

**TUYỂN DỤNG, CHỌN LỰA VÀ ĐÀO TẠO NGHỆ SĨ DẠY HỌC NGƯỜI DA MÀU
TRONG GIÁO DỤC NGHỆ THUẬT SÂN KHẤU PHI LỢI NHUẬN**

Thanh Nguyen

Công trình là một phần yêu cầu của chương trình đào tạo trình độ thạc sĩ nghệ thuật

Trường Đại học Sư phạm, Đại học Columbia

2019

TÓM TẮT

TUYỂN DỤNG, CHỌN LỰA VÀ ĐÀO TẠO NGHỆ SĨ DẠY HỌC NGƯỜI DA MÀU TRONG GIÁO DỤC NGHỆ THUẬT SÂN KHẤU PHI LỢI NHUẬN

Thanh Nguyen

Do việc cắt giảm ngân sách, thay đổi chính sách giáo dục, chương trình giảng dạy hạn chế và các biện pháp chịu trách nhiệm cao, giáo dục nghệ thuật ở các trường công lập đang giảm trong khi các trường, đặc biệt là những người thuộc nhóm thiểu số và thu nhập thấp, có thể hưởng lợi nhiều nhất từ nghệ thuật lại thiếu sự tiếp cận các tài nguyên này hoặc không nhận ra lợi ích của giáo dục nghệ thuật. Do tỷ lệ lớn hơn của học sinh trong các trường học P-12 và đại học là thiểu số, đội ngũ giảng viên chủ yếu là người da trắng không theo kịp để phản ánh và đại diện cho học sinh. Với sự suy giảm của giáo dục nghệ thuật tại các trường công, các cộng đồng đã cố gắng đẩy nhanh và thay thế các dịch vụ cần thiết này thông qua quan hệ đối tác với các tổ chức nghệ thuật sân khấu phi lợi nhuận, những người phát triển và cung cấp nghệ sĩ giảng dạy cho các chương trình này. Giá trị của các nghệ sĩ giảng dạy đã tăng lên với sự thay đổi chính sách và kinh phí, hiện nay, hơn bao giờ hết, nghệ sĩ giảng dạy người da màu rất cần thiết để dẫn dắt các lớp học. Nghiên cứu này tập trung vào cách các phòng giáo dục nghệ thuật sân khấu phi lợi nhuận có thể tuyển dụng, lựa chọn và đào tạo các nghệ sĩ giảng dạy người da màu. Phương pháp được sử dụng là các cuộc phỏng vấn định tính có cấu trúc, tập trung vào các phòng giáo dục sân khấu tại các nhà hát lớn trong khu vực và có khả năng thuê các nghệ sĩ giảng dạy. Kết quả cho thấy các tổ chức phải ưu tiên sự đa dạng như một giá trị như thế nào, các tổ chức cần mở rộng thực tiễn đa dạng vào quy trình tuyển dụng và tuyển chọn của họ ra sao và việc phát triển chuyên môn và đào tạo cho các nghệ sĩ giảng dạy cần được nghiên cứu thêm như một chủ đề riêng biệt.

TỪ KHÓA: Quản lý nghệ thuật, Giáo dục sân khấu, Chủ nghĩa chủng tộc và tính cách sắc tộc, Sự đa dạng, Nghệ sĩ dạy học, Quản lý nhân sự

LỜI CẢM ƠN

Cảm ơn gia đình đã luôn hỗ trợ tôi trong quá trình học tập tại trường Đại học Columbia [ba má, chị gái tôi và cả những thành viên trong gia đình lớn của tôi: các cô chú, anh chị em họ và các cháu của tôi]. Yêu thương mọi người rất nhiều.

Cảm ơn các thành viên trong khoa vì những kiến thức chuyên môn của họ và sự giúp đỡ đối với công trình của tôi, đặc biệt là Tiến sĩ Jennifer Lena và Tiến sĩ Gemma Mangione. Cảm ơn mọi người đã giúp tôi định hình con đường học tập.

Cảm ơn các bạn học trong chương trình Quản lý nghệ thuật 2018 đã đồng hành cùng tôi trong cả quá trình.

Cuối cùng, tôi xin được cảm ơn các thành viên hội đồng phỏng vấn: Arlene Martínez-Vázquez, Emilio Robles và Jason Brown.

MỤC LỤC

GIỚI THIỆU.....	6
ĐẶT VẤN ĐỀ/ LỊCH SỬ VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU	7
NGHỀ NGHIỆP NGHỆ SĨ DẠY HỌC.....	7
NGHỆ SĨ DẠY HỌC: HỌ LÀ NGHỆ SĨ HAY GIÁO VIÊN?.....	9
ĐÀO TẠO NGHỆ SĨ GIẢNG DẠY VÀ THỊ TRƯỜNG LAO ĐỘNG	12
ĐỘNG LỰC NGHỀ NGHIỆP CỦA CÁC NGHỆ SĨ DẠY HỌC.....	14
XU HƯỚNG VÀ THÔNG TIN CỦA CÁC NGHỆ SĨ DẠY HỌC	16
ĐỊNH NGHĨA SỰ ĐA DẠNG.....	17
LỢI ÍCH VÀ THỬ THÁCH CỦA SỰ ĐA DẠNG.....	18
SẮC TỘC VÀ DÂN TỘC.....	19
ĐIỀU KIỆN YÊU CẦU ĐỐI VỚI SỰ ĐA DẠNG.....	21
CHIẾN LƯỢC.....	21
THIẾT KẾ ĐƠN VỊ	22
KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO	22
MÔI TRƯỜNG VÀ VĂN HÓA	23
SỰ ĐA DẠNG CÁ NHÂN	23
THỰC TIỄN NHÂN SỰ.....	24
TẠI SAO SỰ ĐA DẠNG CỦA NGHỆ SĨ DẠY HỌC LẠI QUAN TRỌNG?	25
PHƯƠNG PHÁP	26
MẪU.....	26
QUÁ TRÌNH PHÒNG VẤN.....	28
CHƯƠNG 1: TUYỂN DỤNG.....	29
BẢNG CẤP, KỸ NĂNG VÀ KINH NGHIỆM CHÍNH.....	31
PHƯƠNG PHÁP TUYỂN DỤNG, THỰC TIỄN VÀ CHIẾN LƯỢC	34
THÀNH CÔNG TRONG TUYỂN DỤNG VÀ NHỮNG THÁCH THỨC	35
CHƯƠNG 2: TUYỂN NGƯỜI VÀ LỰA CHỌN	40
HỒ SƠ ỨNG TUYỂN.....	40
QUY TRÌNH PHÒNG VẤN ĐỐI VỚI CÁC NGHỆ SĨ DẠY HỌC TIỀM NĂNG	42
SAU KHI PHÒNG VẤN: ĐƯA RA QUYẾT ĐỊNH KHÓ KHĂN.....	44
SỨC MẠNH CỦA QUYẾT ĐỊNH CUỐI CÙNG	45
CHƯƠNG 3: ĐÀO TẠO VÀ BỒI DƯỠNG CHUYÊN MÔN.....	47
THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO CHUYÊN MÔN NGHỆ SĨ GIẢNG DẠY.....	47
NHỮNG MẪU THỰC HÀNH TỐT NHẤT ĐỂ BỒI DƯỠNG CHUYÊN MÔN	49

GIẢNG DẠY NGHỆ THUẬT	49
THỰC HÀNH VÀ NGUYÊN TẮC TRONG CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO ĐA DẠNG	50
TIẾP CẬN ĐỐI TƯỢNG ĐƯỢC PHỎNG VẤN VỀ BỒI DƯỠNG CHUYÊN MÔN	51
ĐÀO TẠO ĐA DẠNG VÀ NGHỆ SĨ GIẢNG DẠY?	54
ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÔNG VIỆC.....	57
GIẢI PHÁP VÀ THỜI KỲ CHUYỂN TIẾP CHO NGHỆ SĨ GIẢNG DẠY	59
PHẦN KẾT LUẬN.....	60
ĐỀ XUẤT NGHIÊN CỨU TIẾP THEO	61
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	62
Phụ lục I: Sứ mệnh, Tâm nhìn, Giá trị và Đa dạng ở các nhà hát.....	71
Phụ lục II: Hồ sơ nhà hát.....	72
Phụ lục III: Hướng dẫn câu hỏi phỏng vấn.....	73
Phụ lục IV: Tiểu sử người được phỏng vấn	75

GIỚI THIỆU

Từ việc cắt giảm ngân sách, chương trình giảng dạy hạn chế, các biện pháp trách nhiệm giải trình cao và thay đổi chính sách giáo dục, giáo dục nghệ thuật trong hệ thống trường công lập Hoa Kỳ đang suy giảm khi mà các trường phải đối mặt với việc phải cắt giảm lớp học, môn tự chọn và các hoạt động ngoại khóa cho học sinh. Học sinh tại các trường công lập, đặc biệt là những học sinh dân tộc thiểu số, có thu nhập thấp, nhận được ít nguồn lực hơn bao giờ hết khi khoảng cách bình đẳng thu nhập ngày càng lớn so với các trường giàu tài nguyên và có nguồn lực. Nghiên cứu cho thấy rằng các trường có học sinh có thể hưởng lợi từ nghệ thuật hoặc không nhận ra những lợi ích này hoặc không có nguồn lực để cung cấp nghệ thuật cho học sinh của mình (Dwyer 2011, 11; Rabkin et al 2011, 18). Giáo dục nghệ thuật mang lại nhiều lợi ích cho học sinh, đặc biệt là học sinh dân tộc thiểu số có thu nhập thấp bao gồm: điểm kiểm tra được cải thiện, hồ sơ điểm danh tốt hơn, tăng sự hài lòng cá nhân, động lực duy trì, tỷ lệ chấp nhận cao hơn vào giáo dục sau trung học (Daniel 2000, 34) và phát triển các kỹ năng cần thiết cho lực lượng lao động toàn cầu hóa như sự tự tin, đổi mới và sáng tạo lớn hơn (Rabkin et al 2013).

Bất chấp những thách thức hiện tại mà các trường phải đối mặt, họ đã cố gắng giảm thiểu các vấn đề gây ảnh hưởng tới số lượng và chất lượng của các chương trình giáo dục nghệ thuật thông qua việc phát triển quan hệ đối tác với các tổ chức nghệ thuật phi lợi nhuận. Các tổ chức nghệ thuật phát triển quan hệ đối tác với các trường để: (1) tiếp tục sản xuất các tác phẩm nghệ thuật, (2) tạo ra một hệ thống khán giả tương lai và (3) cung cấp việc làm cho các nghệ sĩ và quản trị viên nghệ thuật và đóng góp cho nền kinh tế Hoa Kỳ.

Khi các trường học và các tổ chức nghệ thuật nhận ra nhu cầu học của Hoa Kỳ đang thay đổi nhanh chóng, họ cần thích nghi bằng cách đa dạng hóa đội ngũ giảng viên của mình để phục vụ tốt hơn cho những bên liên quan như trường học và đại học P-12, tổ chức dịch vụ xã hội - con người và các tập đoàn. Nghệ sĩ giảng dạy khi hợp tác với giáo viên lớp học và giáo viên chuyên gia nghệ thuật có thể cải thiện và cách mạng hóa giáo dục nghệ thuật vì họ mang theo kinh nghiệm nghệ thuật của họ đến môi trường lớp học, đóng vai trò là hình mẫu tích cực cho học sinh.

Nhìn chung, các lực lượng văn hóa, xã hội và chính trị trong giáo dục nghệ thuật dẫn đến câu hỏi nghiên cứu chính của tôi: làm thế nào để các phòng giáo dục sân khấu quản lý hiệu quả việc tuyển dụng, tuyển chọn và đào tạo các nghệ sĩ giảng dạy có sự đa dạng về chủng tộc?

Hơn nữa, làm thế nào để họ tuyển dụng các nghệ sĩ giảng dạy là người thiểu số? Làm thế nào để họ thuê và chọn các nghệ sĩ giảng dạy thiểu số của họ và cuối cùng, làm thế nào để họ đào tạo các nghệ sĩ giảng dạy thiểu số của họ? Để bắt đầu điều tra, tôi tìm hiểu nền tảng của các nghệ sĩ dạy học và vai trò của họ trong hệ thống giáo dục.

ĐẶT VẤN ĐỀ/ LỊCH SỬ VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU

NGHỀ NGHIỆP NGHỆ SĨ DẠY HỌC

Những nghệ sĩ giảng dạy đầu tiên trong lịch sử xét theo nguồn gốc từ thực tiễn và lý thuyết chính là những người lao động chân tay như nghệ nhân và thợ thủ công. Trong thời kỳ hiện đại, các công nhân thủ công lành nghề đã sản xuất các mặt hàng bằng tay có chức năng nghiêm ngặt hoặc trang trí; bao gồm: đồ nội thất, nghệ thuật trang trí, điêu khắc, quần áo, trang sức, đồ gia dụng, và các công cụ và sáng tạo của họ được coi là lao động thủ công. Để trở thành một công nhân thủ công lành nghề và kiếm sống, các cá nhân sẽ tham gia vào các bang hội của những người thợ thủ công có tổ chức và làm việc như những người học việc, được đào tạo dưới một công nhân thủ công có tay nghề cao. Trong thời Phục hưng, khái niệm đào tạo nghệ thuật đã được phát triển và ‘các nghệ sĩ, được đặc trưng như những thiên tài với sự sáng tạo và độc đáo. Với những quan niệm này, các học viện nghệ thuật và câu lạc bộ được hình thành với niềm tin rằng mỹ thuật là một môn học trí tuệ, tạo ra sự phân chia giữa nghệ thuật và thủ công. Sau đó, Walter Gropius, người sáng lập Trường Bauhaus, đã phát triển một triết lý giáo dục nơi thực tiễn, các vấn đề và các cuộc thảo luận về thế giới nghệ thuật được xem là cải thiện việc học; ông được ghi nhận là một trong những nghệ sĩ giáo viên quan trọng nhất trong lịch sử (Daichendt 2009, 34-37).

Sự khởi đầu của nghề nghệ sĩ-giáo viên, sự đan xen nghệ thuật - giáo dục đã đóng góp cho giáo dục và các phong trào cải cách xã hội sau đó. Năm 1886, các nhà cải cách xã hội Mỹ đã thành lập ngôi nhà định cư đầu tiên tại thành phố New York. Thường được tài trợ bởi một nhà thờ hoặc một trường đại học, nhà định cư là các tổ chức trong khu vực nội thành cung cấp các dịch vụ giáo dục, giải trí, xã hội và các dịch vụ cộng đồng khác cho người dân lao động và người nhập cư (Ulvund 2014, 22). Năm 1889, được thành lập bởi Jane Addams và Ellen Starr Gates, Chicago Hull Hull House là địa chỉ định cư cải cách và dịch vụ xã hội tiên phong, đã thuê các nghệ sĩ để điều hành các chương trình nghệ thuật, giảng dạy âm nhạc, nhà hát, gốm sứ, vẽ và khiêu vũ (Rabkin 2013, 508; Ulvund 2014, 22). Các nghệ sĩ và các nhà lãnh đạo của phong trào định cư, đã chấp nhận nghiên cứu nghiêm ngặt về thẩm mỹ và kỹ năng kỹ thuật của

nghệ thuật và tin rằng mọi người nên được tiếp cận với nghệ thuật. Nghệ thuật được xem là công cụ để khám phá thế giới, tôn vinh các giá trị và truyền thống cộng đồng, trau dồi trí tưởng tượng và sáng tạo, đánh giá cao các nền văn hóa thế giới và vun đắp tiếng nói cho một xã hội dân chủ (Rabkin et al 2011, 4).

Nghệ thuật tiếp tục phát triển và phát triển dựa trên những triết lý này, vượt qua suy thoái kinh tế trong những năm 1930. Trong thời kỳ suy thoái, chương trình Thỏa thuận mới của Tổng thống Franklin D. Roosevelt, Cục quản lý tiến độ công trình (WPA) đã cung cấp công việc cho các kiến trúc sư và họa sĩ vẽ tranh tường để áp dụng chuyên môn của họ trên các tòa nhà công cộng và khuyến khích các nghệ sĩ thị giác, âm nhạc và sân khấu dạy trong cộng đồng, trường đại học và thiết lập trường học (Remer 2003, 70). Điều này thiết lập tiền lệ cho sự tham gia của liên bang với nghệ thuật và lực lượng lao động nghệ thuật.

Nghệ thuật đã trải qua một sự bùng nổ sau Thế chiến II. Vào những năm 1950, ngành nghệ thuật phi lợi nhuận đã phát triển và thiết kế các chương trình giáo dục để thúc đẩy sự đánh giá cao của khán giả về chương trình của họ và tiếp cận các cộng đồng bên ngoài đối tượng thường xuyên của họ (Rabkin 2013, 509). Các nghệ sĩ trẻ, chuyên nghiệp đã cung cấp các dịch vụ một lần bao gồm các buổi biểu diễn thính phòng trong trường, bài giảng và hội thảo. Họ không có mối quan hệ với bất kỳ khía cạnh nào của cuộc sống trường học: giáo viên, học sinh hoặc chương trình giảng dạy (Remer 2003, 71; Rabkin et al 2011, 4).

Tuy nhiên, giáo dục nghệ thuật, cụ thể là mối quan hệ giữa các nghệ sĩ và trường học, đã thay đổi khi Hoa Kỳ trải qua những thay đổi lớn về văn hóa, chính trị và xã hội, bao gồm sự khởi đầu của Phong trào Dân quyền, Phong trào Nghệ thuật Đen, Đoàn kịch Mime, Teatro Campesino và thúc đẩy Giải phóng Thực tiễn giáo dục, dẫn đầu bởi Friere và Augusto Boal (Tannenbaum 2011, 158). Nguồn tài chính và luật pháp ở cấp liên bang, tiểu bang và địa phương tạo cơ hội thành lập các tổ chức nghệ thuật phi lợi nhuận mới, các tổ chức dịch vụ nghệ thuật và lực lượng lao động nghệ thuật lớn hơn, với mục tiêu chính là cung cấp các chương trình kinh tế, giáo dục và xã hội dựa trên nghệ thuật. Các nghệ sĩ đã đến thăm các lớp học, thính phòng và trung tâm cộng đồng địa phương, chuyển từ dịch vụ một lần sang mở rộng (Remer 2003, 72-73; Tannenbaum 2011, 159-161). Vì nghệ thuật chuyển từ tư nhân sang hỗ trợ cộng đồng, chính phủ coi nghệ thuật là nguồn của sự tự thỏa mãn, vẻ đẹp và chất lượng cuộc sống cho công chúng và là công cụ để thay đổi tình trạng kinh tế xã hội của người nghèo và khuyến khích hội nhập xã hội (Remer 2003, 73).

Sự thay đổi trong suy nghĩ này đã củng cố sự hợp tác của các tổ chức nghệ thuật và các tổ chức giáo dục để tiếp tục với sự hỗ trợ đầy đủ của chính phủ liên bang. Vào đầu những năm 1970, thuật ngữ nghệ sĩ dạy học, được đặt ra bởi June Dunbar - sau đó làm việc tại Viện Trung tâm Lincoln, như một cách để phân loại các nghệ sĩ dạy học trong các bối cảnh khác nhau (Booth 2003, 6). Cuối thập kỷ này, những thay đổi chính trị và các vấn đề kinh tế dẫn đến việc cắt giảm hỗ trợ cho nghệ thuật trong các trường công lập và sa thải giáo viên ngành nghệ thuật. Các tổ chức nghệ thuật và nghệ sĩ được cho là có thể bù đắp sự thiếu hụt đó, nhưng các giáo viên chuyên môn nghệ thuật sợ các nghệ sĩ không chắc chắn sẽ thay thế vị trí của họ vĩnh viễn (Remer 2003, 73; Ulvund 2014, 22). Trong những năm 1980 và 1990, nhiều tổ chức văn hóa và nghệ thuật vừa và nhỏ đã thuê và đào tạo các nghệ sĩ để thực hiện các chương trình cộng đồng thông qua giáo dục vượt trội (Rabkin et al 2011, 5; Remer 2003, 75). Nhu cầu về thiết lập chương trình nghệ thuật cộng đồng tăng lên vì sự hỗ trợ của giáo dục nghệ thuật đã chuyển từ các trường công lập sang các tổ chức văn hóa nghệ thuật.

Các nghệ sĩ giảng dạy được giao nhiều trách nhiệm hơn và tăng cường sự tham gia của họ với nhiều đối tượng và bối cảnh khác nhau. Những năm 2000 đã chứng minh cách các nghệ sĩ giảng dạy tích hợp chương trình giảng dạy, đánh giá và đánh giá nâng cao việc học của học sinh với tư cách là nghệ sĩ và sinh viên nghệ thuật, tham gia vào sự phát triển chuyên môn của chính họ và hợp tác với các giáo viên trong lớp và chuyên gia (Remer 2003, 77). Giờ đây, các nghệ sĩ giảng dạy làm việc ở nhiều cơ sở: trường K-12, cơ quan công cộng, phi lợi nhuận nghệ thuật, kinh doanh vì lợi nhuận, trường sau trung học và các tổ chức phi lợi nhuận khác (Rabkin et al 2011, 185).

Hệ sinh thái của lĩnh vực giáo dục nghệ thuật đã dẫn đến tình trạng hiện nay có nhiều loại giảng viên nghệ thuật bao gồm giáo viên đứng lớp, giáo viên chuyên môn nghệ thuật và nghệ sĩ giảng dạy trong các môi trường khác nhau, bao gồm cả trong trường, cộng đồng và các tổ chức nghệ thuật.

NGHỆ SĨ DẠY HỌC: HỌ LÀ NGHỆ SĨ HAY GIÁO VIÊN?

Điều quan trọng là phải làm rõ sự khác biệt giữa các nghệ sĩ giảng dạy và các giáo viên nghệ thuật khác làm việc trong nhà hát P-12 và giáo dục khiêu vũ. Ba loại giảng viên nghệ thuật là:

A. Giáo viên dạy múa và nghệ thuật sân khấu

B. Giáo viên đứng lớp

C. Nghệ sĩ dạy học

Giáo viên chuyên về khiêu vũ và sân khấu là những nhà giáo dục có chuyên môn về cả hai lĩnh vực nghệ thuật và sư phạm của ngành nghệ thuật. Họ trải qua một quá trình để có chứng nhận cần thiết để đảm bảo giấy phép giảng dạy và ngang bằng với các giáo viên chuyên môn thuộc các ngành khác như toán, tiếng Anh, vật lý hoặc lịch sử. Chuẩn bị của họ bao gồm nghiên cứu về sự phát triển của trẻ em, sư phạm và quản lý lớp học bên cạnh đào tạo trong hình thức nghệ thuật của họ. Giáo viên chuyên về khiêu vũ và sân khấu làm việc trong các trường công lập, tư thục, điều lệ và chức năng của họ là vận hành các chương trình khiêu vũ hoặc sân khấu theo chương trình giảng dạy theo lịch trình thường xuyên ở một hoặc nhiều trường (Anderson and Risner 2012, 2; Dwyer 2011, 10; Dwyer 2011, 41).

Giáo viên lớp học thông thường làm việc với học sinh cấp tiểu học, và trong hầu hết các trường hợp, không có nền tảng sư phạm hoặc thông tin để dạy nghệ thuật nhưng có một số hứng thú trong việc học cách kết hợp nghệ thuật vào công việc mà họ làm. Họ được chứng nhận là giáo viên tổng thể, có chức năng tích hợp và không thể tách rời với cấu trúc chương trình giảng dạy (Anderson và Risner 2012, 2).

Giáo viên nghệ sĩ được định nghĩa là người thực hành, nghệ sĩ chuyên nghiệp với các kỹ năng bổ sung và sự nhạy cảm của một nhà giáo dục, người thu hút mọi người học hỏi kinh nghiệm, thông qua nghệ thuật và về nghệ thuật, (Booth 2003, 11; Rabkin 2013, 507; Ulvund 2014, 33 ; Daniel 2000, 36). Họ có thể hoạt động trong nhiều ngành nghệ thuật bao gồm: nghệ thuật thị giác, âm nhạc, sân khấu, khiêu vũ, nghệ thuật dân gian, văn học, phương tiện điện tử, phim ảnh và các lĩnh vực đa ngành, cũng như nhiều ngành khác (Anderson và Risner 2012, 3; Rabkin et al 2011, 7). Mặc dù họ không được chứng nhận là giáo viên chuyên môn nghệ thuật tại trường, họ phải nắm vững lý thuyết và thực hành với tư cách là nhà giáo dục và nghệ sĩ, chia sẻ kiến thức với học sinh thông qua các hoạt động học tập dựa trên dự án (Anderson và Risner 2012, 2; Larson 2004, 13; Daniel 2000, 36; Dwyer 2011, 41). Công việc dạy nghệ thuật hoạt động tốt nhất trong hệ thống, nơi vai trò của nghệ sĩ giảng dạy và sang lập chương trình nghệ thuật được xác định rõ ràng và sự hợp tác giữa các nhân viên giữa một tổ chức nghệ thuật và cộng đồng được thiết lập (Ulvund 2014, 33). Trong hệ sinh thái này, nghệ sĩ giảng dạy có thể cung cấp các chương trình giáo dục mở rộng đối tượng khán giả, tạo doanh thu và tuyển dụng tài năng trẻ cho các tổ chức nghệ thuật sân khấu; cung cấp chương trình giảng dạy trong các

trường K-12 hoặc các mối quan hệ đối tác trong cộng đồng và trường học và cuối cùng, củng cố thêm vào sự phát triển nghề nghiệp của chính họ và thu nhập của họ (Anderson và Risner 2012, 4).

Các thuật ngữ khác được sử dụng để định nghĩa nhóm này bao gồm nghệ sĩ cư trú, người nghệ sĩ-nhà giáo dục, người nghệ sĩ-giáo viên, nghệ sĩ khách mời, tư vấn nghệ thuật, chuyên gia nghệ thuật, người cung cấp nghệ thuật, hay đơn giản chỉ là nghệ sĩ (Booth 2003, 6). Trong bối cảnh của nghiên cứu này, họ sẽ được gọi là các nghệ sĩ giảng dạy.

Trong khi định nghĩa về nghệ sĩ giảng dạy có vẻ đơn giản, nó làm sáng tỏ bản chất đối lập của vai trò, sự chồng chéo trách nhiệm ngày càng tăng với các ngành nghề bổ sung và sự phát triển nhanh chóng của lĩnh vực này. Bản chất đối lập của vai trò tồn tại bởi vì giáo viên có thêm kinh nghiệm và bằng cấp sẽ có khả năng thăng tiến trong sự nghiệp trong khi sự thăng tiến của sự nghiệp nghệ sĩ dựa trên việc tạo ra các tác phẩm độc đáo (Menger 1999, 565; Scheib 2006, 6). Vì những vấn đề liên quan đến vai trò mà họ gặp phải, với tư cách vừa là nghệ sĩ vừa là nhà giáo dục, những nghệ sĩ giảng dạy này dự kiến sẽ có kiến thức sư phạm, quản lý lớp học, phát triển trẻ em, giải quyết xung đột, phát triển và đánh giá chương trình giảng dạy (Remer 2003, 74), trong đó các kỹ năng này trùng lặp với đào tạo giáo viên chuyên môn nghệ thuật. Đối mặt với sự thay đổi nhanh chóng của lợi ích thị trường, công chúng cố gắng khắc phục các dịch vụ giáo dục và xã hội bị mất thông qua việc dạy các nghệ sĩ nhưng nó đã dẫn đến sự thiếu hụt về số lượng trong đào tạo nghệ sĩ giảng dạy (Anderson và Risner 2012, 3).

Các nghệ sĩ giảng dạy đã phải đối mặt với trách nhiệm và áp lực ngày càng tăng từ các bên liên quan. Giáo viên nghệ sĩ không có hiệp hội nghề nghiệp, không có yêu cầu cấp phép, không có chương trình giáo dục được công nhận và không có phương tiện truyền thông tập trung ngoại trừ một tạp chí thẩm định: Tạp chí Nghệ sĩ dạy học (Rabkin 2013, 509; Dwyer 2011, 41). Biên tập viên nghệ sĩ giảng dạy Nick Jaffe tuyên bố thêm: hiện tại chúng tôi không có một quy tắc tranh luận cởi mở, quan trọng; chia sẻ thông tin mới; và một bộ các cơ chế không chính thức và chính thức cho phép và bảo vệ cuộc tranh luận và chia sẻ đó. Công việc của chúng tôi tại Tạp chí Nghệ sĩ dạy học -TAJ là cố gắng hoạt động như một diễn đàn được bảo vệ và toàn diện, có thể truy cập để trao đổi quan trọng như vậy (Jaffe 2015, 71). Nghệ sĩ dạy học đấu tranh để cân bằng sự phát triển của họ như cả những người thực hành nghệ thuật và giáo viên nghệ thuật.

ĐÀO TẠO NGHỆ SĨ GIẢNG DẠY VÀ THỊ TRƯỜNG LAO ĐỘNG

Bất chấp các vấn đề phải đối mặt với lĩnh vực này, nhiều người trở thành nghệ sĩ sân khấu và chỉ sau đó trở thành nghệ sĩ giảng dạy. Giáo dục và đào tạo cơ bản nào là cần thiết để trở thành một nghệ sĩ giảng dạy?

Đầu tiên, các cá nhân có thể bắt đầu đào tạo nghệ thuật ở cấp trung học tại một trường nghệ thuật nhưng đối với những người không được tiếp cận với đào tạo chuyên ngành này, họ có thể chọn theo đuổi nó ở cấp sau trung học, đào tạo tại một trường cao đẳng, đại học, nhạc viện hoặc phòng thu tập trung trong nhà hát, cụ thể là sân khấu nhạc kịch hoặc diễn xuất. Để trở thành một diễn viên, không cần phải có chứng chỉ hoặc kiểm tra (không giống như các ngành nghề khác) vì các kỹ năng chủ yếu được phát triển thông qua học tập trong công việc và đào tạo chính quy không nhất thiết là họ có tài năng (Haunschild 2003, 907; Menger 1999, 560). Tuy nhiên, các diễn viên, nhạc sĩ, nhà văn và nhà báo theo đuổi giáo dục nghệ thuật có liên quan và có được mạng lưới rộng lớn, có nhiều khả năng ở lại trong các ngành nghệ thuật (Bille và Jensen 2018, 41). Đôi khi các nghệ sĩ giảng dạy đã làm công việc quản lý giáo dục nghệ thuật. Nghiên cứu này về các nhà quản lý nghệ thuật chứng thực giá trị của giáo dục nghệ thuật bởi vì họ thấy những đối tượng đó có thể tham gia vào lĩnh vực này và phát triển vốn xã hội của họ thông qua giáo dục và nâng cao sự thành công và bền vững trong sự nghiệp của họ (Richardson, Jogulu và Rentschler 2017, 1840).

Tuy nhiên, nghiên cứu cho thấy rằng việc trau dồi các nghệ sĩ giảng dạy hiệu quả nên bắt đầu khi họ theo đuổi giáo dục chính thức ở cấp độ cử nhân hoặc cao học. Hầu hết các nghệ sĩ giảng dạy đều có bằng cử nhân và thạc sĩ, những người có chứng chỉ về múa và sân khấu, và đã theo đuổi việc tự học, nghiên cứu độc lập hoặc một chương trình sau đại học để cải thiện nghệ thuật giảng dạy (Anderson và Risner 2012, 6). Các chương trình tiền dịch vụ và đào tạo giáo viên sau đại học xuất sắc có thể cung cấp một hệ thống các nhà giáo dục nghệ sĩ K-12 hiệu quả, những người có ảnh hưởng tích cực đến cuộc sống của trẻ em tại các trường K-12 khi họ bắt đầu sự nghiệp giảng dạy (Walker 2013, 206). Các tác giả cho rằng việc giáo dục đầy đủ các nghệ sĩ giảng dạy có thể dẫn đến kết quả tích cực cho học sinh K-12.

Hơn nữa, một nghiên cứu đã điều tra làm thế nào sinh viên nghệ thuật BA/ cử nhân mỹ thuật BFA đại học Ohio lập kế hoạch giáo dục và sự nghiệp của họ và tìm thấy tỷ lệ cao nhất của những người tham gia là chuyên ngành giáo dục nghệ thuật và nghệ thuật biểu diễn. Nhiều sinh viên BA/ BFA cũng đăng ký các khóa học sư phạm để được chứng nhận là một nhà giáo

dục nghệ thuật. Đối với những người làm việc hướng tới chứng nhận nghệ thuật mà không có kế hoạch giảng dạy, hầu hết tất cả những người được hỏi đều cho rằng họ đang sử dụng giấy phép của họ như dự phòng hoặc kế hoạch thay thế trong trường hợp họ không thể tìm được việc làm trong lĩnh vực nghệ thuật đầu tiên của họ (Luftig et al 2003). Mặc dù điều này không áp dụng cho tất cả sinh viên nghệ thuật, nhưng nó chứng tỏ rằng sinh viên đưa ra quyết định nghề nghiệp bởi vì họ ý thức được sự không chắc chắn khi làm việc trong lĩnh vực văn hóa nghệ thuật.

Cấu trúc của thị trường lao động nghệ thuật cho biết lý do tại sao sự không chắc chắn của việc làm trong lĩnh vực văn hóa nghệ thuật vẫn tồn tại. Thị trường lao động cho các nghệ sĩ nhà hát rất linh hoạt bởi vì năng suất [được đo bằng sản lượng trên mỗi giờ lao động] của nghệ thuật biểu diễn là không co giãn. Công việc này rất khó đo lường vì tính chất công khai, vô hình và tập thể của nó. Thu nhập bị hạn chế dựa trên khả năng hữu hạn và bất kỳ mức lương tăng hoặc chi phí thực hiện nào đều làm giảm thu nhập tối đa có sẵn. Sản xuất phải đối mặt với rủi ro tài chính lớn và các nghệ sĩ không được đảm bảo việc làm và thành công trong tương lai. Rất ít tổ chức có thể trang trải chi phí chi từ doanh thu phòng vé (Menger 1999, 542; Bullock 1977, 2; Shorthose và Strange 2004, 49). Các nghệ sĩ nhà hát có mức thất nghiệp và thiếu việc làm cao nhất và dai dẳng nhất, nơi họ thiếu cơ hội nghề nghiệp và cơ cấu, lợi ích xã hội, an ninh tài chính và đôi khi, là thành viên của một tổ chức công đoàn bảo vệ lợi ích của họ (Shorthose và Strange 2004, 53; Bullock 1977, 92). Họ trở nên có trách nhiệm với việc làm của họ trong thị trường lao động khó khăn, khi mà các kỹ năng, điểm mạnh và điểm yếu dựa trên tính cách diễn viên và thị hiếu của các đạo diễn/ nhà sản xuất xác định ai sẽ được tuyển dụng (Haunschild 2003, 922). Điều này tạo ra một môi trường nơi nghề nghiệp tạo ra sự loại trừ xã hội và kinh tế, đặc biệt là đối với những người da màu.

Cả các tổ chức nghệ thuật và nghệ sĩ đều cố gắng giảm thiểu những rủi ro này. Các tổ chức nghệ thuật sân khấu dựa trên dự án, sử dụng kế hoạch dài hạn, trong một thời hạn chặt chẽ và sử dụng một hệ thống liên tổ chức với các quy tắc được thiết lập trong thiết kế công việc, phân công nhiệm vụ và giáo dục. Các tổ chức nghệ thuật sân khấu đóng vai trò là người gác cổng tách biệt các nghệ sĩ khỏi những người không phải là nghệ sĩ và hình thành các nhóm lao động từ các mạng lưới dựa trên danh tiếng của các nghệ sĩ (Haunschild 2003, 923). Để thúc đẩy sự linh hoạt của tổ chức, đổi mới và sáng tạo trong các nhóm hiệu quả và giảm thiểu rủi ro tài chính cho các tổ chức nghệ thuật sân khấu, các nghệ sĩ sẽ được thuê vào các vị trí bán thời gian, tạm thời hoặc hợp đồng từ nhóm những người có động lực cao và có trình độ (Haunschild 2003, 910-2 ; Menger 1999, 568). Chiến lược việc làm này có xu hướng được sử dụng cho công việc

được tiêu chuẩn hóa tương quan với mức lương thấp và đào tạo tối thiểu (Menger 1999). Tuy nhiên, các công nhân có các kỹ năng chuyên môn và đào tạo mở rộng mà lương của họ không tương xứng. Kết quả là, mối quan hệ công việc cho các nghệ sĩ sân khấu là tạm thời và dẫn đến giảm lòng trung thành với tổ chức nghệ thuật vì họ cam kết với nghề, các dự án và mạng lưới phát triển (Haunschild 2003, 917).

Bởi vì các nghệ sĩ nhà hát không trung thành với các tổ chức nghệ thuật, họ sử dụng các chiến thuật tương tự mà các doanh nhân sử dụng để quản lý rủi ro trong thị trường lao động. Các nghệ sĩ nhà hát cạnh tranh để có cơ hội làm việc sáng tạo mang lại lợi ích kinh tế hoặc xã hội như thu nhập, hoàn thành cá nhân, danh tiếng được cải thiện và tích lũy các phần thưởng (Shorthose và Strange 2004; Menger 1999). Các nghệ sĩ nhà hát sử dụng các kỹ năng kinh doanh và tính cơ động cao của họ để thiết lập các mạng vô định hình và nhất thời để di chuyển giữa các dự án, nhóm và sự kiện sáng tạo khác nhau. Khi các nghệ sĩ nhà hát hợp tác và chia sẻ tài nguyên, các cộng tác viên có xu hướng trở thành bạn bè và đồng nghiệp chuyên nghiệp (Shorthose và Strange 2004, 48). Các mạng lưới rộng này tạo ra nhiều điểm truy cập để có thể có được việc làm có ý nghĩa, sáng tạo hoặc việc làm bổ sung. Nghệ sĩ sân khấu có danh mục đầu tư nghề nghiệp, giữ nhiều công việc và làm việc bán thời gian hoặc trên cơ sở hợp đồng linh hoạt trong các lĩnh vực khác như dịch vụ khách hàng, giáo dục hoặc quản lý. Các chiến lược quản lý này cải thiện sự phát triển vốn xã hội của họ thông qua kêu gọi nghề nghiệp, kinh nghiệm làm việc và kỹ năng mềm (Shorthose và Strange 2004, 52; Menger 1999, 548; Bullock 1977, 127; Richardson, Jogulu và Rentschler 2017, 1844-1845).

Các nghệ sĩ làm việc linh hoạt và nhiều công việc trong các ngành dịch vụ và giáo dục để thúc đẩy sự theo đuổi trong công việc sáng tạo của họ, tăng thêm thu nhập và cải thiện việc làm trong tương lai trong thị trường lao động. Tuy nhiên, động lực nào khuyến khích các nghệ sĩ duy trì công việc của nghệ sĩ dạy học?

ĐỘNG LỰC NGHỀ NGHIỆP CỦA CÁC NGHỆ SĨ DẠY HỌC

Các nghiên cứu về động lực nghề nghiệp của các nghệ sĩ (Menger 1999), giáo viên (Guarino, Santibañez và Daley 2006), nhân viên nghệ thuật (Townsend 2000) và các nghệ sĩ giảng dạy (Rabkin et al 2011; Anderson và Risner 2013; Dwyer 2011; Reeder 2009; Erickson 2003) tiết lộ nhiều yếu tố tại sao một số cá nhân vẫn duy trì công việc của nghệ sĩ dạy học và tại sao các cá nhân đấu tranh và rời bỏ nghề nghiệp hoàn toàn. Các nghệ sĩ giảng dạy cảm thấy rất hài lòng với công việc nghệ thuật của họ vì những khía cạnh của sự hài lòng trong công việc bao

gồm: sự đa dạng trong công việc, tính tự chủ và sáng kiến cá nhân cao, cơ hội sử dụng một loạt các khả năng và cảm giác tự thực hiện trong công việc, một cách bình dị cuộc sống, ý thức cộng đồng mạnh mẽ, mức độ thường xuyên thấp, yêu cầu của công việc và mức độ công nhận xã hội cao đối với những người thành công (Menger 1999, 555). Việc thực hành nghề của họ rất quan trọng đối với các nghệ sĩ giảng dạy. Tuy nhiên, các nghệ sĩ giảng dạy cũng đánh giá cao công việc giảng dạy của họ vì họ thích công việc, kiếm thêm thu nhập trong lĩnh vực nghệ thuật của họ, đóng góp cho cộng đồng và thay đổi xã hội, cải thiện nghệ thuật và sáng tạo của họ; và đóng vai trò là mô hình vai trò tích cực cho học sinh (Rabkin et al 2011, 8; Anderson và Risner 2013, 141; Dwyer 2011, 42; Erickson 2003, 172; Townsend 2000). Tương tự như giáo viên, các nghệ sĩ giảng dạy thường có động lực làm việc với những người trẻ tuổi, cảm thấy họ hợp với việc giảng dạy và tin rằng việc dạy học giúp cải thiện xã hội (Guarino, Santibañez và Daley 2006, 183). Công việc nghệ thuật và giảng dạy cung cấp cơ hội cho các nghệ sĩ giảng dạy phản ánh về lịch sử và quan điểm cá nhân của họ; tiếp cận yêu cầu và thách thức với các giải pháp tích cực; để có được kỷ luật nghệ thuật lớn hơn và cam kết cho các buổi diễn tập, biểu diễn và phản hồi; để khẳng định vai trò nghệ sĩ và kết nối với các nghệ sĩ ngang hàng, những người giảng dạy; và để khẳng định giá trị hữu hình của nghệ thuật đối với các vấn đề toàn cầu (Reeder 2009, 22). Các yếu tố thúc đẩy cho cả việc hoạt động nghệ thuật và dạy nghệ thuật chòng chéo trong đó các cá nhân xác định cao trách nhiệm và cảm thấy thực sự kết nối và hài lòng với công việc của họ có nhiều khả năng vẫn còn trong nghề nghệ sĩ giảng dạy.

Tuy nhiên, các cá nhân có thể đấu tranh để duy trì và thường thoát ra khỏi nghề vì họ không hài lòng với các khía cạnh khác của công việc bao gồm: sự thiếu tôn trọng, xác nhận, hỗ trợ và công nhận mà họ nhận được từ nhà trường hoặc các thành viên cộng đồng; lương thấp với ít hoặc không có lợi ích sức khỏe hoặc kỳ nghỉ, và bảo đảm công việc ít (Rabkin et al 2011, 136; Anderson và Risner 2012, 6; Guarino, Santibañez và Daley 2006, 183; Erickson 2003, 176). Nếu những vấn đề này không được giải quyết, các nghệ sĩ giảng dạy xuất sắc có thể rời đi và chọn nghề nghiệp thay thế có điều kiện làm việc và lương thưởng tốt hơn như bảo đảm công việc, lợi ích sức khỏe và kỳ nghỉ và mức lương cao hơn (Miller 2005, 4; Guarino, Santibañez và Daley 2006; 175).

Trong khi nghề nghệ sĩ giảng dạy có nhiều động lực nghề nghiệp tích cực, nghề này bị thách thức với những mối quan tâm quan trọng gây khó khăn cho sinh kế của cá nhân nghệ sĩ giảng dạy. Các điều kiện làm việc cần phải được cải thiện, và các yếu tố gây căng thẳng cần

được khắc phục trước tiên để cung cấp môi trường đào tạo các nghệ sĩ da màu. Tiếp theo, nhân khẩu học và xu hướng giảng dạy hiện tại sẽ được khám phá.

XU HƯỚNG VÀ THÔNG TIN CỦA CÁC NGHỆ SĨ DẠY HỌC

Nghiên cứu lớn nhất về các nghệ sĩ giảng dạy, Dự án Nghiên cứu Nghệ sĩ giảng dạy từ NORC tại Đại học Chicago, đã cung cấp thông tin nhân khẩu học vào năm 2011, nêu bật các đặc điểm của các nghệ sĩ giảng dạy. Họ có tuổi trung bình 45 tuổi, tỷ lệ nữ giới cao hơn nam giới (68% so với 32%), mặc dù phần lớn các nghệ sĩ là nam giới trên toàn quốc. Người da trắng chiếm nhiều hơn người da màu (77% so với 23%), làm việc bán thời gian thường xuyên hơn so với toàn thời gian (72% so với 28%), chủ yếu không được trả lương (73% của tất cả các nghệ sĩ dạy học) và được trả lương theo giờ (56%), có trung bình ba nhà tuyển dụng khác nhau trong năm ngoái, được giáo dục cao với bằng cử nhân trở lên và có trung bình 12 năm kinh nghiệm giảng dạy. Nghệ sĩ giảng dạy bán thời gian thường không được trả tiền cho thời gian chuẩn bị và lập kế hoạch; hiếm khi được hoàn trả cho việc đi đến các địa điểm làm việc, có thể khá xa; và chỉ dạy khoảng năm giờ trong tuần trung bình, kiếm được rất ít (Rabkin et al 2011, 199-205; Rabkin 2013, 509).

Dự án cựu sinh viên nghệ thuật quốc gia chiến lược (SNAAP) từ Trung tâm nghiên cứu sau trung học của Đại học Indiana và Trung tâm nghệ thuật, doanh nghiệp và chính sách công của Đại học Vanderbilt đã công bố một báo cáo vào năm 2013 về sự nghiệp nghệ thuật của cựu sinh viên nghệ thuật (tốt nghiệp đại học, và các trường trung học) đã cho thấy mức độ giới tính, chủng tộc / sắc tộc và tình trạng kinh tế xã hội ảnh hưởng đến khả năng sinh viên tốt nghiệp nghệ thuật sẽ trở thành nghệ sĩ. Nhìn chung, các nhóm ít đại diện, như phụ nữ và dân tộc thiểu số, ít có khả năng trở thành nghệ sĩ so với đàn ông da trắng, lưu ý các rào cản như nợ nần và thiếu truy cập vào mạng. Tuy nhiên, một vài cựu sinh viên da đen, Tây Ban Nha và châu Á trở thành nghệ sĩ đã viện dẫn thành công trong nghệ thuật của họ từ việc có mạng lưới đồng nghiệp mạnh mẽ. Trên tất cả các chủng tộc, sinh viên tốt nghiệp da đen và không thuộc Tây Ban Nha ít có khả năng làm việc như các nghệ sĩ (SNAAP 2013).

Sự Bình Đẳng Của Diễn Viên đã công bố một báo cáo vào năm 2017 về dữ liệu nhân khẩu học của diễn viên và người quản lý sân khấu cho thấy tỷ lệ thành viên da trắng nhiều hơn so với người da màu (68% so với 16%) và tỷ lệ thành viên da trắng lớn hơn nhận được hợp đồng lao động trên các vở nhạc kịch và vở kịch so với người da màu (nói chung là trên 62%) (Lehrer 2017)

Sở văn hóa thành phố New York và Ithaca S + R đã công bố một báo cáo vào năm 2016 về sự đa dạng của nhân viên tại các tổ chức văn hóa ở New York có lưu ý rằng trong ngành học của nhà hát, 70% tổng số nhân viên là người da trắng không thuộc gốc Tây Ban Nha làm công việc của nghệ sĩ biểu diễn và giáo dục, 59% và 58% những nhân viên này là người da trắng không có gốc Tây Ban Nha. Tuy nhiên, báo cáo cho thấy sự gia tăng đáng kể số lượng người thiểu số làm việc trong giáo dục. Nhiều tổ chức văn hóa đồng ý rằng các vấn đề về công bằng và hòa nhập có liên quan đến công việc của họ (Schonfeld và Sweeney 2016, 24-25).

Nhìn chung, dữ liệu trong các báo cáo khác nhau ở cấp quốc gia, tiểu bang và chuyên nghiệp cho thấy sự chênh lệch chủng tộc và sắc tộc lớn trong nghệ thuật, nhà hát và giáo dục nơi những người da màu ít có khả năng được thể hiện tổng thể dù là một diễn viên, nghệ sĩ giảng dạy, hoặc quản trị giáo dục nghệ thuật. Điều đáng chú ý là dân số nhân viên không phải gốc Tây Ban Nha vẫn tồn tại trên 58%, có nghĩa là khu vực này chủ yếu là người da trắng. Giải thích các chuỗi dữ liệu khác nhau này cho thấy nhu cầu của các tổ chức nghệ thuật phải thay đổi để phản ánh tốt hơn đối tượng của họ. Những trở ngại chính trong sự phát triển của nghệ sĩ giảng dạy người da màu cần được giải quyết bao gồm: tiếp cận nhiều hơn với giáo dục sau trung học, chuyển đổi thành công từ giáo dục sang nghề diễn xuất/ giảng dạy, và cuối cùng, tăng cơ hội làm việc chuyên nghiệp như một nghệ sĩ sân khấu trong sản xuất và như một nhà giáo dục trong các tổ chức nghệ thuật. Tuy nhiên, trước khi các tổ chức nghệ thuật có thể thúc đẩy công bằng và đa dạng thì sự đa dạng, chủng tộc và sắc tộc sẽ cần phải được giải thích.

ĐỊNH NGHĨA SỰ ĐA DẠNG

Dựa trên dữ liệu từ các báo cáo này, sự chênh lệch về chủng tộc và sắc tộc giữa các nghệ sĩ giảng dạy sân khấu vẫn tồn tại. Làm thế nào các tổ chức có thể theo đuổi sự thay đổi mà không cần xác định trước các khái niệm chính về chủng tộc, sắc tộc và sự đa dạng?

Thuật ngữ đa dạng là một thuật ngữ đầy thách thức để định nghĩa vì mọi người có quan điểm và khuôn mẫu khác nhau về cách họ hình dung nó. Ví dụ, một số học giả cho rằng sự đa dạng là một quá trình tích cực có tính liên quan, tập trung vào sự khác biệt của con người thông qua các hoạt động đại diện, bao gồm và xây dựng các nhóm không đồng nhất (Weisinger, Borges-Méndez và Milofsky 2016, 11S; Cuyler 2013, 100) trong khi các học giả khác đề xuất sự đa dạng đó là một nguồn lực để các nhà quản lý thao túng và nâng cao hiệu quả của tổ chức (Fine 1996, 487; Dijk, Engen và Paauwe 2012). Tuy nhiên, sự khác biệt của con người trong từng nhân viên rất phức tạp để xác định vì các tổ chức phải tập trung vào các đặc điểm mà cá

nhân không kiểm soát được sự thay đổi (như chủng tộc, giới tính, tuổi tác, lịch sử gia đình, văn hóa và các thuộc tính vật lý nhất định) hay những đặc điểm mà các cá nhân có nhiều quyền kiểm soát hơn để thay đổi (như tình trạng hôn nhân, niềm tin chính trị, vị trí địa lý, nền tảng công việc và giáo dục/ nghề nghiệp) (Treven và Treven 2007, 29).

Tuy nhiên, tiểu ban tuyển dụng Liên đoàn các nhà hát thường trú (LORT) lập luận rằng sự đa dạng bao gồm tất cả các đặc điểm khác nhau làm cho một cá nhân hoặc nhóm khác biệt với một cá nhân khác. Các cá nhân có thể tự nhận dạng cá nhân với nhiều danh tính có thể bao gồm: chủng tộc, sắc tộc, giới tính, tuổi tác, nguồn gốc quốc gia, tôn giáo, khuyết tật, khuynh hướng tình dục, tình trạng kinh tế xã hội, giáo dục, tình trạng hôn nhân, ngôn ngữ và thể chất. Nó cũng bao gồm sự đa dạng về tư tưởng: ý tưởng, quan điểm và giá trị (Abe et al 2017, 3).

Xây dựng từ định nghĩa của tiểu ban Tuyển dụng LORT, sự đa dạng có những lợi ích và thách thức đối với nơi làm việc.

LỢI ÍCH VÀ THỬ THÁCH CỦA SỰ ĐA DẠNG

Nghiên cứu đã chỉ ra những lợi ích của sự đa dạng cho một tổ chức bao gồm những nhân viên hài lòng với công việc và tổ chức, dẫn đến việc giữ chân nhân viên cao, doanh thu nhân viên thấp và giảm sự vắng mặt. Các tổ chức sẽ có được những nhân viên đóng góp nhiều trải nghiệm văn hóa để tiếp tục mở rộng kinh doanh ra thị trường nước ngoài bằng cách thu hút các nhà tài trợ, tình nguyện viên và lực lượng lao động đại diện cho lợi ích và nhu cầu của các thành phần khác nhau. Hơn nữa, Amabile và Khaire (2014, 4) lập luận rằng các nhân viên với sự đồng nhất, nhiều bản sắc xã hội đã tăng kỹ năng giải quyết vấn đề và sáng tạo hơn.

Nhìn chung, lực lượng lao động đa dạng có thể mang lại lợi thế cạnh tranh như tăng năng suất và hiệu suất, đổi mới và sáng tạo, nâng cao kỹ năng giải quyết vấn đề và lực lượng lao động linh hoạt (Aigner 2014, 116; Roberge et al 2011, 1; Martin 2014, 90; Kim và Mason 2018, 52; Fredette, Bradshaw và Krause 2016, 32S; Azmat, Fujimoto và Rentschler 2015, 378; Cuyler 2013, 101-102). Mặc dù có những lợi ích này, sự đa dạng có thể có những thách thức của riêng nó.

Sự đa dạng có thể có khả năng thể hiện chi phí kinh tế và xã hội cho quản lý và nhân viên như chi phí kinh tế cao cho đào tạo và giáo dục thường xuyên cho nhân viên; sự cố truyền thông, xung đột và mối quan hệ làm việc kém giữa các thành viên của các nhóm dân tộc khác nhau, dẫn đến sự phân biệt đối xử và thiệt thòi của các nhân viên có sự đa dạng.

Nhìn chung, tổ chức có thể bị giảm hiệu suất và mất năng suất (Aigner 2014, 116; Martin 2014, 90). Bất chấp những thách thức với sự đa dạng, lợi ích vượt xa chi phí tiềm năng của nó bởi vì nhiều doanh nghiệp sẽ tương tác với các cá nhân khác nhau, đặc biệt là những người đa dạng về chủng tộc và sắc tộc.

SẮC TỘC VÀ DÂN TỘC

Nghiên cứu này tập trung vào các đặc điểm mà các cá nhân có ít hoặc không kiểm soát cụ thể: chủng tộc và sắc tộc vì

Trong lịch sử, những người da màu và các nhóm lợi ích khác ở Hoa Kỳ được tổ chức xung quanh sự bất bình đẳng trong việc phân phối các nguồn lực và lợi ích kinh tế, văn hóa, chính trị và xã hội. Trong những năm 1960, người Mỹ gốc Phi, người Latin có nguồn gốc quốc gia khác nhau, người Mỹ bản địa và người châu Á đã được tổ chức xung quanh bản sắc dân tộc để thúc đẩy cho chính họ cải thiện hội nhập kinh tế và chính trị. Tổ chức các chiến lược liên quan đến việc lựa chọn các yếu tố văn hóa chung, viết và / hoặc tạo ra lịch sử văn hóa chung, xác định các biểu tượng và niềm tin văn hóa chung, nhấn mạnh tầm quan trọng của ngôn ngữ đối với bản sắc cá nhân và nhóm, và ủng hộ và tạo ra các thể chế và dịch vụ công phù hợp về văn hóa (Schensul 1990, 381).

Chủng tộc đề cập đến một loại người có chung một số đặc điểm thể chất được thừa hưởng bao gồm màu da, đặc điểm khuôn mặt và sức vóc. Người da trắng định nghĩa chủng tộc là một khái niệm sinh học (hiện đã bị vô hiệu) để giải thích, phân biệt và đối xử với mọi người một cách bất bình đẳng dựa trên sự khác biệt của con người. Tuy nhiên, đó là một công trình xã hội không có thực tế khách quan mang lại hậu quả thực sự cho người sống hiện nay (Barkan 2011, 339). Ví dụ: chủng tộc được ghi nhận cho Tổng điều tra Hoa Kỳ nơi các cá nhân trả lời dựa trên sự tự nhận dạng của họ với các danh mục sau:

Trắng - Một người có nguồn gốc ở bất kỳ dân tộc gốc nào ở Châu Âu, Trung Đông hoặc Bắc Phi.

Người da đen hoặc người Mỹ gốc Phi - Một người có nguồn gốc từ bất kỳ nhóm chủng tộc da đen nào ở châu Phi.

Người Mỹ bản địa hoặc thổ dân Alaska - Một người có nguồn gốc từ bất kỳ dân tộc gốc nào ở Bắc và Nam Mỹ (bao gồm cả Trung Mỹ) và duy trì liên kết bộ lạc hoặc gắn kết cộng đồng.

Châu Á- Một người có nguồn gốc ở bất kỳ dân tộc gốc nào ở Viễn Đông, Đông Nam Á hoặc tiểu lục địa Ấn Độ, ví dụ, Campuchia, Trung Quốc, Ấn Độ, Nhật Bản, Hàn Quốc, Mã Lai, Pa-ki-xtan, Quần đảo Philippines, Thái Lan và Việt Nam.

Người Hawaii bản địa hoặc người đảo Thái Bình Dương khác - Một người có nguồn gốc ở bất kỳ dân tộc gốc nào ở Hawaii, đảo Guam, Samoa hoặc các đảo khác ở Thái Bình Dương.

Nhiều hơn một chủng tộc - Một người xác định thuộc nhiều chủng tộc (Cục điều tra dân số Hoa Kỳ 2018).

Vấn đề với chủng tộc là chúng ta tiếp tục phụ thuộc vào các đặc điểm thể chất như là phương pháp chính để xác định các cá nhân và cá nhân trong các nhóm này và những người có thể có sự đa dạng về thể chất của con người. Do những vấn đề liên quan đến ý nghĩa của chủng tộc, các nhà khoa học xã hội thích thuật ngữ ‘dân tộc’, nghĩa là những kinh nghiệm xã hội, văn hóa và lịch sử được chia sẻ nguồn gốc quốc gia hoặc khu vực chung, phân nhóm khác nhau (Barkan 2011, 340).

Theo điều tra dân số Hoa Kỳ, một ví dụ thường gặp về dân tộc là câu hỏi: Có phải là người gốc Tây Ban Nha, La tinh hay Tây Ban Nha? Có hay không. Sau đó, danh sách các dân tộc được bổ sung để đánh dấu bao gồm: Mexico / Chicano, Puerto Rican, Cuba, Một người gốc Tây Ban Nha, gốc Latinh hoặc Tây Ban Nha (Guatemala, Ecuador) (Cục điều tra dân số Hoa Kỳ 2018). Điều này cho thấy chủng tộc và sắc tộc rất phức tạp vì chúng có bản chất lỏng lẻo và phụ thuộc vào người dân, họ sẵn sàng tự nhận dạng và tự báo cáo như là một phần của các danh mục được liệt kê này.

Nghiên cứu cho thấy ngành nghệ thuật và văn hóa có những loại trừ trong thực tiễn, quy trình và giả định do sự bất bình đẳng xuất phát từ tầng lớp xã hội, chủng tộc và sắc tộc, và khuyết tật (Tatli và Özbilgin 2012, 259). Để thách thức những bất bình đẳng này, các giải pháp có thể nằm trong việc quản lý lực lượng lao động đa dạng, nơi các cá nhân phản ánh và nhận ra sự khác biệt trong và giữa các nhóm dựa trên chủng tộc, giới tính, tầng lớp xã hội, khuynh hướng tình dục, khả năng thể chất và tuổi tác (Fine 1996, 487).

Điều này rất quan trọng để lưu ý bởi vì tôi cho rằng lĩnh vực văn hóa nghệ thuật nên phản ánh nhân khẩu học của công chúng. Hai cách tiếp cận đối với sự đa dạng tồn tại là: quan điểm bình đẳng (phi thần học) và quan điểm kinh doanh (thực dụng), trong đó trước đây cho rằng thành phần của các đặc điểm thành viên không ảnh hưởng đến thực tiễn quản lý [vì mọi người đều bình đẳng và không được tuyển dụng hoặc lựa chọn dựa trên đặc điểm]; trong khi điều sau lập luận ngược lại [vì các doanh nghiệp nên thu lợi nhuận và tuyển dụng và lựa chọn dựa trên các đặc điểm] (Dijk, Engen và Paauwe 2012, 75-77). Căng thẳng có thể xảy ra bởi vì các tổ chức có thể cảm thấy họ phải lựa chọn giữa các chương trình hỗ trợ các cá nhân khác nhau hoặc những người cần thiết cho các yêu cầu kinh doanh và pháp lý. Tuy nhiên, các doanh nghiệp nên cố gắng vì sự bình đẳng vì nó giải quyết một số rào cản xã hội và các yếu tố lịch sử đã dẫn đến điều kiện làm việc không công bằng cho dân cư bị thiệt thòi. Nghiên cứu cho thấy các nhóm chỉ đơn thuần là đa dạng đối với mục đích kinh doanh không đạt được kết quả tích

cực được báo cáo như sáng tạo, đổi mới và ra quyết định (Fredette, Bradshaw và Krause 2016, 30S; Weisinger, Borges-Méndez và Milofsky 2016, 16S); vấn đề đa dạng thực tế.

Từ hai cách tiếp cận lý thuyết này, sự đa dạng có thể được quản lý thông qua ba phương pháp: (1) đồng hóa: bỏ qua sự khác biệt cá nhân và hy vọng các nhóm dân tộc thiểu số phù hợp với hành vi của các tiêu chuẩn của nhóm đa số, (2) phân biệt: tập trung vào sự đóng góp của cộng đồng thiểu số tạo nên sự đấu tranh cho bình đẳng và hòa nhập, hoặc (3) hòa nhập: chấp nhận sự đa dạng lực lượng lao động và tích hợp các nhóm dân tộc thiểu số trong quy trình kinh doanh (Azmat, Fujimoto và Rentschler 2015, 376; Fredette, Bradshaw và Krause 2016, 30S).

Các học giả đồng ý rằng hòa nhập văn hóa là cách tiếp cận tốt nhất vì các nhóm dân tộc thiểu số cảm thấy được đại diện khi di sản văn hóa của họ có giá trị và họ có thể tham gia và tiếp cận các cơ hội như một phần của văn hóa của tổ chức (Azmat, Fujimoto và Rentschler 2015, 377; Abe et al 2017, 3; Shorter-Gooden 2013, 208; Weisinger, Borges-Méndez và Milofsky 2016, 14S; Fredette, Bradshaw và Krause 2016, 30S). Tuy nhiên, các tổ chức phải xem xét các điều kiện cần thiết để thúc đẩy sự đa dạng và hòa nhập.

ĐIỀU KIỆN YÊU CẦU ĐỐI VỚI SỰ ĐA DẠNG

Các điều kiện ảnh hưởng đến việc quản lý sự đa dạng nơi làm việc là: **Chiến lược**: Chiến lược định hướng tăng trưởng, định giá đa dạng dẫn đến sự đổi mới và ra quyết định tốt hơn; **Thiết kế đơn vị**: Các dòng lỗi, phân loại chéo và sự khác biệt trạng thái giữa các nhóm nhân khẩu học ảnh hưởng đến sự đa dạng. Phân loại chéo tốt nhất ngăn ngừa sự thiên vị và tạo điều kiện hội nhập xã hội; **Lãnh đạo**: Lãnh đạo chuyển đổi chống lại các tác động tiêu cực của sự đa dạng và tạo điều kiện thực hiện nhiệm vụ; **Khí hậu và Văn hóa**: Nhận thức chung về an toàn và tin tưởng tâm lý thúc đẩy các mối quan hệ tích cực nơi thông tin được chia sẻ và thực hiện các nhiệm vụ phức tạp trở nên dễ dàng hơn; **Khác biệt cá nhân**: Các cá nhân sở hữu phẩm chất cởi mở, niềm tin vào sự đa dạng và sẵn sàng học hỏi sẽ phát triển mạnh trong các nhóm công việc đa dạng và các nhiệm vụ phức tạp; và **Thực tiễn nhân sự**: Đào tạo đa dạng giúp tăng cường hiệu suất trong một nhiệm vụ sáng tạo (Guillaume et al 2017; Buttner, Lowe và Billings-Harris 2006, 358).

CHIẾN LƯỢC

Sự đa dạng phải trở thành ưu tiên chiến lược và giá trị bao gồm trong kế hoạch và tăng trưởng trong tương lai tại các tổ chức nghệ thuật phi lợi nhuận vì giá trị hướng dẫn mọi người

niềm tin, thái độ và hành vi trong công việc và môi trường làm việc (Schermerhorn et al, 2004; Treven và Treven 2007, 31). Liên quan đến sự đa dạng, các tổ chức phải tạo và thường xuyên xem xét các mục tiêu, giá trị chung và tạo điều kiện cho công việc đa dạng giữa các bộ phận (Roberge et al 2011, 7; Muslar 2015). Sau khi thiết lập các biện pháp tu từ thông thường bằng lời nói và bằng văn bản, các tổ chức cần phổ biến thông tin cho nhân viên và các bên liên quan; tạo ra các khuôn khổ nhấn mạnh và đánh giá năng lực văn hóa và đánh giá cao sự khác biệt; và bình thường hóa sự đa dạng trong tất cả các hoạt động, chương trình và thực tiễn của tổ chức (Fine 1996; 490; Watts 2010, 214; Weisinger, Borges-Méndez và Milofsky 2016, 18S). Sau đó, các tổ chức có thể đánh giá cách thức các đội hoạt động.

THIẾT KẾ ĐƠN VỊ

Mô hình thiết kế nhóm tốt nhất là phân loại chéo trong đó các cá nhân theo dõi hoặc đảm nhận trách nhiệm và nhiệm vụ công việc của các thành viên trong nhóm vì nó giảm thiểu xung đột và thiên vị vì các cá nhân coi trọng công việc của các thành viên trong nhóm (Roberge 2011, 9; Guillaume et al 2017, 283). Các lỗi xảy ra góp phần vào sự thiên vị và xung đột vì mọi người tạo thành nhóm với những người khác có thuộc tính nhân khẩu học tương tự (Guillaume et al 2017, 285). Một ví dụ: một tổ chức chủ yếu là người da trắng, nơi lãnh đạo điều hành bị chi phối bởi đàn ông da trắng trong khi bộ phận giáo dục bị chi phối bởi phụ nữ da trắng. Những người da màu bước vào lĩnh vực này có thể cảm nhận được sự khác biệt và trải nghiệm sự rập khuôn, định kiến, thiên vị và phân biệt chủng tộc bởi vì phụ nữ và những người da màu có địa vị thấp hơn đàn ông da trắng (Guillaume et al 2017, 282). Tuy nhiên, thiết kế đơn vị chỉ có thể làm việc với lãnh đạo và quản lý tích cực.

KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO

Hội đồng quản trị và quản lý cấp cao nên áp dụng các nguyên tắc lãnh đạo chuyên đổi cho sự đa dạng trong đó lãnh đạo ưu tiên sự đa dạng và bao gồm thông qua mô hình, tầm nhìn, giá trị và quá trình ra quyết định của họ (Dijk, Engen và Paauwe 2012; Desai 2015). Khi hội đồng quản trị và ban lãnh đạo nhận thức được các vấn đề chủng tộc và chủ động khắc phục các vấn đề, họ báo hiệu tầm quan trọng của sự đa dạng đối với toàn bộ tổ chức so với các biện pháp đơn giản về chủng tộc và giới tính (Buttner, Lowe và Billings-Harris 2006, 364).

Để thúc đẩy sự hòa nhập nhiều hơn về chủng tộc và dân tộc thiểu số và để thúc đẩy sự đa dạng về phía trước, các thành viên hội đồng của các tổ chức nghệ thuật cần tập trung vào hành vi của chính họ thay vì chỉ chính sách và thủ tục. Ví dụ, họ có thể đảm bảo rằng nhóm đa

số không kiểm soát mọi trách nhiệm, chia sẻ thông tin liên lạc trên bảng như nhau, từ chối các bình luận vô cảm hoặc xúc phạm và tạo ra một môi trường nơi các thành viên nhóm dân tộc thiểu số và chủng tộc được đối xử bình đẳng (Bernstein và Bilimoria 2013, 650; Lynch-McWhite 2016, 2). Khi hội đồng quản trị và quản lý cấp cao được liên kết để hỗ trợ sự đa dạng của họ, mọi người đều có thể đóng góp cho khí hậu và văn hóa hòa nhập.

MÔI TRƯỜNG VÀ VĂN HÓA

Để tạo ra một môi trường và văn hóa hòa nhập tại tổ chức, tổ chức cần xem xét và có những cuộc trò chuyện trung thực về văn hóa làm việc. Không có đánh giá về các điều kiện hiện tại, các tổ chức nhận thấy rằng họ không thể giữ được đội ngũ nhân viên đa dạng (Lynch-McWhite 2; Prieto, Phipps và Osiri 2009, 14). Văn hóa tổ chức chỉ ra hành vi nơi làm việc được chấp nhận và ảnh hưởng đến việc ra quyết định, tuyển dụng và thực tiễn thăng tiến (Stein 2000, 311). Nhân viên tại các tổ chức văn hóa và nghệ thuật cảm thấy rằng họ là một phần của văn hóa hòa nhập khi họ có thể xác định, cam kết và tham gia với tổ chức, giảm thiểu sự tách rời và doanh thu của nhân viên (Watts 2010, 214; Fredette, Bradshaw và Krause 2016, 36S).

Khi môi trường và văn hóa không được chào đón, các cá nhân da màu có thể cảm thấy 'bị phân biệt', tính toàn vẹn của họ như một chuyên gia trong lĩnh vực này được đặt ra để thực hiện các mục tiêu đa dạng trở nên khó khăn. Tuy nhiên, xây dựng các cơ hội phát triển chuyên nghiệp để kết nối và làm việc sau chương trình đa dạng có thể chống lại các vấn đề này (Desai 2015). Tạo ra một văn hóa làm việc tích cực tốn nhiều thời gian và công sức nhưng nó có thể bắt nguồn từ việc các cá nhân nhận thức và xác định sự khác biệt của con người.

SỰ ĐA DẠNG CÁ NHÂN

Đầu tiên, sự đa dạng của mỗi cá nhân chỉ có thể được nhận ra khi cá nhân mọi người cảm thấy họ phù hợp với các loại cụ thể (cho dù chủng tộc và sắc tộc hay giới tính). Mọi người trải qua quá trình nhận dạng, theo đó họ cảm nhận được nội tâm của mình thuộc về một nhóm thông qua những trải nghiệm trực tiếp và cảm xúc được chia sẻ (Weisinger, Borges-Méndez và Milofsky 2016, 16S; Watts 2010, 200). Chủng tộc và dân tộc bao gồm 'đa chủng tộc vì những người ở các cơ sở khác nhau có mối quan hệ và ý nghĩa khác nhau mà họ xây dựng. Chúng có thể tương phản hoặc hội tụ về sự tương đồng (Weisinger, Borges-Méndez và Milofsky 2016, 22S). Ví dụ: ở Hoa Kỳ, một số cá nhân Afro-Latinx có thể chọn nhiều loại chủng tộc: 'Nhiều hơn một chủng tộc', 'Người da trắng gốc Tây Ban Nha' và 'Người Mỹ gốc Phi và người da đen',

nhưng chọn một dân tộc là 'Người gốc Tây Ban Nha/ La tinh/ Tây Ban Nha ', thể hiện nhiều chuỗi bản sắc trong một cá nhân.

Khi người giám sát và quản lý trong các tổ chức nhận ra sự đa dạng cá nhân và đáp ứng nhu cầu của nhân viên thông qua các tương tác của họ, nhân viên có nhiều khả năng cảm thấy họ là thành viên trong nhóm được đánh giá có giá trị (Watts 2010, 205). Tuy nhiên, điều quan trọng cần lưu ý là các động lực tạo ra bất bình đẳng vẫn duy trì và tái tạo sức mạnh và sự thống trị (Tatli và Özbilgin 2012, 260) và chỉ nhận ra sự đa dạng của cá nhân sẽ không thúc đẩy sự đa dạng trong thực tế. Đây là điều khó khăn nhất để đạt được vì nó đòi hỏi phải thay đổi cách mọi người định hướng và nhận thức thế giới. Khi các điều kiện được đáp ứng, thực tế nhân sự có thể cải thiện và thay đổi để phản ánh sự đa dạng.

THỰC TIỄN NHÂN SỰ

Nghiên cứu nói rằng thực tiễn nguồn nhân lực có thể duy trì các rào cản và bất bình đẳng mà những người da màu phải đối mặt khi họ tham gia vào lĩnh vực nghệ thuật từ tuyển dụng, tuyển chọn, thăng chức, giám sát, thiết lập mức lương, tổ chức lịch làm việc và yêu cầu công việc. Những người da màu có thể phải đối mặt với sự phân biệt đối xử và rập khuôn và bị loại trừ trong tuyển dụng và lựa chọn do thiếu kinh nghiệm, thông tin giáo dục và cố vấn. Các nhân viên hiện tại là những người da màu cũng cần có cơ hội cho các vai trò giám sát, quản lý và lãnh đạo (Tatli và Özbilgin 2012, 253; Stein 2000, 316-317; Shorter-Gooden 2013, 208). Tuy nhiên, quản lý nguồn nhân lực chiến lược (SHRM) có thể giảm thiểu những bất bình đẳng này. Các loại tổ chức có các tính năng này có nhiều khả năng triển khai SHRM như các tổ chức lớn hơn có nhiều nhân viên được trả lương toàn thời gian, các tổ chức có nhiều ứng dụng công nghệ, các tổ chức phụ thuộc vào các nhà thầu độc lập, các tổ chức trẻ, các tổ chức giáo dục và tổ chức có nhân sự vai trò lãnh đạo chiến lược (Guo et al 2011, 262). Điều này chứng tỏ rằng nhiều tổ chức nghệ thuật có quy mô khác nhau có thể tạo ra các thực hành SHRM nhằm thúc đẩy sự đa dạng vì họ có ít nhất một hoặc nhiều tính năng này. Trong môi trường phi lợi nhuận, sự tương tác giữa tổ chức và nhân viên của tổ chức được cải thiện khi tổ chức tách mục tiêu và giá trị xã hội và đối xử, chăm sóc và tôn trọng nhân viên với các phần thưởng, bồi thường và lợi ích kinh tế được cung cấp (Akingbola 2013, 984).

Thực tiễn nhân sự có thể thúc đẩy chiến lược và cải thiện văn hóa làm việc thông qua các chính sách và chương trình đào tạo chủ động nhằm thúc đẩy sự nhạy cảm và hiểu biết văn hóa cho những người học đa dạng trong chương trình giảng dạy. Hơn nữa, việc có mục tiêu và

khung thời gian rõ ràng sẽ tạo nên tính chịu trách nhiệm. Thực tiễn nhân sự trong tuyển dụng, lựa chọn và đào tạo sẽ được thảo luận thêm sau khi lưu ý cơ sở lý luận cho nghiên cứu này.

TẠI SAO SỰ ĐA DẠNG CỦA NGHỆ SĨ GIẢNG DẠY QUAN TRỌNG?

Sự đa dạng của các nghệ sĩ giảng dạy rất quan trọng đối với lĩnh vực quản lý nghệ thuật và giáo dục nghệ thuật bởi vì lịch sử chỉ ra rằng tài trợ cho giáo dục nghệ thuật trong các trường công đang giảm và điều này tạo ra sự không chắc chắn trong ngân sách của trường. Khi các trường phải đối mặt với việc cắt giảm ngân sách, các biện pháp trách nhiệm và cắt giảm ngân sách, nhiều trường sẽ không thể cung cấp cơ hội nghệ thuật cho học sinh của mình mà không hợp tác với các tổ chức biểu diễn nghệ thuật, đặc biệt là trong các trường có dân số chủ yếu là dân tộc thiểu số và thu nhập thấp. Các tổ chức biểu diễn nghệ thuật này sẽ đóng vai trò lớn hơn trong việc cung cấp cơ hội giáo dục nghệ thuật cho học sinh trong trường và sẽ cần thuê các nghệ sĩ giảng dạy phản ánh các lớp học mà họ sẽ phục vụ vì nhiều nhóm thiểu số sẽ tạo thành một tỷ lệ lớn hơn các sinh viên sẽ trở thành một phần của lao động và người tiêu dùng tương lai của nghệ thuật.

Cả giáo viên và nghệ sĩ giảng dạy đều phải đối mặt với cùng một vấn đề trong đó thể hệ giáo viên hiện tại và thế hệ tiếp theo sẽ không phản ánh sự đa dạng của học sinh trong các lớp học P-12. Mặc dù có ý định tốt nhất, các giáo viên da trắng không có kinh nghiệm cần thiết để hiểu nền tảng của các học sinh dân tộc thiểu số của họ (Schmitz, Nourse và Ross, 2013). Hơn nữa, nghiên cứu chỉ ra rằng tất cả học sinh có thể được hưởng lợi từ các giáo viên với nhiều nguồn gốc, chủng tộc và dân tộc khác nhau vì nó có thể giúp giảm định kiến, giải quyết những thành kiến ngầm, thúc đẩy kết nối đa văn hóa và cải thiện thành công trong một thế giới đa dạng giữa các học sinh. Các học sinh da màu được hưởng lợi từ sự phát triển xã hội và học thuật tăng lên khi họ có các cá nhân từ nhóm chủng tộc và dân tộc của họ, những người có thể đóng vai trò là người mẫu thành công và hiểu các vấn đề hàng ngày họ gặp phải (The Albert Shanker Institute 2016, 1; Miller và Endo 2005, 4).

Ngoài ra, các yêu cầu pháp lý của liên bang nhấn mạnh sự đa dạng thông qua cơ hội việc làm bình đẳng (EEO) và các sáng kiến hành động khẳng định vì họ đặt ra các tiêu chuẩn tối thiểu để tuân thủ. Khi các tổ chức quản lý các sáng kiến này một cách tinh tế, điều đó có thể dẫn đến việc thuê những người đủ điều kiện phù hợp với sở thích dựa trên các nhóm được bảo vệ (Cuyler 2013, 99) và lần lượt, cải thiện hiệu suất của tổ chức, tăng tính không đồng nhất và giá trị khác biệt về nhân khẩu học trong nơi làm việc ngay lập tức (Weisinger, Borges-Méndez

và Milofsky 2016, 9S). Các tổ chức nghệ thuật sân khấu chịu áp lực phải tuân thủ các yêu cầu này nhưng những người có mục tiêu tuân thủ pháp luật có nhiều khả năng đạt được kết quả cao hơn. Nhìn chung, sự đa dạng của đội ngũ nghệ sĩ giảng dạy rất quan trọng để không chỉ tuân thủ các quy định của liên bang mà còn để phản ánh sự thay đổi nhân khẩu học của những học sinh có khả năng trở thành thành viên khán giả cho các tổ chức nghệ thuật sân khấu trong tương lai.

PHƯƠNG PHÁP

MẪU

Nghiên cứu này dựa trên phân tích các cuộc phỏng vấn với các chuyên gia giáo dục sân khấu, những người làm việc với các nghệ sĩ giảng dạy. Các tổ chức và người được phỏng vấn đã được lựa chọn thông qua việc xem xét cẩn thận một số yếu tố. Đầu tiên, điều quan trọng là phải xem xét liệu có nên tập trung vào các tổ chức nghệ thuật chuyên về một ngành nghệ thuật cụ thể, nhiều ngành hoặc tổ chức có mục đích chính hoặc phụ không dành riêng cho nghệ thuật (trường / trường đại học PreK-12, tổ chức tôn giáo, thư viện, nhà tù, nhà định cư, trung tâm cộng đồng, tổ chức dịch vụ con người và giáo dục phi lợi nhuận). Mẫu được giới hạn trong các tổ chức sản xuất nghệ thuật có mục đích chính là tập trung vào một môn nghệ thuật cụ thể. Nghiên cứu này cũng loại trừ các tổ chức nghệ thuật do chính phủ quản lý (ví dụ bao gồm: Trung tâm biểu diễn nghệ thuật John F. Kennedy) vì họ tuân theo các chính sách khác với các tổ chức nghệ thuật khác. Các ngành nghệ thuật khác nhau và các loại hình tổ chức có thể và sử dụng các nghệ sĩ giảng dạy cho phù hợp với mục đích tổ chức cụ thể của họ và để đáp ứng các mục tiêu cho chương trình của họ.

Tôi giới hạn phạm vi của mình trong các tổ chức nghệ thuật sân khấu vì họ có một lịch sử lâu dài ở Hoa Kỳ; và có nhiều khả năng đóng góp các cá nhân vào thị trường lao động, so với các tổ chức làm việc trong các ngành nghệ thuật mới hơn, hoặc cho các tổ chức tập trung vào nhiều ngành nghệ thuật. Trong số các tổ chức nghệ thuật sân khấu, chúng tôi thấy có các tổ chức phi lợi nhuận, vì lợi nhuận và doanh nghiệp xã hội. Tôi tập trung vào các tổ chức nghệ thuật sân khấu có thành phần giáo dục và phục vụ công chúng, như đã nêu trong các yêu cầu đối với các tổ chức phi lợi nhuận để duy trì trạng thái thuế 501 (c) 3. Mặc dù doanh nghiệp xã hội và vì lợi nhuận có thể có thành phần giáo dục, nhưng nhiều khả năng họ tập trung chủ yếu vào sản xuất nghệ thuật, kiếm lợi nhuận cho các khoản đầu tư hoặc phát triển đối tượng của họ, vì vậy họ đã bị loại khỏi mẫu.

Vì các tổ chức phi lợi nhuận của nhà hát khác nhau về quy mô vật lý (chỗ ngồi trong nhà hát), quy mô ngân sách, hợp đồng (LORT, 99 chỗ), khu vực địa lý, khán giả và sứ mệnh, mẫu được giới hạn hơn nữa cho những người có nghệ thuật sân khấu lớn, hoạt động bộ phận giáo dục sẽ có khả năng tổ chức để thuê các nghệ sĩ giảng dạy (không bao gồm các nhân viên hành chính giáo dục sân khấu như các nghệ sĩ giảng dạy). Mặc dù nhân viên hành chính giáo dục có thể xác định là nghệ sĩ giảng dạy và rất có thể dạy trong các chương trình họ quản lý, họ sẽ có mối quan hệ khác với các chương trình và với các cá nhân chỉ được thuê làm nghệ sĩ giảng dạy (dù là người thuê mượn hay là người liên lạc hành chính). Do đó, mẫu được giới hạn cho các tổ chức nghệ thuật sân khấu, những người quan tâm đến việc trình bày hoặc sản xuất các tác phẩm đại diện cho các trải nghiệm sống dân tộc và văn hóa khác nhau bao gồm: Người Mỹ gốc Phi / Đen, Người châu Á / Thái Bình Dương, Latinx / Tây Ban Nha, Trung Đông / Bắc Phi, Đa văn hóa, và các tác phẩm của người Mỹ bản địa / bản địa. Mặc dù các tổ chức đặc thù về văn hóa trình bày và sản xuất các tác phẩm đại diện cho kinh nghiệm văn hóa và dân tộc đã đề cập trước đó và coi các nhà lãnh đạo đã uơm tạo lực lượng lao động đa dạng về chủng tộc và chủng tộc và các sản phẩm liên quan đến các nghệ sĩ, nghiên cứu sẽ tập trung vào các tổ chức chính thống, có truyền thống làm việc với các chủ đề Eurocentric để xem cách họ thích ứng với việc thay đổi nhân khẩu học trong cả đối tượng và lực lượng lao động của ngành sáng tạo.

Bước tiếp theo là xem xét các tổ chức phục vụ hoặc kết nối với nhu cầu của các tổ chức nghệ thuật sân khấu phi lợi nhuận để xác định một mẫu của các tổ chức và cá nhân được phỏng vấn. Nhà hát Truyền thông là tổ chức dịch vụ quốc gia cho nhà hát phi lợi nhuận của Mỹ và có hơn 700 nhà hát và tổ chức liên kết bao gồm nhà hát phi lợi nhuận, nhà hát nghệ thuật sân khấu, nhà hát trường đại học và nhà tài trợ. Bằng cách sử dụng tìm kiếm nâng cao thư mục thành viên nhà hát của họ, tôi đã xác định các nhà hát có ngân sách lớn hơn 10 triệu đô la và những nhà hát được chỉ định là nhà hát khu vực (một phần của LORT: League of Resident theater). Điều quan trọng là phải nhận ra rằng các phương pháp này bỏ qua các công ty sân khấu nhỏ và mới nổi chưa đăng ký để trở thành thành viên của Tập đoàn Truyền thông Sân khấu nhưng có quy mô ngân sách sản xuất từ 10 triệu đô la trở lên. Sau khi liên hệ với từng tổ chức tìm kiếm người được phỏng vấn tiềm năng, ba đại diện từ các tổ chức của họ đã trả lời bao gồm: Nhà hát Guthrie (Minneapolis, Minnesota), Nhà hát Steppenwolf (Chicago, Illinois) và Nhà hát Kịch nói Seattle (Seattle, Washington). Phân tích sau đây dựa trên câu trả lời của họ cho câu hỏi của tôi.

QUÁ TRÌNH PHÒNG VẤN

Các cuộc phỏng vấn được lên lịch với mỗi cá nhân được phỏng vấn được xác định là giám đốc giáo dục hoặc người quản lý có thẩm quyền trực tiếp và thường xuyên thuê các nghệ sĩ giảng dạy cho các chương trình khác nhau của họ. Hai người tự nhận mình là người da màu và một người tự nhận mình là người da trắng. Hai người tự nhận là nam và một người tự nhận là nữ. Tất cả những người được phỏng vấn có hơn năm năm kinh nghiệm trong cả sản xuất nghệ thuật (dù là diễn viên, nghệ sĩ giảng dạy, đạo diễn hay người sáng lập nhà hát) và sự phàm nhưng họ đã phục vụ ít hơn năm năm trong vai trò hiện tại của họ (xem Phụ lục) . Điều này cung cấp một quan điểm khác so với những cá nhân đã phục vụ trong vai trò quản lý giáo dục tại một tổ chức trong hơn năm năm.

Do hạn chế về thời gian và khoảng cách địa lý, các cuộc phỏng vấn được tổ chức thông qua công nghệ hội nghị truyền hình (Skype hoặc Google Hangout) hoặc qua cuộc gọi điện thoại (nếu họ không có quyền truy cập vào webcam và micrô) và các cuộc phỏng vấn kéo dài một giờ hoặc ít hơn. Các cuộc phỏng vấn đã được ghi lại và sau đó được chép lại.

Những người được phỏng vấn được hỏi về kinh nghiệm làm việc của họ, nhận thức của họ về sự đa dạng, các ràng buộc tổ chức và cách những người đó ảnh hưởng đến các phương pháp họ sử dụng để tuyển dụng, thuê, lựa chọn và đào tạo nghệ sĩ giảng dạy cho các chương trình giáo dục khác nhau của họ. Phân tích tập lệnh được sử dụng để phân tích dữ liệu định tính trong đó các câu trả lời được mã hóa màu nếu chúng trả lời cùng một câu hỏi được đặt ra. Sau đó, họ được so sánh về sự tương đồng và khác biệt về quan điểm.

Tuy nhiên, cần lưu ý rằng người phỏng vấn (tác giả của nghiên cứu này) là một người đàn ông da màu và là một người Mỹ gốc Á. Người phỏng vấn có vị trí giao nhau có thể ảnh hưởng đến cách người được phỏng vấn trả lời các câu hỏi so với việc họ có người phỏng vấn thuộc chủng tộc, sắc tộc và / hoặc giới tính tương tự. Để giải quyết vấn đề này, sẽ rất thú vị nếu có thể được tiến hành với nhiều người phỏng vấn xác định các chủng tộc, sắc tộc và giới tính khác nhau hoặc thông qua một cuộc phỏng vấn mù nơi người phỏng vấn chỉ nghe thấy giọng nói nhưng không nhìn thấy người phỏng vấn trong khi người phỏng vấn quan sát người phỏng vấn.

Mặc dù có những hạn chế này, các chủ đề chính đã xuất hiện bao gồm cách thức và nơi họ tuyển dụng nhóm ứng cử viên đa dạng về chủng tộc và sắc tộc, cách họ đưa ra quyết định và đàm phán ai sẽ chọn, và cuối cùng, cách họ đào tạo và định hướng các nghệ sĩ giảng dạy mới.

CHƯƠNG 1: TUYỂN DỤNG

Mọi tổ chức đều cân nhắc tính khả dụng và nhu cầu của nguồn lực quan trọng nhất: nhân sự. Bước đầu tiên để có được nhân viên cho tổ chức là tuyển dụng. Tuyển dụng là một quá trình thu hút các ứng cử viên đủ điều kiện để ứng tuyển vào các vị trí còn trống trong một tổ chức, (Pynes 2013, 175; Cuyler 2013, 101). Tổ chức phải lập kế hoạch và chủ động xác định các cá nhân có khả năng thành công. Các tổ chức phi lợi nhuận nghệ thuật phải xem xét ngân sách, giá trị tổ chức, triết lý giáo dục và thực tiễn, sản phẩm và các chương trình liên quan, và sự sẵn có của các nghệ sĩ giảng dạy của họ tại thời điểm đó (nếu có). Sau đó, họ phân tích số lượng vị trí họ có thể cung cấp, cho chương trình nào và nêu rõ những kinh nghiệm, kỹ năng và trình độ chính mà họ muốn tìm thấy trong nhóm nghệ sĩ giảng dạy tiềm năng của mình thông qua thông báo tuyển dụng.

Tuy nhiên, nghiên cứu cho thấy rằng các cá nhân thiểu số phải đối mặt với các rào cản trong quá trình tuyển dụng và tuyển chọn. Các rào cản có khả năng lớn loại trừ các ứng cử viên thiểu số bao gồm: thông tin xác thực và sai lệch thông tin trong các bài đăng công việc, phân biệt đối xử và rập khuôn trong các cuộc phỏng vấn, thiếu mạng lưới và cố vấn trong lĩnh vực để tìm hiểu về các cơ hội và không đủ sự đa dạng trong các chương trình đào tạo cung cấp lĩnh vực (Stein 2000, 307). Các đặc điểm nhân khẩu học của nhà tuyển dụng, đặc điểm nhân khẩu học của ứng viên và sự phù hợp nhận thức giữa loại công việc ảnh hưởng đến sự phân biệt đối xử trong quá trình tuyển dụng (Dijk, Engen và Paauwe 2012, 79). Để được coi là công bằng, tổ chức và người phỏng vấn phải sớm coi trọng sự đa dạng trong suốt quá trình tuyển dụng và khuyến khích tất cả mọi người, kể cả các ứng cử viên từ các nhóm thiểu số, ứng tuyển vào các vị trí mở (Roberge et al 2011, 12). Để thể hiện rõ hơn cam kết này đối với các nguồn tuyển dụng, họ nên đặt tuyên bố cơ hội việc làm bình đẳng (EEO) của mình vào đơn xin việc để báo hiệu các ứng cử viên đa dạng về chủng tộc và dân tộc để xem xét và ứng tuyển vào các vị trí được liệt kê (Abe et al 2017, 8; Brown 2018).

Ngoài ra, những người phỏng vấn (chủ yếu trong tuyển dụng, phỏng vấn và thuê các nghệ sĩ giảng dạy) nên suy nghĩ về kinh nghiệm của họ với sự đa dạng và chủng tộc và sắc tộc. Ví dụ, một nghệ sĩ giảng dạy da màu tự, Emilio Robles tuyên bố:

Tôi có thể xác định với những cá nhân đó rằng vì họ không "biết ai đó" hoặc vì họ không có bước đột phá nào, bằng cách nào đó không truy cập được. Tôi là người ngoài mà tôi cảm thấy có thông tin, kỹ năng và đào tạo hợp pháp để thực hiện công việc mà tôi làm, nhưng bằng cách nào đó chỉ không biết đúng người hoặc không thuộc vòng tròn đó (Robles 2017).

Điều này phản ánh cách truy cập vào mạng lưới đóng vai trò quan trọng trong tuyển dụng, đặc biệt là đối với người da màu vì họ có thể có các kỹ năng, thông tin và đào tạo vẫn nằm ngoài mạng lưới truyền thống. Robles lưu ý thêm về cách trải nghiệm này định hình cách tiếp cận tuyển dụng của ông vì ông liên tục đặt giá trị của mình lên hàng đầu, ủng hộ sự cần thiết phải nỗ lực phối hợp để phát triển các mối quan hệ xác thực và mời mọi người bên ngoài mạng lưới truyền thống. Ông giải thích cách các loại đa dạng khác nhau nên được xem xét như tuổi tác, văn hóa nuôi dạy và nền tảng nông thôn / thành thị (Robles 2017). Bằng cách suy nghĩ về nhiều khía cạnh của sự đa dạng và có sự tự nhận thức về chủng tộc có thể cải thiện kết quả cho một nhóm ứng cử viên đa dạng và hạn chế sự phân biệt đối xử tiềm năng trong quá trình phỏng vấn.

Tương tự, Arlene Martínez-Vázquez, một giám đốc người da màu, cũng lưu ý tầm quan trọng của việc đánh giá sự đa dạng và mở rộng định nghĩa về sự đa dạng.

Tôi cố gắng nghĩ về nó [đa dạng] theo nghĩa rộng nhất có thể. Tôi cố gắng nghĩ về sự đa dạng chủng tộc và sắc tộc, nhưng tôi cũng cố gắng nghĩ đến tuổi tác và khả năng thể chất và khả năng giới tính và tất cả những điều khác. Và nó sẽ thành công như vậy trong tất cả các lĩnh vực đó (Martínez-Vázquez 2017).

Giống như Robles, suy nghĩ về sự đa dạng theo nhiều cách và sự giao thoa trong suy nghĩ có giá trị trong suốt quá trình tuyển dụng và tuyển chọn bởi vì họ nhận thức được cách họ tiếp cận những người da màu trong và ngoài mạng lưới của họ như những người gác cổng. Ngoài ra, Martínez-Vázquez (2017) đã bàn luận về công bằng xã hội quan trọng như thế nào đối với bản thân bà, các nghệ sĩ giảng dạy và các học sinh.

Jason Brown, một giám đốc giáo dục người da trắng, cũng đã tuyên bố mối quan hệ của mình với sự đa dạng.

Sự đa dạng được thể hiện ở nhiều khía cạnh: kinh tế xã hội, giới tính, bản năng giới tính. Có rất nhiều cách khác nhau để mọi người xác định và tự nhận dạng cũng như cách mà sự đa dạng xuất hiện và tồn tại trên thế giới, cách chúng tương tác với nhau có thể tượng trưng cho rất nhiều hình thức đa dạng khác nhau. Trong nhóm của tôi, chúng tôi có xu hướng tập trung vào hình thức đa dạng tự xác định. Tôi là người da trắng đã làm việc trong các cộng đồng trong nhiều năm, phản ánh ý nghĩa của việc mình là người da trắng và biết rằng sức mạnh vị trí của mình có thể hoạt động trong một tổ chức để xây dựng không gian cho các đồng nghiệp da màu của tôi để tìm tiếng nói và không phải lên tiếng vì sắc tộc của họ (Brown 2018).

Những ý kiến của Brown tiết lộ tầm quan trọng của của việc người phỏng vấn phản ánh những trải nghiệm đa dạng của chính họ và chủng tộc của họ ảnh hưởng đến cách họ nhìn nhận thế giới và những người khác, đặc biệt là trong công việc. Trái ngược với Robles và Martínez-Vázquez, những người da màu có kinh nghiệm sống, Brown phải dung tói việc mình là người da trắng và các đặc quyền của mình để giúp giảm thiểu sự phân biệt đối xử và rập khuôn trong quá trình này. Quan trọng nhất, tất cả những người được phỏng vấn có quan niệm mở rộng về sự đa dạng trong đó họ coi tầm quan trọng của các điểm giao thoa là một phần của tuyển dụng. Điều này tạo ra một nền tảng quan trọng cho các cuộc hội thoại khi họ tiến hành tạo một thông tin tuyển dụng công bằng bao gồm: kinh nghiệm chính, kỹ năng và trình độ.

BẢNG CẤP, KỸ NĂNG VÀ KINH NGHIỆM CHÍNH

Có rất ít nghiên cứu về kinh nghiệm, kỹ năng và trình độ của nghệ sĩ giảng dạy. Tuy nhiên, có nghiên cứu trong các lĩnh vực gần như: giáo viên (Guarino, Santibañez và Daley 2006), nghệ sĩ (Menger 1999) và các nhà quản lý nghệ thuật (Richardson, Jogulu và Rentschler 2017; Stein 2000). Các nguồn này chỉ ra rằng các nhà tuyển dụng tìm kiếm những cá nhân có kinh nghiệm giảng dạy trước đó, kỹ năng quản lý lớp học, phẩm chất tốt, khả năng làm việc với các nhà lãnh đạo đa dạng, kỹ năng giao tiếp, kiến thức đánh giá giáo viên, chiến lược giảng dạy (Guarino, Santibañez và Daley 2006; 182); tài năng được hình thành từ khả năng nghệ thuật và kỹ năng kỹ thuật của họ, khả năng hình thành các mối quan hệ xã hội, thể hiện hành vi xã hội tích cực (Menger 1999, 558); và các kỹ năng mềm, kỹ năng và kinh nghiệm toàn cầu (Richardson, Jogulu và Rentschler 2017. 1847). Những kinh nghiệm, kỹ năng và trình độ này có thể áp dụng cho các nghệ sĩ giảng dạy bởi vì các nghệ sĩ giảng dạy cân bằng giữa việc thực hành nghề của họ, thực hành giảng dạy và thực hành quản lý (trong lớp học).

Tuy nhiên, nghiên cứu về các nghệ sĩ giảng dạy cho thấy các nhà quản lý và giám đốc chương trình muốn các nghệ sĩ mang **kỹ năng nghệ thuật** và **ý tưởng năng động; phát triển ý tưởng của học sinh** thông qua chương trình giảng dạy lấy sinh viên làm trung tâm; **thu hút học sinh** trong các hình thức nghệ thuật khái niệm, ý tưởng và câu hỏi; **hiểu việc học tập nghệ thuật là một quá trình xã hội** dựa trên thảo luận nhóm, suy ngẫm và hợp tác; **đánh giá sự phát triển** của người học ở các độ tuổi, khả năng và phong cách học tập khác nhau; **làm việc** cộng tác với **giáo viên đứng lớp**; và **làm việc** trong **phạm vi văn hóa** và giới hạn của địa điểm giảng dạy (Rabkin et al 2011, 147; Booth 2003, 7-8). Nghiên cứu sẽ được so sánh với những gì người được phỏng vấn nêu dưới đây.

Tại nhà hát Steppenwolf, Giám đốc chương trình hướng dẫn và giảng dạy, Emilio Robles, đã mô tả các tiêu chí dưới đây, là những gì các nghệ sĩ giảng dạy nên có:

- **Các giá trị phù hợp với sự đa dạng trong suy nghĩ và quan điểm**
- Kinh nghiệm giáo dục thẳm mỹ (phương pháp giáo dục được thành lập bởi Viện Giáo dục Trung tâm Lincoln), được sử dụng trong các tương tác trong lớp học
- Khát khao thực sự cho sự **tìm tòi, phát triển bản thân và cởi mở** và sẵn sàng khám phá, sử dụng một phương pháp sư phạm khác (nếu có kinh nghiệm hạn chế với giáo dục thẳm mỹ)
- **Tối thiểu ba năm giảng dạy** trong lĩnh vực này hoặc nhiều hơn dù là trợ lý hay lãnh đạo
- Sẵn sàng **đóng góp những cách mới** để hoàn thành công việc, đánh giá và đánh giá mọi thứ hoặc bắt đầu các sáng kiến mới, đặt mình trong vai trò lãnh đạo hoặc suy nghĩ về công việc của Steppenwolf theo cách khác, cho dù là trong các mô hình cư trú, giá trị hoặc mục tiêu chương trình (Robles 2017)

Tại Nhà hát Kịch nói Seattle, Giám đốc Giáo dục, Arlene Martínez-Vázquez, đã mô tả các tiêu chí mà các nghệ sĩ giảng dạy nên có:

- Khả năng **làm việc với các nhóm học sinh lớn** trong các lớp học ở trường học
- **Phân tích và năng lực công bằng xã hội tốt**, những người hiểu rõ sức mạnh của họ khi họ bước vào một căn phòng và biết các mức độ áp lực khác nhau mà học sinh có thể cảm thấy trong lớp học
- **Khả năng giải quyết** mọi thứ trong lớp đặc biệt là những **vi phạm** và **cho trẻ biết rằng chúng đang được nhìn thấy và nghe thấy**
- Khả năng không muốn kiểm soát và là người có thẩm quyền trong lớp học
- **Khả năng điều chỉnh chương trình** [được tạo bởi nhân viên giáo dục Seattle Rep] (Martínez-Vázquez 2017)

Tại Nhà hát Guthrie, Giám đốc Giáo dục, Jason Brown, đã mô tả các tiêu chí mà các nghệ sĩ giảng dạy nên có:

- Một mức độ tương tác với các trường học **hoặc tương tác với học sinh và thanh thiếu niên trong vai trò lãnh đạo.**
- Thể hiện **quyền tự chủ** khi họ được yêu cầu báo cáo thường xuyên
- Khả năng **phát triển và xây dựng chương trình** cùng một lúc và **truyền tải chương trình** cho học sinh
- Thể hiện **niềm đam mê và hào hứng làm việc với trẻ em**
- Làm việc trong **bối cảnh đa dạng** và đồng thời **quản lý nhiều nhiệm vụ** cùng một lúc, bao gồm cả việc thực hành nghệ thuật của họ (Brown 2018)

Tất cả những người được phỏng vấn mô tả kinh nghiệm giảng dạy, khả năng thích ứng và / hoặc tạo ra chương trình giảng dạy, lãnh đạo và chủ động và tập trung vào quá trình học tập cho học sinh là những kỹ năng và trách nhiệm quan trọng nhất mà một nghệ sĩ giảng dạy nên có. Đây đều được coi là điều kiện tiên quyết cho các vị trí này. Tất cả những người được phỏng vấn đều đồng ý rằng họ không quan tâm đến bất kỳ ứng viên nào có kinh nghiệm giảng dạy hạn chế (bao gồm cả những sinh viên mới tốt nghiệp đại học) vì họ nhấn mạnh sự cần thiết của kinh nghiệm giảng dạy. Họ đã có định nghĩa rộng về những kinh nghiệm giảng dạy phù hợp với vị trí để thúc đẩy tốt hơn các thực tiễn giảng dạy và triết lý đa dạng. Ví dụ, tại Steppenwolf, làm trợ lý giảng dạy về nghệ thuật (hoặc các môn học khác) được xem là đủ kinh nghiệm, trong khi tại Seattle Rep, công việc xã hội được coi là kinh nghiệm giảng dạy và lãnh đạo và cuối cùng, tại Guthrie, bất kỳ hình thức tương tác học sinh nào đều có giá trị.

Những người được phỏng vấn báo hiệu sự quan tâm đến sự đa dạng thông qua ngôn ngữ được sử dụng trong đăng tuyển dụng như 'phân tích và năng lực công bằng xã hội', 'nhiều người học đa dạng', 'đa dạng giá trị trong suy nghĩ và quan điểm', 'các bối cảnh đa dạng', 'khả năng giải quyết vi phạm' và 'cách suy nghĩ mới'. Ngôn ngữ này báo hiệu sự đa dạng bởi vì các tổ chức đang truyền đạt rằng họ muốn những cá nhân có thể mang đến một quan điểm mới và khác biệt nhưng kết nối với những cá nhân có thể dạy trong các chương trình tập trung vào giáo dục văn hóa hoặc công bằng xã hội tổ chức cộng đồng. Ngoài ra, các tiêu chí không giới hạn các vị trí chỉ dành cho các cá nhân có chứng chỉ hoặc giấy phép giáo dục tại nhà hát. Tuy nhiên, tại Steppenwolf và tại Seattle Rep, họ tuyên bố rõ ràng triết lý giáo dục của họ: giáo dục thẩm mỹ và giáo dục công bằng xã hội. Sự khác biệt này có thể là do kinh nghiệm của các sở giáo dục và

bối cảnh địa lý của hệ thống giáo dục. Sau khi đăng tải tin tuyển dụng, các phương pháp tuyển dụng bền vững, thực tiễn và chiến lược ảnh hưởng đến sự đa dạng của nhóm ứng viên.

PHƯƠNG PHÁP TUYỂN DỤNG, THỰC TIỄN VÀ CHIẾN LƯỢC

Rất ít nghiên cứu đã được tìm thấy trực tiếp tham khảo các chiến lược tuyển dụng nghệ sĩ dạy học người da màu. Tuy nhiên, đã có nghiên cứu trước đây về tuyển dụng đa dạng sắc tộc trong các lĩnh vực gần bao gồm diễn viên (Bullock 1977), giáo viên lớp học (Guarino, Santibañez và Daley 2006; Schmitz, Nourse và Ross 2013; Miller và Endo 2005), nhà trị liệu nghệ thuật (Awais và Yali 2015), các nhà quản lý và nhân viên nghệ thuật (Cuyler 2017; Stein 2000; Abe et al 2017), thành viên hội đồng quản trị và các nhà quản lý phi lợi nhuận (Prieto, Phipps và Osiri 2009; Weisinger, Borges-Méndez và Milofsky 2016). Họ được coi là có sự liên kết gắn gũi vì họ cần có bộ kỹ năng chuyên môn, yêu cầu làm việc và phục vụ người khác, và họ đấu tranh để tuyển dụng các cá nhân dân tộc thiểu số và từ các chủng tộc vào các vai trò chuyên môn.

Nghiên cứu cho thấy các chiến lược tuyển dụng các nghệ sĩ giảng dạy hiện tại hoặc các diễn viên da màu giới thiệu hoặc đề nghị các ứng viên ứng tuyển (Bullock 1977, 98; Haunschild 2003), phát triển một mạng lưới các đối tác cộng đồng và các chương trình giáo dục sẽ mang lại sự tiếp cận cho giai đoạn đầu và giữa sự nghiệp (Weisinger, Borges-Méndez và Milofsky 2016; Miller và Endo 2005; Stein 2000), tham gia triển lãm hoặc hội chợ việc làm tại địa phương để thúc đẩy kiến thức về nghề nghiệp (Abe et al 2017; Awais và Yali 2015), thiết lập các mối liên hệ đáng tin cậy (và cập nhật hàng năm) với những người đang đào tạo các chuyên ngành mới nổi: cao đẳng, đại học, khoa kịch / sân khấu, nhạc viện, cao đẳng kỹ thuật và dạy nghề và các hiệp hội cựu sinh viên (Schmitz, Nourse và Ross 2013, 62; Cuyler 2013, 104; Awais và Yali 2015, 115).

Lựa chọn mạnh nhất để tuyển dụng các chuyên gia mới nổi là thông qua sự hợp tác hợp tác giữa các trường đại học và tổ chức phi lợi nhuận (Schmitz, Nourse và Ross 2013, 60). Ví dụ về các tập đoàn đại học phục vụ dân số theo truyền thống có thể là một nguồn tuyển dụng phong phú bao gồm: các trường đại học và cao đẳng da màu và các trường đại học được cấp đất (Historically Black Colleges and Universities và Land Grant Universities -HBCUs) (Cuyler 2013, 104); Các tổ chức phục vụ đảo người Mỹ gốc Á và Thái Bình Dương (AANAPISIs); Hiệp hội Cao đẳng và Đại học Tây Ban Nha: Tổ chức Phục vụ Tây Ban Nha (HSIs); và các trường cao đẳng và đại học bộ lạc (TCU).

Các chiến lược tuyển dụng bổ sung bao gồm kết nối (và hàng năm) với học sinh trung học thông qua các nhân viên tư vấn, các khoa kịch, liên hoan sân khấu quốc gia, v.v. (Cuyler 2013, 104), tạo sự sẵn sàng cho công việc, hội thảo phát triển nghề nghiệp để trợ giúp các đối tác (Abe et al 2017; Miller và Endo 2005; Watts 2010, 214), phát triển một danh sách các tổ chức chuyên nghiệp đại diện cho các nhóm chủng tộc và dân tộc khác nhau (cả nghệ thuật và phi nghệ thuật) có trụ sở tại khu vực của bạn và / hoặc quốc gia và liên lạc thường xuyên về tổ chức nghệ thuật của bạn (Abe et al 2017, 10-11; Muslar 2015; Bernstein và Bilimoria 2013), kết nối với các đồng nghiệp có thể tiếp cận nguồn tuyển dụng thiếu số thông qua các nhóm tuyển dụng đa dạng của họ (chỉ nghĩ đến các nguồn của nhà hát) (Prieto, Phipps và Osiri 2009, 14; Weisinger, Borges-Méndez và Milofsky 2016) và sử dụng các nguồn địa phương (như bài đăng công việc thành phố, tạp chí khu phố) và các nguồn trực tuyến quốc gia (Monster, Idealist, Broadwayblack.com) (Abe et al 2017).

THÀNH CÔNG TRONG TUYỂN DỤNG VÀ NHỮNG THÁCH THỨC

Các tổ chức nghệ thuật sân khấu vẫn sử dụng các nguồn đăng việc truyền thống như một trong những phương thức tuyển dụng chính của họ, như dịch vụ việc làm, cơ quan tư nhân, đoàn thể, quảng cáo văn phòng, đại lý tài năng hoặc giới thiệu từ các tổ chức nghệ thuật (Bullock 1977, 98). Tuy nhiên, tất cả những người được phỏng vấn chỉ ra rằng họ đã mở rộng phương pháp tuyển dụng, chiến lược và thực tiễn. Từ kinh nghiệm của họ với các chiến lược được liệt kê, họ đưa ra những thành công và thách thức tuyển dụng.

Ví dụ, Nhà hát Kịch Seattle sử dụng hiệu quả đối tác cộng đồng và chương trình giáo dục cung cấp quyền truy cập cho các cá nhân đang ở giai đoạn đầu và giữa sự nghiệp, những cá nhân ngẫu nhiên đại diện cho các nhóm chủng tộc khác nhau. Họ đã làm việc với một đối tác có các giá trị tương tự (như định hướng về công bằng xã hội) và thu hút và tuyển dụng người da màu từ chương trình giáo dục của nó như được chỉ ra dưới đây.

Nhà hát Intiman [một nhà hát xã hội tập trung vào vùng lân cận nhà hát Seattle] có một chương trình đào tạo nghệ sĩ giảng dạy chứa khoảng 80% người da màu nơi họ mời tôi để nói chuyện và sử dụng chương trình đào tạo của họ. Từ đó, tôi gặp một nhóm các nghệ sĩ giảng dạy quan tâm đến công việc. Khi tôi đang thực hiện các cuộc phỏng vấn, tôi đã mời họ vì nhiệm vụ của họ cho chương trình đào tạo phù hợp với công việc của chúng tôi và mọi người liên hệ trực tiếp với tôi vì họ muốn làm việc với chúng tôi (Martínez-Vázquez 2017).

Mối quan hệ đối tác cộng đồng bồi dưỡng các chuyên gia sân khấu người da màu ở giai đoạn đầu và giữa sự nghiệp là một mô hình tích cực cho các nhà hát khác học tập. Tuy nhiên,

không phải nhà hát nào cũng có nguồn lực này, vì vậy họ có thể sử dụng các chiến lược khác nếu họ tập trung vào cộng đồng các nhóm đại diện cho các nhóm sắc tộc và chủng tộc khác nhau.

Ví dụ, tại Guthrie, họ sử dụng tổ chức cộng đồng cơ sở nơi họ tập trung vào các nguồn lực địa phương kết nối với các nhóm sắc tộc và chủng tộc khác nhau vì họ đã đánh giá các phương pháp trước đây của họ và nhận thấy kết quả ít đa dạng hơn. Quá trình cải tiến được mô tả dưới đây.

Chúng tôi đã xem xét và đăng tin trên ấn phẩm của khu phố để có thể tiếp cận các cộng đồng cụ thể về văn hóa và khu vực. Tôi cũng có một số liên hệ cá nhân và nguồn lực để đưa thông tin tới những người không thường xuyên tìm kiếm trên các trang web khác. Một người sẽ biết rõ cộng đồng giáo dục và nghệ thuật khi làm việc trong cộng đồng trong nhiều năm. Mặc dù mất nhiều thời gian và công sức hơn, chúng tôi đã mang lại một kết quả tuyệt vời cho quá trình tuyển dụng (Brown 2018).

Guthrie đã vượt ra ngoài các nguồn truyền thống và đặt các bài đăng công việc được trong các ấn phẩm địa phương có tính đặc trưng về văn hóa và vào một danh sách các liên hệ và nguồn lực bên ngoài. Điểm quan trọng của quá trình là đi sâu vào cộng đồng nghệ thuật và giáo dục. Các tổ chức nghệ thuật sâu khấu cần nghiên cứu các cộng đồng địa phương đa màu và cách họ truy cập thông tin tìm kiếm các cơ hội việc làm. Tuy nhiên, Nhà hát Steppenwolf cũng mô phỏng một chiến lược và phương pháp tuyển dụng thành công khác.

Tại Steppenwolf, họ có một chương trình giáo dục trực tiếp hướng tới các chuyên gia da màu mới nổi có tiêu đề: “Nghiên cứu sinh đa văn hóa: nơi các cá nhân từ các nền tảng đại diện làm việc trong tất cả các phòng ban trong một năm học nghề tập trung” (Robles 2017). Họ đã kết hợp nhiều chiến lược tuyển dụng bằng cách thiết lập một chương trình phát triển lực lượng lao động cho các chuyên gia sâu khấu da màu mới nổi để làm việc trong một thời gian dài trong một tổ chức nghệ thuật. Có trải nghiệm lâu dài này cung cấp quyền truy cập và cơ hội cho các chuyên gia nhà hát trẻ là người da màu.

Hơn nữa, do kết nối với cộng đồng Chicago và tiếp cận nhiều công việc của Emilio Robles, anh đại diện cho chiến lược tuyển dụng cho Nhà hát Steppenwolf khi có một cá nhân tiếp cận các nhóm tuyển dụng đa dạng và thuộc một số tổ chức nghệ thuật.

Làm việc tại Ingenuity [nhóm vận động giáo dục nghệ thuật khu vực tư nhân có trụ sở tại Chicago] là nơi chúng tôi cố gắng tạo mối quan hệ xác thực với những người đang rời khỏi mạng lưới. Tuy nhiên, Steppenwolf cần nói chuyện với nhiều người hơn và mời họ tham gia (Robles 2017).

Cơ quan của các cá nhân và việc xây dựng các mối quan hệ là công cụ mạnh mẽ trong tuyển dụng, đặc biệt là có kiến thức đa dạng để tuyển dụng các nghệ sĩ giảng dạy là người da màu trong tương lai. Tuy nhiên, đồng thời, nó cũng minh họa cách Steppenwolf bị thách thức khi có nhiều người cần tham gia vào quá trình tuyển dụng và mời các cá nhân tham gia tổ chức. Gánh nặng trở nên nặng nề khi nó tập trung vào một người da màu, tạo ra những mối quan hệ và cơ hội quan trọng này cho các nghệ sĩ giảng dạy người da màu. Các tổ chức nghệ thuật sân khấu này đã sử dụng các chiến lược tương phản này, và chúng bao gồm: quan hệ đối tác cộng đồng, chương trình đào tạo trực tiếp, tổ chức cộng đồng cơ sở và phát triển mối quan hệ với các cá nhân có tiếp cận với các nhóm tuyển dụng đa dạng.

Tuy nhiên, tất cả những người được phỏng vấn cho biết họ đánh giá cao các mối quan hệ cá nhân và các khuyến nghị trực tiếp để đánh giá các ứng viên tiềm năng nhưng khác nhau về mức độ giá trị họ sẽ đặt lên người giới thiệu, những đề cử và mạng lưới không chính thức này. Cả Seattle Rep và Guthrie đều coi trọng việc phát triển các mối quan hệ và khuyến nghị cá nhân từ những người khác trong khi Steppenwolf tiếp cận sự phụ thuộc vào mạng lưới không chính thức này một cách thận trọng. Ví dụ, Arlene Martínez-Vázquez tại Seattle Rep đã nêu:

Tôi liên hệ tới những người da màu trong cuộc sống công việc và hàng ngày của tôi, nơi tôi có mối quan hệ đặc biệt và tiếp cận nhiều nhất. Tôi nhận thấy rằng khi tôi muốn thuê một giáo viên da màu như là một nghệ sĩ giảng dạy hoặc diễn viên cho các vở kịch của mình [vì tôi cũng là đạo diễn], lời mời cá nhân là thứ phù hợp nhất.

Tạo mô tả và công bố việc làm và hy vọng rằng POC [người da màu] chuyển về phía bạn không có vẻ hiệu quả. Nhưng để có những mối quan hệ đó, hãy biết công việc đó, mời họ và cho họ biết lý do tại sao họ lại ở trong phòng và những gì họ có thể nhận được từ vấn đề đó.

Tôi nghĩ các nghệ sĩ POC [người da màu] của tôi muốn làm việc với trẻ em da màu vì sự liên kết của chương trình nhưng họ muốn có những đứa trẻ da màu xem mình là nghệ sĩ giảng dạy chuyên nghiệp trong lớp và là người thành công (Martínez-Vázquez 2017).

Tuyên bố của Martínez-Vázquez, minh họa chiến lược phát triển mối quan hệ với các đồng nghiệp có quyền truy cập vào các nguồn tuyển dụng chủ yếu là người thiểu số (trong và ngoài nhà hát), từ đó làm tăng sự đa dạng chủng tộc trong nhóm ứng cử viên. Là một người da màu và là một người tuyển dụng, cô đảm nhiệm một chức năng quan trọng mà các nhà hát có thể sử dụng để tuyển dụng người da màu một cách hiệu quả sau khi thiết lập các điều kiện khác hỗ trợ sự đa dạng. Tuy nhiên, điều quan trọng là phải nhận ra rằng đây không phải là phương pháp duy nhất được sử dụng để tuyển dụng các nghệ sĩ giảng dạy người da màu và hơn nữa, việc đăng tuyển thông tin việc làm ở nhiều địa điểm sẽ không mang lại nhiều ứng viên da màu.

Có một kế hoạch tập trung, liên tục kết hợp nhiều chiến lược tuyển dụng sẽ có thể hỗ trợ nhiều ứng viên tiềm năng đa màu hơn.

Ví dụ, tại Seattle Repertory, họ đang sử dụng một phương thức tuyển dụng, nơi họ xem xét và trả trực tiếp từng nghệ sĩ như được nêu dưới đây.

Tôi mời rất nhiều người từ các lời đề nghị. Chúng tôi luôn nhận được những người gửi sơ yếu lý lịch của họ vào giữa mùa, như, "Này, tôi mới chuyển đến thị trấn. Tôi là một nghệ sĩ giảng dạy. Bạn muốn phỏng vấn tôi?" Và câu trả lời của tôi là luôn luôn, "Bây giờ chúng tôi không tìm kiếm các nghệ sĩ giảng dạy, nhưng tôi sẽ giữ nó trong hồ sơ và lần tới khi tôi có một cuộc phỏng vấn, tôi sẽ mời bạn." Và tôi luôn đảm bảo liên lạc lại với họ và mời họ (Martínez-Vázquez 2017).

Điều này cho thấy mối quan hệ với các nghệ sĩ (đặc biệt là các nghệ sĩ da màu) nên liên tục và nhất quán chứ không phải chỉ nỗ lực một lần để tuyển dụng các nghệ sĩ dạy học người da màu và phụ thuộc vào việc phát triển và tiếp tục các mối quan hệ đó. Khi các cá nhân cảm thấy họ được tổ chức đối xử công bằng, họ có nhiều khả năng làm việc và xem xét ứng tuyển cho tổ chức trong tương lai.

Tương tự, Jason Brown tại Guthrie cảm thấy rằng các mối quan hệ cá nhân giúp tạo nên một nhóm ứng cử viên đa dạng (Brown 2018). Tuy nhiên, Emilio Robles tại Steppenwolf, tuyên bố:

Tôi đã tham gia vào việc tuyển dụng và tìm kiếm và thuê các nghệ sĩ giảng dạy, chính thức trong hai hoặc ba năm qua. Trong vai trò và vị trí hiện tại của tôi, tôi sẽ nói rằng tổ chức rất dựa vào các yếu tố, "Bạn biết ai? Bạn có thể giới thiệu ai? Ai ở ngoài đó?" Bắt đầu với các câu hỏi đó đó trước khi mở rộng hơn. Tuy nhiên, tất cả những gì có được chúng ta là những người chúng ta biết. Điều đó không có nghĩa là đó là những người thông minh nhất, giỏi nhất, hiệu quả nhất, những người sẽ mang lại điều gì đó độc đáo và thú vị cho tổ chức của chúng tôi ngay lập tức (Robles 2017).

Nhận xét của Robles chứng minh rằng các tổ chức có thể tự giới hạn nếu họ không mở rộng nỗ lực của mình ngoài việc dựa vào nhân viên da màu hiện tại để liên tục tuyển dụng các cá nhân thiểu số. Khi các tổ chức thực hiện nhiều chiến lược được liệt kê một cách gắn kết sẽ có thể tạo nên một nhóm ứng cử viên đa dạng. Mặc dù họ đã thành công trong việc sử dụng một số chiến lược tuyển dụng, mỗi tổ chức vẫn phải đối mặt với những thách thức để thực hiện hiệu quả và tối đa hóa sự đa dạng tiềm năng của họ trong tổ chức.

Nhà hát Steppenwolf vẫn đang đánh giá cách xác định tốt nhất sự đa dạng như được tiết lộ dưới đây.

Chúng tôi [Nhà hát Steppenwolf] đã có một cuộc trò chuyện lớn xung quanh vấn đề công bằng, hòa nhập và đa dạng trong toàn trường, thông qua tất cả các bộ phận: sản xuất, sân khấu và quản trị. Là một người da màu, tôi nghĩ rằng bản thân tổ chức này có rất nhiều việc phải làm trong vấn đề đó và đang nỗ lực để nhận thức sự công bằng, hòa nhập và đa dạng thực sự có ý nghĩa như thế nào đối với tổ chức của chúng tôi (Robles 2017).

Những dữ liệu này cho thấy tổ chức nghệ thuật sân khấu cần có những cuộc trò chuyện để làm rõ những kỳ vọng và ý nghĩa của sự đa dạng để thiết lập tốt hơn hoặc cải thiện các hoạt động nhân sự hiện tại để tuyển dụng các nghệ sĩ giảng dạy người da màu. Quan trọng hơn, họ dường như đang đạt được sự tín nhiệm trong những nỗ lực ban đầu tiến tới sự đa dạng.

Tại Nhà hát Guthrie, họ thừa nhận rằng họ phải làm việc chăm chỉ hơn để đa dạng hóa việc giảng dạy vì những nhận thức trước đây về nhà hát:

Mọi người, đặc biệt là những người đến từ các công ty sân khấu hoặc các chương trình cụ thể về văn hóa đã xem xét Guthrie từ chính quyền trước. Ngoài ra, tổ chức này có đội ngũ nhân sự và khán giả hiện tại chủ yếu là người da trắng (Brown 2018).

Họ đã đánh giá thông tin nhân khẩu học tại tổ chức của họ nhưng thừa nhận rằng họ còn nhiều việc phải làm ở các bộ phận khác để loại bỏ những nhận thức tiêu cực này trong cộng đồng. Ngoài ra, Nhà hát Kịch nói Seattle có một nhóm các nghệ sĩ giảng dạy đa dạng về chủng tộc nhưng bên ngoài bộ giáo dục, tuy nhiên, tổ chức này vẫn chủ yếu là người da trắng. Hiện tại, họ đang đánh giá sự đa dạng của tổ chức hơn nữa. (Martínez-Vázquez 2017). Bằng cách thừa nhận những thách thức này, các tổ chức nhận thấy họ cần lập kế hoạch và chiến lược để cải thiện các điều kiện hiện tại. Nhìn chung, hiệu quả của các phương pháp và chiến lược tuyển dụng phụ thuộc vào giai đoạn của quá trình làm việc, như khí hậu và văn hóa, bối cảnh đơn vị, chiến lược, sự khác biệt cá nhân, lãnh đạo hoặc thực tiễn nhân sự. Chuyển từ nghiên cứu về phương pháp tuyển dụng, thực tiễn và chiến lược hướng tới những thành công và thách thức của ứng dụng thực tế, phần tiếp theo sẽ tập trung vào tuyển dụng và lựa chọn vì các tổ chức nghệ thuật sân khấu có một mốc thời gian cụ thể để lấp đầy các vị trí này cho các chương trình của họ.

CHƯƠNG 2: TUYỂN NGƯỜI VÀ LỰA CHỌN

Sau khi các cá nhân đã ứng tuyển và gửi hồ sơ cho vị trí nghệ sĩ giảng dạy, bộ phận quản lý giáo dục tại các tổ chức nghệ thuật sân khấu bắt đầu sàng lọc ứng viên cho quá trình lựa chọn. Tuyển chọn là giai đoạn cuối cùng của quy trình tuyển dụng khi các quyết định được đưa ra là ai sẽ được đưa vào các vị trí đó (Pynes 2013, 138). Nghiên cứu cho thấy quá trình lựa chọn người da màu bị ảnh hưởng bởi các lý thuyết này bao gồm: lý thuyết phức tạp - cực trị: những người có nhiều điểm tương đồng có nhiều khả năng kết nối hơn; lý thuyết đặc trưng giả định: các thành viên có sự tương đồng trong một nhóm được coi là có giá trị, đặc điểm và tình trạng kinh tế xã hội tích cực và cuối cùng, lý thuyết vi phạm kỳ vọng: khi một người khác bất chấp những kỳ vọng của người khác (tích cực hoặc tiêu cực), người giữ kỳ vọng sẽ đánh giá khác nhau (Stein 2000, 308-309). Bởi vì các nhà tuyển dụng da trắng có xu hướng kết nối với các ứng viên giống họ và liên kết các đánh giá giá trị tích cực với họ, người da màu có thể gặp bất lợi lớn hơn nếu nhà tuyển dụng da trắng không biết rằng họ có những kỳ vọng khác đối với người da màu.

Bởi vì nhà tuyển dụng dựa trên các đánh giá và mối quan hệ cá nhân trong quá trình lựa chọn, cùng với kinh nghiệm làm việc trước đây, các cuộc phỏng vấn / kiểm tra và hồ sơ ứng tuyển, điều quan trọng là phải hiểu quá trình tuyển dụng có thể mang tính chủ quan đặc biệt như thế nào khi người sử dụng lao động và ứng viên tiềm năng thuộc các nhóm chủng tộc và dân tộc khác nhau. Với khuôn mẫu này, điều quan trọng là phải xem xét các tài liệu ứng tuyển và làm thế nào nó ảnh hưởng đến các ứng cử viên da màu tiềm năng.

HỒ SƠ ỨNG TUYỂN

Hồ sơ ứng tuyển cho vị trí nghệ sĩ giảng dạy thường bao gồm các tài liệu này:

- Lý lịch ứng viên
- Thư xin việc (Chỉ ở Guthrie và Steppenwolf)
- Kế hoạch bài giảng (Chỉ ở Guthrie và Steppenwolf)
- Thư giới thiệu (Chỉ ở Steppenwolf)
- Ảnh chân dung (Chỉ ở nhà hát Seattle Repertory)
- Đoạn phim giảng bài ngắn (Có thể lựa chọn, chỉ áp dụng ở Steppenwolf)

Các ứng cử viên cho rằng họ đánh giá phần lịch sử việc làm, được báo cáo trong sơ yếu lý lịch, là phần ứng tuyển quan trọng nhất. Tuy nhiên, họ có sự ưu tiên khác nhau trong loại sơ yếu lý lịch: Seattle Rep sẽ chấp nhận một diễn viên có danh sách các sản phẩm, trong khi Guthrie và Steppenwolf thích sơ yếu lý lịch làm nổi bật kinh nghiệm giảng dạy và nghệ thuật sân khấu. Tại Steppenwolf, họ xem xét các đề xuất từ các cá nhân là những người biết và có thể nói về công việc của ứng viên, đạo đức, sự quen thuộc của họ với các trường học và cộng đồng được phục vụ (Robles 2017). Steppenwolf hoan nghênh các video và liên kết để bổ sung cho việc ứng tuyển nhưng đây là những tùy chọn vì không phải ai cũng có kết nối công nghệ hoặc bản lưu trữ công việc giảng dạy của họ. Tuy nhiên, Seattle Rep yêu cầu các nghệ sĩ giảng dạy mang hồ sơ và sơ yếu lý lịch của họ đến cuộc phỏng vấn của họ.

Tại Guthrie, Jason Brown, đã thảo luận về quá trình xem xét sơ yếu lý lịch của họ.

Với bộ phận nhân sự, chúng tôi đã tạo ra một ma trận điểm dựa trên bài đăng công việc và sau đó chúng tôi đọc khoảng 10-20 hồ sơ để thiết lập cấp độ và kiểm tra hệ thống điểm. Chúng tôi đã cố gắng tạo ra một hệ thống với nhiều trải nghiệm mà ứng viên mang lại cho công việc và đảm bảo một nhóm đa dạng. Chúng tôi có trọng số cho cá nhân muốn làm việc với các cộng đồng đa dạng nhưng trọng số sẽ cao hơn đối với người có kinh nghiệm làm việc trong các cộng đồng khác nhau.

Hệ thống điểm đã cho chúng tôi một trọng số của những nơi khác nhau hoặc mọi người xem xét dựa trên kinh nghiệm và thư xin việc. Đội ngũ nhân sự đã xem xét 120 hồ sơ chúng tôi nhận được. Từ nhóm đó, họ sẽ đưa cho tôi tất cả các bản lý lịch và tôi yêu cầu được xem những bản mà họ sàng lọc để tôi đọc và có chất lượng hơn một chút. Tôi yêu cầu không loại bỏ bất kỳ hồ sơ nào không thực hiện sàng lọc ban đầu. Tôi đã xem xét khoảng 50 đến 55 hồ sơ trong lần đọc lướt đầu tiên đối với các cá nhân dựa trên các tiêu chí của chúng tôi, những người đủ điều kiện cho công việc. Tôi đã thu hẹp nó xuống còn khoảng 20 đến 25 và phỏng vấn và lên lịch 22 người (Brown 2018).

Quá trình xem xét sơ yếu lý lịch của họ phụ thuộc rất nhiều vào việc hợp tác chặt chẽ với quản lý nhân sự vì họ đã thiết lập một quy trình chuyên nghiệp, có cấu trúc để so sánh một cách định lượng một ứng cử viên so với một ứng cử viên khác. Có một hệ thống được thử nghiệm và có thể hỗ trợ quy trình sàng lọc công bằng đối với nhiều cá nhân, đặc biệt là cách Jason tiếp tục ủng hộ để xem xét lại hồ sơ ngay cả những người được nhân sự sàng lọc trước.

Tuy nhiên, tại Steppenwolf, Emilio Robles, đã nhận xét về trọng số của thư xin việc cùng sơ yếu lý lịch.

Sau khi tiếp tục cân nhắc, người giám sát của tôi sẽ tập trung vào các cuộc thảo luận về các cá nhân đề cập đến các chương trình của Steppenwolf, sự hào hứng của họ về nhiệm vụ và công việc trong thư xin việc. Tuy nhiên, tất cả những gì nói với tôi là: A. Người

này biết kết nối. Tuy nhiên, nó không cho tôi biết liệu cá nhân này có phải là người tốt hay không để đưa vào tổ chức. Tôi cố gắng ủng hộ những quan điểm khác nhau khi đưa ra những lựa chọn, cố gắng giữ cho nó công khai để mọi người có thể vượt qua vòng đầu tiên và được xem xét (Robles 2017).

Những dữ liệu này cho thấy người giám sát và Emilio có quan điểm trái ngược nhau về cách đánh giá thư xin việc vì người giám sát đã đặt giá trị lớn hơn trên thư xin việc so với Emilio. Nó chỉ rõ quá trình tuyển dụng chủ quan như thế nào (ngay cả với một hệ thống trọng số) và giá trị giới hạn của thư xin việc. Thư xin việc thường thể hiện kiến thức cá nhân về vốn xã hội thông qua mạng lưới, nơi họ báo hiệu sự quan tâm thông qua việc lưu ý tổ chức làm việc thay vì thảo luận về bản thân hoặc công việc của họ. Tuy nhiên, Robles đặt câu hỏi về cấu trúc này bởi vì anh ta nhấn mạnh hơn vào sơ yếu lý lịch và muốn các ứng cử viên đa dạng vượt qua các vòng ban đầu (trong đó thư xin việc có thể là rào cản lớn cho các ứng viên tiềm năng). Sau khi xem xét các tài liệu ứng tuyển, nhà tuyển dụng phỏng vấn các nghệ sĩ giảng dạy tiềm năng của họ.

QUY TRÌNH PHỎNG VẤN ĐỐI VỚI CÁC NGHỆ SĨ DẠY HỌC TIỀM NĂNG

Các cá nhân tham gia nghiên cứu này nói rằng họ đánh giá quá trình phỏng vấn là phần quan trọng nhất của quá trình tuyển chọn bởi vì họ muốn tương tác với các ứng viên về điểm mạnh và điểm yếu của họ cũng như đánh giá kỹ năng giao tiếp của họ. Họ tìm kiếm những ứng viên có thể nói lên kinh nghiệm sống, kinh nghiệm giảng dạy và quá trình học tập của họ. Quá trình phỏng vấn khác nhau ở mỗi tổ chức, có nơi có nhiều nhất hai vòng phỏng vấn.

Trong vòng phỏng vấn đầu tiên, Guthrie và Steppenwolf thường thực hiện các cuộc phỏng vấn trực tiếp trong khi Seattle Rep sẽ thực hiện các cuộc phỏng vấn nhóm. Seattle Rep sẽ thực hiện các cuộc phỏng vấn nhóm (hướng tới đến ít nhất năm cá nhân trong một lượt), trong đó bốn câu hỏi sẽ được hỏi trong một vòng tròn: (a) Tên của bạn là gì? (b) công việc của bạn là gì (ví dụ: vai trò nhà hát chuyên nghiệp: nhà viết kịch, diễn viên, đạo diễn, v.v.)? (c) năng lực giảng dạy của bạn là gì? và (d) bạn có khả năng phát triển như một nghệ sĩ giảng dạy như thế nào? Mục tiêu của phiên hỏi đáp là đánh giá những gì họ muốn phát triển và những gì họ cho là điểm mạnh của họ. Sau đó, các nghệ sĩ giảng dạy sẽ đưa ra một sơ yếu lý lịch và ảnh chân dung, vì vậy giám đốc giáo dục có thể ghi chú về các ứng cử viên. Đã được thông báo để chuẩn bị trước, các nghệ sĩ giảng dạy sẽ giới thiệu và dẫn dắt một trò chơi mười phút trong cuộc phỏng vấn nhóm. Mọi người trong phòng sẽ đóng vai như những thiếu niên và Arlene sẽ

cư xử như một thiếu niên và thách thức nghệ sĩ giảng dạy dẫn dắt trò chơi. Mục tiêu của bài tập đóng vai này là đánh giá cách nghệ sĩ giảng dạy tương tác với những người khác chơi trò chơi trên sân khấu và cách họ xử lý các vấn đề về hành vi trong lớp nơi thanh thiếu niên không nghe lời hoặc không hợp tác. Trò chơi là một trong những phương pháp quan trọng cho dù ứng viên được chọn để trở thành một nghệ sĩ giảng dạy hay không (Martínez-Vázquez 2017).

Các thuận lợi khi sử dụng hình thức phỏng vấn nhóm bao gồm việc tạo cơ hội cho các đồng nghiệp tương lai gặp gỡ không chính thức thông qua một hoạt động vui vẻ và đánh giá các kỹ năng giao tiếp, định hướng làm việc nhóm và cách tiếp cận của họ với quản lý lớp học. Buổi hỏi đáp kết nối với các hoạt động xây dựng để thực hành nghệ thuật, củng cố thêm mối quan hệ giữa công việc giảng dạy và thực hành nghệ thuật. Ảnh chân dung và sơ yếu lý lịch làm đơn giản hóa và giúp nhà tuyển dụng nhận ra các ứng cử viên và lưu ý những ấn tượng đầu tiên. Vì các nghệ sĩ giảng dạy không tạo ra chương trình giảng dạy, định dạng phỏng vấn nhóm đánh giá tính cách của họ và khả năng cung cấp dịch vụ. Trò chơi nhập vai phỏng vấn đơn giản về tính lô-gích tuy nhiên khó lên lịch hơn vì quy trình đòi hỏi phải xác định thời gian chung cho ít nhất sáu cá nhân (bao gồm cả giám đốc giáo dục) gặp nhau. Một nhược điểm đáng kể khác trong quy trình này là phương pháp này phụ thuộc vào một người vừa thực hiện vừa đánh giá và kết quả có thể khác nhau khi một cá nhân khác trong tổ chức đóng vai trò của một thiếu niên gây cản trở thay vì giám đốc giáo dục. Định dạng phỏng vấn nhóm có thể gây bất lợi cho những người phỏng vấn đầu tiên bởi vì những người phỏng vấn sau có thể học hỏi và cải thiện thực hành của họ. Điều này có thể được giảm thiểu thông qua nhiều trò chơi hoặc cân nhắc các biện pháp khác.

Tại Guthrie, họ muốn tập trung sự chú ý vào việc dạy các nghệ sĩ trên cơ sở một-một để gặp gỡ và nói chuyện với các ứng cử viên nghệ sĩ giảng dạy. Hình thức này được ưa thích tại Guthrie hơn so với định dạng phỏng vấn nhóm vì các nghệ sĩ giảng dạy không làm việc thường xuyên trong các nhóm. Trong cuộc phỏng vấn, họ thường được hỏi tại sao họ làm việc với học sinh, cách họ cư xử với trải nghiệm khác với nền tảng văn hóa của họ, cách họ quản lý hành vi của học sinh, kiến thức của họ về hệ thống trường học và cách họ thích nghi với các hoàn cảnh khác nhau. Những câu hỏi này nhằm đánh giá suy nghĩ của ứng viên về công việc, đánh giá các tương tác hiện tại của họ với nhân viên và các tương tác tiềm năng của họ với trẻ em và trường học. Guthrie tìm cách xem xét cách các nghệ sĩ giảng dạy tiềm năng sẽ quản lý học sinh và hệ thống trường học (Brown 2018).

Tương tự, tại Steppenwolf, họ đã thực hiện các cuộc phỏng vấn trực tiếp vì họ đang tích cực tìm kiếm các ứng viên sẽ mang đến một quan điểm khác và trong cuộc phỏng vấn, họ đặt câu hỏi để thăm dò cách các trải nghiệm cuộc sống của ứng viên đã làm đa dạng và cho biết cách họ nhìn nhận thế giới và công việc (Robles 2017). Cả Guthrie và Steppenwolf đều giống nhau ở chỗ họ đã sử dụng định dạng phỏng vấn một - một vì họ muốn hình thành mối quan hệ sâu sắc hơn với từng ứng viên. Cả hai đều khác với Seattle Rep trong định dạng phỏng vấn có lẽ do trách nhiệm và kỳ vọng gia tăng đối với các nghệ sĩ giảng dạy của họ, nơi họ tạo ra và cung cấp chương trình giảng dạy của riêng họ. Hình thức một đối một cho phép có nhiều thời gian hơn để tìm hiểu kỹ về các ứng cử viên của họ, nhưng rất khó để đánh giá cách họ làm việc nhóm đặc biệt là với các nhóm học sinh. Tuy nhiên, nó làm giảm ảnh hưởng của những người khác trong nhóm khi các ứng viên trả lời các câu hỏi phỏng vấn.

Nhà hát Guthrie là tổ chức nhà hát duy nhất mô tả chi tiết vòng phỏng vấn thứ hai của họ, nơi các nghệ sĩ giảng dạy sẽ đến để dạy một nhóm trẻ với bài học tập trung từ 10 đến 15 phút hoặc khi học sinh không có mặt, họ sẽ tập trung vào cách họ là nhân viên, cách họ làm việc bên trong và cảm nhận về các hệ thống tổ chức lớn và cảm xúc về Guthrie. Mục tiêu của vòng phỏng vấn thứ hai là để xem các nghệ sĩ giảng dạy tương tác với học sinh như thế nào, cách quản lý thời gian và phương pháp tổ chức giảng dạy của họ (Brown 2018). Các tổ chức khác có thể không thực hiện vòng phỏng vấn thứ hai vì họ có khung thời gian hạn chế để thuê các cá nhân hoặc thấy rằng việc có vòng một dài hơn sẽ loại bỏ nhu cầu về vòng thứ hai. Mặc dù việc tổ chức vòng phỏng vấn thứ hai cần thêm thời gian và nguồn lực nhân viên, nó có thể cung cấp sàng lọc sâu hơn, giúp lựa chọn các ứng viên tiềm năng tốt nhất phù hợp với tổ chức. Sau khi các tổ chức phỏng vấn các ứng cử viên được sàng lọc của họ, họ phải đưa ra quyết định khó khăn khi thêm các cuộc phỏng vấn làm tài liệu để đánh giá tuyển dụng cuối cùng.

SAU KHI PHỎNG VẤN: ĐƯA RA QUYẾT ĐỊNH KHÓ KHĂN

Khi nhà tuyển dụng chỉ có một vị trí mở ra và phải lựa chọn giữa một nghệ sĩ giảng dạy người da trắng có trình độ tương đương và nghệ sĩ giảng dạy người da màu, họ sẽ tập trung vào những kiến thức và tài nguyên văn hóa mà họ cần phải điền vào để đa dạng hóa hiệu quả và ứng viên sẽ phản ánh tốt như thế nào đối với học sinh họ phục vụ. Seattle Rep và Guthrie nêu ý kiến của họ dưới đây.

Tôi sẽ xem xét nghệ sĩ giảng dạy nào làm gia tăng sự đa dạng lớn nhất vào nhóm giảng dạy của tôi, nơi tôi sẽ tính đến tuổi tác và bản sắc giới tính và các yếu tố khác. Cách người nghệ sĩ làm phong phú mục tiêu giảng dạy của tôi là một yếu tố nhưng

quan trọng nhất là cách họ tương tác với các học sinh trong lớp (Martínez-Vázquez 2017)

Chúng tôi đã chú trọng đặc biệt tới tỷ lệ nam/ nữ vì nhóm ban đầu chủ yếu gồm các giáo viên nam và cố gắng chú ý đến sự đa dạng chủng tộc vì chúng tôi đã diễn tả các kỹ năng làm việc trong môi trường đa dạng và mong muốn có sự đa dạng của các ứng cử viên (Brown 2018).

Những dữ liệu này tiết lộ rằng cả hai tổ chức đều cố gắng tối đa hóa giá trị của một ứng cử viên bằng những đặc điểm chung, nơi họ tập trung vào người sẽ mang lại tiềm năng lớn nhất cho tổ chức. Họ đã phản ánh về các chương trình của họ và nhóm người mà họ phục vụ và ưu tiên giá trị này để xem xét trong việc ra quyết định cuối cùng của họ. Cả hai đều ám chỉ cách họ sẽ tính đến yếu tố giới tính cùng với chủng tộc, nhưng Guthrie rõ ràng cân nhắc về giới tính bởi vì đoàn nghệ sĩ giảng dạy trước đây của họ chủ yếu là giáo viên nam và da trắng. Seattle Rep sẽ thiết lập một mục tiêu và đáp ứng thành công mục tiêu cho một đại diện nhân khẩu học đa dạng của các nghệ sĩ giảng dạy vì người sử dụng lao động nhận thức về giá trị của đại diện, quyền tiếp cận và cơ hội cho người da màu. Phần tiếp theo trình bày cách thức và người ảnh hưởng đến các quyết định cuối cùng để thuê các nghệ sĩ giảng dạy.

SỨC MẠNH CỦA QUYẾT ĐỊNH CUỐI CÙNG

Mỗi tổ chức có một cá nhân (người quản lý chương trình), người đưa ra quyết định tuyển dụng cuối cùng, nhưng khác nhau về người được yêu cầu cung cấp đầu vào trong quá trình phỏng vấn và ra quyết định. Ví dụ, tại Seattle Rep, giám đốc giáo dục đã đưa ra tất cả các quyết định cuối cùng và hiếm khi cần ý kiến của nhân viên giáo dục nếu họ tham gia phỏng vấn (ví dụ: thực tập giáo dục trong phần trò chơi nhà hát) (Martínez-Vázquez 2017). Phương pháp này có lợi thế rõ ràng trong việc ra quyết định hợp lý, dựa trên quyết định của một người và tổ chức sẽ hoàn thành các vị trí trong một khung thời gian ngắn. Ngoài ra, nó làm giảm thời gian và nguồn lực cần thiết để thực hiện vì không cần phải đợi người khác đưa ra quyết định và đưa ra lời đề nghị cho ứng viên.

Tại Guthrie, người quản lý chương trình (giám đốc giáo dục) đưa ra quyết định cuối cùng nhưng có yêu cầu đầu vào từ đại diện nhân sự, phó giám đốc nghệ thuật (trưởng phòng) và giám đốc hoạt động cộng đồng (cộng tác viên thường xuyên). Nhân sự đảm bảo sự công bằng trong các câu hỏi phỏng vấn và so sánh các ứng viên và phó giám đốc nghệ thuật sẽ gặp gỡ không chính thức tất cả mọi người để xem họ phù hợp với đội ngũ và văn hóa như thế nào. Đối với ý kiến thứ hai, giám đốc hoạt động cộng đồng sẽ cân nhắc vì cá nhân này thường xuyên

cộng tác với các nghệ sĩ giảng dạy và làm việc chặt chẽ với các cộng đồng da màu (Brown 2018). Với nhiều lựa chọn đầu vào, quá trình này có thể làm tăng sự đa dạng tiềm năng của nhóm, nhưng sẽ mất nhiều thời gian hơn và sử dụng nhiều tài nguyên hơn. Nó cũng có khả năng gây ra xung đột vì nhiều người có thể không đồng ý và không bao giờ đồng thuận và mất các ứng cử viên mạnh khi họ xem xét các lời mời làm việc khác.

Nhìn chung, tuyển dụng các nghệ sĩ giảng dạy người da màu bắt đầu bằng việc đánh giá các điều kiện đa dạng trong tổ chức, tiếp theo là xem xét sự ưu tiên ngôn ngữ trong công việc và quy trình nộp tài liệu ứng tuyển, sau đó, xây dựng một mạng lưới phân phối rộng lớn các nguồn. Sau khi các ứng viên nộp đơn đăng ký, họ được sàng lọc (bởi nhân sự, bộ phận giáo dục hoặc cả hai) với mục tiêu đa dạng trong tâm trí và được phỏng vấn khi các câu hỏi tương tự và công bằng được hỏi. Sau đó, tổ chức đã chọn ứng viên của họ và gửi cho họ lời đề nghị để nghệ sĩ giảng dạy chấp nhận lời mời làm việc. Trong chương tiếp theo, tôi tìm hiểu sự phát triển và đào tạo chuyên nghiệp của các nghệ sĩ giảng dạy sau khi họ tham gia tổ chức.

CHƯƠNG 3: ĐÀO TẠO VÀ BỒI DƯỠNG CHUYÊN MÔN

THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO CHUYÊN MÔN NGHỆ SĨ GIẢNG DẠY

Sau khi nghệ sĩ giảng dạy được tuyển chọn và thuê, họ sẽ tham gia chương trình định hướng, đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn. Phần lớn các nghệ sĩ giảng dạy được bồi dưỡng từ các tổ chức nghệ thuật sau khi đăng kí khóa học nghệ thuật sau trung học (Saraniero 2009, 238).

Quá trình bồi dưỡng bao gồm đánh giá nhu cầu của nghệ sĩ và chương trình, xây dựng mục tiêu và chương trình bồi dưỡng, triển khai và đánh giá khóa bồi dưỡng (Pynes 2013, 278). Khóa bồi dưỡng cấp khoa/phòng ban thường do các cán bộ giáo dục/nghệ thuật quản lí trong khi đó bộ phận quản lí nhân sự/ sự đa dạng và công bằng sẽ triển khai các khóa bồi dưỡng giáo dục hòa nhập, đa dạng văn hóa và công bằng tùy thuộc tình hình thuê nghệ sĩ giảng dạy.

Nghiên cứu này đề xuất tình trạng việc làm sẽ quyết định việc nghệ sĩ giảng dạy được đào tạo hoặc bồi dưỡng chuyên môn hay không. Khi các tổ chức dựa vào lực lượng lao động dự phòng (nhà thầu độc lập/tự do), họ ít đầu tư vào đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn, cải thiện kỹ năng nghề của người lao động vì về mặt pháp lý, người lao động không quan hệ lâu dài với tổ chức. Tuy nhiên, khi các tổ chức phân loại người lao động chính thức hoặc bán thời gian, họ sẵn sàng nâng cao kỹ năng nghề cho người lao động, xem như một phần trong chiến lược tổ chức (Guo et al 2011, 253).

Minh chứng cho thấy khi các nghệ sĩ giảng dạy được thuê như nhà thầu độc lập, các tổ chức sẽ đối mặt với hạn chế cơ hội đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn, bao gồm giáo dục công bằng, đa dạng và hòa nhập, vì hợp đồng lao động của họ lâu dài, chi phí đào tạo có thể giúp giảm lượng ngân sách hạn hẹp ở các sở giáo dục và các nhà thầu độc lập được xác định không yêu cầu đào tạo hoặc bồi dưỡng chuyên môn vì họ được thuê theo trình độ ban đầu. Ngược lại, người lao động bán thời gian và toàn bộ thời gian có thể có cơ hội được đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn, bao gồm các sáng kiến về giáo dục sự công bằng, đa dạng và hòa nhập.

Nghiên cứu chỉ ra sự phát triển chuyên môn hiện nay đối với nghệ sĩ giảng dạy rất khác nhau, bao gồm:

Định hướng cơ bản các vấn đề hành chính trong thủ tục và kỳ vọng của tổ chức đối với trải nghiệm về văn hóa học đường, phát triển thanh thiếu niên, mô hình giáo dục nghệ thuật, chuẩn

học tập, quản lý lớp học, chiến lược dạy học hiệu quả, hợp tác, đánh giá chương trình và thành tích người học (McCaslin, Cohen và Booth 2004, 5).

Ngoài ra, các mô hình bồi dưỡng hiện nay chưa thống nhất, có mô hình chỉ phát triển và khen thưởng chuyên môn với vai trò nghệ sĩ và bỏ qua vai trò giáo viên (Scheib 2006, 8-9), trong khi mô hình khác lại tập trung vào chương trình giảng dạy và hướng dẫn giáo viên, không quan tâm vai trò nghệ sĩ (Saraniero 2009, 241). Ngoài ra, các tổ chức nghệ thuật sân khấu có xu hướng xây dựng các khóa bồi dưỡng theo thiết kế cho người mới bắt đầu và một số cơ hội bồi dưỡng cho người có kinh nghiệm (Rabkin 2013, 509).

Để thích ứng với các hình thức bồi dưỡng khác nhau, các nghệ sĩ giảng dạy định hình cách phát triển nghề nghiệp riêng (Saraniero 2009, 242) và tham gia hội nghị, hội thảo và các cuộc họp thường niên bên ngoài các tổ chức nghệ thuật. Họ lựa chọn và tập huấn kết hợp các nghệ sĩ giảng dạy kỳ cựu và người mới vào nghề để trau dồi chuyên môn, tập trung vào lý thuyết và thực hành giảng dạy, chia sẻ các kỹ năng quản lý lớp học và kết nối dạy học thẩm mỹ. Hình thức bồi dưỡng có thể là các cuộc họp, hội thảo, bài giảng, hội thảo kinh nghiệm, hội nghị dài ngày, mô hình nhóm cố vấn và học tập liên tục hoặc chương trình thực tập chính thức một năm (McCaslin, Cohen và Booth 2004, 8).

Điều này dẫn đến cuộc tranh luận lớn trong cộng đồng giáo dục nghệ thuật sân khấu sau phổ thông, một số nghệ sĩ giảng dạy yêu thích chuẩn quốc gia và tăng cường bồi dưỡng nghệ sĩ giảng dạy theo khía cạnh giảng dạy và sư phạm trong chương trình sân khấu sau phổ thông (ở mọi cấp độ: BFA, BA, MFA và MA) hoặc phát triển các chương trình cấp chứng chỉ và cấp phép (Schuttler 2009, 2); trong khi các nghệ sĩ giảng dạy khác ủng hộ sự linh hoạt và không chính thức, ít hoặc không liên quan tới kiến thức hàn lâm, dẫn đến các chương trình không hoàn toàn theo cấu trúc, ít chuẩn và tích hợp chủ yếu theo lĩnh vực nghệ thuật cụ thể (Risner và Anderson 2015, 30; Risner và Anderson 2012, 13-14). Mặc dù tranh luận chưa đến hồi kết, vấn đề tranh luận hiện tại là giải quyết công tác bồi dưỡng nghệ sĩ giảng dạy và phát triển chương trình mới từ các trường đại học, cao đẳng, nhạc viện, hệ thống trường học và liên hiệp các tổ chức nghệ thuật (Rabkin 2013, 509), hiện nay các nhà thực hành đề xuất các mẫu thực hành tốt nhất mà các tổ chức nghệ thuật có thể triển khai khi họ tạo dựng chương trình bồi dưỡng nội bộ riêng trong phần tiếp theo.

NHỮNG MẪU THỰC HÀNH TỐT NHẤT ĐỂ BỒI DƯỠNG CHUYÊN MÔN

GIẢNG DẠY NGHỆ THUẬT

Các nhà nghiên cứu đã phác thảo mẫu thực hành tốt nhất để bồi dưỡng chuyên môn cho nghệ sĩ giảng dạy. Bao gồm: xây dựng, hỗ trợ và khuyến khích đặc trưng người dạy, nhưng vẫn khẳng định và lưu giữ bản sắc nghệ sĩ; tăng cường hài lòng cá nhân (Scheib 2006, 7; Flynn 2009); có kế hoạch tốt, làm quen, các hoạt động liên quan, kết nối thực hành giảng dạy và học tập kinh nghiệm (Saraniero 2009, 239; Rhodes 2003, 98; Larson 2004, 19; Flynn 2009; Jaffe 2011); cung cấp thông tin cốt lõi và kiến thức cơ bản (Rhodes 2003, 98); truyền thông tầm nhìn, mục tiêu và các giả thuyết sư phạm (Rhodes 2003, 98; Hackett và Osnes 2016, 43-44); thực hành kỹ năng giảng dạy cùng đồng nghiệp và cố vấn (Larson 2004, 15; Saraniero 2009, 240; Erickson 2003, 175; Scheib 2006, 7); đa dạng hóa hình thức bồi dưỡng chuyên môn theo thời điểm, liên tục, thường xuyên, chính thức và không chính thức (McCaslin, Rhodes và Lind 2004, 142-145; Hackett và Osnes 2016, 44; Flynn 2009); dàn dựng nhiệm vụ theo cấu trúc phù hợp với người mới/người giàu kinh nghiệm (McCaslin, Rhodes và Lind 2004, 142; Rhodes 2003, 98; Flynn 2009); có thời gian phản hồi, phản ánh và tư duy (McCaslin, Rhodes và Lind 2004, 142; Rhodes 2003, 98; Larson 2004, 18; Flynn 2009); khuyến khích chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm chuyên môn và sở thích học viên (Rhodes 2003, 95; Jaffe 2011, 36); khám phá và thực hành các chủ đề mà nghệ sĩ giảng dạy có thể chơi và tự do đặt câu hỏi (Rhodes 2003, 98); tăng cường xây dựng đội ngũ và hình thành các mối quan hệ tôn trọng, chuyên nghiệp và giao tiếp với đội ngũ nghệ sĩ giảng dạy, cán bộ và người học (McCaslin, Rhodes và Lind 2004, 142); lập kế hoạch linh hoạt về nhịp độ, trình tự học tập và mức độ thành thạo (Rhodes 2003, 98); dạy kỹ năng lập kế hoạch giảng dạy, chuẩn học tập và quản lý lớp học (Jaffe 2011, 38; Flynn 2009); trả thù lao công bằng cho các nghệ sĩ giảng dạy theo số tiết dạy và nỗ lực cá nhân (McCaslin, Rhodes và Lind 2004, 144); thảo luận vấn đề tôn trọng nghệ sĩ, loại hình nghệ thuật, cộng tác viên (giáo viên, nhân viên trẻ) và sinh viên (McCaslin, Cohen và Booth 2004, 6); xây dựng kỹ năng và công cụ cho đa dạng đối tượng học viên như hòa giải xung đột, nhạy cảm giới, văn hóa và các nhu cầu đặc biệt khác (McCaslin, Cohen và Booth 2004, 7); bồi dưỡng cho các nghệ sĩ giảng dạy phương pháp làm việc trong các môi trường khác nhau, với các kỹ năng và trình độ liên ngành và/hoặc quan hệ đối tác (Anderson và Risner 2013, 144); và cuối cùng, khám phá các phương pháp đánh giá kết quả ngoài số liệu thống kê (Anderson và Risner 2013, 144).

Việc tổng quan các mẫu thực hành tốt nhất sẽ minh họa lượng thông tin khổng lồ mà các nghệ sĩ giảng dạy cần có và thể hiện sự thiếu hụt trong chuẩn hóa kiến thức-kỹ năng mà nghệ sĩ giảng dạy nên tích lũy trong quá trình đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn cấp liên bang, bang hoặc địa phương. Do đó, cuộc tranh luận vẫn tiếp diễn khi giáo viên da màu với vai trò chuyên gia nghệ thuật cần được tập huấn bổ sung chuyên môn, được cấp chứng nhận, xác thực thông tin và cấp phép hành nghề giảng dạy. Tuy nhiên, điều này còn phức tạp hơn khi từng tổ chức và chương trình giảng dạy tại từng điểm truy cập học tập khác nhau và mỗi bang với các tiêu chuẩn và sở thích học tập khác nhau. Trong khi mọi người muốn thực hành tất cả danh sách mẫu thực hành tốt nhất, các tổ chức nghệ thuật sân khấu phải đối mặt với những thách thức khi triển khai bồi dưỡng chuyên nghiệp nghệ sĩ giảng dạy có hiệu quả.

Những thách thức này bao gồm: thiếu các khoản chi phí; không đủ thời gian lập kế hoạch, đánh giá hiệu quả nhiệm vụ nhưng không có chuẩn phù hợp; khó khăn trong việc cân đối mẫu thực hành nghệ thuật và giảng dạy; đấu tranh nhằm tạo cộng đồng và cải tiến liên tục; thiết lập và duy trì sự hiểu biết và cam kết tuân thủ sứ mệnh, mục tiêu chung, mục tiêu cụ thể của tổ chức và doanh thu của nghệ sĩ giảng dạy (McCaslin, Cohen và Booth 2004, 7; McCaslin, Rhodes và Lind 2004, 148). Bên cạnh những thách thức trong giáo dục tập trung bồi dưỡng chuyên môn, các nghệ sĩ giảng dạy nên kết nối các yếu tố đào tạo đa dạng khi tương tác và cung cấp dịch vụ trực tiếp với các bên liên quan ở các môi trường khác nhau. Phần tiếp theo sẽ tổng quan phân tích các nguyên tắc và thực hành đào tạo đa dạng trong tổ chức.

THỰC HÀNH VÀ NGUYÊN TẮC TRONG CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO ĐA DẠNG

Kết quả nghiên cứu cho thấy các chương trình đào tạo theo đặt hàng sẽ cải thiện quan hệ công sở giữa người quản lí/ nhân viên, xác định các nhóm sắc tộc và màu da khác nhau (Aigner 2014, 116), thúc đẩy sự sáng tạo và kỹ năng giải quyết vấn đề trong lực lượng lao động và cải thiện điểm mấu chốt của tổ chức (Prieto, Phipps và Osiri 2009, 19). Tuy nhiên, đào tạo đa dạng đòi hỏi các chuyên gia có kinh nghiệm trực tiếp với các nhóm đối tượng liên quan cần được phục vụ (Weisinger, Borges-Méndez và Milofsky 2016, 11S) và yêu cầu tích hợp chiến lược của tổ chức vì mô hình đào tạo đa dạng sẽ không thay đổi văn hóa làm việc cũng như giữ chân người da màu (Buttner, Lowe và Billings-Harris 2006, 367).

Liên quan tới vai diễn và kịch bản hợp tác, đào tạo đa dạng có thể được tiếp cận theo hai cách: dựa trên nhận thức hoặc kỹ năng. Nhận thức được xây dựng để mọi người chấp nhận vấn đề đa dạng, giả định và sự thiên lệch văn hóa trong khi các kỹ năng được xây dựng để mọi

người thực hành các kỹ năng và công cụ nhằm tăng cường tương tác giữa cá nhân như: giải quyết xung đột, giao tiếp đa văn hóa, tạo điều kiện và hiểu biết đa văn hóa (Treven và Treven 2007, 33-34; Roberge et al 2011, 10).

Các tổ chức có thể chọn bất kỳ phương pháp nào để triển khai các chương trình đào tạo đa dạng, tuy nhiên, cần kết hợp một trong các quy trình sau: *xã hội hóa*: nơi giáo viên mới tìm hiểu thái độ, hành vi và kiến thức để tham gia tổ chức, *đào tạo chéo*: nơi các thành viên trong nhóm thể hiện hoặc ảm nhiệm vụ và trách nhiệm cá nhân và *xây dựng đội ngũ*: phát triển mối quan hệ tin cậy thông qua các cuộc hội thảo và trao đổi (Roberge 2011, 8; Fredette, Bradshaw và Krause 2016, 35S).

Chương trình đào tạo chính thức và không chính thức này được đề xuất từ nhiều nguồn tài liệu khác nhau. Các tổ chức có thể triển khai các chương trình đào tạo liên văn hóa cho cán bộ quản lý/ cán bộ văn phòng, các chương trình tư vấn nâng cao về vấn đề người da màu, lãnh đạo trong giáo dục và tự bồi dưỡng thông qua các khóa học hoặc hội thảo, ưu tiên người thiểu số và phụ nữ tham gia và tập huấn, kết hợp đào tạo năng lực văn hóa tại khu ở của nhân viên, thực hiện hội thảo truyền thông đa văn hóa và sử dụng các kỹ thuật đánh giá quản lý đa dạng sắc tộc thông qua các cuộc khảo sát và phiếu cho điểm. Những chương trình này góp phần xã hội hóa giáo dục các nhóm thiểu số về khía cạnh tổ chức; phát triển lòng tự trọng, bản sắc cộng đồng, trao quyền đối ứng và tạo mạng lưới lợi ích nghề nghiệp (Aigner 2014, 116-117; Muslar 2015; Dijk, Engen, Paauwe 2012; Azmat, Fujimoto và Rentschler 2015, 389; Fredette, Bradshaw và Krause 2016, 35S; Fine 1996, 490).

Từ các mẫu thực hành hiện có và các nguyên tắc trong chương trình đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn đa dạng đối với nghệ sĩ giảng dạy, chúng ta có thể so sánh thông tin phỏng vấn các tổ chức nghệ thuật sân khấu trong tiếp cận chương trình đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn đa dạng dành cho nghệ sĩ giảng dạy và cách hợp tác trên thực tế.

TIẾP CẬN ĐỐI TƯỢNG ĐƯỢC PHỎNG VẤN VỀ BỒI DƯỠNG CHUYÊN MÔN

Trong phần này, tôi tổng hợp các ý kiến trả lời phỏng vấn về tiếp cận đối tượng được phỏng vấn về đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn nghệ sĩ giảng dạy. Emilio Robles- tại Nhà hát Steppenwolf- mô tả chương trình đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn căng thẳng vì người ta hy vọng nghệ sĩ giảng dạy sẽ tự xây dựng chương trình giảng dạy cho bản thân.

Mọi người ở bất kỳ trình độ chuyên môn nào, đều dành năm đầu tiên làm trợ lý giảng dạy kết hợp với vai trò nghệ sĩ giảng dạy. Chúng tôi sử dụng quy trình kết thân để tìm hiểu bạn và giúp bạn biết về tổ chức. Chúng tôi cố gắng quan hệ tốt nhà trường để nghệ sĩ giảng dạy phục vụ sinh viên tốt nhất và e ngại tính cách của họ có thể gây bất hòa với đồng nghiệp.

Họ có ít nhất tám ngày bồi dưỡng chuyên môn theo một cách nào đó trong suốt mùa và sẽ nhận được nhiều tài liệu học khác nhau về các phương pháp sư phạm, nhiều thông tin sẵn có về chương trình, các ví dụ về việc lập kế hoạch bài giảng chú ý từ vựng và kết quả học tập. Chúng tôi cũng cung cấp các đường links thực trạng cuộc sống thành phố, góp phần vào thời gian lập kế hoạch cụ thể và những điều hữu ích giúp họ thực tập để trở thành giáo viên tốt, từ đó giúp các tổ chức hoạt động hiệu quả hơn. Chúng tôi nuôi dưỡng đam mê và sở thích của họ.

Chúng tôi có một ngày bồi dưỡng chuyên môn để tìm hiểu công việc mà chúng tôi đang cố gắng tham gia: một ngày vào mùa thu và một ngày vào mùa xuân. Chúng tôi được thực hành các bài giảng, các hoạt động mẫu, kích thích sự tò mò công việc, nhận phản hồi, xây dựng đoàn thể và làm những điều tuyệt vời. Sau đó, chúng tôi hiểu các yếu tố khác khi lập kế hoạch chương trình giảng dạy, nơi chúng tôi chia sẻ và thực hành bài giảng, đặt câu hỏi liên quan trước khi các nghệ sĩ giảng dạy thực sự đứng lớp và làm việc với các giáo viên đối tác trong trường học. (Robles 2017).

Dựa trên nghiên cứu về các mẫu thực hành tốt nhất nhằm bồi dưỡng chuyên môn nghệ sĩ giảng dạy, nhà hát Steppenwolf áp dụng mô hình thực tập chính quy một năm, khuyến khích thực hành giảng dạy và xây dựng đội ngũ qua việc trao đổi gia sư đồng đẳng, và tạo nền tảng vững chắc để định hướng hiệu quả cho nghệ sĩ giảng dạy mới. Tiếp cận giảng dạy chính quy, trực quan (được minh họa qua phương pháp sư phạm và tài liệu mẫu về lập kế hoạch bài giảng), và việc xây dựng quan hệ với nghệ sĩ giảng dạy đồng đẳng, sẽ góp phần tạo cảm giác hòa nhập xã hội cho người đến sau. Ngoài ra, nhà hát Steppenwolf cung cấp khung thời gian tìm hiểu kế hoạch bài giảng và cho phép nhóm nghệ sĩ giảng dạy phản ánh và phản hồi về chương trình và thực hành giảng dạy. Điều này cho thấy họ rất hào hứng với công tác phát bồi dưỡng chuyên môn nghệ sĩ giảng dạy với vai trò giáo viên và nghệ sĩ, kết nối các cá nhân với nguồn nhân lực người bản địa ở Chicago.

Triết lý giáo dục của họ đi đầu trong quá trình tuyển dụng-điều này thực sự khuếch trương quan điểm nghệ thuật và giáo dục bởi giáo dục thẩm mỹ được đánh giá có hiệu quả và được các nhà giáo dục nghệ thuật hàng đầu sử dụng như Viện Nghiên cứu Giáo dục Lincoln.

Dường như đây là mô hình rất hiệu quả về bồi dưỡng chuyên môn bậc cao vì các nghệ sĩ giảng dạy có một năm và thêm màn hướng âm (đối với nghệ sĩ giảng dạy mới) nhằm hỗ trợ nỗ lực giảng dạy và học cách xây dựng chương trình giảng dạy tập trung vào giáo dục thẩm mỹ và đam mê. Tuy nhiên, nhược điểm tiềm ẩn ở mô hình này là mất nhiều thời gian và nguồn lực từ nhân viên để thực hành các nhóm việc sáng tạo như diễn xuất, chỉ đạo, thiết kế hoặc viết kịch bản. Đây là chương trình lớn nhất so với Nhà hát Kịch Seattle, nhưng sự khác biệt ở chỗ các nghệ sĩ giảng dạy tại Steppenwolf chịu trách nhiệm xây dựng và dạy chương trình cho từng tác phẩm mới. Bởi vì các nghệ sĩ giảng dạy tại Steppenwolf là nhân viên bán thời gian, tổ chức có thể trả thù lao cho các nghệ sĩ giảng dạy theo kế hoạch giảng dạy và thời gian giảng dạy so với các tổ chức khác, nơi không trả thù lao cho giai đoạn lập kế hoạch.

Arlene Martínez-Vázquez mô tả công tác đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn, điều quan trọng cần nhớ là các nghệ sĩ giảng dạy không mong muốn xây dựng chương trình giảng dạy.

Chắc chắn chúng ta đang thiếu chương trình bồi dưỡng chuyên môn. Nghệ sĩ giảng dạy là nhà thầu độc lập. Sau buổi diễn buổi chiều của học sinh, chúng tôi [cán bộ giáo dục] sẽ xây dựng chương trình giảng dạy, tổ chức buổi tập huấn, và trả thù lao nếu nghệ sĩ giảng dạy tham dự. Chúng tôi chỉ yêu cầu họ đến buổi tập huấn nếu họ sẵn sàng dạy/hướng dẫn các hội thảo.

Tại buổi tập huấn, chúng tôi thực sự triển khai kế hoạch bài giảng, chơi các trò chơi. Là người viết giáo trình, chúng tôi hiểu lượng thời gian phù hợp với các hoạt động và nhận được phản hồi từ các nghệ sĩ giảng dạy. Sau đó, chúng tôi dành không gian cho nghệ sĩ giảng dạy, để họ biết được mức độ thích nghi với công việc và những cạm bẫy tiềm năng. Sau đó, chúng tôi sẽ viết lại chương trình giảng dạy (Martínez-Vázquez 2017).

Qua quan sát công trình nghiên cứu về bồi dưỡng chuyên môn nghệ sĩ giảng dạy, Nhà hát Kịch Seattle đối lập với Nhà hát Steppenwolf vì các nghệ sĩ giảng dạy được xem như nhà thầu độc lập, chỉ được đào tạo nội dung bài giảng nếu họ có thể tập huấn hội thảo. Phương thức này phụ thuộc nhiều vào buổi diễn kịch buổi chiều của sinh viên, hướng tới xu hướng dịch vụ được cung cấp một lần cho các nhóm lớn sinh viên ở các trường khác nhau. Các nghệ sĩ giảng dạy không có cơ hội thiết lập quan hệ sâu hơn với giáo viên đứng lớp và sinh viên so với lượng thời gian 1 năm ở Nhà hát Steppenwolf. Điều này có ý nghĩa kinh tế do các nghệ sĩ giảng dạy không xây dựng chương trình giảng dạy theo mục tiêu và kết quả rõ ràng hoặc yêu cầu duy trì sĩ số lớp học. Thời gian học tập và định hướng nghệ sĩ giảng dạy có thể rút ngắn thời gian và ít chi tiết so với thời gian phát triển chuyên môn ở Steppenwolf, vì sự khác biệt trong trách nhiệm

giảng dạy và quan hệ của nghệ sĩ giảng dạy với nhà trường, giáo viên đứng lớp và học sinh trung học. Tuy nhiên, họ thực hiện cơ chế phản hồi tốt, sửa đổi chương trình giảng dạy khi cần thiết và cung cấp địa điểm để các nghệ sĩ thử nghiệm, học và diễn với chương trình giảng dạy. Việc thực hành nghệ thuật được tập trung cao, phản ánh sâu hơn trong thực tiễn giảng dạy. Tuy nhiên, rất thú vị khi xem cách họ xây dựng chương trình bồi dưỡng chuyên môn, vì chương trình này ít được xây dựng so với quy trình ở Steppenwolf. Ngoài ra, phương pháp sư phạm dường như không được triển khai, các kế hoạch bài giảng ví dụ hoặc cố vấn/tập huấn đồng đẳng là một phần của quy trình. Điều này có thể giải thích vì sao Nhà hát Kịch Seattle với ngân sách hạn hẹp nhưng vẫn triển khai các mẫu thực hành đánh giá. Khi biện pháp đánh giá sinh viên thành công được xây dựng, từ đó thúc đẩy chuyên môn phát triển vì có thể đánh giá giáo viên qua mức độ thành công của sinh viên.

Nhìn chung, cả hai nhà hát này đều tuân theo các mẫu thực hành tốt nhất để bồi dưỡng chuyên môn, nhấn mạnh học tập trải nghiệm theo kết quả và mục tiêu đối với người tham gia (từ hội thảo một lần hoặc tới một năm lưu trú). Hai nhà hát này đã tạo cơ hội cho các nghệ sĩ giảng dạy phản ánh, thực hành, phản hồi và ôn tập bài giảng giúp người học nâng cao trải nghiệm học tập. Hai nhà hát đều cố gắng trả thù lao cho nghệ sĩ theo lượng thời gian lập kế hoạch cá nhân (tại Steppenwolf) hoặc số giờ tập huấn (tại Seattle). Các nghệ sĩ giảng dạy chia sẻ kinh nghiệm chuyên môn trong suốt chương trình 1 năm hoặc tại các buổi tập huấn từng vở diễn. Từ chương trình tập huấn, giáo viên sẽ dạy theo hợp đồng thuê, tuân thủ nhiệm vụ và chương trình. Sau khi thảo luận nội dung đào tạo và bồi dưỡng nghệ sĩ giảng dạy, phần tiếp theo sẽ tìm hiểu cách đào tạo đa dạng liên quan tới nghệ sĩ giảng dạy.

ĐÀO TẠO ĐA DẠNG VÀ NGHỆ SĨ GIẢNG DẠY?

Phần này đánh giá mối quan hệ giữa nghệ sĩ giảng dạy và sự cần thiết đào tạo đa dạng tương ứng cấp khoa, hoặc với vai trò một phần trong toàn bộ sáng kiến tổ chức. Tuy nhiên, các nghệ sĩ giảng dạy hiếm khi tham gia xây dựng sáng kiến đào tạo đa dạng. Ví dụ, giám đốc giáo dục tại Nhà hát Kịch Seattle cho biết:

Năm nay, Nhà hát Kịch Seattle, miệt mài làm việc cùng ba chuyên gia tư vấn, xây dựng kế hoạch công bằng liên quan tới tập huấn toàn bộ nhân viên, khoa phòng, các nhóm cùng sở thích và đánh giá các hoạt động tuyển dụng, rà soát các chính sách, công việc cụ thể, hội đồng tuyển dụng và tất cả nhiệm vụ nhằm cải thiện công bằng sắc tộc trong toàn bộ tổ chức. Tuy nhiên, tôi nghĩ rằng các nghệ sĩ giảng dạy và bộ phận giáo dục luôn tiên phong trong lĩnh vực

công bằng sắc tộc. Tôi quan tâm nhiều hơn về việc hiểu tổ chức đang làm gì để theo kịp thực tế cuộc sống. Tổ chức của chúng tôi có hơn 80% là người da trắng và khoa giáo dục có ít nhất 75% người da màu, bao gồm nhân viên và nghệ sĩ giảng dạy.

Tôi nghĩ rằng việc đào tạo sự công bằng và hòa nhập mà bộ phận nhân sự đang triển khai tới tất cả nhân viên tập trung rất nhiều vào tổ chức, vào thực tiễn quản trị, lập chương trình, và mối quan hệ cá nhân. Điều này không liên quan nhiều tới các nghệ sĩ giảng dạy của chúng tôi - những người không bao giờ ở trong nhà hát kịch. Vì vậy, các khóa đào tạo của chúng tôi [dành cho giảng viên nghệ sĩ] sẽ tập trung rất nhiều vào thời gian trong lớp học và mối quan hệ với sinh viên.

Các nghệ sĩ giảng dạy luôn được mời đến các buổi tập huấn nhân viên và các nhóm cùng sở thích, nhưng không bắt buộc tham dự. Năm ngoái, hội thảo đầu tiên về công bằng xã hội, các nghệ sĩ giảng dạy đã tham dự, đặc biệt là những người chưa bao giờ nghĩ về đặc quyền cá nhân và làm thế nào để được người da trắng ưu tiên. Chúng tôi đã trả phí tham dự hội thảo này cho họ và họ có thể tham gia nhiều khóa đào tạo lên tới 150 đô la Mỹ cho cả mùa.

Tôi cảm thấy rất khó để các nghệ sĩ giảng dạy trở thành một phần của tổ chức bởi họ là nhà thầu độc lập và bên ngoài phạm vi lớp học. Tôi cố gắng để họ hiểu họ có thể tham dự buổi gặp gỡ và được nhiệt liệt chào mừng trong các vở diễn và họp toàn thể nhân viên, nhưng tôi không thể trả thù lao cho họ khi họ làm những việc này. Hiện nay không ai tham dự những dịp này. Ngay bây giờ, vẫn tồn tại khoảng cách lớn giữa việc giúp họ trở thành một phần của tổ chức và tất nhiên, là một phần trong các sáng kiến công bằng xã hội mà chúng tôi đang thực hiện. Chỉ có một nghệ sĩ giảng dạy đã tham gia nhóm người da màu đồng sở thích nhưng cô ấy tham gia các cuộc gặp mặt riêng lẻ. Với cô ấy, đây là một phần thực sự quan trọng và thực sự tuyệt vời đối với chúng tôi. (Martínez-Vázquez 2017)

Như chúng ta thấy từ đoạn trích phỏng vấn và sự phù hợp với nghiên cứu, Martínez-Vázquez đã làm rõ thực trạng việc làm của các nghệ sĩ giảng dạy, xác định vai trò của họ trong các hoạt động của tổ chức, bao gồm mọi các sáng kiến về sự công bằng, đa dạng và hòa nhập. Với vai trò nhà thầu độc lập, họ bị hạn chế tham gia các cơ hội đào tạo và được trả thù lao theo lượng thời gian. Những điểm hạn chế này sẽ làm nản lòng nghệ sĩ giảng dạy khi tham gia các sáng kiến về sự công bằng, đa dạng và hòa nhập, họ cần sự đối xử công bằng. Tuy nhiên, họ đã thích nghi với đa dạng nhiệm vụ vì họ muốn trở thành hình mẫu đóng vai cho sinh viên da màu

trong lớp học. Thật tuyệt vời khi thấy họ đang dẫn đầu sự thay đổi đa dạng sắc tộc và đạo đức ở các khoa/phòng do các động lực xã hội và cá nhân.

Giám đốc giáo dục Nhà hát Guthrie trao đổi:

Hiện nay, chúng tôi có một tình nguyện viên điều hành ban EDI (về công bằng, đa dạng và hòa nhập) họp mỗi tháng một lần, nơi bạn có thể được trả tiền (nếu có lương, sẽ gộp vào lương, nếu làm theo giờ, bạn có thể nhận tiền trực tiếp khi tham gia). Ban điều hành là đại diện từ các bộ phận khác nhau của tổ chức, mảng nghệ thuật có tôi và một cộng tác viên (là phụ nữ da màu). Tuy nhiên, chúng tôi đang muốn tái cấu trúc nhiệm vụ EDI vì (1) chúng tôi đang trong quá trình hướng tới tư vấn viên chuyên nghiệp cho EDI, (2) mục tiêu và cấu trúc mơ hồ và không phải là một phần trong hệ thống nhiệm vụ thường xuyên và (3) lao động phần lớn do nhân viên thực hiện và họ thường ở vị trí không có quyền lực. Chúng tôi có một số nhóm cùng sở thích, gặp nhau mỗi tháng một lần, bao gồm: 1 nhóm nữ, nhóm POC (người da màu) và GLBTQ (đồng tính nam, đồng tính nữ, lưỡng tính, chuyển giới và đồng tính luyến ái). Họ nói về công việc trong môi trường này, cùng nhau cảm nhận và đây là nhóm chữa lành tổn thương. Sau này, chúng tôi có nhóm học tập người da trắng, nơi chúng tôi (người da trắng) cùng nhau học cách thành công hơn khi hỗ trợ đồng nghiệp trong cùng khu. Chúng tôi yêu cầu mọi người tổ chức một số buổi trò chuyện quan trọng đối với nhóm, giúp nhau thành công hơn và ngay bây giờ, chúng tôi đang nghĩ cách nhận nhiều người da màu vào các vở diễn. Chúng tôi thử trong sáu tháng và minh bạch về nội dung các cuộc họp.

Thông thường, chúng tôi thuê nghệ sĩ giảng dạy như nhà thầu độc lập, không phải nhân viên. Nếu bạn thuê ai đó như nhà thầu độc lập, việc đào tạo và phát triển họ như nhân viên sẽ bị hạn chế. Trên thực tế, bạn không được phép đào tạo họ như một chuyên gia, không kiểm soát chất lượng. Tuy nhiên, đây là nhóm làm việc bán thời gian, nơi chúng tôi cung cấp các cơ hội bồi dưỡng chuyên môn và đào tạo họ như nghệ sĩ giảng dạy. Hiện nay họ có thể tham gia các khóa đào tạo EDI, ủy ban EDI và đào tạo quản lý được trả thù lao theo nhiệm vụ và thời gian cụ thể. Ví dụ về chương trình đào tạo chúng tôi cung cấp: chú ý đối lập với tập huấn tác động thông qua các phòng thực nghiệm Brand dành cho nhân viên, tập trung vào cách nhìn nhận vấn đề và hành động hướng đích này nhưng lại tác động đến đích khác. Tôi cũng khuyến khích nghệ sĩ giảng dạy cùng nhau chia sẻ điểm mạnh cá nhân và chuyên môn. (Brown 2018).

Brown lập luận rằng thực trạng việc làm của nghệ sĩ giảng dạy giữ vai trò quan trọng trong giáo dục sự công bằng, đa dạng và hòa nhập vì sự phân biệt giữa các nhà thầu độc lập và

nhân viên bán thời gian thể hiện mức độ giá trị đủ để trở thành một phần trong các sáng kiến lớn hơn. Dường như có nhiều hình thức khích lệ lớn hơn khi đánh giá hiệu suất công việc ở vị trí nhà thầu độc lập so với nhân viên bán thời gian. Ngoài ra, cả nhà hát kịch Seattle và Guthrie đang cố gắng thiết lập đa dạng môi trường và văn hóa thông qua các chương trình như nhóm đồng sở thích dựa vào đặc trưng nhân khẩu học.

Một quan sát thú vị là tiến trình tổ chức việc làm đa dạng ít ảnh hưởng tới tập huấn phòng ban. Ví dụ, nhà hát kịch Seattle có tư vấn EDI tại chỗ, trong khi Guthrie vẫn cố gắng thuê một chuyên gia tư vấn EDI. Tuy nhiên, điều đáng mừng là các cá nhân có thù lao khi tham gia EDI vì sự thiếu hụt tài chính có thể gây khó khăn khi các cá nhân tham gia đầy đủ. Điều này chỉ ra rằng với các nghệ sĩ giảng dạy, rất khó thực hiện đào tạo đa dạng vì họ thường xuyên ở bên ngoài, mối quan hệ và cách thực hiện không giống nhau ngay cùng một vấn đề.

ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÔNG VIỆC

Một tài liệu tham khảo cho biết nhà hát không đánh giá thành tích rõ ràng như các tổ chức kinh doanh do kết quả đầu ra: thành tích [hay giảng dạy] là hữu hình mà mọi người đều nhìn thấy (Haunschild 2003, 918). Quy trình đánh giá thành tích được sử dụng để đánh giá thành tích nhân viên, đồng thời thúc đẩy và cung cấp thông tin phản hồi nhằm cải tiến tổ chức. Tuy nhiên, nghiên cứu đã chỉ rõ những khó khăn khi người quản lý nghệ thuật sử dụng phần thưởng và hình phạt (thường được đánh giá trong đánh giá thành tích) vì thành tích là vô hình, nhân viên cam kết các sản phẩm nghệ thuật; chính phủ và thành viên hội đồng quản trị can thiệp nhiệm vụ quản lý (Townsend 2000). Do vậy, từng tổ chức sẽ áp dụng các phương pháp đánh giá công việc khác nhau.

Tại nhà hát Steppenwolf, các nghệ sĩ giảng dạy sẽ được đánh giá qua:

... Thông tin phản hồi nghiêm túc về bài giảng và giảng dạy, dự giờ ít nhất hai lần trong năm (một lần vào mùa thu và một lần vào mùa xuân). Thông tin phản hồi thể hiện điểm mạnh và những điều cần cải thiện và liên kết các mục tiêu. Vào cuối mùa, chúng tôi tổ chức buổi rút kinh nghiệm nghiêm túc kéo dài một giờ hoặc lâu hơn, cùng nói chuyện và phản ánh cách cải tiến chương trình và giảng dạy. (Robles 2017)

Tại Nhà hát Kịch Seattle, các nghệ sĩ giảng dạy sẽ được đánh giá qua:

Trao đổi không chính thức sau khi dự giờ dạy của các nghệ sĩ giảng dạy trong một buổi hội thảo. Chúng tôi không có quy trình chính thức, nên thường tập trung trao đổi cảm nhận của nghệ sĩ giảng dạy về những khoảnh khắc tỏa sáng của họ và điểm cần cải tiến. Tôi giúp họ quan tâm hơn tới kiến thức sẵn có. Chúng tôi không có quy trình chính thức vì giáo viên hiếm khi có mối quan hệ với bọn trẻ và rất khó để tôi đánh giá cách giáo

viên cấu trúc bài giảng vì chúng tôi là người xây dựng bài giảng này. Tôi chưa tìm ra cách dự giờ tốt nhất vì chúng tôi phải đấu tranh rất nhiều với các phương thức đánh giá thành công ở học sinh và các hội thảo. Tôi cảm thấy mình cần phải biết cách đánh giá thành công của học sinh trước khi hiểu cách đánh giá thành tích các nghệ sĩ giảng dạy vì nếu không hiểu học sinh cần gì, thì sẽ không biết mức độ thành công mà giáo viên đang cố gắng. (Martínez-Vázquez 2017).

Tuy nhiên, từ kinh nghiệm cá nhân, bà cho rằng rất cần một quy trình chính thức triển khai cho các nhóm lớn nghệ sĩ giảng dạy và nơi mà họ có trách nhiệm chính trong việc xây dựng chương trình giảng dạy riêng để phục vụ sinh viên. Bà giải thích:

Tại Stone Soup, tôi có quy trình chính thức, hoạt động thực sự tốt, nơi tôi dự giờ các nghệ sĩ giảng dạy của mình ít nhất một lần hàng năm. Tôi có mẫu điền thông tin và các nghệ sĩ sẽ gửi kế hoạch bài giảng 24 giờ trước, vì họ tự lập kế hoạch bài giảng. Mặc dù họ có chương trình giảng dạy tổng thể về các mục tiêu tổ chức lớp kịch sáng tạo nhưng họ có thể làm bất cứ điều gì tùy ý. Họ sẽ phác thảo các mục tiêu cụ thể, những gì đang thực hiện, nếu có điều gì họ muốn tôi tìm kiếm, như một người quan sát khách quan, những gì họ muốn nhận được từ quá trình dự giờ. Tôi tiếp tục với phương pháp thử thách phản hồi, ghi chú phản ứng của học sinh trong quá trình giảng dạy. Tôi thách thức các nghệ sĩ giảng dạy của tôi nghĩ khác và thử điều mới lạ ngoài phạm vi quen thuộc của họ. Tôi sẽ ghi chú và theo dõi mô hình mới này. Tôi bắt đầu trò chuyện với nghệ sĩ, phỏng vấn cảm giác của họ, những gì họ nhận thấy và phản hồi (Martínez-Vázquez 2017).

Một số ghi chép tại nhà hát Guthrie:

Chúng tôi không đủ các hệ thống đánh giá nhân viên tại nhà hát này, chưa nói đến các hệ thống sáng tạo và đồng bộ kiểu chương trình mà chúng tôi đang xây dựng. Chúng tôi cố gắng phát triển cách đánh giá thành tích tốt hơn và đảm bảo nói rõ tiêu chí về thành tích xuất sắc. Tôi thực sự muốn tham dự lớp học của họ (không đánh giá khả năng giảng dạy) để đánh giá hiệu quả chương trình, mức độ liên quan tới sinh viên, khả năng theo dõi những gì người nghệ sĩ hứa sẽ làm với trường, sự phù hợp của họ khi tương tác với sinh viên, những điều liên quan và vì vậy chúng tôi đang xây dựng các công cụ liên quan. (Brown 2018)

Cả ba người được phỏng vấn đều cung cấp thông tin phản hồi về lợi ích của các nghệ sĩ giảng dạy, thông qua quy trình chính thức hoặc không chính thức. Nhà hát Steppenwolf tập trung vào các kỹ năng giảng dạy trong lớp học, trong khi Nhà hát Guthrie lại tập trung vào hiệu quả chương trình và hoàn thành các trách nhiệm cơ bản, và nhà hát kịch Seattle nhấn mạnh vào việc tự nhận thức về giảng dạy của các nghệ sĩ giảng dạy. Tuy nhiên, rất khó để khái quát vì nhà hát kịch Seattle xây dựng chương trình giảng dạy trong khi các tổ chức khác lại muốn nghệ sĩ giảng dạy tự xây dựng chương trình giảng dạy riêng.

Trách nhiệm và kỳ vọng khác nhau đối với nghệ sĩ giảng dạy tương tự với những gì giáo viên trải nghiệm khi đánh giá theo các chuẩn và trách nhiệm. Đánh giá thành tích nghệ sĩ giảng dạy vẫn đang được thực hiện. Tuy nhiên, người quản lý cần tập huấn và bồi dưỡng nghệ sĩ giảng dạy để họ tự xử lý được công việc.

GIẢI PHÁP VÀ THỜI KỲ CHUYỂN TIẾP CHO NGHỆ SĨ GIẢNG DẠY

Khi được hỏi về một tình huống giả định, nơi các nghệ sĩ giảng dạy cố gắng thành tích và đáp ứng yêu cầu chương trình, Arlene Martínez-Vázquez ở Nhà hát Kịch Seattle chia sẻ:

Chúng tôi sẽ trao đổi, công khai nội dung chương trình và yêu cầu từ phía nhà hát. Thông qua kế hoạch nâng cao thành tích, tôi sẽ cung cấp các công cụ cụ thể giúp nghệ sĩ giảng dạy cải thiện thành tích. Nếu không thể đáp ứng các tiêu chí, chúng tôi sẽ chia nhiều cách nếu xác định khó phù hợp. Tuy nhiên, cho đến nay tôi chưa phải sử dụng phương án này. (Martínez-Vázquez 2017).

Jason Brown ở Nhà hát Guthrie cho biết:

Đối với việc quản lý các nghệ sĩ giảng dạy, tôi chủ yếu lưu ý vấn đề quản lý thời gian khi giáo viên vắng mặt ở nhiều lớp học, nhắc nhở giáo viên đã có lịch giảng dạy và không đến lớp, hoặc nghỉ không lý do. Những cá nhân này được gom vào nhóm cần cải tiến thành tích [cách thông thường để tìm hiểu vấn đề và những điều cần cải tiến]. Nếu không có sự thay đổi cải thiện, chúng tôi có thể chấm dứt hợp đồng lao động. Tuy nhiên, chúng tôi có thể yêu cầu nghỉ việc nếu áp dụng các phương pháp khác không hiệu quả. Tuy nhiên, tôi chưa bao giờ phải sử dụng một trong số những biện pháp khác. (Brown 2018)

Cả hai người đều đưa ra kế hoạch cải tiến thành tích, thể hiện sự cần thiết phải đáp ứng những mục tiêu đã thỏa thuận theo khung thời gian cụ thể. Tuy nhiên, họ chưa bao giờ phải sử dụng kế hoạch này với đội ngũ nghệ sĩ giảng dạy. Điều này cho thấy các nghệ sĩ giảng dạy là người làm xuất sắc dựa vào kinh nghiệm diễn xuất và danh tiếng cá nhân. Tuy nhiên, giả thuyết này yêu cầu có thêm các cuộc điều tra và nghiên cứu trong tương lai.

PHẦN KẾT LUẬN

Kết quả nghiên cứu cho thấy thực tiễn tuyển dụng, tuyển chọn và đào tạo nghệ sĩ giảng dạy đa dạng sắc tộc và đạo đức phụ thuộc vào các điều kiện thực tế của tổ chức hướng tới sự công bằng, đa dạng và hòa nhập thông qua thiết kế bài giảng, chiến lược, khí hậu và văn hóa, thừa nhận sự khác biệt cá nhân và huy động sức mạnh lãnh đạo. Bên cạnh đó, các tổ chức nghệ thuật nên hướng tới xây dựng các vở kịch phản ánh đa dạng giọng nói, quan điểm và cách nghĩ vì những điều này giúp khoa trương sự cống hiến của tổ chức đối với sự đa dạng như một giá trị đối với các phòng ban nghệ thuật và giáo dục. Ngoài ra, các cá nhân kí hợp đồng cần thể hiện bản sắc và vị trí đồng thời tính đến yếu tố đa dạng và thể hiện cách hiểu về sự đa dạng. Để tuyển dụng các nghệ sĩ giảng dạy đa dạng về sắc tộc và đạo đức, các tổ chức cần nghĩ rộng hơn ngoài các phương pháp tuyển dụng truyền thống đăng trên trang website và đầu tư vào các nhóm và tổ chức nhiều người thiểu số, đồng thời mở rộng quan hệ với những người đã thiết lập mạng lưới với các nhóm người da màu (trong và ngoài lĩnh vực nghệ thuật). Khi quyết định thuê ai, kết quả công bố cần tổng hòa các quan điểm, từ người đem đến sự đa dạng nhất đến người ít tham gia nhóm. Phòng/ ban giáo dục nên nhìn xa hơn ngoài sự giới thiệu và đề xuất. Ngoài ra, các tổ chức nghệ thuật cần giải quyết các khó khăn mà các nghệ sĩ giảng dạy đang đối mặt như thù lao, quyền lợi và an toàn công việc vì những vấn đề này ngày càng ảnh hưởng nhiều tới việc giảng dạy của các nghệ sĩ da màu. Cần nhiều nghiên cứu hơn nữa về công tác đào tạo bồi dưỡng chuyên môn cho nghệ sĩ giảng dạy, vì những người được phỏng vấn vẫn cố gắng đánh giá thành công của sinh viên trước khi đánh giá thành công của nghệ sĩ giảng dạy.

Những người được phỏng vấn sẽ cải tiến và tạo cơ hội đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn cho nghệ sĩ giảng dạy, ví dụ: thực hiện đối thoại sắc tộc trong lớp với vai trò nghệ sĩ tham quan (Martínez-Vázquez 2017), kiến thức sâu hơn về nội dung, chương trình giảng dạy và lập kế hoạch (cụ thể trong cuộc thi độc thoại August Wilson) (Martínez-Vázquez 2017), tăng cường mẫu thực hành đánh giá (Robles 2017), tại các hội nghị và hội thảo trong nhà (Brown 2018), các chương trình dành cho các nghệ sĩ mới vào nghề chưa có kinh nghiệm giảng dạy (Brown 2018) và những giáo viên giàu kinh nghiệm muốn nâng cao nghề bền vững (Brown 2018).

ĐỀ XUẤT NGHIÊN CỨU TIẾP THEO

Đề xuất nghiên cứu tiếp theo là tập trung chính vào đào tạo theo vấn đề nghiên cứu đặc thù ở từng tổ chức vì đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn cho nghệ sĩ giảng dạy vẫn đang trong giai đoạn phát triển và chưa được chuẩn hóa, và chúng ta thậm chí biết rất ít về đào tạo đa dạng và vấn đề nhạy cảm văn hóa trong bối cảnh hiện nay. Các câu hỏi nghiên cứu gồm: các nghệ sĩ giảng dạy có cần các loại giấy ủy quyền như chứng chỉ hoàn thành/chứng nhận chương trình và làm thế nào để kết hợp đa dạng màu da/đạo đức trong chương trình? Gần đây, đại học Giáo dục đã xây dựng chương trình cấp chứng chỉ nghệ sĩ giảng dạy từ năm 2018. Theo đó, các tổ chức nghệ thuật có thể kết hợp mô hình đào tạo/nhiệm vụ với các trường đại học tổng hợp và đại học thành viên để phát triển nghệ thuật giảng dạy như một ngành nghề. Họ có thể sử dụng dữ liệu từ tổ chức Từ thiện Quốc gia về Nghệ thuật, tập trung vào các nhà giáo dục nghệ sĩ.

Một hướng nghiên cứu khác là xem xét sự giao thoa giữa giới tính, sắc tộc, đạo đức và ảnh hưởng từ các yếu tố này tới các nghệ sĩ giảng dạy. Nhiều nghiên cứu cho thấy phụ nữ gặp nhiều khó khăn khi các nghệ sĩ thống trị lĩnh vực giảng dạy. Tuy nhiên, không có nhiều dữ liệu so sánh tỉ lệ đàn ông/ phụ nữ da màu là nghệ sĩ giảng dạy. Các câu hỏi nghiên cứu có thể là: làm thế nào để các tổ chức nghệ thuật tuyển dụng và lựa chọn phụ nữ da màu hoặc phụ nữ da trắng? Dữ liệu nghiên cứu có thể gồm các nghiên cứu dọc kết hợp chính sách giáo dục và sắc tộc.

Hướng nghiên cứu khả thi có thể là chuyên môn bổ sung cho nghệ sĩ giảng dạy (ví dụ: giáo viên chuyên gia nghệ thuật) và sau đó tập trung thảo luận về giáo viên chuyên gia nghệ thuật da màu. Phần lớn nghiên cứu tập trung chủ yếu vào giáo viên da màu đứng lớp và ít nghiên cứu về các giáo viên chuyên gia nghệ thuật da màu. Một câu hỏi cần khám phá thêm là: Làm sao để nhà trường có thể tuyển dụng và thuê giáo viên chuyên gia nghệ thuật da màu? Làm thế nào để nhà trường có thể giữ chân giáo viên chuyên gia nghệ thuật da màu? Thông tin cụ thể từ nghiên cứu tiềm năng có thể được vận dụng vào nghiên cứu hiện hành. Dữ liệu liên quan để sử dụng gồm các nghiên cứu định tính về tuyển dụng giáo viên da màu, phỏng vấn giáo viên chuyên gia nghệ thuật da màu và dữ liệu định lượng do Bộ Giáo dục Hoa Kỳ cung cấp.

Khi các động lực văn hóa, xã hội và chính trị tiếp tục ảnh hưởng đến giáo dục nghệ thuật, tôi vẫn hy vọng rằng đội ngũ giảng viên ở Hoa Kỳ sẽ phản ánh sự thay đổi nhân khẩu học nhanh chóng về sinh viên tương lai trong lớp học.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Abe, Emika, Corinne G. Deckard, Kelvin Dinkins, Jr, Stephanie Rolland, and Sarah Williams. 2017. "2017 LORT EQUITABLE RECRUITMENT & HIRING GUIDE." League of Resident Theatres. http://lort.org/assets/documents/LORT-EQUITABLE-RECRUITMENT-AND-HIRING-GUIDE_2017.pdf.
- Aigner, Petra. 2014. "Ethnic Diversity Management In Theory And Practice." *Journal of Diversity Management (JDM)* 9, no. 2:111, <https://search.proquest.com/docview/1636837861>.
- Akingbola, Kunle. 2013. "Context and Nonprofit Human Resource Management." *Administration & Society* 45, no. 8: 974-1004, <http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0095399712451887>.
- The Albert Shanker Institute - Conference*. Fall 2016. "A Look at Teacher Diversity." *American Educator*. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=EJ1115502>
- Amabile, Teresa, and Mukti Khaire. 2014. "Creativity and the Role of the Leader." *Harvard Business Review*. August 1. <https://hbr.org/2008/10/creativity-and-the-role-of-the-leader>.
- Anderson, Mary Elizabeth and Doug Risner. 2012. "A Survey of Teaching Artists in Dance and Theater: Implications for Preparation, Curriculum, and Professional Degree Programs." *Arts Education Policy Review* 113, no. 1: 1-16, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10632913.2012.626383>.
- Anderson, Mary Elizabeth, and Doug Risner. 2013. "'Art Life in Action': Case Study of a Teaching Artist in Theatre." *Teaching Artist Journal* 11 (3): 139–46.
doi:10.1080/15411796.2013.761060.
- Awais, Yasmine J. and Ann Marie Yali. 2015. "Efforts in Increasing Racial and Ethnic Diversity in the Field of Art Therapy." *Art Therapy* 32, no. 3: 112-119, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07421656.2015.1060842>.
- Azmat, Fara, Yuka Fujimoto, and Ruth Rentschler. 2015. "Exploring cultural inclusion: Perspectives from a community arts organisation." *Australian Journal of Management* 40, no. 2: 375-396, <http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0312896214525180>.

Barkan, Steve. 2011. *Sociology: Understanding and Changing the Social World*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Libraries Publishing.

<https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/sociology-understanding-and-changing-the-social-world>.

Bernstein, Ruth Sessler and Diana Bilimoria. 2013. "Diversity perspectives and minority nonprofit board member inclusion." *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 32, no. 7: 636-653, <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EDI-02-2012-0010>.

Bille, Trine and Søren Jensen. 2018. "Artistic education matters: survival in the arts occupations." *Journal of Cultural Economics* 42, no. 1: 23-43, <https://search.proquest.com/docview/1993310352>.

Booth, Eric. 2003. "Seeking Definition: What Is a Teaching Artist?" *Teaching Artist Journal* 1(1): 5. <https://ezproxy.cul.columbia.edu/login?qurl=https%3a%2f%2fsearch.ebscohost.com%2flogin.aspx%3fdirect%3dtrue%26db%3dehh%26AN%3d9359429%26site%3dehost-live%26scope%3dsite>.

Bullock, Paul. 1977. *Creative Careers: Minorities in the Arts*. Los Angeles, CA: Institute of Industrial Relations, University of California. <http://hdl.handle.net/2027/mdp.39015004038660>

Buttner, E. Holly, Kevin B. Lowe, and Lenora Billings-Harris. "The Influence of Organizational Diversity Orientation and Leader Attitude on Diversity Activities." *Journal of Managerial Issues* 18, no. 3 (2006): 356-71. <http://www.jstor.org/stable/40604545>

Cuyler, Antonio C. 2013. "Affirmative Action and Diversity: Implications for Arts Management." *Journal of Arts Management, Law, and Society* 43, no. 2: 98-105, <https://search.proquest.com/docview/1364753112>.

Cuyler, Antonio C. "An Exploratory Study Of Demographic Diversity In The Arts Management Workforce". *Grantmakers In The Arts Reader*, October 1, 2015. http://purl.flvc.org/fsu/fd/FSU_libsubv1_scholarship_submission_1465930893.

Daniel, Rod. (2000). The right staff: The true key to arts-focused schools of choice. *Arts Education Policy Review*, 101(6), 33-37. Retrieved from

<http://ezproxy.cul.columbia.edu/login?url=https://search.proquest.com/docview/821052894?accountid=10226>

DAICHENDT, G. JAMES. "Redefining the Artist-Teacher." *Art Education* 62, no. 5 (2009): 33-38, <http://www.jstor.org/stable/20694789>.

Desai, Snehal. 2015. "So You Want to Start a Diversity Program? Ten Things to Consider When Creating a Diversity and Inclusion Program." *HowlRound Theatre Commons*. August 21. <https://howlround.com/so-you-want-start-diversity-program-ten-things-consider-when-creating-diversity-and-inclusion>.

Dijk, Hans, Marloes Engen, and Jaap Paauwe. 2012. "Reframing the business case for diversity." *Journal of business ethics* 111, no. 1: 73-84, <http://www.econis.eu/PPNSET?PPN=736292969>.

Dwyer, M. Christine. 2011. *Reinvesting in arts education*. Washington, D.C: President's Committee on the Arts and the Humanities. <http://purl.fdlp.gov/GPO/gpo23762>.

Erickson, Karen. 2003. "The Professional Life of Professional TAs." *Teaching Artist Journal* 1(3): 172. <https://ezproxy.cul.columbia.edu/login?qurl=https%3a%2f%2fsearch.ebscohost.com%2flogin.aspx%3fdirect%3dtrue%26db%3dehh%26AN%3d10207959%26site%3dehost-live%26scope%3dsite>.

Fine, Marlene G. 1996. "Cultural Diversity in the Workplace: The State of the Field." *The Journal of Business Communication* (1973) 33, no. 4: 485-502, <http://journals.sagepub.com.ezproxy.cul.columbia.edu/doi/abs/10.1177/002194369603300408>.

Flynn, Rosalind M. 2009. "Teaching Artists Leading Professional Development for Teachers: What Teaching Artists Say They Need." *Teaching Artist Journal* 7, no. 3: 165-174, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15411790902932562>.

Fredette, Christopher, Patricia Bradshaw, and Heather Krause. 2016. "From Diversity to Inclusion." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 45, no. 1_suppl: 51S, <http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0899764015599456>.

Guarino, Cassandra M., Lucrecia Santibañez, and Glenn A. Daley. "Teacher Recruitment and Retention: A Review of the Recent Empirical Literature." *Review of Educational Research* 76, no. 2 (2006): 173-208. <http://www.jstor.org/stable/3700588>.

- Guillaume, Yves R. F., Jeremy F. Dawson, Lilian Otaye-Ebede, Stephen A. Woods and Michael A. West. 2017. "Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity?" *Journal of Organizational Behavior* 38, no. 2: 276-303, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.2040>.
- Guo, Chao, William A. Brown, Robert F. Ashcraft, Carlton F. Yoshioka, and Hsiang-Kai Dennis Dong. 2011. Strategic human resources management in nonprofit organizations. *Review of Public Personnel Administration* 31 (3): 248-69, <https://doi.org/10.1177/0734371X11402878>.
- Hackett, Chelsea and Beth Osnes. 2016. "The Hammer and the Carpenter: Lessons From the Field for Effective Professional Development by Teaching Artists." *Teaching Artist Journal* 14, no. 1: 41-45, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15411796.2016.1155909>.
- Haunschild, Axel. 2003. "Managing Employment Relationships in Flexible Labour Markets: The Case of German Repertory Theatres." *Human Relations* 56, no. 8: 899-929, <http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/00187267030568001>.
- Jaffe, Nick. 2011. "A Framework for Teaching Artist Professional Development." *Teaching Artist Journal* 10, no. 1: 34-42, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15411796.2012.630638>.
- Jaffe, Nick. "Where Is the Teaching Artist Field?" *Teaching Artist Journal* 13, no. 2 (April 2015): 71–73. doi:10.1080/15411796.2015.997109.
- Kim, Mirae and Dyana P. Mason. 2018. "Representation and Diversity, Advocacy, and Nonprofit Arts Organizations." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 47, no. 1: 49-71, <http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0899764017728364>.
- Larson, Renya T. H. 2004. "Training in the Teaching Arts: A Case Study from the Paul A. Kaplan Center for Educational Drama." *Teaching Artist Journal* 2 (1): 12–19. <https://ezproxy.cul.columbia.edu/login?qurl=https%3a%2f%2fsearch.ebscohost.com%2flogin.aspx%3fdirect%3dtrue%26db%3dehh%26AN%3d12277636%26site%3dehost-live%26scope%3dsite>.
- Lehrer, Russell. 2017. "Spring 2017: Equity 2020 – Aggressive, Inclusive, Responsive." Actors' Equity Association. <https://www.actorsequity.org/news/EquityNews/Spring2017/>.

- Luftig, Richard L., Melissa J. Donovan, Christy L. Farnbaugh, Eileen E. Kennedy, Therese Filicko, and Margaret J. Wyszomirski. "So What Are You Doing after College? An Investigation of Individuals Studying the Arts at the Post-Secondary Level, Their Job Aspirations and Levels of Realism." *Studies in Art Education* 45, no. 1 (2003): 5-19.
<http://www.jstor.org/stable/1321105>.
- Lynch-McWhite, Wyona. 2016. "The Three Sides of Organizational Diversity: Arts Insights." *Arts Consulting Group*. November. <http://artsconsulting.com/arts-insights-november-2016/>.
- Martin, Gillian Coote. 2014. "The Effects Of Cultural Diversity In The Workplace." *Journal of Diversity Management (JDM)* 9, no. 2:89, <https://search.proquest.com/docview/1636838973>.
- McCaslin, Greg, Madeline Cohen, and Eric Booth. 2004. "Professional Development for Teaching Artists: A Sampling." *Teaching Artist Journal* 2 (1): 4–11.
<https://ezproxy.cul.columbia.edu/login?url=https%3a%2f%2fsearch.ebscohost.com%2flogin.aspx%3fdirect%3dtrue%26db%3dehh%26AN%3d12277634%26site%3dehost-live%26scope%3dsite>.
- McCaslin, Greg, Anne Rhodes, and Ted Lind. 2004. "Professional Development for Teaching Artists: A Sampling." *Teaching Artist Journal* 2 (3): 140–52.
<https://ezproxy.cul.columbia.edu/login?url=https%3a%2f%2fsearch.ebscohost.com%2flogin.aspx%3fdirect%3dtrue%26db%3dehh%26AN%3d13809312%26site%3dehost-live%26scope%3dsite>.
- Menger, Pierre-Michel. "Artistic Labor Markets and Careers." *Annual Review of Sociology* 25 (1999): 541-74. <http://www.jstor.org/stable/223516>.
- Miller, Paul Chamness and Hidehiro Endo. 2005. "Journey to Becoming a Teacher: The Experiences of Students of Color." *Multicultural Education* 13, no. 1: 2-9,
<http://ezproxy.cul.columbia.edu/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.cul.columbia.edu/docview/216508156?accountid=10226>.
- Muslar, Elena. 2015. "Racial and Ethnic Diversity in Arts Management." *HowlRound Theatre Commons*. May 20. <https://howlround.com/racial-and-ethnic-diversity-arts-management>.

- Prieto, Leon C., Simone T. A. Phipps, and John K. Osiri. 2009. "Linking workplace diversity to organizational performance." *Journal of diversity management* 4, no. 4: 13-22, <http://www.econis.eu/PPNSET?PPN=623315572>.
- Pynes, Joan E. 2013. *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*. Somerset: John Wiley & Sons, Incorporated. Accessed October 3, 2018. ProQuest Ebook Central.
- Rabkin, Nick. 2013. "Teaching Artists: A Century of Tradition and a Commitment to Change." *Work and Occupations* 40, no. 4: 506-513, <http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0730888413503169>.
- Rabkin, Nick, Michael Reynolds, Eric Hedberg, and Justin Shelby. 2011. "Teaching Artists and the Future of Education." Rep. *Teaching Artists and the Future of Education*. Teaching Artist Research Project. <http://www.norc.org/Research/Projects/Pages/Teaching-Artists-Research-Project-TARP.aspx> .
- Reeder, Laura. 2008. "Hurry Up and Wait: A National Scan of Teaching Artist Research and Professional Development." *Teaching Artist Journal* 7, no. 1: 14-22, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15411790802454311>.
- Remer, Jane. 2003. "Artist-Educators In Context: A Brief History of Artists in K-12 American Public Schools." *Teaching Artist Journal* 1 (2): 69. <https://ezproxy.cul.columbia.edu/login?qurl=https%3a%2f%2fsearch.ebscohost.com%2flogin.aspx%3fdirect%3dtrue%26db%3dehh%26AN%3d9770803%26site%3dehost-live%26scope%3dsite>.
- Rhodes, Anne. 2003. "Unpacking 'Professional Development.'" *Teaching Artist Journal* 1 (2): 94. <https://ezproxy.cul.columbia.edu/login?qurl=https%3a%2f%2fsearch.ebscohost.com%2flogin.aspx%3fdirect%3dtrue%26db%3dehh%26AN%3d9771625%26site%3dehost-live%26scope%3dsite>.
- Richardson, Julia, Uma Jogulu, and Ruth Rentschler. 2017. "Passion or people? Social capital and career sustainability in arts management." *Personnel Review* 46, no. 8: 1835-1851, <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/PR-02-2016-0023>.

- Risner, Doug and Mary Elizabeth Anderson. 2015. "The Credential Question: Attitudes of Teaching Artists in Dance and Theatre Arts." *Teaching Artist Journal* 13, no. 1: 28-35, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15411796.2014.966025>.
- Roberge, Marie-Élène, Roy J. Lewicki, Amy Hietapelto, and Aijana Abdyltaeva. 2011. From theory to practice: Recommending supportive diversity practices. *Journal of Diversity Management* 6, no. 2: 1-20, <http://ezproxy.cul.columbia.edu/login?url=https://search.proquest.com/docview/886553094?accountid=10226>.
- Saraniero, Patti. 2009. "Training and Preparation of Teaching Artists." *Teaching Artist Journal* 7, no. 4: 236-243, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15411790903158704>.
- Scheib, John W. 2006. "Policy Implications for Teacher Retention: Meeting the Needs of the Dual Identities of Arts Educators." *Arts Education Policy Review* 107, no. 6: 5-10, http://gateway.proquest.com/openurl?url_ver=Z39.88-2004&res_dat=xri:iimp:&rft_dat=xri:iimp:article:citation:iimp00746965.
- Schensul, Jean J. 1990. "Organizing Cultural Diversity through the Arts." *Education and Urban Society* 22, no. 4: 377-392, <https://doi-org.ezproxy.cul.columbia.edu/10.1177/0013124590022004005>.
- Schmitz, Steven A., Steven W. Nourse, and Molly E. Ross. 2013. "Increasing Teacher Diversity: Growing Your Own Through Partnerships." *The Education Digest*, 01, 59-63. <http://ezproxy.cul.columbia.edu/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.cul.columbia.edu/docview/1349974868?accountid=10226>.
- Schonfeld, Roger C, and Liam Sweeney. 2016. "Diversity in the New York City Department of Cultural Affairs Community." *ITHAKA S R*. January 28. <http://www.sr.ithaka.org/publications/diversity-in-the-new-york-city-department-of-cultural-affairs-community/> .
- Schuttler, Mary. 2009. "Developing A Master's Program for Theater Educators." *Arts Education Policy Review* 111, no. 1: 1-3, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10632910903228256>.
- Shorter-Gooden, Kumea. "The Culturally Competent Organization." *The Library Quarterly*:

Information, Community, Policy 83, no. 3 (2013): 207-11. doi:10.1086/670695.

- Shorthose, Jim and George Strange. 2004. "The new cultural economy, the artist and the social configuration of autonomy." *Capital & Class*: 43+,
<http://bi.galegroup.com.ezproxy.cul.columbia.edu/essentials/article/GALE|A124009611?u=columbiau&sid=summon>.
- "An Uneven Canvas: Inequalities in Artistic Training and Careers." 2013. Rep. *An Uneven Canvas: Inequalities in Artistic Training and Careers*. Strategic National Arts Alumni Project (SNAAP).
<http://snaap.indiana.edu/usingsnaapdata/valueforthe/field/reports.cfm>.
- Stein, Tobie S. 2000. "Creating opportunities for people of color in performing arts management." *Journal of Arts Management, Law, and Society* 29, no. 4: 304-318, http://gateway.proquest.com/openurl?url_ver=Z39.88-2004&res_dat=xri:iimp:&rft_dat=xri:iimp:article:citation:iimp00747552.
- Tannenbaum, Judith. 2011. "The Teaching Artist Field: A Multidimensional History in Outline." *Teaching Artist Journal* 9, no. 3: 156-162, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15411796.2011.585856>.
- Tatli, Ahu and Mustafa Özbilgin. 2012. "Surprising intersectionalities of inequality and privilege: the case of the arts and cultural sector." *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 31, no. 3: 249-265, <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02610151211209108>.
- Treven, Sonja and Urska Treven. 2007. "Training In Diversity Management." *Journal of Diversity Management (JDM)* 2, no. 1: 29.
- Townsend, Anthony M. "An Exploratory Study of Administrative Workers in the Arts: Are They Really Different from For-Profit Workers?" *Public Personnel Management* Fall 2000: *Business Insights: Essentials*. Web. 25 Sept. 2018.
<http://bi.galegroup.com.ezproxy.cul.columbia.edu/essentials/article/GALE|A71065988?u=columbiau>
- Ulvund, Marit. 2015. "In the age of the teaching artist? What teaching artists are and do." *Information - Nordic Journal of Art and Research* 4, no.1,
<https://doaj.org/article/1cbad81e3d644b49884abcaddb9cd8f3>.

US Census Bureau. 2018. "About Race." *Census Bureau QuickFacts*. January 23.

<https://www.census.gov/topics/population/race/about.html>.

Walker, Loretta Niebur. 2013. "The Long Shadow of Peer Review on the Preparation of Artist Educators." *Arts Education Policy Review* 114, no. 4: 205-214,

<https://search.proquest.com/docview/1439283133>.

Watts, Sheila. 2010. "Identification and the Cultural Organization: How the Concept of Identification Can Impact the Constituencies Who Work Within Cultural Organizations."

Journal of Arts Management, Law, and Society 40, no. 3: 200-216,

http://gateway.proquest.com/openurl?url_ver=Z39.88-

[2004&res_dat=xri:iimp:&rft_dat=xri:iimp:article:citation:iimp00832170](http://gateway.proquest.com/openurl?url_ver=Z39.88-2004&res_dat=xri:iimp:&rft_dat=xri:iimp:article:citation:iimp00832170).

Weisinger, Judith Y., Ramón Borges-Méndez, and Carl Milofsky. 2016. "Diversity in the Nonprofit and Voluntary Sector." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 45, no. 1_suppl: 27S,

<http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0899764015613568>.

Phụ lục I: Sứ mệnh, Tầm nhìn, Giá trị và Đa dạng ở các nhà hát

	NHÀ HÁT GUTHRIE	NHÀ HÁT STEPPENWOLF	NHÀ HÁT KỊCH SEATTLE
Sứ mệnh	Nhà hát Guthrie đặc biệt thu hút các nghệ sĩ khám phá các vở kịch cổ điển và đương đại kết nối từ cộng đồng tới thế giới. Thông qua những người nghệ sĩ xuất chúng, nhân viên và cơ sở vật chất, nhà hát Guthrie cam kết với người dân và khu vực Minnesota, bắt đầu từ Twin Cities, tạo ảnh hưởng như một tổ chức nghệ thuật hàng đầu trong thế kỷ 21.	Công ty Nhà hát Steppenwolf là nơi có các vở diễn tuyệt vời với nhiều ý tưởng lớn. Đam mê của chúng tôi là muốn kể những câu chuyện về cuộc sống thực tại. Với sứ mệnh kết nối khán giả trao đổi ý tưởng giúp chúng tôi tư duy sâu sắc hơn, cười nhiều hơn và cảm nhận sâu lắng.	Nhà hát kịch Seattle hợp tác với nghệ sĩ giỏi, xây dựng kịch bản và chương trình phản ánh và nâng cao đa dạng văn hóa, lĩnh vực và trải nghiệm cuộc sống vùng miền.
Tầm nhìn	Nhà hát Guthrie tạo dựng các trải nghiệm nhà hát chuyển thể, khơi dậy trí tưởng tượng, khuấy động con tim, mở mang đầu óc, phát triển cộng đồng thông qua việc thắp sáng tính nhân văn.		Nhà hát trong trái tim đời sống công chúng.
Các giá trị	<ul style="list-style-type: none"> • Nghệ thuật xuất sắc • Cộng đồng • Công bằng, đa dạng và hòa nhập • Trách nhiệm tài chính 		<ul style="list-style-type: none"> • Nghệ thuật trường tồn • Tính bền vững • Mô hình thực tiễn hào nhoáng và hòa nhập
Cơ hội việc làm công bằng	✓	✓	✓

*Thông tin từ website các nhà hát, tháng 10/ 2018

Phụ lục II: Hồ sơ nhà hát

	NHÀ HÁT GUTHRIE	NHÀ HÁT KỊCH SEATTLE	NHÀ HÁT STEPPENWOLF
THÀNH PHỐ/BANG	Minneapolis/Minnesota	Seattle/Washington	Chicago/Illinois
VỞ DIỄN TÙNG MÙA	9 (Năm - Vòng)	8 (Năm - Vòng)	7 (Năm - Vòng)
NGÂN SÁCH	Nhóm 6: 10 Triệu đô la Mỹ & Nhiều hơn	Nhóm 6: 10 triệu đô la Mỹ & Nhiều hơn	Nhóm 6: 10 triệu đô la Mỹ & Nhiều hơn
LÃNH ĐẠO			
• BAN	Martha Goldberg Aronson- Chủ tịch	John Keegan- Chủ tịch	Eric Lefkofsky- Chủ tịch & đồng sáng lập
• NGHỆ THUẬT	Joseph Haj- Giám đốc Nghệ thuật	Braden Abraham- Giám đốc Nghệ thuật	Anna D. Shapiro- Giám đốc Nghệ thuật
• QUẢN LÝ		Jeffrey Herrmann- Giám đốc Quản lý	David Schmitz- Giám đốc Điều hành
HỢP ĐỒNG	LORT A, LORT B, LORT D, TYA	LORT B, LORT D	CAT
NĂM THÀNH LẬP	1963	1963	1976

* Lấy từ Danh bạ Thành viên của Tập đoàn Truyền thông Nhà hát, truy cập tháng 10 năm 2018

Phụ lục III: Hướng dẫn câu hỏi phỏng vấn

Câu hỏi CHÍNH:

Bạn đã đến nơi đây như thế nào để bắt đầu công việc?

Bạn thuộc dân tộc/sắc tộc nào?

Bạn hiểu thế nào về sự đa dạng? Làm thế nào để bạn nhận ra sự đa dạng được phản ánh trong toàn bộ tổ chức? Làm thế nào để các nghệ sĩ giảng dạy hoạt động trong ban giáo dục và thực trạng việc làm của họ ra sao? Hãy mô tả những chương trình giáo dục cụ thể mà họ sẽ thực hiện?

CHỦ ĐỀ 1: Tuyển dụng đa dạng nghệ sĩ giảng dạy

1) Những yếu tố nào cần quan tâm đầu tiên trước khi thuê nghệ sĩ giảng dạy mới?

2) Bạn sẽ tuyển dụng các nghệ sĩ giảng dạy mới như thế nào?

a. Bạn sẽ tuyển dụng các nghệ sĩ giảng dạy người dân tộc thiểu số mới như thế nào? Chiến lược nào?

3) Những kỹ năng, kinh nghiệm và trình độ cốt lõi nào mà bạn cần tìm ở người nghệ sĩ giảng dạy?

4) Hãy kể một thách thức mà bạn biết trong việc tuyển dụng nghệ sĩ giảng dạy người dân tộc thiểu số? Hãy nêu một thành công bạn biết trong tuyển dụng nghệ sĩ giảng dạy người dân tộc thiểu số?

CHỦ ĐỀ 2: Thuê và tuyển dụng đa dạng nghệ sĩ giảng dạy

1) Làm thế nào để lựa chọn nghệ sĩ giảng dạy mà bạn muốn phỏng vấn nhất? Những đặc điểm cá nhân nào khiến bạn quan tâm?

2) Làm thế nào để bạn nhận ra nghệ sĩ giảng dạy người dân tộc thiểu số khi bạn chọn ứng viên phỏng vấn?

3) Bạn hãy nêu một số câu hỏi ví dụ mà bạn sẽ hỏi các nghệ sĩ giảng dạy tiềm năng là gì?

4) Ai (trong đội ngũ nhân viên) sẽ là một phần trong quá trình phỏng vấn và vai trò của họ trong quá trình ra quyết định. 5) Bạn sẽ quyết định chọn ai giữa hai nghệ sĩ giảng dạy?

a. Bạn so sánh nghệ sĩ giảng dạy da màu và nghệ sĩ giảng dạy da trắng?

CHỦ ĐỀ 3: Đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn đối với đa dạng nghệ sĩ giảng dạy

1) Hãy cho biết các khóa bồi dưỡng chuyên môn cho nghệ sĩ giảng dạy sau khi họ được thuê? Bạn đào tạo nghệ sĩ giảng dạy mới như thế nào?

a. Những cơ hội nào liên quan đến đào tạo đa dạng? Nhạy cảm văn hóa?

2) Làm thế nào để xem xét và đánh giá thành tích công việc của các nghệ sĩ giảng dạy?

3) Điều khoản thỏa thuận nào nếu người nghệ sĩ giảng dạy không đạt chuẩn?

CÂU HỎI KẾT THÚC: Bạn hy vọng gì về sự đa dạng trong tương lai trong tổ chức của bạn và trong lĩnh vực quản lý nghệ thuật & giáo dục?

Phụ lục IV: Tiểu sử người được phỏng vấn

Arlene Martínez-Vázquez là giám đốc, nhà giáo dục và quản trị nghệ thuật; hiện là Giám đốc Giáo dục ở Nhà hát Kịch Seattle. Arlene có bằng Cử nhân Sân khấu, Văn học Mỹ Tây Ban Nha và Ngoại ngữ thuộc Đại học Puerto Rico; và MFA trong Ban quản lý Nhà hát ở Đại học Middlesex, London. Khi ở London, bà đã học Meyerhold&Biomechanics at Học viện GITIS ở Mat-xơ-va và Nhà hát phương Đông tại Viện Nghệ thuật Indonesia ở Bali. Bà cũng cộng tác với Liên hoan Sân khấu Mỹ Latinh CASA trong hai năm đầu tiên, và là giảng viên thỉnh giảng tại Đại học Buckinghamshire Chilterns, Đại học England & Mahidol, Thái Lan. Từ khi chuyển đến Seattle năm 2009, bà làm việc với vai trò giám đốc Liên hoan Sân khấu Intiman, Nhà hát Đương đại, Nhà hát Kịch nói Book-it (chương trình lưu diễn) và Đại học Nghệ thuật Cornish.

Jason Brown là Giám đốc Giáo dục tại Nhà hát Guthrie, với hơn 20 năm giảng dạy, giàu kinh nghiệm giáo dục nghệ thuật và thiết kế chương trình giảng dạy. Ông bắt đầu sự nghiệp giáo dục với vai trò giáo viên tiếng Anh lớp 9 được cấp phép ở Ohio. Trước khi đến Guthrie, Jason từng làm Giám đốc Chương trình học và Quản lý Chương trình đào tạo cho tổ chức phát triển thanh thiếu niên vùng Minneapolis có tên là Dự án Thành công (SUCCESS). Trong 16 năm làm việc tại dự án SUCCESS, ông đã thiết kế và xuất bản cuốn Hướng dẫn chương trình giảng dạy SUCCESS, và tổ chức các cuộc hội thảo, đào tạo và thuyết trình giúp các nhà giáo dục toàn quốc tăng cường phát triển cảm xúc xã hội của sinh viên. Jason đồng sáng lập Công ty Nhà hát Di cư-công ty nhà hát Twin Cities, chuyên dàn dựng các vở kịch mới và hợp tác với nhiều công ty nhà hát khác với tư cách là nhà soạn kịch (nhiều năm trước đây với Michael Lupu tại Nhà hát Guthrie), chuyên về thiết kế và phụ trách kỹ thuật.

Emilio G. Robles theo học tại Đại học Wabash, chuyên ngành Sân khấu và Giáo dục phổ thông. Ông cũng tốt nghiệp M.F.A. về diễn xuất từ Đại học Pittsburgh và đã được đào tạo tại Nhà hát SITI, Shakespeare & Co và BADA tại Oxford. Tại Chicago, Emilio là một diễn viên, huấn luyện viên, đạo diễn, chuyên gia lồng tiếng và nghệ sĩ giảng dạy suốt 15 năm. Một số tác phẩm đã diễn: Teatro Vista, Nhà hát Quảng trường Congo, Nhà hát Hoa lan đỏ, Steppenwolf cho thanh niên và Chicago PD. Emilio cũng là một nghệ sĩ liên kết với Công ty sân khấu phiêu lưu- công ty nhà hát ở Chicago với nhiệm vụ là "sáng tạo và kể những câu chuyện anh hùng trẻ tuổi" và là thành viên tự hào của SAG-AFTRA.

Emilio có nhiệm kỳ mười năm với Steppenwolf cho Thanh thiếu niên (SYA), nơi ông làm việc với nhiều vị trí khác nhau cho SYA, bao gồm giảng dạy tại trường bản địa, các hội thảo PD và xây dựng chương trình giảng dạy, mà đỉnh cao là người giám sát chương trình và giảng dạy với

vai trò quản lý giảng viên và chương trình. Ông là giáo viên chính của Nhà hát Danh dự với Sáng kiến Tiếng nói Toàn cầu-một chương trình hợp nhất việc viết kịch với người học tiếng Ả Rập, Trung Quốc, Pháp, Tây Ban Nha và tiếng Anh để kết nối toàn cầu với sinh viên nước ngoài. Khi Emilio hợp tác với GVI, anh ấy đến Ma-rốc nhiều lần và làm việc với các giáo viên trong lớp, sinh viên và cộng tác viên nghệ sĩ, để xây dựng tài liệu hướng dẫn chương trình giảng dạy, mô hình đánh giá và tư vấn cho nghệ sĩ giảng dạy mới. Emilio cũng đã là một nghệ sĩ giảng dạy bản xứ cho Công ty Nhà hát Lookingglass trong hơn mười lăm năm và làm đạo diễn và/hoặc dạy nhiều chương trình "uy tín" dành cho thanh thiếu niên, ví dụ: các lớp học Phòng thu, Phòng thu Lookingglass và Trại hè trên Hồ. Ông cũng là trợ lý đạo diễn ba tác phẩm sân khấu chính ở Lookingglass. Là một phần của Dự án *CREATES* tại Đại học Columbia, Emilio làm "huấn luyện viên" cho nhóm giáo viên CPS, giúp họ xây dựng bài giảng tích hợp nghệ thuật, kế hoạch phòng/ban và thực hành giảng dạy tập trung vào nghệ thuật nhằm tăng cường sự tham gia và học tập chuyên sâu ở học sinh. Emilio cũng từng là thành viên của Hội đồng tiếp cận cộng đồng *INGENUITY INC* và làm cố vấn độc lập cho các nhà trường công lập Chicago và các tổ chức nghệ thuật vùng miền khác nhau. Ngoài ra, Emilio rất đam mê tìm hiểu văn hóa, hội nhập nghệ thuật đa ngành, biên tập các vở diễn và xem nhà hát như một phương tiện tuyên truyền công bằng xã hội cho những nhóm người yếu thế. Với hơn 25 năm kinh nghiệm làm giáo dục, tiếp xúc với nhiều đối tượng người học và từ các cộng đồng khác nhau, ông đã được đề cử ba lần (2011, 2013 và 2017) Giải thưởng Nghệ sĩ Giảng dạy 3Arts.

* Thông tin từ những người được phỏng vấn và cập nhật vào tháng 10 năm 2018