



Review Article

The Importance and the Results of Work Motivation Creation for High School Teachers in Vietnam's North Central Region

Nguyen Tan*

*Thua Thien Hue Department of Education and Training,
22 Le Loi, Hue City, Thua Thien Hue, Vietnam*

Received 19 August 2020

Revised 19 January 2020; Accepted 19 January 2020

Abstract: This study investigates the creation of work motivations for high-school teachers in 4 provinces of Vietnam's North Central Region, including Thua Thien Hue, Nghe An, Thanh Hoa and Quang Tri. The study is based on Amabile and Kramer's Progress Theory together with human management model of Harvard, questionnaires, interviews, data analysis and process to evaluate the state of high-school principals creating motivations for teachers in 5 managerial aspects: i) assurance of related parties' benefits; ii) implementation of suitable management methods; iii) selection of policies for managing teaching staff; iv) evaluation of teaching staff development; and v) evaluation of teachers career development. The investigation shows that the results of the schools managing staff's work motivations creation for high-school teachers were just medium or above medium. Therefore, the study recommends 5 methods to promote motivations for high-school teachers to improve their teaching in the context of implementing the 2018 General Education Curriculum.

Keywords: Motivation, motivations for high-school teachers, Vietnam's North Central Region.

* Corresponding author.

E-mail address: ntan.sgddt@thuathienhue.gov.vn

<https://doi.org/10.25073/2588-1159/vnuer.4500>

Tầm quan trọng và kết quả tạo động lực làm việc cho giáo viên trung học phổ thông ở vùng Bắc Trung Bộ, Việt Nam

Nguyễn Tân*

*Sở Giáo dục và Đào tạo Thừa Thiên Huế,
22 Lê Lợi, Thành phố Huế, Thừa Thiên Huế, Việt Nam*

Nhận ngày 19 tháng 8 năm 2020

Chỉnh sửa ngày 19 tháng 01 năm 2021; Chấp nhận đăng ngày 19 tháng 01 năm 2021

Tóm tắt: Thực trạng tạo động lực làm việc cho giáo viên trường trung học phổ thông (THPT) được triển khai nghiên cứu tại 04 tỉnh thuộc khu vực Bắc Trung Bộ Việt Nam gồm Thừa Thiên Huế, Nghệ An, Thanh Hóa, Quảng Trị. Nghiên cứu dựa vào thuyết tạo động lực làm việc dựa trên sự tiến bộ của Amabile Kramer và mô hình quản lý nguồn nhân lực Harvard; cùng các phương pháp điều tra bằng bảng hỏi, phỏng vấn, chuyên gia và xử lý số liệu để đánh giá về thực trạng tạo động lực làm việc cho giáo viên của hiệu trưởng trường trung học phổ thông gồm 5 nội dung quản lý: i) hoạt động quan tâm đến lợi ích của các bên liên quan; ii) thực hiện hoạt động quản lý phù hợp với bối cảnh; iii) lựa chọn chính sách quản lý đội ngũ giáo viên; iv) đánh giá kết quả phát triển đội ngũ giáo viên; và v) đánh giá sự phát triển nghề nghiệp của giáo viên, hiệu quả giáo dục của nhà trường và tăng trưởng của xã hội. Các nội dung tạo động lực này được cán bộ quản lý (CBQL) và giáo viên trung học phổ thông thừa nhận đã được triển khai nhưng kết quả đa số ở mức trung bình và trên trung bình, tuy nhận thức được đây là những nội dung quản lý rất quan trọng. Từ đó, đề tài xác định 5 biện pháp tạo động lực làm việc cho giáo viên trường THPT nhằm nâng cao động lực làm việc cho giáo viên trong bối cảnh thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018.

Từ khóa: Động cơ, động cơ làm việc của giáo viên trung học phổ thông, Bắc Trung Bộ Việt Nam.

1. Đặt vấn đề

Các nghiên cứu trên thế giới và Việt Nam xoay quanh vấn đề giáo viên và thúc đẩy giáo viên làm việc đều nhấn mạnh vào vai trò của các hiệu trưởng. Hiệu trưởng trường THPT cần thực hiện quá trình thúc đẩy tính tích cực làm việc của giáo viên trong nhà trường, đặc biệt trong giai đoạn hiện nay các nhà trường THPT đang tích cực thay đổi chuẩn bị cho việc thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018. Câu hỏi đặt ra là việc tạo động lực cho giáo viên của hiệu trưởng trường trung học phổ thông được cán bộ quản lý và giáo viên nhận thức quan trọng như thế nào? Thực hiện tạo động lực cho

giáo viên trong trường trung học phổ thông hiện nay đạt được kết quả như thế nào? Từ đó có thể gợi ý những biện pháp quản lý nào để nâng cao kết quả tạo động lực cho giáo viên đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục phổ thông?

2. Tổng quan vấn đề nghiên cứu

Tạo động lực làm việc cho giáo viên của người hiệu trưởng nhà trường được các tác giả trên thế giới và Việt Nam đề cập đến dưới nhiều góc độ khác nhau:

i) Các nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực và nguồn nhân lực giáo dục trong tổ chức, trong đó tạo động lực cho nhân viên được đề cập như một nội dung quản lý tổ chức.

Các tác giả Michael Beer (1984) và cộng sự đề xuất mô hình của quản lý nguồn nhân lực

* Tác giả liên hệ.

Địa chỉ email: ntan.sgddt@thuathienhue.gov.vn

<https://doi.org/10.25073/2588-1159/vnuer.4500>

(the Harvard map of HRM) nhằm đưa đến sự tận tâm và trách nhiệm của nhân viên, đưa đến sự tăng năng suất và chất lượng [1]. Michael Armstrong (2006) đã đưa ra các phương pháp tiếp cận mới cho các chủ đề như đánh giá công việc và cơ cấu trả lương, tư duy mới nhất về sự tham gia, quản lý tài năng và phát triển lãnh đạo [2].

Xét trong phạm vi của giáo dục, quản lý đội ngũ giáo viên của mỗi nhà trường chính là quản lý nguồn nhân lực của một tổ chức giáo dục. G.M. Steyn và E.J. Van Niekerk (2006) đã đưa ra những lời khuyên hữu ích cho các nhà quản lý giáo dục như việc tìm nguồn cung ứng và phát triển nhân lực, trao quyền cho nhân viên, thúc đẩy hiệu suất làm việc của cá nhân và tổ chức [3]. Sonia Blandford (2005) đã trình bày các quan niệm của mình về phát triển nghề nghiệp cho giáo viên trong quản lý nguồn nhân lực, đào tạo giáo viên nguồn,... [4]

Các tác giả Nguyễn Đức Trí (2002) [5], Phan Văn Kha (2006, 2007, 2017), Nguyễn Lộc (2002, 2005, 2010),... đã đề cập đến các nội dung quản lý nguồn nhân lực, trong đó đặc biệt chú trọng vấn đề đào tạo và sử dụng có chiến lược nguồn nhân lực trong tổ chức và cơ sở giáo dục. Tác giả Nguyễn Thị Bình (2013), Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2014), Đinh Quang Báo (2017),... cũng đề cập đến việc cần quan tâm đến tạo môi trường làm việc, tạo động lực làm việc cho giáo viên phổ thông, thúc đẩy người giáo viên không ngừng học hỏi, nâng cao trình độ để nâng cao chất lượng giáo dục phổ thông, thực hiện đổi mới giáo dục [6-8];

ii) Các nghiên cứu về tạo động lực làm việc cho giáo viên

Các nghiên cứu tập trung vào ba hướng:

Thứ nhất, coi tạo động lực cho giáo viên như một năng lực cốt lõi của người hiệu trưởng trong quản lý nguồn nhân lực của nhà trường. Như Bulach, Clete- Pickett, Winson Brothe, Diana (1998) đã chỉ ra những hạn chế của các nhà quản lý giáo dục, như kỹ năng quan hệ con người kém, kỹ năng quan hệ nội bộ kém, thiếu khả năng tạo động lực cho đội ngũ,... [9]. Carol Cardno (2003) đã đề cập đến các kỹ năng cần bồi dưỡng thường xuyên cho hiệu trưởng, trong đó có các kỹ năng liên quan mật thiết đến tạo

động lực như quản lý nhân sự, kèm cặp và huấn luyện, quản lý xung đột,... [10] Trong “*Giám sát, đánh giá trong trường học*” (2010), nhóm các nhà nghiên cứu cũng chỉ ra hệ thống các năng lực mà hiệu trưởng cần rèn luyện là phát hiện và sử dụng những năng lực mạnh nhất của giáo viên, khích lệ kịp thời để giáo viên phát huy tối đa những năng lực tốt nhất và hoàn thành công việc với chất lượng tốt nhất vì mục tiêu và sứ mạng của nhà trường [11].

Thứ hai, các nghiên cứu tập trung vào cần trao cho hiệu trưởng những nguồn lực và quyền hạn nhất định để tạo động lực cho giáo viên, như Gordon Cawelti (1999) cho rằng, trường học muốn thay đổi hoàn toàn về thành tích học tập của học sinh thì hiệu trưởng cần phải có quyền tuyển dụng các giáo viên muốn làm việc, đồng thời phải được quyền loại bỏ những giáo viên không muốn dành công sức và lòng tận tâm cần thiết [12]. Ingersoll R.M (2001) khẳng định, mức độ hỗ trợ của nhà quản lý trường học là yếu tố quan trọng quyết định việc giáo viên kiên trì với nghề nghiệp của họ [13]. T.J. Sergiovanni (2008) cho rằng hiệu trưởng là người giải quyết các vấn đề chiến lược, lãnh đạo văn hóa, lãnh đạo giảng dạy thông qua việc giúp đỡ giáo viên lập kế hoạch và cung cấp việc giám sát dạy và học [14].

Thứ ba, vấn đề tạo động lực thông qua xây dựng môi trường và các chính sách đãi ngộ với giáo viên và cán bộ quản lý giáo dục cũng đã được nhiều quốc gia quan tâm và coi như giải pháp nâng cao chất lượng giáo dục. S. Kara, Finnigan (2010) đã kết luận: quản lý hoạt động dạy học và sự hỗ trợ cho những thay đổi có liên quan đến sự kỳ vọng và kinh nghiệm của giáo viên, đến việc nâng cao trình độ, và chủng tộc, cũng như thứ hạng của nhà trường. Cuối cùng, kỳ vọng của giáo viên có liên quan đến khả năng rời bỏ nhà trường [15].

Như vậy, các công trình nghiên cứu về tạo động lực cho nhân viên trong tổ chức và tạo động lực cho giáo viên của hiệu trưởng trường phổ thông hiện nay được thế giới quan tâm và nghiên cứu. Có thể thấy các nghiên cứu tập trung nhiều vào các hướng nghiên cứu sau: i) Nhóm công trình nghiên cứu về năng lực tạo động lực làm việc cho giáo viên của hiệu trưởng;

ii) Nhóm nghiên cứu về cách thức và quyền hạn của hiệu trưởng trong tạo động lực cho giáo viên; và iii) Nhóm nghiên cứu về vấn đề tạo động lực thông qua xây dựng môi trường và các chính sách đãi ngộ với giáo viên và coi như giải pháp nâng cao chất lượng giáo dục.

Tóm lại, vấn đề tạo động lực làm việc cho giáo viên của hiệu trưởng nhà trường cũng đã được nghiên cứu trên thế giới dưới nhiều bình diện khác nhau. Sự gia tăng nghiên cứu về tạo động lực làm việc của giáo viên đã được chứng minh đây là một yếu tố quan trọng, liên quan chặt chẽ đến một số biến số trong giáo dục như thực hiện cải cách giáo dục, thực hiện và chất lượng hoạt động dạy học và những vấn đề về đời sống tâm lý và hạnh phúc của giáo viên.

Từ đó, cần tiếp tục tập trung nghiên cứu để trả lời câu hỏi: Tạo động lực cho giáo viên có tầm quan trọng như thế nào đối với cán bộ quản lý và giáo viên trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay? Tạo động lực cho giáo viên đã đạt được kết quả như thế nào? Có thể gợi ý những biện pháp nào để nâng cao chất lượng, hiệu quả quản lý nhằm tạo động lực cho giáo viên trường THPT đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục phổ thông?

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Chọn mẫu khảo sát và địa bàn nghiên cứu

Tiến hành chọn mẫu bằng việc kết hợp hình thức chọn mẫu ngẫu nhiên có phân nhóm (đảm bảo tính đại diện tính, địa bàn) và chọn mẫu ngẫu nhiên (trường theo địa bàn đảm bảo tính ngẫu nhiên).

04 tỉnh được chọn của khu vực Bắc Trung Bộ Việt Nam gồm Thừa Thiên Huế, Nghệ An, Thanh Hóa, Quảng Trị của khu vực Bắc Trung Bộ Việt Nam. Mỗi tỉnh chọn 3 trường THPT đại diện cho 03 nhóm địa bàn: thuận lợi (trường hạng 1, tại trung tâm của thành phố, huyện), khá thuận lợi (trường hạng 2, tại vùng trung tâm và lân cận) và khó khăn (trường hạng 3, ở khá xa trung tâm, giao thông khó khăn).

Tổng số cán bộ quản lý và giáo viên các trường THPT được lựa chọn thành mẫu nghiên cứu gồm 685 người; trong đó có 178 cán bộ quản lý và 507 giáo viên của 12 trường THPT

trên địa bàn 4 tỉnh thuộc các địa bàn nghiên cứu khác nhau, đại diện cho giáo dục THPT của khu vực Bắc Trung Bộ Việt Nam.

3.2. Các giai đoạn và phương pháp nghiên cứu

i) Giai đoạn xây dựng các tiêu chí và thang đo

Nghiên cứu các tài liệu lý luận, kết quả nghiên cứu ở nước ngoài và Việt Nam có liên quan đến vấn đề nghiên cứu, văn bản quy định các nội dung liên quan đến công tác quản lý phát triển đội ngũ giáo viên (ĐNGV) trường THPT và về vấn đề tạo động lực làm việc cho giáo viên trường THPT, thu nhận ý kiến của các nhà lãnh đạo, chuyên viên phòng giáo dục trung học ở sở giáo dục và đào tạo (GD&ĐT), các giáo viên THPT,... để dự thảo các tiêu chí đánh giá thực trạng dựa trên khung lý luận đã xây dựng và xin ý kiến tư vấn của các chuyên gia để lựa chọn các nội dung khảo sát và các chỉ báo của từng nội dung; hình thành thang đo về mức độ quan trọng và mức độ thực hiện của các nội dung tạo động lực làm việc cho giáo viên trường THPT.

Nội dung tạo động lực làm việc cho giáo viên của hiệu trưởng trường THPT được thiết kế dựa vào Thuyết tiến bộ của Amabile và Kramer (thúc đẩy người lao động từng bước tiến bộ bằng cách đặt mục đích rõ ràng, cho phép tự chủ, cung cấp các nguồn lực, đủ thời gian, cung cấp hỗ trợ và chuyên môn và học hỏi từ thất bại) [16]; và mô hình quản lý nguồn nhân lực Harvard (gồm các nội dung như quan tâm tới lợi ích của các bên liên quan; thực hiện hoạt động quản lý phù hợp với bối cảnh; lựa chọn chính sách quản lý đội ngũ giáo viên; đánh giá kết quả phát triển đội ngũ giáo viên; đánh giá sự phát triển nghề nghiệp của giáo viên và hiệu quả giáo dục của nhà trường và tăng trưởng xã hội) [1];

ii) Giai đoạn thiết kế bảng hỏi, biên bản quan sát, phỏng vấn sâu: dành cho 2 nhóm đối tượng khảo sát: CBQL và giáo viên trung học (GVTH).

Lựa chọn tiêu chí mức độ quan trọng và kết quả đạt được đối với 5 câu hỏi, 52 items. Sử dụng thang Likert 5 mức độ đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc cho giáo viên trường THPT và lượng hóa các thông tin thu được bằng điểm số như sau (Bảng 1);

Bảng 1. Tiêu chí và thang đánh giá

Mức độ	Mức độ quan trọng	Kết quả thực hiện	Quy đổi điểm	Xếp hạng điểm TB
Mức 5	Rất quan trọng	Rất cao	5 điểm	4,2 - 5,0
Mức 4	Quan trọng	Cao	4 điểm	3,4- 4,19
Mức 3	Khá quan trọng	Trung bình	3 điểm	2,6 - 3,39
Mức 2	Không quan trọng lắm	Thấp	2 điểm	1,8 - 2,59
Mức 1	Không hề quan trọng	Không thực hiện	1 điểm	<1,8

iii) Giai đoạn chính xác hóa lại phiếu và khảo sát chính thức

Tiến hành khảo sát bằng bảng hỏi, số phiếu phát ra và thu về là 684 phiếu, trong đó có 178 phiếu của cán bộ quản lý và 507 phiếu của giáo viên trường THPT.

Sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu với một số Giám đốc sở GD&ĐT, hiệu trưởng trường THPT, giáo viên tâm huyết, đạt nhiều thành công và một số giáo viên chưa gắn bó và ít thành công trong nghề,... để có thêm thông tin xoay quanh kết quả tạo động lực làm việc của giáo viên, tâm tư nguyện vọng của các giáo viên (GV), khó khăn và thuận lợi, điều kiện quản lý của nhà trường, Sở GD&ĐT trong tạo động lực làm việc cho giáo viên THPT.

Bên cạnh các phương pháp chính, phương pháp quan sát bổ trợ cho việc tìm hiểu những biểu hiện về sự hài lòng, rào cản của giáo viên THPT trong công việc;

iv) Giai đoạn phân tích và xử lý kết quả

Để xử lý kết quả nghiên cứu từ bảng câu hỏi, đề tài nghiên cứu sử dụng phần mềm SPSS 22,0. Kết quả kiểm định cho thấy thang đo được thiết kế đủ đảm bảo độ tin cậy Cronbach Alpha

là 0,892 và độ giá trị KMO là 0,954 (sig. = 0,00) để sử dụng và phân tích kết quả trong nghiên cứu này.

4. Kết quả nghiên cứu

Thực trạng tạo động lực làm việc cho giáo viên của hiệu trưởng trường THPT được khảo sát và đánh giá theo 5 nội dung với hai tiêu chí đánh giá là mức độ quan trọng và kết quả đạt được.

4.1. Thực trạng hoạt động quan tâm đến lợi ích của các bên liên quan đến tạo động lực làm việc cho giáo viên

Những lợi ích của các bên liên quan là một nội dung trong quản lý nguồn nhân lực theo mô hình Harvard. Nghiên cứu này quan niệm, người hiệu trưởng cần có những tham mưu, đề xuất về chính sách và sự hỗ trợ với các lực lượng bên ngoài nhà trường như với lãnh đạo Sở GD&ĐT, Ủy ban nhân dân tỉnh/thành phố, thu hút được sự ủng hộ từ công đoàn, cộng đồng,... tham gia vào quá trình tạo được động lực làm việc cho giáo viên.

Bảng 2. Quan tâm đến lợi ích của các bên liên quan đến tạo động lực làm việc cho giáo viên THPT

TT	Quan tâm đến lợi ích của các bên liên quan	Nhóm	Mức độ quan trọng			Kết quả đạt được		
			N	Mean	SD	N	Mean	SD
1	Đề xuất với sở GD&ĐT trong thực hiện chế độ thu hút, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng cho giáo viên theo năm học hay nhiệm vụ không thường xuyên.	CBQL	176	4,3636	0,73573	140	3,4000	0,65073
		GV	497	4,3702	0,72105	420	3,4024	0,69527
2	Phối hợp công đoàn của nhà trường bảo vệ quyền lợi cho giáo viên trong phân công nhiệm vụ, cử đi đào tạo, tham gia bồi dưỡng, khen thưởng theo năm học hay nhiệm vụ không thường xuyên.	CBQL	176	4,4773	0,64988	140	3,5571	0,70647
		GV	495	4,3111	0,75834	421	3,3599	0,69806

3	Nhà trường có nỗ lực trong thu hút giáo viên giỏi, phù hợp với chiến lược phát triển của nhà trường về làm việc hay cộng tác với nhà trường.	CBQL	176	4,5284	0,60407	140	3,4500	0,71589
		GV	492	4,3598	0,75963	415	3,4036	0,65429
4	Xây dựng và duy trì yêu cầu về khai thác ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại, thiết bị thông minh trong tất cả hay một số hoạt động của nhà trường.	CBQL	176	4,3807	0,61176	142	3,5211	0,59922
		GV	498	4,3072	0,73432	417	3,4113	0,67392
5	Đề xuất với sở GD&ĐT trong thực hiện chế độ thu hút, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng cho giáo viên thực hiện yêu cầu đổi mới giáo dục của Ngành và của nhà trường.	CBQL	176	4,3182	0,74903	140	3,3214	0,63337
		GV	498	4,2269	0,74973	418	3,3158	0,64934
6	Đề xuất với sở GD&ĐT, nhà trường có quyết định phù hợp trong thực hiện chính sách đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng cho giáo viên cốt cán của trường và của tỉnh/thành phố.	CBQL	176	4,3523	0,70976	140	3,3429	0,58906
		GV	497	4,2616	0,73780	419	3,2260	0,64535
7	Nhà trường có quyết định phù hợp trong thực hiện chính sách đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng cho giáo viên thực hiện yêu cầu đổi mới giáo dục của nhà trường.	CBQL	177	4,5198	0,60387	142	3,5831	0,64965
		GV	497	4,3944	0,68200	418	3,4522	0,67590
8	Vận động chính quyền và tổ chức xã hội địa phương tôn trọng, chia sẻ những yêu cầu của nhà trường về giáo dục học sinh.	CBQL	177	4,3729	0,68003	142	3,3155	0,77918
		GV	495	4,1818	0,79680	411	3,2029	0,72794
9	Vận động cha mẹ học sinh tôn trọng, tham gia thực hiện những yêu cầu của nhà trường, của giáo viên chủ nhiệm và giáo viên bộ môn trong giáo dục học sinh.	CBQL	177	4,5198	0,58475	142	3,5338	0,64595
		GV	497	4,2636	0,76262	418	3,3737	0,68155
10	Tham gia vào các hoạt động của địa phương khi có yêu cầu để gắn kết giữa giáo viên của nhà trường và chính quyền, cộng đồng địa phương.	CBQL	177	4,2768	0,72078	142	3,4352	0,65711
		GV	496	4,2097	0,74697	420	3,3214	0,69137

Số liệu Bảng 2 thể hiện các cán bộ quản lý và giáo viên đánh giá tầm quan trọng của việc hiệu trưởng cần có các hoạt động quan tâm đến lợi ích đối với các bên liên quan đến nhà trường với điểm trung bình (ĐTB) rất cao (từ 4,2 đến 4,5). Những việc làm thiết thực của lãnh đạo nhà trường trong tạo điều kiện làm việc; thu hút, sử dụng, đãi ngộ; vận động chính quyền, cộng đồng, cha mẹ học sinh tham gia vào hoạt động giáo dục và tôn trọng người giáo viên,... sẽ tạo động lực làm việc mạnh mẽ cho giáo viên yên tâm công hiến, công tác.

Tuy nhiên kết quả đạt được trên thực tiễn của các nhà trường về những hoạt động nói trên được đánh giá ở mức 3, mức trung bình (ĐTB từ 3,2 đến 3,5).

Là hiệu trưởng khá thành công trong tạo động lực làm việc cho giáo viên dạy môn

chuyên, thầy N.P.T (Hiệu trưởng Trường THPT Chuyên Quốc học Huế), cho rằng: *hiệu trưởng phải là cầu nối giữa giáo viên và lãnh đạo ngành, giữa giáo viên và chính quyền địa phương để tham mưu, đề xuất với lãnh đạo cấp trên có chính sách động viên, khen thưởng kịp thời với thành tích của giáo viên bồi dưỡng học sinh giỏi, ghi nhận cống hiến của họ để giáo viên tiếp tục tâm huyết vượt qua khó khăn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao.*

4.2. Thực trạng thực hiện hoạt động quản lý phù hợp với bối cảnh để tạo động lực làm việc cho giáo viên

Mô hình HRM của Harvard cho rằng các yếu tố tình huống có ảnh hưởng đến sự lựa chọn chiến lược nhân sự của ban quản lý. Vận dụng vào quản lý nguồn nhân lực trong nhà trường

THPT đòi hỏi người hiệu trưởng cần quan tâm đến những yếu tố tình huống bên ngoài nhà trường như quy định pháp lý, thị trường lao động, giá trị xã hội và các yếu tố bên trong như

chiến lược nhà trường và đặc điểm của đội ngũ giáo viên để lựa chọn và thực hiện chính sách, cơ chế quản lý nhằm tạo động lực làm việc cho giáo viên trong nhà trường.

Bảng 3. Thực hiện hoạt động quản lý phù hợp với bối cảnh để tạo động lực làm việc cho giáo viên THPT

TT	Thực hiện hoạt động quản lý phù hợp với bối cảnh	Nhóm	Mức độ quan trọng			Kết quả đạt được		
			N	Mean	SD	N	Mean	SD
1	Có những quyết định quản lý phù hợp với nhu cầu, giá trị văn hoá của giáo viên trong nhà trường.	CBQL	177	4,5424	0,63035	142	3,5183	0,64488
		GV	498	4,2510	0,76863	421	3,2955	0,66750
2	Có tầm nhìn và chiến lược rõ ràng, phù hợp về phát triển đội ngũ giáo viên của nhà trường.	CBQL	177	4,6401	0,47700	142	3,5842	0,69483
		GV	496	4,3004	0,76836	422	3,4379	0,70585
3	Thực hiện kiên định và linh hoạt chiến lược phát triển nghề nghiệp cho các nhóm giáo viên khác nhau trong nhà trường.	CBQL	176	4,4716	0,55476	142	3,4282	0,66208
		GV	497	4,2334	0,77111	422	3,3550	0,62154
4	Có khả năng thu hút, thuyết phục những giáo viên phù hợp với chiến lược phát triển nhà trường về làm việc hay cộng tác với nhà trường.	CBQL	173	4,4913	0,60635	138	3,1072	0,64141
		GV	494	4,2895	0,69423	420	3,1429	0,8261
5	Hiểu đúng và giải thích được những quy định pháp lý về các vấn đề liên quan đến trách nhiệm và quyền lợi của giáo viên.	CBQL	173	4,5491	0,57482	139	3,3871	0,74764
		GV	494	4,1417	0,87573	420	3,2857	0,73272
6	Thực hiện bảo vệ quyền lợi của giáo viên nhà trường đúng quy định pháp luật.	CBQL	173	4,5732	0,53478	139	3,5165	0,73263
		GV	492	4,3882	0,67972	418	3,2880	0,60606
7	Bảo vệ quyền lợi, uy tín cho giáo viên của nhà trường khi có tình huống phát sinh bên trong và ngoài nhà trường.	CBQL	173	4,5983	0,51643	138	3,6406	0,66724
		GV	496	4,3992	0,68307	420	3,4690	0,70226
8	Đảm bảo thời gian để giáo viên chuẩn bị cho giờ dạy, thực hiện hoạt động trải nghiệm, hoạt động giáo dục và nghỉ ngơi hợp lý.	CBQL	173	4,5838	0,52846	139	3,3806	0,71251
		GV	495	4,3495	0,74548	421	3,0713	0,74938
9	Đảm bảo sự hỗ trợ về cơ sở vật chất, thiết bị dạy học và giáo dục cho hoạt động dạy học, giáo dục và trải nghiệm.	CBQL	172	4,5872	0,52811	138	3,2652	0,66613
		GV	490	4,3082	0,76003	420	3,1214	0,71280

Bảng 4. Lựa chọn chính sách quản lý đội ngũ giáo viên nhằm tạo động lực làm việc cho giáo viên THPT. Bảng 3 chỉ ra các nội dung được khảo sát về thực hiện hoạt động quản lý phù hợp với bối cảnh của hiệu trưởng trong tạo động lực làm việc cho giáo viên THPT đều

được đánh giá rất quan trọng (ĐTB từ 4,1 đến 4,6). Trong khi đó, kết quả đạt được mới chỉ ở mức trung bình hoặc trên trung bình (ĐTB từ 3,1 đến 3,6).

Hai hoạt động quản lý có ĐTB cao nhất về mức độ quan trọng là “Có tầm nhìn và chiến

lược rõ ràng, phù hợp về phát triển đội ngũ giáo viên của nhà trường” (4,6401) và “Bảo vệ quyền lợi, uy tín cho giáo viên của nhà trường khi có tình huống phát sinh bên trong và ngoài nhà trường” (4,5983). Rõ ràng, đây là hai item thể hiện rõ vai trò, vị thế của người đứng đầu nhà trường. Mặt khác, số liệu này cũng phù hợp với nhu cầu được giáo viên đánh giá cao là uy tín, giá trị cao quý của nghề.

Về kết quả đạt được, cũng như nội dung quản lý trước, ĐTB về kết quả đạt được thấp hơn nhận thức về tầm quan trọng. Trong đó, nội dung “Có khả năng thu hút, thuyết phục những giáo viên phù hợp với chiến lược phát triển nhà trường về làm việc hay cộng tác với nhà trường”, “Đảm bảo thời gian để giáo viên chuẩn bị cho giờ dạy, thực hiện hoạt động trải nghiệm, hoạt động giáo dục và nghỉ ngơi hợp lý”, “Đảm bảo sự hỗ trợ về cơ sở vật chất, thiết bị dạy học

và giáo dục cho hoạt động dạy học, giáo dục và trải nghiệm” đều được giáo viên đánh giá thấp hơn cả, đạt điểm cận dưới mức trung bình (3,1429 - 3,0713 - 3,1214).

4.3. Thực trạng lựa chọn chính sách quản lý đội ngũ giáo viên nhằm tạo động lực làm việc cho giáo viên

Mô hình Harvard cho rằng quản lý nguồn nhân lực của tổ chức có nội dung chính là *lựa chọn các chính sách HRM*. Trên cơ sở nhận diện được nhu cầu và động cơ làm việc của từng giáo viên trong nhà trường, hiệu trưởng sẽ thiết kế công việc, hệ thống và cách thức khen thưởng phù hợp với các giáo viên của nhà trường để tạo động lực làm việc cho họ, đặc biệt trong giai đoạn hiện nay các nhà trường THPT đang tích cực thay đổi chuẩn bị cho việc thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018.

Bảng 4. Lựa chọn chính sách quản lý đội ngũ giáo viên nhằm tạo động lực làm việc cho giáo viên THPT

TT	Lựa chọn chính sách quản lý đội ngũ giáo viên	Nhóm	Mức độ quan trọng			Kết quả đạt được		
			N	Mean	SD	N	Mean	SD
1	Xây dựng và thực hiện quy định của nhà trường trong phân công nhiệm vụ phù hợp với chuyên môn, nguyện vọng và đặc điểm, điều kiện của cá nhân giáo viên.	CBQL	173	4,6012	0,61701	139	3,5742	0,64091
		GV	494	4,3806	0,75692	416	3,4442	0,63032
2	Xây dựng và quy định nhiệm vụ, trách nhiệm, thời gian làm việc của vị trí việc làm rõ ràng trong nhà trường.	CBQL	173	4,6416	0,51591	139	3,4086	0,63696
		GV	493	4,3367	0,74094	416	3,3481	0,70516
3	Quy định nhiệm vụ, trách nhiệm rõ ràng trong các hoạt động của nhà trường có huy động giáo viên tham gia.	CBQL	173	4,5260	0,67829	136	3,5647	0,64272
		GV	495	4,2889	0,78664	416	3,2313	0,61343
4	Tăng quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội cho giáo viên trong dạy học, giáo dục học sinh.	CBQL	173	4,4798	0,62496	136	3,2706	0,65954
		GV	494	4,3198	0,66416	416	3,2111	0,68496
5	Tạo ra sự đa dạng trong nhiệm vụ được phân công cho giáo viên.	CBQL	171	4,2865	0,73947	135	3,2963	0,69433
		GV	487	4,2382	0,69739	412	3,2617	0,60918
6	Khuyến khích sự giao lưu, hợp tác của giáo viên giữa các tổ chuyên môn và với giáo viên, nhà giáo dục, người khác ngoài nhà trường trong thực hiện nhiệm vụ dạy học, giáo dục và hoạt động trải nghiệm.	CBQL	172	4,4419	0,62323	138	3,3290	0,67311
		GV	491	4,2709	0,64043	417	3,1185	0,70448

7	Thực hiện xét lên lương cho giáo viên đúng quy định, công khai, minh bạch, khách quan.	CBQL	174	4,7701	0,43546	140	3,5929	0,70452
		GV	491	4,5316	0,62313	409	3,4678	0,71517
8	Có chính sách hỗ trợ thu nhập cho giáo viên.	CBQL	173	4,5260	0,58634	137	3,1978	0,64266
		GV	486	4,2942	0,73348	408	3,1779	0,65107
9	Đánh giá, đề xuất với Sở GD&ĐT, chính quyền địa phương, cha mẹ học sinh ghi nhận thành tích đối với giáo viên của nhà trường.	CBQL	174	4,4540	0,68482	139	3,3504	0,71936
		GV	490	4,2286	0,74636	409	3,1778	0,74000
10	Chăm lo tạo môi trường cảnh quan của nhà trường sạch, đẹp, mô phạm	CBQL	173	4,5434	0,69435	138	3,4899	0,69621
		GV	491	4,3320	0,77577	410	3,2024	0,63374
11	Xây dựng khu vực làm việc cho giáo viên và tổ chuyên môn.	CBQL	173	4,5376	0,57570	137	3,3584	0,78920
		GV	490	4,3122	0,76907	412	3,1019	0,69187
12	Xây dựng và duy trì hoạt động của thư viện nhà trường.	CBQL	171	4,4620	0,59657	137	3,1073	0,75316
		GV	484	4,3099	0,69829	411	3,0071	0,67032
13	Chăm lo trang thiết bị phục vụ cho hoạt động nghỉ ngơi, thư giãn và hoạt động tăng cường sức khoẻ cho giáo viên.	CBQL	172	4,4186	0,62996	138	3,2913	0,67700
		GV	487	4,2628	0,72628	411	3,2197	0,60902
14	Duy trì khu vực, dịch vụ trong nhà trường phục vụ nhu cầu giao lưu của giáo viên và giữa giáo viên với học sinh và cha mẹ học sinh.	CBQL	172	4,2267	0,72611	136	3,0691	0,78172
		GV	479	4,2067	0,73259	404	3,0713	0,70524
15	Xây dựng môi trường làm việc tôn trọng nhân phẩm, trung thực, công bằng và đoàn kết.	CBQL	172	4,6860	0,50173	138	3,3261	0,67449
		GV	488	4,3975	0,67346	410	3,1220	0,75623
16	Ban hành và thực hiện chính sách phân công, đánh giá giáo viên công bằng, minh bạch, gắn với kết quả công việc.	CBQL	173	4,7110	0,47952	136	3,3235	0,70849
		GV	487	4,2669	0,76618	412	3,1850	0,74486
17	Tạo cơ hội đa dạng, phù hợp cho giáo viên phát triển nghề nghiệp.	CBQL	173	4,4162	0,61016	136	3,1809	0,75085
		GV	486	4,2860	0,70819	411	3,0903	0,79012
18	Tạo cơ hội phù hợp cho giáo viên thăng tiến nghề nghiệp.	CBQL	173	4,4740	0,61537	134	3,1269	0,64006
		GV	485	4,4474	0,87936	406	3,0828	0,71480
19	Có chính sách và phối hợp với công đoàn, tổ chức xã hội khác chăm lo đời sống tinh thần cho giáo viên.	CBQL	173	4,5318	0,60557	134	3,2313	0,74505
		GV	488	4,3463	0,71716	408	3,0858	0,71448

20	Xây dựng và thực hiện chính sách rõ ràng, công khai, bình đẳng trong hỗ trợ phát triển nghề nghiệp cho giáo viên.	CBQL	173	4,5549	0,56408	134	3,2537	0,67252
		GV	488	4,3156	0,72134	412	3,2612	0,72152
21	Xây dựng và thực hiện quy định phù hợp cho tổ chuyên môn, các bộ phận trong nhà trường để hỗ trợ giáo viên thực hiện hoạt động dạy học, giáo dục STEM, STEAM, dạy học chuyên đề.	CBQL	174	4,4310	0,63915	134	3,2328	0,66882
		GV	490	4,2306	0,73607	411	3,1781	0,60668
22	Chỉ đạo tổ chuyên môn, giáo viên chủ nhiệm, phối hợp với cha mẹ học sinh hỗ trợ giáo viên thực hiện hoạt động giáo dục, hoạt động trải nghiệm.	CBQL	155	4,5161	0,61744	120	3,1417	0,70226
		GV	452	4,3606	0,72982	377	3,0822	0,65521

Bảng 4 cho thấy, ở tiêu chí đánh giá tầm quan trọng, các thầy cô giáo được hỏi đều đánh giá cao hoạt động quản lý đội ngũ giáo viên của các hiệu trưởng. Bên cạnh đó, cũng như ở các bảng số liệu trước, kết quả đánh giá tầm quan trọng luôn cao hơn thực hiện.

Việc “Thực hiện xét lên lương cho giáo viên đúng quy định, công khai, minh bạch, khách quan” có ĐTB tầm quan trọng và kết quả thực hiện cao hơn các nội dung còn lại (CBQL: 4,7701 và 3,5929). Khi đánh giá nhóm nhu cầu cơ bản của giáo viên THPT, thì nhu cầu “Có thu nhập ổn định hàng tháng” được đánh giá là một trong các nhu cầu quan trọng nhất thúc đẩy giáo viên làm việc (xem Bảng 5). Kết quả đánh giá cao nội dung này ở cả CBQL và GV cho thấy có sự thống nhất cao trong việc coi đây là

một việc tạo động lực quan trọng để giáo viên yên tâm công tác, thúc đẩy họ thực hiện tốt nhiệm vụ giảng dạy của mình.

4.4. Thực trạng đánh giá kết quả phát triển đội ngũ giáo viên nhằm tạo động lực làm việc cho giáo viên

Kết quả nhân sự thể hiện ở mức cam kết và năng lực cao của nhân viên liên kết với các tác động lâu dài hơn đối với tổ chức và phúc lợi xã hội, được khung Harvard đề xuất trong quản trị nguồn nhân lực của tổ chức.

Do đó, nghiên cứu tập trung vào khảo sát vào cách thức của người hiệu trưởng trong tạo cơ hội để giáo viên phát triển năng lực nghề nghiệp và thái độ tích cực với công việc và nhà trường.

Bảng 5. Đánh giá kết quả phát triển đội ngũ giáo viên nhằm tạo động lực làm việc cho giáo viên THPT

TT	Đánh giá kết quả phát triển đội ngũ giáo viên	Nhóm	Mức độ quan trọng			Kết quả đạt được		
			N	Mean	SD	N	Mean	SD
1	Quan tâm và đánh giá mong muốn gắn bó với nghề dạy học của giáo viên.	CBQL	173	4,5202	0,56640	137	3,2409	0,64286
		GV	493	4,3813	0,73295	414	3,0498	0,62438
2	Quan tâm và đánh giá mong muốn gắn bó với nhà trường của giáo viên.	CBQL	174	4,5115	0,55598	137	3,2117	0,70116
		GV	490	4,3531	0,73186	411	3,0657	0,68899
3	Đo lường và công bố được sự phát triển về nghề nghiệp của giáo viên trong nhà trường theo chu kỳ năm học.	CBQL	174	4,3793	0,61280	137	3,4146	0,69648
		GV	490	4,2082	0,70485	414	3,2348	0,74263
4	Quan tâm đến chi phí về thời gian, tài chính, công sức của giáo viên trong thực hiện nhiệm vụ và phát triển nghề nghiệp.	CBQL	174	4,4310	0,61142	137	3,3657	0,66892
		GV	485	4,2598	0,69157	408	3,1603	0,62205

Kết quả khảo sát đánh giá về phát triển đội ngũ giáo viên cho thấy nhận thức về tầm quan trọng của nội dung quản lý này được đánh giá rất cao (ĐTB 4,2 đến 4,5). Điều đó phản ánh các CBQL và giáo viên thể hiện sự yên tâm gắn bó với ngành, với nhà trường, trên cơ sở đó giáo viên tìm thấy động lực làm việc và kết quả này có thể giải thích được. Về mặt kết quả đạt được, ĐTB đánh giá vẫn thấp hơn ĐTB mức độ quan trọng, thường chỉ ở mức trung bình (3,0 đến 3,4).

4.5. Thực trạng đánh giá sự phát triển nghề nghiệp của giáo viên, hiệu quả giáo dục của nhà trường và tăng trưởng của xã hội nhằm tạo động lực làm việc cho giáo viên

Quay trở lại với các nội dung tạo động lực làm việc cho giáo viên, tiếp tục xem xét nhóm nội dung đánh giá về hiệu quả quản lý nguồn nhân lực của nhà trường.

Hiệu quả dài hạn của quản lý nguồn nhân lực theo mô hình Harvard đề xuất có tính đến sự phân biệt giữa ba cấp độ: cá nhân, tổ chức và xã hội. Vì vậy, trong quản lý của hiệu trưởng cần chú ý đến đánh giá và khen thưởng kịp thời, tương xứng với nỗ lực của giáo viên; chất lượng giáo dục của nhà trường được cộng đồng, cha mẹ

học sinh và học sinh thừa nhận; nhà trường thực hiện mục tiêu cung cấp nguồn nhân lực đạt trình độ giáo dục phổ thông cho địa phương.

Bảng số liệu 6 một lần nữa thể hiện phần đánh giá về tầm quan trọng có kết quả cao hơn phần đánh giá về kết quả đạt được.

ĐTB trong nhận thức khẳng định các nội dung khảo sát được đánh giá mức rất quan trọng và quan trọng (4,1 đến 4,5), còn ĐTB trong kết quả thực hiện chỉ đạt mức trung bình và trên trung bình (3,1 đến 3,5).

Item “Quan tâm và đánh giá sự hài lòng, cảm thấy hạnh phúc của giáo viên trong công việc” được CBQL và GV cùng đánh giá là quan trọng nhất (4,5402; 4,4350) và thực hiện tốt nhất (3,4544; 3,3799). Còn item “Cùng với giáo viên trong trường đánh giá được sự cải thiện kết quả giáo dục của học sinh” được CBQL đánh giá quan trọng nhất và kết quả đạt được ở mức cao nhất (4,5115; 3,5263). Giáo viên cho rằng các nhà trường chưa thật sự quan tâm được đến những nội dung liên quan đến tạo động lực làm việc cho giáo viên qua việc làm cho cộng đồng thừa nhận công hiến của giáo dục (item 5, 6).

Bảng 6. Đánh giá sự phát triển nghề nghiệp của giáo viên, hiệu quả giáo dục của nhà trường và tăng trưởng của xã hội

TT	Đánh giá sự phát triển nghề nghiệp của giáo viên, hiệu quả giáo dục của nhà trường và tăng trưởng của xã hội.	Nhóm	Mức độ quan trọng			Kết quả đạt được		
			N	Mean	SD	N	Mean	SD
1	Quan tâm và đánh giá sự hài lòng, cảm thấy hạnh phúc của giáo viên trong công việc.	CBQL	174	4,5402	0,57510	136	3,4544	0,76863
		GV	492	4,4350	0,67682	413	3,3799	0,64239
2	Cùng với giáo viên đánh giá được sự cải thiện kết quả học tập của học sinh	CBQL	174	4,5115	0,55598	137	3,5263	0,68592
		GV	492	4,3638	0,76571	412	3,3704	0,79070
3	Cùng với giáo viên trong trường đánh giá được sự cải thiện kết quả giáo dục của học sinh.	CBQL	173	4,5029	0,55640	136	3,3912	0,72536
		GV	489	4,3395	0,72661	412	3,3068	0,73379
4	Đánh giá chi phí về thời gian, tài chính, công sức của nhà trường trong giải quyết vấn đề sinh không mong muốn.	CBQL	173	4,3006	0,63963	137	3,4438	0,72628
		GV	492	4,1870	0,73990	412	3,1981	0,70187
5	Cùng với giáo viên, cha mẹ học sinh, học sinh, chính quyền, cộng đồng đánh giá sự thay đổi uy tín xã hội của nhà trường.	CBQL	174	4,4770	0,60541	137	3,4460	0,77213
		GV	492	4,3272	0,66375	412	3,2534	0,79049

6	Đo lường và có minh chứng về sự đánh giá của chính quyền, cộng đồng về sự đóng góp của nhà trường cho giáo dục địa phương.	CBQL	174	4,3276	0,65547	137	3,4365	0,76128
		GV	492	4,2642	0,69863	413	3,1935	0,63217
7	Đo lường sự tăng trưởng trong đánh giá của Sở GD&ĐT về kết quả giáo dục, xếp hạng của nhà trường.	CBQL	174	4,4655	0,62368	137	3,3898	0,72287
		GV	490	4,2510	0,71805	410	3,2951	0,75638

5. Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực làm việc cho giáo viên trường trung học phổ thông

Kết quả khảo sát cho thấy, việc tạo động lực làm việc cho giáo viên đã được các hiệu trưởng trường trung học phổ thông quan tâm và thực hiện với những kết quả nhất định, được giáo viên thừa nhận. Tuy nhiên, vẫn có sự chênh lệch giữa nhận thức và kết quả thực hiện với xu hướng cả hiệu trưởng và giáo viên đều đánh giá các nội dung tạo động lực đều quan trọng nhưng kết quả thực hiện mới dừng lại ở mức trung bình và cận dưới mức cao.

Các kết quả nghiên cứu thực trạng tạo động lực làm việc của giáo viên THPT là cơ sở để đề xuất hệ thống biện pháp sát hợp, góp phần khắc phục tồn tại, hạn chế; từ đó cải thiện, đổi mới, nâng cao chất lượng dạy học, giáo dục học sinh. Cần coi động lực làm việc của giáo viên là nhân tố quan trọng cho sự ổn định, phát triển nhà trường và các biện pháp tạo động lực làm việc để thúc đẩy giáo viên tích cực, hăng say và sáng tạo thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018 bao gồm:

Biện pháp 1: Kiến tạo bộ máy nhà trường ổn định, tích cực. Đây là biện pháp trọng tâm trong tạo động lực làm việc cho giáo viên trong nhà trường cần được hiệu trưởng đặc biệt quan tâm. Bởi trong nhà trường, việc chuẩn bị kế hoạch nhân sự tốt, cùng với phân công công việc hợp lý sẽ quyết định rất lớn đến tạo động lực làm việc tích cực cho mọi người và mang lại hiệu quả chất lượng lao động cũng như thành công trong chiến lược xây dựng và phát triển của cơ sở giáo dục.

Mô hình Harvard cho rằng nội dung chính của quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức chính là *lựa chọn các chính sách HRM*. Kết quả khảo sát của luận án cho thấy một loạt các nội dung được cả hiệu trưởng và giáo viên đánh giá rất

quan trọng nhưng kết quả đạt được chỉ ở mức trung bình và trên trung bình như: “Xây dựng và thực hiện quy định của nhà trường trong phân công nhiệm vụ phù hợp với chuyên môn, nguyện vọng và đặc điểm, điều kiện của cá nhân giáo viên”, “Xây dựng và quy định nhiệm vụ, trách nhiệm, thời gian làm việc của vị trí việc làm rõ ràng trong nhà trường”, “Quy định nhiệm vụ, trách nhiệm rõ ràng trong các hoạt động của nhà trường có huy động giáo viên tham gia”, “Chăm lo tạo môi trường cảnh quan của nhà trường sạch, đẹp, mô phạm”, “Xây dựng khu vực làm việc cho giáo viên và tổ chuyên môn”, “Chỉ đạo tổ chuyên môn, giáo viên chủ nhiệm, phối hợp với cha mẹ học sinh hỗ trợ giáo viên thực hiện hoạt động giáo dục, hoạt động trải nghiệm”.

Biện pháp 2: Xây dựng kế hoạch giáo dục phù hợp với thực tiễn. Biện pháp này nhằm làm cơ sở phối hợp hành động giữa các cá nhân, tổ chức và nhà trường, thống nhất hành động trong tập thể để đạt mục tiêu; khích lệ cán bộ, giáo viên đổi mới phương pháp dạy học, đánh giá, tổ chức hoạt động giáo dục đa dạng, phong phú; để mọi thành viên trong nhà trường thực hiện hoàn thành kế hoạch năm học một cách thuận lợi, hiệu quả nhất, đảm bảo cho sự phát triển của nhà trường theo từng mốc thời gian.

Biện pháp này hướng đến việc giải quyết và khắc phục thực trạng khảo sát cho thấy, các trường THPT khu vực Bắc Trung Bộ hiện nay trong tạo động lực làm việc cho giáo viên còn có những hạn chế nhất định trong thực hiện kiên định và linh hoạt chiến lược phát triển nghề nghiệp cho các nhóm giáo viên khác nhau trong nhà trường, còn chưa quan tâm thoả đáng đến ra những quyết định quản lý phù hợp với nhu cầu, giá trị văn hoá của giáo viên trong nhà trường, cũng như đảm bảo thời gian, cơ sở vật chất cho hoàn thành nhiệm vụ.

Biện pháp 3: Phát huy hiệu quả hệ thống quy chế, quy định quản lý, điều hành. Biện pháp này nhằm tập trung vào việc giải quyết những hạn chế của thực tiễn các nhà trường, kết hợp hài hòa được các điều kiện, các yếu tố tác động ở trong và ngoài nhà trường để xây dựng, ban hành các văn bản quy định vừa mang tính cụ thể vừa mang tính toàn diện phù hợp với nguyện vọng của mọi đối tượng thành viên trong nhà trường, tạo điều kiện để mỗi thành viên thực hiện thuận lợi, chủ động theo phương châm “*làm việc theo kế hoạch, giải quyết công việc theo quy trình, điều hành theo quy chế*”.

Một trong những thành tố của mô hình quản lý nguồn nhân lực Harvard mà nghiên cứu dựa vào để triển khai nội dung khảo sát là là *yếu tố tình huống* có ảnh hưởng đến sự lựa chọn chiến lược nhân sự của ban quản lý. Vận dụng vào quản lý nguồn nhân lực trong nhà trường THPT đòi hỏi người hiệu trưởng cần quan tâm đến những yếu tố tình huống bên trong và bên ngoài nhà trường như quy định pháp lý, thị trường lao động, giá trị xã hội và chiến lược nhà trường và đặc điểm của đội ngũ giáo viên để lựa chọn và thực hiện chính sách, cơ chế quản lý nhằm tạo động lực làm việc cho giáo viên trong nhà trường. Kết quả khảo sát cho thấy, giáo viên và hiệu trưởng nhà trường đánh giá cao tầm quan trọng nhưng kết quả thực hiện của hiệu trưởng các trường THPT được khảo sát còn hạn chế của các hoạt động như: “*Hiểu đúng và giải thích được những quy định pháp lý về các vấn đề liên quan đến trách nhiệm và quyền lợi của giáo viên*”, “*Thực hiện bảo vệ quyền lợi của giáo viên nhà trường đúng quy định pháp luật*”, “*Bảo vệ quyền lợi, uy tín cho giáo viên của nhà trường khi có tình huống phát sinh bên trong và ngoài nhà trường*”,...

Biện pháp 4: Đổi mới, nâng cao chất lượng về chế độ chính sách và công tác thi đua khen thưởng. Biện pháp này nhằm giúp hiệu trưởng thực hiện động viên khen thưởng tạo động lực cho giáo viên với mục tiêu làm sao để giáo viên thấu hiểu vinh quang và trách nhiệm của mình, tự chủ, tự giác làm việc; đến với nghề dạy học bằng tất cả đam mê; tham gia vào các hoạt động giáo dục một

cách hào hứng, đặt trọn cái tâm của mình vào trong từng tiết giảng, trang giáo án,... Và dĩ nhiên khi đã có động lực thì dù khó khăn nào các thầy giáo, cô giáo cũng sẽ vượt qua để tạo ra các sản phẩm giáo dục có chất lượng cao.

Mô hình HRM Harvard đề xuất cần đánh giá được *Kết quả nhân sự* và *Hiệu quả dài hạn* trong quản lý nguồn nhân lực, thể hiện ở mức cam kết và năng lực cao của nhân viên liên kết với các tác động lâu dài hơn đối với tổ chức và phúc lợi xã hội. Kết quả khảo sát về hai nội dung này trong tạo động lực làm việc cho giáo viên trường THPT cũng nhận thấy rằng, hiệu trưởng đã quan tâm đến mong muốn gắn bó với nghề dạy học và với nhà trường của giáo viên, đến sự hài lòng, cảm nhận hạnh phúc của giáo viên trong công việc. Tuy nhiên, kết quả khảo sát cũng chỉ ra giáo viên cho rằng các nhà trường chưa thật sự quan tâm được đến những nội dung liên quan đến tạo động lực làm việc cho giáo viên qua việc làm cho cộng đồng thừa nhận công hiến của giáo dục. Trong khi đó, một trong năm động cơ mạnh nhất được đa số tán thành là giáo viên làm việc vì “*Nghề được xã hội tôn trọng, kính trọng*”; “*Ý thức về vai trò, sứ mệnh của người giáo viên*”.

Biện pháp 5. Hình thành văn hóa tổ chức nhằm tích cực hóa môi trường làm việc. Biện pháp này nhằm phát triển nhà trường bền vững trên cơ sở củng cố thành tựu, giá trị tích cực của nhà trường, của giáo viên trong văn hoá tổ chức.

Hiệu trưởng tạo động lực làm việc cho giáo viên bằng việc hướng tới xây dựng giá trị khuyến khích giáo viên chủ động học hỏi, sáng tạo, phát triển nghề nghiệp cho giáo viên; hạn chế tiêu cực và xung đột, hỗ trợ điều phối và kiểm soát; xây dựng môi trường sư phạm lành mạnh, hiện đại, hỗ trợ tích cực các hoạt động giảng dạy, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng của giáo viên trung học phổ thông.

Tài liệu tham khảo

- [1] J. Bratton, J. Gold, Human resource management: theory and practice, 6th edition, Palgrave, 2017.
- [2] M. Armstrong, A handbook of Human resource management practice, 10th edition, Kogan Page, 2006.

- [3] G.M. Steyn, E.J van Niekerk, *Human Resources Management in Education*, 2nd Edition, ISBN: 978-1868886869, Unisa Press, Pretoria, 2006.
- [4] S. Blandford, *Managing professional development in schools*, London and New York, Routledge, 2005.
- [5] N.D. Tri, *Curriculum for managing the training process in schools*, Hanoi Science and Technics Publishing House, 2010 (in Vietnamese).
- [6] N.T. Binh, *Independently national topics summary report "Research and propose solutions to reform the training and advancement of general teachers"*, 2013 (in Vietnamese).
- [7] N.T.M. Loc, *The career and profession of the teacher*, The Vietnamese National Institute of Educational Science Magazine (number 112), 2004 (in Vietnamese).
- [8] Science International Convention, *The experience from Malasia and Singapore in educating - training teachers, administrators of general education institution and education lecturers*, Vietnam National University Press, Hanoi, 2017.
- [9] C.P. Bulach, Clete-Pickett, W. B. Diana, *Mistakes Educational leaders*, Eric Digest Number 122, 1998.
- [10] C. Cardno, *Secondary School Principals as Curriculum Leaders, A New Zealand Study*, 2003.
- [11] The Department of Education, *Monitoring, evaluation in schools, Supporting educational management innovation project - SREM*, 2010 (in Vietnamese).
- [12] G. Cawelti, *Portraits of six Benchmark Schools: Diverse Approaches to Improving Student Achievement*, Educational Research Service, 1999.
- [13] R.M. Ingersoll, "Teacher Turnover and Teacher Shortages: An Organizational Analysis.", *American Educational Research Journal* 38(3) (2001).
- [14] T.J. Sergiovanni, *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*, Allyn & Bacon Publisher, Massachusetts, USA, 2008.
- [15] K.S. Finnigan, *Principal leadership and teacher motivation under high-stakes accountability policies*, *Leadership and Policy in Schools* 9 (2010) 161-189.
- [16] N. Paul, *Top 5 Motivation Theories*, © www.free-management-ebooks.com (accessed 01 March 2020).