THE CURRENT SITUATION OF MOTIVATION WORK IN MANAGING THE TEACHING STAFF OF ELEMENTARY SCHOOLS IN HAI DUONG CITY, HAI DUONG PROVINCE

Phi Dinh Khuong
TNU – University of Sciences

ARTICLE INFO

Received: 06/03/2025
Revised: 26/04/2025
Published: 29/04/2025

KEYWORDS

Motivation
Management
Innovation
Current situation
Teachers

ABSTRACT

The motivation work for the teaching staff at elementary schools in Hai Duong city, Hai Duong province has made significant progress in recent years. However, there are still many shortcomings in practice, and the efforts to motivate teachers have not fully met the current "innovation" requirements in education. These issues highlight the urgent need for educational managers to pay more attention to teacher motivation, especially in the context of "educational management innovation." This study analyzes and evaluates the current state of teacher motivation efforts in elementary schools in Hai Duong city, using survey methods, questionnaires, and data analysis with SPSS 22.0 software. The findings of this research will provide detailed insights into the current situation of teacher motivation, contributing to the development of a solid foundation for educational management in elementary schools, in line with the demands of contemporary educational reform.

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC TRONG QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN CỦA CÁC TRƯỜNG TIỂU HỌC TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HẢI DƯƠNG, TỈNH HẢI DƯƠNG

Phí Đình Khương
Trường Đại học Khoa học – ĐH Thái Nguyên

THÔNG TIN BÀI BÁO

Ngày nhận bài: 06/03/2025
Ngày hoàn thiện: 26/04/2025
Ngày đăng: 29/04/2025

TỪ KHÓA

Tạo động lực
Quản lý
Đổi mới
Thực trạng
Giáo viên

TÓM TẮT

Công tác tạo động lực cho đội ngũ giáo viên tại các trường tiểu học trên địa bàn thành phố Hải Dương, tỉnh Hải Dương trong thời gian qua đã có những tiến bộ đáng kể. Tuy nhiên, thực tế công tác này vẫn tồn tại nhiều hạn chế, chưa hoàn toàn đáp ứng kịp thời với yêu cầu "đổi mới" trong giáo dục hiện nay. Những vấn đề này đặt ra yêu cầu cấp thiết đối với các nhà quản lý giáo dục trong việc chú trọng hơn nữa đến công tác tạo động lực cho đội ngũ giáo viên, đặc biệt là trong bối cảnh "đổi mới quản lý giáo dục" hiện nay. Nghiên cứu này tiến hành phân tích và đánh giá thực trạng công tác tạo động lực cho giáo viên các trường tiểu học tại thành phố Hải Dương, sử dụng các phương pháp điều tra, bảng hỏi và khảo sát, với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS 22.0 để tính toán và phân tích dữ liệu. Kết quả nghiên cứu sẽ cung cấp những thông tin chi tiết và làm rõ hơn về thực trạng công tác tạo động lực trong công việc đối với đội ngũ giáo viên, qua đó góp phần xây dựng một nền tảng vững chắc cho công tác quản lý giáo dục tại các trường tiểu học, đáp ứng nhu cầu phát triển trong bối cảnh đổi mới hiện nay.

DOI: https://doi.org/10.34238/tnu-jst.12226

Email:khuongpd@tnus.edu.vn

1. Mở đầu

Đại hội lần thứ XIII, Đảng ta đã khẳng định: Vai trò quan trọng của giáo dục và đào tạo, yêu cầu phải "Xây dựng đồng bộ thể chế, chính sách để thực hiện có hiệu quả chủ trương giáo dục và đào tạo cùng với khoa học và công nghệ là quốc sách hàng đầu, là động lực then chốt để phát triển đất nước" [1]. Trên thế giới, nghiên cứu về động lực giáo viên đã thu hút sự quan tâm của nhiều học giả. Một nghiên cứu của Hargreaves [2] chỉ ra rằng các giáo viên có thể duy trì động lực cao khi họ nhận được sự công nhận và hỗ trợ từ phía nhà trường và cộng đồng giáo dục. Hargreaves nhấn mạnh rằng việc tạo ra môi trường làm việc tích cực, nơi giáo viên cảm thấy được đánh giá cao và có cơ hội phát triển, là yếu tố then chốt trong việc duy trì động lực nghề nghiệp lâu dài.

Một nghiên cứu khác của Tschannen-Moran và Hoy [3] cho thấy rằng sự tự tin trong nghề nghiệp và khả năng làm việc hiệu quả của giáo viên có liên quan mật thiết đến sự động viên và hỗ trợ mà họ nhận được từ các đồng nghiệp và cấp trên. Điều này cho thấy rằng động lực không chỉ đến từ các phần thưởng bên ngoài mà còn từ cảm giác thuộc về một cộng đồng chuyên nghiệp và được đánh giá cao. Fayol [4], nhà quản lý học rất quan tâm đến yếu tố môi trường làm việc của người lao động, ông cho rằng: Nhà quản lý phải đối xử nhân ái và công bằng với tất cả những người dưới quyền; khuyến khích cấp dưới sáng tạo; quan tâm xây dựng khối đoàn kết và phát huy tinh thần đồng đội trong lao động của tổ chức. Theo tác giả Clayton Alderfer [5], (Thuyết ERG) thì ngoài nhu cầu về vật chất, điều kiện làm việc, tiền lương, người lao động còn có các nhu cầu khác như nhu cầu giao tiếp, được tôn trọng, khẳng định mình, nhu cầu phát triển thăng tiến. Từ đó, nhà quản lý cần phải nghiên cứu nhu cầu của người lao động tại những thời điểm khác nhau để kích thích người lao động làm việc hiệu quả. Tác giả John Stacey Adams [6], một nhà tâm lý học hành vi và quản trị năm 1963 đã đưa ra "Thuyết Công Bằng là một lý thuyết về sự động viên nhân viên". Adams 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 là mọi người đều muốn 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.

Tại Việt Nam, công tác tạo động lực cho đội ngũ giáo viên đã được quan tâm trong nhiều nghiên cứu gần đây. Nguyễn Hữu Hùng [7] cho thấy rằng yếu tố động viên lớn nhất đối với giáo viên Việt Nam là các cơ hội phát triển nghề nghiệp và chính sách đãi ngộ hợp lý. Tuy nhiên, các yếu tố như môi trường làm việc và sự hỗ trợ từ lãnh đạo trường học cũng đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì động lực cho giáo viên.

Bên cạnh đó, một nghiên cứu khác của Lê Thị Thanh Thủy [8] cho thấy rằng sự thừa nhận và công nhận đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao động lực cho giáo viên tại các trường tiểu học. Việc khen thưởng, công nhận thành tích và tạo cơ hội thăng tiến là những yếu tố thúc đẩy mạnh mẽ sự nhiệt huyết và cam kết của giáo viên đối với công việc.

Nghiên cứu của Nguyễn Thị Mai [9] chỉ ra rằng môi trường làm việc và mối quan hệ giữa giáo viên và ban giám hiệu là hai yếu tố quyết định đến động lực của giáo viên tại các trường tiểu học. Các yếu tố như sự minh bạch trong công việc, sự công bằng trong đãi ngộ và sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và lãnh đạo trường học tạo nên một môi trường làm việc tích cực, từ đó giúp duy trì và phát triển động lực làm việc của giáo viên.

Tạo động lực làm việc là công việc thường xuyên, lâu dài trong công tác quản lý nhà trường, đòi hỏi sự kết hợp của nhiều yếu tố liên quan như: chính sách, chế độ đối với đội ngũ giáo viên, đặc điểm và điều kiện, hoàn cảnh của từng cá nhân, sự tham gia của các lực lượng giáo dục trong và ngoài nhà trường [10]. Động lực đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc quyết định hiệu quả công việc của người lao động nói chung và của giáo viên nói riêng [11]. 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 [12]. Cần thiết phải xây dựng các biện

pháp quản lí đội ngũ giáo viên tiểu học (ĐNGVTH) nhằm tăng cường sự cống hiến của ĐNGVTH đáp ứng đổi mới giáo dục hiện nay, đồng thời đáp ứng được những nguyện vọng của ĐNGVTH, làm cho họ thêm gắn bó với nhà trường, với sự nghiệp giảng dạy của mình [13]. Việc tiếp tục phát triển các chương trình quản lí chất lượng trong giáo dục và tăng cường đào tạo giáo viên về các phương pháp giảng dạy hiện đại và công nghệ sẽ là bước đi cần thiết để đảm bảo rằng hệ thống giáo dục đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của xã hội. Trong bối cảnh phát triển nhanh chóng của công nghệ và giáo dục hiện đại, các giáo viên cần được hỗ trợ để trở thành những người dẫn dắt hiệu quả, giúp học sinh không chỉ nắm vững kiến thức mà còn phát triển kĩ năng cần thiết để thành công trong tương lai [14]. Nếu bố trí công việc của giáo viên (GV) thuận với điều kiện hoàn cảnh của họ, cũng như khả năng của từng người, họ sẽ có điều kiện tập trung cho nhiệm vụ chuyên môn và hiệu quả công việc sẽ tốt hơn. Phân công GV dạy từng lớp cũng phù hợp với trình độ, năng lực của họ; tạo điều kiện cho GV không những giúp họ có điều kiện, thời gian để chuyên tâm cho việc trường mà còn tạo còn tạo tình cảm tốt đẹp giữa quản lí với GV. Từ đó bản thân họ tự thấy trách nhiệm của mình để hoàn thành tốt công việc [15]. Những phát hiện của nghiên cứu cho thấy giáo viên ở khu vực miền núi phía Bắc Việt Nam đã phải trải qua những thách thức lớn trong quá trình dạy học. Các nghiên cứu trên rất có ý nghĩa về mặt lý luận và thực tiễn giúp cho các nhà quản lý có cái nhìn đa chiều hơn để lựa chọn những biện pháp tốt nhất phù hợp với đơn vị mình quản lý, đặc biệt các tác giả đã chú ý đến các vấn đề thực hiện hiệu quả các mục tiêu đổi mới. Mục đích nghiên cứu này là khảo sát thực trạng công tác tạo động lực trong quản lý đội ngũ giáo viên tại các trường tiểu học ở thành phố Hải Dương, tỉnh Hải Dương. Nghiên cứu nhằm đánh giá hiệu quả của các biện pháp tạo động lực và phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của giáo viên, trên cơ sở đó, đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả công tác quản lý giáo dục, góp phần cải thiện chất lượng giảng dạy tại các trường tiểu học ở các nghiên cứu tiếp theo.

2. Phương pháp nghiên cứu

Khách thể điều tra gồm: cán bộ quản lí các trường tiểu học (TH) thành phố Hải Dương, tỉnh Hải Dương: 35 cán bộ quản lí (trong đó có 14 hiệu trưởng và 21 phó hiệu trưởng). Giáo viên đang giảng dạy tại 14 trường TH thành phố Hải Dương, tỉnh Hải Dương: 165 giáo viên.

- Sử dụng biểu thức toán học và thống kê bao gồm:

Biểu thức tính tỉ lệ phần trăm: tỉ lệ phần trăm (%) = $\frac{X}{Y}100$ (1)

Trong đó: X Tổng số đối tượng trả lời các tiêu chí cụ thể; Y - Tổng số đối tượng điều tra.

Biểu thức tính số điểm trung bình: xử lý bằng cách cho điểm số.

Điểm trung bình $\bar{X} = \frac{\sum}{N}$. (2)

Trong đó: $\sum = x_1n_1 + x_2n_2 + x_3n_3$ là tổng số đối tượng đánh giá; x_1, x_2, x_3 là điểm số trung bình của các mức độ tốt, khá, trung bình, yếu, kém; n_1, n_2, n_3 là số đối tượng đánh giá các tiêu chí cụ thể; N là tổng số đối tượng điều tra.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Khái niệm và tầm quan trọng của động lực trong giáo dục

Động lực là yếu tố quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả công việc và sự phát triển nghề nghiệp của giáo viên. Theo Deci và cộng sự [16], động lực có thể được phân thành hai loại chính: động lực nội tại (intrinsic motivation) và động lực ngoại tại (extrinsic motivation). Động lực nội tại xuất phát từ niềm đam mê và sự yêu thích công việc, trong khi động lực ngoại tại liên quan đến các phần thưởng bên ngoài, như tiền thưởng, danh tiếng hay các hình thức công nhận khác. Cả hai loại động lực này đều đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng giảng dạy và sự hài lòng của giáo viên.

Theo Herzberg [17], các yếu tố tạo động lực đối với giáo viên có thể được chia thành hai

nhóm: yếu tố thúc đẩy (motivators) và yếu tố vệ sinh (hygiene factors). Yếu tố thúc đẩy bao gồm các yếu tố như cơ hội phát triển nghề nghiệp, sự công nhận và cảm giác thành tựu. Các yếu tố vệ sinh bao gồm điều kiện làm việc, môi trường giáo dục và chính sách đãi ngộ.

3.2. Kết quả khảo sát

Để tìm hiểu thực trạng việc tạo động lực làm việc cho giáo viên chúng tôi tiến hành khảo sát, kết quả thu được như sau:

Bảng 1. *Khảo sát về vấn đề tạo động lực làm việc cho giáo viên*

TT	Nội dung	Mức độ đánh giá			∑	Điểm TBC
		1 (Điểm)	2 (Điểm)	3 (Điểm)		
1	Tạo động lực làm việc cho GV là quan tâm đãi ngộ về kinh tế như: tăng lương, thưởng, tăng phụ cấp…	8	85	107	471	2,35
2	Tạo động lực làm việc cho GV là tạo điều kiện tối đa cho giáo viên được làm việc, cống hiến cho sự nghiệp giáo dục.	148	52	0	548	2,74
3	Tạo động lực làm việc cho GV là luôn quan tâm, động viên khích lệ để giáo viên yên tâm công tác.	98	54	48	450	2,25
4	Tạo điều kiện làm việc tốt nhất có thể như: đầu tư cơ sở vật chất (phòng chức năng, phòng học,) và xây dựng môi trường hợp tác chia sẻ giữa các giáo viên - giáo viên; nhà quản lý - giáo viên; giáo viên - học sinh.	102	75	23	479	2,39
Tổng điểm trung bình						**2,36**

Điểm trung bình chung (TBC) thu được cho tất cả các nội dung khảo sát về tạo động lực cho giáo viên đều lớn hơn 2,25 ($2,25 < \bar{X} < 3,0$) (Bảng 1) cho thấy: Tất cả cán bộ quản lý đều đồng ý các nội dung của bảng và cho rằng tạo động lực làm việc cho giáo viên là các quan tâm đãi ngộ về kinh tế như: tăng lương, thưởng, tăng phụ cấp tạo điều kiện tối đa cho giáo viên được làm việc, cống hiến cho sự nghiệp giáo dục, luôn quan tâm, động viên khích lệ để giáo viên yên tâm công tác, tạo điều kiện làm việc tốt nhất có thể như: đầu tư cơ sở vật chất phòng chức năng, phòng học và xây dựng môi trường hợp tác chia sẻ giữa các giáo viên - giáo viên, nhà quản lý - giáo viên, giáo viên - học sinh.

Bảng 2. *Khảo sát về vai trò của cán bộ quản lý trong việc tạo động lực làm việc cho giáo viên*

TT	Nội dung	Mức độ đánh giá			∑	Điểm TBC
		1 (Điểm)	2 (Điểm)	3 (Điểm)		
1	Nhà quản lý là người truyền cảm hứng lao động, làm việc miệt mài cho mỗi giáoviên trong nhà trường	122	78	0	522	2,61
2	Nhà quản lý là người tạo động lực làm việc cho giáo viên thông qua vai trò quảntrị nhà trường.	137	63	0	477	2,38
3	Nhà quản lý là người xây dựng kế hoạch tạo động lực làm việc cho đội ngũ giáo viên của nhà trường thông qua các hoạt động, biện pháp quản lý.	168	32	0	568	2,84
4	Nhà quản lý tạo điều kiện để giáo viên thể hiện và khẳng định nhu cầu bản thân như thách thức, mạo hiểm, cơ hội phát triển; sáng tạo, ý tưởng mới, hoàn thành công việc và trách nhiệm.	78	88	34	444	2,22
Tổng điểm trung bình						**2,51**

Kết quả khảo sát ý kiến cán bộ quản lý (CBQL) trên Bảng 2 cho thấy điểm trung bình nằm trong $2,22 < \bar{X} < 2,84$. CBQL cho rằng họ có vai trò nhất định trong tạo động lực làm việc cho giáo viên, cụ thể: nhà quản lý là người xây dựng kế hoạch tạo động lực làm việc cho đội ngũ giáo viên của nhà trường thông qua các hoạt động, biện pháp quản lý; đồng thời nhà quản lý tạo điều kiện để giáo viên thể hiện và khẳng định nhu cầu bản thân như thách thức, mạo hiểm, cơ hội phát triển, sáng tạo, ý tưởng mới, hoàn thành công việc và trách nhiệm. Tuy nhiên các CBQL trường TH băn khoăn nhiều trước lựa chọn *Nhà quản lý là người truyền cảm hứng lao động, làm việc miệt mài cho mỗi giáo viên trong nhà trường*; *Nhà quản lý là người tạo động lực làm việc cho giáo viên thông qua vai trò quản trị nhà trường*. Đây là những hạn chế nhất định trong nhận thức

về vai trò của việc tạo động lực làm việc cho giáo viên TH của đơn vị mà CBQL phụ trách. Lý giải cho nhận thức này có thể hiểu, trên thực tế quản lý nhà trường hiện nay, một bộ phận cán bộ quản lý đang có năng lực quản lý hành chính chưa cao, vì vậy trong triển khai công việc đặc biệt vấn đề "truyền cảm hứng nghề" chưa được hiệu quả trong thực tiễn.

Bảng 3. *Khảo sát về cách thức tạo động lực làm việc cho GV TH*

TT	Nội dung	Mức độ đánh giá			∑	Điểm TBC
		1 (Điểm)	2 (Điểm)	3 (Điểm)		
1	Tạo điều kiện cho GV được đáp ứng các nhu cầu như: thăng tiến, làm việc theo đúng chuyên môn, phát triển năng lực,…	68	132	0	468	2,34
2	Tạo điều kiện để GV được đáp ứng nhu cầu như xây dựng quan hệ thân thiện, tham gia đầy đủ các hoạt động tổ chức đoàn thể, xã hội,…	102	98	0	502	2,51
3	Tạo điều kiện để GV được đáp ứng nhu cầu an toàn việc làm, phúc lợi xã hội, tiền lương, môi trường làm việc.	48	97	55	393	1,96
4	Nhà quản lý hiểu được nhu cầu, đặc điểm của từng GV/ nhóm GV (theo giới tính, tuổi tác, dân tộc, trình độ, chuyên môn,..).	93	72	35	458	2,29
5	Xây dựng được kế hoạch phát triển nhà trường, phát triển đội ngũ giáo viên.	173	27	0	573	2,86
6	Xây dựng và tổ chức thực hiện nội quy, kỷ luật đơn vị chặt chẽ.	162	38	0	562	2,81
7	Tổ chức các hoạt động của đơn vị thể hiện sự gắn kết giữa lợi ích cá nhân và lợi ích tập thể.	158	42	0	528	2,64
8	Xây dựng và tổ chức môi trường hoạt động nghề nghiệp hợp tác, chia sẻ và hỗ trợ lẫn nhau.	173	27	0	573	2,86
9	Quan tâm chú ý tạo sự hài hoà giữa nhu cầu cá nhân, nhu cầu tập thể trong quản lý và triển khai các công việc của đơn vị.	172	28	0	572	2,86
Tổng điểm trung bình						**2,09**

Bảng 4. *Khảo sát thực trạng xây dựng kế hoạch tạo động lực làm việc của giáo viên*

TT	Nội dung	Mức độ đánh giá			∑	Điểm TBC
		1 (Điểm)	2 (Điểm)	3 (Điểm)		
1	Xây dựng kế hoạch phân công công việc phù hợp năng lực chuyên môn giáo viên.	92	75	33	459	2,29
2	Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng năng lực phương pháp cho GV.	35	88	77	358	1,79
3	Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng năng lực sử dụng công nghệ thông tin trong dạy học cho GV.	145	55	0	545	2,72
4	Xây dựng kế hoạch cử giáo viên đi tập huấn, bồi dưỡng để phát triển chuyên môn, nghiệp vụ.	132	68	0	532	2,66
5	Xây dựng kế hoạch phát triển năng lực chuyên môn theo nhóm chuyên môn (quan tâm đến độ tuổi, giới tính).	182	18	0	582	2,91
6	Xây dựng kế hoạch hoàn thiện các điều kiện làm việc cho giáo viên như: phòng làm việc, học liệu phục vụ hoạt động dạy học và giáo dục.	200	0	0	600	3,0
Tổng điểm trung bình						**2,1**

Bảng 3 trình bày 9 nội dung khảo sát về cách thức tạo động lực làm việc của giáo viên tiểu học từ phía cán bộ quản lý. Kết quả cho thấy có 8/9 nội dung đạt điểm trung bình từ 2,29 trở lên. Điều này phản ánh rằng cán bộ quản lý đã phần nào hiểu được nhu cầu cũng như đặc điểm của từng giáo viên hoặc nhóm giáo viên (phân theo giới tính, độ tuổi, dân tộc, trình độ, chuyên môn). Thực tế cho thấy giáo viên làm việc trước hết là để kiếm sống, ổn định cuộc sống, do đó việc nắm bắt và đáp ứng những nhu cầu cơ bản này là cần thiết. Tuy nhiên, nội dung số 3 chỉ đạt điểm trung bình 1,96. Đây lại

là nội dung thể hiện đúng tâm nguyện nghề nghiệp của giáo viên, vì họ luôn mong muốn được làm việc đúng với năng lực chuyên môn, được khẳng định bản thân và có cơ hội phát triển.

Bảng 4 cho thấy thực trạng xây dựng kế hoạch tạo động lực làm việc cho giáo viên: có 5/6 nội dung có điểm trung bình từ 2,29 đến 3,0, có nội dung 2 đạt 1,79 đánh giá hiệu quả một phần. Các nội dung trong lập kế hoạch tạo động lực làm việc cho GV TH được CBQL tự đánh giá ở mức hiệu quả là 1, 3, 4, 5, 6.

Bảng 5. *Khảo sát việc tổ chức hoạt động tạo động lực làm việc của GVTH*

TT	Nội dung	Mức độ đánh giá			∑	Điểm TBC
		1 (Điểm)	2 (Điểm)	3 (Điểm)		
1	Hiệu trưởng thường xuyên quan tâm đến việc tổ chức môi trường làm việc cho giáo viên.	127	73	0	527	2,63
2	Xây dựng môi trường làm việc tổ chuyên môn thân thiện, hợp tác, chia sẻ và hỗ trợ lẫn nhau giữa các giáo viên.	163	37	0	563	2,81
3	Có tiêu chí, quy định rõ ràng và được công khai về cơ hội phấn đấu cho mỗi giáo viên biết để phấn đấu.	177	23	0	577	2,88
4	Điều kiện làm việc luôn được quan tâm điều chỉnh cho kịp thời, phù hợp với nhu cầu của giáo viên.	148	52	0	548	2,74
5	Xây dựng và hoàn thiện các điều kiện về trang thiết bị dạy học, giáo dục phục vụ tốt nhất cho hoạt động dạy và học của học sinh	172	28	0	572	2,86
6	Tổ chức các hoạt động sinh hoạt chuyên môn liên cụm, trường để phát triển năng lực chuyên môn cho GV	93	107	0	493	2,46
7	Khuyến khích giáo viên chủ động cập nhật thông tin mới, phương pháp và kỹ thuật dạy học mới.	163	37	0	563	2,81
Tổng điểm trung bình						**2,74**

Bảng 5 cho thấy các nội dung được khảo sát đều được đánh giá đã thực hiện ở mức hiệu quả với điểm trung bình thu được trên từng nội dung lớn hơn 2,46 ($2,46 < \bar{X} < 3,0$). Trong đó, nội dung 3 và 5 được đánh giá đạt hiệu quả cao nhất, tiếp đến là nội dung 2, 4, 1, 6.

Bảng 6. *Khảo sát công tác chỉ đạo tạo động lực làm việc của giáo viên TH*

TT	Nội dung	Mức độ đánh giá			∑	Điểm TBC
		1 (Điểm)	2 (Điểm)	3 (Điểm)		
1	Chỉ đạo bộ môn tổ chức sinh hoạt chuyên môn theo hướng chú trọng phát triển chuyên môn giáo viên.	173	27	0	573	2,86
2	Chỉ đạo tổ chức các hoạt động sinh hoạt chuyên môn theo chuyên đề để tạo cơ hội giao lưu, học hỏi cho mỗi giáo viên của đơn vị.	141	59	0	541	2,70
3	Chỉ đạo xây dựng bầu không khí tâm lý thân thiện, hợp tác, tích cực trong nhà trường.	108	67	25	483	2,41
4	Chỉ đạo tổ chức các hoạt động tập thể, hoạt động thể dục thể thao thu hút toàn giáo viên trong đơn vị tham gia tạo sự gắn kết, đoàn kết trong đơn vị.	127	73	0	527	2,63
	Tổng điểm trung bình					**2,65**

Tại Bảng 6, trong những nội dung chỉ đạo, nội dung có hiệu quả cao là nội dung 2, 3, 4 đạt 2,70; 2,86; 2,63. Nội dung 3 đạt 2,41 điểm TBC - dưới mức tổng điểm trung bình và chỉ có hiệu quả một phần. Nhìn chung chỉ đạo hoạt động thực hiện tạo động lực làm việc cho GV cấp TH tại thành phố Hải Dương, tỉnh Hải Dương được thực hiện ở mức hiệu quả.

Trong những nội dung kiểm tra, đánh giá, nội dung 3 đạt hiệu quả cao nhất 2,88; tiếp đến là nội dung 5 đạt 2,86, thứ 3 là nội dung 2 đạt 2,81, thứ 4 đạt 2,74 vì căn cứ vào các văn bản quy định, hướng dẫn của nhà nước như chuẩn nghề nghiệp giáo viên, chuẩn chức danh nghề nghiệp mang tính pháp quy để xây dựng các tiêu chuẩn cho từng vị trí việc làm và làm cơ sở để đánh giá giáo viên (Bảng 7). Điều này buộc mỗi giáo viên cần phải nỗ lực cố gắng thực hiện tốt nhiệm vụ phù hợp với tiêu chuẩn vị trí công việc của mình. Những nội dung còn lại có đạt hiệu quả nhưng

chưa cao, còn dưới tổng điểm trung bình, đó là nội dung 1, 6.

Bảng 7. *Khảo sát công tác kiểm tra, đánh giá tạo động lực làm việc cho giáo viên TH*

TT	Nội dung	Mức độ đánh giá			Σ	Điểm TBC
		1 (Điểm)	2 (Điểm)	3 (Điểm)		
1	Xây dựng được tiêu chí đánh giá môi trường làm việc của đơn vị.	127	73	0	527	2,63
2	Xây dựng được tiêu chí đánh giá môi trường làm việc của tổ chuyên môn	163	37	0	563	2,81
3	Giám sát và đánh giá được mức độ phát triển năng lực chuyên môn của đội ngũ GV	177	23	0	577	2,88
4	Giám sát và đánh giá được sự phát triển năng lực của đội ngũ CBQL tổ chuyên môn thông qua thành tích đạt được của tổ chuyên môn	148	52	0	548	2,74
5	Nhà trường có tiêu chuẩn thực hiện công việc rõ ràng, đầy đủ cho từng chức danh công việc làm cơ sở để đánh giá kết quả thực hiện công việc	172	28	0	572	2,86
6	Đánh giá được mức độ hài lòng trong công việc của đội ngũ GV	93	107	0	493	2,46
Tổng điểm trung bình						**2,73**

**** Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực làm việc cho giáo viên tiểu học thành phố Hải Dương, tỉnh Hải Dương***

Ưu điểm: Việc thực hiện chế độ chính sách hiện hành của Nhà nước cho giáo viên cơ bản là đúng, đủ, nhất là chế độ phụ cấp, lương, chế độ nâng bậc lương thường xuyên. Cán bộ quản lý đã nhận thức tương đối đầy đủ về vấn đề tạo động lực làm việc cho giáo viên TH. Họ đã xác định tương đối rõ ràng vai trò của mình trong quá trình tạo động lực làm việc cho giáo viên.

Nhược điểm: Thu nhập của một bộ phận giáo viên TH không cao, nhất là các giáo viên trẻ, hệ số lương còn thấp, khó có thể đảm bảo được cuộc sống của bản thân và gia đình, các khoản thưởng đối với hầu hết toàn bộ giáo viên chỉ có ý nghĩa động viên, ghi nhận thành tích họ đạt được chứ chưa thật sự tạo tác động khuyến khích để nhiều người khác cũng phấn đấu. Các phần thưởng, mức thưởng còn mang tính chất cào bằng, chưa tạo ra sự phân biệt rõ ràng nên tính khích lệ chưa cao. Điều kiện làm việc của giáo viên chậm được cải thiện. Một số cán bộ quản lý chưa nhận thức đầy đủ về vai trò của mình trong việc tạo động lực làm việc cho giáo viên. Các hoạt động cụ thể được tổ chức để tạo động lực làm việc cho giáo viên chưa đạt hiệu quả cao, động lực làm việc của một số giáo viên còn chưa tốt.

Nguyên nhân

Về nguyên nhân khách quan: Các hệ số lương (HSL) trong bậc lương của bảng lương dành cho giáo viên TH thấp, khoảng cách giữa các HSL trong bảng lương bằng nhau, không có mức tăng đáng kể nào trong các bậc lương, mức tăng lương do tăng HSL là bằng nhau qua mỗi năm. Có quá nhiều quy định về các đầu công việc mà giáo viên TH phải hoàn thành mà chưa được tổng hợp và sắp xếp lại cho khoa học, khiến số lượng công việc của họ ngày càng tăng lên cùng với trách nhiệm mà giáo viên và nhà trường phải đảm nhận. Nói cách khác là Phòng Giáo dục và Đào tạo thành phố và các trường TH chưa thực hiện phân tích và thiết kế công việc cho giáo viên TH, gây nên tình trạng công việc quá tải và thiếu khoa học. Đầu tư tài chính cho giáo dục nói chung, cho tạo động lực làm việc cho giáo viên còn hạn chế. Tình hình kinh tế xã hội của địa phương còn nhiều khó khăn; sự quan tâm của xã hội đặc biệt là của nhân dân còn ít.

Về nguyên nhân chủ quan: Các tiêu chí xét thưởng quá khắt khe, với nhiều điều kiện, nên rất khó để giáo viên có thể đáp ứng được, làm cho ý nghĩa tạo động lực thông qua tiền thưởng bị giảm đi. Các nhà trường chưa thực hiện phân tích công việc để đưa ra bản mô tả công việc đối với giáo viên tiểu học. Vấn đề xây dựng văn hóa nhà trường cũng như tạo dựng bầu không khí tâm lý tập thể tích cực mới chỉ dừng lại ở việc phát động các phong trào, do vậy nên nhiều trường chưa nhận thức được tầm quan trọng, thực hiện qua loa. Năng lực quản lý của cán bộ quản lý còn hạn chế; tâm lý bất an của chính giáo viên trước những chính sách của Nhà nước; thiếu sự phối hợp giữa các lực lượng.

4. Kết luận

Vấn đề tạo động lực làm việc cho giáo viên TH có vai trò rất quan trọng trong quản trị trường học. Tạo động lực làm việc cho giáo viên là quá trình cán bộ quản lý giáo dục thực hiện một loạt các biện pháp động viên, khuyến khích để thôi thúc giáo viên hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình. Cán bộ quản lý cần thiết kế đa dạng các biện pháp tác động tới mọi mặt của giáo viên như nhu cầu, nguyên vọng, điều kiện làm việc, trình độ chuyên môn cũng như các mối quan hệ xã hội trong và ngoài nhà trường. Khi giáo viên thực sự có động lực làm việc sẽ làm quá trình thực hiện nhiệm vụ giảng dạy và giáo dục của họ đạt kết quả cao, góp phần vào sự nghiệp phát triển giáo dục của nhà trường, của địa phương. Công việc này về cơ bản đã được lãnh đạo ngành giáo dục và đào tạo thành phố, Ban giám hiệu các trường TH quan tâm thực hiện và đạt được những kết quả nhất định. Tuy nhiên, vì nhiều lý do và hạn chế khác nhau nên việc tạo động lực làm việc nói chung chưa đạt được hiệu quả và đáp ứng được sự mong đợi của đội ngũ giáo viên. Thực trạng tạo động lực làm việc cho giáo viên TH thành phố Hải Dương, tỉnh Hải Dương cho thấy cán bộ quản lý đã hiểu rõ vấn đề tạo động lực làm việc cho giáo viên, đã triển khai thực hiện. Tuy nhiên do những nguyên nhân chủ quan và khách quan, tạo động lực cho giáo viên còn gặp nhiều khó khăn. Đây là cơ sở thực tiễn vô cùng quan trọng cho tác giả đề xuất những biện pháp trong những nghiên cứu tiếp theo góp phần nâng cao hiệu quả của việc tạo động lực làm việc cho giáo viên TH thành phố Hải Dương, tỉnh Hải Dương.

TÀI LIỆU THAM KHẢO/ REFERENCES

[1] Communist Party of Vietnam, *Documents of the 13th National Congress of Delegates*, vol. I. National Political Publishing House Truth, 2021.

[2] A. Hargreaves, *Teaching in the Knowledge Society: Education in the Age of Insecurity*, Teachers College Press, 2003.

[3] M. Tschannen-Moran and W. K. Hoy, "Teacher efficacy: Capturing an elusive construct," *Teaching and Teacher Education*, vol. 17, no. 7, pp. 783-805, 2001.

[4] MISA AMIS, "Principles of Management by Henry Fayol for Enterprises," 2022. [Online]. Available: https://amis.misa.vn/63915/nguyen-tac-quan-tri-cua-henry-fayol/. [Accessed Nov. 19, 2024].

[5] N. H. Hung, *Factors Affecting the Work Motivation of Primary School Teachers in Vietnam*, Education Publishing House, 2018.

[6] T. T. T. Le, "Work Motivation of Primary School Teachers: A Case Study in Hanoi," (in Vietnamese), *Educational Journal*, vol. 45, no. 3, pp. 112-118, 2020.

[7] N. T. Mai, "Factors Affecting the Work Motivation of Primary School Teachers in Vietnam," (in Vietnamese), *Educational Management Journal*, vol. 39, no. 1, pp. 45-52, 2022.

[8] T. M. L. Nguyen, "The 21st Century Teacher: Creative - Effective," (in Vietnamese), *Journal of Teaching and Learning Today*, vol. 48, pp. 51-53, 2003.

[9] D. N. T. Pham, "Teachers' Status and the Issue of Motivating Teachers," (in Vietnamese), *Journal of Educational Science*, vol. 45, pp. 127-129, 2009.

[10] D. L. Mai, "Some Issues on Creating Motivation for High School Teachers to Meet the Requirements of Educational Innovation," (in Vietnamese), *Journal of Educational Equipment*, vol. 2, no. 315, pp. 197-199, 2024.

[11] T. V. H. Mac, "Policy to Motivate General Education Teachers - Some Theoretical Issues," (in Vietnamese), *Vietnam Journal of Educational Sciences*, vol. 18, no. S3, pp. 8-14, 2022.

[12] N. B. K. Ha, "The Role of Principals in Motivating Teachers to Improve Educational Effectiveness in Schools," (in Vietnamese), *Journal of Educational Management Science*, vol. 03, no. 11, pp. 61-66, 2016.

[13] T. V. H. Do, "The Current Status of Primary School Teacher Management in Dak Nong Province in the Face of Current Educational Innovation Requirements," (in Vietnamese), *Journal of Educational Science*, vol. 139, pp. 74-79, 20217.

[14] H. D. Dang, "Professional Development Needs of Primary School Teachers in the Digital Age," 2024. [Online]. Available: https://tapchigiaoduc.edu.vn/article/89070/225/nhu-cau-phat-trien-chuyen-mon-cua-giao-vien-tieu-hoc-trong-ki-nguyen-so/. [Accessed Nov. 19, 2024].

[15] H. S. Le, "Solutions to Improve the Quality of Teachers in Primary Schools in the Current Period," (in Vietnamese), *Educational Equipment Magazine*, vol. 260, no. 1-3, pp. 130-133, 2022.

[16] E. L. Deci and R. M. Ryan, "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior," *Psychological Inquiry*, vol. 11, no. 4, pp. 227-268, 2000.

[17] F. Herzberg, *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons, 1959.