



DOI: <https://doi.org/10.52714/dthu.14.01S.2025.1539>

THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TIẾNG ANH CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ ĐÔNG NAM BỘ ĐÁP ỨNG YÊU CẦU ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

Vũ Mai Hương

Nghiên cứu sinh, Trường Đại học Sài Gòn, Việt Nam

Email: vumaihuong08@gmail.com

Lịch sử bài báo

Ngày nhận: 17/3/2025; Ngày nhận chính thức: 14/4/2025; Ngày duyệt đăng: 17/4/2025

Tóm tắt

Bài viết này tập trung phân tích thực trạng phát triển đội ngũ giáo viên tiếng Anh tại các trường trung học cơ sở ở khu vực Đông Nam Bộ, nhằm đánh giá khả năng đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay. Nghiên cứu tập trung vào các khía cạnh: qui hoạch, tuyển chọn tuyển dụng, bồi dưỡng, tạo dựng môi trường văn hóa và tạo động lực thúc đẩy phát triển năng lực đội ngũ giáo viên tiếng Anh trung học cơ sở. Kết quả nghiên cứu chỉ ra những điểm mạnh và hạn chế của đội ngũ giáo viên, đồng thời là căn cứ đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ, góp phần nâng cao hiệu quả giảng dạy tiếng Anh và đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục trong khu vực.

Từ khóa: *Đổi mới giáo dục, Đông Nam Bộ, nâng cao chất lượng, phát triển đội ngũ giáo viên tiếng Anh, trường trung học cơ sở.*

Trích dẫn: Vũ, M. H. (2025). Thực trạng phát triển đội ngũ giáo viên tiếng Anh các trường trung học cơ sở Đông Nam Bộ đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục. *Tạp chí Khoa học Đại học Đồng Tháp*, 14(01S), 78-91. <https://doi.org/10.52714/dthu.14.01S.2025.1539>

Copyright © 2025 The author(s). This work is licensed under a CC BY-NC 4.0 License.

CURRENT ENGLISH TEACHER TEAMS DEVELOPMENT IN SOUTHEASTERN VIETNAM'S SECONDARY SCHOOLS TO MEET EDUCATIONAL INNOVATION REQUIREMENTS

Vu Mai Huong

Postgraduate, Saigon University, Vietnam

Email: vumaihuong08@gmail.com

Article history

Received: 17/3/2025; Received in revised form: 14/4/2025; Accepted: 17/4/2025

Abstract

This article focuses on analyzing the current English teacher development in secondary schools in the Southeast region, in order to evaluate the ability to meet current educational innovation requirements. The study focuses on aspects: planning, selection and recruitment, training, building a cultural environment and creating motivation to promote the development of the English teacher teams at secondary schools. Research results show the strengths and limitations of the teaching staff, offering the basis for proposing solutions to improve the quality of the teaching staff, contributing to improving the effectiveness of English teaching and meeting educational innovation requirements in the region.

Keywords: *Educational innovation, English teacher development, quality improvement, secondary schools, Southeast region.*

1. Đặt vấn đề

1.1. Bối cảnh giáo dục với vấn đề chất lượng giáo viên trên thế giới và trong nước

Chủ đề của Hội nghị quốc tế giáo dục của UNESCO năm 2006 về vấn đề chất lượng giáo viên (GV) thể hiện trong báo cáo *GV và chất lượng giáo dục: Theo dõi nhu cầu toàn cầu cho năm 2015* (Teachers and Educational Quality: Monitoring Global Needs for 2015). Báo cáo này đánh giá tình trạng của GV và chất lượng GV trên toàn thế giới. Báo cáo kiểm tra chất lượng GV thông qua dữ liệu xuyên quốc gia về trình độ GV, kiến thức về chủ đề và sự phát triển nghề nghiệp liên tục (UNESCO, 2006).

Ở Việt Nam, Nghị quyết 29-NQ/TW của Ban Chấp hành Trung ương Đảng về “Đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo (GD&ĐT), đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế” thông qua trong Hội nghị Trung ương 8 (Khóa XI) đã cụ thể hóa chủ trương của Đảng về GD&ĐT theo tinh thần của Nghị quyết của Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ XI. Trong 9 giải pháp để thực hiện đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT có giải pháp về phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý (CBQL) đáp ứng yêu cầu đổi mới GD&ĐT “Xây dựng quy hoạch, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục gắn với nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội, bảo đảm an ninh, quốc phòng và hội nhập quốc tế. Thực hiện chuẩn hóa đội ngũ nhà giáo theo từng cấp học và trình độ đào tạo...” (Đảng Cộng sản Việt Nam, 2013).

Đông Nam Bộ là vùng kinh tế trọng điểm phía nam của Tổ quốc. Với vị thế và tốc độ tăng trưởng kinh tế như hiện nay, vùng Đông Nam Bộ có điều kiện đầu tư cho GD&ĐT. Đối với giáo dục trung học cơ sở (THCS), ở vùng Đông Nam Bộ có đa dạng loại hình trường lớp. Ngoài các trường công lập thì ở đây còn có nhiều trường tư thục, trường THCS có yếu tố nước ngoài, trường quốc tế. Vì thế, đội ngũ giáo viên (ĐNGV) tiếng Anh cấp THCS ở đây cũng đa dạng, không chỉ về trình độ, năng lực mà còn cả chủng tộc. Trước yêu cầu của đổi mới giáo dục hiện nay, ĐNGV tiếng Anh vùng Đông Nam Bộ cần phải được phát triển cả về trình độ và năng lực ở mức độ cao hơn để đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng học ngoại ngữ của học sinh.

1.2. Dạy học ngoại ngữ ở trường trung học cơ sở trong bối cảnh đổi mới giáo dục

Trước nhu cầu về trình độ ngoại ngữ đối với nguồn nhân lực trong bối cảnh hội nhập và hợp tác quốc tế, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định 1400/QĐ-TTg ngày 30 tháng 9 năm 2008 về việc phê duyệt Đề án “Dạy và học ngoại ngữ trong hệ thống giáo dục quốc dân giai đoạn 2008 - 2020”. Mục tiêu chung của Đề án: “Đổi mới toàn diện việc dạy và học ngoại ngữ trong hệ thống giáo dục quốc dân, triển khai chương trình dạy và học ngoại ngữ mới ở các cấp học, trình độ đào tạo, nhằm đến năm 2015 đạt được một bước tiến rõ rệt về trình độ, năng lực sử dụng ngoại ngữ của nguồn nhân lực, nhất là đối với một số lĩnh vực ưu tiên; đến năm 2020 đa số thanh niên Việt Nam tốt nghiệp trung cấp, cao đẳng và đại học có đủ năng lực ngoại ngữ sử dụng độc lập, tự tin trong giao tiếp, học tập, làm việc trong môi trường hội nhập, đa ngôn ngữ, đa văn hóa; biến ngoại ngữ trở thành thế mạnh của người dân Việt Nam, phục vụ sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước” (Thủ tướng Chính phủ, 2008). Giải pháp đầu tiên mà Đề án đưa ra là “Tiến hành việc rà soát, đánh giá thực trạng ĐNGV, GV ngoại ngữ trong các cấp học, nhất là ở các cơ sở giáo dục phổ thông, trên cơ sở đó xây dựng quy hoạch, kế hoạch tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV...”.

Chương trình Giáo dục phổ thông (2018) được triển khai thực hiện đối với cấp THCS từ năm học 2021-2022. Mục tiêu chung của giáo dục THCS theo Chương trình Giáo dục phổ thông 2018, “Giáo dục THCS nhằm củng cố và phát triển kết quả của giáo dục tiểu học; bảo đảm cho học sinh có học vấn phổ thông nền tảng, hiểu biết cần thiết tối thiểu về kỹ thuật và hướng nghiệp để tiếp tục học trung học phổ thông hoặc chương trình giáo dục nghề nghiệp” (Bộ GD&ĐT, 2018). Đối với môn Tiếng Anh, quan điểm xây dựng chương trình “Chương

trình được xây dựng theo đường hướng giao tiếp. Theo đó, năng lực giao tiếp là mục tiêu của quá trình dạy học; kiến thức ngôn ngữ là một trong các phương tiện để hình thành và phát triển các kĩ năng giao tiếp”. Điều này đã làm thay đổi, không chỉ mục tiêu giáo dục đối với môn Tiếng Anh mà cả nội dung và phương pháp dạy học tiếng Anh trong nhà trường cũng phải thay đổi.

Đối tượng vùng Đông Nam Bộ là vùng kinh tế - văn hóa trọng điểm phía nam của Tổ quốc, nơi có sự hội nhập quốc tế mạnh mẽ nhất so với cả nước. Số lượng và qui mô của các cơ sở giáo dục tiếng Anh ở Đông Nam Bộ phát triển liên tục, không ngừng và sự đa dạng loại hình cơ sở giáo dục. Cũng chính vì thế, việc lựa chọn GV hay cơ sở giáo dục tiếng Anh đối với người học ở đây cũng trở nên phổ biến. Trong thực tế, đã và đang xuất hiện sự cạnh tranh năng lực nghề nghiệp trong ĐNGV tiếng Anh ở Đông Nam Bộ, nhất là đối với GV tiếng Anh THCS. Vấn đề đặt ra đối với giáo dục tiếng Anh ở Đông Nam Bộ là không chỉ đáp ứng yêu cầu chất lượng của một môn học ngoại ngữ mà trang bị cho người học công cụ giao tiếp bằng tiếng Anh (như Mục tiêu của Chương trình môn Tiếng Anh năm 2018), tức là học sinh phải thực hành ngôn ngữ thay vì phải học tập ngôn ngữ. Công tác quản lý phát triển ĐNGV tiếng Anh trong các trường THCS ở Đông Nam Bộ phải làm sao để ĐNGV này có đủ năng lực nghề nghiệp đặc thù. Đó là đạt chuẩn trình độ ngôn ngữ theo Thông tư Số: 01/2014/TT-BGDĐT (về ban hành khung năng lực ngoại ngữ 6 bậc dùng chung cho Việt Nam) để thay thế cho trình độ GV đánh giá qua bằng cấp (Bộ GD&ĐT, 2014).

Với những lí do nói trên và để định hướng cho việc đề xuất các biện pháp cần thiết, tác giả đã nghiên cứu thực tiễn, khảo sát các đối tượng có liên quan để làm rõ thực trạng của vấn đề phát triển đội ngũ giáo viên tiếng Anh các trường trung học cơ sở Đông Nam Bộ đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

2. Nội dung

2.1. Khái quát về tổ chức khảo sát

Đối tượng khảo sát: Khảo sát thực trạng phát triển ĐNGV tiếng Anh THCS vùng Đông Nam Bộ trên 112 CBQL các trường và 40 cán bộ chuyên viên phòng GD&ĐT.

Thời gian khảo sát: Năm học 2020-2021, 2021-2022.

Phương pháp khảo sát: Điều tra xã hội học bằng phiếu điều tra và phỏng vấn, và trao đổi trực tiếp với các nhà khoa học, các nhà quản lý giáo dục (từ 14 phòng GD&ĐT và 56 trường THCS) về lí luận và thực trạng ĐNGV giảng dạy tiếng Anh THCS.

Cách thức xử lý số liệu: Trong phiếu khảo sát, sử dụng thang đánh giá xếp loại 5 bậc: rất không tốt, không tốt, bình thường, tốt, rất tốt; tương đương với 5 mức độ xếp hạng: yếu, trung bình, khá, tốt, xuất sắc. Giá trị được gán ở các mức độ tương ứng là 1, 2, 3, 4 và 5 (min = 1,0, max = 5,0). Giá trị khoảng cách: (Maximum - Minimum)/n = (5-1)/5 = 0,80.

Tính giá trị trung bình ($\bar{X}$) với các mức:

Kém/Không bao giờ: $1,00 \leq \bar{X} \leq 1,80$;

Yếu/Hiếm khi: $1,81 \leq \bar{X} \leq 2,60$;

Trung bình/Thỉnh thoảng: $2,61 \leq \bar{X} \leq 3,40$;

Khá/Thường xuyên: $3,41 \leq \bar{X} \leq 4,20$;

Tốt/ Rất thường xuyên: $4,21 \leq \bar{X} \leq 5,00$.

2.2. Thực trạng về phát triển năng lực đội ngũ giáo viên tiếng Anh các trường trung học cơ sở Đông Nam Bộ

2.2.1. Thực trạng về qui hoạch phát triển đội ngũ giáo viên tiếng Anh trung học cơ sở Đông Nam Bộ

Qui hoạch ĐNGV là quá trình dự báo các yêu cầu về ĐNGV trong tương lai của cơ sở giáo dục và xác định cách thức sử dụng năng lực ĐNGV hiện có của cơ sở giáo dục để đáp ứng các yêu cầu trong bối cảnh đổi mới giáo dục phổ thông theo định hướng phát triển năng lực. Qui hoạch phát triển ĐNGV là một trong các biện pháp quản lý để hướng đến mục tiêu đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đảm bảo về trình độ, năng lực chuyên môn. Mục tiêu và tầm nhìn của một cơ sở giáo dục nói chung, đối với chiến lược phát triển ĐNGV tiếng Anh nói riêng là yếu tố nền tảng để tiếp nhận những thay đổi trong giáo dục. Khi đã có mục tiêu và tầm nhìn rõ ràng, nhà quản lý có thể nhận ra được những thay đổi đối với tiêu chuẩn chất lượng ĐNGV, chẳng hạn như số lượng, năng lực. Đối với số lượng của ĐNGV tiếng Anh, khi đặt trong bối cảnh sẽ có những thay đổi về tiêu chuẩn. Nếu như Chương trình Giáo dục phổ thông hiện hành môn Tiếng Anh ở THCS được xây dựng theo chuẩn kiến thức - kĩ năng, theo Thông tư Số: 16/2017/TT-BGDĐT của Bộ GD&ĐT ngày 12/07/2017, hệ số GV/lớp học ở cấp THCS là 1,9, tương đương với GV phải giảng dạy 19 tiết/tuần thì Chương trình Giáo dục phổ thông 2018 môn Tiếng Anh được xây dựng theo định hướng phát triển năng lực học sinh thì buộc phải giảm số học sinh/lớp, tức là yêu cầu số lượng GV tiếng Anh phải tăng lên. Hiện nay, dạy học ngoại ngữ nhiều nước trên thế giới được áp dụng đối với số lượng học sinh tham gia lớp học từ 16 đến 35, ở các mức: mức tốt: 16 học sinh/lớp, mức khá: 20 học sinh/lớp, mức trung bình 25 học sinh/lớp, mức yếu 30 học sinh/lớp, mức kém từ 35 học sinh trở lên trên lớp. Ở Việt Nam, Bộ GD&ĐT đã có qui định giới hạn số học viên/lớp học đối với các trung tâm ngoại ngữ (Thông tư 03/2011/TT-BGDĐT) tối đa một lớp học là 25 học viên. Như vậy, Bộ GD&ĐT đã không chấp nhận cho số học sinh/lớp ở mức yếu và kém như các quốc gia khác trên thế giới. Từ đây cho thấy, việc phân tích bối cảnh đổi mới GD&ĐT có thể xác định được tiêu chuẩn về số lượng ĐNGV ở cơ sở giáo dục.

Bối cảnh phát triển GD&ĐT không thể đặt ra nhu cầu mà không có nguồn cung. Nguồn cung cho lực lượng GV tiếng Anh hiện nay khá đa dạng. Ngoài các trường sư phạm có khoa ngoại ngữ, chỉ tiêu tuyển sinh hàng năm của các trường này thì còn có một lực lượng người nước ngoài đến Việt Nam, hoặc là những người muốn thực hành nghề nghiệp tại Việt Nam. Đánh giá khả năng nguồn cung là yếu tố quan trọng để nhà quản lý đưa ra các chính sách tuyển dụng dựa trên các tiêu chí năng lực đã được xác định và hiện thực nó trong thời gian mong muốn.

Xây dựng và phát triển ĐNGV nói chung, ĐNGV tiếng Anh THCS nói riêng là một chiến lược lâu dài và liên tục. Lộ trình qui hoạch ĐNGV tiếng Anh THCS phụ thuộc và tình hình phát triển kinh tế - xã hội ở từng địa phương trong từng giai đoạn lịch sử. Nhà quản lý phải nắm vững tình hình này và dự đoán xu hướng phát triển để đưa ra lộ trình qui hoạch ĐNGV tiếng Anh nhằm đáp ứng sự phát triển giáo dục của đơn vị.

Bảng 1. Thống kê mô tả thực trạng qui hoạch phát triển đội ngũ giáo viên tiếng Anh trung học cơ sở vùng Đông Nam Bộ

Nội dung khảo sát	Tổng số	Tối thiểu	Tối đa	Trung bình	Độ lệch chuẩn
Xác định tầm nhìn, mục tiêu	152	1,00	5,00	2,68	0,784
Phân tích bối cảnh, xác định tiêu chuẩn	152	1,00	5,00	2,51	0,853

Nội dung khảo sát	Tổng số	Tối thiểu	Tối đa	Trung bình	Độ lệch chuẩn
Đánh giá thực trạng chất lượng ĐNGV	152	2,00	5,00	2,90	0,879
Xác định nhu cầu số lượng và trình độ	152	2,00	5,00	2,82	0,728
Xác định lộ trình và điều kiện	152	2,00	5,00	3,20	0,871
Lập kế hoạch nhân sự	152	2,00	5,00	2,78	0,760

Theo Bảng 1, có hai biến quan sát ở giá trị Min = 1 giá trị trung bình ở mức “Thỉnh thoảng” ($\bar{X} = 2,68$) và mức “Hiếm khi” ($\bar{X} = 2,51$) đã cho thấy có những đơn vị giáo dục chưa xác định tầm nhìn, mục tiêu của phát triển ĐNGV tiếng Anh và phân tích bối cảnh để xác định tiêu chuẩn và yêu cầu về chất lượng ĐNGV tiếng Anh. Những biến quan sát còn lại có giá trị Min = 2 tức là có thực hiện nhưng xảy ra ít (hiếm khi) thực hiện các công việc của khâu quy hoạch phát triển ĐNGV tiếng Anh như: đánh giá chất lượng ĐNGV, xác định nhu cầu GV về số lượng và trình độ, xác định lộ trình và điều kiện xây dựng kế hoạch phát triển ĐNGV tiếng Anh, lập kế hoạch nhân sự. Bên cạnh đó cũng có những đơn vị làm rất tốt các khâu của quy hoạch ĐNGV tiếng Anh (giá trị Max = 5), nhưng nhìn tổng thể thì các khâu này thực hiện ở mức “Thỉnh thoảng”.

Bảng 2. Thống kê mô tả so sánh đánh giá tình hình qui hoạch đội ngũ giáo viên tiếng Anh của cán bộ quản lý Phòng Giáo dục và Đào tạo với cán bộ quản lý trường trung học cơ sở

Nội dung khảo sát	Cán bộ quản lý			
	Phòng GD&ĐT		Trường THCS	
	Số lượng	Trung bình	Số lượng	Trung bình
Xác định tầm nhìn, mục tiêu	40	2,78	112	2,65
Phân tích bối cảnh, xác định tiêu chuẩn	40	2,53	112	2,51
Đánh giá thực trạng chất lượng ĐGGV	40	2,88	112	2,92
Xác định nhu cầu số lượng và trình độ	40	2,88	112	2,80
Xác định lộ trình và điều kiện	40	3,22	112	3,20
Lập kế hoạch nhân sự	40	2,73	112	2,81

Bảng 2 cho thấy, việc xác định tầm nhìn, mục tiêu, phân tích bối cảnh, xác định nhu cầu số lượng và trình độ GV tiếng Anh để thực hiện qui hoạch ĐNGV tiếng Anh của CBQL phòng GD&ĐT được đánh giá cao hơn so với CBQL các trường THCS. Trong khi đó, các biến quan sát như đánh giá thực trạng chất lượng ĐNGV tiếng Anh hay lập kế hoạch nhân sự thì cho kết quả ngược lại với điều đã nói trên. Như vậy, việc qui hoạch ĐNGV tiếng Anh được các cấp quản lý thực hiện nhưng mức độ “thỉnh thoảng” nên chưa đáp ứng yêu cầu của phát triển ĐNGV tiếng Anh.

2.2.2. Thực trạng về tuyển chọn và tuyển dụng giáo viên tiếng Anh trung học cơ sở Đồng Nam Bộ

Trong tình trạng ĐNGV tiếng Anh THCS vừa thừa (vì vướng vào qui định của Luật Giáo dục 2019) vừa thiếu do phải chia lớp gia tăng tiết học toàn trường với môn tiếng Anh nên việc tuyển chọn GV tiếng Anh dựa trên năng lực là sự đáp ứng yêu cầu của đổi mới giáo dục phổ thông hiện nay.

Bảng 3. Thống kê mô tả thực trạng tuyển chọn và tuyển dụng giáo viên tiếng Anh trung học cơ sở vùng Đông Nam Bộ

Nội dung khảo sát	Tổng số	Tối thiểu	Tối đa	Trung bình	Độ lệch chuẩn
Triển khai kế hoạch nhân sự	152	2	5	2,92	0,880
Công khai chỉ tiêu, điều kiện	152	1	5	2,38	0,853
Tổ chức tuyển chọn	152	2	5	3,97	0,857
Đánh giá năng lực	152	2	5	3,07	0,874
Công bố kết quả tuyển chọn	152	2	5	2,78	0,876
Tổng kết kế hoạch nhân sự	152	2	5	2,81	0,698

Trong các biến quan sát ở bảng trên, biến quan sát về tổ chức các hình thức tuyển chọn GV như: trực quan qua thực hành giảng dạy, phỏng vấn, ứng xử và xử lý tình huống được thực hiện ở mức độ “Thường xuyên” ($\bar{X} = 3,97$). Việc đánh giá năng lực của GV dự tuyển theo chuẩn năng lực ngoại ngữ ở mức độ “Thỉnh thoảng” ($\bar{X} = 3,07$), nghĩa là chưa có hoặc chưa tuân theo bộ tiêu chuẩn năng lực nghề nghiệp toàn diện mà chỉ chú ý vào năng lực thực hành nghề nghiệp của GV thôi. Trong các biến quan sát nói trên có biến quan sát về công bố chỉ tiêu, điều kiện dự tuyển, hình thức tuyển chọn, chế độ đãi ngộ, vị trí việc làm công khai trên các phương tiện thông tin đại chúng được đánh giá ở mức “Hiếm khi” ($\bar{X} = 2,38$) và giá trị Min =1, có nghĩa rằng có nhiều đơn vị GV chưa thực hiện khâu này.

Bảng 4. Thống kê mô tả so sánh đánh giá tình hình tuyển chọn và tuyển dụng giáo viên tiếng Anh của cán bộ quản lý Phòng Giáo dục và Đào tạo với cán bộ quản lý trường trung học cơ sở

Nội dung khảo sát	Cán bộ quản lý			
	Phòng GD&ĐT		Trường THCS	
	Số lượng	Trung bình	Số lượng	Trung bình
Triển khai kế hoạch nhân sự	40	3,00	112	2,89
Công khai chỉ tiêu, điều kiện	40	2,33	112	2,40
Tổ chức tuyển chọn	40	3,27	112	4,36
Đánh giá năng lực	40	2,61	112	3,64
Công bố kết quả tuyển chọn	40	2,75	112	2,79
Tổng kết kế hoạch nhân sự	40	2,87	112	2,79

Theo Bảng 4, có hai biến quan sát chênh lệch nhau khá nhiều liên quan đến thực hành tuyển chọn và đánh giá năng lực GV tiếng Anh. Đối với biến quan sát chỉ việc tổ chức các hình thức tuyển chọn GV như: trực quan qua thực hành giảng dạy, phỏng vấn, ứng xử và xử lý tình huống thì đối tượng CBQL các trường THCS đánh giá ở mức cao hơn “Rất thường xuyên” ($\bar{X} = 3,64$), trong khi đối tượng CBQL phòng GD&ĐT chỉ đánh giá ở mức “Thỉnh thoảng” ($\bar{X} = 3,27$). Và tương ứng với biến quan sát này, ở biến quan sát chỉ việc đánh giá GV tiếng Anh theo chuẩn NLNN cũng được đánh giá ở mức cao hơn ở mức “Thường xuyên” ($\bar{X} = 3,64$) và đối tượng CBQL phòng GD&ĐT đánh giá ở mức “Thỉnh thoảng”. Điều này chứng tỏ hoạt động tuyển chọn và tuyển dụng GV tiếng Anh được thực hiện tại các trường THCS.

2.2.3. Thực trạng về hoạt động bồi dưỡng nâng cao năng lực đội ngũ giáo viên tiếng Anh trung học cơ sở Đông Nam Bộ

Năng lực ĐNGV tiếng Anh THCS hình thành theo 02 cơ chế: đào tạo GV ban đầu (thông qua đào tạo ở các cơ sở giáo dục đại học) và đào tạo GV tại chức (thông qua các hình thức học tập của GV trong quá trình công tác).

Theo Kareem (2011), các GV có xu hướng sử dụng lý luận sư phạm và các hành động mang tính kỹ thuật hơn là phản ánh. Tình huống đáng tiếc nhất sẽ là GV trở thành “tù nhân của chính kinh nghiệm của họ”. Đó là xu hướng lặp lại về mặt kỹ thuật dạy học, năm này qua năm khác, cùng một kinh nghiệm, cách tiếp cận, kiến thức và kỹ năng đã thu thập và thực hành khi bắt đầu sự nghiệp của họ mà không phản ánh và đổi mới giáo lý của họ dựa trên những thay đổi và phát triển hiện tại (Kareem & Khuan, 2005). Những GV này không thể đào tạo ra những học sinh sáng tạo, phản biện và đổi mới mặc dù đã có những thay đổi trong chương trình giảng dạy để phù hợp với nhu cầu của thời đại.

Trước yêu cầu cấp bách để thực hiện Chương trình Giáo dục phổ thông mới, Bộ GD&ĐT có Công văn 3330/BGDĐT-NGCBQLGD ngày 7/7/2016 về hướng dẫn thực hiện tổ chức, quản lý công tác bồi dưỡng GV tiếng Anh phổ thông. Trong Công văn này đã yêu cầu các đơn vị giáo dục thực hiện theo chương trình Bồi dưỡng thường xuyên của Thông tư 26/2012/TT-BGDĐT và “có thể vận dụng linh hoạt 30 tiết dành cho địa phương và các tiết tự chọn trong quy chế để bồi dưỡng nâng cao năng lực cho GV dạy môn tiếng Anh” (Bộ GD&ĐT, 2016).

Bảng 5. Thống kê mô tả thực trạng bồi dưỡng phát triển năng lực đội ngũ giáo viên tiếng Anh trung học cơ sở vùng Đông Nam Bộ

Nội dung khảo sát	Tổng số	Tối thiểu	Tối đa	Trung bình	Độ lệch chuẩn
Rà soát, đánh giá năng lực	152	1	5	2,84	0,877
Phối hợp các cơ sở đào tạo	152	2	5	4,01	0,822
Xây dựng và thực hiện kế hoạch bồi dưỡng	152	1	5	2,73	0,899
Tập huấn GV cốt cán	152	2	5	2,90	0,912
Kiểm tra, giám sát bồi dưỡng	152	2	5	2,81	0,770
Huy động nguồn lực cho bồi dưỡng	152	2	5	2,90	0,867

Kết quả thống kê cho thấy các biến quan sát đều có giá trị trung bình ở mức “Thỉnh thoảng” và 01 biến quan sát ở mức “Thường xuyên”. Theo giá trị tối thiểu (Minimum) thì có 2 biến quan sát có giá trị 1, đó là rà soát đánh giá năng lực GV tiếng Anh trước khi bồi dưỡng và xây dựng kế hoạch bồi dưỡng vẫn có đơn vị chưa bao giờ thực hiện. Biến quan sát có giá trị lớn nhất chỉ việc phối hợp với các cơ sở đào tạo tham gia bồi dưỡng chuẩn hóa trình độ tiếng Anh cho ĐNGV tiếng Anh và biến này có giá trị “Thường xuyên” ($\bar{X} = 4,01$). Qua phỏng vấn một số CBQL phòng GD&ĐT cho thấy các đơn vị giáo dục tổ chức bồi dưỡng cho GV tiếng Anh bằng cách đặt hàng cho các trường cao đẳng, đại học và quá trình quản lý bồi dưỡng được thực hiện đồng thời cả hai phía: phía chủ quản thực hiện quản lý nhân sự và các giảng viên của trường đại học quản lý nề nếp học tập. Đây chính là thực trạng nhưng đồng thời là sự phổ biến của công tác bồi dưỡng GV hiện nay.

Bảng 6. Thống kê mô tả so sánh đánh giá tình hình bồi dưỡng giáo viên tiếng Anh của cán bộ quản lý Phòng Giáo dục và Đào tạo với cán bộ quản lý trường trung học cơ sở

Nội dung khảo sát	Cán bộ quản lý			
	Phòng GD&ĐT		Trường THCS	
	Số lượng	Trung bình	Số lượng	Trung bình
Rà soát, đánh giá năng lực	40	2,60	112	3,06
Phối hợp các đơn vị bồi dưỡng	40	3,85	112	4,07
Xây dựng và thực hiện kế hoạch bồi dưỡng	40	2,88	112	2,68
Tập huấn giáo viên cốt cán	40	2,88	112	2,91
Kiểm tra, giám sát bồi dưỡng	40	2,73	112	2,84
Huy động nguồn lực cho bồi dưỡng	40	2,95	112	2,88

Bảng 6 cho thấy sự chênh lệch ở một số biến quan sát. Biến quan sát rà soát đánh giá năng lực của ĐNGV tiếng Anh chuẩn bị cho bồi dưỡng được CBQL các trường THCS đánh giá cao hơn. Điều này cho thấy việc quản lý thông qua các hoạt động chuyên môn và đánh giá năng lực GV tiếng Anh được nhiều trường chú trọng, trong khi đó nhiệm vụ này ở phòng GD&ĐT thực hiện ở mức độ thấp hơn, chủ yếu qua kiểm tra chuyên môn một số trường và thông qua đó để rà soát chất lượng ĐNGV tiếng Anh. Biến quan sát xây dựng và thực hiện kế hoạch bồi dưỡng được CBQL phòng GD&ĐT đánh giá cao hơn bởi vì việc lên kế hoạch bồi dưỡng ĐNGV chủ yếu được thực hiện ở cấp phòng. Tương tự như vậy, việc huy động nguồn lực cũng được thực hiện ở cấp phòng nên giá trị trung bình ở biến quan sát này ở phía cấp phòng cao hơn.

2.2.4. Thực trạng về tạo dựng môi trường văn hóa học tập liên tục để phát triển năng lực đội ngũ giáo viên tiếng Anh trung học cơ sở Đồng Nam Bộ

Việc học của GV không nên diễn ra như một sự kiện chỉ diễn ra một lần. Không thể phủ nhận rằng các chương trình cụ thể để phát triển ĐNGV như các khóa học, hội nghị và hội thảo là rất quan trọng. Tuy nhiên, sự hiện diện của GV trong các chương trình như vậy sẽ không có ý nghĩa nếu môi trường và văn hóa học đường không hỗ trợ việc củng cố kiến thức và kỹ năng thu được. Trường học cần phải xây dựng mối quan hệ chặt chẽ và cộng tác giữa các GV. Hơn nữa, thái độ hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau giữa các GV không nên chỉ dựa trên những vấn đề cá nhân. Nó nên được dựa trên khía cạnh của sự nghiệp và mối quan tâm nghề nghiệp. Trong trường hợp này, Barth (1990) giải thích rằng “các mối quan hệ và sự liên kết trong trường học nên được nhìn nhận từ hai khía cạnh là tính đồng loại liên quan đến khía cạnh cá nhân và tính tập thể nhấn mạnh khía cạnh nghề nghiệp.” Tính cộng đồng đề cập đến mối quan hệ thân thiện giữa con người với nhau giữa các GV và được đặc trưng bởi sự trung thành, tin cậy và dễ trò chuyện là kết quả của sự phát triển của một nhóm xã hội gắn bó chặt chẽ. Ngược lại, tính đồng nghiệp đề cập đến sự tồn tại của sự cộng tác ở mức độ cao giữa các GV và giữa GV với hiệu trưởng, tạo nên đặc trưng văn hóa học đường bởi sự tôn trọng lẫn nhau, chia sẻ giá trị công việc, hợp tác và các cuộc trò chuyện với nhau hàng ngày, kể cả các câu chuyện về dạy và học.

Bảng 7. Thống kê mô tả thực trạng xây dựng môi trường văn hóa học tập để phát triển năng lực đội ngũ giáo viên tiếng Anh trung học cơ sở vùng Đông Nam Bộ

Nội dung khảo sát	Tổng số	Tối thiểu	Tối đa	Trung bình	Độ lệch chuẩn
Nâng cao nhận thức môi trường văn hóa học tập	152	2,00	5,00	2,82	0,732
Phát huy vai trò tổ chuyên môn	152	2,00	5,00	3,11	0,815
Tổ chức câu lạc bộ tiếng Anh	152	2,00	5,00	2,82	0,773
Tạo môi trường và điều kiện giao lưu	152	2,00	5,00	2,91	0,856
Đẩy mạnh phong trào GV sáng tạo	152	1,00	5,00	2,41	0,833
Đáp ứng nhu cầu và quyền lợi của GV	152	2,00	5,00	3,86	0,899

Theo Bảng 7, có 01 biến quan sát có giá trị trung bình mức “Hiếm khi”, 04 biến quan sát có giá trị trung bình mức “Thỉnh thoảng” và 01 biến quan sát có giá trị trung bình mức “Thường xuyên”. Việc đẩy mạnh phong trào GV sáng tạo để góp phần tạo ra môi trường văn hóa học tập ít được các trường thực hiện, thậm chí có trường đã không thực hiện vì giá trị tối thiểu Min=1. Tuy nhiên, việc tạo ra môi trường văn hóa học tập có thể được thực hiện bằng nhiều cách khác nhau. Trong đó, nhiều trường lựa chọn việc đáp ứng quyền lợi về học tập và bồi dưỡng cho tất cả GV có nhu cầu nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và nâng chuẩn và việc này xảy ra thường xuyên ($\bar{X} = 3,86$). Những hoạt động khác như thành lập câu lạc bộ tiếng Anh để GV và học sinh cùng tham gia, nâng cao nhận thức về môi trường văn hóa học tập cho GV, phát huy vai trò của tổ chuyên môn trong các hoạt động để GV và tạo điều kiện cho GV tham gia các cuộc thi để họ có cơ hội thể hiện mình... có trường thực hiện rất thường xuyên (Max=5) nhưng cũng có trường hiếm khi làm (Min = 1).

Bảng 8. Thống kê mô tả so sánh đánh giá tình hình xây dựng môi trường văn hóa học tập cho đội ngũ giáo viên tiếng Anh của cán bộ quản lý Phòng Giáo dục và Đào tạo với cán bộ quản lý trường trung học cơ sở

Nội dung khảo sát	Cán bộ quản lý			
	Phòng GD&ĐT		Trường THCS	
	Số lượng	Trung bình	Số lượng	Trung bình
Nâng cao nhận thức môi trường văn hóa học tập	40	2,73	112	2,85
Phát huy vai trò tổ chuyên môn	40	2,85	112	3,20
Tổ chức câu lạc bộ tiếng Anh	40	2,80	112	2,83
Tạo môi trường và điều kiện giao lưu	40	3,00	112	2,88
Đẩy mạnh phong trào GV sáng tạo	40	2,30	112	2,45
Đáp ứng nhu cầu và quyền lợi của GV	40	3,68	112	3,93

Theo Bảng 8, có một số biến quan sát của cả hai bên có sự chênh lệch đáng quan tâm. Biến quan sát về phát huy vai trò của tổ chuyên môn trong các hoạt động chuyên môn để GV tham gia vào các cuộc thi nhằm nâng cao năng lực nghề nghiệp nhận được nhiều ý kiến đồng tình của đối tượng là CBQL trường THCS hơn. Điều này cho thấy việc quản lý và phát huy vai trò của tổ chuyên môn ở nhiều trường THCS đã được thực hiện tương đối thường xuyên. Cũng tương đồng với biến quan sát này là biến quan sát đáp ứng nhu cầu và quyền lợi trong việc học

tập, bồi dưỡng nâng cao năng lực cũng được CBQL đánh giá cao hơn. Thực trạng về hoạt động tạo dựng môi trường văn hóa học tập để phát triển năng lực nghề nghiệp GV chỉ đạt ở mức “Trung bình”

2.2.5. Thực trạng về tạo động lực thúc đẩy phát triển năng lực đội ngũ giáo viên tiếng Anh trung học cơ sở Đồng Nam Bộ

Crowther & cs. (2002) đã phát triển Khung lãnh đạo GV bao gồm sáu chức năng chính; truyền tải niềm tin về một thế giới tốt đẹp hơn; phấn đấu cho sự trung thực trong thực hành giảng dạy, học tập và đánh giá của họ; tạo điều kiện cho các cộng đồng học tập thông qua quá trình rộng rãi của tổ chức; đương đầu với các rào cản trong văn hóa và cấu trúc của trường; chuyển các ý tưởng thành hệ thống hành động bền vững; bản chất là một nền văn hóa của sự thành công.

Thừa nhận giá trị của ĐNGV còn được thể hiện bằng chính sách đãi ngộ. Chính sách đãi ngộ là những hành vi ứng xử của chủ thể quản lý đối với nhóm người nhất định thông qua nhiều biện pháp khác nhau nhằm đạt được mục tiêu nhất định. Chính sách đãi ngộ có 2 dạng: tinh thần (như thăng chức, tặng giấy khen, bằng khen) và vật chất (lương, nhà ở, đất, thưởng...) với mục đích tạo điều kiện về mọi mặt và tạo động lực để đối tượng quản lý hoàn thành nhiệm vụ tốt hơn, đồng thời thu hút người tài về cho tổ chức đó.

Việc thực hiện tốt chính sách đãi ngộ đối với GV là một biện pháp động viên, khuyến khích GV một cách thiết thực nhất, tác động có hiệu quả đến tình cảm, ý thức, tinh thần trách nhiệm và sự nhiệt tình của GV. Để những chính sách đãi ngộ đem lại hiệu quả thì chính sách đãi ngộ này phải áp dụng đúng đối tượng, đặc thù công việc, trách nhiệm, chức trách được giao, tương xứng với hiệu quả công việc, nếu không nó sẽ phản tác dụng, có khi tác dụng ngược.

Bảng 9. Thông kê mô tả thực trạng tạo động lực để phát triển năng lực đội ngũ giáo viên tiếng Anh trung học cơ sở vùng Đồng Nam Bộ

Nội dung khảo sát	Tổng số	Tối thiểu	Tối đa	Trung bình	Độ lệch chuẩn
Minh bạch tài chính, chính sách	152	2,00	5,00	3,08	0,888
Phân công, phân nhiệm hợp lý	152	2,00	5,00	2,82	0,870
Thừa nhận giá trị và nêu gương	152	2,00	5,00	2,79	0,687
Đánh giá GV thường xuyên	152	1,00	5,00	2,82	0,790
Tham quan, học tập, giao lưu	152	2,00	5,00	4,11	0,782
Đãi ngộ, khuyến khích	152	1,00	5,00	2,64	0,864

Theo Bảng 9, có 05 biến quan sát có giá trị trung bình ở mức “Thỉnh thoảng” và 01 biến quan sát có giá trị trung bình ở mức “Thường xuyên”. Biến quan sát về tổ chức cho GV tham quan, học tập, giao lưu phát triển chuyên môn với các đối tác trong và ngoài nước được đánh giá ở mức “Thường xuyên” ($\bar{x} = 4,11$). Đây là đặc trưng và sự quan tâm của nhà quản lý trong việc đáp ứng nhu cầu của GV tiếng Anh về mặt này. Biến quan sát về xây dựng cơ chế đãi ngộ, khuyến khích GV tích cực học tập nâng cao trình độ bằng nhiều hình thức khác nhau có giá trị trung bình thấp nhất ($\bar{x} = 2,64$). Qua phỏng vấn một số đối tượng CBQL cho thấy các đơn vị giáo dục hiếm khi thậm chí không bao giờ xây dựng cơ chế đãi ngộ hay khuyến khích động viên đối với những GV tiếng Anh có thành tích trong bồi dưỡng, học tập nâng cao trình độ. Những công việc khác đều được một số đơn vị GV thực hiện nhưng nhìn tổng thể chỉ ở mức trung bình (Thỉnh thoảng).

Bảng 10. Thống kê mô tả so sánh đánh giá tình hình tạo động lực cho đội ngũ giáo viên tiếng Anh của cán bộ quản lý phòng Giáo dục và Đào tạo với cán bộ quản lý trường trung học cơ sở

Nội dung khảo sát	Cán bộ quản lý			
	Phòng GD&ĐT		Trường THCS	
	Số lượng	Trung bình	Số lượng	Trung bình
Minh bạch tài chính, chính sách	40	3,18	112	3,04
Phân công, phân nhiệm hợp lí	40	2,88	112	2,80
Thừa nhận giá trị và nêu gương	40	2,80	112	2,79
Đánh giá GV thường xuyên	40	2,83	112	2,82
Tham quan, học tập, giao lưu	40	4,08	112	4,12
Đãi ngộ, khuyến khích	40	2,55	112	2,68

Bảng phân loại đối tượng đánh giá các hoạt động tạo động lực cho GV nâng cao trình độ cho thấy khoảng cách đánh giá theo đối tượng ở mỗi biến quan sát không có sự chênh lệch nhiều. Tuy nhiên cũng cần quan tâm đến sự chênh lệch ở một số biến quan sát. Chẳng hạn như biến quan sát về minh bạch tài chính, chính sách đối với GV được đối tượng CBQL phòng GD&ĐT đánh giá cao hơn. Bởi vì trong hệ thống quản lí giáo dục phân cấp ở cấp phòng và cấp trường về chế độ, chính sách đối với GV thì CBQL phòng GD&ĐT thực hiện việc này thường xuyên hơn so với CBQL cấp trường. Ngược lại, việc tổ chức cho GV tham quan, học tập thì phía trường THCS thực hiện thường xuyên hơn.

2.2.6. Đánh giá chung về phát triển đội ngũ giáo viên tiếng Anh trung học cơ sở Đông Nam Bộ

Bảng 11. Thống kê mô tả đánh giá chung về quản lí đội ngũ giáo viên tiếng Anh trung học cơ sở Đông Nam Bộ

Nội dung khảo sát	Tổng số	Tối thiểu	Tối đa	Trung bình	Độ lệch chuẩn
Quy hoạch phát triển ĐNGV tiếng Anh	152	2,00	4,00	2,82	0,313
Tuyển chọn và tuyển dụng GV tiếng Anh	152	2,17	4,17	2,99	0,365
Bồi dưỡng phát triển NLNN cho ĐNGV	152	2,33	4,33	3,03	0,336
Tạo môi trường văn hóa học tập	152	2,33	4,00	2,99	0,336
Tạo động lực phát triển ĐNGV tiếng Anh	152	2,17	4,00	3,04	0,346

- Những mặt ưu điểm có thể nhận thấy qua khảo sát thực trạng này bao gồm:

+ Về số lượng GV, các trường THCS ở vùng Đông Nam Bộ luôn luôn đáp ứng đủ về số lượng để đáp ứng các yêu cầu dạy học ở đây, đó là thực hiện dạy tiếng Anh chương trình chính khóa và tiếng Anh tăng cường nhằm nâng cao kĩ năng giao tiếp bằng tiếng Anh cho học sinh.

+ Về các chính sách đối với GV như phối hợp với các cơ sở đào tạo tham gia bồi dưỡng chuẩn hóa trình độ tiếng Anh cho ĐNGV tiếng Anh, đáp ứng quyền lợi học tập và bồi dưỡng cho tất cả GV tiếng Anh có nhu cầu nâng cao trình độ chuyên môn và nâng chuẩn, tổ chức cho ĐNGV tham quan, giao lưu học tập với các đối tác trong và ngoài nước.

+ Về công tác tuyển dụng GV tiếng Anh, phòng nội vụ đã phối hợp các cơ sở giáo dục tổ chức tuyển chọn để tuyển dụng GV bằng hình thức trực quan như: thực hành giảng dạy, xử lý tình huống sư phạm, phỏng vấn...

- Những hạn chế của quản lý phát triển ĐNGV tiếng Anh THCS vùng Đông Nam Bộ thể hiện trên nhiều mặt của 05 yếu tố nói trên. Trong đó nổi lên một số vấn đề như:

+ Về quản lý ĐNGV: trong tình trạng còn nhiều GV chưa đạt chuẩn trình độ và năng lực nhưng các cơ sở giáo dục ở đây chưa thực hiện rà soát để đánh giá tổng thể chất lượng đội ngũ làm cơ sở để thực hiện qui hoạch phát triển ĐNGV tiếng Anh. Bên cạnh đó, việc xây dựng kế hoạch phát triển ĐNGV tiếng Anh THCS chưa đảm bảo yêu cầu và chất lượng nên việc thực hiện nó còn nhiều bất cập, có nơi thực hiện, có nơi không.

+ Về nâng cao chất lượng GV, việc bồi dưỡng, đào tạo, đào tạo lại GV tiếng Anh để đáp ứng yêu cầu chuẩn trình độ chưa được thực hiện đúng cách, việc tạo dựng môi trường văn hóa chất lượng và học tập ngoại ngữ chưa đủ sâu rộng để cải thiện tính hình chất lượng ĐNGV tiếng Anh.

+ Về biện pháp thúc đẩy chất lượng: việc tạo động lực còn phiến diện, chưa đi vào chiều sâu để có những tác động mạnh mẽ đến nhu cầu phát triển nghề nghiệp của GV tiếng Anh, chưa thực hiện được sự sáng lọc ĐNGV kết hợp với tuyển dụng và sử dụng để tạo động lực thúc đẩy chất lượng ở từng GV.

3. Kết luận

Nội dung bài báo tập trung vào nghiên cứu các vấn đề thực tiễn. Những nghiên cứu này nhằm triển khai những vấn đề lý luận về quản lý phát triển năng lực ĐNGV tiếng Anh THCS để đánh giá thực trạng của vấn đề này ở Đông Nam Bộ, đồng thời làm cơ sở thực tiễn để đề xuất các biện pháp quản lý phát triển năng lực ngoại ngữ ĐNGV tiếng Anh ở Đông Nam Bộ. Nghiên cứu về thực trạng quản lý phát triển năng lực ĐNGV tiếng Anh THCS vùng Đông Nam Bộ được tiếp cận ở một số phương diện của quản lý ĐNGV, đó là qui hoạch phát triển ĐNGV tiếng Anh, tuyển chọn và tuyển dụng GV tiếng Anh, bồi dưỡng phát triển năng lực ngoại ngữ GV tiếng Anh, tạo dựng môi trường văn hóa học tập liên tục, tạo động lực thúc đẩy để GV tiếng Anh phát triển năng lực ngoại ngữ. Những nghiên cứu thực trạng được thực hiện bằng các phương pháp như sử dụng phiếu hỏi, phỏng vấn để xác định được các vấn đề đặt ra từ thực trạng, những ưu điểm để phát huy, những hạn chế để khắc phục. Những nghiên cứu thực trạng trên đây là cơ sở để xuất các biện pháp quản lý như là những giải pháp để cải thiện chất lượng và hiệu quả công tác quản lý phát triển năng lực ngoại ngữ cho ĐNGV tiếng Anh THCS vùng Đông Nam Bộ.

Tài liệu tham khảo

- Barth, R. S. (1990). *Improving schools from within: Teachers, parents, and principals can make a difference*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2018). *Chương trình giáo dục phổ thông*. Hà Nội: NXB Giáo dục.
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2017). Hướng dẫn danh mục khung vị trí việc làm và định mức số lượng người làm việc trong các cơ sở giáo dục phổ thông công lập, Thông tư số 16/2017/TT-BGDĐT ngày 12 tháng 7 năm 2017 của Bộ GD và Đào tạo.
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2014). *Khung năng lực ngoại ngữ 6 bậc dùng cho Việt Nam*, Thông tư Số: 01/2014/TT-BGDĐT ngày 24 tháng 01 năm 2014 của Bộ Giáo dục và Đào tạo.
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2016). *Hướng dẫn thực hiện tổ chức, quản lý công tác bồi dưỡng giáo viên tiếng Anh phổ thông*, Công văn 3330/BGDĐT-NGCBQLGD ngày 7 tháng 7 năm 2016.

- Crowther, F., Kaagan, S. S., Ferguson., Hann, L. (2002). *Developing teacher leader*: Thousand Oaks, CA: Corwin Press Inc.
- Đảng Cộng sản Việt Nam. (2013). *Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 4/11/2013 Hội nghị Trung ương 8 khóa XI về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo*.
- Kareem, O. A. et al. (2011). Teacher capacity building in teaching and learning: The changing role of school Leadership. *Academic Leadership: Te Online Journal*, Volume 9, Issue 1 Winter 2011, 46-56.
- Kareem, O. A. & Khuan, W. B. (2005). Perkembangan professional guru secara berterusan: Perspektif pembangunan sumber manusia [Teacher continuous professional development: Human resource development perspective]. *Issues in Education*, 28, 131-141.
- Thủ tướng Chính phủ. (2008). *Quyết định Số: 1400/QĐ-TTg ngày 30 tháng 9 năm 2008, về việc phê duyệt đề án "Dạy và học ngoại ngữ trong hệ thống giáo dục quốc dân giai đoạn 2008-2020"*.
- UNESCO. (2006). *Teachers and Educational Quality: Monitoring Global Needs for 2015*. Montreal: UNESCO Institute for Statistics.