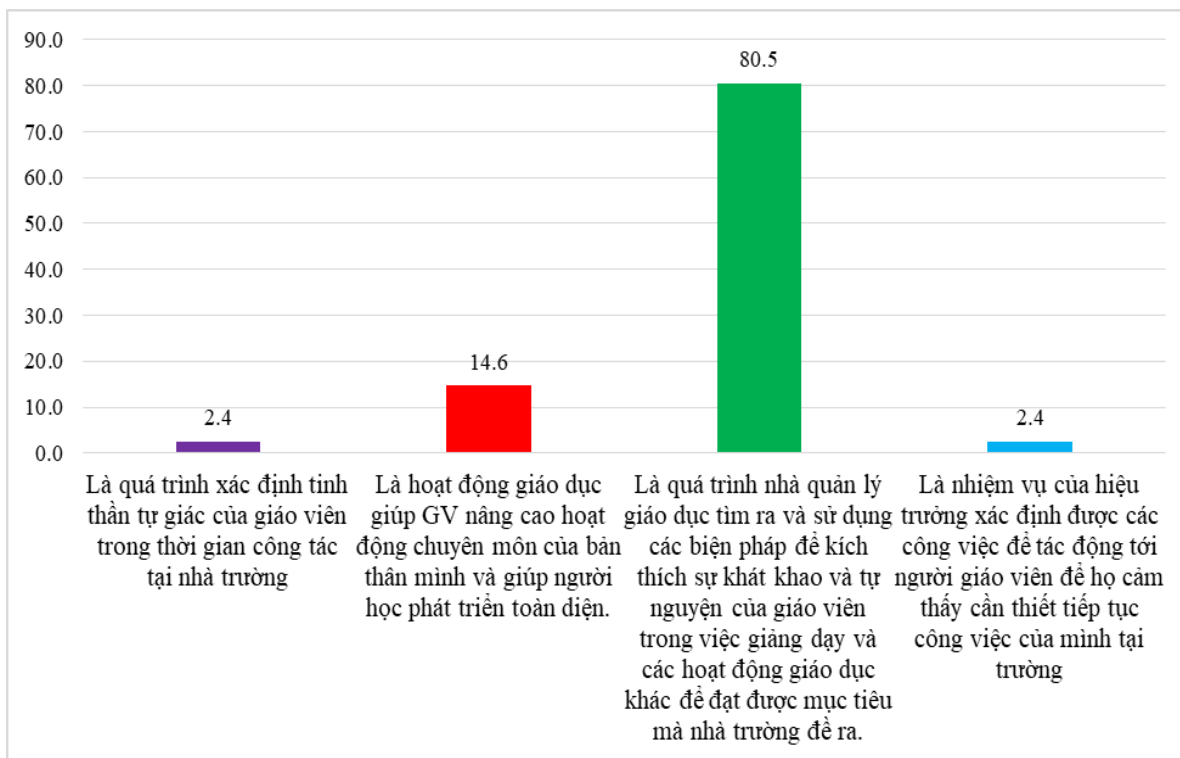
+ Hình thức: Trong phỏng vấn sâu, chúng tôi đưa ra những câu hỏi mở để CBQL, GV có thể trả lời trực tiếp hay gián tiếp theo ý muốn chủ quan của mình.

- Cách thức phỏng vấn sâu: lựa chọn khách quan GV nhà trường để lấy được thông tin từ các câu trả lời một cách khách quan.

2.3. Kết quả khảo sát thực trạng hoạt động tạo động lực cho giáo viên trường trung học cơ sở Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục

2.3.1. Thực trạng nhận thức về tạo động lực của giáo viên và cán bộ quản lý trường trung học cơ sở Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục

Kết quả khảo sát thu được như sau:

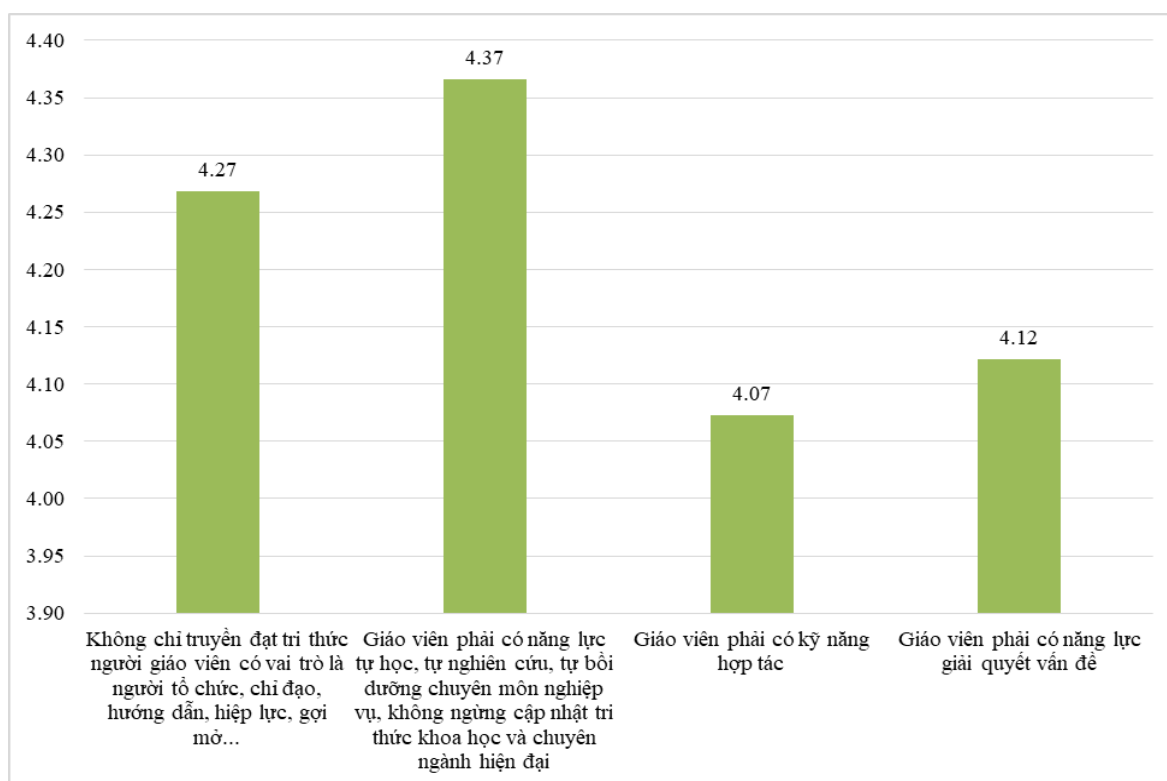


Biểu đồ 2.5. Nhận thức của GV về hoạt động tạo động lực cho GV

Vấn đề nhận thức của GV và CBQL trường THCS Hòa Long đối với hoạt động tạo động lực có ý nghĩa vô cùng quan trọng. Khi nhận thức được mục đích cần hướng tới thì trong bản thân họ tất yếu sẽ xuất hiện nhu cầu cần được thỏa mãn. Nhận thức càng sâu sắc, rõ nét thì nhu cầu càng mạnh mẽ, và nhu cầu ấy sẽ thôi thúc họ thực hiện tốt các hành vi nghề nghiệp để đạt được mục đích.

Căn cứ vào biểu đồ trên có thể thấy rằng đa số GV của nhà trường có nhận thức đúng đắn về hoạt động tạo động lực cho GV. Khi được hỏi “Thầy/cô hiểu như thế nào về hoạt động tạo động lực cho GV?”, kết quả thu được 100% cán bộ quản lý và 80.5% GV trong nhà trường đều nhận thức được rằng “Hoạt động tạo động lực là quá trình nhà quản lý giáo dục tìm ra và sử dụng các biện pháp để kích thích sự khát khao và tự nguyện của GV trong việc giảng dạy và các hoạt động giáo dục khác để đạt được mục tiêu mà nhà trường đề ra”.

2.3.2. Thực trạng nhận thức về những yêu cầu của đổi mới giáo dục của giáo viên trường THCS Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục



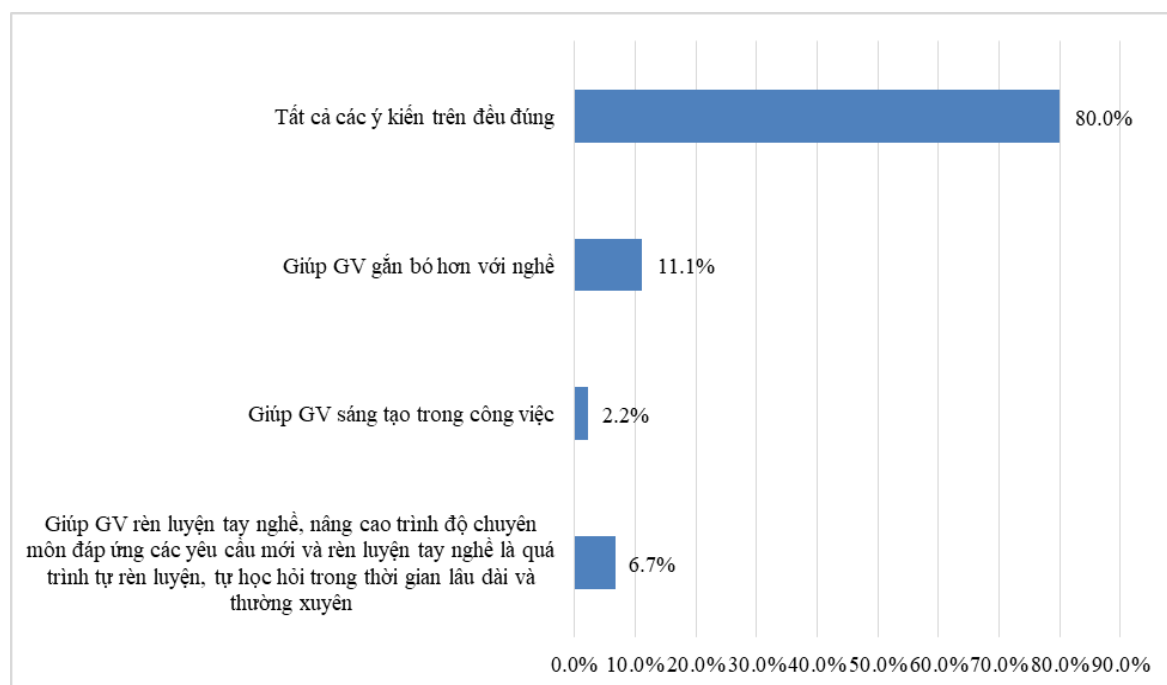
Biểu đồ 2.6. Nhận thức của GV về những yêu cầu của đổi mới giáo dục đối với người GV THCS

Biểu đồ biểu diễn trên cho thấy mức độ nhận thức về những yêu cầu của đổi mới giáo dục của GV trường THCS Hòa Long ở mức khá tốt. Đa số GV nhà trường đã có nhận thức đúng đắn tuy nhiên còn một bộ phận nhỏ trong đội ngũ giáo viên còn nhận thức chưa đầy đủ, thấu đáo về những yêu cầu đổi mới giáo dục đối với người GV THCS. Cụ thể:

Mức độ nhận thức cao nhất mà đội ngũ GV nhận thức được về yêu cầu “GV phải có năng lực tự học, tự nghiên cứu, tự bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, không ngừng cập nhật tri thức khoa học và chuyên ngành hiện đại” ở mức khá tốt với mức điểm trung bình là 4.37 và độ lệch chuẩn là 0.767. Điều này cho thấy GV của nhà trường nhận thức sâu sắc về tầm quan trọng của năng lực tự học, tự bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ để có thể đáp ứng được với yêu cầu ngày càng cao của công cuộc đổi mới giáo dục.

Điều quan trọng thứ hai mà đội ngũ GV nhận thức được về yêu cầu “Không chỉ truyền đạt tri thức người GV có vai trò là người tổ chức, chỉ đạo, hướng dẫn, hiệp lực, gợi mở, cố vấn, trọng tài cho các hoạt động tự lực chiếm lĩnh tri thức của học sinh” với mức điểm trung bình là 4.27. Cho thấy GV đã nhận thức sâu sắc vấn đề đổi mới phương pháp dạy học ở nhà trường. Lối dạy học truyền thụ tri thức một chiều đã không còn phù hợp, ngày nay người học giữ vai trò trung tâm, người thầy có vai trò là người tổ chức, chỉ đạo, hướng dẫn, hiệp lực, gợi mở, cố vấn, trọng tài cho các hoạt động tự lực chiếm lĩnh tri thức của học sinh. Ngoài ra, các yêu cầu “GV phải có kỹ năng hợp tác”, “GV phải có năng lực giải quyết vấn đề” cũng được GV nhận thức ở mức 4 xong thấp hơn so với các yêu cầu trên.

2.3.3. Thực trạng nhận thức về vai trò tạo động lực cho giáo viên trường trung học cơ sở Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục



Biểu đồ 2 7. Nhận thức về vai trò của hoạt động tạo động lực cho GV trong bối cảnh đổi mới giáo dục

Nhìn vào biểu đồ trên cho thấy đa số đội ngũ GV nhà trường đã có nhận thức đúng đắn về vai trò của hoạt động tạo động lực cho GV trong bối

cảnh đổi mới giáo dục. Có 80% ý kiến cho rằng hoạt động tạo động lực sẽ giúp cho GV rèn luyện tay nghề, nâng cao trình độ chuyên môn đáp ứng các yêu cầu mới, sáng tạo trong công việc và gắn bó hơn với nghề.

2.3.4. Thực trạng nhận thức và triển khai các biện pháp tạo động lực cho giáo viên trường THCS Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục

2.3.4.1. Thực trạng nhận thức của CBQL về các biện pháp tạo động lực cho giáo viên trường trung học cơ sở Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục

Qua kết quả khảo sát, điều tra cho thấy CBQL nhà trường và các cán bộ chuyên viên phòng GD&ĐT thành phố Bắc Ninh có nhận thức đúng đắn về các biện pháp để tăng cường động lực làm việc cho đội ngũ GV. Với tỷ lệ 100% các ý kiến đồng ý hoặc hoàn toàn đồng ý với các biện pháp tạo động lực tác giả đưa ra, đặc biệt họ nhất trí cao với ba biện pháp là thông qua cải thiện môi trường làm việc, thông qua công việc và sự đánh giá khách quan và có tính khích lệ việc thực hiện công việc của GV.

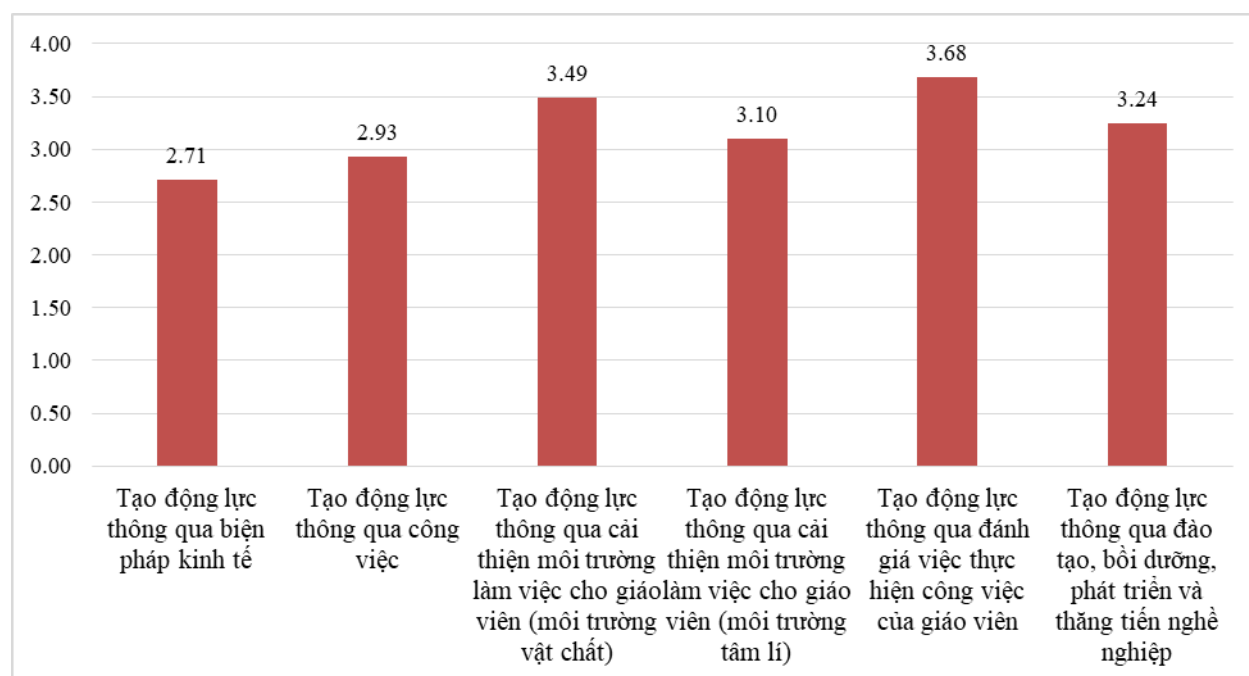
2.3.4.2. Thực trạng triển khai các biện pháp tạo động lực cho giáo viên trường trung học cơ sở Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục

Để tìm hiểu thực trạng triển khai các biện pháp tạo động lực cho GV, tác giả tiến hành khảo sát và phỏng vấn sâu 03 cán bộ lãnh đạo và chuyên viên phòng giáo dục thành phố và Hiệu trưởng nhà trường. Qua tổng hợp, tác giả nhận thấy mặc dù các CBQL đã quan tâm đến việc tạo động lực kích thích đội ngũ GV song số lượng các biện pháp sử dụng còn hạn chế, tần suất sử dụng chưa nhiều và chưa có chiều sâu. Cụ thể khi phỏng vấn về các biện pháp để tăng cường động lực làm việc cho đội GV của nhà trường, Hiệu trưởng nhà trường hoàn toàn đồng ý và cho rằng tất cả các biện pháp tác giả nêu ra đều rất quan trọng.

“Tôi hoàn toàn đồng ý với các biện pháp tạo động lực nêu trên, tuy nhiên thực tế triển khai tại nhà trường, bản thân tôi mới chỉ thực sự chú trọng vào hai vấn đề: Một là việc cải thiện các điều kiện làm việc về cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học... cho đội ngũ GV; Hai là luôn cố gắng tìm các giải pháp để việc đánh giá GV được công bằng, khách quan, khích lệ GV hoàn thành tốt nhất các nhiệm vụ được giao. Thực tế, với yêu cầu ngày càng cao của ngành giáo dục, khối lượng công việc của chúng tôi khá lớn nên chúng tôi thực sự chưa đầu tư thời gian nghiên cứu thử nghiệm để tìm ra những biện pháp hiệu quả để tạo động lực cho đội ngũ GV trong nhà trường”.

Cô P T Đ T- HT nhà trường

Tác giả tiếp tục khảo sát 41 GV nhà trường về việc Ban giám hiệu đã thực hiện những biện pháp nào để tăng cường động lực làm việc cho đội ngũ GV và thu được kết quả như sau:



Biểu đồ 2.8. Các biện pháp tăng cường động lực cho đội ngũ GV của nhà trường

Qua kết quả khảo sát cho thấy, nhìn chung Ban giám hiệu nhà trường đã thực hiện các các biện pháp tạo động lực cho đội ngũ GV song ở mức độ chưa cao. Cụ thể các biện pháp “Tạo động lực thông qua biện pháp kinh tế”,

“Tạo động lực thông qua công việc”, “Tạo động lực thông qua cải thiện môi trường làm việc cho GV (môi trường tâm lý)”, “Tạo động lực thông qua đào tạo, bồi dưỡng, phát triển và thăng tiến nghề nghiệp” được đánh giá ở mức “thỉnh thoảng” (giá trị trung bình từ 2.71 đến 3.10), riêng hai biện pháp “Tạo động lực thông qua cải thiện môi trường làm việc cho GV (môi trường vật chất)” và “Tạo động lực thông qua đánh giá việc thực hiện công việc của GV” được đánh giá ở mức “thường xuyên” (giá trị trung bình lần lượt là 3.49 và 3.68). Điều này hoàn toàn phù hợp với ý kiến của HT nhà trường. Tuy nhiên, với câu hỏi số 12 “Thầy/cô thấy chưa hài lòng những vấn đề gì về hoạt động quản lý tạo động lực của Ban giám hiệu?” thì có khá nhiều ý kiến còn băn khoăn đối với việc đánh giá thực hiện công việc cũng như công tác thi đua, khen thưởng của nhà trường.

“Không phải HT không công tâm, không khách quan song tôi nghĩ BGH nhà trường cần mạnh dạn thay đổi trong công tác đánh giá việc thực hiện công việc đối với GV, hình thức đánh giá thi đua hàng tháng cũng như cả năm học của nhà trường đang còn tồn tại nhiều bất cập. Một số bất cập ấy là nguyên nhân gây nên một số tranh cãi trong hội đồng, thậm chí là tạo tâm lý chán nản cho một bộ phận GV trong trường”.

Thầy giáo T T M – GV dạy Toán

“HT nhà trường đang chịu ảnh hưởng khá nhiều từ lề lối làm việc của các lãnh đạo đi trước. Từ nhiều năm nay việc xếp loại thi đua GV trong trường đều mang tính chất cảm tính, đồng loạt. HT nên có những cách làm mới để động viên tinh thần cho anh chị em GV trong nhà trường”.

Cô N T K – GV dạy Văn

Tại trường THCS Hòa Long, hàng tháng các tổ chuyên môn sẽ xếp loại từng GV theo các mức: Tốt, Khá, Trung bình và yếu. Cuối năm học, khi bình xét các danh hiệu thi đua sẽ căn cứ vào kết quả xếp loại 9 tháng và các thành tích khác của từng GV. Tuy vậy, việc đánh giá xếp loại GV hàng tháng được thực hiện một cách hình thức, cảm tính vì BGH không đưa ra các tiêu chí đánh giá cụ thể, các tiêu chí cũng không định lượng được, bên cạnh đó là tất

cả GV trong trường đều xem nhẹ việc xếp loại hàng tháng vì họ nghĩ rằng kết quả thi đua hàng tháng không phải là yếu tố quyết định đến kết quả bình xét các danh hiệu thi đua cuối năm. Việc bình xét danh hiệu lao động tiên tiến hay chiến sỹ thi đua ở trường THCS Hoà Long hầu như chỉ dựa vào các thành tích trên hai lĩnh vực: (1) Kết quả thi GV dạy giỏi cấp thành phố, cấp tỉnh và (2) Kết quả bồi dưỡng đội tuyển học sinh giỏi dự thi các cấp. Kết quả hàng tháng hầu hết các thành viên trong hai tổ đều được xếp loại tốt, chỉ một số ít GV xếp loại khá do vi phạm ngày giờ công lao động hay vi phạm quy chế chuyên môn khi được cấp trên kiểm tra đột xuất.

Từ việc kết quả xếp loại hàng tháng không đảm bảo tính chính xác, khách quan, công bằng dẫn đến những vấn đề sau:

- Một là, cuối năm Ban thi đua nhà trường rất khó sắp xếp thứ tự đối với GV có cùng số lượng tháng được xếp loại tốt và cùng thành tích như nhau.

- Hai là, GV được xếp nhiều tháng tốt và có thành tích thi GV dạy giỏi hoặc có HS đạt giải trong kì thi học sinh giỏi các cấp thì đương nhiên xứng đáng các danh hiệu thi đua cuối năm. Nhưng thực tế ở nhà trường, có GV dù nhiều tháng được xếp loại Khá nhưng đạt danh hiệu GV dạy giỏi cấp thành phố hoặc có HS đạt giải cấp thành phố trở lên cuối năm lại được xét trên những GV được xếp 9 tháng tốt mà không có thành tích gì đặc biệt. Trong trường hợp này, việc đánh giá, xếp loại có thể sẽ tạo động lực cho GV được giao nhiệm vụ bồi dưỡng học sinh giỏi và GV đăng kí dự thi GV dạy giỏi. Tuy nhiên, kì thi học sinh giỏi lại chỉ tổ chức thi ở một số bộ môn như Toán, Văn, Anh, Lý, Hóa... cũng như hội thi GV dạy giỏi mỗi năm chỉ tổ chức thi ở một số bộ môn nhất định dẫn đến có GV không có cơ hội để tham gia vào hai lĩnh vực trên. Và nếu họ thực hiện tốt mọi nội quy và hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ được giao, được xếp 9 tháng tốt mà không đạt danh hiệu Lao động tiên tiến vì phải xếp sau GV có thành tích khác thì họ sẽ có tâm lý chán nản cho rằng dù mình làm việc tốt đến mấy thì cuối năm cũng không được ghi

nhận. Từ tâm lý chán nản họ thiếu tích cực trong việc hoàn thành nhiệm vụ được giao. Có thể thấy, cách đánh giá như trên có phần bất cập, bởi bên cạnh vấn đề chất lượng mũi nhọn và phong trào thi GV dạy giỏi các cấp thì còn rất nhiều các hoạt động khác cũng góp phần tạo nên chất lượng giáo dục toàn diện của mỗi nhà trường.

Thực tế cho thấy, mặc dù HT rất quan tâm đến việc tạo động lực thông qua đánh giá công bằng, khách quan nhưng việc chỉ đạo công tác thi đua khen thưởng của HT còn một số hạn chế, và thực tế đã không tạo được động lực làm việc cho một bộ phận đội ngũ GV, khiến họ không muốn cố gắng phấn đấu nữa. Đây cũng là nguyên nhân dẫn đến sự bất đồng quan điểm trong đội ngũ GV nhà trường. Một bộ phận thì cho rằng, nhà trường đang quá coi trọng thành tích mũi nhọn trong khi kết quả thi đua hàng tháng mới là căn cứ quan trọng để đánh giá xếp loại và xét tặng các danh hiệu thi đua cuối năm, bởi đó là sự đánh giá trên tất cả các nhiệm vụ mà mỗi GV được giao bao gồm cả công tác chuyên môn, công tác chủ nhiệm, công đoàn, đoàn đội..... Một bộ phận khác thì cho rằng, phương thức đánh giá thi đua như hiện tại là hợp lý bởi hàng tháng có đánh giá xếp loại nhưng qua loa, chưa thực chất hơn nữa làm như vậy mới động viên khuyến khích được đội ngũ tích cực bồi dưỡng học sinh giỏi cũng như tích cực tham gia các hội thi GV dạy giỏi, mà đây là hai căn cứ chính mà Phòng GD&ĐT thành phố Bắc Ninh xem xét để xếp thi đua giữa các nhà trường. Những bất đồng quan điểm nêu trên là nguyên nhân dẫn tới mâu thuẫn, thậm chí gây nên sự mất đoàn kết nội bộ trong các cuộc họp bình xét thi đua cuối năm ở trường THCS Hòa Long.

Để hoạt động tạo động lực trong nhà trường đạt hiệu quả cao đòi hỏi các nhà quản lý phải thực hiện một cách đồng bộ và có hệ thống các biện pháp. Như tác giả đã phân tích ở chương I, động lực làm việc của người GV có nhiều điểm khác biệt so với người lao động ở các ngành nghề khác. Bởi

vậy việc tiến hành các biện pháp tạo động lực cho GV phải mang tính nhân văn và sáng tạo, tránh sự cứng nhắc, thủ tục, hành chính.

2.3.5. Thực trạng về động lực của giáo viên trường THCS Hòa Long

2.3.5.1. Thực trạng mức độ làm việc của GV

Bảng 2. 3. Điểm trung bình và mức độ động lực làm việc của mình hiện tại

Mức độ	SL	%
Ít động lực	2	4.9
Bình thường	20	48.8
Động lực mạnh mẽ	19	46.3
Tổng	41	100.0
Điểm trung bình	3.41	
Độ lệch chuẩn	0.591	

Qua kết quả phân tích số liệu, cho thấy động lực làm việc của đội ngũ GV trường THCS Hòa Long ở mức độ mạnh mẽ (với điểm trung bình là 3.41). Có 46.3% ý kiến GV cho rằng bản thân có động lực mạnh mẽ. Tuy nhiên hơn nửa số GV trong nhà trường còn cảm thấy mình có ít động lực hoặc động lực làm việc bình thường. Bên cạnh một số ý kiến bày tỏ quan điểm bản thân và một số đồng nghiệp khác luôn nhiệt tình trong công việc, yêu nghề mến trẻ thì khi được hỏi “Thầy/cô đánh giá như thế nào về động lực của đồng nghiệp trong trường” thì có nhiều ý kiến đánh giá các đồng nghiệp của mình có ít hay không có động lực làm việc. Như vậy, việc tạo động lực làm việc cho đội ngũ GV tại trường THCS Hòa Long trong giai đoạn hiện nay là hết sức cần thiết.

Theo như số liệu thu được ở câu hỏi GV về mức độ động lực làm việc, tác giả nghiên cứu thực trạng để xem mức độ động lực của họ với mối quan hệ với các đặc điểm cá nhân sự khác nhau như thế nào. Kết quả thu được như sau:

*** Với độ tuổi**

Bảng 2. 4. Mối quan hệ giữa mức độ động lực làm việc của GV với độ tuổi

Mức độ		Tuổi				Tổng
		Dưới 30 tuổi	Từ 30 đến 40 tuổi	Từ 40 đến 50 tuổi	Trên 50 tuổi	
Ít động lực	SL	0	0	2	0	2
	%	0.0	0.0	15.4	0.0	4.9
Bình thường	SL	0	12	6	2	20
	%	0.0	54.5	46.2	50.0	48.8
Động lực mạnh mẽ	SL	2	10	5	2	19
	%	100.0	45.5	38.5	50.0	46.3
Tổng	SL	2	22	13	4	41
	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nhìn chung GV trong nhà trường đều cho rằng động lực làm việc của bản thân mình ở mức độ bình thường (48.8%) và mức độ động lực mạnh mẽ (46.3%). Trong đó, GV trong độ tuổi 30-40 chiếm tỉ lệ cao nhất trong nhà trường cũng cho rằng mình có động lực làm việc bình thường và mạnh mẽ lần lượt là 54.5% và 45.5%. Đặc biệt, GV dưới 30 tuổi đều thấy bản thân có động lực mạnh mẽ (100%), đây là độ tuổi luôn thể hiện được sự năng nổ, nhiệt huyết của tuổi trẻ và luôn cố gắng, nỗ lực hết mình để hoàn thành mọi công việc được giao.

*** Với giới tính**

Bảng 2. 5. Mối quan hệ giữa mức độ động lực làm việc của GV với giới tính

Mức độ		Giới tính		Tổng
		Nam	Nữ	
Ít động lực	SL	0	2	2
	%	0.0	6.1	4.9
Bình thường	SL	4	16	20
	%	50.0	48.5	48.8
Động lực mạnh mẽ	SL	4	15	19
	%	50.0	45.5	46.3
Tổng	SL	8	33	41
	%	100.0	100.0	100.0

Nhìn chung tỷ lệ GV có động lực làm việc mạnh mẽ ở nam giới là 50% cao hơn nữ giới là 45.5%. GV nữ tại trường có động lực bình thường chiếm tỷ lệ cao nhất trong nhóm là 48.5%, vì hiện GV nữ hầu như ở độ tuổi trên 30, bởi vậy ngoài công việc giảng dạy họ bị chi phối khá nhiều bởi công việc gia đình, sinh con, chăm sóc nuôi dạy con cái, nội trợ.... Khi bị áp lực trong công việc, cuộc sống hàng ngày tác động dẫn đến GV không đủ sức khỏe thể chất, sức khỏe tâm lý, năng lực, đó là nguyên nhân của sự thất vọng, chán nản, bất lực, giảm sút động lực làm việc.

*** Về thâm niên công tác**

Bảng 2. 6. Mối quan hệ giữa mức độ động lực làm việc của GV với thâm niên công tác

Mức độ		Thâm niên công tác				Tổng
		Dưới 5 năm	Từ 5 đến 10 năm	Từ 10 đến 20 năm	Trên 20 năm	
Ít động lực	SL	0	0	1	1	2
	%	0.0	0.0	4.3	12.5	4.9
Bình thường	SL	1	3	12	4	20
	%	25.0	50.0	52.2	50.0	48.8
Động lực mạnh mẽ	SL	3	3	10	3	19
	%	75.0	50.0	43.5	37.5	46.3
Tổng	SL	4	6	23	8	41
	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nhìn chung, nhóm GV thâm niên công tác dưới 5 năm có động lực làm việc mạnh mẽ nhất. Như đã phân tích ở trên, họ là những người còn trẻ tuổi nên còn nhiều nhiệt huyết với nghề. Còn lại, giữa các nhóm năm thâm niên công tác không có nhiều sự khác biệt, tuy nhiên những GV càng nhiều năm công tác thì động lực làm việc có xu hướng giảm. Ngày nay đứng trước công cuộc đổi mới giáo dục, vấn đề đổi mới phương pháp, hình thức tổ chức dạy học... đòi hỏi GV ngoài việc nắm vững kiến thức bộ môn phải có năng lực ngoại ngữ, năng lực sử dụng các ứng dụng CNTT hoặc các phương tiện truyền thông, cập nhật các thông tin giáo dục trong kỉ nguyên số, thời đại của

công nghệ.... Đây là một trở ngại khá lớn đối với đội ngũ GV lớn tuổi, khiến động lực làm việc của họ giảm sút.

*** Về trình độ chuyên môn**

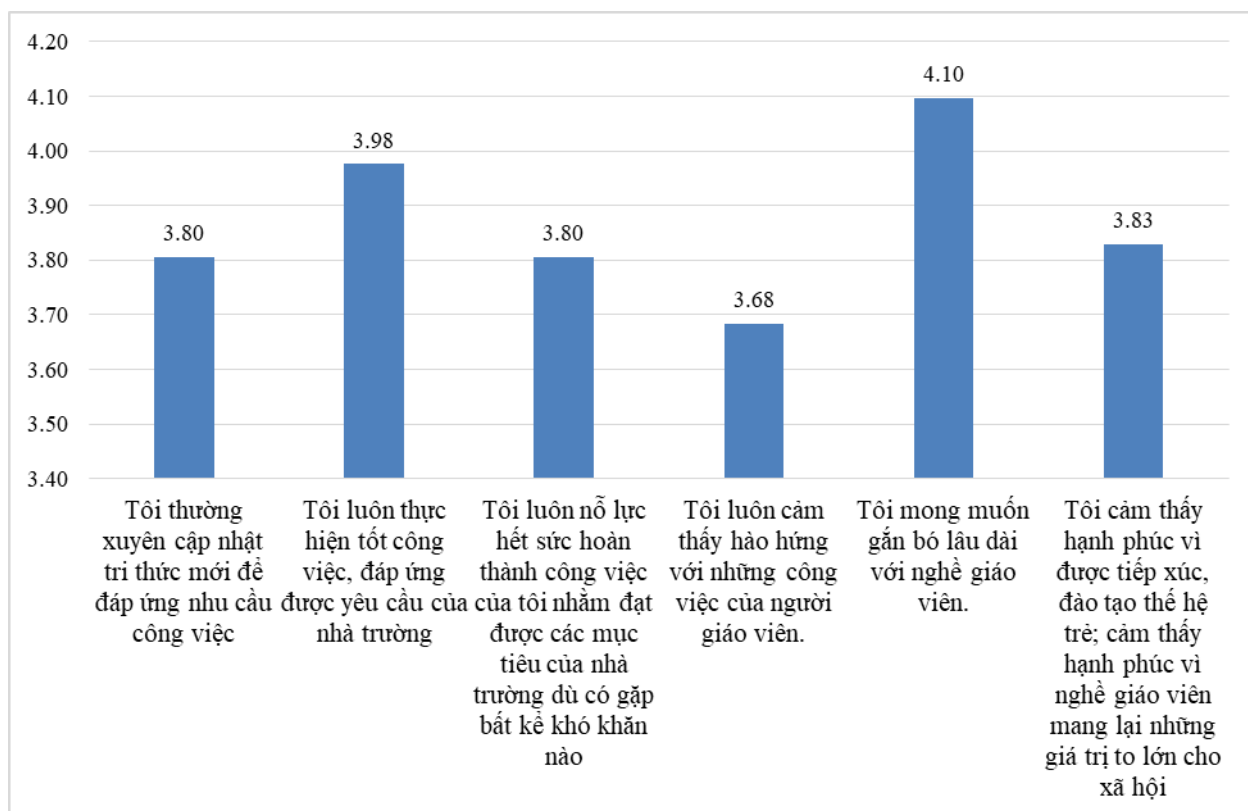
Bảng 2.7. Mối quan hệ giữa mức độ động lực làm việc của GV với trình độ chuyên môn

Các mức độ		Trình độ chuyên môn			Tổng
		Cao đẳng	Đại học	Sau đại học	
Ít động lực	SL	0	2	0	2
	%	0.0	5.4	0.0	4.9
Bình thường	SL	1	18	1	20
	%	50.0	48.6	50.0	48.8
Động lực mạnh mẽ	SL	1	17	1	19
	%	50.0	45.9	50.0	46.3
Tổng	SL	2	37	2	41
	%	100.0	100.0	100.0	100.0

Qua bảng ta thấy, GV với các trình độ chuyên môn thường có động lực làm việc bình thường và mạnh mẽ ở mức độ tương đương nhau. Chẳng hạn, trường THCS Hòa Long với trình độ GV đa số là Đại học, có tới 48.6% và 45.9% GV cho rằng bản thân mình lần lượt với động lực bình thường và mạnh mẽ. Tuy nhiên, vẫn còn 4.9% GV nhận thấy mình ít động lực trong làm việc tại nhà trường.

2.3.5.2. Mối quan hệ giữa mức độ thực hiện các hoạt động của giáo viên với các yếu tố liên quan

Để làm rõ hơn thực trạng động lực làm việc của GV trường THCS Hòa Long, tác giả tiếp tục khảo sát về việc thực hiện hoạt động của GV trong nhà trường và thu được kết quả như sau:



Biểu đồ 2.9. Việc thực hiện các hoạt động của GV

Nhìn vào biểu đồ trên cho thấy việc thực hiện các hoạt động của đội ngũ GV ở trường THCS Hòa Long khá đồng đều. Các hoạt động “luôn thực hiện tốt công việc, đáp ứng được yêu cầu của nhà trường”, “mong muốn gắn bó lâu dài với nghề GV”, “cảm thấy hạnh phúc vì được tiếp xúc, đào tạo thế hệ trẻ; cảm thấy hạnh phúc vì nghề GV mang lại những giá trị to lớn cho xã hội”, “thường xuyên cập nhật tri thức mới để đáp ứng nhu cầu công việc”, “luôn nỗ lực hết sức hoàn thành công việc của tôi nhằm đạt được các mục tiêu của nhà trường dù có gặp bất kể khó khăn nào”, “luôn cảm thấy hào hứng với những công việc của người GV” đều ở mức độ thường xuyên. Tuy nhiên số lượng GV cảm thấy hào hứng với những công việc của người GV có giá trị trung bình thấp nhất (3.68). Để làm rõ vấn đề tại sao với một tỉ lệ rất cao ý kiến muốn gắn bó lâu dài với nghề mà có tới 36.6% ý kiến cho rằng mình không còn hào hứng với công việc, tác giả tiến hành phỏng vấn trực tiếp.

“Bản thân tôi yêu nghề giáo từ khi còn nhỏ, cũng một phần do gia đình có truyền thống trong ngành sư phạm, dạy học được 13 năm trong nghề tôi luôn mong muốn và sẽ gắn bó lâu dài với nghề tôi đã lựa chọn. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, do yêu cầu của ngành, của nhà trường chúng tôi cảm thấy khá áp lực bởi những yêu cầu về hồ sơ chuyên môn của GV. Mặc dù không phải soạn giáo án viết tay nhưng những yêu cầu về mẫu giáo án, hình thức trình bày khiến chúng tôi mất khá nhiều thời gian. Bên cạnh đó là hệ thống hồ sơ chuyên môn với rất nhiều loại sổ sách như sổ công tác, sổ dự giờ, sổ báo giảng, sổ ghi đầu bài, sổ điểm cá nhân, sổ cái (mặc dù đã được làm trên phần mềm), sổ bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, sổ chủ nhiệm..., ngoài ra còn rất nhiều loại kế hoạch mà chúng tôi phải hoàn thành... Chính bởi vậy mà một số GV trong trường tôi cũng như trong thành phố đã không còn cảm thấy hào hứng với công việc”.

Cô giáo N T M – GV dạy Ngữ văn

“Những chỉ tiêu thi đua khiến chúng tôi thật sự cảm thấy áp lực và không còn hào hứng với công việc”.

Cô giáo N P H – GV dạy Địa lí

“Bản thân cảm thấy ngày càng giảm những hào hứng với công việc giảng dạy một phần do học sinh bây giờ ngày càng lười học. Bên cạnh đó, những GV lớn tuổi như chúng tôi nhìn chung là kinh tế đã ổn định song nhiều GV trẻ thì đồng lương hiện tại không đủ trang trải cuộc sống cũng khiến họ không còn toàn tâm toàn ý cho công việc, tổ tôi hiện có một số GV phải làm thêm công việc bán hàng trên mạng”.

Cô giáo N X T – GV dạy Toán lâu năm

Tóm lại, mặc dù có khá nhiều ý kiến bày tỏ những khó khăn, áp lực trong công việc hiện tại song trước những yêu cầu ngày càng cao trong công cuộc đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục, một điều đáng mừng là đa số đội ngũ GV trường THCS Hòa Long vẫn có trách nhiệm rất cao trong công việc được giao. BGH nhà trường cần tìm ra những giải pháp thiết thực và hiệu quả để đội ngũ GV nhà trường ngày càng tâm huyết, toàn tâm toàn ý, hết lòng vì sự nghiệp giáo dục.

2.3.6. Thực trạng về các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động tạo động lực cho giáo viên trường THCS Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục

2.3.6.1. Nhận thức của giáo viên về đáp ứng yêu cầu nghề nghiệp

Bảng 2.8. Yếu tố nhận thức của GV về đáp ứng yêu cầu nghề nghiệp

Nhận thức của GV về đáp ứng yêu cầu nghề nghiệp		SL	%
GV phải am hiểu sâu sắc lĩnh vực mình đảm nhiệm	Hoàn toàn không đồng ý	1	2.4
	Ít đồng ý	2	4.9
	Bình thường	4	9.8
	Đồng ý	26	63.4
	Rất đồng ý	8	19.5
GV phải nắm vững phương pháp dạy học mới	Hoàn toàn không đồng ý	1	2.4
	Bình thường	6	14.6
	Đồng ý	25	61.0
	Rất đồng ý	9	22.0
GV phải làm chủ trang thiết bị giảng dạy hiện đại	Hoàn toàn không đồng ý	1	2.4
	Ít đồng ý	2	4.9
	Bình thường	4	9.8
	Đồng ý	26	63.4
	Rất đồng ý	8	19.5
Việc hiểu tâm lí người học là điều hết sức quan trọng đối với GV	Hoàn toàn không đồng ý	1	2.4
	Bình thường	2	4.9
	Đồng ý	21	51.2
	Rất đồng ý	17	41.5
GV phải nhận thức rõ những yêu cầu của xã hội đối với HS THCS tốt nghiệp ra trường.	Hoàn toàn không đồng ý	1	2.4
	Bình thường	3	7.3
	Đồng ý	26	63.4
	Rất đồng ý	11	26.8
Ngoài kiến thức chuyên môn giảng dạy thì Tin học và Ngoại ngữ là những kỹ năng cần thiết	Hoàn toàn không đồng ý	3	7.3
	Ít đồng ý	2	4.9
	Bình thường	4	9.8
	Đồng ý	27	65.9
	Rất đồng ý	5	12.2
GV cần nắm rõ các yêu cầu của nhà trường THCS đối với bản thân	Hoàn toàn không đồng ý	1	2.4
	Ít đồng ý	2	4.9
	Bình thường	2	4.9
	Đồng ý	21	51.2
	Rất đồng ý	15	36.6
GV cần nắm rõ các yêu cầu của ngành đối với bản thân	Hoàn toàn không đồng ý	1	2.4
	Ít đồng ý	2	4.9
	Đồng ý	27	65.9
	Rất đồng ý	11	26.8
	Tổng	41	100.0

Kết quả số liệu ở bảng trên cho thấy đa số GV trong trường đồng ý với yếu tố “Nhận thức của GV về đáp ứng yêu cầu nghề nghiệp”. Trong đó tiêu chí “Việc hiểu tâm lí người học là điều hết sức quan trọng đối với GV” nhận được sự đồng tình cao nhất với 51.2% ý kiến đồng ý và 41.5% ý kiến rất đồng ý. Nhận thức chính là những động lực thúc đẩy từ bên trong mỗi GV, vậy muốn có động lực làm việc mạnh mẽ thì mỗi GV phải có nhận thức sâu sắc về những yêu cầu của nghề nghiệp. Do đó, Ban giám hiệu nhà trường cần tiếp tục nâng cao nhận thức cho đội ngũ GV về yêu cầu nghề nghiệp. Đặc biệt là khuyến khích họ chủ động nhận thức, chủ động tìm cách đáp ứng những yêu cầu mới đặt ra trong giai đoạn hiện nay để hạn chế tình trạng mệt mỏi, chán nản của GV trước những yêu cầu mới của nhà trường, của ngành giáo dục.

2.3.6.2. Nhu cầu cá nhân

Bảng 2.9. Yếu tố nhu cầu cá nhân

Nhu cầu cá nhân		SL	%
Tôi mong muốn có được thu nhập tương xứng với công việc tôi đã hoàn thành	Hoàn toàn không đồng ý	1	2.4
	Bình thường	3	7.3
	Đồng ý	17	41.5
	Rất đồng ý	20	48.8
Tôi mong muốn được giao những công việc phù hợp với năng lực bản thân	Hoàn toàn không đồng ý	1	2.4
	Bình thường	1	2.4
	Đồng ý	28	68.3
	Rất đồng ý	11	26.8
Tôi mong muốn được ghi nhận những thành tích đạt được của bản thân	Hoàn toàn không đồng ý	1	2.4
	Bình thường	3	7.3
	Đồng ý	18	43.9
	Rất đồng ý	19	46.3
Tôi mong muốn được khẳng định uy tín trước lãnh đạo, trước đồng nghiệp, trước học sinh, phụ huynh và toàn xã hội.	Hoàn toàn không đồng ý	1	2.4
	Bình thường	2	4.9
	Đồng ý	19	46.3
	Rất đồng ý	19	46.3
	Tổng	41	100.0

Kết quả khảo sát cho thấy có hơn 90% GV nhà trường mong muốn có được thu nhập tương xứng với công việc, mong muốn được giao những công việc phù hợp với năng lực bản thân, mong muốn được ghi nhận những thành tích đạt được của bản thân, mong muốn được khẳng định uy tín trước lãnh đạo, trước đồng nghiệp, trước học sinh, phụ huynh và toàn xã hội... Ban giám hiệu nhà trường cần hết sức lưu tâm đến vấn đề này, bởi việc xác định nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu cá nhân là vấn đề mấu chốt trong quản trị nguồn nhân lực. Đặc biệt là hoạt động tạo động lực cho người lao động.

2.3.6.3. Hứng thú với công việc

Bảng 2.10. Yếu tố hứng thú với công việc

Hứng thú với công việc		SL	%
Trở thành GV THCS như hiện nay là do tôi lựa chọn	Hoàn toàn không đồng ý	1	2.4
	Bình thường	3	7.3
	Đồng ý	26	63.4
	Rất đồng ý	11	26.8
Tôi có thể làm những công việc của người GV THCS (chuyên môn, chủ nhiệm, công tác khác..) nhiều giờ mà không thấy mệt mỏi	Hoàn toàn không đồng ý	2	4.9
	Ít đồng ý	4	9.8
	Bình thường	12	29.3
	Đồng ý	23	56.1
Tôi luôn tìm thấy niềm vui trong công việc của mình	Ít đồng ý	4	9.8
	Bình thường	17	41.5
	Đồng ý	20	48.8
Tôi cảm thấy ngày càng gắn bó với công việc của mình tại trường	Hoàn toàn không đồng ý	1	2.4
	Ít đồng ý	6	14.6
	Bình thường	8	19.5
	Đồng ý	26	63.4
Tôi sẵn sàng giảm bớt quyền lợi vật chất cũng như tinh thần nếu phải cống hiến tốt hơn cho sự nghiệp giáo dục	Hoàn toàn không đồng ý	3	7.3
	Ít đồng ý	10	24.4
	Bình thường	8	19.5
	Đồng ý	20	48.8
	Tổng	41	100.0

Kết quả điều tra, khảo sát cho thấy yếu tố “Hứng thú với công việc” được các GV nhà trường đánh ở mức độ không cao. Mặc dù có tới 90.2% tự mình lựa chọn trở thành GV nhưng hiện tại có 56.1 % ý kiến đồng ý với tiêu chí “Tôi có thể làm những công việc của người GV THCS (chuyên môn, chủ

nhệm, công tác khác..) nhiều giờ mà không thấy mệt mỏi”, có 48.8% ý kiến GV “sẵn sàng giảm bớt quyền lợi vật chất cũng như tinh thần nếu phải cống hiến tốt hơn cho sự nghiệp giáo dục” và 48.8% ý kiến GV “luôn tìm thấy niềm vui trong công việc của mình”. Như đã phân tích ở chương I, sự hứng thú của GV có tác động mạnh mẽ tới động lực của họ bởi khi có hứng thú thì người GV sẽ tự nguyện và khao khát thực hiện mọi nhiệm vụ được giao, sẵn sàng từ bỏ quyền lợi bản thân vì các công việc chung của nhà trường. Thực trạng chung cho thấy chế độ đãi ngộ của ngành giáo dục còn thấp so với các ngành nghề khác, điều kiện làm việc còn nhiều khó khăn và đặc biệt trước quá nhiều áp lực của công việc sẽ khiến nhiều GV cảm thấy chán nản, không còn nhiều hứng thú với công việc giảng dạy và giáo dục học sinh. Vậy cần tìm ra các giải pháp nâng cao hứng thú, niềm đam mê công việc để người GV vượt qua mọi khó khăn, rào cản để gắn bó lâu dài và cống hiến cho sự nghiệp giáo dục.

2.3.6.4. Tính chất công việc

Bảng 2.11. Yếu tố tính chất công việc

Tính chất công việc		SL	%
Nghề GV là nghề có tính ổn định cao	Ít đồng ý	7	17.1
	Bình thường	15	36.6
	Đồng ý	17	41.5
	Rất đồng ý	2	4.9
Nghề GV ít cạnh tranh hơn so với nghề khác	Hoàn toàn không đồng ý	13	31.7
	Ít đồng ý	8	19.5
	Bình thường	5	12.2
	Đồng ý	14	34.1
Nghề GV có nhiều áp lực	Rất đồng ý	1	2.4
	Bình thường	4	9.8
	Đồng ý	20	48.8
Nghề sư phạm có nhiều đặc thù về thời gian làm việc, tính liên tục, sự đam mê, tâm huyết và sáng tạo trong công việc	Rất đồng ý	17	41.5
	Ít đồng ý	2	4.9
	Bình thường	2	4.9
	Đồng ý	23	56.1
Trường học là nơi có văn hóa lành mạnh và an toàn	Rất đồng ý	14	34.1
	Hoàn toàn không đồng ý	1	2.4
	Bình thường	6	14.6
	Đồng ý	19	46.3
	Rất đồng ý	15	36.6

Nhiều người có quan điểm rằng nghề sư phạm có tính ổn định cao và ít cạnh tranh hơn so với các ngành nghề khác trong xã hội. Tuy nhiên qua kết quả điều tra, khảo sát chỉ có 46.4% ý kiến GV đồng ý với quan điểm nghề sư phạm có tính ổn định cao và 36.5 % ý kiến GV đồng ý với quan điểm nghề sư phạm ít có tính cạnh tranh. Đặc biệt có tới 90.3% ý kiến GV cho rằng nghề sư phạm có nhiều áp lực và 90.2% ý kiến GV cho rằng nghề sư phạm cần sự đam mê, tâm huyết và sáng tạo trong công việc và thời gian làm việc liên tục.

Tính chất công việc của nghề sư phạm có ảnh hưởng nhất định đến động lực của người GV. Công việc giảng dạy của người GV luôn gắn liền và hướng tới mục tiêu là người học... công việc chủ yếu của họ chủ yếu là tham gia vào hoạt động giảng dạy và giáo dục học sinh đòi hỏi người GV muốn thành công phải hết sức yêu và tâm huyết với nghề. Chính bởi vậy, Ban giám hiệu nhà trường cũng cần linh hoạt và sáng tạo trong việc quản lý để đội ngũ GV giảm bớt áp lực và tăng cường động lực làm việc của bản thân.

2.3.6.5. Mức độ tự chủ trong công việc

Đánh giá mức độ ảnh hưởng của yếu tố này đến động lực làm việc của GV nhà trường tác giả thu được kết quả như sau:

Bảng 2.12. Yếu tố mức độ tự chủ trong công việc

Mức độ tự chủ trong công việc		SL	%
GV THCS được giao quyền tự chủ về việc xây dựng kế hoạch dạy học, bài giảng, phương pháp giảng dạy, kiểm tra đánh giá học sinh...	Hoàn toàn không đồng ý	3	7.3
	Ít đồng ý	2	4.9
	Bình thường	8	19.5
	Đồng ý	19	46.3
	Rất đồng ý	9	22.0
BGH nhà trường lắng nghe ý kiến phản hồi của GV khi thực hiện những quy định mới	Hoàn toàn không đồng ý	1	2.4
	Ít đồng ý	7	17.1
	Bình thường	2	4.9
	Đồng ý	25	61.0
	Rất đồng ý	6	14.6
GV được tham gia đóng góp ý kiến trong việc đề ra những quy định, chính sách mới ở nhà trường	Hoàn toàn không đồng ý	1	2.4
	Ít đồng ý	5	12.2
	Bình thường	3	7.3
	Đồng ý	26	63.4
	Rất đồng ý	6	14.6
	Tổng	41	100.0

Kết quả này cho thấy có vẻ vấn đề “GV THCS được giao quyền tự chủ về việc xây dựng kế hoạch dạy học, bài giảng, phương pháp giảng dạy, kiểm tra đánh giá học sinh...” có 68.3% ý kiến GV đồng ý và rất đồng ý. Như vậy còn một bộ phận không nhỏ GV ở trường chưa thực sự hài lòng về vấn đề này, đặc biệt là việc được giao quyền tự chủ trong việc xây dựng kế hoạch dạy học. Điều này hoàn toàn phù hợp với thực tiễn tại nhà trường. Từ năm học 2015 – 2016, thực hiện sự chỉ đạo của Sở giáo dục và đào tạo tỉnh Bắc Ninh, Phòng GD&ĐT thành phố Bắc Ninh, Ban giám hiệu nhà trường đã giao quyền cho GV hoàn toàn tự chủ trong việc xây dựng kế hoạch dạy học, sử dụng các phương pháp giảng dạy và trong việc kiểm tra đánh giá học sinh... Theo đó, một bộ phận GV tỏ ra hết sức phấn khởi vì họ được phép tự chủ xây dựng kế hoạch dạy học phù hợp với điều kiện thực tế của nhà trường và mức độ nhận thức của học sinh. Tuy nhiên, qua phỏng vấn trực tiếp, tác giả nhận thấy một số GV lại cảm thấy rất không hài lòng về vấn đề này bởi bên cạnh rất nhiều hồ sơ chuyên môn giờ họ phải làm thêm “Kế hoạch dạy học”, “Kế hoạch đổi mới phương pháp dạy học”.... Một số GV trẻ chưa có nhiều kinh nghiệm trong giảng dạy cảm thấy rất khó khăn trong việc phải xây dựng kế hoạch dạy học mới.

Có 78% GV cho rằng bản thân được tham gia đóng góp ý kiến trong việc đề ra những quy định, chính sách mới ở nhà trường và 75.6% GV cho rằng BGH nhà trường lắng nghe ý kiến phản hồi của GV khi thực hiện những quy định mới. Qua tìm hiểu Sở nghị quyết hội đồng trong ba năm học gần đây cho thấy trong các cuộc họp của nhà trường có khá nhiều ý kiến đóng góp của GV về việc xây dựng quy chế chuyên môn, quy chế xếp loại thi đua, quy chế chi tiêu nội bộ, các quy định của Đội thiếu niên tiền phong... Qua phỏng vấn trực tiếp đa số GV đều cho rằng những ý kiến đóng góp của họ được Ban giám hiệu lắng nghe, tôn trọng và ghi nhận. Tuy nhiên, một số ý kiến cho rằng Ban giám hiệu còn cứng nhắc trong khi triển khai một số quy định của

Phòng GD&ĐT thành phố, họ mong muốn Ban giám hiệu cần linh hoạt, sáng tạo hơn trong việc triển khai những công văn chỉ đạo của cấp trên để phù hợp với thực tế nhà trường và giảm áp lực cho GV.

2.3.6.6. Thu nhập

Là một đơn vị sự nghiệp công lập, mọi hoạt động tài chính của nhà trường phải tuân thủ pháp luật chặt chẽ, thực tế nhà trường không thể tự quyết hoàn toàn việc trả lương, trả phụ cấp cho đội ngũ GV của mình. Hiện nay, thu nhập của GV nhà trường bao gồm tiền lương được chi trả theo hệ số thang bậc lương do nhà nước quy định và các khoản tính theo lương như phụ cấp chức vụ, phụ cấp thâm niên nhà giáo; tiền thưởng và chế độ phúc lợi. Ngoài ra một số GV có thêm thu nhập từ việc dạy hai buổi trên ngày.

Qua khảo sát điều tra cho thấy sự hài lòng về mức độ thu nhập của đội ngũ GV nhà trường như sau:

Bảng 2.13. Yếu tố thu nhập

Thu nhập	SL	%	
Thu nhập hiện tại của tôi là tương xứng với công việc mà tôi đã hoàn thành	Ít hài lòng	14	34.1
	Bình thường	14	34.1
	Hài lòng	13	31.7
Thu nhập của tôi đáp ứng được các nhu cầu về kinh tế của bản thân	Hoàn toàn không hài lòng	5	12.2
	Ít hài lòng	9	22.0
	Bình thường	22	53.7
Các chính sách khen thưởng của nhà trường đảm bảo công bằng, đáp ứng nguyện vọng của GV	Hài lòng	5	12.2
	Hoàn toàn không hài lòng	2	4.9
	Ít hài lòng	4	9.8
Các chế độ phúc lợi của nhà trường thể hiện sự quan tâm đến GV	Bình thường	14	34.1
	Hài lòng	21	51.2
	Hoàn toàn không hài lòng	5	12.2
Mức độ thu nhập của tôi là công bằng so với các ngành nghề khác	Ít hài lòng	5	12.2
	Bình thường	12	29.3
	Hài lòng	16	39.0
	Rất hài lòng	3	7.3
Mức độ thu nhập của tôi là công bằng so với các ngành nghề khác	Hoàn toàn không hài lòng	2	4.9
	Ít hài lòng	13	31.7
	Bình thường	18	43.9
	Hài lòng	8	19.5
Tổng	41	100.0	

Qua kết quả trên cho thấy tiền lương hiện tại chưa tạo được động lực cho đội ngũ GV. Có tới 68.2% ý kiến cảm thấy thu nhập hiện tại của bản thân là chưa tương xứng với công việc mà tôi đã hoàn thành. Về việc đáp ứng nhu cầu kinh tế có 34.2% ý kiến cho rằng mức thu nhập của bản thân chưa đáp ứng được các nhu cầu về kinh tế. Ngoài ra chỉ có 19.5% ý kiến hài lòng về “mức độ thu nhập của bản thân là công bằng so với các ngành nghề khác”. Qua khảo sát mức thu nhập trung bình của GV trong trường khoảng 5 triệu đồng/tháng, với mức thu nhập như vậy ở thời điểm hiện tại thật khó khăn để đảm bảo cuộc sống, nhất là với những GV có con nhỏ... vì vậy mà có thể thấy rằng mức thu nhập hiện nay thật sự chưa đem đến sự hài lòng cho đa số đội ngũ GV trường THCS Hòa Long, điều này khiến họ chưa yên tâm công tác, toàn tâm toàn ý cống hiến cho nhà trường.

Đối với các chính sách thi đua khen thưởng của nhà trường có 51.2% ý kiến hài lòng về việc các chính sách khen thưởng của nhà trường đảm bảo công bằng, đáp ứng nguyện vọng của GV. Hiện tại, nhà trường đã xây dựng quy chế thi đua khen thưởng cụ thể cho từng cá nhân, tập thể. Tuy nhiên, khi được phỏng vấn trực tiếp, vẫn có một số ý kiến cho rằng chính sách thi đua khen thưởng còn hiện tượng “cào bằng” và mức độ tiền thưởng chưa phù hợp với tình hình giá cả thị trường hiện nay.

Đối với các chế độ phúc lợi, hiện nay nhà trường chỉ thực hiện theo đúng các quy định của pháp luật về việc thực hiện các chế độ phúc lợi bắt buộc như các chế độ bảo hiểm, thai sản, nghỉ ốm, nghỉ lễ tết, nghỉ hè... đồng thời phối hợp với Công đoàn tổ chức các đợt tham quan nghỉ mát, tổ chức các phong trào văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tổ chức thăm hỏi ốm đau, hiếu hỉ...ngoài ra chưa có chế độ phúc lợi nào khác đối với cán bộ GV, đặc biệt là những GV có hoàn cảnh khó khăn. Kết quả khảo sát, điều tra cho thấy chỉ có 46.3% ý kiến cảm thấy hài lòng về các chế độ phúc lợi của nhà trường. Khi được phỏng vấn trực tiếp một số ý kiến cho rằng một số các hoạt động của công đoàn còn mang tính hình thức, chưa thiết thực và chưa quan tâm thật sự đến những mong mỏi của GV, một số ý kiến bày tỏ mong muốn Ban giám

hiệu nhà trường cần quan tâm và làm tốt hơn nữa chế độ phúc lợi. Dưới đây là ý kiến của một GV đã giảng dạy lâu năm ở trường:

“Động lực làm việc của GV do nhiều yếu tố chi phối, trong đó chính sách đảm bảo đời sống vật chất và tinh thần có vai trò rất quan trọng. Có thể nói đối với chúng tôi, ngoài lương còn có phụ cấp giảng dạy và thâm niên. Điều này đã phần nào giảm bớt khó khăn cho đội ngũ trồng người. Tuy nhiên so với mức sống chung của xã hội một bộ phận không nhỏ GV còn gặp khó khăn do không có thu nhập nào khác. Vì vậy ngoài tiền lương, phụ cấp cần có quan tâm đến phúc lợi cho GV”

- Thầy giáo H A K - GV dạy Hóa

2.3.6.7. Phong cách lãnh đạo và uy tín cá nhân của Hiệu trưởng

Bảng 2.14. Yếu tố phong cách lãnh đạo và uy tín cá nhân của HT

Phong cách lãnh đạo của hiệu trưởng, uy tín cá nhân của HT		SL	%
HT luôn phân công công việc phù hợp với năng lực nhân viên	Ít đồng ý	3	7.3
	Bình thường	10	24.4
	Đồng ý	25	61.0
	Rất đồng ý	3	7.3
HT luôn công bằng, khách quan trong đánh giá, không thiên vị trong công việc	Ít đồng ý	5	12.2
	Bình thường	11	26.8
	Đồng ý	22	53.7
	Rất đồng ý	3	7.3
HT luôn đặt niềm tin ở nhân viên	Hoàn toàn không đồng ý	2	4.9
	Ít đồng ý	3	7.3
	Bình thường	9	22.0
	Đồng ý	24	58.5
	Rất đồng ý	3	7.3
HT luôn đối xử tôn trọng và thân thiện với GV	Ít đồng ý	3	7.3
	Bình thường	12	29.3
	Đồng ý	22	53.7
	Rất đồng ý	4	9.8
HT luôn quan tâm đến ý kiến của cấp dưới khi đưa ra các quyết định	Hoàn toàn không đồng ý	2	4.9
	Ít đồng ý	3	7.3
	Bình thường	10	24.4
	Đồng ý	23	56.1
	Rất đồng ý	3	7.3
HT là người thầy mẫu mực, có uy tín trước đồng nghiệp và nhân dân	Ít đồng ý	1	2.4
	Bình thường	9	22.0
	Đồng ý	25	61.0
	Rất đồng ý	6	14.6
	Tổng	41	100.0

Phong cách lãnh đạo của Hiệu trưởng được đội ngũ GV nhà trường đánh giá khá tốt. Khoảng 70% GV trong nhà trường đánh giá Hiệu trưởng luôn phân công công việc phù hợp với năng lực nhân viên; luôn công bằng, khách quan trong đánh giá, không thiên vị trong công việc; luôn đặt niềm tin ở nhân viên; luôn đối xử tôn trọng và thân thiện với GV; luôn quan tâm đến ý kiến của cấp dưới khi đưa ra các quyết định. Có rất ít (khoảng 5-7%) số GV trong trường không đồng ý hoặc ít đồng ý với những quan điểm nêu trên.

Đánh giá về uy tín của Hiệu trưởng, có tới 61.0% ý kiến đồng ý và 14.6% ý kiến rất đồng ý với nhận xét “Hiệu trưởng là người thầy mẫu mực, có uy tín trước đồng nghiệp và nhân dân”. Chỉ có 1 ý kiến (2.4%) không đồng tình với quan điểm này.

Trong mỗi nhà trường, người Hiệu trưởng có vai trò vô cùng quan trọng và phong cách lãnh đạo của họ là yếu tố tác động rất lớn đến động lực của đội ngũ GV. Có thể thấy rằng Hiệu trưởng trường THCS Hoà Long đã tạo được cho mình một phong cách lãnh đạo phù hợp với đặc điểm của nhà trường, với môi trường làm việc và làm hài lòng đa số GV trong nhà trường.

Để có thể phát huy cao hơn nữa khả năng của bản thân hiệu trưởng cũng như khai thác có hiệu quả những năng lực, tiềm năng của đội ngũ GV, lôi cuốn họ vào việc đạt mục tiêu của nhà trường thì người hiệu trưởng phải không ngừng rèn luyện để nâng cao uy tín, có phong cách lãnh đạo phù hợp để được các GV trong trường ngưỡng mộ và tuân theo.

2.3.6.8. Mức độ GV hài lòng về môi trường vật chất

Xác định được vai trò vô cùng quan trọng của môi trường vật chất, coi đây là yếu tố góp phần thúc đẩy động lực làm việc của GV, Ban giám hiệu nhà trường rất chú trọng đến vấn đề xây dựng môi trường làm việc thuận lợi cho đội ngũ GV. Được xây dựng và đưa vào sử dụng từ tháng 9 năm 2015, trường THCS Hoà Long là ngôi trường khang trang, hệ thống cơ sở vật chất đầy đủ, đồng bộ và hiện đại.

Bảng 2.15. Yếu tố mức độ GV hài lòng môi trường vật chất

Mức độ GV hài lòng môi trường vật chất		SL	%
Hệ thống máy móc, trang thiết bị phục vụ giảng dạy	Ít hài lòng	5	12.2
	Bình thường	14	34.1
	Hài lòng	21	51.2
	Rất hài lòng	1	2.4
Thư viện – tài liệu phục vụ giảng dạy	Hoàn toàn không hài lòng	2	4.9
	Ít hài lòng	3	7.3
	Bình thường	14	34.1
	Hài lòng	18	43.9
Hệ thống phòng học, phòng thí nghiệm phục vụ giảng dạy	Rất hài lòng	4	9.8
	Ít hài lòng	3	7.3
	Bình thường	6	14.6
	Hài lòng	23	56.1
Hệ thống máy tính, kết nối internet phục vụ giảng dạy	Rất hài lòng	9	22.0
	Ít hài lòng	2	4.9
	Bình thường	9	22.0
	Hài lòng	18	43.9
Nhà trường tạo mọi điều kiện về cơ sở vật chất để phục vụ công việc giảng dạy của GV	Rất hài lòng	12	29.3
	Bình thường	5	12.2
	Hài lòng	23	56.1
	Rất hài lòng	13	31.7
	Tổng	41	100.0

Kết quả khảo sát thực tế cho thấy, đa số GV nhà trường cảm thấy khá hài lòng về điều kiện làm việc tại trường. Chỉ có 12.2% ý kiến cảm thấy ít hài lòng về hệ thống máy móc, trang thiết bị phục vụ giảng dạy và về thư viện – tài liệu phục vụ giảng dạy; có 7.3% ý kiến cảm thấy ít hài lòng về hệ thống phòng học, phòng thí nghiệm phục vụ giảng dạy và 4.9% ý kiến cảm thấy ít hài lòng hệ thống máy tính, kết nối internet phục vụ giảng dạy. Đặc biệt có tới 87.8% ý kiến GV cảm thấy hài lòng và rất hài lòng về việc nhà trường luôn tạo mọi điều kiện về cơ sở vật chất để phục vụ công việc giảng dạy của GV.

2.3.6.9. Mức độ GV hài lòng môi trường phi vật chất

Bảng 2. 16. Yếu tố mức độ GV hài lòng môi trường phi vật chất

Mức độ GV hài lòng môi trường phi vật chất		SL	%
Nhà trường tạo một môi trường làm việc thân thiện	Ít hài lòng	8	19.5
	Bình thường	5	12.2
	Hài lòng	25	61.0
	Rất hài lòng	3	7.3
Bầu không khí làm việc thoải mái	Ít hài lòng	8	19.5
	Bình thường	10	24.4
	Hài lòng	20	48.8
	Rất hài lòng	3	7.3
Sự tranh luận dân chủ	Ít hài lòng	9	22.0
	Bình thường	13	31.7
	Hài lòng	17	41.5
	Rất hài lòng	2	4.9
Sẵn sàng chia sẻ với nhau về công việc chuyên môn	Ít hài lòng	11	26.8
	Bình thường	6	14.6
	Hài lòng	20	48.8
	Rất hài lòng	4	9.8
Đoàn kết, giúp đỡ nhau, góp ý công khai và chân thành	Ít hài lòng	2	4.9
	Bình thường	15	36.6
	Hài lòng	22	53.7
	Rất hài lòng	2	4.9
	Tổng	41	100.0

Kết quả khảo sát cho thấy, còn khá nhiều GV cảm thấy chưa hoặc ít hài lòng về môi trường tâm lý tại nhà trường. Trong đó “Sự tranh luận dân chủ” ở nhà trường được đánh giá ở mức thấp nhất với tỉ lệ 45.4% ý kiến GV cảm thấy hài lòng và rất hài lòng. Điều đáng mừng là có 68.3 % GV cảm thấy hài lòng về việc “Nhà trường tạo một môi trường làm việc thân thiện” và đây cũng là yếu tố được GV đánh giá ở mức cao nhất. Tuy nhiên, nhìn chung môi trường tâm lý tại trường THCS Hòa Long chưa thực sự đem lại sự hài lòng cho đội ngũ GV nhà trường. Bởi vậy, Ban giám hiệu nhà trường cần xem xét bầu không khí tâm lý này trong các mối quan hệ giữa GV với lãnh đạo, giữa GV với GV và giữa GV với học sinh... để xây dựng một bầu không khí làm việc thân thiện, thoải mái, vui vẻ, chân thành, chia sẻ, giúp đỡ nhau... từ đó sẽ

khuyến tổ chức trở nên đoàn kết hơn và động lực làm việc của GV sẽ được thúc đẩy mạnh mẽ hơn.

2.3.6.10. Mức độ ảnh hưởng của thái độ và thành tích học tập của người học

Bảng 2. 17. Yếu tố mức độ ảnh hưởng của thái độ và thành tích học tập của người học

Mức độ ảnh hưởng của thái độ và thành tích học tập của người học		SL	%
Sự ham học hỏi của người học kích thích tôi tích cực đổi mới nội dung, phương pháp giảng dạy.	Bình thường	5	12.2
	Đồng ý	25	61.0
	Rất đồng ý	11	26.8
Ý thức kỉ luật của người học tốt khiến tôi có tinh thần, ý thức trách nhiệm hơn trong công việc	Bình thường	1	2.4
	Đồng ý	30	73.2
	Rất đồng ý	10	24.4
Sự sáng tạo của học trò kích thích tôi làm việc hăng say	Bình thường	2	4.9
	Đồng ý	28	68.3
	Rất đồng ý	11	26.8
Truyền thống học tập của người học tại trường rất tốt khiến tôi làm việc hăng say	Ít đồng ý	2	4.9
	Bình thường	11	26.8
	Đồng ý	24	58.5
	Rất đồng ý	4	9.8
Sự tiến bộ của học trò do tôi giảng dạy kích thích tôi làm việc hăng say	Bình thường	3	7.3
	Đồng ý	25	61.0
	Rất đồng ý	13	31.7
Học trò đạt kết quả cao trong học tập khiến tôi làm việc hăng say.	Bình thường	1	2.4
	Đồng ý	28	68.3
	Rất đồng ý	12	29.3
	Tổng	41	100.0

Kết quả khảo sát cho thấy, đa số GV cảm thấy đồng ý và rất đồng ý về thái độ và thành tích học tập của học sinh tại trường có ảnh hưởng đến động lực của họ. Điều này cũng phù hợp với tình hình thực tế tại nhà trường. Xã Hòa Long mới được sáp nhập về thành phố Bắc Ninh từ năm 2007, nhân dân trong xã chủ yếu làm nông nghiệp, nổi tiếng với nghề trồng dâu nuôi tằm, với những món ăn đã trở thành đặc sản của quê hương Kinh Bắc. Nhiều người biết đến Hòa Long không chỉ bởi nơi đây là cái nôi của những làn điệu dân ca quan họ mà nhiều người biết đến Hòa Long là vùng quê có truyền thống hiếu học từ bao đời nay. Chính bởi vậy, hầu hết GV trong trường đều đánh giá các

em học sinh đều ngoan ngoãn, có ý thức vươn lên trong học tập. Những năm gần đây, chất lượng đại trà của nhà trường được duy trì ổn định, chất lượng mũi nhọn có những bước tiến vững chắc, nhiều em học sinh đạt giải cao trong cuộc thi học sinh giỏi cấp thành phố, cấp tỉnh.

2.4. Thực trạng quản lý hoạt động tạo động lực cho giáo viên trường trung học cơ sở Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục

2.4.1. Thực trạng vai trò của Hiệu trưởng trong hoạt động tạo động lực cho giáo viên ở trường THCS Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục

Nhận thức được tầm quan trọng của đội ngũ GV đối với sự phát triển của nhà trường, những năm qua Hiệu trưởng nhà trường đã dành nhiều sự quan tâm với nguồn lực này. Tuy nhiên, việc thực hiện các biện pháp tạo động lực còn cảm tính, chưa có kế hoạch cụ thể và chưa hướng tới mục đích đáp ứng nhu cầu của GV. Khi được hỏi “Đơn vị thầy cô quản lý đang triển khai các chính sách gì để tạo động lực làm việc cho GV?” Hiệu trưởng nói rằng mới chỉ quan tâm đến các chính sách liên quan đến điều kiện cơ sở vật chất, phân công công việc và đánh giá thực hiện công việc.

Mặc dù Hiệu trưởng nhà trường cũng đã chú ý tìm hiểu những tâm tư nguyện vọng của đội ngũ, xác định những điều kiện làm việc hiện có của nhà trường xem đã đáp ứng được những nhu cầu cá nhân ở mức độ nào, xác định những điều kiện cần cải thiện, thay đổi để thỏa mãn tốt hơn những nhu cầu của các cá nhân. Tuy nhiên, qua khảo sát thực trạng cho thấy việc xác định đúng nhu cầu của GV đã là rất khó, việc tạo mọi điều kiện nhằm hướng tới thỏa mãn những nhu cầu, từ đó thúc đẩy động lực và khiến GV hăng say làm việc là bài toán không hề đơn giản đối với các nhà quản lí. Thực tế Hiệu trưởng nhà trường mới chỉ thực hiện việc xác định nhu cầu bằng những kinh nghiệm và cảm tính nên việc xác định nhu cầu còn chung chung, chưa được rõ ràng cụ thể.

Khi được hỏi *“Theo thầy/cô những chính sách của nhà trường có giúp tăng cường động lực làm việc cho thầy/cô không? Xin nêu cụ thể từng chính sách”* thì 26/41 GV trả lời “có” trong đó chủ yếu ghi nhận việc Hiệu trưởng luôn tạo mọi điều kiện về cơ sở vật chất cho hoạt động giảng dạy, việc phân công công việc phù hợp và một số chính sách thi đua khen thưởng. Đa số các GV trong trường đều đánh giá Hiệu trưởng là người nhiệt tình, trách nhiệm, đánh giá công bằng, khách quan, không thiên vị; đối xử tôn trọng, thân thiện đối với GV; trong phân công công việc luôn đảm bảo tính công bằng, khách quan và phù hợp với năng lực từng GV.

Tuy nhiên khi được hỏi *“Thầy/cô thấy chưa hài lòng những vấn đề gì về hoạt động quản lý của Ban giám hiệu, về môi trường làm việc và các vấn đề khác ở nhà trường nơi thầy/cô đang công tác?”* nhiều ý kiến bày tỏ mong muốn Hiệu trưởng nhà trường cần quan tâm hơn tới đời sống tinh thần và đặc biệt là việc xây dựng một môi trường tâm lý thoải mái, thân thiện, đoàn kết và chia sẻ.

“Một số GV ở trường tôi chưa thực sự sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm, kiến thức giúp nhau cùng tiến bộ. Còn ganh đua về thời lượng công việc được phân công”.

Cô giáo L A T – GV dạy Toán

“Chúng tôi mong muốn có một bầu không khí thoải mái để mỗi ngày chúng tôi đến trường thực sự là một ngày vui”

Thầy N V T – GV dạy Lịch sử

“BGH còn nặng về yêu cầu đối với GV, đặc biệt là những yêu cầu về hồ sơ sổ sách, ít khi quan tâm vấn đề cải thiện môi trường tâm lý tại nhà trường. Phong cách lãnh đạo của hiệu trưởng đôi khi còn máy móc, tầm nhìn còn hạn chế”.

Cô giáo H T L – GV dạy Tiếng Anh

Đặc biệt khá nhiều ý kiến trùng quan điểm cho rằng *“Hiệu trưởng cần quyết đoán hơn trong mọi việc, tránh nể nang quá nhiều”.*

Bên cạnh những chính sách của nhà trường đối với đội ngũ GV thì sự quan tâm của Ban giám hiệu, đặc biệt của Hiệu trưởng có ý nghĩa quan trọng, hết sức cần thiết đối với bản thân họ. Một GV nữ bày tỏ:

“Mặc dù Hiệu trưởng nhà trường có sự lắng nghe ý kiến xây dựng của GV khi đưa ra quyết định cũng như lắng nghe những ý kiến phản hồi của GV khi thực hiện những yêu cầu mới song việc phân tích và giải quyết nhiều nguyện vọng của GV chưa thực sự mang lại sự hài lòng cho chúng tôi”.

Cô giáo T T L P – GV dạy Vật lí

Một thực trạng hiện nay ở trường THCS Hòa Long nói riêng và ở thành phố Bắc Ninh nói chung là GV đang phải chịu áp lực khá nhiều từ các cuộc thi (thi GV dạy giỏi các cấp, thi thiết kế bài giảng elearning, hướng dẫn học sinh thi hùng biện tiếng anh, thi sáng tạo khoa học kỹ thuật, các cuộc thi tìm hiểu do công đoàn tổ chức...) và áp lực từ những yêu cầu về hồ sơ sổ sách. Tuy nhiên, trước những phản ứng của GV về những yêu cầu đổi mới phương pháp, yêu cầu hồ sơ sổ sách chuyên môn, yêu cầu về việc tham gia các cuộc thi... Hiệu trưởng chưa tìm được những biện pháp phù hợp để động viên khuyến khích GV mà thường áp đặt GV thực hiện và giải thích là “do cấp trên yêu cầu”. Để hoạt động tạo động lực đạt hiệu quả cao nhất, người Hiệu trưởng cũng cần chú ý phân tích phản ứng của GV nhằm tìm ra những biện pháp hữu hiệu để thúc đẩy động lực của đội ngũ GV.

2.4.2. Thực trạng thực hiện quy trình tạo động lực của Hiệu trưởng trong hoạt động tạo động lực cho giáo viên ở trường trung học cơ sở Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục

Từ việc nhận thức được tầm quan trọng của hoạt động tạo động lực cho đội ngũ, có thể thấy rằng HT nhà trường đã thực hiện một số biện pháp nhất định nhằm khuyến khích đội ngũ tích cực trong công tác giảng dạy. Tuy nhiên, khi được phỏng vấn về quy trình tạo động lực cho đội ngũ GV, HT chia sẻ:

Là một người làm công tác quản lý lâu năm, tôi nhận thấy việc quản lý con người không hề đơn giản. Thực tế ở trường chúng tôi có một bộ phận GV không còn nhiều nhiệt huyết trong công việc, nhiều GV có tư tưởng “trung bình chủ nghĩa”, làm cho xong trách nhiệm... Bản thân tôi cũng rất muốn động viên, khuyến khích họ nhưng quả thật công việc này không dễ dàng gì. Tôi thực sự chưa bao giờ xây dựng một kế hoạch hay một quy trình cụ thể nào để tạo động lực cho đội ngũ của mình. Nhưng trong quá trình chỉ đạo, điều hành đơn vị, tôi cũng thường xuyên tìm hiểu tâm tư nguyện vọng của anh em và cố gắng tạo điều kiện tốt nhất để mọi người có thể hoàn thành tốt công việc được giao.

Cô P T Đ T - HT

Qua việc quan sát thực tế ở trường, tác giả nhận thấy việc HT nhận định mức độ động lực làm việc của GV còn khá phiến diện, chủ yếu thông qua quan sát hành vi và cách ứng xử trong công việc. Để có thể đánh giá chính xác về động lực của từng GV, ngoài việc quan sát các nhà quản lý cần phải tiến hành linh hoạt các hoạt động có chủ đích, qua điều tra, phỏng vấn một cách bài bản và khoa học. Bên cạnh đó, là việc HT rất ít quan tâm đến lí do tại sao một số GV giảm sút, thậm chí là không còn động lực làm việc. Việc sử dụng các biện pháp khuyến khích đội ngũ GV ít mang lại hiệu quả cao bởi HT chưa xây dựng kế hoạch hành động cụ thể, khả thi và phù hợp và với phong cách quản lý truyền thống, bằng kinh nghiệm.

2.4.3. Thực trạng triển khai các chức năng quản lý trong tạo động lực ở trường trung học cơ sở Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục

2.4.3.1. Thực trạng triển khai chức năng lập kế hoạch trong quản lý hoạt động tạo động lực ở trường THCS Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục

Bảng 2. 18. Triển khai chức năng lập kế hoạch trong quản lý hoạt động tạo động lực

Ban giám hiệu triển khai chức năng lập kế hoạch trong quản lý hoạt động tạo động lực	SL	%	
Xác định những việc cần làm để tiến hành hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV	Hiệu quả ít	6	14.6
	Bình thường	11	26.8
	Hiệu quả	22	53.7
	Rất hiệu quả	2	4.9
Xác định thời điểm tiến hành và thời điểm kết thúc hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV	Hiệu quả ít	5	12.2
	Bình thường	15	36.6
	Hiệu quả	21	51.2
Xác định những điều kiện, nguồn lực cần thiết để tiến hành các hoạt động tạo động lực	Hiệu quả ít	3	7.3
	Bình thường	12	29.3
	Hiệu quả	26	63.4
Xác định mục tiêu, kết quả mong đợi của tổ chức về hoạt động tạo động lực.	Hiệu quả ít	5	12.2
	Bình thường	11	26.8
	Hiệu quả	25	61.0
Xác định các biện pháp cần áp dụng khi thực hiện các hoạt động để tạo động lực cho đội ngũ GV	Hiệu quả ít	6	14.6
	Bình thường	11	26.8
	Hiệu quả	24	58.5
	Tổng	41	100.0

Qua điều tra, khảo sát đội ngũ GV về việc triển khai chức năng lập kế hoạch trong hoạt động tạo động lực của Ban giám hiệu trường THCS Hòa Long cho thấy đội ngũ GV đánh giá việc BGH “xác định thời điểm tiến hành và thời điểm kết thúc hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV” đạt hiệu quả thấp nhất với tỉ lệ 36.6% ý kiến GV cho rằng bình thường và 12.2% ý kiến GV cho rằng ít hiệu quả. Đối với việc BGH “xác định những điều kiện, nguồn lực cần thiết để tiến hành các hoạt động tạo động lực”, “xác định mục tiêu, kết quả mong đợi của tổ chức về hoạt động tạo động lực”, “xác định các biện pháp cần áp dụng khi thực hiện các hoạt động để tạo động lực cho đội ngũ GV” cũng được đội ngũ GV đánh giá có hiệu quả song ở mức độ chưa cao.

Lập kế hoạch là khâu đầu tiên của hoạt động quản lý, đối với hoạt động tạo động lực cho GV, BGH cần xác định mục tiêu, kết quả mong đợi, các điều kiện, nguồn lực cần thiết, xác định các biện pháp cũng như thời điểm tiến hành các hoạt động một cách cụ thể, chi tiết và phù hợp với tình hình thực tiễn. Với kết quả khảo sát thực trạng, việc xây dựng kế hoạch cho hoạt động tạo động lực ở trường THCS Hòa Long cần được đầu tư một cách bài bản, khoa học và hiệu quả hơn.

2.4.3.2. Thực trạng triển khai chức năng tổ chức trong quản lý hoạt động tạo động lực ở trường trung học cơ sở Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục

Bảng 2. 19. Triển khai chức năng tổ chức trong QL hoạt động tạo động lực

BGH triển khai chức năng tổ chức trong quản lý hoạt động tạo động lực		SL	%
Xác định những hoạt động sẽ triển khai để tiến hành hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV	Bình thường	16	39.0
	Hiệu quả	25	61.0
Xác định đội ngũ chịu trách nhiệm chính, đội ngũ phối hợp trong hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV	Hiệu quả ít	3	7.3
	Bình thường	16	39.0
	Hiệu quả	21	51.2
	Rất hiệu quả	1	2.4
Xác định phương pháp cũng như cơ chế phối hợp trong hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV	Hiệu quả ít	3	7.3
	Bình thường	15	36.6
	Hiệu quả	23	56.1
Xác định các bước để tiến hành tạo động lực	Hiệu quả ít	3	7.3
	Bình thường	16	39.0
	Hiệu quả	22	53.7
	Tổng	41	100.0

Chức năng tổ chức có vai trò hết sức quan trọng, đó là giai đoạn hiện thực hóa tất cả các mục tiêu, nội dung mà kế hoạch đã đề ra. Việc tổ chức các hoạt động nhằm tạo động lực cho GV ở trường THCS Hòa Long thực sự chưa có chiều sâu và chưa mang lại hiệu quả thiết thực. Việc BGH “xác định những hoạt động sẽ triển khai để tiến hành hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV” còn chưa cụ thể, việc “xác định đội ngũ chịu trách nhiệm chính, đội ngũ phối hợp trong hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV” còn chưa rõ ràng, BGH nhà trường chưa có sự sắp xếp, phân công nhiệm vụ rõ ràng cho

từng thành viên cũng như các tổ chức khác trong nhà trường như Công đoàn, Đoàn thanh niên, tổ chuyên môn... Bên cạnh đó, BGH chưa xác định được phương pháp cụ thể cũng như cơ chế phối hợp trong hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV, Các hoạt động tạo động lực cần được lồng ghép khéo léo trong các hoạt động giáo dục của nhà trường và cần được thực hiện thường xuyên, liên tục.

2.4.3.3. *Thực trạng triển khai chức năng chỉ đạo trong quản lý hoạt động tạo động lực ở trường trung học cơ sở Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục*

Bảng 2. 20. Triển khai chức năng chỉ đạo trong QL hoạt động tạo động lực

Ban giám hiệu triển khai chức năng chỉ đạo trong quản lý hoạt động tạo động lực		SL	%
Xác định mục tiêu, phương hướng tạo động lực đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay ở trường THCS	Hiệu quả ít	3	7.3
	Bình thường	13	31.7
	Hiệu quả	25	61.0
Ra các quyết định cụ thể, cách thức thực hiện hiệu quả nhất để hoạt động tạo động lực đạt mục tiêu như mong muốn	Hiệu quả ít	1	2.4
	Bình thường	14	34.1
	Hiệu quả	26	63.4
Điều chỉnh kế hoạch tạo động lực cho GV đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay ở trường THCS trong thực tiễn	Hiệu quả ít	5	12.2
	Bình thường	13	31.7
	Hiệu quả	22	53.7
	Rất hiệu quả	1	2.4
Kiểm tra, tổng kết việc thực hiện kế hoạch tạo động lực đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay	Hiệu quả ít	1	2.4
	Bình thường	15	36.6
	Hiệu quả	25	61.0
Đánh giá khách quan và có tính khích lệ mức độ hoàn thành nhiệm vụ của GV	Hiệu quả ít	3	7.3
	Bình thường	10	24.4
	Hiệu quả	28	68.3
	Tổng	41	100.0

Qua điều tra, khảo sát đội ngũ GV về việc triển khai chức năng chỉ đạo trong hoạt động tạo động lực của BGH trường THCS Hòa Long cho thấy việc “xác định mục tiêu, phương hướng tạo động lực đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay” chưa được BGH nhà trường quan tâm đúng mức với tỉ lệ 31.7% ý kiến GV cho rằng hiệu quả bình thường và có 7.3% ý kiến GV cho rằng hiệu quả ít. Bên cạnh đó, chức năng chỉ đạo trong hoạt động tạo động lực đòi

hỏi BGH nhà trường cần ra các quyết định cụ thể cũng như cách thức thực hiện để điều hành hoạt động. Tuy nhiên, chỉ có 63.4% ý kiến GV đánh giá việc “ra các quyết định” của BGH là hiệu quả. Công tác chỉ đạo của BGH trường THCS Hòa Long được đánh giá là có sự thống nhất khi ra các quyết định điều hành tuy nhiên việc đưa ra các quyết định hay nội dung công việc đôi khi còn mang nặng tính hành chính, mệnh lệnh, áp đặt. Động lực làm việc mang tính cá nhân khá lớn nên việc chỉ đạo cần có sự khéo léo, mềm dẻo, linh hoạt và sáng tạo. BGH nhà trường cần liên kết và động viên mọi thành viên trong nhà trường tích cực thực hiện đúng những mục tiêu, nội dung, chương trình mà kế hoạch đề ra bằng cách chỉ đạo các tổ chức, đoàn thể trong nhà trường có sự phối kết hợp chặt chẽ với nhau, chủ động tham mưu, đề xuất các biện pháp để hoạt động tạo động lực trong nhà trường đạt hiệu quả cao nhất

2.4.3.4. Thực trạng triển khai chức năng đánh giá trong quản lý hoạt động tạo động lực ở trường THCS Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục

Bảng 2.21. Triển khai chức năng đánh giá trong QL hoạt động tạo động lực

Ban giám hiệu triển khai chức năng đánh giá trong quản lý hoạt động tạo động lực		SL	%
Xác định những tiêu chí, những yêu cầu cụ thể để đánh giá kết quả đạt được của hoạt động tạo động lực	Hiệu quả ít	3	7.3
	Bình thường	19	46.3
	Hiệu quả	19	46.3
Xác định quy trình tiến hành kiểm tra, đánh giá hoạt động tạo động lực	Hiệu quả ít	2	4.9
	Bình thường	16	39.0
	Hiệu quả	23	56.1
Ra quyết định đánh giá kết quả hoạt động tạo động lực dựa trên mức độ đạt được các tiêu chí, các yêu cầu đã đề ra	Hiệu quả ít	2	4.9
	Bình thường	17	41.5
	Hiệu quả	22	53.7
Phát hiện những vấn đề bất cập, từ đó đề ra những biện pháp khắc phục để hoạt động tạo động lực đạt kết quả cao nhất	Hiệu quả ít	3	7.3
	Bình thường	19	46.3
	Hiệu quả	19	46.3
Sử dụng kết quả đánh giá GV lồng ghép vào hoạt động tạo động lực.	Hiệu quả ít	2	4.9
	Bình thường	16	39.0
	Hiệu quả	23	56.1
	Tổng	41	100.0

Chức năng đánh giá có vai trò vô cùng quan trọng trong việc đưa ra những điều chỉnh kịp thời để tăng hiệu quả của hoạt động tạo động lực. Tuy nhiên, chức năng đánh giá hoạt động tạo động lực ở trường THCS Hòa Long chưa được Hiệu trưởng coi trọng, việc đánh giá còn hết sức chung chung, phiến diện. Kết quả điều tra, khảo sát cho thấy thực trạng triển khai chức năng đánh giá trong quản lý hoạt động tạo động lực ở trường THCS Hòa Long được đánh giá là hiệu quả chưa cao, trong đó việc BGH “xác định những tiêu chí, những yêu cầu cụ thể để đánh giá kết quả đạt được của hoạt động tạo động lực” và “phát hiện những vấn đề bất cập, từ đó đề ra những biện pháp khắc phục để hoạt động tạo động lực đạt kết quả cao nhất” chỉ có 46.3% ý kiến cho rằng có hiệu quả còn lại các ý kiến còn lại đều cho rằng bình thường hoặc hiệu quả ít. Nhà trường cần xây dựng những tiêu chí, những yêu cầu hết sức cụ thể để đánh giá kết quả đạt được của hoạt động tạo động lực từ đó phát hiện những vấn đề bất cập nhằm đề ra được những biện pháp khắc phục để hoạt động tạo động lực đạt kết quả cao nhất. Đồng thời BGH cũng cần chú ý sử dụng kết quả đánh giá GV để lồng ghép vào hoạt động tạo động lực cho GV nhà trường.

2.5. Đánh giá chung về thực trạng hoạt động tạo động lực và quản lý hoạt động tạo động lực cho giáo viên ở trường trung học cơ sở Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục

2.5.1. Thuận lợi

- Nhà trường luôn nhận được sự quan tâm, chỉ đạo sát sao của các cấp ủy Đảng, chính quyền, Phòng GD&ĐT của thành phố, Ban giám hiệu nhà trường bước đầu đã có nhận thức đúng đắn về tầm quan trọng và đã quan tâm đến vấn đề tạo động lực cho đội ngũ GV.

- Với sự quan tâm của các cấp ủy Đảng, chính quyền cùng sự nỗ lực của BGH, nhà trường đã tạo dựng được môi trường làm việc tương đối tốt. Cơ sở vật chất của nhà trường được đánh giá khang trang, trang thiết bị dạy học

đầy đủ và đồng bộ, cảnh quan sư phạm thoáng mát, sạch sẽ và đẹp mắt. Với các hoạt động tinh thần, nhà trường đã có sự phối hợp với công đoàn, tổ chuyên môn, Đoàn thanh niên, Đội Thiếu niên tiên phong để tổ chức các hoạt động trong các ngày lễ lớn. Qua việc tham gia các hội thi, những hoạt động văn hóa, văn nghệ, thể thao, thăm quan du lịch... đã góp phần tăng thêm tinh thần đoàn kết, thân ái trong tập thể GV. Đặc biệt những năm gần đây, để xây dựng môi trường công tác tốt, nhà trường đã tích cực hưởng ứng phong trào “Xây dựng công sở văn hóa” do liên đoàn lao động thành phố Bắc Ninh phát động, ba năm gần đây nhà trường đều được công nhận danh hiệu “Công sở văn hóa”.

- Có thể thấy rằng, đội ngũ GV nhà trường nhìn chung có sự đoàn kết, nhất trí cao. Đa số GV nhà trường yên tâm công tác, có tinh thần trách nhiệm, tâm huyết với nghề nghiệp.

2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân

*** Hạn chế**

- Công tác tạo động lực của BGH mang tính kinh nghiệm nhiều hơn tính khoa học. Ban giám hiệu nhà trường chưa đầu tư nghiên cứu một cách khoa học về quản lý hoạt động tạo động lực cho GV nên chưa thấy rõ sự vận dụng lý luận của khoa học quản lý vào công tác quản lý, vì vậy chưa đưa ra được hệ thống các biện pháp một cách toàn diện và hiệu quả. Hiệu trưởng nhà trường hầu như chỉ sử dụng kinh nghiệm quản lý được tích lũy nhiều năm chứ chưa có sự đổi mới trong phương pháp quản lý.

- Việc tạo động lực của Ban giám hiệu đối với GV chưa đi vào chiều sâu, chưa phát huy được vai trò của tổ trưởng chuyên môn, chủ tịch công đoàn, Bí thư đoàn..., chưa kích thích một cách đầy đủ vào những nhu cầu mà đặc biệt là nhu cầu về tinh thần của đội ngũ do đó chưa huy động được tối đa sự phấn đấu nỗ lực của họ cho sự nghiệp giáo dục. Mặc dù đa số GV nhà trường yên tâm trong công tác song những năm gần đây một bộ phận nhỏ GV

có tâm lý lo lắng thiếu ổn định. Năm học 2017-2018 nhà trường có 1 GV xin nghỉ việc sau 20 năm công tác, gần đây có một số GV làm thêm công việc bán hàng online để tăng thêm thu nhập.

- Mức thu nhập hiện nay của GV trong nhà trường, đặc biệt là những GV trẻ còn tương đối thấp, chưa thể đáp ứng được nhu cầu trang trải cuộc sống của GV. Chế độ khen thưởng chưa thật sự hợp lý, hiệu quả, còn mang nặng tính hình thức. Chế độ phúc lợi chưa phong phú, chưa hấp dẫn và mang lại sự hài lòng cho GV.

- Phong cách lãnh đạo của Hiệu trưởng chưa thực sự ảnh hưởng thật sự sâu sắc tới GV. Trong hoạt động quản lý còn mang tính máy móc, áp đặt và còn ảnh hưởng nhiều bởi cách quản lý truyền thống, cách làm việc chưa thật sự khoa học, có kế hoạch.

- Nhà trường chưa xây dựng được một bầu không khí tâm lý thoải mái, thân thiện và sẵn sàng chia sẻ trong công việc cũng như cuộc sống gia đình, vấn đề đời sống tinh thần của GV chưa thực sự được quan tâm đúng mức.

- Với quá nhiều hoạt động giáo dục lồng ghép chồng chéo, thanh tra, kiểm tra, sinh hoạt chuyên đề cấp thành phố, cấp trường, tập huấn, các cuộc thi, các công tác khác như Phổ cập giáo dục... khiến GV cảm thấy quá tải và mệt mỏi.

** Nguyên nhân*

- Trình độ, nghiệp vụ trong quản lý của HT còn hạn chế. Công tác quản lý hoạt động tạo động lực của HT phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm, mang tính chất cảm tính chứ chưa thực sự khoa học, chặt chẽ và không thực hiện đầy đủ các chức năng lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra. Bên cạnh đó, HT nhà trường chỉ chú trọng đến những biện pháp quản lý mang tính hành chính hoặc chỉ mang tính vật chất mà chưa thực sự chú trọng đẩy mạnh các biện pháp tạo động lực cho đội ngũ về mặt tinh thần.

- Chính sách tiền lương đối với GV bắt buộc phải tuân theo quy định và cơ chế chung của Nhà nước, Hiệu trưởng nhà trường không có thẩm quyền điều chỉnh quyết định tiền lương. Kinh phí nhà trường hạn hẹp.

- Tiêu chí thi đua khen thưởng còn chưa rõ ràng nên gây ra hiện tượng cào bằng giữa các GV; chưa xây dựng quy trình xét thưởng công bằng. Hệ thống đánh giá thành tích công việc còn chung chung, cảm tính và chưa khoa học và cụ thể, chưa xây dựng quy trình xét thưởng công bằng.

- Nhà trường chưa xây dựng được văn bản phát triển văn hóa nhà trường và văn bản xây dựng môi trường làm việc cụ thể.

- Bản thân một bộ phận GV còn tư tưởng trung bình chủ nghĩa, ngại thay đổi, một số GV trẻ điều kiện kinh tế còn khó khăn.

Kết luận chương 2

Nhìn chung đội ngũ GV nhà trường có nhận thức sâu sắc tầm quan trọng của hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV trong giai đoạn hiện nay. Tuy vậy, trước những yêu cầu ngày càng cao của công cuộc đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục, động lực làm việc của một bộ phận GV trong nhà trường đang có chiều hướng giảm sút.

Khi phân tích và đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động tạo động lực cho GV trường THCS Hòa Long, tác giả nhận thấy mức độ ảnh hưởng lớn của các yếu tố: (1) Nhận thức của GV về đáp ứng yêu cầu nghề nghiệp, (2) Nhu cầu cá nhân, (3) Hứng thú với công việc, (4) Tính chất công việc, (5) Mức độ tự chủ trong công việc, (6) Thu nhập, (7) Phong cách lãnh đạo và uy tín cá nhân của Hiệu trưởng, (8) Mức độ GV hài lòng về môi trường vật chất, (9) Mức độ GV hài lòng môi trường phi vật chất và (10) Mức độ ảnh hưởng của thái độ và thành tích học tập của người học. Tuy nhiên tùy từng thời điểm, tùy thời gian và không gian mà mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến động lực của người GV không giống nhau.

Các số liệu đã được phân tích, so sánh, đánh giá rút ra những nguyên nhân của những hạn chế về quản lý HĐ tạo động lực cho đội ngũ GV trước những yêu cầu đổi mới giáo dục. Từ việc nghiên cứu thực trạng quản lý hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV trường THCS Hòa Long, các ý kiến đánh giá chung của các đối tượng được khảo sát đều cho rằng hiện nay BGH nhà trường đã quan tâm đến công tác quản lý hoạt động tạo động lực, việc thực hiện các biện pháp quản lý HĐ tạo động lực cho đội ngũ GV đã đem lại hiệu quả nhất định song chưa có tính đồng bộ, chưa tác động vào nhu cầu đội ngũ và chưa thực sự phù hợp với tình hình thực tiễn của nhà trường. Nguyên nhân có thể rút ra từ nghiên cứu thực trạng là công tác quản lý HĐ tạo động lực cho đội ngũ GV còn mang tính kinh nghiệm, chưa khoa học, tồn tại nhiều bất cập trong quy trình tạo động lực, những chính sách và công cụ tạo động lực trong

hiều năm chưa thay đổi hay điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh hiện nay. Bởi vậy những biện pháp tạo động lực chưa phát huy được hiệu quả như mong muốn.

Động lực làm việc luôn là vấn đề được các nhà quản lý quan tâm, trở thành mục tiêu chiến lược của các tổ chức. Đối với các nhà trường, mục tiêu tạo động lực để đội ngũ GV toàn tâm, toàn ý cống hiến cho sự nghiệp trồng người là mối quan tâm hàng đầu của các nhà quản lý giáo dục. Trên cơ sở phân tích thực trạng và nguyên nhân của thực trạng công tác tạo động lực cho đội ngũ GV nhà trường hiện nay sẽ là những căn cứ quan trọng để đề tài hướng tới đề xuất các biện pháp quản lý hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV trong bối cảnh đổi mới giáo dục ở trường THCS Hòa Long, thành phố Bắc Ninh, tỉnh Bắc Ninh.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO GIÁO VIÊN TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC Ở TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ HÒA LONG, THÀNH PHỐ BẮC NINH, TỈNH BẮC NINH

3.1. Nguyên tắc xây dựng các biện pháp

3.1.1. Đảm bảo tính toàn diện và hệ thống

Các biện pháp đề xuất phải bao quát các nội dung, khía cạnh của công tác quản lý hoạt động tạo động lực, thể hiện sự thống nhất từ nội dung, phương pháp, cách thức tổ chức và các điều kiện thực hiện. Bên cạnh đó, các biện pháp đưa ra phải hỗ trợ, bổ sung cho nhau, không mâu thuẫn nhau, không để biện pháp này cản trở biện pháp kia và đều hướng tới mục tiêu nhằm kích thích động lực làm việc của đội ngũ GV.

Các biện pháp đề xuất phải xuất phát từ thực trạng nhận thức đến thái độ và hành động của các thành viên trong nhà trường, phải đảm bảo cấp độ từ rộng đến hẹp, từ chung đến riêng đồng thời đảm bảo các điều kiện cần thiết để công tác quản lý hoạt động tạo động lực đạt hiệu quả cao nhất.

Các biện pháp đảm bảo tính toàn diện và hệ thống sẽ giúp BGH thực hiện tốt việc động viên, khích lệ đội ngũ GV nhiệt tình công tác, toàn tâm toàn ý với sự nghiệp giáo dục.

3.1.2. Đảm bảo tính khoa học

Tính khoa học trong việc xây dựng các biện pháp tạo động lực cho đội ngũ GV trường THCS Hòa Long là cần phải dựa vào những kiến thức khoa học quản lí, khoa học quản lí giáo dục, quản trị nguồn nhân lực, những kiến thức về tâm lí học quản lí... đồng thời việc xây dựng các biện pháp cần đảm bảo sự phù hợp với thực tế khách quan, với xu thế thời đại, bám sát vào mục tiêu, kế hoạch và nhiệm vụ của giáo dục bậc THCS.

3.1.3. Đảm bảo tính hiệu quả

Các biện pháp đề xuất khi triển khai trong công tác quản lý phải tạo ra sự chuyển biến về động lực làm việc của đội ngũ, khơi dậy sự nhiệt tình, tinh

thần trách nhiệm cao trong công việc, tinh thần tự giác, ham học hỏi nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ GV.

Ngoài ra, nguyên tắc đảm bảo tính hiệu quả còn đòi hỏi khi đề xuất các biện pháp phải xem xét đến mục đích cụ thể cần đạt là gì, để đạt được mục đích ấy chúng ta cần phải đầu tư về mọi mặt sao ở mức thấp nhất mà hiệu quả đạt được lại cao nhất có thể.

3.1.4. Đảm bảo tính khả thi

Đảm bảo tính khả thi đòi hỏi sự sáng tạo không ngừng của BGH nhà trường, để có thể áp dụng các biện pháp vào thực tiễn được thuận lợi và có hiệu quả thiết thực nhất. Theo đó, biện pháp đề xuất phải được xây dựng theo quy trình khoa học, phù hợp với đối tượng, phù hợp với điều kiện thực tiễn đồng thời phải phát huy được những mặt mạnh cũng như khắc phục được những hạn chế, tồn tại trong công tác quản lý hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV của trường THCS Hòa Long.

Bên cạnh đó, các biện pháp đề xuất cũng phải phù hợp với chủ trương, đường lối của Đảng, các chính sách, pháp luật của Nhà nước, các văn bản chỉ đạo của ngành. Đồng thời các biện pháp đó phải nhận được sự ủng hộ của đội ngũ GV, để họ thực hiện một cách thoải mái chứ không mang tính áp đặt, mệnh lệnh.

Có thể thấy rằng, kết quả hoạt động tạo động lực cao hay thấp phụ thuộc rất nhiều vào việc những biện pháp tạo đề xuất có tính khả thi hay không.

3.2. Các nhóm biện pháp quản lý hoạt động tạo động lực cho giáo viên trường trung học cơ sở Hòa Long, thành phố Bắc Ninh, tỉnh Bắc Ninh trong bối cảnh đổi mới giáo dục

3.2.1. Nhóm biện pháp phát huy động lực bên trong của giáo viên

3.2.1.1. Biện pháp nâng cao nhận thức của giáo viên

a. Mục tiêu của biện pháp

Nhằm nâng cao nhận thức của GV về những yêu cầu của nghề sư phạm, về ý thức trách nhiệm trong công việc, đồng thời khơi dậy niềm đam mê, khát vọng và những lý tưởng nghề nghiệp cao đẹp.

b. Nội dung và cách thức thực hiện

Thứ nhất, đề ra những yêu cầu đối với đội ngũ GV. Đứng trước những yêu cầu của đổi mới giáo dục hiện nay đòi hỏi đội ngũ GV phải có năng lực đổi mới sáng tạo và hiểu biết ngoại ngữ và tin học. Tuy nhiên, hiện nay số lượng GV của nhà trường đáp ứng yêu cầu trên chỉ chiếm khoảng 60% và đặc biệt số GV có khả năng sử dụng ngoại ngữ là rất ít. Bởi vậy, BGH nhà trường cần có kế hoạch, có lộ trình cụ thể trong việc đặt ra những yêu cầu đối với GV về trình độ chuyên môn, trình độ tin học, trình độ ngoại ngữ... nhằm giúp GV xác định rõ mục tiêu cần đạt, từ đó họ sẽ có kế hoạch phấn đấu để đạt mục tiêu đó.

Thứ hai, khơi dậy niềm đam mê, hứng thú đối với công việc. Sự hứng thú trong công việc thể hiện ở nhiều khía cạnh, có thể là sự quyết tâm gắn bó với nghề nghiệp trong mọi hoàn cảnh; sự tích cực tìm tòi, sáng tạo trong công việc giảng dạy; sự say sưa tìm kiếm tri thức mới; hay là những niềm vui người GV có được trong công việc của mình... Muốn làm được điều này, đòi hỏi BGH nhà trường cần tạo ra một môi trường làm việc đủ sức hấp dẫn để thu hút đội ngũ GV bằng việc quan tâm đến các điều kiện cơ sở vật chất, bầu không khí làm việc và các chế độ chính sách đãi ngộ....

Thứ ba, nâng cao ý thức trách nhiệm của người GV. BGH không chỉ dừng lại ở việc xây dựng những mục tiêu, sứ mệnh, nhiệm vụ cụ thể cho nhà trường mà điều quan trọng là phải lan tỏa được những điều ấy tới toàn thể đội ngũ GV. Chỉ khi thấm nhuần được cái đích mà tập thể nhà trường đi đến họ mới thấy được trách nhiệm to lớn của bản thân và từ đó sẽ thôi thúc họ cần nỗ lực hết mình để hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ được giao. Bên cạnh đó, để nâng cao ý thức trách nhiệm của người GV, BGH cần khuyến khích sự tham gia đóng góp của họ vào việc xây dựng và phát triển nhà trường, gắn mục tiêu của tập thể với mục tiêu cá nhân.

c. Điều kiện thực hiện

Kế hoạch đặt ra những yêu cầu đối với GV phải cụ thể, phù hợp với tình hình thực tiễn đơn vị và các quy định chung của ngành.

BGH nhà trường cần xác định rõ đây là biện pháp hết sức quan trọng bởi động lực bên trong là những yếu tố có tính bền vững và giữ vai trò quyết định đối với động lực của mỗi cá nhân.

3.2.1.2. Biện pháp nâng cao vị thế nhà giáo

a. Mục tiêu của biện pháp

Sự phát triển như vũ bão của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, sự thay đổi mạnh mẽ của kinh tế thị trường đã có những tác động tiêu cực đến bối cảnh giáo dục Việt Nam. Ngày nay, vấn đề bạo lực học đường đã trở nên phổ biến, tình trạng vi phạm đạo đức nhà giáo đã không còn hiếm, đạo đức thanh thiếu niên đang xuống cấp nghiêm trọng.... đã ảnh hưởng không nhỏ đến uy tín, danh dự các nhà giáo. Một số vụ việc đáng tiếc xảy ra trong ngành giáo dục đã tạo ra bức xúc trong dư luận, và thực tế cho thấy xã hội đang giảm dần niềm tin và sự kính trọng đối với nghề giáo. Chính bởi vậy, việc nâng cao vị thế nhà giáo là yêu cầu cấp bách, cần ưu tiên hàng đầu trong giai đoạn hiện nay. Muốn nâng cao được vị thế nghề nghiệp, tạo sự tin tưởng, đồng thuận của toàn xã hội với những người làm nghề giáo thì nhà quản lý giáo dục phải xây dựng được đội ngũ nhà giáo làm việc chuyên nghiệp, giỏi về chuyên môn, trách nhiệm trong công việc và đặc biệt là phải vững vàng về phẩm chất.

b. Nội dung và cách thức thực hiện

Chất lượng người thầy là một trong những nhân tố quan trọng quyết định chất lượng giáo dục. Người thầy tốt phải có lòng yêu nghề, tâm huyết với sự nghiệp giáo dục; có trình độ cao, có phẩm chất đạo đức tốt, nếp sống giản dị, khiêm tốn, biết tôn trọng lợi ích tập thể và quốc gia, thường xuyên học tập nâng cao trình độ chuyên môn và coi đó là trách nhiệm của bản thân.

BGH nhà trường cần xây dựng và triển khai kế hoạch bồi dưỡng, phát triển năng lực nghề nghiệp cho đội ngũ GV để họ thực sự trở nên chuyên nghiệp, sâu về chuyên môn, vững vàng về phẩm chất.

Tổ chức có hiệu quả các phong trào thi GV dạy giỏi cấp trường, nâng cao chất lượng và số lượng GV tham dự kì thi GV dạy giỏi cấp thành phố, đặc biệt là việc xây dựng chỉ tiêu GV dạy giỏi các cấp cụ thể, rõ ràng.

Tạo điều kiện cho GV tham gia các lớp bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, chú trọng và làm tốt công tác bồi dưỡng thường xuyên, tạo điều kiện cho GV tham dự các buổi chuyên đề cấp thành phố.

Tổ chức có hiệu quả các buổi sinh hoạt chuyên môn ở hai tổ chuyên môn, đổi mới hình thức sinh hoạt khuyến khích GV tích cực đổi mới phương pháp dạy học, đổi mới hình thức kiểm tra đánh giá, mạnh dạn và chủ động ứng dụng kiến thức khoa học vào thực tiễn.

Triển khai sâu rộng thông tư số 20/2018/TT-BGDĐT ngày 22 tháng 08 năm 2018 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT làm căn cứ để đội ngũ GV xây dựng kế hoạch rèn luyện phẩm chất, bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục. Đồng thời, đây cũng là căn cứ để BGH đánh giá phẩm chất, năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của đội ngũ GV.

Để nâng cao vị thế nhà giáo, ngoài những nhận thức và nỗ lực của bản thân người thầy còn cần phải có sự nhận thức đúng đắn, toàn diện và sự quan tâm đúng mức của toàn xã hội. Bởi vậy cần phát huy truyền thống hiếu học, tôn sư trọng đạo, nâng cao sự tin tưởng của học sinh và phụ huynh học sinh đối với các thầy cô trong nhà trường. Lòng ghép nội dung giáo dục truyền thống hiếu học và Tôn sư trọng đạo cho học sinh vào nội dung các môn học, chương trình giáo dục địa phương và các buổi hoạt động ngoại khóa trong các ngày lễ lớn.

c. Điều kiện thực hiện

Đội ngũ GV cần nhận thức sâu sắc được rằng phẩm chất và năng lực là những yếu tố quyết định đến vị thế nhà giáo cũng như sự tin tưởng của xã hội đối với ngành giáo dục.

Sự ủng hộ, đồng thuận của phụ huynh học sinh và toàn xã hội.

3.2.2. Nhóm biện pháp tạo động lực bên ngoài cho giáo viên

3.2.2.1. Biện pháp cải tiến chế độ khen thưởng

Sự hài lòng về mức thu nhập của người GV có vai trò quan trọng trong việc duy trì, kích thích sự nỗ lực làm việc của họ. Thu nhập không phải là nhân tố quan trọng nhất nhưng khi một người GV cảm thấy thỏa mãn, hài lòng với mức thu nhập của bản thân họ sẽ yên tâm công tác và gắn bó với nhà trường, với sự nghiệp giáo dục.

a. Mục tiêu của biện pháp

Xây dựng một cơ chế tiền thưởng có tính linh hoạt và đặc biệt là phải có ý nghĩa khuyến khích, động viên đối với GV. Từng bước đáp ứng được những nhu cầu để giúp đội ngũ yên tâm công tác, cống hiến cho sự nghiệp giáo dục.

b. Nội dung và cách thức thực hiện

Lập kế hoạch cụ thể cho hoạt động thi đua, khen thưởng, xây dựng nguồn ngân sách cho các chính sách khen thưởng. Đồng thời xây dựng tiêu chí thi đua khen thưởng rõ ràng, công khai và phù hợp với tình hình thực tế của nhà trường.

Tổ chức có hiệu quả các phong trào thi đua, đa dạng hóa các hình thức khen thưởng khác nhau để hạn chế tình trạng “cào bằng”, “bình quân chủ nghĩa”. Hình thức khen thưởng vật chất sẽ là nguồn động viên, khuyến khích, tạo động lực cho GV làm tốt hơn nữa công việc của mình.

Bên cạnh đó, các hình thức khen thưởng tinh thần cho GV cũng đóng vai trò hết sức quan trọng, các công cụ khen thưởng động viên tinh thần cho GV có thể thực hiện qua sự “đánh giá, ghi nhận thành tích”, “giao việc nhiều thử thách hơn”, “giao quyền tự chủ”... Trong đó sự ghi nhận những nỗ lực, đóng góp và thành tích cá nhân là phần thưởng có sức mạnh tinh thần lớn, là công cụ động viên khuyến khích vô cùng hiệu quả.

Chỉ đạo BCH công đoàn thực hiện thi đua khen thưởng phải đảm bảo sự công bằng, khách quan, đánh giá đúng hiệu quả làm việc và đặc biệt là phải có tính chất động viên một cách kịp thời. Song song với hình thức khen thưởng định kỳ, vào cuối năm hay các ngày lễ lớn thì nhà trường cần căn cứ vào thành tích cá nhân mà có hình thức khen thưởng đột xuất nhằm khuyến khích, động viên kịp thời để GV được khen thưởng cảm thấy đóng góp của họ thật sự có ý nghĩa đối với nhà trường. Bên cạnh đó cần chú ý hình thức trao thưởng phải thực sự trang trọng và có ý nghĩa.

Sau mỗi năm học, cần có sự đánh giá hoạt động thi đua khen thưởng. Xác định những ưu điểm cũng như những mặt còn hạn chế. Đặc biệt cần chú ý có sự điều chỉnh mức thưởng sao cho phù hợp với tình hình giá cả thị trường, xứng đáng với thành tích, đóng góp của các cá nhân.

c. Điều kiện thực hiện

Bộ tiêu chí thi đua khen thưởng phải thật sự rõ ràng, định lượng được. Quy trình đánh giá phải khách quan, công bằng, minh bạch và GV nên được tham gia vào quy trình đánh giá đó.

Công tác xã hội hóa, huy động sự ủng hộ các cá nhân, tổ chức ngoài nhà trường cho công tác thi đua khen thưởng là rất cần thiết.

3.2.2.2. Biện pháp coi trọng hơn chính sách phúc lợi

a. Mục tiêu của biện pháp

Đảm bảo mọi quyền lợi đều đến được với mọi thành viên trong nhà trường, đội ngũ GV cảm thấy hài lòng về các chính sách phúc lợi của nhà trường từ đó tăng cường động lực làm việc, trách nhiệm trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao.

b. Nội dung và cách thức thực hiện

Lập kế hoạch xây dựng chương trình, chính sách phúc lợi cho nhà trường, xây dựng nguồn ngân sách cho các chính sách phúc lợi, xác định mục tiêu cần đạt, các nguồn lực cần thiết, thời điểm tiến hành các hoạt động cụ thể.

Tổ chức có hiệu quả các chính sách phúc lợi, lựa chọn các loại hình phúc lợi phù hợp với tình hình thực tiễn, với khả năng tài chính và đặc biệt là đáp ứng được nguyện vọng, sự ủng hộ và sự tham gia tự nguyện của đội ngũ GV, huy động sự tham gia của cộng đồng địa phương và những người có lợi ích liên đới để cải thiện hơn điều kiện cho hoạt động của GV.

Tổ chức được các hoạt động phúc lợi cần đảm bảo khía cạnh kinh tế và khía cạnh tâm lý – xã hội trong cuộc sống của GV. Đồng thời cần chú ý nguyên tắc bàn bạc dân chủ, thấu đáo; thật sự tự nguyện và đảm bảo tính minh bạch, tuyệt đối tránh mọi hình thức “tế nhị” nhằm ép buộc GV tham gia hoặc quản lí không minh bạch, không công bằng, không bảo đảm quyền lợi, gây sự nghi ngờ, phân tâm của người tham gia.

Chi đạo bộ phận tài vụ, cán bộ kế toán, Ban chấp hành công đoàn nhà trường tham mưu, tạo mọi điều kiện thuận lợi, thực hiện đầy đủ các chính sách phúc lợi cho đội ngũ GV. Các khoản phúc lợi cũng cần được xem xét, điều chỉnh theo sự biến động của giá cả thị trường. Đặc biệt chương trình phúc lợi cần quan tâm đặc biệt đến các GV có hoàn cảnh khó khăn trong nhà trường.

c. Điều kiện thực hiện

Xây dựng kế hoạch chi cho từng hoạt động đảm bảo sự phù hợp với nguồn lực tài chính, đảm bảo chi cho mọi hoạt động trong từng năm học.

Kết quả vận động và việc thực hiện kế hoạch phải được công khai trước tập thể, được sự ủng hộ và đồng thuận của đội ngũ GV.

3.2.2.3. Biện pháp cải thiện các điều kiện làm việc của giáo viên

a. Mục tiêu của biện pháp

Biện pháp này hướng tới việc xây dựng và cải thiện các điều kiện về cơ sở vật chất phục vụ cho hoạt động giảng dạy và học tập của GV và học sinh tại trường THCS Hòa Long

Nâng cao ý thức trách nhiệm của các thành viên trong nhà trường trong việc sử dụng thật hiệu quả cơ sở vật chất của nhà trường

b. Nội dung và cách thức thực hiện

Lập kế hoạch thực hiện xây dựng và cải thiện môi trường, xây dựng kế hoạch phân bổ nguồn kinh phí cho trang bị và tu sửa cơ sở vật chất. Hiện nay với hệ thống cơ sở vật chất khang trang, hiện đại sẵn có nhà trường cần tiếp tục tham mưu UBND xã xây dựng các hạng mục còn thiếu là Nhà đa năng và Bể bơi, bổ sung hệ thống chỉ dẫn khoa học kết hợp cùng các dịch vụ thông tin phục vụ học tập, logo, khẩu hiệu...

Đối với hệ thống các phòng học: Hiện nay, các phòng học của nhà trường đã khá đồng bộ về trang thiết bị dạy và học, đầy đủ máy tính, máy chiếu, kết nối Internet. Nhà trường có 7/22 phòng học có hệ thống bảng thông minh. Tuy nhiên để giúp GV có điều kiện tốt nhất trong công tác giảng dạy, nhà trường cần làm tốt công tác tham mưu với UBND thành phố đầu tư hệ thống âm thanh và hệ thống bảng thông minh cho các phòng học còn lại. Bên cạnh đó, BGH cần tổ chức hiệu quả các phong trào “Trường học thân thiện – Học sinh tích cực” qua việc thiết kế và sử dụng hiệu quả đồ dùng dạy học, trang trí lớp học, xây dựng tủ sách lớp học...

Đối với Thư viện nhà trường: Hiện tại nhà trường đã có hệ thống thư viện điện tử, song việc hoạt động chưa thực sự hiệu quả. BGH nhà trường cần tổ chức các buổi tập huấn sử dụng thư viện điện tử cho GV và học sinh để phát huy hiệu quả của thư viện trong nhà trường.

Đối với các phòng học bộ môn và phòng thực hành: Hiện tại nhà trường có 3 phòng thực hành Lý – Hóa – Sinh, 2 phòng ngoại ngữ, 1 phòng ngoại ngữ và 1 phòng tin học. Sau 4 năm sử dụng, một số trang thiết bị trong các phòng thực hành và bộ môn đã hư hỏng, sử dụng không hiệu quả. Bên cạnh đó do các phòng học thông thường đều có máy tính, máy chiếu nên một số GV rất ít khi sử dụng các phòng thực hành và phòng bộ môn. BGH nhà trường cần có kế hoạch mua sắm, bổ sung các trang thiết bị cho phòng thực hành, phòng thí nghiệm đồng thời có biện pháp quản lý, khuyến khích GV tích cực sử dụng phòng thực hành, bộ môn để tăng hiệu quả các tiết giảng dạy.

Đối với phòng truyền thống: cần tiếp tục quan tâm đến việc trưng bày, sắp xếp những thành tựu, kết quả, hình ảnh, con người... gắn với quá trình hình thành và phát triển của nhà trường.

Chỉ đạo GV sử dụng có hiệu trang thiết bị dạy học, cơ sở vật chất, nêu cao tinh thần trách nhiệm và ý thức bảo vệ của công của các thành viên trong nhà trường. Yêu cầu mỗi GV xây dựng kế hoạch sử dụng đồ dùng thiết bị dạy học ngay từ đầu năm học và có sự phê duyệt của tổ chuyên môn và BGH. Sau mỗi học kỳ, mỗi năm học đều có sự kiểm tra đánh giá việc sử dụng đồ dùng của mỗi GV.

Phân công trách nhiệm cụ thể cho các tổ chức đoàn thể, cá nhân trong nhà trường, phối hợp và phát huy vai trò của các tổ chuyên môn, TPT Đội, GVCN, Công đoàn nhà trường trong việc xây dựng cảnh quan sư phạm nhà trường xanh, sạch, đẹp, ngăn nắp gọn gàng; khoa học... Đặc biệt là BGH phải phân công trách nhiệm cho một bộ phận chuyên phụ trách việc quản trị cơ sở vật chất cho nhà trường, đảm bảo việc vận hành để tạo một môi trường làm việc thật lý tưởng cho đội ngũ GV.

Xây dựng và đề ra bộ tiêu chuẩn về môi trường làm việc làm, các tiêu chí đánh giá cho các phong trào thi đua làm căn cứ cho công tác kiểm tra đánh giá của nhà trường. Chỉ đạo cán bộ thiết bị có đầy đủ hồ sơ theo dõi và thường xuyên kiểm tra việc sử dụng đồ dùng, trang thiết bị dạy học của GV đồng thời báo cáo kịp thời với BGH nhà trường. Bên cạnh đó cần chú trọng công tác kiểm tra thường xuyên chất lượng, hiệu quả và độ an toàn của các phương tiện phục vụ cho hoạt động dạy và học.

c. Điều kiện thực hiện

Tất cả các thành viên trong nhà trường đều có ý thức xây dựng cảnh quan sư phạm, bảo vệ cơ sở vật chất của nhà trường.

BGH nhà trường cần làm tốt công tác tham mưu với UBND các cấp, phòng GD&ĐT thành phố Bắc Ninh, Sở GD&ĐT tỉnh Bắc Ninh.

Ngoài việc sử dụng hợp lý, có hiệu quả nguồn kinh phí được cấp thì công tác xã hội hóa, huy động sự ủng hộ của cá nhân, tổ chức ngoài nhà trường là rất cần thiết.

3.2.2.4. Biện pháp xây dựng tổ chức chia sẻ, học hỏi và cùng phát triển chuyên môn

a. Mục tiêu của biện pháp

Trước hết là giúp đội ngũ cán bộ GV nhà trường nhận thức một cách đầy đủ, toàn diện về sự cần thiết vai trò của việc xây dựng tổ chức chia sẻ, học hỏi và cùng phát triển chuyên môn. Từ đó, tạo sự chuyển biến của đội ngũ về thói quen chia sẻ, học hỏi lẫn nhau, hợp tác và hỗ trợ nhau cùng phát triển về mặt chuyên môn

b. Nội dung và cách thức thực hiện.

Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng và nâng cao nhận thức về việc tăng cường phát triển chuyên môn của đội ngũ GV trong nhà trường.

Giao nhiệm vụ cụ thể cho các tổ chức đoàn thể và các thành viên trong nhà trường, đồng thời giúp họ nắm chắc nhiệm vụ, mục tiêu năm học của đơn vị. Từ đó mỗi thành viên trong nhà trường tự xây dựng kế hoạch, xác định mục tiêu, nội dung và cách thức thực hiện nhiệm vụ của bản thân mình trong năm học. Khuyến khích đội ngũ mạnh dạn đổi mới, sáng tạo trong công việc và quyết tâm hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Phát huy truyền thống nhà trường, lòng nhân ái, tính cộng đồng trong mỗi cán bộ GV.

Tổ chức có hiệu quả các hội thi GV dạy giỏi, các phong trào thi đua, các buổi chuyên đề, sinh hoạt chuyên môn theo nhóm, tổ để đội ngũ GV được chia sẻ và học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau.

Nêu gương và nhân rộng các điển hình tiên tiến trong nhà trường nhằm khích lệ tinh thần trách nhiệm, lòng say mê nghề nghiệp của đội ngũ GV.

BGH kiểm tra, đánh giá kế hoạch thực hiện của GV và các bộ phận trong nhà trường về các nội dung xây dựng đã được triển khai và tổ chức thực hiện.

c. Điều kiện thực hiện

Kế hoạch của nhà trường phải chi tiết, theo từng thời điểm, thời gian cụ thể và rõ ràng. Bên cạnh đó là sự ủng hộ của các tổ chức đoàn thể và cá nhân trong nhà trường

Nhà trường cần có đầy đủ các điều kiện cơ sở vật chất, tài liệu, phương tiện và thiết bị dạy học...

BGH phải thường xuyên kiểm tra, giám sát việc thực hiện nhiệm vụ của đội ngũ. Kịp thời điều chỉnh hoặc động viên khuyến khích nếu cần.

3.2.2.5. Biện pháp xây dựng bầu không khí làm việc dân chủ và thân thiện

a. Mục tiêu của biện pháp

Nhằm tạo ra một không khí tâm lý thuận lợi, thoải mái, thân thiện và cởi mở, đời sống tinh thần đoàn kết, thương yêu, quan tâm lẫn nhau nhằm làm tăng hứng thú trong công việc, để mọi GV đều cảm thấy “Mỗi ngày đến trường là một ngày vui”... Từ đó khiến họ cảm thấy gắn bó và muốn cống hiến hết mình cho sự nghiệp giáo dục.

b. Nội dung và cách thức thực hiện

Phân công và sắp xếp công việc hợp lý, phù hợp với nguyện vọng, điều kiện và năng lực của từng cá nhân.

Phát huy tốt vai trò của tổ chức công đoàn, Đoàn thanh niên, Đội thiếu niên tiên phong thông qua việc tổ chức các hoạt động ngoại khóa, tham quan học tập, hoạt động phong trào, thăm hỏi, động viên...nhằm mang lại cho đội ngũ GV một đời sống tinh thần phong phú, chia sẻ, đoàn kết, thân thiện và yêu thương.

Chỉ đạo và xây dựng bộ quy tắc ứng xử trong nhà trường trong đó có mô tả chi tiết các hành vi ứng xử hàng ngày, ngôn ngữ xưng hô giao tiếp giữa GV với GV, giữa GV với học sinh, giữa học sinh với học sinh; phong cách ứng xử niềm nở, thân thiện, có sự quan tâm, gắn bó giữa GV với GV, giữa GV với học sinh và giữa học sinh với học sinh... Đồng thời lan tỏa truyền

thống tốt đẹp của nhà trường, của người quan họ nhằm tạo ra một môi trường văn hóa lành mạnh và chuyên nghiệp.

Tạo không khí làm việc tích cực, dân chủ, khuyến khích đội ngũ GV trao đổi, đóng góp ý kiến, bày tỏ quan điểm, mong muốn với đồng nghiệp và với cán bộ quản lý. Những ý kiến đóng góp của đội ngũ phải được cán bộ quản lý tiếp thu, trân trọng và tìm hướng giải quyết. Tuyệt đối tránh tình trạng áp đặt, mệnh lệnh, máy móc dễ tạo tâm lý thiếu tích cực cho đội ngũ khi thực hiện nhiệm vụ.

c. Điều kiện thực hiện

Để làm tốt được biện pháp này, BGH nhà trường cần tìm hiểu tính cách của từng cá nhân và mục tiêu của họ thông qua quan sát hoặc những cuộc đàm thoại trực tiếp với họ. Đặc biệt HT phải biết lắng nghe những vấn đề riêng, tạo điều kiện sắp xếp công việc hợp lí giúp cân bằng cuộc sống và công việc, tạo điều kiện nghỉ ngơi theo đúng quy định của pháp luật cho GV.

Đội ngũ GV phải có nhận thức sâu sắc về ý nghĩa môi trường văn hóa trong nhà trường, đồng thời đội ngũ phải thực sự đoàn kết, đồng lòng và ủng hộ BGH.

Cần sự phối kết hợp nhịp nhàng giữa các tổ chức đoàn thể trong nhà trường. Tránh việc áp đặt đối với GV mà nên động viên GV thông qua tổ chức công đoàn, đoàn thanh niên để họ đề xuất ý tưởng, kế hoạch tổ chức các hoạt động nhằm khuyến khích họ tự nguyện tham gia

3.2.3. Nhóm biện pháp phát huy vai trò của Ban giám hiệu nhà trường trong việc tạo động lực cho giáo viên

3.2.3.1. Biện pháp phân công công việc phù hợp, có tính thách thức hơn

a) Phân công công việc phù hợp

** Mục tiêu của biện pháp*

Phân công công việc phù hợp với từng cá nhân giúp người GV phát huy tối đa năng lực, sở trường và sự sáng tạo trong công việc nhằm đạt được hiệu quả công việc ở mức cao nhất.

** Nội dung và cách thức thực hiện*

BGH xây dựng mục tiêu chung của nhà trường làm căn cứ để phân công công việc cụ thể cho từng tổ chức, cá nhân trong nhà trường. Trong các nhà trường THCS hiện nay, ngoài những việc phân công phụ trách các tổ chức Công đoàn, Đội TNTP, tổ chức Đoàn thì việc phân công chuyên môn cho đội ngũ GV có vai trò quyết định đến chất lượng giáo dục của mỗi nhà trường.

Phân công công việc phải gắn liền với xác định mục tiêu, nhiệm vụ rõ ràng, kết quả thiết kế và phân tích công việc, được giám sát đánh giá mức độ thực hiện khách quan, công bằng.

Việc phân công công việc cho đội ngũ GV phải “đúng người, đúng việc”, phù hợp với kiến thức, kỹ năng hiện có của người GV và năng lực, sở trường và khả năng phát triển của họ trong tương lai. Đồng thời, BGH cũng cần quan tâm đến điều kiện, hoàn cảnh của từng cá nhân

Việc phân công công việc cho đội ngũ GV phải đảm bảo tính công bằng, khách quan và hiệu quả. Việc giám tiết, trừ tiết kiêm nhiệm phải thực hiện đúng thông tư số 28/2009/TT-BGDĐT ngày 21 tháng 10 năm 2009 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo.

Trong quá trình giao nhiệm vụ, cán bộ quản lý nhà trường cần giúp GV hiểu và nắm rõ nội dung từng công việc, từ đó giúp họ tự tin, khích lệ họ quyết tâm hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Đồng thời, cán bộ quản lý cũng cần quan tâm, nắm bắt những diễn biến tâm lý thiếu tích cực để kịp thời động viên, uốn nắn.

** Điều kiện thực hiện*

BGH cần nắm chắc những đặc điểm tâm lý, tính cách, năng lực và điều kiện hoàn cảnh của từng GV trong nhà trường.

Phân công công việc cần căn cứ vào mục tiêu chung của tổ chức.

Phân công công việc phải gắn với giám sát đánh giá và thưởng phạt

b) Phân công công việc có tính thách thức hơn

** Mục tiêu của biện pháp*

Việc phân công những công việc có tính chất thách thức hơn nhằm thúc đẩy GV suy nghĩ, tìm tòi và sáng tạo để có thể hoàn thành tốt nhất những nhiệm vụ được giao.

** Nội dung và cách thức thực hiện*

BGH cần xây dựng một kế hoạch cụ thể cho những nhiệm vụ nổi trội ở đơn vị. Đối với trường THCS Hòa Long hiện nay, đó là vấn đề chất lượng mũi nhọn và chất lượng thi vào THPT. Việc lựa chọn đội ngũ dạy bồi dưỡng học sinh giỏi và đội ngũ dạy các môn thi vào THPT ở khối 9 cần được cân nhắc và tính toán cụ thể. Đặc biệt là sự cân nhắc về việc người GV cao đủ kiến thức, kỹ năng để hoàn thành nhiệm vụ có tính chất thách thức hay không.

Bên cạnh đó, BGH cần hỗ trợ đội ngũ những khó khăn trong quá trình thực hiện nhiệm vụ để khuyến khích động viên và giúp họ tự tin nỗ lực hoàn thiện nhiệm vụ được giao.

Nghề sư phạm với đặc thù về tính sáng tạo rất cao, khi BGH tạo cơ hội và những điều kiện thuận lợi để đội ngũ được chủ động phát huy năng lực và sở trường của mình thì chắc chắn sẽ tạo động lực tốt để họ làm việc và hoàn thành nhiệm vụ được giao.

** Điều kiện thực hiện*

Để việc phân công công việc được hiệu quả, BGH cần quan sát và phát hiện những tố chất cũng như tiềm năng của người GV trong quá trình làm việc của họ.

3.2.3.2. Biện pháp coi trọng hơn tính công bằng, khách quan trong đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của giáo viên

a. Mục tiêu của biện pháp

Tạo ra một quy trình và cách thức đánh giá công bằng, khách quan và hiệu quả. BGH không những đánh giá một cách chính xác mức độ thực hiện

công việc của các tổ chức đoàn thể, cá nhân mà còn tìm ra nguyên nhân và hướng khắc phục trong thời gian tiếp theo.

b. Nội dung và cách thức thực hiện

Vấn đề đánh giá, xếp loại thi đua GV ở các trường THCS đã được quy định tại Thông tư 30/2009/TT-BGDĐT Quy định chuẩn nghề nghiệp GV THCS và THPT, Nghị định số 56/2015/NĐ-CP về đánh giá và phân loại cán bộ, công chức, viên chức.... Tuy nhiên trong thực tế những năm vừa qua, vấn đề đánh giá, xếp loại thi đua GV tại trường THCS Hòa long do chưa làm bài bản dẫn đến một số vấn đề bất cập, thậm chí có những năm học xảy ra mâu thuẫn, mất đoàn kết trong nội bộ tập thể GV.

- Hình thức đánh giá theo đúng quy định, có vẻ nghiêm túc nhưng cách làm và nội dung thì khá rườm rà và hình thức, kết quả đánh giá không mang tính chất phân loại, không nêu bật được điểm mạnh, điểm yếu và đặc biệt không thể hiện được sự nỗ lực phấn đấu của đội ngũ GV.

- Các tiêu chí đánh giá chưa chú trọng đến sự nỗ lực, tiến bộ của GV và học sinh mà quan tâm nhiều đến các chỉ tiêu một cách khá máy móc.

Vậy để xây dựng quy trình đánh giá thực hiện công việc hiệu quả cần:

BGH xây dựng được các tiêu chí đánh giá rõ ràng và có thể định lượng được. Việc xây dựng các tiêu chí đánh giá cần dựa trên chuẩn nghề nghiệp GV của Bộ GD&ĐT được quy định trong thông tư số 20/2018/TT-BGDĐT, dựa trên yêu cầu cụ thể của ngành và đặc biệt là phải căn cứ vào mục tiêu, chiến lược phát triển và tình hình cụ thể của nhà trường.

Tác giả đưa ra bản dự thảo về tiêu chuẩn xếp loại thi đua trong đó các tiêu chí thi đua được xây dựng trên cơ sở yêu cầu của nhiệm vụ và được qui đổi thành điểm. Đạt điểm tối đa cho từng nhiệm vụ cụ thể nếu thực hiện tốt, còn nếu không đáp ứng được các yêu cầu đó thì đối trừ điểm số tương ứng. Hàng tháng các tổ chuyên môn sẽ đánh giá GV theo từng tiêu chí, căn cứ vào số điểm tương ứng để xếp loại thi đua hàng tháng theo 4 mức: Tốt, Khá,

Trung bình, Yếu. Bên cạnh đó xây dựng quy chế cộng điểm thưởng đối với GV đạt thành tích trên các lĩnh vực trong năm học. Mỗi năm trường xét hai đợt thi đua theo kế hoạch của nhà trường và được xét vào cuối kì 1, cuối kì 2, điểm thi đua cuối năm được tính bằng tổng của điểm trung bình cộng của hai học kỳ với điểm thưởng và được dùng để xếp loại và bình xét các danh hiệu thi đua theo nguyên tắc độ dốc điểm thi đua của các cá nhân. Cụ thể như sau:

DỰ THẢO TIÊU CHUẨN XẾP LOẠI THI ĐUA CÁN BỘ GV TRƯỜNG THCS HÒA LONG

I. CÁC TIÊU CHUẨN XẾP THI ĐUA

TIÊU CHUẨN	TỔNG ĐIỂM	NỘI DUNG CỤ THỂ	ĐIỂM TRỪ Tính cho mỗi lần vi phạm
Thực hiện ngày công giờ công lao động	10	* Thực hiện nghiêm túc ngày giờ công lao động	10
		* Trừ điểm trong các trường hợp sau	3
		- Bỏ dạy, bỏ họp ngoài việc trừ điểm thi đua sẽ trừ lương theo quy định.	1
		- Nghỉ đôi buổi không báo cáo HT (cả hai GV).	0.5
		- Nghỉ có lí do (tự đôi buổi hoặc tổ phân công dạy thay) mỗi buổi trừ 0.5 điểm (1 năm học không quá 9 buổi)	2
		- Bỏ tiết không có lí do (Nếu vi phạm 2 lần thì lập biên bản lưu hồ sơ cán bộ GV)	1 0.5
		- Ra sớm vào muộn trên 10 phút	0.5
		- Ra sớm vào muộn dưới 10 phút	0.5
		- Dự giờ chuyên đề, hội giảng, thi GVDG các cấp... không đầy đủ (không đạt 80% tổng số tiết cùng chuyên môn)	0.5
		- GV có tiết 1 đến muộn giờ truy bài (Sau 7h5')	0.5
Lưu ý :			
- GV được phân dạy thay, dạy hộ, dạy đôi, được tính như dạy chính thức.			
- Buổi họp tính như buổi dạy.			
- Nghỉ dạy, đổi dạy phải viết đơn, nghỉ đột xuất			

		<i>thì gọi điện cho HT nhưng sau đó vẫn phải viết đơn.</i>	
Hồ sơ	10	<p>* Xây dựng đầy đủ và có chất lượng các loại hồ sơ đúng quy định về thời gian, nội dung, mẫu...</p> <p>*Trừ điểm trong các trường hợp sau:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lên lớp không có giáo án (Vi phạm 1 lần hạ 1 bậc thi đua, vi phạm 2 lần thì lập biên bản lưu hồ sơ cán bộ GV) - Soạn giáo án không đầy đủ - Ghi sổ đầu bài không đúng, đủ theo qui định. - Lên lịch báo giảng không kịp thời, thiếu chính xác... - Nộp báo cáo không đúng thời gian, không đúng mẫu, thiếu chính xác... - Cập nhật điểm vào sổ cái không đúng tiến độ - Cập nhật điểm sổ cái sai 3 lỗi trở lên (trên 1 môn) - Thay 1 tờ sổ điểm cái. - Trong tháng không dạy đủ tối thiểu 12 tiết bằng máy chiếu (Riêng đối với môn toán là 8 tiết) 	<p>10</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>0.5</p> <p>0.5</p> <p>0.5</p> <p>1</p> <p>0.5</p> <p>2</p> <p>1</p>
Hiệu quả giờ dạy	10	<p>GV đánh giá tiêu chuẩn này dựa vào kết quả thanh kiểm tra các cấp (nếu có) và thực tế giảng dạy của mình:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Loại giỏi (giờ dạy), tốt (hồ sơ) : 9→10 điểm - Loại khá (giờ dạy hoặc hồ sơ): 7→8 điểm - Loại TB (giờ dạy hoặc hồ sơ): 5→6 điểm - Loại yếu (giờ dạy hoặc hồ sơ): Dưới 5 điểm <p>Ngoài ra trừ điểm: Nếu việc quản lý lớp trong giờ học chưa tốt để học sinh mất trật tự, đánh nhau trong giờ, GV sử dụng điện thoại làm việc riêng quá 2 phút trong giờ học...</p> <p>Lưu ý: - Khi được Sở, Phòng thanh tra chuyên môn nếu GV được đánh giá Tốt hoặc dự giờ được xếp giỏi thì được thưởng 2 điểm, xếp Tb bị trừ 1 điểm, xếp Yếu bị trừ 2 điểm vào xếp loại tháng. Ngoài ra nếu vi phạm các quy chế khác để cấp trên phê bình trừ 0.5 điểm vào xếp loại tháng.</p>	1
Lưu ý		- Thực hiện công tác khác: Nếu được phân công không hoàn thành (Ví dụ : Làm bài thi tìm hiểu,	1

		tham gia văn nghệ và các hoạt động khác) - Lớp chủ nhiệm xếp loại khá (lớp chọn) hoặc trung bình (lớp đại trà) - Vi phạm quy chế thi: Nếu thanh tra cấp trên phát hiện hạ 1 bậc thi đua, nếu BGH phát hiện 1 lần trừ 1 đ, 2 lần hạ 1 bậc thi đua.	0.5
--	--	---	-----

II. XẾP THI ĐUA THÁNG

	TỐT	KHÁ	TRUNG BÌNH	YẾU
GVCN	- Tổng điểm đạt từ 25đ trở lên. - Các tiêu chuẩn phải đạt từ 8đ trở lên. - Lớp phải xếp loại từ tốt trở lên	- Tổng điểm đạt từ 20đ trở lên. - Các tiêu chuẩn phải đạt từ 6đ trở lên. - Lớp phải xếp loại từ khá trở lên.	- Tổng điểm đạt từ 16đ trở lên. - Các tiêu chuẩn phải đạt từ 5 đ trở lên.	Các trường hợp còn lại
GVBM	- Tổng điểm đạt từ 27đ trở lên. - Các tiêu chuẩn phải đạt từ 8đ trở lên.	- Tổng điểm đạt từ 22đ trở lên. - Các tiêu chuẩn phải đạt từ 6đ trở lên	- Tổng điểm đạt từ 17đ trở lên. - Các tiêu chuẩn phải đạt từ 5đ trở lên	Các trường hợp còn lại

Lưu ý: Đối với các bộ phận (BCH Công đoàn, Đoàn đội, tổ trưởng, tổ phó) tính điểm như GVBM nhưng công tác chỉ đạo phải hoàn thành ở mức hiệu quả tốt (nếu xếp loại tốt); ở mức khá (nếu xếp loại khá); ở mức trung bình (nếu xếp loại trung bình)

III. XẾP LOẠI CẢ NĂM

1. Điểm ưu tiên (Chỉ tính khi xếp loại cả năm):

1.1. Điểm cộng

- Có học sinh đạt giải khuyến khích cấp thành phố cộng 0.5 điểm; giải ba cộng 1 điểm; giải nhì cộng 1.5 điểm; giải nhất cộng 2 điểm (Tính cho 1 lượt học sinh, giải đồng đội tính như giải cá nhân, cấp tỉnh gộp đôi).

- Đạt GV dạy giỏi, GV chủ nhiệm giỏi cấp trường cộng 0.5 điểm (GVĐG cấp trường cộng điểm vào cuối năm, GVCN giỏi cấp trường cộng điểm vào tháng).

- Đạt GV dạy giỏi, GV chủ nhiệm giỏi hoặc đạt giải cuộc thi Elearning cấp thành phố: 2 điểm, nếu đạt loại xuất sắc cộng 3 điểm (Đối với GV dự thi gv dạy giỏi cấp thành phố nếu đạt vòng lý thuyết cộng 1 điểm).

- Đạt GV dạy giỏi, GV chủ nhiệm giỏi hoặc đạt giải cuộc thi Elearning cấp tỉnh: 4 điểm (Đối với gv dự thi gv dạy giỏi cấp tỉnh nếu đạt lý thuyết cộng 2 điểm).

- Tham gia hoạt động TDTT, văn nghệ, các cuộc thi cấp trên tổ chức... có giải khuyến khích cộng 0.5 điểm, giải ba cộng 1 điểm, giải nhì cộng 1,5 điểm, giải nhất cộng 2 điểm.

- Lớp chủ nhiệm xếp loại xuất sắc cộng 1 điểm.

1.2. Điểm trừ

- Đội tuyển học sinh giỏi xếp thứ từ 17 đến 19: trừ 1 điểm

- Lớp chủ nhiệm xếp loại TB trừ 1 điểm.

- Chỉ tiêu bộ môn cuối kì, cuối năm thấp bất thường trừ 1 điểm (Do BTĐ thống nhất và quyết định).

- Nếu nghỉ quá 9 buổi trừ 0.5 điểm.

2. Xếp thứ tự thi đua: Từ cao xuống thấp.

BGH tổ chức phổ biến rộng rãi hệ thống các tiêu chí đánh giá cho mọi GV trong nhà trường. Chỉ đạo Công đoàn, hai tổ chuyên môn phối hợp tuyên truyền, động viên để nhận được sự ủng hộ và đồng thuận của GV toàn trường.

Phân công trách nhiệm cụ thể cho các tổ chức và đảm bảo mọi cá nhân đều được tham gia quá trình đánh giá. Chỉ đạo việc thực hiện các bước trong quy trình đánh giá phải rõ ràng, công khai, minh bạch, khách quan. Nhà trường phải có các biện pháp thích hợp để loại bỏ các lỗi đánh giá như: định kiến đối với người lao động, chủ quan, cào bằng trong đánh giá.

Nhà trường cần sử dụng kết quả đánh giá để làm căn cứ, cơ sở cho việc xác định tiền thưởng, thực hiện chính sách nâng lương trước thời hạn, đề bạt quy hoạch nguồn....

Ngoài ra, để việc đánh giá được công bằng và khách quan BGH cũng nên mạnh dạn áp dụng phương pháp đánh giá 360 độ. Ngoài việc căn cứ vào nhận xét của BGH, tổ trưởng có thể tham khảo lấy ý kiến phản hồi từ đồng nghiệp, học sinh, phụ huynh để đánh giá GV, nhằm thúc đẩy GV hoàn thiện bản thân mình.

c. Điều kiện thực hiện

Tuyên truyền, phân tích để đội ngũ GV hiểu nội dung và ý nghĩa của sự đổi mới về phương pháp đánh giá, xếp loại thi đua GV tại nhà trường.

Phát huy tinh thần tự giác của các cán bộ GV trong quá trình tự đánh giá bản thân, sự kiểm tra giám sát chéo nhau trong quá trình thực hiện của đội ngũ GV.

BGH thật công tâm trong công đánh giá thực hiện công việc. Luôn động viên khen thưởng đồng thời động viên kịp thời, tránh tình trạng chỉ chỉ trích, phê bình theo kiểu một chiều, chỉ tìm mặt xấu để lên án.

3.2.3.3. Hiệu trưởng nhà trường cần coi trọng tự phát triển nghề nghiệp, nâng cao uy tín của bản thân

a. Mục tiêu của biện pháp

Nâng cao tầm ảnh hưởng của HT nhà trường đối với đội ngũ GV, từ đó tạo động lực thôi thúc đội ngũ GV nỗ lực hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ được giao, đáp ứng những yêu cầu của đổi mới giáo dục.

b. Nội dung và cách thức thực hiện

- *HT cần lựa chọn phong cách gây ảnh hưởng phù hợp*: Sự thành công của nhà trường phụ thuộc vào kết quả làm việc của GV trong nhà trường. GV làm việc tốt nhất khi họ có động lực làm việc. trong điều kiện cụ thể của HT (với những việc trong tầm với của HT), động lực của GV được tạo ra từ chính phong cách và tài năng lãnh đạo quản lý của hiệu trưởng nhà trường.

- *HT phải biết tự tạo động lực*: Một hiệu trưởng không có động lực thì không thể tạo động lực cho cấp dưới. Một hiệu trưởng làm việc không nhiệt

tình thì khó mà có đội ngũ GV làm việc nhiệt tình và hăng hái. Vì vậy, để tạo động lực làm việc cho GV, trước hết người hiệu trưởng cũng phải tạo động lực làm việc cho chính mình. Người hiệu trưởng phải có được sự tin tưởng, tôn trọng của GV mới có thể tạo động lực hiệu quả. Sự tin tưởng và tôn trọng của cấp dưới đối với hiệu trưởng phụ thuộc rất nhiều vào kiến thức, trình độ chuyên môn, kỹ năng quản lí, cách sống, sự quan tâm đến nhân viên, khả năng tập hợp mọi người (mà ta thường gọi là uy tín) của người hiệu trưởng.

- *HT phải là tấm gương*: Là hiệu trưởng, đòi hỏi phải có chuẩn mực trong hành vi, trong giao tiếp ứng xử phù hợp với vị trí của mình. Hiệu trưởng phải là tấm gương cho các GV noi theo bởi đối với họ, hình ảnh của người hiệu trưởng đứng đầu nhà trường thể hiện chính hình ảnh của nhà trường và những người GV sẽ cảm thấy yên tâm hơn, được thôi thúc làm việc hơn vì họ thấy mình đang ở trên một con tàu đang được một thuyền trưởng tài năng chèo lái. Bên cạnh đó, để tạo động lực làm việc cho GV, người hiệu trưởng phải có khả năng lãnh đạo. Đó là khả năng xác định và truyền đạt tầm nhìn, khả năng ảnh hưởng và truyền cảm hứng cho cấp dưới để họ muốn đi theo, từ đó mới thúc đẩy họ nỗ lực hơn, giao tiếp hiệu quả hơn để hoàn thành mục tiêu. Do đó, người hiệu trưởng phải không ngừng rèn luyện để nâng cao uy tín, có phong cách lãnh đạo phù hợp để được các GV ngưỡng mộ và tuân theo.

- *HT phải hiểu được đặc điểm của nghề dạy học và tính cách của nhà giáo*: Điều này có thể làm được thông qua việc lắng nghe, quan sát họ hoặc trò chuyện với GV trong công việc và trong cuộc sống. Không nên lạm dụng việc tạo động lực bằng tiền vì một mặt thực tế đã chứng minh có rất nhiều người làm việc không chỉ vì tiền mà vì sự đam mê nghề dạy học, nhiều người thu nhập thấp nhưng vẫn hăng say và hết mình với công việc vì họ luôn tìm được niềm vui trong những buổi lên lớp. Mặt khác, nếu lạm dụng tiền như một cách thức để tạo động lực làm việc cho GV sẽ dẫn đến những bế tắc bởi trường học là đơn vị sự nghiệp hoạt động phi lợi nhuận. Do đó, Hiệu trưởng

phải quan tâm nhiều hơn tới nhu cầu của GV và nên nhận lấy vai trò là người hướng dẫn hoặc là huấn luyện viên đối với GV cũng như là người lắng nghe tốt đối với những nhu cầu của họ. Hiệu trưởng nên tránh những điều sau đây để giảm bớt những tác động tiêu cực tới động lực của GV trong nhà trường:

- + Đặt ra những quy định cho hầu hết mọi GV trong trường nhằm kiểm soát hành vi của một vài người;

- + Chỉ tập trung vào những hạn chế và khuyết điểm của một GV nào đó mà bỏ qua những sự cố gắng nỗ lực của họ;

- + Xem thường ý kiến đóng góp của GV trong các kế hoạch chuyên môn;

- + Không cho GV có cơ hội tham gia nhiều vào hoạt động trong việc ra quyết định quản lí, đặc biệt các quyết định liên quan đến họ;

- + Không định hướng, không hướng dẫn GV trong thực thi công việc làm cho họ có cảm giác bị bỏ rơi, không được quan tâm;

- + Giao cho GV công việc vượt quá khả năng của họ và trừng phạt nếu họ không đạt được mục tiêu;

- + Chia sẻ những thông tin cá nhân một cách tùy tiện và không chính xác vì điều này sẽ làm giảm lòng tin của GV, cán bộ vào hiệu trưởng;

- + Gây không khí làm việc căng thẳng trong nhà trường;

- + Đặt ra đòi hỏi không rõ ràng đối với hoạt động của cá nhân GV;

- + Thông tin trong nhà trường không rõ ràng. Che giấu những thông tin quan trọng liên quan đến công việc của cấp dưới;

- + Chỉ trích chứ không góp ý xây dựng;

- + Đối xử không công bằng với GV.

Để tạo động lực làm việc cho GV, đòi hỏi người hiệu trưởng cần phải có kiến thức khoa học về hành vi của con người, về quản lí con người, đồng thời cần phải rèn luyện những kĩ năng cơ bản để tạo động lực thành công. Bên cạnh đó, phải không ngừng rèn luyện và hoàn thiện bản thân mình về năng lực và phẩm chất đạo đức.

Một số kỹ năng mà Hiệu trưởng cần phải rèn luyện để tạo động lực có hiệu quả cho GV bao gồm:

- + Kỹ năng phân công công việc
- + Kỹ năng giao việc và uỷ quyền
- + Kỹ năng đánh giá và sử dụng nhân viên
- + Kỹ năng phản hồi
- + Kỹ năng huấn luyện nhân viên
- + Kỹ năng giao tiếp.

c. Điều kiện thực hiện

HT nhà trường nhận thức được tầm quan trọng của công tác tạo động lực cho đội ngũ GV, đồng thời nhận thức được những vấn đề còn tồn tại, hạn chế của bản thân trong công tác quản lý hoạt động tạo động lực để tìm phương hướng khắc phục.

3.3. Khảo nghiệm tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp tạo động lực cho giáo viên trong bối cảnh đổi mới giáo dục ở trường trung học cơ sở Hòa Long trong giai đoạn hiện nay

3.3.1. Mô tả cách thức khảo sát

Để tiến hành xác định tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp quản lý hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV trường THCS Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay, tác giả tiến hành khảo sát thực tế bằng điều tra thông qua phiếu xin ý kiến dành cho 45 CBQL và GV (trong đó có 4 CBQL gồm: 03 cán bộ chuyên viên phòng GD&ĐT thành phố Bắc Ninh, 01 hiệu trưởng, 41 GV. Tổng số cán bộ quản lý, GV được hỏi là 45, số phiếu hỏi là 45 phiếu, số trả lời đúng yêu cầu đặt ra là 45 phiếu đạt 100%. Khi xử lý các số liệu thu được quy định:

Về mức độ cần thiết: Rất cần thiết: 3đ; Cần thiết: 2đ; ít cần thiết: 1đ.

Về mức độ khả thi: Rất khả thi: 3đ; Khả thi: 2đ; ít khả thi: 1đ.

\bar{x} được tính bằng tổng điểm chia cho 45 phiếu hỏi.

3.3.2. Kết quả khảo sát và phân tích

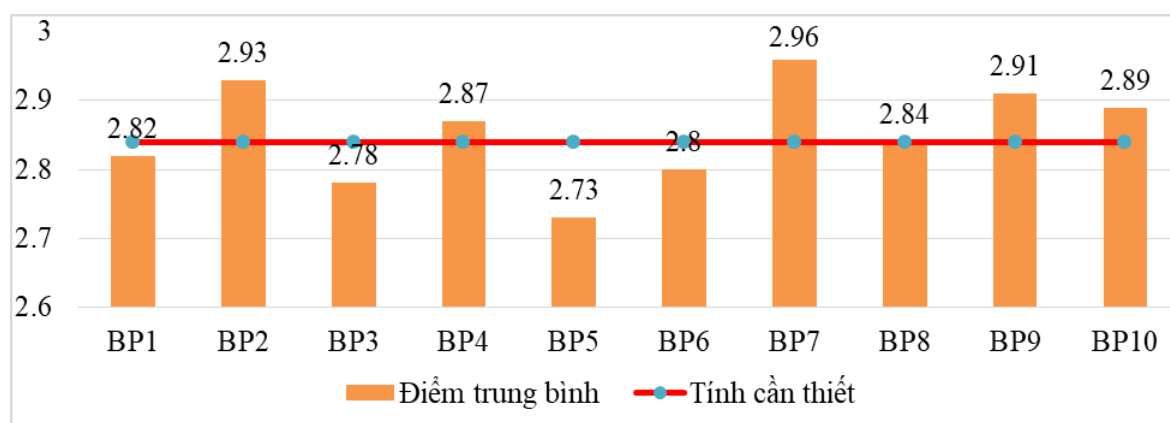
3.3.2.1. Khảo sát mức độ cần thiết của các biện pháp

Bảng 3. 1. Kết quả khảo sát về mức độ cần thiết của các biện pháp quản lý hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV trường THCS Hòa Long trong bối cảnh đổi mới GD

T T	Biện pháp quản lý	Rất cần thiết		Cần thiết		Không cần thiết		Σ	\bar{X}	Thứ bậc
		SL	%	SL	%	SL	%			
1	Nâng cao nhận thức của GV	37	82.2	8	17.8	0	0	127	2.82	7
2	Nâng cao vị thế nhà giáo	42	93.3	3	6.7	0	0	132	2.93	2
3	Cải tiến chế độ khen thưởng	35	77.8	10	22.2	0	0	125	2.78	9
4	Coi trọng hơn tính công bằng, khách quan trong đánh giá thực hiện nhiệm vụ của giáo viên	39	86.7	6	13.3	0	0	129	2.87	5
5	Cải thiện các điều kiện làm việc của GV	33	73.3	12	26.7	0	0	123	2.73	10
6	Xây dựng tổ chức chia sẻ, học hỏi và cùng phát triển chuyên môn	36	80.0	9	20.0	0	0	126	2.80	8
7	Xây dựng bầu không khí làm việc dân chủ và thân thiện	43	95.6	2	4.4	0	0	133	2.96	1
8	Phân công công việc phù hợp, có tính thách thức hơn	38	84.4	7	15.6	0	0	128	2.84	6
9	Coi trọng hơn tính công bằng, khách quan trong đánh giá	41	91.1	4	8.9	0	0	131	2.91	3
10	HT nhà trường cần tự phát triển nghề nghiệp bản thân, nâng cao uy tín để có thể đáp ứng những yêu cầu của đổi mới giáo dục đồng thời nâng cao ảnh hưởng đến hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV trong nhà trường.	40	88.9	5	11.1	0	0	130	2.89	4
Trung bình chung			85.3		14.7		0		2.85	

Qua khảo sát cho thấy mức độ cần thiết của các biện pháp quản lý hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV trường THCS Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay được đánh giá mức độ rất cần thiết $\bar{X} = 2.85$ (Min = 1; Max = 3). Trong đó các biện pháp (BP7) “Xây dựng bầu không khí làm việc dân chủ và thân thiện”, (BP2) “Nâng cao vị thế nhà giáo” và (BP 9) “Coi trọng hơn tính công bằng, khách quan trong đánh giá thực hiện nhiệm vụ của giáo viên” được đánh giá cao hơn hẳn với mức điểm trung bình 2.96, 2.93 và 2.91 (điểm TBC 2.85).

Biện pháp được đánh giá ít cần thiết hơn cả là các biện pháp (BP5) “Cải thiện các điều kiện làm việc của GV”, với mức điểm trung bình 2.73.



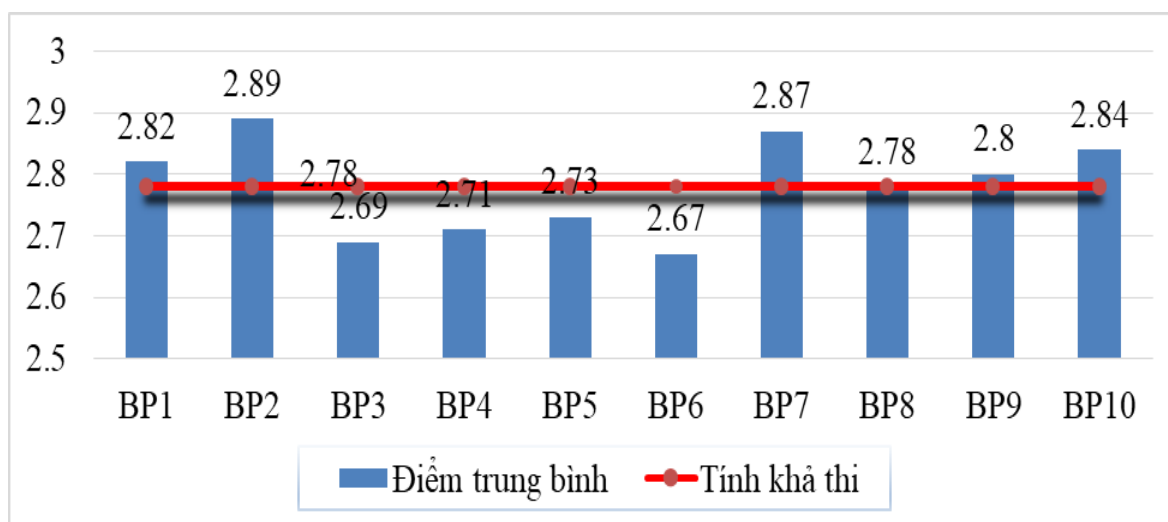
Biểu đồ 3.1. Kết quả khảo sát mức độ cần thiết của các biện pháp

3.3.2.2. Khảo sát mức độ khả thi của các biện pháp

Bảng 3.2. Kết quả khảo sát về tính khả thi của các biện pháp quản lý hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV ở trường THCS Hòa Long trong bối cảnh đổi mới GD

TT	Biện pháp quản lý	Rất khả thi		Khả thi		Không khả thi		Σ	\bar{X}	Thứ bậc
		SL	%	SL	%	SL	%			
1	Nâng cao nhận thức của GV	37	82.2	8	17.8	0	0	127	2.82	4
2	Nâng cao vị thế nhà giáo	42	88.9	5	11.1	0	0	130	2.89	1
3	Cải tiến chế độ khen thưởng	35	68.9	14	31.1	0	0	121	2.69	9
4	Coi trọng hơn chính sách phúc lợi	39	71.1	13	28.9	0	0	122	2.71	8
5	Cải thiện các điều kiện làm việc của GV	33	73.3	12	26.7	0	0	123	2.73	7
6	Xây dựng tổ chức chia sẻ, học hỏi và cùng phát triển chuyên môn	36	66.7	15	33.3	0	0	120	2.67	10
7	Xây dựng bầu không khí làm việc dân chủ và thân thiện	43	86.7	6	13.3	0	0	129	2.87	2
8	Phân công công việc phù hợp, có tính thách thức hơn	38	77.8	10	22.2	0	0	125	2.78	6
9	Coi trọng hơn tính công bằng, khách quan trong đánh giá thực hiện nhiệm vụ của giáo viên	41	80.0	9	20.0	0	0	126	2.80	5
10	HT nhà trường cần tự phát triển nghề nghiệp bản thân, nâng cao uy tín để có thể đáp ứng những yêu cầu của đổi mới giáo dục đồng thời nâng cao ảnh hưởng đến hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV trong nhà trường.	40	84.4	7	15.6	0	0	128	2.84	3
Trung bình chung			78.0		22.2				2.78	

Qua khảo sát cho thấy tính khả thi của 10 biện pháp quản lý hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV trường THCS Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay được đánh giá ở mức độ tương đối cao. Thấp nhất là (BP6) “Xây dựng tổ chức chia sẻ, học hỏi và cùng phát triển chuyên môn” điểm số 2.67 và cao nhất là (BP2) “Nâng cao vị thế nhà giáo” với điểm số 2.89.



Biểu đồ 3.2. Kết quả khảo sát tính khả thi của các biện pháp

Kết quả việc khảo sát về tính cần thiết và tính khả thi của 10 biện pháp quản lý hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV trường THCS Hòa Long trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay cho thấy: đội ngũ cán bộ quản lý và GV các nhà trường đã đánh giá cả 10 biện pháp quản lý đều rất cần thiết và có tính khả thi cao. Tuy nhiên đánh giá về mức độ khả thi của các biện pháp luôn thấp hơn so với số điểm về mức độ cần thiết.

Giữa mức độ cần thiết và tính khả thi của các biện pháp được đưa ra, tác giả cũng quan tâm đến mối quan hệ của chúng. Để xác định sự tương quan giữa mức độ cần thiết và tính khả thi của các biện pháp đề trên, tác giả sử dụng hệ số tương quan Spearman để tính toán:

$$R = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Trong đó:

R: là hệ số tương quan

D: là hiệu số thứ bậc giữa hai đại lượng

N: là số đơn vị được nghiên cứu

Theo phương pháp tính này, sau khi thay số vào và tính, kết quả tìm được sẽ rơi vào một trong hai trường hợp sau:

1. Nếu $R > 0$ (tức R có giá trị dương) thì tính cần thiết và tính khả thi có *tương quan thuận*, nghĩa là các biện pháp vừa cần thiết lại vừa khả thi.

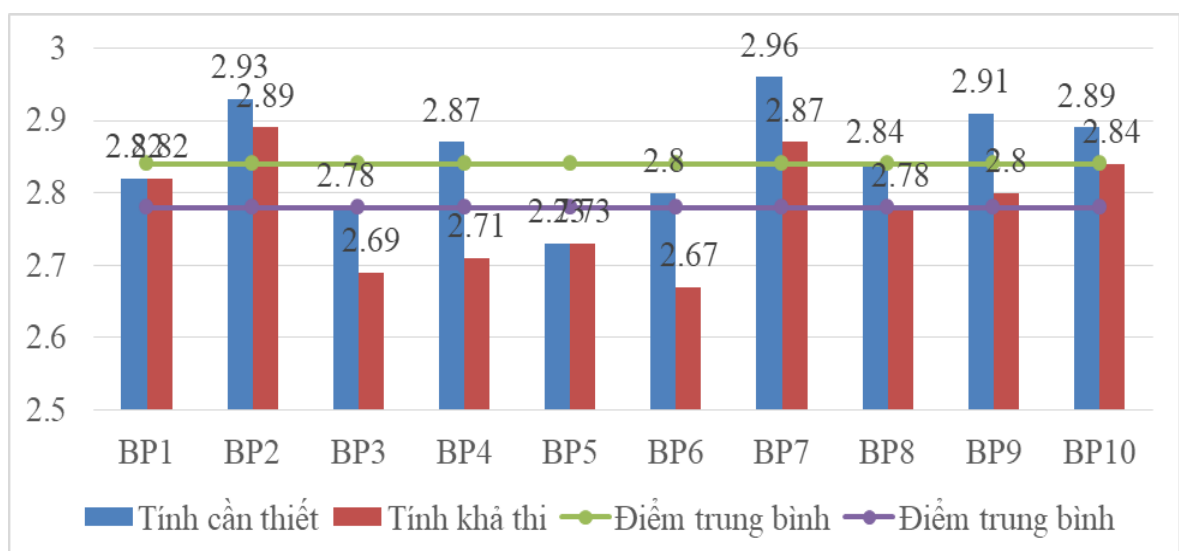
Trong đó, nếu R dương và có giá trị càng lớn (nhưng không bao giờ bằng 1) thì tương quan giữa chúng càng chặt chẽ (nghĩa là các biện pháp không những cần thiết mà khả năng khả thi rất cao).

2. Nếu $R < 0$ (tức R có giá trị âm) thì tính cần thiết và tính khả thi có *tương quan nghịch*, nghĩa là các biện pháp có thể cần thiết nhưng không khả thi hoặc ngược lại, khả thi nhưng không cần thiết.

Từ kết quả khảo sát về 11 biện pháp đã đề xuất và thứ hạng của các biện pháp ta tính được $R = +0.77$

Tương quan này là thuận và khá logic, điều đó khẳng định mức độ phù hợp giữa tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp là rất khả quan.

Mối quan hệ được thể hiện ở biểu đồ sau:



Kết quả khảo sát đã khẳng định tính khả thi và tính cần thiết của các biện pháp đã đề xuất. Tuy nhiên trong thực tế vận dụng đòi hỏi người cán bộ QLGD phải vận dụng hết sức linh hoạt để xây dựng kế hoạch thực hiện phù hợp, khoa học, có như vậy thì việc triển khai mới đạt kết quả.

Kết luận chương 3

Nguồn nhân lực giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong mỗi tổ chức bởi con người vừa là yếu tố cấu thành, giữ vai trò vận hành và quyết định đến sự thành bại của tổ chức. Trước những yêu cầu đổi mới về công tác giáo dục, để đạt được mục tiêu nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện của mỗi nhà trường thì vấn đề tăng cường động lực làm việc cho đội ngũ GV là việc làm cần thiết và cấp bách. Dựa trên các căn cứ khoa học, qua việc nghiên cứu, khảo sát và phân tích thực tiễn, tác giả đã đề xuất 03 nhóm biện pháp với 10 biện pháp cụ thể để tạo động lực làm việc cho GV trường THCS Hòa Long như sau:

Đối với nhóm biện pháp phát huy động lực bên trong của GV, tác giả đề xuất hai biện pháp: Nâng cao nhận thức của GV và Nâng cao vị thế nhà giáo.

Đối với nhóm biện pháp tạo động lực bên ngoài cho GV tác giả đề xuất năm biện pháp gồm: Cải tiến chế độ khen thưởng; Coi trọng hơn chính sách phúc lợi; Cải thiện các điều kiện làm việc của GV; Xây dựng tổ chức chia sẻ, học hỏi và cùng phát triển chuyên môn và Xây dựng bầu không khí làm việc dân chủ và thân thiện

Đối với nhóm biện pháp phát huy vai trò của BGH nhà trường trong việc tạo động lực cho GV tác giả đề xuất ba biện pháp: Phân công công việc phù hợp, có tính chất thách thức hơn; Coi trọng hơn tính công bằng, khách quan trong đánh giá; và HT nhà trường cần tự phát triển nghề nghiệp bản thân, nâng cao uy tín để có thể đáp ứng những yêu cầu của đổi mới giáo dục đồng thời nâng cao ảnh hưởng đến hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV trong nhà trường.

Những biện pháp đề xuất đã được kiểm chứng bằng phiếu khảo nghiệm về tính khả thi và tính cần thiết, cho thấy có thể áp dụng để tạo động lực cho đội ngũ GV tại trường THCS Hòa Long. Bên cạnh đó, các nhóm biện pháp này có mối quan hệ chặt chẽ, vừa hỗ trợ vừa thúc đẩy cho nhau. Việc thực hiện đồng bộ ba nhóm giải pháp sẽ mang lại hiệu quả thiết thực và tạo sự chuyển biến rõ nét trong việc tạo động lực cho đội ngũ GV nhà trường.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

1. Kết luận

Trong chương 1, luận văn đã khái quát hóa và phân tích một số khái niệm quan trọng làm cơ sở cho việc đề xuất các nhóm biện pháp tạo động lực cho đội ngũ GV trường THCS Hòa Long.

Nhằm tìm ra các biện pháp hiệu quả và khả thi nhất, tác giả đã tiến hành khảo sát thực trạng hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV và thực trạng quản lý hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV tại trường THCS Hòa Long. Qua những vấn đề được khảo sát và phân tích cho thấy thực trạng quản lý hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV vẫn còn tồn tại một số bất cập và hạn chế.

Trên cơ sở lí luận ở chương 1 và từ những kết quả khảo sát, phân tích ở chương 2, luận văn đã đưa ra ba nhóm biện pháp tạo động lực cho đội ngũ GV trường THCS Hòa Long trong chương 3 gồm: (1) Nhóm biện pháp phát huy động lực bên trong của GV, (2) Nhóm biện pháp tạo động lực bên ngoài cho GV và (3) Nhóm biện pháp phát huy vai trò của BGH nhà trường trong việc tạo động lực cho GV.

Các biện pháp đưa ra đều phân tích, trình bày về mục tiêu, nội dung và cách thức thực hiện, điều kiện thực hiện. Đồng thời kết quả khảo nghiệm cho thấy các nhóm biện pháp này phù hợp với tình hình thực tế nhà trường, có tính khả thi cao và khi áp dụng sẽ đem lại hiệu quả như mong muốn.

2. Khuyến nghị

2.1. Đối với UBND tỉnh Bắc Ninh, UBND thành phố Bắc Ninh

- Thứ nhất, hiện nay đội ngũ GV đa số đã được chuẩn hóa về trình độ đào tạo, bồi dưỡng song nhằm khuyến khích các nhà giáo tiếp cận với kiến thức khoa học bộ môn, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trình độ tin học và ngoại ngữ đề nghị UBND tỉnh Bắc Ninh, UBND thành phố Bắc Ninh

hỗ trợ kinh phí và tổ chức cho đội ngũ GV cốt cán các nhà trường đi học tập kinh nghiệm ở các quốc gia có nền giáo dục phát triển đồng thời tổ chức và hỗ trợ kinh phí tổ chức các buổi giao lưu, học tập kinh nghiệm ở các tỉnh bạn.

- Thứ hai, nhằm thực hiện các chính sách ưu đãi về vật chất và tinh thần tạo động lực cho các nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục đề nghị UBND thành phố Bắc Ninh tổng hợp ý kiến báo cáo UBND tỉnh Bắc Ninh đề xuất với Trung ương sớm ban hành các quyết định về cải cách chính sách tiền lương.

- Thứ ba, trước xu thế của thời đại ngày nay, vấn đề đạo đức nghề nghiệp của đội ngũ nhà giáo cần hết sức được chú trọng. Đề nghị UBND tỉnh chỉ đạo cụ thể đối với công tác thông tin và truyền thông nhằm định hướng dư luận, thống nhất về nhận thức tạo sự đồng thuận của toàn xã hội; Đồng thời đa dạng hóa các hình thức nêu gương, phát hiện và nhân rộng những tấm gương tiêu biểu trong đội ngũ nhà giáo.

2.2. Đối với Sở GD&ĐT tỉnh Bắc Ninh, Phòng GD&ĐT TP Bắc Ninh

- Để đáp ứng với mục tiêu đổi mới nội dung, phương pháp dạy học cũng như hình thức thi, kiểm tra đánh giá chất lượng giáo dục đề nghị Phòng GD&ĐT thành phố Bắc Ninh, Sở GD&ĐT tỉnh Bắc Ninh tiếp tục tổ chức các lớp tập huấn cho đội ngũ GV để họ hiểu đồng thời chủ động tuyên truyền và hướng dẫn động viên đồng nghiệp thực hiện tốt những yêu cầu đổi mới của ngành từ đó nâng cao chất lượng giáo dục cho học sinh. Đồng thời tổ chức thi đua dạy – học sôi nổi, đảm bảo công bằng, khách quan đối với các lĩnh vực công tác của GV.

- Tăng cường giao quyền chủ động, tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho Hiệu trưởng các nhà trường cũng như đội ngũ GV trong toàn thành phố.

- Có hình thức tôn vinh những tập thể, cá nhân có thành tích trong công tác và học tập.

- Chỉ đạo cụ thể tới các nhà trường trong công tác quản lý hoạt động tạo động lực cho GV trong bối cảnh yêu cầu đổi mới giáo dục đang tạo áp lực lớn cho đội ngũ GV.

2.3. Đối với UBND xã Hòa Long

- Có kế hoạch đầu tư kinh phí xây dựng nhà đa năng, bể bơi cho nhà trường, đồng thời tiếp tục bổ sung và hoàn thiện các điều kiện cơ sở vật chất, cảnh quan môi trường sư phạm.

- Vận động cộng đồng và những người có lợi ích liên đới tích cực hỗ trợ nhà trường.

2.4. Đối với đội ngũ CBQL và GV trường THCS Hòa Long

- HT nhà trường cần nâng cao hơn nữa nhận thức và kỹ năng tạo động lực cho đội ngũ GV, đồng thời nhận thức được những vấn đề còn tồn tại, hạn chế của bản thân trong công tác quản lý hoạt động tạo động lực để tìm phương hướng khắc phục.

- Đội ngũ GV cần nâng cao tinh thần, trách nhiệm trong công việc, tích cực tự học tự bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, phát huy hết năng lực và vai trò trong việc thực hiện các nhiệm vụ của người GV.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

- [1]. Đặng Quốc Bảo (2007), *Cẩm nang nâng cao năng lực quản lý nhà trường*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- [2]. Nguyễn Đức Sơn (Chủ biên) (2015), *Tâm lý học giáo dục*, NXB Đại học Sư Phạm, Hà Nội.
- [3]. Lê Thị Kim Chi (2002), *Vai trò động lực của nhu cầu và vấn đề chủ động định hướng hoạt động của con người trên cơ sở nhận thức các nhu cầu*, Triết học, Viện triết học.
- [4]. Nguyễn Quốc Chí, Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2010), *Đại cương khoa học quản lý*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [5]. Phạm Đức Chính (2016), *Mối quan hệ giữa động lực làm việc và sự hài lòng công việc của cán bộ, công chức ở Việt Nam*, NXB Đại học Quốc gia Hồ Chí Minh.
- [6]. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2013), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [7]. Cảnh Chí Dũng (2012), "Mô hình tạo động lực trong các trường đại học công lập", *Tạp chí Cộng sản*, 15, tr. 23-25.
- [8]. Nguyễn Thùy Dung (2015), *Các nhân tố tác động đến động lực làm việc của giảng viên các trường đại học tại Hà Nội*, Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [9]. Bùi Minh Hiền, Vũ Ngọc Hải, Đặng Quốc Bảo (2006), *Quản lý giáo dục*, NXB Đại học Sư phạm Hà Nội, Hà Nội, tr. 12.
- [10]. Nguyễn Trọng Hòa (2010), *Các biện pháp có tính chất phi kinh tế để tạo động lực cho đội ngũ giáo viên các trường tiểu học ở huyện Thanh Thủy, tỉnh Phú Thọ*, Quản lý Giáo dục, Đại học Giáo dục.
- [11]. Đặng Vũ Hoạt, Hà Thế Ngữ (1998), *Giáo dục học*, Tập 1, ed, NXB Giáo dục, Hà Nội.
- [12]. Đào Thị Huyền (2016), *Tạo động lực lao động tại khối cơ quan tập đoàn viễn thông quân đội*, Quản trị Nhân lực, Đại học Lao động - Xã hội.
- [13]. Nguyễn Thị Ngọc Huyền, Cộng sự (2012), *Giáo trình Quản lý học*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

- [14]. Lê Nguyễn Đoàn Khôi, *Cộng sự* (2013), "Các nhân tố tác động đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại trường Đại học Tiền Giang'", *Tạp chí khoa học trường Đại học Cần Thơ- Khoa học Chính trị, Kinh tế và Pháp luật*, 28, tr. 102-109.
- [15]. Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich (1994), *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*, NXB Khoa học Kỹ thuật, Hà Nội.
- [16]. Nguyễn Lâm (2007), *Từ điển Từ và ngữ Hán Việt*, NXB Văn học, Hà Nội, tr. 554.
- [17]. Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2012), *Quản lý giáo dục - Một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, NXB Đại học Quốc gia, Hà Nội.
- [18]. Nguyễn Văn Lược (2013), *Động cơ giảng dạy của giảng viên đại học*, Tâm lí học, Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [19]. Chính phủ (2012), Chiến lược phát triển giáo dục 2011 – 2020 (Ban hành kèm theo QĐ số 711/QĐ-TTg ngày 13 tháng 06 năm 2012 của Thủ tướng Chính phủ).
- [20]. Chính phủ (2013), Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04 tháng 11 năm 2013 về Đổi mới căn bản toàn diện giáo dục và đào tạo.
- [21]. Nguyễn Ngọc Quang (1989), *Những khái niệm cơ bản về lý luận quản lý*, Trường Cán bộ quản lý Trung ương, Hà Nội.
- [22]. Lê Hữu Tầng (1997), *Về động lực về sự phát triển kinh tế- xã hội*, Nxb Khoa học Xã hội, Hà Nội, tr. 15.
- [23]. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2016), *Tài liệu bồi dưỡng cán bộ quản lý nhà trường*, NXB Văn hóa thông tin, Hà Nội.
- [24]. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2017), *Tài liệu bồi dưỡng theo chuẩn chức danh nghề nghiệp giáo viên trung học cơ sở hạng I*, NXB giáo dục Việt Nam, Hà Nội.
- [25]. Lê Văn Thắng (2018), *Tạo động lực cho giáo viên THCS trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay tại huyện Tam Dương, tỉnh Vĩnh Phúc*.
- [26]. Trần Quốc Thành (2015), *Lý luận quản lý*, NXB Đại học Quốc gia, Hà Nội.
- [27]. Trương Đức Thao (2018), *Động lực làm việc của giảng viên trong các trường Đại học ngoài công lập ở Việt Nam*, Quản trị kinh doanh, Trường Đại học kinh tế-Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [28]. Lâm Quang Thiệp (2014), *Giáo trình Sư phạm Đại học*, Trường Đại học Quốc gia, Hồ Chí Minh.

[29]. Nguyễn Thị Hoài Thu (2016), *Tạo động lực cho đội ngũ giáo viên trẻ của trường Đại học Công nghiệp Hà Nội*, Quản trị kinh doanh, Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia.

[30]. Bùi Anh Tuấn (2009), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

[31]. Vũ Thị Uyên (2008), *Tạo động lực cho người lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*, Kinh tế học, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.

[32]. Lăng Song Vân (2010), *Tạo động lực thúc đẩy giáo viên làm việc tại trường Cao đẳng Kinh tế Kỹ thuật Quảng Nam*, Quản trị kinh doanh, Đại học Đà Nẵng.

[33]. Wikipedia <https://nhaquanlytuonglai.wordpress.com/2013/06/02/thuyet-quan-ly-theo-khoa-hoc/>, ngày truy cập 1/8/2019.

[34]. Wikipedia https://vi.wikipedia.org/wiki/Thuy%E1%BA%BFt_k%E1%BB%B3_v%E1%B%8Dng, ngày truy cập 1/8/2019.

Tiếng Anh

[35]. The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2005), *Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers* Paris, France.

[36]. M. Alam, S. Farid (2011), "Factors affecting teachers motivation", *International Journal of Business and Social Science*, 2 (1), tr. 298-304.

[37]. Blannie E. Bowen, Rama B. Radhakrishna (1991), " Job satisfaction of agriculture education faculty: A Constant Phenomena", *Journal of Agricultural Education*, 32 (2), tr. 16-22.

[38]. J.R. Hackman, G.R. Oldham (1980), *Work Redesign*, Philippines : Addison- Wesley, .

[39]. Agnes Mark (2015), *Factors Influencing Teachers' Motivation And Job Performance In Kibaha District, Tanzania*.

[40]. C. A. Mertler (1992), *Teacher motivation and iob satisfaction of public school teachers*, The Ohio State University.

[41]. G.M. Milkovich, J.M. Newman (2004), *Compensation*, Irwin McGraw-Hill, Burr Ridge, .

- [42]. Behrooz Saljooghi, Keyvan Salehi (2016), "Developing a Teacher Evaluation Model: The Impact of Teachers' Attitude toward the Performance Evaluation System (PES) on Job Satisfaction and Organizational Commitment with the Mediating Role of Teachers' Sense of Efficacy ", *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 5 (5), tr. 200-209.
- [43]. C. Sinclair, M. Dowson, D.M. McInerney (2006), "Motivations to Teach: Psychometric Perspectives across the First Semester of Teacher Education", *Teachers College Record*, 108 (6), tr. 1132-1154.
- [44]. UNESCO (2008), Education for All Global Monitoring report.
- [45]. V. Vroom (1964), *Work and motivation.* , John Wiley and Sons, New York.
- [46]. Helen M. G. Watt, Paul W. Richardson (2007), "Motivational Factors Influencing Teaching as a Career Choice: Development and Validation of the FIT-Choice Scale", *The Journal of Experimental Education*, 75 (3), tr. 167-202.
- [47]. Wikipedia https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_X_and_Theory_Y, ngày truy cập 1/8/2019.
- [48]. Wikipedia https://en.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow, ngày truy cập 1/8/2019.
- [49]. Wikipedia https://en.wikipedia.org/wiki/Equity_theory, ngày truy cập 1/8/2019.

PHỤ LỤC
PHIẾU TRƯNG CẦU Ý KIẾN

(Dành cho giáo viên)

Để góp phần nâng cao hoạt động tạo động lực cho giáo viên trong bối cảnh đổi mới giáo dục trong nhà trường, xin quý thầy/cô vui lòng cho biết ý kiến của mình về các vấn đề dưới đây. Ý kiến của quý thầy/cô **chỉ có mục đích phục vụ NC** và là những đóng góp vô cùng quý báu cho đề tài nghiên cứu của tôi. Xin chân thành cảm ơn quý thầy/cô!

Câu 1. Thầy/cô hiểu như thế nào về hoạt động tạo động lực cho giáo viên? (Chỉ chọn **MỘT** đáp án thầy/cô cho là đúng nhất)

Là quá trình xác định tinh thần tự giác của giáo viên trong thời gian công tác tại nhà trường

Là hoạt động giáo dục giúp giáo viên nâng cao hoạt động chuyên môn của bản thân mình và giúp người học phát triển toàn diện.

Là quá trình nhà quản lý giáo dục tìm ra và sử dụng các biện pháp để kích thích sự khát khao và tự nguyện của giáo viên trong việc giảng dạy và các hoạt động giáo dục khác để đạt được mục tiêu mà nhà trường đề ra.

Là nhiệm vụ của hiệu trưởng xác định được các công việc để tác động tới người giáo viên để họ cảm thấy cần thiết tiếp tục công việc của mình tại trường

Câu 2. Theo thầy/cô, những yêu cầu của đổi mới giáo dục đối với người giáo viên THCS là gì? (Đánh dấu x vào ô mức độ thầy/cô cho là đúng nhất)

TT	Mức độ Nhận thức	Hoàn toàn không đồng ý	Ít đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Không chỉ truyền đạt tri thức người giáo viên có vai trò là người tổ chức, chỉ đạo, hướng dẫn, hiệp lực, gợi mở, cố vấn, trọng tài cho các hoạt động tự lực chiêm lĩnh tri thức của học sinh					
2	Giáo viên phải có năng lực tự học, tự nghiên cứu, tự bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, không ngừng cập nhật tri thức khoa học và chuyên ngành hiện đại					
3	Giáo viên phải có kỹ năng hợp tác					
4	Giáo viên phải có năng lực giải quyết vấn đề					
5	Ý kiến khác					

Câu 3. Theo thầy/cô vai trò của hoạt động tạo động lực cho giáo viên trong bối cảnh đổi mới giáo dục là gì? (Thầy cô có thể chọn nhiều phương án)

- Giúp GV rèn luyện tay nghề, nâng cao trình độ chuyên môn đáp ứng các yêu cầu mới và rèn luyện tay nghề là quá trình tự rèn luyện, tự học hỏi trong thời gian lâu dài và thường xuyên
- Giúp GV sáng tạo trong công việc
- Giúp GV gắn bó hơn với nghề
- Tất cả các ý kiến trên đều đúng
- Ý kiến khác:

Câu 4. Ban giám hiệu nhà trường đã thực hiện những biện pháp nào để tăng cường động lực làm việc cho đội ngũ giáo viên của nhà trường? (Đánh dấu x vào ô mức độ thầy/cô cho là đúng nhất)

TT	Mức độ Biện pháp	Chưa bao giờ thực hiện	Ít thực hiện	Thỉnh thoảng	Thường xuyên	Rất thường xuyên
1	Tạo động lực thông qua biện pháp tăng thêm thu nhập cho giáo viên					
2	Tạo động lực thông qua việc giao việc với yêu cầu cao					
3	Tạo động lực thông qua cải thiện môi trường làm việc cho giáo viên (môi trường vật chất)					
4	Tạo động lực thông qua cải thiện môi trường làm việc cho giáo viên (môi trường tâm lý)					
5	Tạo động lực thông qua đánh giá việc thực hiện công việc của giáo viên					
6	Tạo động lực thông qua đào tạo, bồi dưỡng, phát triển và thăng tiến nghề nghiệp					
7	Ý kiến khác:.....					

Câu 5. Ý kiến của thầy/cô về việc thực hiện hoạt động của mình trong nhà trường? (Đánh dấu x vào ô mức độ thầy/cô cho là đúng nhất)

TT	Hành động	Mức độ	Chưa bao giờ thực hiện	Ít thực hiện	Thỉnh thoảng	Thường xuyên	Rất thường xuyên
1	Tôi thường xuyên cập nhật tri thức mới để đáp ứng nhu cầu công việc						
2	Tôi luôn thực hiện tốt công việc, đáp ứng được yêu cầu của nhà trường						
3	Tôi luôn nỗ lực hết sức hoàn thành công việc của tôi nhằm đạt được các mục tiêu của nhà trường dù có gặp bất kể khó khăn nào						
4	Tôi luôn cảm thấy hào hứng với những công việc của người giáo viên.						
5	Tôi mong muốn gắn bó lâu dài với nghề giáo viên.						
6	Tôi cảm thấy hạnh phúc vì được vì nghề giáo viên .						
7	Ý kiến khác:.....						

Câu 6. Thầy/cô cho biết mức độ động lực làm việc của mình hiện tại? (Chỉ chọn 1 đáp án thầy/cô cho là đúng nhất)

1. Hoàn toàn không có động lực
2. Có ít động lực
3. Bình thường
4. Có động lực mạnh mẽ
5. Động lực rất mạnh mẽ

Câu 7. Theo thầy/cô những yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của mình là gì? (Đánh dấu “x” vào ý thầy/cô cho là đúng)

I	Nhận thức của giáo viên về đáp ứng yêu cầu nghề nghiệp	Hoàn toàn không đồng ý	Ít đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Giáo viên phải am hiểu sâu sắc lĩnh vực mình đảm nhiệm					
2	Giáo viên phải nắm vững phương pháp dạy học mới					
3	Giáo viên phải làm chủ trang thiết bị giảng dạy hiện đại					
4	Việc hiểu tâm lí người học là điều hết sức quan trọng đối với giáo viên					
5	Giáo viên phải nhận thức rõ những yêu cầu của xã hội đối với HS THCS tốt nghiệp ra trường.					
6	Ngoài kiến thức chuyên môn giảng dạy thì Tin học và Ngoại ngữ là những kĩ năng cần thiết					
7	Giáo viên cần nắm rõ các yêu cầu của nhà trường THCS đối với bản thân					
8	Giáo viên cần nắm rõ các yêu cầu của ngành đối với bản thân					
II	Nhu cầu cá nhân	Hoàn toàn không đồng ý	Ít đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tôi mong muốn có được thu nhập tương xứng với công việc tôi đã hoàn thành.					
2	Tôi mong muốn được giao những công việc phù hợp với năng lực bản thân					
3	Tôi mong muốn được ghi nhận những thành tích đạt được của bản thân					
4	Tôi mong muốn được khẳng định uy tín trước lãnh đạo, trước đồng nghiệp, trước học sinh, phụ huynh và toàn xã hội.					

III	Hứng thú với công việc	Hoàn toàn không đồng ý	Ít đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Trở thành giáo viên THCS như hiện nay là do tôi lựa chọn					
2	Tôi có thể làm những công việc của người giáo viên THCS (chuyên môn, chủ nhiệm, công tác khác..) nhiều giờ mà không thấy mệt mỏi					
3	Tôi luôn tìm thấy niềm vui trong công việc của mình					
4	Tôi cảm thấy ngày càng gắn bó với công việc của mình tại trường					
5	Tôi sẵn sàng giảm bớt quyền lợi vật chất cũng như tinh thần nếu phải yêu cầu cống hiến tốt hơn cho sự nghiệp giáo dục					
IV	Tính chất công việc	Hoàn toàn không đồng ý	Ít đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Nghề giáo viên là nghề có tính ổn định cao					
2	Nghề giáo viên ít cạnh tranh hơn so với nghề khác					
3	Nghề GV có nhiều áp lực					
4	Nghề GV có nhiều đặc thù về thời gian làm việc, tính liên tục, sự đam mê, tâm huyết và sáng tạo trong công việc					
5	Trường học là nơi có văn hóa lành mạnh và an toàn					
V	Mức độ tự chủ trong công việc	Hoàn toàn không đồng ý	Ít đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Giáo viên THCS được giao quyền tự chủ về việc xây dựng kế hoạch dạy học, bài giảng,					

	phương pháp giảng dạy, kiểm tra đánh giá học sinh...					
2	BGH nhà trường lắng nghe ý kiến phản hồi của giáo viên khi thực hiện những quy định mới					
3	Giáo viên được tham gia đóng góp ý kiến trong việc đề ra những quy định, chính sách mới ở nhà trường					
VI	Thu nhập	Hoàn toàn không hài lòng	Ít hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng
1	Thu nhập hiện tại của tôi là tương xứng với công việc mà tôi đã hoàn thành					
2	Thu nhập của tôi đáp ứng được các nhu cầu về kinh tế của bản thân					
3	Các chính sách khen thưởng của nhà trường đảm bảo công bằng, đáp ứng nguyện vọng của giáo viên					
4	Các chế độ phúc lợi của nhà trường thể hiện sự quan tâm đến giáo viên					
5	Mức độ thu nhập của tôi là công bằng so với các ngành nghề khác					
VII	Phong cách lãnh đạo của hiệu trưởng, uy tín cá nhân của hiệu trưởng	Hoàn toàn không đồng ý	Ít đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	HT luôn phân công công việc phù hợp với năng lực nhân viên					
2	HT luôn công bằng, khách quan trong đánh giá, không thiên vị trong công việc					
3	HT luôn đặt niềm tin ở nhân viên					
4	HT luôn đối xử tôn trọng và thân thiện với giáo viên					
5	HT luôn quan tâm đến ý kiến của cấp dưới khi đưa ra các quyết định					

6	HT là người thầy mẫu mực, có uy tín trước đồng nghiệp và nhân dân					
VIII	Mức độ giáo viên hài lòng môi trường vật chất	Hoàn toàn không hài lòng	Ít hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng
1	Hệ thống máy móc, trang thiết bị phục vụ giảng dạy					
2	Thư viện – tài liệu phục vụ giảng dạy					
3	Hệ thống phòng học, phòng thí nghiệm phục vụ giảng dạy					
4	Hệ thống máy tính, kết nối internet phục vụ giảng dạy					
5	Nhà trường tạo mọi điều kiện về cơ sở vật chất để phục vụ công việc giảng dạy của giáo viên					
IX	Mức độ giáo viên hài lòng môi trường phi vật chất	Hoàn toàn không hài lòng	Ít hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng
1	Nhà trường tạo một môi trường làm việc thân thiện					
2	Bầu không khí làm việc thoải mái					
3	Sự tranh luận dân chủ					
4	Sẵn sàng chia sẻ với nhau về công việc chuyên môn					
5	Đoàn kết, giúp đỡ nhau, góp ý công khai và chân thành					
X	Mức độ ảnh hưởng của thái độ và thành tích học tập của người học	Hoàn toàn không đồng ý	Ít đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Sự ham học hỏi của người học kích thích tôi tích cực đổi mới nội dung, phương pháp giảng dạy.					
2	Ý thức kỉ luật của người học tốt khiến tôi có tinh thần, ý thức trách nhiệm hơn trong công việc					

3	Sự sáng tạo của học trò kích thích tôi làm việc hăng say					
4	Truyền thống học tập của người học tại trường rất tốt khiến tôi làm việc hăng say					
5	Sự tiến bộ của học trò do tôi giảng dạy kích thích tôi làm việc hăng say					
6	Học trò đạt kết quả cao trong học tập khiến tôi làm việc hăng say.					

Câu 8. Thầy/cô cho biết việc quản lý hoạt động tạo động lực của Ban giám hiệu nhà trường như thế nào ? (Đánh dấu “x” vào ý thầy/cô cho là đúng)

I	Ban giám hiệu triển khai chức năng lập kế hoạch trong quản lý hoạt động tạo động lực	Không hiệu quả	Hiệu quả ít	Bình thường	Hiệu quả	Rất hiệu quả
1	Xác định những việc cần làm để tiến hành hoạt động tạo động lực cho đội ngũ giáo viên					
2	Xác định thời điểm tiến hành và thời điểm kết thúc hoạt động tạo động lực cho đội ngũ giáo viên					
3	Xác định những điều kiện, nguồn lực cần thiết để tiến hành các hoạt động tạo động lực					
4	Xác định mục tiêu, kết quả mong đợi của tổ chức về hoạt động tạo động lực.					
5	Xác định các biện pháp cần áp dụng khi thực hiện các hoạt động để tạo động lực cho đội ngũ giáo viên					
II	Ban giám hiệu triển khai chức năng tổ chức trong quản lý hoạt động tạo động lực	Không hiệu quả	Hiệu quả ít	Bình thường	Hiệu quả	Rất hiệu quả
1	Xác định những hoạt động sẽ triển khai để tiến hành hoạt động tạo động lực cho đội ngũ giáo viên					
2	Xác định đội ngũ chịu trách nhiệm chính, đội ngũ phối hợp trong hoạt động tạo động lực cho đội ngũ giáo viên					

3	Xác định phương pháp cũng như cơ chế phối hợp trong hoạt động tạo động lực cho đội ngũ giáo viên					
4	Xác định các bước để tiến hành tạo động lực					
III	Ban giám hiệu triển khai chức năng chỉ đạo trong quản lý hoạt động tạo động lực	Không hiệu quả	Hiệu quả ít	Bình thường	Hiệu quả	Rất hiệu quả
1	Xác định mục tiêu, phương hướng tạo động lực đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay ở trường THCS					
2	Ra các quyết định cụ thể, cách thức thực hiện hiệu quả nhất để hoạt động tạo động lực đạt mục tiêu như mong muốn					
3	Điều chỉnh kế hoạch tạo động lực cho giáo viên đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay ở trường THCS trong thực tiễn					
4	Kiểm tra, tổng kết việc thực hiện kế hoạch tạo động lực đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay					
5	Đánh giá khách quan và có tính kh ích lệ mức độ hoàn thành nhiệm vụ của GV					
IV	Ban giám hiệu triển khai chức năng đánh giá trong quản lý hoạt động tạo động lực	Không hiệu quả	Hiệu quả ít	Bình thường	Hiệu quả	Rất hiệu quả
1	Xác định những tiêu chí, những yêu cầu cụ thể để đánh giá kết quả đạt được của hoạt động tạo động lực					
2	Xác định quy trình tiến hành kiểm tra, đánh giá hoạt động tạo động lực					
3	Ra quyết định đánh giá kết quả hoạt động tạo động lực dựa trên mức độ đạt được các tiêu chí, các yêu cầu đã đề ra					
4	Phát hiện những vấn đề bất cập, từ đó đề ra những biện pháp khắc phục để hoạt động tạo động lực đạt kết quả cao nhất					

5	Sử dụng kết quả đánh giá GV lòng ghép vào hoạt động tạo động lực.					
---	---	--	--	--	--	--

Câu 9. Thầy/cô đánh giá như thế nào về động lực của bản thân và của đồng nghiệp trong trường?

Bản thân

.....

.....

.....

Đồng nghiệp khác

.....

.....

.....

Câu 10. Lý do thầy/cô lựa chọn và gắn bó với nghề giáo?

.....

.....

.....

.....

.....

Câu 11. Theo thầy/cô những chính sách của nhà trường có giúp tăng cường động lực làm việc cho thầy/cô không? Xin nêu cụ thể từng chính sách?

.....

.....

.....

.....

Câu 12. Thầy/cô thấy chưa hài lòng những vấn đề gì về hoạt động quản lý tạo động lực của Ban giám hiệu, về môi trường làm việc và các vấn đề khác ở nhà trường nơi thầy/cô đang công tác?

.....

.....

.....

.....

Những vấn đề đó có ảnh hưởng như thế nào đến động lực của thầy/cô?

.....
.....
.....
.....

Câu 13. Thầy/cô có kiến nghị gì với cơ quan UBND các cấp? với Sở giáo dục và đào tạo tỉnh Bắc Ninh, Phòng giáo dục và đào tạo thành phố Bắc Ninh, với Ban giám hiệu nhà trường để giúp giáo viên có thêm động lực làm việc?

Với cơ quan UBND các cấp

.....
.....
.....
.....

Với Sở giáo dục và đào tạo tỉnh Bắc Ninh, Phòng giáo dục và đào tạo thành phố Bắc Ninh

.....
.....
.....

Với Ban giám hiệu nhà trường

.....
.....

Xin quý thầy cô vui lòng điền các thông tin dưới đây:

Họ và tên (có thể ghi hoặc không):.....

Tổ bộ môn:.....

Tuổi:

1. Dưới 30 tuổi 2. Từ 30 đến 40 tuổi 3. Từ 40 đến 50 tuổi 4. Trên 50 tuổi

Giới tính:.....

Thâm niên công tác:

1. Dưới 5 năm 2. Từ 5 đến 10 năm 3. Từ 10 đến 20 năm 4. Trên 20 năm

Trình độ chuyên môn được đào tạo:

1. Sơ cấp 2. Trung cấp 3. Cao đẳng 4. Đại học 5. Sau đại học

Xin chân thành cảm ơn sự cộng tác của quý Thầy/cô!

PHIẾU TRƯNG CẦU Ý KIẾN

(Dành cho CBQL)

Để góp phần nâng cao hoạt động tạo động lực cho giáo viên trong bối cảnh đổi mới giáo dục trong nhà trường, xin quý thầy/cô vui lòng cho biết ý kiến của mình về các vấn đề dưới đây. Ý kiến của quý thầy/cô **chỉ phục vụ mục đích cho việc nghiên cứu** và là những đóng góp vô cùng quý báu cho đề tài nghiên cứu của tôi. Xin chân thành cảm ơn quý thầy/cô!

Câu 1. Thầy/cô hiểu như thế nào về hoạt động tạo động lực cho giáo viên? (Chỉ chọn **MỘT** đáp án thầy/cô cho là đúng nhất)

Là quá trình xác định tinh thần tự giác của giáo viên trong thời gian công tác tại nhà trường

Là hoạt động giáo dục giúp giáo viên nâng cao hoạt động chuyên môn của bản thân mình và giúp người học phát triển toàn diện.

Là quá trình nhà quản lý giáo dục tìm ra và sử dụng các biện pháp để kích thích sự khát khao và tự nguyện của giáo viên trong việc giảng dạy và các hoạt động giáo dục khác để đạt được mục tiêu mà nhà trường đề ra.

Là nhiệm vụ của hiệu trưởng xác định được các công việc để tác động tới người giáo viên để họ cảm thấy **cần thiết phải cố gắng trong** công việc của mình tại trường

Câu 2. Theo thầy/cô, những yêu cầu của đổi mới giáo dục đối với người giáo viên THCS là gì? (Đánh dấu x vào ô mức độ thầy/cô cho là đúng nhất)

TT	Mức độ	Hoàn toàn không đồng ý	Ít đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Không chỉ truyền đạt tri thức người giáo viên có vai trò là người tổ chức, chỉ đạo, hướng dẫn, hiệp lực, gợi mở, cố vấn, trọng tài cho các hoạt động tự lực chiếm lĩnh tri thức của học sinh					
2	Giáo viên phải có năng lực tự học, tự nghiên cứu, tự bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, không ngừng cập nhật tri thức khoa học và chuyên ngành hiện đại					
3	Giáo viên phải có kỹ năng hợp tác					
4	Giáo viên phải có năng lực giải quyết vấn đề					
5	Ý kiến khác:.....					

Câu 3. Theo thầy/cô vai trò của hoạt động tạo động lực cho giáo viên trong bối cảnh đổi mới giáo dục là gì? (Thầy/cô có thể chọn nhiều phương án)

- Giúp GV rèn luyện tay nghề, nâng cao trình độ chuyên môn đáp ứng các yêu cầu mới và rèn luyện tay nghề là quá trình tự rèn luyện, tự học hỏi trong thời gian lâu dài và thường xuyên
- Giúp GV sáng tạo trong công việc
- Giúp GV gắn bó hơn với nghề
- Tất cả các ý kiến trên đều đúng
- Ý kiến khác:

Câu 4. Để tăng cường động lực làm việc cho đội ngũ giáo viên của nhà trường theo thầy/cô cần phải tập trung vào những giải pháp gì? (Đánh dấu x vào ô mức độ thầy/cô cho là đúng nhất)

TT	Mức độ	Hoàn toàn không đồng ý	Ít đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Tạo động lực thông qua biện pháp kinh tế (cải thiện thu nhập)					
2	Tạo động lực thông qua công việc					
3	Tạo động lực thông qua cải thiện môi trường làm việc cho giáo viên (môi trường vật chất)					
4	Tạo động lực thông qua cải thiện môi trường làm việc cho giáo viên (môi trường tâm lý)					
5	Tạo động lực thông qua đánh giá khách quan và có tính khích lệ việc thực hiện công việc của giáo viên					
6	Tạo động lực thông qua đào tạo, bồi dưỡng, phát triển và thăng tiến nghề nghiệp					
7	Ý kiến khác:.....					

Câu 5. Theo thầy/cô những yếu tố nào ảnh hưởng đến động lực của giáo viên THCS? (Đánh dấu x vào ô mức độ thầy/cô cho là đúng nhất)

TT	Mức độ Các yếu tố	Hoàn	Ít	Bình	Đồng	Hoàn
		toàn không đồng ý	đồng ý	thường	ý	toàn đồng ý
1	Nhận thức của giáo viên về đáp ứng yêu cầu nghề nghiệp					
2	Nhu cầu cá nhân					
3	Hứng thú với công việc					
4	Tính chất công việc					
5	Mức độ tự chủ trong công việc					
6	Thu nhập: tiền lương, thưởng, phúc lợi...					
7	Phong cách lãnh đạo của Hiệu trưởng, uy tín cá nhân của Hiệu trưởng					
8	Môi trường làm việc (môi trường vật chất)					
9	Môi trường làm việc (môi trường phi vật chất)					
10	Thái độ và thành tích học tập của học sinh					
11	Ý kiến khác:.....					

Câu 6. Thầy/cô vui lòng cho biết việc quản lý hoạt động tạo động lực của Ban giám hiệu nhà trường như thế nào ? (Đánh dấu "x" vào ý thầy/cô cho là đúng nhất)

I	Ban giám hiệu triển khai chức năng lập kế hoạch trong quản lý hoạt động tạo động lực	Không hiệu quả	Hiệu quả ít	Bình thường	Hiệu quả	Rất hiệu quả
1	Xác định những việc cần làm để tiến hành hoạt động tạo động lực cho đội ngũ giáo viên					
2	Xác định thời điểm tiến hành và thời điểm kết thúc hoạt động tạo động lực cho đội ngũ giáo viên					
3	Xác định những điều kiện, nguồn lực cần thiết để tiến hành các hoạt động tạo động lực					
4	Xác định mục tiêu, kết quả mong đợi của tổ chức về hoạt động tạo động lực.					

5	Xác định các biện pháp cần áp dụng khi thực hiện các hoạt động để tạo động lực cho đội ngũ giáo viên					
II	Ban giám hiệu triển khai chức năng tổ chức trong quản lý hoạt động tạo động lực	Không hiệu quả	Hiệu quả ít	Bình thường	Hiệu quả	Rất hiệu quả
1	Xác định những hoạt động sẽ triển khai để tiến hành hoạt động tạo động lực cho đội ngũ giáo viên					
2	Xác định đội ngũ chịu trách nhiệm chính, đội ngũ phối hợp trong hoạt động tạo động lực cho đội ngũ giáo viên					
3	Xác định phương pháp cũng như cơ chế phối hợp trong hoạt động tạo động lực cho đội ngũ giáo viên					
4	Xác định các bước để tiến hành hoạt động tạo động lực					
III	Ban giám hiệu triển khai chức năng chỉ đạo trong quản lý hoạt động tạo động lực	Không hiệu quả	Hiệu quả ít	Bình thường	Hiệu quả	Rất hiệu quả
1	Xác định mục tiêu, phương hướng tạo lập môi trường dạy học đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay ở trường THCS					
2	Ra các quyết định cụ thể, cách thức thực hiện hiệu quả nhất để hoạt động tạo động lực đạt mục tiêu như mong muốn					
3	Điều chỉnh kế hoạch tạo lập môi trường dạy học đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay ở trường THCS trong thực tiễn					
4	Kiểm tra, tổng kết việc thực hiện kế hoạch tạo lập môi trường dạy học đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay ở trường THCS trong thực tiễn					
5	Tạo môi trường lý tưởng nhất					

	cho những người thực hiện để hoạt động tạo động lực đi đến đích đã định					
IV	Ban giám hiệu triển khai chức năng đánh giá trong quản lý hoạt động tạo động lực	Không hiệu quả	Hiệu quả ít	Bình thường	Hiệu quả	Rất hiệu quả
1	Xác định những tiêu chí, những yêu cầu cụ thể để đánh giá kết quả đạt được của hoạt động tạo động lực					
2	Xác định quy trình tiến hành kiểm tra, đánh giá hoạt động tạo động lực					
3	Ra quyết định đánh giá kết quả hoạt động tạo động lực dựa trên mức độ đạt được các tiêu chí, các yêu cầu đã đề ra					
4	Phát hiện những vấn đề bất cập, từ đó đề ra những biện pháp khắc phục để hoạt động tạo động lực đạt kết quả cao nhất					
5	Đánh giá khách quan và có tính kích lệ mức độ hoàn thành nhiệm vụ của GV.					

Câu 7. Theo thầy/cô động lực làm việc của đội ngũ GV thầy cô quản lý như thế nào?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Câu 8. Đơn vị thầy/cô quản lý đang triển khai các chính sách (về thi đua khen thưởng, phúc lợi, đào tạo, bồi dưỡng phát triển nghề nghiệp, đánh giá thực hiện công việc....) như thế nào?

.....

.....

.....

.....

Theo thầy/cô những chính sách đó có giúp tăng cường động lực cho đội ngũ giáo viên không? Chính sách nào có tác động mạnh nhất?

.....
.....
.....

Câu 9. Thầy/cô có kiến nghị gì với cơ quan UBND các cấp? với Sở giáo dục và đào tạo tỉnh Bắc Ninh, phòng giáo dục và đào tạo thành phố Bắc Ninh để giúp giáo viên có thêm động lực làm việc?

- Với Cơ quan UBND các cấp

.....
.....
.....

- Với Sở giáo dục và đào tạo tỉnh Bắc Ninh

.....
.....
.....

- Với Phòng giáo dục và đào tạo thành phố Bắc Ninh

.....
.....
.....

Xin quý thầy cô vui lòng điền các thông tin dưới đây

Họ và tên (có thể ghi hoặc không):

Chức vụ hiện tại:

Tuổi:

1. Dưới 30 tuổi 2. Từ 30 đến 40 tuổi 3. Từ 40 đến 50 tuổi 4. Trên 50 tuổi

Giới tính:.....

Thâm niên công tác:

1. Dưới 5 năm 2. Từ 5 đến 10 năm 3. Từ 10 đến 20 năm 4. Trên 20 năm

Trình độ chuyên môn được đào tạo:

1. Sơ cấp 2. Trung cấp 3. Cao đẳng 4. Đại học 5. Sau đại học

Xin chân thành cảm ơn sự cộng tác của quý Thầy/cô!

PHỤ LỤC 3

PHIẾU TRƯNG CẦU Ý KIẾN DÀNH CHO CBQL VÀ GIÁO VIÊN

Để đề xuất những biện pháp trong việc quản lý hoạt động tạo động lực cho đội ngũ giáo viên tại trường THCS Hòa Long, thành phố Bắc Ninh, xin thầy cô vui lòng cho ý kiến về những biện pháp sau bằng cách đánh dấu (X) vào ô lựa chọn.

Xin các thầy (cô) cho biết ý kiến của mình về một số biện pháp quản lý nhằm tăng cường động lực làm việc cho đội ngũ giáo viên.

STT	Biện pháp	Mức độ cần thiết			Mức độ khả thi		
		Rất cần thiết	Cần thiết	Không cần thiết	Rất khả thi	Khả thi	Không khả thi
1	Nâng cao nhận thức của giáo viên						
2	Nâng cao vị thế nhà giáo						
3	Cải tiến chế độ khen thưởng						
4	Coi trọng hơn chính sách phúc lợi						
5	Cải thiện các điều kiện làm việc của giáo viên						
6	Xây dựng tổ chức chia sẻ, học hỏi và cùng phát triển chuyên môn						
7	Xây dựng bầu không khí làm việc dân chủ và thân thiện						
8	Phân công công việc phù hợp, có tính thách thức hơn						
9	Coi trọng hơn tính công bằng, khách quan trong đánh giá thực hiện nhiệm vụ của giáo viên						
10	HT nhà trường cần tự phát triển nghề nghiệp bản thân, nâng cao uy tín để có thể đáp						

<p>ứng những yêu cầu của đổi mới giáo dục đồng thời nâng cao ảnh hưởng đến hoạt động tạo động lực cho đội ngũ GV trong nhà trường.</p>						
--	--	--	--	--	--	--

Thầy (cô) vui lòng cho biết một số thông tin cá nhân:

Tuổi Giới tính Thâm niên công tác trong ngành Năm

Chức vụ

Trình độ chuyên môn cao nhất

Chuyên ngành

Xin chân thành cảm ơn quý thầy (cô)!

PHỤ LỤC

Bảng 2.1. Trình độ chuyên môn giáo viên

Trình độ chuyên môn	SL	%
Cao đẳng	2	4.9
Đại học	37	90.2
Sau đại học	2	4.9
Tổng	41	100.0

Bảng 2.2. Độ tuổi giáo viên

Tuổi	SL	%
Dưới 30 tuổi	2	4.9
Từ 30 đến 40 tuổi	22	53.7
Từ 40 đến 50 tuổi	13	31.7
Trên 50 tuổi	4	9.8
Tổng	41	100.0

Bảng 2.3. Giới tính của giáo viên

Giới tính	SL	%
Nam	8	19.5
Nữ	33	80.5
Tổng	41	100.0

Bảng 2.4. Thâm niên công tác giáo viên

Thâm niên	SL	%
Dưới 5 năm	4	9.8
Từ 5 đến 10 năm	6	14.6
Từ 10 đến 20 năm	23	56.1
Trên 20 năm	8	19.5
Tổng	41	100.0

Bảng 2.5. Nhận thức của GV về hoạt động tạo động lực cho giáo viên

Các nội dung		SL	%
Câu 1. Thầy/cô hiểu như thế nào về hoạt động tạo động lực cho giáo viên?	Là quá trình xác định tinh thần tự giác của giáo viên trong thời gian công tác tại nhà trường	1	2.4
	Là hoạt động giáo dục giúp GV nâng cao hoạt động chuyên môn của bản thân mình và giúp người học phát triển toàn diện.	6	14.6
	Là quá trình nhà quản lý giáo dục tìm ra và sử dụng các biện pháp để kích thích sự khát khao và tự nguyện của giáo viên trong việc giảng dạy và các hoạt động giáo dục khác để đạt được mục tiêu mà nhà trường đề ra.	33	80.5
	Là nhiệm vụ của hiệu trưởng xác định được các công việc để tác động tới người giáo viên để họ cảm thấy cần thiết tiếp tục công việc của mình tại trường	1	2.4
	Tổng	41	100.0

Bảng 2.6. Nhận thức về những yêu cầu của đổi mới giáo dục đối với người GV THCS của GV trường THCS Hòa Long

Các yêu cầu	Điểm TB	Độ lệch chuẩn
Không chỉ truyền đạt tri thức người giáo viên có vai trò là người tổ chức, chỉ đạo, hướng dẫn, hiệp lực, gợi mở...	4.27	0.807
Giáo viên phải có năng lực tự học, tự nghiên cứu, tự bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, không ngừng cập nhật tri thức khoa học và chuyên ngành hiện đại	4.37	0.767
Giáo viên phải có kỹ năng hợp tác	4.07	0.959

Giáo viên phải có năng lực giải quyết vấn đề	4.12	0.842
Ý kiến khác	0.00	0.000

Bảng 2.7. Nhận thức của giáo viên về vai trò của hoạt động tạo động lực cho giáo viên trong bối cảnh đổi mới giáo dục

Nội dung	SL	%
Giúp GV rèn luyện tay nghề, nâng cao trình độ chuyên môn đáp ứng các yêu cầu mới và rèn luyện tay nghề là quá trình tự rèn luyện, tự học hỏi trong thời gian lâu dài và thường xuyên	3	6.7
Giúp GV sáng tạo trong công việc	1	2.2
Giúp GV gắn bó hơn với nghề	5	11.1
Tất cả các ý kiến trên đều đúng	36	80.0
Tổng	45	100.0

Bảng 2.8. Thực trạng triển khai các biện pháp tạo động lực

Biện pháp tạo động lực	Điểm TB	Độ lệch chuẩn
Tạo động lực thông qua biện pháp kinh tế	2.71	1.078
Tạo động lực thông qua công việc	2.93	0.755
Tạo động lực thông qua cải thiện môi trường làm việc cho giáo viên (môi trường vật chất)	3.49	0.898
Tạo động lực thông qua cải thiện môi trường làm việc cho giáo viên (môi trường tâm lí)	3.10	0.970
Tạo động lực thông qua đánh giá việc thực hiện công việc của giáo viên	3.68	0.610
Tạo động lực thông qua đào tạo, bồi dưỡng, phát triển và thăng tiến nghề nghiệp	3.24	0.943
Ý kiến khác:.....	0.00	0.000

Bảng 2.9. Mức độ thực hiện hoạt động của giáo viên

Mức độ	Điểm TB	Độ lệch chuẩn
Tôi thường xuyên cập nhật tri thức mới để đáp ứng nhu cầu công việc	3.80	0.558
Tôi luôn thực hiện tốt công việc, đáp ứng được yêu cầu của nhà trường	3.98	0.353
Tôi luôn nỗ lực hết sức hoàn thành công việc của tôi nhằm đạt được các mục tiêu của nhà trường dù có gặp bất kể khó khăn nào	3.80	0.601
Tôi luôn cảm thấy hào hứng với những công việc của người giáo viên.	3.68	0.567
Tôi mong muốn gắn bó lâu dài với nghề giáo viên.	4.10	0.664
Tôi cảm thấy hạnh phúc vì được tiếp xúc, đào tạo thế hệ trẻ; cảm thấy hạnh phúc vì nghề giáo viên mang lại những giá trị to lớn cho xã hội	3.83	0.704
Ý kiến khác:.....	0.00	0.000

Bảng 2.10. Việc thực hiện các hoạt động của GV

Nội dung		SL	%
Tôi thường xuyên cập nhật tri thức mới để đáp ứng nhu cầu công việc	Thỉnh thoảng	11	26.8
	Thường xuyên	27	65.9
	Rất thường xuyên	3	7.3
Tôi luôn thực hiện tốt công việc, đáp ứng được yêu cầu của nhà trường	Thỉnh thoảng	3	7.3
	Thường xuyên	36	87.8
	Rất thường xuyên	2	4.9
Tôi luôn nỗ lực hết sức hoàn thành công việc của tôi nhằm đạt được các mục tiêu của nhà trường dù có gặp bất kể khó khăn nào	Ít thực hiện	1	2.4
	Thỉnh thoảng	9	22.0
	Thường xuyên	28	68.3
	Rất thường xuyên	3	7.3
Tôi luôn cảm thấy hào hứng với những công việc của người giáo viên.	Thỉnh thoảng	15	36.6
	Thường xuyên	24	58.5
	Rất thường xuyên	2	4.9
Tôi mong muốn gắn bó lâu dài với nghề giáo viên.	Ít thực hiện	2	4.9
	Thỉnh thoảng	1	2.4
	Thường xuyên	29	70.7
	Rất thường xuyên	9	22.0
Tôi cảm thấy hạnh phúc vì được tiếp xúc, đào tạo thế hệ trẻ; cảm thấy hạnh phúc vì nghề giáo viên mang lại những giá trị to lớn cho xã hội	Ít thực hiện	2	4.9
	Thỉnh thoảng	8	19.5
	Thường xuyên	26	63.4
	Rất thường xuyên	5	12.2
Ý kiến khác:.....	Không có ý kiến	41	100.0