

## THỰC TRẠNG QUẢN LÝ ĐỔI MỚI HOẠT ĐỘNG GIẢNG DẠY TIẾNG ANH Ở MỘT SỐ TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ CÔNG LẬP QUẬN 6 THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

VƯƠNG VĂN CHO\*

### TÓM TẮT

*Bài viết trình bày một số kết quả khảo sát thực trạng quản lý (QL) đổi mới hoạt động giảng dạy tiếng Anh ở một số trường trung học cơ sở (THCS) công lập ở Quận 6 Thành phố Hồ Chí Minh (TPHCM) gồm thực trạng thực hiện nội dung QL đổi mới giảng dạy tiếng Anh và thực trạng QL đổi mới phương pháp giảng dạy tiếng Anh; từ đó, đề xuất các biện pháp QL nhằm đổi mới hoạt động giảng dạy tiếng Anh ở trường THCS.*

**Từ khóa:** thực trạng, quản lý đổi mới giảng dạy tiếng Anh, trường trung học cơ sở.

### ABSTRACT

***The reality of the management of the English teaching renovation in junior high schools in District 6, HCMC***

*This research presents some findings management of the English teaching renovation at in junior high schools in District 6, HCMC, including: the reality of managing English teaching renovation and managing English teaching methodology restructuring. In light of the findings, some managerial measures are proposed to renovate English teaching in junior high schools.*

**Keywords:** the reality, the management of English-teaching renovation, junior high schools

### 1. Đặt vấn đề

Tiếng Anh ngày nay đã trở thành ngôn ngữ toàn cầu và được sử dụng rộng rãi trong mọi lĩnh vực, ngành nghề của xã hội. Sử dụng thành thạo tiếng Anh là sử dụng một công cụ hiệu quả để tiếp cận với nhiều cơ hội rộng mở về học tập, công việc cũng như làm giàu đời sống tinh thần. Chính vì vậy, tại Việt Nam, dạy học tiếng Anh trong nhà trường ngày càng được quan tâm nghiên cứu. Tuy nhiên, để có thể đảm bảo trình độ tiếng Anh của học sinh (HS), sinh viên (SV) Việt Nam có thể hòa nhập với thế giới,

vấn đề đặt ra là phải nâng cao trình độ chuyên môn và nghiệp vụ sư phạm của đội ngũ giáo viên (GV) giảng dạy tiếng Anh. Đề án Ngoại ngữ Quốc gia 2020 đã đặt ra mục tiêu cụ thể về các tiêu chuẩn cần đạt được của GV tiếng Anh cả về trình độ tiếng Anh và phương pháp dạy học (PPDH). Chính vì thế, đổi mới hoạt động dạy và học tiếng Anh đang là một nội dung quan trọng được các nhà QL trường học và GV hết sức quan tâm. Trong trường phổ thông, nhất là ở bậc THCS, công tác QL đổi mới hoạt động dạy học nói chung và đổi mới hoạt động

---

\* NCS, Trường Đại học Sư phạm TPHCM

dạy học tiếng Anh nói riêng đã được thực hiện, tuy nhiên công tác này vẫn còn nhiều hạn chế, khó khăn... Vì thế, việc nghiên cứu **thực trạng QL đổi mới hoạt động giảng dạy tiếng Anh ở một số trường THCS công lập ở Quận 6, TPHCM** là cấp thiết, nhằm góp phần cải thiện công tác QL này, từ đó nâng cao chất lượng giảng dạy tiếng Anh tại địa phương.

**2. Kết quả khảo sát**

**2.1. Thực trạng thực hiện các nội dung quản lý đổi mới giảng dạy tiếng Anh ở**

**một số trường trung học cơ sở công lập Quận 6, TPHCM**

Nghiên cứu sử dụng phương pháp điều tra, khảo sát ý kiến của 27 cán bộ QL (CBQL), tổ trưởng chuyên môn (TTCM), 45 GV giảng dạy tiếng Anh ở một số trường THCS công lập Quận 6, TPHCM về việc thực hiện các nội dung QL đổi mới giảng dạy tiếng Anh theo các mức độ quy ước: “thường xuyên” (ĐTB > 2,0), “thỉnh thoảng” (ĐTB < 2,0), “không thực hiện” (ĐTB = 1,0). Kết quả khảo sát được trình bày ở bảng 1 sau đây:

*Bảng 1. Nội dung QL đổi mới giảng dạy tiếng Anh ở trường THCS công lập*

Nội dung	Cán bộ quản lý			Giáo viên		
	TB	ĐL TC	Thứ bậc	TB	ĐL TC	Thứ bậc
1. Kiểm tra hoạt động dạy học để đánh giá năng lực đội ngũ GV tiếng Anh	2,93	0,27	2	2,60	0,84	1
2. Lập kế hoạch bồi dưỡng và phát triển năng lực cho đội ngũ GV tiếng Anh	2,59	0,57	5	2,20	1,16	4
3. Tổ chức thực hiện kế hoạch bồi dưỡng GV thường xuyên theo chu kỳ quy định	2,96	0,19	1	1,89	1,15	5
4. Tổ chức bồi dưỡng GV qua hoạt động sinh hoạt tổ chuyên môn	2,89	0,32	3	2,38	1,11	3
5. Tổ chức, chỉ đạo hoạt động nghiên cứu khoa học và tổng kết kinh nghiệm dạy học bộ môn tiếng Anh	2,07	0,47	6	1,67	1,22	7
6. QL công tác tự bồi dưỡng của GV và tạo điều kiện để GV tiếp cận, giao lưu với GV người bản ngữ nâng cao kỹ năng giao tiếp	1,81	0,79	7	2,56	1,03	2
7. Tạo điều kiện cải thiện đời sống cho GV	2,70	0,54	4	1,80	1,34	6

Bảng 1 cho thấy:

- Việc kiểm tra hoạt động dạy học để đánh giá năng lực đội ngũ GV giảng dạy tiếng Anh được đa số CBQL quan tâm. Vì đây là nhiệm vụ bắt buộc phải thực hiện hàng năm theo kế hoạch kiểm tra năm học của hiệu trưởng (HT) nên phần lớn CBQL đánh giá cao với mức thực hiện thường xuyên (ĐTB=2,96 và thứ bậc 2). CBQL đã thực hiện kiểm tra theo đúng kế hoạch đầu năm học để có cơ sở đánh giá xếp loại GV theo chuẩn nghề nghiệp GV do Bộ Giáo dục và Đào tạo (GD&ĐT) quy định, công khai vào cuối mỗi năm học. GV cũng đồng thuận với mức thực hiện thường xuyên, ĐTB=2,60, thứ bậc 1, gần tương đương với đánh giá của CBQL. Điều này cũng dễ hiểu, vì hoạt động kiểm tra, đánh giá là nhằm xác định năng lực của đội ngũ GV một cách chính xác, khách quan, như vậy sẽ tạo được niềm tin của đội ngũ.

- Việc lập kế hoạch bồi dưỡng và phát triển đội ngũ GV thì cả CBQL lẫn GV đều đánh giá thực hiện ở mức thường xuyên thấp hơn, ĐTB lần lượt là 2,59 và 2,20. Đội ngũ GV là nhân tố quyết định chất lượng giảng dạy tiếng Anh. Do vậy, CBQL cần quan tâm công tác này để quy hoạch lực lượng nòng cốt, QL kế thừa. Nhưng cả CBQL lẫn GV đều đánh giá ở thứ bậc thấp (5 và 4) cho thấy công việc này cần được quan tâm hơn để tránh sự khủng hoảng, bị động về nguồn kế cận tương lai.

- Về tổ chức thực hiện kế hoạch bồi dưỡng GV thường xuyên theo chu kỳ quy định. Đây là hoạt động QL cần thiết

nhằm cập nhật kiến thức chuyên môn cho GV nên được CBQL đánh giá cao với mức thực hiện thường xuyên (ĐTB=2,96), nhưng GV chỉ đánh giá với mức thỉnh thoảng thực hiện (ĐTB=1,89). Điều này cho thấy công việc đã được CBQL quan tâm thực hiện, nhưng GV còn tâm lý ngại đổi mới, học tập vất vả, mất thời gian nên mức độ thực hiện còn hạn chế.

- Tổ chức bồi dưỡng GV qua hoạt động sinh hoạt tổ chuyên môn là hình thức hoạt động chuyên môn để bồi dưỡng GV thuận lợi nhất, vì vậy được CBQL đánh giá cao với mức thực hiện thường xuyên (ĐTB=2,89). Tuy nhiên, trong thực tế, hoạt động này chưa thực sự đạt hiệu quả cao, nguyên nhân một phần là do nội dung sinh hoạt chưa được phong phú, tổ trưởng chưa chọn hình thức sinh hoạt, bồi dưỡng hấp dẫn nên GV đánh giá ở mức thực hiện thường xuyên với ĐTB thấp hơn: 2,38.

- Tổ chức, chỉ đạo hình thức hoạt động nghiên cứu khoa học và tổng kết kinh nghiệm dạy học bộ môn tiếng Anh chưa phải là dạng hoạt động quen thuộc đối với GV ở bậc THCS trong hầu hết các bộ môn, không riêng gì môn tiếng Anh. Muốn làm tốt công tác này thì cần phải có sự chuẩn bị chu đáo về mặt kinh phí, nội dung đề tài nghiên cứu, phương tiện, con người... đòi hỏi GV phải đầu tư chất xám, thời gian nhiều hơn. Do đó, CBQL và GV chỉ đánh giá ở mức ĐTB thấp: 2,07 và 1,67. Điều này không có gì mâu thuẫn vì thực tế cho thấy hoạt động này ở các trường hầu như ít được thực hiện.

- QL công tác tự bồi dưỡng của GV

và tạo điều kiện để GV tiếp cận, giao lưu với GV người bản ngữ nâng cao kỹ năng giao tiếp là việc làm tuy không mới mẻ nhưng thực tế vẫn còn nhiều trường khó thực hiện. CBQL chỉ đánh giá ĐTB=1,81 - thứ bậc 7. Đối với GV, đây là nhu cầu chính đáng. Bằng con đường tiếp cận, giao lưu với người bản ngữ, thì GV mới có cơ hội thực hành kỹ năng giao tiếp tiếng Anh hiệu quả, do đó GV đánh giá ở mức thực hiện trung bình cao hơn: 2,56 - thứ bậc 2 là điều dễ hiểu. Hoạt động này chưa được đánh giá cao vì còn hạn chế về kinh phí, phần lớn phải dựa vào nguồn tài chính của xã hội hóa giáo dục và tùy thuộc vào điều kiện của mỗi trường ở từng địa bàn dân cư.

- Việc tạo điều kiện cải thiện đời sống cho GV còn tùy thuộc vào điều kiện

ở từng trường mặc dù CBQL ở các trường đều có sự quan tâm và đánh giá ở mức thực hiện thường xuyên (ĐTB=2,70). Trong thực tế, điều này vẫn chưa đáp ứng được sự mong đợi của phần lớn GV. Bảng khảo sát cho thấy GV đánh giá ở mức thỉnh thoảng thực hiện với ĐTB= 1,80. Như vậy, công tác này được thực hiện ở các trường không đồng bộ mà phần lớn tùy thuộc vào tài lãnh đạo của HT, tạo sự thiếu công bằng trong GV ở mỗi trường ngay trong cùng địa bàn. Vấn đề này cần được tiếp tục nghiên cứu để có định hướng giải quyết phù hợp.

**2.2. Thực trạng quản lý đổi mới phương pháp giảng dạy tiếng Anh ở một số trường trung học cơ sở công lập Quận 6, TPHCM (xem bảng 2)**

**Bảng 2. QL đổi mới phương pháp giảng dạy tiếng Anh**

Nội dung	Cán bộ quản lý			Giáo viên		
	ĐTB	ĐL TC	Thứ bậc	TB	ĐL TC	Thứ bậc
1. Tạo điều kiện thuận lợi để GV tiếp cận với PPDH mới	2,85	0,36	1	2,67	0,80	1
2. Tổ chức thao giảng, chuyên đề, sinh hoạt, thảo luận nhóm, CLB cấp trường, quận để GV trao đổi kinh nghiệm, học tập lẫn nhau	2,81	0,40	2	2,67	0,95	1

Bảng 2 cho thấy:

- Việc tạo điều kiện thuận lợi để GV tiếp cận với PPDH mới là việc làm bắt buộc (không chỉ đối với bộ môn tiếng Anh) nên cả CBQL và GV đều đánh giá thực hiện ở mức thường xuyên, ĐTB lần lượt là 2,85 và 2,67. CBQL mong muốn GV đổi mới PPDH để nâng cao chất lượng giáo dục. Về phía GV, vì hoạt

động này rất cần thiết nên GV đánh giá ở thứ bậc 1. Điều đó cho thấy có sự đồng thuận giữa CBQL và GV trong đánh giá hoạt động này.

- Việc tổ chức thao giảng, chuyên đề, sinh hoạt, thảo luận nhóm, CLB cấp trường, quận để GV trao đổi kinh nghiệm, học tập lẫn nhau cũng được CBQL và GV đánh giá ở mức thực hiện

thường xuyên, ĐTB lần lượt là 2,81 và 2,67. Điều này cho thấy rằng cả CBQL và GV đều mong muốn cải thiện chất lượng dạy học ở bộ môn tiếng Anh nhiều hơn. Tuy nhiên, bằng biện pháp “tổ chức thao giảng, chuyên đề, sinh hoạt, thảo luận nhóm, CLB cấp trường, quận để GV trao đổi kinh nghiệm, học tập lẫn nhau” thì không thể hiện được đặc trưng của bộ môn ngoại ngữ mà cần phải để GV bộ môn tiếng Anh có điều kiện tiếp xúc với GV người bản ngữ mới mang lại kết quả cao hơn. Việc tổ chức tiếp xúc với GV người bản ngữ thì đòi hỏi phải có cơ chế, chính sách phù hợp mới có thể thực hiện được. Do đó, việc QL đổi mới PPDH bộ môn tiếng Anh không những cần có sự nỗ lực tích cực của GV và CBQL mà còn cần có sự thay đổi, hỗ trợ về cơ chế, chính sách từ phía các ngành có chức năng nữa.

### **3. Một số biện pháp quản lý việc đổi mới giảng dạy tiếng Anh của một số trường trung học cơ sở công lập ở Quận 6, TPHCM**

Căn cứ vào các công văn, chỉ thị của cấp trên, đề án dạy và học ngoại ngữ của Bộ GD&ĐT và Sở GD&ĐT TPHCM, xem xét thực trạng nghiên cứu nêu trên, chúng tôi đề xuất một số biện pháp đổi mới giảng dạy tiếng Anh như sau:

#### **3.1. Tuyên truyền nâng cao nhận thức về đổi mới giảng dạy tiếng Anh cho đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên tiếng Anh ở trường trung học cơ sở**

Mỗi CBQL phải nhận thức đúng và giúp GV nhận thức đúng cơ sở của đổi

mới PPDH ở trường phổ thông. Nghiên cứu kỹ định hướng đổi mới PPDH đã trình bày trong chương trình môn học để từ đó lựa chọn nội dung dạy học đã quy định trong chương trình giáo dục phổ thông, tập trung đi sâu những nội dung trọng tâm nhất trong các nội dung tối thiểu. Từ đó, có kế hoạch hướng dẫn, tuyên truyền tác động đến các đối tượng khác.

- Tăng cường công tác tuyên truyền nhằm nâng cao nhận thức toàn xã hội, chính quyền địa phương, cha mẹ HS (CMHS) nhất là đối với thế hệ trẻ về việc dạy và học ngoại ngữ trong hệ thống giáo dục quốc dân, đáp ứng yêu cầu đổi mới.

- Duy trì thường xuyên, mở rộng, nâng cao chất lượng các chương trình truyền hình, phát thanh dành riêng cho việc dạy và học ngoại ngữ. Sử dụng các kênh có dạy ngoại ngữ của các đài truyền thanh và truyền hình nước ngoài. Khuyến khích phát hành các loại báo, tạp chí bằng ngoại ngữ; các hoạt động văn hóa, âm nhạc, nghệ thuật, thông tin tuyên truyền, quảng bá có sử dụng ngoại ngữ.

- Trong nhà trường, HT là người tiên phong, gương mẫu trong việc đổi mới tư duy, nhận thức đúng đắn về việc dạy và học theo Đề án “Dạy và học ngoại ngữ trong hệ thống giáo dục quốc dân giai đoạn 2008 – 2020” của Thủ tướng Chính phủ; Đề án “Phổ cập và nâng cao năng lực sử dụng tiếng Anh cho học sinh phổ thông và chuyên nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh giai đoạn 2011-2020” của Ủy ban nhân dân TPHCM. Tích cực tuyên truyền cho toàn bộ GV, nhân viên và HS

toàn trường trong các dịp sinh hoạt tập thể, sinh hoạt dưới cờ, hoạt động ngoài giờ lên lớp, báo cáo chuyên đề... Nói chung là đa dạng hóa các loại hình hoạt động giáo dục để không ngừng nâng cao nhận thức cho mọi người. Từ đó, nhiều lực lượng giáo dục sẽ ủng hộ và cùng tham gia thực hiện Đề án nhằm đạt được mục tiêu đã định.

### **3.2. Bồi dưỡng năng lực giảng dạy tiếng Anh cho đội ngũ giáo viên tiếng Anh**

Thực hiện biện pháp này nhằm tạo điều kiện cho đội ngũ GV của trường có đủ năng lực giảng dạy tiếng Anh. Qua đó, tạo được niềm tin trong dư luận xã hội, CMHS. Nhờ vậy, sẽ dễ dàng tuyên truyền tốt cho việc đổi mới giảng dạy tiếng Anh trong các nhà trường. Muốn như vậy, HT cần phải:

- Tạo điều kiện cho GV giao lưu, nâng cao rèn luyện kỹ năng nghe, nói với người nước ngoài nói tiếng Anh.

- Khuyến khích phát triển các CLB GV ngoại ngữ. Để nâng cao chất lượng giáo dục ở bộ môn tiếng Anh, trước hết phải có đội ngũ GV dạy tiếng Anh mạnh về chất. Chúng ta phải kiên trì bồi dưỡng học tập và yêu cầu bắt buộc GV phải tham gia bồi dưỡng lấy chứng chỉ quốc tế hơn là chứng chỉ nội bộ.

- Hợp đồng với các trung tâm ngoại ngữ, các trường có yếu tố nước ngoài, liên kết thỉnh giảng GV bản ngữ giảng dạy tiếng Anh, tạo điều kiện cho GV giao lưu, nâng cao rèn luyện kỹ năng nghe, nói để ứng dụng phương pháp giao tiếp vào giảng dạy tiếng Anh.

### **3.3. Phát huy tính chủ động, sáng tạo của học sinh trong học tập tiếng Anh**

Biện pháp này nhằm kích thích tính chủ động, sáng tạo, tự tin của HS để giúp HS nâng cao năng lực sử dụng tiếng Anh vào thực tế đời sống. Vì vậy, HT cần chỉ đạo tổ chức các hoạt động hội thi văn nghệ, hội thi hùng biện tiếng Anh, hái hoa dân chủ, gameshow... tạo sân chơi lành mạnh để các em vui mà học nhằm mang lại hiệu quả cao. Nhà trường liên hệ các công ty du lịch, công ty có người nước ngoài đến giao lưu với HS bằng những chủ đề đơn giản để HS có cơ hội ứng dụng năng lực sử dụng tiếng Anh của mình với người bản ngữ.

### **3.4. Tổ chức thi đua khen thưởng về hoạt động giảng dạy tiếng Anh đối với giáo viên**

Tổ chức thi đua giữa các thành viên trong tổ chuyên môn nhằm để kích thích tinh thần làm việc, tinh thần tự học hỏi, tự bồi dưỡng để nâng cao chất lượng giảng dạy. Muốn vậy, HT cần tạo động lực làm việc cho GV. Để tạo động lực làm việc cho GV, HT cần hướng các hoạt động của nhà trường vào các lĩnh vực then chốt như xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho GV; tạo điều kiện để GV hoàn thành nhiệm vụ; kích thích phong trào thi đua giảng dạy, làm việc khoa học sáng tạo với chế độ thưởng - phạt kịp thời, công minh.

### **3.5. Thực hiện chính sách, chế độ tiền lương phù hợp cho giáo viên tiếng Anh**

Việc thực hiện tốt chính sách, chế độ tiền lương phù hợp cho hoạt động giảng dạy tiếng Anh đối với GV là nhằm

phát huy năng lực của đội ngũ GV giảng dạy tiếng Anh. Muốn vậy, nhà nước cần rà soát, điều chỉnh, bổ sung những cơ chế, chính sách phù hợp dành cho đội ngũ GV, tạo điều kiện thực hiện các chương trình hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo, CBQL giáo dục. Trong tầm tay của mình, HT cần vận dụng, khai thác tối đa các nguồn lực tài chính, kể cả nguồn xã hội hóa cho phép để hỗ trợ GV, tương xứng với sức lao động, mức cống hiến của đội ngũ nhà giáo. Thực hiện đầy đủ chính sách, tiền lương phù hợp đối với những GV đã đạt chuẩn quy định (B2) để giữ chân họ lâu dài.

Trong số các biện pháp nêu trên thì biện pháp 3.1 là biện pháp trọng tâm mang tính đột phá. Nếu thực hiện tốt biện pháp này thì sẽ tác động và gây hiệu ứng tốt đến các biện pháp còn lại. Tuy nhiên, các biện pháp trên đều có mối quan hệ biện chứng, hỗ trợ với nhau. Sự thành công ở mức độ nào là tùy thuộc vào năng lực thực tiễn, kinh nghiệm và nghệ thuật lãnh đạo của CBQL trong quá trình thực

hiện các biện pháp đã nêu.

#### 4. Kết luận

Kết quả nghiên cứu, khảo sát thực trạng QL đổi mới giảng dạy tiếng Anh ở một số trường THCS công lập ở Quận 6 TPHCM cho thấy việc thay đổi nhận thức, đổi mới tư duy của CBQL ngành giáo dục các cấp là nhân tố quan trọng tác động lớn lao đến việc đổi mới giảng dạy tiếng Anh hiện nay. QL đổi mới hoạt động giảng dạy tiếng Anh của GV thực chất là QL việc đổi mới PPDH. Vì vậy, cần nhanh chóng thực hiện việc đổi mới PPDH trong hoạt động giảng dạy tiếng Anh và áp dụng một số biện pháp QL cần thiết như đã nêu trên nhằm đáp ứng yêu cầu, mục tiêu của Đề án “Dạy và học ngoại ngữ trong hệ thống giáo dục quốc dân giai đoạn 2008 – 2020” đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt và Đề án “Phổ cập và nâng cao năng lực sử dụng tiếng Anh cho học sinh phổ thông và chuyên nghiệp TPHCM giai đoạn 2011-2020” đã được Ủy ban nhân dân TPHCM phê duyệt.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2003), *Dự án Đào tạo giáo viên trung học cơ sở, Đổi mới phương pháp dạy học môn tiếng Anh trong các trường Đại học, Cao đẳng đào tạo giáo viên trung học cơ sở*, Hà Nội.
2. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2011), *Điều lệ trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học ban hành theo Thông tư số: 12/2011/TT-BGDĐT-Bộ GD&ĐT ngày 28-3-2011 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT*.
3. Chính phủ (2008), *Quyết định số: 1400/QĐ-TTg về việc phê duyệt Đề án "Dạy và học ngoại ngữ trong hệ thống giáo dục quốc dân giai đoạn 2008 – 2020"*.

4. Chính phủ (2012), *Chiến lược phát triển giáo dục Việt Nam từ 2011-2020* ban hành theo Quyết định số 711/QĐ-TTg.
5. Trần Ngọc Giao (chủ biên) (2013), *Quản lý trường phổ thông*, Nxb Giáo dục Việt Nam.
6. Quốc hội (2005), *Luật Giáo dục 2005, sửa đổi bổ sung 2009*.
7. Ủy ban nhân dân TPHCM (2011), *Quyết định số 448/QĐ-UBND về việc phê duyệt Đề án “Phổ cập và nâng cao năng lực sử dụng tiếng Anh cho học sinh phổ thông và chuyên nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh giai đoạn 2011-2020”*.
8. Jon W. Wiles, Joseph C. Bondi (2011), *Curriculum Development – A Guide To Practice*, Pearson.
9. Jurakovic, Linda; Tatkovic, Nevenka; Juricic, Marijana ở Porec, Croatia (2011), *Management of Primary and Secondary schools*, Education-Technology-Computer Scientific Annual (2080-9069) 2 (2011); 175-190.
10. Ron White, Andy Hockley, Julie van der Horst Jansen, Melissa S. Laughner, (2008), *From Teacher to Manager*, Cambridge University Press.

(Ngày Tòa soạn nhận được bài: 08-02-2014; ngày phản biện đánh giá: 02-6-2014;  
ngày chấp nhận đăng: 16-6-2014)