

# VAI TRÒ CỦA HIỆU TRƯỞNG TRONG VIỆC TẠO ĐỘNG LỰC CHO GIÁO VIÊN NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ GIÁO DỤC TRONG NHÀ TRƯỜNG

HÀ NGUYỄN BẢO KHUYẾN (\*)

**TÓM TẮT:** Trong một tập thể, mỗi cá nhân thường có nhu cầu khác nhau từ đó dẫn đến động lực làm việc khác nhau. Vì vậy, để quản lý nhà trường hiệu quả, người hiệu trưởng phải có sự hiểu biết cơ bản về các loại nhu cầu của giáo viên cũng như có kiến thức về các loại động lực, các yếu tố tạo động lực cho các cá nhân trong tập thể nhà trường. Với những kiến thức cơ bản về nhu cầu và động lực của giáo viên, bài viết đưa ra một số biện pháp đòi hỏi người hiệu trưởng phải có sự kết hợp khéo léo, nhuần nhuyễn để mọi thành viên trong nhà trường có được động lực lâu dài nhằm thực hiện tốt hoạt động giáo dục.

**Từ khóa:** nhu cầu của giáo viên, động lực, động lực bên trong, hoạt động của hiệu trưởng.

**ABSTRACT:** Each person in an organization often has different needs. Therefore, they will have different kind of working motivations. As the result, in order to manage the school effectively, the principal has to understand his teachers needs as well as their working motivation. This writing also suggest some ways the principal can do to motivate his teachers to try their best to do their jobs which leads to the school's success.

**Key words:** teacher's need, motivation, intrinsic motivation, principal's activities.

## 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG LỰC VÀ NHU CẦU CỦA NGƯỜI GIÁO VIÊN

### 1.1. Khái niệm động lực

Động lực làm việc chính là sự khao khát và tự nguyện của một người để phát huy và nỗ lực có định hướng nhằm đạt được các mục tiêu của cá nhân và của tổ chức mà người đó là một thành viên. Nhờ có động lực làm việc mà người lao động có được sự nỗ lực, sự cam kết và sáng tạo trong công việc để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao (Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, 2004).

Động lực làm việc của một người thường do khao khát đạt được một mục tiêu nào đó, mang tính tự nguyện nên giúp người ấy hăng hái làm việc, phát huy sức mạnh bên trong để vượt qua những khó khăn, thử thách nhằm làm tốt công việc. Một người có động lực có thể làm được nhiều hơn những gì họ được yêu cầu hay người khác mong

đợi. Người có động lực làm việc tích cực, duy trì nhịp độ làm việc và tự định hướng vào các mục tiêu quan trọng (Frederick, 1993).

Với giáo viên, để tạo nên động lực của việc đổi mới hoạt động giáo dục, hiệu trưởng cần tác động đến nhu cầu được tôn trọng, được tự khẳng định mình, đồng thời có sự đồng viên về tinh thần và bồi dưỡng vật chất thích đáng, tương xứng với khả năng và sự cống hiến của mỗi người (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2016).

Các yếu tố tạo nên động lực làm việc của đội ngũ giáo viên và nhân viên trong nhà trường rất đa dạng. Có thể là:

- Thành tích	- Sự tự chủ
- Sự công nhận	- Sự tôn trọng
- Bản thân công việc	- Nhận thức được ý nghĩa của công việc
- Trách nhiệm	(Robert, 2005)
- Cơ hội phát triển	

(\*) Thạc sĩ. Trường Trung học phổ thông Bùi Thị Xuân, Đà Lạt - Lâm Đồng.

## **1.2. Động lực bên trong và động lực bên ngoài**

**1.2.1. Động lực bên trong:** con người tham gia vào các hoạt động vì chính bản thân hoạt động đó như là theo đuổi một trách nhiệm hay sự phát triển tiềm năng của bản thân (Stefaine, 2006). Đây là động lực từ bên trong con người. Động lực có từ sự hài lòng khi một người hoàn thành một nhiệm vụ hoặc khi người đó có được sự hài lòng do đã giải quyết được một vấn đề đầy thử thách (Marina, 2010).

Động lực từ bên trong là yếu tố thúc đẩy bản thân; làm ảnh hưởng đến hành vi con người theo một cách đặc biệt hoặc chiều hướng đặc biệt. Những yếu tố này bao gồm tinh thần trách nhiệm, sự tự do hành động hoặc sử dụng các kỹ năng, sở thích, tham gia các công việc khó khăn để phát triển bản thân. Động lực bên trong có tác dụng sâu sắc và lâu dài bởi vì nó có ở bên trong mỗi người, không phải sự áp đặt từ bên ngoài (Michael, 2002).

Động lực bên trong quan trọng hơn động lực bên ngoài vì thông qua xu hướng động lực tự nhiên này, con người phát triển khả năng nhận thức xã hội và khả năng vật lí.

**1.2.2. Động lực bên ngoài:** động lực từ bên ngoài là những gì làm cho những người bị thúc đẩy bao gồm phần thưởng như tăng lương, khen thưởng, thăng tiến và trừng phạt hay phê bình. Động lực từ bên ngoài có thể có tác dụng tức thời và mạnh mẽ (Michael, 2002).

Động lực bên ngoài hình thành khi hành động được thực hiện để đạt được kết quả mà tách biệt hẳn với hành động đó. Trong công việc, động lực bên ngoài là mong muốn thỏa mãn những nhu cầu hoặc mục đích không liên quan gì đến công việc như một người làm việc chỉ đơn thuần là để kiếm tiền (Frey và Osterloh, 2002).

## **1.3. Khái niệm nhu cầu**

Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý phức tạp của sinh vật và là đối tượng nghiên cứu của tất cả các ngành sinh học và xã hội. Trong mỗi ngành, nhu cầu được định nghĩa là không giống nhau bởi mang tính chuyên biệt của ngành. Tuy nhiên, trong phạm vi nhận thức chung nhất thì nhu cầu được hiểu là tính chất của cơ thể sống, biểu hiện trạng thái thiếu hụt của chính cá thể đó và do đó phân biệt được nó với môi trường sống. Nhu cầu là yếu tố thúc đẩy con người hành động (Wiener, 1953). Trong một tổ chức, nhu cầu của các thành viên là đa dạng. Người quản lý chỉ kiểm soát những nhu cầu có liên quan tới hiệu quả làm việc của cá nhân. Việc thỏa mãn nhu cầu nào đó của cá nhân đồng thời tạo ra một nhu cầu khác theo định hướng của nhà quản lý mới điều khiển và kiểm soát được cá nhân (Nguyễn Thị Hồng Hải và Nguyễn Thị Thanh Thúy, 2016).

**1.3.1. Nhu cầu về vật chất:** là những nhu cầu cơ bản nhất đảm bảo cuộc sống con người như ăn, mặc, ở, đi lại. Đây cũng là động lực chính khiến người lao động làm việc. Xã hội càng phát triển khiến nhu cầu của con người có xu hướng chuyển từ nhu cầu về lượng sang nhu cầu về chất.

**1.3.2. Nhu cầu về tinh thần:** là những nhu cầu đòi hỏi con người đáp ứng được những điều kiện để tồn tại và phát triển về mặt trí lực. Xã hội phát triển khiến nhu cầu tinh thần cũng ngày được nâng lên cụ thể gồm nhu cầu về học tập để nâng cao trình độ, nhu cầu thẩm mỹ và giao tiếp xã hội, nhu cầu công bằng xã hội (Nguyễn Thị Hồng Hải và Nguyễn Thị Thanh Thúy, 2016).

**1.3.3. Nhu cầu về thành tích:** được thỏa mãn khi một người hoàn thành những nhiệm vụ khó khăn, đạt mức hoàn hảo hoặc tìm được cách làm tốt hơn. Đây là những người hoàn thành nhiệm vụ nhờ vào những nỗ lực và khả năng của chính bản thân. Họ thích những công việc mang tính sáng tạo; mong muốn nhận được sự phản hồi thường xuyên

và cụ thể về việc làm của mình; hứng thú với việc trải nghiệm và đạt được những mục tiêu mang tính thách thức.

*1.3.4. Nhu cầu được tôn trọng:* có ở những người tự đánh giá mình dựa trên các giá trị đạo đức, tôn giáo hay những điều mà người khác nghĩ về họ. Nhu cầu này được thỏa mãn khi một người nhận được sự ca ngợi, phần thưởng, sự thăng tiến từ các yếu tố bên ngoài. Người có nhu cầu được tôn trọng có thể được thỏa mãn khi đạt được danh tiếng, địa vị xã hội, trở thành thành viên của một tổ chức nổi tiếng.

*1.3.5. Nhu cầu về quyền lực:* được thỏa mãn bằng việc gây ảnh hưởng tới người khác và đánh thức cảm xúc trong họ. Đây là nhu cầu được chiến thắng trong tranh luận, đánh bại đối phương, chỉ huy một nhóm. Người có nhu cầu về quyền lực thường tìm kiếm những vị trí quyền lực để gây ảnh hưởng đến người khác.

*1.3.6. Nhu cầu về liên kết:* là nhu cầu được mọi người yêu thích và chấp nhận. Người có nhu cầu này tìm thấy sự yêu thích trong các giao tiếp xã hội với bạn bè, thích làm việc cùng người khác với tư cách là một thành viên của một nhóm.

*1.3.7. Nhu cầu an toàn:* là nhu cầu về sự an toàn trong công việc và thu nhập. Người có nhu cầu an toàn thường tìm công việc ổn định với ít khả năng bị sa thải hoặc giải thể. Họ thường tránh những công việc có mức độ rủi ro cao; tránh đưa ra những quyết định rủi ro mà họ phải chịu trách nhiệm (Gary, 1990).

Trong một tổ chức mỗi thành viên khác nhau có những nhu cầu khác nhau nhưng đều có những nhu cầu chung cơ bản sau: nhu cầu được hỗ trợ, được lắng nghe, được nhận biết, được khuyến khích, được tin cậy, được nhận thức và đánh giá, được am hiểu, được giúp làm rõ ý tưởng, được giúp phát triển kỹ năng, khả năng và nhu cầu được thử thách, phát triển. Khi văn hóa tổ chức đáp ứng những điều này, các thành viên dường

như làm việc chăm chỉ hơn, ràng buộc nhiều hơn về ý thức, mục đích hướng dẫn nhiều hơn. Người lãnh đạo cần lưu ý tạo ra văn hóa thỏa mãn những nhu cầu trên để đưa tổ chức đến thành công (Patrick, 2004).

Trong nhà trường, người cán bộ, giáo viên, nhân viên không chỉ chú ý đến lợi ích kinh tế, sự công bằng trong hưởng thụ mà còn muốn nhận được nhiều thứ khác ngoài tiền bạc. Họ luôn muốn phát triển khả năng, năng lực cũng như tiềm năng của mình. Họ mong muốn được đối xử với sự tôn trọng và xứng đáng phải được xem xét như một con người toàn diện góp phần cống hiến sức lực để hoàn thành nhiệm vụ trong nhà trường (Nguyễn Đức Thái, 2010).

#### **1.4. Một số yếu tố ảnh hưởng tới động lực của giáo viên ở trường phổ thông**

*1.4.1. Các yếu tố thuộc về cá nhân* bao gồm mục tiêu, tính cách và năng lực của mỗi người giáo viên. Khi người giáo viên có mục tiêu đi cùng với mục tiêu phát triển của nhà trường; bản thân có tính cách phù hợp với môi trường, công việc giảng dạy đồng thời lại được giao phó những công việc đúng với năng lực của cá nhân thì người giáo viên ấy sẽ có động lực cao trong công việc.

#### *1.4.2. Các yếu tố thuộc về công việc trong nhà trường*

Tính hấp dẫn của công việc đối với giáo viên không chỉ là một công việc như mong muốn mà còn là sự kiểm soát đối với công việc, sự ủng hộ của hiệu trưởng trong quá trình làm việc, những phần thưởng, trợ cấp đối với công việc.

Công việc của người giáo viên đòi hỏi có mục tiêu rõ ràng, giúp họ xác định được những việc cụ thể cần phải làm để đạt được mục tiêu đặt ra. Công việc này cũng đòi hỏi có sự ảnh hưởng, tác động nhất định đến các thành viên, tổ chức trong nhà trường. Đảm nhận công việc có tầm quan trọng cũng là một cách để người giáo viên khẳng định

vai trò của mình trong tổ chức, từ đó có nhiều động lực làm việc.

#### 1.4.3. Các yếu tố thuộc về nhà trường

Văn hóa nhà trường là những giá trị, hoạt động gắn với truyền thống, danh tiếng của nhà trường. Văn hóa nhà trường tốt sẽ tạo sự gắn kết giữa các thành viên, giúp việc quản lý nhà trường trở nên dễ dàng hơn; làm giáo viên có cảm hứng và động lực trong làm việc.

Phong cách lãnh đạo của hiệu trưởng là cơ sở để người giáo viên đặt niềm tin, có sự tin tưởng vào tính đúng đắn và hiệu quả của công việc. Do vậy, người hiệu trưởng cần xác định cho mình một phong cách lãnh đạo phù hợp nhất với đặc điểm của nhà trường, với môi trường làm việc để có thể phát huy cao nhất khả năng đồng thời khai thác tiềm năng của các thành viên trong tổ chức nhằm đạt mục tiêu của nhà trường.

Môi trường làm việc gồm tập hợp các yếu tố tác động tới trạng thái chức năng cơ thể con người, khả năng làm việc, thái độ lao động, sức khỏe, quá trình tái sản xuất sức lao động và hiệu quả lao động. Nếu môi trường làm việc thuận lợi, giáo viên sẽ thấy thoải mái về tinh thần, qua đó động lực làm việc sẽ tăng lên nhân (Nguyễn Thị Hồng Hải và Nguyễn Thị Thanh Thúy, 2016).

## 2. THỰC TRẠNG VỀ NHẬN THỨC VÀ HÀNH ĐỘNG CỦA HIỆU TRƯỞNG ĐỐI VỚI VIỆC TẠO ĐỘNG LỰC CHO GIÁO VIÊN Ở TRƯỜNG PHỔ THÔNG

Trên thực tế ở các nhà trường phổ thông hiện nay, hiệu trưởng chưa quan tâm nhiều đến vấn đề tạo động lực cho giáo viên. Việc tạo động lực cho giáo viên chỉ mới được thể hiện ở một vài yếu tố như việc khen thưởng vào các đợt thi đua, việc tăng lương trước thời hạn hoặc đề xuất các cấp quản lý cao hơn khen thưởng. Tuy nhiên, các hình thức tạo động lực trên chỉ phù hợp với một số ít các thành viên trong nhà

trường, chưa kích thích được toàn thể đội ngũ giáo viên.

Hiệu trưởng nhà trường không có nhiều nghiên cứu cũng như chưa được tham dự các chương trình tập huấn, bồi dưỡng, đào tạo về việc tìm hiểu nhu cầu của giáo viên hay các cách thức để tạo động lực bên trong, là cái lâu dài để thúc đẩy giáo viên làm việc.

Nhiều giáo viên trong nhà trường, nhất là những giáo viên lớn tuổi không còn động lực mạnh mẽ để làm việc, sáng tạo; họ trở nên mệt mỏi, không muốn đổi mới, chỉ mong muốn hoàn thành những công việc quen thuộc thường ngày dẫn đến thiếu sự hấp dẫn trong giảng dạy, làm giảm động lực trong học tập của học sinh.

## 3. MỘT SỐ BIỆN PHÁP GIÚP HIỆU TRƯỞNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO GIÁO VIÊN

### 3.1. Xây dựng niềm tin cho đội ngũ

Bản thân người hiệu trưởng, người đứng đầu, dẫn dắt nhà trường cần phải là một chỗ dựa tin cậy để các thành viên đặt niềm tin. Tin tưởng rằng mình đang đi trên một con đường đúng đắn được dẫn dắt bởi người tài đức là nền móng quan trọng để giáo viên xây dựng động lực tích cực làm tốt công việc của nhà trường.

Người hiệu trưởng phải xác định rõ mục tiêu của nhà trường (ngắn hạn và dài hạn) cũng như mục tiêu của bản thân để có được động lực từ đó kích thích bản thân và dẫn dắt, động viên đội ngũ cùng đạt được mục tiêu đề ra. Người lãnh đạo không chỉ nói được mà còn phải làm được, là người tiên phong có những hành động, quyết sách phù hợp hướng đến đích mà mình đã đặt ra; tâm huyết với nhà trường.

Bên cạnh đó, hiệu trưởng cần phải luôn chú trọng hoàn thiện nhân cách bản thân, là tấm gương để mọi người học tập; có khả năng xử lý thỏa đáng mọi mối quan hệ để đoàn kết mọi người thành một khối; luôn giữ

danh dự trong lời nói và hành động, đối xử chân thành để có được lòng tin của mọi người; trong công việc cần linh hoạt, quyết đoán, tác phong khoa học để tận dụng thời cơ tốt nhất phát triển nhà trường.

### **3.2. Tạo động lực bên ngoài**

Xây dựng cơ chế thưởng, phạt rõ ràng, công minh, đồng thời thực hiện nghiêm túc những qui định đã đề ra, giúp giáo viên nhìn thấy kết quả trước mắt họ có thể đạt được là một trong những cách tạo động lực cho đội ngũ.

Khi phân công công việc, chú trọng đến năng lực, sở trường của mỗi cá nhân đồng thời xem xét trong tổng thể chung độ đồng đều của các công việc trong tổ chức; có sự phân tích, nhận định rõ ràng để giáo viên thấy được mình ngang bằng với mọi người.

Tạo môi trường làm việc đáp ứng những nhu cầu cơ bản nhất của giáo viên như điều kiện vệ sinh, nước uống, chỗ nghỉ ngơi, chế độ làm việc v.v.

### **3.3. Tạo động lực bên trong**

Tạo điều kiện thuận lợi tối đa để giáo viên có thể làm tốt công việc được giao; tin tưởng vào khả năng của các cá nhân khi giao nhiệm vụ; có sự phản hồi tích cực, động viên kịp thời trong quá trình làm việc để duy trì động lực của giáo viên; trao quyền và sự tự chủ nhất định trong phạm vi cho phép để các cá nhân chủ động, sáng tạo thực hiện hiệu quả công việc của mình.

Bồi dưỡng, tạo điều kiện để các cá nhân được học tập, nâng cao năng lực của bản thân cũng là một biện pháp tích cực giúp tạo

động lực và nâng cao hiệu quả công việc của tổ chức. Nếu không được bồi dưỡng, nâng cao trình độ, người giáo viên có xu hướng đứng lại, ngại thay đổi, lâu ngày dẫn tới nhàm chán với công việc cứ lặp đi lặp lại; mất động lực làm việc.

### **3.4. Xây dựng văn hóa nhà trường**

Dựa trên các giá trị sống được thế giới thừa nhận, kết hợp với các giá trị văn hóa của dân tộc, hiệu trưởng xây dựng và phát huy một số giá trị cốt lõi trở thành giá trị của nhà trường để tập thể giáo viên và học sinh luôn ý thức được những giá trị tốt đẹp, dẫn đến có suy nghĩ và hành động tích cực nhằm duy trì động lực dạy và học. Một số giá trị cốt lõi có thể xây dựng trong nhà trường như tôn trọng, trung thực, yêu thương, đoàn kết, trách nhiệm.

Từ những giá trị cốt lõi của nhà trường, qua nhiều thế hệ sẽ hình thành nên truyền thống và văn hóa đặc trưng của nhà trường. Một nhà trường có nhiều truyền thống tốt đẹp và có văn hóa sẽ là niềm tự hào cho các thành viên; là động lực để giáo viên tiếp tục cố gắng làm tốt hơn để duy trì và phát huy truyền thống ấy.

Bên cạnh đó, hiệu trưởng cần chú ý xây dựng bầu không khí sư phạm trong nhà trường để một mặt vừa duy trì được kỷ cương, nề nếp; mặt khác vẫn khiến mỗi thành viên cảm thấy ấm áp, yêu thương, coi tập thể như gia đình mình từ đó yêu quý và dành hết tâm sức để đóng góp cho sự phát triển của nhà trường.

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2016), *Chuyên đề: Xây dựng và thực hiện kế hoạch giáo dục định hướng phát triển năng lực học sinh ở trường trung học phổ thông*, Hà Nội.
2. Robert Heller (2005), *Động viên nhân viên*, Nxb. Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
3. Frederick F Reichheld (1993), *Loyalty – Based Management*, Harvard Business Review, March - April.
4. Frey và Osterloh (2002), *Successful Management by Motivation*, Springer - Verlag Berlin Heidelberg.

5. Gary Yukl (1990), *Skill for Managers and Leaders: text, cases and exercises*, Prentice-Hall, Inc.
6. Marina Jelencic (2010), *Motivation Theories-An Overview*, Norderstedt Germany.
7. Micheal Armstrong (2002), *Motivation and Reward*, Gromwell Press, Trowbridge, Wiltshire.
8. Nguyễn Đức Thái (2010), *Tổ chức khoa học lao động quản lý của người hiệu trưởng*, Giáo trình Nghiệp vụ quản lý trường phổ thông - tập 3, Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh.
9. Nguyễn Thị Hồng Hải và Nguyễn Thị Thanh Thủy (2016), *Động lực làm việc cho giáo viên và nhân viên ở trường trung học phổ thông*, Bộ Giáo dục và Đào tạo, Hà Nội.
10. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Nxb. Lao động - Xã hội.
11. Patrick Whitaker (2004), *Sự thay đổi trong việc phát triển tính chuyên nghiệp: Các mẫu cá nhân, Phương pháp Lãnh đạo và Quản lý nhà trường hiệu quả*, Nxb. Chính trị Quốc gia.
12. Stefanie Hoffmann (2006), *Classical Motivation Theories-Similarities and Differences Between Them*, University of Weles Institute, Cardiff.
13. Wiener N. (1953), *A Machine Wiser Than Its Maker*, Electronics, Vol.26-No 6.

Ngày nhận bài: 10/6/2016. Ngày biên tập xong: 25/8/2016. Duyệt đăng: 06/9/2016