

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
VIỆN KHOA HỌC GIÁO DỤC VIỆT NAM

LÊ THỊ THANH THỦY

QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TIẾNG ANH TIỂU HỌC
TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KHOA HỌC GIÁO DỤC

HÀ NỘI - 2016

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
VIỆN KHOA HỌC GIÁO DỤC VIỆT NAM

LÊ THỊ THANH THỦY

QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TIẾNG ANH TIỂU HỌC
TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

Chuyên ngành: Quản lý giáo dục
Mã số: 62.14.01.14

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KHOA HỌC GIÁO DỤC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
GS.TS PHAN VĂN KHA
PGS.TS DƯƠNG THỊ HOÀNG YẾN

HÀ NỘI - 2016

LỜI CAM ĐOAN

*Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi.
Các dữ liệu, kết quả nghiên cứu trong luận án là trung thực và
chưa từng công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác.*

Tác giả luận án

LÊ THỊ THANH THỦY

LỜI CẢM ƠN

Luận án này được hoàn thành với sự cộng tác, giúp đỡ, hỗ trợ của nhiều tập thể và cá nhân.

Với tình cảm chân thành, tôi xin được bày tỏ lòng biết ơn đến toàn thể các Thầy Cô đã giảng dạy lớp Nghiên cứu sinh chuyên ngành Quản lý giáo dục khóa 2013-2016, đã tận tình hướng dẫn, tạo mọi điều kiện cho tôi trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu và hoàn thành Luận án.

Xin tri ân sự giúp đỡ và tạo điều kiện thuận lợi về mọi mặt của Ban Giám đốc và cán bộ, viên chức Trung tâm Đào tạo và Bồi dưỡng - Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam để tôi hoàn thành các nhiệm vụ học tập và nghiên cứu.

Đặc biệt, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến **GS.TS Phan Văn Kha, PGS.TS Dương Thị Hoàng Yến**, những người thầy trực tiếp giảng dạy, hướng dẫn khoa học đã ân cần chỉ bảo và giúp đỡ tôi vượt qua những khó khăn, trở ngại trong quá trình nghiên cứu để hoàn thành Luận án này.

Xin trân trọng cảm ơn Quý Lãnh đạo sở GD&ĐT các tỉnh Thừa Thiên Huế, Quảng Trị, Quảng Bình, Hà Tĩnh, Nghệ An và Thanh Hóa, phòng GD&ĐT huyện Lệ Thủy, phòng GD&ĐT huyện Bố Trạch, cán bộ, chuyên viên tại các đơn vị quản lý giáo dục, các trường tiểu học trong Vùng đã quan tâm, tạo điều kiện thuận lợi và tích cực giúp đỡ tôi thu thập số liệu, khảo sát thực trạng, thực nghiệm và tư vấn khoa học để hoàn thành khóa học và Luận án.

Xin cảm ơn gia đình và bạn bè thân thích đã luôn động viên cổ vũ cho tôi trong suốt quá trình học tập và thực hiện Luận án.

Xin chân thành cảm ơn!

Tác giả luận án

LÊ THỊ THANH THỦY

MỤC LỤC

	<i>Trang</i>
MỞ ĐẦU	1
Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TIẾNG ANH TIỂU HỌC TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC	8
1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề	8
1.1.1. Các công trình nghiên cứu về năng lực người giáo viên, năng lực người giáo viên tiếng Anh tiểu học	8
1.1.2. Các công trình nghiên cứu về quản lý ĐNGV, quản lý ĐNGVTATH	10
1.1.3. Các nghiên cứu về phân cấp quản lý ĐNGV	12
1.2. Đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học	14
1.2.1. Giáo viên tiếng Anh tiểu học, đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học	14
1.2.2. Vai trò, đặc điểm lao động sư phạm của giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục	15
1.2.3. Những yêu cầu cơ bản đối với giáo viên, đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục	20
1.2.4. Năng lực nghề nghiệp giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục	26
1.3. Quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học	32
1.3.1. Vận dụng lý thuyết quản lý nguồn nhân lực trong quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học.....	33
1.3.2. Quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học theo tiếp cận lý thuyết quản lý nguồn nhân lực và tiếp cận năng lực nghề nghiệp	35
1.3.3. Nội dung quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học	38
1.3.4. Phân cấp quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học	49
1.3.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học	51
Kết luận Chương 1	53
Chương 2: THỰC TRẠNG QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TIẾNG ANH TIỂU HỌC TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC VÀ KINH NGHIỆM CỦA MỘT SỐ NƯỚC	54
2.1. Khái quát về tổ chức nghiên cứu thực trạng quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục	54

2.1.1. Hồi cứu tư liệu và tổng kết kinh nghiệm thực tiễn.....	54
2.1.2. Khảo sát thực tiễn.....	54
2.2. Khái quát chung về dạy học tiếng Anh tiểu học tại các cơ sở khảo sát.....	58
2.2.1. Quy mô trường lớp và học sinh học tiếng Anh.....	58
2.2.2. Thực hiện nội dung, chương trình tiếng Anh.....	59
2.2.3. Cơ sở vật chất, phương tiện dạy học tiếng Anh.....	59
2.2.4. Đánh giá dạy học tiếng Anh tiểu học.....	60
2.3. Thực trạng đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học.....	61
2.3.1. Số lượng.....	61
2.3.2. Cơ cấu đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học.....	62
2.3.3. Chất lượng đội ngũ.....	65
2.3.4. Đánh giá chung về đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học.....	71
2.4. Thực trạng quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục.....	72
2.4.1. Thực trạng xây dựng quy hoạch đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học theo năng lực nghề nghiệp.....	72
2.4.2. Thực trạng tuyển dụng, sử dụng và sàng lọc đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học theo năng lực nghề nghiệp.....	74
2.4.3. Thực trạng quản lý đào tạo, bồi dưỡng GVTATH theo năng lực nghề nghiệp...79	
2.4.4. Thực trạng quản lý môi trường và tạo động lực phát triển cho đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học.....	84
2.4.5. Kiểm tra, giám sát và đánh giá các hoạt động quản lý ĐNGVTATH.....	88
2.5. Đánh giá chung về thực trạng quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục.....	89
2.5.1. Kết quả và ưu điểm.....	90
2.5.2. Hạn chế, bất cập.....	90
2.6. Thực trạng phân cấp quản lý trong quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục.....	91
2.7. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học...94	
2.8. Kinh nghiệm của một số nước quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học.....	95
2.8.1. Kinh nghiệm của một số nước.....	95
2.8.2. Những bài học rút ra từ kinh nghiệm của một số nước.....	98
Kết luận Chương 2.....	100

Chương 3: GIẢI PHÁP QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TIẾNG ANH TIỂU HỌC TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC.....	101
3.1. Định hướng đổi mới quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục.....	101
3.2. Nguyên tắc xây dựng các giải pháp	103
3.2.1. Nguyên tắc bảo đảm tính hệ thống	103
3.2.2. Nguyên tắc bảo đảm tính thực tiễn	103
3.2.3. Nguyên tắc kế thừa và phát triển	104
3.2.4. Nguyên tắc định hướng sử dụng	104
3.2.5. Nguyên tắc đảm bảo mối quan hệ giữa mục tiêu, vấn đề, giải pháp và kết quả mong đợi.....	104
3.3. Giải pháp quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục	105
3.3.1. Giải pháp 1: Đề xuất khung năng lực nghề nghiệp giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục	105
3.3.2. Giải pháp 2: Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học theo khung năng lực nghề nghiệp.....	110
3.3.3. Giải pháp 3: Thực hiện tuyển dụng, sử dụng và sàng lọc đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học theo khung năng lực nghề nghiệp.....	115
3.3.4. Giải pháp 4: Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học theo khung năng lực nghề nghiệp.....	124
3.3.5. Giải pháp 5: Xây dựng môi trường và tạo động lực phát triển cho đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học	136
3.4. Mối quan hệ giữa các giải pháp quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục	143
3.5. Khảo nghiệm tính cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp	146
3.5.1. Mục đích, nội dung, đối tượng và phương pháp khảo nghiệm.....	146
3.5.2. Tính cấp thiết của các giải pháp quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay.....	146
3.5.3. Tính khả thi của các giả pháp được đề xuất.....	148
3.6. Thử nghiệm giải pháp quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục.....	149
3.6.1. Cơ sở lựa chọn giải pháp thử nghiệm	149
3.6.2. Mục đích thử nghiệm	149

3.6.3. Nội dung thử nghiệm.....	149
3.6.4. Tiến trình, phạm vi và đối tượng thử nghiệm	149
3.6.5. Phương pháp đánh giá giải pháp thử nghiệm	149
3.6.6. Mô tả quá trình tổ chức thử nghiệm	150
3.6.7. Kết quả thử nghiệm và nhận định, đánh giá.....	152
Kết luận chương 3	156
KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ.....	157
DANH MỤC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ	161
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	162
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Đọc đầy đủ
BD	Bồi dưỡng
BDTX	Bồi dưỡng thường xuyên
CBQL	Cán bộ quản lý
CBQLGD	Cán bộ quản lý giáo dục
CNH – HĐH	Công nghiệp hóa - Hiện đại hóa
CNN	Chuẩn nghề nghiệp
CNNGV	Chuẩn nghề nghiệp giáo viên
CNTT	Công nghệ thông tin
CV	Chuyên viên
ĐLC:	Độ lệch chuẩn
ĐN	Đội ngũ
ĐT	Đào tạo
ĐNGV	Đội ngũ giáo viên
ĐNGVTATH	Đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học
GD	Giáo dục
GD-ĐT	Giáo dục và Đào tạo
GDTH	Giáo dục tiểu học
GV	Giáo viên
GVTATH	Giáo viên tiếng Anh tiểu học
HS	Học sinh
KT – XH	Kinh tế xã hội
LĐ	Lãnh đạo
NNL	Nguồn nhân lực
NV	Nội vụ
NXB	Nhà xuất bản
PCGDMN	Phổ cập giáo dục Mầm non
PCGDTH	Phổ cập giáo dục tiểu học
PCGDTHCS	Phổ cập giáo dục trung học cơ sở
PTNNL	Phát triển nguồn nhân lực
QLGD	Quản lý giáo dục
QLNNL	Quản lý phát triển nguồn nhân lực
SGK	Sách giáo khoa
TD	Tuyển dụng
TH	Tiểu học
THCS	Trung học cơ sở
THPT:	Trung học phổ thông
TC-KH	Tài chính, Kế hoạch
TBDH	Thiết bị dạy học
UBND:	Ủy Ban Nhân Dân

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

	<i>Trang</i>
Bảng 2.1. Tổng hợp số phiếu cả 03 đối tượng (GVTA và CBQL trường TH)	55
Bảng 2.2. Độ tin cậy của thang đo đánh giá.....	57
Bảng 2.3. Quy mô trường lớp và học sinh tiểu học học tiếng Anh.....	58
Bảng 2.4. Cơ cấu trình độ đào tạo và năng lực ngoại ngữ GVTATH.....	64
Bảng 2.5. Thực trạng xây dựng quy hoạch ĐNGV tiếng Anh tiểu học	72
Bảng 2.6. Thực trạng tuyển dụng ĐNGV tiếng Anh tiểu học	75
Bảng 2.7. Thực trạng sử dụng, sàng lọc ĐNGV tiếng Anh tiểu học.....	77
Bảng 2.8. Thực trạng quản lý đào tạo, bồi dưỡng GVTATH theo năng lực nghề nghiệp	79
Bảng 2.9. Thực trạng xây dựng môi trường phát triển cho đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học	84
Bảng 2.10. Thực trạng tạo động lực phát triển cho ĐNGVTATH.....	86
Bảng 2.11. Thực trạng kiểm tra, giám sát và đánh giá các hoạt động quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học	88
Bảng 3.1. Khung năng lực nghề nghiệp giáo viên tiếng Anh tiểu học	106
Bảng 3.2. Mối quan hệ giữa các giải pháp quản lý ĐNGV tiếng Anh tiểu học.....	143
Bảng 3.3. Đánh giá về tính cấp thiết của các giải pháp quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay.....	147
Bảng 3.4. Đánh giá về tính khả thi về các giải pháp quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục.....	148

DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ, MÔ HÌNH

	<i>Trang</i>
Biểu đồ 2.1. Thống kê số lượng GVTATH 06 tỉnh Bắc Trung bộ.....	61
Biểu đồ 2.2. Cơ cấu độ tuổi, thâm niên công tác GVTATH 06 tỉnh Bắc Trung bộ	62
Biểu đồ 2.3. Đánh giá thực trạng phẩm chất và năng lực ĐNGVTATH	65
Biểu đồ 2.4. Đánh giá chung về thực trạng quản lý ĐNGVTATH	90
Biểu đồ 2.5. Đánh giá thực trạng phân cấp quản lý ĐNGVTATH	92
Biểu đồ 2.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý ĐNGVTATH.....	95
Biểu đồ 3.1. Kết quả đánh giá năng lực GVTATH trước và sau bồi dưỡng của CBQL các trường tiểu học.....	153
Biểu đồ 3.2. Kết quả tự đánh giá năng lực GVTATH.....	153
Mô hình 1.1. Yêu cầu đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học.....	23
Mô hình 1.2. Mô hình hoạt động người giáo viên tiếng Anh tiểu học	29
Mô hình 1.3. Quản lý nguồn nhân lực chiến lược của Robin at al (2005)	33
Mô hình 1.4. Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức của Leonard Nadle (Mỹ-1969)	34
Mô hình 1.5. Quản lý ĐNGV tiếng Anh tiểu học theo tiếp cận phức hợp	37
Mô hình 1.6. Kiểm tra, đánh giá quản lý ĐNGV tiếng Anh tiểu học.....	49
Mô hình 3.1. Mối quan hệ giữa các giải pháp thử nghiệm.....	150

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

1.1. Quan điểm, đường lối của Đảng về vai trò của ĐNGV và công tác quản lý phát triển ĐNGV

GD đóng vị trí quan trọng trong phát triển nguồn nhân lực. GD với chủ thể là đội ngũ nhà giáo là con đường ngắn nhất và khoa học nhất để truyền thụ tri thức cho học sinh một cách cơ bản có hệ thống và hiệu quả; là yếu tố cơ bản nhất để sản sinh ra NNL chất lượng cao cho mỗi quốc gia. Sinh thời Chủ tịch Hồ Chí Minh từng khẳng định “Không có thầy giáo thì không có GD... Không có GD, không có cán bộ thì không nói gì đến kinh tế - văn hóa” [67]. Quán triệt tư tưởng của Người, căn cứ vào thực tiễn tình hình GD&ĐT của đất nước, Nghị quyết Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI của Đảng khẳng định: “Phát triển GD là quốc sách hàng đầu. Đổi mới căn bản, toàn diện nền GD Việt Nam theo hướng chuẩn hóa, hiện đại hóa, xã hội hóa, dân chủ hóa và hội nhập quốc tế, trong đó, đổi mới cơ chế QLGD, phát triển ĐNGV và CBQL là khâu then chốt” [34]. Đây là tư duy mang tầm chiến lược, thể hiện quan điểm toàn diện, khách quan, khoa học của Đảng và Nhà nước đối với việc phát triển NNL chất lượng cao trong công tác ĐT của ngành GD. Bởi hơn lúc nào hết, QLĐNGV vững mạnh, toàn diện, vừa hồng vừa chuyên là yêu cầu cấp thiết của GD Việt Nam hiện nay. Mục tiêu đặt ra cho ngành GD là xây dựng ĐN nhà giáo và CBQL GD được chuẩn hoá, đảm bảo chất lượng, đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đặc biệt chú trọng nâng cao bản lĩnh chính trị, phẩm chất, lối sống, lương tâm, kỹ năng nghề của nhà giáo; thông qua việc quản lý, phát triển đúng định hướng và có hiệu quả sự nghiệp GD để nâng cao chất lượng ĐT NNL, đáp ứng những đòi hỏi ngày càng cao của sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước [1].

Để đổi mới căn bản, toàn diện GD, điều đặc biệt quan trọng là phải đổi mới căn bản QLGD - là yếu tố quyết định, dù tác động trực tiếp hoặc gián tiếp tới sự nghiệp phát triển GD. Đổi mới quản lý ĐNGV là nhiệm vụ then chốt và là điều kiện đảm bảo thực hiện thắng lợi công cuộc đổi mới, vì ĐN nhà giáo quyết định việc hiện thực hoá mọi chủ trương đường lối GD của Đảng và Nhà nước, quyết định sự phát triển quy mô cũng như chất lượng của GD. Đổi mới quản lý ĐN nhà giáo tức là xác định rõ chức trách, nhiệm vụ của các cơ quan quản lý theo ngành, lãnh thổ của các bộ, ngành, địa phương với việc quản lý ĐNGV. Đẩy mạnh phân cấp, nâng cao trách nhiệm, tạo động lực và tính chủ động, sáng tạo của các cơ sở GD&ĐT.

1.2. Thực tiễn quản lý ĐNGVTATH và những yêu cầu đặt ra trong bối cảnh đổi mới giáo dục

Hiện nay, trước yêu cầu của đổi mới căn bản toàn diện GDTH nói chung, đổi mới dạy học TATH, đặt ra những yêu cầu cao về phẩm chất và năng lực đối với ĐNGVTATH. Môi trường giáo dục mới, chủ trương đổi mới dạy học tiếng Anh theo Đề án dạy học Ngoại ngữ 2020 cũng đang đặt ra cho ĐNGVTATH những yêu cầu mới về phát triển tổ chức, xây dựng môi trường văn hóa, năng lực, động lực tự học và sáng tạo... của người GV. Để nâng cao chất lượng dạy học tiếng Anh ở bậc tiểu học, ĐNGV buộc phải đạt các chuẩn đầu vào: Chuẩn nghề nghiệp GV tiểu học; Chuẩn năng lực GVTA phổ thông (đối với GVTATH); Khung tham chiếu Châu Âu (CERF); Khung chuẩn năng lực ngoại ngữ 6 bậc dùng cho Việt Nam; Khung chuẩn kỹ năng tin học cho GV dạy tiếng Anh PT). Tuy nhiên, trong thực tiễn, vấn đề về quản lý và thực trạng ĐNGVTATH là đáng lo ngại.

Quy hoạch chưa đảm bảo dẫn đến số lượng GV tỷ lệ nghịch với phát triển quy mô số lớp, số HS học tiếng Anh cấp tiểu học, cơ cấu chưa đồng bộ và chất lượng chưa đáp ứng được yêu cầu đổi mới.

Trong quá trình phát triển ĐN, chất lượng đầu vào nguồn GV để tuyển dụng chưa đáp ứng được các yêu cầu cần thiết; khâu sàng lọc chưa được chú trọng, đặc biệt là việc đánh giá hết hạn tập sự của GV; BD kiến thức, kỹ năng cho GV chưa thực hiện thường xuyên; chất lượng và hiệu quả của hoạt động quản lý ĐT, BD chưa cao.

Việc tự đánh giá của GV và đánh giá GV của các cấp quản lý còn gặp nhiều khó khăn, mang tính hình thức và nặng về lý thuyết vì chưa có một khung đo về phẩm chất và năng lực cụ thể cho GVTATH; Các cấp quản lý chưa nhận thức đầy đủ về phân cấp trong quản lý để thực hiện các nội dung quản lý ĐN; Môi trường quản lý GVTATH còn bị bó hẹp trong khuôn khổ một nhà trường.

Và cuối cùng là các giải pháp quản lý ĐNGVTATH chưa đồng bộ, thiếu sáng tạo cần được rà soát và hoàn thiện.

Thực trạng được đề cập trên đang đặt ra những vấn đề cấp thiết trong quản lý ĐNGVTATH.

1.3. Quản lý ĐNGVTATH trong giai đoạn hiện nay là khâu then chốt trong việc nâng cao chất lượng dạy học Tiếng Anh ở bậc tiểu học và phù hợp với xu thế phát triển chung của GD&ĐT

GDTH là cấp học cơ sở của giai đoạn giáo dục bắt buộc. Nhiệm vụ của GD

tiểu học là xây dựng nền móng nhân cách và năng lực của những công dân tương lai. Để phù hợp với xu thế phát triển chung giáo GD của các nước trên thế giới, ngoài các môn học đã được thực hiện trước đây, từ năm 2008 (khi Đề án dạy học Ngoại ngữ quốc gia ra đời) môn ngoại ngữ trở thành môn học bắt buộc trong chương trình TH, đánh dấu một bước ngoặt lớn trong nhận thức cũng như hành động của dạy học ngoại ngữ đòi hỏi quản lý ĐNGVTATH là một trong những vấn đề tất yếu. Đề án đưa ra ít nhất 2 vấn đề hết sức mới mẻ:

Thứ nhất, trên góc độ giáo dục học thì tiếng Anh là một môn học, việc triển khai thực hiện Đề án sẽ chuyển chương trình tiếng Anh ở các bậc học phổ thông từ 7 năm thành 10 năm. Có nghĩa, ở cấp tiểu học thay cho vị thế môn tiếng Anh được sử dụng như là một môn tự chọn, sẽ trở thành môn học bắt buộc từ lớp 3. Và cũng như thế, tiếng Anh, cùng với Toán và tiếng Việt chiếm giữ vị thế là những môn học công cụ quan trọng nhất, có thời gian học dài nhất (Tiếng Việt, 12 năm; Toán, 12 năm; tiếng Anh, 10 năm). Mặt khác, tiếng Anh như một công cụ dạy học. Tức là, tiếng Anh trở thành ngôn ngữ dạy học đối với một số môn học chuyên ngành. Dạy học bằng tiếng Anh sẽ giúp thầy và trò tiếp cận sâu hơn với chuyên môn quốc tế. Hệ quả kéo theo là, để đảm bảo chất lượng dạy học tiếng Anh tiểu học theo chương trình bắt buộc, ĐNGVTATH phải được chuẩn hóa.

Thứ hai: Trên bình diện xã hội, việc dạy học tiếng Anh theo mục tiêu của Đề án, giúp cho lực lượng lao động Việt Nam trong tương lai có trình độ sử dụng tiếng Anh ngang tầm quốc tế, được đánh giá theo khung tham chiếu châu Âu (Khung CERF); đối với HS bậc tiểu học phải đạt bậc 1, GV dạy tiếng Anh tiểu học phải đạt trình độ B2 (Bậc 4) trở lên.

Như vậy, quản lý ĐNGVTATH được xem như một khâu đột phá để nâng cao chất lượng dạy học ngoại ngữ, đáp ứng yêu cầu đổi mới dạy học ngoại ngữ; góp phần đổi mới căn bản, toàn diện nền GD Việt Nam trong bối cảnh hội nhập.

Hiện nay, có nhiều cách tiếp cận khác nhau về quản lý ĐNGV như: Xem ĐNGV là nguồn nhân lực để tiếp cận lý thuyết QLNNL; Quan điểm quản lý GV theo tiếp cận năng lực thực hiện... Tuy nhiên, việc tích hợp điểm mạnh của một số quan điểm và mô hình quản lý ĐNGV là một cách tiếp cận mới và phù hợp với việc quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

1.4. Các công trình nghiên cứu về quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới giáo dục

Trong nghiên cứu về quản lý ĐNGV ở nước ta, những năm qua, nhiều đề tài

đã đề cập đến quản lý ĐNGV nói chung, quản lý ĐNGVTATH nói riêng thu hút sự quan tâm của nhiều nhà khoa học, các CBQL giáo dục, và GV. Các đề tài và công trình nghiên cứu đã đề cập đến ĐNGV dạy tiếng Anh trong giai đoạn hiện nay, những hạn chế bất cập trong công tác quản lý ĐN từ đó đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý. Tuy nhiên, quản lý ĐNGVTATH đang là vấn đề còn bỏ ngỏ.

Trên cơ sở những lý do nêu trên, việc quản lý ĐNGVTATH vừa mang tính khoa học, tính chiến lược, vừa là đòi hỏi của thực tiễn. Vì vậy, tôi chọn đề tài nghiên cứu ***“Quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay”*** làm đề tài nghiên cứu luận án tiến sĩ chuyên ngành QLGD.

2. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực trạng quản lý ĐNGVTATH, đề xuất các giải pháp quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

3. Nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. *Nghiên cứu cơ sở lý luận về quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới giáo dục.*

3.2. *Đánh giá thực trạng ĐNGVTATH, quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới giáo dục; kinh nghiệm quốc tế trong lĩnh vực này.*

3.3. *Đề xuất các giải pháp quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới giáo dục.*

3.4. *Khảo nghiệm các giải pháp và thử nghiệm 02 nội dung của giải pháp Tổ chức ĐT, BT đội ngũ GVTATH theo khung năng lực nghề nghiệp*

4. Khách thể và đối tượng nghiên cứu

4.1. Khách thể nghiên cứu: ĐNGV tiếng Anh tiểu học.

4.2. Đối tượng nghiên cứu: Giải pháp quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

5. Giả thuyết khoa học

Quản lý ĐNGVTATH hiện nay bước đầu đã có những kết quả tích cực, nhưng vẫn còn nhiều khó khăn, bất cập, chưa đáp ứng các yêu cầu cả về số lượng và chất lượng đội ngũ GV tiếng Anh. Vì vậy, nếu đề xuất và thực hiện đồng bộ các giải pháp quản lý ĐNGVTATH theo tiếp cận năng lực thực hiện và QLNNL, sẽ góp phần phát triển đội ngũ đáp ứng yêu cầu đổi mới GD.

6. Phạm vi nghiên cứu

6.1. Giới hạn phạm vi nội dung nghiên cứu

Giải pháp của Phòng GD&ĐT và của các cơ sở giáo dục về quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới GD.

6.2. Giới hạn về địa bàn khảo sát

Do thời gian và điều kiện nghiên cứu, Đề tài chỉ tập trung khảo sát về thực trạng ĐNGVTATH và quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới GD tại 6

tỉnh Bắc Trung Bộ (Thừa Thiên Huế, Quảng Trị, Quảng Bình, Hà Tĩnh, Nghệ An, Thanh Hóa)

Địa bàn thực nghiệm: Phòng GD&ĐT Huyện Lệ Thủy, tỉnh Quảng Bình.

7. Phương pháp luận và các phương pháp nghiên cứu

7.1. Phương pháp luận nghiên cứu

Đề tài luận án sử dụng một số phương pháp tiếp cận nghiên cứu như sau:

7.1.1. Tiếp cận quản lý nguồn nhân lực

Đây là phương pháp tiếp cận nghiên cứu chính của Luận án. Phương pháp tiếp cận này, tác giả căn cứ và vận dụng lý thuyết quản lý nguồn nhân lực chiến lược của Robin at al (2005), Quản lý nguồn nhân lực của Leonard Nadle (Mỹ-1969) với 02 nhóm nội dung: (1) Quản lý tạo tiềm năng theo năng lực bao gồm: Quản lý đào tạo, đào tạo tiếp nối và bồi dưỡng; (2) Quản lý khai thác tiềm năng theo năng lực bao gồm: Quản lý đánh giá tiềm năng, năng lực thực hiện; Tuyển, bố trí, sử dụng theo năng lực; Quản lý môi trường và tạo động lực, góp phần phát triển ĐNGVTATH đủ số lượng, đồng bộ cơ cấu và đảm bảo chất lượng, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

7.1.2. Tiếp cận năng lực thực hiện

Cách tiếp cận này liên quan mật thiết đến tiếp cận QLNNL đã đề cập ở mục Vận dụng và nghiên cứu phương pháp tiếp cận này để quản lý nâng cao chất lượng GVTATH và ĐNGVTATH, đặc biệt về năng lực chuyên môn nghiệp vụ đáp ứng yêu cầu đổi mới dạy học tiếng Anh tiểu học. Mặt khác, vận dụng phương pháp tiếp cận năng lực thực hiện như một công cụ đánh giá năng lực ĐNGVTATH và đích đến của các hoạt động QL ĐNGVTATH.

7.1.3. Tiếp cận lý thuyết phân cấp quản lý

Trong phạm vi nghiên cứu của Luận án, vận dụng lý thuyết phân cấp quản lý ở góc độ là điều kiện tất yếu nhằm xác định rõ vai trò, chức trách, nhiệm vụ của các chủ thể quản lý trong quản lý ĐNGVTATH.

7.2. Các phương pháp nghiên cứu

7.2.1. Nhóm phương pháp nghiên cứu lý luận

Phân tích - tổng hợp, hệ thống hóa, khái quát hóa các nội dung chủ yếu trong các tài liệu khoa học về quản lý ĐNGVTATH, các văn kiện của Đảng, chính phủ, các văn bản của Bộ GD&ĐT, UBND các tỉnh, thành phố, Sở GD&ĐT, Phòng GD&ĐT có liên quan nhằm xây dựng cơ sở lý luận và xác định cơ sở pháp lý về quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

7.2.2. Nhóm phương pháp nghiên cứu thực tiễn

- Phương pháp khảo sát bằng phiếu hỏi

Đề tài sử dụng phương pháp khảo sát bằng phiếu hỏi các đối tượng là lãnh đạo các Sở GD&ĐT, chuyên viên phụ trách tiếng Anh tiểu học sở GD&ĐT, lãnh đạo các phòng GD&ĐT, chuyên viên phụ trách tiếng Anh của Phòng GD&ĐT, CBQL và GV dạy tiếng Anh các trường TH của 6 tỉnh Bắc Trung Bộ về: Thực trạng ĐNGVTATH; thực trạng quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới GD hiện nay; nhận thức về các giải pháp quản lý đề xuất trên những nhóm mẫu.

- Phương pháp chuyên gia: Trao đổi trực tiếp hoặc thông qua tọa đàm, hội thảo khoa học để chuyên gia cho ý kiến về thực trạng đội ngũ, quản lý ĐNGVTATH; tư vấn góp ý cho việc đề xuất các giải pháp quản lý, tổ chức thực nghiệm, đánh giá tính cấp thiết, tính khả thi của các giải pháp quản lý phát triển ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới GD đã đề xuất.

- Phương pháp phỏng vấn: Phỏng vấn sâu các đối tượng: CBQL các cấp; GV dạy tiếng Anh tiểu học và đại diện các tổ chức có liên quan đến phát triển nghề nghiệp cho GVTATH.

- Phương pháp tổng kết kinh nghiệm thực tiễn về quản lý ĐNGV tiếng Anh tiểu học, thông qua nghiên cứu các báo cáo về ĐNGVTATH, quản lý ĐNGVTATH, tài liệu Hội thảo, kế hoạch phát triển ĐNGVTA của các tỉnh, thành phố, tài liệu BD chuyên môn cho GV, kế hoạch giảng dạy của GV... để hỗ trợ đánh giá thực trạng và xác định nhóm giải pháp quản lý ĐNGVTATH.

7.2.3. Phương pháp xử lý thông tin

Xử lý số liệu điều tra khảo sát bằng phần mềm SPSS với mục đích phân tích kết quả nghiên cứu, đồng thời để đánh giá mức độ tin cậy của giải pháp đề xuất.

8. Các luận điểm bảo vệ

(1) Quản lý ĐNGVTATH là khâu then chốt để nâng cao chất lượng dạy học Tiếng Anh ở bậc tiểu học trong bối cảnh đổi mới GD.

(2) Quản lý ĐNGVTATH cần tác động đồng bộ đến các yếu tố: quy hoạch, tuyển dụng, quản lý, sử dụng, ĐT-BD, đánh giá và thực hiện chế độ chính sách, xây dựng môi trường làm việc cho ĐNGVTATH theo hướng chuẩn hóa về trình độ, năng lực.

(3) Xây dựng khung năng lực nghề nghiệp cho GVTATH là cần thiết để lấy đó làm mục tiêu, thước đo quá trình quản lý ĐNGVTATH.

(4) Quản lý ĐNGVTATH đạt được mục tiêu đạt chuẩn về số lượng và chất

lượng, đồng bộ về cơ cấu, góp phần thực hiện thành công Đề án dạy học Ngoại ngữ Quốc gia 2020.

9. Những đóng góp mới của Luận án

9.1. Về mặt lý luận

Luận án đã tiếp cận và cụ thể hóa một số quan điểm, nội dung của lý thuyết quản lý nguồn nhân lực, năng lực thực hiện của GV vào việc xây dựng cơ sở lý luận về quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

9.2. Về mặt thực tiễn

Luận án đánh giá được thực trạng ĐNGVTATH về số lượng, quy mô, cơ cấu, loại hình, trình độ, phẩm chất và năng lực nghề nghiệp so với chuẩn; Phân tích thực trạng quản lý ĐNGVTATH với các nội dung: quy hoạch, tuyển dụng, sử dụng, ĐT BD, tạo môi trường; Phân tích được những thách thức đối với ĐNGVTATH, các yêu cầu đặt ra với ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới giáo dục;

Kết quả nghiên cứu của Luận án góp phần tạo cơ sở khoa học xây dựng Bộ tiêu chí đánh giá GVTATH, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục tiểu học nói chung và dạy học môn tiếng Anh nói riêng.

Luận án đề xuất các giải pháp quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới giáo dục, đồng thời khẳng định và luận giải về tính cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp đã được đề xuất cùng với việc triển khai thử nghiệm hiệu quả thực tiễn của giải pháp ĐT, BD GVTATH theo khung năng lực nghề nghiệp góp phần nâng cao chất lượng GVTATH trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

10. Cấu trúc của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận khuyến nghị, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục; Nội dung luận án được trình bày 03 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

Chương 2: Thực trạng quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục và Kinh nghiệm quốc tế.

Chương 3: Giải pháp quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TIẾNG ANH TIỂU HỌC TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề

Trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay, lợi thế cạnh tranh bền vững là nhân tố cơ bản để đạt tới thành công của một tổ chức. Tổ chức mạnh hay yếu, phụ thuộc phần lớn vào năng lực của từng cá nhân trong tổ chức đó. Đối với mỗi nhà trường, năng lực GV được xem như là chiếc chìa khóa để mở ra các hướng phát triển khác nhau. Vì vậy, khi nghiên cứu về GV, GVTATH, hầu hết các tác giả đề cập đến chất lượng cá nhân người GV thể hiện qua năng lực của chính họ. Khi nghiên cứu quản lý ĐNGV các nhà nghiên cứu tiếp cận quản lý với hai khía cạnh: Quản lý cá nhân người GV và quản lý ĐNGV. Cả hai khía cạnh đó được thực hiện có hiệu quả khi và chỉ khi có sự phân cấp quản lý cụ thể, rõ ràng. Trong phạm vi của Luận án này, đề quản lý ĐNGVTATH, tác giả đề cập đến các nghiên cứu tựu trung trong ba vấn đề sau:

1.1.1. Các công trình nghiên cứu về năng lực người giáo viên, năng lực người giáo viên tiếng Anh tiểu học

Trong tác phẩm *Nền giáo dục cho thế kỷ XXI*, những triển vọng Châu Á-Thái Bình Dương của Tiến sĩ Raja Roy Sing (1984) đã nhấn mạnh: “Không có một hệ thống giáo dục nào có thể vươn cao quá tầm những giáo viên làm việc cho nó”. Ông đặt người GV trong một bối cảnh mới: “GV phải coi người học có vai trò chủ đạo trong sự học tập”; “GV thực hiện sự dạy học đưa người học đến với học tập và sáng tạo”; “Quan hệ GV- người học là quan hệ tình bạn đạo đức” [82].

Mrowicki (1986) lại có cách nhìn rộng hơn, năng lực không chỉ dừng ở kiến thức và hiểu biết mà phải bao gồm cả *kiến thức, kỹ năng và thái độ* mà một cá nhân cần có để thực hiện hiệu quả một nhiệm vụ hoặc một hoạt động thực tế. Nhiệm vụ hay hoạt động thực tế ở đây liên quan đến bất kỳ một lĩnh vực nào trong đời sống thực [111].

Trong một Hội thảo được tổ chức tại Brussels vào tháng 6/2005 đã đưa ra 3 năng lực chủ chốt mà một giáo viên cần có, đó là: (1) Khả năng làm việc với người khác kể cả các đối tác xã hội và nuôi dưỡng tiềm năng của mỗi người học; (2) khả năng làm việc với công nghệ thông tin, làm việc với nhiều dạng tri thức nhằm xây dựng và quản lý môi trường học tập; (3) Khả năng làm việc với xã hội, chuẩn bị cho người học một tinh thần trách nhiệm toàn cầu trong vai trò của một công dân Châu Âu [121].

Còn theo Bernd Meier (2009), người GV cần phải có năng lực hạt nhân, nòng cốt như năng lực dạy học, năng lực chẩn đoán, năng lực đánh giá, năng lực tư vấn, năng lực tiếp tục phát triển nghề nghiệp và phát triển trường học [33].

Ở Việt Nam, khi nghiên cứu về giáo viên, yếu tố năng lực của GV cũng được các nhà nghiên cứu dành sự quan tâm đặc biệt:

Nguyễn Thị Bình (2013), trong Đề tài nghiên cứu đề xuất các giải pháp cải cách công tác ĐT, BD giáo viên phổ thông” đã đặt ra cho GV phổ thông các năng lực: Năng lực tìm hiểu học sinh và môi trường GD; Năng lực GD nhằm phát triển toàn diện nhân cách học sinh; Năng lực dạy học; Năng lực giao tiếp; Năng lực đánh giá; Năng lực hoạt động xã hội; Năng lực phát triển nghề nghiệp [8].

Đối với giáo viên dạy ngoại ngữ nói chung, trong đó có GVTATH đang đứng trước những thách thức không nhỏ trong việc đổi mới dạy học ngoại ngữ. Jacob và Farrell (2001) nêu lên những thay đổi lớn trong giáo dục ngoại ngữ thế kỷ XXI. Một trong những thay đổi đó là tích hợp chương trình theo đó các nội dung khoa học, xã hội, chính trị, kinh tế, triết học...được tích hợp hay lồng ghép vào chương trình dạy và học ngoại ngữ [105]. Vì vậy, yếu tố năng lực của người GV dạy ngoại ngữ cũng là vấn đề được các nhà nghiên cứu quan.

Theo Hardre et al (2006) GV dạy ngoại ngữ phải biết tạo ra được một môi trường học tập thoải mái, vui vẻ nhưng nghiêm túc trong lớp học, biết thiết kế và điều chỉnh các hoạt động trên lớp phù hợp với trình độ, hứng thú và sở thích của người học và động viên người học theo đuổi sự say mê của mình [100].

Trong nghiên cứu của Ebata (2008) cụ thể hơn khi chỉ ra được GV phải như thế nào để đáp ứng được yêu cầu người học: Người GV phải biết cách làm việc với học sinh; không áp đặt ý kiến cá nhân của mình mà phải tôn trọng người học; vui vẻ, quan tâm, gần gũi chăm sóc người học; hiểu được kỳ vọng của người học [93].

Ở Việt Nam, khi triển khai thực hiện đổi mới toàn diện việc dạy và học ngoại ngữ trong hệ thống GD quốc dân, triển khai chương trình dạy và học ngoại ngữ mới ở các cấp học đã có một số công trình nghiên cứu về năng lực của GVTA. Có thể kể đến các công trình: Áp dụng Khung tham chiếu Châu Âu: dạy, học, đánh giá vào điều kiện Việt Nam - Những vấn đề cân nhắc (Lê Văn Canh, 2012); Ứng dụng khung quy chiếu chung châu Âu trong thực tiễn dạy học ngoại ngữ hiện nay tại Việt Nam (Hoàng Văn Hoạt, 2012); Khung trình độ châu Âu và việc nâng cao hiệu quả đào tạo tiếng Anh tại Đại học quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh (Vũ Thị Phương Anh, 2006)...Các nghiên cứu trên đều tập trung vào mục đích là tìm hiểu Khung CEFR,

nghiên cứu các công trình nghiên cứu của các quốc gia khác về ứng dụng CEFR để từ đó rút ra các bài học áp dụng khung CEFR vào dạy học ngoại ngữ ở Việt Nam.

Bộ GD&ĐT cũng đã ban hành Khung năng lực ngoại ngữ 6 bậc dùng cho Việt Nam là căn cứ để thống nhất về yêu cầu năng lực ngoại ngữ cơ bản trong hệ thống giáo dục quốc dân; là cơ sở để xây dựng chương trình, biên soạn sách giáo khoa, kế hoạch giảng dạy...; Làm căn cứ để GV, giảng viên lựa chọn nội dung, phương pháp giảng dạy, kiểm tra đánh giá người học...[18].

Bên cạnh đó, Bộ GD&ĐT đã đặt ra những yêu cầu cơ bản về năng lực GV tiếng Anh phổ thông, bao gồm tập hợp các tiêu chí về kiến thức và kỹ năng giúp cho GV có căn cứ để phân đấu nâng cao năng lực nghề nghiệp; các cơ sở giáo dục xây dựng kế hoạch BD nâng cao năng lực nghề nghiệp cho GVTA; các cơ sở đào tạo GV tiếng Anh phổ thông sử dụng để xây dựng, điều chỉnh và hoàn thiện các chương trình đào tạo GV. Đồng thời, yêu cầu cơ bản về năng lực GVTA phổ thông dùng để kết hợp với Chuẩn nghề nghiệp GV đánh giá năng lực nghề nghiệp GV hàng năm [17].

Như vậy, hầu hết các công trình nghiên cứu về GV, GVTA đều đề cập đến năng lực người GV như một yếu tố cốt lõi để nâng cao chất lượng ĐNGV.

1.1.2. Các công trình nghiên cứu về quản lý ĐNGV, quản lý ĐNGVTATH

Quản lý ĐNGV thực chất là vận dụng thành quả của Khoa học quản lý nói chung vào một nội dung cụ thể - ĐNGV. Trong phạm vi của đề tài này, tác giả chỉ đề cập đến các công trình nghiên cứu QLNNL như một hướng tiếp cận để quản lý ĐNGV, quản lý ĐNGVTATH.

Năm 1943, A. Maslow đã xuất bản công trình nghiên cứu “Những nhu cầu ưu tiên của con người”. Ông cho rằng, để phát triển nguồn lực con người cần thỏa mãn tối đa nhu cầu con người theo thứ tự ưu tiên đó. Và như vậy, *PTNNL trước hết phải phát triển cá thể mỗi con người.*

Năm 1983, qua nghiên cứu, Anthony Carnavale quan niệm rằng, PTNNL cũng như QLNNL bao gồm đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng có hiệu quả đội ngũ nhân lực.

Riches C, (1997) cho rằng “ Cách tiếp cận quản lý nguồn nhân lực là nói về cải thiện hoạt động và hiệu quả sử dụng công việc, dù những điều này khó xác định đến mấy, thông qua việc sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực; phải thừa nhận rằng con người trong một tổ chức là một bộ phận quan trọng nhất để làm mọi việc. Con người cũng cần được quản lý để phát huy tối đa hoạt động của chính bản thân và tổ chức của họ” [117].

Vũ Văn Tảo (2002) nhận định “QLNNL bao gồm ba mặt chủ yếu nhất là

GD&ĐT NNL, sử dụng - bồi dưỡng NNL, đầu tư việc làm, nuôi dưỡng môi trường cần thiết cho NNL chủ yếu là môi trường việc làm” [75].

Nguyễn Đức Trí (2002) cho rằng “NNL, theo quan niệm chung, mới chỉ bao hàm tiềm năng phát triển của con người. NNL chỉ trở thành động lực của sự phát triển đất nước khi nó được phát huy bằng cách phát triển nó (NNL) thông qua đào tạo, sử dụng, bồi dưỡng, tạo hành lang pháp lý, chế độ chính sách phù hợp cho nó. PTNNL bao gồm 3 mặt phải quản lý: Đào tạo, sử dụng và nuôi dưỡng môi trường NNL, chủ yếu là môi trường việc làm” [79].

Phan Văn Kha (2012), QLNNL bao gồm các thành tố: Đào tạo, bồi dưỡng và đào tạo lại; tuyển và sử dụng nhân lực; chăm sóc sức khỏe và tạo môi trường [60].

Khi xác định ĐNGV là NNL của một ngành cụ thể, các nhà nghiên cứu đã có nhiều công trình nghiên cứu đề cập đến quản lý ĐNGV theo tiếp cận QLNNL:

Nguyễn Phúc Châu (2010), quản lý ĐN trong một tổ chức được hiểu là hoạt động nhằm có một lực lượng lao động người đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đạt chuẩn về tình độ ĐT và đảm bảo chất lượng (phẩm chất, năng lực) đáp ứng được nhiệm vụ và chức năng của tổ chức đó, đồng thời đáp ứng được yêu cầu phát triển KT-XH. Theo Ông, đội ngũ của 1 tổ chức cũng chính là NNL của tổ chức đó, vì vậy việc phát triển ĐN cũng chính là phát triển NNL [28, tr. 66].

Phan Văn Kha (2007), xem ĐNGV là nguồn nhân lực của một cấp học, ngành học, tác giả cho rằng, quản lý ĐNGV bao gồm các nội dung: (1) Lập kế hoạch phát triển ĐNGV (về đào tạo, bồi dưỡng GV; tuyển dụng và sử dụng GV; về đầu tư trang thiết bị làm việc; các chính sách đối với GV...) (2) Tổ chức và chỉ đạo thực hiện quy hoạch; (3) Kiểm tra, đánh giá công tác xây dựng và triển khai thực hiện quy hoạch phát triển ĐNGV [61].

Trong cuốn sách “Quản trị nhà trường hiệu quả” của Dự án SREM trình bày nhiều vấn đề về quản lý nhà trường, trong đó, có phần quản lý nhân sự với các nội dung: tuyển dụng, sử dụng, thẩm định, phát triển và sa thải giáo viên, nhân viên trong nhà trường. Theo tác giả, việc sử dụng và đánh giá nhân viên được nhấn mạnh xem như là vấn đề cốt lõi để quản lý hiệu quả nhà trường. Các chương trình ĐT, ĐT lại GV và CBQL được thực hiện một cách thường xuyên trong quá trình làm việc của họ (Learning by doing). Cuốn sách nêu ra các nguyên tắc, các quy trình tuyển dụng, sử dụng và ĐT, phát triển ĐNGV trong nhà trường nói chung [57].

Trần Kiểm, nội dung QLĐNGV phải mang tính toàn diện, chú trọng trên cả ba mặt: nhận thức, hành vi, thái độ. Bên cạnh đó, QLĐNGV cần phải chú ý đến vấn đề

tuyển dụng và sử dụng. Một điểm mới trong quan điểm QLĐNGV của tác giả là chú trọng công tác tập sự của GV sau khi được tuyển dụng [63].

Theo tác giả, từ các nghiên cứu trên có thể khái quát, khi tiếp cận lý thuyết QLNNL, ĐNGV được xem như NNL của một ngành cụ thể. Như vậy, QLNNL, tức là vừa quản lý cá thể nguồn nhân lực và vừa đội ngũ NNL. Khi gắn khái niệm này vào ĐNGVTATH, chúng ta hiểu ‘thành viên’ là “giáo viên dạy tiếng Anh tiểu học”, còn NNL chính là “đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học”. Quản lý ĐNGV được các tác giả nghiên cứu với các nội dung: Lập kế hoạch phát triển; Tuyển, sử dụng và sàng lọc; ĐT, ĐT lại, BD; Tạo môi trường phát triển; Kiểm tra, giám sát đánh giá.

Trong bối cảnh đổi mới GD hiện nay, có nhiều dự án và công trình khoa học liên quan đến ĐNGV ở tất cả các cấp đã được thực hiện. Có thể kể đến các công trình theo từng chủ đề nghiên cứu như sau: 1). Nhóm công trình nghiên cứu để *thiết lập cơ sở cho việc xây dựng chương trình* và chiến lược đào tạo GV [59], [26]. Đây là chủ đề được các nhà khoa học đề cập nhiều nhất trong thời gian gần đây, với mục tiêu là giải quyết tốt khâu đào tạo ban đầu, khâu quan trọng nhất trong nội dung phát triển ĐNGV; 2). Nhóm công trình nghiên cứu *khẳng định những tố chất về nhân cách của người giáo viên*: [32]; [61], 3). Nhóm các công trình nghiên cứu về *QLNNL được đề cập như một nội dung quản lý tổ chức* như: Đặng Quốc Bảo (1995) [4], Đặng Quốc Bảo (1997) [5], Nguyễn Quốc Chí - Nguyễn Thị Mỹ Lộc (1996) [22], Nguyễn Quốc Chí - Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2003) [23], Nguyễn Quốc Chí, Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2005) [24], Phan Văn Kha, Trần Kiểm [61], [56]. Tuy nhiên, chưa có một công trình nào nghiên cứu cụ thể về quản lý ĐNGVTATH. Đây là vấn đề cần được các nhà nghiên cứu quan tâm để nâng cao chất lượng dạy học tiếng Anh cấp TH cũng như thực hiện thành công Đề án dạy học ngoại ngữ Quốc gia 2020.

1.1.3. Các nghiên cứu về phân cấp quản lý ĐNGV

Phân cấp QLGD là một trong những nội dung quan trọng trong đổi mới quản lý giáo dục ở Việt Nam. Vấn đề phân cấp quản lý trong GD nói chung, trong đó quản lý ĐNGV đã được nhiều nhà nghiên cứu trong và ngoài nước đề cập đến như một hướng tiếp cận để quản lý.

Fiske (1996) cho rằng, phân cấp QLGD, đó là xác định lại và phân công lại các chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của từng cấp (trung ương, tỉnh huyện, xã, phường) cũng như quy trình quan hệ trong công việc giữa các cấp khác nhau, giữa các cơ quan có liên quan thuộc khu vực nhà nước và phi nhà nước [96].

Lockheed (2004), nhìn nhận cụ thể hơn về phân cấp quản lý cho một vấn đề

cụ thể là quản lý ĐNGV. Ông cho rằng, GV là yếu tố quan trọng nhất trong việc truyền thụ kiến thức cho học sinh, vì vậy, việc quản lý giáo viên (tuyển dụng, sử dụng, đào tạo....) phải được phân cấp đi đôi với các trách nhiệm khác thì các lợi ích tiềm ẩn mới được phát huy hết vai trò và tác dụng.

Phan Văn Kha (2005) cho rằng phân cấp quản lý trong giáo dục đại học hiện nay theo hướng tăng quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của các trường; cần phân định rõ chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của Bộ GD&ĐT trong mối quan hệ với các Bộ, ngành, địa phương trong quản lý nhà nước về giáo dục ĐH và quản lý tác nghiệp ở các trường đại học [58].

Nguyễn Tiến Hùng, trong “Tìm hiểu quy trình nghiên cứu phân cấp QLGD”, (2004), cho rằng để thực hiện đảm bảo phân cấp quản lý trong giáo dục cần xác định lại hợp lý trách nhiệm, quyền hạn và tính tự chịu trách nhiệm của từng cấp quản lý, cũng như cơ chế phối hợp làm việc giữa các cấp đòi hỏi phải xác định được các mâu thuẫn/ khó khăn trong hiện trạng thực hiện các chức năng QLGD hiện hành của từng cấp trong hệ thống lớn nhỏ, từ đó đề ra các giải pháp khắc phục. Trong “Một số kinh nghiệm quốc tế về phân cấp QLGD phổ thông” (2004), khi tổng hợp các nghiên cứu về phân cấp quản lý của các nước, Nguyễn Tiến Hùng đã có nhận định: Phân cấp QLGD là là một quá trình cách mạng và lâu dài, vì vậy việc xác định một mô hình quản lý thích hợp là điều cần thiết. Bộ GD&ĐT phải là cơ quan đi tiên phong trong việc phân cấp, phân quyền trong quản lý. Gần đây nhất, trong cuốn “QLGD phổ thông trong bối cảnh phân QLGD” (2014), tác giả có cách nhìn cụ thể hơn về phân cấp QLGD ở một bậc học cụ thể (GDPT). Theo tác giả, phân cấp QLGD có liên quan chặt chẽ với quản lý nhà nước về giáo dục. Thực chất, đây là một hình thức cải cách của quản lý nhà nước về giáo dục theo hướng dịch chuyển quyền ra quyết định cho các cấp thấp hơn, cho nhà trường và cộng đồng nhằm đảm bảo sử dụng các nguồn lực tốt hơn, đạt tới mục tiêu đề ra.

Theo tác giả, từ những nghiên cứu trên, có thể nhận định phân cấp QLGD nói chung và quản lý GDPT nói riêng là vấn đề quan trọng trong đổi mới QLGD hiện nay. Trước yêu cầu của đổi mới dạy học ngoại ngữ, đặt ra những yêu cầu cao về phẩm chất và năng lực đối với ĐNGVTATH, nguồn nhân lực mới được hình thành của bậc tiểu học. Môi trường GD mới, chủ trương đổi mới QLGD cũng đang đặt ra cho ĐNGVTATH những yêu cầu mới về phát triển tổ chức, xây dựng môi trường văn hóa và môi trường phát triển đội ngũ. Thực tiễn đó, đòi hỏi cần phải có các công trình nghiên cứu chuyên sâu về khung năng lực nghề nghiệp GVTATH;

quản lý ĐT mới ĐNGVTATH, ĐT lại và BD trên cơ sở ĐNGV hiện có theo khung năng lực nghề nghiệp, quản lý môi trường phát triển ĐN và làm rõ phân cấp trong quản lý ĐNGVTATH. Đó là nội dung chính mà đề tài luận án này tiếp tục nghiên cứu để làm sáng tỏ. Hướng triển khai của đề tài này là:

(1) Tiến hành hệ thống hoá các vấn đề về cơ sở lý luận của quản lý phát triển đội ngũ giáo viên nói chung, những nội dung liên quan đến ĐNGVTATH; Tích hợp các hướng tiếp cận: Tiếp cận khung năng lực nghề nghiệp để quản lý cá nhân người GVTATH; Tiếp cận lý thuyết phát triển nguồn nhân lực để quản lý ĐNGVTATH; Thực hiện phân cấp quản lý để xác định chủ thể quản lý ĐNGVTATH.

2) Đánh giá thực trạng ĐNGV, thực trạng quản lý và thực trạng phân cấp quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay; kinh nghiệm quốc tế trong lĩnh vực này.

3) Xây dựng các giải pháp quản lý ĐNGVTATH, ở cả khía cạnh phát triển cá nhân và cả khía cạnh phát triển tổ chức; chủ thể sử dụng các giải pháp tùy vào từng cấp quản lý để vận dụng linh hoạt.

1.2. Đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học

1.2.1. Giáo viên tiếng Anh tiểu học, đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học

Luật Giáo dục (2005) quy định “Nhà giáo là người làm nhiệm vụ giảng dạy, giáo dục trong các nhà trường hoặc các cơ sở giáo dục khác”. Nhà giáo dạy các cơ sở GDPT gọi là giáo viên” [72].

Điều lệ trường TH (2008) đã nêu GV tiểu học là người làm nhiệm vụ giảng dạy, giáo dục HS và các cơ sở giáo dục khác thực hiện chương trình GD tiểu học [19]. *Như vậy, giáo viên dạy môn tiếng Anh tại các trường tiểu học được gọi là GV tiếng Anh tiểu học.*

Từ điển Giáo dục học (2001) định nghĩa, ĐNGV là tập thể những người đảm nhiệm công tác GD và dạy học có đủ tiêu chuẩn đạo đức, chuyên môn và nghiệp vụ quy định; là lực lượng quyết định hoạt động GD của nhà trường, cho nên cần được đặc biệt quan tâm xây dựng mọi mặt, phải có đủ số lượng, phù hợp với cơ cấu giảng dạy của các bộ môn, đảm bảo tỷ lệ cân đối giữa nam và nữ, giữa lớp già và lớp trẻ [54] đội ngũ là tập hợp gồm một số đông người cùng chức năng, nhiệm vụ hoặc nghề nghiệp, hợp thành lực lượng hoạt động trong một hệ thống (tổ chức).

Đội ngũ GVTH là tập hợp những GVTH được tổ chức thành một lực lượng nhằm thực hiện các mục tiêu của giáo dục tiểu học. Đội ngũ GVTH có những đặc điểm riêng, họ là những GV đa năng, vì GVTH vừa dạy nhiều môn học, vừa là GV

chủ nhiệm, là người đặt viên gạch đầu tiên, tạo nền móng cho sự hình thành nhân cách của học sinh.

Như vậy, có thể hiểu *ĐNGVTATH* được tổ chức thành một lực lượng thực hiện dạy chương trình tiếng Anh tại các trường TH theo quy định của Bộ GD&ĐT, được xét trên 2 bình diện:

(1) Tập hợp GV dạy tiếng Anh trong 1 trường TH

(2) Tập hợp GV dạy tiếng Anh trong 1 nhóm trường TH hoặc trong phạm vi rộng hơn là GV dạy tiếng Anh tiểu học của 1 huyện, 1 tỉnh.

1.2.2. Vai trò, đặc điểm lao động sư phạm của giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục

1.2.2.1. Vai trò của giáo viên tiếng Anh tiểu học

Để tiến kịp xu thế phát triển chung của các nước trên thế giới, GD Việt Nam đang đẩy nhanh tiến trình đổi mới để rút ngắn khoảng cách về trình độ phát triển GD trong tương quan so sánh với các nước trong khu vực và thế giới.

Mục đích của sự đổi mới là sản phẩm GD tạo ra đòi hỏi phải là nguồn nhân lực chất lượng cao với những giá trị mới cho con người cả về khía cạnh nhân văn và kỹ thuật và phải có thêm yêu cầu rất cơ bản là mỗi một con người phải hóa thân thành những “công dân quốc tế”. Muốn làm được điều đó đòi hỏi họ phải trang bị cho mình kỹ năng sử dụng công cụ giao tiếp, mà nói rõ hơn là phải trang bị đầy đủ cho mình một ngôn ngữ có tính quốc tế. Ngôn ngữ ấy, trong thời điểm hiện tại và cả trong tương lai được xác định là Anh ngữ.

Như vậy, tiếng Anh đã có một vai trò, vị trí mới về chất, đó là: Thực sự trở thành ngôn ngữ giao tiếp cần thiết, phương tiện thông tin nhạy bén và phong phú; Được nâng lên như vai trò của một năng lực phẩm chất cần thiết về nhân cách của con người Việt Nam hiện đại. Mục tiêu chiến lược phát triển tiếng Anh gắn chặt với những mục tiêu lớn của GD&ĐT, được xác định trên 3 bình diện: nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nhân tài. Luật Giáo dục sửa đổi bổ sung một số điều của Luật Giáo dục (2009) khẳng định “Ngoại ngữ được sử dụng trong chương trình giáo dục là ngôn ngữ được sử dụng phổ biến trong giao dịch quốc tế...” [72]. Đề án “Dạy và học ngoại ngữ trong hệ thống giáo dục quốc dân” (gọi tắt là đề án ngoại ngữ 2020) cũng xác định, Ngoại ngữ là môn học bắt buộc trong chương trình giáo dục phổ thông [77].

GDTH là cấp học cơ sở của giai đoạn GD bắt buộc. Nhiệm vụ của GD tiểu học là xây dựng nền móng nhân cách và năng lực của những công dân tương lai. Để phù hợp với xu thế phát triển chung GD của các nước trên thế giới, ngoài các môn

học đã được thực hiện trước đây, từ năm 2008 (khi Đề án dạy học Ngoại ngữ quốc gia ra đời) môn ngoại ngữ trở thành môn học bắt buộc trong chương trình TH, đánh dấu một bước ngoặt lớn trong nhận thức cũng như hành động của dạy học ngoại ngữ.

Vì vậy, muốn thực hiện có hiệu quả lộ trình đổi mới dạy học Ngoại ngữ theo Đề án 2020, cụ thể là nâng cao chất lượng dạy học tiếng Anh cấp tiểu học đòi hỏi phải hình thành được ĐNGVTATH đủ về số lượng, đảm bảo chất lượng và đồng bộ cơ cấu.

GVTATH được hình thành trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện dạy học ngoại ngữ của Việt Nam theo tinh thần Đề án dạy học ngoại ngữ quốc gia 2020. Mục tiêu đặt ra của Đề án là phải coi năng lực sử dụng ngoại ngữ là thế mạnh của người Việt Nam. Để năng lực ngoại ngữ thực sự là thế mạnh của người Việt Nam trong bối cảnh toàn cầu hóa thì năng lực đó không thể chỉ dừng lại ở những kỹ năng thực hành giao tiếp thông thường hoặc đạt kết quả cao trong các kỳ thi năng lực ngoại ngữ quốc tế mà còn giúp người học có những hiểu biết sâu sắc và đa chiều về những vấn đề mang tính toàn cầu, cũng như các vấn đề của quốc gia. Trước yêu cầu đó, GV không thể chỉ đóng vai trò là người truyền đạt tri thức mà phải có năng lực phát triển cảm xúc, thái độ, hành vi của học sinh, bảo đảm làm chủ được và biết ứng dụng hợp lý những tri thức đó. Người GV phải có ý thức, có nhu cầu và có tiềm năng không ngừng tự hoàn thiện về đạo đức, nhân cách, về chuyên môn nghiệp vụ phát huy tính chủ động, độc lập, sáng tạo trong hoạt động sư phạm, biết phối hợp nhịp nhàng với nhà trường, gia đình, xã hội trong việc thực hiện mục tiêu giáo dục. Vai trò của người GVTATH được biểu hiện cụ thể theo từng nhiệm vụ được giao với nhiều vai trò khác nhau:

- Vai trò của người quản lý tập thể học sinh, quản lý lớp học trong thời gian, không gian tổ chức các hoạt động dạy học và GD được phân công;
- Vai trò người thực hiện chương trình GD (dạy học và giáo dục theo nghĩa hẹp) trong sự phối hợp với đồng nghiệp trong nhà trường (tập thể sư phạm); vai trò người lãnh đạo thực hiện chương trình giáo dục qua con người (học sinh);
- Vai trò người phối hợp, tham gia các hoạt động và lực lượng GD khác (trong và ngoài nhà trường);
- Vai trò người học tích cực, sáng tạo, thường xuyên; là tấm gương tự học, tự rèn luyện, sáng tạo cho học sinh noi theo và phát triển cá nhân;
- Vai trò nhà nghiên cứu sư phạm ứng dụng để nâng cao chất lượng hoạt động dạy học và giáo dục cũng như phát triển nghiệp vụ sư phạm của bản thân.

Như vậy, *GVTATH* đóng vai trò đặc biệt trong việc thực hiện Đề án dạy học Ngoại ngữ quốc gia 2020, là yếu tố then chốt nâng cao chất lượng dạy học tiếng Anh cấp tiểu học, là những người đặt nền móng cơ sở cho việc hình thành và phát triển kỹ năng sử dụng tiếng Anh của nguồn nhân lực sau này, chuẩn bị những tiền đề cần thiết cho người học tiếp cận tốt với chuẩn năng lực ngoại ngữ khi bước sang các cấp học tiếp theo.

1.2.2.2. Đặc điểm lao động sư phạm của giáo viên, đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học

Người *GVTATH* được xác định bởi nghề sư phạm - là GV dạy tiếng Anh tại các trường tiểu học. Vì vậy, có những đặc điểm lao động sư phạm của người giáo viên nói chung nhưng lại có những đặc điểm tâm lý nghề nghiệp đặc thù, những hoạt động sư phạm mang tính riêng biệt.

Lao động sư phạm của người *GVTATH* được diễn ra trong môi trường giáo dục tại các trường tiểu học. Đối tượng người học của *GVTATH* là HS lứa tuổi tiểu học từ (6 - 11 tuổi). Theo Halliwell (1992), Piaget (2001) [131, 132] khi phát triển lý thuyết nhận thức của trẻ đã chia làm 04 giai đoạn. Trẻ trong độ tuổi từ 6-11 là chuyển tiếp từ giai đoạn 2 - Thời kỳ tiền thao tác (2-7 tuổi) và giai đoạn 3 - Thời kỳ thao tác cụ thể (7-12 tuổi). Ở giai đoạn này, trẻ có khả năng tư duy logic và hệ thống. Trẻ có ngôn ngữ nói thành thạo. Khi trẻ vào lớp 1 (lớp đầu cấp tiểu học), xuất hiện ngôn ngữ viết, đến lớp 5 ngôn ngữ viết thành thạo và bắt đầu hoàn thiện về mặt ngữ pháp, chính tả và ngữ âm. Nhờ có ngôn ngữ phát triển mà trẻ có khả năng tự học, tự đọc, tự học, tự nhận thức thế giới xung quanh và tự khám phá bản thân thông qua các kênh thông tin khác nhau. Đây là giai đoạn tốt nhất để trẻ tiếp thu ngôn ngữ mới. Theo quy định của Bộ GD&ĐT, môn tiếng Anh là môn học bắt buộc trong chương trình GDPT bắt đầu từ lớp 3 và được khuyến khích làm quen với tư cách là môn tự chọn từ lớp 1. Như vậy, người GV phải làm việc với 2 đối tượng người học, 2 loại chương trình và sách giáo khoa. Đối với HS lớp 1,2, các em vừa chuyển từ môi trường mẫu giáo - với đặc điểm "học mà chơi, chơi mà học" trong đó hoạt động "chơi" là chủ yếu sang môi trường tiểu học, trong đó hoạt động "học" là chủ yếu. Đối với môn tiếng Anh, học sinh tiểu học lần đầu được tiếp cận, các em hoàn toàn chưa có một chút kinh nghiệm hay *vốn liếng* gì về môn học. Điều đó đòi hỏi người *GVTATH* phải thực sự có những phẩm chất, năng lực riêng biệt phù hợp với đối tượng dạy học của mình. Đó là:

- Có khả năng giảng dạy được cả lý thuyết và thực hành 4 kỹ năng (Nghe, nói, đọc, viết). Ứng dụng được các phương tiện giảng dạy hiện đại và phương pháp dạy học tích cực. Đặc biệt, đòi hỏi có những kỹ năng đặc thù trong dạy tiếng Anh ở

tiểu học: Đối tượng trẻ vừa làm quen với tiếng Anh nên ngoài việc dạy, người GV phải định hướng, hình thành và phát triển kỹ năng học tiếng Anh cho trẻ.

- Tham gia phát triển chương trình, học liệu; tham gia các hoạt động nghiên cứu để xây dựng, cập nhật và đổi mới chương trình dạy học, nội dung dạy học, phương pháp dạy học, xây dựng chương trình nhà trường theo chủ trương của Bộ GD&ĐT.v.v... mới đáp ứng được sự phát triển nhanh và mạnh mẽ về đổi mới căn bản và toàn diện dạy ngoại ngữ.

- Luôn đòi hỏi phải được bồi dưỡng và tự bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp: Đặc thù của bậc tiểu học là một GV phụ trách một lớp (gọi là giáo viên chủ nhiệm) trực tiếp dạy các môn học theo quy định ở lớp đó. Khi tiếng Anh là một môn học bắt buộc mới có khái niệm GV dạy tiếng Anh ở bậc tiểu học. Trong thực tế, đã có một số trường sư phạm đào tạo GV dạy tiếng Anh ở bậc tiểu học. Tuy nhiên, đến thời điểm hiện tại chưa có khóa ĐT nào ra trường, vì vậy, đối tượng GV ở các trường TH hiện nay chủ yếu là được đào tạo dạy THCS và THPT dẫn đến chất lượng ĐNGV chưa đáp ứng được yêu cầu đổi mới dạy TATH. Mặt khác, sự phát triển của khoa học công nghệ; thiết bị dạy học ngày một hiện đại; yêu cầu về kỹ năng sử dụng tiếng Anh của nguồn nhân lực ngày một cao, đòi hỏi người GV luôn phải học tập, rèn luyện nâng cao trình độ để thích ứng nghề, về cả kiến thức và kỹ năng nghề. Thêm vào đó, phải cập nhật phương pháp giảng dạy hiện đại, định hướng vào người học, giúp người học chủ động trong học tập, ứng dụng công nghệ thông tin vào giảng dạy để nâng cao hiệu quả học tập của HS trong cùng một đơn vị thời gian.

Phải là một nhà tâm lý: Đặc thù của dạy học ngoại ngữ có hiệu quả phụ thuộc vào động lực học tập của người học. Mà theo Ellis (1996) cho rằng động lực học tập tiếng Anh của học sinh Việt Nam được hình thành chủ yếu do phương pháp giảng dạy của người thầy và kết quả thi tốt. Còn theo Lê Văn Canh, trong Đề tài nghiên cứu “Những vướng mắc trong nâng cao chất lượng dạy tiếng Anh ở trường phổ thông và các giải pháp”, khi tổng hợp nghiên cứu của các nhà nghiên cứu Guay (2000), Hardre (2003), Deci & Ryan (2002)... tác giả cho rằng động lực của người học chịu ảnh hưởng nhiều yếu tố: môi trường học tập (trong và ngoài nhà trường, giáo viên, chất lượng giảng dạy của GV cũng như kết quả học tập của học sinh. Theo Kabilan (2000), để tạo được động lực cho người học, người GV cần “xây dựng mối quan hệ thân thiện và tôn trọng lẫn nhau với người học”[106]. *Để có được mối quan hệ đó người GV cần phải hiểu được tâm lý lứa tuổi; hiểu được sở trường, sở đoản, mục*

đích học tập, những khó khăn trong học tập của người học. Bên cạnh đó, người GV phải hiểu được người học mong đợi gì ở họ để từ đó tạo một mối quan hệ trên cơ sở niềm tin dạy gì, học gì đạt hiệu quả cao nhất.

- Có kỹ năng quản lý và giáo dục HS (có thể ở vai trò là giáo viên chủ nhiệm lớp); Theo James H. Strong trong cuốn “Những phẩm chất của người giáo viên hiệu quả” [56] thì việc quản lý HS không chỉ đơn thuần là việc giải quyết các vấn đề trật tự lớp học mà người GV phải có sự liên kết chặt chẽ với môi trường giáo dục bên ngoài nhà trường (gia đình và xã hội) để thực hiện giáo dục HS. GV có đủ phẩm chất để trở thành tấm gương cho HS và thuyết phục HS bằng chính bản thân mình.

- Phải có thói quen hợp tác, liên kết: Ở bậc tiểu học, hoạt động sư phạm của giáo viên dạy tiếng Anh có nét rất riêng. Số lượng GV dạy tiếng Anh ở trường TH không nhiều (1-2 GV, tùy vào số lượng lớp/ 1 trường), không đủ để thành lập một tổ chuyên môn. Vì vậy, sinh hoạt chuyên môn của GVTATH được ghép vào với các tổ chuyên môn khác nhau trong trường. Để nâng cao chất lượng công tác ĐT, BD, tự bồi dưỡng người GV phải năng động, sáng tạo; Ngoài những hoạt động sư phạm bên trong nhà trường, cần mở rộng các hoạt động bên ngoài nhà trường như thành lập các tổ nhóm sinh hoạt chuyên môn theo cụm trường, liên huyện, thị xã, thành phố, liên tỉnh...*GV phải xác định được tầm quan trọng và biết kết nối việc tự học của mình với đồng nghiệp trong và ngoài trường, với HS lớp mình hoặc các lớp khác. Từ đó, tạo môi trường sinh hoạt chuyên môn trong chỉ trong mà còn ngoài nhà trường.*

Trong số những đặc điểm đề cập trên đây có một số đặc điểm chung của lao động sư phạm, có một số là đặc điểm lao động riêng của người GV dạy tiếng Anh ở bậc tiểu học. Những đặc điểm này đặt ra yêu cầu về chuẩn GVTATH khác với GV các cấp học, ngành học khác trong hệ thống giáo dục quốc dân. Đối tượng dạy học của GVTATH là trẻ nhỏ (lứa tuổi tiểu học), còn rất non nớt, nhạy cảm với mọi tác động bên ngoài, song đây cũng là giai đoạn khởi đầu trong quá trình hình thành thái độ, kỹ năng cho việc học ngoại ngữ. Vì vậy, *lao động của GVTATH không chỉ mang chức năng hình thành và phát triển mà còn chức năng định hướng cho học sinh.* Mọi hoạt động của GVTATH không chỉ khép kín trong trường tiểu học mà người GV phải biết dung hoà các mối quan hệ xã hội, đó là sự gắn kết chặt chẽ giữa gia đình, cộng đồng, hoà nhập với sự phát triển văn hoá xã hội ở địa phương tạo môi trường phát triển tiếng Anh bên ngoài nhà trường.

1.2.3. Những yêu cầu cơ bản đối với giáo viên, đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục

1.2.3.1. Bối cảnh đổi mới, những cơ hội và thách thức đối với giáo viên, đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học

GD Việt Nam đang phát triển trong bối cảnh thế giới có nhiều thay đổi đó là: sự bùng nổ về kinh tế toàn cầu, quá trình toàn cầu hóa, tin học hóa và sự phát triển của nền kinh tế tri thức. Thực tế đó, đặt ra cho GD những yêu cầu phải đổi mới cả về lý luận cũng như những giải pháp thực hiện phù hợp để nâng cao hơn nữa chất lượng GD đặt nền móng vững chắc cho việc ĐT nhân lực và phát triển nhân tài đáp ứng về nguồn nhân lực lao động cho đất nước trong giai đoạn lịch sử mới.

Đối với GDTH, định hướng cơ bản đổi mới là tập trung phát triển trí tuệ, thể chất, hình thành phẩm chất, năng lực công dân, phát hiện và bồi dưỡng năng khiếu cho học sinh. Cả năng lực chung - cơ bản và năng lực chuyên biệt đều được chú trọng phát triển. Điều này dẫn đến trong xây dựng chương trình GD phải quan tâm đến việc thiết kế nội dung, chương trình mang tính tích hợp, việc đánh giá đầu ra của HS được đánh giá thường xuyên, liên tục trong năm học dưới hình thức nhận xét thay vì cho điểm như trước đây. Đối với việc dạy học Ngoại ngữ: Đề án dạy học Ngoại ngữ quốc gia 2020 ra đời năm 2008 đã *đi tắt, đón đầu* tinh thần đổi mới căn bản và toàn diện GD của nước ta và xu thế đổi mới dạy học ngoại ngữ trên toàn thế giới. *Chương trình ngoại ngữ có những thay đổi căn bản. Đó là:*

(1) Chương trình ngoại ngữ 7 năm (bắt đầu học từ lớp 6 cấp THCS, kết thúc học lớp 12 THPT) được thay thế bằng chương trình ngoại ngữ 10 năm (học sinh bắt đầu học từ lớp 3 cấp TH, từ năm 2010-2011, kết thúc học lớp 12 THPT);

(2) Trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay, dạy học của GV nói chung và dạy học của GVTATH nói riêng phải có những đổi mới căn bản để hướng tới phát triển năng lực của người học. Chương trình tiếng Anh cấp tiểu học do Bộ GD&ĐT phê duyệt năm 2010 cũng đã thể hiện được điều đó, trong đó nhấn mạnh cần phát triển năng lực giao tiếp bằng tiếng Anh cho HS, giúp HS mở rộng tầm nhìn, làm phong phú kinh nghiệm sống của mình. Chương trình tiếng Anh tiểu học mới được xây dựng trên cơ sở nhu cầu của HS tiểu học, phù hợp với tâm lý lứa tuổi HS. Bối cảnh mới đã đặt ra những yêu cầu mới đối với ĐNGVTATH và đòi hỏi có những điều chỉnh, đổi mới trong công tác quản lý ĐNGVTATH.

Như vậy, đổi mới GD, trong đó có đổi mới dạy học ngoại ngữ tác động rất lớn đối với cá nhân GV và ĐNGV:

(1) *Tác động tích cực*: Ngoại ngữ trở thành một môn học bắt buộc trong các trường tiểu học tạo ra một nguồn lực GV mới (giáo viên ngoại ngữ TH). Đây là điều kiện, cơ hội để các trường sư phạm mở mã ngành đào tạo mới - GVTATH; GV chưa qua đào tạo được phân công về dạy các trường TH có cơ hội được đào tạo lại, bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ.

Đổi mới dạy ngoại ngữ theo định hướng phát triển toàn diện phẩm chất, năng lực của người học là thách thức đồng thời cũng là cơ hội để thúc đẩy phát triển nghề nghiệp GV. Dạy học tiếng Anh theo chương trình mới, theo định hướng phát triển năng lực HS đòi hỏi GV lựa chọn và vận dụng các phương pháp và các hình thức tổ chức dạy học, sử dụng các phương tiện dạy học phù hợp để phát triển năng lực HS, phát huy tính tích cực, chủ động và sáng tạo của HS. Một trong những đổi mới rõ nét nhất trong dạy học ngoại ngữ chính là việc đánh giá kết quả học tập của HS theo chuẩn năng lực/hoặc chuẩn kiến thức, kỹ năng. Việc QL chất lượng giáo dục được theo một logic nhất quán, đầu ra của lớp học này sẽ là đầu vào của lớp học kế tiếp; đầu ra cấp học này chính là đầu vào của cấp học tiếp theo. Lấy chuẩn kiến thức, chuẩn kỹ năng làm cơ sở để đánh giá chất lượng đầu vào, đầu ra của người học.

Những yêu cầu đó là điều kiện để năng lực nghề nghiệp GV sẽ chuyển biến một cách căn bản, toàn diện. GV dạy ngoại ngữ tại các trường TH sẽ chủ động hơn, sáng tạo hơn, dân chủ và tự chịu trách nhiệm xã hội cao hơn khi thực hiện phương châm lấy trường học làm đơn vị cơ sở trực tiếp quyết định thực hiện hóa Đề án dạy học ngoại ngữ Quốc gia 2020; GV phải tự nâng cao năng lực nghề nghiệp, đặc biệt là năng lực sư phạm, chủ động tham gia tích cực vào việc đổi mới dạy học ngoại ngữ; GV sẽ phải chịu áp lực lớn hơn trong nghề nghiệp do phải đầu tư công sức, trí tuệ, thời gian nhiều hơn mới hoàn thành nhiệm vụ dạy học, giáo dục của một môn học mới, bậc học mới...Theo đó, trình độ mọi mặt của cũng được nâng lên và họ có thể theo kịp xu thế phát triển chung của xã hội, của cộng đồng.

Song song với việc đổi mới năng lực nghề nghiệp của từng GV, số lượng, cơ cấu, trình độ.... ĐNGVTATH sẽ có nhiều thay đổi theo hướng tích cực.

(2) *Khó khăn và thách thức*: GVTATH là nguồn lực GV mới được hình thành, họ chưa được ĐT một cách bài bản trong các trường chuyên nghiệp để dạy tiếng Anh cho học sinh tiểu học. Nhưng cùng một lúc phải tiếp cận với môn học mới, đối tượng dạy học (HS) mới, hình thức tổ chức dạy học mới, phương pháp dạy học mới, nội dung, chương trình sách giáo khoa mới, phương pháp đánh giá mới...theo định hướng phát triển năng lực của học sinh thì GV sẽ gặp không ít khó khăn trong nhận thức và hành động.

Môi trường dạy học mới cũng là một trong những thách thức không nhỏ đối với GV. GV phải đổi mới với những thay đổi của CSVC, TBDH, các hoạt động sư phạm bên trong và bên ngoài nhà trường.

Như vậy, hệ quả từ sự tác động của bối cảnh đổi mới đến GV, ĐNGV đòi hỏi sự thay đổi sâu sắc về nhận thức của ĐNCBQL về vai trò của việc phát triển ĐNGV nói chung, trong đó có ĐNGVTATH. Mặt khác, CBQLGD phải đổi mới cách tiếp cận quản lý theo hướng đảm bảo chất lượng, theo đó CBQL phải được và phải tự nâng cao năng lực quản lý. Cơ chế phân cấp quản lý theo hướng phân định rõ chức năng quản lý nhà nước và quản trị điều hành; việc giao quyền tự chủ thực hiện chương trình giáo dục hiện nay, sẽ có nhiều tác động tích cực đến công tác quản lý của các cơ quan và CBQL giáo dục các cấp.

Tuy nhiên, sự đổi mới đó cũng tạo cho CBQLGD không ít nguy cơ: Gây xáo trộn trong nhận thức và việc làm của các nhà QL, CBQL giáo dục quen với phong cách quản lý nặng tính hành chính quan liêu, thụ động, chưa thực sự quan tâm đến vận dụng các cách tiếp cận trong quản lý; chưa thực sự phân định rõ ràng mục tiêu đầu ra thuộc chức năng của đối tượng được quản lý; Năng lực quản lý của các CBQL - nhất là quản lý việc dạy học môn Tiếng Anh chưa đáp ứng yêu cầu đổi mới

Như vậy, bối cảnh đổi mới hiện nay có tác động mạnh mẽ đến GV, HS. Những tác động đó vừa là cơ hội, động lực thúc đẩy nhưng cũng đặt ra không ít thách thức, khó khăn cho các nhà quản lý trong quản lý ĐNGVTATH. Và đây là nội dung sẽ được giải quyết trong các chương tiếp theo của Luận Án.

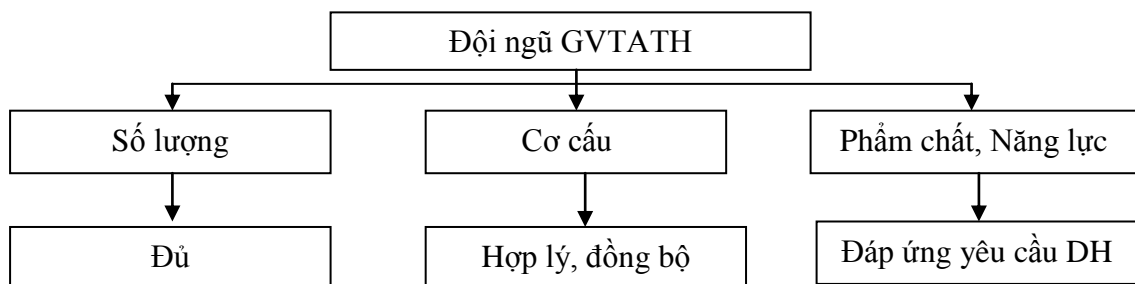
1.2.3.2. Những yêu cầu cơ bản đối với đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục

Trong bối cảnh hiện nay, ĐNGVTATH phải đảm bảo chất lượng đáp ứng yêu cầu đổi mới. Theo Nguyễn Phúc Châu, các yếu tố cấu thành chất lượng ĐN nhà trường là *số lượng, cơ cấu, trình độ ĐT và chất lượng của từng cá nhân*. Yêu cầu đặt ra đối với chất lượng ĐNGV là phải đảm bảo các *yêu cầu về phẩm chất, chính trị, đạo đức nhà giáo; các yêu cầu về trình độ chuyên môn; các yêu cầu về nghiệp vụ sư phạm* [28]. Tác giả Bùi Minh Hiền (2006) cho rằng, chất lượng GV hiện nay được quy về 3 khía cạnh: (1) *Chuẩn trình độ chuyên môn sư phạm; (2) Chuẩn về trình độ nghiệp vụ sư phạm; (3) Chuẩn về đạo đức, tư cách người thầy* [42]. Như vậy, chất lượng cá nhân người GVTATH là một phần cốt lõi của chất lượng ĐNGVTATH, điều đó được thể hiện rõ nét ở hai thành tố: phẩm chất và năng lực.

Theo lý thuyết QLNNL, *chất lượng ĐNGV* bao gồm những nét đặc trưng “về

trạng thái thể lực, trí lực, kỹ năng, phong cách đạo đức, lối sống và tinh thần” của ĐN. Nói cách khác, đó là “trình độ học vấn, trạng thái sức khỏe, trình độ chuyên môn kỹ thuật, cơ cấu nghề nghiệp, thành phần xã hội... Trong đó, trình độ học vấn, năng lực chuyên môn và kỹ năng nghề nghiệp” là quan trọng nhất [69]. *Trạng thái chất lượng* của ĐNGVTATH chính là *mức độ đạt được* các yêu cầu của ĐN trong bối cảnh đổi mới giáo dục (đã phân tích ở mục 1.2.3.1), đó cũng chính là *mục tiêu về chất lượng* của đội ngũ.

Như vậy, chất lượng ĐNGVTATH được xét trên hai khía cạnh: (1) chất lượng cá nhân người GV tức là đề cập đến năng lực và phẩm chất của GVTATH đáp ứng được yêu cầu đổi mới dạy học tiếng Anh cấp tiểu học; (2) Chất lượng ĐNGV là tổng hòa chất lượng của tất cả GV trong đội ngũ. Tuy nhiên, khi đề cập tới các yêu cầu trong quản lý ĐNGV, bên cạnh những yêu cầu về phẩm chất và năng lực đội ngũ GV, cần đảm bảo yêu cầu về số lượng và cơ cấu đội ngũ. Có thể sơ đồ hóa như sau:



Mô hình 1.1. Yêu cầu đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học

a. Các yêu cầu về phẩm chất, năng lực người GVTATH

Dưới quan điểm giáo dục học, phẩm chất của người GV biểu hiện ở những cảm xúc, thái độ, hành vi ứng xử; còn năng lực nói đến hệ thống những thuộc tính tâm lý, sinh lý sáng tạo, cho người giáo viên khả năng hoàn thành hoạt động giáo dục, dạy học với chất lượng cao [45]. GVTATH là GV dạy HS cấp học tiểu học, vì vậy khi đề cập đến phẩm chất GVTATH tức là muốn nói đến đạo đức, lối sống nhà giáo, thái độ nghề nghiệp của GVTATH. Các thuộc tính này đã được quy định rất cụ thể tại Chuẩn nghề nghiệp GV tiểu học [13].

Từ phân tích đặc điểm nghề nghiệp và vai trò GVTATH (mục 1.2.2), người GVTATH cần phải có tiềm năng về chuyên môn nghiệp vụ, khả năng lao động sáng tạo cũng như năng suất và hiệu quả lao động để đáp ứng yêu cầu đổi mới dạy học ngoại ngữ cấp tiểu học. Các yêu cầu về năng lực người GVTATH đã được Bộ GD&ĐT quy định tại Công văn số 792/BGDĐT [17]. Tuy nhiên, trong luận án này

tác giả sẽ đề cập đến năng lực GV ở khía cạnh rộng hơn, đó là khả năng thực hiện được các hoạt động (nhiệm vụ, công việc) của GV theo tiêu chuẩn về phẩm chất và năng lực cần có để thực hiện có hiệu quả từng nhiệm vụ và công việc đó. Như vậy, trong bối cảnh đổi mới hiện nay, đòi hỏi người GVTATH phải đáp ứng được các yêu cầu về năng lực: Các năng lực thực hành nghề nghiệp, giao tiếp, giải quyết vấn đề và các năng lực trí tuệ; có thái độ và hành vi đạo đức nghề nghiệp phù hợp; khả năng thích ứng để thay đổi; khả năng áp dụng kiến thức của mình vào thực hiện công việc; khả năng làm việc cùng với người khác trong tổ, nhóm v.v...

b. Các yêu cầu số lượng ĐNGVTATH

Một trong những nội dung quan trọng để QLĐNGV chính là yêu cầu về số lượng. Chủ thể quản lý phải tiến hành xây dựng quy hoạch, kế hoạch, số lượng GV một cách hợp lý, phù hợp với nhiệm vụ của nhà trường; từ đó có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng... đó là xét về góc độ kinh tế; Xét về góc độ quản lý, trong quản lý nguồn nhân lực, để có sự đồng thuận trong tổ chức, có môi trường sinh hoạt và làm việc tốt; cần có các chính sách, quy chế hoạt động hiệu quả... đó là yếu tố chính trị, tâm lý, xã hội, pháp luật trong phát triển nguồn nhân lực [32]. ĐNGVTATH, với các yêu cầu mạnh về chất lượng, đủ về số lượng và đồng bộ về cơ cấu, đặt trong mối quan hệ hài hòa giữa các yếu tố kinh tế, tâm lý, giáo dục, chính trị, xã hội; Như vậy, khi số lượng của đội ngũ đã đạt được những yêu cầu đó thì số lượng không chỉ đơn thuần về mặt số học mà chính là cơ sở cho việc xác định các nhóm giải pháp về số lượng, về chế độ, chính sách và tăng cường hiệu lực các chế định của nhà nước... trong hệ giải pháp tổng thể.

Số lượng ĐNGVTATH được xác định trên cơ sở số lớp học và định mức biên chế theo quy định của nhà nước. Theo quy định của Đề án Dạy và học Ngoại ngữ quốc gia 2020, ngoại ngữ 1 (tiếng Anh) 4 tiết/1 tuần) và theo định mức biên chế của nhà nước GV dạy tiểu học là 1,5 GV/lớp. Như vậy, bình quân cứ 6 lớp 3, 4, 5 cần 1 GV tiếng Anh. Hằng năm, căn cứ vào kế hoạch phát triển số lớp, số học sinh, sẽ xác định số GVTATH cần có cho 1 trường, 1 huyện, 1 tỉnh... Đây là cơ sở cơ bản nhất để xác định số GV cần bổ sung đảm bảo ĐN đủ về số lượng. Tuy nhiên, do đặc thù của ĐNGVTATH (phân tích ở mục 1.2.2), với định mức 1,5 giáo viên/ lớp sẽ có những bất cập trong quản lý và triển khai dạy học tiếng Anh ở cấp tiểu học để đảm bảo phù hợp với đặc điểm tâm lý lứa tuổi (phân tích ở mục 1.2.2.2) cũng như thời lượng dạy học với bối cảnh đổi mới, đặc biệt, giáo dục tiểu học đã và đang nhân rộng triển khai thực hiện mô hình trường học mới Việt Nam (VNEN). Vì vậy, xác định số lượng GVTATH/ 01

trường phải đáp ứng được các tiêu chí: (1) Thực hiện đúng định biên theo quy định của nhà nước; (2) Tối thiểu phải có 02 GVTA/ 01 trường TH để tạo môi trường học tập và phát triển không chỉ cho bản thân người GV mà còn cả ĐNGVTATH; (3) Không để xảy ra tình trạng thừa, thiếu GV.

c. Các yêu cầu về cơ cấu ĐNGV tiếng Anh tiểu học

Một ĐNGVTATH học muốn đạt được chuẩn hóa thì cơ cấu ĐN phải đảm bảo tính chuẩn hóa. Cơ cấu ĐN có thể hiểu là cấu trúc bên trong của ĐN, là một thể hoàn chỉnh, thống nhất. Đó là yêu cầu đồng bộ hóa, cái góp phần tạo nên sức mạnh của nguồn nhân lực. Về cơ cấu thường bao gồm: Cơ cấu trình độ đào tạo, cơ cấu độ tuổi, cơ cấu môn học, cơ cấu giới tính, cơ cấu vùng miền, cơ cấu giáo viên là người Việt và người bản ngữ... Trong phạm vi Luận án này, tác giả chỉ đề cập đến 3 nội dung chủ yếu trong cơ cấu ĐNGVTATH đó là cơ cấu độ tuổi, cơ cấu trình độ và cơ cấu vùng miền.

(1) *Cơ cấu độ tuổi*: là căn cứ để xác định tỷ lệ giáo viên già, trẻ; phân loại được giáo viên mới ra trường, GV đã có thâm niên công tác, GV gần nghỉ hưu... yếu tố này là cơ sở để phân tích thâm niên công tác của GV, xây dựng kế hoạch sử dụng GV một cách hợp lý, khoa học đảm bảo sự cân đối giữa người mới ra trường và những GV có thâm niên công tác, vừa có thể phát huy được sức trẻ nhiệt tình, hăng hái tham gia công tác và kinh nghiệm giảng dạy của GV cao tuổi.

Việc phân bổ GV theo độ tuổi, nhằm xác định cơ cấu ĐN theo từng nhóm tuổi, là cơ sở để phân tích thực trạng, chiều hướng phát triển của tổ chức; đặc biệt là xác định chính xác số GV nghỉ hưu, số GV chuyển... làm cơ sở cho công tác ĐT và tuyển dụng bổ sung. Đối với ĐNGVTATH có thể cơ cấu nhóm tuổi theo các nửa đoạn sau: dưới 25 tuổi (từ 1-5 năm công tác), 25-35 tuổi (6-15 năm công tác), 36-45 tuổi (16-25 năm công tác), 46-55 tuổi (26-35 năm công tác), trên 55 tuổi (36-39 năm công tác).

(2) Cơ cấu về trình độ đào tạo

Cơ cấu GV theo trình độ đào tạo là sự phân chia GV theo trình độ đào tạo. Trình độ đào tạo GVTATH được quy định là: Từ CĐ tiếng Anh (có chứng chỉ nghiệp vụ sư phạm) hoặc CĐSP tiếng Anh trở lên. Xây dựng một cơ cấu hợp lý về trình độ đào tạo và thực hiện các giải pháp liên quan để đạt được cơ cấu đó cũng là một cách để nâng cao chất lượng ĐNGV.

Phân tích trình độ ĐT của GVTATH là một trong những cơ sở căn bản xác định mức độ đáp ứng yêu cầu về chất lượng của người GVTATH. Đó chính là những thông tin về mức độ hài hòa giữa trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trình độ

ĐT và hiệu quả công việc mà người GV đảm nhiệm. Mặt khác, từ sự phân tích cơ cấu đội ngũ tác giả lấy đó làm một trong những căn cứ quan trọng để xác định nhu cầu đào tạo lại, bồi dưỡng nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ đáp ứng yêu cầu chuẩn hóa trong giai đoạn hiện nay.

(3) Cơ cấu giới tính

ĐNGVTATH có đặc điểm về cơ cấu giới tính khác với ĐNGV các ngành học khác. Tỷ lệ GV có giới tính nữ chiếm đại đa số trong cơ cấu ĐN. Thông số này là cơ sở để các nhà quản lý xác lập các giải pháp sát với thực trạng cơ cấu giới tính đảm bảo hiệu quả công việc của nhà trường. Về phương diện quản lý cần quan tâm đến điều kiện để đào tạo nâng cao, bồi dưỡng thường xuyên, thời gian học tập của cá nhân, thời gian nghỉ dạy theo chế độ... (nghỉ sinh, con ốm...) vì các yếu tố này ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất lao động của ĐN, mà những yếu tố đó phụ thuộc vào giới tính.

Tóm lại, đổi mới dạy học Ngoại ngữ đặt ra yêu cầu đối với ĐNGVTATH *phải chuẩn hoá, hiện đại hoá*. Tức là phải đảm bảo được tính chất tổng thể của một “tổ chức”, đó là một ĐN đủ về số lượng, đảm bảo chất lượng, đồng bộ về cơ cấu và có tính đồng thuận cao.

Về chất lượng: Tất cả GV trong ĐN đều đạt được các tiêu chuẩn cơ bản về “cá nhân”, GVTATH phải đạt được các yêu cầu về năng lực theo quy định của Bộ GD&ĐT; các tiêu chí của chuẩn nghề nghiệp GV tiểu học.

Về cơ cấu: Xây dựng cơ cấu ĐNGVTATH đảm bảo phù hợp; về cơ cấu độ tuổi, đó là sự cân đối giữa các thế hệ, để vừa phát huy được kinh nghiệm của những GV có thâm niên công tác, vừa khai thác triệt để sự nhiệt tình, sáng tạo của GV trẻ; Chuẩn hóa về cơ cấu xã hội, giới tính, trình độ chính trị... Trình độ đào tạo phải từ trình độ Cao đẳng sư phạm ngoại ngữ trở lên, hoặc Cao đẳng ngoại ngữ trở lên có chứng chỉ sư phạm.

1.2.4. Năng lực nghề nghiệp giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục

1.2.4.1. Năng lực nghề nghiệp của giáo viên

Theo Noam Chomsky (1965), phân biệt giữa hai khái niệm năng lực và việc thực hiện năng lực đó, ông cho rằng năng lực đề cập đến những kiến thức và hiểu biết của một người nào đó còn thực hiện là vận dụng những kiến thức và hiểu biết đó để thực hiện một nhiệm vụ cụ thể [89].

Mrowicki (1986) có quan niệm rộng hơn, năng lực không chỉ dừng ở kiến

thức và hiểu biết mà phải bao gồm cả *kiến thức, kỹ năng và thái độ* mà một cá nhân cần có để thực hiện hiệu quả một nhiệm vụ hoặc một hoạt động thực tế. Nhiệm vụ hay hoạt động thực tế ở đây liên quan đến bất kỳ một lĩnh vực nào trong đời sống thực [111].

Đồng quan điểm với Mrowicki (1986), Bolt (1987), cơ quan PTNNL Singapo (2012), cho rằng năng lực là một tập hợp có thể đo được *kiến thức, kỹ năng và thái độ* mà một cá nhân cần có để thực hiện hiệu quả một nhiệm vụ nào đó [120].

Như vậy, năng lực nghề nghiệp là khả năng thực hiện một nhiệm vụ nào đó một cách đầy đủ và có chất lượng, thể hiện bằng hành vi có thể quan sát, đo lường trong điều kiện làm việc và nó là một thuộc tính cá nhân, phụ thuộc vào bối cảnh.

Từ các khái niệm trên có thể khái quát, *năng lực nghề nghiệp của GVTATH được hoàn thiện trong hoạt động dạy học bao gồm kiến thức, kỹ năng nghề, hành vi, thái độ của người GV phù hợp và đảm bảo dạy tiếng Anh bậc tiểu học có hiệu quả. Kỹ năng nghề của GVTATH là khả năng thực hiện có kết quả các hoạt động dạy học môn tiếng Anh cấp tiểu học đúng với quy định, được hình thành và phát triển trong quá trình ĐT và hoạt động nghề nghiệp của người GV; vừa là điểm khởi đầu vừa là mục tiêu cuối cùng của quá trình phát triển năng lực của họ. Sự phát triển của năng lực thể hiện ở khả năng vận dụng sáng tạo tri thức, kỹ năng, kỹ xảo của cá nhân GV tham gia vào quá trình dạy học trong bối cảnh đổi mới giáo dục.*

Trong bối cảnh đổi mới GD, thì lợi thế cạnh tranh bền vững là nhân tố cơ bản để đạt tới thành công của một tổ chức. Tổ chức mạnh hay yếu, phụ thuộc phần lớn vào năng lực của từng cá nhân trong tổ chức đó. *Đối với mỗi nhà trường, năng lực GV được xem như là chiếc chìa khóa để mở ra các hướng phát triển khác nhau.*

Kết quả nghiên cứu của các tác giả Kabilan (2000), Hardre et al (2006), Ebata (2008), Bernd Meier (2009) và đúc kết từ một số công trình nghiên cứu đã chứng minh rằng, *năng lực của GV chính là một trong các yếu tố tạo nên chất lượng ĐNGV*. Các nhà khoa học cũng đã chỉ ra, GV cần phải tạo được môi trường sư phạm thân thiện và hiệu quả. Để làm được điều đó, GV cần xây dựng mối quan hệ thân thiện và tôn trọng lẫn nhau với người học, cần hiểu được sở trường, sở đoản, mục đích học tập, đặc biệt là phải hiểu được tính cách của HS; Cần phải có kiến thức chuyên môn, năng lực nghề nghiệp, năng lực chẩn đoán, năng lực đánh giá, năng lực tư vấn, năng lực tiếp tục phát triển nghề nghiệp và phát triển trường học và kỹ năng sư phạm [106], [101], [93], [33].

Ở phương diện quản lý, qua nghiên cứu, Pastor và Bresard (2007), cho rằng

khung năng lực phản ánh toàn bộ năng lực mà một cá nhân cần có để đảm nhiệm một vị trí làm việc hay một công cụ nào đó. Khung năng lực là công cụ hữu hiệu để QL và phát triển nguồn nhân lực. Nó có vai trò quan trọng và thường được sử dụng ở các hoạt động khác nhau của QLNNL [92].

Các tác giả Nguyễn Thị Bình (2013), Phan Văn Kha (2012), Nguyễn Tiến Hùng (2014), và một số nhà khoa học khác cũng đã có các công trình nghiên cứu về năng lực của GV và QLĐNGV theo tiếp cận năng lực. Muốn làm việc hiệu quả, người GV không chỉ cần “biết làm” (có kiến thức, kỹ năng cần thiết) mà còn phải “muốn làm” (liên quan đến động cơ, thái độ làm việc của cá nhân) và “có thể làm” (được tổ chức tạo điều kiện cho cá nhân áp dụng những điều đã biết làm vào thực tiễn công tác). Theo đó, trong bối cảnh đổi mới GD hiện nay, người GV phải có các năng lực sau: Năng lực tìm hiểu học sinh và môi trường GD; Năng lực GD nhằm phát triển toàn diện nhân cách học sinh; Năng lực tổ chức, quản lý đối tượng; Năng lực dạy học; Năng lực giao tiếp; Năng lực đánh giá; Năng lực hoạt động xã hội; Năng lực phát triển nghề nghiệp và vận dụng các năng lực đó như một công cụ hiệu quả trong công tác quản lý ĐNGV với các nội dung: tuyển dụng, sử dụng, sàng lọc, đánh giá, đào tạo, bồi dưỡng, tạo động lực cho GV đều dựa vào năng lực [8], [51], [60]

ĐNGVTATH là yếu tố then chốt nâng cao chất lượng dạy học tiếng Anh cấp tiểu học, chất lượng ĐNGVTATH được xem xét từ nhiều thành tố tạo nên. Song, về cơ bản cốt lõi thì chất lượng ĐNGVTATH là chất lượng năng lực nghề nghiệp của GVTATH. Do đó, muốn phát triển ĐNGVTATH thì phải nâng cao năng lực nghề nghiệp của GVTATH.

1.2.4.2. Mô hình hoạt động của người giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục

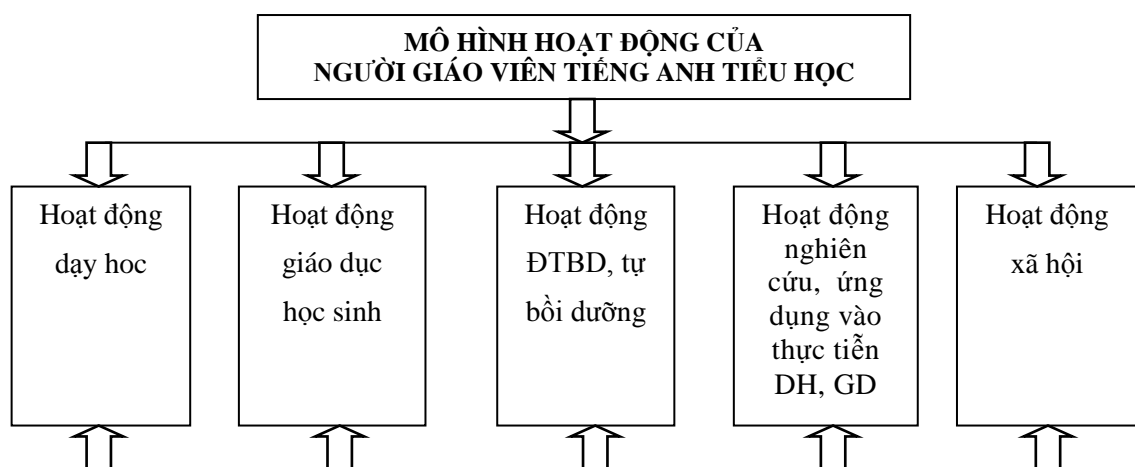
Hiện nay, chưa có một mô hình, hay chuẩn chung cho việc phân chia trình độ ngoại ngữ cũng như cho GVTA các cấp học. Tiếp cận Khung tham chiếu Châu Âu CEFR là cách tiếp cận phổ biến nhất hiện nay để đánh giá năng lực ngoại ngữ của GV. Khung CEFR được xem như một khung quy chiếu chung về năng lực ngoại ngữ của người học bao gồm 6 mức trình độ tổng quát. Ngoài 6 mức độ này, có thể nêu thêm 3 mức độ trung gian là A+, B1+, B2+ để trở thành một thang đo 9 mức độ [90]. Với những mức độ vừa nêu của khung CEFR, cho người sử dụng một cái nhìn tổng quát về phân chia trình độ ngoại ngữ; là cơ sở để xây dựng chương trình đào tạo, nội dung dạy học; là căn cứ để đánh giá, phân loại năng lực ngoại ngữ.

Áp dụng khung CEFR, Bộ GD&ĐT đã ban hành Khung năng lực ngoại ngữ

6 bậc dùng cho Việt Nam là căn cứ để thống nhất về yêu cầu năng lực ngoại ngữ cơ bản trong hệ thống giáo dục quốc dân; là cơ sở để xây dựng chương trình, biên soạn sách giáo khoa, kế hoạch giảng dạy...; Làm căn cứ để GV, giảng viên lựa chọn nội dung, phương pháp giảng dạy, kiểm tra đánh giá người học... [18]. Cũng từ đó, Bộ GD&ĐT đã đặt ra những yêu cầu cơ bản về năng lực GVTA phổ thông (bao gồm tập hợp các tiêu chí về kiến thức và kỹ năng giúp cho GV có căn cứ để phấn đấu nâng cao năng lực nghề nghiệp; các cơ sở giáo dục xây dựng kế hoạch bồi dưỡng nâng cao năng lực nghề nghiệp cho GVTA; các cơ sở đào tạo GVTA phổ thông sử dụng để xây dựng, điều chỉnh và hoàn thiện các chương trình đào tạo GV. Đồng thời, yêu cầu cơ bản về năng lực GVTA phổ thông dùng để kết hợp với Chuẩn nghề nghiệp GV đánh giá năng lực nghề nghiệp GV hàng năm [90].

Như vậy, quản lý ĐNGVTA nói chung, trong đó có ĐNGVTATH sẽ gặp không ít khó khăn khi chưa có một công cụ đo lường tính chất tổng thể về phẩm chất, năng lực người GVTATH. *Xuất phát từ vai trò, đặc điểm lao động sư phạm của GVTATH (đã được trình bày tại mục 1.2.2) và những yêu cầu cơ bản đối với ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới GD (đã được trình bày tại mục 1.2.3), đề tài triển khai xây dựng Mô hình hoạt động của GVTATH trong bối cảnh đổi mới, trên cơ sở đó xác định những năng lực cơ bản người GVTATH cần có để thực hiện có chất lượng các hoạt động nghề nghiệp của mình.*

Mô hình hoạt động của người GVTATH do đề tài xác định bao gồm 5 thành tố sau đây: (1) Hoạt động giảng dạy; (2) Hoạt động giáo dục học sinh; (3) Hoạt động ĐTBĐ, tự bồi dưỡng; (4) Hoạt động nghiên cứu, ứng dụng và thực tiễn DH, GD; (5) Hoạt động xã hội (Mô hình 1.1)



Mô hình 1.2. Mô hình hoạt động người giáo viên tiếng Anh tiểu học

(1) *Hoạt động giảng dạy*: là hoạt động chủ yếu, cơ bản nhất của GVTATH. Hoạt động này bao gồm giảng dạy các kỹ năng nghe, nói, đọc, viết và được diễn ra môi trường bên trong nhà trường và môi trường bên ngoài nhà trường. Các hoạt động GD gắn liền với quá trình thực hiện các nhiệm vụ cụ thể của quá trình GD nhằm vào những mục tiêu cụ thể. Đó là: Thu thập và xử lý thông tin về môn học; Lập kế hoạch và chuẩn bị bài giảng; Sử dụng các phương pháp GD phù hợp với đặc điểm tâm sinh lý lứa tuổi; Tổ chức điều khiển quá trình dạy học; Kích thích tính chủ động, tích cực sáng tạo của HS trong quá trình học tập; Đánh giá quá trình học và hiệu quả của công việc học của HS; Định lượng tính hiệu quả của môn học; Thu thập thông tin phản hồi từ HS để có những điều chỉnh kịp thời cho chính mình; Quản lý HS.

(2) *Hoạt động giáo dục học sinh* là hoạt động luôn song hành cùng hoạt động dạy học của GV. Bằng nhân cách của người GV để hình thành, định hướng nhân cách của học sinh một cách toàn diện. Đặc biệt, đối với lứa tuổi HS tiểu học, đây là những năm đầu tiên cho việc hình thành và phát triển nhân cách cho trẻ.

(3) *Hoạt động học, tập tự bồi dưỡng* là hoạt động tự phát triển của cá nhân người giáo viên. Người GVTATH không ngừng học tập, nâng cao trình độ với ý thức học suốt đời. Hoạt động này bao gồm: Tìm hiểu thực tế, vận dụng các kinh nghiệm thực tiễn vào công tác GD; Tìm hiểu học tập công nghệ mới, nghiên cứu, cải tiến đồ dùng dạy học; Nghiên cứu, cải tiến phương pháp dạy học; Nghiên cứu các nội dung liên quan đến nội dung dạy tiếng Anh ở bậc tiểu học để làm phong phú hơn nội dung cần truyền thụ cho HS.

(4) *Hoạt động nghiên cứu, ứng dụng vào thực tiễn dạy học và giáo dục*: GV phải tích cực tìm tòi nghiên cứu ứng dụng đổi mới phương pháp và tổ chức dạy học theo định hướng năng lực người học; tiếp cận với việc đổi mới kiểm tra đánh giá theo năng lực từ đó vận dụng một cách linh động, sáng tạo vào thực tiễn. GV tự nghiên cứu để tham gia xây dựng chương trình, kế hoạch dạy học của nhà trường.

(5) *Hoạt động xã hội*: GVTATH phải luôn tự rèn luyện mình trong các mối quan hệ xã hội và trau dồi vốn kiến thức và kinh nghiệm của xã hội để từng bước vận dụng có hiệu quả và hoạt động nghề nghiệp nhằm góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả dạy học. Đặc biệt, cần có sự giao lưu rộng với các trung tâm dạy ngoại ngữ nước ngoài để tạo một môi trường học tập ngoài nhà trường cho cả học sinh và GV; Sự kết hợp chặt chẽ giữa các GVTA trong một cụm trường, một huyện, thị xã, thành phố... để mở rộng môi trường phát triển đội ngũ.

Như vậy, để xây dựng Khung năng lực nghề nghiệp GVTATH cần *cần cứ*

vào cơ sở phân tích hoạt động của người GVTATH; Chuẩn nghề nghiệp GVTH và các yêu cầu cơ bản về năng lực GVTA phổ thông đã được Bộ GD&ĐT quy định.

1.2.4.3. Cấu trúc năng lực nghề nghiệp của người giáo viên tiếng Anh tiểu học

Trên cơ sở tiếp cận mô hình hoạt động, hoạt động sư phạm của GVTATH được xem xét trên cơ sở 05 hoạt động cấu thành như đã đề cập ở trên, mỗi hoạt động cấu thành đòi hỏi một nhóm năng lực tương ứng, đó là: nhóm năng lực dạy học; nhóm năng lực giáo dục; nhóm năng lực bồi dưỡng và tự bồi dưỡng để nâng cao năng lực sư phạm; năng lực xã hội và năng lực giao tiếp. Các năng lực sư phạm được cấu thành bởi sự tích hợp giữa kiến thức, kỹ năng và thái độ của GVTATH trong lĩnh vực sư phạm tương ứng. Cụ thể:

(1) *Năng lực dạy học*: tức là nói đến năng lực tổ chức hoạt động dạy học môn tiếng Anh ở bậc tiểu học: người GVTATH cần phải có (1) kiến thức về dạy học tiếng Anh (chương trình, nội dung, phương pháp dạy học, thiết kế bài giảng, tổ chức các hoạt động dạy học, đánh giá kết quả học tập, lựa chọn tài liệu, học liệu, ứng dụng CNTT); kiến thức về văn hóa các nước sử dụng tiếng Anh; kỹ năng khai thác các tài liệu bằng tiếng Anh; (2) năng lực quản lý HS (kiến thức về tâm sinh lý lứa tuổi, hiểu biết về đặc điểm phát triển ngôn ngữ, phát triển kinh nghiệm và giá trị văn hóa của người học, phát triển tinh sáng tạo và tư duy phê phán của học sinh); (3) Năng lực đánh giá: Hiểu và vận dụng khung năng lực 6 bậc dùng cho Việt Nam vào công tác đánh giá HS, có kỹ năng thiết kế các công cụ đánh giá như ra đề kiểm tra, đề thi..., biết cách thu thập thông tin từ nhiều nguồn khác nhau, biết sử dụng hợp lý kết quả định tính, định lượng

(2) *Năng lực giáo dục*: Giáo dục HS bằng chính nhân cách của chính mình, gắn nội dung dạy học với thực tiễn cuộc sống, phối hợp với các lực lượng trong và ngoài nhà trường để GD đạo đức học sinh...

(3) *Năng lực tự học, tự bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp*: Người GVTATH cần phải thể hiện tính chuyên nghiệp trong dạy học tiếng Anh; có tinh thần trách nhiệm cao thể hiện ở chất lượng quá trình dạy học, ý thức học hỏi để không ngừng nâng cao trình độ nghiệp vụ và hoàn thiện bản thân; đề cao vai trò, trách nhiệm của cá nhân đối với việc tự học, tự bồi dưỡng; có tinh thần hợp tác, làm việc theo nhóm để phát triển nghề nghiệp.

(4) *Năng lực nghiên cứu, triển khai, ứng dụng vào thực tiễn*: Có năng lực tự nghiên cứu khoa học ứng dụng vào thực tiễn dạy học: Nghiên cứu ứng dụng đổi mới phương pháp và tổ chức dạy học theo định hướng phát triển năng lực người

học; Nghiên cứu tổ chức kiểm tra, đánh giá HS theo năng lực người học; Có năng lực tích hợp các nội dung nghiên cứu vào xây dựng kế hoạch dạy học, chương trình dạy học của nhà trường....

(5) *Năng lực xã hội và năng lực giao tiếp*: Có năng lực tự ứng xử đối với bản thân; có năng lực thích ứng; có năng lực tư duy sáng tạo và tư duy dự báo; có năng lực trao đổi thông tin và thu nhận thông tin; có quan hệ đồng nghiệp và xã hội tích cực, có lợi cho sự hợp tác và phát triển GD&ĐT, có ảnh hưởng tích cực đến cộng đồng, xã hội; có năng lực thể hiện tính linh hoạt, mềm dẻo trong cuộc sống xã hội; có khả năng vận động nhân dân, các tổ chức xã hội tham gia vào sự nghiệp GD

Trên đây là những yếu tố cấu thành cấu trúc năng lực nghề nghiệp của người GVTATH. Tất nhiên, cấu trúc năng lực không chỉ dừng lại ở những yếu tố này, mà đây là những nét đặc trưng nhất về năng lực nghề nghiệp người GVTATH trong bối cảnh đổi mới GD. Để cấu trúc năng lực trở thành một công cụ đánh giá GVTATH cũng như hiệu quả quản lý ĐNGVTATH, xét về góc độ quản lý, các yếu tố đề xuất trên cần được khảo sát thực tiễn trong chương 2 để từ đó có những góp ý, bổ sung và hoàn thiện theo quy trình đề xuất xây dựng khung năng lực nghề nghiệp ở chương 3.

1.3. Quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học

Khi xem xét mối quan hệ giữa 2 phạm trù “Quản lý đội ngũ” và “Phát triển đội ngũ”, nhiều ý kiến cho rằng 2 phạm trù trên đồng nghĩa. Tuy nhiên, theo ý kiến tác giả khi xem xét cụ thể các thành tố của phạm trù “Phát triển đội ngũ” về cơ bản các ý kiến nêu trên là phù hợp, đa phần các thành tố mang tính quản lý, như: Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ; Thực hiện các chính sách, chế độ để đảm bảo sức khoẻ và dinh dưỡng cho GV; Sắp xếp, bố trí công việc một cách hợp lý phù hợp với số lượng và cơ cấu ĐN; Tăng cường cơ chế dân chủ hoá trong nhà trường, giải phóng giáo viên khỏi những việc làm không cần thiết, giúp họ tự phát triển bản thân. Tuy nhiên, một số thành tố khác, như: GD&ĐT để toàn ĐN đạt đến sự chuẩn hoá, hiện đại hoá; Tạo ra môi trường làm việc tốt nhất, đảm bảo tính hợp lý, tính xã hội hoá và tính đồng thuận trong tổ chức là những yếu tố mang màu sắc giáo dục học, cần khai thác chúng dưới góc độ quản lý giáo dục.

Trong quản lý ĐNGVTATH, có 2 câu hỏi quan trọng cần đặt ra là: 1) *Làm thế nào để tạo ra và phát triển hợp lý số lượng, cơ cấu đội ngũ và phát triển thường xuyên, liên tục tiềm năng/năng lực của mỗi cá nhân GV và ĐNGV*; 2) *Làm thế nào để khai thác, phát huy tối đa được tiềm năng đó, biến tiềm năng thành vốn của ĐN, góp*

phần thực hiện mục tiêu của bậc học. Trong đó, điều cần được đặc biệt quan tâm là phải tạo mọi điều kiện và xây dựng được môi trường chính sách, môi trường tâm lý và môi trường văn hóa tổ chức để tạo động lực và phát huy hiệu quả tiềm năng của đội ngũ? Trả lời được các câu hỏi này, đồng nghĩa đã có hướng tiếp cận phù hợp để quản lý ĐNGVTAH đáp ứng yêu cầu đổi mới dạy học Ngoại ngữ hiện nay.

1.3.1. Vận dụng lý thuyết quản lý nguồn nhân lực trong quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học

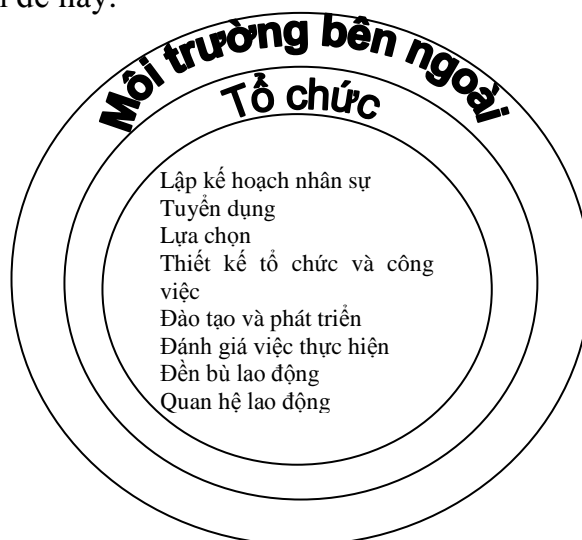
Đã có nhiều công trình nghiên cứu của các nhà khoa học trên thế giới và ở Việt Nam đề cập các mô hình, các lý thuyết QLĐNGV. Có một số tác giả tiêu biểu:

Dựa theo kết quả nghiên cứu của tác giả Phạm Thành Nghị (2006), tác giả đã khái quát QLNNL theo các mô hình quản lý như sau [70]:

Formbrun, Tichy và Devanna (1984) khẳng định mối quan hệ chặt chẽ giữa các hoạt động QLNNL. Mô hình này bao gồm 4 thành tố: tuyển chọn, đánh giá, phát triển và thăng thưởng. QLNNL theo mô hình này chú trọng khâu tuyển chọn dựa trên các minh chứng lợi ích của các liên đới và những tình huống thực tiễn.

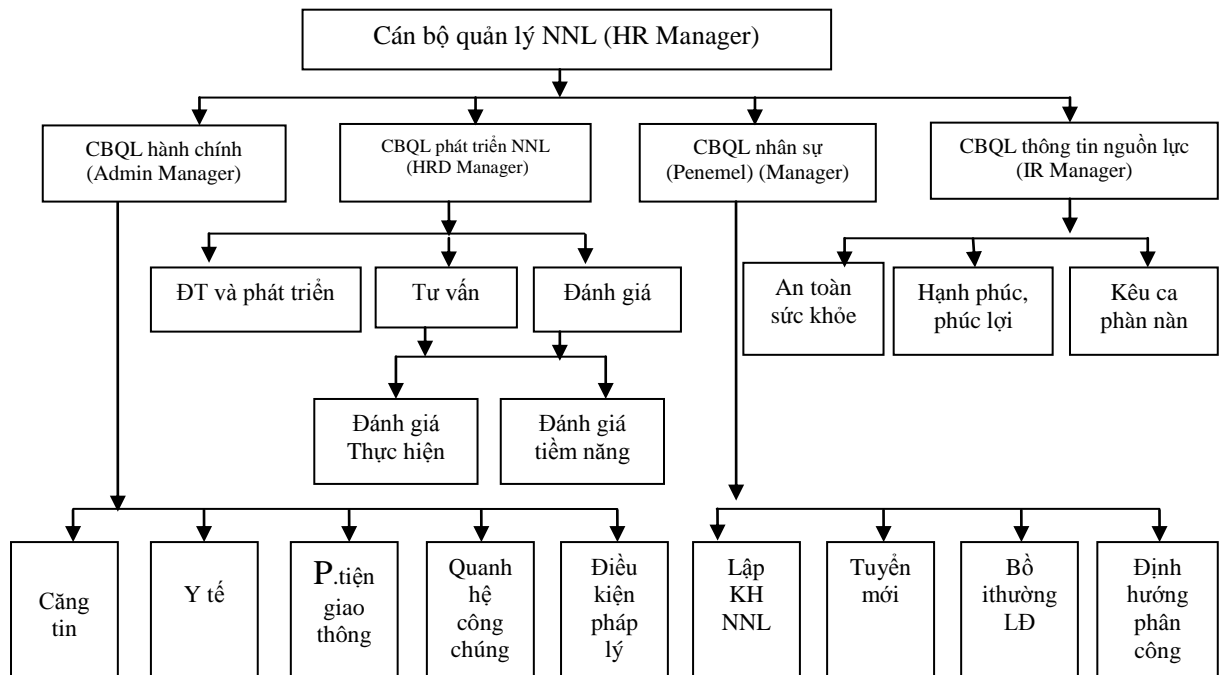
Bratton và Gold (1999) xem xét QLNNL như một quá trình bao gồm nhiều khâu từ khâu lập kế hoạch, tuyển chọn đánh giá, đãi ngộ, phát triển, giao tiếp và tham gia.

Robin at al (2005), nhấn mạnh vai trò của văn hóa tổ chức và môi trường trong QLNNL bên cạnh các khâu: lập kế hoạch, tuyển chọn, lựa chọn, thiết kế tổ chức và công việc, đào tạo và phát triển, đánh giá việc thực hiện, đền bù lao động. Mô hình 1.2 mô tả khái quát vấn đề này:



Mô hình 1.3. Quản lý nguồn nhân lực chiến lược của Robin at al (2005) [124]

Tác giả, Leonard Nadle (Mỹ-1969) đã đề xuất lý thuyết QLNNL với 02 nội dung chính: (1) Quản lý tiềm năng theo năng lực bao gồm: Quản lý đào tạo, đào tạo tiếp nối và bồi dưỡng; (2) Quản lý khai thác tiềm năng theo năng lực bao gồm: Quản lý đánh giá tiềm năng, năng lực thực hiện; Tuyển, bố trí, sử dụng theo năng lực; Quản lý môi trường và tạo động lực. Đây là mô hình quản lý NNL trong phạm vi của một tổ chức.



Mô hình 1.4. Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức của Leonard Nadle (Mỹ-1969) [112]

Như vậy, có những quan điểm khác nhau về QLNNL. Tuy nhiên, các quan điểm đó đề thống nhất về tính mục đích của QLNNL là tạo ra những thay đổi đối với NNL của tổ chức theo mục tiêu tổ chức đặt ra. *Nhiệm vụ của QLNNL trước hết là tạo ra tiềm năng của nguồn nhân lực thông qua ĐT, BD chuẩn hóa, nâng chuẩn trình độ của GV; đồng thời khai thác tối đa, hiệu quả tiềm năng đó hướng tới mục tiêu của hệ thống của tổ chức.* QLNNL là quản lý cá thể mỗi con người để họ có thể phát triển tối đa được năng lực của mình, cống hiến được nhiều cho tổ chức và quản lý tập thể (đội ngũ). Xét về mặt tập thể, nhân lực của tổ chức chỉ thực sự phát huy được tác dụng khi đội ngũ nhân lực của tổ chức đó được phát triển và phân bố, bố trí sử dụng một cách hợp lý, đồng bộ, cơ cấu phù hợp với mục tiêu phát triển của tổ chức. Mặt khác, để đội ngũ thực sự là một “tập thể mạnh” thì các thành viên của tập

thể đó phải gắn bó vì mục tiêu chung của tổ chức, cộng tác, chia sẻ kinh nghiệm nghề nghiệp và cuộc sống, tạo ra bầu không khí tâm lý thân thiện, tôn trọng lẫn nhau, cùng cam kết vì sự phát triển của tổ chức. Đồng thời, để khai thác và phát huy tối đa tiềm năng của đội ngũ, đòi hỏi nhà nước trung ương, địa phương và các trường phải có các chính sách đãi ngộ để tạo động lực cống hiến cho đội ngũ và các điều kiện về cơ sở vật chất, phương tiện làm việc để nâng cao hiệu quả công việc.

Như vậy vấn đề còn lại ở chỗ QLNNL phải xây dựng được chiến lược để *vừa phát triển được nhân lực trong tổ chức và vừa phát triển được tổ chức gắn liền với việc không ngừng tăng lên về số lượng, chất lượng của ĐN, cũng như chất lượng sống của nhân lực*. Bao gồm các nội dung chính: GD, ĐT, BD, phát triển, nghiên cứu, tuyển dụng, sử dụng và thông qua ĐT, BD sử dụng để tạo môi trường làm việc (phương tiện lao động có hiệu quả, hành lang pháp lý, chính sách phù hợp) và tạo môi trường văn hóa xã hội kích thích động cơ, thái độ làm việc của các thành viên, để họ mang hết sức mình hoàn thành các nhiệm vụ được giao. Quá trình QLNNL là quá trình quản lý tạo ra sự biến đổi, chuyển biến về số lượng, cơ cấu và chất lượng NNL phù hợp với từng giai đoạn phát triển của tổ chức ở các cấp độ khác nhau.

Khi gắn khái niệm này vào ĐNGVTAH, chúng ta hiểu “nhân lực” là “người GV”, đội ngũ nhân lực chính là “đội ngũ giáo viên”. Quản lý ĐNGVTATH chính là QLNNL của cấp học tiểu học và theo các nội dung QLNNL. Vì vậy, tiếp cận lý thuyết/mô hình QLNNL để quản lý ĐNGVTATH, về bản chất bao gồm 05 nhóm thành tố sau đây: (i) Xây dựng quy hoạch đội ngũ; (ii) Quản lý hoạt động ĐT, BD đội ngũ; (iii) Tuyển dụng, sử dụng, sàng lọc ĐNGV; (iv) Xây dựng môi trường và động lực phát triển ĐN; (v) Kiểm tra, giám sát các hoạt động quản lý.

1.3.2. Quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học theo tiếp cận lý thuyết quản lý nguồn nhân lực và tiếp cận năng lực nghề nghiệp

Để thiết lập khung lý thuyết của đề tài nghiên cứu, tác giả đã vận dụng tích hợp trong tiếp cận lý thuyết quản lý nguồn nhân lực, lý thuyết phân cấp và tiếp cận năng lực nghề nghiệp. Về thực chất của cách tích hợp 02 phương pháp tiếp cận là mỗi trong 05 nhóm thành tố của quản lý theo lý thuyết QLNNL như đã đề cập ở trên đều gắn và hướng tới năng lực nghề nghiệp của GVTATH. Cụ thể như sau:

(1) Xây dựng quy hoạch ĐN dựa trên năng lực nghề nghiệp của GVTATH đảm bảo về số lượng, cơ cấu và chất lượng ĐN. Đây là cơ sở để xác định các bước tiếp theo trong quy trình quản lý ĐNGV;

(2) Quản lý hoạt động ĐT, ĐT lại, ĐT nâng chuẩn, BD dựa trên năng lực nghề nghiệp của GVTATH, để phát triển bền vững cá nhân người GV và ĐNGV, để từng GV và ĐNGV đạt được các tiêu chí về năng lực của người GVTATH; đánh giá tiềm năng và năng lực của GV thực tế theo năng lực nghề nghiệp người GVTATH;

(3) Tuyển dụng, sử dụng, sàng lọc ĐNGV dựa theo năng lực nghề nghiệp, đảm bảo đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu và năng lực của từng GV và ĐNGV;

(4) Quản lý môi trường làm việc để tạo điều kiện và động lực phát triển đội ngũ và để ĐNGV phát huy tối đa tiềm năng của họ. Trong đó, quản lý cải thiện điều kiện cơ sở vật chất và phương tiện làm việc của ĐN. Xây dựng môi trường tâm lý và môi trường văn hóa trong tập thể để xây dựng ĐN gắn kết và cam kết vì mục tiêu chung, hợp tác, đồng thuận, hiểu biết và tôn trọng lẫn nhau, chia sẻ kinh nghiệm; Tạo động lực cho ĐN thông qua các hoạt động thi đua, khen thưởng, “tạo áp lực mềm” trong quản lý, có các chính sách đãi ngộ phù hợp để tạo động lực làm việc, mở rộng việc làm và tăng thu nhập cho ĐNGV; Đảm bảo công bằng trong đãi ngộ;

(5) Đánh giá tiềm năng và năng lực thực tế của GV dựa trên năng lực thực hiện; đánh giá xây dựng quy hoạch và triển khai thực hiện quy hoạch với công cụ đo là các tiêu chí đánh giá năng lực của người GVTATH.

Theo tiếp cận lý thuyết QLNNL, quản lý ĐNGVTATH thực chất là QL cá nhân người GVTA và quản lý ĐNGVTATH. Đây là hai mặt của một vấn đề, có mối quan hệ biện chứng, thúc đẩy lẫn nhau. Theo logic chung, giáo viên (cá nhân) là yếu tố cơ bản, “tế bào” của ĐN (nguồn nhân lực). Khi tất cả GV đều đã đạt được các yêu cầu về cá nhân, thì tất yếu đã có được tiền đề cho một ĐNGV mạnh. Như vậy, yêu cầu về ĐNGV còn lại chủ yếu nằm ở khía cạnh của một tổ chức.

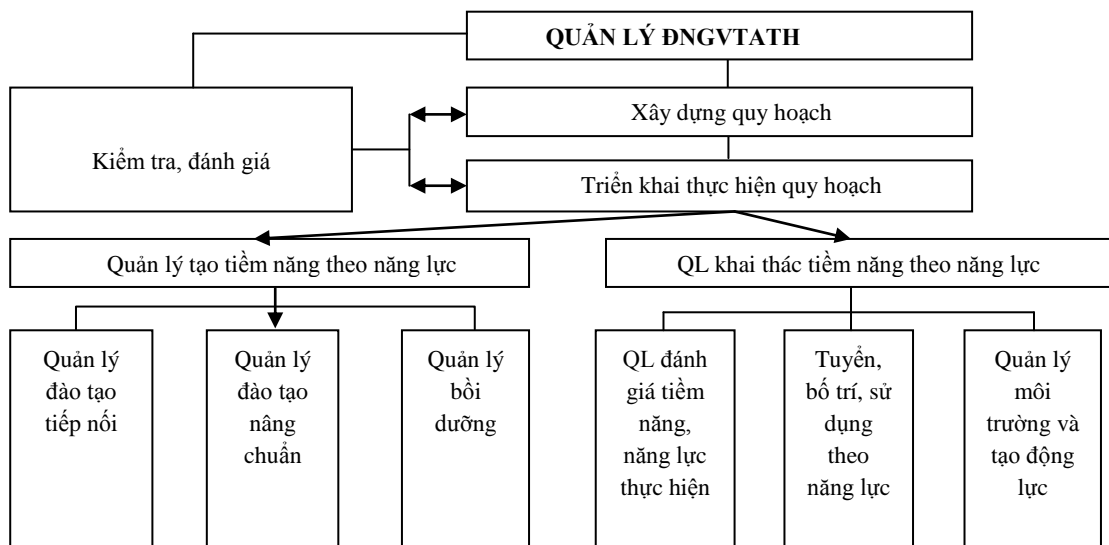
Phát triển năng lực cá nhân mỗi GV chính là yếu tố cốt lõi để nâng cao chất lượng ĐN, và là điều kiện cần để QLĐNGV. *Quản lý ĐNGVTATH theo tiếp cận năng lực là quá trình các nhà quản lý vận dụng một hệ thống các giải pháp quản lý mục tiêu, nội dung, phương pháp, các điều kiện ĐT, BD nhằm phát triển năng lực thông qua việc hướng trọng số vào việc ĐT và BD năng lực nghề cho cá nhân GV, giúp họ thực hiện có hiệu quả công việc dạy tiếng Anh cấp tiểu học. Mặt khác, sử dụng khung năng lực như một công cụ cơ bản để tuyển dụng, sàng lọc, phân loại, đánh giá, xây dựng môi trường và tạo động lực thúc đẩy chất lượng ĐNGVTATH.*

Ở khía cạnh QL cá nhân, người GVTATH phải đáp ứng được yêu cầu về năng lực nghề nghiệp trong bối cảnh đổi mới GD. Năng lực của người GVTATH được xác định cụ thể ở cấu trúc năng lực (mục 1.2.4). Quản lý theo tiếp cận năng lực nghề

nghiệp là quản lý năng lực giảng dạy và giáo dục của GV trong quá trình từ khi được ĐT đến lúc hoàn thành làm nghề dạy học. GV đạt trình độ ĐT chuẩn, được phép hành nghề (nghề dạy tiếng Anh ở bậc TH) và bước vào sự nghiệp “trồng người”, sẽ gắn bó trong suốt quá trình sau này cho đến lúc hoàn thành nhiệm vụ của mình. Trình độ ĐT ban đầu của GV chỉ là điểm xuất phát, là vốn kiến thức và kỹ năng khởi nghiệp. Còn trong suốt quá trình hành nghề việc tự BD, BD nâng cao năng lực để đạt chuẩn nghề nghiệp là quy luật tất yếu. Như vậy, cần phải có sự tác động về mặt quản lý đó là xây dựng các giải pháp ĐT, BD để nâng cao năng lực của GVTATH và khung năng lực nghề nghiệp là công cụ đo và đích đến cho mỗi người GVTATH.

Quản lý ĐNGVTATH theo năng lực nghề nghiệp là đích đến trong bối cảnh đổi mới GD hiện nay. Việc quản lý ĐNGVTATH sẽ vận dụng tích hợp cả 02 hướng tiếp cận nói trên nhằm vừa phát triển năng lực cá nhân vừa phát triển ĐNGV đáp ứng đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu và đảm bảo về chất lượng. Để có công cụ để làm mất xích gắn kết giữa hai yếu tố cá nhân và ĐNGV cũng như làm thước đo cho quá trình phát triển cần tiếp cận năng lực nghề nghiệp GVTATH.

Theo lý thuyết QLNNL, dưới góc độ kinh tế đó là quy hoạch, tuyển dụng để có được sự đồng bộ về chất lượng, cơ cấu và số lượng; dưới góc độ GD thì tập trung vào công tác GD, ĐT, BD để nâng cao năng lực của ĐN; dưới góc độ tâm lý thì sự phát triển nhân cách cá nhân đặt trong sự đồng thuận, trong môi trường của tổ chức; dưới góc độ chính trị, xã hội là các chính sách, các điều kiện hỗ trợ bảo đảm quyền tự do, dân chủ về việc làm và đời sống của ĐN [20]. Có thể mô hình hóa quản lý ĐNGVTATH theo tiếp cận phức hợp như sau:



Mô hình 1.5. Quản lý ĐNGV tiếng Anh tiểu học theo tiếp cận phức hợp

1.3.3. Nội dung quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học

Trên cơ sở tiếp cận phức hợp được tác giả miêu tả ở *Mô hình 1.4*, quản lý ĐNGVTATH bao gồm các nội dung sau:

1.3.3.1. Xây dựng quy hoạch đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học theo năng lực nghề nghiệp

Trong quản lý ĐNGV, việc quy hoạch ĐN là cơ sở để xác định số lượng GV thiếu, thừa hay đã hợp lý; chất lượng GV đang ở mức độ nào để sàng lọc, phân loại và sử dụng GV, xác định nhu cầu bồi dưỡng, đào tạo GV. Như vậy, quy hoạch đội ngũ là khảo sát chất lượng đầu vào và cung cấp cho nhà quản lý các tiêu chuẩn kiểm tra đánh giá chất lượng đầu ra của đội ngũ.

Theo Trần Kiểm [64], quy hoạch nhân sự phải thỏa mãn ba yêu cầu quan trọng: Có tính tương lai; Có tính hành động; Có chủ thể thực hiện.

Theo Nguyễn Phúc Châu [28] quy hoạch nguồn nhân lực phải thực hiện với các nội dung sau: (1) Dự báo nhu cầu chính xác nhất nhu cầu tương lai về nhân sự; (2) Cân đối số thành viên cần thiết với số thành viên đã có trong tổ chức cần và có thể lưu lại trong tổ chức; (3) Kế hoạch tuyển dụng hoặc sa thải thành viên và kế hoạch ĐT, BD để cho đội ngũ nhân sự đáp ứng được yêu cầu về số lượng, cơ cấu và năng lực cần thiết.

Như vậy, đây là hoạt động mang tính chiến lược để quản lý ĐNGVTATH. Thách thức đặt ra với các trường TH là phải *xác định được tiềm năng của từng cá nhân*, mong muốn của họ để phát huy và tạo điều kiện để họ thể hiện tiềm năng. *Khung năng lực cho phép xác định năng lực cần có để thể hiện thành công mục tiêu phát triển của nhà trường trong hiện tại và tương lai*, nhờ đó trường TH, phòng GD&ĐT có thể xây dựng kế hoạch tạo nguồn cán bộ, kế hoạch phát triển năng lực tập thể và nhân phù hợp cho các GV có tiềm năng cần thiết để bố trí vào các vị trí quản lý mang tính chiến lược, quan trọng của tổ chức trong tương lai.

(1) Các nội dung quy hoạch ĐNGVTATH

- Quy hoạch về mặt số lượng: Mục tiêu của nội dung này là để đảm bảo duy trì đủ, ổn định số lượng GV; đảm bảo số lượng HS - GV theo quy định; đảm bảo cho ĐNGV hoàn thành được nhiệm vụ dạy học, tạo điều kiện cho học có thời gian tự học, tự nghiên cứu để nâng cao trình độ lý luận chính trị, năng lực nghề nghiệp.

- Quy hoạch về mặt cơ cấu: Mục tiêu đặt ra là để tạo sự đồng bộ và cân đối ĐNGV về độ tuổi, giới tính, trình độ...

- Quy hoạch về chất lượng đội ngũ: để đảm bảo ĐNGV có trình độ, năng lực, phẩm chất theo quy định và đáp ứng được mục tiêu dạy học tiếng Anh ở bậc tiểu học; tạo ra được sự kế thừa, sự chuyển giao giữa các thế hệ GV.

(2) Các bước quy hoạch ĐNGVTATH

- Phân tích tình hình sử dụng giáo viên hiện có thông qua các hoạt động: Kiểm tra đánh giá ĐNGV dựa vào năng lực nghề nghiệp GVTATH; Tổ chức đánh giá ĐNGV thường xuyên, liên tục và thực hiện đầy đủ các quy định đánh giá của Bộ GD&ĐT.

- Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực giáo viên: Xác định nhu cầu về số lượng, cơ cấu, chất lượng dựa vào nhu cầu công việc, vị trí việc làm, tiêu chuẩn nghề nghiệp.

- Xây dựng kế hoạch và thông qua kế hoạch phát triển ĐNGV: Xác định mục tiêu, nội dung, giải pháp, các điều kiện hỗ trợ và lộ trình thực hiện quy hoạch.

- Phê duyệt quy hoạch và triển khai thực hiện.

1.3.3.2. Tuyển dụng, sử dụng và sàng lọc đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học theo năng lực nghề nghiệp

Tuyển dụng GV là khâu trọng trọng nhất trong quy trình quản lý ĐNGV. Để đảm bảo chất lượng đầu vào của ĐN, khung năng lực được sử dụng như một thước đo gồm các tiêu chí, tiêu chuẩn cần và đủ để tuyển dụng, tuyển chọn ĐNGVTATH.

a. Tuyển dụng đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học

Tuyển dụng ĐNGV bao gồm các nội dung: thông báo chỉ tiêu, các yêu cầu của tổ chức giáo dục đối với người dự tuyển (các tiêu chuẩn cần và đủ cho vị trí việc làm cần tuyển dụng theo khung năng lực); lập danh sách, hồ sơ ứng viên tương ứng với kế hoạch; xem xét hồ sơ, khảo sát, trắc nghiệm, thẩm định, đánh giá người dự tuyển do người quản lý trực tiếp tiến hành.

Quy trình tuyển dụng phải tuân thủ đúng pháp luật, chính sách và cơ chế quản lý cán bộ hiện hành; Phải giải quyết những áp lực bên trong, bên ngoài tổ chức ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng và đảm bảo các nguyên tắc: (1) Nguyên tắc tương ứng (phải đáp ứng được yêu cầu công việc; chức danh CB phải ứng với phẩm chất, năng lực); (2) Nguyên tắc cơ cấu (có sự dung hòa giữa GV có thâm niên, mới tuyển dụng, già, trẻ; Tạo được sự đồng thuận trong QL; Đảm bảo sự bù trừ giữa các cá nhân trong tổ chức; (3) Nguyên tắc cụ thể (Năng động, linh hoạt; phát triển).

Hiện nay, việc tuyển dụng GV theo cơ chế phân cấp quản lý được thực hiện theo các văn bản hướng dẫn sau: Tiêu chuẩn ISO 9001: 2008; Nghị định số

29/2012/NĐ-CP ngày 12 tháng 04 năm 2012 của Chính phủ về việc tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức; Thông tư số 16/2012/TT-BNV ngày 28/12/2012 của Bộ Nội vụ ban hành Quy chế thi tuyển, xét tuyển viên chức; Quy chế thi thăng hạng chức danh nghề nghiệp đối với viên chức và Nội quy kỳ thi tuyển, thi thăng hạng chức danh nghề nghiệp đối với viên chức;

Đối với GVTATH, quy trình tuyển dụng được thực hiện theo những quy định chung của pháp luật. Ngoài những yêu cầu chung, để đảm bảo tính đặc trưng riêng, khi tuyển dụng GVTATH phải đảm bảo chất lượng đầu vào của đội ngũ: năng lực GV phải từ trình độ bậc 4 (B2 theo Khung tham chiếu Châu Âu) trở lên. *Giải pháp tối ưu để đạt được mục tiêu phát triển ĐN là tiếp cận khung năng lực làm thước đo cho việc quy hoạch, tuyển dụng.*

b. Quản lý sử dụng đội ngũ giáo viên

Nội dung của hoạt động này là việc sắp xếp, bố trí, đê bạt GV vào các chức danh, nhiệm vụ cụ thể nhằm phát huy tối đa khả năng GV hoàn thành các mục tiêu nhiệm vụ của nhà trường tạo cho họ động lực để phát huy tối đa tiềm năng của mình trong việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ của người GV. Việc sử dụng GV phải mang tính chiến lược, nghĩa là bao gồm cả việc sử dụng/bỏ nhiệm trong hiện tại và cả định hướng sử dụng tiếp theo trong tương lai (điều động, thăng chức...); phát huy quyền chủ động của Phòng GD&ĐT trong việc phân bổ GV; quyền tự chủ của các trường TH trong việc bố trí, sắp xếp, giao nhiệm vụ trực tiếp cho từng GV theo cách tiếp cận cá nhân thông qua việc sử dụng GV phù hợp với năng lực, sở trường của từng người để mang lại hiệu quả cao nhất. Cụ thể: thực hiện chế độ thử việc và đánh giá hết hạn tập sự với GV mới; Bố trí GV cân đối, đồng đều giữa các trường trong một huyện, thị xã, thành phố và cụ thể tại một trường, đảm bảo được tính kế thừa và chuyển giao giữa các thế hệ GV; Thực hiện định mức giờ chuẩn đối với GV theo quy định của ngành; Xây dựng được lực lượng GV nòng cốt.

c. Quản lý sàng lọc ĐN GVTATH theo năng lực nghề nghiệp

Sàng lọc thực chất là việc kiểm tra, đánh giá GV là để đánh giá các mặt mạnh và yếu của từng cá nhân GV nhằm xác định các mục tiêu cần phát triển hiện tại và trong tương lai. Theo Nguyễn Tiến Hùng (2014) đánh giá GV theo năng lực thực hiện nhiệm vụ không chỉ quan tâm đến thực hiện “nhiệm vụ gì” (mục tiêu cần đạt tới), mà cần xem xét việc thực hiện nhiệm vụ đó “như thế nào” (chứng minh đủ các năng lực cần có) [51]. Và khung năng lực được coi như một công cụ đo/đánh giá để xác định các nhân tố hành vi phù hợp với việc thực hiện nhiệm vụ của GV.

Việc đánh giá sàng lọc ĐNGV phải đảm bảo tiếp cận cá nhân thể hiện thông qua việc đánh giá chính xác năng lực thực hiện nhiệm vụ của từng GV; tính thống nhất thể hiện thông qua cách thức đánh giá đảm bảo khách quan, công bằng và kết quả đánh giá đúng với năng lực thực hiện. Việc đánh giá chính xác cũng góp phần tạo động lực để mỗi GV tích cực phấn đấu nâng cao năng lực thực hiện nhiệm vụ được giao; Việc sàng lọc ĐNGV làm cơ sở cho việc phân loại đối tượng ĐT, BD và cơ sở cho việc thăng thưởng, đề bạt, bổ nhiệm và chi trả thù lao cho GV.

Đánh giá sàng lọc ĐNGV bao gồm các bước: Giáo viên tự đánh giá; Tổ trưởng chuyên môn đánh giá, CBQL các đơn vị trường tiểu học đánh giá và cuối cùng là phòng GD&ĐT tham gia đánh giá. Trên cơ sở kết quả đánh giá, Hiệu trưởng các trường TH, Lãnh đạo phòng GD&ĐT thực hiện các bước sàng lọc và phân loại GV.

1.3.3.3. Quản lý đào tạo và bồi dưỡng giáo viên tiếng Anh tiểu học theo năng lực nghề nghiệp

ĐT, BD là quá trình động đến cá nhân người GV nhằm làm họ lĩnh hội và nắm vững tri thức, kỹ năng, kỹ xảo một cách có hệ thống làm thay đổi nhận thức, hành vi, kỹ năng, thái độ của các thành viên trong ĐNGV để đáp ứng nhu cầu nâng cao chất lượng ĐN. Như vậy, đào tạo GV là một quá trình từ khi bắt đầu cho đến liên tục về sau. Quá trình này có thể được chia làm hai giai đoạn đó là: ĐT ban đầu và ĐT thường xuyên. Trong luận án này, tác giả nghiên cứu sâu quá trình ĐT thường xuyên, khi GV đã hành nghề.

“BD là làm tăng thêm trình độ hiện có của ĐNGV (cả phẩm chất, năng lực, sức khỏe) với nhiều hình thức, mức độ khác nhau. BD không đòi hỏi chặt chẽ, chính quy như ĐT và được thực hiện trong thời gian ngắn” [42]. BD có ý nghĩa nâng cao trình độ nghề nghiệp, quá trình này chỉ diễn ra khi cá nhân và tổ chức có nhu cầu nâng cao kiến thức, kỹ năng và nghiệp vụ của bản thân nhằm đáp ứng nhu cầu của nghề nghiệp

Như vậy, ĐT, bồi dưỡng ĐNGVTATH là quá trình cập nhật kiến thức, duy trì, ngăn chặn sự mai một những điều đã được ĐT ở trường sư phạm, đồng thời bổ sung những thiếu sót mang tính thực tiễn mà lúc ĐT ở nhà trường sư phạm chưa có được, đồng thời cập nhật những điểm mới nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của thực tiễn. ĐT, BD giáo viên luôn gắn liền với mục tiêu phát triển ĐNGV của nhà trường TH, của cấp học TH trong địa bàn dưới sự quản lý của UBND cấp huyện và UBND tỉnh. Nội dung quản lý ĐT, BD ĐNGVTATH bao gồm: xác định đối tượng, mục tiêu, nhu cầu; xây dựng chương trình, lựa chọn nội dung, xác định loại hình ĐT, BD và kiểm tra, đánh giá.

a. Xác định đối tượng BD, nhu cầu, mục tiêu để xây dựng kế hoạch BD

(1) *Xác định đối tượng BD*: Việc xác định đối tượng được bồi dưỡng sẽ nắm bắt được đặc điểm, nhu cầu của họ để từ đó xây dựng được kế hoạch, nội dung và có phương pháp bồi dưỡng thích hợp. Trên cơ sở kết quả sàng lọc ĐNGV, có thể chia đối tượng GV được BD theo các hướng sau:

- Dựa trên chuẩn ĐT, chuẩn năng lực của GV: *Nhóm cận chuẩn và nhóm xa chuẩn*: Nhóm cận chuẩn được ưu tiên bồi dưỡng nâng cao NLNN để đạt chuẩn; nhóm xa chuẩn khuyến khích tự học, tự BD để nâng chuẩn song song với việc được ưu tiên BD nâng cao năng lực tiếng Anh.

- Xác định đối tượng BD là trên cơ sở phân loại chuyên môn: *Bồi dưỡng hạt nhân*: Dành cho những GVTA đầu đàn về chuyên môn như chúng ta phát hiện, phân tích qua kiểm tra rà soát, cũng như nắm bắt được quá trình đã khẳng định chuyên môn của họ. Số hạt nhân này sẽ là nòng cốt để tham gia quá trình BD lâu dài cho GVTA; *Bồi dưỡng đại trà*: Bồi dưỡng tất cả GVTA gồm các nội dung đã nêu trong phần nội dung BD và nhấn mạnh đến năng lực sử dụng tiếng Anh qua các kỹ năng Nghe, Nói, Đọc, Viết. Chúng ta đưa ra nhu cầu BD đại trà bởi lẽ đa số GVTA hiện nay theo kết quả rà soát chưa đạt chuẩn tối thiểu; *Bồi dưỡng cấp thiết*: Dành cho cho các nhóm GVTA yếu nhất.

- Xác định nhóm đối tượng theo cơ cấu thâm niên công tác: *GV mới tuyển dụng*: đặc điểm của đối tượng này mới được ĐT bài bản về chuyên môn cũng như phương pháp giảng dạy tại các trường SP; sự năng động, sáng tạo cũng đáp ứng được yêu cầu giảng dạy. Tuy nhiên, họ thiếu kinh nghiệm giảng dạy; *GV có kinh nghiệm giảng dạy tiếng Anh tiểu học lâu năm*: Với đối tượng này, họ là những người có kinh nghiệm giảng dạy nhưng sự năng động trong tiếp cận đổi mới gặp nhiều hạn chế.

- Nhóm đối tượng là các lực lượng tham gia quản lý trong nhà trường TH: Để công tác quản lý có hiệu quả cao, đối tượng tham gia BD còn có các CBQL trường TH, Lãnh đạo, chuyên viên chuyên môn cấp Sở, Phòng GD&ĐT; Tổ trưởng, tổ phó chuyên môn các trường TH.

(2) *Xác định mục tiêu*: Mục tiêu của mọi chương trình BD phải gắn liền với việc phân tích nhu cầu của đối tượng BD (needs analysis) và các mục tiêu được xác lập đều phải cụ thể và có thể đo lường được (measurable outcomes) [122]. Từ các mục tiêu này các thành tố của khung kế hoạch và chương trình BD mới được hình thành trong mối tương quan giữa mục tiêu, nguồn lực về con người, cơ sở vật chất và thời gian.

Mục tiêu ĐT, BD đội ngũ GVTATH phải bám sát các mục tiêu đổi mới căn bản toàn diện GD&ĐT, đổi mới dạy học Ngoại ngữ theo Đề án dạy học Ngoại ngữ 2020. Có nghĩa, mục tiêu đưa ra phải có sự chuyển biến, thay đổi tích cực chất lượng ĐN, khắc phục những hạn chế mà ĐN còn tồn tại. Với các cách phân chia đối tượng như trên, cần phải xác định mục tiêu cho cả các đối tượng có điểm chung và có những khác biệt. Có thể coi yêu cầu chung về hiệu quả quản lý và chất lượng ĐNGV là giống nhau nhưng tầm bao quát và phạm vi ảnh hưởng có sự khác nhau.

(3) *Xác định nhu cầu*: Đây là một trong những bước quan trọng để xây dựng kế hoạch BD. Xác định nhu cầu BD dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc hàng năm của GV, mức độ đạt chuẩn nghề nghiệp, chuẩn năng lực của GV, nhu cầu mong muốn của cá nhân GV. Việc xác định nhu cầu ĐT, BD gắn với nội dung ĐT, BD vì vậy vấn đề đặt ra phải xác định được mỗi ĐT cần BD năng lực gì? ĐT tiếp nối hay ĐT lại...

(4) *Xây dựng chương trình*: Tùy theo loại hình BD, đối tượng ĐT, BD để lựa chọn, xây dựng chương trình phù hợp. Tuy nhiên, chương trình BD phải đảm bảo các tiêu chí: Chương trình phải cập nhật kịp thời nhưng đổi mới dạy học tiếng Anh tiểu học; bám sát yêu cầu đổi mới QLGD hiện nay và phải đảm bảo tính phù hợp với nội dung, đối tượng BD.

b. Xác định loại hình bồi dưỡng GVTATH

Ở Đề tài này, tác giả chỉ phân tích, khai thác sâu khi GV là chủ thể của quá trình ĐT (đào tạo lại) và BD (tức là khi GV đã hành nghề tại các trường tiểu học) với ba quy trình BD chính: BD (ĐT lại) theo chương trình quy định chung; Tự bồi dưỡng; Đào tạo tiếp nối để nâng chuẩn năng lực và nâng chuẩn trình độ ĐT.

(1) BD, ĐT lại theo chương trình quy định chung (BD thường xuyên, đào tạo lại)

Lịch sử giảng dạy ngoại ngữ đã cho thấy việc BD thường xuyên về phương pháp, kỹ năng nghề, năng lực nghề giảng dạy cho GV ngoại ngữ, đặc biệt là GV đang nhiệm sở (in-service), giúp họ cập nhật cái mới để giảng dạy hiệu quả là một nội dung quan trọng trong quá trình nâng cao chất lượng dạy và học ngoại ngữ (Borg, 2011; Chou, 2008) [108, 129]. Bên cạnh việc cung cấp các cơ hội BD và phát triển năng lực ngôn ngữ, việc thường xuyên BD nghiệp vụ sư phạm, trong đó có phương pháp giảng dạy cho GV ngoại ngữ ở các bậc học là điều hết sức cần thiết, hỗ trợ cho GV phát triển nghiệp vụ, đồng thời qua đó góp phần nâng cao chất lượng dạy và học.

(2) Tự bồi dưỡng

GV. GS Phạm Minh Hạc cho rằng “*Học trong tự học là một khái niệm rất rộng, rất chặt chẽ và kéo dài suốt cuộc đời con người. Mỗi người từ lúc sinh ra, lớn lên, dù ở nhà hay đến trường tuy hoàn cảnh và điều kiện đều phải liên tục học, tự học để nên người*” [39]. Tự học thường xuyên là con đường thuận lợi nhất, có hiệu quả nhất để nâng cao trình độ “tay nghề” và hoàn thiện nhân cách GV. Việc học tập có hiệu quả trên cơ sở cá nhân phải tự ý thức việc học của mình. Nếu GV có động cơ học tập đúng đắn thì hiệu quả học tập mới cao. Nếu không có ý thức học tập vươn lên thì GV sẽ bị tụt hậu so với mặt bằng chung của xã hội. GVTATH chỉ có thể hoạt động ở mức độ cao khi họ thường xuyên tự hoàn thiện và tự nâng cao trình độ bản thân, song mức độ thành công và thời gian trưởng thành là do sự tích cực, phấn đấu nỗ lực của mỗi cá nhân.

Vậy, việc tự hoàn thiện bản thân của GV có 2 mặt: Một mặt, là sự bổ sung thường xuyên các thông tin, kiến thức nghề nghiệp và văn hoá chung; mặt khác, như là sự đổi mới thường xuyên kinh nghiệm xã hội của cá nhân. Đối tượng của việc tự học tự BD chính là bản thân người GV, ai cũng có thể tham gia vào quá trình học được, không cần phải qua trường lớp và người giảng viên trực diện (có thể là đồng nghiệp, CBQL nhà trường, các nguồn tài liệu về nghề, phương tiện công nghệ hiện đại...), không cần phải đến lớp vào thời gian quy định; Học theo nhu cầu của cá nhân; Học theo khả năng và năng lực cá nhân. Điều quan trọng là GV cần có ý thức, ý chí cao và kĩ năng học tập phù hợp.

Việc tự học và BD chuyên môn của GV có thể được thực hiện: Tự học qua thực hành trải nghiệm qua thực tế làm việc như: tham gia các hoạt động GD để cùng chia sẻ với đồng nghiệp, CBQL; Tham gia các chương trình BD: tập huấn chuyên đề; tập huấn về đổi mới chương trình dạy học tiếng Anh ở bậc tiểu học; học tập chương trình BD thường xuyên theo chu kì... hoặc các lớp tập huấn chuyên môn; Tham gia các lớp trung cấp chính trị, Quản lí nhà nước; Quản lí giáo dục...

(3) Quản lý đào tạo tiếp nối (nâng chuẩn ĐT và nâng chuẩn NL)

Việc đào tạo nâng cao trình độ và chuẩn năng lực đang là mối quan tâm hàng đầu để nâng cao chất lượng ĐN. Hiện nay, có các loại hình đào tạo như: Học các khoá đào tạo chính quy tại các trường Đại học, Cao đẳng (có thể học tập trung tại trường, hoặc mở lớp tập trung tại địa phương do một trường Đại học hoặc Cao đẳng cụ thể giảng dạy và cấp bằng); Học chính quy hoặc học tại chức, học từ xa, chương trình đào tạo liên thông tạo điều kiện để GV có thể theo học được thuận lợi vì phương thức này

kết hợp một phần chính quy với một phần tự học; Tham gia các khoá học lấy chứng chỉ như B1, B2, C1... Với chức năng, nhiệm vụ của phòng GD&ĐT việc ĐT nâng chuẩn năng lực và trình độ chỉ được thực hiện dưới hình thức liên kết ĐT.

Tóm lại, quản lý công tác ĐT, BD giáo viên là nhằm để bổ sung những kiến thức còn thiếu hoặc đã lạc hậu, cập nhật thêm những tri thức mới về các lĩnh vực của khoa học và GD nhằm nâng cao trình độ mọi mặt cho ĐNGVTATH để đáp ứng các yêu cầu của đổi mới dạy học Ngoại ngữ trong giai đoạn hiện nay. Chương trình bồi dưỡng cần phải có sự gắn kết giữa ba yếu tố sau: Nhu cầu phát triển nghiệp vụ của GV; Yêu cầu và đòi hỏi trong thực tế giảng dạy hằng ngày của GV; Những nội dung mục tiêu về phương pháp giảng dạy và nghiệp vụ [97] mà trong đó các nội dung bồi dưỡng phương pháp và nghiệp vụ phải được xây dựng dựa trên các thông số từ nhu cầu phát triển nghiệp vụ của GV và sự thông hiểu về các khó khăn mà GV gặp phải trong thực tế giảng dạy [102] vừa mang tính giải pháp tình thế vừa là chiến lược lâu dài để dung hòa được ưu và khuyết của các đối tượng tham gia BD.

(4) *Kiểm tra, đánh giá*: Đây là khâu cuối trong kế hoạch ĐT, BD. Mục đích để đánh giá chất lượng đầu ra của một quá trình ĐT, BD nhưng đồng thời cũng xác định thực trạng đầu vào của một quy trình mới. Việc đánh giá phải đảm bảo thực chất, khách quan và mấu chốt phải rút ra được ưu, nhược của quá trình BD để làm cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch BD tiếp theo.

1.3.3.4. Xây dựng môi trường phát triển và tạo động lực phát triển đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học

a. Xây dựng môi trường phát triển ĐNGVTATH

Theo Richard L.Daft (2005), môi trường của tổ chức gồm môi trường bên trong và môi trường bên ngoài tổ chức: (1) Môi trường bên trong gồm các yếu tố: Nhân viên, văn hóa tổ chức và quản trị; (2) Môi trường bên ngoài: Môi trường chung (các yếu tố ảnh hưởng rộng và không trực tiếp đến tổ chức; Môi trường tác nghiệp (gần với tổ chức hơn và bao gồm những nhân tố có quan hệ đến các hoạt động hàng ngày của tổ chức, ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động của tổ chức [115]. Như vậy, yếu tố môi trường quyết định đến chiến lược phát triển của tổ chức, cho nên nó kéo theo số lượng, cơ cấu, trình độ đào tạo, phẩm chất và năng lực ĐN trong tổ chức.

Đối với ĐNGVTATH thái độ, nhận thức và tín nhiệm của GV chỉ được thay đổi qua những kiểm nghiệm thực tế (Borg, 2003; Johnson, 2009). Do vậy, để thay đổi nhận thức và giá trị nghề nghiệp của GV, hoạt động quan trọng nhất là phải mở rộng môi trường phát triển cho ĐNGV, có nghĩa là phải tạo điều kiện cho GV các

trường trong một vùng miền địa lý được thường xuyên giao lưu, chia sẻ kinh nghiệm, khó khăn, thách thức mức độ các giải pháp đã thực hiện.

- *Xây dựng tập thể sư phạm nhà trường đồng thuận* là yếu tố quan trọng có ý nghĩa then chốt. “Tính đồng thuận của ĐNGV theo nghĩa hẹp là xây dựng được *tình đoàn kết* của GV trong tập thể sư phạm; song, nghĩa rộng hơn và ý nghĩa sâu sắc hơn là xây dựng ĐNGV trong nhà trường thành tổ chức biết học hỏi” [42].

Để tập trung xây dựng sự đồng thuận trong ĐNGV cần xây dựng các yếu tố để đảm bảo được điều đó là: xây dựng trường học thân thiện, học sinh tích cực; xây dựng đạo đức nhà giáo tự học và sáng tạo; xây dựng văn hóa nhà trường; sự quan tâm của xã hội với GD; ý thức cạnh tranh thi đua trong GD; xu thế quản lý dân chủ, trật tự, kỷ cương trong nhà trường; cơ hội phát triển của từng cá nhân và của nhà trường... Các yếu tố nêu trên chính là biểu hiện của văn hóa nhà trường và văn hóa chất lượng. Và đó chính là môi trường để mọi người thi đua học tập, rèn luyện.

- *Tổ chức xây dựng nhà trường tích cực, thân thiện và hiệu quả*: Môi trường làm việc tích cực được coi là tiêu chí (cũng có thể là kết quả) đầu tiên của sự đảm bảo đồng thuận trong nhà trường. Môi trường làm việc tích cực trước hết thể hiện ở không khí dạy và học sôi nổi, có tính chất khoa học cao, tinh thần thi đua vì sự tiến bộ và hướng đến mục tiêu chung của nhà trường (thể hiện ở tầm nhìn, sứ mạng, chiến lược phát triển, triết lý đào tạo...) Tiếp theo là mỗi thành viên trong nhà trường phải cảm thấy thực sự vui vẻ, hài hòa trong môi trường sư phạm thân thiện giữa các mối quan hệ: Mối quan hệ giữa bạn bè đồng nghiệp, mối quan hệ với người học, mối quan hệ với trẻ hay mối quan hệ giữa các tổ chức bên ngoài nhà trường. Từ những yếu tố đó các thành viên trong nhà trường có trách nhiệm hơn, quan tâm hơn đến tình hình hoạt động của nhà trường, mục tiêu, nhiệm vụ, chiến lược của nhà trường; làm cho các thành viên thấy được sự công bằng và tôn trọng - cảm nhận được vai trò quan trọng của mình trong tập thể đó.

- *Xây dựng văn hóa quản lý nhà trường*: Đây cũng là một trong những tiêu chí phát triển môi trường bên trong bền vững: giúp giáo viên thấy rõ mục tiêu, định hướng và bản chất công việc mình làm. Văn hoá nhà trường phù hợp, tích cực tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa các cán bộ, GV, nhân viên trong tập thể sư phạm, giữa GV và HS; đồng thời tạo ra một môi trường làm việc thoải mái, vui vẻ, lành mạnh. Đó là nền tảng tinh thần cho sự sáng tạo - điều vô cùng quan trọng đối với hoạt động sư phạm mà đối tượng là tri thức và con người. Mặt khác, văn hoá nhà trường tích cực giúp cho người dạy, người học và mỗi người trong lực lượng xã hội

xung quanh có cảm giác tự hào, hãnh diện vì được là thành viên của tổ chức nhà trường, được làm việc vì những mục tiêu cao cả của nhà trường. Và đây cũng là nội dung tạo động lực thúc đẩy sự phát triển ĐN.

- Thiết lập các mối liên kết bên ngoài nhà trường như: thành lập các cụm trường trong một huyện, thị xã, thành phố, các câu lạc bộ tiếng Anh, tổ chức các hoạt động giao lưu học tập kinh nghiệm giữa các địa phương... để mở rộng môi trường phát triển ĐNGVTATH.

b. Tạo động lực phát triển ĐNGVTATH

Đây chính là nghệ thuật trong quản lý của nhà QLGD. Tạo động lực sử dụng trong quản lý nhằm miêu tả một sự thúc đẩy trong mỗi cá nhân khiến cho người đó phải xác định được mức độ, phương thức để có thể tạo ra nhưng nỗ lực không ngừng trong công việc.

Muốn làm được như vậy, nhà quản lý phải hiểu rõ mục tiêu chính của người lao động là gì và các yếu tố cấu thành động lực lao động là gì? Lê Phước Minh [65] đã xác định có ba mục tiêu cơ bản sau: (1) Mục tiêu thu nhập: đây là mục tiêu quan trọng nhất khiến người lao động làm việc bởi vì thu nhập giúp người lao động trang trải cuộc sống của bản thân họ và gia đình, đảm bảo cho sự sống và phát triển. (2) Mục tiêu phát triển cá nhân: đây là mục tiêu mà người lao động mong muốn tự làm hoàn thiện mình thông qua các hoạt động đào tạo, phát triển, các hoạt động văn hóa xã hội. Mục tiêu này được nâng cao, chú trọng hơn khi người lao động đã có đủ thu nhập để đảm bảo cuộc sống. (3) Mục tiêu thỏa mãn các hoạt động xã hội: là nhu cầu được tham gia vào các hoạt động xã hội để tự khẳng định mình. Khi hai mục tiêu trên đã được đáp ứng nhu cầu thỏa mãn các hoạt động xã hội được người lao động chú trọng quan tâm hơn.

Trong quản lý giáo dục, xét về mặt tâm lý thì nhu cầu gắn chặt với động lực đó chính là sự tận tâm, tận lực với công việc của người giáo viên. Trong trường hợp này, sự thúc đẩy chính động lực hành động của con người. Nhờ thúc đẩy sẽ thôi thúc tâm lý bên trong để thỏa mãn nhu cầu, và khi thỏa mãn nhu cầu lại nảy sinh nhu cầu mới, sự thúc đẩy mới. Và đây chính là yếu tố quan trọng để phát triển cá nhân và tổ chức. Khi cụ thể hóa và vận dụng vào quản lý ĐNGVTATH, tạo động lực cho GV bao gồm các nội dung:

(1) Tạo động lực bằng việc triển khai thực hiện đầy đủ các chính sách của nhà nước cho, trong đó, phải quan tâm đến các đối tượng GV khác nhau: GV dạy vùng đặc biệt khó khăn, giáo viên giỏi...;

(2) Tạo động lực bằng hệ thống đánh giá thành tích hiệu quả và công việc, tức là sự nỗ lực mang lại một thành tích nhất định và thành tích đó sẽ dẫn đến những kết quả hoặc phần thưởng như mong muốn. Chính điều đó, buộc các nhà quản lí hiệu được mối quan hệ trực tiếp giữa nỗ lực - thành tích, thành tích - kết quả, phần thưởng cũng như cần tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả/phần thưởng đối với GV;

(3) Tạo động lực làm việc bằng các chính sách đào tạo, phát triển nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến

(4) Tạo động lực làm việc bằng yếu tố môi trường làm việc.

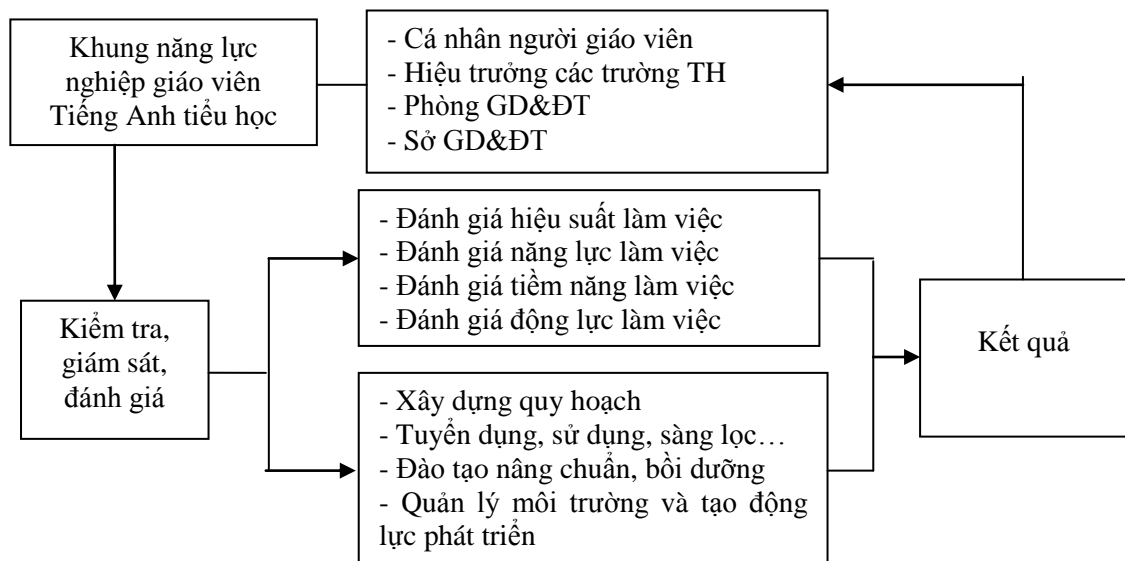
Như vậy, khi xây dựng hệ giải pháp quản lý ĐNGVTATH, cần có giải pháp phù hợp để tạo sự tương tác mạnh mẽ giữa hai nội dung tạo động lực và xây dựng môi trường. Nhà quản lí phải đặt mối quan tâm hàng đầu đến việc xây dựng sự đồng thuận không chỉ trong nhà trường để đảm bảo sự phát triển bền vững của nhà trường mà còn môi trường bên ngoài nhà trường như cụm trường, GV trong một huyện, thị xã...hay một tỉnh để từ đó xây dựng một tổ chức biết học hỏi trong môi trường phát triển ĐNGVTATH. Nhà quản lí tạo được động lực cho ĐNGVTATH sẽ tạo được sự gắn kết giữa CBQL và GV trong một nhà trường, thu hút được GV có năng lực, tạo niềm tin, sự gắn bó, sự tận tâm, tận lực của ĐN cho công việc. Hiệu quả cuối cùng là nâng cao chất lượng ĐNGV và cũng chính là chất lượng dạy học tiếng Anh tiểu học.

1.3.3.5. Kiểm tra, giám sát và đánh giá các hoạt động quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học

Theo Christian Batal (2002), việc đánh giá phát triển nguồn nhân lực có phạm vi rất rộng. Nhà quản lí phải trả lời các câu hỏi “Tại sao?”, “Đánh giá cái gì?”, “Ai đánh giá?”, “Đánh giá khi nào?” và “Đánh giá như thế nào”[32]. Có nghĩa, chủ thể quản lí phải xác định và thực hiện đánh giá theo quy trình sau: Mục đích đánh giá -> Mục tiêu đánh giá -> Các phương pháp đánh giá -> Các phương thức thực hiện đánh giá -> Kết quả đánh giá -> Phân tích kết quả đánh giá.

Như vậy, đánh giá quản lý ĐNGVTATH chính việc chủ thể quản lí (Hiệu trưởng các trường TH, Phòng GD&ĐT, Sở GD&ĐT và cá nhân GVTATH) sử dụng công cụ đánh giá là Khung năng lực nghề nghiệp thực hiện các khâu kiểm tra - giám sát - đánh giá tự phát triển của cá nhân trong tương quan với các mục tiêu và tiêu chuẩn của tổ chức. Mặt khác, đánh giá quá trình phát triển của đội ngũ với các nội dung tuyển dụng, sàng lọc, sử dụng, ĐT, BD, tạo động lực, tạo môi trường.... Từ khâu kiểm tra, giám sát đến đánh giá là *quy trình khép kín, được thực hiện thường xuyên, liên tục trong quá trình quản lý*. Khung năng lực với các chỉ số đánh giá cho

phép đánh giá chính xác và khách quan năng lực cũng như hiệu suất làm việc thực tế của GV với các minh chứng rõ ràng để xác định rằng một GV đủ năng lực hay chưa trong thực hiện chức năng, nhiệm vụ được giao. Kết quả đánh giá GV là cơ sở cho việc xác định nhu cầu ĐT, BD phát triển năng lực GV, giúp GV thực hiện hiệu quả hơn công việc được phân công, đồng thời tạo cơ sở cho việc sử dụng hiệu quả ĐNGV này trong tương lai. Kết quả của hoạt động kiểm tra, đánh giá là cơ sở căn bản để xây dựng kế hoạch quản lý ĐNGVTATH tiếp theo. Có thể mô hình hóa hoạt động kiểm tra đánh giá ĐNGVTATH như sau:



Mô hình 1.6. Kiểm tra, đánh giá quản lý ĐNGV tiếng Anh tiểu học

1.3.4. Phân cấp quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học

Phân cấp quản lý giáo dục ở Việt Nam được gắn với nguyên tắc kết hợp quản lý theo ngành và quản lý theo lãnh thổ. Về quản lý GV và CBQL giáo dục, theo điều 13, Luật GD 1999, Nhà nước thống nhất quản lý hệ thống giáo dục quốc dân và tiêu chuẩn hóa nhà giáo. Cụ thể: Bộ GD&ĐT tổ chức quản lý thống nhất việc đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng ĐNGV các cấp học theo mục tiêu, chương trình, nội dung đào tạo cho các loại hình, trường lớp quốc lập, dân lập, tư thực...[71]; Bộ phối hợp với cơ quan liên quan xây dựng các tiêu chuẩn, định mức về giáo viên phổ thông; Bộ quy định tiêu chuẩn, quyền hạn của Hiệu trưởng trường phổ thông; quy định việc tuyển chọn, bồi dưỡng, sử dụng nhà giáo chưa đạt trình độ chuẩn [76]. Ủy ban nhân dân các cấp điều hành các Sở, phòng GD&ĐT, các trường thuộc địa phương quản lý, công tác tổ chức cán bộ thông qua cơ quan chức năng (Sở Nội vụ, phòng Nội vụ, Phòng GDĐT).

Nghị quyết TW 2 (Khóa VIII) khẳng định: “Phân cấp cho UBND tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương quản lý toàn diện GD Mầm non, GD phổ thông...” Nghị định số 115/2010/NĐ-CP ngày 24/12/2010 của Chính phủ quy định trách nhiệm quản lý nhà nước về GD; Thông tư số 47/2011/TTLT-BGDĐT-BNV ngày 19/10/2011 của Bộ GD&ĐT và Bộ Nội vụ (nay là Thông tư 13/TT-BGD-NV) hướng dẫn chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, cơ cấu tổ chức và biên chế của Sở GD&ĐT, phòng GD&ĐT; Luật số 77/2015/QH13 về Luật tổ chức chính quyền địa quy định Sở GD&ĐT thuộc UBND tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương, Phòng GD&ĐT thuộc UBND huyện, quận, thị xã, thành phố thuộc tỉnh, Bộ máy GD của tỉnh từ cấp Sở đến cấp huyện đã được sắp xếp, tổ chức và quy định cụ thể chức năng, nhiệm vụ.

Như vậy, trong quản lý viên chức, phân cấp quản lý được thực hiện theo các xu hướng sau:

(1) *Phân cấp quản lý kết hợp chức vụ và đối tượng quản lý* (cán bộ, công chức, viên chức). Tùy theo mức độ phân cấp quản lý sẽ có các hướng:

- Chủ tịch UBND tỉnh quyết định chuyển, điều động, tiếp nhận công chức, viên chức giữ các chức vụ lãnh đạo do UBND tỉnh bổ nhiệm; Giám đốc Sở Nội vụ quyết định chuyển, điều động, tiếp nhận công chức trên toàn địa bàn tỉnh.

- Chủ tịch UBND tỉnh quyết định chuyển, điều động, tiếp nhận công chức, viên chức giữ các chức vụ lãnh đạo do UBND tỉnh bổ nhiệm; Giám đốc Sở Nội vụ quyết định chuyển, điều động, tiếp nhận công chức; Thủ trưởng cơ quan, đơn vị cấp tỉnh, Chủ tịch UBND cấp huyện quyết định việc chuyển, điều động, tiếp nhận viên chức. Mô hình này được thực hiện ở một số tỉnh, thành phố có phân cấp quản lý cán bộ, công chức khá mạnh, theo đó quản lý viên chức sẽ phân cấp cho Thủ trưởng cơ quan, đơn vị cấp tỉnh, Chủ tịch UBND cấp huyện quyết định.

(2) *Phân cấp quản lý kết hợp chức vụ, ngạch và đối tượng quản lý công chức, viên chức*. Mô hình này kết hợp thêm quản lý theo ngạch công chức, viên chức theo hướng ngạch chuyên viên cao cấp và tương đương do UBND tỉnh quyết định sau khi có văn bản thỏa thuận với Bộ Nội vụ; ngạch chuyên viên chính và tương đương do UBND tỉnh quyết định hoặc ủy quyền Giám đốc Sở Nội vụ quyết định; chuyên viên và tương đương do Thủ trưởng cơ quan, đơn vị cấp tỉnh, Chủ tịch UBND cấp huyện quyết định hoặc thỏa thuận với Giám đốc Sở Nội vụ trước khi quyết định (tùy địa phương phân cấp).

Nội dung phân cấp quản lý viên chức được quy định tại điều 48, Luật viên chức gồm các yếu tố [73]. Xây dựng vị trí việc làm; Tuyển dụng viên chức; Ký hợp đồng làm việc; Bổ nhiệm, thay đổi chức danh nghề nghiệp; Thay đổi vị trí việc làm,

biệt phái, chấm dứt hợp đồng làm việc, giải quyết chế độ thôi việc; Bổ nhiệm, miễn nhiệm viên chức quản lý; sắp xếp, bố trí và sử dụng viên chức theo nhu cầu công việc; Thực hiện việc đánh giá, khen thưởng, kỷ luật; Thực hiện chế độ tiền lương, các chính sách đãi ngộ, chế độ ĐT, BD viên chức; Lập, quản lý hồ sơ viên chức; thực hiện chế độ báo cáo về quản lý viên chức thuộc phạm vi quản lý.

Như vậy, *tiếp cận lý thuyết phân cấp trong quản lý ĐNGVTATH dưới góc độ là một điều kiện tất yếu để thực hiện các nội dung quản lý và phải tuân thủ theo quy định phân cấp hiện hành.* Quản lý ĐNGVTATH phải do nhiều cấp quản lý thực hiện (trường TH, phòng GD&ĐT, Phòng NV, Ủy ban nhân dân huyện, Sở GD&ĐT, Ủy ban nhân dân tỉnh, Bộ GD&ĐT...). Vì vậy, phải xem xét tất cả các cấp độ thì hệ giải pháp đưa ra mới có tính toàn diện và khả thi: (1) *Với cá nhân, khuyến khích cá nhân người GV có động cơ, hăng hái công tác; tăng kiến thức, kỹ năng sư phạm, phát triển chuyên môn của GV; nâng cao lòng tự tin của mỗi cá nhân.* (2) *Đối với tổ, nhóm trong và ngoài nhà trường: Cần có sự hợp tác, năng lực sinh hoạt nhóm, xây dựng tinh thần đồng đội, thông cảm, chia sẻ, nêu cao tinh thần học hỏi lẫn nhau;* (3) *Đối các cấp quản lý: Tầm vào mức độ phân cấp quản lý để chủ thể quản lý có những giải pháp nhằm đảm bảo nâng cao chất lượng GD và giảng dạy trong nhà trường; đổi mới quản lý ĐNGV; xây dựng văn hóa môi trường GD. Cả 3 cấp độ trên đều phải có sự gắn kết và hỗ trợ lẫn nhau.*

1.3.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học

1.3.5.1. Các yếu tố khách quan

Các yếu tố khách quan được xác định có ảnh hưởng đến quản lý ĐNGVTATH được xác định đó là các yếu tố xuất phát từ môi trường, điều kiện làm việc, cơ chế, chính sách...

- Yếu tố môi trường: Môi trường sư phạm đồng thuận, thân thiện sẽ tác động trực tiếp đến GV về đời sống văn hóa tinh thần, niềm tin nghề nghiệp; Điều kiện làm việc đảm bảo sẽ phát huy hết năng lực của GV, tạo động lực thúc đẩy phát triển ĐNGV. Mở rộng môi trường phát triển cho GV sẽ tạo điều kiện cho GV sự tự tin trong giao tiếp phát triển ngôn ngữ và mở rộng các mối quan hệ nghề nghiệp.

- Việc triển khai thực hiện đầy đủ và có hiệu quả các chính sách cho ĐNGV cũng như việc xây dựng các chính sách ưu đãi cho GV của từng địa phương sẽ tạo động lực cho GV trong quá trình phát triển.

- Phân cấp quản lý giáo dục trong quản lý ĐNGVTATH: Sự bất cập trong phân cấp QLGD ảnh hưởng sâu sắc đến quản lý ĐNGV. Việc phân cấp, phân quyền và xác định rõ trách nhiệm của các cấp quản lý từ nhà trường, phòng GD&ĐT, đến

UBND huyện... sẽ tạo ra sự chủ động trong thực hiện các trách nhiệm thuộc thẩm quyền quản lý của các cấp trong quản lý ĐNGVTATH. Đặc biệt, đối với các trường TH, vai trò của Hiệu trưởng càng được tăng cường, bởi vì họ chính là chủ thể trực tiếp xây dựng kế hoạch phát triển ĐNGV của nhà trường.

1.3.5.2. Các yếu tố chủ quan

- Năng lực của chủ thể quản lý: Yếu tố này ảnh hưởng đến công tác quy hoạch, tuyển dụng, sử dụng ĐNGV; Việc triển khai thực hiện các chính sách đãi ngộ, xây dựng các điều kiện dạy học; Mở rộng môi trường và tạo động lực phát triển cho ĐNGV. Mặt khác, yếu tố này ảnh hưởng trực tiếp đến việc đánh giá, phân loại GV.

- Vai trò, năng lực của các lực lượng tham gia quản lý trong nhà trường: Ngoài đội ngũ CBQL, các lực lượng khác tham gia vào quá trình QL ĐNGVTATH chính là tổ trưởng, tổ phó chuyên môn. Đây là lực lượng giúp việc cho Hiệu trưởng thực hiện có hiệu quả quản lý ĐNGVTATH. CBQL là lực lượng trực tiếp vận hành bộ máy thực hiện chức năng quản lý ĐNGVTATH, trong đó, lực lượng tác nghiệp chính là tổ trưởng, tổ phó và GV cốt cán của nhà trường.

- Trình độ, phẩm chất, năng lực của GVTATH: Trong quá trình quản lý ĐNGVTATH, cá nhân người GV chịu tác động bởi các chức năng quản lý ĐNGV đồng thời vừa là người thực hiện nhiệm vụ quản lý ĐNGV. Với hai vai trò thì các yếu tố trình độ đào tạo, ý thức, thái độ, năng lực của GVTATH ảnh hưởng trực tiếp đến quản lý ĐNGVTATH.

- Ý thức, động cơ phát triển ĐNGV: Đây là yếu tố chủ quan của cá nhân người GV; Yếu tố này xuất phát tự bản thân, nhu cầu của người GV theo chiều hướng tích cực sẽ tác động trực tiếp đến hành động của GV ở cả hai vai trò khách thể và chủ thể quản lý ĐNGVTATH.

Kết luận Chương 1

Trong chương 1 của Luận án, tác giả đã hệ thống hoá các vấn đề về cơ sở lý luận của quản lý ĐNGV. Từ đó, đã xác định được khung cơ sở lý luận quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay.

Trên cơ sở phân tích đặc điểm lao động sư phạm của người GV nói chung, khái quát những đặc điểm điểm riêng biệt của người GVTATH để từ đó xác định những năng lực cần thiết của GVTATH đáp ứng yêu cầu đổi mới GD hiện nay.

Xác lập yêu cầu của cấu trúc năng lực GVTATH dựa trên những yêu cầu của sự nghiệp đổi mới giáo dục, những đặc điểm cơ bản của người GVTATH, chuẩn nghề nghiệp GVTH, khung tham chiếu Châu Âu (CERF), khung năng lực Ngoại ngữ 6 bậc dùng cho người Việt Nam và dựa trên mô hình hoạt động trong bối cảnh đổi mới GD. Cấu trúc năng lực được xác định bao gồm 05 tiêu chí và các tiêu chí này sẽ được tiếp tục khảo sát thực tiễn ở chương 2 và nghiên cứu đề xuất khung năng lực ở chương 3.

Quản lý ĐNGVTATH chính là phát triển nguồn nhân lực giáo viên của bậc học tiểu học nói riêng và ngành GD-ĐT nói chung. Luận án đã vận dụng linh hoạt 02 phương pháp tiếp cận (tiếp cận lý thuyết quản lý nguồn nhân lực và tiếp cận năng lực) để đề xuất hướng tiếp cận phức hợp quản lý ĐNGVTATH gồm có 05 nội dung: (i) xây dựng quy hoạch; (ii) tuyển dụng, sử dụng, sàng lọc ĐNGV; (iii) Quản lý ĐT, BD giáo viên; (iv) Xây dựng môi trường và tạo động lực phát triển ĐN và (v) Kiểm tra, đánh giá, giám sát hoạt động quản lý. Quản lý ĐNGVTATH học do nhiều cấp quản lý thực hiện.

Phần cơ sở lý luận định hướng cho việc khảo sát, điều tra, phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới GD hiện nay. Đó là những nội dung được giải quyết trong chương 2 và chương 3.

Chương 2
THỰC TRẠNG QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN
TIẾNG ANH TIỂU HỌC TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC
VÀ KINH NGHIỆM CỦA MỘT SỐ NƯỚC

Trong phạm vi nghiên cứu của Luận án, tác giả đã tiến hành đánh giá thực trạng ĐNGVTATH và quản lý ĐNGVTATH tại 06 tỉnh Bắc Trung bộ bao gồm các tỉnh Thừa Thiên Huế, Quảng Trị, Quảng Bình, Hà Tĩnh, Nghệ An và Thanh Hóa.

2.1. Khái quát về tổ chức nghiên cứu thực trạng quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục

2.1.1. Hồi cứu tư liệu và tổng kết kinh nghiệm thực tiễn

Đề tài sử dụng các phương pháp hồi cứu tư liệu và tổng kết kinh nghiệm thực tiễn nhằm đánh giá thực trạng dạy học TATH về quy mô, mạng lưới trường lớp, cơ sở vật chất và phương tiện dạy học TATH; thực trạng số lượng và cơ cấu ĐNGVTATH; thực trạng thực hiện nội dung, chương trình TATH và chất lượng dạy học TATH.

Phương pháp hồi cứu tư liệu và tổng kết kinh nghiệm thực tiễn sử dụng các số liệu thống kê của ngành GD&ĐT, Đề án dạy học ngoại ngữ 2020, các sở GD&ĐT, và các báo cáo về dạy học ngoại ngữ có liên quan: Báo cáo sơ kết 5 năm thực hiện dạy học tiếng Anh theo Đề án dạy học Ngoại ngữ Quốc gia 2020 của các tỉnh Bắc Trung Bộ; Báo cáo tổng kết các năm học 2013-2014, 2014-2015 của các Sở GD&ĐT trong Vùng; Khung năng lực ngoại ngữ 6 bậc dùng cho Việt Nam, ban hành kèm theo Thông tư số 01/2014/TT-BGDĐT ngày 24 tháng 01 năm 2014; Đề án dạy học ngoại ngữ trong hệ thống giáo dục Quốc dân 2008 - 2020, Ban hành kèm theo Quyết định số 1400/QĐ-TTG của Thủ tướng Chính phủ ngày 30/9/2008...

2.1.2. Khảo sát thực tiễn

2.1.2.1. Mục đích khảo sát

Nhằm đánh giá đúng, khách quan thực trạng ĐNGVTATH, thực trạng quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới GD.

2.1.2.2. Nội dung khảo sát

Luận án có 03 phiếu khảo sát chính: (1) Phiếu khảo sát dành cho GVTA các trường tiểu học, (2) Phiếu khảo sát dành cho CBQL các trường tiểu học và (3) Phiếu khảo sát dành cho LD, CV phụ trách chuyên môn Sở, Phòng GD&ĐT.

Nội dung Phiếu khảo sát dành cho GVTA các trường tiểu học:

(1) Một số thông tin cá nhân của GV(thâm niên công tác, trình độ ĐT, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trình độ theo khung tham chiếu châu Âu); (2) Đánh giá thực trạng ĐNGVTATH (năng lực, phẩm chất) và thực trạng quản lý ĐNGVTATH (phân cấp quản lý và cơ chế phối hợp trong quản lý ĐNGVTATH: quy hoạch; tuyển dụng, sàng lọc, sử dụng đội ngũ; ĐT, BD nâng cao chất lượng đội ngũ; tạo động lực thúc đẩy và xây dựng môi trường phát triển; kiểm tra, đánh giá); (3) Các yếu tố ảnh hưởng tới quản lý ĐNGVTATH học trong bối cảnh đổi mới GD hiện nay; (4) Đánh giá chung về thực trạng quản lý.

Nội dung Phiếu khảo sát dành cho cán bộ quản lý các trường tiểu học, Lãnh đạo, chuyên viên chuyên môn Sở GD&ĐT, Phòng GD&ĐT: (1) Một số thông tin cá nhân CBQL (thâm niên quản lý, trình độ ĐT, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trình độ lý luận chính trị...); (2) Đánh giá thực trạng ĐNGVTATH (phẩm chất, năng lực) và thực trạng quản lý ĐNGVTATH (phân cấp quản lý và cơ chế phối hợp trong quản lý ĐNGVTATH; quy hoạch; tuyển dụng, sàng lọc, sử dụng đội ngũ; ĐT, BD nâng cao chất lượng đội ngũ; tạo động lực thúc đẩy và xây dựng môi trường phát triển; công tác kiểm tra, đánh giá); (3) Các yếu tố ảnh hưởng tới quản lý ĐNGVTATH; (4) Đánh giá chung về thực trạng quản lý.

2.1.2.3. Đối tượng và công cụ khảo sát

Tổng số đối tượng khảo sát: 1573. Bao gồm: 780 GVTATH, 720 CBQL các trường tiểu học và 73 Lãnh đạo, chuyên viên phụ trách chuyên môn Phòng GD&ĐT, Sở GD&ĐT của 04 tỉnh (Thừa Thiên Huế, Quảng Trị, Quảng Bình và Hà Tĩnh) đã tham gia trả lời các phiếu khảo sát. Cụ thể:

Bảng 2.1. Tổng hợp số phiếu cả 03 đối tượng (GVTA và CBQL trường TH)

Tỉnh	Số phiếu phát ra			Số phiếu thu vào			Số phiếu hợp lệ		
	GV	CBQL	LĐ, CV	GV	CBQL	LĐ, CV	GV	CBQL	LĐ, CV
Quảng Bình	550	360	35	537	340	35	448	338	23
Hà Tĩnh	170	170	20	168	141	17	117	137	15
Quảng Trị	100	195	30	70	150	25	37	119	17
Huế	250	180	25	225	165	22	178	126	18
Tổng	1070	905	110	1000	796	99	780	720	73

2.1.2.4. Quy trình khảo sát và xử lý số liệu (từ tháng 01/2014 - 5/2016)

- *Nghiên cứu lý luận và xây dựng phiếu khảo sát thử (từ tháng 01/2014 - 10/2014):*

Trước khi xây dựng các nội dung cho phiếu khảo sát, tác giả đã nghiên cứu các nguồn tư liệu, xác định khung lý luận phân tích thành các nội dung khảo sát:

Thứ nhất là các bảng hỏi liên quan đến vấn đề nghiên cứu của luận án trong các nghiên cứu ở nước ngoài và Việt Nam.

Thứ hai là các văn bản quy định các nội dung liên quan đến công tác quản lý phát triển ĐNGV nói chung, GVTATH nói riêng: Văn kiện Đại hội Đại biểu toàn quốc trong thời kỳ đổi mới, Luật giáo dục (2005), Điều lệ trường tiểu học, Đề án dạy học ngoại ngữ Quốc gia 2020, Các văn bản của Bộ GD&ĐT quy định các tiêu chí phẩm chất, năng lực của GVTATH.

Thứ ba là ý kiến của các nhà lãnh đạo, chuyên viên phụ trách tiểu học ở Phòng GD&ĐT, Sở GD&ĐT, các GVTATH về các vấn đề: Phẩm chất, năng lực người GVTATH, Chuẩn nghề nghiệp GV tiểu học, các nội dung quản lý ĐNGVTATH: Quy hoạch, tuyển dụng, sử dụng, ĐT, BD, tạo động lực phát triển, xây dựng môi trường phát triển và kiểm tra đánh giá.

Tổng hợp tư liệu từ 03 nguồn trên, tác giả đã thiết kế các phiếu khảo sát (*xem phụ lục 11, 12, 13*). Phiếu khảo sát bao gồm 04 nội dung cho bốn 04 nhóm đối tượng khảo sát.

- Khảo sát thử (từ tháng 10/2014 -02/2015):

Mục đích của bước này là xác định độ tin cậy và độ hiệu lực của các phiếu khảo sát và tiến hành chỉnh sửa những mệnh đề chưa đạt yêu cầu. Đối tượng khảo sát thử là 60 GVTATH và 60 CBQL các trường tiểu học ở tỉnh Quảng Bình.

Kết quả khảo sát được xử lý bằng phần mềm SPSS phiên bản 15.0 bằng cách tính hệ số Cronbach's Alpha và hệ số tương quan giữa từng item và toàn bộ thang đo để xác định độ tin cậy của các thang đo trong bảng hỏi và độ hiệu lực về nội dung của từng thang đo. Trong phần này, tác giả tập trung đánh giá độ tin cậy và độ hiệu lực của thang đo chính của đề tài (Thang đo quản lý ĐNGVTATH).

Đánh giá độ tin cậy của thang đo:

Với loại bảng hỏi được thiết kế với điểm số theo thang định khoảng (1-5), để đánh giá độ tin cậy của công cụ trong nghiên cứu này, chúng tôi dùng phương pháp đánh giá độ phù hợp giữa các thành tố (item) trong cùng miền đo, sử dụng mô hình hệ số tương quan Cronbach's Alpha. Mô hình này đánh giá độ tin cậy của phép đo dựa trên sự tính toán phương sai của từng item trong toàn thang đo và tính tương quan điểm của từng item với điểm của tổng các item còn lại của thang đo. Độ tin cậy của thang đo (có giá trị từ 0 - 1) được coi là thấp nếu hệ số Alpha < 0.40.

Kết quả phân tích độ tin cậy của thang đánh giá thực trạng quản lý cho thấy, thang đo này có hệ số tin cậy Cronbach's Alpha = 0.987 là rất cao (Bảng 2.2). Giá trị này cho phép kết luận thang đo là đáng tin cậy.

Bảng 2.2. Độ tin cậy của thang đo đánh giá

Thang đo	Hệ số Cronbach's Alpha
Quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học	0.987

Đánh giá độ hiệu lực của thang đo:

Để đánh giá độ hiệu lực (còn gọi là độ giá trị về nội dung) của thang đo, chúng tôi đã tính hệ số tương quan giữa từng item và tổng thang đo. Nếu hệ số tương quan giữa từng item và tổng thang đo lớn hơn hoặc bằng 0.30 thì thang đo đó có độ giá trị về nội dung, các item thống nhất với nhau trong việc làm rõ nội dung cần đo [55]. Kết quả được trình bày ở các *Bảng 3.11 của Phụ lục 2*.

Hệ số tương quan cho thấy tất cả các thang đánh giá có $r > 0.40$ (Phụ lục 5). Như vậy, thang đo đảm bảo độ giá trị về nội dung, các item thống nhất với nhau trong việc làm rõ nội dung cần đo.

- Chính xác hóa lại phiếu và khảo sát chính thức (từ tháng 2/2015-1/2016):

Mỗi khách thể tham gia trả lời phiếu khảo sát một cách độc lập, theo cách nhìn nhận, suy nghĩ và đánh giá riêng của từng người, tránh sự trao đổi với nhau. Trước khi tiến hành khảo sát, chúng tôi trực tiếp hướng dẫn làm từng câu cụ thể. Với những mệnh đề khách thể không hiểu, chúng tôi giải thích giúp họ sáng tỏ.

- Phân tích và xử lý số liệu (từ tháng 1/2016 - 6/2016):

Mục đích của giai đoạn này là nhằm xử lý, phân tích các dữ liệu thu thập được từ các phương pháp nghiên cứu trên.

Phương pháp phân tích dữ liệu định tính: Phương pháp định tính được sử dụng để xử lý, phân tích dữ liệu thu thập được từ phỏng vấn sâu. Những thông tin thu thập được trong quá trình phỏng vấn sâu được trình bày dưới dạng mô tả và phân tích.

Phương pháp phân tích dữ liệu định lượng: Dữ liệu thu thập từ phiếu khảo sát được xử lý theo phương pháp thống kê toán học (thông qua chương trình phần mềm SPSS phiên bản 15.0).

Các chỉ số thống kê được sử dụng trong phân tích sử dụng thống kê mô tả: tần suất, điểm trung và độ lệch chuẩn.

Các chỉ số được dùng trong phân tích sử dụng thống kê suy luận: phân tích tương quan nhị biến, phân tích so sánh.

2.1.2.5. Thang đánh giá

Các câu hỏi về phẩm chất, năng lực của GVTATH và công tác quản lý ĐNGVTATH ở các đơn vị được đánh giá theo thang 5 điểm, trong đó 1 là yếu nhất, 5 là tốt nhất.

Nội dung các yếu tố ảnh hưởng tới quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới giáo dục cũng được đánh giá theo thang 5 điểm, từ 1 (không ảnh hưởng) đến 5 (rất ảnh hưởng, ảnh hưởng nhiều).

Giống như các nội dung trên, nội dung quan điểm về các giải pháp quản lý đánh giá theo thang 5 điểm ở 2 khía cạnh: (1) tính cấp thiết và (2) tính khả thi, từ 1 (không cấp thiết, không khả thi) đến 5 (rất cấp thiết, rất khả thi).

2.2. Khái quát chung về dạy học tiếng Anh tiểu học tại các cơ sở khảo sát

2.2.1. Quy mô trường lớp và học sinh học tiếng Anh

Việc triển khai dạy học TATH theo Đề án dạy học ngoại ngữ Quốc gia 2020 tại các tỉnh Bắc Trung Bộ được thực hiện vào năm học 2011-2012 đối với các trường học đảm bảo đủ điều kiện dạy học theo yêu cầu. Từ đó đến nay, số trường tổ chức dạy học tiếng Anh theo Đề án tăng lên đáng kể. Cụ thể:

Bảng 2.3. Quy mô trường lớp và học sinh tiểu học học tiếng Anh

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Số trường, lớp, học sinh học ngoại ngữ				
Số trường	757	908	1,093	1,297
Số lớp	9,481	10,815	12,558	14,130
Số học sinh	273,805	281,330	316,502	349,056
Số giáo viên	1,417	1,597	1,807	1,880
Trong đó học sinh lớp 3				
Số trường	669	844	1,068	1,260
Số lớp	3,314	3,892	4,389	5,638
Số học sinh	86,984	87,066	97,092	103,291

(Nguồn: Báo cáo 05 năm thực hiện dạy học theo Đề án dạy học Ngoại ngữ Quốc gia 2020 của 06 tỉnh Bắc Trung Bộ)[12]

Từ bảng 2.3 cho thấy, năm học 2011-2012, có 88,3% trường dạy chương trình tiếng Anh mới cho học sinh lớp 3. Năm học 2014-2015, có 95,7% số trường tiểu học trong vùng dạy học chương trình tiếng Anh mới cho học sinh lớp 3. Một số

tỉnh như Thừa Thiên Huế, Quảng Trị... đã triển khai dạy đại trà môn tiếng Anh ở cấp tiểu học. Điều này chứng tỏ, quy mô dạy học tiếng Anh cấp tiểu học trong vùng ngày càng được mở rộng, đáp ứng nhu cầu học của học sinh cũng như thực hiện đúng lộ trình của Đề án đã đặt ra.

2.2.2. Thực hiện nội dung, chương trình tiếng Anh

Hiện nay, các trường đang triển khai thực hiện cùng lúc nhiều loại chương trình và SGK dẫn đến thiếu sự đồng bộ, liên thông trong dạy THAT bao gồm hai loại chương trình: Chương trình dạy học thực hiện theo quy định của Bộ GD&ĐT [9] và [11]. Kèm theo với hai loại chương trình là hệ thống các SGK và tài liệu tiếng Anh được quy định quy định tại Công văn số 4329/BGDĐT-GDTH ngày 27/6/2013 của Bộ GD&ĐT [15]. Các SGK và tài liệu dạy TATH đã được Bộ GD&ĐT ban hành hoặc thẩm định và cho phép sử dụng gồm: Sách *Tiếng Anh 3*, *Tiếng Anh 4*, *Tiếng Anh 5*, Tổng chủ biên Hoàng Văn Vân, NXB Giáo dục Việt Nam, áp dụng trên các địa bàn theo kế hoạch triển khai của Bộ; Sách *Let's Learn English 1*, *2*, *3*, Chủ biên Nguyễn Quốc Tuấn, NXB Giáo dục Việt Nam, áp dụng theo hình thức dạy học tự chọn tại các địa bàn đã triển khai từ trước năm học 2010-2011; Sách *UK English Programme* của Learning Box (trình độ Starters, Movers, ...) do VP Box, cơ quan đại diện Phonics Learning Box UK triển khai, áp dụng tại các địa bàn có điều kiện và trên cơ sở tự nguyện của cha mẹ học sinh từ năm học 2008-2009.

Các tài liệu thay sách giáo khoa tiếng Anh tiểu học đã được Bộ GD&ĐT cho phép các sở GD&ĐT chỉ đạo sử dụng dạy thí điểm hoặc tự chọn gồm: *Let's Go*, Nhà Xuất bản Đại học Oxford, áp dụng theo hình thức dạy học tự chọn tại các địa bàn đã triển khai từ trước năm học 2003-2004; *Family and Friend*, Nhà Xuất bản Đại học Oxford, áp dụng theo hình thức dạy học tự chọn đã triển khai từ năm học 2010-2011; *Dyned* do Công ty trách nhiệm hữu hạn E&D Việt Nam triển khai, áp dụng theo hình thức dạy thí điểm ở một số trường tiểu học; *Next Stop* của Macmillian do Công ty cổ phần giáo dục và đào tạo Victoria triển khai, áp dụng theo hình thức dạy thí điểm cho học sinh lớp 1, lớp 2; *BME-KIDS* do Công ty cổ phần Công nghệ Bình Minh triển khai, áp dụng theo hình thức dạy thí điểm hỗ trợ cho học sinh lớp 3, lớp 4, lớp 5. Các Sở GD&ĐT trong vùng chủ yếu sử dụng các loại sách giáo khoa như: Sách Tiếng Anh 3, Tiếng Anh 4, Tiếng Anh; *Let's Learn English 1*, *2*, *3*; *Let's Go*; *Family and Friend* để triển khai dạy tiếng Anh ở bậc tiểu học.

2.2.3. Cơ sở vật chất, phương tiện dạy học tiếng Anh

Theo kết quả thống kê, tính đến 5/2015, toàn vùng hiện có 1297 trường tiểu

học tổ chức dạy học ngoại ngữ. Một số trường Tiểu học được trang bị phòng lab gồm: Bảng tương tác, máy chiếu đa năng, máy tính nối mạng, bàn ghế học sinh, bàn ghế giáo viên, đài đĩa, sách tiếng Anh + băng đĩa, thẻ từ, bảng chữ, bộ nhân vật, bộ thiết bị nhận dạng kiểm tra đánh giá ngữ âm “Robot teacher”. Tuy nhiên, theo báo cáo của các Sở GD&ĐT tỷ lệ trường tiểu học và TH&THCS có phòng nghe nhìn còn thấp (chỉ chiếm khoảng 1/3 số trường). Đa số được trang bị theo mô hình cũ: phòng học được chia thành nhiều *ca bin* nhỏ, độc lập, không phù hợp với lối học giao tiếp. Hầu hết các phòng học này được trang bị từ nhiều nguồn (nguồn từ SGD&ĐT, từ UBND huyện, từ sự đóng góp xã hội hóa...), thiếu chủ động về vốn nên thường trang bị theo kiểu chấp nôi, thiếu đồng bộ. Hiệu quả sử dụng của các phòng này cũng chưa cao. Các trường còn lại (khoảng 2/3 số trường) TBDH còn đơn giản, nghèo về số lượng, chủng loại; số lượng thiết bị nghe nhìn còn thô sơ, chưa đảm bảo. Các thiết bị dạy học tối thiểu như băng, đĩa máy cassette hầu hết các trường đều có trang bị. Tuy nhiên, còn rất nhiều trường, máy cassette hư hỏng hoặc chất lượng sử dụng thấp dẫn đến việc GV phải đọc cho HS nghe hoặc chất lượng nghe không tốt trong giờ luyện nghe Tiếng Anh.

2.2.4. Đánh giá dạy học tiếng Anh tiểu học

Các Sở GD&ĐT đã chỉ đạo các phòng GD&ĐT, các trường học triển khai thực hiện đầy đủ văn bản chỉ đạo của các cấp liên quan đến việc tổ chức dạy học tiếng Anh cấp tiểu học. Từ năm 2011-2012 đến nay, chất lượng dạy học tiếng Anh cấp tiểu học tại sáu tỉnh Bắc Trung Bộ đã có nhiều chuyển biến rõ rệt. Việc triển khai thực hiện Đề án dạy học ngoại ngữ Quốc gia 2020 đã dần đi vào nền nếp, ổn định. Các bộ chương trình, SGK tiếng Anh đã được cập nhật phù hợp với sự phát triển của xã hội, đồng thời đảm bảo tính vừa sức của học sinh, đáp ứng được mục tiêu của Đề án đã đặt ra; ĐNGV đã dần cập nhật được sự đổi mới dạy học ngoại ngữ, tiếp cận với đổi mới phương pháp dạy học, kiểm tra đánh giá; CSVN, TBDH đã đáp ứng được nhu cầu tối thiểu để tổ chức dạy học...

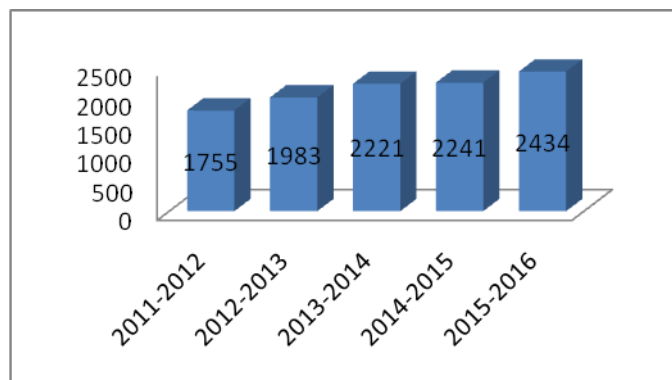
Về phía HS, Tiếng Anh là một môn học khó đối với đa phần HS. Song do nhận thức được tầm quan trọng của bộ môn này đối với xã hội, đối với bản thân, các em đã cố gắng nhiều và có thái độ động cơ học tập đúng đắn. Việc học Tiếng Anh ngày càng được sự quan tâm ủng hộ của gia đình và xã hội. Chất lượng học tập đại trà ngày càng được cải thiện rõ rệt. Chất lượng học sinh giỏi có nhiều chuyển biến, được thể hiện qua kết quả các kỳ học sinh giỏi các cấp. Song thực tế hiện nay, chất lượng dạy học Tiếng Anh cấp tiểu học vẫn còn những bất cập:

Về phía người dạy: GV tuy có nhiều cố gắng trong việc vận dụng phương pháp giảng dạy theo hướng tích cực hóa các hoạt động của HS, nhưng GV chỉ có thể áp dụng được đối với một số bài, một số tiết và một số bộ phận HS.

2.3. Thực trạng đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học

2.3.1. Số lượng

Chất lượng dạy học tiếng Anh ở cấp tiểu học phụ thuộc vào số lượng, cơ cấu ĐNGV (độ tuổi, trình độ lý luận chính trị...). Định mức tiết dạy của GVTATH thực hiện theo quy định [10], [77] là 23 tiết/tuần. Riêng GV năm đầu tiên giảng dạy chương trình Tiếng Anh tiểu học theo quy định của Đề án ngoại ngữ 2020 được bố trí dạy không quá 18 tiết/tuần, 5 tiết còn lại dành để học tập nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ và làm quen với chương trình mới. Trong trường hợp GV dạy quá 18 tiết/tuần, số tiết còn lại được tính thừa giờ theo quy định hiện hành. Thống kê số lượng GV tiếng Anh tiểu tại 06 tỉnh Bắc Trung bộ học như sau:



Biểu đồ 2.1. Thống kê số lượng GVTATH 06 tỉnh Bắc Trung bộ [129]

Theo kết quả thống kê, từ năm 2011 đến nay, trên mặt bằng cơ cấu về số lượng ĐNGV đã dần dần đáp ứng được yêu cầu dạy học. Năm học 2011-2012, số lượng GV chỉ 1755, đến năm học 2014-2015 số lượng GV đã tăng lên đáng kể (2434 người, tăng 679 người) (*Số liệu cụ thể Bảng 1 của Phụ lục 1*)

Mặc dù chưa đáp ứng được tuyệt đối theo quy định nhưng so với thực tiễn thống kê phát triển số HS, số lớp học tiếng Anh theo Đề án dạy học ngoại ngữ Quốc gia 2002 và dự báo phát triển những năm tiếp theo thì ĐNGVTATH cơ bản đã đảm bảo được số lượng cần thiết, đáp ứng được yêu cầu phát triển của môn học.

Tuy nhiên, qua kết quả điều tra cho thấy, mặc dù trong những năm qua phòng GD&ĐT của các huyện, thị xã, thành phố đã cố gắng để tăng cường số lượng GV, nhưng vẫn chậm, chưa tương xứng với sự gia tăng số lớp. Năm học 2014-2015, toàn Vùng còn thiếu 114 GVTATH. Bên cạnh đó, tỷ lệ GV biên chế tuy đã tăng hơn

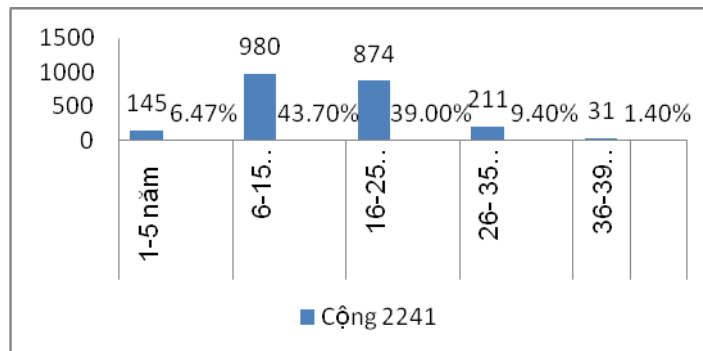
so với những năm đầu thực hiện Đề án nhưng tỷ lệ GV hợp đồng vẫn cao (35,7%). Đây chính là mâu thuẫn chủ yếu chi phối quá trình vận động và phát triển của các trường tiểu học và chất lượng môn học trong giai đoạn hiện nay. Và thực trạng trên cũng chính là một trong những nguyên nhân khiến việc giải bài toán giữa nâng cao chất lượng dạy học tiếng Anh cấp tiểu học vốn không đơn giản nay lại càng phức tạp hơn. Việc thiếu GV ảnh hưởng rất nhiều đến các hoạt động của nhà trường. Tải trọng thời gian đứng lớp của GV sẽ tăng lên, GV không có thời gian cho việc tự học tự BD, cập nhật kiến thức, không đủ điều kiện để đổi mới PPDH và rõ ràng nó sẽ ảnh hưởng xấu đến chất lượng dạy học.

Như vậy, những bất cập về số lượng GVTATH cần được giải quyết đồng bộ, đòi hỏi phải có các giải pháp thích ứng đề ra trong hệ giải pháp quản lý ĐNGVTATH đáp ứng được yêu cầu phát triển quy mô dạy học tiếng Anh ở cấp tiểu học hiện nay.

2.3.2. Cơ cấu đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học

Theo số liệu thống kê, cơ cấu độ tuổi của ĐNGVTATH tại 06 tỉnh Bắc Trung bộ được thể hiện cụ thể ở biểu đồ 2.2:

2.3.2.1. Cơ cấu độ tuổi



**Biểu đồ 2.2. Cơ cấu độ tuổi, thâm niên công tác GVTATH
06 tỉnh Bắc Trung bộ [129]**

Các thông số từ *Biểu đồ 2.2* cho thấy, trong tổng số 2.241 GVTATH trên địa bàn vùng Bắc Trung Bộ, có 145 GV dưới 25 tuổi, chiếm 6,47%. Đây là số GV mới tốt nghiệp ra trường, kinh nghiệm giảng dạy từ 01 - 05 năm, là giai đoạn để GV dần tiếp cận, làm quen với nghề dạy học, chủ yếu để thực hành những kiến thức giảng dạy đã được đào tạo tại các trường CĐ, ĐH. Có 980 GV (43,7%) trong độ tuổi từ 25-35 với 6-15 năm công tác. Là lực lượng chiếm số đông trong ĐN, đặc trưng trong hoạt động nghề nghiệp của độ tuổi này là trẻ, nhiệt tình, đam mê với nghề

nghiệp nên các hoạt động dạy học ở các nhà trường cũng như các hoạt động ở bên ngoài nhà trường trở nên sinh động, phong phú hơn. Về chuyên môn, lực lượng này có tri thức mới về chuyên ngành tiếng Anh và kỹ năng sư phạm, mới được tiếp cận với việc đổi mới PPDH, phương pháp kiểm tra, đánh giá HS, đã có những tiếp cận chắc chắn trong việc thích ứng với công việc người giáo viên tiếng Anh dạy cấp tiểu học. Nếu các cấp quản lý biết sử dụng, BD, lựa chọn chắc chắn sẽ có ĐNGV trẻ về tuổi nghề nhưng đảm bảo được năng lực công tác. Đó là một lợi thế quan trọng giúp các trường nâng cao chất lượng các hoạt động ở trường theo thực tiễn của xu thế đổi mới hiện nay. Mặt khác, nếu không có những biến động lớn thì đây chính là lực lượng kế thừa ĐNGV về hưu hoặc chuyển chuyên vì lý do cá nhân trong tương lai.

Sự ổn định về ĐN kế thừa cũng là lợi thế cho các cấp QLGD trong việc hoạch định chính sách, kế hoạch phát triển GD của huyện, thị xã, thành phố. Tuy nhiên, ĐNGV trẻ với tỷ lệ cao lại bộc lộ khó khăn về sự hụt hẫng trong kinh nghiệm nghề nghiệp. Vấn đề đặt ra cho các cấp quản lý là cần quan tâm và tổ chức có hiệu quả công tác ĐT, BD để họ có đủ khả năng tiếp nhận, thích ứng và phát triển theo đúng chuẩn năng lực.

GV có độ tuổi từ 36-45 chiếm tỷ lệ khá cao (39,0%). Đây là lực lượng nòng cốt vì phần lớn GV trong độ tuổi này đã đạt được độ chín chắn, hoàn thiện trong chuyên môn và nghiệp vụ. Điều đó, tạo ra sự ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng dạy học môn tiếng Anh cấp tiểu học. Lực lượng này nếu được quản lý phát triển tốt sẽ là lực lượng nòng cốt trong chuyên môn, là lực lượng kế cận tạo nguồn CBQL.

Số GV có độ tuổi từ 46-60 chiếm tỷ lệ 10,8%, có thâm niên trong nghề trong khoảng từ 30-39 năm. Với số năm công tác nhiều nên những GV này có bề dày kinh nghiệm trong công tác dạy học. Là lực lượng chủ yếu để chuyển giao kinh nghiệm nghề nghiệp, đặc biệt họ đã tiếp cận với nhiều loại chương trình khác nhau nên nếu biết cách quản lý, phát triển thì khi đổi mới không bị mất đi PPDH truyền thống mà biết kế thừa và tiếp cận cái mới. Hạn chế của lứa tuổi này là họ không còn năng động, sáng tạo trong tư duy và hành động, thích sự ổn định, không hứng thú với sự đổi mới, hạn chế trong ứng dụng CNTT. Vì vậy, trong quản lý, phải biết dung hoà được ưu điểm của các độ tuổi để phát triển ĐN một cách đồng bộ.

Nhìn chung, nét đặc trưng nhất trong cơ cấu độ tuổi của GVTATH trong vùng là sự trẻ trung, năng động, giàu nhiệt huyết nghề nghiệp, trình độ chuyên môn khá vững và mới. Đây là yếu tố cơ sở cho việc hoạch định các chủ trương, kế hoạch phát triển GD của vùng nói chung và ĐNGVTATH nói riêng. Tất nhiên, phải có những

giải pháp khắc phục những hạn chế của độ tuổi này. Một nét đặc trưng nữa là sự chênh lệch khá lớn giữa lực lượng GV trẻ (độ tuổi dưới 35) với các độ tuổi còn lại, điều này ảnh hưởng rất lớn đến tính kế thừa giữa các thế hệ (*Số liệu cụ thể ở Bảng 2, Phụ lục 1*) Vấn đề đặt ra cho các nhà QLGD trong công tác quản lý ĐN vừa phải phát huy được ưu điểm, vừa phải khắc phục những hạn chế trong ĐNGVTATH nhằm đáp ứng được các yêu cầu, tiêu chí của khung năng lực nghề nghiệp GVTATH.

2.3.2.2. Trình độ đào tạo của đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học

Theo quy định [10], GVTATH phải đảm bảo trình độ đào tạo đạt chuẩn cao đẳng sư phạm tiếng Anh trở lên, hoặc cao đẳng tiếng Anh trở lên có chứng chỉ nghiệp vụ sư phạm; Có đủ năng lực ngôn ngữ bậc 4 đối với những người tốt nghiệp cao đẳng chuyên ngành Tiếng Anh, bậc 5 đối với những người tốt nghiệp đại học chuyên ngành Tiếng Anh theo Đề án ngoại ngữ 2020.

Để đáp ứng yêu cầu chất lượng giảng dạy theo chương trình tiếng Anh mới, các Sở GD&ĐT trong vùng đã triển khai thực hiện một cách tích cực công tác tuyển dụng, sử dụng, ĐT, BD nên tỷ lệ GV có trình độ đạt chuẩn, tỷ lệ trên chuẩn năm sau cao hơn năm trước

Bảng 2.4. Cơ cấu trình độ đào tạo và năng lực ngoại ngữ GVTATH [12]

	2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015	
	SL	TL	ST	TL	SL	TL	SL	TL
Trình độ đào tạo								
TS GVTA trong Vùng	1755		1983		2,221		2241	
Thạc sỹ	3	0.2%	3	0.2%	6	0.3%	8	0.4%
Đại học	1128	64.3%	1354	68.3%	1660	74.7%	1721	76.8%
Cao đẳng	624	35.6%	626	31.6%	555	25.0%	512	22.8%
Năng lực ngoại ngữ								
Bậc 1 (A1)	212	12.1%	351	17.7%	284	12.8%	230	10.3%
Bậc 2 (A2)	673	38.3%	743	37.5%	622	28.0%	468	20.9%
Bậc 3 (B1)	170	9.7%	278	14.0%	609	27.4%	698	31.1%
Bậc 4 (B2)	239	13.6%	425	21.4%	668	30.1%	821	36.6%
Bậc 5 (C1)	0	0.0%	9	0.5%	35	1.6%	62	2.8%
Bậc 6 (C2)	0	0	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

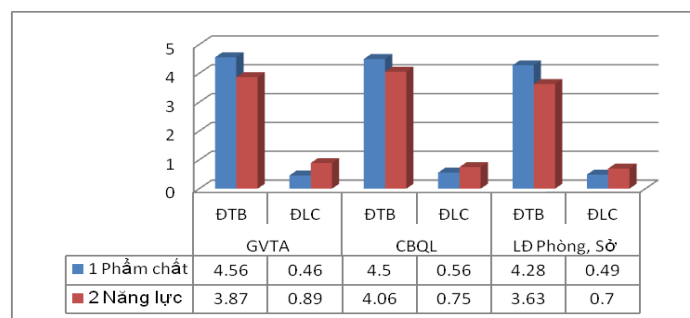
Kết quả số liệu điều tra cho thấy, 100% GV đạt chuẩn trình độ đào tạo (từ năm 2011 đến nay). Tỷ lệ GV trên chuẩn được tăng lên theo từng năm học (Năm học 2010-2011 tỷ lệ GV trên chuẩn là 64,5%, năm học 2014-2015 tỷ lệ GV trên chuẩn tăng 12,7%). Kết quả điều tra về năng lực ngoại ngữ theo Khung tham chiếu Châu Âu, có 36,6% đạt năng lực bậc 4 (B2), có 2,8% GV đạt năng lực B5. Như vậy, theo quy định, còn khoảng hơn 60% số GVTATH chưa đạt chuẩn năng lực.

Trong thực tế, ĐNGVTATH trong vùng phát triển trên một nền tảng không thực sự vững chắc về chất lượng. Năm 2008, Đề án dạy học Ngoại ngữ Quốc gia ra đời, môn tiếng Anh mới trở thành môn học bắt buộc, ĐNGVTATH mới được hình thành. Thời điểm này, để đảm bảo đủ số lượng GV, hầu hết các phòng GD&ĐT đã chọn giải pháp tức thời, tiếp tục hợp đồng số GV cũ, chuyển một số GV dạy cấp THCS về dạy tiếng Anh ở tiểu học. Bên cạnh đó, GVTATH chủ yếu được đào tạo để dạy THCS, THPT, vì hiện tại chưa có trường ĐH nào đào tạo chuyên ngành sư phạm GVTATH. Hệ quả, ĐNGVTATH được phủ kín, có trình độ đạt chuẩn và trên chuẩn về bằng cấp, nhưng số giáo viên tiếng Anh đạt Khung năng lực ngoại ngữ theo chuẩn quốc tế còn hạn chế, đào tạo chủ yếu ở loại hình tại chức; nghiệp vụ sư phạm của giáo viên tiếng Anh cấp tiểu học còn hạn chế; việc sàng lọc đội ngũ giáo viên yếu kém rất khó khăn. Điều này tạo ra sự mâu thuẫn giữa trình độ đào tạo và kỹ năng sư phạm, chuyên môn, nghiệp vụ của GVTATH.

Những vấn đề vừa phân tích trên là thách thức lớn cho việc nâng cao chất lượng ĐNGV của các cấp quản lý trong công tác quy hoạch, tuyển dụng, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng ĐNGVTATH.

2.3.3. Chất lượng đội ngũ

Luận án đã xây dựng bộ tiêu chí đánh giá chất lượng ĐNGVTATH trên cơ sở cấu trúc năng lực người GVTATH đã được nghiên cứu ở mục 1.2.4, từ đó, các tiêu chí đánh giá được cụ thể hóa bằng các nội dung trên các mặt: Phẩm chất, năng lực nghề nghiệp của GVTATH. Kết quả đánh giá của 03 đối tượng khảo sát thể hiện cụ thể ở Biểu đồ 2.3 (và Bảng 9, 10, 11, 12 Phụ lục 3).



(ĐLC: Độ lệch chuẩn)

Biểu đồ 2.3. Đánh giá thực trạng phẩm chất và năng lực ĐNGVTATH

2.3.3.1. Phẩm chất của đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học

Kết quả đánh giá phẩm chất ĐNGVTATH được tổng hợp trên cơ sở Báo cáo

của các Sở GD&ĐT, kết quả đánh giá GV của các trường Tiểu học, của các phòng GD&ĐT (*nguồn Báo cáo tổng kết cụm thi đua 6 tỉnh Bắc Trung bộ năm 2015*) kết hợp với kết quả khảo sát bằng phiếu hỏi của 1573 khách thể khảo sát. Cụ thể kết quả khảo sát được thể hiện ở *Biểu đồ 2.3 (và bảng 9, 10, Phụ lục 3)*.

Kết quả so sánh hai giá trị trung bình độc lập cho thấy có sự khác biệt trong việc đánh giá phẩm chất của GVTATH giữa GV, CBQL trường và LĐ, CV cấp Sở, Phòng. Trong đó, GV tự đánh giá về phẩm chất của họ cao hơn so với đánh giá của CBQL về họ ($t(1498) = 2.31; p < 0.05$), LĐ, CV phòng GD&ĐT đánh giá phẩm chất GVTATH còn thấp hơn so với hai nhóm đối tượng khảo sát trên. Tuy nhiên, sự khác biệt ấy không quá cách biệt, điều đó cũng phản ánh đúng thực tế về việc tự đánh giá của GV và các chủ thể quản lý đánh giá GV.

Nhìn chung, ĐNGVTATH đều ý thức sâu sắc mình là nhà giáo dục, giáo dục trẻ em bằng chính nhân cách của mình. Do đó, ĐNGV luôn có ý thức tự hoàn thiện mình để có phẩm chất chính trị tốt, thực hiện nghiêm chỉnh nghĩa vụ của người công dân và có phẩm chất đạo đức, lối sống lành mạnh luôn là tấm gương sáng cho HS noi theo.

Theo thống kê, tính đến tháng 9/2015, toàn vùng có 41,6% GVTATH là Đảng viên, 2,5% GV có trình độ trung cấp chính trị, 45% GV có trình độ sơ cấp chính trị và trên 93% GV tham gia các tổ chức Công đoàn, Đoàn thanh niên. Từ số lượng trên cho thấy, đa số GVTATH chấp hành nghiêm chỉnh chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước; không ngừng học tập nâng cao trình độ lý luận chính trị để vận dụng vào hoạt động giảng dạy, giáo dục. Có ý thức tham gia đầy đủ các hoạt động chính trị - xã hội, các lớp học tập nghiên cứu Nghị quyết của Đảng do nhà trường, và các tổ chức chính trị - xã hội tổ chức; Tham gia và thực hiện nghiêm chỉnh các điều lệ, Nghị quyết của Đảng; Có ý thức tổ chức kỷ luật tốt, ý thức tập thể cao; Có lối sống trong sáng, lành mạnh, văn minh, giản dị, hòa nhã, lịch sự và thân thiện với mọi người, với đồng nghiệp, học sinh và phụ huynh.

Kết quả khảo sát từ các tiêu chí đánh giá cho thấy, hầu hết GVTATH tâm huyết với nghề, thể hiện qua tình yêu nghề, yêu thương HS; ý thức tự học tập, rèn luyện không ngừng để nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và hoàn thiện nhân cách nhà giáo; thiết tha, gắn bó, có hoài bão với nghề; Luôn có ý thức cộng tác, hợp tác làm việc với đồng nghiệp để tự phát triển bản thân và nghề nghiệp.

Tuy nhiên, từ nghiên cứu thực tế, qua kết quả thanh tra của các Sở, Phòng GD&ĐT, còn có một bộ phận nhỏ GV chưa nhận thức và thực hiện đầy đủ các quy

định của đạo đức nhà giáo, còn vi phạm trong dạy thêm, học thêm; thiếu sự kết hợp với phụ huynh học sinh và nhân dân; có những biểu hiện tiêu cực trong lối sống, trong quan hệ công tác, giảng dạy. Đặc biệt một số ít GV thiếu ý thức trách nhiệm với việc tự phát triển bản thân, phát triển tổ chức, chưa toàn tâm, toàn ý với nghề, chưa nỗ lực hết sức vì học sinh thân yêu. Điều này, ảnh hưởng đến chất lượng dạy học, và tạo dư luận không tốt trong phụ huynh và học sinh.

Từ những phân tích trên, có thể nhận định, *phẩm chất đạo đức, thái độ nghề nghiệp và lòng yêu nghề, mến trẻ của ĐNGVTATH đã cơ bản đáp ứng được yêu cầu đổi mới dạy học ngoại ngữ trong bối cảnh hiện nay. Đây là điểm mạnh mà các nhà QLGD có thể vận dụng để phát huy trong hoạt động BD đội ngũ. Bên cạnh đó, cần có những giải pháp tích cực để nâng cao nhận thức cho ĐNGV về đạo đức nhà giáo, nâng cao ý thức trách nhiệm của bản thân với nghề và với HS.*

2.3.3.2. Năng lực của đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học

Để đánh giá năng lực ĐNGVTATH, luận án đã tổng hợp kết quả khảo sát của 03 đối tượng: GV tự đánh giá CBQL cấp trường, LĐ, CV cấp Sở, phòng GD&ĐT đánh giá năng lực GV, được thể hiện cụ thể ở *biểu đồ 2.3 (và bảng 11, 12 phụ lục 3)*.

Kết quả đánh giá cho thấy, có sự khác biệt trong đánh giá năng lực giữa ba đối tượng độc lập tham gia khảo sát: GV tự đánh giá, CBQL và Lãnh đạo, Chuyên viên chuyên môn các Sở GD&ĐT ($F(2, 1570) = p < 0,01, P < 0,001$). Trong đó, CBQL các trường đánh giá năng lực GV ở mức cao nhất, còn LĐ, CV Sở, Phòng đánh giá ở mức thấp nhất. Điểm trung bình của các tiêu chí trong khoảng 3,5 điểm đến 4,1 điểm tức là ở mức cận khá và khá. Nguyên nhân của sự khác biệt đó chính là quan điểm nhìn nhận và mục đích đánh giá của các đối tượng tham gia đánh giá khác nhau. GV nhận thức chưa đầy đủ về yêu cầu năng lực mà GV cần phải đạt được nên tự đánh giá năng lực của mình mang tính chủ quan; CBQL đánh giá GV trong một phạm vi hẹp tại một trường và đối tượng được đánh giá chỉ từ 1-2 người nên chặt chẽ hơn; Lãnh đạo, Chuyên viên Sở, Phòng GD&ĐT đánh giá GV ở phạm vi rộng hơn, khái quát hơn và có thể so sánh các đối tượng được đánh giá đầy đủ hơn nên kết quả đánh giá cao hơn. Tuy nhiên, sự khác biệt đó không lớn, hầu hết các thông số gần có sự tương đồng nên kết quả đánh giá phản ánh đúng thực chất ưu điểm, hạn chế về năng lực của ĐNGVTATH trong giai đoạn hiện nay.

Kết quả cụ thể được thể hiện ở *Bảng 13, phụ lục 3* cho thấy: Trong các nhóm năng lực, năng lực GD được đánh giá cao nhất (điểm trung bình: GV: 3,94; CBQL:

4.11; LD, CV: 3.70), GV đã nhận thức đầy đủ sự phát triển của xã hội và các nhu cầu cần thiết của HS lứa tuổi tiểu học: nhu cầu cảm xúc, nhu cầu học tập... cũng như tâm, sinh lý lứa tuổi này. Từ đó, GV đã biết thực hiện GD thông qua hoạt động dạy học tiếng Anh, gắn nội dung dạy học với thực tiễn cuộc sống, tích hợp kiến thức môn học trong tổ chức dạy học thông qua các hoạt động GD như hoạt động ngoài giờ lên lớp, tổ chức lồng ghép các loại hình câu lạc bộ tiếng Anh; xử lý linh hoạt các tình huống sư phạm diễn ra trong và ngoài lớp; biết phối hợp các lực lượng giáo dục trong và ngoài nhà trường để GD đạo đức HS; Có kỹ năng đánh giá, xếp loại kết quả rèn luyện đạo đức HS, đảm bảo khách quan, chính xác, công bằng và công khai đúng với tinh thần chỉ đạo của Bộ GD&ĐT theo Thông tư số 30/2014/TT-BGDĐT ngày 28 tháng 8 năm 2014 của về việc ban hành quy chế đánh giá HS tiểu học nhưng vẫn đảm bảo tính phù hợp với đặc thù của môn học.

Tuy nhiên, trong nhóm năng lực này, tiêu chí 2.1 (*Hiểu được sự phát triển nhận thức và xã hội, nhu cầu cảm xúc, nhu cầu học tập của học sinh...*) cả 03 nhóm đối tượng khảo sát đều đánh giá ở mức thấp nhất trong số các tiêu chí. Điều đó, cũng phản ánh đúng thực trạng đầu vào của ĐNGVTATH (*đã được đề cập ở mục 2.2.2.3*) và có ảnh hưởng không nhỏ đến việc thực hiện các hoạt động giáo dục HS. Đó cũng là một trong những nội dung mà các nhà QLGD cần quan tâm khi xây dựng các giải pháp BD đội ngũ để nâng cao nhận thức về xã hội cũng như kiến thức tâm lý giáo dục cho ĐNGV.

Kết quả đánh giá *tiêu chuẩn năng lực dạy học* cũng chưa thật cao, và thiếu đồng đều (*Điểm trung bình là: GV: 3.84; CBQL: 3.98; LD: 3.73*). Đây là một trong những năng lực chủ chốt, phản ánh rõ nét hoạt động sư phạm của mỗi GVTATH và thông qua đó có những nhận định chính xác về chất lượng ĐNGV. Kết quả khảo sát của 03 nhóm đối tượng cho rằng, GV cơ bản đã hiểu và mô tả được năng lực theo Chuẩn nghề nghiệp GV tiểu học, Khung tham chiếu Châu Âu dành cho GVTATH ở trình độ A1; Nắm vững mục tiêu, nội dung, chương trình tiếng Anh bậc tiểu học cũng như Chuẩn đầu ra của học sinh TH; Trong quá trình soạn bài, GV đã biết tích hợp, lồng ghép kiến thức các môn Địa, Sử, Toán, Khoa học... vào tiết dạy để tạo sự phong phú về nội dung cũng như đổi mới hình thức, phương pháp tổ chức hoạt động dạy học nhằm kích thích hứng thú học tập của HS nâng cao chất lượng dạy học. Bên cạnh đó, trong quá trình thực hiện bài giảng, hầu hết các GV đã biết tạo môi trường dạy

học thân thiện, tích cực và hiệu quả; Biết tổ chức tiết dạy theo định hướng phát triển năng lực của HS, đảm bảo tính vừa sức và phù hợp với từng đối tượng HS; GV đã linh động, sáng tạo trong việc triển khai giáo án cũng như việc lựa chọn phương pháp, hình thức tổ chức và phương tiện dạy học, đặc biệt là ứng dụng công nghệ thông tin, truyền thông. Kết quả đánh giá *tiêu chí 1.3* phản ánh rõ, GV đã biết tổ chức kỹ năng đánh giá trong giáo dục; Có kiến thức, kỹ năng về kiểm tra, đánh giá kết quả học tập của HS, xác định được mục đích, mục tiêu, nội dung, phương pháp và xây dựng các tiêu chí đánh giá ở mức độ đạt được các năng lực cần hình thành và phát triển ở HS; biết sử dụng hợp lý kết quả đánh giá vào quá trình dạy học, giáo dục HS.

Tuy nhiên, một số kỹ năng cơ bản để GV thực hiện có hiệu quả hoạt động dạy học còn được đánh giá ở mức trung bình và cận khá (*điểm trung bình từ 3,0 đến dưới 4,0*): kỹ năng tạo hứng thú học tập cho HS (1.1.7), có kiến thức về văn hóa nước Anh (1.1.10), kỹ năng phát âm (1.2.4), vốn từ vựng và vận dụng các kỹ thuật dạy từ vựng (1.2.6), kỹ năng bố trí không gian lớp học để tạo sự tương tác của HS (1.2.8), vận dụng sáng tạo các phương pháp và kỹ thuật dạy học (1.2.9), xây dựng môi trường dạy ngôn ngữ trong và ngoài nhà trường (1.2.14), kỹ năng thiết kế nội dung đánh giá năng lực của học sinh (1.3.1), năng lực ứng dụng CNTT và sử dụng học liệu (1.4). Có nghĩa, GVTATH còn thiếu hụt các năng lực cơ bản trong việc tổ chức các hoạt động dạy học. Qua khảo sát thực tiễn cho thấy, GV chưa tạo được hứng thú học tập cho HS thể hiện cụ thể là: chưa thành thạo trong kỹ năng bố trí không gian lớp học để tạo sự tương tác của HS; kỹ năng vận dụng sáng tạo các phương pháp và kỹ thuật dạy học; kỹ năng xây dựng môi trường dạy ngôn ngữ trong và ngoài nhà trường. Còn không ít GV còn tồn tại nhiều khiếm khuyết như: kiến thức chuyên môn chưa vững, thiếu hụt kiến thức cơ bản về văn hóa, con người nước Anh; Vốn từ vựng còn nghèo nàn, kỹ năng phát âm thiếu chính xác; Năng lực ứng dụng CNTT và sử dụng học liệu còn hạn chế; Kỹ năng thiết kế nội dung đánh giá năng lực của HS chưa đáp ứng được sự đổi mới trong công tác đánh giá HS tiểu học.

Những thông số đó cho thấy, ý thức BD và tự BD của GV chưa cao; kiến thức của GV về môn học, tâm lý học lứa tuổi tiểu học cũng như giáo dục học còn hạn chế; GV chưa thực sự hiểu đầy đủ và tiếp cận kịp thời với những đổi mới dạy học tiếng Anh bậc tiểu học: đổi mới phương pháp, hình thức tổ chức, chương trình, phương tiện dạy học; và những hạn chế đó đã ảnh hưởng đến chất lượng dạy học

môn tiếng Anh. Điều đó cũng phản ánh đúng thực trạng chất lượng tuyển dụng đầu vào, công tác ĐT, BD cho ĐNGVTATH.

Kết quả đánh giá các năng lực tự học, tự bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp, năng lực nghiên cứu và ứng dụng vào thực tiễn, năng lực xã hội hóa và năng lực giao tiếp có thông số gần trùng khớp nhau giữa ba nhóm đối tượng tham gia khảo sát.

Năng lực tự học, tự bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp: Các đối tượng khảo sát cho rằng, hầu hết GVTA đều xác định được tầm quan trọng và vai trò của người GV trong việc nâng cao chất lượng môn học. Vì vậy, họ luôn chủ động, có trách nhiệm với bản thân trong mọi hoạt động sư phạm, đảm bảo tính chuyên nghiệp trong quá trình phát triển nghề nghiệp. ĐNGV luôn có ý thức cộng tác, hợp tác, làm việc theo nhóm để phát triển bản thân cũng như tổ chức, biết rút ra những bài học kinh nghiệm từ những thành công hay thất bại của bản thân và đồng nghiệp trong hoạt động dạy học và giáo dục; Biết xây dựng kế hoạch tự học, tự BD phù hợp với từng giai đoạn và có phương pháp, kỹ năng tự học phù hợp; Chủ động giải quyết các vấn đề nảy sinh trong thực tiễn dạy học và có ý thức nghiên cứu khoa học. Khả năng tự phát triển của GV (*tiêu chí 3.3*) được đánh giá ở mức tốt (*điểm trung bình của GV: 4.13; CBQL: 4.31, xem bảng 13, phụ lục 3*), đây là tiền đề, là yếu tố phát triển nội lực của ĐNGV mà các nhà quản lý cần quan tâm để có các giải pháp thích hợp, khuyến khích, tạo động lực thúc đẩy sự phát triển của ĐN.

Năng lực nghiên cứu và ứng dụng vào thực tiễn: Kết quả đánh giá năng lực này của 03 đối tượng khảo sát ở mức trung bình và cận khá (*GV: 3.74; CBQL: 3.95, xem bảng 11; LD, CV: 3.56, xem bảng 12, phụ lục 3*), điều đó, chứng tỏ ĐNGV chưa thực sự có ý thức về vai trò và tầm quan trọng của việc tự nghiên cứu; Việc vận dụng đổi mới phương pháp dạy học chưa thực sự phù hợp, thiếu cập nhật; kỹ năng tích hợp các nội dung nghiên cứu vào xây dựng kế hoạch dạy học, chương trình dạy học của nhà trường chưa đáp ứng được yêu cầu.

Năng lực xã hội hóa và năng lực giao tiếp: Kết quả đánh giá năng lực này của LD, CV cấp Sở, phòng thấp hơn so với 02 đối tượng còn lại (*GV: 3.87; CBQL: 4.06; LD, CV: 3.75*). Tìm hiểu sâu về vấn đề này, được biết LD, CV Sở, Phòng GD&ĐT cho rằng đánh giá của họ xuất phát nhận định từ thực tế: GV thiếu tự tin trong các mối quan hệ xã hội cũng như tham gia các hoạt động xã hội mang tính chuyên môn cao như các buổi giao lưu với các tổ chức nước ngoài, tổ chức các Câu lạc bộ tiếng

Anh cấp huyện, Tỉnh; GV còn rụt rè khi tham gia các Hội thảo khoa học về chuyên môn... Chính vì vậy, sự ảnh hưởng tích cực bản thân người GV đến cộng đồng và xã hội còn hạn chế, năng lực vận động nhân dân, các tổ chức xã hội tham gia vào sự nghiệp giáo dục chưa đạt hiệu quả cao. Bên cạnh đó, GV thiếu tự tin trong việc tự đánh giá bản thân về các kỹ năng thích ứng, tư duy sáng tạo và tư duy dự báo cũng như sự ảnh hưởng của bản thân đến cộng đồng và xã hội.

2.3.4. Đánh giá chung về đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học

2.3.4.1. Ưu điểm

Số lượng ĐNGV cơ bản đã đảm bảo theo định mức biên chế trong các trường TH.

GV có trình độ đạt chuẩn ĐT 100%; trên chuẩn 77,2 %, trong đó có 0,4% GV có trình độ đào tạo Thạc sỹ. Điều này chứng tỏ, chất lượng ĐNGV được nâng lên một cách rõ rệt, ngày càng đáp ứng được yêu cầu đổi mới dạy học Ngoại ngữ; ĐNGV có ý thức tự học, tự BD để nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ; Có trách nhiệm tự phát triển bản thân và phát triển tổ chức; GV có trình độ tin học đảm bảo, có thể vận dụng, tích hợp vào trong dạy học và tổ chức các hoạt động; tỷ lệ GV trẻ và GV ở độ tuổi trung niên không chênh lệch nhau nhiều, đảm bảo được sự cân đối giữa lực lượng GV ở các độ tuổi.

2.3.4.2. Những yếu kém

Chất lượng đội ngũ giáo viên: (1) GVTA không được đào tạo để dạy cho bậc tiểu học. Những GV đang dạy cho bậc học này được tuyển dụng từ nhiều nguồn khác nhau, chủ yếu là những người tốt nghiệp đại học hoặc cao đẳng sư phạm đào tạo dạy THCS và THPT; (2) Vẫn còn tình trạng thiếu GV, và một bộ phận ĐNGV tiếng Anh tiểu học còn làm việc dưới hình thức hợp đồng; GV trong biên chế chưa đủ theo định mức; (3) ĐNGVTATH có sự chênh lệch đáng kể về trình độ ĐT và năng lực chuyên môn; (4) Số lượng GV đạt chuẩn năng lực còn thấp; (5) Sự gắn bó với nghề cũng là một trong những bất cập.

Cơ sở vật chất, thiết bị, đồ dùng dạy học nói chung và dạy học ngoại ngữ nói riêng chưa đáp ứng được yêu cầu đổi mới giáo dục.

Tất cả những vấn đề nêu trên ảnh hưởng rất nhiều đến quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh hiện nay. Vấn đề đặt ra, trên cơ sở phân tích thực trạng ĐNGV, các nhà quản lý cần có cách nhìn tổng thể và khái quát về thực trạng quản lý ĐNGVTATH để từ đó có những giải pháp phù hợp, khoa học và tích cực nhằm phát triển ĐN đủ về số lượng, mạnh về chất lượng và đồng bộ về cơ cấu.

2.4. Thực trạng quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục

2.4.1. Thực trạng xây dựng quy hoạch đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học theo năng lực nghề nghiệp

Kết quả khảo sát thực trạng xây dựng quy hoạch ĐNGVTATH thuộc 06 tỉnh Bắc Trung bộ như sau:

Bảng 2.5. Thực trạng xây dựng quy hoạch ĐNGV tiếng Anh tiểu học

TT	Nội dung	GVTA		CBQL		CBPGD&ĐT	
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
1	Khảo sát, đánh giá thực trạng ĐN GVTA	3.91	0.89	4.09	0.81	3.74	0.73
1.1	Kiểm tra, đánh giá GVTA dựa vào Chuẩn nghề nghiệp GV tiểu học của Bộ GD&ĐT	3.98	1.02	4.16	0.86	3.77	0.96
1.2	Kiểm tra, đánh giá GVTA dựa vào khung năng lực	3.77	1.07	4.02	0.93	3.66	1.02
1.3	Hình thức đánh giá: thường xuyên, định kỳ kiểm tra đánh giá GV	3.91	0.99	4.06	0.90	3.77	0.77
1.4	Thực hiện đánh giá GVTA theo quy trình quy định của Bộ GD&ĐT	3.99	1.01	4.12	0.89	3.75	0.85
2	Xác định nhu cầu thực tiễn phát triển về số lượng, nâng cao chất lượng ĐNGVTATH dựa trên nhu cầu công việc, vị trí việc làm, tiêu chuẩn nghề GVTATH	3.93	0.95	4.11	0.84	3.74	0.83
3	Xác định mục tiêu, các giải pháp quản lý dựa trên nhu cầu thực tiễn	3.89	0.99	4.12	0.84	3.68	0.81
4	Xác định lộ trình và các điều kiện thực hiện quy hoạch/kế hoạch	3.89	0.95	4.09	0.86	3.75	0.74
5	Phê duyệt quy hoạch/kế hoạch tuyển dụng	3.90	0.97	4.04	0.94	3.62	0.95
	Chung	3.90	0.82	4.09	0.77	3.71	0.70

Cũng giống như nội dung trên, ở nội dung thực trạng xây dựng quy hoạch chuẩn hóa ĐNGVTATH, kết quả phân tích phương sai một yếu tố One-Way ANOVA cho thấy có sự khác biệt trong đánh giá về nội dung quản lý này giữa 03 nhóm đối tượng: GVTATH, CBQL trường học và LD, CV Sở, phòng GD&ĐT ($F(2, 1570) = 14.64; p < 0.001$).

Như kết quả phân tích ở mục 1.3.2.1, nội dung quy hoạch ĐNGVTATH được phân cấp cho cơ quan Phòng GD&ĐT. Phòng GD&ĐT phối hợp với các phòng, ban liên quan để tham mưu cho UBND huyện, thị xã, thành phố phê duyệt

bản quy hoạch tổng thể. CBQL và ĐNGVTA các trường TH trực tiếp thực hiện. Nhưng do nội dung phân cấp của các cấp quản lý không đồng nhất, nên kết quả đánh giá thực trạng có sự khác biệt nhau giữa các khách thể tham gia khảo sát.

Tuy nhiên, xét một cách tổng thể, kết quả khảo sát cho thấy các thông số có sự tương đồng lẫn nhau. Các tỉnh trong vùng cơ bản triển khai công tác quy hoạch đảm bảo được nội dung: quy hoạch số lượng, cơ cấu và chất lượng ĐNGV. Điều này được phản ánh rõ ở kết quả phân tích các mục 2.3.1; 2.3.2; 2.3.3 và kết quả này đã đáp ứng được cơ bản mục tiêu đặt ra trong công tác quy hoạch chuẩn hóa ĐNGV của các tỉnh: Số lượng ĐNGVTATH cơ bản đảm bảo đủ, ổn định; Tỷ lệ GV/lớp đúng quy định của Bộ GD&ĐT; GV được tạo điều kiện về mặt thời gian để tham gia các khóa học nâng cao trình độ cũng như phát triển việc tự học, tự bồi dưỡng của mỗi cá nhân; Cơ cấu ĐNGV hợp lý, đảm bảo tính chuyển tiếp, kế thừa giữa các thế hệ; Trình độ đào tạo, phẩm chất, năng lực của đội ngũ cơ bản đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ được giao và mục tiêu dạy học tiếng Anh tiểu học đề ra. Các tỉnh đã triển khai đầy đủ các bước để xây dựng quy hoạch ĐNGV (bảng 2.5):

Bước 1: Các đơn vị đã bám sát Chuẩn nghề nghiệp GV tiểu học, các yêu cầu về năng lực của GV theo quy định, các quy định của Ngành để kiểm tra, đánh giá thực trạng, phân tích tình hình sử dụng GV hiện có (*nhận định 1, ĐTB: GVTA: 3.91, CBQL: 4.09; LD, CV: 7.74*). Hầu hết các huyện, thị xã, thành phố đều phân tích thực trạng ĐNGV hiện có dựa trên kết quả đánh giá của 03 đối tượng: GV, CBQL, Phòng GD&ĐT.

Bước 2: Từ kết quả của bước 1, các đơn vị trường TH tiến hành dự báo nhu cầu nguồn nhân lực GV thông qua việc xác định nhu cầu về số lượng, cơ cấu, chất lượng dựa vào nhu cầu công việc, vị trí việc làm, tiêu chuẩn nghề nghiệp, tham mưu cho Phòng GD&ĐT xác định nhu cầu chung của toàn địa phương (*nhận định 2, ĐTB: GVTA: 3.93, CBQL: 4.11; LD, CV: 3.74*).

Bước 3: Trên cơ sở xác định nhu cầu ở bước 2, định hướng mục tiêu, nội dung, giải pháp, các điều kiện hỗ trợ và lộ trình thực hiện quy hoạch, Phòng GD&ĐT phối hợp với phòng Nội vụ tiến hành xây dựng kế hoạch và thông qua kế hoạch phát triển ĐNGV với UBND cấp huyện (*nhận định 3 ĐTB: GVTA: 3.89, CBQL: 4.09; LD, CV: 3.68; nhận định 4, ĐTB: GVTA: 3.90, CBQL: 4.04; LD, CV: 3.62*).

Bước 4: UBND huyện, thị xã, thành phố phê duyệt quy hoạch.

Tuy nhiên, trong thực tế khi triển khai thực hiện, một số nội dung công việc phối hợp chưa được rõ ràng, giữa phòng GD&ĐT và phòng Nội vụ, giữa các đơn vị trường học với cơ quan phòng GD&ĐT. Điều này, phản ánh đúng thực trạng công tác quy hoạch ĐNGV trong vùng qua kết quả của các đối tượng tham gia khảo sát. Điểm trung bình của các đối tượng tham gia khảo sát đánh giá ở mức cận khá, khá (*ĐTB từ 3.62 điểm đến 4.16 điểm*). Có nghĩa, các nội dung quy hoạch ĐNGV đều được triển khai thực hiện nhưng hiệu quả không đồng đều; Có những nội dung tỷ lệ đối tượng khảo sát đánh giá ở mức trung bình, yếu, kém rất cao (*Phụ lục 6*) như: nhận định 3.2.1b (31,3%), nhận định 3.2.1c (26,8%), nhận định 3.2.5 (25.9%), các nhận định 3.2.3, 3.2.4 (24.9%); Có những nội dung các đối tượng cho rằng không triển khai thực hiện, hoặc nếu có thì hiệu quả thực hiện rất thấp và có thể không có, thể hiện qua tỷ lệ đánh giá các nhận định khảo sát ở mức độ yếu, kém (*tương ứng với 1, 2 điểm*) như các nhận định: 3.2.1b (10,6%), 3.2.1a, 3.2.1c (7.4%), 3.2.3 (7.7%). Điều này cũng đồng nghĩa với việc, còn có những tồn tại trong công tác quy hoạch ĐNGVTATH của các tỉnh trong vùng: Số lượng GV chưa đáp ứng được yêu cầu đổi mới dạy học tiếng Anh bậc tiểu học; Mâu thuẫn giữa trình độ ĐT và năng lực sư phạm của GV; Tỷ lệ GV hợp đồng còn cao nên mức độ ổn định, duy trì và đảm bảo cơ cấu ĐN thấp. Trong công tác quản lý, thiếu sự đồng bộ khi thực hiện các nội dung, các bước quy hoạch ĐN giữa các phòng ban phối hợp cấp huyện, giữa các đơn vị trường TH với cơ quan Phòng GD&ĐT.

Thực trạng đó đặt ra cho các nhà quản lý trong công tác quy hoạch ĐNGVTATH giai đoạn hiện nay, phải có cách nhìn nhận cụ thể các nội dung công việc, và phải được xem xét trong một quy trình tổng thể, phối hợp chặt chẽ giữa các cấp quản lý để thực hiện đồng bộ các bước quy hoạch.

2.4.2. Thực trạng tuyển dụng, sử dụng và sàng lọc đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học theo năng lực nghề nghiệp

Kết quả khảo sát ở bảng số liệu *Bảng 2.6* cho thấy, công tác tuyển dụng ĐNGVTATH nhìn chung được thực hiện khá tốt.

Bảng 2.6. Thực trạng tuyển dụng ĐNGV tiếng Anh tiểu học

TT	Nội dung	GVTA		CBQL		CBPGD&ĐT	
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
1	Thực hiện tuyển dụng theo quy hoạch/kế hoạch đã được phê duyệt	3.98	1.06	4.09	0.95	3.60	1.05
2	Tuyển dụng dựa trên nhu cầu công việc, vị trí việc làm, Chuẩn nghề nghiệp giáo viên tiểu học, năng lực nghề nghiệp	4.00	1.01	4.08	0.95	3.68	0.90
3	Phòng GD&ĐT phối kết hợp với phòng Nội vụ tham mưu cho UBND (huyện, thị xã, thành phố) phương thức tuyển dụng; xây dựng trình tự, thủ tục tuyển dụng theo đúng quy định của Pháp luật	4.07	1.01	4.26	0.88	3.79	1.00
4	Sự hợp lý của quy trình, thủ tục tuyển dụng GVTA	4.01	0.99	4.15	0.91	3.81	0.97
5	Tổ chức tuyển dụng GVTA theo đúng trình tự, thủ tục, theo đúng quy định của Pháp luật	4.08	0.98	4.23	0.92	3.81	1.02
6	Tổ chức tuyển dụng đúng với yêu cầu vị trí việc làm.	4.01	1.04	4.22	0.90	3.82	0.99
7	Đối tượng được tuyển dụng đảm bảo các yêu cầu theo quy định	3.91	1.08	4.08	0.94	3.64	0.93
8	Thông báo quyết định tuyển dụng kịp thời, đúng quy trình.	3.71	1.00	3.84	0.96	3.37	0.86
	Chung	3.97	0.86	4.12	0.80	3.69	0.80

2.4.2.1. Thực trạng tuyển dụng giáo viên tiếng Anh tiểu học

Nghiên cứu đã tiến hành so sánh sự đánh giá về hoạt động này giữa 03 nhóm đối tượng khảo sát: GVTA, CBQL trường học và LD, CV Sở, Phòng GD&ĐT. Kết quả phân tích phương sai một yếu tố One-Way ANOVA cho thấy nhóm cán bộ quản lý trường học nhận xét hoạt động này tốt hơn so với nhóm GV và LD, CV Sở, Phòng (F(2, 1570) = 12.31; p < 0.001).

Về công tác tuyển dụng, nhìn chung đã có sự phối hợp khá chặt chẽ giữa cơ quan liên quan: trường TH, Phòng GD&ĐT, Phòng Nội vụ, Phòng Tài chính - Kế hoạch và các phòng, ban liên quan cấp huyện để thực hiện trình tự, thủ tục tuyển

dụng theo đúng quy định của pháp luật (*nhận định 3: ĐTB = 4,07, 4.26 và 3,79*) và thực hiện công tác tuyển dụng theo đúng kế hoạch đã được phê duyệt (*nhận định 1: ĐTB = 3.98, 4.09 và 3.60*).

Các đơn vị dựa trên nhu cầu công việc, vị trí việc làm để tuyển dụng nên không để xảy ra tình trạng dư thừa hoặc thiếu GV dạy bộ môn tiếng Anh trong một trường TH, trong một huyện, thị xã hoặc thành phố (*nhận định 6*); dựa trên các yêu cầu năng lực của GVTA để xây dựng các tiêu chí tuyển dụng nên chất lượng đầu vào của ĐNGVTATH cơ bản đảm bảo (*nhận định 2 và nhận định 7*); phương thức tuyển dụng linh hoạt, phù hợp với công việc được xác định là dạy tiếng Anh tại các trường TH (*nhận định 4*); việc triển khai tổ chức tuyển dụng theo đúng quy trình được Pháp luật quy định (*nhận định 5*). Sau khi được tuyển dụng, UBND cấp huyện thông báo quyết định tuyển dụng theo đúng quy định và kịp thời, đảm bảo công khai, minh bạch (*nhận định 7: ĐTB: 3.71, 3.84, 3.77*).

Tuy nhiên, tương ứng với các nhận định 3.3.1a, 3.3.1b, 3.3.1i, 3.3.1k (*phụ lục 6*), vẫn còn 27.6%, 27.3%, 26.8%, 34.9% cho rằng công việc này được thực hiện chưa đầy đủ ở các đơn vị (thể hiện thông qua việc chọn các mức điểm từ 1 đến 3 điểm). Qua tìm hiểu thực tiễn, những nhận định này tương đối sát với thực tế. Hiện nay, một số địa phương tuyển dụng GVTATH chưa đáp ứng yêu cầu theo tinh thần Công văn số 1240/ BGDĐT -NGCBLGD ngày 27 tháng 2 năm 2013 của Bộ GD&ĐT về việc hướng dẫn tuyển dụng GVTATH so với quy định: Người được tuyển dụng phải có đủ năng lực ngôn ngữ bậc 4 đối với những người tốt nghiệp cao đẳng chuyên ngành Tiếng Anh, bậc 5 đối với những người tốt nghiệp đại học chuyên ngành Tiếng Anh theo Đề án ngoại ngữ 2020. Mặc dù, các Phòng GD&ĐT đã phải sử dụng đến giải pháp tình thế như: GV dạy THCS chuyển về dạy TH, hợp đồng GV dạy theo tiết... nhưng vẫn còn thực trạng thiếu GV; Nguồn GV đáp ứng được các yêu cầu để tuyển dụng thiếu. Vì vậy, *công tác tuyển dụng chỉ dừng lại ở mức độ đảm bảo yêu cầu về số lượng, các cấp tuyển dụng chưa thực sự quan tâm đến chất lượng đầu vào của ĐN*; Việc tổ chức tuyển dụng GV chưa kịp thời, hệ quả kéo theo là số lượng GV chưa đáp ứng được nhu cầu phát triển số lớp, số học sinh; tỷ lệ giáo viên hợp đồng còn cao. Mặt khác, việc phân bổ GV sau tuyển dụng chưa thực sự đáp ứng được hầu hết nguyện vọng, nhu cầu và năng lực của họ. Điều này ảnh hưởng đến chất lượng ĐNGVTATH.

2.4.2.2. *Thực trạng sử dụng, sàng lọc đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học*

Sử dụng ĐNGV tức là việc thực hiện bố trí, sắp xếp ĐN. Tuy nhiên, không

chỉ dừng lại đối với các GV mới được tuyển dụng mà còn có số GV đã có thâm niên công tác. Có nghĩa, bao hàm cả việc sử dụng ĐN hiện hiện và định hướng phát triển ĐN trong tương lai. Công việc này gắn với nhiều thành tố ĐT, BD, tạo động lực, môi trường phát triển... Kết quả đánh giá thực trạng sử dụng ĐNGVTATH được thể hiện khá rõ ở *bảng 2.7*:

Bảng 2.7. Thực trạng sử dụng, sàng lọc ĐNGV tiếng Anh tiểu học

TT	Nội dung	GVTA		CBQL		CBPGD&ĐT	
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
1	Thực hiện chế độ thử việc với giáo viên mới; Giáo viên hết hạn tập sự được đánh giá đúng thực tế, nghiêm túc, khách quan.	3.89	1.10	4.10	0.90	3.58	0.98
2	Tổ chức sàng lọc, phân loại đội ngũ theo năng lực nghề nghiệp (tốt, khá, trung bình)	4.02	1.06	4.20	0.88	3.78	0.90
3	Phân bổ GV theo đúng nhu cầu vị trí việc làm của từng đơn vị trường học; Bố trí GV cân đối, đồng đều giữa các khối lớp.	3.98	1.05	4.24	0.83	3.75	0.88
4	Đảm bảo tính kế thừa giữa các thế hệ giáo viên.	3.97	0.96	4.18	0.85	3.71	0.92
5	Thực hiện định mức giờ chuẩn đối với GV theo quy định của ngành.	4.08	0.97	4.30	0.82	3.82	0.87
6	Xây dựng đội ngũ GVTATH nòng cốt/cốt cán	3.96	1.03	4.14	0.84	3.84	0.93
	Chung	3.98	0.89	4.19	0.74	3.75	0.78

Kết quả phân tích phương sai một yếu tố One-Way ANOVA cho thấy có sự khác biệt trong đánh giá về hoạt động sử dụng giữa 03 nhóm đối tượng ($F(2, 1570) = 18.24; p < 0.001$). Kết quả cũng giống như hoạt động tuyển dụng, CBQL trường học nhận xét hoạt động này tốt hơn so với nhóm GV và LD, CV phòng GD&ĐT, nhóm LD, CV đánh giá hoạt động này hạn chế hơn so với 02 nhóm còn lại.

Kết quả khảo sát cho thấy, các Phòng GD&ĐT, các trường TH đã thực hiện cơ bản đảm bảo việc sử dụng GV: GV mới được tuyển dụng thực hiện chế độ thử việc (tập sự) đúng thời gian quy định (6 tháng đối với GV có trình độ trung cấp, 01 năm đối với GV có trình độ cao đẳng, đại học) và được kiểm tra, đánh giá hết hạn tập sự (*nhận định 1*); Bố trí GV cân đối, đồng đều giữa các khối lớp, phù hợp với năng lực chuyên môn của từng người đảm bảo được tính kế thừa giữa các thế hệ

GV, thực hiện đúng quy định mức giờ chuẩn đối với GV, qua đó tạo động lực về mặt tinh thần cho GV phấn đấu và công hiến (*nhận định 3,4,5*). Để sử dụng GV có hiệu quả và cân đối ĐN, các phòng GD&ĐT chỉ đạo thực hiện đảm bảo công tác sàng lọc và luân chuyển ĐN. Việc đánh giá, xếp loại dựa trên hướng dẫn quy định của các cấp. Bên cạnh đó phòng GD&ĐT chỉ đạo các trường TH áp dụng CNN, các yêu cầu năng lực theo quy định để đánh giá năng lực sư phạm GV, làm một trong những căn cứ để xếp loại GV cuối năm (*nhận định 2*).

Về công tác luân chuyển GV: Đặc thù giới tính của ĐNGVTATH hơn 96,3% là nữ (*số liệu báo cáo của các Sở GD&ĐT*) nên việc bố trí GV chủ yếu đảm bảo điều kiện sống, điều kiện kinh tế, hoàn cảnh gia đình, cơ cấu độ tuổi GV, các Phòng GD&ĐT chưa quan tâm đến vấn đề cân đối ĐN, nên GVTATH thường công tác ổn định, ít luân chuyển, chỉ những trường hợp luân chuyển theo yêu cầu cá nhân.

Qua kết quả khảo sát, đa số các khách thể đều đánh giá khá tốt công tác sử dụng và sàng lọc đội ngũ (*thể hiện ở tỷ lệ lựa chọn mức 4 và 5 điểm, ĐTB từ 3.58 - 4.30*). Tuy nhiên, thực tế còn nhiều tồn tại trong công tác sử dụng ĐNGVTATH: Tỷ lệ GV/lớp còn quá tải so với quy định; một số GV đang theo học nâng chuẩn ở các trường ĐH, CĐ nên các trường phải sử dụng GV dạy vượt giờ; GV chưa hết hạn tập sự hoặc mới được tuyển dụng dạy quá tiết so với quy định hoặc chịu trách nhiệm chất lượng dạy học tiếng Anh của một trường TH. Theo quy định GV viên dạy 23 tiết/1 tuần (18 tiết/1 tuần với GV mới tuyển dụng, 05 tiết tự học, tự BD), có nghĩa hầu hết các trường TH chỉ có từ 1-2 GV dạy tiếng Anh. Môn tiếng Anh lại mang tính chất đặc thù, điều này cũng là một trong những vấn đề bất cập khi GV đi công tác, tập huấn hoặc tham gia các lớp BD chuyên môn, GV nghỉ các chế độ... Một thực trạng khác, đang là vấn đề nhức nhối đó là việc bố trí ĐNGV “cắm” bản tại các vùng có học sinh là người dân tộc thiểu số. Thực tế, chưa có GV người dân tộc, muốn triển khai dạy tiếng Anh tại các trường có học sinh dân tộc, thực hiện đảm bảo lộ trình Đề án dạy học Ngoại ngữ Quốc gia 2020, điều bất khả kháng là bố trí GV ở miền xuôi “cắm bản”; Độ tuổi bình quân của GV trong một trường, một địa phương không đồng đều, có sự chênh lệch giữa các độ tuổi (hoặc quá nhiều, hoặc quá ít) nên việc bố trí GV để phát huy hiệu quả lợi thế của các độ tuổi rất khó; Việc phân bổ GV đảm bảo cân đối giữa trường học 2 buổi/ngày và 1 buổi/ngày còn gặp nhiều khó khăn.

Các cấp quản lý chưa thực sự quan tâm đến chất lượng đầu vào của GV mới tuyển dụng; Đánh giá và xếp loại GV hết hạn tập sự chỉ mang tính hình thức (100% GV hết hạn tập sự được chuyển chính thức). Vấn đề này ảnh hưởng rất lớn đến công tác sàng lọc, phân loại đối tượng ĐT, BD.

Thâm niên công tác của GV dạy tiếng anh tại các trường tiểu học thấp, tỷ lệ GV hợp đồng cao, nên việc theo dõi, BD để tạo nguồn và xây dựng ĐN cốt cán gặp nhiều khó khăn;

Như vậy, xét về phương diện quản lý, để sử dụng có hiệu quả ĐNGVTATH, trên cơ sở các giải pháp chung nhất được đề xuất để nâng cao hiệu quả và hiệu suất sử dụng ĐN, các địa phương cần có sự vận dụng linh động, sáng tạo và phù hợp.

2.4.3. Thực trạng quản lý đào tạo, bồi dưỡng GVTATH theo năng lực nghề nghiệp

Trong giai đoạn từ 2011-2015, tại 6 tỉnh bắc Trung bộ đã có 4.066 giáo viên được cử tham gia các lớp ĐT, BD khác nhau (*Bảng 3, Phụ lục 1*). Trong đó, có 45 GV tham gia các khóa ĐT ở nước ngoài (Anh, Malaysia, Singapo, Mỹ) và có 01 chuyên viên cấp Sở hoàn thành khóa ĐT nghiên cứu sinh tại Australia, làm biến đổi đáng kể về trình độ chung của ĐNGV.

Bên cạnh đó, các Sở, Phòng GD&ĐT mở các lớp bồi dưỡng lý luận chính trị, lý luận dạy học, tâm lý học, phương pháp... theo hướng tiếp cận năng lực của GV phù hợp với tình hình đổi mới dạy học ngoại ngữ hiện nay. Thực trạng cụ thể công tác tổ chức ĐT, BD tại các tỉnh trong vùng được thể hiện khá đầy đủ qua *bảng 2.8; các bảng 14, 15 tại Phụ lục 2*

Bảng 2.8. Thực trạng quản lý đào tạo, bồi dưỡng GVTATH theo năng lực nghề nghiệp

TT	Nội dung	GVTA		CBQL		CBPGD&ĐT	
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
1	Đổi mới công tác ĐT, BD theo hướng phát triển năng lực, theo chuẩn nghề nghiệp, năng lực GVTATH	3.94	1.02	4.13	0.87	3.75	0.98
2	Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng GVTA đúng đối tượng, đúng nhu cầu của GV	3.96	0.99	4.17	0.84	3.77	0.91
3	Sự đồng bộ giữa ĐT và sử dụng (đồng bộ, chưa đồng bộ)	3.76	1.00	3.96	0.92	3.68	1.04
4	Lập kế hoạch ĐT, BD của Phòng GD&ĐT, của trường	3.92	0.99	4.07	0.87	3.78	0.89
5	Tiếp cận chuẩn NN, năng lực làm công cụ để định hướng thiết kế chương trình, nội dung, phương pháp, hình thức ĐT, BD.	3.89	0.98	4.03	0.86	3.71	0.86
6	Đánh giá kết quả đầu ra của quá trình ĐT, BD được thực hiện chủ yếu qua kết quả hoạt động thực tiễn trong giáo dục.	3.83	0.99	3.95	0.90	3.55	0.90
	Chung	3.88	0.85	4.05	0.78	3.71	0.78

Tương tự như các nội dung quản lý trên, có sự khác biệt trong đánh giá về hoạt động sử dụng giữa 03 nhóm đối tượng: GV tiếng Anh, CBQL trường học và LD, CV cấp Sở, Phòng ($F(2, 1570) = 11.29; p < 0.001$). Cán bộ phòng GD&ĐT đánh giá hoạt động này hạn chế hơn so với nhóm GV và CBQL trường học; CBQL trường học đánh giá nội dung này thực hiện tốt hơn so với hai nhóm còn lại. Nhìn tổng thể kết quả khảo sát, các đối tượng tham gia khảo sát đều đánh giá hoạt động ĐT, BD ở mức trung bình, khá và cận tốt (*ĐTB: GV: 3.88; CBQL: 4.05; LD, CV: 3.71*). Có nghĩa, việc tổ chức ĐT, BD bước đầu đã có những tác động tích cực đến việc nâng cao chất lượng ĐNGVTATH. Cụ thể:

- Việc tổ chức hoạt động ĐT, BD cho ĐNGVTATH đã được đổi mới theo hướng tiếp cận năng lực của GV (*nhận định 1, ĐTB: 3.94; 4.13; 3.75*). Vì vậy, có tác động rất lớn đến mặt nhận thức của ĐNGV về tầm quan trọng của năng lực đối với việc nâng cao chất lượng dạy tiếng Anh; về trách nhiệm phải đảm bảo và minh bạch hóa năng lực của GV với xã hội, về chuẩn nghề nghiệp GVTATH và Khung năng lực cho ĐNGVTATH. Bên cạnh đó, có ảnh hưởng đến việc nâng cao năng lực sư phạm, năng lực tự học, tự BD của ĐNGV.

- Thực trạng công tác kiểm tra, đánh giá, xác định đối tượng, nhu cầu, mục tiêu để xây dựng kế hoạch ĐT, BD:

Kết quả khảo sát cũng cho thấy, hoạt động ĐT, BD được các trường TH, Phòng, Sở GD&ĐT tổ chức đúng quy trình. Các cấp QLGD đã chú trọng đến xây dựng và triển khai thực hiện kế hoạch bồi dưỡng GV mang tính liên hoàn, không ngắt quãng. Công tác BD được quán triệt và triển khai thực hiện từ 2 phía: GV tham gia các lớp BD của trường, phòng GD&ĐT, sở GD&ĐT tổ chức và GV tự BD. Các cấp quản lý triển khai công tác ĐT, BD đáp ứng được nhu cầu của GV:

- *Xác định đối tượng và nhu cầu BD*: Việc xác định đối tượng BD sát với thực trạng ĐNGV (cơ cấu trình độ ĐT, độ tuổi, thâm niên công tác...). Các địa phương trong vùng đều phân loại đối tượng BD gồm 2 loại: (1) Đối với GV mới được tuyển dụng, đang trong thời gian tập sự và có thâm niên công tác dưới 05 năm; (2) Đối tượng GV có thâm niên công tác trên 05 năm. Trên cơ sở phân loại đối tượng, các cấp quản lý tiến hành kiểm tra, đánh giá thực trạng đối tượng để xác định được nhu cầu ĐT, BD (*nhận định 2, ĐTB: 3.96, 4.17, 3.77*). Mỗi đối tượng BD có nhu cầu ĐT, BD khác nhau, nhưng điểm chung nhất của cả hai đối tượng là: Nâng chuẩn năng lực đối với GV chưa đạt chuẩn; nhu cầu BD về năng lực, kỹ năng nghề nghiệp và phương pháp dạy học... đối với GV còn yếu về kỹ năng.

- *Xác định mục tiêu, nội dung ĐT, BD*: Các cấp quản lý đã bám sát Chuẩn nghề nghiệp GV tiểu học, các yêu cầu về năng lực để xác định mục tiêu, nội dung, hình thức ĐT, BD (*thể hiện qua kết quả khảo sát các nhận định 2,3,4,5*). Điều này thể hiện rất rõ qua các nhận định về thực trạng lựa chọn nội dung, loại hình ĐT, BD (*Bảng 14, bảng 15, Phụ lục 2*); Các nhận định tổ chức GV dự giờ thăm lớp (*nhận định 5*), tổ chức thi GV dạy giỏi (*nhận định 6, ở Bảng 14, Phụ lục 2*) cả 03 nhóm đối tượng đều đánh giá ở mức điểm khá cao (*ĐTB từ 4.02 - 4.10*), chứng tỏ hoạt động BD tại chỗ của các địa phương thực hiện khá tốt, việc xác định các loại hình ĐT, BD đáp ứng được nhu cầu ĐT, BD của GV. Kết quả đánh giá của 03 khách thể tham gia khảo sát các nhận định 1, 3, 4, 5 (*bảng 15, phụ lục 2.*) đều có ĐTB từ 4.02 - 4.36 là khá cao. Có nghĩa, việc xác định các nội dung ĐT, BD đã bám sát nhu cầu của GV, bám sát các yêu cầu về năng lực của GVTATH, đáp ứng yêu cầu đổi mới dạy học Ngoại ngữ có ảnh hưởng tốt đến việc nâng cao phẩm chất, đạo đức nhân cách của GV (*Bảng 15, nhận định 1, ĐTB 4.12, 4.36, 4.12*) cũng như việc nâng cao kiến thức chuyên môn (*Bảng 15, nhận định 3, ĐTB 4.02, 4.10, 4.02*), năng lực ngôn ngữ (*Bảng 15, nhận định 4, ĐTB 4.02, 4.06, 4.02*), và kỹ năng sư phạm (*Bảng 15, nhận định 5, ĐTB 4.07, 4.13, 4.07*).

- *Xác định loại hình ĐT, BD*: Qua báo cáo của các Sở, Phòng GD&ĐT, kết quả phỏng vấn và khảo sát các khách thể bằng phiếu hỏi, hiện nay, các tỉnh đều áp dụng 03 loại hình ĐT, BD cơ bản tại địa phương mình (*thể hiện rõ ở các nhận định bảng 14, Phụ lục 2*).

- *Bồi dưỡng chuẩn hoá, bồi dưỡng nâng chuẩn ĐT, chuẩn năng lực*: Đây là hình thức BD mà CBQL và GV cho rằng cần được ưu tiên trong quá trình BD. Nhìn chung hình thức BD này chủ yếu phòng GD&ĐT phối hợp với các Trung tâm GDTX huyện, tỉnh và các trường sư phạm, các Trung tâm đào tạo từ xa gửi GV đi ĐT nhằm thực hiện chuẩn hoá ĐNGV. Hình thức ĐT chủ yếu là học tại chức, học từ xa, chương trình ĐT liên thông tạo điều kiện để GV có thể theo học thuận lợi, phù hợp với điều kiện sống và điều kiện công tác vừa học vừa làm. Ngoài việc chuẩn hoá ĐN, các trường TH còn tạo điều kiện để GV tham gia học các chứng chỉ nâng cao trình độ ngoại ngữ theo Khung CERF, chứng chỉ tin học nhằm phát triển năng lực nghề (*nhận định 1, bảng 9, Phụ lục 2, ĐTB 3.48, 3.84, 3.48*). Việc gửi GV đi học các lớp ĐH, CĐ ở các trung tâm đào tạo từ xa hoặc các TTGDTX tháo gỡ được nút thắt về bằng cấp, về yêu cầu chuẩn ĐT của ĐN nhưng vấn đề đặt ra sau khi GV được học tập và ĐT nâng chuẩn, chất lượng ĐN chưa thực sự đáp ứng được

yêu cầu đổi mới dạy học ngoại ngữ hiện nay. Nguyên nhân chính là do thời gian ĐT của các loại hình ĐT trên không liên tục; GV vừa học vừa làm nên không có thời gian nghiên cứu tài liệu; ý thức tự học của GV chưa tự giác; Vấn đề đặt ra cho các nhà quản lý là làm thế nào để vừa nâng cao chuẩn ĐT vừa nâng cao chất lượng GV.

- *Bồi dưỡng tại chỗ, bồi dưỡng thường xuyên*: Các Sở, Phòng GD&ĐT triển khai thực hiện cơ bản đảm bảo công tác này: Tổ chức các lớp BD theo chuyên đề cấp Sở, cấp huyện, tổ chức các Hội thảo khoa học, tổ chức các hoạt động BD tại chỗ (dự giờ thăm lớp, câu lạc bộ tiếng Anh cấp trường...); tổ chức sinh hoạt chuyên môn theo cụm trường trong một huyện, thị xã, thành phố; Phòng GD&ĐT phối hợp với sở GD&ĐT tổ chức các lớp BD theo chu kỳ, BD thay sách cho GV nhằm cung cấp kiến thức thiếu hụt và cập nhật kiến thức mới về phương pháp, nội dung, chương trình tiếng Anh cấp tiểu học; tổ chức tham quan học tập kinh nghiệm giữa các địa phương trong một tỉnh, trong Vùng. Nội dung BD được lựa chọn và xây dựng phù hợp, đáp ứng được nhu cầu BD của GV. Nhấn mạnh các nội dung về chuẩn kiến thức, chuẩn kỹ năng sư phạm theo CNN để nâng cao năng lực, chất lượng ĐN.

- *Tự học, tự bồi dưỡng*: Đây cũng là một trong những loại hình bồi dưỡng được các nhà QL và GV quan tâm (*trên 65% đối tượng tham gia khảo sát đánh giá ở mức 4 điểm, tương ứng với mức đồng ý trở lên; nhận định 3.4.7h, phụ lục 6*). Việc tự học của các GVTATH chủ yếu bằng các phương thức như: phương thức bắt chước (dự giờ, quan sát đồng nghiệp, qua các phương tiện nghe nhìn); phương thức học tập qua thực hành trải nghiệm (thông qua tổ chức các hoạt động với học sinh trong trường, tham gia các câu lạc bộ tiếng Anh bên ngoài nhà trường..., thông qua các hoạt động giao tiếp với người nước ngoài...); phương thức học tập chia sẻ và hợp tác với người khác (đó là sự chuyển giao kinh nghiệm với các GV lâu năm, các đồng nghiệp, đọc tài liệu về tâm lý lứa tuổi ...). Nhưng trong công tác quản lý hình thức BD này, các nhà quản lý gặp rất nhiều khó khăn vì tất cả các nội dung khi đánh giá đều chỉ mang tính định tính, phụ thuộc vào ý thức tự giác của mỗi GV.

- *Kiểm tra, đánh giá việc tổ chức hoạt động ĐT, BD*: Việc đánh giá kết quả đầu ra của quá trình ĐT, BD chủ yếu được đánh giá trên kết quả hoạt động thực tiễn của GV (đánh giá xếp loại GV giữa kỳ, cuối năm, kiểm tra đánh giá giờ dạy của GV...) (*nhận định 6, bảng 2.8*).

Tuy nhiên, khi phân tích báo cáo của các Sở GD&ĐT và từ kết quả khảo sát, cho thấy các CBQL và LD, CV cấp Sở, Phòng đánh giá hoạt động ĐT, BD còn có những tồn tại nhất định. Điều đó, thể hiện qua kết quả khảo sát của các đối tượng về

thực trạng tổ chức ĐT, BD, thực trạng xác định loại hình, nội dung ĐT, BD chủ yếu ở mức trung bình và khá (*ĐTB từ 3.70 đến 4.12*). Có gần 2/3 các nhận định có tỷ lệ đánh giá ở mức trung bình, yếu, kém rất cao tương ứng với các *mức điểm 3, 2, 1: nhận định 3.4.3*, sự đồng bộ giữa ĐT và sử dụng (*30,3%*); *3.4.6*, đánh giá kết quả đầu ra của quá trình ĐT, BD được thực hiện chủ yếu dựa vào các hoạt động thực tiễn (*28,4%*); *3.4.7d*, việc tổ chức các Hội thảo khoa học (*33,6%*); Hoạt động tổ chức tham quan, học tập rút kinh nghiệm (*30,5%*); *3.4.7k*, giáo viên tự học, tự bồi dưỡng viết thu hoạch (*40,2%*); và những nhận định khác đều có trên 20% khách thể đánh giá ở mức trung bình, yếu, kém (*Tỷ lệ % tại Phụ lục 4*).

Những tồn tại đó chứng tỏ, công tác lập kế hoạch, phê duyệt kế hoạch còn có những bất cập, như: phân loại đối tượng BD chưa sát với thực trạng ĐN, dẫn đến việc xác định nội dung, phương pháp, hình thức chưa đáp ứng được nhu cầu BD của GV; Nội dung BD chưa sát với thực tế dạy học tiểu học; Một số nội dung như: BD lý luận chính trị, tâm lý học lứa tuổi, giáo dục học chưa thực sự được quan tâm, còn đặt nặng về vấn đề kiến thức và kỹ năng; Cách thức tổ chức lớp BD và sự ủng hộ của lãnh đạo của các trường chưa thật sự tốt; GV tham gia BD còn phải thực hiện các nhiệm vụ khác của nhà trường nên thiếu tập trung; thời gian tổ chức các lớp BD ở nhiều nơi chưa phù hợp...

Thái độ của GV đối với mục tiêu phát triển chuyên môn nghiệp vụ là rào cản lớn nhất đối với sự đổi mới chứ không phải là năng lực và kỹ năng, thể hiện ở chỗ: chưa ý thức đầy đủ vai trò của việc tự học, tự bồi dưỡng, ngại tham gia các lớp BD thương xuyên, ngại dự giờ đồng nghiệp, thiếu tích cực khi tham gia các lớp BD; học và thi nâng chuẩn, các chứng chỉ theo Khung tham chiếu Châu Âu với hình thức đối phó, thiếu nghiêm túc và thực chất...

Trong quản lý, chưa xác định được cách tiếp cận cụ thể để quản lý ĐT, BD giáo viên; hiệu quả, hiệu lực quản lý chưa cao: Việc chuyển GV hàng năm tạo ra áp lực không cần thiết đối với GV, tạo ra tâm lý hoang mang nên không chuyên tâm; Số lượng GV chưa đạt chuẩn năng lực còn quá cao phải sử dụng GV cận chuẩn tham gia giảng dạy; Mô hình bồi dưỡng GV cốt cán cấp Sở, Phòng chưa hiệu quả nên việc triển khai tại cơ sở chưa đạt yêu cầu đề ra; Thiếu sự quản lý và hỗ trợ chất lượng GV sau khi được BD nên dẫn đến thiếu tính bền vững và liên tục trong công tác ĐT, BD; thiếu các hoạt động kiểm tra, đánh giá chất lượng ĐT, BD; Các chính sách cho hoạt động BD còn ít và gần như không có.

Như vậy, vấn đề đặt ra là trên cơ sở phân tích thực trạng công tác ĐT, BD

ĐNV TATH, các cấp quản lý cần có những giải pháp cụ thể của từng địa phương trên cơ sở các giải pháp chung nhất để thực hiện có hiệu quả công tác ĐT, BD.

2.4.4. Thực trạng quản lý môi trường và tạo động lực phát triển cho đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học

2.4.4.1. Thực trạng quản lý môi trường phát triển

Kết quả đánh giá thực trạng xây dựng môi trường phát triển ĐNGV tiếng Anh tiểu học thể hiện cụ thể ở Bảng 2.9:

Bảng 2.9. Thực trạng xây dựng môi trường phát triển cho đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học

TT	Nội dung	GVTA		CBQL		CBPGD&ĐT	
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
1	Môi trường bên trong nhà trường	4.13	0.85	4.39	0.69	3.89	0.74
a.	Tạo sự đồng thuận tập thể sư phạm	4.08	1.07	4.46	0.74	3.88	0.90
b.	Xây dựng môi trường giáo dục thân thiện	4.20	0.97	4.48	0.74	3.97	0.87
c.	Thiết lập văn hóa quản lý trong nhà trường	4.16	0.94	4.42	0.74	3.96	0.86
d.	Xây dựng “tổ chức biết học hỏi”	4.06	0.94	4.21	0.80	3.77	0.83
2	Môi trường bên ngoài nhà trường	3.67	0.96	3.84	0.90	3.61	0.78
a.	Thiết lập hệ thống quản lý theo cụm trường (cấp huyện); Liên huyện (Cấp Sở)	3.79	1.07	3.98	0.91	3.63	0.94
b.	Hợp tác với các Trung tâm, các tổ chức Đào tạo trong và ngoài nước để mở rộng cơ hội giao lưu, học tập cho GV	3.54	1.10	3.70	1.07	3.59	0.96
3	Xây dựng các điều kiện hỗ trợ GVTA	3.50	0.87	3.73	0.92	3.58	0.75
a.	Cơ sở vật chất, phương tiện dạy học	3.53	1.02	3.79	0.98	3.64	0.75
b.	Cơ sở hạ tầng về công nghệ thông tin	3.52	1.00	3.74	0.99	3.70	0.81
c.	Điều kiện nội trú (GV ở nội trú)	3.45	1.12	3.68	1.11	3.47	1.01
	Chung	3.77	0.78	3.99	0.72	3.69	0.65

Sự khác biệt về ý kiến giữa 03 nhóm đối tượng khảo sát ở nội dung này cũng giống như phần lớn các hoạt động quản lý khác. LD, CV cấp Sở, phòng GD&ĐT đánh giá hoạt động này hạn chế hơn so với nhóm GV và CBQL trường học; CBQL học đánh giá nội dung này thực hiện tốt hơn so với hai nhóm còn lại ($F(2, 1570) = 18.13, p < 0.001$). Các nhận định khảo sát đều được đánh giá ở mức điểm trung bình, khá và một số ít có mức điểm cận tốt (ĐTB từ 3.47 - 4.48). Có nghĩa, các địa phương đã có sự quan tâm đến việc xây dựng môi trường phát triển cho ĐN. Với đặc thù của ĐNGVTATH, chất lượng của ĐN bị ảnh hưởng không chỉ những yếu tố bên trong nhà trường mà còn từ yếu tố bên ngoài nhà trường. Cụ thể:

Các đơn vị trường học đều tích cực trong việc xây dựng khối tập thể sư phạm

đồng thuận, đoàn kết, biết học hỏi, xây dựng môi trường giáo dục thân thiện, hiệu quả, được thể hiện: không khí dạy học sôi nổi, có tính chất khoa học cao, tinh thần thi đua vì sự tiến bộ và mục tiêu phát triển của ĐN, các mối hệ trong nhà trường được thiết lập với tinh thần hợp tác và phát triển trên cơ sở tin tưởng, tôn trọng và chia sẻ cùng nhau; ĐNGV luôn có ý thức cao trong việc tự học, tự bồi dưỡng.

Việc thiết lập văn hóa quản lý trường học cũng được các nhà trường quan tâm: xây dựng xu thế quản lý dân chủ, trật tự, kỷ cương trong nhà trường; tạo cơ hội phát triển của từng cá nhân như nhau, không có sự ưu tiên...; Mối quan hệ giữa LĐ nhà trường và GV được thiết lập trên cơ sở tôn trọng, tin tưởng, công bằng; Việc phân cấp quản lý và trao quyền lực cho cấp dưới để khuyến khích sự tự chịu trách nhiệm với công việc cơ bản hiệu quả; Trình độ, phẩm chất, năng lực của đội ngũ CBQL nhà trường cơ bản đảm bảo cho công tác quản lý trường học.

Tuy nhiên, hiệu quả của việc xây dựng môi trường bên trong nhà trường chỉ dừng lại ở mức độ có triển khai, sự tác động của nó đến ĐNGVTATH không nhiều vì số lượng GVTA trong một trường TH chủ yếu là từ 1-2 GV nên môi trường học tập, trao đổi kinh nghiệm của GV học gặp nhiều khó khăn. Mặt khác, trình độ ngoại ngữ của hầu hết CBQL các trường TH chỉ dừng lại các chứng chỉ A, B, C tiếng Anh, một số ít có chứng chỉ B1, B2 theo Khung chuẩn Châu Âu, điều này ảnh hưởng nhiều đến hiệu quả của việc đánh giá chất lượng giờ dạy của GV, góp ý, trao đổi kinh nghiệm và định hướng đổi mới phương pháp, nâng cao năng lực trong các hoạt động BD tại chỗ cho GV.

Như vậy, muốn nâng cao chất lượng GVTATH, các cấp quản lý cần phải xây dựng môi trường phát triển bên ngoài nhà trường. Vấn đề này đã được các Sở GD&ĐT, Phòng GD&ĐT quan tâm, bước đầu tạo nên sự liên kết giữa các Sở GD&ĐT, các Phòng GD&ĐT. Các cấp quản lý đã thiết lập hệ thống quản lý liên huyện, liên trường, tạo các cụm trường để tổ chức các hoạt động giao lưu GV tiếng Anh, các Hội thảo chuyên môn, các Hội thi GV dạy giỏi; phối hợp với các tổ chức đoàn thể của địa phương, huy động sự tham gia của cộng đồng để nâng cao nhận thức về việc dạy học tiếng Anh cấp tiểu học; Tuy nhiên, có 30% khách thể đánh giá nhận định *thiết lập hệ thống quản lý theo cụm trường (cấp huyện); Liên huyện (Cấp Sở)* ở mức trung bình, yếu, kém (*nhận định 6.2a, phụ lục 6*). Có nghĩa, hiệu quả của sự kết hợp, phối hợp giữa các trường, các huyện, thị xã, thành phố, giữa các tỉnh chưa cao trong việc tạo môi trường phát triển cho ĐNGVTATH; Tỷ lệ GV được tham gia sinh hoạt các câu lạc bộ chuyên môn không nhiều; Tần suất tổ chức các

Hội thảo, Hội thi cấp cụm trường, liên huyện thiếu tích tích cực, liên tục... Đặc biệt, có 41,2% (nhận định 6.2b, phụ lục 6) khách thể tham gia khảo sát đánh giá nhận định hợp tác với các Trung tâm, các tổ chức đào tạo trong và ngoài nước để mở rộng cơ hội giao lưu, học tập cho GV ở mức trung bình, yếu, kém. Chứng tỏ, nội dung này chưa được triển khai thực hiện hặc nếu có hiệu quả không cao.

Một trong những yếu tố xây dựng môi trường phát triển GVTATH là các điều kiện tổ chức dạy học. Tuy nhiên, trên 40% các đối tượng tham gia khảo sát đánh giá nội dung này ở mức thấp nhất: nhận định 6.3a, xây dựng cơ sở vật chất, phương tiện dạy học (41.2%); nhận định 6.3b, xây dựng cơ sở hạ tầng, công nghệ thông tin (42.1%); nhận định 6.3c, xây dựng điều kiện nhà công vụ cho GV (43,9); nhận định 6.3d, xây dựng các điều kiện hỗ trợ khác (41.9%, Phụ lục 6). Kết quả đánh giá này sát với phân tích thực trạng CSVC, TBDH môn tiếng Anh cấp TH của các tỉnh trong Vùng (tại mục 2.2.3).

Các yếu tố nêu trên chính là biểu hiện của văn hóa nhà trường và văn hóa chất lượng. Và đó chính là môi trường nghề nghiệp để mọi người thi đua học tập, rèn luyện và phát triển. Vì vậy, cần phải có các giải pháp để xây dựng môi trường phát triển GV đảm bảo tính phù hợp từng vùng miền, tích cực, thân thiện, đồng thuận và đoàn kết, xây dựng tập thể sư phạm nhà trường trở thành một tổ chức biết học hỏi.

2.4.4.2. Thực trạng tạo động lực phát triển đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học

Tác giả đã tiến hành đánh giá thực trạng vấn đề này với các nội dung và kết quả khảo sát cụ thể ở bảng 2.10:

Bảng 2.10. Thực trạng tạo động lực phát triển cho ĐNGVTATH

TT	Nội dung	GVTA		CBQL		CBPGD&ĐT	
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
1	Triển khai thực hiện các quy định chung của Nhà nước về chính sách, chế độ cho ĐNGVTATH	3.81	1.08	4.19	0.85	4.19	0.85
2	Triển khai thực hiện các chính sách, đãi ngộ đối với GV dạy vùng sâu, vùng xa, miền núi	3.94	1.07	4.22	0.86	4.22	0.86
3	Ban hành và thực hiện chính sách của địa phương đối với GV dạy giỏi	3.86	1.02	4.08	0.91	4.08	0.91
4	Tạo điều kiện để GV có cơ hội học tập, ĐT và BD nâng cao trình độ, giao lưu...	3.95	0.95	4.25	0.81	4.25	0.81
5	Thực hiện nghiêm túc, công bằng các quy định của nhà nước về khen thưởng, kỷ luật, đãi ngộ, tôn vinh đối với GV	4.02	1.02	4.29	0.81	4.29	0.81
	Chung	3.92	0.87	4.21	0.74	4.21	0.74

Cũng như các nội dung quản lý khác đã phân tích ở trên, kết quả đánh giá thực trạng tạo động lực trong lao động cho ĐNGVTATH của các đối tượng tham gia khảo sát cũng có sự khác biệt trong việc đánh giá: ($F(2, 1570) = 27.97$; $p < 0.001$), nhóm quản lý trường học và LĐ, CV cấp Sở, Phòng GD&ĐT đánh giá hoạt động này thực hiện tốt hơn so với nhóm GVTA. Phân tích báo cáo của các Sở GD&ĐT và kết quả khảo sát của các đối tượng, có thể nhận xét như sau:

Việc triển khai thực hiện các chính sách cho ĐNGVTATH của nhà nước, đặc biệt đối với GV dạy vùng sâu, vùng xa, vùng đặc biệt khó khăn được thực hiện đầy đủ và đúng quy định (*nhận định 1, nhận định 2*); Một số phòng GD&ĐT đã tham mưu với UBND các huyện, thị xã, thành phố có những chính sách phù hợp với các đối tượng giáo viên giỏi, GV có hoàn cảnh gia đình đặc biệt khó khăn...; Tuy nhiên, trong quá trình triển khai, hiệu quả và sự tác động đến GV chưa cao, các chính sách được triển khai thực hiện chỉ dừng lại ở mức độ cấp nhà nước, các địa phương chưa có những chính sách riêng cho từng vùng miền cụ thể của địa phương (*có 27% khách thể tham gia khảo sát đánh giá nội dung này ở mức trung bình, yếu, kém (nhận định 3.5.1, phụ lục 4)*). Trong đó, có 1,5% đánh giá ở mức kém, có nghĩa nội dung này gần như không được thực hiện.

Các Phòng GD&ĐT, các cấp quản lý đã có những giải pháp tích cực, phù hợp để tạo mọi điều kiện tốt nhất động viên đội ngũ tham gia các khóa học nâng chuẩn cũng như các lớp BD của các cấp tổ chức (*nhận định 4*). Qua kết quả khảo sát, có 24,7% khách thể đánh giá nội dung này ở mức trung bình, yếu, kém. Có nghĩa, chưa có, hoặc có nhưng thực hiện chưa hiệu quả các chính sách đãi ngộ trong công tác ĐT, BD giáo viên (*nhận định 3.5.4, phụ lục 6*). Việc tạo điều kiện để GV tham gia các lớp ĐT, BD chỉ dừng lại về mặt thời gian, còn kinh phí tham gia các khóa học chưa được hỗ trợ; GV tham gia các lớp học phải cùng một lúc thực hiện nhiều công việc được giao.

Công tác Thi đua - Khen thưởng đã được các cấp quản lý quan tâm và triển khai thực hiện có những tác động tích cực nhất định đến ĐN (*nhận định 5, ĐTB: GV, 4.02, CBQL: 4.29; LĐ, CV: 4.29*), thể hiện qua các hoạt động: tổ chức có hiệu quả các phong trào thi đua, các hội thi mang tính chất chuyên môn (giáo viên dạy giỏi các cấp, làm đồ dùng dạy học...). Đây là nội dung có kết quả đánh giá cao nhất trong các nội dung tạo động lực phát triển ĐNGV. Tuy nhiên, việc khen thưởng thường được các đơn vị tổ chức vào cuối năm học nên chưa có sức lan tỏa và ảnh hưởng đến ĐNGV.

Như vậy, những tồn tại, bất cập trong việc tổ chức các hoạt động trong quản lý để tạo động lực phát triển ĐNGV vừa là *thách thức*, nhưng cũng là *cơ hội để các cấp quản lý có những giải pháp phù hợp vừa phát huy những mặt mạnh đồng thời khắc phục những tồn tại yếu kém*.

2.4.5. Kiểm tra, giám sát và đánh giá các hoạt động quản lý ĐNGVTATH

Để xây dựng kế hoạch phát triển tiếp nối, việc kiểm tra đánh giá phải đảm bảo khách quan, thực chất, công bằng. Kết quả khảo sát của 03 nhóm đối tượng về nội dung này thể hiện ở *bảng 2.11*:

Bảng 2.11. Thực trạng kiểm tra, giám sát và đánh giá các hoạt động quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học

TT	Nội dung	GVTA		CBQL		CBPGD&ĐT	
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
1	Kế hoạch kiểm tra, đánh giá công tác phát triển đội ngũ GVTATH (tuyển dụng, sử dụng, quản lý ĐT, BDGV)	3.68	1.04	3.90	0.90	3.40	0.89
2	Tổ chức các hoạt động kiểm tra, đánh giá công tác quản lý ĐNGVTATH (tổ chức lực lượng, phân công, cơ chế hoạt động.....)	3.78	0.96	3.94	0.87	3.52	0.90
3	Sử dụng các kết quả kiểm tra, đánh giá vào việc điều chỉnh, đổi mới công tác phát triển đội ngũ GVTA tiểu học	3.82	0.94	3.97	0.87	3.51	0.78
4	Lưu trữ các kết quả kiểm tra, đánh giá	3.96	0.95	4.16	0.84	3.70	0.89
	Chung	3.81	0.86	3.99	0.80	3.53	0.75

Tương tự như phần lớn các hoạt động quản lý khác, kết quả phân tích phương sai một yếu tố One-Way ANOVA ($F(2, 1570) = 15.66, p < 0.001$) chỉ ra rằng trong 03 nhóm đối tượng khảo sát, CBQL trường học đánh giá nội dung này thực hiện tốt nhất; LD, CV phòng GD&ĐT đánh giá nội dung này là hạn chế nhất.

Đánh giá ĐNGVTATH một mặt giúp cho các CBQL có cơ sở xác định lương, các chế độ đãi ngộ, khen thưởng phù hợp theo kết quả làm việc, mặt khác còn là một cách để phát triển năng lực ĐNGV. Tuy nhiên, kết quả khảo sát ở *Bảng 2.11* cho thấy, hoạt động đánh giá ĐNGVTATH ($ĐTB = 3,53, 3,99$ và $3,53$) nhìn chung đã triển khai thực hiện nhưng chưa đầy đủ so với những nhận định tích cực mà chúng tôi đưa ra: Các cấp quản lý tùy theo mức độ phân cấp để xây dựng kế

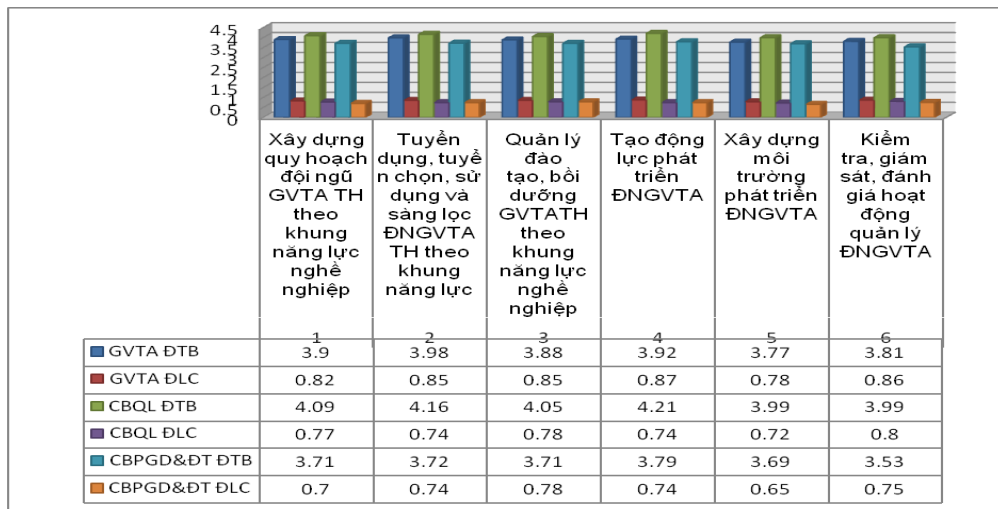
hoạch kiểm tra, đánh giá các hoạt động quản lý trong một quy trình khép kín, sử dụng chuẩn nghề nghiệp GVTATH, Khung năng lực và các văn bản quy định đánh giá GVTATH của các cấp như một công cụ chủ yếu để đánh giá GV; hoạt động đánh giá được thực hiện đầy đủ qua các nội dung quản lý: khảo sát đầu vào, tuyển dụng, sử dụng, ĐT, BD, xây dựng môi trường làm việc.... và kết quả đánh giá được sử dụng hợp lý vào công tác phát triển ĐN kế tiếp.

Bên cạnh những nội dung đã thực hiện được, vẫn còn nhiều hạn chế, bất cập. Đó là chưa xây dựng được hệ thống đánh giá công bằng, chính xác; việc đánh giá đang thiếu nhiều tiêu chuẩn khách quan, gần như phụ thuộc vào cảm tính của CBQL, chưa xây dựng được các tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, cụ thể, hợp lý để có thể phân loại đánh giá GV, (*thể hiện qua việc có đến 33.9% chọn mức trung bình trở xuống ở nhận định 1*); Dữ liệu đánh giá chưa được dùng cho các quyết định khác về đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng,... nhằm tăng cường kỹ năng làm việc, cải thiện hiệu suất lao động và làm cơ sở cho định hướng phát triển nghề nghiệp (*thể hiện qua việc có 30.5% khách thể chọn mức trung bình, yếu, kém*). Bên cạnh đó, việc tự đánh giá của GV, CBQL cũng như LĐ cấp Sở, Phòng thiếu tính khách quan, tự giác chưa cao, còn mang tính định tính; Một số địa phương còn thiếu quan tâm đến việc đánh giá chất lượng GV sau hết hạn tập sự; Việc sử dụng kết quả đánh giá như một yếu tố tạo động lực chưa có hiệu quả, các đơn vị trường học thiếu kiên quyết trong việc xử lý các vi phạm của GV... (*Tỷ lệ % ở phụ lục 6*).

Như vậy, hoạt động kiểm tra, đánh giá còn nhiều bất cập. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến việc xây dựng kế hoạch BD, ĐT chưa phù hợp với thực tiễn; việc đề xuất các chế độ chính sách cho ĐN thiếu linh động, chưa đổi mới, chưa đáp ứng điều kiện thực tế của GV... Để thực hiện có hiệu quả công tác kiểm tra, đánh giá cần phải xây dựng các giải pháp phù hợp, đáp ứng được yêu cầu đổi mới quản lý hiện nay.

2.5. Đánh giá chung về thực trạng quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục

Trong những năm qua, theo tiến trình phát triển của việc dạy học ngoại ngữ, nhiều giải pháp quản lý ĐNGVTATH đã được thực thi, các giải pháp gắn với mục tiêu cần đạt được là GVTATH đáp ứng được Chuẩn nghề nghiệp, Khung Chuẩn Châu Âu, cấu trúc năng lực nghề nghiệp. Kết quả khảo sát từ thực tế thể hiện tại biểu đồ 2.4 và bảng 16 Phụ lục 3.



Biểu đồ 2.4. Đánh giá chung về thực trạng quản lý ĐNGVTATH

2.5.1. Kết quả và ưu điểm

ĐNGVTATH hiện nay về cơ bản là đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng, đồng bộ về cơ cấu. Chứng tỏ công tác xây dựng kế hoạch, tuyển dụng, sử dụng, ĐT, BD, kiểm tra đánh giá và xây dựng một trường phát triển được các cấp quản lý quan tâm và triển khai đầy đủ. Đặc biệt, các Phòng GD&ĐT, các trường học đã chú trọng ĐT, BD với nhiều hình thức tổ chức khác nhau để nâng cao chất lượng ĐN. Việc phân cấp quản lý đã tạo điều kiện cho Hiệu trưởng các trường TH chủ động trong việc tổ chức các hoạt động phát triển tại chỗ cho GV. Mặc dù, các địa phương trong vùng còn gặp nhiều khó khăn về điều kiện kinh tế, nhưng CBQL các cấp đã nỗ lực để xây dựng các điều kiện đảm bảo phát triển ĐN cũng như nâng cao chất lượng dạy và học của nhà trường. Những ưu điểm này, là tiền đề, cơ sở căn bản cho các cấp quản lý xác định được mục tiêu phát triển ĐN kế tiếp.

2.5.2. Hạn chế, bất cập

Bên cạnh những kết quả đạt được trong việc phát triển ĐNGVTATH trong bối cảnh hiện nay, vẫn còn những hạn chế, bất cập:

Về xây dựng kế hoạch tuyển dụng, tuyển chọn, sử dụng và sàng lọc ĐNGV: Các trường TH chưa thực hiện đầy đủ quy hoạch đội ngũ, chỉ dừng lại ở mức độ thống kê, rà soát số lượng vì vậy dẫn đến chậm trễ và thiếu chính xác trong việc tuyển dụng GV; Việc phối hợp với các phòng, ban cấp huyện để xây dựng kế hoạch còn thiếu chặt chẽ; Việc tuyển chọn GV chưa đáp được yêu cầu về chất lượng vì không dựa vào các tiêu chuẩn cụ thể, không công khai các tiêu chí tuyển dụng về phẩm chất, năng lực. Do còn nhiều bất cập trong công tác quy hoạch, nên tình trạng

thiếu cân bằng ĐN vẫn tồn tại. Việc khảo sát chất lượng đầu vào ĐNGV thiếu chặt chẽ, khách quan nên gặp nhiều khó khăn trong việc xây dựng kế hoạch ĐT, BD. Đánh giá GV hết hạn tập sự còn mang tính hình thức.

Về ĐT, BD GV: từ những bất cập về phân cấp, về quy hoạch, về tuyển dụng và khảo sát chất lượng đầu vào ĐN nên hệ quả kéo theo còn nhiều hạn chế trong công tác ĐT, BD: phân loại đối tượng ĐT, BD chưa phù hợp, thiếu chính xác nên việc lựa chọn nội dung, hình thức, phương pháp ĐT, BD chưa đáp ứng được nhu cầu của GV; Ý thức tự học, tự bồi dưỡng của GV chưa cao, còn mang tính đối phó, hình thức. Trong quản lý, lãnh đạo các cấp chưa kịp thời đổi mới quản lý hoạt động ĐT, BD, chưa xác định hướng tiếp cận để nâng cao hiệu quả và hiệu lực quản lý.

Về xây dựng môi trường và tạo động lực phát triển ĐNGV: Các địa phương chưa có những chính sách đại ngộ cho GVTATH của mỗi tỉnh: chính sách cho GV dạy giỏi, GV dạy các vùng đặc biệt khó khăn, GV tham gia các lớp học nâng chuẩn...; Hiệu quả công tác TĐ-KT chưa thực sự tác động mạnh mẽ để thúc đẩy sự phát triển của GV. *Việc xây dựng môi trường phát triển GV:* Các nhà trường chưa có những giải pháp rõ ràng cho việc xây dựng tập thể thành “tổ chức biết học hỏi”; chưa thiết lập được văn hóa quản lý trong nhà trường, hệ thống quản lý phát triển GV theo cụm trường; Thiếu sự phối hợp với các Trung tâm, các tổ chức đào tạo trong và ngoài nước để giao lưu, trao đổi kinh nghiệm, tạo điều kiện học tập cho GV; Điều kiện cơ sở vật chất, TBDH còn nghèo nàn, lạc hậu

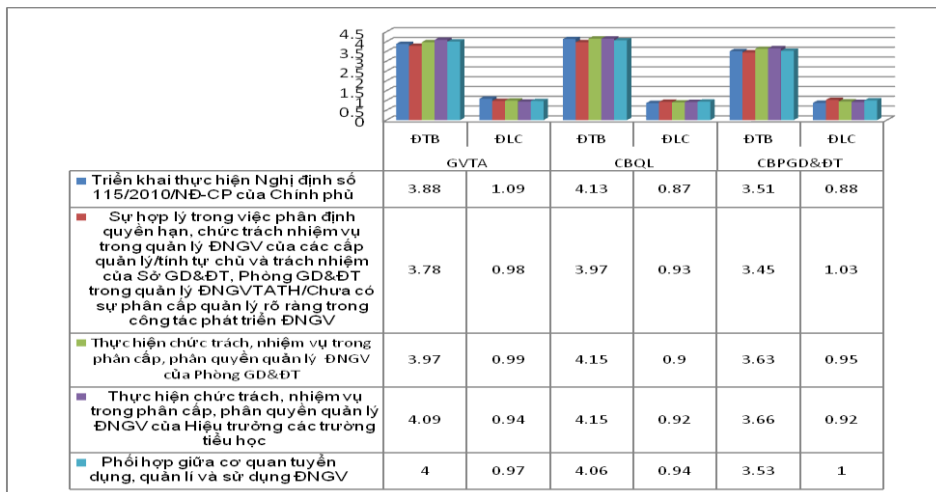
Về kiểm tra, giám sát và đánh giá các hoạt động quản lý ĐNGVTATH: Việc kiểm tra, giám sát và đánh giá chưa thực hiện thường xuyên, liên tục, chưa đảm bảo đúng quy trình; Kết quả đánh giá thiếu chính xác, khách quan; Hiệu quả sử dụng kết quả đánh giá chưa cao, chưa tác động mạnh đến GV để tạo sự thúc đẩy ĐN phát triển. Để hình dung và nhận dạng những vấn đề đặt ra cho quản lý ĐNGVTATH, phân phân tích thực trạng và những nhận định tổng quát về quản lý ĐNGVTATH đã nêu rõ những ưu điểm, hạn chế và tồn tại của vấn đề.

Từ những khái quát trên, có thể có cái nhìn toàn cảnh và chi tiết các nội dung nghiên cứu thực trạng ĐNGVTATH và thực trạng quản lý ĐNGVTATH. Đó là cơ sở để đề ra một hệ giải pháp đầy đủ, khoa học và thực tiễn.

2.6. Thực trạng phân cấp quản lý trong quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục

Theo kết quả khảo sát ở biểu đồ 2.5 (bảng 17, trang 13PL) và thực tiễn triển

khai thực hiện, cả 06 tỉnh trong vùng đều phân cấp quản lý GVTATH cho UBND cấp huyện quản lý, không giao quyền tự chủ trong tuyển dụng viên chức cho các trường tiểu học. Có nghĩa, UBND cấp huyện (cơ quan quản lý trực tiếp của các trường TH) giữ thẩm quyền tuyển dụng; Các trường tiểu học công lập được giao quyền quản lý, sử dụng.



Biểu đồ 2.5. Đánh giá thực trạng phân cấp quản lý ĐNGVTATH

Kết quả đánh giá của CBQL các trường TH cho thấy, việc triển khai thực hiện Nghị định số 115/2010/NĐ-CP của Chính phủ, các Văn bản chỉ đạo, hướng dẫn phân cấp quản lý GV các trường TH được triển khai thực hiện nghiêm túc, đảm bảo đúng quy định (*ĐTB nhận định 1: 4.13 điểm, bảng 17*). Từ đó, CBQL các trường TH xác định được chức trách, nhiệm vụ của CBQL cấp trường trong phân cấp quản lý giáo viên tiểu học để quản lý, sử dụng cũng như việc xác định nhu cầu, xây dựng kế hoạch phát triển ĐNGV có hiệu quả (*ĐTB nhận định 4: 4.12 điểm, nhận định 5: 4.06 điểm, bảng 17*). Ý kiến đánh giá của LD, CV chuyên môn các Sở, phòng GD&ĐT, GVTÁ các trường thấp hơn so với CBQL các trường đánh giá. Nguyên nhân chính của sự khác biệt này: Theo phân cấp, Phòng GD&ĐT là cơ quan phối hợp với Phòng Nội vụ, phòng Tài chính - Kế hoạch trực tiếp tham mưu cho UBND các huyện, thị xã, thành phố thực hiện công tác quy hoạch, tuyển dụng, phân bổ và các chính sách cho ĐNGV. Vì vậy, họ có đánh giá sát hơn về thực trạng phân cấp quản lý viên chức giáo dục, trong đó có GVTATH. Kết quả đánh giá các nội dung *bảng 17*, phụ lục đều ở mức Trung bình (*ĐTB từ 3.45 điểm đến 3.66 điểm*). Với ĐNGV, đối tượng được quản lý, đánh giá hoạt động này qua hiệu quả thực tế nhìn nhận được từ các cấp quản lý và mang tính chất định tính (*ĐTB từ 3.78 đến 4.09*).

Đánh giá tổng quát, phần lớn các khách thể tham gia khảo sát chọn mức Trung bình trở lên. Tuy nhiên, tương ứng từ nhận định 1 đến nhận định 5, với các mức *tốt, khá, trung bình, yếu, kém*, vẫn còn có 26,1%, 29,7%, 24,7%, 21,5% và 25,3% (tương ứng với các nhận định 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3, 3.1.4, 3.1.5, phụ lục 6) đối tượng tham gia khảo sát cho rằng hoạt động này chưa thực hiện đầy đủ và hiệu quả tại địa phương (thể hiện thông qua việc lựa chọn các mức điểm từ 1 điểm -3 điểm). Trong các nhận định 1, 2,5, phản ánh thực trạng triển khai Nghị định số 115/2010/NĐ-CP của Chính phủ, các Văn bản chỉ đạo, hướng dẫn phân cấp quản lý GV các trường tiểu học; sự phân định hợp lý trong phân định quyền hạn, chức trách nhiệm vụ trong quản lý phát triển ĐNGV của các cấp quản lý; tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm của các Sở GD&ĐT, Phòng GD&ĐT trong quản lý ĐNGVTATH và việc phối hợp giữa các cấp quản lý có 10,2%, 10,0%, 8,1% (Phụ lục 6) đối tượng đánh giá yếu, kém. Có nghĩa, việc thực hiện các nội dung này chưa được tốt, hiệu quả chưa cao tại các địa phương, có những nội dung một số địa phương ít triển khai, hoặc hoàn toàn không triển khai thực hiện.

Căn cứ kết quả khảo sát, phân tích thực trạng việc triển khai các nội dung quản lý ĐNGVTATH ở trên, có nhận xét chung về phân cấp trong quản lý ĐNGVTATH như sau:

UBND các tỉnh, thành phố, huyện, thị xã đã quan tâm, chỉ đạo triển khai thực hiện phân cấp quản lý viên chức giáo dục đảm bảo theo quy định. Bộ máy QLGD của tỉnh từ cấp Sở đến cấp Huyện đã được sắp xếp, tổ chức và quy định cụ thể chức năng, nhiệm vụ. Hệ thống văn bản liên quan đến việc triển khai thực hiện Nghị định số 115/2010/NĐ-CP và Thông tư số 47/2011/TTLT-BGDĐT-BNV đã được ban hành cơ bản đầy đủ nhằm góp phần nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước về giáo dục. Qua đó, tạo điều kiện thuận lợi để ngành GD&ĐT thực hiện có hiệu quả việc phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao đảm bảo yêu cầu phát triển KT-XH của các địa phương. Tuy nhiên, còn có những tồn tại:

Phân cấp quản lý GD của UBND tỉnh cho các huyện, thành phố chưa rõ ràng nên hiện nay việc ủy quyền của UBND cấp huyện cho Phòng GD&ĐT ở mỗi địa phương ở các tỉnh có cách vận dụng khác nhau, chưa tạo được sự thống nhất trong QLGD của tỉnh, nhất là việc giao quyền chủ động cho các Phòng GD&ĐT trong tổ chức cán bộ và tài chính.

Các Phòng GD&ĐT của các địa phương chưa thực hiện thống nhất về trách

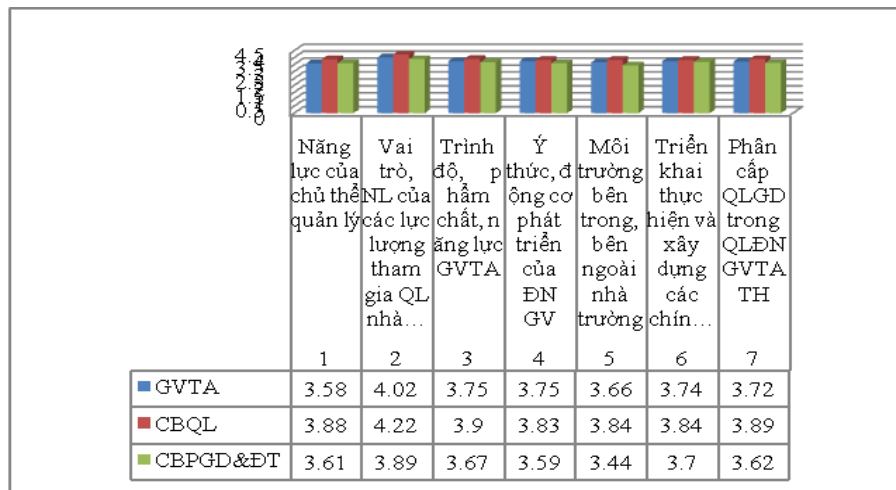
nhiệm quản lý đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức ngành GD&ĐT cấp huyện; việc tham mưu cho Chủ tịch UBND cấp huyện bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, miễn nhiệm, luân chuyển, cách chức, giáng chức Hiệu trưởng, Phó hiệu trưởng các cơ sở giáo dục công lập có địa phương thì giao Phòng GD&ĐT chủ trì, có địa phương lại giao cho Phòng Nội vụ chủ trì, phối hợp với Phòng GD&ĐT tham mưu, có địa phương chưa xác định rõ trách nhiệm tham mưu và trình ký là của đơn vị nào...

Hầu hết các Phòng GD&ĐT chưa được tham gia quyết định trong quản lý các nguồn tài chính chi cho GD. Chỉ thực hiện việc hướng dẫn các trường xây dựng, lập dự toán ngân sách giáo dục hàng năm; tổng hợp nộp về Phòng TC-KH; phối hợp với Phòng TC-KH tham mưu UBND huyện ban hành quyết định phân bổ kinh phí cho các trường học trực thuộc. Trong khi đó, nếu được thực hiện phân cấp theo quy định tại Nghị định 115/2010/NĐ-CP, Thông tư số 47/2011/TTLT-BGDĐT-BNV và căn cứ Khoản 1 Điều 27 Luật Ngân sách Nhà nước thì quyền hạn của Phòng GD&ĐT là đơn vị dự toán cấp một của ngân sách cấp huyện. Điều này, ảnh hưởng đến việc thực hiện các chính sách cho ĐNGVTATH, đặc biệt là chính sách đãi ngộ đối với GV dạy các trường thuộc vùng đặc biệt khó khăn...

Thực trạng các tỉnh phân cấp không đồng nhất (có tỉnh chưa phân cấp, có tỉnh phân cấp yếu, có tỉnh phân cấp mạnh) và nội dung, quy trình trái ngược nhau đã gây khó khăn cho cá nhân có nhu cầu chuyển công tác và cả các cơ quan giải quyết công việc. Qua những vấn đề như trên cho thấy, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Phòng GD&ĐT, CBQL các trường TH theo quy định đã thể hiện rõ trách nhiệm quản lý nhà nước về quản lý ĐNGV trên địa bàn nhưng hiện nay một số nội dung chưa thực hiện, hoặc thực hiện nhưng không đầy đủ, thiếu thống nhất dẫn đến hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước của Phòng GD&ĐT còn những hạn chế nhất định trong việc phát triển ĐNGV; Trong vùng, sự phân cấp quản lý không đồng nhất. Điều này đòi hỏi cần có những giải pháp thích hợp với từng địa phương để có sự phân cấp quản lý ĐNGV rõ ràng, đảm bảo đúng yêu cầu phát triển trong bối cảnh hiện nay.

2.7. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học

Để có cơ sở cho việc xác lập các giải pháp quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay, Luận án đã tiến hành khảo sát, thu thập thông tin từ ĐNGVTATH, CBQL và LD, CV cấp Sở Phòng về các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý ĐNGVTATH thể hiện qua *biểu đồ 2.6* và *bảng 18 phụ lục 3*:



Biểu đồ 2.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý ĐNGVTATH

Trong phạm vi giới hạn khảo sát các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý ĐNGVTATH, đề tài chọn 07 vấn đề (yếu tố) để khảo sát, đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến quản lý ĐNGVTATH. 07 vấn đề được chia làm 02 nhóm:

(1). Các yếu tố khách quan (*từ nhận định 5-7 của biểu đồ 2.5*) bao gồm: Môi trường phát triển ĐNGVTATH; Việc triển khai thực hiện và xây dựng các chính sách cho ĐNGV; Điều kiện kinh tế hoàn cảnh gia đình của ĐNGV.

(2). Các yếu tố chủ quan bao gồm các yếu tố: Năng lực của chủ thể quản lý; Vai trò, năng lực của các lực lượng tham gia quản lý; Trình độ, phẩm chất, năng lực và động cơ phát triển nghề nghiệp của của GV với các *nhận định tương ứng từ 1- 4*.

Kết quả phân tích phương sai một yếu tố One-Way ANOVA cho thấy có sự khác biệt trong đánh giá về thực trạng phân cấp quản lý và cơ chế phối hợp trong quản lý ĐNGVTATH giữa 03 nhóm đối tượng: GVTA, cán bộ quản lý trường học và cán bộ phòng GD&ĐT ($F(2, 1570) = 15.97; p < 0.001$). Tuy nhiên, sự khác biệt đó không nhiều và nhận định chung của cả 03 đối tượng khảo sát đều cho rằng các yếu tố trên có ảnh hưởng và ảnh hưởng nhiều đến quản lý ĐNGVTATH (*từ 3.44 - 4.22*).

Trên 90% đối tượng khảo sát cho rằng yếu tố phẩm chất, năng lực, trình độ; yếu tố động cơ phát triển của GV rất ảnh hưởng đến quản lý ĐNGVTATH (*nhận định 3.3, 3.4 phụ lục 6*); các nhận định còn lại đều trên 86% đối tượng khảo sát cho rằng các yếu tố trên ảnh hưởng đến quản lý ĐNGVTATH (*nhận định 3.1, 3.2, 3.5, 3.6, 3.7, phụ lục 4*).

2.8. Kinh nghiệm của một số nước quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học

2.8.1. Kinh nghiệm của một số nước

Trên thế giới hiện nay tiếng Anh đã trở thành phương tiện giao tiếp phổ biến

và tiện lợi nhất. Việc dạy và học tiếng Anh ở nhiều nước không còn giới hạn ở độ tuổi từ 11- 12 trở lên mà đã mở rộng đến lứa tuổi tiểu học hoặc mẫu giáo. Hệ quả theo đó là hình thành và phát triển ĐNGVTATH ở các quốc gia.

Trong một nghiên cứu gần đây nhất, Grassick (2007) khảo sát tình hình giảng dạy TA bậc TH ở 8 nước trong khu vực gồm Singapore, Philippines, Thái Lan, Hàn Quốc, Đài Loan, Nhật Bản, Indonesia và Việt Nam. Trừ Philippines là nước có lịch sử dạy TA bậc TH lâu đời nhất (1901), các nước còn lại trong đó có Việt Nam, việc giảng dạy TA cho TH bắt đầu từ những năm 90 của thế kỷ trước (riêng Nhật Bản bắt đầu từ năm 2002). Trong số 8 nước nêu trên, chỉ có Singapore và Philippines coi TA là ngôn ngữ chính thức (official language) còn ở các nước khác TA được xem là ngoại ngữ (foreign language) [125].

Tại Hàn Quốc, môn tiếng Anh cũng bắt đầu được dạy ở bậc tiểu học lên đến đại học. Chính phủ Hàn Quốc đã đầu tư một khoản ngân sách lớn cho việc ĐT, BD giáo viên, giảm sĩ số HS trong lớp và đưa công nghệ thông tin vào sử dụng rộng rãi trong các trường phục vụ việc học tiếng Anh. Tuy nhiên, sau nhiều năm thực hiện chương trình mới cũng không đem lại kết quả như mong đợi, đặc biệt chương trình mới tạo ra sự khác biệt lớn về năng lực sử dụng tiếng Anh giữa học sinh ở các vùng đô thị lớn nơi các em được đi học thêm tiếng Anh với những học sinh ở các vùng nông thôn. Lý do không đạt hiệu quả cao là *chương trình mới với những kỳ vọng không thực tế và những phương pháp giảng dạy được nhập khẩu từ nước ngoài cộng với năng lực của ĐNGV chưa tương xứng với yêu cầu dạy học* [126].

Ở Nhật bản, môn tiếng Anh được triển khai dạy học ở cấp tiểu học nhưng ở cấp THCS mới là môn học bắt buộc. Năm 1987, Nhật Bản đã thực hiện một chương trình tiếng Anh đầy tham vọng, chương trình JET. Chương trình này giúp GV dạy tiếng Anh ở Nhật Bản thay đổi phương pháp dạy học theo hướng coi trọng năng lực giao tiếp của học sinh bằng cách tổ chức một người bản ngữ nói tiếng Anh dạy cùng với một giáo viên người Nhật. Tuy nhiên, hiệu quả chương trình không cao, chất lượng dạy học tiếng Anh ở Nhật Bản còn thấp. Các tác giả nghiên cứu dạy và học tiếng Anh ở Nhật Bản đều cho rằng chất lượng thấp là do ba nguyên nhân chính: *Phương pháp thi, sách giáo khoa và chất lượng giáo viên* [107].

Như vậy, mặc dù các quốc gia đều triển khai dạy học tiếng Anh từ rất sớm, tức là từ lứa tuổi tiểu học nhưng chất lượng dạy học tiếng Anh chưa cao. Một nguyên nhân chung nhất mà các quốc gia nói trên đều chỉ ra chính là chất lượng

ĐNGV tiếng Anh chưa đáp ứng được yêu cầu dạy học tiếng Anh. Điều này chứng tỏ, công tác phát triển ĐNGV tiếng Anh của các nước này chưa đạt hiệu quả.

Cũng chính vì nguyên nhân đó nên các quốc gia Châu Âu cũng như Châu Á, để nâng cao chất lượng dạy ngoại ngữ, trong đó có giảng dạy tiếng Anh bồi dưỡng phương pháp giảng dạy được đặt lên hàng đầu. Khác với bồi dưỡng năng lực tiếng có chuẩn đầu ra rõ ràng và được đo lường thông qua nhiều loại test phong phú, năng lực dạy ngoại ngữ lại mang tính định tính hơn định lượng, thường thông qua yếu tố trung gian là năng lực người học [105]. Vì khó nắm bắt hay đo lường ngay nên hiệu quả thực sự và tác động lên năng lực phát triển nghiệp vụ của các chương trình bồi dưỡng về phương pháp giảng dạy trong những nỗ lực thực hiện các chính sách ngoại ngữ của nhiều nước cũng luôn là vấn đề được các nước quan tâm. Các chương trình BD cho GV tại chức được mong đợi là vừa giúp GV nắm được kiến thức kỹ năng mới trong giảng dạy ngoại ngữ, hỗ trợ họ áp dụng vào thực tế giảng dạy và vừa giúp học tạo ra sự tự tin về nghề nghiệp, về phát triển nghiệp vụ bền vững.

Các nước như Hàn Quốc, Nhật Bản, Thái Lan, Trung Quốc, Philipin... đều cho rằng việc bồi dưỡng thường xuyên nghiệp vụ sư phạm cho GV là điều hết sức cần thiết, hỗ trợ cho GV phát triển nghiệp vụ, đồng thời qua đó góp phần nâng cao chất lượng dạy học. Điểm chung của các nước này là phần BD về PPDH luôn được tiến hành sau khi GV đã qua sát hạch về năng lực ngôn ngữ và đạt đến một mức độ nhất định [128].

GVTATH học ở các nước trong khu vực được đào tạo và tuyển dụng không giống nhau. Ở Singapore, Philippines, Nhật Bản, Hàn Quốc và Đài Loan GV tiểu học phụ trách một lớp và dạy tất cả các môn cho lớp đó kể cả tiếng Anh. Giáo viên đứng lớp tiểu học ở các nước này (trừ Nhật Bản) được đào tạo để dạy bậc tiểu học, trong chương trình đào tạo có môn tiếng Anh.

Không giống như ở các nước vừa nêu, ở Việt Nam, Indonesia và Thái Lan môn tiếng Anh do GV tiếng Anh phụ trách. Riêng ở Việt Nam, GV tiếng Anh chưa được đào tạo để dạy cho bậc TH. Những GV đang dạy cho bậc học này được tuyển dụng từ nhiều nguồn khác nhau, chủ yếu là những người tốt nghiệp đại học hoặc cao đẳng sư phạm đào tạo cho bậc trung học cơ sở (THCS) và trung học phổ thông (THPT). Tình trạng thiếu GV TA tiểu học rất phổ biến ở các nước trong đó ở Thái Lan, Indonesia và Việt Nam là trầm trọng nhất.

Nhật Bản và Hàn Quốc là những nước tuyển GV bản ngữ dạy tiếng Anh tại các trường TH. Tuy nhiên, điều này cũng khá ảnh hưởng đến chất lượng dạy học vì

GV bản ngữ thiếu kinh nghiệm và hạn chế về nghiệp vụ sư phạm. Còn các nước Indonesia, Thái Lan... GVTA chủ yếu được tuyển dụng từ nguồn địa phương, điều này cũng chưa phải là giải pháp tốt để nâng cao chất lượng dạy học tiếng Anh vì GV địa phương thường có nhiều hạn chế về năng lực ngôn ngữ và phương pháp giảng dạy dẫn đến tình trạng thường xuyên dùng tiếng mẹ đẻ trong lớp, và không áp dụng được các phương pháp dạy học nhằm kích thích tính năng động của học sinh.

Công tác ĐT, BD đội ngũ GVTATH cũng khác nhau rõ rệt giữa các quốc gia. Chẳng hạn như ở Áo (Austria), giáo viên được đào tạo 3 năm để dạy TA và các môn học khác trong chương trình tiểu học. Điều bất lợi của việc đào tạo này, theo nhận xét của Jantscher & Landseidler (2000) được trích dẫn trong Moon (2005b), là năng lực chuyên môn về tiếng Anh không đạt mức chuẩn mực. Ở Hungary, GV có trình độ đào tạo tiểu học 4 năm có thể dạy như các GV đứng lớp bình thường và có dạy thêm môn tiếng Anh, hoặc họ chỉ dạy môn tiếng Anh. Còn ở các nước khu vực Đông Nam Á, nhiều GVTATH là những người tốt nghiệp trường ngoại ngữ, thường không chuyên về dạy TA tiểu học [130].

Trung Quốc đưa TA thành môn học bắt buộc ở tiểu học từ năm 2001. Song cũng giống như ở Việt Nam và Indonesia, GVTATH ở nước này chưa được đào tạo để dạy cho bậc tiểu học. Tuy nhiên mới đây, các cơ sở giáo dục ở Trung Quốc đã bắt đầu thiết kế chương trình đào tạo GVTATH thuộc hệ chính quy và tại chức ở mỗi tỉnh. Mỗi nơi có chương trình đào tạo riêng nhằm đáp ứng yêu cầu cụ thể của địa phương mình. Ví dụ tỉnh Quảng Đông hợp tác với Hội Đồng Anh và Trường Đại học Leeds thực hiện dự án đào tạo cả giảng viên và GVTATH có chất lượng. Để hỗ trợ chương trình đào tạo đầy tham vọng này Bộ Giáo dục Trung Quốc khuyến khích việc sử dụng truyền hình qua vệ tinh. Có một kênh truyền hình riêng để dạy cho GV tiểu học và có những bài dạy minh họa giúp GV nắm được kỹ năng lên lớp. Cũng có những bài học GV có thể dùng để dạy cho HS của mình [127].

Ở Đài Loan có "Chương trình Đào tạo GVTA cho Trường Tiểu học". Chương trình này bắt đầu năm 1999 nhằm đào tạo khoảng 3500 GV để chuẩn bị cho việc chính thức triển khai dạy TA cho bậc tiểu học từ năm 2001. Chương trình này đã khẩn cấp huy động sự hợp lực của 27 trường Đại học tổng hợp và 9 trường sư phạm trên toàn quốc đảo [129].

2.8.2. Những bài học rút ra từ kinh nghiệm của một số nước

Từ những kinh nghiệm trên, có thể rút ra một số bài học để vận dụng vào thực tiễn quản lý ĐNGVTATH ở Việt Nam như sau:

- Cần khẳng định vai trò, vị thế của ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới dạy học Ngoại ngữ hiện nay. Đề từ đó xác định hướng tiếp cận trong quản lý ĐNGVTATH đảm bảo thực tiễn và phù hợp với xu thế phát triển chung của các nước trên thế giới.

- Cần xây dựng quy hoạch, kế hoạch cụ thể để tổ chức tuyển dụng, sử dụng đội ngũ hiệu quả. Có như vậy, GV mới phát huy hết vai trò, năng lực và tâm huyết của mình trong quá trình tư phát triển bản thân cũng như ĐNGV.

- Cần xây dựng thêm chương trình đào tạo GV ngoại ngữ cho bậc tiểu học, trước hết là chuyên ngành tiếng Anh, hệ cao đẳng và/hoặc đại học sư phạm nhằm đảm bảo chất lượng đầu vào của ĐNGVTATH.

- Muốn có ĐNGVTATH chất lượng cả về phẩm chất và năng lực cần tổ chức các lớp bồi dưỡng ngắn hạn để cấp chứng chỉ nghiệp vụ sư phạm; chứng chỉ năng lực... cho GV có mong muốn dạy tiếng Anh ở bậc tiểu học; Cần xây dựng kế hoạch, chương trình và nội dung bồi dưỡng thường xuyên sát với nhu cầu thực tiễn của GV và đảm bảo yêu cầu đổi mới; Đa dạng hóa các hình thức bồi dưỡng tại chỗ và khuyến khích ý thức tự học tự bồi dưỡng.

- Để ĐNGV tâm huyết cống hiến cho nghề nghiệp và quyết tâm phát triển nghề nghiệp, cần có các chính sách hỗ trợ tích cực và điều kiện phát triển đảm bảo.

- Phải mở rộng môi trường phát triển nghề nghiệp cho GV cả trong nhà trường và môi trường trải nghiệm bên ngoài nhà trường. Cần thiết phải có GV bản ngữ dạy ở cấp TH, nhưng phải đảm bảo được yêu cầu thực tiễn dạy học và có sự kết nối hiệu quả giữa GV địa phương và GV bản ngữ.

Kết luận Chương 2

Những nội dung nghiên cứu về thực tiễn được phân tích, bình luận một cách chi tiết, đặt trong bối cảnh và điều kiện cụ thể của quản lý ĐNGVTATH học tại 06 tỉnh Bắc Trung bộ. Theo đó, nêu lên những thuận lợi, những khó khăn, những mặt mạnh và mặt yếu và chỉ ra rất rõ nguyên nhân của thực trạng. Đây chính là cơ sở để đề ra các giải pháp nhằm thúc đẩy quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới GD hiện nay. Từ những bài học kinh nghiệm quản lý ĐNGV nói chung, trong đó có quản lý ĐNGVTATH; kế thừa những thành tựu đã đạt được, trong phần đề ra các giải pháp quản lý ĐNGVTATH cần tập trung khắc phục những bất cập, hạn chế, khó khăn. Theo chúng tôi cần tập trung vào các nội dung trọng tâm sau:

Cần cụ thể hóa một cách rõ ràng việc phân cấp trong quản lý ĐNGVTATH

Quy hoạch đội ngũ trên cơ sở nhu cầu việc làm, thực trạng ĐN; Lựa chọn và sử dụng đội ngũ hợp lý; Hợp lý hóa cơ cấu trình độ giữa các vùng, miền, tạo sự cân bằng về chất lượng ĐN; Điều chỉnh từng bước cơ cấu độ tuổi của ĐN, đồng thời khắc phục những điểm yếu do cơ cấu độ tuổi hiện tại.

ĐT, BD đội ngũ theo hướng tiếp cận năng lực thực hiện; Định lượng hóa kế hoạch ĐT, BD nhằm nâng cao chuẩn trình độ cho GV, đảm bảo và phát triển năng lực chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng sư phạm cho GV; Thực hiện có hiệu quả công tác BD tại chỗ và nâng cao ý thức tự BD của GV; Đổi mới công tác quản lý ĐT, BD để sử dụng hiệu quả kết quả BD, tạo được sự bền vững chất lượng GV sau ĐT, BD.

Xây dựng một môi trường sư phạm đồng thuận, tự học hỏi; đồng thời hoàn chỉnh các chế độ chính sách liên quan đến ĐN, tạo ra không khí và động lực tự thân vươn lên mạnh mẽ hơn.

Đổi mới cách thức đánh giá chất lượng GV, áp dụng Khung chuẩn nghề nghiệp để đánh giá GV đúng theo yêu cầu của GVTATH trong bối cảnh hiện nay để đánh giá thực chất hơn về ĐN qua kết quả xếp loại hàng năm.

Kiến nghị với cấp quản lý có những điều chỉnh cần thiết trong chính sách, nội dung, chương trình và phương pháp ĐTGV, nhằm từng bước đồng bộ việc triển khai áp dụng Khung chuẩn nghề nghiệp trong việc quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

Chương 3

GIẢI PHÁP QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TIẾNG ANH TIỂU HỌC TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

3.1. Định hướng đổi mới quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục

Năm 2008, Đề án dạy học ngoại ngữ trong hệ thống giáo dục quốc dân ra đời với mục tiêu: *“Triển khai thực hiện chương trình giáo dục 10 năm, bắt đầu từ lớp 3 môn ngoại ngữ bắt buộc ở các cấp học phổ thông. Từ năm 2010 - 2011 triển khai dạy ngoại ngữ theo chương trình mới cho khoảng 20% số lượng học sinh lớp 3 và mở rộng dần quy mô để đạt khoảng 70% vào năm học 2015 - 2016; đạt 100% vào năm 2018 - 2019”*. Để thực hiện mục tiêu này, điều kiện tất yếu và như một yếu tố then chốt chính là ĐNGVTA, trong đó có ĐNGVTATH được mới được hình thành. Đề án cũng đã chỉ rõ, một trong các nhóm giải pháp để triển khai thực hiện thành công Đề án là: *“Tổ chức rà soát, quy hoạch, xây dựng kế hoạch đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng, tuyển dụng ĐNGV, giảng viên trong các cơ sở giáo dục và cả nước, bảo đảm đáp ứng nhu cầu về số lượng, cơ cấu, trình độ đào tạo”*. [77]

Bộ GD&ĐT ban hành Chỉ thị số 3575/CT-BGDĐT ngày 10/9/2014 [16] để thúc đẩy việc triển khai thực hiện nhiệm vụ dạy học Ngoại ngữ trong hệ thống giáo dục Quốc dân. Chỉ thị đã chỉ ra những yêu cầu cần thiết nhằm nâng cao chất lượng ĐNGV dạy Ngoại ngữ cả về số lượng, chất lượng và cơ cấu với các nhiệm vụ trọng tâm:

Hoàn thành rà soát, đánh giá năng lực ngoại ngữ của GV, giảng viên ngoại ngữ các cấp học và trình độ đào tạo. Trên cơ sở đó, xác định mục tiêu bồi dưỡng đạt chuẩn và nâng chuẩn năng lực ngoại ngữ phù hợp với từng giai đoạn và điều kiện thực tế của từng địa phương, trường học; lập kế hoạch bồi dưỡng GV, giảng viên theo hướng ưu tiên GV, giảng viên cận chuẩn, đảm bảo chất lượng, hiệu quả, tránh áp đặt và yêu cầu đồng loạt.

Gắn mục tiêu bồi dưỡng năng lực sử dụng ngoại ngữ của người dạy với năng lực đổi mới phương pháp giảng dạy, kiểm tra, đánh giá và tổ chức các hoạt động dạy và học ngoại ngữ ở các cấp học và trình độ đào tạo.

Khuyến khích, hỗ trợ GV, giảng viên tự chủ trong bồi dưỡng thông qua việc tự đăng ký kế hoạch bồi dưỡng để đạt chuẩn: thời gian tự bồi dưỡng để đạt

chuẩn, bài thi sẽ sử dụng và cơ sở đánh giá (trong số các cơ sở đánh giá và bài thi được công nhận).

Đa dạng hóa nguồn lực, đặc biệt là ĐNGV, giảng viên, tình nguyện viên nước ngoài đáp ứng đủ tiêu chuẩn theo quy định tham gia vào quá trình dạy học ngoại ngữ và bồi dưỡng nâng cao năng lực cho ĐNGV, giảng viên, chuyên gia về giảng dạy, kiểm tra đánh giá năng lực ngoại ngữ trong nước.

Bên cạnh đó, Bộ GD&ĐT cũng đã có các Văn bản hướng dẫn thực hiện và quy định trình độ ĐT, năng lực nghề nghiệp cho GV dạy ngoại ngữ, trong đó có GV dạy tiếng Anh ở cấp tiểu học.

Như vậy, với những định hướng trên có thể thấy, ĐNGVTATH được phát triển theo tiếp cận năng lực với các yêu cầu đủ về số lượng, đảm bảo chất lượng, đồng bộ cơ cấu. Trong nghiên cứu để xác lập các giải pháp quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới GD, cần chú trọng xem xét một cách toàn diện cả hai góc độ của một vấn đề là tính chiến lược toàn diện lâu dài và tính sách lược cụ thể trước mắt, được đảm bảo gắn kết bổ sung cho nhau nhằm hoàn thiện và phát huy tác dụng, hiệu quả của các giải pháp pháp quản lý ĐNGVTATH.

Về công tác tuyển dụng: Phát triển ĐN phải đảm bảo được mục tiêu đồng bộ về cơ cấu, đủ về số lượng và đảm bảo về chất lượng. Vì vậy, phải đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng; thực hiện quy trình tuyển dụng đúng quy định và phải đặt chất lượng tuyển dụng lên hàng đầu.

Về ĐT, BD: Bám sát mục tiêu phát triển ĐN, nhu cầu ĐT, BD của GV và các yêu cầu cần thiết cho GVTATH để chỉ đạo thực hiện các hoạt động ĐT, BD. Tăng cường ĐT, BD các kỹ năng nghề nghiệp, chuẩn năng lực, các kỹ năng chuyên biệt như âm nhạc, mỹ thuật, tin học... để tích hợp các nội dung vào các tiết dạy ngoại ngữ; Quan tâm đến việc nâng chuẩn ĐT và trình độ chuyên môn cho GV, đồng thời coi trọng rèn luyện phẩm chất, đạo đức, nhân cách người GV trong thời kỳ hội nhập; Chú trọng vào quy trình ĐT và ĐT lại cho GV; phối hợp với các trường sư phạm để đồng nhất chương trình ĐT, hình thức ĐT và mục tiêu ĐT để GV thích ứng nhanh với yêu cầu thực tế khi ra trường; Tổ chức đa dạng các hoạt động BD tại chỗ; Thực hiện đầy đủ và có hiệu quả BD thường xuyên, BD nâng cao cho GV để nâng cao kỹ năng và nghiệp vụ sư phạm.

Về sử dụng và đãi ngộ: Xây dựng phương hướng hoàn thiện định mức lao động, chế độ làm việc, chế độ chính sách đối với ĐNGV. Thực hiện tốt các chính sách ưu đãi đối với nhà giáo, cán bộ QLGD ở các vùng có điều kiện làm việc khó khăn. Phân bổ hợp lý GV giữa các vùng miền đảm bảo tính cân bằng trình độ, cơ cấu.

Về đánh giá giáo viên: Đưa công tác đánh giá GV đi vào thực chất, chú trọng cả về năng lực chuyên môn, phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nhà giáo. Lấy Khung năng lực làm căn cứ để đánh giá GV hàng năm và gắn việc đánh giá GV hàng năm với việc rà soát, sắp xếp, bố trí ĐN từ cấp Sở, phòng GD đến các nhà trường.

Về xây dựng môi trường và tạo động lực phát triển: Mở rộng môi trường bên ngoài nhà trường, phát huy hiệu quả và tính tích cực của môi trường bên trong nhà trường; Thực hiện hiệu quả đầy đủ các chính sách của Nhà nước đối với ĐNGVTATH; thực hiện hiệu quả công tác khen thưởng để tạo động lực thúc đẩy GV phát triển.

3.2. Nguyên tắc xây dựng các giải pháp

3.2.1. Nguyên tắc bảo đảm tính hệ thống

Hệ giải pháp đưa ra có tính hệ thống, nó được xác định trên một khung lý thuyết chung đó là lý thuyết phát triển nguồn nhân lực (giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng, thúc đẩy phát triển, nghiên cứu, phục vụ...) của cấp học. Và tất yếu, các vấn đề có liên quan như sử dụng nguồn nhân lực và tạo môi trường phát triển nguồn nhân lực đều được đề cập. Trong cấu trúc của lý thuyết phát triển nguồn nhân lực, tất cả các nội dung trên đều có mối quan hệ mật thiết với nhau, hỗ trợ nhau cùng một mục tiêu chính quản lý nguồn nhân lực. Nội dung quản lý ĐNGVTATH được tích hợp từ những yếu tố trên vì vậy, hệ giải pháp quản lý ĐNGVTATH phải liên kết, hỗ trợ tạo thành một chuỗi liên hoàn, thúc đẩy lẫn nhau trong một chỉnh thể thống nhất nhằm tạo ra sức mạnh tổng hợp của các giải pháp thực hiện mục tiêu phát triển dạy học tiếng Anh cấp tiểu học và hoàn thành lộ trình thực hiện Đề án dạy học Ngoại ngữ Quốc gia 2020.

3.2.2. Nguyên tắc bảo đảm tính thực tiễn

Giải pháp đặt ra phải phù hợp với điều kiện kinh tế - xã hội, đặc biệt là các điều kiện về CSVC, tâm lý, tập quán... của từng vùng miền. Mặt khác, do định hướng kinh tế - xã hội chi phối trực tiếp đến yêu cầu về ĐNGV, nên các giải pháp phải có tính đón đầu, với mục tiêu đưa ĐNGV hiện tại nhanh chóng đạt đến trạng thái mong đợi, đáp ứng nhu cầu về đổi mới dạy học Ngoại ngữ.

Để thực hiện được mục tiêu, yêu cầu này, khi xây dựng mỗi giải pháp cần phải cụ thể nội dung công việc trả lời cho các câu hỏi: Ai làm? Làm khi nào? Làm như thế nào? Để các cấp quản lý khác nhau xác định được việc cần phải thực hiện của cấp mình quản lý. Đồng thời, các giải pháp phải được xây dựng trên cơ sở thực trạng GVTA cũng như những điều kiện hỗ trợ (CSVC, TBDH...) của từng trường TH, của từng huyện, thị xã, thành phố và của cả tỉnh.

Việc phân tích thực trạng quản lý ĐNGVTATH học tại 04 tỉnh Thừa Thiên

Huế, Quảng Trị, Quảng Bình, Hà Tĩnh nhưng đã có khảo sát và so sánh với 02 tỉnh còn lại trong vùng (Nghệ An và Thanh Hóa) cũng như các vùng miền trên cả nước, từ đó tìm ra những điểm chung nhất để xây dựng hệ giải pháp.

3.2.3. Nguyên tắc kế thừa và phát triển

Các giải pháp được đề xuất trên cơ sở có xem xét, kế thừa những thành tựu đã đạt được trong thực tiễn; nhiều giải pháp có được trên cơ sở tổng kết kinh nghiệm, hệ thống lại trong một khung lý luận chung của đề tài về những ý tưởng sáng tạo, đã được nhiều địa phương áp dụng.

Nguyên tắc này còn thể hiện ở sự kế thừa các kết quả nghiên cứu đã có, đặc biệt là khoa học về phát triển nguồn nhân lực nói chung.

ĐNGVTATH là nguồn nhân lực mới của cấp học. Tuy nhiên, sự hình thành và phát triển ĐNGVTATH là thành quả trực tiếp của yêu cầu phát triển dạy học Ngoại ngữ và công tác quản lý ĐNGV nhiều thế hệ của các cấp học thuộc 06 tỉnh Bắc Trung bộ. Do đó, những kinh nghiệm quản lý ĐNGV, trong đó có những kinh nghiệm quý báu về quản lý ĐNGVTATH trong thời gian qua là một trong những cơ sở cần thiết để đề xuất giải pháp quản lý ĐNGVTATH hiện nay. Nói cách khác, hệ giải pháp quản lý ĐNGVTATH cần phải được kế thừa, tiếp thu có chọn lọc những giải pháp, phương pháp quản lý ĐNGV (trong đó có ĐNGVTATH) đã được thực hiện trong thời gian qua, đồng thời cải tiến nó để phù hợp, hữu hiệu hơn trong quản lý ĐNGVTATH trong giai đoạn hiện nay và thời gian tiếp theo.

3.2.4. Nguyên tắc định hướng sử dụng

Như đã đề cập ở mục 1.6.2.1, các giải pháp được đề xuất sẽ do nhiều cấp thực hiện: cấp kỹ thuật (Phòng GD&ĐT) nghiên cứu sử dụng, cấp tác nghiệp (các trường TH) là đơn vị trực tiếp thực thi. Một số đề xuất với Bộ GD&ĐT, UBND tỉnh, Sở GD&ĐT, UBND huyện (cấp chính sách) là để có sự chuyển động đồng bộ, nhằm tạo ra một hiệu quả chung cao nhất.

Với định hướng là để sử dụng chung cho các địa phương trên địa bàn 06 tỉnh Bắc Trung bộ, các giải pháp đều đã tính đến sự khác nhau giữa các vùng, miền nhằm hạn chế bớt khoảng cách trong áp dụng. Tuy nhiên, để thể hiện được các thao tác khoa học, các phương pháp tiếp cận vấn đề... một cách cụ thể và sinh động, hệ giải pháp được xây dựng, thực nghiệm trong điều kiện kinh tế - xã hội lấy ví dụ tại huyện Lệ Thủy, tỉnh Quảng Bình.

3.2.5. Nguyên tắc đảm bảo mối quan hệ giữa mục tiêu, vấn đề, giải pháp và kết quả mong đợi

Các giải pháp quản lý ĐNGVTATH được đề xuất phải dựa trên cơ sở từ thực

trạng các vấn đề đặt ra cho ĐNGVTAT để xác định các mục tiêu quản lý phát triển đội ngũ này. Mỗi quan hệ đó được thể hiện như sau:

Căn cứ vào mục tiêu và thực trạng quản lý ĐNGVTATH để xác định yêu cầu đặt ra trong công tác quản lý phát triển ĐN này. Những yêu cầu đó chính là vấn đề cần giải quyết để quản lý phát triển ĐN đạt đến kết quả mong đợi. Có nghĩa, muốn xác định được vấn đề cần phải dựa trên mục tiêu và thực trạng, từ đó có các giải pháp thích hợp để quản lý ĐNGVTATH đạt được mục tiêu đặt ra.

Như vậy, mục tiêu, vấn đề và giải pháp có mối quan hệ logic. Mục tiêu không quy định trực tiếp giải pháp mà phải thông qua vấn đề mới có giải pháp. Từ phân tích đó, các giải pháp quản lý ĐNGVTATH được đề xuất trên nguyên tắc: Mục tiêu, vấn đề, giải pháp và kết quả mong đợi.

3.3. Giải pháp quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục

3.3.1. Giải pháp 1: Đề xuất khung năng lực nghề nghiệp giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục

3.3.1.1. Mục đích, ý nghĩa

Khung năng lực là bức tranh phản ánh toàn bộ năng lực của một người GV cần có để thực hiện các nhiệm vụ theo vị trí công việc được phân công; là cơ sở khoa học cho việc xác định các tiêu chuẩn, làm làm căn cứ cho việc xây dựng quy hoạch, tuyển dụng, sử dụng, đánh giá, ĐT, BD, xây dựng môi trường và tạo động lực phát triển. Vì vậy, xây dựng khung năng lực nghề nghiệp cho GVTATH là công cụ hữu hiệu để quản lý ĐNGVTATH đáp ứng được các yêu cầu đổi mới dạy học ngoại ngữ trong bối cảnh hiện nay.

3.3.1.2. Nội dung và cách thực hiện

Kết quả nghiên cứu lý luận và thực tiễn về GVTATH, nhiệm vụ và những quy định pháp lí đối với người GVTATH của Chuẩn nghề nghiệp GVTH, Điều lệ trường tiểu học, Khung chuẩn Châu Âu, Khung chuẩn CNTT cho GVTA. Đề tài đã xác định được cấu trúc năng lực nghề nghiệp GVTATH được trình bày tại *mục 1.2.4.3, Chương 1*. Những yêu cầu năng lực này đã được sử dụng để khảo sát thực trạng ĐNGVTATH, phản ánh qua các tiêu chí về phẩm chất, thái độ, năng lực của GVTATH và kết quả khảo sát thể hiện ở *mục 2.2.3 Chương 2*. Thông qua nghiên cứu thực tiễn, đặc biệt là những thông tin phản hồi từ 03 nhóm đối tượng khảo sát, tác giả đã **đề xuất Khung năng lực nghề nghiệp GV tiếng Anh tiểu học**.

Khung này bao gồm các tiêu chuẩn về năng lực, thái độ của người GVTATH

nhằm nâng cao chất lượng ĐNGVTATH; là cơ sở để đổi mới chương trình ĐT, BD để đánh giá năng lực nghề nghiệp GV, để xây dựng các chính sách, cơ chế giám sát đảm bảo các điều kiện để phát triển bền vững ĐNGV.

Khung năng lực nghề nghiệp GVTATH gồm có 05 tiêu chuẩn. Mỗi tiêu chuẩn đều có các tiêu chí. Tuy nhiên, trong phạm vi của luận án, tác giả xây dựng và hình thành khung năng lực nghề nghiệp GVTATH ở mức độ là các tiêu chuẩn (ứng với các năng lực và các tiêu chí), hay nói cách khác là nội dung của các yêu cầu được “kết tinh” thành các nội dung “cốt lõi”. Nội dung khung năng lực nghề nghiệp được miêu tả cụ thể ở bảng 3.1 sau:

Bảng 3.1. Khung năng lực nghề nghiệp giáo viên tiếng Anh tiểu học

KHUNG NĂNG LỰC CỦA GVTATH
1. Năng lực dạy học
1.1. Năng lực soạn giáo án (thiết kế bài dạy) và chuẩn bị cho giờ lên lớp
a) Hiểu được sự phát triển nhận thức, cảm xúc và nhu cầu học tập của HS tiểu học
b) Hiểu và nắm chắc được đặc điểm tâm sinh lý lứa tuổi học sinh tiểu học
c) Hiểu và nhận biết được đặc điểm, năng lực ngôn ngữ của học sinh tiểu học
d) Hiểu và mô tả được năng lực GV tiểu học theo Chuẩn nghề nghiệp GVTH
e) Hiểu và mô tả được năng lực GVTA TH theo khung tham chiếu Châu Âu dành cho người dạy học sinh ở cấp trình độ A1
f) Nắm vững mục tiêu, chuẩn đầu ra và nội dung Chương trình tiếng Anh TH
g) Hiểu được chương trình tiếng Anh ở các bậc học phổ thông
h) Nắm được các quy định, hướng dẫn...liên quan tới chương trình
i) Hiểu biết logic nội dung, tính liên tục của chương trình trong kế hoạch dạy học
k) Đa dạng hóa và cân bằng các hoạt động nhằm kích thích hứng thú học tập cho HS, thiết kế hoạt động với nhiều nội dung...
l) Phân chia thời gian cho từng nội dung trong bài dạy phù hợp
m) Xác định nội dung dạy học đúng trọng tâm, có tính vừa sức; Tích hợp kiến thức các môn học (địa, sử, văn, âm nhạc...) học vào tiết dạy
n) Có kiến thức về văn hóa các nước nói tiếng Anh; Vận dụng, tích hợp được các tài liệu liên quan trong giảng dạy
p) Chuẩn bị các tài liệu và phương tiện dạy học phù hợp với từng bài dạy
q) Lựa chọn được các phương pháp và hình thức đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của học sinh, xử lý kết quả và phản hồi thông tin.
1.2. Năng lực thực hiện bài giảng
a) Tạo được môi trường học tập thân thiện, hợp tác; môi trường học tập phát huy được

ngôn ngữ giáo tiếp cho HS, môi trường học tập kết hợp nghe, nói và viết.
b) Thực hiện bài giảng theo đúng chương trình và kế hoạch dạy học
c) Dạy học theo định hướng phát triển năng lực của học sinh, gắn nội dung dạy học với thực tiễn cuộc sống
d) Kỹ năng phát âm
e) Nắm vững ngữ pháp, vận dụng và sử dụng ngữ pháp phù hợp với ngữ cảnh....
f) Vốn từ vựng rộng, vận dụng các thủ thuật tích hợp và các đồ dùng phương tiện dạy học để giúp học sinh học từ vựng đúng cách...
g) Ngôn ngữ dạy học dễ hiểu, khoa học, phù hợp với trình độ nhận thức của HS
h) Bố trí không gian lớp học phù hợp; Tổ chức các hoạt động phù hợp để tối đa hóa tương tác của HS.
i) Nắm vững và vận dụng thành thạo, linh hoạt, sáng tạo, hiệu quả các phương pháp, kỹ thuật đa dạng trong dạy học 4 kỹ năng nghe, nói, đọc, viết.
k) Tổ chức dạy học và vận dụng được các phương pháp, kỹ thuật dạy học phân hóa, phù hợp với đặc điểm, năng lực ngôn ngữ của học sinh tiểu học, các khác biệt của học sinh
l) Linh hoạt trong triển khai giáo án (thiết kế bài dạy) phù hợp với bối cảnh và điều kiện thực tiễn cụ thể
m) Kỹ năng thiết kế các hoạt động học tập liên môn (tìm hiểu khoa học tự nhiên, ...)
n) Thích ứng kịp với những đổi mới GD, của dạy và học ngoại ngữ
o) Năng lực quản lý lớp học
f) Xây dựng môi trường dạy ngôn ngữ trong và ngoài nhà trường (kết nối giữa các lớp trong nhà trường, giữa các trường....)
p) Tâm huyết và say mê trong dạy học.
1.3. Năng lực đánh giá kết quả học tập ngôn ngữ của học sinh
a) Kỹ năng thiết kế nội dung đánh giá năng lực TA của học sinh
b) Vận dụng hình thức phù hợp đánh giá năng lực TA của học sinh
c) Vận dụng phương pháp phù hợp đánh giá năng lực TA của học sinh
d) Công bằng và khách quan trong đánh giá kết quả học tập của học sinh
e) Kỹ năng phản hồi thông tin và sử dụng kết quả đánh giá.
1.4. Năng lực ứng dụng CNTT, sử dụng sách, tài liệu và thiết bị dạy học
a) Kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin và truyền thông phù hợp trong dạy học ngoại ngữ và giáo dục, trong đánh giá đổi mới PPDH và kết quả học tập và rèn luyện của HS
b) Kỹ năng khai thác và sử dụng các nguồn học liệu đa dạng (tài liệu sử dụng giảng dạy và tài liệu tham khảo) vào việc thiết kế bài dạy và dạy học
c) Kỹ năng thiết kế học liệu mới.

2. Năng lực giáo dục
2.1. Giáo dục học sinh thông qua dạy học môn học
a) Sử dụng hiệu quả văn học viết bằng tiếng Anh (truyện cổ tích, truyện dân gian, truyện thiếu nhi) phù hợp với trình độ để GD học sinh
b) Giáo dục học sinh thông qua các tư liệu văn hóa, các trang web, kênh truyền hình ... dành cho trẻ em phù hợp với lứa tuổi
2.2. Tổ chức các hoạt động giáo dục trải nghiệm cho học sinh
a) Tổ chức các hoạt động ngoại khóa, các câu lạc bộ tiếng Anh trong và ngoài nhà trường để học sinh có thể trải nghiệm qua các hoạt động thực tiễn
b) Ứng dụng truyền thông để đưa người bản ngữ tham gia trực tiếp, gián tiếp giao lưu, trò chuyện giúp HS trải nghiệm 04 kỹ năng: nghe, nói, đọc, viết.
2.3. Phối hợp với các tổ chức GD trong và ngoài nhà trường để GD học sinh
a) Kỹ năng liên kết, phối hợp với Trung tâm học tập cộng đồng các địa phương tổ chức các hoạt động ngoài giờ theo chủ đề để giáo dục HS
b) Kỹ năng phối hợp với phụ huynh học sinh, địa phương, giáo viên các môn khác trong trường để cùng tham gia giáo dục học sinh thông qua môn học.
2.4. Giáo dục học sinh thông qua chính bản thân người GV: GV là gương sáng, trách nhiệm với nghề dạy học để HS noi theo; Tôn trọng học sinh
a) Công bằng và khách quan trong đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của học sinh
b) Tôn trọng, động viên sự cố gắng của từng học sinh, tổ chức các hoạt động hợp tác, tương tác của học sinh
c) Thể hiện tính chuyên nghiệp trong giờ dạy ngôn ngữ
d) Hiểu và áp dụng được các kỹ năng cộng tác với đồng nghiệp, luôn hòa thuận, thỏa hiệp và chia sẻ
e) Luôn ý thức cao việc phát triển chuyên môn và học tập suốt đời.
3. Năng lực tự học, tự bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp
3.1. Ý thức được trách nhiệm với việc học và tự học để phát triển được bản thân, trách nhiệm trong phát triển đồng nghiệp
a) Ý thức tự giác cao trong việc tự học, tự bồi dưỡng
b) Có trách nhiệm với nghề dạy ngôn ngữ, coi trọng việc học ngôn ngữ đối với bản thân và đối với xã hội
c) Liên kết chặt chẽ với đồng nghiệp để chia sẻ, hỗ trợ trong quá trình phát triển nghề nghiệp
3.2. Năng lực học, tự học, tự rèn luyện, bồi dưỡng theo khung chuẩn nghề nghiệp để nâng cao phẩm chất, năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của bản thân
a) Biết cách làm việc theo nhóm chuyên môn, làm chủ các kỹ năng chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm và các tài liệu chuyên môn

b) Có phương pháp tự học, tự nghiên cứu hiệu quả; Tìm hiểu, cập nhật kiến thức, hiểu biết và kỹ năng chuyên môn nâng cao qua các tài liệu chuyên môn
3.3. Tận dụng các cơ hội phát triển chuyên môn thông qua tham dự các khóa đào tạo, bồi dưỡng, tập huấn
a) Tiếp tục nâng cao trình độ ngôn ngữ thông qua quá trình tự học, học hỏi đồng nghiệp và tận dụng các cơ hội học tập khi điều kiện
b) Tham gia các Hội thảo khoa học, các buổi trao đổi, trò chuyện với các giáo viên và đồng nghiệp trong và ngoài nhà trường
c) Quan sát hoạt động dạy học của giáo viên khác hoặc mời người khác dự giờ của mình và học tập từ các ý kiến phản hồi.
4. Năng lực nghiên cứu, triển khai, ứng dụng vào thực tiễn
4.1. Nghiên cứu ứng dụng đổi mới phương pháp và tổ chức dạy học theo định hướng phát triển năng lực người học
a) Nắm rõ các yêu cầu cần đạt được trong chương trình để lựa chọn các phương pháp và hình thức dạy học phù hợp
b) Đa dạng hóa hình thức tổ chức các hoạt động nhằm gây hứng thú và thu hút học sinh, đáp ứng nhu cầu của nhiều đối tượng học sinh khác nhau trong cùng một lớp
c) Nắm rõ các đối tượng học sinh và phân loại học sinh theo năng lực để lựa chọn hình thức và phương pháp dạy học phù hợp với năng lực từng nhóm đối tượng.
4.2. Nghiên cứu ứng dụng đổi mới đánh giá kết quả học tập, rèn luyện của học sinh theo định hướng phát triển năng lực người học
a) Đánh giá thường xuyên nhằm giúp học sinh thể hiện kiến thức và kỹ năng của bản thân trong suốt quá trình học tập
b) Sử dụng các hoạt động trong lớp để giám sát, đánh giá sự tham gia của học sinh vào giờ học hiệu quả
c) Đánh giá khả năng làm việc độc lập, làm việc nhóm của học sinh.
d) Sử dụng kết quả đánh giá hiệu quả và có thông tin phản hồi phù hợp cho học sinh.
4.3. Tham gia nghiên cứu xây dựng chương trình nhà trường theo định hướng của Bộ GD&ĐT
a) Xây dựng chương trình bồi dưỡng học sinh giỏi, chương trình phụ đạo học sinh yếu cho nhà trường
b) Góp ý, xây dựng chương trình dạy học THAT của nhà trường theo chương trình của Bộ GD&ĐT và phù hợp với thực tiễn của đơn vị.
5. Năng lực hoạt động xã hội
5.1. Năng hợp tác, chia sẻ kinh nghiệm và cộng đồng trách nhiệm; làm việc theo nhóm, đoàn kết trong quan hệ đồng nghiệp với đồng nghiệp trong và ngoài nhà trường

a) Kỹ năng hợp tác giữa gia đình, nhà trường và xã hội
b) Kỹ năng hợp tác, chia sẻ, cộng đồng trách nhiệm với đồng nghiệp, kỹ năng làm việc độc lập và làm việc nhóm
c) Kỹ năng hợp tác với các tổ chức trong và ngoài nhà trường
d) Ảnh hưởng tích cực của bản thân giáo viên đến cộng đồng, xã hội
e) Năng lực vận động nhân dân, các tổ chức xã hội tham gia vào sự nghiệp GD.
5.2. Năng lực thích ứng với môi trường dạy học luôn biến đổi và thực tiễn các điều kiện dạy học và giáo dục; năng lực dự báo, dự đoán những diễn biến có thể xảy ra
a) Năng lực thể hiện tính linh hoạt, mềm dẻo trong cuộc sống xã hội
b) Kỹ năng thích ứng nhanh, kịp thời với những đổi mới dạy học tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục
c) Có khả năng xử lý tình huống phát sinh trong quá trình phát triển nghề nghiệp.
5.5. Tự tin, năng động trong giao tiếp
a) Tự tin, năng động trong giao tiếp bằng tiếng Việt, bằng tiếng Anh; Thành thạo 04 kỹ năng nghe, nói, đọc, viết
b) Hiểu được những điểm chính của vấn đề thường gặp trong công việc
c) Kỹ năng trao đổi, chia sẻ với phụ huynh học sinh và học sinh ngoài giờ học.

3.3.1.3. Điều kiện thực hiện

Khung năng lực nghề nghiệp GVTATH phải đáp ứng các tiêu chuẩn, nhiệm vụ của người GV tiểu học được quy định bởi luật Giáo dục 2005 và các quy định hiện hành đối với người GVTATH: Khung chuẩn Châu Âu CEFR, Khung năng lực 6 bậc dùng cho người Việt Nam, Khung chuẩn CNTT cho GV phổ thông, Chuẩn nghề nghiệp GV tiểu học.

3.3.2. Giải pháp 2: Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học theo khung năng lực nghề nghiệp

3.3.2.1. Mục đích

Việc thực hiện giải pháp này nhằm xây dựng ĐNGVTATH đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng, đồng bộ về cơ cấu, dự báo trước sự phát triển của ĐN cả về số lượng cũng như chất lượng, trên cơ sở đó, thực hiện tốt hoạt động tuyển dụng, ĐT, BD đội ngũ GVTATH.

Quy hoạch có vai trò rất lớn đối với việc nâng cao chất lượng dạy học tiếng Anh cấp tiểu học. Nếu quy hoạch ĐNGV một cách khoa học, sát thực sẽ giúp Phòng GD&ĐT, các đơn vị trường học chủ động trong việc tiếp nhận, tuyển dụng, sàng lọc nguồn nhân lực, có kế hoạch cụ thể để đảm bảo có thể xây dựng ĐNGV

vừa có trình độ, phẩm chất và năng lực tốt; vừa đồng bộ, cân đối độ tuổi, chuyên ngành ĐT, thâm niên công tác đảm bảo nâng cao chất lượng dạy học. Thời gian qua, công tác quy hoạch chưa thật sự được quan tâm đúng mức nên gặp rất nhiều bất cập trong công tác tuyển dụng, sàng lọc cũng như sử dụng GV. Vì vậy, để quản lý ĐNGVTATH cần phải làm tốt quy hoạch để tuyển dụng, sàng lọc, ĐT, BD đội ngũ theo các yêu cầu tiêu chí của Khung tiêu chuẩn GVTATH.

3.3.2.2. Nội dung và cách thức thực hiện

Nội dung của giải pháp phản ánh chức năng lập kế hoạch trong quản lý nguồn nhân lực. Tuy nhiên, căn cứ thực tiễn quản lý ĐNGVTATH tại 06 tỉnh Bắc Trung bộ, nội dung của nhóm giải pháp sẽ tập trung giải quyết những vấn đề còn tồn tại trong quy hoạch, tuyển dụng, sàng lọc ĐN được phân tích ở mục 2.4.2.

Khi thực hiện quy hoạch, cần quan tâm đến các yếu tố ảnh hưởng đến quy trình dự báo đó là: quy mô cơ cấu dân số, điều kiện KT-XH, nhận thức và khả năng, điều kiện đến trường của trẻ... Bên cạnh đó, để quy hoạch ĐNGVTATH có khoa học, hiệu quả cần tiến hành phân tích, đánh giá ĐNGV với các yếu tố: số lượng, cơ cấu; chất lượng (Trình độ ĐT, trình độ lý luận chính trị, tin học; Năng lực ĐN theo Khung chuẩn Châu Âu; theo khung Chuẩn nghề nghiệp GV tiếng Anh tiểu học...). Do đó, nội dung và cách thực hiện của nhóm giải pháp này được thể hiện cụ thể dưới đây:

a. Dự báo nhu cầu ĐNGV tiếng Anh tiểu học

Để dự báo về nhu cầu của GV trước hết phải dự báo về số lượng học sinh trong độ tuổi đến trường, số lượng HS tham gia học tiếng Anh, tỷ lệ số học sinh/1 lớp tỷ lệ số lớp học tiếng Anh/1 trường theo mục tiêu của Kế hoạch phát triển GDTH (trong đó có dạy học tiếng Anh cấp tiểu học).

Căn cứ các văn bản hướng dẫn, chỉ đạo của Bộ GD-ĐT, Sở GD-ĐT về việc triển khai thực hiện Đề án dạy học Ngoại ngữ Quốc gia 2020, các Phòng GD-ĐT cấp huyện đều đã có kế hoạch triển khai thực hiện dự báo ĐNGVTATH:

Về số lượng: Quy hoạch ĐNGVTATH đủ về số lượng, phù hợp định mức lao động theo nội dung chương trình dạy học tiếng Anh cấp tiểu học, thực hiện các nhiệm vụ được phân công theo quy định như: công tác chủ nhiệm lớp....Số lượng GV là kết quả tính toán số học giữa số lớp học và định mức GV trên một lớp theo quy định của Bộ GD&ĐT [77]. Tuy nhiên, trong thực tế, phép tính số học không nói lên ý nghĩa gì. Ở cấp phòng (quản lý ở cấp kỹ thuật), vấn đề này cần xem xét sâu ở các nội dung cụ thể sau:

- Bảo đảm đủ số lượng GV/lớp phải xem xét trong các mối quan hệ với: sĩ số học sinh/lớp; số lớp học 2 buổi/01 ngày/01 trường và không học 2 buổi/01 ngày/01 trường; các nội dung lao động tăng thêm như công tác chủ nhiệm lớp, quản lý thiết bị dạy học... Nếu sĩ số học sinh/lớp quá cao thì việc đáp ứng định mức GV/lớp chưa thể coi là đủ, đó mới chỉ ‘đủ’ để giải quyết tình thế. Khi thực hiện đề tài này tác giả thấy rằng, sĩ số học sinh/ lớp bình quân là 35 - 45 học sinh/ lớp là quá cao. Cần phải giảm sĩ số bình quân xuống theo quy định tại Chương II, Điều 17 - Điều lệ trường tiểu học là không quá 35 học sinh, nếu lớp có 01 trẻ khuyết tật học hòa nhập thì sĩ số của lớp được giảm năm học sinh/01 trẻ khuyết tật (Mỗi lớp không quá hai học sinh cùng một loại tật).

- Khi thực hiện Đề án dạy học ngoại ngữ Quốc gia 2020, theo quy định [10] định mức tiết dạy của GVTATH là 23 tiết/tuần. Riêng GV năm đầu tiên giảng dạy chương trình Tiếng Anh tiểu học được bố trí dạy không quá 18 tiết/tuần, 5 tiết còn lại dành để học tập nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ và làm quen với chương trình mới. Trong trường hợp GV dạy quá số tiết quy định sẽ được tính thừa giờ theo quy định hiện hành. Như vậy, từ phân tích ở phần thực trạng về chất lượng, ĐNGVTATH cần được tham gia các lớp ĐT, BD ngắn hạn cũng như dài hạn để nâng cao chất lượng CBQL các cấp phải quan tâm đến việc tổ chức dạy thay cho GV tham gia ĐT, BD; Mặt khác, CBQL, tổ trưởng chuyên môn các trường TH còn rất hạn chế về năng lực ngoại ngữ, điều này ảnh hưởng đến kết quả, chất lượng kiểm tra đánh giá GVTA. Vì vậy, trong quy hoạch tuyển dụng phải xây dựng đảm bảo có tối thiểu 02 GV Tiếng Anh/01 trường TH. Hệ quả kéo theo, một số trường sẽ thừa GV theo định mức quy định. Phòng GD&ĐT phải chỉ đạo Hiệu trưởng các trường TH có các giải pháp phù hợp để phân công các công việc khác như: Chủ nhiệm lớp, dạy học các môn âm nhạc, đạo đức... đảm bảo không để xảy ra tình trạng thừa nguồn lực lao động trong nhà trường. Điều này, cũng phù hợp với tinh thần đổi mới GD hiện nay. Và đây cũng là một giải pháp để nâng cao năng lực cho ĐNGVTATH.

Về chất lượng: Lập kế hoạch ĐT, BD và tiếp nhận GV từ các nguồn, nhằm đảm bảo số lượng đã quy hoạch và *chất lượng đội ngũ*.

Để nâng cao chất lượng ĐNGVTATH, ngay từ khi xây dựng quy hoạch, kế hoạch phát triển ĐN cần phải quan tâm đến công tác ĐT tiếp nối, ĐT lại và BD. Căn cứ cơ sở các số liệu đã trình bày ở Chương 2 (phần thực trạng ĐNGVTATH về cơ cấu độ tuổi, trình độ ĐT, số lượng GV đạt chuẩn...), chúng ta có thể tính toán được nhu cầu đào tạo GV đạt chuẩn, nâng chuẩn, số GV về hưu để từ đó có cơ sở

tiếp nhận GV, gửi GV đi ĐT đảm bảo số lượng GV theo mục tiêu đặt ra. Mặt khác, trong khâu tuyển dụng CBQL các cấp cần chú ý đến chuẩn ĐT khi tuyển dụng để đảm bảo chất lượng ĐN ngay từ đầu vào.

Về cơ cấu: Thực hiện phân tích tình hình, sàng lọc ĐN để có cơ sở bố trí hợp lý cơ cấu về độ tuổi, trình độ cũng như thâm niên công tác của ĐN. Nội dung này cần được tiến hành từng bước, phù hợp với đặc điểm của từng nơi, tuân tự thực hiện như sau:

Các trường TH thực hiện việc đánh giá cơ cấu chuyên môn của ĐN, chỉ rõ số GV thừa, thiếu. Phòng GD&ĐT tổng hợp chung, xây dựng kế hoạch biên chế hằng năm của từng trường, phối hợp với phòng Nội vụ huyện, duyệt chỉ tiêu biên chế tại sở Nội vụ.

Phòng GD&ĐT cân đối thừa, thiếu, cơ cấu độ tuổi, thâm niên công tác, số GV đang ĐT, từ đó tiến hành điều chuyển GV để có cơ cấu hợp lý, phù hợp với thực trạng của ĐN. Việc điều chuyển để cân đối lại cơ cấu GV chỉ là giải pháp bắt buộc, điều này cũng không xảy ra nếu ngay từ đầu khâu tuyển dụng, phân bổ GV đã làm tốt. Quan trọng là ở chỗ, sau khi có chỉ tiêu biên chế hằng năm của từng trường, phải kịp thời xây dựng kế hoạch đào tạo, tiếp nhận GV để từng bước khắc phục tình trạng mất cân đối đang có.

Cơ cấu vùng miền

Giải pháp này là để giải quyết các mối quan hệ xã hội, quan hệ cộng đồng hay gia đình mà bất cứ GV nào cũng gặp phải, giúp họ yên tâm công tác và ổn định lâu dài và bao gồm các nội dung cụ thể:

Giải quyết sự bất hợp lý về nơi cư trú của vợ, chồng, giúp họ ổn định gia đình, có điều kiện toàn tâm, toàn ý cho công việc; Giải quyết những trường hợp GV có điều kiện hoàn cảnh gia đình khó khăn; GV giảng dạy tại các trường thuộc vùng đặc biệt khó khăn, vùng đồng bào dân tộc thiểu số...

Đây là giải pháp đơn thuần giải quyết về chính sách là chủ yếu, không quá khó đối với các cấp QL trong quá trình thực hiện. Tuy nhiên, khi thực hiện phải bảo đảm những nguyên tắc nhất định để không sa vào các trường hợp:

Quá nặng về giải quyết hoàn cảnh mà để mất các cân đối khác (chất lượng, chuyên môn, trình độ đào tạo...) của ĐN.

Tạo ra sự khác biệt ngày càng lớn giữa các vùng, chẳng hạn: ở thị trấn, khu trung tâm tập trung toàn GV lớn tuổi do phải giải quyết thuyên chuyển về, còn ở vùng khó khăn chỉ toàn GV tập sự, hết tập sự lại di chuyển đến vùng thuận lợi... Điều đó sẽ kéo theo sự khác biệt về chất lượng GD.

Địa phương hóa hoặc “thầy giáo làng hóa” đội ngũ, cũng làm nảy sinh những khó khăn, tiêu cực trong hoạt động GD...

b. Thực hiện quy hoạch

Trong phân cấp quản lý giáo dục, quản lý ĐNGVTATH giao cho Phòng GD&ĐT trực tiếp chủ trì, phối hợp với các phòng, ban liên quan để tham mưu cho UBND cấp huyện chỉ đạo và thực hiện. Vì vậy, quy hoạch ĐNGVTATH thực hiện theo quy trình sau:

- Cấp huyện: *Bước 1:* Lập Ban chỉ đạo thực hiện quy hoạch phát triển ĐNGVTATH với các thành phần: Đại diện lãnh đạo UBND huyện, đại diện Thường trực Huyện ủy, LĐ Phòng GD&ĐT, đại diện lãnh đạo phòng TC-KH, đại diện lãnh đạo Phòng NV, đại diện các phòng, ban liên quan, chuyên viên phụ trách chuyên môn phòng GD&ĐT, hiệu trưởng của một số trường tiểu học (cụm trường các cụm trường)...

Thành lập tổ giúp việc cho Ban chỉ đạo (Thành phần: Đại diện lãnh đạo Phòng GD&ĐT, đại diện các phòng GD&ĐT, TC-KH, NV...)

Phân công nhiệm vụ cho các thành viên trong Ban chỉ đạo, Tổ giúp việc.

Bước 2: Xây dựng các văn bản hướng dẫn, chỉ đạo các trường tiểu học xây dựng kế hoạch phát triển ĐNGV cấp trường với các nội dung:

- Rà soát, đánh giá thực trạng ĐNGVTATH: số lượng, cơ cấu, chất lượng. Công cụ sử dụng để đánh giá chất lượng GVTATH là: Khung chuẩn Châu Âu, Khung năng lực nghề nghiệp GVTATH, Khung Chuẩn nghề nghiệp GV tiểu học, các văn bản quy định số lớp, số HS tại trường tiểu học.

- Dự báo nhu cầu phát triển ĐNGVTATH theo từng năm học và cả giai đoạn: nhu cầu số lượng, nhu cầu ĐT, BD, nhu cầu chuyển đi, GV nghỉ hưu, tình giảm biên chế, GV nghỉ sinh....

- Kế hoạch cấp trường phải được thông qua HĐSP nhà trường, có góp ý, chỉnh sửa và thống nhất chung trước khi ban hành.

Bước 3: Tổ giúp việc phân tích thực trạng, xác định nhu cầu thực tiễn phát triển về số lượng, nâng cao chất lượng ĐNGVTATH dựa trên nhu cầu công việc, vị trí việc làm, tiêu chuẩn nghề nghiệp GVTATH từ kế hoạch của các đơn vị trường học; Dự báo nhu cầu phát triển chung cho toàn ngành (Xác định mục tiêu, các giải pháp phát triển đội ngũ; xác định lộ trình và các điều kiện thực hiện quy hoạch/kế hoạch) thông qua Ban chỉ đạo, góp ý, chỉnh sửa và ban hành.

Bước 4: Triển khai thực hiện và kiểm tra đánh giá: Các thành viên trong

Ban chỉ đạo tùy vào từng phần hành công việc được phân công thực hiện nhiệm vụ một cách hiệu quả; Tổ chức kiểm tra, đánh giá quy trình xây dựng quy hoạch liên tục, thường xuyên, đánh giá kết quả thực hiện vào từng mốc thời gian khác nhau để trong quá trình thực hiện có thể rút kinh nghiệm, bổ sung nhằm đảm bảo lộ trình và phù hợp với thực tiễn cũng như đáp ứng yêu cầu quy hoạch phát triển chung của toàn ngành.

3.3.2.3. Điều kiện thực hiện

Năng lực hoạch định và lập kế hoạch của CBQL các trường tiểu học là yếu tố quyết định để tiến hành được giải pháp lập kế hoạch xây dựng ĐNGVTATH.

Phải có Khung chuẩn nghề nghiệp GVTATH, Khung năng lực GVTATH để đảm bảo được mục tiêu phát triển GDTH nói chung, dạy học ngoại ngữ tại các trường tiểu học nói riêng. Đồng thời cũng phù hợp với thực tiễn hoạt động.

Sự thống nhất và phối hợp quản lý giữa các cấp quản lý từ trường đến phòng GD&ĐT các phòng ban liên quan và UBND huyện.

3.3.3. Giải pháp 3: Thực hiện tuyển dụng, sử dụng và sàng lọc đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học theo khung năng lực nghề nghiệp

3.3.3.1. Mục đích

Việc tuyển dụng, sử dụng và sàng lọc ĐN hiệu quả có vai trò quan trọng tạo nên sự thành công của tổ chức. Thực hiện nhóm giải pháp này nhằm thực hiện đảm bảo đủ số lượng, chất lượng ĐNGV, huy động tối đa sự tham gia của GVTATH trong các hoạt động dạy và học tại trường Tiểu học, đảm bảo phân công GVTATH phù hợp với nhu cầu, năng lực của GV nhằm phát huy tối đa khả năng, năng lực, sở trường của họ, cũng như cân đối được cơ cấu ĐN (độ tuổi, trình độ, vùng miền)...; Kiểm tra, đánh giá, sàng lọc và phân loại ĐN nhằm kịp thời phát hiện những vấn đề chưa hợp lý trong hoạt động của ĐNGVTATH từ đó có những điều chỉnh kịp thời; tạo môi trường làm việc thuận lợi để phát triển năng lực GV.

3.3.3.2. Nội dung và cách thức thực hiện

a. Tổ chức tuyển dụng, tuyển chọn GVTATH theo khung năng lực nghề nghiệp

- *Công tác tuyển dụng, tuyển chọn:* Như phân tích ở mục 2.4.3, quy trình tuyển dụng viên chức GD, trong đó có GVTATH còn có nhiều bất cập. Để giải quyết những bất cập đó, các cấp quản lý cần thực hiện các nội dung sau:

UBND cấp huyện, chỉ đạo thực hiện đầy đủ phân cấp quản lý trong quy trình tuyển dụng, tuyển chọn GV để xác định cụ thể công việc, trách nhiệm của từng chủ thể quản lý: Hiệu trưởng các trường TH; Trưởng phòng GD&ĐT, Trưởng các phòng ban liên quan và UBND cấp huyện.

Đổi mới hình thức tuyển dụng, tuyển chọn để đáp ứng ngày càng cao chất lượng đầu vào của ĐNGV; Thay hình thức tuyển chọn GV từ hình thức xét tuyển sang hình thức thi tuyển, đảm bảo ngay từ khâu tuyển dụng đã có sự sàng lọc để nâng cao chất lượng ĐN; Sử dụng khung năng lực nghề nghiệp như một thước đo sự hài hòa giữa nhu cầu cá nhân và tổ chức; định ra một chiến lược tuyển dụng tốt để thu hút những người có năng lực phù hợp đăng ký dự tuyển.

Thực hiện đảm bảo quy trình tuyển dụng, tuyển chọn: Trên cơ sở định biên được giao hằng năm, phòng GD&ĐT phối hợp với phòng Nội vụ tham mưu cho UBND cấp huyện xây dựng đề án tuyển dụng, tuyển chọn viên chức GD từng năm.

Thành lập Hội đồng tuyển dụng; Hội đồng tuyển dụng thực hiện tuyển dụng theo Đề án đã xây dựng và các văn bản hướng dẫn, chỉ đạo của cấp trên [7], [30], [29], [20]. Khi thực hiện công tác tuyển dụng GV cần phải lấy tiêu chí chất lượng GV đặt lên hàng đầu và chỉ tuyển dụng GV đạt các chuẩn đầu vào theo quy định chung về phẩm chất, năng lực, trình độ ĐT, mức độ đạt chuẩn năng lực.... Tùy vào thực tiễn của từng địa phương, để khi xây dựng đề án, ngoài các quy định chung về chuẩn đầu vào, cần xây dựng thêm các tiêu chuẩn, tiêu chí khác để phù hợp với thực tiễn phát triển ĐNGVTATH của từng đơn vị.

Cần có những chính sách tuyển dụng ưu tiên cho đối tượng tuyển dụng là người dân tộc thiểu số để bổ sung GV dạy tiếng Anh cho các trường thuộc vùng dân tộc thiểu số giảm tỷ lệ GV nữ “cắm bản”.

Để có hình thức tuyển dụng phù hợp, tránh những sai sót trước, trong và sau khi tuyển dụng, cần chia đối tượng tuyển dụng theo các nhóm và xác định từng bộ tiêu chí tuyển dụng riêng cho từng đối tượng: (1) Đối tượng mới tốt nghiệp ra trường chưa có thâm niên công tác (tuyển mới); (2) Đối tượng đã có thâm niên công tác dạy tiếng Anh tại các trường TH đủ 48 tháng (kể cả thời gian thử việc); (3) Đối tượng được xét đặc cách: Trong đó có, đối tượng tốt nghiệp ra trường đạt loại giỏi, đối tượng có trình độ đào tạo cao (thạc sĩ...). Việc chia các nhóm đối tượng người dự tuyển, sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các cấp quản lý khi xác định các yếu tố: hệ số lương, thâm niên công tác để tính bảo hiểm cũng như việc khảo sát chất lượng đầu vào của ĐNGV.

Trong quy trình tuyển chọn, các cấp quản lý cần quan tâm đến việc thu hút nhân tài. Có những chính sách đặc biệt cho những GV có trình độ Thạc sĩ, hoặc có mức độ đáp ứng chuẩn năng lực cao hơn so với quy định. Hạn chế tuyển chọn GV dưới hình thức hợp đồng lao động ngắn hạn, chỉ khi cần thiết giải quyết vấn đề tình huống như: có GV nghỉ hưu, GV nghỉ sinh, ốm đau dài ngày...

- Các bước tiến hành:

Bước 1: UBND huyện thành lập Ban chỉ đạo (Thành phần: Trưởng Ban chỉ đạo: Đại diện Lãnh đạo UBND huyện; Phó trưởng ban: Trưởng phòng GD&ĐT, Trưởng phòng Nội vụ, trưởng phòng TC-KH; Thành viên trong ban chỉ đạo là các Phó trưởng phòng GD&ĐT, chuyên viên phụ trách chuyên môn các phòng GD&ĐT, Phòng Nội vụ, Phòng TC-KH và đại diện các phòng ban liên quan)

Thành lập Hội đồng tuyển dụng, tuyển chọn (Thành phần: Chủ tịch Hội đồng tuyển dụng: Trưởng phòng GD&ĐT; các Phó chủ tịch Hội đồng: Trưởng (Phó) các phòng Nội vụ, phòng TC-KH; Thành viên HĐ tuyển dụng: Chuyên viên phụ trách chuyên môn phòng GD&ĐT, Hiệu trưởng giỏi của các trường tiểu học)

Thành lập tổ giúp việc cho Ban chỉ đạo và Hội đồng tuyển dụng (Thành phần: Tổ trưởng: Đại diện Lãnh đạo của các Phòng GD&ĐT; Các thành viên: Chuyên viên chuyên môn của các phòng GD&ĐT, phòng NV, phòng TC-KH.

Bước 2: Trên cơ sở phân tích thực trạng hiện tại của ĐNGVTATH tại các đơn vị trường; Căn cứ quy hoạch phát triển ĐNGVTATH đã được UBND cấp huyện phê duyệt, Phòng GD&ĐT chủ trì, phối hợp với phòng Nội vụ, phòng TC-KH xây dựng Đề án tuyển dụng GVTATH, tham mưu cho UBND huyện phê duyệt và ban hành.

Bước 3: Triển khai thực hiện quy trình tuyển dụng, tuyển chọn theo Đề án đã được ban hành.

- Thông báo kết quả tuyển dụng đến đối tượng dự tuyển.

- Phòng GD&ĐT chủ trì, phối hợp với phòng Nội vụ, Phòng TC-KH tham mưu cho UBND huyện ban hành các Quyết định tuyển dụng.

b. Bố trí, sắp xếp hợp lý ĐNGV

Giao quyền tự chủ cho Phòng GD&ĐT trong việc bố trí, sắp xếp GV cấp huyện nhằm đảm bảo tính khoa học, phù hợp với thực tiễn, đồng bộ cơ cấu;

Giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho Hiệu trưởng các trường tiểu học phân công nhiệm vụ, trực tiếp quản lý GVTATH. Để thống nhất chung trong một huyện, thị xã, thành phố, phòng GD&ĐT cần định hướng để các trường có kế hoạch bố trí, sắp xếp ĐN một cách hợp lý, khoa học; phân công công việc phù hợp với yêu cầu, nhiệm vụ của nhà trường và năng lực của mỗi người. Cần theo hướng tinh, gọn, hiệu quả; khắc phục tình trạng thừa GV (thừa GV) nhưng hiệu tác thấp. Các hướng sắp xếp nên:

- Việc bố trí sắp xếp chung của toàn ngành:

Hiện nay, các phòng GD&ĐT đang thực hiện quy định của Bộ GD&ĐT [10], theo đó, mỗi trường tiểu học ít nhất có 01 GVTA và thực hiện 23 tiết/ tuần/ 01 GV (đối với GV có thâm niên công tác) 18 tiết/ tuần/ 01 GV (đối với GV mới được tuyển dụng). Tuy nhiên, như phân tích nét đặc thù riêng của GVTATH và định hướng giải pháp quy hoạch phát triển ĐN (giải pháp 1), mỗi trường tiểu học cần tối thiểu 02 GV dạy tiếng Anh. Có nghĩa, phòng GD&ĐT cần bố trí GV đúng theo quy định của Bộ GD&ĐT đảm bảo mỗi trường có 02 GVTA; đảm bảo cơ cấu GV vừa phải, hợp lý để thực hiện đúng mục tiêu, nội dung, chương trình và điều kiện khả năng lao động của GV.

Kiên quyết không bố trí các GV có phẩm chất chính trị, đạo đức, năng lực kém đúng lớp; Thực hiện tinh giản biên chế theo Nghị định 108 của Chính phủ [31] (hoặc chính sách tương tự) đối với những GV 02 năm liên tục không hoàn thành nhiệm vụ.

Cần phải đối chiếu thừa, thiếu, cân đối GV đang theo học các lớp nâng chuẩn đào tạo, các khóa bồi dưỡng dài hạn, GV nghỉ chế độ để tạo sự cân bằng GV giữa các trường trong toàn huyện; Cần lưu ý đến cơ cấu độ tuổi, vùng miền khi phân bổ, chuyển chuyển GV nhằm đảm bảo tính phù hợp; Điều hoà hợp lý GV theo chuẩn ĐT và theo năng lực thực tế giữa các trường, các vùng, bảo đảm cân đối, nhằm nâng cao sự đồng đều giữa các địa bàn. Tránh các tình trạng như: 02 GV mới ra trường hoặc 02 GV gần nghỉ chế độ công tác tại 01 trường; Mỗi trường chỉ 01 GV chưa hết hạn tập sự; ít nhất mỗi trường có 01 GV không tham gia các lớp ĐT, BD hoặc có sự xen kẽ về thời gian học tập của các GV trong một trường...

- Đối với nội bộ từng trường

Hiệu trưởng các trường tiểu học chịu trách nhiệm bố trí GV phải hợp lý cơ cấu tuổi nghề, tuổi đời để có sự chuyển giao kinh nghiệm, đồng đều về năng lực chuyên môn và nghiệp vụ sư phạm; Bố trí GV dạy đủ số tiết theo quy định; Để tránh tình trạng thừa GV (đối với các trường quy mô lớp, học sinh nhỏ mà có 02 GV), Hiệu trưởng các trường cần có các giải pháp phù hợp để phân công các công việc khác nhằm đảm bảo số tiết/ tuần cho GV như: công tác chủ nhiệm lớp, dạy các môn học khác như môn Đạo đức, môn Khoa học; thực hiện các hoạt động như: hoạt động Đội, tổ chức các hoạt động ngoài giờ lên lớp... Nếu thực hiện có hiệu quả cách phân công công việc này, thì đây là một trong những giải pháp để nâng cao chất lượng ĐNGVTATH.

Phân công thời khóa biểu cho GV đảm bảo tạo điều kiện tối đa cho mỗi GV đều có thể tham gia các khóa học nâng chuẩn, các lớp BD chuyên môn tránh tình trạng cho học sinh nghỉ học và học bù sau khi GV hoàn thành khóa học.

Trong một trường tiểu học, khó có thể thành lập tổ chuyên môn cho GVTA. Vì vậy, Hiệu trưởng các trường cần bố trí việc sinh hoạt tổ hợp lý cho GVTA. Đối với những trường có từ 03 GV trở lên có thể thành lập nhóm chuyên môn, với những trường chỉ có 02 GV nên thành lập tổ tổng hợp bao gồm các môn: Âm nhạc, Tiếng Anh, Mỹ thuật.

CBQL nhà trường cần quan tâm đến việc bố trí, sử dụng GV, kết hợp theo dõi và phát hiện năng khiếu như âm nhạc, mỹ thuật hoặc các khả năng về trình độ khác như ứng dụng CNTT nhằm khai thác tốt tiềm lực của GV trong hoạt động dạy học tiếng Anh và các hoạt động khác của nhà trường.

UBND cấp huyện cần có những chính sách hợp lý để thu hút GV giỏi, GV có trình độ cao; Phát triển năng lực GV, giải quyết vấn đề hiệu suất sử dụng GV, khai thác tối ưu tiềm năng của ĐNGV phải được các trường thực hiện bằng các chính sách mới phù hợp với yêu cầu phát triển của môn học nhằm thực hiện thành công Đề án dạy học Ngoại ngữ Quốc gia 2020.

Các trường học cần đổi mới cơ chế quản lý, mở rộng phạm vi quản lý để tạo mạng lưới liên kết giữa các trường nhằm mở rộng môi trường phát triển ĐNGVTATH.

c. Tổ chức kiểm tra, đánh giá giáo viên theo khung năng lực nghề nghiệp, sử dụng kết quả để phân loại GV và sàng lọc ĐN

Mục đích của việc đánh giá, xếp loại và phân loại GV không chỉ dừng lại ở công tác thi đua mà còn để sàng lọc và xây dựng ĐNGV ngày càng có chất lượng hơn; Là cơ sở để xác định các nhóm đối tượng tham gia ĐT, BD nâng cao phẩm chất và năng lực. Để làm tốt công tác kiểm tra, đánh giá ĐNGVTATH cần thực hiện một số nội dung sau:

- Xây dựng và hoàn thiện quy chế, kiểm tra đánh giá ĐNGVTATH theo khung năng lực.

- Thực hiện đầy đủ và đúng trách nhiệm, quyền hạn của các cấp quản lý trong công tác kiểm tra. Dù ở cấp huyện (Phòng GD&ĐT) cấp trường (các đơn vị trường tiểu học) cần phải thực hiện các hoạt động sau:

- Lập kế hoạch kiểm tra trên cơ sở thực hiện hoạt động phát triển nghề nghiệp của GV tại đơn vị trường.

- Tựa vào thực tiễn hoạt động của mỗi đơn vị, nhiệm vụ phân công của mỗi GV để có thể điều chỉnh bổ sung các tiêu chí đánh giá trong Khung năng lực như: sinh hoạt chuyên đề, nghiên cứu khoa học GD, BD và tự BD của GV cũng như các năng lực mang nét đặc thù riêng biệt của GVTATH (như đã phân tích ở mục 1.4.2).

- Lựa chọn nhân sự tham gia kiểm tra, đánh giá nhằm đảm bảo được kết quả kiểm tra đánh giá đủ độ tin cậy.

Đối với Phòng GD&ĐT: Ngoài các thành phần là lãnh đạo, chuyên viên chuyên môn thuộc phòng, cần có thêm GV cốt cán cấp phòng.

Đối với các trường TH: Hạn chế về năng lực ngoại ngữ của CBQL các trường học là một trong những vấn đề nan giải trong kiểm tra đánh giá GVTATH. Vì vậy, ngoài CBQL của trường, cần phải có các thành phần tổ trưởng chuyên môn, GV cùng chuyên ngành tham gia kiểm tra, đánh giá. Đây cũng là hình thức tạo “*áp lực mềm*” trong quản lý của Hiệu trưởng các trường với ĐNGVTATH.

Sau kiểm tra, đánh giá cần: báo cáo kết quả kiểm tra, đánh giá và rút kinh nghiệm. Kết quả kiểm tra đánh giá phải thể hiện được mặt mạnh, mặt yếu của GV.

Quản lý, sử dụng kết quả đánh giá: Kết quả đánh giá GV như là một cơ sở để đánh giá chất lượng GV từng năm học và phân loại, sàng lọc ĐNGV. Từ đó, có kế hoạch tiếp theo trong quản lý ĐNGVTATH.

Các trường TH thông qua đánh giá, xếp loại GV hàng năm, lập danh sách GV theo các tiêu thức: Loại 1: hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ; Loại 2: hoàn thành nhiệm vụ, nhưng còn những mặt cần phải bồi dưỡng thêm; Loại 3: Thiếu năng lực chuyên môn, nhưng nếu được ĐT thêm thì có thể đáp ứng yêu cầu; Loại 4: Yếu, không thể phát triển được.

Phòng GD&ĐT tổng hợp kết quả xếp loại GV toàn ngành. Trên cơ sở đó, phân loại GV để quy hoạch ĐT nâng chuẩn cho một bộ phận GV loại 1; thực hiện BD bắt buộc đối với GV loại 2, cho đi ĐT tiếp nối đối với GV loại 3 và xếp sang làm việc khác hoặc giải quyết nghỉ chế độ đối với GV loại 4 (nếu 02 năm công tác vẫn không có sự chuyển biến).

Thời gian kiểm tra, đánh giá: Phòng GD&ĐT chỉ đạo CBQL các trường TH tổ chức kiểm tra, đánh giá GV thường xuyên, liên tục để có sự theo dõi sát quá trình phát triển của mỗi GV cũng như cả ĐNGV. Việc xếp loại và phân loại GV được thực hiện vào cuối mỗi học kỳ và của từng năm học.

- Tăng cường và đổi mới hình thức kiểm tra, đánh giá GV

Phòng GD&ĐT cần chỉ đạo các trường học thay đổi hình thức kiểm tra GV nhằm đánh giá chất lượng GV khoa học và thực chất hơn. Bên cạnh việc kiểm tra định kỳ theo kế hoạch đã đề ra của Phòng GD&ĐT, các đơn vị trường học cần đổi mới, nâng cao chất lượng kiểm tra nội bộ trường học.

Phòng GD&ĐT chỉ đạo các đơn vị trường học sử dụng Khung năng lực nghề

nghiệp như công cụ để đánh giá phẩm chất và năng lực của GV. Mặt khác, cần có cách đánh giá tổng quát về các hoạt động của GV tại trường và chất lượng dạy học của GV cũng như hiệu quả của các công việc khác được phân công. Để đảm bảo tính thống nhất cao trong quy trình kiểm tra, đánh giá, luận án đề xuất quy trình kiểm tra, đánh giá như sau:

 Tìm minh chứng → Xác định mức độ tiêu chí → Xác định mức độ yêu cầu
 → Xác định mức độ các lĩnh vực → Xác định mức độ xếp loại chung.

Cách đánh giá này sẽ đảm bảo tính khách quan, chính xác, phản ánh đúng năng lực nghề nghiệp của GV tại thời điểm đánh giá. Kiểm tra đánh giá và xếp loại GV theo khung năng lực phải được tiến hành qua các bước:

Bước 1: GV tự đánh giá: Đây là khâu chủ yếu trong đánh giá GV theo chuẩn. GV tự khẳng định năng lực nghề của bản thân, tự tìm ra mặt mạnh, mặt yếu theo các yêu cầu của chuẩn, từ đó có kế hoạch tự BD, hoặc tham gia các lớp BD phấn đấu nâng cao phẩm chất cũng như năng lực nghề nghiệp đáp ứng yêu cầu Khung chuẩn nghề nghiệp. GV đưa ra các minh chứng cụ thể để tự đánh giá, xếp loại theo các mức đã quy định (có thể đánh giá bằng cách tự chấm điểm).

Bước 2: Tổ chuyên môn và đồng nghiệp tham gia đánh giá: Tổ chuyên môn (đồng nghiệp) gọi là bên thứ 3 tham gia đánh giá thể hiện ở nhận xét, góp ý kiến (nhất trí hoặc chưa nhất trí với tự đánh giá của GV). Thường là những góp ý chân thành, động viên, phân tích giúp đỡ GV nhằm phát triển năng lực nghề nghiệp.

Tổ trưởng có trách nhiệm thống nhất ý kiến của người được đánh giá và các thành viên trong tổ rồi ghi kết quả đánh giá của tổ trưởng vào phiếu đánh giá (Trong trường hợp cần lấy ý kiến của tập thể GV trong trường, cần làm danh sách riêng gửi Hiệu trưởng để giải quyết chung).

Bước 3: Hiệu trưởng thực hiện đánh giá: Hiệu trưởng giữ vai trò quyết định trong việc đánh giá GV theo chuẩn. Bởi vậy, bên cạnh phát huy tính dân chủ trong đánh giá, Hiệu trưởng có trách nhiệm cao trong việc đánh giá GV chính xác, khách quan theo đúng quy định của chuẩn. Qua đó, nâng cao năng lực nghề nghiệp cho ĐNGV trong nhà trường nhằm thực hiện tốt nhiệm vụ năm học mà nhà trường đề ra.

Bước 4: Kết quả đánh giá GV của Hiệu trưởng cần được thông qua lãnh đạo nhà trường. Sau đó công khai kết quả đánh giá trước tập thể nhà trường. Lưu kết quả vào hồ sơ GV và báo cáo lên cơ quan quản lý GD cấp trên. Khi có kết quả đánh giá GV, Hiệu trưởng nhà trường phải có thông tin phản hồi để bản thân người GV

có định hướng tự học, tự rèn và tự bồi dưỡng. Kết quả phân loại GV sau khi đánh giá sẽ là căn cứ đề sàng lọc và phát triển ĐN.

d. Tổ chức thực hiện nghiêm túc, đầy đủ và đảm bảo quy trình kiểm tra, đánh giá hết hạn tập sự cho GV tiếng Anh tiểu học

Đây là một trong những nội dung quan trọng để đánh giá chất lượng đầu vào của GVTATH sau khi được tuyển dụng. Để khắc phục những tồn tại luận án đã phân tích ở mục 2.4.7 ở chương 2 cần:

Phòng GD&ĐT trực tiếp tham mưu cho UBND cấp huyện ban hành văn bản chỉ đạo, hướng dẫn các trường TH công tác đánh giá tập sự cho GV mới được tuyển dụng theo khung năng lực nghề nghiệp.

Hiệu trưởng các trường TH trực tiếp triển khai thực hiện hoạt động này. Chỉ đạo GV hướng dẫn tập sự thực hiện đầy đủ quy trình hướng dẫn theo quy định tại Nghị định 29/2012. GV được phân công hướng dẫn tập sự phải thực hiện tốt công tác hướng dẫn, bồi dưỡng và kiểm tra thường xuyên hoạt động thử việc của GV.

Quy trình đánh giá hết hạn tập sự cho GV thực hiện như quy trình đánh giá xếp loại GV. Tuy nhiên, mức độ đáp ứng Chuẩn của đối tượng GV này chỉ ở mức độ đầu vào (tức là các yêu cầu tối thiểu để thực hiện nhiệm vụ dạy học). Hiệu trưởng các trường cần đánh giá nghiêm túc kết quả tập sự của GV để tham mưu cho Phòng GD&ĐT có quyết định đúng đắn, thực chất trong việc tiếp tục hoặc chấm dứt hợp đồng với GV tập sự.

Để có sự thống nhất chung trong toàn Ngành, Phòng GD&ĐT cấp huyện cần tham mưu cho Sở GD&ĐT có những kiến nghị đối với Bộ GD&ĐT để xây dựng văn bản hướng dẫn đánh giá hết hạn tập sự cho đối tượng GV mới được tuyển dụng.

e. Chỉ đạo, lựa chọn, xây dựng và quản lý nhóm giáo viên tiếng Anh tiểu học cốt cán cấp huyện

Xây dựng nhóm GV cốt cán không chỉ nâng cao chất lượng ĐNGVTATH mà còn mở rộng môi trường hoạt động và phát triển của GV, là lực lượng hỗ trợ CBQL các trường TH cũng như cơ quan Phòng GD&ĐT thực hiện có hiệu quả công tác quản lý ĐNGVTATH. Để lựa chọn, xây dựng nhóm GV cốt cán cấp huyện cần thực hiện các nội dung sau đây:

Phòng GD&ĐT xây dựng và ban hành Quyết định thành lập và ban hành Kế hoạch hoạt động của nhóm GV cốt cán cấp huyện gồm yếu tố cần và đủ:

- *Xác định tiêu chuẩn của GV cốt cán*

Mức độ đáp ứng chuẩn nghề nghiệp xếp loại xuất sắc đối với GV; Đối với CBQL phải có thâm niên giảng dạy tiếng Anh ở cấp TH ít nhất là 03 năm.

Thành tích nghề nghiệp và kỹ năng nổi trội: Phải là những GV ít nhất đạt GV tiếng Anh dạy giỏi cấp huyện; đạt các danh hiệu GV chủ nhiệm giỏi (có chuyên ngành tiếng Anh), có các đề tài sáng kiến kinh nghiệm chuyên ngành cấp huyện trở lên đạt loại A, tác giả hoặc tham gia biên soạn các giáo trình tiếng Anh, tài liệu bồi dưỡng ĐNGV tiếng Anh cấp tiểu học. Đặc biệt, phải thực sự có kỹ năng hướng dẫn, tư vấn cho đồng nghiệp.

- Lựa chọn và hình thành nhóm giáo viên tiếng Anh cốt cán

Trên cơ sở kết quả đánh giá xếp loại GVTATH từng năm học, kết quả các hội thi GV dạy giỏi cấp huyện, kết quả đánh giá các đề tài SKKN và các tiêu chuẩn của GV cốt cán, các trường TH rà soát, lựa chọn tham mưu cho phòng GD&ĐT danh sách GVTA có đủ các tiêu chí của GV cốt cán cấp huyện.

Phòng GD&ĐT hình thành nhóm GV cốt cán từ nguồn GV ở các trường TH giới thiệu. Tùy vào thực tiễn của từng địa phương, các phòng GD&ĐT ấn định số lượng GV trong nhóm GV cốt cán với tỷ lệ ít nhất có 01 - 02GV cốt cán / 05 - 07 trường tiểu học. Vì đặc thù số lượng GVTA/ 01 trường TH không thể hình thành tổ chuyên môn riêng biệt, với tỷ lệ GV cốt cán trên không quá ít cũng không quá nhiều để tổ chức hoạt động nhóm trường, cụm trường hình thành mạng lưới liên kết giữa các trường thông qua nhóm GV cốt cán cấp huyện.

- Tổ chức hoạt động của nhóm GV tiếng Anh cốt cán

Phòng GD&ĐT phân công nhiệm vụ và tổ chức công việc phù hợp cho mỗi GV trong nhóm GV cốt cán đảm bảo nguyên tắc vừa thực hiện tốt công tác giảng dạy tại trường nhưng vừa tham gia hiệu quả các hoạt động của nhóm GV cốt cán.

Mở rộng phạm vi làm việc cho nhóm GV cốt cán: Sử dụng GV cốt cán là những báo cáo viên trong các lớp BD nghiệp vụ sư phạm, chuyên môn, trong các buổi hội thảo, sinh hoạt chuyên đề...; Hỗ trợ, giúp đỡ GV mới vào nghề, hướng dẫn tập sự GV mới được tuyển dụng; Tham gia xây dựng kế hoạch chuyên môn của nhà trường, kế hoạch, chương trình bồi dưỡng học sinh giỏi, chủ trì hoặc tham gia biên soạn các tài liệu tham khảo cho học sinh; Tham gia đánh giá, chấm NCKH, SKKN và chấm GV dạy giỏi...

Để nhóm cốt cán hoạt động có hiệu quả và phát triển, Phòng GD&ĐT, các trường TH cần có kế hoạch kiểm tra, đánh giá hiệu quả hoạt động của GV cốt cán thường xuyên nhằm sàng lọc, phân loại. Từ đó, có kế hoạch tiếp tục BD đối với những GV phát huy được năng lực và hiệu quả công việc cao; bổ sung, thay thế đối với những GV cốt cán còn hạn chế và yếu kém. Bên cạnh đó, các cấp quản lý cần

có những chính sách hỗ trợ các điều kiện hoạt động và tạo động lực thúc đẩy phát triển cho nhóm GV cốt cán cấp huyện. Hằng kì, hằng năm cần có hội nghị sơ kết, tổng kết hoạt động của nhóm.

3.3.3.3. Điều kiện thực hiện

Xây dựng hệ thống giám sát, hỗ trợ quá trình tuyển dụng;

Đảm bảo tính khách quan, công bằng, thực tiễn trong quy trình tuyển dụng, tuyển chọn; Các điều kiện hỗ trợ cho công tác tuyển dụng, tuyển chọn như: Điều kiện CSVC, kinh phí...

Năng lực lập kế hoạch sử dụng ĐNGVTATH của cán bộ quản lý nhà trường, đặc biệt là kỹ năng sắp xếp công việc, phân công nhiệm vụ phù hợp với ĐNGV. Năng lực tiến hành tổ chức và chỉ đạo của CBQL các cấp trong khi xây dựng kế hoạch, tổ chức kiểm tra, đánh giá, xếp loại và sử dụng, quản lý kết quả sau kiểm tra. Đây là điều kiện cần và đủ để thực hiện giải pháp này đạt hiệu quả.

Sự phối hợp chặt chẽ giữa phòng GD&ĐT, các trường TH trong việc phân bổ, bố trí GV.

Bộ tiêu chí, tiêu chuẩn để đánh giá ĐNGVTATH phải tường minh, rõ ràng, cụ thể và sát thực tiễn. Kèm theo mỗi tiêu chuẩn, tiêu chí phải có các minh chứng có thể đo, đếm, định lượng được.

3.3.4. Giải pháp 4: Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học theo khung năng lực nghề nghiệp

3.3.4.1. Mục đích

Trước yêu cầu đổi mới của dạy học ngoại ngữ, trong đó có dạy học tiếng Anh cấp tiểu học, việc BD ĐNGV sau ĐT là vấn đề cấp bách, là yếu tố quyết định, tác động trực tiếp đến chất lượng của ĐNGVTATH và chất lượng môn học. Chất lượng ĐNGVTATH không thể bất biến, cả về bề rộng lẫn chiều sâu của nội hàm, mà nó luôn buộc phải thay đổi theo chiều hướng phát triển để đáp ứng yêu cầu thực tiễn. Chính vì vậy, để nâng cao phẩm chất và năng lực của ĐNGVTATH tại các tỉnh trong vùng, ĐT, BD được coi là nhiệm vụ có ý nghĩa chiến lược, tiên quyết đảm bảo duy trì, củng cố và nâng cao chất lượng ĐNGVTATH cũng như chất lượng môn tiếng Anh cấp tiểu học.

3.3.4.2. Nội dung cách thực hiện giải pháp

Đây là nhóm giải pháp quan trọng nhất trong quá trình quản lý phát triển nghề nghiệp của GV vì nó tác động trực tiếp đến sự thay đổi về nhận thức, về phẩm chất và năng lực của ĐN. Để thực hiện có hiệu quả công tác ĐT, BD cấp huyện cần thực hiện theo các bước sau:

Bước 1: Phòng GD&ĐT chỉ đạo các đơn vị trường TH căn cứ kết quả đánh giá và phân loại GV từng năm học, thực tiễn của GV tại mỗi trường, rà soát để xác định được đối tượng và nhu cầu bồi dưỡng của DN.

Bước 2: Trên cơ sở kết quả xác định của các trường TH tại bước 1, Phòng GD&ĐT cùng với nhóm GV cốt cán cấp huyện tiếp tục khảo sát năng lực, nhu cầu để có cơ sở chính xác khi xây dựng kế hoạch.

Bước 3: Phòng GD&ĐT chủ trì, trực tiếp xây dựng kế hoạch ĐT, BD giáo viên tiếng Anh tiểu học cấp huyện, tham mưu cho UBND cấp huyện ban hành kế hoạch. Vì công tác ĐT, BD cấp huyện có liên quan đến kinh phí ĐT, tổ chức DN nên cần phải có sự phối hợp chặt chẽ với Phòng NV, Phòng TC-KH và các phòng, ban liên quan.

Kế hoạch ĐT, BD khi ban hành cần xác định một số yêu cầu sau: Nội dung ĐT, BD; hình thức ĐT, BD; Giảng viên đứng lớp ĐT, BD; kinh phí và các điều kiện hỗ trợ công tác ĐT, BD và quản lý phát triển kết quả ĐT, BD. Kế hoạch cũng cần xác định lộ trình riêng cho từng nhóm đối tượng BD.

Bước 4: Triển khai thực hiện kế hoạch ĐT, BD cấp huyện.

Tùy vào chức năng, nhiệm vụ của mỗi cấp quản lý để triển khai thực hiện kế hoạch ĐT, BD. Đối với các trường TH, Hiệu trưởng các trường TH căn cứ kế hoạch cấp huyện để xây dựng kế hoạch BD cho GV tại trường. Cụ thể hóa các bước trên, tác giả đề xuất các nội dung thực hiện như sau:

a. Xác định đối tượng, nhu cầu và mục tiêu ĐT và BD

Xuất phát từ thực trạng ĐNGVTATH trong vùng đã phân tích ở mục 2.4.4, trên cơ sở phân loại chuyên môn chúng tôi xác định sẽ có 05 nhóm đối tượng với nhu cầu BD tương ứng bối cảnh đổi mới dạy học ngoại ngữ hiện nay:

- *Bồi dưỡng nâng năng lực theo Khung tham chiếu châu Âu*

Nhóm đối tượng này là những GV cần được ĐT, BD để đạt chuẩn năng lực theo Khung tham chiếu châu Âu.

- *Bồi dưỡng đại trà:* Đối tượng này là lực lượng đông nhất, các GV đều cần bồi dưỡng kiến thức chuyên môn, kỹ năng sư phạm, kỹ năng nghề nghiệp và kỹ năng ứng dụng CNTT... Đây là nhóm đối tượng được xác định BD những vấn đề chung nhất, cốt lõi.

- *Bồi dưỡng hạt nhân:* Đối tượng này là những GV là thành viên của nhóm GV cốt cán cấp huyện. Số lượng nhóm BD này không nhiều nhưng phải đảm bảo được nội dung, chương trình BD nâng cao để lấy đây làm nòng cốt tham gia quá trình BD lâu dài cho GV.

- *ĐT văn bằng 2*: Đây là nhóm đối tượng có nhu cầu ĐT văn bằng 2 hoặc các chứng chỉ môn học khác để đảm nhận tốt các phân hành công việc được phân công bên cạnh dạy tiếng Anh tại các trường TH.

Bồi dưỡng kiến thức hiểu biết cơ bản: Đối tượng này bao gồm: CBQL, tổ trưởng chuyên môn các trường TH.

b. Lựa chọn nội dung ĐT, BD phù hợp với nhu cầu thực tiễn và nhu cầu phát triển của DN dựa trên khung năng lực nghề nghiệp GVTATH

Căn cứ vào đối tượng và nhu cầu bồi dưỡng (*như đã đề cập đến ở mục a trên đây*); các cấp quản lý cần tập trung chủ yếu vào các nội dung chung nhất, cốt lõi nhất cho cả 05 đối tượng BD. Mặt khác, nâng cao nội dung BD, kiến thức tư vấn, hướng dẫn và kiến thức quản lý cho GV cốt cán; kiến thức cơ bản về ngoại ngữ cho CBQL, tổ trưởng, tổ phó các trường tiểu học.

- *Phẩm chất đạo đức, thái độ và giá trị nghề nghiệp*: Từ phân phân tích thực trạng (*mục 2.3.3.1*), ĐNGVTATH cần nâng cao và thay đổi nhận thức về vai trò của bộ môn cũng như thái độ và giá trị nghề nghiệp của họ. Để làm được điều đó, các cấp quản lý cần xác định rằng: Thái độ, nhận thức của GV chỉ thay đổi qua những trải nghiệm thực tế. Do vậy, để thay đổi nhận thức, thái độ nghề nghiệp của GV, CBQL cấp Sở, Phòng và trường cần: Tạo điều kiện cho GV các trường trong một cụm trường, trong một huyện, thị xã, thành phố...thường xuyên giao lưu, chia sẻ kinh nghiệm, khó khăn thách thức và mức độ thành công của các giải pháp trong quá trình giảng dạy của họ; Mở rộng môi trường tự học cho mỗi GV để nâng cao tình yêu nghề, lòng nhiệt huyết và niềm đam mê nghề nghiệp. Hơn nữa, sự tác động của người thầy đến học sinh không chỉ thông qua năng lực sư phạm mà bằng cả tấm gương về phẩm chất chính trị, đạo đức, tác phong, cách hành xử của mình. Do đó, mỗi người GVTATH cần phải thực hiện đầy đủ, hiệu quả các phong trào, các cuộc vận động của ngành như: Tiếp tục “Học tập và làm theo tấm gương đạo đức Hồ Chí Minh”, cuộc vận động “Mỗi thầy cô giáo là một tấm gương đạo đức, tự học và sáng tạo”, “Dân chủ, kỉ cương, tình thương, trách nhiệm”...

Các nội dung về lĩnh vực kiến thức gồm: Cập nhật và nâng cao kiến thức về chuyên môn nghiệp vụ GVTATH; đặc biệt là đổi mới phương pháp tổ chức dạy học theo hướng tích hợp theo chủ đề như: kiến thức về dạy học tiếng Anh (chương trình, nội dung, phương pháp dạy học, thiết kế bài giảng, tổ chức các hoạt động dạy học, đánh giá kết quả học tập, lựa chọn tài liệu, học liệu, ứng dụng CNTT); kiến thức về văn hóa các nước sử dụng tiếng Anh; kỹ năng khai thác các tài liệu bằng tiếng Anh;

kiến thức về tâm sinh lý lứa tuổi, hiểu biết về đặc điểm phát triển ngôn ngữ, phát triển kinh nghiệm và giá trị văn hóa của người học, phát triển tính sáng tạo và tư duy phê phán của HS; Hiểu và vận dụng khung năng lực 6 bậc dùng cho Việt Nam vào công tác đánh giá HS, có kỹ năng thiết kế các công cụ đánh giá như ra đề kiểm tra, đề thi..., biết cách thu thập thông tin từ nhiều nguồn khác nhau, biết sử dụng hợp lý kết quả định tính, định lượng.

- *Các nội dung thuộc lĩnh vực kỹ năng*: Để đáp ứng nhu cầu BD của GV, cần tập trung BD các kỹ năng sau: Kỹ năng lập kế hoạch GD (năng lực soạn giáo án, thực hiện bài giảng, đánh giá kết quả học tập của HS); Kỹ năng giao tiếp, kỹ năng ứng dụng CNTT, sử dụng tài liệu và TBDH; kỹ năng làm việc nhóm; kỹ năng quản lý lớp học; kỹ năng định hướng, tư vấn và hướng dẫn cho đồng nghiệp (đối với GV cốt cán)...

Như vậy, từ nhu cầu của các nhóm GV, tác giả đề xuất các nội dung ĐT, BD dựa trên khung năng lực GVTATH. Để triển khai thực hiện có hiệu quả, các phòng GD&ĐT, trường TH cần bám sát thực trạng ĐNGV của đơn vị mình để lựa chọn nội dung phù hợp tránh hiện trạng “cung” không đủ “cầu” hoặc ngược lại.

c. Đa dạng hóa các hình thức tổ chức, phương pháp ĐT, BD GVTATH

Hình thức, phương pháp ĐT, BD là khâu đột phá có tính quyết định đến chất lượng và hiệu quả BD. Hình thức và phương pháp BD phải phù hợp để phát triển nội dung BD. Do vậy khi thực hiện Sở GD&ĐT, phòng GD&ĐT cần chú trọng đến những quan điểm sau:

Đổi mới hình thức học tập của GV trong các chương trình BD theo hướng *tập trung vào nhu cầu BD của GV với phương châm lấy tự học, tự BD là chính*. Lôi cuốn, hướng dẫn GV tích cực, chủ động, sáng tạo trong học tập với sự giúp đỡ của tài liệu, của công nghệ thông tin, của các phương tiện nghe nhìn, luôn phát hiện tìm tòi, không cứng nhắc, gò bó rập khuôn theo những gì đã có trong tài liệu.

Mở rộng môi trường BD với việc *tăng cường tổ chức BD chuyên đề theo từng cụm trường*. Tạo điều kiện cho GV đóng góp kinh nghiệm bản thân vào xây dựng nội dung, chương trình BD. Ngoài ra cần phối kết hợp các phương pháp sau đây để tránh “đọc chép”, “chiếu chép”: Thuyết trình kết hợp với minh họa hình ảnh; Thuyết trình với luyện tập, thực hành, trải nghiệm; Nêu vấn đề thảo luận nhóm; Nêu tình huống tổ chức giải quyết theo nhóm; Nêu vấn đề cá nhân nghiên cứu tài liệu trình bày báo cáo; Toạ đàm, trao đổi. Từ những quan điểm đó, luận án đề xuất triển khai thực hiện các hình thức và phương pháp ĐT, BD như sau:

- *Đổi mới mô hình ĐT nâng chuẩn năng lực theo Khung tham chiếu châu Âu:* Để có một cơ chế quản lý chặt chẽ chất lượng ĐT, BD (trước, trong và sau khi ĐT), thay vì để GV “tự tìm” các Trung tâm, các trường ĐH để “tự học” như trước đây. Các phòng GD&ĐT cần chủ động thực hiện đúng, đầy đủ trách nhiệm và quyền hạn của mình theo phân cấp để xây dựng và tham mưu cho UBND cấp huyện kế hoạch ĐT giáo viên nâng chuẩn năng lực. Kế hoạch cần đảm bảo các yêu cầu đổi mới:

+ Hình thức BD: Tổ chức BD tại chỗ, tức là tại địa bàn huyện, thị xã, thành phố của đơn vị chủ trì. Thực hiện được yêu cầu này sẽ giảm thiểu được các điều kiện về kinh phí, ăn ở, đi lại, sinh hoạt cho GV tham gia BD, thuận lợi cho các cấp QL giám sát, theo dõi.

+ Nội dung BD: Phòng GD&ĐT, nhóm GV cốt cán cấp huyện phối hợp với đơn vị trực tiếp BD cùng tham gia xây dựng nội dung. Tất nhiên, nội dung này phải dựa vào chuẩn năng lực GV.

+ Giảng viên BD: Phòng GD&ĐT chủ động (có thể xin ý kiến chỉ đạo và tư vấn chuyên môn của sở GD&ĐT) liên hệ và hợp đồng với các Trung tâm, các trường ĐHSP có chất lượng và có thẩm quyền cấp chứng chỉ trực tiếp giảng dạy.

Nhóm GV cốt cán cấp huyện tham gia trợ giảng; trực tiếp ôn luyện chất lượng đầu vào cho các lớp BD là CBQL, tổ trưởng, tổ phó chuyên môn các trường TH.

+ Kinh phí BD: Đề vừa hỗ trợ GV, vừa tạo sức ép cho GV, kinh phí ĐT cần phải có sự liên kết ba bên: UBND cấp huyện, các trường TH và cá nhân GV tham gia ĐT.

- *Sở GD&ĐT, Phòng GD&ĐT phối hợp với các Trung tâm Giáo dục thường xuyên liên kết đào tạo nâng chuẩn và ĐT văn bằng 2:*

Với đối tượng GV có nhu cầu ĐT nâng chuẩn ĐT và ĐT văn bằng 2, về mặt quản lý, kế hoạch ĐT cần phải thực hiện đảm bảo quy trình và các yêu cầu như đã nêu ở trên. Tuy nhiên, cần lưu ý một số nội dung sau:

Hiệu trưởng các trường cần phải có sự đối chiếu với quy hoạch chuyên môn như: xây dựng trường chất lượng cao, trường đạt chuẩn Quốc gia, các mô hình thí điểm trong quản lý, quy hoạch ĐN cốt cán của ngành...khi xác định số lượng được cử tham gia ĐT.

Phòng GD&ĐT cần có những ưu tiên đối với GV giỏi, GV dạy các trường trọng điểm chất lượng cao, các trường là mô hình điểm cấp huyện, cấp tỉnh tham gia ĐT trước.

Các trường TH, các phòng GD&ĐT cần khuyến khích GVTA tham gia ĐT văn bằng 2 để đáp ứng thực tiễn dạy học.

- *Lựa chọn hình thức đào tạo phải phù hợp để GV đảm bảo vừa học vừa làm:*

Đối với việc phối hợp ĐT hiện nay có đủ trường đại học, cao đẳng, các trung tâm đào tạo từ xa để liên kết, do đó rất thuận lợi. Hoạt động liên kết chủ yếu cho nội dung đào tạo nâng cao GV (trình độ cao đẳng và đại học), có thể tổ chức liên kết dưới các hình thức khác nhau: (1) *Gửi kinh phí và GV đào tạo* theo địa chỉ, tỉnh, huyện chịu trách nhiệm về số lượng ĐT, kinh phí; trường đại học thực hiện quy trình ĐT, cấp bằng tốt nghiệp và chịu trách nhiệm về chất lượng ĐT; (2) *Liên kết theo hình thức “cho thuê” pháp nhân*, hai bên cùng tổ chức quá trình ĐT (bên có tư cách pháp nhân chịu trách nhiệm về chất lượng ĐT); (3) *ĐT thông qua Trung tâm giáo dục thường xuyên tỉnh, huyện theo hình thức vừa làm vừa học*. Cả ba hình thức trên đều có những thuận lợi, khó khăn cho GV tham gia ĐT cũng như công tác quản lý GV. Từ thực tiễn của ĐNGVTATH, hình thức phù hợp và tạo điều kiện tốt nhất cho GV tham gia cũng như công tác quản lý của phòng GD&ĐT, các trường TH là liên kết ĐT theo hình thức “cho thuê” pháp nhân. Phòng GD&ĐT và bên có tư cách pháp nhân cùng tổ chức quá trình ĐT. Chất lượng ĐT bên có tư cách pháp nhân chịu trách nhiệm; Cơ quan phòng GD&ĐT quản lý hoạt động ĐT. Công tác quản lý ĐT có mang lại hiệu quả, có sự tác động và ảnh hưởng đến chất lượng ĐN hay không phụ thuộc phần lớn vào ý thức của GV tham gia ĐT cũng như nội dung, chương trình ĐT của bên có tư cách pháp nhân. Vì vậy, các cấp quản lý cần có chế tài cụ thể, phù hợp với cả hai đối tượng trên để nâng cao hiệu quả ĐT.

- *Đổi mới hình thức tổ chức và nâng cao chất lượng BD thường xuyên cho GV*

Phản thực trạng đã phân tích rất rõ những hạn chế trong việc tổ chức BDTX. Vì vậy, để nâng cao chất lượng công tác BDTX, Sở GD&ĐT, Phòng GD&ĐT cần đổi mới hình thức tổ chức BDTX:

+ Thay vì tập trung tại các trung tâm, các Sở GD&ĐT... để BD như hiện nay, nên tổ chức BDTX tại các phòng GD&ĐT và tại các trường TH cho toàn bộ GVTA thuộc phòng GD&ĐT quản lý. Giảng viên thực hiện nhiệm vụ này là GV cốt cán, chuyên viên chuyên môn thuộc phòng có thể mời chuyên viên chuyên môn của Sở GD&ĐT tư vấn. Thực hiện như vậy, để toàn bộ số GVTATH ngoài lĩnh hội kiến thức BD còn có thể chia sẻ kinh nghiệm, giao lưu học hỏi lẫn nhau.

+ Triển khai BDTX phải đảm bảo tính phù hợp với điều kiện thực tế của mỗi địa phương và có nội dung riêng cho từng địa phương (đó là việc cụ thể hoá các chủ trương của Đảng và Nhà nước tại địa phương, một số nội dung GD địa phương...). Chương trình BD nâng cao kiến thức cho GV được tiến hành đều đặn

thông qua nhiều hình thức BD khác nhau. GV có thể lựa chọn hình thức mà mình muốn BD phù hợp với thời gian biểu của từng cá nhân, ngoài ra có thể theo học các khoá ĐT từ xa...

+ Cần phải BD cho ĐNGV hiểu biết thực tế tự nhiên và xã hội của địa bàn, có kỹ năng thực hành, BD tiếng dân tộc cho GV người dân tộc Kinh dạy ở các trường TH thuộc vùng dân tộc thiểu số. Có như vậy GV mới hiểu được phong tục tập quán của địa phương, về bản sắc văn hoá cũng như để hoà nhập được dễ dàng thuận lợi cho việc giáo dục học sinh dân tộc, công tác vận động và xã hội hoá GD trên địa bàn.

+ Đưa việc giảng dạy các kỹ năng mềm (âm nhạc, tin học, mỹ thuật..) vào chương trình BD; Xây dựng chương trình BD cần phải đẩy mạnh việc ứng dụng CNTT trong dạy học.

d. Tổ chức hiệu quả các hoạt động BD tại chỗ

Từ nhu cầu BD được xác định ở mục 2.4.4, đối tượng tham gia các hoạt động BD tại chỗ là CBQL, tổ trưởng, tổ phó chuyên môn và GVTATH. Thông qua hoạt động BD chuyên môn cấp huyện, các hoạt động giảng dạy và GD tại nhà trường để nâng cao chất lượng đội ngũ là một giải pháp tốt, đạt hiệu quả kinh tế - xã hội cao, cần phải được tiến hành thường xuyên. Phòng GD&ĐT, Hiệu trưởng các trường TH cần chỉ đạo, tổ chức thực hiện các nội dung sau:

- *Tổ chức hoạt động đổi mới phương pháp dạy học nhằm nâng cao năng lực người GV, trong đó trọng tâm là ứng dụng CNTT và truyền thông kết hợp với phòng học bộ môn.*

Cần thay đổi nhận thức cho các cấp quản lý và GV các trường TH về vai trò và tầm quan trọng của việc đổi mới phương pháp dạy học, qua đó, khẳng định vị trí của việc ứng dụng CNTT, học liệu và phòng học bộ môn trong quá trình đổi mới PPDH là yếu tố cần thiết nhằm đáp ứng yêu cầu giáo dục trong giai đoạn hiện nay.

Phòng GD&ĐT cấp huyện, các trường TH cần lồng ghép nội dung bồi dưỡng kiến thức ứng dụng CNTT cho GV vào các hoạt động BD khác nhau. Năng lực này không thể đánh giá qua chứng chỉ, bằng cấp mà phải qua thực hành, trải nghiệm; GV phải luôn ý thức tự học tập để không bị tụt hậu so với tốc độ phát triển mạnh mẽ của CNTT và truyền thông. Mỗi GVTATH đều phải thuần thục các kỹ năng: Gắn kết CNTT với phương pháp dạy học; Tổ chức quản lý việc ứng dụng CNTT trong lớp học; Chọn lựa tài nguyên CNTT để xây dựng bài giảng; Sử dụng các công cụ CNTT đơn giản để nâng cao hiệu quả dạy học; Sử dụng CNTT để phát triển năng lực chuyên môn của GV.

Phòng GD&ĐT chỉ đạo các trường tiểu học tạo lập văn hóa CNTT và truyền thông trong nhà trường; thực hiện tốt tham mưu cho UBND cấp huyện về đầu tư kinh phí xây dựng phòng học bộ môn và các thiết bị tối thiểu dạy học ngoại ngữ: bảng tương tác, bàn nghe, máy tính, máy chiếu...; Các trường TH cần thực hiện hiệu quả công tác xã hội hóa giáo dục để tăng trường CSVC phục vụ việc ứng dụng CNTT trong dạy học.

Khai thác triệt để các tính năng và ứng dụng của các TBDH hiện đại, cần chú trọng vào khai thác thiết bị tương tác và phần mềm chuyên dụng sẵn có; sử dụng tối ưu các phòng học bộ môn vận dụng thích hợp khoa học vào đổi mới phương pháp dạy học tích cực nói chung, trong đó có ứng dụng CNTT để nâng cao năng lực GV cũng như chất lượng dạy học.

Khuyến khích, động viên GV tham gia các hội thi ứng dụng CNTT như: Thiết kế bài giảng E. Learning, dạy học tích hợp... để nâng cao kỹ năng tin học ứng dụng.

Các phòng GD&ĐT, các trường TH cần có chính sách khen thưởng hay hỗ trợ chế độ đối với GV sử dụng hiệu quả CNTT trong đổi mới PPDH, cũng như có những giải pháp chế tài thích đáng đối với những GV còn hạn chế.

- *Tổ chức bồi dưỡng GV thông qua các Hội thảo:* Cách thức tổ chức, hình thức triển khai các Hội thảo chưa thực sự mang lại hiệu quả cao và ảnh hưởng đến chất lượng ĐNGVTATH. Thay việc tổ chức Hội thảo tại các trường ĐH, các thành phố lớn với hình thức theo cụm Sở GD&ĐT như hiện nay, bằng việc đầu tư cho các Sở GD&ĐT, các Phòng GD&ĐT mỗi năm tổ chức một Hội thảo cho toàn bộ GVTATH để GV có điều kiện báo cáo lại kinh nghiệm hay những kết quả nghiên cứu của họ. Để tạo ra những tác nhân thay đổi, mỗi Hội thảo cần mời một diễn giả là chuyên gia trong lĩnh vực chủ đề Hội thảo để họ có thể đưa ra những ý tưởng mới, những gợi ý giúp GV tháo gỡ những vướng mắc trong quá trình giảng dạy.

- *Chỉ đạo việc nghiên cứu khoa học và tổ chức công bố đều đặn các kết quả nghiên cứu của GV:* Phòng GD&ĐT chỉ đạo các trường tổ chức cho GV nghiên cứu khoa học theo hình thức đăng ký đề tài từ cấp trường, cấp phòng GD, đến cấp ngành, cấp tỉnh và cao hơn. Nội dung nghiên cứu đi sâu vào những vấn đề đang phải giải quyết của nhà trường, của ngành; trong đó trọng điểm là đổi mới phương pháp nhằm nâng cao chất lượng dạy học. Hàng năm có tổng kết, đánh giá để biểu dương, khen thưởng những đơn vị và cá nhân có nhiều thành tích; đồng thời tổ chức hội nghị để phổ biến, nhân rộng những công trình nghiên cứu có giá trị, đưa các kết quả nghiên cứu áp dụng vào thực tiễn. Các cấp quản lý luôn phải dành kinh phí hàng năm cho nội dung này.

+ Đổi mới hình thức viết Đề tài sáng kiến kinh nghiệm hằng năm bằng nghiên cứu cải tiến sư phạm theo nhóm (action reseach). Muốn làm được điều này, Phòng GD&ĐT cần phải xây dựng mối liên kết giữa các chuyên gia ở các Sở GD&ĐT, các trường ĐH, các Trung tâm ngoại ngữ với các nhóm GV của các trường để xây dựng mô hình BD GV tại trường với trọng tâm là cả nhóm cộng tác với nhau để thực hiện mỗi năm một nghiên cứu cải tiến sư phạm. Thêm vào đó, khuyến khích GV tham gia viết bài tại các Hội thảo chuyên ngành từ thực tiễn giảng dạy, hoặc các tạp chí chuyên ngành có chất lượng để nâng cao ý thức tự học tự bồi dưỡng của GV.

- Tổ chức BD giáo viên thông qua các hoạt động trải nghiệm thực tiễn:

Kinh nghiệm tổ chức BD cho GV ngoại ngữ đã chứng minh rằng: Thái độ, nhận thức, tín nhiệm của GV chỉ được thay đổi qua những trải nghiệm thực tiễn. Vì vậy, việc tổ chức các hoạt động trải nghiệm là một trong những giải pháp hiệu quả nâng cao năng lực GV.

+ Nâng cao hiệu quả hoạt động tham quan, học tập kinh nghiệm; phương thức kết hợp GD giữa nhà trường, gia đình và xã hội... cho tất cả GV tham gia.

+ Tổ chức và tham gia các hội thi: GV dạy giỏi, GV sử dụng thiết bị giỏi, GV có phần mềm dạy học tốt, thi đồ dùng dạy học tự làm, thi thiết kế bài giảng E-learning... để qua đó phát động phong trào đổi mới PPDH sâu rộng trong toàn ĐN. Trong đó, việc đánh giá để trao giải tại các kỳ thi, tiêu chí đổi mới PPDH thông qua ứng dụng CNTT và sử dụng hiệu quả phòng học bộ môn phải được nhấn mạnh đúng mức độ.

+ Tổ chức các giờ học tốt, các tiết dạy giỏi: Các cấp quản lý từ Phòng GD&ĐT đến hiệu trưởng các trường TH cần gắn nội dung của hoạt động này vào các đợt thi đua của năm học và theo từng chủ điểm thích hợp; Tạo mọi điều kiện về thời gian để Ban giám hiệu nhà trường, các tổ trưởng chuyên môn và GV cùng chuyên môn tham dự; Giám sát và có đánh giá chặt chẽ chất lượng của các tiết dạy; Tổ chức góp ý, rút kinh nghiệm; Cần khen thưởng động viên các tiết dạy giỏi và nhân rộng điển hình.

+ Đổi mới hoạt động dự giờ để hỗ trợ chuyên môn cho GV: Dự giờ không chỉ để đánh giá GV mà còn là một hoạt động để hỗ trợ GV về chuyên môn rất hiệu quả. Cần đổi mới hoạt động dự giờ của GV. Mục tiêu của dự giờ không chỉ dừng lại việc kiểm tra, đánh giá giờ giảng của GV mà phải chú trọng đến việc tư vấn và thúc đẩy việc phát triển chuyên môn. Hiệu trưởng phải giúp GV có thái độ tích cực khi

tham gia dự giờ và được dự giờ. Xây dựng kế hoạch tổ chức dự giờ khoa học, thực hiện tốt các khâu chuẩn bị dự giờ và sau dự giờ, nhất là các hoạt động tư vấn và sửa chữa sau khi có kết luận về giờ dự.

e. Quản lý việc tự học, tự bồi dưỡng và nghiên cứu của giáo viên

Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động tự bồi dưỡng, trong đó yếu tố tự giác, tích cực, chủ động của GV có ý nghĩa quyết định. Tuy nhiên, tự bồi dưỡng chỉ đi vào nề nếp ổn định, đạt được hiệu quả bền vững khi có tác động quản lý của hiệu trưởng như: định hướng, kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra, giám sát hoạt động tự bồi dưỡng GV một cách chặt chẽ và hệ thống.

+ Phòng GD&ĐT phải có cơ chế tốt để khuyến khích GV tự học tập, nghiên cứu, tự BD, đây là một giải pháp tự thân tốt để nâng cao chất lượng và luôn làm mới ĐN.

+ Hiệu trưởng các trường cần phải có sự định hướng, dẫn dắt, tác động nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra; cần phải tập trung vào quản lý việc xây dựng kế hoạch tự bồi dưỡng GV, tổ chức, chỉ đạo và hướng dẫn GV thực hiện kế hoạch tự bồi dưỡng có hiệu quả, quản lý nội dung, hình thức và các điều kiện đảm bảo hoạt động tự bồi dưỡng cũng như kiểm tra đánh giá kết quả tự bồi dưỡng của GV.

+ Hiệu trưởng các trường TH cũng cần phải tạo điều kiện thuận lợi cho GV tham gia vào hoạt động học tập bồi dưỡng, qua đó phát hiện và khơi dậy tiềm năng lao động của họ; Phải tăng cường củng cố hoạt động của tổ bộ môn; xây dựng mạng lưới quan hệ cộng đồng giúp GV mở rộng kết nối bên trong và ngoài nhà trường phục vụ công tác tự bồi dưỡng một cách thường xuyên liên tục; Phải tổ chức đánh giá và đưa ra các phản hồi về kết quả tự bồi dưỡng của đội ngũ nhằm giúp cho ĐNGV không ngừng phát triển các kỹ năng và kiến thức cần thiết.

Để nâng cao khả năng, động lực tự phát triển, khuyến khích những hoạt động đột phá của GV; tạo cho GV có tinh thần tự giác học tập suốt đời, sáng tạo tìm tòi, cần hai điều kiện: hỗ trợ GV và sức ép đối với GV. Các đơn vị cần tăng cường hoạt động quản lý để nâng từ “bắt buộc” thành tự giác khi thực hiện nhiệm vụ tự bồi dưỡng.

+ Khuyến khích, động viên các trường TH xây dựng được môi trường dạy-học ngoại ngữ năng động, thú vị, phù hợp với lứa tuổi; nơi mà thầy-trò không chỉ học tiếng Anh trong lớp mà còn có các hoạt động ngoại khóa, tự học bằng ngoại ngữ để tận số sử dụng ngoại ngữ được tăng lên.

f. Tổ chức bồi dưỡng kiến thức chuyên môn cơ bản cho CBQL, tổ trưởng, tổ phó chuyên môn các trường tiểu học

Để nâng cao chất lượng BD cho ĐNGVTATH, tạo được “áp lực mềm” cho GV từ phía CBQL nhằm tăng thêm động lực thúc đẩy, ý thức tự học tự bồi dưỡng của GV, vấn đề cần thiết là phải BD nâng cao kiến thức chuyên môn cơ bản (trình độ A1, A2) cho CBQL, tổ trưởng, tổ phó chuyên môn các trường TH. Muốn thực hiện được điều này cần:

- Sở, Phòng GD&ĐT cần liên kết thực hiện đầy đủ quy định, quy chế về bằng cấp, chứng chỉ; Nếu cần thiết các cấp quản lý cần thực hiện chế tài về bằng cấp, chứng chỉ ngoại ngữ đối với CBQL, tổ trưởng, tổ phó chuyên môn các trường TH.

- Khi xây dựng kế hoạch BD cấp huyện, cần đặc biệt quan tâm đến đối tượng bồi dưỡng này để từ đó có lộ trình, nội dung, chương trình BD phù hợp; Giảng viên tham gia BD là nhóm GV cốt cán cấp huyện, có thể xin tư vấn và mời chuyên viên chuyên môn cấp Sở tham gia tập huấn. Với những CBQL, tổ trưởng, tổ phó có nhu cầu BD đạt chứng chỉ năng lực, Phòng GD&ĐT cần phải liên kết với các Trung tâm, các trường ĐH cùng tổ chức BD.

- Hiệu trưởng các trường TH phải “đi đầu” trong vấn đề BD chứng chỉ ngoại ngữ và các kiến thức cơ bản về chuyên môn dạy học tiếng Anh cấp TH; Động viên, khuyến khích và tạo mọi điều kiện tốt nhất về thời gian, kinh phí để CBQL, tổ trưởng, tổ phó chuyên môn được BD.

g. Tổ chức BD nâng cao cho nhóm GV cốt cán cấp huyện

- Phòng GD&ĐT phải có những chính sách ưu đãi cho nhóm GV cốt cán: Tạo điều kiện để nhóm GV này được tham gia các khóa BD do Sở GD&ĐT, Bộ GD&ĐT, Đề án dạy học NN Quốc gia 2020 tổ chức;

- Mở rộng môi trường phát triển nghề nghiệp và bản thân cho nhóm GV này thông qua các hoạt động: Là lực lượng báo cáo viên chính trong các hội thảo cấp trường, cụm trường, cấp huyện và có thể là cấp tỉnh; Trực tiếp là giảng viên giảng dạy các lớp BD cấp huyện; Trợ giảng cho các chuyên gia tại các lớp ĐT nâng chuẩn năng lực; Là lực lượng nòng cốt trong công tác BD kiến thức cơ bản cho ĐN CBQL các trường TH...

- Giao các nhiệm vụ với yêu cầu chuyên môn cao nhất cho GV cốt cán: BD học sinh giỏi các cấp; tư vấn hướng dẫn cho đồng nghiệp; thiết kế chương trình BD; Tổ chức và tham gia các hội thi mang tính chất chuyên ngành...

- Khuyến khích, động viên GV cốt cán tham gia các lớp ĐT sau ĐH (Thạc sỹ, tiến sỹ...); Phòng GD&ĐT cần tiến hành khảo sát năng lực và hiệu quả công việc

được phân công hàng năm để có các chế tài đối với những GV có trình độ cao nhưng không hoàn thành tốt nhiệm vụ của GV đóng vai trò chủ chốt.

h. Xác định nguồn tài chính ĐT, BD

Đây là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của kế hoạch ĐT, BD. Vì vậy, để nâng cao hiệu quả hiệu lực và chất lượng quản lý hoạt động ĐT, BD cần:

- UBND cấp huyện cần giao cho phòng TC-KH xây dựng dự toán tài chính đáp ứng yêu cầu hoạt động này. Kinh phí chi cho hoạt động ĐT-BD phải đưa vào trong kế hoạch ngân sách của ngành GD&ĐT.

- Cách thức hỗ trợ kinh phí ĐT, BD phải có sự liên kết ba bên: UBND cấp huyện, các đơn vị trường TH và người tham gia ĐT, BD. UBND cấp huyện cần ấn định tỷ lệ kinh phí/ 01 giáo viên tham gia ĐT, BD (tùy vào loại hình BD), tối thiểu phải đảm bảo 50%/ tổng số kinh phí của một khóa học/ 1 người.

- UBND cấp huyện cần phải có chế tài bắt buộc (*bồi hoàn kinh phí*) đối với những GV tham gia ĐT, BD nhưng hiệu quả không cao; Có chính sách động viên, khích lệ, khen thưởng đối với những GV tham gia tốt các khóa ĐT, BD và phát huy hiệu quả sau khi được ĐT, BD.

Tóm lại, BD cho GV phải trở thành một nhu cầu tất yếu của ĐNGV và được thực hiện sâu rộng trong toàn ngành GD&ĐT. Lực lượng chính tham gia công tác BD chính là ĐN chuyên viên phụ trách chuyên môn của phòng, CBQL cốt cán, GV nòng cốt trong mạng lưới của phòng; mời các chuyên viên phụ trách chuyên môn của Sở làm giảng viên chính các lớp BD. Do vậy chất lượng BD phụ thuộc rất nhiều vào chất lượng ĐN giảng viên. Phương châm BD là BD những gì GV cần, đang thiếu, đang yếu, hình thành thói quen, năng lực tự học, tự nghiên cứu nhằm nâng cao phẩm chất, năng lực của GV.

3.3.4.3. Điều kiện thực hiện

Để thực hiện hiệu quả công tác ĐT, BD, điều kiện tất yếu phải đảm bảo là: nguồn lực con người (đội ngũ giảng viên); nguồn tài chính (kinh phí chi cho hoạt động ĐT, BD); điều kiện CSVC, TTB.

Đội ngũ giảng viên tham gia giảng dạy phải đáp ứng được các yêu cầu của hoạt động ĐT, BD về phẩm chất, năng lực, kỹ năng hướng dẫn, tư vấn..

Nguồn tài chính phải đáp ứng được yêu cầu tối thiểu chi trả cho hoạt động ĐT, BD.

Xây dựng và hoàn thiện điều kiện CSVC,TTB: phòng học bộ môn, máy tính, mạng internet... Khai thác và sử dụng hết tính năng của các TBDH.

3.3.5. Giải pháp 5: Xây dựng môi trường và tạo động lực phát triển cho đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học

3.3.5.1. Mục đích

Xây dựng môi trường phát triển và tạo động lực lao động cho ĐNGVTATH là một trong các giải pháp hỗ trợ có tác động trực tiếp đến các nội dung quản lý, là một trong những yếu tố quan trọng thúc đẩy tình yêu, nhiệt huyết và niềm đam mê trong công việc cho GV, quyết định đến chất lượng dạy học bộ môn cũng như sự phát triển của nhà trường. Vì vậy, thực hiện nhóm giải pháp để các cấp quản lý sử dụng tốt các công cụ kích thích GV phát huy hết khả năng nhằm nâng cao năng suất lao động, thúc đẩy các hoạt động dạy học đem lại hiệu quả cao cho nhà trường.

3.3.5.2. Nội dung và cách thức thực hiện

a. Xây dựng môi trường phát triển đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học

Để thực hiện hiệu quả giải pháp này, cấp quản lý (phòng GD&ĐT, Hiệu trưởng trường tiểu học) cần thực hiện các nội dung sau:

- *Hiệu trưởng các trường TH cần tổ chức xây dựng tập thể sư phạm đồng thuận, tích cực và thân thiện:*

+ Phân công công việc hợp lý, tạo điều kiện làm việc thuận lợi, tôn trọng và khuyến khích GV chủ động sáng tạo trong công việc, biết đánh giá đúng và phát huy năng lực cá nhân, tạo cơ hội cho từng GV phát triển là những yếu tố quan trọng tạo nên sự hấp dẫn đối với GV.

+ Chăm lo đến đời sống tinh thần cho GV: Quan tâm đến hoàn cảnh của từng GV; cần nhìn nhận, đánh giá khách quan đối với mọi người trong hoạt động với thái độ thân ái, công tâm; Chú ý xây dựng môi trường sư phạm lành mạnh, tạo điều kiện về các phương tiện thông tin, giải trí phục vụ sinh hoạt; Tổ chức các ngày hội, ngày lễ thật ý nghĩa, tổ chức các đợt tham quan du lịch; gần gũi, thăm hỏi và động viên lẫn nhau.

+ Chăm lo đến đời sống vật chất của GV: Quan tâm tìm hiểu tình hình kinh tế, hoàn cảnh gia đình, điều kiện làm việc của từng GV; Quan tâm đến chế độ chính sách cho GV (nâng lương, khen thưởng, chế độ nghỉ ốm...); Quan tâm đến việc hỗ trợ cho GV có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn.

+ Thực hiện tốt quy chế dân chủ trong nhà trường: Mọi thành viên trong nhà trường đều có quyền bình đẳng như nhau. Để thực hiện tốt nhiệm vụ chính trị được giao thì nhà quản lý phải biết phát huy vai trò dân chủ của mỗi cá nhân và tập thể trong nhà trường, có như vậy mới tạo được sự đoàn kết, đồng thuận của cả ĐN.

+ Phát huy vai trò của các tổ chức đoàn thể: Tham gia hoạt động các đoàn thể sẽ tạo thêm niềm tin, động lực cho đội ngũ GV phấn đấu. CBQL cần động viên khích lệ, có kế hoạch bồi dưỡng để phát huy hết năng lực ĐNGV, nhất là những GV giỏi có phẩm chất đạo đức tốt; giúp họ đứng vào hàng ngũ của Đảng; cần phát huy sức mạnh của tổ chức Công đoàn nhằm đảm bảo quyền lợi cho người lao động.

- Tổ chức xây dựng môi trường giáo dục thân thiện:

+ Xây dựng bầu không khí tâm lý nhà trường lành mạnh; Xây dựng mối quan hệ công việc giữa CBQL, GV, nhân viên hòa thuận, tin tưởng, tôn trọng lẫn nhau và đoàn kết; Xây dựng mối quan hệ giữa GV và HS thân thiện, nhân ái, đối xử công bằng và quan tâm đến mỗi đối tượng HS; Xây dựng mối quan hệ giữa HS và HS thân thiện, hợp tác; Thiết lập mối quan hệ chặt chẽ giữa gia đình, nhà trường và địa phương. Như vậy, trường học thân thiện không chỉ là môi trường giúp HS phát triển một cách sáng tạo mà còn là môi trường để GV hợp tác và chia sẻ các kiến thức chuyên môn, phương pháp sư phạm... để phát triển chuyên môn của mỗi người.

- Thiết lập văn hóa quản lý trong nhà trường và phát triển nhà trường thành tổ chức học hỏi

+ CBQL các đơn vị trường học phải có đầy đủ phẩm chất, năng lực của một nhà quản lý đáp ứng được yêu cầu phát triển của nhà trường và sự phát triển chung của toàn ngành.

+ Hiệu trưởng nhà trường, hội đồng trường và các tổ chức chính trị - xã hội đoàn thể trong nhà trường xây dựng mục tiêu phát triển của nhà trường, trong đó có ĐNGVTATH, công khai hóa các chủ trương về chiến lược phát triển trong nhà trường, từ đó phân tích những thuận lợi, khó khăn và cách thức giải quyết trong quản lý ĐNGV.

+ Dân chủ hóa sự tham gia của GV trong xây hoạch phát triển nhà trường. Hiệu trưởng tổ chức cho các tổ, ban, đoàn thể trong trường trao đổi, bàn bạc về các mục tiêu, chỉ tiêu, nhiệm vụ và giải pháp phát triển của nhà trường. Tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu và cam kết của nhà trường cũng như kế hoạch phát triển nhà trường phải được chia sẻ để mọi thành viên của trường đều hiểu và cộng đồng trách nhiệm.

+ Kế hoạch hóa các chương trình hành động để thu hút, lôi cuốn GV cùng tham gia; Tổ chức nhiều hoạt động, phong trào để phát huy tinh thần học tập, sáng tạo của GV về chuyên môn, nghiệp vụ.

+ CBQL các trường cần quan tâm, động viên GV kịp thời trong mọi hoàn cảnh, tạo nên sức mạnh tổng hợp của ĐNGV trong một tập thể sư phạm biết chia sẻ, hỗ trợ

nhau. Phát triển các mối quan hệ theo chiều ngang để đảm bảo sự cộng tác, hợp tác giữa các cá nhân và bộ phận trong thực hiện các nhiệm vụ của nhà trường.

+ Xây dựng các diễn đàn trao đổi thông tin, nhất là thông tin về chuyên môn và nghiệp vụ liên quan đến phát triển nghề nghiệp GV. Thực hiện tốt việc chia sẻ, truyền thông, cung cấp, trao đổi thông tin giữa các thành viên của nhà trường để mọi người có cơ hội lựa chọn những thông tin cần thiết cho công việc của mình. Tổ chức học tập phải sử dụng sự truyền thông công khai để mọi người được trao đổi trực tiếp và biết lắng nghe;

+ Xây dựng bức tranh toàn cảnh của nhà trường: hệ thống cơ cấu, thành tích của GV cốt cán được sơ đồ và công khai hóa nhằm tác động trực tiếp đến khát vọng được công nhận của mỗi GV. Tiêu chí hóa việc học tập, nghiên cứu, tổng kết kinh nghiệm vào chuẩn TD-KT.

+ Hiệu trưởng các trường TH cần xây dựng “văn hóa kiểm tra” nhà trường và việc thực hiện quy chế dân chủ trong nhà trường. Hiệu trưởng các trường kiểm tra những kết quả đạt được từ việc xây dựng tập thể GV đến chất lượng quản lý nhà trường để từ đó có sự điều chỉnh và kế hoạch phát triển kế tiếp.

+ Hiệu trưởng phải là tấm gương về học tập và phát triển để GV noi theo. CBQL các trường phải tạo được môi trường học tập để mọi người cùng nhau học tập một cách chủ động và sáng tạo (GV học, HS học), đó chính là: điều kiện về CSVC, TBDH, phòng học bộ môn, nguồn kinh phí ĐT, BD. Đặc biệt phải tạo được “Góc học tiếng Anh” cho cả GV và học sinh tại thư viện. Người phụ trách “góc tiếng Anh” chính là GVTA của trường để có những hướng dẫn, chia sẻ về kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm cũng như cách thức tự học.

- *Sở GD&ĐT, Phòng GD&ĐT thiết lập hệ thống quản lý theo cụm trường:*

+ Phòng GD&ĐT chủ trì, chỉ đạo các trường TH thống nhất chủ trương và đề ra nguyên tắc hoạt động của cụm trường:

Nguyên tắc đảm bảo mục tiêu BD và phát triển: Mọi hoạt động liên kết giữa các trường với nhau trước hết phải tạo cơ hội cho GVTA các trường phát triển BD, phải hướng tới mục tiêu nâng cao chất lượng BD, tạo chuyển biến mạnh mẽ cho sự phát triển của ĐN về mọi mặt. Hơn thế nữa, có thể mở rộng phạm vi liên kết: liên kết giữa các cụm trường với nhau, giữa các huyện, thị xã, thành phố...

Nguyên tắc đảm bảo tính hợp tác: Các trường trong một cụm trường, các cụm trường với nhau luôn giữ mối liên kết chặt chẽ trên cơ sở sự tôn trọng, hợp tác và chia sẻ.

+ Phòng GD&ĐT chỉ đạo thành lập bộ máy quản lý hoạt động các cụm trường. Lựa chọn các thành viên trong nhóm GV cốt cán cấp huyện để giao nhiệm vụ là cụm trưởng, cụm phó; vừa mở rộng môi trường làm việc cho GV cốt cán, vừa tạo điều kiện để họ phát huy năng lực và sở trường của mình trong quá trình công tác.

- *Sở GD&ĐT thiết lập mối quan hệ mở để hợp tác với các trung tâm, các tổ chức đào tạo trong và ngoài nước để mở rộng cơ hội giao lưu, học tập cho GV*

+ Sở GD&ĐT các tỉnh cần tham mưu cho Ban quản lý Đề án dạy học ngoại ngữ Quốc gia 2020 điều phối GVTATH là người bản xứ để hỗ trợ thêm cho các GV các tỉnh về kỹ năng giao tiếp.

+ Thiết lập các mối quan hệ hợp tác với các trung tâm tiếng Anh, các trường ĐH, CĐ sư phạm trong vùng phối hợp tổ chức ĐT, BD tại chỗ nhằm nâng cao hiệu quả ĐT cũng như tạo điều kiện để có sự trao đổi, chia sẻ và tư vấn trực tiếp giữa các chuyên gia và GV.

+ Phối hợp với các trung tâm dạy tiếng Anh trên địa bàn tổ chức các buổi giao lưu học tập kinh nghiệm, trong đó GV dạy tiếng Anh của trường đóng vai trò chủ trì tổ chức

Ngoài những giải pháp đề cập trên, các cấp quản lý cần quan tâm đến việc phát triển các mối quan hệ khác ngoài nhà trường như các tổ chức, đoàn thể để thực hiện có hiệu quả công tác xã hội hóa giáo dục nhằm nâng cao hơn nữa chất lượng dạy học tiếng Anh cũng như chất lượng ĐNGVTATH.

- *Xây dựng các điều kiện hỗ trợ phát triển ĐNGVTATH*: Điều kiện hỗ trợ phát triển ở đây được hiểu là điều kiện dạy học và điều kiện ăn ở, sinh hoạt của GV. Các cấp quản lý, cụ thể là hiệu trưởng các trường TH cần:

+ Tăng cường cơ sở vật chất, thiết bị dạy học, xây dựng phòng học bộ môn theo hướng chuẩn hoá, hiện đại hoá đáp ứng nhu cầu tối thiểu để tổ chức dạy học NN. Cần ưu tiên xây dựng phòng học bộ môn, mua sắm các thiết bị tối thiểu: máy chiếu, máy tính, tai nghe, bảng tương tác điện tử, đường truyền internet...

+ Chỉ đạo GV khai thác triệt để các tính năng của thiết bị dạy học khi sử dụng, như vậy mới phát huy được tính sáng tạo của HS và nâng cao năng lực cho chính ĐNGV. Trong quá trình sử dụng phải có ý thức bảo quản và giải pháp tăng cường. Việc tăng cường ở đây không nhất thiết phải mua sắm mà khuyến khích GV, HS tự làm đồ dùng dạy học, đưa nội dung này vào các đợt thi đua trong năm học nhằm tạo động lực khuyến khích GV tích cực hơn trong công tác này.

+ Xây dựng phòng công vụ cho GV các trường vùng sâu, vùng xa, vùng đặc biệt khó khăn, tạo mọi điều kiện ăn, ở tối thiểu để GV yên tâm công tác.

b. Tạo động lực lao động thúc đẩy ĐNGVTATH phát triển

Đúc kết các nội dung nghiên cứu lý luận và phân tích thực trạng ĐNGVTATH, đề tạo động lực làm việc cho ĐNGV, theo tác giả cần thực hiện các nội dung sau:

- *Thực hiện đầy đủ các chế độ chính sách đối với ĐNGVTATH theo quy định của ngành và của nhà nước*

Phòng GD&ĐT, là phòng chuyên môn, có chức năng tham mưu, cần thực hiện tốt các nội dung sau:

+ Cụ thể hoá các chính sách, chế độ của Nhà nước, bảo đảm các lợi ích từ chính sách đến với GV đầy đủ, công bằng, hợp lý. Chú trọng khía cạnh động viên, kích thích; nhằm tăng hiệu suất lao động để thúc đẩy các hoạt động dạy và học ngày càng tốt hơn. Đặc biệt quan tâm đến chính sách đối với GV dạy các trường vùng sâu, vùng xa, vùng dân tộc thiểu số. Cần đặc biệt chú ý tính đa dạng của đối tượng khi thực hiện chính sách.

- *Xây dựng và hoàn thiện cơ chế chính sách phát triển ĐNGVTATH của địa phương*

UBND cấp huyện cần xây dựng những chính sách cụ thể đối với từng nhóm đối tượng ĐNGVTATH nhằm thúc đẩy sự phát triển của ĐN:

+ Chính sách đối với GV dạy giỏi các cấp: Những GV đạt giải trong các kỳ thi GV dạy giỏi do ngành tổ chức, hoặc tham gia đạt kết quả các tại các kỳ thi các cấp được tuyên dương công trạng, tặng thưởng về vật chất, được cộng điểm thi đua hàng năm và rút ngắn thời hạn để hưởng các danh hiệu tôn vinh ngành nghề. Nghiên cứu đề trình các cấp có thẩm quyền ban hành chính sách địa phương thực hiện một khoản trợ cấp thường xuyên có thời hạn hoặc thực hiện mức thưởng xứng đáng (bằng tiền, hiện vật, bằng mức lương...) đối với những GV có thành tích đặc biệt xuất sắc.

+ Bổ nhiệm GV giỏi vào các cương vị quản lý không chỉ đơn thuần là một hoạt động nâng cao năng lực của các cơ quan QLGD, đó còn là một sự ghi nhận, sự tặng thưởng đối với nhóm GV ưu tú nhất. Bất cứ GV nào có chí hướng đều mong muốn có sự ghi nhận đó. Vì vậy, đây là một động lực về mặt tinh thần cần khai thác trong phát triển ĐN, là “đầu ra” của những mơ ước và nỗ lực chính đáng.

+ Vận dụng các nguồn tài chính trong quy định, tạo điều kiện hỗ trợ để GV giỏi tham gia các lớp ĐT, BD nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ nghề nghiệp nhằm phát huy hết năng lực, sở trường của nhóm GV này, kích thích sự cống hiến, sự nhiệt huyết và tình yêu đối với công việc được phân công.

+ Xây dựng chính sách hỗ trợ cho GV công tác tại vùng sâu, vùng xa, vùng đặc biệt khó khăn: Đối với những GV này, đã được thụ hưởng các chính sách cho GV vùng khó theo quy định của nhà nước. Tuy nhiên, mỗi địa phương cần có những chính sách riêng để động viên GV yên tâm công tác: Đảm bảo được điều kiện làm việc để GV cống hiến hết năng lực của mình trong qua trình công tác. Xây dựng các phòng công vụ đảm bảo các nhu cầu thiết yếu ăn, ở...; Bổ nhiệm có thời hạn kèm mức phụ cấp một lần đối với những GV tình nguyện đến công tác tại vùng sâu, vùng xa, vùng đặc biệt khó khăn; Các tổ chức như Công đoàn ngành, Công đoàn trường cần có những hỗ trợ, động viên kịp thời vào các dịp lễ, tết...

+ Xây dựng chính sách cho hoạt động ĐT, BD: Như đã phân tích ở trên, kinh phí là yếu tố quyết định cho sự thành bại khi triển khai thực hiện kế hoạch ĐT, BD. Vì vậy, căn cứ các quy định hiện hành về quản lý tài chính và phân bổ nguồn kinh phí, UBND cấp huyện cần phải có các nguồn kinh phí hỗ trợ cho hoạt động ĐT, BD, tỷ lệ tối thiểu phải đảm bảo 50%/tổng số kinh phí ĐT/ 01 giáo viên tham gia ĐT, BD. Mặt khác, các cấp quản lý cần quan tâm đến việc chi ngân sách cho các hoạt động: Tổ chức hội thảo, hội thi, các buổi giao lưu học tập kinh nghiệm...

- *Thúc đẩy GV phát triển thông qua các kỹ năng tạo “áp lực mềm” của CBQL các cấp*

Áp lực mềm được hiểu như là những áp lực được tạo ra không bởi những quy định bắt buộc mà là những áp lực được tạo ra bởi thói quen, được kiểm soát tự thân bằng danh dự, lòng tự trọng, tự ái nghề nghiệp. Trong thực tế, áp lực này vốn không tồn tại với ĐNGVTATH bởi lẽ, do tính đặc trưng là một môn học mới, người GVTA là người gần như duy nhất có được những hiểu biết cơ bản về môn học trong một tập thể nhà trường. Do vậy, *một mặt*, họ hầu như thoát ra khỏi sự kiểm soát của các nhà quản lý, đồng nghiệp và kể cả HS về năng lực nghề nghiệp, về chất lượng, hiệu quả công tác; *một mặt khác* họ gần như rất ít khi phải đối mặt với những tình huống khó khăn phát sinh từ trình độ, năng lực chuyên môn. Tình trạng này có thể được xem là một trong những nguyên nhân quan trọng làm phát sinh tính chủ quan trong chuyên môn và sức ỳ đối với GVTA trong công tác bồi dưỡng.

Để khắc phục tình trạng đó, Hiệu trưởng các trường tiểu học cần:

+ Hiệu trưởng các trường một mặt phải tự mình nâng cao năng lực sử dụng tiếng Anh, một mặt khác, quan trọng hơn là phải tạo mọi điều kiện để các đối tượng cùng tham gia quản lí trường học, lớp học như đội ngũ tổ trưởng, tổ phó, GV chủ nhiệm lớp, GV tổng phụ trách cũng có được năng lực sử dụng tiếng Anh- ít nhất là ở mức sơ giản (A1). Khi các đối tượng tham gia vào guồng máy quản lí trường học, lớp học có được khả năng ấy thì người GVTA tự khắc phải bồi dưỡng, phấn đấu để có thể đạt được trình độ cao hơn, chuyên nghiệp hơn.

+ Các cấp quản lí cần tạo áp lực cho ĐNGV thông qua mục tiêu nhiệm vụ công việc. Đặt mục tiêu đạt được trong nhiệm vụ được phân công của mỗi GV (tức là đầu ra) ít nhất phải đảm bảo tính vừa sức của mỗi người và để có thể tạo thành đòn bẩy thúc đẩy sự tự phát triển của mỗi GV thì mục tiêu đó có cao hơn so với mục tiêu chung nhưng vẫn trong tầm kiểm soát của GV và CBQL.

- *Tổ chức thực hiện công tác thi đua, khen thưởng, công nhận danh hiệu nghề nghiệp cho GV tiếng Anh tiểu học công bằng, dân chủ*

+ Phòng GD&ĐT phải xác định được chủ đề, mục đích, ý nghĩa, hình thức, nội dung và tiêu chí của phong trào thi đua để xây dựng các đợt thi đua đảm bảo thiết thực, cụ thể, có ý nghĩa và có tác động mạnh đến sự phát triển của ĐNGV.

+ Phòng GD&ĐT, Hiệu trưởng các nhà trường cần có những giải pháp, định hướng thiết thực, rõ ràng, kiên quyết chống bệnh hình thức, đồng thời gắn nhiệm vụ chung của nhà trường, của cấp học với nhiệm vụ cụ thể của mỗi GV, động viên tinh thần kết hợp với KT vật chất xứng đáng, kịp thời.

+ Hiệu trưởng các trường tổ chức việc bình xét các danh hiệu thi đua và đề nghị các hình thức khen thưởng bảo đảm nguyên tắc công khai, công bằng, dân chủ và kịp thời. Nếu sự cố gắng, nỗ lực của bản thân được đánh giá đúng, động viên, khích lệ kịp thời sẽ có tác dụng tích cực, tạo cho GV có tâm trạng phấn khởi hơn, kết quả dạy học cao hơn. Và chắc chắn, trong một nhà trường có nhiều người như thế sẽ tạo sự đoàn kết, thống nhất, hỗ trợ nhau để hoàn thành tốt nhiệm vụ. Tuy nhiên cần lưu ý là, việc xét khen thưởng nên coi trọng chất lượng, không chạy theo hình thức, không chạy theo số lượng.

+ Đẩy mạnh kiểm tra, giám sát và giải quyết kịp thời việc khiếu nại tố cáo của GV, các trường học về thi đua, khen thưởng; tiến hành tốt công tác sơ kết, tổng kết các phong trào thi đua và khen thưởng để kịp thời biểu dương, tôn vinh các điển hình tiên tiến, đồng thời đúc kết kinh nghiệm, phổ biến, nhân rộng các điển hình tiên tiến trong toàn ngành. Việc biểu dương, khen thưởng, không nhất thiết phải đợi đến kỳ sơ, tổng kết mà cần tiến hành thường xuyên, liên tục.

+ Tăng cường sự phối hợp và trách nhiệm giữa các ban, ngành, đoàn thể cấp huyện; giữa các tổ chức trong nhà trường và các địa phương nhằm tạo sức mạnh tổng hợp thúc đẩy phong trào thi đua, thực hiện hiệu quả công tác thi đua, khen thưởng.

3.3.5.3. Điều kiện thực hiện

Căn cứ vào cơ chế, chính sách đãi ngộ của Đảng, nhà nước, ngành GD&ĐT dành cho GV để xây dựng ban hành các chính sách cụ thể; Căn cứ vào các văn bản hướng dẫn chỉ đạo công tác TĐ-KT, các văn bản tổ chức các phong trào thi đua để cụ thể hóa nội dung cho trường mình.

Có sự đầu tư công sức, trí tuệ trong rà soát, trung cầu ý kiến của GV về việc hình thành cơ chế chính sách đãi ngộ thích hợp.

Có sự ủng hộ của các tổ chức, ban ngành, đoàn thể trong và ngoài nhà trường.

Nhận thức đầy đủ của các cấp quản lý cũng như GVTATH về vai trò của văn hóa nhà trường.

3.4. Mối quan hệ giữa các giải pháp quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục

Các giải pháp quản lý ĐNGVTATH là tổng thể các tác động có chủ định, phù hợp với quy luật về sự vận động và phát triển cũng như tính đặc thù của của ĐNGVTATH. Mỗi giải pháp nêu ra có ý nghĩa, vị trí, vai trò và chức năng khác nhau nhưng trên quan điểm của lý thuyết hệ thống, có quan hệ biện chứng, tạo thành một chỉnh thể, tác động, hỗ trợ lẫn nhau, kết quả của giải pháp này là động lực và điều kiện hỗ trợ của giải pháp kia. Hiệu quả của các giải pháp là hệ quả sự phân cấp quản lý cụ thể, rõ ràng, khoa học giữa các cấp quản lý có liên quan trong quá trình thực hiện. Mối quan hệ của các giải pháp được thể hiện cụ thể ở bảng 3.2:

Bảng 3.2. Mối quan hệ giữa các giải pháp quản lý ĐNGV tiếng Anh tiểu học

Nội dung quản lý	1	2	3	4	5
1. Đề xuất khung năng lực nghề nghiệp GVTATH trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay	1				
2. Xây dựng quy hoạch phát triển ĐNGVTATH theo khung năng lực	0.85**	1			
3. Thực hiện tuyển dụng, sử dụng và sàng lọc đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học theo khung năng lực	0.84**	0.86**	1		
4. Tổ chức đào tạo bồi dưỡng nâng cao chất lượng ĐNGVTATH theo khung năng lực nghề nghiệp.	0.83**	0.87**	0.90**	1	
5. Xây dựng môi trường và tạo động lực phát triển cho ĐNGV tiếng Anh tiểu học	0.80**	0.80**	0.85**	0.83**	1

Ghi chú: **: $p < 0.01$

Kết quả khảo sát từ *Bảng 3.2* và từ thực tiễn cho thấy, các nhóm giải pháp có mối quan hệ thuận và chặt chẽ với nhau. Điều đó, có nghĩa các giải pháp có sự tác động qua lại với nhau. Nếu giải pháp này thực hiện tốt thì sẽ góp phần hỗ trợ cho việc thực hiện tốt các giải pháp còn lại.

Cơ sở lý luận đã chỉ rõ: Phân cấp trong quản lý chi phối các hoạt động quản lý. Để thực hiện có hiệu quả công tác quản lý, chủ thể quản lý phải xác định được ở cấp nào? Thực hiện nội dung quản lý gì? Và triển khai thực hiện nội dung quản lý đó như thế nào? Có như vậy, mỗi cấp quản lý đều xác định được vị trí, vai trò, quyền hạn và trách nhiệm của mình để chủ động, sáng tạo trong chỉ đạo, triển khai và thực hiện các nhóm giải pháp. Có nghĩa, các giải pháp quản lý ĐNGVTATH chịu chi phối của sự phân cấp trong QLGD. Trong phạm vi của Luận án này, tác giả chỉ đề cập đến mối quan hệ “hàng ngang” giữa các cấp quản lý liên quan đến quản lý ĐNGVTATH đó là: Sự phối hợp chặt chẽ giữa Sở GD&ĐT với các sở, ban, ngành cấp tỉnh; giữa Phòng GD&ĐT với các phòng, ban, ngành, đoàn thể cấp huyện để tiếp tục cải cách hành chính trong ngành, tăng cường phân cấp, giao quyền tự chủ cho các đơn vị; tham mưu cho UBND tỉnh, UBND cấp huyện ban hành các quy định về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của mỗi cấp quản lý, của các trường tiểu học, trong đó có quản lý ĐNGVTATH để tạo sự thống nhất cao giữa các tỉnh, các địa phương về cách thức quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh phân cấp.

Như vậy, các giải pháp quản lý ĐNGVTATH được triển khai thực hiện có hiệu quả khi và chỉ khi Hiệu trưởng các trường TH, Phòng GD&ĐT, UBND cấp huyện xác định rõ chức trách, nhiệm vụ và quyền hạn của mỗi cấp trong chỉ đạo và tổ chức thực hiện. Mặt khác, phải có sự tham mưu tích cực của UBND cấp huyện và thực hiện đầy đủ chỉ đạo của UBND cấp tỉnh về định biên GV, về các chính sách đãi ngộ đối với GV theo quy định của nhà nước.

Phòng GD&ĐT là cơ quan trực tiếp phối hợp với phòng Nội vụ, phòng TC-KH tham mưu với UBND cấp huyện các nội dung quy hoạch, tuyển dụng, sử dụng ĐNGVTATH, các chính sách cho ĐNGV và cũng là cấp chỉ đạo trực tiếp các trường tiểu học xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường; kế hoạch ĐT, BD giáo viên và tạo môi trường phát triển cho GV.

Hiệu trưởng các trường tiểu học là cấp trực tiếp sử dụng ĐNGVTATH; Chịu trách nhiệm về chất lượng GV và các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý ĐNGV.

Tuy nhiên, UBND tỉnh là cấp trực tiếp phê duyệt định biên GV hàng năm và Sở GD&ĐT là cơ quan quản lý chuyên môn của ĐNGVTATH.

Như vậy, mối quan hệ giữa các giải pháp là cụ thể hóa hiệu quả quản lý của các Hiệu trưởng trường TH, Phòng GD&ĐT, UBND cấp huyện, Sở GD&ĐT, UBND cấp tỉnh trong quản lý ĐNGVTATH.

Các giải pháp xây dựng khung năng lực, quy hoạch, tuyển dụng, tuyển chọn ĐNVTATH là khâu quan trọng trong công tác cán bộ của ngành GD, nó có tác động trực tiếp đến thành tố số lượng, cơ cấu và chất lượng ĐNGV. ĐNGV đảm bảo về số lượng, chất lượng cũng như cơ cấu sẽ thuận lợi cho việc triển khai kế hoạch ĐT, BD nâng cao chất lượng của ĐN. Như vậy, nếu không thực hiện tốt quy hoạch thì sẽ thiếu cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch, triển khai công tác ĐT, BD. Ngược lại, dù quy hoạch tốt đến đâu mà không quan tâm đến ĐT, BD thì quy hoạch cũng không có ý nghĩa.

Giải pháp ĐT, BD nâng cao chất lượng ĐNGVTATH là giải pháp mang tính chất đột phá trong quy trình quản lý ĐN. Vì giải pháp này tác động trực tiếp đến phát triển phẩm chất, năng lực của ĐN cũng như đánh giá ngược hiệu quả của quy trình quy hoạch, tuyển dụng, sàng lọc và phân loại đội ngũ. Đặc biệt, khi triển khai giải pháp này, nó chi phối hoạt động của tất cả các thành viên trong một nhà trường cũng như xác định rõ trách nhiệm của các cấp trong quản lý ĐN, ảnh hưởng trực tiếp đến sử dụng, bố trí ĐN.

Khi thực hiện không tốt ĐT, BD, hay ĐT, BD không có quy hoạch sẽ không thực hiện tốt bố trí, sử dụng một cách hợp lý ĐNGV. Hệ quả là không phát huy được kết quả ĐT, BD và đôi khi phản tác dụng dẫn đến lãng phí. Thanh tra, kiểm tra, đánh giá, sàng lọc ĐNGV là một trong những chức năng cơ bản của quản lý. Nếu không thực hiện tốt giải pháp này sẽ không đánh giá, phân loại, sàng lọc được chất lượng ĐN, không có căn cứ để xây dựng quy hoạch, kế hoạch phát triển ĐN.

Thêm vào đó, quản lý ĐNGVTATH chỉ có hiệu quả khi có các điều kiện hỗ trợ tích cực như chính sách, điều kiện CSVC, công tác thi đua khen thưởng hợp lý cũng như môi trường làm việc thuận lợi và đồng thuận. Đây là giải pháp tạo hành lang pháp lý cho các hoạt động của ĐNGVTATH và thiết thực, tạo động lực phát triển cho ĐN. Giải pháp này có tác động tích cực và là yếu tố cần và đủ cho việc triển khai thực hiện các giải pháp khác.

Tóm lại, năm giải pháp trên có mối quan hệ biện chứng, thúc đẩy và hỗ trợ lẫn nhau. Mỗi giải pháp có một chức năng khác nhau, tuy nhiên, khi thực hiện bên cạnh mối quan hệ về nội dung giữa các giải pháp, thì hiệu quả của các giải pháp chính là minh chứng cho việc xác định rõ và thực hiện chức trách, nhiệm vụ và quyền hạn của các cấp quản lý.

3.5. Khảo nghiệm tính cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp

3.5.1. Mục đích, nội dung, đối tượng và phương pháp khảo nghiệm

3.5.1.1. Mục đích khảo nghiệm

Mục đích của việc khảo nghiệm là xác định sự cần thiết và tính khả thi của các giải pháp quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới GD đã được đề xuất, làm cơ sở cho việc lựa chọn một số giải pháp trong các giải pháp đề xuất để thực nghiệm trong thực tiễn quản lý ĐNGVTATH.

3.5.1.2. Đối tượng khảo nghiệm

Đối tượng tham gia khảo nghiệm tính cấp thiết và tính khả thi của các nhóm giải pháp quản lý ĐNGVTATH là các nhóm đối tượng liên quan đến việc thực thi các nhóm giải pháp này.

Tổng số khách thể tham gia khảo nghiệm có 1573 người, trong đó: Lãnh đạo, Chuyên viên chuyên môn các Sở GD&ĐT, Phòng GD&ĐT (73 người) CBQL các trường Tiểu học (720 người); GVTATH (780 người) tại 04 tỉnh (Thừa Thiên Huế, Quảng Trị, Quảng Bình và Hà Tĩnh)

3.5.1.3. Nội dung khảo nghiệm

Nội dung khảo nghiệm tập trung vào hai vấn đề chính:

- Các giải pháp được đề xuất có thực sự cấp thiết đối với các cấp quản lý trong quản lý ĐNGVTATH hay không?
- Trong bối cảnh đổi mới dạy học ngoại ngữ như hiện nay, các giải pháp được đề xuất có khả thi trong quản lý ĐNGVTATH hay không?

3.5.1.4. Phương pháp khảo nghiệm

Để đánh giá mức độ cấp thiết và khả thi của các nhóm giải pháp, tác giả đã sử dụng phiếu hỏi để xin ý kiến, thăm dò, khảo sát đối với 03 nhóm đối tượng khảo sát.

Mỗi nội dung khảo nghiệm được đánh giá từ mức độ thấp nhất không cần thiết không khả thi (1 điểm) đến mức độ cao nhất rất cần thiết, rất khả thi (5 điểm).

3.5.2. Tính cấp thiết của các giải pháp quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay

Các đối tượng tham gia trưng cầu ý kiến đã có những đánh giá về tính cấp thiết của các giải pháp và kết quả được thể hiện ở bảng 3.3:

Bảng 3.3. Đánh giá về tính cấp thiết của các giải pháp quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay

TT	Nội dung	GVTA		CBQL		CBPGD&ĐT	
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
1	Đề xuất khung năng lực nghề nghiệp GVTATH trong bối cảnh đổi mới GD	4.22	0.75	4.42	0.75	4.44	0.76
2	Xây dựng quy hoạch phát triển ĐNGVTATH theo khung năng lực	4.34	0.78	4.51	0.76	4.47	0.65
3	Thực hiện tuyển dụng, sử dụng và sàng lọc ĐNGVTATH theo khung năng lực	4.04	1.01	4.21	0.92	4.15	0.94
4	Tổ chức ĐT, BD nâng cao chất lượng ĐNGVTATH theo khung năng lực nghề nghiệp	4.28	0.81	4.44	0.74	4.30	0.74
5	Xây dựng môi trường và tạo động lực phát triển cho ĐNGVTATH	4.39	0.75	4.49	0.72	4.30	0.72

Kết quả đánh giá của các đối tượng tham gia khảo nghiệm ở bảng 3.3 cho thấy: Các giải pháp đề xuất đều ở mức độ cấp thiết đến rất cấp thiết (từ 4.22 điểm đến 4.51 điểm). Có nghĩa, các giải pháp này khi triển khai đều có hiệu lực và có tác động, ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả quản lý. Bởi cho phép giải quyết các vấn đề còn tồn đọng trong quản lý ĐNGVTATH.

Tính cấp thiết của các giải pháp cũng có sự khác biệt (xét ở mức độ cấp thiết). Trong đó, giải pháp tạo môi trường và động lực phát triển cho ĐNGV được đánh giá ở mức độ cấp thiết với số lượng ý kiến đánh giá cao nhất: 90,4% cho giải pháp tạo môi trường và động lực phát triển và thấp nhất là 79,6% cho giải pháp thực hiện tuyển dụng, sử dụng và sàng lọc đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học theo khung năng lực (Phụ lục 7).

Các giải pháp được đánh giá tính cấp thiết ở mức độ cao là: Xây dựng khung năng lực GVTATH (87,1%); Xây dựng quy hoạch phát triển ĐNGVTATH theo khung năng lực (88,5%); Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng ĐNGVTATH theo khung năng lực nghề nghiệp (87,6%);

Tuy nhiên, kết quả đánh giá tổng thể, tỷ lệ khách thể đánh giá ở mức độ không cấp thiết và ít cấp thiết là rất thấp. Chứng tỏ, sự đánh giá của các khách thể được khảo nghiệm về mức độ cấp thiết của các giải pháp được đề xuất, nhìn chung có sự thống nhất cao (Tỷ lệ % tại Phụ lục 7)

3.5.3. Tính khả thi của các giải pháp được đề xuất

Kết quả khảo nghiệm tính khả thi của các đối tượng tham gia khảo nghiệm của các nhóm giải pháp quản lý ĐNGVTATH thể hiện cụ thể tại *Bảng 3.4*

Bảng 3.4. Đánh giá về tính khả thi về các giải pháp quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục

TT	Nội dung	GVTA		CBQL		CBPGD&ĐT	
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
1	Đề xuất khung năng lực nghề nghiệp GVTATH trong bối cảnh đổi mới GD	4.08	0.79	4.22	0.84	4.10	0.84
2	Xây dựng quy hoạch phát triển ĐNGVTATH theo khung năng lực	4.19	0.85	4.28	0.83	4.27	0.73
3	Thực hiện tuyển dụng, sử dụng và sàng lọc ĐNGVTATH theo khung năng lực	3.91	1.00	4.06	0.95	3.95	0.94
4	Tổ chức ĐT, BD nâng cao chất lượng ĐNGVTATH theo khung năng lực nghề nghiệp	4.14	0.87	4.23	0.85	4.08	0.80
5	Xây dựng môi trường và tạo động lực phát triển cho ĐNGVTATH	4.20	0.81	4.32	0.78	4.08	0.85

Từ số liệu khảo sát ở *bảng 3.4* cho thấy các giải pháp đều được đánh giá ở mức độ khả thi cao và cận rất cao. Trong đó, có các giải pháp tỷ lệ đối tượng khảo sát đánh giá ở mức độ này rất cao (*Phụ lục 7*): Giải pháp xây dựng môi trường và tạo động lực phát triển cho ĐNGVTATH (84,7%); Giải pháp tổ chức ĐT, BD nâng cao chất lượng ĐNGVTATH theo khung năng lực nghề nghiệp (81,7%). Tuy nhiên, có những giải pháp tính khả thi được đánh giá thấp hoặc không có khả thi: 20,1% tỷ lệ khách thể đánh giá giải pháp thực hiện tuyển dụng, sử dụng và sàng lọc ĐNGVTATH theo khung năng lực; cho rằng không khả thi. Tuy nhiên, kết quả về sự tác động và mối quan hệ giữa các nhóm giải pháp được thể hiện ở *phụ lục 7* chứng tỏ rằng các giải pháp đều có tính khả thi cao và rất cao.

Tóm lại, kết quả trung cầu ý kiến cho thấy, phần lớn các khách thể trung cầu ý kiến đã thể hiện quan điểm tích cực về tính cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới GD. Các số liệu được phân tích trên và các *phụ lục 7* minh chứng cho nhận định này và cũng chứng tỏ các giải pháp được đề xuất là phù hợp, đáp ứng yêu cầu quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới GD.

3.6. Thử nghiệm giải pháp quản lý đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục

3.6.1. Cơ sở lựa chọn giải pháp thử nghiệm

Thử nghiệm 02 nội dung trong các giải pháp quản lý ĐNGVTATH dựa trên các cơ sở sau:

- Trung cầu ý kiến về tính cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp đã đề xuất (*đã phân tích ở mục 3.5*).

- Dựa trên kết quả phân tích tính cấp thiết và tính khả thi; căn cứ vào điều kiện thực tiễn, để lựa chọn một số nội dung trong các giải pháp đã được đề xuất và đã được khẳng định về tính cấp thiết và tính khả thi để thử nghiệm.

3.6.2. Mục đích thử nghiệm

Nhằm xác định hiệu quả, tính khả thi và điều kiện cần thiết để triển khai thực hiện giải pháp được lựa chọn thử nghiệm và từ đó, khẳng định về các giải pháp quản lý ĐNGVTATH được đề xuất.

3.6.3. Nội dung thử nghiệm

Căn cứ vào phạm vi nghiên cứu của Luận án, điều kiện thực tế và thực trạng quản lý ĐNGVTATH, tác giả không thể tổ chức thử nghiệm cho tất cả các giải pháp, mà chỉ thử nghiệm 02 nội dung của giải pháp số 4 về “*Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng ĐNGVTATH theo khung năng lực nghề nghiệp*”:

(1) Tổ chức các hoạt động BD tại chỗ nâng cao năng lực cho ĐNGVTATH.

(2) Xây dựng các điều kiện hỗ trợ cho công tác BD tại chỗ (CSVC, TBDH, Hoàn thiện cơ chính sách của địa phương phục vụ công tác BD tại chỗ).

3.6.4. Tiến trình, phạm vi và đối tượng thử nghiệm

- Nội dung tổ chức các hoạt động BD tại chỗ nhằm nâng cao năng lực cho ĐNGVTATH được thử nghiệm trên 36 CBQL và 128 GVTATH thuộc phòng GD&ĐT huyện Lệ Thủy, tỉnh Quảng Bình. Thời gian thử nghiệm từ tháng 02/2015 đến 05/2016.

- Nội dung xây dựng các điều kiện hỗ trợ cho công tác BD tại chỗ (CSVC, TBDH, hoàn thiện cơ chính sách của địa phương phục vụ công tác BD tại chỗ) được thử nghiệm với 36 CBQL và 128 GVTATH thuộc phòng GD&ĐT huyện Lệ Thủy, Quảng Bình. Thời gian thử nghiệm từ tháng 8/2014 - 6/2015.

3.6.5. Phương pháp đánh giá giải pháp thử nghiệm

Để đánh giá kết quả thử nghiệm, Luận án sử dụng phương pháp khảo sát

bằng phiếu hỏi trước và sau thử nghiệm cùng với phương pháp tham khảo ý kiến các chuyên gia về việc áp dụng các giải pháp đó vào thực tiễn quản lý ĐNGVTATH để xác định *tính hiệu quả* của giải pháp được thử nghiệm.

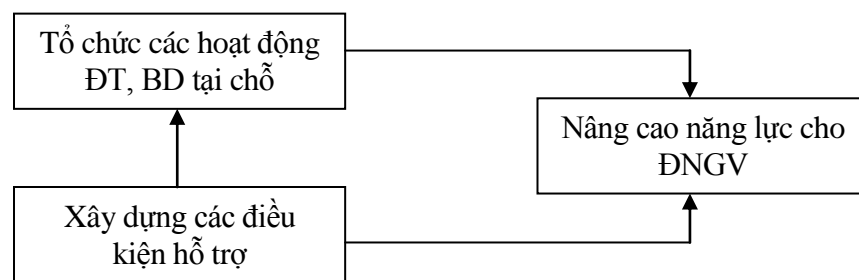
3.6.6. Mô tả quá trình tổ chức thử nghiệm

Để khẳng định được tính hiệu quả của giải pháp thử nghiệm, Luận án đưa ra các giả định về giải pháp thử nghiệm với việc nâng cao năng lực cho ĐNGVTATH như sau:

(1) Giả định rằng: Các điều kiện hỗ trợ như chính sách, CSVC, TBDH, môi trường ĐT, BD chưa đáp ứng được yêu cầu thực tiễn thì việc tổ chức các hoạt động ĐT, BD gặp nhiều khó khăn, bất cập ảnh hưởng tiêu cực đến việc nâng cao năng lực cho ĐNGVTATH. Thực hiện các giải pháp đề xuất thử nghiệm trên sẽ nâng cao năng lực ĐNGVTATH đáp ứng được các nhiệm vụ phân công.

(2) Giả định rằng: Các điều kiện hỗ trợ như chính sách, CSVC, TBDH, môi trường ĐT, BD đã đáp ứng được yêu cầu thực tiễn cho công tác ĐT, BD; có ảnh hưởng tích cực đến việc nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ cho GV, GV đủ năng lực để thực hiện nhiệm vụ dạy học và các nhiệm vụ khác được phân công. Thực hiện các giải pháp đề xuất thử nghiệm trên sẽ nâng cao hơn nữa hiệu quả ĐT, BD và năng lực cho GVTATH.

Từ các giả định trên cho thấy, 02 nội dung thử nghiệm có mối quan hệ chặt chẽ, biện chứng với nhau và hiệu quả thực hiện các nội dung trên đều hướng đến mục tiêu nâng cao năng lực cho ĐNGVTATH. Điều này được phản ánh qua *mô hình 3.1*.



Mô hình 3.1. Mối quan hệ giữa các giải pháp thử nghiệm

Tác giả đã phối hợp với phòng GD&ĐT huyện Lệ Thủy thử nghiệm 02 nội dung của giải pháp 4 trong thời gian từ tháng 8/2014 - tháng 5/2016. Các nội dung thử nghiệm được tiến hành cụ thể như sau:

(1) Tổ chức các hoạt động BD tại chỗ nhằm nâng cao năng lực dạy học cho ĐNGVTATH:

- Khảo sát năng lực GV trước khi thử nghiệm theo 05 tiêu chí của năng lực dạy học trong khung năng lực Luận án đã đề xuất: thời gian từ tháng 2 - tháng 5/2015 (đánh giá đầu vào).

- Xây dựng và trình UBND huyện Lệ Thủy phê duyệt Kế hoạch tổ chức BD chuyên môn nhằm nâng cao năng lực dạy học tiếng Anh và BD nâng chuẩn cho 128 GV tham gia thử nghiệm.

- Lựa chọn chuyên gia tham gia BD và đơn vị liên kết: 15 GV cốt cán cấp huyện; CV chuyên môn thuộc phòng GD&ĐT; Mời CV chuyên môn Sở GD&ĐT tham gia BD chuyên môn tại 27 trường TH trong năm học 2015-2016. Liên kết với Trung tâm GDTX của huyện, liên kết với Trung tâm EOC để BD nâng chuẩn năng lực theo khung CERF.

- Lựa chọn hình thức, phương pháp, nội dung BD:

Đối với hoạt động BD chuyên môn: Tổ chức dự giờ (01 tiết/ 01 GV), thi GV dạy giỏi (2T/ 1GV); Tổ chức Hội thảo, sinh hoạt chuyên đề (02 chuyên đề / 1 năm: Chuyên đề 1: Đổi mới phương pháp dạy học tiếng Anh nâng cao năng lực giảng dạy cho GVTATH; chuyên đề 2: Nâng cao kỹ năng nghe, nói tiếng Anh cho GVTATH).

Đối với BD nâng chuẩn: Dạy học trực tuyến do Trung tâm EOC thực hiện, có sự giám sát của LĐ, CV phòng GD&ĐT huyện Lệ Thủy đối với các lớp B1, B2, C1; ĐNGV cốt cán cấp huyện giảng dạy các lớp A1, A2 dưới sự giám sát của Phòng GD&ĐT, Tổ chức EOC. Nội dung BD do Trung tâm EOC lựa chọn, có sự góp ý, hỗ trợ của Phòng GD&ĐT.

- Chỉ đạo, giám sát các trường TH triển khai các hoạt động BD theo Kế hoạch, phối hợp với các đơn vị liên kết triển khai BD nâng chuẩn.

- Kiểm tra, đánh giá: Phòng GD&ĐT huyện Lệ Thủy, Hiệu trưởng các trường TH đánh giá năng lực dạy học của GVTATH sau thử nghiệm theo 05 tiêu chí: từ tháng 1 - tháng 4/2016 (đánh giá đầu ra).

Để đảm bảo cho kết quả đánh giá BD chuyên môn được khách quan, chính xác và sát thực tiễn, các đối tượng tham gia đánh giá gồm GVTATH, CBQL các trường TH, đều được tập huấn về tiêu chí, phương pháp đánh giá và tổ chức đánh giá thử năng lực dạy học trên 01 nhóm mẫu gồm 05 GV để thống nhất cách thức và nội dung đánh giá.

Đối với BD nâng chuẩn, các GV tham gia kỳ thi Quốc gia do Trung tâm EOC tổ chức để nhận chứng chỉ A1, A2.....

(2) Xây dựng các điều kiện hỗ trợ cho công tác BD tại chỗ (CSVC, TBDH,

địa điểm tổ chức thử nghiệm; Hoàn thiện cơ chế chính sách của địa phương phục vụ công tác BD tại chỗ...)

- Khảo sát thực trạng CSVC, TBDH hỗ trợ cho hoạt động BD chuyên môn tại các trường TH.

- Dự kiến các hạng mục cần xây mới, mua mới; bảo trì, tu sửa để dự toán kinh phí trình UBND huyện Lệ Thủy phê duyệt kế hoạch xây dựng điều kiện CSVC, TBDH và hoàn thiện chính sách của địa phương

- Phối hợp với các phòng, ban liên quan (Phòng TC-KH, Phòng Cơ sở hạ tầng...) và chỉ đạo các trường tiểu học triển khai thực hiện Kế hoạch: Xây dựng và hoàn thiện phòng học bộ môn; tăng cường danh mục thiết bị dạy học ngoại ngữ; tổ chức tự làm đồ dùng đồ dạy học; nâng cấp hoàn thiện cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin; xây dựng trang thông tin điện tử; Hoàn thiện chính sách hỗ trợ cho GV tham gia BD của địa phương; Liên kết với các Trung tâm ngoại ngữ, các tổ chức tổng và ngoài nhà trường để mở rộng môi trường trải nghiệm.

- Phối hợp với UBND cấp xã, các trường TH thực hiện hiệu quả công tác xã hội hóa giáo dục.

- Kiểm tra, giám sát: Phòng GD&ĐT Lệ Thủy phối hợp với các phòng ban liên quan giám sát quá trình tăng cường CSVC, TBDH trong thời gian thử nghiệm.

Đánh giá hiệu quả thử nghiệm thông qua tỷ lệ tăng cường phòng học bộ môn, các danh mục TBDH ngoại ngữ tối thiểu (trong đó có cả TBDH tự làm) và việc thực hiện các chính sách hỗ trợ hoạt động BD của địa phương.

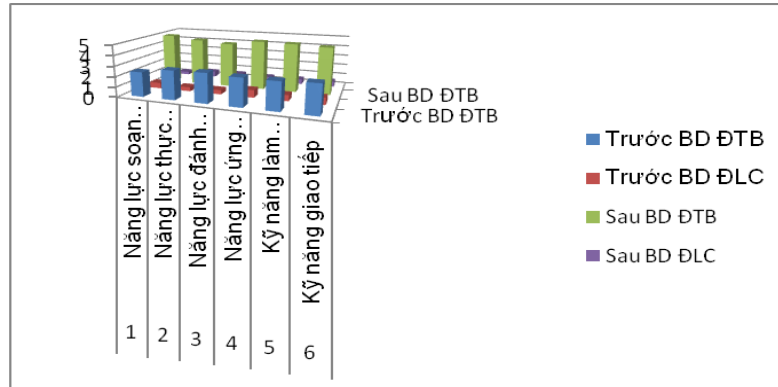
3.6.7. Kết quả thử nghiệm và nhận định, đánh giá

Kết quả khảo sát về tính hiệu quả của các giải pháp được đề xuất thử nghiệm được thể hiện cụ thể ở *bảng 21, phụ lục 5*. Qua các thông số trên chứng tỏ các đối tượng tham gia khảo sát đều đã nhận định giải pháp thử nghiệm có những tác động tích cực đến quá trình phát triển của ĐNGVTATH. Biểu hiện cụ thể điểm trung bình được các đối tượng đánh giá từ > 4 hoặc (=) 5 có nghĩa nhận định đánh giá của các đối tượng tham gia thử nghiệm đều thống nhất cao về sự cấp thiết và tính khả thi của việc triển khai thực hiện các giải pháp cũng như sự tác động của các giải pháp đến quá trình QLĐNGVTATH.

Để lý giải 02 giả định trên và có cơ sở nhận định hiệu quả của các giải pháp thử nghiệm, NCS đã tiến hành đánh giá những thay đổi về năng lực của đối tượng thử nghiệm là 128 GVTATH thuộc phòng GD&ĐT huyện Lệ Thủy, tỉnh Quảng Bình qua hai hình thức:

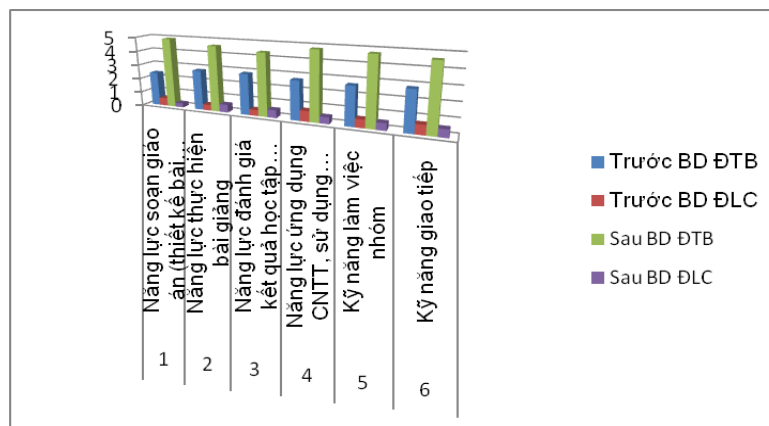
- (1) Đánh giá năng lực GV trước và sau khi thực hiện các giải pháp thử nghiệm
 (2) Thông qua kết quả xếp loại năng lực GV từng năm học (trước và sau khi thử nghiệm).

Kết quả như sau:



Biểu đồ 3.1. Kết quả đánh giá năng lực GVTATH trước và sau bồi dưỡng của CBQL các trường tiểu học

Theo đánh giá của CBQL, các năng lực của GV đều có sự thay đổi sau khi bồi dưỡng. Kết quả kiểm định Paired-samples T Test ở Bảng 22, phụ lục 5 và biểu đồ 3.1 cho thấy kết quả đánh giá năng lực GVTATH sau bồi dưỡng được nâng cao hơn nhiều hơn nhiều so với trước khi bồi dưỡng.



Biểu đồ 3.2. Kết quả tự đánh giá năng lực GVTATH

Kết quả tự đánh giá năng lực trước và sau khi thử nghiệm của ĐNGVTATH (biểu đồ 3.2) và kết quả kiểm định Paired-samples T Test ở Bảng 23 phụ lục 5, kết quả phân tích tỷ lệ % ở phụ lục 8 khẳng định hơn nữa tỷ lệ đánh giá năng lực của GVTATH ở mức tốt, cận tốt cao hơn nhiều so với trước khi thử nghiệm ở mức khá, cận khá.

Từ các thông số ở biểu đồ 3.1, 3.2, các bảng 22, 2, 24 ở phụ lục 5, kết quả phân tích tỷ lệ % ở phụ lục 8 cho phép khẳng định rằng các nội dung triển khai thử nghiệm đạt hiệu quả cao và đã có những tác động tích cực nhằm nâng cao năng lực cho ĐNGVTATH cũng như với quá trình quản lý ĐNGVTATH.

Tác giả đã tiến hành phỏng vấn sâu một số GV tham gia các lớp BD nâng cao chuẩn năng lực tại huyện Lệ Thủy, tỉnh Quảng Bình về các nội dung thử nghiệm để có thêm những minh chứng khẳng định việc triển khai thực hiện các giải pháp trên là cấp thiết và có hiệu quả cao.

- “Tôi thực sự băn khoăn với điều kiện cần và đủ đối cho GVTATH phải có chứng chỉ B2 trở lên vì điều kiện thời gian, kinh phí các điều kiện ăn, ở, đi lại khi tham gia các khóa BD ở xa. Tuy nhiên, khi UBND huyện Lệ Thủy phê duyệt Kế hoạch BD nâng chuẩn năng lực GVTATH ngay tại địa bàn huyện Lệ Thủy, kinh phí được huyện hỗ trợ là 5 triệu đồng/ 01 giáo viên tham gia BD; trường TH có giáo viên tham gia BD hỗ trợ 01 triệu đồng, số kinh phí còn lại cá nhân GV tự chịu trách nhiệm thì một hướng mới để đáp ứng yêu cầu về năng lực cho người giáo viên dạy Anh văn tiểu học được hình thành. Đây là chính sách rất ưu đãi đối với mỗi GV chúng tôi, và cũng là điều kiện tốt để chúng tôi chuyên tâm tham gia nâng chuẩn năng lực tại địa phương. Với chế tài bắt buộc những GV sau khi tham gia khóa học không được cấp chứng chỉ sẽ phải bồi hoàn kinh phí ĐT, BD, vừa là thách thức, nhưng cũng là động lực để GV chúng tôi quyết tâm tự học, tự BD hoàn thành khóa học đạt yêu cầu” – Nguyễn Thị M, 45 tuổi, trường TH Mai Thủy

- Trường chúng tôi thuộc vùng đặc biệt khó khăn. Trước đây trong các tiết dạy, cô-trò chỉ có sách giáo khoa là học liệu thiết yếu để tổ chức dạy học nên chất lượng dạy học chưa cao và điều đó cũng hạn chế rất nhiều đến sự phát triển năng lực của GV. Tuy nhiên, khi được trang cấp các TBDH ngoại ngữ tối thiểu, có phòng học bộ môn (từ năm học 2014-2015 đến nay), cô –trò tự tin hơn trong giao tiếp, trong việc tổ chức các hoạt động dạy học. Bản thân GV chúng tôi cũng cần phải tích cực tự học, tự BD để khai thác hết các tính năng cũng như công năng của các trang thiết bị đã được trang cấp.”- Phan Thị Lan A, GV trường TH Ngư Thủy Trung.

Tóm lại kết quả thử nghiệm cho thấy:

ĐNGVTATH cần được ĐT, BD để nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ. Việc tổ chức ĐT, BD này cần được thực hiện tại chỗ (tức là tại địa phương GV giảng dạy) để giảm bớt những khó khăn về các điều kiện, ăn ở...cho GV cũng như tạo điều kiện cho GV vừa tham gia nhiệm vụ dạy học vừa tham gia các lớp ĐT, BD.

Đây cũng là điều kiện thuận lợi để CBQL các cấp từ phòng GD&ĐT, đến Hiệu trưởng các trường Tiểu học có thể trực tiếp quản lý hoạt động ĐT, BD của GV.

Để GV có thể tham gia các khóa ĐT, BD và nâng cao chất lượng hoạt động ĐT, BD cần phải có các điều kiện hỗ trợ như: kinh phí ĐT, BD; kinh phí tài liệu ĐT, BD; CSVC, TBDH; môi trường giáo viên trải nghiệm.....

Với kết quả thử nghiệm trên, có thể khẳng định các giải pháp quản lý ĐNGVTATH được đề xuất có các dụng tích cực và có khả năng để triển khai trong thực tiễn.

Kết luận chương 3

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận về quản lý ĐNGV và thực trạng quản lý ĐNGVTATH; Căn cứ vào các văn bản chỉ đạo của Bộ GD&ĐT, Luận án đã đề xuất các nguyên tắc 05 giải pháp quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới giáo dục: *Đề xuất khung năng lực nghề nghiệp GVTATH trong bối cảnh đổi mới giáo dục; Xây dựng quy hoạch phát triển ĐNGVTATH theo khung năng lực nghề nghiệp; Thực hiện tuyển dụng, sử dụng và sàng lọc ĐNGVTATH theo khung năng lực nghề nghiệp; Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng ĐNGVTATH theo khung năng lực nghề nghiệp; Xây dựng môi trường và tạo động lực phát triển cho ĐNGVTATH.*

Chương 3 đã trình bày kết quả khảo nghiệm 05 giải pháp và 02 nội dung thử nghiệm. Kết quả bước đầu khẳng định tính cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp đề xuất khi tiếp cận theo lý thuyết quản lý nguồn nhân lực, tiếp cận năng lực và lý thuyết phân cấp. Tuy nhiên, mức độ vận dụng các giải pháp phải tùy thuộc vào thực tiễn ĐNGVTATH của từng địa phương.

Thực hiện một cách đồng bộ và triệt để các giải pháp được đề xuất sẽ hình thành một ĐNGVTATH đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đảm bảo về chất lượng, đáp ứng được yêu cầu đổi mới dạy học ngoại ngữ hiện nay.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

1. KẾT LUẬN

Từ kết quả nghiên cứu của luận án, có thể rút ra các kết luận sau:

1.1. Về mặt lý luận, quản lý ĐNGVTATH thuộc phạm trù quản lý nguồn nhân lực nói chung của một ngành, một lĩnh vực. Nó nằm trong hệ thống các vấn đề quản lý tiềm năng nguồn nhân lực và khai thác tiềm năng nguồn nhân lực theo tiếp cận năng lực.

Các giải pháp quản lý ĐNGVTATH được tích hợp từ các hướng tiếp cận khác nhau và nằm trong hệ thống các giải pháp quản lý tiềm năng và khai thác tiềm năng của ĐN. Theo quan điểm hệ thống, hệ giải pháp đó cần được đề cập một cách toàn diện cả 3 mặt số lượng, cơ cấu, chất lượng. Các giải pháp đề ra chủ yếu nhấn mạnh đến vấn đề quản lý ĐNGV theo năng lực (bao gồm quy hoạch, tuyển dụng, sử dụng, ĐT, BD, xây dựng môi trường, tạo động lực phát triển để nâng cao hiệu quả làm việc...).

1.2. Về thực tiễn: Theo kết quả nghiên cứu của Luận án, có thể khái quát thực trạng quản lý ĐNGVTATH theo phân tích SWOT như sau: 1). *Những điểm mạnh* (Strengths): ĐNGV cơ bản đủ, đa số có lòng yêu nghề, đạt chuẩn đào tạo tương đối cao; một số giải pháp phát triển ĐN được hình thành, bước đầu tạo được sự nền nếp trong quản lý, chỉ đạo; 2). *Những điểm yếu* (Weaknesses): chất lượng đào tạo chưa đáp ứng yêu cầu, chuẩn đào chưa sát với thực tiễn; Chưa nắm bắt được yêu cầu đổi mới của việc dạy học tiếng Anh, yếu về các kỹ năng sư phạm, nghiệp vụ sư phạm; một bộ phận thiếu tận tâm với nghề nghiệp, động lực tự học tập để vươn lên không cao; điều kiện cho dạy học và đổi mới phương pháp còn thiếu và yếu; 3). *Các cơ hội* (Opportunities): Đảng và Nhà nước quan tâm phát triển GD nói chung và đổi mới dạy học Ngoại ngữ nói riêng, trong đó đội ngũ giáo viên được ưu tiên hàng đầu; 4). *Thách thức* (Threats): yêu cầu đổi mới dạy học Ngoại ngữ, yêu cầu tiếng Anh đối với nguồn nhân lực cho CNH, HĐH bắt buộc GD&ĐT phải có sự “lột xác”; ĐNGV phải được nâng tầm, phải có một chiến lược dạy học mới. Nếu không đáp ứng được, GD sẽ đi vào tụt hậu, khủng hoảng. Trong khi đó, các kết quả nghiên cứu về quản lý ĐNGVTATH chưa có tính chuyên sâu, các nghiên cứu còn dừng lại ở mức độ các “mảng ghép”, chưa có sự hệ thống hoá một cách đồng bộ các giải pháp và chưa có cách tiếp cận khoa học và phù hợp; vì vậy nhiều vấn đề

chưa được giải quyết triệt để. Việc xây dựng một hệ giải pháp đồng bộ để phát triển ĐNGVTATH là cần thiết.

1.3. Trên cơ sở nghiên cứu lý luận, thực tiễn, luận án đã đề xuất các giải pháp quản lý ĐNGVTATH có tính hệ thống dựa trên tiếp cận quản lý nguồn nhân lực và tiếp cận năng lực.

Việc khảo nghiệm các giải pháp được thực hiện trên diện rộng, với các đối tượng đặc trưng của ngành tham gia. Kết quả khảo nghiệm đã khẳng định tính cấp thiết và khả thi của các giải pháp được đề xuất.

Việc thử nghiệm một số nội dung của giải pháp đề xuất được thực hiện tại địa bàn huyện Lê Thủy, Quảng Bình với các đối tượng liên quan đến vấn đề thử nghiệm tham gia. Kết quả thực nghiệm khẳng định được các giải pháp thử nghiệm có tính hiệu quả cao và khả năng vận dụng vào thực tiễn có tính khả thi cao.

2. KHUYẾN NGHỊ

2.1. Đối với Bộ Giáo dục và Đào tạo

Trên cơ sở Đề án dạy học ngoại ngữ quốc gia được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt, cần:

- Xây dựng chiến lược phát triển ĐNGVTATH học dài hạn cho toàn quốc; Trong đó, chú trọng việc chỉ đạo các trường đại học, cao đẳng đủ điều kiện, đủ thẩm quyền *một mặt* khẩn trương mở mã ngành đào tạo GVTATH, *một mặt khác* nâng cao chất lượng đào tạo GVTATH, dần dần xóa bỏ sự phân biệt và cách biệt giữa 02 khái niệm *trình độ và năng lực*.

1. Phối hợp với Bộ Nội vụ ban hành thông tư quy định các **tiêu chí, điều kiện tuyển dụng; ban hành bộ tiêu chí đánh giá** GVTATH theo năng lực để các tỉnh, thành phố có cơ sở triển khai một cách đồng bộ, thống nhất.

2. Phối hợp với Bộ Kế hoạch đầu tư, Bộ Tài chính để tham mưu cho Chính phủ có cơ chế, chính sách về nguồn lực nhằm cải thiện cơ sở vật chất, trang thiết bị cần thiết phục vụ việc dạy - học, bồi dưỡng tay nghề cho GVTATH.

2.2. Đối với Ủy ban Nhân dân các tỉnh

- Chỉ đạo các Sở Giáo dục & Đào tạo chủ trì phối hợp với các sở, ban, ngành khẩn trương tổ chức sơ kết, rút kinh nghiệm việc triển khai đề án dạy học ngoại ngữ quốc gia trên địa bàn tỉnh mình để có giải pháp cho giai đoạn tiếp nối của đề án (giai đoạn kết thúc đề án).

- Chỉ đạo quyết liệt việc xây dựng điều kiện để phát triển ĐNGVTATH. Trong đó:

+ Chỉ đạo sở Giáo dục và Sở Nội vụ phối hợp chặt chẽ với nhau trong công tác hướng dẫn, quản lý tuyển dụng GVTA.

+ Chỉ đạo Sở GD&ĐT chủ trì phối hợp với các Sở Kế hoạch- Đầu tư, Sở Tài chính để tạo, phân bổ nguồn lực tài chính cho công tác bồi dưỡng đội ngũ, công tác phát triển trang thiết bị hỗ trợ công tác dạy học tiếng Anh TH nói chung, hỗ trợ việc bồi dưỡng ĐNGVTATH nói riêng.

+ Chỉ đạo Sở Thông tin- Truyền thông và tạo cơ chế phù hợp để các nhà cung cấp cơ sở hạ tầng về công nghệ thông tin tạo điều kiện và tham gia tích cực vào việc cải thiện hệ thống hạ tầng công nghệ thông tin phục vụ dạy học tiếng Anh nói chung, công tác đào tạo, bồi dưỡng GVTATH.

2.3. Đối với Sở Giáo dục và Đào tạo các tỉnh

- Tham mưu tích cực cho UBND tỉnh trong việc tổ chức sơ kết, rút kinh nghiệm việc triển khai đề án dạy học ngoại ngữ quốc gia trên địa bàn tỉnh mình để có giải pháp cho giai đoạn tiếp nối của đề án (giai đoạn kết thúc đề án).

- Xây dựng (hoặc tiếp tục bổ sung, điều chỉnh) kế hoạch bồi dưỡng đội ngũ trung và dài hạn; Tích cực chỉ đạo triển khai; coi đây là giải pháp căn cơ để thực hiện việc xây dựng đội ngũ GVTA TH.

- Phối hợp với Sở Nội vụ chỉ đạo thống nhất việc tuyển dụng đội ngũ tiếng Anh trong địa bàn từng tỉnh; Liên kết trong phạm vi có thể để tạo sự thống nhất cao giữa các tỉnh trong vùng.

- Phối hợp với Sở Tài chính, Sở Kế hoạch đầu tư, Sở Thông tin truyền thông tham mưu cho UBND tỉnh phân bổ các nguồn lực đủ mạnh để thực hiện công tác bồi dưỡng đội ngũ GVTA TH.

2.4. Đối với Ủy ban Nhân dân cấp huyện

- Chỉ đạo các Phòng GD&ĐT chủ trì phối hợp với các phòng, ban, ngành khẩn trương tổ chức sơ kết, rút kinh nghiệm việc triển khai đề án dạy học ngoại ngữ quốc gia trên địa bàn huyện mình để có giải pháp cho giai đoạn tiếp nối của đề án (giai đoạn kết thúc đề án).

- Tiếp tục chỉ đạo Phòng GD&ĐT chủ trì phối hợp với Phòng Nội vụ xây dựng (hoặc rà soát) kế hoạch phát triển ĐNGVTATH; tổ chức thực hiện có hiệu quả kế hoạch. Trong đó đặt biệt:

- Tổ chức tuyển dụng đúng quy trình; có giải pháp phù hợp để tuyển dụng đủ về số lượng, cao về chất lượng;

- Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng ĐNGVTATH phù hợp với đặc điểm, tình hình địa bàn huyện mình; Ưu tiên nguồn lực tài chính để thực hiện kế hoạch.

- Xây dựng các điều kiện hỗ trợ phát triển ĐNGVTATH.
- Chỉ đạo các phòng ban chức năng xây dựng những chế tài phù hợp để tạo động lực phát triển ĐNGVTATH.

2.5. Đối với các phòng Giáo dục và Đào tạo

- Chủ trì phối hợp với các phòng, ban, ngành tham mưu tổ chức sơ kết, rút kinh nghiệm việc triển khai đề án dạy học ngoại ngữ quốc gia trên địa bàn huyện mình để có giải pháp cho giai đoạn tiếp nối của đề án (giai đoạn kết thúc đề án).
- Tiếp tục chỉ đạo các đơn vị trực thuộc hoàn chỉnh việc xây dựng vị trí việc làm, chỉ đạo điều chỉnh bổ sung qua hàng năm; trên cơ sở đó tham mưu cho UBND huyện kế hoạch tuyển dụng sát đúng với tình hình thực tiễn địa phương.
- Chủ trì chỉ đạo thực hiện kế hoạch phát triển ĐNGVTATH đã được phê duyệt. Trong đó chú trọng:
 - + Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng cụ thể cho từng năm, từng giai đoạn; tích cực chỉ đạo thực hiện kế hoạch sao cho có hiệu quả.
 - + Phối hợp với Phòng Tài chính- Kế hoạch triển khai phân bổ các nguồn tài lực sao cho có hiệu quả nhất.
 - + Phối hợp với UBND các xã, thị trấn trên địa bàn chỉ đạo xây dựng môi trường dạy học tiếng Anh; Đẩy mạnh xã hội hóa nhằm tạo thêm điều kiện, nguồn lực phát triển đội ngũ tiếng Anh tiểu học.

2.6. Đối với Hiệu trưởng các trường tiểu học

- Tích cực chỉ đạo xây dựng ĐNGVTATH tại đơn vị QL;
- Phối hợp chặt chẽ với các trường trong địa bàn, với Phòng GD&ĐT và các cơ quan có thẩm quyền thực hiện nghiêm túc các khâu tuyển dụng, sử dụng, bồi dưỡng GVTA;
 - Tích cực học tập, tạo điều kiện cho những người tham gia guồng máy quản lí trường học (Phó Hiệu trưởng; Tổ trưởng, tổ phó chuyên môn; Giáo viên Tổng phụ trách) học tập nâng cao năng lực tiếng Anh, khả năng quản lí môn tiếng Anh.

2.7. Đối với Giáo viên tiếng anh tiểu học

- Tích cực nghiên cứu, rèn luyện để từng bước tiếp cận, tiến tới hoàn thiện bản thân theo năng lực nghề nghiệp
 - Kịp thời có những kiến nghị đề xuất với nhà trường, các cơ quan quản lí giáo dục những khó khăn, vướng mắc trong quá trình giảng dạy và bồi dưỡng.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ

1. Lê Thị Thanh Thủy (2014), “Các hướng tiếp nghiên cứu quản lý phát triển đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học”, *Tạp chí Giáo dục*, (Số đặc biệt), tháng 10/2014.
2. Lê Thị Thanh Thủy (2014), “Mô hình nhân cách người giáo viên tiếng Anh tiểu học”, *Tạp chí Khoa học giáo dục*, Viện KHGD Việt Nam, (110), tháng 11/2014.
3. Lê Thị Thanh Thủy (2015), “Phát triển ĐNGV tiếng Anh tiểu học theo Khung chuẩn nghề nghiệp”, *Tạp chí Khoa học giáo dục*, Viện KHGD Việt Nam, (122), tháng 5/2015.
4. Lê Thị Thanh Thủy (2015), “Lý luận về ĐT, BD đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay”, *Tạp chí Giáo dục*, (Số đặc biệt), tháng 12/2015.
5. Lê Thị Thanh Thủy (2016), “Thực trạng đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học tại 06 tỉnh Bắc Trung bộ”, *Tạp chí Khoa học giáo dục*, Viện KHGD Việt Nam, (126), tháng 3/2016.
6. Lê Thị Thanh Thủy (2016), “Quản lý phát triển ĐNGV tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay”, *Tạp chí Giáo dục*, (Số đặc biệt), tháng 4/2016.
7. Lê Thị Thanh Thủy (2016), “Thực trạng quản lý phát triển ĐNGV tiếng Anh tiểu học tại 06 tỉnh Bắc Trung bộ”, *Tạp chí Quản lý giáo dục*, Học viện quản lý giáo dục, (82), tháng 3/2016.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Tài liệu tiếng Việt

1. Ban Bí thư Trung ương Đảng (2004), *Chỉ thị về việc nâng cao chất lượng ĐN nhà giáo và cán bộ QLGD, số 40-CT/TW ban hành 15/6/2004*, Hà Nội.
2. Đặng Quốc Bảo (1988), *Tổng quan về tổ chức quản lý*, NXB thống kê Hà Nội.
3. Đặng Quốc Bảo, Nguyễn Đắc Hưng (2004), *Giáo dục Việt Nam hướng tới tương lai, vấn đề và giải pháp*, NXB Chính trị Quốc gia.
4. Đặng Quốc Bảo (1995), *Một số tiếp cận mới về khoa học quản lý và việc vận dụng vào quản lý giáo dục*, Trường Cán bộ quản lý Giáo dục và Đào tạo, Hà Nội.
5. Đặng Quốc Bảo (1997), *Một số khái niệm về quản lý giáo dục*, Trường cán bộ quản lý giáo dục và đào tạo, Hà Nội.
6. Đinh Quang Báo (2005), “Giải pháp đổi mới phương thức đào tạo nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ GV”, *Tạp chí giáo dục*, số 105.
7. BGDĐT-NGCBQLGD (2013), *Công văn 1420/BGDĐT-NGCBQLGD ngày 27 tháng 02 năm 2013 về việc hướng dẫn tuyển dụng giáo viên tiếng Anh tiểu học*.
8. Nguyễn Thị Bình (2013), *Đề tài Đề xuất các giải pháp cải cách công tác ĐT, BD giáo viên phổ thông*, Mã số 01/2010.
9. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2003), *Quyết định số 50/QĐ-BGDĐT ngày 30/10/2003 về việc Ban hành Chương trình môn Tiếng Anh ở cấp tiểu học*.
10. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2009), *Thông tư 28/2009/TT-BGDĐT ngày 21/10/2009 về việc Ban hành Quy định về chế độ làm việc đối với giáo viên phổ thông*.
11. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2010), *Quyết định số 3321/QĐ-BGDĐT ngày 12/8/2010 về việc triển khai dạy Chương trình thí điểm tiếng Anh tiểu học từ năm học 2011-2012*.
12. Báo cáo 5 năm thực hiện dạy học Ngoại ngữ theo Đề án dạy học Ngoại ngữ Quốc gia 2020 của 06 tỉnh Bắc Trung Bộ (Nguồn 06 tỉnh Bắc Trung bộ)
13. Bộ GD&ĐT(2007) *Quyết định số 14/2007/QĐ-BGDĐT ngày 04 tháng 5 năm 2007 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo, ban hành Quy định Chuẩn nghề nghiệp GVTH*

14. Bộ giáo dục và Đào tạo (2012), *Hướng dẫn áp dụng chuẩn nghề nghiệp GVMN vào đánh giá GV*, NXB GD Việt Nam, Hà Nội.
15. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2013), *Công văn số 4329/BGDĐT-GDTH ngày 27/6/2013 của Bộ GD&ĐT về việc chấn chỉnh việc sử dụng SGK, tài liệu dạy Tiếng Anh Tiểu học*.
16. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2014), *Chỉ thị số 3575/CT-BGDĐT 10 tháng 9 năm 2014 về việc tăng cường triển khai thực hiện nhiệm vụ dạy và học ngoại ngữ trong hệ thống giáo dục quốc dân*.
17. Bộ giáo dục và Đào tạo (2014), *Công văn số 792/ BGD&ĐT - NGCBQLGD ngày 25/3/2014 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT về việc hướng dẫn thực hiện yêu cầu cơ bản về năng lực giáo viên tiếng Anh phổ thông*.
18. Bộ giáo dục và Đào tạo (2014), *Khung năng lực ngoại ngữ 6 bậc dùng cho Việt Nam, ban hành kèm theo Thông tư số 01/2014/TT-BGDĐT ngày 24 tháng 01 năm 2014*.
19. Bộ giáo dục và Đào tạo, *Điều lệ trường TH*, Chương IV, điều 30, NXB Giáo dục Hà Nội.
20. Bộ Nội vụ (2012), *Thông tư 15/2012/TT-BNV ngày 25/12/2012 “Hướng dẫn về tuyển dụng, ký kết hợp đồng làm việc và đền bù chi phí đào tạo, bồi dưỡng đối với viên chức do Bộ trưởng Bộ Nội vụ ban hành*.
21. Bộ trưởng Bộ GD&ĐT (2014), *Công văn 792/ BGD&ĐT ngày 25/3/2014 về việc hướng dẫn thực hiện yêu cầu cơ bản về năng lực giáo viên tiếng Anh phổ thông*.
22. Nguyễn Quốc Chí, Nguyễn Thị Mỹ Lộc (1996), *Đại cương về quản lý*, Trường cán bộ QLGD&ĐT và Trường ĐHSP Hà Nội 2, Hà Nội.
23. Nguyễn Quốc Chí - Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2003), *Lý luận quản lý và quản lý Nhà trường*, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội.
24. Nguyễn Quốc Chí, Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2005), *Những xu thế quản lý hiện đại và việc vận dụng vào quản lý giáo dục*, Khoa Sư phạm, Đại học Quốc gia Hà Nội.
25. Nguyễn Cảnh Chất (Dịch và biên soạn), 2002, *Tinh hoa Quản lý*, NXB lao động và Xã hội
26. Viên Chấn Quốc (2001), *Luận về cải cách giáo dục*, (Người dịch: Bùi Minh Hiên), NXB Giáo dục.

27. Nguyễn Hữu Châu (2008), *Chất lượng giáo dục – Những vấn đề lý luận và thực tiễn*, NXB Giáo dục.
28. Nguyễn Phúc Châu, *Quản lý nhà trường*, NXB Đại học sư phạm.
29. Chính phủ (2010), *Nghị định 115/2010/NĐ-CP ngày 24 tháng 12 năm 2010 của Chính phủ về quy định quản lý nhà nước về giáo dục*.
30. Chính phủ (2012), *Nghị định số 29/2012/NĐ-CP ngày 12/04/2012 “Về việc tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức”*.
31. Chính phủ (2014), *Nghị định 108/NĐ-CP ngày 20/11/2014 của Chính phủ về chính sách tinh giảm biên chế*.
32. Christian Batal (2002), *Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực nhà nước*, 2 tập, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
33. Bernd, Nguyễn Văn Cường, Viktor Jakupce (2009), “Kinh nghiệm tri thức, Xã hội tri thức và Quản trị tri thức”, *Tạp chí GD* (96).
34. Đảng cộng sản Việt Nam, *Nghị quyết Đại hội đại biểu Đảng toàn quốc lần thứ XI*.
35. Trần Khánh Đức (2010), *Giáo dục và PTNNL trong thế kỷ XXI*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
36. Trần Khánh Đức (tổng thuật) (1994), *Một số vấn đề về đào tạo, bồi dưỡng giáo viên trên thế giới*, Viện Khoa học Giáo dục, Hà Nội.
37. Nguyễn Minh Đường và Phan Văn Kha (Đồng chủ biên) (2006), *Đào tạo nhân lực đáp ứng yêu cầu CNH-HĐH trong điều kiện kinh tế thị trường, toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế*, NXB Đại học Quốc gia, Hà Nội.
38. Nguyễn Công Giáp và Đào Vân Vi (2004), *Phân cấp quản lý giáo dục cơ bản ở Việt Nam, Quan niệm và thực tiễn*, Viện chiến lược và chương trình giáo dục, Save the Chilrent.
39. Phạm Minh Hạc (1997), *Giáo dục nhân cách, đào tạo nhân lực*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
40. Phạm Minh Hạc, Trần Kiều, Đặng Bá Lãm, Nghiêm Đình Vi (Chủ biên) (2002), *Giáo dục thế giới đi vào thế kỷ 21*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
41. Bùi Minh Hiền (2003), “Sự phát triển và những cải cách gần đây của nền giáo dục sư phạm Hàn quốc”, *Tạp chí giáo dục* số 64.
42. Bùi Minh Hiền (Chủ biên) (2006), *Quản lý giáo dục* - NXB Đại học sư phạm.

43. Christian Batal Phạm Quỳnh Hoa (dịch) (2002), *Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực Nhà nước*, NXB Chính trị Quốc gia.
44. Nguyễn Huy Hoàng (2011), *Phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THCS các tỉnh vùng Tây Bắc theo hướng Chuẩn hóa*, Luận án tiến sỹ.
45. Trần Bá Hoàn (1996), *Đánh giá trong giáo dục*, Hà Nội.
46. Hội nghị Trung ương 8 khóa XI (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*.
47. Hồ Lam Hồng (2006), “*Nghiên cứu cơ sở lý luận và thực tiễn của việc xây dựng chuẩn GVMN đáp ứng yêu cầu đổi mới của GDMN*”, Mã số: B2005 – 75 - 129. 12/2006.
48. Hồ Lam Hồng (2008), *Giáo trình nghề GV Mầm non*, NXB Giáo dục.
49. Đặng Thành Hưng (2005), *Quan niệm chuẩn hóa trong giáo dục, tổ chức phát triển giáo dục*, Hà Nội.
50. Nguyễn Tiến Hùng (2014), *Quản lý giáo dục phổ thông trong bối cảnh phân cấp quản lý giáo dục*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
51. Nguyễn Tiến Hùng (2014), *Quản lý nguồn nhân lực chiến lược dựa vào năng lực*, Tạp chí khoa học giáo dục, số 110, Viện Khoa học giáo dục Việt Nam.
52. Phạm Mạnh Hùng (2009), “*Rèn luyện nghiệp vụ cho sinh viên sư phạm - Thực trạng và giải pháp*”, *Tạp chí giáo dục*, (211).
53. Lê Thanh Hương (chủ biên) (2010), *Nhân cách văn hóa tri thức Việt Nam trong tiến trình mở cửa hội nhập quốc tế*, NXB Khoa học Xã hội, Hà Nội.
54. Bùi Hiền và các tác giả, (2001), *Từ điển Giáo dục học*, NXB Từ điển Bách khoa, Hà Nội.
55. Iu.k. Babansky (1983), *Giáo dục học*, Matxcova.
56. James H. Strong, *Những phẩm chất của người giáo viên hiệu quả*, (Lê Văn Canh dịch), NXB GD Việt Nam.
57. K.B EVERARD; G.MORIS; I. WILSON do SREM biên dịch (2010), *Quản trị hiệu quả trường học*, NXB Hà Nội.
58. Phan Văn Kha (2005), *Cơ sở nghiên cứu lý luận phân cấp quản lý giáo dục đại học trong điều kiện kinh tế thị trường*.

59. Phan Văn Kha (2007), *Đào tạo và sử dụng nhân lực trong nền KTĐT ở Việt Nam*, NXB Giáo dục.
60. Phan Văn Kha (2012), *Báo cáo Tổng kết Đề tài Thực trạng nghiệp vụ sư phạm của giáo viên trung cấp chuyên nghiệp và những đề xuất xây dựng chuẩn nghiệp vụ sư phạm của giáo viên trung cấp chuyên nghiệp*, Quyết định số 4012/ QĐ-BGDĐT.
61. Phan Văn Kha, *Giáo trình Quản lý nhà nước về giáo dục*, NXB Đại học quốc gia Hà Nội.
62. Nguyễn Công Khanh (2004), *Đánh giá và đo lường trong Khoa học Xã hội*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
63. Trần Kiêm (2004), *Khoa học quản lý Giáo dục - Một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, NXB Giáo dục.
64. Trần Kiêm, *Những vấn đề cơ bản của Khoa học quản lý giáo dục*, NXB Đại học sư phạm.
65. Kỷ yếu Hội thảo KH&CN bàn về giải pháp đột phá trong quản lý GD hiện nay (2003), Học viện Quản lý giáo dục.
66. Nguyễn Lộc (2009), *Những vấn đề lý luận cơ bản về PTNNL ở Việt Nam, Báo cáo khoa học tổng kết Đề tài nghiên cứu cấp Bộ trọng điểm B2006 - 37-02TD, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam*, Hà Nội
67. Hồ Chí Minh toàn tập (1996), NXB Chính trị Quốc gia Hà Nội.
68. Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2004), “Nghề và nghiệp của người giáo viên”, *Tạp chí Thông tin Khoa học Giáo dục* (112).
69. Phan Văn Nhân (2002), *Trung tâm phát triển nguồn nhân lực: Từ chiến lược phát triển giáo dục đến chính sách phát triển nguồn nhân lực*, NXB Giáo dục, Hà Nội
70. Phạm Thành Nghị (2006), *Nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, Nxb KHXH, Hà Nội
71. Quốc hội nước cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2005), *Luật Giáo dục*, NXB Lao động.
72. Quốc hội nước cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2009), *Luật Giáo dục sửa đổi bổ sung luật Giáo dục 2009 kỳ họp quốc hội khóa XI*.

73. Quốc hội nước cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2010), *Luật số 58/2010/QH12 của Quốc hội, Luật viên chức*.
74. Nguyễn Hải Sản (2005), *Quản trị học*, NXB Thống kê, Hà Nội.
75. Vũ Văn Tào (2002), “Phát triển giáo dục gắn với phát triển nguồn nhân lực - Một hướng tiếp tục đổi mới trong thời kỳ CNH-HĐH”, *Kỷ yếu Hội thảo, “Đào tạo nhân lực phục vụ CNH, HĐH đất nước”*, Hà Nội.
76. Thủ tướng Chính phủ (1994), *Nghị định số 29-CP ngày 30/3/1994 của Chính phủ quy định về nhiệm vụ, quyền hạn và tổ chức bộ máy của Bộ GD&ĐT*.
77. Thủ tướng Chính phủ (2010), *Phê duyệt Đề án dạy học ngoại ngữ trong hệ thống giáo dục Quốc dân 2008 - 2020, Ban hành kèm theo Quyết định số 1400/QĐ-TTG của Thủ tướng Chính phủ ngày 30/9/2008*.
78. Phạm Đỗ Nhật Tiên, *Đổi mới ĐT GV trước yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện nền GD VN*, Tr 21, NXB Giáo dục Việt Nam.
79. Nguyễn Đức Trí (2010), *Giáo trình quản lý quá trình đào tạo trong nhà trường*, NXB Khoa học và Kỹ thuật Hà Nội
80. Nguyễn Văn Trung (dịch) (1992), *Alvin Toffler “The third wave”*, Nxb Lý Luận.
81. *Từ điển Giao dục học* (2001), NXB Từ điển Bách Khoa, Hà Nội. Theo Nguyễn Phúc Châu, *Quản lý nhà trường*, NXB Đại học sư phạm.
82. Lê Khánh Tuấn (2005), *Các giải pháp phát triển ĐNGV Trung học cơ sở trong giai đoạn CNH-HĐH đất nước*, Luận án tiến sỹ.
83. Thái Duy Tuyên, *Một số vấn đề hiện đại lý luận dạy học*, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam.
84. Ủy ban Khoa học và Xã hội (2007) *Từ điển Anh - Việt*, The Oxford dictionary of current English 2007, NXB Khoa học và Xã hội.
85. Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam (1994), *Nền Giáo dục cho Thế kỷ XXI, những triển vọng của Châu Á – Thái Bình Dương*.
86. Nguyễn Như Ý (2009), *Đại từ điển tiếng Việt*, NXB văn hoá Thông tin, Hà Nội.
87. Nguyễn Như Ý và các tác giả (1996), *Từ điển Tiếng Việt thông dụng*, NXB GD Hà Nội.

II. Tài liệu tiếng Anh

88. Abraham Maslow (1943), *A Theory of Human Motivation in Maslow's hierarchy of needs Abraham*.
89. Chomsky. N. (1965), *Aspects of the Theory of Syntax*. Cambridge, MA: MIT Press.
90. Common European Framework of reference for Languages, Council of Europe, phiên bản điện tử
Tr1http://www.coe.int/T/DG4/Portfolio/?L=E&M=/documents_intro/common_Framework.htm].
91. Department of Training and Workforce Development, Western Australia (2012), *Guidelines for assessing competence in VET*. Retrieved June 3, 2013 from http://moodle.westone.wa.gov.au/file.php/6/vet_publication/Guidelines.
92. Ozcelik, G. & Ferman, M. (2006). Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish cultural context, *Human Resource Development Review*, 5. 1: 72-91
93. Ebata, M. (2008). Motivation factors in language learning. *The Internet TESL Journal*, 14 (4). http://iteslj.org/Articales/Ebata_Motivation_Factor.html.
94. Feiman-Memser, S. và Remmilar, J. (1996), *Perspective on learning to teach*, trong cuốn *Sổ tay giảng viên sư phạm*, San Francisco: Jossey-Bass
95. Keengwe, J., & Kang, J. (2013). Preparing in-service teachers to design and implement technology-rich curriculum. *Education & Information Technologies Journal*, 18(4), 609-619..
96. Fiske, Edward B., (1996), *Decentralization in education: An economic perspective*. Washington, DC: The World Bank.
97. Knight, P. (2002). A systemic approach to professional development: Learning as practice. *Teaching and Teacher Education*, 18, 229–241.
98. Harbison & Mayer, C, A (1964), *Education, manpower and economic growth: Strategies of human resource development*, New York: Mc-Graw-Hill
99. Harbison (1973) Harbison, F., (1973), *Human Resources as the Wealth of Nations*. New York: Oxford University Press.
100. Harde, P.L..., Chen, C, C.H. Huang, S.H., Chiang. C.T, Jen, F.L & Warden, L. (2006), *Factors affecting high school student' academic motivation in Taiwan*. *Asia Pacific Journal of education*, 26 (2), 189-207.

101. Harde, P.L..., Chen, C, C.H. Huang, S.H., Chiang. C.T, Jen, F.L & Warden, L. (2006). *Factors affecting high school student' academic motivation in Taiwan*. Asia Pacific Journal of education, 26 (2), 189-207.
102. Hargreaves, A., & Fullan, M. G. (1992). Introduction. In A. Hargreaves & M. G. Fullan (Eds.), *Understanding teacher development* (pp. 1–19). New York: Teachers College Press
103. IBSTPI, Intuctor Competences, www.Aboulerning.com.
104. International Encyclopedia of Education, NewYork – London – Sydney – Frankfurt – Toronto – Paris, 1985, trang 4786.
105. Jacob và Farrell (2001), *Jacop, G. M...& Farrawel, T. S. C Paradigm shift: Understanding and implementing change in second language education*. *TESL-EJ*, 5(1). Teslej.org/ej17al.html.
106. Kabila, R.B. (2000). *Foreword*. In *J.K. Hall & WG.Eggington (Eds)*, *The sociopolicitics of English language teaching*. Cleveden: Multilingual Matters.
107. Reesor, M. (2002). 'The Bear and the Honeycomb: A History of Japanese English Language Policy.' *NUCB Journal of language, Culture, and Communication*, 4 (1), 41-52.
108. Borg, S. (2011). The impact of in-service teacher education on language teachers' belief. *System*, 39, 370-380..
109. Margarete Kedzior (2004), *Teacher Professional Devolopment, Education Policy Brief, Volume 15*, Univercity of Delaware, Education resarch & Devolopment center.
110. Moen, W. E. (2003). No longer under our control: The nature and role of standards in the 21st century library. University of North Texas.
111. Mrowicki. L. (1986), *Project work English competency-based curriculum. Porland, Oregon: Nothwest Educational Cooperative, Approaches and Methods in Language Teaching*, p.144, p.144.
112. Nadler, L. and Nadler.Z. (1989), *Developing Human Resources San Francisco, california*, Jossey-Bass
113. Meng, J., Tajaroensuk, S., Seepho, S. (2013). Recommendation for sustaining the in-service professional development of tertiary EFL teachers. *Theory and Practice in Language Studies*, 3(8), 1311-1321.

114. Petras, Y., Jamil, H., Mohamed, A. (2012). How do teachers learn? A study on the policy and practice of teacher professional development in Malaysia. *Journal of Educational Policy*, 9(1), 51-70.
115. Richard L. Daft, *Management*, 7th ed, Copyright ©2005 by Thomson South-Western, p.75
116. Richards, J. & Lockhart, C. (1995). *Reflective teaching in a second language classrooms* (2nd edition). Cambridge: Cambridge University Press.
117. Riches, C. (1997), *Managing for people and performance in Bus, T. and Middlewood, D. (Eds) Managing People in Education*, London: Poul Chapman Publishing.
118. Riches, C. (1997). *Managing for people and performance in Bus, T. and Middlewood, D. (Eds) Managing People in Education*, London: Poul Chapman Publishing.
119. Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*
120. Singapo Workforce Development Agency (2012), *Develop Competency – Based Assessment Plans*. Retrieved June 3, 2013 from http://www.wda.gov.sg/content/dam/wda/pdf/L325B/CBAP_%20workshop_20121018_QAD_v02final.pdf.
121. Ulf Fredriksson, European teacher education policy: recommendations and indicators, European Commission, Joint Reaech Centre, Institute for the Protection and Security of the Citizen, centre for Research on Life Long Learning (CRELL), <http://www.pef.unilj.si/atee/978-961-6637-06-0/715-723.pdf> (Nguyễn Diệu Cúc dịch)
122. Wayne, A. et al. (2008). Experimenting with teacher professional development: Motives and methods. *Educational Researcher*, 37, 469-480.
123. Winler, Donald R (1991), *Decentralization in education: An economic perspective*. Washington, DC: The World Bank.
124. Robin at al (2005), *Foundamentals of Managerment*, 4th Canadian Edition 2005 Pears on Education Canada Inc
125. Grassick, L. 2007. Primary Innovations All Country Research Summary Report. Paper presented in Regional Seminar ‘Elementary Innovations’, Hanoi, March 2007

126. Yuen-Kwan, W. L. (1998). How sustainable are in-service teacher-training courses? *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 26(1), 65-73.
127. Zheng, H. Y. (2010). Dilemmas in teacher development in the Chinese EFL context. *Journal of Cambridge Studies*, 7(2), 2-13.
128. Hayes, D. (2008). In-service teacher education in primary ELT. In *Primary innovationa regionsla seminar: A collection of papers* (pp. 31-41). British Coucil.
129. Chou, C. (2008). Exploring elementary English teachers' practical knowledge: A case study of EFL teachers in Taiwan. *Asia Pacific Education Review*, 9(4), 529-541.
130. Karagiorgi, Y., & Symeou, L. (2007). Teachers' in-service training needs in Cyprus. *European Journal of Teacher Education*, 30(2), 175-194.
131. Halliwell (1992), *Teaching English in the Primary Classroom*. Longman
132. Piaget, J.(2001) *The chiledren conception of Physical Causality* New Brunswick, NJ

PHỤ LỤC

MỤC LỤC PHỤ LỤC

Phụ lục 1:	SỐ LIỆU THÔNG KÊ THỰC TRẠNG DẠY HỌC TIẾNG ANH TIỂU HỌC TẬP 06 TỈNH BẮC TRUNG BỘ.....	1
Phụ lục 2:	THÔNG TIN VỀ ĐỐI TƯỢNG THAM GIA KHẢO SÁT	3
Phụ lục 3:	KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN LÝ ĐNGV TIẾNG ANH TIỂU HỌC TẠI 06 TỈNH BẮC TRUNG BỘ.....	5
Phụ lục 4:	KẾT QUẢ NHẬN ĐỊNH MỐI QUAN HỆ GIỮA CÁC GIẢI PHÁP	15
Phụ lục 5:	KẾT QUẢ THỬ NGHIỆM.....	16
Phụ lục 6:	KẾT QUẢ % CỦA CÁC NHẬN ĐỊNH HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ ĐNGVTATH VÀ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG	19
Phụ lục 7:	KẾT QUẢ TỶ LỆ % CÁC GIẢI PHÁP KHẢO NGHIỆM	38
Phụ lục 8:	KẾT QUẢ TỶ LỆ % GIẢI PHÁP THỬ NGHIỆM	41
Phụ lục 9:	KẾT QUẢ ĐO ĐỘ HIỆU LỰC CỦA KẾT QUẢ THỰC NGHIỆM	45
Phụ lục 10:	CÁC MÔ HÌNH, SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ	47
Phụ lục 11:	PHIẾU KHẢO SÁT THỰC TRẠNG QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TIẾNG ANH TIỂU HỌC	48
Phụ lục 12:	PHIẾU KHẢO SÁT THỰC TRẠNG QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TIẾNG ANH TIỂU HỌC	56
Phụ lục 13:	PHIẾU KHẢO SÁT THỰC TRẠNG QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TIẾNG ANH TIỂU HỌC	67
Phụ lục 14:	PHIẾU KHẢO SÁT KẾT QUẢ THỰC NGHIỆM GIẢI PHÁP QUẢN LÝ ĐNGVTATH TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC HIỆN NAY	78
Phụ lục 15:	PHIẾU KHẢO SÁT KẾT QUẢ THỰC NGHIỆM CÁC GIẢI PHÁP QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TIẾNG ANH TIỂU HỌC TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC HIỆN NAY.....	81

**Phụ lục 1: SỐ LIỆU THỐNG KÊ THỰC TRẠNG DẠY HỌC TIẾNG ANH
TIỂU HỌC TẬP 06 TỈNH BẮC TRUNG BỘ**

Bảng 1. Số lượng giáo viên tiếng Anh tiểu học

Đơn vị	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Thanh Hóa	373	463	499	502	451
Nghệ An	556	652	679	632	638
Hà Tĩnh	225	237	251	266	288
Quảng Bình	202	212	319	322	341
Quảng Trị	102	106	126	161	191
Huế	297	313	347	358	525
Vùng	1755	1983	2221	2241	2434
Cả nước					

Bảng 2. Cơ cấu độ tuổi giáo viên tiếng Anh tiểu học

Tỉnh	TS GV	Độ tuổi									
		Dưới 25 tuổi 1-5 năm		25-35 T 6-15 năm		36-45T 16-25 năm		46-55T 26- 35 năm		trên 55T 36-39 năm	
		SL	TL	SL	TL	SL	TL	SL	TL	SL	TL
Thanh Hóa	502	37	7.37%	274	54.6%	167	33.3%	24	4.8%	0	0.0%
Nghệ An	632	32	5.06%	127	20.1%	301	47.6%	144	22.8%	28	4.4%
Hà Tĩnh	266	18	6.77%	139	52.3%	98	36.8%	10	3.8%	1	0.4%
Quảng Bình	322	22	6.83%	268	83.2%	32	9.9%	0	0.0%	0	0.0%
Quảng Trị	161	28	17.39%	74	46.0%	43	26.7%	16	9.9%	0	0.0%
TT Huế	358	8	2.23%	98	27.4%	233	65.1%	17	4.7%	2	0.6%
Cộng	2241	145	6.47%	980	43.7%	874	39.0%	211	9.4%	31	1.4%

Bảng 3. Số lượng GVTATH tham gia các lớp ĐT, BD

Năm	Huế	Hà Tĩnh	Thanh Hóa	Nghệ An	Quảng Bình	Quảng Trị	Tổng
2011-2012	141	46	217	485	0	93	982
2012-2013	261	58	280	276	49	53	977
2013-2014	210	192	246	545	184	14	1391
2014-2015	183	35	276	141	60	21	716
Tổng	795	331	1019	1447	293	181	4066

Bảng 4. Số lượng giáo viên tham gia ĐT nâng chuẩn năng lực theo khung tham chiếu Châu Âu

Năm thực hiện	Tổng số người tham gia	Kết quả đầu ra (số lượng giáo viên)					
		A1 lên A2	A2 lên B1	B1 lên B2	B2 lên C1	C1 lên C2	Khác
2011- 2012	982	188	253	418	58	0	65
2012-2013	977	179	196	552	38	0	12
2013-2014	1391	217	331	448	170	0	225
2014-2015 (đến 6/2015)	716	59	287	291	31	0	48
	4066	643	1067	1709	297	0	350

Phụ lục 2: THÔNG TIN VỀ ĐỐI TƯỢNG THAM GIA KHẢO SÁT

- 1. Giáo viên dạy tiếng Anh tiểu học:** 780 giáo viên dạy tiếng Anh tiểu học
- Số năm trong nghề là 9.97 và số năm trực tiếp giảng dạy là 9.44.

Bảng 5. Thông tin về 780 giáo viên dạy tiếng Anh tiểu học tham gia khảo sát

Phân bố khách thể		Số lượng	%
Trình độ đào tạo	Trung cấp	1	0.1
	Cao đẳng	175	22.4
	Đại học	599	76.9
	Đào tạo khác	5	0.6
Trình độ chuyên môn nghiệp vụ	Cao đẳng Sư phạm tiếng Anh	150	19.2
	Đại học Sư phạm tiếng Anh	406	52.1
	Cao đẳng tiếng Anh có chứng chỉ sư phạm	53	6.8
	Đại học tiếng Anh có chứng chỉ sư phạm	167	21.4
	Đào tạo khác	4	0.5
Trình độ theo khung tham chiếu châu Âu	A1	15	1.9
	A2	54	7.0
	B1	192	24.6
	B2	337	43.2
	C1	26	3.3
	Chưa có	156	20.0

- 2. Cán bộ quản lý trường học:** 720 cán bộ quản lý trường học

- Thông tin về 720 cán bộ quản lý trường học tiểu học tham gia khảo sát
- Số năm trong nghề của các cán bộ này là 24.44; Số năm trực tiếp giảng dạy là 12.55; số năm làm công tác quản lý là 12.28.

Bảng 6. Thông tin về 720 CBQL các trường tiểu học tham gia khảo sát

Phân bố khách thể		Số lượng	%
Trình độ đào tạo	Trung cấp	8	1.1
	Cao đẳng	119	16.5
	Đại học	587	81.6
	Đào tạo khác	6	0.8
Trình độ chính trị	Sơ cấp	115	16.0
	Trung cấp	527	73.2
	Cao cấp	10	1.4
	Cử nhân	20	2.8
	Chưa học	48	6.6

3. Cán bộ Phòng GD&ĐT

Số năm trong nghề của các cán bộ này là 21.45; số năm trực tiếp giảng dạy là 11.26; số năm làm công tác quản lý là 9.95.

Bảng 7. Thông tin về 73 cán bộ Phòng GD&ĐT tham gia khảo sát

Phân bố khách thể		Số lượng	%
Trình độ đào tạo	Trung cấp	3	4.1
	Cao đẳng	8	11.0
	Đại học	50	68.5
	Thạc sỹ	12	16.4
	Tiến sỹ	0	0.0
Trình độ chính trị	Sơ cấp	26.0	26.0
	Trung cấp	54.8	54.9
	Cao cấp	9.6	9.6
	Khuyết	7	9.5

**Phụ lục 3: KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN LÝ
ĐNGV TIẾNG ANH TIỂU HỌC TẠI 06 TỈNH BẮC TRUNG BỘ**

Bảng 8. Hệ số tương quan giữa từng item và tổng thang đo quản lý ĐNGVTATH

Item	Hệ số tương quan giữa từng item và tổng thang đo
Item 1	0.757
Item 2	0.799
Item 3	0.794
Item 4	0.828
Item 5	0.819
Item 6	0.780
Item 7	0.745
Item 8	0.690
Item 9	0.777
Item 10	0.769
Item 11	0.817
Item 12	0.786
Item 13	0.803
Item 14	0.821
Item 15	0.807
Item 16	0.791
Item 17	0.792
Item 18	0.809
Item 19	0.816
Item 20	0.813
Item 21	0.759
Item 22	0.839
Item 23	0.823
Item 24	0.804
Item 25	0.789
Item 26	0.803
Item 27	0.806
Item 28	0.889
Item 29	0.819
Item 30	0.790
Item 31	0.854
Item 32	0.802

6 PL

Item 33	0.790
Item 34	0.499
Item 35	0.618
Item 36	0.685
Item 37	0.608
Item 38	0.713
Item 39	0.682
Item 40	0.647
Item 41	0.595
Item 42	0.790
Item 43	0.718
Item 44	0.735
Item 45	0.719
Item 46	0.694
Item 47	0.661
Item 48	0.650
Item 49	0.626
Item 50	0.632
Item 51	0.579
Item 52	0.675
Item 53	0.795
Item 54	0.744
Item 55	0.748
Item 56	0.732
Item 57	0.696
Item 58	0.686
Item 59	0.748
Item 60	0.693
Item 61	0.489
Item 62	0.579
Item 63	0.573
Item 64	0.503
Item 65	0.571
Item 66	0.786
Item 67	0.725
Item 68	0.713
Item 69	0.731

Bảng 9. Đánh giá của GVTA CBQL các trường TH về thực trạng phẩm chất đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học

TTT	Phẩm chất	GVTA		CBQL	
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
1	Có đạo đức, nhân cách và lối sống lành mạnh, trong sáng của nhà giáo.	4.74	0.61	4.73	0.57
2	Trung thực trong công tác; đoàn kết trong quan hệ đồng nghiệp; vì học sinh thân yêu.	4.71	0.55	4.66	0.61
3	Thể hiện tính hợp tác, cộng tác và làm việc theo nhóm.	4.48	0.72	4.34	0.71
4	Thiết tha gắn bó, có hoài bão tâm huyết với nghề dạy học.	4.63	0.59	4.58	0.68
5	Tự tin, năng động trong giao tiếp	4.31	0.74	4.29	0.73
6	Có ý thức tổ chức kỷ luật.	4.73	0.51	4.60	0.64
7	Ý thức đào tạo, tự học, tự bồi dưỡng nâng chuẩn, phấn đấu nâng cao phẩm chất, năng lực chuyên môn, nghiệp vụ; thường xuyên rèn luyện sức khỏe; tận dụng các cơ hội phát triển chuyên môn.	4.43	0.71	4.40	0.73
8	Ý thức và trách nhiệm với công tác phát triển đội ngũ.	4.45	0.65	4.40	0.71
Chung		4.56	0.46	4.50	0.56

Ghi chú: ĐTB: điểm trung bình; ĐLC: Độ lệch chuẩn; $1 \leq \text{ĐTB} \leq 5$

Bảng 10. Đánh giá của LD, CV Sở GD&ĐT, phòng GD&ĐT về phẩm chất GVTATH

TT	Phẩm chất	ĐTB	ĐLC
1	Có đạo đức, nhân cách và lối sống lành mạnh, trong sáng của nhà giáo.	4.59	0.68
2	Trung thực trong công tác; đoàn kết trong quan hệ đồng nghiệp; vì học sinh thân yêu.	4.56	0.53
3	Thể hiện tính hợp tác, cộng tác và làm việc theo nhóm.	3.97	0.67
4	Thiết tha gắn bó, có hoài bão tâm huyết với nghề dạy học.	4.41	0.66
5	Tự tin, năng động trong giao tiếp	3.88	1.00
6	Có ý thức tổ chức kỷ luật.	4.52	0.58
7	Ý thức đào tạo, tự học, tự bồi dưỡng nâng chuẩn, phấn đấu nâng cao phẩm chất, năng lực chuyên môn, nghiệp vụ; thường xuyên rèn luyện sức khỏe; tận dụng các cơ hội phát triển chuyên môn.	4.15	0.59
8	Ý thức và trách nhiệm với công tác phát triển đội ngũ.	4.14	0.63
Chung		4.28	0.49

Ghi chú: ĐTB: điểm trung bình; ĐLC: Độ lệch chuẩn; $1 \leq \text{ĐTB} \leq 5$

Bảng 11. Đánh giá của GVTA và CBQL các trường TH về thực trạng năng lực giáo viên tiếng Anh tiểu học

TT	Năng lực	GVTA		CBQL		t(1498)
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	
1	Năng lực dạy học	3.84	0.80	3.98	0.70	3.56***
2	NL giáo dục	3.94	0.89	4.11	0.75	4.03***
3	NL tự học tự BD và phát triển nghề nghiệp	4.06	0.94	4.19	0.71	2.96**
4	NL nghiên cứu, triển khai ứng dụng vào thực tiễn	3.74	0.82	3.95	0.76	4.95***
5	Năng lực xã hội	3.87	0.89	4.06	0.75	4.54

Ghi chú: ĐTB: điểm trung bình; ĐLC: Độ lệch chuẩn; $1 \leq \text{ĐTB} \leq 5$;

** : $p < 0.01$; *** : $p < 0.001$

Bảng 12. Đánh giá của LD, CV Sở GD&ĐT, phòng GD&ĐT về năng lực giáo viên tiếng Anh tiểu học

TT	Năng lực	ĐTB	ĐLC
1	Năng lực dạy học	3.73	0.62
2	NL giáo dục	3.70	0.76
3	NL tự học tự BD và phát triển nghề nghiệp	3.78	0.65
4	NL nghiên cứu, triển khai ứng dụng vào thực tiễn	3.56	0.76
5	Năng lực xã hội	3.63	0.70

Ghi chú: ĐTB: điểm trung bình; ĐLC: Độ lệch chuẩn; $1 \leq \text{ĐTB} \leq 5$

Bảng 13. Đánh giá của CBQL, GV về năng lực ĐNGV tiếng Anh tiểu học

TT	Năng lực	GVTA		CBQL	
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
1	Năng lực dạy học	3.84	0.80	3.98	0.70
1.1	Năng lực soạn giáo án (thiết kế bài dạy) và chuẩn bị cho giờ lên lớp	3.90	0.81	4.01	0.72
1.1.1	Hiểu và mô tả được về năng lực GV tiểu học theo Chuẩn nghề nghiệp GV tiểu học	3.89	0.96	4.14	0.79
1.1.2	Hiểu và mô tả được năng lực GVTA TH theo khung tham chiếu Châu Âu dành cho người dạy học sinh ở cấp trình độ A1	3.84	1.08	3.91	0.97
1.1.3	Nắm vững mục tiêu, chuẩn đầu ra và nội dung Chương trình tiếng Anh Tiểu học	4.02	1.11	4.09	0.92

TT	Năng lực	GVTA		CBQL	
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
1.1.4	Hiểu được chương trình tiếng Anh ở các bậc học phổ thông (TH, THCS, THPT)	3.84	0.92	3.93	0.92
1.1.5	Nắm được các quy định, hướng dẫn...liên quan tới chương trình	4.07	1.00	4.14	0.85
1.1.6	Hiểu biết logic nội dung, tính liên tục của chương trình trong kế hoạch dạy học	3.99	1.03	4.08	0.85
1.1.7	Đa dạng hóa và cân bằng các hoạt động nhằm kích thích hứng thú học tập cho HS, thiết kế hoạt động với nhiều nội dung...	3.82	0.98	3.94	0.83
1.1.8	Phân chia thời gian cho từng nội dung trong bài dạy phù hợp	3.98	1.00	4.14	0.83
1.1.9	Xác định nội dung dạy học đúng trọng tâm, có tính vừa sức; Tích hợp kiến thức các môn (địa, sử, văn, âm nhạc...) học vào tiết dạy.	3.84	1.03	4.00	0.88
1.1.10	Có kiến thức về văn hóa các nước nói tiếng Anh; Vận dụng, tích hợp được các tài liệu liên quan trong giảng dạy.	3.58	0.95	3.65	0.97
1.1.11	Chuẩn bị các tài liệu và phương tiện dạy học	3.98	1.01	4.11	0.82
1.2	Năng lực thực hiện bài giảng	3.89	0.83	4.01	0.70
1.2.1	Tạo được môi trường học tập thân thiện	4.12	1.09	4.12	1.09
1.2.2	Hiểu và nhận biết được đặc điểm, năng lực ngôn ngữ của học sinh tiểu học để vận dụng trong dạy học phân hóa học sinh	3.93	1.02	3.93	1.02
1.2.3	Dạy học theo định hướng phát triển năng lực của học sinh	3.92	1.00	3.92	1.00
1.2.4	Kỹ năng phát âm	3.84	0.95	3.84	0.95
1.2.5	Nắm vững ngữ pháp TA, vận dụng và dạy sử dụng ngữ pháp phù hợp với ngữ cảnh....	4.11	1.00	4.11	1.00
1.2.6	Vốn từ vựng rộng, vận dụng các thủ thuật tích hợp và các đồ dùng phương tiện dạy học để giúp học sinh học từ vựng đúng cách...	3.85	1.03	3.85	1.03
1.2.7	Ngôn ngữ dạy học dễ hiểu, khoa học, phù hợp với trình độ nhận thức của HS	3.89	1.07	3.89	1.07
1.2.8	Bố trí không gian lớp học phù hợp; Tổ chức các hoạt động phù hợp để tối đa hóa tương tác của HS.	3.80	0.98	3.80	0.98
1.2.9	Nắm vững và vận dụng thành thạo, linh hoạt,	3.78	1.06	3.78	1.06

TT	Năng lực	GVTA		CBQL	
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
	sáng tạo, hiệu quả các phương pháp, kỹ thuật đa dạng trong dạy học 4 kỹ năng nghe, nói, đọc, viết.				
1.2.10	Nắm và vận dụng được các phương pháp, kỹ thuật dạy học phân hóa, phù hợp với các khác biệt của học sinh	3.74	0.90	3.74	0.90
1.2.11	Linh hoạt trong triển khai giáo án (thiết kế bài dạy) phù hợp với bối cảnh và điều kiện thực tiễn cụ thể	3.93	0.99	3.93	0.99
1.2.12	Thích ứng kịp với những đổi mới GD, của dạy và học ngoại ngữ	3.88	0.99	3.88	0.99
1.2.13	Năng lực quản lý lớp học	4.02	1.01	4.02	1.01
1.2.14	Xây dựng môi trường dạy ngôn ngữ trong và ngoài nhà trường (kết nối giữa các lớp trong nhà trường, giữa các trường....)	3.65	0.95	3.65	0.95
1.3	Năng lực đánh giá kết quả học tập ngôn ngữ của học sinh	3.87	0.91	4.03	0.78
1.3.1	Kỹ năng thiết kế nội dung đánh giá năng lực TA của học sinh	3.79	1.04	3.99	0.86
1.3.2	Lựa chọn hình thức phù hợp đánh giá năng lực TA của học sinh	3.88	1.02	4.04	0.84
1.3.3	Lựa chọn phương pháp phù hợp đánh giá năng lực TA của học sinh	3.93	1.00	4.02	0.84
1.3.4	Kỹ năng sử dụng kết quả đánh giá	3.89	1.01	4.07	0.82
1.4	Năng lực ứng dụng CNTT, sử dụng sách, tài liệu và thiết bị dạy học	3.72	0.82	3.88	0.76
1.4.1	Kỹ năng lựa chọn và điều chỉnh tài liệu (tài liệu sử dụng giảng dạy và tài liệu tham khảo).	3.78	1.01	3.94	0.85
1.4.2	Kỹ năng khai thác và sử dụng các nguồn học liệu đa dạng	3.72	0.95	3.86	0.83
1.4.3	Kỹ năng làm học liệu mới	3.52	0.90	3.69	0.88
1.4.4	Kỹ năng sử dụng CNTT phù hợp trong dạy ngôn ngữ.	3.86	0.98	4.02	0.83
2	Năng lực giáo dục	3.94	0.89	4.11	0.75
2.1	Hiểu được sự phát triển nhận thức và xã hội, nhu cầu cảm xúc, nhu cầu học tập của học sinh...	3.76	1.07	4.00	0.82
2.2	Hiểu và nắm chắc được đặc điểm tâm sinh lý	3.94	1.04	4.14	0.85

TT	Năng lực	GVTA		CBQL	
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
	lứa tuổi học sinh tiểu học				
2.3	Gắn nội dung dạy học vào thực tiễn cuộc sống để góp phần hình thành nhân cách học sinh	3.87	1.01	4.08	0.84
2.4	Phối hợp với các tổ chức giáo dục trong và ngoài nhà trường để giáo dục học sinh	3.85	0.98	3.91	0.94
2.5	Giáo viên là gương sáng để học sinh noi theo	4.25	1.06	4.41	0.79
3	NL tự học tự BD và phát triển nghề nghiệp	4.06	0.94	4.19	0.71
3.1	Tính chuyên nghiệp trong dạy tiếng Anh	3.89	1.03	3.99	0.87
3.2	Trách nhiệm của cá nhân đối với nghề dạy học	4.23	1.10	4.38	0.79
3.3	Ý thức trách nhiệm với việc tự học, tự bồi dưỡng để phát triển bản thân.	4.13	1.10	4.31	0.80
3.4	Khả năng hợp tác, làm việc theo nhóm	4.01	0.98	4.09	0.80
4	NL nghiên cứu, triển khai ứng dụng vào thực tiễn	3.74	0.82	3.95	0.76
4.1	Nghiên cứu ứng dụng đổi mới phương pháp và tổ chức dạy học theo định hướng phát triển năng lực người học	3.79	1.01	4.01	0.81
4.2	Nghiên cứu ứng dụng đổi mới đánh giá kết quả học tập, rèn luyện của học sinh theo định hướng phát triển năng lực người học	3.72	0.91	3.92	0.83
4.3	Tham gia nghiên cứu xây dựng chương trình nhà trường theo định hướng của Bộ GD&ĐT	3.74	1.01	3.95	0.88
4.4	Năng lực tư duy sáng tạo và dự báo	3.80	0.92	3.96	0.83
4.5	Năng lực tự nghiên cứu, ứng dụng	3.67	0.97	3.89	0.88
5	Năng lực xã hội	3.87	0.89	4.06	0.75
5.1	Năng hợp tác, chia sẻ kinh nghiệm và cộng đồng trách nhiệm; làm việc theo nhóm, đoàn kết trong quan hệ đồng nghiệp với đồng nghiệp trong và ngoài nhà trường	3.70	0.97	3.92	0.85
5.2	Năng lực thích ứng với môi trường dạy học luôn biến đổi và thực tiễn các điều kiện dạy học và giáo dục; năng lực dự báo, dự đoán những diễn biến có thể xảy ra	3.78	0.95	3.99	0.79
5.3	Tự tin, năng động trong giao tiếp. Năng lực hợp tác trong các mối quan hệ xã hội; Năng lực giao tiếp với phụ huynh học sinh và học sinh ngoài giờ học	4.12	1.07	4.27	0.80

Ghi chú: ĐTB: điểm trung bình; ĐLC: Độ lệch chuẩn; $1 \leq \text{ĐTB} \leq 5$

Bảng 14. Loại hình đào tạo, bồi dưỡng được triển khai

TT	Nội dung	GVTA		CBQL		CBPGD&ĐT	
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
1	Đào tạo lại	3.48	1.28	3.84	1.09	3.48	1.28
2	Đào tạo nâng chuẩn	3.90	1.07	4.13	0.93	3.90	1.07
3	Tổ chức bồi dưỡng theo chuyên đề cấp huyện	3.94	1.06	4.06	0.95	3.94	1.06
4	Tổ chức các hội thảo khoa học	3.72	1.12	3.84	1.06	3.72	1.12
5	Tổ chức cho GVTA dự giờ thăm lớp	4.02	1.04	4.10	0.96	4.02	1.04
6	Tổ chức thi GV dạy giỏi	4.03	1.07	4.06	1.06	4.03	1.07
7	Tổ chức sinh hoạt chuyên môn cụm (liên trường) trường trong 1 huyện, thị xã, thành phố	3.89	1.15	3.94	1.10	3.89	1.15
8	Tổ chức tham quan, học hỏi kinh nghiệm	3.60	1.19	3.70	1.12	3.60	1.19
9	GV tự bồi dưỡng, viết thu hoạch	3.95	0.99	4.01	0.96	3.95	0.99
	Chung	3.84	0.85	3.96	0.83	3.84	0.85

Ghi chú: ĐTB: điểm trung bình; ĐLC: Độ lệch chuẩn; $1 \leq \text{ĐTB} \leq 5$

Bảng 15. Nội dung bồi dưỡng cho giáo viên tiếng Anh tiểu học

TT	Nội dung	GVTA		CBQL		CBPGD&ĐT	
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
1	Phẩm chất nhân cách	4.12	1.06	4.36	0.82	4.12	1.06
2	Nhận thức về đổi mới giáo dục, dạy học ngoại ngữ (bậc tiểu học)	3.97	1.07	4.28	0.78	3.97	1.07
3	Kiến thức chuyên môn	4.02	0.96	4.10	0.84	4.02	0.96
4	Năng lực/kỹ năng tiếng Anh	4.02	0.94	4.06	0.83	4.02	0.94
5	Năng lực/Kỹ năng sư phạm	4.07	0.94	4.13	0.80	4.07	0.94
6	Kỹ năng làm việc nhóm	3.95	0.95	4.08	0.83	3.95	0.95
7	Kỹ năng giao tiếp	3.91	0.95	4.05	0.83	3.91	0.95
8	Những nội dung khác (Quản lý nhà nước, Lý luận chính trị.v.v...)	3.69	1.05	3.90	0.95	3.69	1.05
	Chung	3.97	0.82	4.12	0.70	3.97	0.82

Ghi chú: ĐTB: điểm trung bình; ĐLC: Độ lệch chuẩn; $1 \leq \text{ĐTB} \leq 5$

Bảng 16. Đánh giá chung về thực trạng quản lý ĐNGV tiếng Anh tiểu học

TT	Nội dung	GVTA		CBQL		CBPGD&ĐT	
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
1	Xây dựng quy hoạch/kế hoạch phát triển đội ngũ GVTA tiểu học	3.90	0.82	4.09	0.77	3.71	0.70
2	Thực hiện tuyển dụng, sử dụng và sàng lọc	3.98	0.85	4.16	0.74	3.72	0.74
3	Quản lý công tác đào tạo, bồi dưỡng	3.88	0.85	4.05	0.78	3.71	0.78
4	Tạo động lực lao động phát triển ĐNGV	3.92	0.87	4.21	0.74	3.79	0.74
5	Xây dựng môi trường phát triển đội ngũ	3.77	0.78	3.99	0.72	3.69	0.65
6	Kiểm tra, đánh giá công tác phát triển đội ngũ GVTA tiểu học	3.81	0.86	3.99	0.80	3.53	0.75

Ghi chú: ĐTB: điểm trung bình; ĐLC: Độ lệch chuẩn; $1 \leq \text{ĐTB} \leq 5$

Bảng 17. Thực trạng phân cấp quản lý và cơ chế phối hợp trong quản lý ĐNGVTATH

TT	Nội dung	GVTA		CBQL		CBPGD&ĐT	
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
1	Triển khai thực hiện Nghị định số 115/2010/NĐ-CP của Chính phủ	3.88	1.09	4.13	0.87	3.51	0.88
2	Sự hợp lý trong việc phân định quyền hạn, chức trách nhiệm vụ trong quản lý ĐNGV của các cấp quản lý/tính tự chủ và trách nhiệm của Sở GD&ĐT, Phòng GD&ĐT trong quản lý ĐNGVTATH/Chưa có sự phân cấp quản lý rõ ràng trong công tác phát triển ĐNGV	3.78	0.98	3.97	0.93	3.45	1.03
3	Thực hiện chức trách, nhiệm vụ trong phân cấp, phân quyền quản lý ĐNGV của Phòng GD&ĐT	3.97	0.99	4.15	0.90	3.63	0.95
4	Thực hiện chức trách, nhiệm vụ trong phân cấp, phân quyền quản lý ĐNGV của Hiệu trưởng các trường tiểu học	4.09	0.94	4.15	0.92	3.66	0.92
5	Phối hợp giữa cơ quan tuyển dụng, quản lý và sử dụng ĐNGV	4.00	0.97	4.06	0.94	3.53	1.00
	Chung	3.94	0.87	4.09	0.82	3.56	0.83

**Bảng 18. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý ĐNGVTATH trong bối cảnh
đổi mới giáo dục hiện nay**

TT	Nội dung	GVTA		CBQL		CBPGD&ĐT	
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
1	Năng lực của chủ thể quản lý	3.58	1.05	3.88	1.06	3.61	0.78
2	Vai trò, năng lực của các lực lượng tham gia quản lý nhà trường	4.02	0.86	4.22	0.96	3.89	0.91
3	Trình độ, phẩm chất, năng lực GVTA	3.75	0.99	3.90	0.99	3.67	0.87
4	Ý thức, động cơ phát triển của ĐNGV	3.75	0.95	3.83	1.02	3.59	0.85
5	Môi trường bên trong, bên ngoài nhà trường	3.66	0.99	3.84	1.00	3.44	0.90
6	Triển khai thực hiện và xây dựng các chính sách	3.74	0.99	3.84	1.06	3.70	0.86
7	Phân cấp quản lý giáo dục trong QLĐNGVTATH	3.72	1.01	3.89	0.96	3.62	0.98

Phụ lục 4: KẾT QUẢ NHẬN ĐỊNH MỐI QUAN HỆ GIỮA CÁC GIẢI PHÁP**Bảng 19. Mối quan hệ giữa các giải pháp quản lý ĐNGVTATH (tính cấp thiết)**

Giải pháp	1	2	3	4	5
1. Đề xuất khung năng lực nghề nghiệp giáo viên tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay	1				
2. Xây dựng quy hoạch phát triển ĐNGVTATH theo khung năng lực	0.61**	1			
3. Thực hiện tuyển dụng, sử dụng và tổ chức sàng lọc đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học theo khung năng lực.	0.46**	0.45**	1		
4. Tổ chức đào tạo bồi dưỡng nâng cao chất lượng ĐNGVTATH theo khung năng lực nghề nghiệp.	0.56**	0.58**	0.54**	1	
5. Xây dựng môi trường phát triển và tạo động lực lao động cho ĐNGV tiếng Anh tiểu học	0.60**	0.60**	0.48**	0.64**	1

Ghi chú: **: $p < 0.01$

Bảng 20. Mối quan hệ giữa các giải pháp quản lý ĐNGVTATH (tính khả thi)

Giải pháp	1	2	3	4	5
1. Đề xuất khung năng lực nghề nghiệp ĐNGVTATH trong bối cảnh đổi mới giáo dục	1				
2. Xây dựng quy hoạch phát triển ĐNGVTATH theo khung năng lực	0.67**	1			
3. Thực hiện tuyển dụng, sử dụng và tổ chức sàng lọc đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học theo khung năng lực.	0.55**	0.54**	1		
4. Tổ chức đào tạo bồi dưỡng nâng cao chất lượng ĐNGVTATH theo khung năng lực nghề nghiệp.	0.61**	0.62**	0.59**	1	
5. Xây dựng môi trường phát triển và tạo động lực lao động cho ĐNGV tiếng Anh tiểu học	0.63**	0.63**	0.55**	0.66**	1

Ghi chú: **: $p < 0.001$

Phụ lục 5: KẾT QUẢ THỬ NGHIỆM

Bảng 21. Đánh giá tính hiệu quả của các giải pháp thử nghiệm

TT	Giải pháp tác động	CBQL		GVTA	
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
1	Chỉ đạo và tổ chức hoạt động bồi dưỡng tại chỗ để nâng cao chất lượng ĐNGV tiếng Anh tiểu học				
1.1	Xây dựng kế hoạch BD tại chỗ cấp huyện (thị xã, thành phố): Kế hoạch ngắn hạn và trung hạn.	4.83	0.38	4.72	0.49
1.2	Lựa chọn hình thức, phương pháp BD tại chỗ				
1.2.1	Tổ chức các hoạt động BD tại các trường TH (Dự giờ, thi GV dạy giỏi cấp trường, sinh hoạt chuyên đề cấp trường...)	4.53	0.51	4.61	0.52
1.2.2	Tổ chức các hoạt động BD liên trường (Sinh hoạt chuyên môn, sinh hoạt chuyên đề; theo cụm trường...)	4.89	0.32	4.63	0.56
1.2.3	Tổ chức các hoạt động BD cấp huyện: Hội thảo khoa học; Sinh hoạt chuyên đề; Thi giáo viên dạy giỏi cấp huyện; Thi tự làm TBDH...	4.81	0.40	4.67	0.56
1.2.4	Phòng GD&ĐT liên kết với các Trung tâm ĐT tổ chức BD nâng chuẩn năng lực cho GV theo Khung Chuẩn Châu Âu.	4.53	0.56	4.64	0.61
1.3	Lựa chọn nội dung BD (Kiến thức chuyên môn, kỹ năng giao tiếp tiếng Anh; Kỹ năng sư phạm: Soạn, giảng, triển khai bài giảng; Kỹ năng làm việc nhóm...)	4.42	0.69	4.66	0.57
1.4	Khuyến khích hoạt động tự BD của GV	4.64	0.64	4.80	0.45
1.5	Quản lý kết quả bồi dưỡng tại chỗ	4.67	0.63	4.77	0.51

TT	Giải pháp tác động	CBQL		GVTA	
		ĐTĐ	ĐLC	ĐTĐ	ĐLC
2	Xây dựng điều kiện để thực hiện và nâng cao chất lượng ĐT, BD tại chỗ cho ĐNGV tiếng Anh tiểu học				
2.1	Xây dựng điều kiện CSVC, TBDH				
2.1.1	Xây dựng và hoàn thiện phòng học bộ môn đảm bảo điều kiện dạy học tối thiểu để nâng cao chất lượng ĐN	4.56	0.73	4.73	0.46
2.1.2	Tăng trưởng danh mục thiết bị dạy học Ngoại ngữ tối thiểu.	4.47	0.61	4.61	0.62
2.1.3	Tổ chức tự làm TBDH trên vật liệu sẵn có	4.56	0.56	4.58	0.54
2.1.4	Nâng cấp, hoàn thiện cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin (đường truyền, wifi, máy tính, máy chiếu, TV màn hình rộng...)	4.72	0.57	4.72	0.52
2.1.5	Trang thông tin điện tử (Website) đơn vị có chuyên mục tiếng Anh	4.78	0.54	4.77	0.44
2.2	Hoàn thiện cơ chính sách của địa phương phục vụ công tác BD tại chỗ				
2.2.1	Kinh phí BD	4.39	0.64	4.64	0.56
2.2.2	Tài liệu BD	4.75	0.55	4.69	0.53
2.2.3	Các điều kiện hỗ trợ (Phương tiện đi lại, lưu trú...)	4.56	0.65	4.75	0.50
2.2.4	Thời gian BD	4.67	0.53	4.70	0.54
2.2.5	Chế độ ưu tiên cho GV tham gia BD thuộc vùng đặc biệt khó khăn	4.72	0.51	4.75	0.45
2.3	Tạo môi trường bồi dưỡng				
2.3.1	Môi trường cho GV thực hành, trải nghiệm (các câu lạc bộ, các hoạt động trong đó GV tiếng Anh làm người hướng đạo, chỉ huy...)	4.64	0.59	4.66	0.55
2.3.2	Môi trường cho GV thể hiện, khẳng định mình (Hội thi, diễn đàn giao lưu...)	4.61	0.60	4.70	0.57

Ghi chú: $1 \leq \text{ĐTĐ} \leq 5$

Bảng 22. Đánh giá của CBQL về các năng lực của GVTA trước và sau thực hiện các giải pháp thử nghiệm

TT	Nội dung	Trước BD		Sau BD		t(35)
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	
1	Năng lực soạn giáo án (thiết kế bài dạy) và chuẩn bị cho giờ lên lớp	2.39	0.55	4.92	0.28	-24.91***
2	Năng lực thực hiện bài giảng	2.81	0.40	4.61	0.55	-15.26***
3	Năng lực đánh giá kết quả học tập ngôn ngữ của học sinh	2.86	0.42	4.39	0.55	-13.16***
4	Năng lực ứng dụng CNTT, sử dụng sách, tài liệu và thiết bị dạy học	2.72	0.74	4.81	0.47	-14.30***
5	Kỹ năng làm việc nhóm	2.69	0.58	4.75	0.50	-16.36***
6	Kỹ năng giao tiếp	2.81	0.67	4.61	0.55	-13.18***

Ghi chú: $1 \leq \text{ĐTB} \leq 5$; ***: $p < 0.001$

Bảng 23. Đánh giá của GVTA về các năng lực trước và sau bồi dưỡng

TT	Nội dung	Trước BD		Sau BD		t(127)
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	
1	Năng lực soạn giáo án (thiết kế bài dạy) và chuẩn bị cho giờ lên lớp	2.59	0.53	4.77	0.52	-36.78***
2	Năng lực thực hiện bài giảng	2.50	0.65	4.74	0.47	-30.22***
3	Năng lực đánh giá kết quả học tập ngôn ngữ của học sinh	2.63	0.52	4.56	0.53	-30.07***
4	Năng lực ứng dụng CNTT, sử dụng sách, tài liệu và thiết bị dạy học	2.61	0.55	4.62	0.52	-31.75***
5	Kỹ năng làm việc nhóm	2.59	0.54	4.69	0.54	-31.22***
6	Kỹ năng giao tiếp	2.73	0.58	4.71	0.49	-26.98***

Ghi chú: $1 \leq \text{ĐTB} \leq 5$; ***: $p < 0.001$

Bảng 24. Thống kê số lượng tăng trưởng CSVC, TBDH (từ 2013 – 2015)

	2013	2014	2015
1. TS Phòng học bộ môn	4	9	16
2. TS Phòng học Tin-Anh	18	27	35
3. Các thiết bị dạy học NN			
Máy chiếu	37	41	73
TS Máy tính	350	445	532
TS Tai nghe	60	60	60
TS Bảng tương tác	2	6	12
Các TBDH khác...			Đảm bảo điều kiện tối thiểu

**Phụ lục 6: KẾT QUẢ % CỦA CÁC NHẬN ĐỊNH HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ
ĐNGVTATH VÀ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG**

Câu II.3.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	25	1.6	1.6	1.6
	2	135	8.6	8.6	10.2
	3	250	15.9	15.9	26.1
	4	606	38.5	38.5	64.6
	5	557	35.4	35.4	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	29	1.8	1.8	1.8
	2	129	8.2	8.2	10.0
	3	309	19.6	19.6	29.7
	4	686	43.6	43.6	73.3
	5	420	26.7	26.7	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	29	1.8	1.8	1.8
	2	77	4.9	4.9	6.7
	3	283	18.0	18.0	24.7
	4	597	38.0	38.0	62.7
	5	587	37.3	37.3	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	24	1.5	1.5	1.5
	2	79	5.0	5.0	6.5
	3	235	14.9	14.9	21.5
	4	620	39.4	39.4	60.9
	5	615	39.1	39.1	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	24	1.5	1.5	1.5
	2	104	6.6	6.6	8.1
	3	270	17.2	17.2	25.3
	4	616	39.2	39.2	64.5
	5	559	35.5	35.5	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.2.1a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	1.3	1.3	1.3
	2	96	6.1	6.1	7.4
	3	264	16.8	16.8	24.2
	4	594	37.8	37.8	61.9
	5	599	38.1	38.1	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.2.1b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	31	2.0	2.0	2.0
	2	135	8.6	8.6	10.6
	3	327	20.8	20.8	31.3
	4	579	36.8	36.8	68.2
	5	501	31.8	31.8	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.2.1c

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	23	1.5	1.5	1.5
	2	94	6.0	6.0	7.4
	3	304	19.3	19.3	26.8
	4	636	40.4	40.4	67.2
	5	516	32.8	32.8	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.2.1d

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	31	2.0	2.0	2.0
	2	72	4.6	4.6	6.5
	3	286	18.2	18.2	24.7
	4	602	38.3	38.3	63.0
	5	582	37.0	37.0	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	1.0	1.0	1.0
	2	81	5.1	5.1	6.2
	3	295	18.8	18.8	24.9
	4	670	42.6	42.6	67.5
	5	511	32.5	32.5	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	1.1	1.1	1.1
	2	103	6.5	6.5	7.7
	3	271	17.2	17.2	24.9
	4	675	42.9	42.9	67.8
	5	506	32.2	32.2	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	1.2	1.2	1.2
	2	80	5.1	5.1	6.3
	3	309	19.6	19.6	25.9
	4	680	43.2	43.2	69.2
	5	485	30.8	30.8	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	23	1.5	1.5	1.5
	2	100	6.4	6.4	7.8
	3	329	20.9	20.9	28.7
	4	605	38.5	38.5	67.2
	5	516	32.8	32.8	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.3.1a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	25	1.6	1.6	1.6
	2	120	7.6	7.6	9.2
	3	289	18.4	18.4	27.6
	4	515	32.7	32.7	60.3
	5	624	39.7	39.7	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.3.1b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	1.3	1.3	1.3
	2	108	6.9	6.9	8.1
	3	302	19.2	19.2	27.3
	4	533	33.9	33.9	61.2
	5	610	38.8	38.8	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.3.1c

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	22	1.4	1.4	1.4
	2	84	5.3	5.3	6.7
	3	240	15.3	15.3	22.0
	4	524	33.3	33.3	55.3
	5	703	44.7	44.7	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.3.1d

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	1.0	1.0	1.0
	2	112	7.1	7.1	8.1
	3	247	15.7	15.7	23.8
	4	578	36.7	36.7	60.5
	5	621	39.5	39.5	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.3.1e

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	1.0	1.0	1.0
	2	104	6.6	6.6	7.6
	3	236	15.0	15.0	22.6
	4	516	32.8	32.8	55.4
	5	702	44.6	44.6	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.3.1f

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	21	1.3	1.3	1.3
	2	110	7.0	7.0	8.3
	3	238	15.1	15.1	23.5
	4	537	34.1	34.1	57.6
	5	667	42.4	42.4	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.3.1i

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	44	2.8	2.8	2.8
	2	95	6.0	6.0	8.8
	3	283	18.0	18.0	26.8
	4	590	37.5	37.5	64.3
	5	561	35.7	35.7	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.3.1k

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	41	2.6	2.6	2.6
	2	123	7.8	7.8	10.4
	3	385	24.5	24.5	34.9
	4	659	41.9	41.9	76.8
	5	365	23.2	23.2	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.3.2a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	25	1.6	1.6	1.6
	2	136	8.6	8.6	10.2
	3	280	17.8	17.8	28.0
	4	550	35.0	35.0	63.0
	5	582	37.0	37.0	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.3.2b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	1.0	1.0	1.0
	2	123	7.8	7.8	8.8
	3	229	14.6	14.6	23.3
	4	538	34.2	34.2	57.5
	5	668	42.5	42.5	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.3.2c

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	22	1.4	1.4	1.4
	2	94	6.0	6.0	7.4
	3	247	15.7	15.7	23.1
	4	569	36.2	36.2	59.2
	5	641	40.8	40.8	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.3.2d

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	1.0	1.0	1.0
	2	90	5.7	5.7	6.7
	3	262	16.7	16.7	23.4
	4	631	40.1	40.1	63.5
	5	574	36.5	36.5	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.3.2e

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	.8	.8	.8
	2	82	5.2	5.2	6.0
	3	218	13.9	13.9	19.9
	4	576	36.6	36.6	56.5
	5	684	43.5	43.5	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.3.2f

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	26	1.7	1.7	1.7
	2	96	6.1	6.1	7.8
	3	236	15.0	15.0	22.8
	4	656	41.7	41.7	64.5
	5	559	35.5	35.5	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	26	1.7	1.7	1.7
	2	96	6.1	6.1	7.8
	3	265	16.8	16.8	24.6
	4	625	39.7	39.7	64.3
	5	561	35.7	35.7	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	17	1.1	1.1	1.1
	2	88	5.6	5.6	6.7
	3	279	17.7	17.7	24.4
	4	610	38.8	38.8	63.2
	5	579	36.8	36.8	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	40	2.5	2.5	2.5
	2	102	6.5	6.5	9.0
	3	335	21.3	21.3	30.3
	4	675	42.9	42.9	73.2
	5	421	26.8	26.8	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.4.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	26	1.7	1.7	1.7
	2	89	5.7	5.7	7.3
	3	274	17.4	17.4	24.7
	4	683	43.4	43.4	68.2
	5	501	31.8	31.8	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.4.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	1.3	1.3	1.3
	2	102	6.5	6.5	7.8
	3	287	18.2	18.2	26.0
	4	700	44.5	44.5	70.5
	5	464	29.5	29.5	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.4.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	29	1.8	1.8	1.8
	2	118	7.5	7.5	9.3
	3	299	19.0	19.0	28.4
	4	706	44.9	44.9	73.2
	5	421	26.8	26.8	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.4.7a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	124	7.9	7.9	7.9
	2	149	9.5	9.5	17.4
	3	324	20.6	20.6	38.0
	4	540	34.3	34.3	72.3
	5	436	27.7	27.7	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.4.7b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	41	2.6	2.6	2.6
	2	100	6.4	6.4	9.0
	3	248	15.8	15.8	24.7
	4	612	38.9	38.9	63.6
	5	572	36.4	36.4	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.4.7c

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	32	2.0	2.0	2.0
	2	116	7.4	7.4	9.4
	3	266	16.9	16.9	26.3
	4	586	37.3	37.3	63.6
	5	573	36.4	36.4	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.4.7d

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	69	4.4	4.4	4.4
	2	141	9.0	9.0	13.4
	3	319	20.3	20.3	33.6
	4	601	38.2	38.2	71.8
	5	443	28.2	28.2	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.4.7e

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	42	2.7	2.7	2.7
	2	83	5.3	5.3	7.9
	3	256	16.3	16.3	24.2
	4	572	36.4	36.4	60.6
	5	620	39.4	39.4	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.4.7f

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	56	3.6	3.6	3.6
	2	89	5.7	5.7	9.2
	3	268	17.0	17.0	26.3
	4	500	31.8	31.8	58.0
	5	660	42.0	42.0	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.4.7i

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	67	4.3	4.3	4.3
	2	123	7.8	7.8	12.1
	3	290	18.4	18.4	30.5
	4	502	31.9	31.9	62.4
	5	591	37.6	37.6	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.4.7k

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	86	5.5	5.5	5.5
	2	173	11.0	11.0	16.5
	3	374	23.8	23.8	40.2
	4	524	33.3	33.3	73.6
	5	416	26.4	26.4	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.4.7h

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	28	1.8	1.8	1.8
	2	106	6.7	6.7	8.5
	3	291	18.5	18.5	27.0
	4	625	39.7	39.7	66.8
	5	523	33.2	33.2	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.4.8a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	1.2	1.2	1.2
	2	81	5.1	5.1	6.4
	3	236	15.0	15.0	21.4
	4	448	28.5	28.5	49.8
	5	789	50.2	50.2	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.4.8b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	1.0	1.0	1.0
	2	103	6.5	6.5	7.5
	3	250	15.9	15.9	23.4
	4	551	35.0	35.0	58.4
	5	654	41.6	41.6	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.4.8c

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	1.0	1.0	1.0
	2	88	5.6	5.6	6.5
	3	258	16.4	16.4	22.9
	4	662	42.1	42.1	65.0
	5	550	35.0	35.0	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.4.8d

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	1.2	1.2	1.2
	2	71	4.5	4.5	5.7
	3	287	18.2	18.2	24.0
	4	681	43.3	43.3	67.3
	5	515	32.7	32.7	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.4.8e

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	1.2	1.2	1.2
	2	62	3.9	3.9	5.1
	3	247	15.7	15.7	20.9
	4	690	43.9	43.9	64.7
	5	555	35.3	35.3	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.4.8f

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	1.1	1.1	1.1
	2	81	5.1	5.1	6.3
	3	278	17.7	17.7	24.0
	4	709	45.1	45.1	69.0
	5	487	31.0	31.0	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.4.8i

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	27	1.7	1.7	1.7
	2	59	3.8	3.8	5.5
	3	325	20.7	20.7	26.1
	4	705	44.8	44.8	70.9
	5	457	29.1	29.1	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.4.8k

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	44	2.8	2.8	2.8
	2	125	7.9	7.9	10.7
	3	368	23.4	23.4	34.1
	4	637	40.5	40.5	74.6
	5	399	25.4	25.4	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.5.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	24	1.5	1.5	1.5
	2	117	7.4	7.4	9.0
	3	296	18.8	18.8	27.8
	4	563	35.8	35.8	63.6
	5	573	36.4	36.4	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.5.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	26	1.7	1.7	1.7
	2	97	6.2	6.2	7.8
	3	265	16.8	16.8	24.7
	4	540	34.3	34.3	59.0
	5	645	41.0	41.0	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.5.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	28	1.8	1.8	1.8
	2	96	6.1	6.1	7.9
	3	327	20.8	20.8	28.7
	4	597	38.0	38.0	66.6
	5	525	33.4	33.4	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.5.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	.7	.7	.7
	2	80	5.1	5.1	5.8
	3	267	17.0	17.0	22.8
	4	623	39.6	39.6	62.4
	5	592	37.6	37.6	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.5.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	17	1.1	1.1	1.1
	2	81	5.1	5.1	6.2
	3	243	15.4	15.4	21.7
	4	561	35.7	35.7	57.3
	5	671	42.7	42.7	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.6.1a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	.8	.8	.8
	2	100	6.4	6.4	7.2
	3	185	11.8	11.8	18.9
	4	464	29.5	29.5	48.4
	5	811	51.6	51.6	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.6.1b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	.4	.4	.4
	2	68	4.3	4.3	4.8
	3	190	12.1	12.1	16.8
	4	461	29.3	29.3	46.2
	5	847	53.8	53.8	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.6.1c

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	.8	.8	.8
	2	50	3.2	3.2	3.9
	3	209	13.3	13.3	17.2
	4	532	33.8	33.8	51.0
	5	770	49.0	49.0	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.6.1d

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	.9	.9	.9
	2	67	4.3	4.3	5.1
	3	243	15.4	15.4	20.6
	4	653	41.5	41.5	62.1
	5	596	37.9	37.9	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.6.2a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	30	1.9	1.9	1.9
	2	138	8.8	8.8	10.7
	3	304	19.3	19.3	30.0
	4	636	40.4	40.4	70.4
	5	465	29.6	29.6	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.6.2b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	71	4.5	4.5	4.5
	2	167	10.6	10.6	15.1
	3	415	26.4	26.4	41.5
	4	563	35.8	35.8	77.3
	5	357	22.7	22.7	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.6.3a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	39	2.5	2.5	2.5
	2	154	9.8	9.8	12.3
	3	455	28.9	28.9	41.2
	4	589	37.4	37.4	78.6
	5	336	21.4	21.4	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.6.3b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	42	2.7	2.7	2.7
	2	151	9.6	9.6	12.3
	3	469	29.8	29.8	42.1
	4	597	38.0	38.0	80.0
	5	314	20.0	20.0	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.6.3c

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	92	5.8	5.8	5.8
	2	168	10.7	10.7	16.5
	3	431	27.4	27.4	43.9
	4	537	34.1	34.1	78.1
	5	345	21.9	21.9	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.6.3d

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	67	4.3	4.3	4.3
	2	142	9.0	9.0	13.3
	3	450	28.6	28.6	41.9
	4	604	38.4	38.4	80.3
	5	310	19.7	19.7	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.7.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	25	1.6	1.6	1.6
	2	157	10.0	10.0	11.6
	3	351	22.3	22.3	33.9
	4	662	42.1	42.1	76.0
	5	378	24.0	24.0	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.7.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	1.0	1.0	1.0
	2	129	8.2	8.2	9.2
	3	333	21.2	21.2	30.4
	4	710	45.1	45.1	75.5
	5	385	24.5	24.5	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.7.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	25	1.6	1.6	1.6
	2	79	5.0	5.0	6.6
	3	375	23.8	23.8	30.5
	4	689	43.8	43.8	74.3
	5	405	25.7	25.7	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu II.3.7.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	1.1	1.1	1.1
	2	76	4.8	4.8	6.0
	3	279	17.7	17.7	23.7
	4	653	41.5	41.5	65.2
	5	547	34.8	34.8	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu III.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	49	3.1	3.1	3.1
	2	165	10.5	10.5	13.6
	3	365	23.2	23.2	36.8
	4	581	36.9	36.9	73.7
	5	413	26.3	26.3	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu III.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	39	2.5	2.5	2.5
	2	108	6.9	6.9	9.3
	3	196	12.5	12.5	21.8
	4	523	33.2	33.2	55.1
	5	707	44.9	44.9	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu III.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	46	2.9	2.9	2.9
	2	89	5.7	5.7	8.6
	3	405	25.7	25.7	34.3
	4	599	38.1	38.1	72.4
	5	434	27.6	27.6	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu III.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	44	2.8	2.8	2.8
	2	107	6.8	6.8	9.6
	3	383	24.3	24.3	33.9
	4	655	41.6	41.6	75.6
	5	384	24.4	24.4	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu III.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	51	3.2	3.2	3.2
	2	117	7.4	7.4	10.7
	3	395	25.1	25.1	35.8
	4	647	41.1	41.1	76.9
	5	363	23.1	23.1	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu III.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	53	3.4	3.4	3.4
	2	115	7.3	7.3	10.7
	3	368	23.4	23.4	34.1
	4	611	38.8	38.8	72.9
	5	426	27.1	27.1	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu III.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	24	1.5	1.5	1.5
	2	146	9.3	9.3	10.8
	3	385	24.5	24.5	35.3
	4	588	37.4	37.4	72.7
	5	430	27.3	27.3	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Phụ lục 7: KẾT QUẢ TỶ LỆ % CÁC GIẢI PHÁP KHẢO NGHIỆM**Câu IV: Cấp thiết.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	.6	.6	.6
	2	16	1.0	1.0	1.7
	3	177	11.3	11.3	12.9
	4	632	40.2	40.2	53.1
	5	738	46.9	46.9	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu IV.cần thiết.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	.6	.6	.6
	2	21	1.3	1.3	2.0
	3	150	9.5	9.5	11.5
	4	509	32.4	32.4	43.9
	5	883	56.1	56.1	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu IV.cần thiết.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	44	2.8	2.8	2.8
	2	55	3.5	3.5	6.3
	3	223	14.2	14.2	20.5
	4	594	37.8	37.8	58.2
	5	657	41.8	41.8	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu IV.cần thiết.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	.6	.6	.6
	2	28	1.8	1.8	2.4
	3	157	10.0	10.0	12.4
	4	578	36.7	36.7	49.1
	5	800	50.9	50.9	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu IV.cần thiết.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	.7	.7	.7
	2	14	.9	.9	1.6
	3	126	8.0	8.0	9.6
	4	557	35.4	35.4	45.0
	5	865	55.0	55.0	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu IV.khả thi.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	.5	.5	.5
	2	41	2.6	2.6	3.1
	3	256	16.3	16.3	19.4
	4	680	43.2	43.2	62.6
	5	588	37.4	37.4	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu IV.khả thi.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	.6	.6	.6
	2	45	2.9	2.9	3.4
	3	219	13.9	13.9	17.4
	4	596	37.9	37.9	55.2
	5	704	44.8	44.8	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu IV.khả thi.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	42	2.7	2.7	2.7
	2	74	4.7	4.7	7.4
	3	292	18.6	18.6	25.9
	4	628	39.9	39.9	65.9
	5	537	34.1	34.1	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu IV.khả thi.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	1.0	1.0	1.0
	2	45	2.9	2.9	3.9
	3	228	14.5	14.5	18.4
	4	635	40.4	40.4	58.7
	5	649	41.3	41.3	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Câu IV.khả thi.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	.6	.6	.6
	2	35	2.2	2.2	2.9
	3	192	12.2	12.2	15.1
	4	649	41.3	41.3	56.3
	5	687	43.7	43.7	100.0
	Total	1573	100.0	100.0	

Phụ lục 8: KẾT QUẢ TỶ LỆ % CÁC GIẢI PHÁP THỬ NGHIỆM**DG1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	1.2	1.2	1.2
	4	38	23.2	23.2	24.4
	5	124	75.6	75.6	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

DG1.2a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	1.2	1.2	1.2
	4	63	38.4	38.4	39.6
	5	99	60.4	60.4	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

DG1.2b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	3.0	3.0	3.0
	4	41	25.0	25.0	28.0
	5	118	72.0	72.0	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

DG1.2c

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	3.7	3.7	3.7
	4	37	22.6	22.6	26.2
	5	121	73.8	73.8	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

DG1.2d

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	6.1	6.1	6.1
	4	43	26.2	26.2	32.3
	5	111	67.7	67.7	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

42 PL

DG1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	6.1	6.1	6.1
	4	44	26.8	26.8	32.9
	5	110	67.1	67.1	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

DG1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	3.7	3.7	3.7
	4	26	15.9	15.9	19.5
	5	132	80.5	80.5	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

DG1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.6	.6	.6
	3	5	3.0	3.0	3.7
	4	29	17.7	17.7	21.3
	5	129	78.7	78.7	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

DG2.1a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	3.7	3.7	3.7
	4	39	23.8	23.8	27.4
	5	119	72.6	72.6	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

DG2.1b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	6.7	6.7	6.7
	4	47	28.7	28.7	35.4
	5	106	64.6	64.6	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

43 PL

DG2.1c

		Frequeny	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	2.4	2.4	2.4
	4	62	37.8	37.8	40.2
	5	98	59.8	59.8	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

DG2.1d

		Frequeny	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	3.7	3.7	3.7
	4	34	20.7	20.7	24.4
	5	124	75.6	75.6	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

DG2.1e

		Frequeny	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	1.8	1.8	1.8
	4	32	19.5	19.5	21.3
	5	129	78.7	78.7	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

DG2.2a

		Frequeny	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	4.9	4.9	4.9
	4	52	31.7	31.7	36.6
	5	104	63.4	63.4	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

DG2.2b

		Frequeny	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	3.7	3.7	3.7
	4	37	22.6	22.6	26.2
	5	121	73.8	73.8	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

44 PL

DG2.2c

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	4.3	4.3	4.3
	4	34	20.7	20.7	25.0
	5	123	75.0	75.0	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

DG2.2d

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	3.7	3.7	3.7
	4	39	23.8	23.8	27.4
	5	119	72.6	72.6	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

DG2.2e

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	1.2	1.2	1.2
	4	38	23.2	23.2	24.4
	5	124	75.6	75.6	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

DG2.4a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	4.3	4.3	4.3
	4	43	26.2	26.2	30.5
	5	114	69.5	69.5	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

DG2.4b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.6	.6	.6
	3	6	3.7	3.7	4.3
	4	37	22.6	22.6	26.8
	5	120	73.2	73.2	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

Phụ lục 9: KẾT QUẢ ĐO ĐỘ HIỆU LỰC CỦA KẾT QUẢ THỰC NGHIỆM**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.987	69

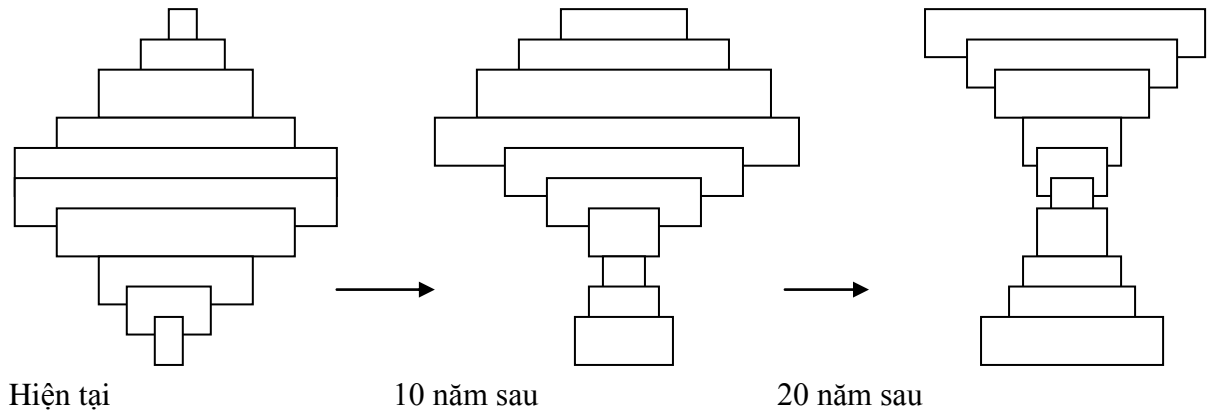
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Câu II.3.1.1	279.32	2069.112	.757	.987
Câu II.3.1.2	279.68	2058.806	.799	.987
Câu II.3.1.3	279.43	2055.054	.794	.987
Câu II.3.1.4	279.35	2054.582	.828	.987
Câu II.3.1.5	279.38	2055.684	.819	.987
Câu II.3.2.1a	279.39	2060.576	.780	.987
Câu II.3.2.1b	279.52	2061.647	.745	.987
Câu II.3.2.1c	279.39	2068.190	.690	.987
Câu II.3.2.1d	279.33	2061.115	.777	.987
Câu II.3.2.2	279.38	2067.768	.769	.987
Câu II.3.2.3	279.34	2064.260	.817	.987
Câu II.3.2.4	279.39	2066.761	.786	.987
Câu II.3.2.5	279.34	2061.151	.803	.987
Câu II.3.3.1a	279.18	2058.319	.821	.987
Câu II.3.3.1b	279.25	2061.349	.807	.987
Câu II.3.3.1c	279.15	2061.036	.791	.987
Câu II.3.3.1d	279.28	2059.936	.792	.987
Câu II.3.3.1e	279.20	2061.607	.809	.987
Câu II.3.3.1f	279.22	2058.608	.816	.987
Câu II.3.3.1i	279.35	2061.221	.813	.987
Câu II.3.3.1k	279.69	2059.627	.759	.987
Câu II.3.3.2a	279.23	2064.281	.839	.987
Câu II.3.3.2b	279.17	2068.090	.823	.987
Câu II.3.3.2c	279.12	2065.062	.804	.987
Câu II.3.3.2d	279.17	2066.863	.789	.987
Câu II.3.3.2e	279.16	2069.395	.803	.987
Câu II.3.3.2f	279.31	2066.350	.806	.987
Câu II.3.4.1	279.37	2056.402	.889	.987
Câu II.3.4.2	279.25	2065.382	.819	.987

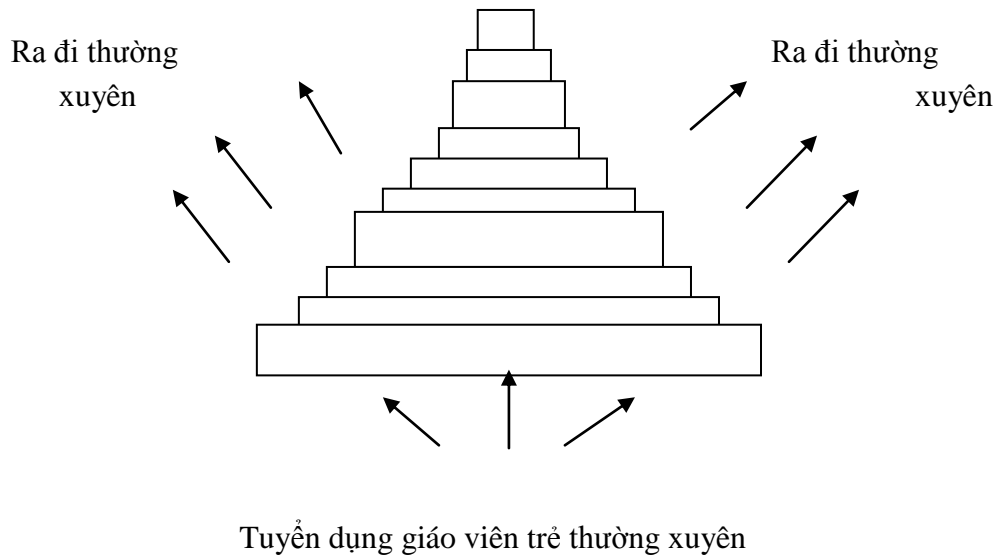
Câu II.3.4.3	279.56	2063.324	.790	.987
Câu II.3.4.4	279.32	2057.952	.854	.987
Câu II.3.4.5	279.48	2065.378	.802	.987
Câu II.3.4.6	279.52	2063.529	.790	.987
Câu II.3.4.7a	279.82	2068.599	.499	.987
Câu II.3.4.7b	279.38	2075.163	.618	.987
Câu II.3.4.7c	279.40	2066.108	.685	.987
Câu II.3.4.7d	279.77	2063.470	.608	.987
Câu II.3.4.7e	279.34	2071.622	.713	.987
Câu II.3.4.7f	279.52	2058.319	.682	.987
Câu II.3.4.7i	279.76	2054.941	.647	.987
Câu II.3.4.7k	279.87	2061.572	.595	.987
Câu II.3.4.7h	279.40	2061.956	.790	.987
Câu II.3.4.8a	279.06	2079.669	.718	.987
Câu II.3.4.8b	279.15	2077.087	.735	.987
Câu II.3.4.8c	279.32	2070.104	.719	.987
Câu II.3.4.8d	279.37	2072.774	.694	.987
Câu II.3.4.8e	279.37	2073.077	.661	.987
Câu II.3.4.8f	279.44	2073.022	.650	.987
Câu II.3.4.8i	279.43	2076.348	.626	.987
Câu II.3.4.8k	279.65	2070.196	.632	.987
Câu II.3.5.1	279.31	2081.963	.579	.987
Câu II.3.5.2	279.15	2079.876	.675	.987
Câu II.3.5.3	279.34	2064.529	.795	.987
Câu II.3.5.4	279.29	2067.284	.744	.987
Câu II.3.5.5	279.17	2072.796	.748	.987
Câu II.3.6.1a	278.96	2085.150	.732	.987
Câu II.3.6.1b	278.97	2086.385	.696	.987
Câu II.3.6.1c	278.99	2087.756	.686	.987
Câu II.3.6.1d	279.18	2082.403	.748	.987
Câu II.3.6.2a	279.53	2066.772	.693	.987
Câu II.3.6.2b	279.93	2077.609	.489	.987
Câu II.3.6.3a	279.81	2079.652	.579	.987
Câu II.3.6.3b	279.82	2081.978	.573	.987
Câu II.3.6.3c	279.85	2077.641	.503	.987
Câu II.3.6.3d	279.84	2074.907	.571	.987
Câu II.3.7.1	279.45	2063.964	.786	.987
Câu II.3.7.2	279.47	2071.008	.725	.987
Câu II.3.7.3	279.41	2076.916	.713	.987
Câu II.3.7.4	279.18	2077.159	.731	.987

Phụ lục 10: CÁC MÔ HÌNH, SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ

Mô hình 1: Sự vận động của tháp tuổi hình con quay



Mô hình 2: Tháp tuổi lý tưởng trong khu vực nhà nước



Phụ lục 11: PHIẾU KHẢO SÁT THỰC TRẠNG QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TIẾNG ANH TIỂU HỌC

1. Dành cho Lãnh đạo, Chuyên viên phụ trách chuyên môn Sở, Phòng GD&ĐT

Kính gửi: Quý Ông/Bà là Lãnh đạo, Chuyên viên Sở GD&ĐT, Phòng GD&ĐT

Để đánh giá đúng thực trạng đội ngũ và công tác phát triển đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học (GVTA TH), trên cơ sở đó đề xuất những giải pháp hữu hiệu quản lý đội ngũ GVTA TH đáp ứng những yêu cầu đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục hiện nay, kính đề nghị quý Ông/Bà vui lòng cho biết một số ý kiến về các nội dung dưới đây bằng cách đánh dấu X hoặc điền vào các ô, chỗ trống phù hợp.

Trân trọng cảm ơn Quý Ông/Bà !

I. MỘT SỐ THÔNG TIN CÁ NHÂN

1- Ông/Bà đã có thâm niên công tác giáo dục (Điền số vào ô thích hợp)

- Số năm trong nghề
- Số năm trực tiếp giảng dạy
- Số năm làm công tác quản lý

2- Trình độ đào tạo (Đánh dấu X vào thích hợp)

- Trung cấp
- Cao đẳng
- Đại học
- Thạc sỹ
- Tiến sỹ

3- Trình độ chính trị

- Sơ cấp
- Trung cấp
- Cao cấp

II. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG ĐNGV TIẾNG ANH TIỂU HỌC VÀ THỰC TRẠNG QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GVTA TIỂU HỌC

1. Xin Quý Ông/ Bà vui lòng đánh giá chung về phẩm chất, năng lực của giáo viên tiếng Anh tiểu học tại địa phương Ông/ Bà quản lý theo các tiêu chí dựa trên Chuẩn nghề nghiệp GVTH và Khung năng lực 6 bậc dùng cho Việt Nam, theo các mức đánh giá từ 1 (yếu nhất) đến 5 (tốt nhất) bằng cách đánh dấu X vào ô tương ứng:

Nội dung đánh giá	Mức độ				
	1	2	3	4	5
1. Phẩm chất					
1.1. Có đạo đức, nhân cách và lối sống lành mạnh, trong sáng của nhà giáo.					

Nội dung đánh giá	Mức độ				
	1	2	3	4	5
1.2. Trung thực trong công tác; đoàn kết trong quan hệ đồng nghiệp; vì học sinh thân yêu.					
1.3. Thể hiện tính hợp tác, cộng tác và làm việc theo nhóm.					
1.4. Thiết tha gắn bó, có hoài bão tâm huyết với nghề dạy học.					
1.5. Tự tin, năng động trong giao tiếp					
1.6. Có ý thức tổ chức kỷ luật.					
1.7. Ý thức đào tạo, tự học, tự bồi dưỡng nâng chuẩn, phấn đấu nâng cao phẩm chất, năng lực chuyên môn, nghiệp vụ; thường xuyên rèn luyện sức khoẻ; tận dụng các cơ hội phát triển chuyên môn.					
1.8. Ý thức và trách nhiệm với công tác phát triển đội ngũ.					
2. Năng lực					
1 Năng lực dạy học					
1.1. Năng lực soạn giáo án (thiết kế bài dạy) và chuẩn bị cho giờ lên lớp					
1.2. Năng lực thực hiện bài giảng					
1.3. Năng lực thực hiện bài giảng					
1.4. Năng lực đánh giá kết quả học tập ngôn ngữ của học sinh					
1.5. Năng lực ứng dụng CNTT, sử dụng sách, tài liệu và thiết bị dạy học					
2. Năng lực giáo dục					
3. NL tự học tự BD và phát triển nghề nghiệp					
4. NL nghiên cứu, triển khai ứng dụng vào thực tiễn					
5. Năng lực xã hội					

Đánh giá chung

+ Những điểm mạnh:

+ Những điểm yếu:

3. Xin Quý Ông/ Bà vui lòng đánh giá thực trạng quản lý ĐNGV tiếng Anh tiểu học tại đơn vị Quý Ông/ Bà công tác, theo các mức đánh giá từ 1 (yếu nhất) đến 5 (tốt nhất) bằng cách đánh dấu X vào ô tương ứng:

Thực trạng	Mức độ				
	1	2	3	4	5
1. Phân cấp quản lý trong quản lý phát triển ĐNGV					
1.1. Triển khai thực hiện Nghị định số 115/2010/NĐ-CP của Chính phủ					
1.2. Sự hợp lý trong việc phân định quyền hạn, chức trách, nhiệm vụ trong quản lý phát triển ĐNGV của các cấp quản lý/tính tự chủ và tự chịu trách nhiệm của Sở GD&ĐT, Phòng GD trong phát triển đội ngũ GVTA tiểu học/ Chưa có sự phân cấp quản lý rõ ràng trong công tác phát triển ĐNGV					
1.3. Thực hiện chức trách, nhiệm vụ trong phân cấp, phân quyền quản lý phát triển ĐNGV của Phòng GD&ĐT					
1.4. Thực hiện chức trách, nhiệm vụ trong phân cấp, phân quyền quản lý phát triển ĐNGV của Hiệu trưởng các đơn vị trường học					
1.5. Phối hợp giữa cơ quan tuyển dụng và sử dụng ĐNGV					
2. Xây dựng quy hoạch/kế hoạch phát triển ĐNGVTATH theo năng lực nghề nghiệp					
2.1. Khảo sát, đánh giá thực trạng đội ngũ GVTA					
a. Kiểm tra, đánh giá GVTA dựa vào Chuẩn nghề nghiệp GV tiểu học của Bộ GD&ĐT					
b. Kiểm tra, đánh giá GVTA dựa vào khung chuẩn năng lực Châu Âu					
c. Hình thức đánh giá: thường xuyên, định kỳ kiểm tra đánh giá GV					
d. Thực hiện đánh giá GVTA theo quy trình quy định của Bộ GD&ĐT					
2.2. Xác định nhu cầu thực tiễn phát triển về số lượng, nâng cao chất lượng đội ngũ GVTA dựa trên nhu cầu công việc, vị trí việc làm, tiêu chuẩn nghề giáo viên tiếng Anh bậc tiểu học					
2.3. Xác định mục tiêu, các giải pháp phát triển đội ngũ dựa trên nhu cầu thực tiễn					
2.4. Xác định lộ trình và các điều kiện thực hiện quy hoạch/kế hoạch					

2.5. Phê duyệt quy hoạch/kế hoạch tuyển dụng					
3. Thực hiện tuyển dụng, sử dụng và sàng lọc ĐNGVTATH theo năng lực nghề nghiệp					
3.1. Tuyển dụng					
a. Thực hiện tuyển dụng theo quy hoạch/kế hoạch đã được phê duyệt					
b. Tuyển dụng dựa trên nhu cầu công việc, vị trí việc làm, Chuẩn nghề nghiệp giáo viên tiếng Anh tiểu học, Khung chuẩn năng lực					
c. Phòng GD&ĐT phối kết hợp với phòng Nội vụ tham mưu cho UBND (huyện, thị xã, thành phố) phương thức tuyển dụng; xây dựng trình tự, thủ tục tuyển dụng theo đúng quy định của Pháp luật					
d. Sự hợp lý của quy trình, thủ tục tuyển dụng GVTA					
e. Tổ chức tuyển dụng GVTA theo đúng trình tự, thủ tục, theo đúng quy định của Pháp luật					
f. Tổ chức tuyển dụng đúng với yêu cầu vị trí việc làm					
i. Đối tượng được tuyển dụng đảm bảo các yêu cầu theo quy định.					
k. Thông báo quyết định tuyển dụng đúng quy trình, kịp thời.					
3.2. Sử dụng và sàng lọc					
a. Thực hiện chế độ thử việc với GV mới; GV hết hạn tập sự được đánh giá đúng thực tế, nghiêm túc, khách quan.					
b. Tổ chức sàng lọc, phân loại đội ngũ theo năng lực nghề nghiệp (tốt, khá, trung bình, yếu)					
c. Phân bổ GV đúng yêu cầu vị trí việc làm của từng đơn vị trường học; Bố trí GV cân đối, đồng đều giữa các khối lớp.					
d. Đảm bảo tính kế thừa giữa các thế hệ giáo viên.					
e. Thực hiện định mức giờ chuẩn đối với GV theo quy định của ngành.					
f. Xây dựng đội ngũ GVTA tiểu học nòng cốt/cốt cán					
4. Quản lý hoạt động đào tạo, bồi dưỡng theo khung năng lực nghề nghiệp					
4.1. Đổi mới công tác ĐT, BD theo hướng phát triển năng lực, theo chuẩn nghề nghiệp, khung năng lực GVTA tiểu học					

4.2. Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng GVTA đúng đối tượng, đúng nhu cầu của GV					
4.3. Sự đồng bộ giữa ĐT và sử dụng					
4.4. Lập kế hoạch ĐT, BD					
4.5. Tiếp cận chuẩn NN, khung năng lực làm công cụ để định hướng thiết kế chương trình, nội dung, phương pháp, hình thức ĐT, BD.					
4.6. Đánh giá kết quả đầu ra của quá trình ĐT, BD được thực hiện chủ yếu qua kết quả hoạt động thực tiễn trong giáo dục.					
4.7. Những loại hình ĐT, BD được triển khai tại trường, địa phương nơi Anh/Chị công tác					
a. Đào tạo lại					
b. Đào tạo nâng chuẩn					
c. Bồi dưỡng chuyên đề do cấp huyện tổ chức					
d. Tổ chức các hội thảo khoa học					
e. Tổ chức cho GVTA dự giờ thăm lớp					
g. Tổ chức thi GV dạy giỏi					
f. Tổ chức sinh hoạt chuyên môn liên trường (cụm trường) trong 1 huyện, thị xã, thành phố					
i. Tổ chức tham quan, học hỏi kinh nghiệm					
k. GV tự bồi dưỡng, viết thu hoạch					
4.7. Những nội dung đã triển khai bồi dưỡng cho giáo viên của trường và địa phương nơi Anh/Chị công tác					
a. Phẩm chất nhân cách					
b. Nhận thức về đổi mới giáo dục, dạy học ngoại ngữ (bậc tiểu học)					
c. Kiến thức chuyên môn					
d. Năng lực/kỹ năng tiếng Anh					
e. Năng lực/Kỹ năng sư phạm					
f. Kỹ năng làm việc nhóm					
i. Kỹ năng giao tiếp					
k. Những nội dung khác (Quản lý nhà nước, Lý luận chính trị.v.v...)					
5. Tạo động lực lao động phát triển ĐNGVTATH					
5.1. Triển khai thực hiện các quy định chung của Nhà nước về chính sách, chế độ cho ĐNGV tiếng Anh tiểu học					
5.2. Triển khai thực hiện các chính sách, đãi ngộ					

đối với giáo viên dạy vùng sâu, vùng xa, miền núi					
5.3. Ban hành và thực hiện chính sách của địa phương đối với giáo viên dạy giỏi					
5.4. Tạo điều kiện để GV có cơ hội học tập, đào tạo và bồi dưỡng nâng cao trình độ, giao lưu...					
5.5. Thực hiện nghiêm túc, công bằng các quy định của nhà nước về khen thưởng, kỷ luật, đãi ngộ, tôn vinh đối với nhà giáo.					
6. Xây dựng môi trường phát triển ĐNGVTATH					
6.1. Môi trường bên trong nhà trường					
a. Tạo sự đồng thuận trong tập thể sư phạm					
b. Xây dựng môi trường giáo dục thân thiện					
c. Thiết lập văn hóa quản lý trong nhà trường					
d. Xây dựng “ <i>tổ chức biết học hỏi</i> ”					
6.2. Môi trường bên ngoài nhà trường					
a. Thiết lập hệ thống quản lý theo cụm trường (cấp huyện); Liên huyện (Cấp Sở)					
b. Hợp tác với các Trung tâm, các tổ chức Đào tạo trong và ngoài nước để mở rộng cơ hội giao lưu, học tập cho GV					
6.3. Xây dựng các điều kiện hỗ trợ GVTA					
a. Cơ sở vật chất, phương tiện dạy học					
b. Hạ tầng công nghệ thông tin					
c. Điều kiện nội trú (GV ở nội trú)					
d. Các điều kiện khác....					
7. Kiểm tra, đánh giá công tác phát triển ĐNGVTATH					
7.1. Kế hoạch kiểm tra, đánh giá công tác phát triển đội ngũ GVTA TH (tuyển dụng, sử dụng, quản lý đào tạo và bồi dưỡng GV.....)					
7.2. Tổ chức các hoạt động kiểm tra, đánh giá công tác phát triển đội ngũ GVTA TH (xây dựng lực lượng, phân công, cơ chế hoạt động.....)					
7.3. Sử dụng các kết quả kiểm tra, đánh giá vào việc điều chỉnh, đổi mới công tác phát triển đội ngũ GVTA tiểu học					
7.4. Lưu trữ các kết quả kiểm tra, đánh giá					

Phụ lục 12: PHIẾU KHẢO SÁT THỰC TRẠNG QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TIẾNG ANH TIỂU HỌC

Dành cho Cán bộ quản lý (CBQL) các trường Tiểu học

Kính gửi: Quý Ông/Bà là CBQL tại các trường Tiểu học

Để đánh giá đúng thực trạng đội ngũ và công tác phát triển đội ngũ giáo viên tiếng Anh tiểu học (GVTA TH), trên cơ sở đó đề xuất những giải pháp hữu hiệu quản lý đội ngũ GVTA TH đáp ứng những yêu cầu đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục hiện nay, kính đề nghị quý Ông/Bà vui lòng cho biết một số ý kiến về các nội dung dưới đây bằng cách đánh dấu X hoặc điền vào các ô, chỗ trống phù hợp.

Trân trọng cảm ơn Quý Ông/Bà !

I. MỘT SỐ THÔNG TIN CÁ NHÂN

1- Ông/Bà đã có thâm niên công tác giáo dục (Điền số vào ô thích hợp)

- Số năm trong nghề
- Số năm trực tiếp giảng dạy
- Số năm làm công tác quản lý

2- Trình độ đào tạo (Đánh dấu X vào thích hợp)

- Trung cấp
- Cao đẳng
- Đại học
- Đào tạo khác

3- Trình độ chính trị (Đánh dấu X vào thích hợp)

- Sơ cấp
- Trung cấp
- Cao cấp
- Cử nhân

II. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG ĐNGV TIẾNG ANH TIỂU HỌC VÀ THỰC TRẠNG QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GVTA TIỂU HỌC

1. Xin Quý Ông/ Bà vui lòng đánh giá phẩm chất giáo viên tiếng Anh tiểu học tại trường Ông/ Bà quản lý theo các tiêu chí dựa trên Chuẩn nghề nghiệp GVTH và Khung năng lực 6 bậc dùng cho Việt Nam, theo các mức đánh giá từ 1 (yếu nhất) đến 5 (tốt nhất) bằng cách đánh dấu X vào ô tương ứng:

Nội dung đánh giá	Mức độ				
	1	2	3	4	5
1.1. Có đạo đức, nhân cách và lối sống lành mạnh, trong sáng của nhà giáo.					
1.2. Trung thực trong công tác; đoàn kết trong quan hệ đồng nghiệp; vì học sinh thân yêu.					

1.3. Thể hiện tính hợp tác, cộng tác và làm việc theo nhóm.					
1.4. Thiết tha gắn bó, có hoài bão tâm huyết với nghề dạy học.					
1.5. Tự tin, năng động trong giao tiếp					
1.6. Có ý thức tổ chức kỷ luật.					
1.7. Ý thức đào tạo, tự học, tự bồi dưỡng nâng chuẩn, phấn đấu nâng cao phẩm chất, năng lực chuyên môn, nghiệp vụ; thường xuyên rèn luyện sức khoẻ; tận dụng các cơ hội phát triển chuyên môn.					
1.8. Ý thức và trách nhiệm với công tác phát triển đội ngũ.					

2. Xin Quý Ông/ Bà vui lòng đánh giá năng lực giáo viên tại trường Ông/ Bà quản lý theo các tiêu chí dựa trên Chuẩn nghề nghiệp GVTH và Khung năng lực 6 bậc dùng cho Việt Nam, theo các mức đánh giá từ 1 (yếu nhất) đến 5 (tốt nhất) bằng cách đánh dấu X vào ô tương ứng:

Nội dung đánh giá	Mức độ				
	1	2	3	4	5
1. Năng lực dạy học					
1.1. Năng lực soạn giáo án (thiết kế bài dạy) và chuẩn bị cho giờ lên lớp					
a) Hiểu và mô tả được về năng lực GV tiểu học theo Chuẩn nghề nghiệp GV tiểu học					
b) Hiểu và mô tả được năng lực GVTA TH theo khung tham chiếu Châu Âu dành cho người dạy học sinh ở cấp trình độ A1					
c) Nắm vững mục tiêu, chuẩn đầu ra và nội dung Chương trình tiếng Anh Tiểu học					
d) Hiểu được chương trình tiếng Anh ở các bậc học phổ thông (TH, THCS, THPT)					
e). Nắm được các quy định, hướng dẫn...liên quan tới chương trình					
f) Hiểu biết logic nội dung, tính liên tục của chương trình trong kế hoạch dạy học					
g) Đa dạng hóa và cân bằng các hoạt động nhằm kích thích hứng thú học tập cho HS, thiết kế hoạt động với nhiều nội dung...					
h) Phân chia thời gian cho từng nội dung					

Nội dung đánh giá	Mức độ				
	1	2	3	4	5
trong bài dạy phù hợp					
i) Xác định nội dung dạy học đúng trọng tâm, có tính vừa sức; Tích hợp kiến thức các môn học (địa, sử, văn, âm nhạc...) vào tiết dạy					
k) Có kiến thức về văn hóa các nước nói tiếng Anh; Vận dụng, tích hợp được các tài liệu liên quan trong giảng dạy.					
l) Chuẩn bị các tài liệu và phương tiện dạy học					
1.2. Năng lực tổ chức thực hiện bài học					
a) Tạo được môi trường học tập thân thiện					
b) Hiểu và nhận biết được đặc điểm, năng lực ngôn ngữ của học sinh tiểu học để vận dụng trong dạy học phân hóa học sinh					
c) Dạy học theo định hướng phát triển năng lực của học sinh					
d). Kỹ năng phát âm					
e) Nắm vững ngữ pháp TA, vận dụng và dạy sử dụng ngữ pháp phù hợp với ngữ cảnh....					
f) Vốn từ vựng rộng, vận dụng các thủ thuật tích hợp và các phương tiện dạy học để giúp học sinh học từ vựng đúng cách...					
g) Ngôn ngữ dạy học dễ hiểu, khoa học, phù hợp với trình độ nhận thức của HS					
h) Tổ chức các hoạt động phù hợp để tối đa hóa tương tác của HS.					
i) Nắm vững và vận dụng thành thạo, linh hoạt, sáng tạo, hiệu quả các phương pháp, kỹ thuật đa dạng trong dạy học 4 kỹ năng nghe, nói, đọc, viết.					
k) Nắm và vận dụng được các phương pháp, kỹ thuật dạy học phân hóa, phù hợp với các khác biệt của học sinh					
l) Linh hoạt trong triển khai giáo án phù hợp với bối cảnh và điều kiện thực tiễn cụ thể					
m) Thích ứng kịp với những đổi mới GD, của dạy và học ngoại ngữ					

Nội dung đánh giá	Mức độ				
	1	2	3	4	5
n) Năng lực quản lý lớp học					
o) Xây dựng môi trường dạy ngôn ngữ trong và ngoài nhà trường (kết nối giữa các lớp trong nhà trường, giữa các trường....)					
1.3. Năng lực đánh giá kết quả học tập ngôn ngữ của học sinh					
a) Kỹ năng thiết kế nội dung đánh giá năng lực TA của học sinh					
b) Lựa chọn hình thức phù hợp đánh giá năng lực TA của học sinh					
c) Lựa chọn phương pháp phù hợp đánh giá năng lực TA của học sinh					
d) Kỹ năng sử dụng kết quả đánh giá					
1.4. Năng lực ứng dụng CNTT, sử dụng sách, tài liệu và thiết bị dạy học					
a) Kỹ năng lựa chọn và điều chỉnh tài liệu (tài liệu sử dụng giảng dạy và tài liệu tham khảo).					
b) Kỹ năng khai thác và sử dụng các nguồn học liệu đa dạng					
c) Kỹ năng làm học liệu mới					
d) Kỹ năng sử dụng CNTT phù hợp trong dạy ngôn ngữ.					
2. Năng lực giáo dục					
2.1. Hiểu được sự phát triển nhận thức và xã hội, nhu cầu cảm xúc, nhu cầu học tập của học sinh...					
2.2. Hiểu và nắm chắc được đặc điểm tâm sinh lý lứa tuổi học sinh tiểu học					
2.3. Gắn nội dung dạy học vào thực tiễn cuộc sống để hình thành nhân cách học sinh					
2.4. Phối hợp với các tổ chức giáo dục ngoài nhà trường để giáo dục học sinh					
2.5. Giáo viên là gương sáng để học sinh noi theo.					
3. NL tự học tự BD và phát triển nghề nghiệp					
3.1. Tính chuyên nghiệp trong dạy tiếng Anh					
3.2. Trách nhiệm của cá nhân đối với nghề					

Nội dung đánh giá	Mức độ				
	1	2	3	4	5
dạy học					
3.3. Ý thức trách nhiệm với việc tự học, tự bồi dưỡng để phát triển bản thân.					
3.4. Khả năng hợp tác, làm việc theo nhóm					
4. NL nghiên cứu, triển khai ứng dụng vào thực tiễn					
4.1. Nghiên cứu ứng dụng đổi mới phương pháp và tổ chức dạy học theo định hướng phát triển năng lực người học					
4.2. Nghiên cứu ứng dụng đổi mới đánh giá kết quả học tập, rèn luyện của học sinh theo định hướng phát triển năng lực người học					
4.3. Tham gia nghiên cứu xây dựng chương trình nhà trường theo định hướng của Bộ GD&ĐT					
4.4. Năng lực tư duy sáng tạo và dự báo					
4.5. Năng lực tự nghiên cứu, ứng dụng					
5. Năng lực xã hội					
5.1. Năng lực hợp tác, chia sẻ kinh nghiệm và cộng đồng trách nhiệm; làm việc theo nhóm, đoàn kết trong quan hệ đồng nghiệp với đồng nghiệp trong và ngoài nhà trường					
5.2. Năng lực thích ứng với môi trường dạy học luôn biến đổi và thực tiễn các điều kiện dạy học và giáo dục; năng lực dự báo, dự đoán những diễn biến có thể xảy ra					
5.3. Tự tin, năng động trong giao tiếp. Năng lực hợp tác trong các mối quan hệ xã hội; Năng lực giao tiếp với phụ huynh học sinh và học sinh ngoài giờ học					

Đánh giá chung+ **Những điểm mạnh:**+ **Những điểm yếu:**

3. Xin Quý Ông/ Bà vui lòng đánh giá thực trạng quản lý ĐNGV tiếng Anh tiểu học tại đơn vị Quý Ông/ Bà công tác, theo các mức đánh giá từ 1 (yếu nhất) đến 5 (tốt nhất) bằng cách đánh dấu X vào ô tương ứng:

Thực trạng	Mức độ				
	1	2	3	4	5
1. Phân cấp quản lý trong quản lý phát triển ĐNGV					
1.1. Triển khai thực hiện Nghị định số 115/2010/NĐ-CP của Chính phủ					
1.2. Sự hợp lý trong việc phân định quyền hạn, chức trách, nhiệm vụ trong quản lý phát triển ĐNGV của các cấp quản lý/tính tự chủ và tự chịu trách nhiệm của Sở GD&ĐT, Phòng GD trong phát triển đội ngũ GVTA tiểu học/ Chưa có sự phân cấp quản lý rõ ràng trong công tác phát triển ĐNGV					
1.3. Thực hiện chức trách, nhiệm vụ trong phân cấp, phân quyền quản lý phát triển ĐNGV của Phòng GD&ĐT					
1.4. Thực hiện chức trách, nhiệm vụ trong phân cấp, phân quyền quản lý phát triển ĐNGV của Hiệu trưởng các đơn vị trường học					
1.5. Phối hợp giữa cơ quan tuyển dụng, quản lý và sử dụng ĐNGV					
2. Xây dựng quy hoạch/kế hoạch phát triển ĐNGVTATH theo khung năng lực					
2.1. Khảo sát, đánh giá thực trạng đội ngũ GVTA					
a. Kiểm tra, đánh giá GVTA dựa vào Chuẩn nghề nghiệp GV tiểu học của Bộ GD&ĐT					
b. Kiểm tra, đánh giá GVTA dựa vào khung chuẩn năng lực Châu Âu					
c. Hình thức đánh giá: thường xuyên, định kỳ kiểm tra đánh giá GV					
d. Thực hiện đánh giá GVTA theo quy trình quy định của Bộ GD&ĐT					
2.2. Xác định nhu cầu thực tiễn phát triển về số lượng, nâng cao chất lượng đội ngũ GVTA dựa trên nhu cầu công việc, vị trí việc làm, tiêu chuẩn nghề giáo viên tiếng Anh bậc tiểu học					
2.3. Xác định mục tiêu, các giải pháp phát triển đội ngũ dựa trên nhu cầu thực tiễn					

Thực trạng	Mức độ				
	1	2	3	4	5
2.4. Xác định lộ trình và các điều kiện thực hiện quy hoạch/kế hoạch					
2.5. Phê duyệt quy hoạch/kế hoạch tuyển dụng					
3. Tuyển dụng, sử dụng và sàng lọc ĐNGVTATH theo khung năng lực					
3.1. Tuyển dụng					
a. Thực hiện tuyển dụng theo quy hoạch/kế hoạch đã được phê duyệt					
b. Tuyển dụng dựa trên nhu cầu công việc, vị trí việc làm, Chuẩn nghề nghiệp giáo viên tiếng Anh tiểu học, Khung chuẩn năng lực					
c. Phòng GD&ĐT phối kết hợp với phòng Nội vụ tham mưu cho UBND (huyện, thị xã, thành phố) phương thức tuyển dụng; xây dựng trình tự, thủ tục tuyển dụng theo đúng quy định của Pháp luật					
d. Sự hợp lý của quy trình, thủ tục tuyển dụng GVTA					
e. Tổ chức tuyển dụng GVTA theo đúng trình tự, thủ tục, theo đúng quy định của Pháp luật					
f. Tổ chức tuyển dụng đúng với yêu cầu vị trí việc làm					
i. Đối tượng được tuyển dụng đảm bảo các yêu cầu theo quy định.					
k. Thông báo quyết định tuyển dụng đúng quy trình, kịp thời.					
3.2. Sử dụng và sàng lọc					
a. Thực hiện chế độ thử việc với GV mới; GV hết hạn tập sự được đánh giá đúng thực tế, nghiêm túc, khách quan.					
b. Tổ chức sàng lọc, phân loại đội ngũ theo năng lực nghề nghiệp (tốt, khá, trung bình, yếu)					
c. Phân bổ GV đúng yêu cầu vị trí việc làm của từng đơn vị trường học; Bố trí GV cân đối, đồng đều giữa các khối lớp.					
d. Đảm bảo tính kế thừa giữa các thế hệ giáo viên.					
e. Thực hiện định mức giờ chuẩn đối với GV theo quy định của ngành.					
f. Xây dựng đội ngũ GVTA tiểu học nòng cốt/cốt cán					

Thực trạng	Mức độ				
	1	2	3	4	5
4. Quản lý hoạt động đào tạo, bồi dưỡng ĐNGVTATH theo khung năng lực					
4.1. Đổi mới công tác ĐT, BD theo hướng phát triển năng lực, theo chuẩn nghề nghiệp, khung năng lực GVTA tiểu học					
4.2. Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng GVTA đúng đối tượng, đúng nhu cầu của GV					
4.3. Sự đồng bộ giữa ĐT và sử dụng					
4.4. Lập kế hoạch ĐT, BD					
4.5. Tiếp cận chuẩn NN, khung năng lực làm công cụ để định hướng thiết kế chương trình, nội dung, phương pháp, hình thức ĐT, BD.					
4.6. Đánh giá kết quả đầu ra của quá trình ĐT, BD được thực hiện chủ yếu qua kết quả hoạt động thực tiễn trong giáo dục.					
4.7. Những loại hình ĐT, BD được triển khai tại trường, địa phương nơi Anh/Chị công tác					
a. Đào tạo lại					
b. Đào tạo nâng chuẩn					
c. Bồi dưỡng chuyên đề cấp huyện tổ chức					
d. Tổ chức các hội thảo khoa học					
e. Tổ chức cho GVTA dự giờ thăm lớp					
f. Tổ chức thi GV dạy giỏi					
g. Tổ chức sinh hoạt chuyên môn liên trường (cụm trường) trong 1 huyện, thị xã, thành phố					
i. Tổ chức tham quan, học hỏi kinh nghiệm					
k. GV tự bồi dưỡng, viết thu hoạch					
4.7. Những nội dung đã triển khai bồi dưỡng cho giáo viên của trường và địa phương nơi Anh/Chị công tác					
a. Phẩm chất nhân cách					
b. Nhận thức về đổi mới giáo dục, dạy học ngoại ngữ (bậc tiểu học)					
c. Kiến thức chuyên môn					
d. Năng lực/kỹ năng tiếng Anh					
e. Năng lực/Kỹ năng sư phạm					
f. Kỹ năng làm việc nhóm					
i. Kỹ năng giao tiếp					

Thực trạng	Mức độ				
	1	2	3	4	5
k. Những nội dung khác (Quản lý nhà nước, Lý luận chính trị.v.v...)					
5. Tạo động lực lao động phát triển ĐNGV					
5.1. Triển khai thực hiện các quy định chung của Nhà nước về chính sách, chế độ cho ĐNGV tiếng Anh tiểu học					
5.2. Triển khai thực hiện các chính sách, đãi ngộ đối với giáo viên dạy vùng sâu, vùng xa, miền núi					
5.3. Ban hành và thực hiện chính sách của địa phương đối với giáo viên dạy giỏi					
5.4. Tạo điều kiện để GV có cơ hội học tập, đào tạo và bồi dưỡng nâng cao trình độ, giao lưu...					
5.5. Thực hiện nghiêm túc, công bằng các quy định của nhà nước về khen thưởng, kỷ luật, đãi ngộ, tôn vinh đối với nhà giáo.					
6. Xây dựng môi trường phát triển đội ngũ					
6.1. Môi trường bên trong nhà trường					
a. Tạo sự đồng thuận trong tập thể sư phạm					
b. Xây dựng môi trường giáo dục thân thiện					
c. Thiết lập văn hóa quản lý trong nhà trường					
d. Xây dựng “ <i>tổ chức biết học hỏi</i> ”					
6.2. Môi trường bên ngoài nhà trường					
a. Thiết lập hệ thống quản lý theo cụm trường (cấp huyện); Liên huyện (Cấp Sở)					
b. Hợp tác với các Trung tâm, các tổ chức Đào tạo trong và ngoài nước để mở rộng cơ hội giao lưu, học tập cho GV					
6.3. Xây dựng các điều kiện hỗ trợ GVTA					
a. Cơ sở vật chất, phương tiện dạy học					
b. Cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin					
c. Điều kiện nội trú (GV ở nội trú)					
d. Các điều kiện khác....					
7. Kiểm tra, đánh giá quản lý ĐNGVTATH theo khung năng lực					
7.1. Kế hoạch kiểm tra, đánh giá công tác phát triển đội ngũ GVTA TH (tuyển dụng, sử dụng, quản lý đào tạo và bồi dưỡng GV.....)					

Phụ lục 13: PHIẾU KHẢO SÁT THỰC TRẠNG QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TIẾNG ANH TIỂU HỌC

Dành cho giáo viên tiếng Anh các trường Tiểu học

Kính gửi: *Quý Thầy/Cô là giáo viên dạy tiếng Anh tại các trường Tiểu học*

Để đánh giá đúng thực trạng đội ngũ và công tác phát triển đội ngũ giáo viên (ĐNGV) tiếng Anh tiểu học (GVTA TH), trên cơ sở đó đề xuất những giải pháp hữu hiệu để quản lý đội ngũ GVTA TH đáp ứng những yêu cầu đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục hiện nay, kính đề nghị quý Thầy/ Cô vui lòng cho biết một số ý kiến về các nội dung dưới đây bằng cách đánh dấu X hoặc điền vào các ô, chỗ trống phù hợp.

Trân trọng cảm ơn Quý Thầy/Cô!

I. MỘT SỐ THÔNG TIN CÁ NHÂN

1- Thầy/ cô đã có thâm niên công tác giáo dục (Điền số vào ô thích hợp)

- Số năm trong nghề
- Số năm trực tiếp giảng dạy

2- Trình độ đào tạo (Đánh dấu X vào thích hợp)

- Trung cấp
- Cao đẳng
- Đại học
- Đào tạo khác

3- Trình độ chuyên môn nghiệp vụ (Đánh dấu X vào thích hợp)

- Cao đẳng Sư phạm tiếng Anh
- Đại học Sư phạm tiếng Anh
- Cao đẳng tiếng Anh có chứng chỉ sư phạm
- Đại học tiếng Anh có chứng chỉ sư phạm
- Đào tạo khác

4. Trình độ theo khung tham chiếu châu Âu (Đánh dấu X vào thích hợp):

- A1
- A2
- B1
- B2
- C1

II. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG ĐNGV TIẾNG ANH TIỂU HỌC VÀ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GVTA TIỂU HỌC

1. Xin Thầy/ Cô vui lòng tự đánh giá về phẩm chất theo các tiêu chí dựa trên Chuẩn nghề nghiệp GVTH và Khung năng lực 6 bậc dùng cho Việt Nam; theo các mức đánh giá từ 1 (yếu nhất) đến 5 (tốt nhất) bằng cách đánh dấu X vào ô tương ứng:

Nội dung đánh giá	Mức độ				
	1	2	3	4	5
1.1. Có đạo đức, nhân cách và lối sống lành mạnh, trong sáng của nhà giáo.					
1.2. Trung thực trong công tác; đoàn kết trong quan hệ đồng nghiệp; vì học sinh thân yêu.					
1.3. Thể hiện tính hợp tác, cộng tác và làm việc theo nhóm.					
1.4. Thiết tha gắn bó, có hoài bão tâm huyết với nghề dạy học.					
1.5. Tự tin, năng động trong giao tiếp					
1.6. Có ý thức tổ chức kỷ luật.					
1.7. Ý thức đào tạo, tự học, tự bồi dưỡng nâng chuẩn, phấn đấu nâng cao phẩm chất, năng lực chuyên môn, nghiệp vụ; thường xuyên rèn luyện sức khoẻ; tận dụng các cơ hội phát triển chuyên môn.					
1.8. Ý thức và trách nhiệm với công tác phát triển đội ngũ.					

2. Xin các Thầy/ Cô vui lòng tự đánh giá về năng lực theo các tiêu chí dựa trên Chuẩn nghề nghiệp GVTH và Khung năng lực 6 bậc dùng cho Việt Nam theo các mức đánh giá từ 1 (yếu nhất) đến 5 (tốt nhất) bằng cách đánh dấu X vào ô tương ứng:

Nội dung đánh giá	Mức độ				
	1	2	3	4	5
1. Năng lực dạy học					
1.1. Năng lực soạn giáo án (thiết kế bài dạy) và chuẩn bị cho giờ lên lớp					
a) Hiểu và mô tả được về năng lực GV tiểu học theo Chuẩn nghề nghiệp GV tiểu học					
b) Hiểu và mô tả được năng lực GVTA TH theo khung tham chiếu Châu Âu dành cho người dạy học sinh ở cấp trình độ A1					
c) Nắm vững mục tiêu, chuẩn đầu ra và nội dung Chương trình tiếng Anh Tiểu học					

Nội dung đánh giá	Mức độ				
	1	2	3	4	5
d) Hiểu được chương trình tiếng Anh ở các bậc học phổ thông (TH, THCS, THPT)					
e). Nắm được các quy định, hướng dẫn...liên quan tới chương trình					
f) Hiểu biết logic nội dung, tính liên tục của chương trình trong kế hoạch dạy học					
g) Đa dạng hóa và cân bằng các hoạt động nhằm kích thích hứng thú học tập cho HS, thiết kế hoạt động với nhiều nội dung...					
h) Phân chia thời gian cho từng nội dung trong bài dạy phù hợp					
i) Xác định nội dung dạy học đúng trọng tâm, có tính vừa sức; Tích hợp kiến thức các môn học (địa, sử, văn, âm nhạc...) vào tiết dạy					
k) Có kiến thức về văn hóa các nước nói tiếng Anh; Vận dụng, tích hợp được các tài liệu liên quan trong giảng dạy.					
l) Chuẩn bị các tài liệu và phương tiện dạy học					
1.2. Năng lực tổ chức thực hiện bài học					
a) Tạo được môi trường học tập thân thiện					
b) Hiểu và nhận biết được đặc điểm, năng lực ngôn ngữ của học sinh tiểu học để vận dụng trong dạy học phân hóa học sinh					
c) Dạy học theo định hướng phát triển năng lực của học sinh					
d). Kỹ năng phát âm					
e) Nắm vững ngữ pháp TA, vận dụng và dạy sử dụng ngữ pháp phù hợp với ngữ cảnh....					
f) Vốn từ vựng rộng, vận dụng các thủ thuật tích hợp và các phương tiện dạy học để giúp học sinh học từ vựng đúng cách...					
g) Ngôn ngữ dạy học dễ hiểu, khoa học, phù hợp với trình độ nhận thức của HS					
h) Tổ chức các hoạt động phù hợp để tối đa hóa tương tác của HS.					
i) Nắm vững và vận dụng thành thạo, linh					

Nội dung đánh giá	Mức độ				
	1	2	3	4	5
hoạt, sáng tạo, hiệu quả các phương pháp, kỹ thuật đa dạng trong dạy học 4 kỹ năng nghe, nói, đọc, viết.					
k) Hiểu và vận dụng được các phương pháp, kỹ thuật dạy học phân hóa, phù hợp với các khác biệt của học sinh					
l) Linh hoạt trong triển khai giáo án phù hợp với bối cảnh và điều kiện thực tiễn cụ thể					
m) Thích ứng kịp với những đổi mới GD, của dạy và học ngoại ngữ					
n) Năng lực quản lý lớp học					
o) Xây dựng môi trường dạy ngôn ngữ trong và ngoài nhà trường (kết nối giữa các lớp trong nhà trường, giữa các trường....)					
1.3. Năng lực đánh giá kết quả học tập ngôn ngữ của học sinh					
a) Kỹ năng thiết kế nội dung đánh giá năng lực TA của học sinh					
b) Lựa chọn hình thức phù hợp đánh giá năng lực TA của học sinh					
c) Lựa chọn phương pháp phù hợp đánh giá năng lực TA của học sinh					
d) Kỹ năng sử dụng kết quả đánh giá					
1.4. Năng lực ứng dụng CNTT, sử dụng sách, tài liệu và thiết bị dạy học					
a) Kỹ năng lựa chọn và điều chỉnh tài liệu (tài liệu sử dụng giảng dạy và tài liệu tham khảo).					
b) Kỹ năng khai thác và sử dụng các nguồn học liệu đa dạng					
c) Kỹ năng làm học liệu mới					
d) Kỹ năng sử dụng CNTT phù hợp trong dạy ngôn ngữ.					
2. Năng lực giáo dục					
2.1. Hiểu được sự phát triển nhận thức và xã hội, nhu cầu cảm xúc, nhu cầu học tập của học sinh...					
2.2. Hiểu và nắm chắc được đặc điểm tâm sinh lý lứa tuổi học sinh tiểu học					

Nội dung đánh giá	Mức độ				
	1	2	3	4	5
2.3. Gắn nội dung dạy học vào thực tiễn cuộc sống để hình thành nhân cách học sinh					
2.4. Phối hợp với các tổ chức giáo dục ngoài nhà trường để giáo dục học sinh					
2.5. Giáo viên là gương sáng để học sinh noi theo.					
3. NL tự học tự BD và phát triển nghề nghiệp					
3.1. Tính chuyên nghiệp trong dạy tiếng Anh					
3.2. Trách nhiệm của cá nhân đối với nghề dạy học					
3.3. Ý thức trách nhiệm với việc tự học, tự bồi dưỡng để phát triển bản thân.					
3.4. Khả năng hợp tác, làm việc theo nhóm					
4. NL nghiên cứu, triển khai ứng dụng vào thực tiễn					
4.1. Nghiên cứu ứng dụng đổi mới phương pháp và tổ chức dạy học theo định hướng phát triển năng lực người học					
4.2. Nghiên cứu ứng dụng đổi mới đánh giá kết quả học tập, rèn luyện của học sinh theo định hướng phát triển năng lực người học					
4.3. Tham gia nghiên cứu xây dựng chương trình nhà trường theo định hướng của Bộ GD&ĐT					
4.4. Năng lực tư duy sáng tạo và dự báo					
4.5. Năng lực tự nghiên cứu, ứng dụng					
5. Năng lực xã hội					
5.1. Năng hợp tác, chia sẻ kinh nghiệm và cộng đồng trách nhiệm; làm việc theo nhóm, đoàn kết trong quan hệ đồng nghiệp với đồng nghiệp trong và ngoài nhà trường					
5.2. Năng lực thích ứng với môi trường dạy học luôn biến đổi và thực tiễn các điều kiện dạy học và giáo dục; năng lực dự báo, dự đoán những diễn biến có thể xảy ra					
5.3. Tự tin, năng động trong giao tiếp. Năng lực hợp tác trong các mối quan hệ xã hội; Năng lực giao tiếp với phụ huynh học sinh và học sinh ngoài giờ học					

Đánh giá chung+ **Những điểm mạnh:**+ **Những điểm yếu:**

3. Xin các Thầy/ Cô vui lòng đánh giá quản lý ĐNGV tiếng Anh tiểu học tại đơn vị Thầy/ Cô công tác, theo các mức đánh giá từ 1 (yếu nhất) đến 5 (tốt nhất) bằng cách đánh dấu X vào ô tương ứng:

Thực trạng	Mức độ				
	1	2	3	4	5
8. Phân cấp quản lý trong quản lý phát triển ĐNGV					
1.1. Triển khai thực hiện Nghị định số 115/2010/NĐ-CP của Chính phủ					
1.2. Sự hợp lý trong việc phân định quyền hạn, chức trách, nhiệm vụ trong quản lý phát triển ĐNGV của các cấp quản lý/tính tự chủ và tự chịu trách nhiệm của Sở GD&ĐT, Phòng GD trong phát triển đội ngũ GVTA tiểu học/ Chưa có sự phân cấp quản lý rõ ràng trong công tác phát triển ĐNGV					
1.3. Thực hiện chức trách, nhiệm vụ trong phân cấp, phân quyền quản lý phát triển ĐNGV của Phòng GD&ĐT					
1.4. Thực hiện chức trách, nhiệm vụ trong phân cấp, phân quyền quản lý phát triển ĐNGV của Hiệu trưởng các đơn vị trường học					
1.5. Phối hợp giữa cơ quan tuyển dụng, quản lý và sử dụng ĐNGV					
9. Xây dựng quy hoạch/kế hoạch phát triển ĐNGVTATH theo khung năng lực					
2.1. Khảo sát, đánh giá thực trạng đội ngũ GVTA					
a. Kiểm tra, đánh giá GVTA dựa vào Chuẩn nghề nghiệp GV tiểu học của Bộ GD&ĐT					
b. Kiểm tra, đánh giá GVTA dựa vào khung chuẩn năng lực Châu Âu					
c. Hình thức đánh giá: thường xuyên, định kỳ kiểm tra đánh giá GV					
d. Thực hiện đánh giá GVTA theo quy trình quy định của Bộ GD&ĐT					
2.2. Xác định nhu cầu thực tiễn phát triển về số lượng, nâng cao chất lượng đội ngũ GVTA dựa trên nhu cầu công việc, vị trí việc làm, tiêu chuẩn					

Thực trạng	Mức độ				
	1	2	3	4	5
nghề giáo viên tiếng Anh bậc tiểu học					
2.3. Xác định mục tiêu, các giải pháp phát triển đội ngũ dựa trên nhu cầu thực tiễn					
2.4. Xác định lộ trình và các điều kiện thực hiện quy hoạch/kế hoạch					
2.5. Phê duyệt quy hoạch/kế hoạch tuyển dụng					
10. Tuyển dụng, sử dụng và sàng lọc ĐNGVTATH theo khung năng lực					
3.1. Tuyển dụng					
a. Thực hiện tuyển dụng theo quy hoạch/kế hoạch đã được phê duyệt					
b. Tuyển dụng dựa trên nhu cầu công việc, vị trí việc làm, Chuẩn nghề nghiệp giáo viên tiếng Anh tiểu học, Khung chuẩn năng lực					
c. Phòng GD&ĐT phối kết hợp với phòng Nội vụ tham mưu cho UBND (huyện, thị xã, thành phố) phương thức tuyển dụng; xây dựng trình tự, thủ tục tuyển dụng theo đúng quy định của Pháp luật					
d. Sự hợp lý của quy trình, thủ tục tuyển dụng GVTA					
e. Tổ chức tuyển dụng GVTA theo đúng trình tự, thủ tục, theo đúng quy định của Pháp luật					
f. Tổ chức tuyển dụng đúng với yêu cầu vị trí việc làm					
i. Đối tượng được tuyển dụng đảm bảo các yêu cầu theo quy định.					
k. Thông báo quyết định tuyển dụng đúng quy trình, kịp thời.					
3.2. Sử dụng và sàng lọc					
a. Thực hiện chế độ thử việc với GV mới; GV hết hạn tập sự được đánh giá đúng thực tế, nghiêm túc, khách quan.					
b. Tổ chức sàng lọc, phân loại đội ngũ theo năng lực nghề nghiệp (tốt, khá, trung bình, yếu)					
c. Phân bổ GV đúng yêu cầu vị trí việc làm của từng đơn vị trường học; Bố trí GV cân đối, đồng đều giữa các khối lớp.					
d. Đảm bảo tính kế thừa giữa các thế hệ giáo viên.					

Thực trạng	Mức độ				
	1	2	3	4	5
e. Thực hiện định mức giờ chuẩn đối với GV theo quy định của ngành.					
f. Xây dựng đội ngũ GVTA tiểu học nông cốt/cốt cán					
11. Quản lý hoạt động đào tạo, bồi dưỡng ĐNGVTATH theo khung năng lực					
4.1. Đổi mới công tác ĐT, BD theo hướng phát triển năng lực, theo chuẩn nghề nghiệp, khung năng lực GVTA tiểu học					
4.2. Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng GVTA đúng đối tượng, đúng nhu cầu của GV					
4.3. Sự đồng bộ giữa ĐT và sử dụng					
4.4. Lập kế hoạch ĐT, BD					
4.5. Tiếp cận chuẩn NN, khung năng lực làm công cụ để định hướng thiết kế chương trình, nội dung, phương pháp, hình thức ĐT, BD.					
4.6. Đánh giá kết quả đầu ra của quá trình ĐT, BD được thực hiện chủ yếu qua kết quả hoạt động thực tiễn trong giáo dục.					
4.7. Những loại hình ĐT, BD được triển khai tại trường, địa phương nơi Anh/Chị công tác					
a. Đào tạo lại					
b. Đào tạo nâng chuẩn					
c. Bồi dưỡng chuyên đề cấp huyện tổ chức					
d. Tổ chức các hội thảo khoa học					
e. Tổ chức cho GVTA dự giờ thăm lớp					
f. Tổ chức thi GV dạy giỏi					
g. Tổ chức sinh hoạt chuyên môn liên trường (cụm trường) trong 1 huyện, thị xã, thành phố					
i. Tổ chức tham quan, học hỏi kinh nghiệm					
k. GV tự bồi dưỡng, viết thu hoạch					
4.7. Những nội dung đã triển khai bồi dưỡng cho giáo viên của trường và địa phương nơi Anh/Chị công tác					
a. Phẩm chất nhân cách					
b. Nhận thức về đổi mới giáo dục, dạy học ngoại ngữ (bậc tiểu học)					
c. Kiến thức chuyên môn					
d. Năng lực/kỹ năng tiếng Anh					

Thực trạng	Mức độ				
	1	2	3	4	5
e. Năng lực/Kỹ năng sư phạm					
f. Kỹ năng làm việc nhóm					
i. Kỹ năng giao tiếp					
k. Những nội dung khác (Quản lý nhà nước, Lý luận chính trị.v.v...)					
12. Tạo động lực lao động phát triển ĐNGV					
5.1. Triển khai thực hiện các quy định chung của Nhà nước về chính sách, chế độ cho ĐNGV tiếng Anh tiểu học					
5.2. Triển khai thực hiện các chính sách, đãi ngộ đối với giáo viên dạy vùng sâu, vùng xa, miền núi					
5.3. Ban hành và thực hiện chính sách của địa phương đối với giáo viên dạy giỏi					
5.4. Tạo điều kiện để GV có cơ hội học tập, đào tạo và bồi dưỡng nâng cao trình độ, giao lưu...					
5.5. Thực hiện nghiêm túc, công bằng các quy định của nhà nước về khen thưởng, kỷ luật, đãi ngộ, tôn vinh đối với nhà giáo.					
13. Xây dựng môi trường phát triển đội ngũ					
6.1. Môi trường bên trong nhà trường					
a. Tạo sự đồng thuận trong tập thể sư phạm					
b. Xây dựng môi trường giáo dục thân thiện					
c. Thiết lập văn hóa quản lý trong nhà trường					
d. Xây dựng “ <i>tổ chức biết học hỏi</i> ”					
6.2. Môi trường bên ngoài nhà trường					
a. Thiết lập hệ thống quản lý theo cụm trường (cấp huyện); Liên huyện (Cấp Sở)					
b. Hợp tác với các Trung tâm, các tổ chức Đào tạo trong và ngoài nước để mở rộng cơ hội giao lưu, học tập cho GV					
6.3. Xây dựng các điều kiện hỗ trợ GVTA					
a. Cơ sở vật chất, phương tiện dạy học					
b. Cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin					
c. Điều kiện nội trú (GV ở nội trú)					
d. Các điều kiện khác....					
14. Kiểm tra, đánh giá công tác phát triển ĐNGVTATH theo khung năng lực					

Thực trạng	Mức độ				
	1	2	3	4	5
7.1. Kế hoạch kiểm tra, đánh giá công tác phát triển đội ngũ GVTA TH (tuyển dụng, sử dụng, quản lý đào tạo và bồi dưỡng GV.....)					
7.2. Tổ chức các hoạt động kiểm tra, đánh giá công tác phát triển đội ngũ GVTA TH (tổ chức lực lượng, phân công, cơ chế hoạt động,)					
7.3. Sử dụng các kết quả kiểm tra, đánh giá vào việc điều chỉnh, đổi mới công tác phát triển đội ngũ GVTA tiểu học					
7.4. Lưu trữ các kết quả kiểm tra, đánh giá					

Đánh giá chung về thực trạng quản lý phát triển đội ngũ GVTA TH

+ Những điểm mạnh:

+ Những điểm yếu:

III. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TIẾNG ANH TIỂU HỌC TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

Xin Thầy (Cô) hãy cho biết quan điểm của mình về các yếu tố ảnh hưởng theo các mức độ từ 1 (không ảnh hưởng) đến 5 (rất ảnh hưởng, ảnh hưởng nhiều) bằng cách đánh dấu X vào ô tương ứng:

Những yếu tố ảnh hưởng	Mức độ				
	1	2	3	4	5
1. Năng lực của chủ thể quản lý					
2. Vai trò, năng lực của các lực lượng tham gia quản lý nhà trường					
3. Trình độ, phẩm chất, năng lực GVTA					
4. Ý thức, động cơ phát triển của ĐNGV					
5. Môi trường bên trong, bên ngoài nhà trường					
6. Triển khai thực hiện và xây dựng các chính sách					
7. Phân cấp quản lý giáo dục trong QLĐNGVTATH					

IV. QUAN ĐIỂM VỀ CÁC GIẢI PHÁP QUẢN LÝ

Xin Thầy (Cô) hãy cho biết quan điểm của mình về các giải pháp quản lý ĐNGV tiếng Anh tiểu học trong bối cảnh đổi mới GD hiện nay tại đơn vị Thầy/ Cô công tác, theo các mức độ từ 1 (không cấp thiết, không khả thi) đến 5 (rất cấp thiết, rất khả thi) bằng cách đánh dấu X vào ô tương ứng:

**Phụ lục 14: PHÉU KHẢO SÁT KẾT QUẢ THỰC NGHIỆM
CÁC GIẢI PHÁP QUẢN LÝ ĐNGVTATH TRONG
BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC
Dành cho giáo viên tiếng Anh các trường Tiểu học**

Kính gửi: Anh/Chị là giáo viên dạy tiếng Anh tại các trường Tiểu học, TH& THCS, PTDTBT.

Thông qua thực tiễn và kết quả triển khai thực hiện các giải pháp quản lý ĐNGV tiếng Anh tiểu học đã áp dụng, xin Anh, Chị cho biết ý kiến đánh giá của mình bằng cách đánh dấu (x) vào ô thích hợp trong bảng dưới đây.

Trân trọng cảm ơn Quý Anh/Chị !

I. Đánh giá tính hiệu quả của các giải pháp đã được triển khai

(Mức độ tương ứng từ không hiệu quả (1) đến rất hiệu quả (5))

Biện pháp đã được áp dụng	Mức độ				
	1	2	3	4	5
1. Chỉ đạo và tổ chức thực hiện hoạt động bồi dưỡng tại chỗ để nâng cao chất lượng ĐNGV tiếng Anh tiểu học					
1.1. Xây dựng kế hoạch BD tại chỗ cấp huyện (thị xã, thành phố): Kế hoạch ngắn hạn và trung hạn.					
1.2. Lựa chọn hình thức, phương pháp BD tại chỗ					
a). Tổ chức các hoạt động BD tại các trường TH (Dự giờ, thi GV dạy giỏi cấp trường, sinh hoạt chuyên đề cấp trường...)					
b) Tổ chức các hoạt động BD liên trường (Sinh hoạt chuyên môn, sinh hoạt chuyên đề; theo cụm trường...)					
c) Tổ chức các hoạt động BD cấp huyện: Hội thảo khoa học; Sinh hoạt chuyên đề; Thi giáo viên dạy giỏi cấp huyện; Thi tự làm TBDH...					
d) Phòng GD&ĐT liên kết với các Trung tâm ĐT tổ chức BD nâng chuẩn năng lực cho GV theo Khung Chuẩn Châu Âu.					

1.3. Lựa chọn nội dung BD (Kiến thức chuyên môn, kỹ năng giao tiếp tiếng Anh; Kỹ năng sư phạm: Soạn, giảng, triển khai bài giảng; Kỹ năng làm việc nhóm...)					
1.4. Khuyến khích hoạt động tự BD của GV					
1.5. Quản lý kết quả bồi dưỡng tại chỗ					
2. Xây dựng điều kiện để thực hiện và nâng cao chất lượng ĐT, BD tại chỗ cho ĐNGV tiếng Anh tiểu học					
2.1. Xây dựng điều kiện CSVC, TBDH					
a) Xây dựng và hoàn thiện phòng học bộ môn đảm bảo điều kiện dạy học tối thiểu để nâng cao chất lượng ĐN					
b) Tăng trưởng danh mục thiết bị dạy học Ngoại ngữ tối thiểu.					
c) Tổ chức tự làm TBDH trên vật liệu sẵn có					
d) Nâng cấp, hoàn thiện cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin (đường truyền, wifi, máy tính, máy chiếu, TV màn hình rộng...)					
e) Trang thông tin điện tử (Website) đơn vị có chuyên mục tiếng Anh					
2.2. Hoàn thiện cơ chính sách của địa phương phục vụ công tác BD tại chỗ					
a) Kinh phí BD					
b) Tài liệu BD					
c) Các điều kiện hỗ trợ (Phương tiện đi lại, lưu trú...)					
d) Thời gian BD					
e) Chế độ ưu tiên cho GV tham gia BD thuộc vùng đặc biệt khó khăn					
2.4. Tạo môi trường bồi dưỡng					
a) Môi trường cho GV thực hành, trải nghiệm (các câu lạc bộ, các hoạt động trong đó GV tiếng Anh làm người hướng đạo, chỉ huy...)					
b) Môi trường cho GV thể hiện, khẳng định mình (Hội thi, diễn đàn giao lưu...)					

**Phụ lục 15: PHÉU KHẢO SÁT KẾT QUẢ THỰC NGHIỆM CÁC
GIẢI PHÁP QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TIẾNG TIẾNG ANH TIỂU
HỌC TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC HIỆN NAY**

Dành cho Cán bộ quản lý (CBQL) các trường Tiểu học

Kính gửi: Quý Ông/Bà là CBQL tại các trường Tiểu học

Thông qua thực tiễn và kết quả triển khai các giải pháp quản lý ĐNGV tiếng Anh tiểu học đã áp dụng, xin ông (bà) cho biết ý kiến đánh giá của mình bằng cách đánh dấu (x) vào ô thích hợp trong bảng dưới đây.

Trân trọng cảm ơn Quý Ông/Bà !

I. Đánh giá tính hiệu quả của các giải pháp đã được triển khai

(Mức độ tương ứng từ không hiệu (1) quả đến rất hiệu quả (5))

Biện pháp đã được áp dụng	Mức độ				
	1	2	3	4	5
1. Chỉ đạo và tổ chức hoạt động bồi dưỡng tại chỗ để nâng cao chất lượng ĐNGV tiếng Anh tiểu học					
1.1. Xây dựng kế hoạch BD tại chỗ cấp huyện (thị xã, thành phố): Kế hoạch ngắn hạn và trung hạn.					
1.2. Lựa chọn hình thức, phương pháp BD tại chỗ					
a). Tổ chức các hoạt động BD tại các trường TH (Dự giờ, thi GV dạy giỏi cấp trường, sinh hoạt chuyên đề cấp trường...)					
b) Tổ chức các hoạt động BD liên trường (Sinh hoạt chuyên môn, sinh hoạt chuyên đề; theo cụm trường...)					
c) Tổ chức các hoạt động BD cấp huyện: Hội thảo khoa học; Sinh hoạt chuyên đề; Thi giáo viên dạy giỏi cấp huyện; Thi tự làm TBDH...					
d) Phòng GD&ĐT liên kết với các Trung tâm ĐT tổ chức BD nâng chuẩn năng lực cho GV theo Khung Chuẩn Châu Âu.					
1.3. Lựa chọn nội dung BD (Kiến thức chuyên môn, kỹ năng giao tiếp tiếng Anh; Kỹ năng sư phạm: Soạn, giảng, triển khai bài giảng; Kỹ năng làm việc nhóm...)					

1.4. Khuyến khích hoạt động tự BD của GV					
1.5. Quản lý kết quả bồi dưỡng tại chỗ					
2. Xây dựng điều kiện để thực hiện và nâng cao chất lượng ĐT, BD tại chỗ cho ĐNGV tiếng Anh tiêu học					
2.1. Xây dựng điều kiện CSVC, TBDH					
a) Xây dựng và hoàn thiện phòng học bộ môn đảm bảo điều kiện dạy học tối thiểu để nâng cao chất lượng ĐN					
b) Tăng trưởng danh mục thiết bị dạy học Ngoại ngữ tối thiểu.					
c) Tổ chức tự làm TBDH trên vật liệu sẵn có					
d) Nâng cấp, hoàn thiện cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin (đường truyền, wifi, máy tính, máy chiếu, TV màn hình rộng...)					
e) Trang thông tin điện tử (Website) đơn vị có chuyên mục tiếng Anh					
2.2. Hoàn thiện cơ chính sách của địa phương phục vụ công tác BD tại chỗ					
a) Kinh phí BD					
b) Tài liệu BD					
c) Các điều kiện hỗ trợ (Phương tiện đi lại, lưu trú...)					
d) Thời gian BD					
e) Chế độ ưu tiên cho GV tham gia BD thuộc vùng đặc biệt khó khăn					
2.4. Tạo môi trường bồi dưỡng					
a) Môi trường cho GV thực hành, trải nghiệm (các câu lạc bộ, các hoạt động trong đó GV tiếng Anh làm người hướng đạo, chỉ huy...)					
b) Môi trường cho GV thể hiện, khẳng định mình (Hội thi, diễn đàn giao lưu...)					

