

Chính sách tạo động lực làm việc cho giáo viên phổ thông - Một số vấn đề lí luận

Mạc Thị Việt Hà

Email: hamv@vnies.edu.vn
Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam
101 Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội,
Việt Nam

TÓM TẮT: Động lực làm việc của người lao động nói chung và của giáo viên phổ thông nói riêng tác động rất lớn tới chất lượng và hiệu quả công việc của họ. Chính vì vậy, các chính sách nhằm tạo động lực làm việc là điều mà các nhà quản lí cần tính đến. Bài viết bàn về một số vấn đề lí luận liên quan đến tạo động lực làm việc cho giáo viên, bao gồm những khía cạnh như: lí luận về động lực làm việc, các biện pháp tạo động lực làm việc cho giáo viên, các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách tạo động lực cho giáo viên... Cuối cùng, tác giả lưu ý rằng, để chính sách tạo động lực cho giáo viên thực sự đi vào cuộc sống thì các nhà hoạch định chính sách cần quan tâm đến mọi khía cạnh khi ban hành và thực thi chính sách.

TỪ KHÓA: Động lực làm việc, giáo viên phổ thông, chính sách, chính sách tạo động lực.

→ Nhận bài 20/11/2022 → Nhận bài đã chỉnh sửa 08/12/2022 → Duyệt đăng 30/12/2022.

DOI: <https://doi.org/10.15625/2615-8957/12220302>

1. Đặt vấn đề

Đội ngũ giáo viên là một yếu tố cơ bản của quá trình giáo dục, là điều kiện tiên quyết để đảm bảo hiệu quả và chất lượng giáo dục. Vì vậy, khi phát triển chính sách và chiến lược giáo dục, dù ngắn hạn hay dài hạn, các chính sách về giáo viên thường được đặt ở vị trí trung tâm. Bên cạnh những vấn đề thường được đề cập như chất lượng, số lượng của đội ngũ thì vấn đề về động lực làm việc của nhà giáo cũng được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm. Bài viết này bàn về một số vấn đề lí luận liên quan đến chính sách tạo động lực làm việc cho giáo viên phổ thông.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Động lực làm việc của giáo viên phổ thông

2.1.1. Động lực làm việc

Động lực là một thuật ngữ được sử dụng phổ biến trong nhiều lĩnh vực. Theo Nguyễn Văn Huyền, hiểu một cách chung nhất: “Động lực là năng lượng làm cho sự vật vận động, trong đó có sự biến đổi bản thân sự vật, có sự chuyển đổi và thúc đẩy sự vật khác vận động. Có nghĩa, động lực vừa là bản thân sự vận động vừa là nguồn gốc của sự vận động, hay còn là cái tác động đến một sự vật khác tạo ra sự chuyển động của sự vật khác đó” [1].

Trong quản lí, tổ chức, người ta thường nói đến động lực làm việc của người lao động như một yếu tố khiến người lao động làm việc hiệu quả hơn.

Theo Nguyễn Lộc, khái niệm “động lực” được sử dụng trong quản lí nhằm miêu tả một sự thúc đẩy từ bên trong mỗi cá nhân khiến cho người đó xác định được mức độ và phương thức để có thể tạo ra những nỗ

lực không ngừng trong công việc [2].

Khi bàn về động lực của người lao động trong tổ chức, các nhà quản lí thường thống nhất ở một số điểm sau đây: Động lực gắn liền với công việc, với tổ chức và môi trường làm việc, không có động lực chung chung không gắn với công việc cụ thể nào. Trong trường hợp các nhân tố khác không thay đổi, động lực sẽ dẫn tới năng suất, hiệu quả công việc cao hơn. Người lao động nếu không có động lực thì vẫn có thể hoàn thành công việc ở mức độ nhất định. Tuy nhiên, nếu mất hoặc suy giảm động lực họ sẽ mất dần khả năng thực hiện công việc và có xu hướng ra khỏi tổ chức.

2.1.2. Tạo động lực làm việc

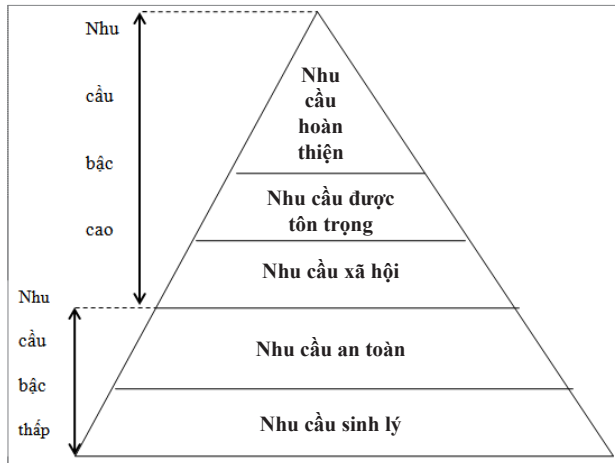
Tạo động lực là một trong những công việc quan trọng của người lãnh đạo, quản lí. Có thể hiểu: Tạo động lực là quá trình xây dựng và triển khai hệ thống các chính sách, các biện pháp, các thủ thuật quản lí tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có được động lực để làm việc tích cực hơn.

Một số lí thuyết cơ bản liên quan đến tạo động lực làm việc:

Thuyết thang nhu cầu của Maslow về nhu cầu của con người phân chia nhu cầu thành hai cấp độ: 1) *Nhu cầu bậc thấp* bao gồm các nhu cầu của các chức năng sinh học, nhu cầu an toàn và những quan tâm từ xã hội; 2) *Nhu cầu bậc cao* bao gồm nhu cầu về sự phong phú cả về mặt xã hội và mặt vật chất, những nhu cầu bậc cao thể hiện khao khát của con người về sự phát triển và trưởng thành về mặt tâm lí.

Có hai nguyên tắc cơ bản trong thuyết của Maslow cho thấy nhu cầu của con người ảnh hưởng đến hành

vi của họ như thế nào: 1) “*Nguyên tắc thiếu hụt*” cho rằng, một nhu cầu khi đã được thỏa mãn sẽ trở thành một động cơ tạo ra những hành vi của con người; 2) “*Nguyên tắc tăng tiến*” cho rằng, một nhu cầu không tự nhiên xuất hiện, nó chỉ hình thành khi một nhu cầu thấp hơn ngay dưới nó (theo bậc thang nhu cầu) đã được thỏa mãn (xem Hình 1) [3].



Hình 1: Tháp nhu cầu - theo học thuyết của Maslow

Từ học thuyết của Maslow có thể thấy, để tạo động lực cần phải quan tâm đến đáp ứng các nhu cầu của người lao động; nhu cầu được thỏa mãn thì lại phát triển cao hơn, đòi hỏi đáp ứng cao hơn, do vậy chính sách tạo động lực cũng đòi hỏi phải uyển chuyển để thích ứng với sự phát triển tâm lý của người lao động và môi trường sống.

Thuyết tăng cường tích cực của B.F. Skinner cho rằng, một số hành vi của con người nên được thúc đẩy, bên cạnh đó, một số hành vi nên được hạn chế. Người lãnh đạo, quản lý không nên quá tập trung vào những thiếu sót, khuyết điểm của nhân viên, thay vào đó cần phải khuyến khích, khen thưởng bằng nhiều hình thức, giúp họ cải thiện và nâng cao công việc. Ý nghĩa của học thuyết này là các nhà quản lý cần đặt ra và phổ biến cho người lao động biết rõ những hành vi cụ thể nào được mong muốn, khuyến khích và những hành vi nào cần loại bỏ. Việc thưởng, phạt phải rất công bằng, minh bạch. Từ đó, người lao động có căn cứ để phấn đấu trong công việc.

Thuyết công bằng của J. Stacy Adams đề cập tới vấn đề nhận thức của người lao động về mức độ đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. Các cá nhân trong tổ chức có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và các quyền lợi họ được hưởng với người khác. Như vậy, để tạo ra được động lực cho lao động, nhà quản lý phải tạo được sự công bằng giữa những đóng góp và quyền lợi mà các cá nhân nhận được. Họ phải đưa ra được những biện pháp đánh giá nhân viên và có mức thưởng công phù hợp [4].

Thuyết hệ thống hai yếu tố của F. Herzberg đưa ra một mô hình khác để hiểu thêm về những nội dung liên quan đến việc tạo ra động lực trong môi trường làm việc. Lí thuyết này được xây dựng dựa trên kết quả phỏng vấn trên 4000 người với những câu hỏi xoay quanh công việc, việc làm. Khi được hỏi: “Điều gì khiến bạn cảm thấy muốn làm việc”, mọi người có xu hướng đưa ra các câu trả lời liên quan đến bản chất công việc họ đang làm, Herzberg gọi đó là yếu tố thỏa mãn (satisfied factor). Khi được hỏi: “Điều gì khiến bạn không muốn làm việc”, câu trả lời thường liên quan đến mặt tổ chức, điều hành hoạt động tại nơi họ làm việc. Herzberg gọi đó là yếu tố môi trường (Hygiene factors). Theo đó, “những thứ gây ra sự bất mãn” thường xuất phát từ mặt tổ chức, điều hành hơn là đến từ chính công việc của họ. Yếu tố môi trường gồm có những điều kiện làm việc, những mối quan hệ xã hội, các chính sách và sự quản lý tổ chức, kĩ năng quản lý của người lãnh đạo và mức lương [3].

Thuyết kì vọng của Vroom cho rằng, hành vi và động cơ làm việc của con người được quyết định bởi nhận thức của con người về những kì vọng của họ trong tương lai. Người lao động sẽ nỗ lực làm việc nếu họ biết rằng, việc làm đó sẽ dẫn tới kết quả tốt hoặc những phần thưởng đối với họ có giá trị cao. Chẳng hạn, một người muốn thăng tiến và họ được cho biết rằng, nếu chăm chỉ làm việc sẽ có thành tích trong công việc và thành tích đó sẽ dẫn tới thăng tiến, thì nhận thức đó sẽ thúc đẩy họ chăm chỉ làm việc để đạt được ước vọng của bản thân.

2.1.3. Động lực và tạo động lực làm việc cho giáo viên phổ thông

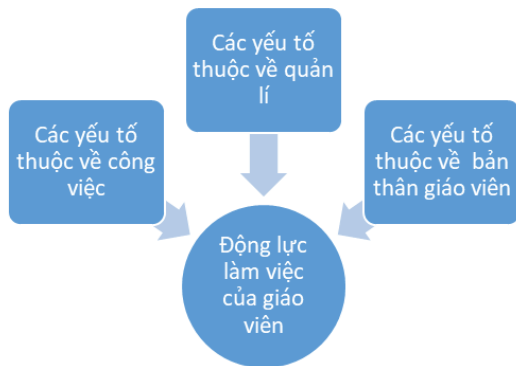
Dựa trên khái niệm “động lực” đã trình bày ở trên, có thể xác định: *Động lực làm việc của giáo viên là cái tạo nên sức mạnh bên trong, kích thích người giáo viên trong công việc.* Động lực làm việc của giáo viên cũng như động lực làm việc của người lao động nói chung, chịu tác động của nhiều yếu tố.

Theo học thuyết nhu cầu của Maslow thì các yếu tố tác động đến động lực lao động gồm ba nhóm cơ bản: 1) Các yếu tố đem đến sự thỏa mãn về vật chất như: tăng lương, tăng thưởng, tăng các quyền lợi...; 2) Các yếu tố đem đến sự thỏa mãn về tinh thần như: công việc ổn định, tự chủ, tự quyết trong công việc, tự do tham gia các quan hệ xã hội...; 3) Các yếu tố có thể thỏa mãn cả nhu cầu vật chất và tinh thần như: những hứa hẹn về một tương lai, những cam kết về chương trình đào tạo và phát triển....

Theo học thuyết công bằng của Stacy Adams thì yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất đến động lực làm việc là sự công bằng giữa quyền lợi đạt được và những đóng góp của mọi người trong tổ chức. Trong khi đó, Thuyết

Hai yếu tố của Herzberg nhấn mạnh đến 2 nhóm yếu tố, đó là nhóm liên quan đến bản thân công việc, bản thân người lao động và nhóm yếu tố liên quan đến môi trường làm việc. Còn Vroom, với Thuyết Kỳ vọng, cho rằng, hành vi và động cơ làm việc của con người không nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà nó được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ vọng của họ trong tương lai.

Như vậy, dù xét ở khía cạnh nào thì cũng không thể phủ nhận các học thuyết khi nói đến các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực đều xoay quanh 3 yếu tố cơ bản: 1/ Các yếu tố thuộc bản thân người lao động; 2/ Các yếu tố bên trong công việc; 3/ Các yếu tố liên quan đến quản lý. Có thể khái quát hóa các nhóm yếu tố tác động đến động lực làm việc của giáo viên bằng sơ đồ dưới đây (xem Hình 2):



Hình 2: Các nhóm yếu tố tác động đến động lực của giáo viên trung học cơ sở

Các yếu tố thuộc bản thân người giáo viên, bao gồm: Tính cách, thiên hướng, thái độ, quan điểm, nhận thức của giáo viên về giá trị và nhu cầu cá nhân; năng lực và nhận thức về năng lực của bản thân giáo viên... Giáo viên cảm thấy yêu nghề và có động lực làm việc khi nghề dạy học, việc truyền đạt kiến thức cho người khác hoàn toàn phù hợp với năng khiếu, sở trường, năng lực của họ.

Nhóm yếu tố thuộc về công việc, bao gồm: Những đòi hỏi về kỹ năng nghiệp vụ sư phạm; mức độ chuyên môn hóa của công việc; mức độ phức tạp, thú vị của công việc; ý nghĩa của công việc; mức độ hao phí về trí lực. Giáo viên cảm thấy việc dạy học, truyền đạt kiến thức cho trẻ, giúp trẻ tiến bộ là công việc có ý nghĩa và cần thiết khiến họ thấy vui và có động lực.

Nhóm yếu tố thuộc về quản lý là những yếu tố không thuộc sở trường năng khiếu của giáo viên cũng không nằm ở sự thú vị của công việc mà là những yếu tố cần tác động từ phía nhà quản lý, bao gồm hai nhóm yếu tố nhỏ hơn, đó là: *phong cách lãnh đạo* và *hệ thống chính sách*.

Phong cách lãnh đạo là yếu tố tác động nhiều đến động lực làm việc của người lao động, tuy nhiên, vẫn

đề phong cách lãnh đạo không thuộc phạm vi của bài viết này.

Hệ thống chính sách: Không thể phủ nhận vai trò to lớn của các chính sách tới động lực của người lao động nói chung và giáo viên nói riêng. Thậm chí, đây chính là nhóm yếu tố có tác động lớn nhất. Chính sách bao gồm nhiều cấp độ: chính sách được ban hành ở cấp trung ương, cấp địa phương hay cấp cơ sở/nhà trường. Chính sách cũng có thể là vĩ mô hay vi mô, là ngắn hạn, trung hạn hay dài hạn. Hệ thống chính sách cho giáo viên bao trùm toàn bộ các khía cạnh như: Quyền lợi và nghĩa vụ của giáo viên; lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi; điều kiện làm việc; đào tạo bồi dưỡng; đánh giá, tôn vinh; thăng tiến nghề nghiệp... Tất cả các yếu tố này đều ít nhiều tác động đến động lực làm việc của giáo viên.

2.1.4. Các biện pháp tạo động lực làm việc cho giáo viên phổ thông

Sự kết hợp của các lý thuyết khác nhau tạo thành một mẫu chung về tạo động lực ở nơi làm việc. Tựu trung lại, có thể phân chia các biện pháp tạo động lực làm việc thành hai nhóm: 1) Động viên về vật chất; 2) Động viên về tinh thần.

a. Động viên về vật chất

Rất nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng, tiền lương/thu nhập là yếu tố vô cùng quan trọng, thậm chí là động lực cơ bản nhất tạo ra tính tích cực của người lao động. Nghiên cứu của Samira Al Jasmi đã chỉ ra rằng, khi các khoản tài chính như lương, phụ cấp, thưởng tăng lên thì năng suất lao động cũng tăng lên. Kết luận này cũng được đưa ra trong các nghiên cứu so sánh giữa các chương trình/phương án tạo động lực và năng suất lao động được tiến hành bởi Also, Guzzo, Jette, and Katzell (1985) cũng như trong nghiên cứu của Judiesch, 1994 về khuyến khích tài chính cho cá nhân trong tổ chức. Bên cạnh đó, một nghiên cứu của Trank, Rynes, & Bretz (2002) cũng cho kết quả rằng, người lao động cảm thấy an tâm trong công việc hơn khi nhận được mức thu nhập cao. Điều này có giá trị tạo động lực mạnh hơn so với những lời khen ngợi, động viên, mặc dù cũng theo nghiên cứu này, sự khen ngợi, động viên có tác dụng tạo động lực không nhỏ [4].

Một nghiên cứu về động lực giáo viên ở Châu Á và Tiểu vùng Sahara (Paul Bennel, 2004) cũng cho biết: “*Động lực tiền lương dường như chiếm vị trí chủ đạo đối với giáo viên các nước có thu nhập thấp, nơi mà tiền lương cũng như các lợi ích vật chất khác không đáp ứng nổi nhu cầu sinh tồn của cá nhân và gia đình họ. Chỉ khi nào các nhu cầu cơ bản đó được đáp ứng mới có thể nói đến các nhu cầu bậc cao, tức là nhu cầu đem lại sự thỏa mãn thực sự trong công việc*” [5].

b. Động viên bằng tinh thần

Tạo động lực thông qua đánh giá đúng và ghi nhận nỗ lực

Như đã đề cập ở trên, Thuyết Công bằng của Stacy Adam đã phân tích rõ điều này. Để đánh giá kết quả thực hiện trở thành công cụ tạo động lực làm việc cho giáo viên, nhà quản lý cần phải xây dựng được một hệ thống đánh giá chính thức, công khai, khoa học và rõ ràng. Hệ thống đánh giá cần phải có các tiêu chuẩn, tiêu chí cụ thể và phải được phổ biến tới từng giáo viên.

Trong nghiên cứu “*Vì sao nhân viên không còn động lực*” đăng trên Tạp chí *Working Knowledge for business leaders*, các tác giả cũng đã đi đến kết luận: Nhân viên đánh giá cao việc được công nhận vì đã hoàn thành tốt một công việc và cảm giác được trân trọng thực sự. Lời khen ngợi có ý nghĩa và tác dụng tạo động lực lớn lao [6].

Tạo động lực làm việc thông qua môi trường làm việc

Ngày nay, nhiều chuyên gia đã khẳng định những áp lực thuộc về môi trường làm việc có tác động đáng kể đến động lực làm việc [7]. Thuyết *Hai yếu tố* của Hersberg đã phân tích cụ thể tác động của các yếu tố môi trường tới động lực làm việc của người lao động.

Môi trường làm việc trong tổ chức/nhà trường bao gồm môi trường vật chất và môi trường tâm lý. Trong lĩnh vực tâm lý học lao động các nhà khoa học đã nghiên cứu và có kết luận về sự ảnh hưởng của môi trường vật chất đến động lực, cũng như hiệu quả làm việc của người lao động. Một nhà trường xanh, sạch đẹp, đầy đủ cơ sở vật chất sẽ có ảnh hưởng rất lớn tới tâm trạng làm việc của giáo viên. Tuy nhiên, môi trường tâm lý bao gồm những áp lực công việc, bầu không khí làm việc có tác động lớn hơn nhiều, tác động mạnh mẽ đến động lực làm việc của giáo viên. Một không khí làm việc thân thiện, dân chủ, ổn định, vui vẻ, hoà đồng chắc chắn sẽ làm tăng sự tự tin đối với mỗi cán bộ, giáo viên, kích thích tinh thần sáng tạo, tăng sự gắn bó của giáo viên với nhà trường.

Tạo động lực làm việc thông qua phân tích và bố trí công việc hợp lý

Phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc [8].

Phân tích công việc có ý nghĩa rất lớn trong tạo động lực cho người lao động. Nhờ có phân tích công việc mà người quản lý có thể xác định được kì vọng của mình đối với công việc đó, giúp nhà quản lý tuyển chọn đúng người phù hợp (học thuyết Kì vọng của Vroom). Cũng nhờ có phân tích công việc rõ ràng, cụ thể mà người lao động hiểu được các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm của mình trong công việc. Bảng phân tích công việc càng chi tiết thì việc đánh giá càng chính xác, do đó tạo được sự tin tưởng đối với người lao động.

Đối với giáo viên, với công việc đặc thù là giảng dạy theo môn học được đào tạo thì đa số giáo viên được phân công đúng chuyên môn. Tuy vậy, trong bối cảnh thừa, thiếu giáo viên cục bộ, một số giáo viên phải dạy các môn trái với chuyên ngành được đào tạo, hoặc một số giáo viên phải kiêm nhiệm thêm nhiều công việc hành chính khác. Những điều này có thể gây cảm giác chán nản cho giáo viên khiến họ suy giảm động lực làm việc.

Tạo động lực làm việc thông qua bồi dưỡng phát triển chuyên môn và cơ hội thăng tiến

Bồi dưỡng phát triển chuyên môn được hiểu là các hoạt động học tập cập nhật và nâng cao kiến thức cho người lao động trong quá trình làm việc. Bồi dưỡng phát triển chuyên môn được xem là hình thức động viên hiệu quả. Điều này được thể hiện trực tiếp giúp cá nhân hoàn thành công việc tốt hơn và có cơ hội thăng tiến. Giáo viên là một nghề phải liên tục cập nhật kiến thức và phải được bồi dưỡng thường xuyên. Nội dung và phương pháp bồi dưỡng phù hợp với nhu cầu của giáo viên sẽ giúp họ tự tin và có hứng thú trong công việc giảng dạy của mình. Theo Lipman, thăng tiến là một yếu tố tạo động lực cho thầy cơ hội được đề bạt lên vị trí cao hơn, hưởng thu nhập cao hơn và tạo ra nhiều lợi ích hơn cho tổ chức. Không phải ai cũng có động cơ thăng tiến giống nhau, chính vì vậy, hiểu được nhu cầu của từng nhân tố và hỗ trợ họ trên con đường phát triển là một cách tạo động lực hiệu quả [9].

2.2. Chính sách tạo động lực cho giáo viên phổ thông

2.2.1. Chính sách và chính sách công

Thuật ngữ *chính sách* (policy) được sử dụng rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng cũng như trong cuộc sống hàng ngày. Song, cho đến nay, khái niệm *chính sách* vẫn chưa được hiểu nhất quán trong lý luận và thực tiễn. Tổng hợp nhiều khái niệm về chính sách, có thể hiểu: *Chính sách là tập hợp các biện pháp có giá trị pháp lý nhằm giải quyết các vấn đề trong thực tiễn theo những mục tiêu xác định*. Những chính sách do các cơ quan hay các cấp chính quyền trong bộ máy nhà nước ban hành nhằm giải quyết những vấn đề có tính cộng đồng được gọi là *chính sách công*.

2.2.2. Chính sách tạo động lực làm việc cho giáo viên phổ thông

Như đã phân tích ở trên, trong số các yếu tố tác động đến động lực của giáo viên thì *chính sách* thuộc nhóm *yếu tố quản lý* bởi chính sách là công cụ của quản lý. Chính sách tạo động lực cho giáo viên được xác định là *hệ thống các chính sách được xây dựng và triển khai tác động đến giáo viên giúp họ có động lực để làm việc tốt hơn*. Dựa trên những lý thuyết về động lực và tạo động lực như đã đề cập ở trên, có thể phân chia và đi sâu vào hai nhóm chính sách sau đây:

a. *Nhóm chính sách tạo động lực cho giáo viên trung học cơ sở về vật chất*, bao gồm:

- *Nhóm chính sách lương, phụ cấp*: Ở góc độ khái quát nhất, định nghĩa về tiền lương được Tổ chức Lao động quốc tế quy định trong Điều 1, Công ước số 95 năm 1949 về Bảo vệ tiền lương. Định nghĩa này có tính phổ biến và được hầu hết các quốc gia cụ thể hoá trong pháp luật, theo đó: “Tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập, bất kể tên gọi hay cách tính mà có thể biểu hiện bằng tiền mặt và được ấn định bằng thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động hoặc bằng pháp luật quốc gia, do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo một hợp đồng thuê mướn lao động, bằng viết hoặc bằng lời nói cho một công việc đã thực hiện hoặc sẽ phải thực hiện, hoặc cho những dịch vụ đã làm hay sẽ phải làm” [10].

Ở góc độ Nhà nước, tiền lương là công cụ để giải quyết các vấn đề ổn định xã hội, phát triển xã hội và điều tiết kinh tế. Khi nói đến *chính sách lương* là nói đến các quy định của Nhà nước về việc trả lương cho người lao động. Nếu chính sách tiền lương không tốt sẽ gây bất ổn cho người lao động và xã hội. Theo Jan Ketil Arnulf (2014), tiền thù lao là động lực quan trọng nhất đối với người lao động. Với họ, tiền thù lao không chỉ là tiền mà nó còn mang đến sự tự do và thịnh vượng [11].

Như vậy, đối với giáo viên trường công lập, tiền lương do Nhà nước trả phải là nguồn thu nhập chính, là nguồn tái sản xuất sức lao động và đủ để kích thích họ trong quá trình làm việc. Do đó, họ cần được trả đúng, trả đủ với sức lao động đã bỏ ra. Trong nghiên cứu này, lương được hiểu là thu nhập chính thức, ổn định hàng tháng của giáo viên, có nghĩa là bao gồm lương chính và các khoản phụ cấp theo lương.

- *Nhóm chính sách về chế độ làm việc*: Có nhiều cách hiểu về chế độ làm việc. Theo ILO: “*Chế độ làm việc bao gồm nhiều chủ đề và vấn đề, từ thời gian làm việc (giờ làm việc, thời gian nghỉ ngơi và lịch làm việc) đến thù lao, cũng như các điều kiện vật chất và nhu cầu tinh thần tồn tại ở nơi làm việc*” [12].

Chế độ làm việc tác động đến nhận thức về nghề dạy học, khả năng thu hút và giữ chân các ứng viên chất lượng cao và sự hài lòng về nghề nghiệp của giáo viên. Chính sách nhà giáo cần gắn với các khía cạnh của điều kiện làm việc nhằm tác động đến động lực và tinh thần của giáo viên cũng như thu hút, duy trì đội ngũ giáo viên có chất lượng. Ở cấp độ chính sách công, chính sách về chế độ làm việc của giáo viên sẽ bao gồm các quy định về: thời gian làm việc (theo năm, theo tuần, các chế độ nghỉ được hưởng lương...), khối lượng công việc (công việc chuyên môn, công việc kiêm nhiệm, công việc hành chính...).

b. *Nhóm chính sách tạo động lực cho giáo viên về tinh thần*, bao gồm:

- *Nhóm chính sách đánh giá, tôn vinh*: Đánh giá kết quả làm việc là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực quan trọng và luôn tồn tại trong mọi tổ chức. Hoạt động đánh giá kết quả làm việc xác định mức lao động mà giáo viên đã thực hiện được để xét các mức khen thưởng hoặc kỉ luật, đồng thời qua công tác đánh giá cũng xem xét được năng lực, thành tích và triển vọng của từng giáo viên, từ đó đưa ra các quyết định nhân sự có liên quan. Kết quả đánh giá cũng có ảnh hưởng đến tâm lí tình cảm của từng người nên nếu đánh giá không chính xác có thể dẫn đến hậu quả không mong muốn.

Ở cấp độ chính sách công, giáo viên phổ thông được đánh giá bởi hai văn bản sau: 1) Luật Viên chức (nếu giáo viên là viên chức); 2) Chuẩn nghề nghiệp (Tuy nhiên, sau khi Luật Giáo dục 2019 với một số điều chỉnh về chuẩn đào tạo giáo viên được ban hành thì việc đánh giá theo Chuẩn nghề nghiệp tạm dừng, thay vào đó, giáo viên được đánh giá theo Chuẩn năm học (Theo công văn số 2440/BGDĐT-NGCBQLGD ngày 11 tháng 06 năm 2021)). Trong đó, Luật Viên chức đánh giá giáo viên với tư cách là một viên chức giống như các cán bộ, viên chức công tác trong các ngành nghề khác. Chuẩn nghề nghiệp/Chuẩn năm học là văn bản đặc thù để đánh giá năng lực phẩm chất của giáo viên với các tiêu chí và mục tiêu cụ thể. Ngoài ra, nếu giáo viên là đảng viên thì thêm một lần đánh giá với tư cách là đảng viên. Tuy nhiên, khi nghiên cứu về chính sách đánh giá giáo viên cần tập trung nghiên cứu chính sách đánh giá giáo viên bằng chuẩn nghề nghiệp bởi đó là chính sách mang đặc thù nghề nghiệp.

- *Nhóm chính sách bồi dưỡng phát triển chuyên môn, thăng tiến nghề nghiệp*: Thế giới mà nhà giáo chuẩn bị cho những người trẻ tuổi bước vào đang thay đổi quá nhanh bởi vì các kĩ năng giảng dạy cần thiết cũng đang phát triển như vậy. Không có khóa đào tạo nhà giáo ban đầu nào có thể đủ để chuẩn bị cho một nhà giáo trong 30 hoặc 40 năm sự nghiệp. Ngoài ra, khi số lượng học sinh tiếp tục thay đổi do các vấn đề nhân khẩu học, áp lực liên tục đối với các học giả là phải thông thạo các môn học của họ nhưng cũng phải hiểu học sinh của họ. cho rằng, Phát triển nghề nghiệp liên tục là quá trình mà nhà giáo (giống như các chuyên gia khác) phản ánh năng lực của họ, cập nhật và phát triển chúng hơn nữa.

Trong công trình nghiên cứu *Teacher effectiveness of quality learning in the Asia Pacific Region*, các tác giả chỉ ra rằng, lương, thưởng là một trong những yếu tố tạo động lực cho giáo viên, tuy nhiên những yếu tố phi tài chính cũng cho thấy có ảnh hưởng không kém quan trọng trong việc tạo động lực cho giáo viên. Trong các yếu tố phi tài chính thì vấn đề đào tạo - bồi dưỡng có vị trí quan trọng [13]. Chính vì vậy, các chính sách phát

triển chuyên môn nghề nghiệp cùng với các quy định về thăng tiến nghề nghiệp là những chính sách tạo động lực quan trọng đối với đội ngũ giáo viên.

2.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách tạo động lực cho giáo viên

a. Các yếu tố khách quan

Hệ thống chính trị, pháp luật

Mọi chính sách đều chịu ảnh hưởng của hệ thống chính trị, pháp luật. Trong cuốn *Quá trình thực thi chính sách*”, các tác giả cũng nhấn mạnh nhân tố môi trường, tức môi trường chính trị, pháp luật, văn hóa, xã hội, và kinh tế ảnh hưởng đến việc ban hành và thực thi chính sách [15]. Mọi chính sách công đều là công cụ quản lý của Nhà nước và phục vụ thể chế chính trị. Chính sách tạo động lực cho giáo viên chịu tác động bởi quan điểm của Đảng, Nhà nước đối với sự phát triển giáo dục nói chung và phát triển đội ngũ giáo viên nói riêng.

Tình hình kinh tế - xã hội

Khả năng kinh tế của quốc gia có ảnh hưởng đến việc hình thành và tổ chức thực hiện chính sách xã hội. D.S. Meter và C.E. Van Horn cho rằng, nguồn lực chính sách, tức nhân lực, vật lực, tài lực có tác động lớn đến thực thi chính sách. Vì vậy, khi soạn thảo và thực thi chính sách, câu hỏi cần đặt ra là: Nguồn lực phục vụ cho thực thi chính sách có đầy đủ hay không? [15].

Một trong những động lực quan trọng nhất đối với giáo viên, theo nghiên cứu đó là thu nhập. Tuy nhiên, khi soạn thảo chính sách về thu nhập cho giáo viên thì một yếu tố quan trọng cần xem xét đó là khả năng kinh tế của quốc gia và ngân sách dành cho giáo dục trong những năm tới. Một trong những nguyên tắc của chính sách là tính khả thi. Vì vậy, bối cảnh kinh tế - xã hội, những yếu tố liên quan đến nguồn lực có tác động lớn đến chính sách giáo dục và chính sách giáo viên.

Xu hướng, đường lối, chiến lược phát triển giáo dục

Chính sách tạo động lực cho giáo viên là chính sách thuộc lĩnh vực giáo dục - đào tạo. Vì vậy, chúng không thể nằm ngoài xu hướng phát triển chung của ngành Giáo dục và Đào tạo. Từ khâu thiết kế đến thực thi chính sách, các nhà hoạch định, nghiên cứu chính sách cần xem xét xu hướng giáo dục cả trong và ngoài nước trong giai đoạn tiếp theo để đưa ra những chính sách phù hợp. Chiến lược giáo dục quốc gia, công cuộc đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục - đào tạo đều có tác động lớn đến chính sách giáo viên phổ thông...

Yếu tố văn hóa - xã hội, truyền thống tôn giáo

Giống như các yếu tố về chính trị, pháp luật, hay kinh tế, yếu tố về văn hóa - xã hội cũng tác động đáng kể đến quá trình thiết kế và thực thi các chính sách công. Theo Nguyễn Trọng Bình, trình độ văn hóa và sự hiểu biết của người dân sẽ tạo thuận lợi cho việc thực thi chính sách và ngược lại; dự luận xã hội, tính tự chủ và sự phát

triển của các tổ chức xã hội cũng ảnh hưởng đến thực thi chính sách [16]. Truyền thống tôn giáo, sự nhìn nhận đánh giá của người dân đối với nghề giáo, nhà giáo sẽ tác động đến chính sách đối với nhà giáo.

Đặc thù nghề nghiệp của giáo viên

Chính sách tạo động lực cho giáo viên là hệ thống các chính sách được thiết kế, thực thi cho một nhóm đối tượng cụ thể. Với mỗi chính sách, để đạt được hiệu quả thì mục tiêu và nội dung của chính sách phải phù hợp với thực tế [14]. Để mục tiêu và nội dung chính sách tạo động lực cho giáo viên đảm bảo tính thực tiễn và khả thi thì lao động của người giáo viên cần được nghiên cứu kỹ lưỡng với những khía cạnh như: Mức độ khó khăn, phức tạp của nghề giáo, yêu cầu về năng lực, trình độ của giáo viên...

b. Các yếu tố chủ quan

Sự ủng hộ của các bên liên quan

Mọi chính sách công, cho dù mang tính đặc thù cho một nhóm đối tượng nhất định, song việc soạn thảo và thực thi chính sách vẫn mang tính liên ngành. Theo D.S. Meter và C.E. Van Horn, sự trao đổi, phối hợp giữa các tổ chức và thành viên trong tổ chức soạn thảo và thực hiện chính sách đóng vai trò quan trọng [15]. Chính sách tạo động lực cho giáo viên cũng đòi hỏi nhiều bên tham gia như: Ngành Tài chính quyết định các vấn đề liên quan đến tài chính cho giáo dục. Ngành Nội vụ quyết định vấn đề nhân sự... Quá trình chính sách sẽ thuận lợi nếu nhận được sự ủng hộ của các bên liên quan, ngược lại đây sẽ trở thành một khó khăn đáng kể trong quá trình chính sách.

Nhận thức, năng lực của cán bộ quản lý giáo dục các cấp

Cơ quan quản lý giáo dục các cấp, cụ thể là các cán bộ quản lý giáo dục, đặc biệt là cấp địa phương, cấp trường là những người trực tiếp thực thi chính sách tạo động lực cho giáo viên. Chính sách có được thực hiện thành công hay không phụ thuộc nhiều vào năng lực của những người thi hành. Nhận thức, năng lực của cơ quan thực thi chính sách là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả chính sách [14]. Sự khác nhau về nhận thức, năng lực thực hiện của các cán bộ quản lý giáo dục sẽ dẫn đến việc cùng một chính sách công về giáo viên nhưng việc thực thi có thể khác nhau ở mỗi địa phương, mỗi trường.

Phản ứng của giáo viên

Hai tác giả McLaughlin và Milbrey Walin cho rằng, hiệu quả chính sách công dựa trên các yếu tố như: 1) Mức độ thống nhất, đồng thuận về mặt nhu cầu và quan điểm giữa chủ thể thực thi chính sách và đối tượng chính sách; 2) Mức độ tương tác, chia sẻ thông tin theo hướng bình đẳng giữa chủ thể thực thi chính sách và đối tượng chính sách; 3) Sự linh hoạt về mục tiêu và phương thức thực hiện chính sách theo sự thay đổi của

môi trường của chủ thể thực thi chính sách; 4) Lợi ích và định hướng giá trị của đối tượng chính sách [19]. Như vậy, thái độ và phản ứng của đối tượng chính sách tác động đến quá trình và hiệu chính sách. Vì vậy, việc soạn thảo nội dung cũng như thực hiện chính sách tạo động lực làm việc cho giáo viên phải tính đến yếu tố phản ứng của đội ngũ giáo viên.

3. Kết luận

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. Như đã phân tích, một khi động lực làm việc bị suy giảm hoặc mất đi thì

người lao động/giáo viên có xu hướng rời bỏ công việc của mình. Chính vì vậy, ban hành và thực thi các chính sách nhằm tạo động lực cho giáo viên là công việc quan trọng cần phải thực hiện của nhà quản lý nếu muốn giữ chân giáo viên, đặc biệt là các giáo viên giỏi. Các chính sách tạo động lực cần quan tâm đến cả các yếu tố vật chất và tinh thần. Tuy nhiên, cũng giống như các chính sách khác, chính sách tạo động lực cho giáo viên chịu tác động của nhiều yếu tố cả khách quan và chủ quan (như đã phân tích ở trên) mà các nhà hoạch định chính sách và các nhà quản lý cần phải tính đến khi thiết kế chính sách để các chính sách có thể đi vào cuộc sống một cách hiệu quả.

Tài liệu tham khảo

- [1] Nguyễn Văn Huyền, (2006), *Văn hóa - mục tiêu và động lực của sự phát triển xã hội*, NXB Chính trị Quốc gia.
- [2] Nguyễn Lộc, (2010), *Lí luận về quản lí*, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.
- [3] Dalf, R. L, (1999), *Leadership - Theory and Practice*, The Dryden Press.
- [4] Jasmi, S. Al, (2012), *A Study on Employees Work Motivation and its Effect on their Performance and Business Productivity*, The British University.
- [5] Paul Bennell, (2004), *Teacher motivation and incentives in sub-Saharan African and Asia*, URL. <http://www.eldis.org/fulltext/dfidtea.pdf>.
- [6] Micheal, I. M, (2004), *Why your employees are losing motivation*, Working Knowledge for business leaders.
- [7] Ramus, A, (2017), *Motivation of temporary employees vs permanent*, <https://Www.Ukessays.Com/Essays/Management/Motivation-of-Temporary-Employees-versus-Permanent-Management-Essay.Php>.
- [8] Trường Đại học Kinh tế quốc dân, (2004), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội.
- [9] Lipman, V, (2014), *Want Motivated Employees? Offer Ample Opportunities for Growth*, <https://Www.Forbes.Com/Sites/Victorlipman/2014/01/24/Want-Motivatedemployees-Offer-Ample-Opportunities-for-Growth/#faad08552c6>.
- [10] Tổ chức Lao động quốc tế, (1949), *Công ước số 95 về Bảo vệ tiền lương*.
- [11] Jan Ketil Arnulf, (2014), *Money as a Motivator*, Fudan University.
- [12] <http://www.ilo.ch/global/topics/working-conditions/lang-en/index.htm> truy cập ngày 30 tháng 01 năm 2021.
- [13] UNESCO, (2010), *Teacher effectiveness of quality learning in the Asia Pacific Region*.
- [14] Smith, K, Larimer, C, (2009), *The Public policy theory primer*, Westview Press.
- [15] Van Meter D.S. - C.E.Van Horn, (1975), *The Policy Implementation Process - A Conceptual Framework*, Administration and Society, Vol.6.
- [16] Nguyễn Trọng Bình, (2019), *Nâng cao hiệu quả thực thi chính sách công ở Việt Nam*, Tạp chí Nghiên cứu Lập pháp, số 24.
- [17] Smith. T.B, (June 1973), *The policy implementation process*, Policy Sciences.
- [18] UNESCO/ILO, (1966), *Recommendation concerning the status of teachers*.
- [19] Walin, M. and M, (1976), *Implementation as Mutual Adaptation - Change in Classroom*, Social Program Implementation, New York.

MOTIVATION POLICIES FOR SCHOOL TEACHERS - SOME THEORETICAL ISSUES

Mac Thi Viet Ha

Email: hamv@vnies.edu.vn
The Vietnam National Institute of Educational Sciences
101 Tran Hung Dao, Hoan Kiem, Hanoi, Vietnam

ABSTRACT: *The work motivation of employees in general and of school teachers in particular has a great impact on the quality and efficiency of their work. Therefore, those policies that motivate employees are needed to be taken into account by managers. The article discusses some theoretical issues related to teachers' work motivation, including such aspects as: theories of work motivation, measures to motivate teachers, and factors influencing the teacher motivation policies. Finally, the author notes that in order to get the policies applied efficiently, the managers need to pay due attention to all aspects when promulgating and implementing policies.*

KEYWORDS: Work motivation, school teachers, policy, motivation policy.