

BIỆN PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC, PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP CHO GIÁO VIÊN, NHÂN VIÊN, CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG TRONG BỐI CẢNH THỰC HIỆN CHƯƠNG TRÌNH GIÁO DỤC PHỔ THÔNG 2018

Nguyễn Xuân Hồng

Trường THPT Cao Bá Quát Gia Lâm, Hà Nội

Tóm tắt: Thông qua việc khẳng định tầm quan trọng của vấn đề tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trường trung học phổ thông trong bối cảnh thực hiện chương trình giáo dục phổ thông 2018; xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực và tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trường trung học phổ thông trong bối cảnh thực hiện chương trình giáo dục phổ thông 2018; định hướng nhận diện mức độ động lực và các yếu tố làm giảm sút động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên, nhân viên trong trường trung học phổ thông; tác giả bài báo đề xuất ba nhóm biện pháp góp phần nâng cao hiệu quả quá trình tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu thực hiện chương trình giáo dục phổ thông 2018 bao gồm: Nhóm biện pháp tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp thông qua kinh tế; nhóm biện pháp pháp tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp thông qua công việc; nhóm biện pháp pháp tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp thông qua cải thiện môi trường làm việc và tiến hành khảo nghiệm về mức độ cần thiết và tính khả thi của các biện pháp đề xuất qua thăm dò ý kiến của 98 khách thể là những chuyên gia trong lĩnh vực Giáo dục học và các cán bộ quản lý giáo dục.

Từ khóa: Động lực; tạo động lực; biện pháp tạo động lực

MEASURES TO MOTIVATE WORK PERFORMANCE AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT FOR TEACHERS, STAFF, AND ADMINISTRATORS IN HIGH SCHOOLS IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING THE 2018 GENERAL EDUCATION PROGRAM

Nguyen Xuan Hong

Cao Ba Quat Gia Lam High School, Hanoi

Abstract: Through affirming the importance of work motivation and professional development for teachers, staff, and high school administrators in the context of implementing the general education curriculum (GEC) 2018; identifying factors affecting their working motivation, developing professional capacity for teachers, staff, high school administrators; orientating to identify the level of motivation and factors that reduce work motivation, developing professional capacity for teachers and staff in high schools; the author of the article proposes three groups of measures to contribute to improving the efficiency of the practice includes: (1) Group of measures to motivate work, developing professional capacity through economic policies; (2) group of measures to motivate work, develop professional capacity through work; and (3) group of measures to motivate work, develop professional capacity through improving the working environment. We conduct the survey on the necessity and feasibility of the proposed measures, also interviewing the experts in the field of education and educational management.

Keywords: Motivation; motivating; motivational measures

Nhận bài: 06/05/2025

Phản biện: 04/06/2025

Duyệt đăng: 07/06/2025

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Yếu tố quyết định cho mục tiêu phát triển toàn diện phẩm chất, năng lực của học sinh chính là phẩm chất và năng lực của đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý (GV, NV, CBQL) ở các trường trung học phổ thông. Việc thực hiện CTGDPT 2018 đặt ra những yêu cầu mới về năng lực sư phạm và nghiệp vụ đối với GV, NV, CBQL. Do vậy, để nâng cao chất lượng đội ngũ đội ngũ GV, NV, CBQL, ngoài việc bồi dưỡng thường xuyên về phẩm chất, năng lực để đáp ứng Chuẩn nghề nghiệp giáo viên và các qui định hiện hành, việc thực hiện hiệu quả quá trình tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho GV, NV, CBQL trong trường trung học phổ thông là một

trong những vấn đề có ý nghĩa quan trọng, ảnh hưởng không nhỏ đến mức độ chủ động, tích cực đối với quá trình công tác và phát triển năng lực nghề nghiệp của mỗi GV, NV, CBQL ở các nhà trường.

Tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp giúp cho người GV, NV, CBQL có thêm sức mạnh để duy trì công việc một cách bền bỉ: Công việc giáo dục không có điểm dừng, các tác động giáo dục cần được thực hiện mỗi ngày để hình thành và phát triển nhân cách. Bên cạnh đó, nhà giáo ngày càng đứng trước các áp lực và đòi hỏi cao từ xã hội. Không tự tạo được động lực rất khó cho việc duy trì thực hiện công việc với chất lượng tốt; giúp GV, NV, CBQL 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; giúp GV, NV, CBQL sáng tạo trong công việc: Tính đơn điệu trong công việc là yếu tố ngăn cản động lực làm việc, đến lượt nó, không có động lực làm càng tạo ra sự lặp lại, không thúc đẩy được sự sáng tạo, đồng thời, tạo động lực giúp GV, NV, CBQL gắn bó hơn với nghề: Sự gắn bó với nghề dạy học chịu sự 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.

Thực tiễn quản lý giáo dục cho thấy, vấn đề tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho GV, NV, CBQL trường THPT từng bước được các cấp quản lý giáo dục quan tâm, song, vẫn chưa thể tìm ra được các biện pháp tác động mang tính phù hợp và có thể mang lại kết quả tốt. Những công trình nghiên cứu của các tác giả Vũ Dũng; Harol Koontz; Nguyễn Đức Sơn; Bùi Anh Tuấn mới chỉ đề cập đến một số phương diện lý luận có liên quan đến động lực làm việc; động lực làm việc của giáo viên song, chưa có một nghiên cứu nào có tính chuyên sâu về các biện pháp tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho GV, NV, CBQL trường THPT.

II. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

Tác giả xác định hệ thống biện pháp tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu thực hiện chương trình giáo dục phổ thông 2018 bao gồm ba nhóm: Nhóm biện pháp tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp thông qua kinh tế; nhóm biện pháp tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp thông qua công việc và nhóm biện pháp tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp thông qua cải thiện môi trường làm việc.

2.1. Nhóm biện pháp tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp thông qua kinh tế

Tiền lương có vai trò quan trọng trong việc duy trì, kích lệ cố gắng làm việc của GV, NV, CBQL để thỏa mãn nhu cầu bản thân và cải thiện chất lượng giảng dạy của họ. Sự hài lòng về tiền lương của người GV có ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc và sự gắn bó của họ đối với nhà trường. Tuy nhiên, bản thân tiền lương chưa phải là động

lực, nhưng nó là yếu tố giúp duy trì động lực. Vì thế để giúp GV, NV, CBQL yên tâm về khoản thu nhập của mình, nhà trường cần đảm bảo những nguyên tắc đúng, đầy đủ và kịp thời trong chi trả lương. Thực tế, trong quá trình phân công công việc, có thể xảy ra hiện tượng thừa hoặc thiếu giờ (cục bộ), nếu hiệu trưởng không chú ý và trả lương thừa giờ cho GV kịp thời hoặc phân công lại công việc có thể xảy ra hiện tượng chán nản, làm việc thiếu hiệu quả, thiếu động lực khi phải đảm nhận quá nhiều việc.

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

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

Chế độ phúc lợi: Các chương trình phúc lợi góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho GV, NV, CBQL thúc đẩy họ nâng cao chất lượng công việc.

2.2. Nhóm biện pháp pháp tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp thông qua công việc

Phân công công việc phù hợp là điều kiện quan trọng để GV, NV, CBQL có thể thực hiện hiệu quả công việc đó. Do đó, để tạo được sự đồng thuận và huy động được sự tích cực của GV, NV, CBQL khi thực hiện các nhiệm vụ công việc đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục người hiệu trưởng cần: Nhận diện được năng lực, sở trường, tính cách của mỗi GV, NV, CBQL và tạo cơ hội cho họ được làm những công việc phù hợp với tố chất của mình. Phân công công việc phù hợp với năng lực GV, NV, CBQL và khả năng phát triển của họ trong tương lai. Tạo điều kiện cho người GV phát huy khả năng, tiềm năng và sự sáng tạo của họ. Ví dụ: Phân công phối hợp những GV, NV, CBQL nhiều kinh nghiệm với các GV, NV, CBQL trẻ để khai thác được thế mạnh của mỗi bên.

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

Xác định rõ mục tiêu cho GV, NV, CBQL tạo hướng đích và chỉ dẫn GV, NV, CBQL biết rõ mục tiêu của việc mình đang làm. Đây là việc rất quan

trọng bởi vì chỉ khi từng GV, NV, CBQL hiểu được mục tiêu cần thực hiện thì họ mới có động lực và đích phấn đấu. Việc xác định mục tiêu cho cá nhân cần căn cứ vào mục tiêu của nhà trường và có phải sự trao đổi, tham khảo ý kiến của họ.

Trao quyền tự chủ và huy động sự tham gia của GV, NV, CBQL

Tiếp theo việc hiểu rõ mục tiêu của đổi mới trong nhà trường và thực hiện CTGDPT 2018, hiệu trưởng khi trao quyền tự chủ cho GV, NV, CBQL sẽ khuyến khích họ nỗ lực làm việc gắn liền với tăng trách nhiệm trong công việc của họ.

Phương pháp này yêu cầu hiệu trưởng sử dụng tốt nhất năng lực của GV, NV, CBQL trong việc hoàn thành mục tiêu đề ra. Bên cạnh đó, trao quyền tức là làm cho GV, NV, CBQL được tự do sáng tạo và làm công việc theo cách thức, lối tư duy riêng của họ, điều này đặc biệt cần thiết đối với công việc giảng dạy trong nhà trường và đối với việc thực hiện các tinh thần trong đổi mới giáo dục, hướng đến phát triển năng lực của người dạy và người học. Như vậy, GV, NV, CBQL được phát huy năng lực của bản thân, dần dần thoả mãn nhu cầu về quyền lực, nhu cầu được tôn trọng và được tự khẳng định bản thân.

Giao công việc có tính chất thách thức

Đây là phương pháp phù hợp với bối cảnh đổi mới giáo dục, khi có nhiều thay đổi với GV, NV, CBQL nhưng để hiệu quả đòi hỏi phối hợp với các PP khác. Nhiệm vụ có tính thách thức là những nhiệm vụ mới đối với GV, NV, CBQL, hoặc những nhiệm vụ có yêu cầu cao hơn so với công việc hiện tại nên GV, NV, CBQL chưa có đủ kiến thức, kỹ năng cần thiết để làm công việc đó. Khi người GV được phân công làm những công việc này, họ phải tự tìm tòi suy nghĩ để hoàn thành công việc được giao, khi đó buộc họ phải có những suy nghĩ sáng tạo. Để giao nhiệm vụ có tính thách thức cho GV, hiệu trưởng chú ý: Dựa vào các kiến thức, kỹ năng hiện có của GV, NV, CBQL, cân nhắc xem họ có khả năng làm việc đó hay không. Huấn luyện, đào tạo, giúp đỡ làm họ tự tin hơn ở khả năng của bản thân và yên tâm khi thực thi công việc. Phản hồi kịp thời, tích cực về những thành công cũng như hạn chế trong thực hiện công việc của GV, NV, CBQL để họ điều chỉnh. Khi họ hoàn thành công việc mang tính thách thức, hiệu trưởng ghi nhận, nêu gương và truyền cảm hứng cho những cá nhân khác đang còn chưa mạnh dạn thử sức.

2.3. Nhóm biện pháp pháp tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp thông qua cải thiện môi trường làm việc

Cải thiện điều kiện làm việc: Giúp GV, NV, CBQL bảo vệ sức khỏe thể chất và tinh thần, tạo niềm vui và động lực trong công việc, được thực hiện thông qua các hoạt động: Cải thiện cảnh quan nhà trường, đảm bảo xanh, sạch, đẹp và an toàn, tạo tâm lý dễ chịu, thoải mái khi làm việc; Đầu tư, cung cấp trang thiết bị cần thiết cho quá trình thực hiện giảng dạy để giảm bớt những tiêu hao về thể lực, trí lực của GV, NV, CBQL; Đảm bảo vệ sinh lao động, an toàn lao động thông qua việc cải thiện cơ sở vật chất, trồng nhiều cây xanh, đảm bảo đủ tiêu chuẩn ánh sáng trong phòng học,...

Tạo điều kiện cho GV, NV, CBQL phát triển và thăng tiến nghề nghiệp: Huấn luyện, bồi dưỡng, đào tạo GV, NV, CBQL (tại chỗ, cử đi học...) để họ có đủ kỹ năng, năng lực phục vụ cho yêu cầu mới của công việc. Khuyến khích và tạo thuận lợi cho GV tham gia các khoá đào tạo, kể cả các khoá đào tạo bên ngoài công việc. Giao cho họ những nhiệm vụ mang tính thách thức và khích lệ, động viên giúp đỡ họ hoàn thành công việc này. Quy hoạch vào nguồn và hướng dẫn, hỗ trợ sự phát triển của GV, NV, CBQL...

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

Để việc sử dụng kết quả đánh giá một cách hiệu quả trong các chính sách quản lý nguồn nhân lực nhằm thực hiện mục tiêu tạo động lực, cần lưu ý: 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, NV, CBQL; sử dụng kết quả đánh giá để làm cơ sở nâng bậc lương và nâng lương trước thời hạn cho GV, NV, CBQL; sử dụng kết quả đánh giá để đề bạt, bổ nhiệm cán bộ; sử dụng kết quả đánh giá để làm cơ sở cử GV, NV, CBQL tham gia các khoá đào tạo.

Khuyến khích sáng tạo: Mọi GV, NV, CBQL sẽ cảm thấy có động lực hơn nếu họ làm việc trong một môi trường nơi họ được thử thách và có cơ

hội để đổi mới. Đặc biệt, đứng trước yêu cầu đổi mới GD, nhà trường cần khuyến khích các GV có nhiều ý tưởng hơn cho cách làm việc, môi trường làm việc để chính bản thân họ hài lòng với những suy nghĩ của mình, khiến tinh thần làm việc phấn chấn và hứng khởi hơn. Đồng thời, cũng tạo cơ hội và hỗ trợ mọi điều kiện để họ có thể vận dụng những sáng kiến vào thực tiễn công việc.

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

Mỗi nhóm phương pháp tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu thực hiện chương trình giáo dục phổ thông 2018 có một vai trò riêng, song giữa chúng có mối quan hệ chặt chẽ, tác động lẫn nhau.

III. KẾT LUẬN

Tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trường trung học phổ thông có vai trò quan trọng trong việc duy trì và phát triển lòng yêu nghề, phát triển năng lực nghề nghiệp của mỗi GV, NV, CBQL trường THPT, giúp họ thích ứng nhanh với những yêu cầu mới trong bối cảnh thực hiện chương trình giáo dục phổ thông 2018, từng bước nâng cao chất lượng hoạt động nghề nghiệp của bản thân và chất lượng giáo dục toàn diện của các nhà trường. Những kết quả nghiên cứu trên đây tạo cơ sở có giá trị cho cán bộ quản lý giáo dục các cấp tham khảo trong quá trình nghiên cứu, triển khai các tác động phù hợp và hiệu quả đối với việc tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Vũ Dũng (2007), *Tâm lý học quản lý*, Nxb Đại học Sư phạm, Hà Nội.
- [2] Harol Koontz, Cyril O'Donnel, Heinz Wehrich (1992), *Những vấn đề cốt yếu của quản lý, Tập I, II*, Nxb Khoa học kỹ thuật, Hà Nội.
- [3] Nguyễn Đức Sơn (2016), *Sự hài lòng với công việc của người GV*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.
- [4] Bùi Anh Tuấn (2013), *Hành vi tổ chức*, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
- [5] UNESCO, *EFA Global Monitoring report*, 2008.