

# VAI TRÒ CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TIỂU HỌC TRONG VIỆC ĐỘNG VIÊN GIÁO VIÊN

NGUYỄN THỊ NGỌC LIÊN\*

Ngày nhận bài: 24/05/2016; ngày sửa chữa: 25/05/2016; ngày duyệt đăng: 27/05/2016.

**Abstract:** In the changing trend of Education, primary schools are facing with many challenges and this requires collaboration of teaching staffs and managers to overcome. However, the cooperation between teaching staffs with managers does not match with the requirements because of lack of motivation. Therefore good principals are not only effective managers but also great managers in motivating teaching staffs. Motivating staffs also means to raise their responsibilities, this is the decisive factor to carry out successfully education reform. The article suggests recommendations to enhance the role of primary school principals in motivating teaching staffs in accordance with material facilities, meeting the requirements of education reform.

**Keywords:** Principal of primary school, motivate, motivating teacher, need.

Xu thế tất yếu của đổi mới giáo dục (GD) đang tác động đến tất cả các cấp học mà trước tiên và mạnh mẽ nhất là ở cấp tiểu học. Trường tiểu học nói chung, giáo viên (GV) tiểu học nói riêng đang đứng trước áp lực phải thay đổi để đáp ứng yêu cầu mới. Đổi mới bao giờ cũng gặp phải các rào cản và khó khăn nhất định. Để hoàn thành sứ mệnh và thực hiện thành công nhiệm vụ của nhà trường trong bối cảnh này, đòi hỏi hiệu trưởng (HT) phải có khả năng khích lệ, động viên GV; mặt khác, HT nhà trường là nhà quản lí, người lãnh đạo quá trình dạy và học trong nhà trường. “Lãnh đạo là một quy trình ảnh hưởng đến người khác nhằm đạt được mục đích đặt ra” (Dickmann & Stanford Blair, 2002); theo đó, để lãnh đạo trường học hiệu quả, đòi hỏi HT cần hiểu và có cách thức tác động đến con người một cách phù hợp để phát huy tối đa sức mạnh nguồn lực con người, đối tượng tác động đó chính là đội ngũ GV. John Kotter (1996) cho rằng, lãnh đạo trong điều kiện mới cần có đủ năng lực khơi dậy niềm đam mê, nhiệt huyết của nhân viên và tạo tính gắn kết của nhân viên với tổ chức...

Với ý nghĩa đó, bài viết tập trung làm rõ vai trò của HT trong việc động viên GV, chỉ ra những ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp của việc động viên đối với thái độ, sự hài lòng của đội ngũ GV tiểu học, trên cơ sở đó bước đầu đưa ra những gợi ý về quy trình và cách thức động viên phù hợp để HT tham khảo và cải thiện hiệu quả động viên GV nói riêng và hoạt động quản lí, lãnh đạo nhà trường tiểu học nói chung.

**1. HT trường tiểu học** là người chịu trách nhiệm tổ chức, quản lí các hoạt động và chất lượng GD của nhà trường...[1]. Đội ngũ cán bộ quản lí GD tiểu học nói chung, HT trường tiểu học nói riêng có trọng trách rất

lớn, là những người “quy định chất lượng GD”, họ phải hội tụ đầy đủ những yêu cầu về phẩm chất đạo đức, năng lực để thực hiện thành công mục tiêu GD tiểu học.

Các yêu cầu đối với HT trường tiểu học được nêu rất rõ trong *Chuẩn HT trường tiểu học* [2] gồm: 1) Tiêu chuẩn về phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp; 2) Tiêu chuẩn về năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; 3) Tiêu chuẩn về năng lực quản lí trường tiểu học; 4) Tiêu chuẩn về năng lực tổ chức phối hợp với gia đình học sinh (HS), cộng đồng và xã hội. 4 tiêu chuẩn này lại được chia ra thành 18 tiêu chí, trong đó có những tiêu chí đề cập đến các yếu tố của năng lực động viên, khuyến khích. Đây là các yêu cầu quan trọng liên quan đến vấn đề động viên cán bộ, GV của HT trường tiểu học.

**2. GV trường tiểu học** có nhiệm vụ giảng dạy, GD trong trường tiểu học và cơ sở GD khác thực hiện chương trình GD tiểu học. Họ có những nhiệm vụ và quyền hạn được quy định rất rõ trong Điều lệ trường tiểu học, trong đó nhiệm vụ quan trọng hàng đầu là “*Giảng dạy, GD đảm bảo chất lượng theo chương trình GD, kế hoạch dạy học; soạn bài, lên lớp, kiểm tra, đánh giá, xếp loại HS; quản lí HS trong các hoạt động GD do nhà trường tổ chức; tham gia các hoạt động chuyên môn; chịu trách nhiệm về chất lượng, hiệu quả giảng dạy và GD*” [1].

Theo Nguyễn Kế Hào, “*GV tiểu học là nhà giáo tổng thể, người đại diện toàn quyền của nhà trường tiểu học tổ chức quá trình phát triển của trẻ em*” [3; tr 26]. Những đặc trưng cơ bản trong hoạt động nghề nghiệp của GV tiểu học gồm: - Chịu trách nhiệm

\* Trường Đại học Sư phạm Hà Nội

GD cả lớp HS khoảng 30-40 em; - Dạy hầu hết các môn học và tổ chức các hoạt động GD cho HS lớp học mà mình được phân công; - Người có uy tín bậc nhất đối với HS, các em coi thầy (cô) của mình như là khuôn mẫu, là “thần tượng”; - Mỗi GV tiểu học đều có trách nhiệm GD HS theo mục tiêu GD toàn diện; - Lao động sư phạm của GV tiểu học là loại lao động phức hợp, tinh tế; - GV tiểu học cần được đào tạo công phu với tính chuyên nghiệp cao, vì ở tiểu học mỗi GV có vai trò, vị trí như người đại diện toàn quyền dạy dỗ và GD HS theo mục tiêu GD, họ thường “một mình một lớp” dạy tất cả các môn học và tổ chức cho HS thực hiện các hoạt động GD.

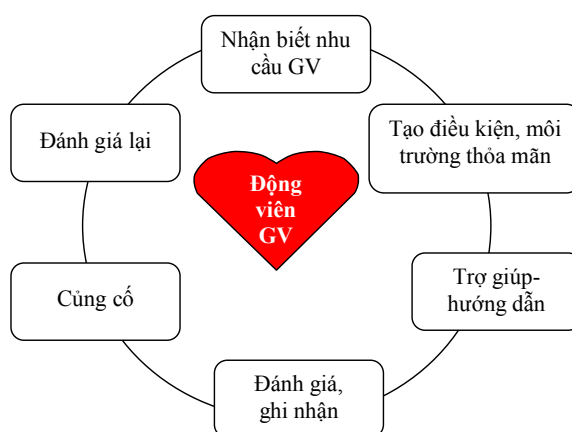
Có thể thấy, những điểm khác biệt của GV tiểu học so với các cấp học khác là: thời gian lao động kéo dài với khối lượng công việc lớn, đối tượng tác động đặc biệt; yêu cầu về chất lượng cao, áp lực về việc rèn luyện và xây dựng hình ảnh bản thân, yêu cầu đổi mới và những áp lực xã hội hiện nay rất lớn. Mặt khác, đội ngũ GV tiểu học đa phần là nữ giới, có những đặc trưng riêng như: đời sống tâm lý phong phú, nhạy cảm, đôi khi dễ bị xúc động và tổn thương, gánh nặng của công việc gia đình, nuôi dạy con cái,...

Những phân tích trên cho thấy, lao động của GV tiểu học một mặt mang đầy đủ đặc điểm của lao động sư phạm nói chung, mặt khác còn mang những điểm đặc trưng khác biệt của hoạt động GD ở bậc tiểu học. Với những điểm đặc trưng này, đòi hỏi họ cần được quan tâm, chia sẻ, động viên, khích lệ trong công việc cũng như cuộc sống để họ hoàn thành tốt nhiệm vụ cao cả “trồng người” của mình.

### 3. Vai trò của HT trường tiểu học trong việc động viên GV

**3.1. Động viên GV của HT trường tiểu học.**  
*Động viên* (Motivate) là đem đến (cho ai đó) một lí do để làm điều gì đó hoặc làm cho một người nào đó có sự quan tâm hay nhiệt tình đối với một vấn đề; là tạo ra sự nỗ lực ở nhân viên trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của tổ chức trên cơ sở thỏa mãn lợi ích cá nhân [4]. Theo đó, động viên là một phần trong lãnh đạo trường học của HT trường tiểu học, là các tác động của HT đến nhu cầu của đội ngũ GV để thúc đẩy họ tích cực, tự nguyện, nỗ lực hành động nhằm thực hiện mục tiêu của nhà trường.

Từ khái niệm trên, có thể thấy, động viên GV của HT liên quan mật thiết đến nhu cầu và việc hiểu các nhu cầu, mong muốn của GV. Quá trình động viên thực sự hiệu quả khi gắn với các nhu cầu thực sự của GV. Từ đây, chúng tôi đề xuất quá trình động viên GV của HT trường tiểu học như sau (xem hình).



Hình. Sơ đồ quá trình động viên GV dựa trên việc hiểu và tác động vào nhu cầu

Quá trình động viên bắt nguồn từ việc nhận biết các nhu cầu của GV. Nhu cầu chỉ thực sự biến thành động cơ kích thích hành động khi có môi trường và điều kiện thỏa mãn; do đó, trên cơ sở hiểu nhu cầu, HT tạo môi trường, điều kiện và trợ giúp, hướng dẫn GV hoàn thành tốt công việc để đạt được mục tiêu, mong muốn. Có rất nhiều lí thuyết khác nhau bàn về nhu cầu, song đến nay, lí thuyết được thừa nhận và nghiên cứu rộng rãi là *Lí thuyết thang bậc nhu cầu* của Maslow (Maslow's hierarchy of needs, 1943). Theo lí thuyết này, con người có 5 nhu cầu cơ bản sắp xếp theo thang bậc từ 1-5 như sau: *Nhu cầu sinh học, nhu cầu an toàn, nhu cầu giao tiếp, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự khẳng định*. Chúng tôi dựa trên lí thuyết này để tiếp cận phân tích các nhu cầu của GV tiểu học, từ đó đưa ra một số gợi ý giúp HT tác động phù hợp nhằm động viên GV (xem bảng 1 trang bên).

**3.2. Vai trò của động viên trong quản lí, lãnh đạo trường tiểu học.** “Động viên là chìa khóa để cải thiện kết quả làm việc” [5]. Kết quả công việc được xem như “một hàm số” của năng lực và động lực làm việc. Năng lực làm việc lại phụ thuộc vào các yếu tố như: GD, kinh nghiệm, kĩ năng được huấn luyện. Cải thiện *năng lực làm việc* thường diễn ra chậm với một quãng thời gian đủ dài, còn *động lực làm việc* có thể được cải thiện rất nhanh chóng. Tuy nhiên, động lực lại cần được duy trì một cách thường xuyên, do đó, HT trường tiểu học phải động viên để giúp GV (hoặc nhân viên) duy trì động lực làm việc một cách thường xuyên, ổn định.

Mặt khác, ngoài những vất vả đặc trưng của bậc học, GV tiểu học hiện nay còn chịu nhiều tác động và áp lực trong việc thay đổi để đáp ứng yêu cầu đổi mới GD. Động viên của HT có ảnh hưởng mạnh mẽ tới việc kích thích tính tích cực, sự tự giác và nỗ lực của GV trong công việc, vì vậy nó ảnh hưởng lớn tới toàn bộ hoạt động của nhà trường, đặc biệt là ảnh hưởng

**Bảng 1. Các nhu cầu cơ bản trong công việc của GV và khả năng tác động của HT**

Nhóm nhu cầu	Các nhu cầu cụ thể của GV	Khả năng tác động của HT
Nhu cầu sinh học	Tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi	Tăng lương đúng thời hạn, thưởng vật chất xứng đáng, phúc lợi công bằng
	Thời gian làm việc hợp lý	Tổ chức thời gian làm việc hợp lý
	Điều kiện môi trường làm việc đảm bảo	Đầy đủ các phương tiện phục vụ công việc
	Điều kiện nhà ở, đi lại	Hỗ trợ nhà ở, điều kiện đi lại
Nhu cầu an toàn	Ổn định về công việc	Chính sách bảo hiểm
	An toàn sức khỏe thể chất	Khám sức khỏe định kì
	An toàn tinh thần	Bảo vệ danh dự GV
	Cảnh quan, cơ sở vật chất an toàn, sạch đẹp	Bố trí cảnh quan, môi trường an toàn, sạch đẹp
Nhu cầu giao tiếp, liên kết	Quan hệ thân thiện; hợp tác với đồng nghiệp, cấp trên	Xây dựng văn hóa nhà trường
	Được quan tâm, chia sẻ các vấn đề trong cuộc sống	Quan tâm, chia sẻ các vấn đề trong cuộc sống GV
	HS tin yêu, kính trọng	Tổ chức hoạt động tôn vinh nghề
	Phụ huynh hợp tác, tin tưởng	Tọa đàm, chia sẻ với GV để phối kết hợp trong GD trẻ
Nhu cầu được tôn trọng	Được tham gia các hoạt động ngoại khóa nâng cao đời sống tinh thần	Tổ chức hoạt động ngoại khóa cho GV
	Được tự chủ trong thực hiện công việc	Tin tưởng, phân quyền cho GV
	Có uy tín trước HS, phụ huynh, lãnh đạo và đồng nghiệp	Tạo dựng uy tín cho GV bằng việc giúp họ nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, sẵn sàng bảo vệ danh dự GV
	Được phân công công việc phù hợp, đúng sở trường	Phân công công việc phù hợp
	Được hỗ trợ để hoàn thành hiệu quả công việc	Hỗ trợ hoặc phân công người hỗ trợ để GV hoàn thành nhiệm vụ
	Khen thưởng kịp thời khi hoàn thành tốt	Chính sách khen thưởng rõ ràng, kịp thời
	Ghi nhận kết quả công việc	Ghi nhận, phản hồi thường xuyên, kịp thời kết quả công việc
Nhu cầu tự khẳng định	Đánh giá kết quả công bằng	Công bằng trong đánh giá kết quả
	Thấy mình được góp sức vào hoàn thành mục tiêu chung của nhà trường	Đề cao vai trò, giá trị của GV trong việc giúp nhà trường hoàn thành mục tiêu
	Sáng kiến kinh nghiệm đúng thực chất, được đưa vào áp dụng hiệu quả	Áp dụng sáng kiến kinh nghiệm của GV vào công việc
	Được đề cao, tôn vinh	Đề cao, tôn vinh những đóng góp
	Được bồi dưỡng nâng cao kiến thức, năng lực cần thiết cho công việc	Thường xuyên bồi dưỡng hoặc tạo điều kiện để GV được bồi dưỡng
	Được thử nghiệm ý tưởng mới và sử dụng các sáng tạo trong công việc	Khuyến khích các sáng tạo trong công việc
	Có cơ hội thăng tiến công bằng	Tạo cơ hội thăng tiến công bằng
Thấy tiến bộ trong công việc	Chỉ rõ những nỗ lực và tiến bộ của GV	

tới hiệu quả học tập, rèn luyện của HS. Do đó, khi xem xét vai trò của động viên trong lãnh đạo trường học, cần xem xét ảnh hưởng của nó tới các đối tượng bị tác động: GV, HS, bản thân HT. Cụ thể:

- **Đối với GV**, sự động viên của HT sẽ giúp: + Tăng cường tính tích cực, sự tự nguyện và nỗ lực trong thực hiện công việc; + Giảm tải sự mệt mỏi, căng thẳng và áp lực trong công việc; + Tăng sự hài lòng, thỏa mãn trong công việc; + Tăng hiệu quả làm việc.

- **Đối với HS**, đây là đối tượng nhận được lợi ích gián tiếp nhưng to lớn từ việc động viên của HT, đó là: + Được truyền cảm hứng, sự nhiệt tình, tích cực và nỗ lực từ phía GV; + Nhận được nhiều hơn sự quan tâm, trách nhiệm và sự hợp tác từ GV; + Được truyền động cơ học tập và rèn luyện.

của đội ngũ GV và kích thích tính tích cực hoạt động của họ; + Động viên ảnh hưởng lớn đến thái độ và thành tích học tập của HS nói riêng và chất lượng GD của nhà trường nói chung; 3) Động viên là thành phần không thể thiếu trong cấu trúc năng lực lãnh đạo, quản lý nhà trường, nó có khả năng làm tăng sức ảnh hưởng và uy tín của người lãnh đạo nhà trường, giúp họ xây dựng hình ảnh bản thân và tăng cường hiệu quả của các tác động quản lý khác. Để động viên GV hiệu quả, HT trường tiểu học cần nhận biết được các nhu cầu, mong muốn chính đáng của GV trong công việc và tạo điều kiện, môi trường giúp họ đáp ứng được các nhu cầu đó. □

(Xem tiếp trang 25)

- **Đối với HT:**  
+ Hoàn thiện hệ thống năng lực và phẩm chất đối với người lãnh đạo, quản lý; + Tăng cường hiệu quả hoạt động của nhà trường; + Tăng thêm uy tín và sức ảnh hưởng đến đội ngũ GV nói riêng và với tập thể nhà trường, HS và cộng đồng nói chung.  
\*\*\*

Như vậy, HT trường tiểu học có vai trò “kép”: một mặt, họ là người quản lý các nguồn lực trong nhà trường; mặt khác, họ đóng vai trò là người lãnh đạo nhà trường. “Hạt nhân” cơ bản của lãnh đạo trường học chính là khả năng động viên, khích lệ con người bởi: 1) Động viên trong lãnh đạo trường học giúp gia tăng sự hài lòng, thỏa mãn

Để tạo bầu không khí dân chủ, VH trong trường THCS, lãnh đạo phải biết huy động các nguồn lực đảm bảo cho các hoạt động, công việc phát triển VHNT được triển khai có kết quả. Các hoạt động, công việc phát triển VHNT không thể triển khai có kết quả nếu thiếu các nguồn lực đảm bảo, bao gồm: nhân lực, vật lực, tài lực. Các nguồn lực này thường không có sẵn mà phải huy động từ các đơn vị sự nghiệp, tổ chức xã hội, đoàn thể, các nhà hảo tâm, phụ huynh HS...

**3.3. Xây dựng kế hoạch, mục tiêu, nội dung và chương trình phát triển VHNT.** Để xây dựng kế hoạch phát triển VHNT, Ban Giám hiệu, trước hết là Hiệu trưởng trường THCS phải xác định mục tiêu, thiết lập chương trình hành động và các bước đi cụ thể để phát triển VHNT. Có xây dựng được kế hoạch phát triển VHNT thì Hiệu trưởng mới chủ động trong cách tổ chức các hoạt động, bố trí các nguồn lực, huy động các lực lượng tham gia vào công tác này.

**3.4. Tiếp tục tăng cường quản lý nền nếp, nâng cao chất lượng dạy và học.** Nền nếp, chất lượng dạy và học đều là những biểu hiện của VHNT. Nền nếp dạy của GV, nền nếp học của HS, hai vấn đề này luôn có mối quan hệ mật thiết với nhau, là biểu hiện rõ rệt nhất của VHNT. Quản lý nền nếp dạy và học trở nên như là một biện pháp góp phần tích cực phát triển VHNT. Quản lý tốt nền nếp dạy và học của cả thầy lẫn trò là góp phần nâng cao chất lượng dạy và học của nhà trường.

**3.5. Tích hợp giáo dục VHNT trong dạy học các môn học và trong các hoạt động trải nghiệm sáng tạo của HS.** Tích hợp giáo dục VHNT vào việc dạy học các môn học và tổ chức các hoạt động giáo dục là con đường, cách thức giáo dục hiệu quả nhất. Cần phải lựa chọn những môn học có nhiều khả năng giáo dục VHNT hơn cả thì mới có tác dụng, như: *Giáo dục công dân, Ngữ văn, Âm nhạc, Mĩ thuật...* Các hình thức hoạt động trải nghiệm sáng tạo đa dạng đều là những "địa chỉ" thích hợp cho việc giáo dục VHNT.

**3.6. Lựa chọn nội dung, hình thức giáo dục VHNT phù hợp** với đặc điểm HS, điều kiện thực tế của nhà trường, địa phương để nâng cao tính thiết thực và hiệu quả. Khuyến khích HS tham gia các hoạt động VH ở địa phương, các hoạt động mang tính cộng đồng...

**3.7. Phối hợp với gia đình và xã hội trong giáo dục VHNT ở trường THCS.** Tham gia vào sự phát triển VHNT còn có các tổ chức, lực lượng giáo dục khác như gia đình và xã hội. Vì thế, nhà trường cần phải có biện pháp phối hợp chặt chẽ các tổ chức, lực lượng giáo dục này nhằm tạo ra sự thống nhất hành động trong phát triển VHNT.

**3.8. Thường xuyên kiểm tra, đánh giá kết quả giáo dục VHNT ở trường THCS.** Kiểm tra, đánh giá là khâu quan trọng để nhìn nhận lại một quá trình phát triển VHNT trong suốt một năm học; trên cơ sở đó, có cách giải quyết mới, cách xây dựng mới, cách phát triển mới; đồng thời, rút ra những bài học kinh nghiệm quý báu cho việc phát triển VHNT. Kiểm tra, đánh giá là để động viên, khích lệ đội ngũ cán bộ, GV nhà trường phấn đấu, để tạo ra môi trường giáo dục mới, động lực mới giúp các thành viên của nhà trường nâng cao ý thức trách nhiệm, sẵn sàng cùng nhau hợp tác để xây dựng môi trường nhà trường có VH.

\* \* \*

Tầm quan trọng của giáo dục VHNT là một yêu cầu cấp thiết trong bối cảnh hiện nay nhằm góp phần phát triển toàn diện nhân cách HS. Để giáo dục VHNT cho HS THCS một cách có hiệu quả, nhà trường THCS cần thực hiện đồng bộ các biện pháp trên. □

#### Tài liệu tham khảo

- [1] Văn phòng Trung ương Đảng (2013). *Văn kiện Hội nghị lần thứ 8 Ban Chấp hành Trung ương khóa XI*.
- [2] Kỉ yếu Hội thảo khoa học (2007). *Xây dựng văn hóa học đường - Giải pháp nâng cao chất lượng giáo dục trong nhà trường*. Viện Nghiên cứu Sư phạm, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội.
- [3] Kỉ yếu Hội nghị khoa học (2014). *Xây dựng và phát triển hệ thống học liệu đáp ứng yêu cầu đào tạo theo Chuẩn đầu ra*. Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [4] Trần Thị Tuyết Mai (2015). *Tập bài giảng Xây dựng và phát triển văn hóa nhà trường*. NXB Giáo dục Việt Nam.
- [5] Bộ GD-ĐT (2013). *Hệ thống các văn bản quy định về xây dựng môi trường giáo dục trong nhà trường*. NXB Lao động.

## Vai trò của hiệu trưởng...

(Tiếp theo trang 22)

#### Tài liệu tham khảo

- [1] Bộ GD-ĐT. *Điều lệ trường tiểu học (Ban hành kèm theo Thông tư số 41/2010/TT-BGDĐT ngày 30/12/2010)*.
- [2] Bộ GD-ĐT. *Chuẩn Hiệu trưởng trường tiểu học (Ban hành kèm theo Thông tư số 14/2011/TT-BGDĐT Ngày 08/04/2011)*.
- [3] Nguyễn Kế Hào (2013). *Một số vấn đề cơ bản về tâm lí học dạy học tiểu học (tài liệu bồi dưỡng thường xuyên)*. NXB Giáo dục Việt Nam.
- [4] Nguyễn Thị Ngọc Huyền - Đoàn Thị Thu Hà - Đỗ Thị Hải Hà (2014). *Giáo trình Quản lí học*. NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [5] Ngô Kim Thanh - Nguyễn Thị Hoài Dung (2012). *Giáo trình kĩ năng quản trị*. NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.