

BỘ CÔNG CỤ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG GIÁO DỤC NGHỀ NGHIỆP

Tài liệu thực hành cho nhà giáo và cán bộ quản lý các cơ sở GDNN

Bản rút gọn



Mục lục

Mục lục	1
Từ viết tắt	9
Lời nói đầu	10
CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU	11
1. Vì sao cần Bộ công cụ chất lượng?	11
2. Khái niệm Bộ công cụ chất lượng	11
2.1. Mục tiêu	11
2.2. Đối tượng sử dụng	12
2.3. Phương pháp xây dựng Bộ công cụ	12
3. Cấu trúc Bộ công cụ chất lượng	12
4. Cách sử dụng Bộ công cụ chất lượng	13
5. Cách sử dụng các công cụ chất lượng (Q-tool)	14
CHƯƠNG 2: VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG TRONG GDNN	15
1. Mở đầu	15
2. Định nghĩa	15
2.1. Chất lượng	15
2.2. Văn hóa chất lượng	16
2.3. Định hướng chất lượng	17
2.4. Phát triển chất lượng	18
2.5. Bảo đảm chất lượng	18
2.6. Quản lý chất lượng	19
3. Thay đổi bước ngoặt (sự dịch chuyển) trong mô hình GDNN	19
4. Mối liên hệ giữa Quản lý chất lượng, Bảo đảm chất lượng và Phát triển chất lượng	21
5. Khung Phát triển chất lượng	23

CHƯƠNG 3: CÁC CÔNG CỤ CHẤT LƯỢNG.....	25
Chủ đề 1: Tăng cường Văn hóa chất lượng tại cơ sở GDNN	25
1. Mở đầu.....	25
2. Mục tiêu.....	27
3. Công cụ chất lượng.....	27
3.1. Hình thành văn hóa tổ chức và văn hóa học tập	27
3.2. Xây dựng sứ mạng và tầm nhìn của cơ sở GDNN.....	28
3.3. Xây dựng kế hoạch chiến lược	31
3.4. Phát huy vai trò của tổ, đội nhằm xây dựng văn hóa chất lượng tại cơ sở GDNN.....	32
4. Tóm tắt những ý chính.....	48
5. Bảng kiểm văn hóa chất lượng tại cơ sở GDNN.....	49
Chủ đề 2: Phát triển Chất lượng - Chuyển dịch Mô hình Học và Dạy ở các cơ sở GDNN.....	52
1. Mở đầu.....	52
2. Mục tiêu.....	52
3. Công cụ chất lượng.....	53
3.1. Phát triển chất lượng tại cơ sở GDNN	53
3.2. Khung Phát triển Chất lượng (PTCL): các câu hỏi cốt lõi	57
4. Tóm tắt những ý chính.....	64
5. Bảng kiểm PTCL tại cơ sở GDNN	65
Chủ đề 3: Xây dựng chỉ số và tiêu chuẩn chất lượng theo định hướng phát triển chất lượng ...	67
1. Mở đầu.....	67
2. Mục tiêu.....	68
3. Công cụ chất lượng.....	68
3.1. Các lĩnh vực chất lượng dạy và học.....	68
3.2 Xây dựng chỉ số và tiêu chuẩn chất lượng	73
4. Tóm tắt những ý chính.....	80

5. Bảng kiểm về tiêu chuẩn và chỉ số chất lượng	81
Chủ đề 4: Phương pháp giảng dạy trên lớp	83
1. Mở đầu	83
2. Mục tiêu	84
3. Công cụ chất lượng	84
3.1. Dạy học theo dự án	85
2.2. Dạy học dựa trên giải quyết vấn đề	91
2.3. Nghiên cứu tình huống	94
2.4. Học bằng hành động	95
2.5. Làm mẫu thực hành	97
2.6. Thuyết giảng	100
4. Tóm tắt những ý chính	102
5. Bảng kiểm cho phương pháp giảng dạy trên lớp	104
Chủ đề 5: Đánh giá năng lực của người học và người dạy	105
1. Mở đầu	105
2. Mục tiêu	107
3. Công cụ chất lượng	107
3.1. Đánh giá năng lực của người học	107
3.2. Đánh giá năng lực thực hiện của giáo viên	128
4. Tóm tắt những ý chính	131
5. Bảng kiểm	132
Chủ đề 6: Hợp tác với doanh nghiệp nhằm nâng cao chất lượng GDNN	133
1. Mở đầu	133
2. Mục tiêu	135
3. Công cụ chất lượng	136
3.1. Đề xuất liên kết với doanh nghiệp	136

3.2. Hợp tác tài chính giữa cơ sở GDNN và doanh nghiệp	145
3.3. Các bước quan trọng cần thực hiện trong hợp tác.....	149
4. Tóm tắt những ý chính.....	150
5. Bảng kiểm về hợp tác với doanh nghiệp.....	152
Tài liệu tham khảo	154
Phụ lục.....	156
Ví dụ khái quát về học tập tự thân	156

Danh sách Công cụ Chất lượng (Q-tool)

Q-tool 1: Khuyến khích làm việc theo tổ, đội – Lập luận 12 điểm	33
Q-tool 2: 12 điều kiện tiên quyết cho sự thành công của tổ, đội	35
Q-tool 3: Các bước trong quy trình xây dựng tổ, đội	36
Q-tool 4: Những câu hỏi quan trọng cho giáo viên và cán bộ quản lý hướng tới nâng cao chất lượng	38
Q-tool 5: Các câu hỏi chính về tầm quan trọng của chất lượng.....	53
Q-tool 6: Các câu hỏi chính về yêu cầu đối với quá trình PTCL	56
Q-tool 7: 12 câu hỏi chính về phát triển chất lượng.....	56
Q-tool 8: Các câu hỏi mấu chốt về thiết kế mô hình chất lượng dựa trên các tiêu chuẩn và chỉ số	73
Q-tool 9: Tác động của các tiêu chuẩn và chỉ số	78
Q-tool 10: Các đặc điểm của phương pháp dạy học theo dự án	85
Q-tool 11: Hướng dẫn chuẩn bị dự án	85
Q-tool 12: Bảng kiểm cho thiết kế dự án	88
Q-tool 13: Bảng kiểm về quản lý dự án	89
Q-tool 14: Tiêu chuẩn để lựa chọn vấn đề	93
Q-tool 15: Cách tiếp cận 6 bước trong nghiên cứu tình huống	94
Q-tool 16: Bảng kiểm cho phương pháp học bằng hành động	95
Q-tool 17: Bảng kiểm cho việc chuẩn bị làm mẫu kỹ năng	98
Q-tool 18: Bảng kiểm cho chuẩn bị trình bày một khái niệm/nguyên tắc.....	100
Q-tool 19: Biểu mẫu chuẩn bị cho bài thuyết giảng	101
Q-tool 20: Những điều nên làm và không nên làm khi thuyết giảng.....	102
Q-tool 21: Các bước chuẩn bị bài thi.....	108
Q-tool 22: Hướng dẫn xây dựng câu hỏi trắc nghiệm.....	109
Q-tool 23: Bảng kiểm cho câu hỏi trắc nghiệm	110

Q-tool 24: Bảng kiểm cho dạng câu hỏi yêu cầu câu trả lời ngắn.....	110
Q-tool 25: Bảng kiểm cho bài kiểm tra viết luận	111
Q-tool 26: Bảng tiêu chí tổng thể (Rubric tổng thể) (Phân tích dữ liệu)	113
Q-tool 27: Rubric tổng thể (Bảng tiêu chí để đánh giá kỹ năng khởi nghiệp)	114
Q-tool 28: Rubric phân tích (Bảng tiêu chí để đánh giá Đề xuất Nghiên cứu/Dự án).....	115
Q-tool 29: Hướng dẫn chấm điểm và bảng tiêu chí cho hồ sơ dự án	116
Q-tool 30: Hướng dẫn chấm điểm và bảng tiêu chí chấm điểm cho bài thuyết trình.....	117
Q-tool 31: Hướng dẫn chấm và bảng tiêu chí đánh giá báo cáo xưởng thực hành	119
Q-tool 32: Bảng chấm điểm và tiêu chí cho bài tập lớn	120
Q-tool 33: Khung tiêu chí đánh giá chung	123
Q-tool 34: Bảng kiểm để kiểm tra việc xây dựng bảng kiểm.....	125
Q-tool 35: Bảng kiểm cho Thang xếp hạng	126
Q-tool 36: Phiếu đánh giá bài giảng trên lớp của giáo viên	129
Q-tool 37: Năng lực thực hiện của giáo viên trong việc chuẩn bị bài thi và chấm điểm	130
Q-tool 38: Chuẩn bị cho hợp tác	141
Q-tool 39: Chuẩn bị cho hợp tác giữa nhà trường và doanh nghiệp.....	143
Q-tool 40: Các yếu tố thành công trong hợp tác giữa các cơ sở GDNN và doanh nghiệp..	143
Q-tool 41: Lập luận ủng hộ hợp tác giữa các cơ sở GDNN và doanh nghiệp.....	144
Q-tool 42: Các hoạt động quan trọng trong hợp tác	149

Danh sách Bảng

Bảng 1: Định hướng quản lý chất lượng – Mô hình cho cơ sở GDNN	26
Bảng 2: Các nguyên tắc Quản lý thay đổi hỗ trợ việc áp dụng cơ chế làm việc theo tổ, đội. 41	
Bảng 3: Khái quát các lĩnh vực chất lượng của cơ sở GDNN	54
Bảng 4: Ví dụ: cấu trúc của các “chỉ số linh hoạt”	59
Bảng 5: Bảng xây dựng các chỉ số cải thiện dành cho giáo viên (ví dụ)	60

Bảng 6: Cách tiếp cận chất lượng của Khung chất triển chất lượng	68
Bảng 7: Mối liên hệ giữa các lĩnh vực chất lượng khác nhau	71
Bảng 8: Ví dụ về Chỉ số chất lượng nhằm định hướng sự thay đổi	75
Bảng 9: Định nghĩa chính thức về tiêu chuẩn.....	76
Bảng 10: Tiêu chuẩn – Yêu cầu thay đổi.....	77
Bảng 11: Bảng hỏi Tham quan doanh nghiệp	139

Danh sách Hình

Hình 1: Quy trình xây dựng Bộ Công cụ chất lượng	13
Hình 2: Văn hóa học tập và phát triển nhà trường	17
Hình 3: Dịch chuyển mô hình trong GDNN.....	20
Hình 4: Ba trụ cột cần thiết cho việc cải thiện chất lượng.....	22
Hình 5: Các ưu tiên phát triển của cơ sở GDNN	22
Hình 6: Các đặc điểm chính của vai trò tổ, đội	33
Hình 7: Khái quát các lĩnh vực phát triển.....	35
Hình 8: Cơ cấu tổ chức của một cơ sở GDNN	43
Hình 9: Ví dụ một mô hình tổ, đội ở trường cao đẳng	46
Hình 10: Chu trình chất lượng PDCA (theo chu trình Deming).....	55
Hình 11: Khung Phát triển Chất lượng (PTCL).....	57
Hình 12: Thuật ngữ về chất lượng	70
Hình 13: Các lĩnh vực chất lượng trong Khung Phát triển chất lượng (ví dụ: học và dạy)	71
Hình 14: Các yếu tố trong thiết kế dự án.....	87
Hình 15: Kết quả đầu ra của dạy học dựa trên giải quyết vấn đề	91
Hình 16: Các bước tạo lập vấn đề	92
Hình 17: Các hoạt động trong quá trình dạy học dựa trên vấn đề	92

Hình 18: Các bước cơ bản để làm mẫu một kỹ năng	97
Hình 19: Ích lợi của việc gắn kết với doanh nghiệp [21]	134
Hình 20: Mười lĩnh vực liên quan đến hợp tác với doanh nghiệp	136
Hình 21: Các tổ chức hữu quan và mục tiêu chính trong hợp tác.....	138
Hình 22: Ích lợi của đào tạo nghề tại doanh nghiệp [22]	148

Từ viết tắt

AQAF	Khung Bảo đảm Chất lượng ASEAN (ASEAN Quality Assurance Framework)
AQRF	Khung Tham chiếu Trình độ ASEAN (ASEAN Qualification Reference Framework)
BĐCL	Bảo đảm chất lượng
EFQM	Cơ quan Châu Âu về Quản lý chất lượng (European Foundation for Quality Management)
EQAVET	Khung Tham chiếu Bảo đảm Chất lượng Giáo dục nghề nghiệp Châu Âu (European Quality Assurance Reference Framework for VET)
GDNN	Giáo dục nghề nghiệp
GIZ	Tổ chức Hợp tác Quốc tế Đức (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)
PTCL	Phát triển chất lượng
QLCL	Quản lý chất lượng
SDG	Mục tiêu Phát triển bền vững

Lời nói đầu

“*Chất lượng*”, theo lời nhà công nghiệp Hoa Kỳ Henry Ford, “*có nghĩa là làm đúng ngay cả khi không ai nhìn thấy*”. Hệ thống giáo dục nghề nghiệp (GDNN) ở các nước thành viên ASEAN rất khác nhau. Tuy nhiên, trong toàn khu vực, giáo viên và cán bộ quản lý các cơ sở GDNN đều đứng trước yêu cầu ngày càng cao về chất lượng GDNN, bao gồm cả quá trình dạy và học. Đầu ra của GDNN phải đáp ứng nhu cầu thị trường lao động, theo kịp sự thay đổi nhanh chóng của kinh tế, xã hội và công nghệ. Phát triển chất lượng là cần thiết, giúp các cơ sở GDNN có sức hấp dẫn hơn, cải thiện hình ảnh của GDNN trong mắt giới trẻ và phụ huynh học sinh. Cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng, hệ thống bảo đảm chất lượng GDNN phải tuân thủ các tiêu chuẩn chất lượng, đủ khả năng quy chiếu với các nước khác trong khu vực.

Mặc dù kì vọng cao nhưng chủ thể của phát triển chất lượng – giáo viên và cán bộ quản lý các cơ sở GDNN – thường ở tình trạng “không được ai dõi theo”, không được hướng dẫn hay tư vấn thực hiện. Trong bối cảnh đó, nhiệm vụ của những người làm việc trong lĩnh vực GDNN ở các nước thành viên ASEAN là phối hợp với các chuyên gia nhằm cung cấp cho giáo viên và cán bộ quản lý GDNN những kiến thức cơ bản về phát triển chất lượng, bảo đảm chất lượng cũng như các công cụ phát triển chất lượng GDNN được qua thử nghiệm và đánh giá thành công.

Chương trình Hợp tác Khu vực nhằm Nâng cao Chất lượng và Định hướng Thị trường Lao động của GDNN (RECOTVET) giới thiệu **Bộ công cụ Chất lượng Giáo dục nghề nghiệp** cùng chương trình tập huấn về Bảo đảm chất lượng và Phát triển chất lượng tại các cơ sở GDNN. Bộ công cụ nhằm mục tiêu tăng cường năng lực cho những người làm công tác GDNN, đẩy mạnh vai trò của họ trong quá trình đổi mới và nâng cao chất lượng GDNN.

Chúng tôi hi vọng Bộ công cụ này sẽ trở thành tài liệu tham khảo hữu ích cho những ai quan tâm thúc đẩy văn hóa chất lượng GDNN trong khu vực ASEAN.

Trân trọng,

Ingo Imhoff

Giám đốc Chương trình RECOTVET

CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU

1. Vì sao cần Bộ công cụ chất lượng?

Mục tiêu phát triển bền vững của Liên hợp quốc nhấn mạnh tầm quan trọng của bảo đảm chất lượng (BĐCL) trong GDNN. Mục tiêu của giáo dục có chất lượng nhằm bảo đảm đến năm 2030, mọi người (cả nam và nữ) đều được tiếp cận GDNN có chất lượng. GDNN nhằm đào tạo, phát triển đội ngũ lao động có chất lượng, có năng lực, đáp ứng nhu cầu của thị trường lao động. Với mục tiêu đó, GDNN có chất lượng tốt đã trở thành yêu cầu cấp thiết, đóng góp không nhỏ cho sự phát triển kinh tế, tăng cường sự ổn định và an sinh xã hội của mỗi quốc gia.

Trên thực tế nhiều cơ sở GDNN vẫn chưa đạt được chất lượng như mong đợi tuy đã áp dụng nhiều mô hình bảo đảm chất lượng khác nhau. Các biện pháp BĐCL thường được thực hiện trong thời gian ngắn nhằm đáp ứng các yêu cầu chất lượng (thường là của cơ quan nhà nước). Bảo đảm và phát triển chất lượng chưa được coi là một quá trình thường xuyên và liên tục, một quy định nội bộ cần được thực hiện như một lẽ tự nhiên. Việc thiếu các công cụ bảo đảm và phát triển chất lượng và tập huấn sử dụng các công cụ này tại các cơ sở GDNN là một trong các nguyên nhân dẫn đến tình trạng trên.

2. Khái niệm Bộ công cụ chất lượng

Bộ công cụ chất lượng đề cập đến những vấn đề trọng tâm nhằm hỗ trợ phát triển và bảo đảm chất lượng tại các cơ sở GDNN. Tài liệu này giúp các nhà giáo và cán bộ quản lý cơ sở GDNN thúc đẩy hoạt động phát triển chất lượng. Bộ công cụ cũng đưa ra gợi ý về phương pháp luận và hướng dẫn giải quyết những vấn đề còn tồn tại nhằm nâng cao chất lượng hoạt động của các cơ sở GDNN.

2.1. Mục tiêu

Mục tiêu chung của Bộ công cụ nhằm hỗ trợ nâng cao năng lực phát triển chất lượng cho các cơ sở GDNN trong toàn khu vực ASEAN. Mục tiêu cụ thể của Bộ công cụ là:

- Cung cấp cho các cơ sở GDNN ở các nước ASEAN những công cụ chất lượng gọn nhẹ, thực tiễn, nhằm bảo đảm và phát triển chất lượng một cách hiệu quả;
- Hỗ trợ các cơ sở GDNN trong ASEAN thực hiện các điều chỉnh sáng tạo nhằm cải thiện chất lượng hoạt động dạy và học;
- Hỗ trợ các nỗ lực đối sánh chất lượng giữa các cơ sở GDNN;

- Hỗ trợ quá trình phát triển chất lượng dạy và học; và
- Thúc đẩy trao đổi trong khu vực và quốc tế cũng như học tập lẫn nhau về các công cụ và cách thực hành bảo đảm và phát triển chất lượng.

Việc thực hiện những mục tiêu trên sẽ góp phần nâng cao chất lượng GDNN trong khu vực ASEAN, tăng cường tính lưu động và dịch chuyển của người lao động và chuyên gia giữa các nước ASEAN.

2.2. Đối tượng sử dụng

Đối tượng chính sử dụng Bộ công cụ là nhà giáo và cán bộ quản lý các cơ sở GDNN, những nhân tố nòng cốt cho phát triển và bảo đảm chất lượng trong quá trình học và dạy. Bộ công cụ cũng là tài liệu tham khảo cho những người làm công tác GDNN ở các bộ ngành, các đối tác xã hội, các cơ sở đào tạo v.v.

2.3. Phương pháp xây dựng Bộ công cụ

Bộ công cụ chất lượng được xây dựng theo phương pháp đồng tham gia. Chuyên gia từ các cơ sở GDNN được mời tham gia cùng nhau xác định những thách thức họ phải đối diện hàng ngày trong lĩnh vực bảo đảm và phát triển chất lượng tại đơn vị mình và những vấn đề cần quan tâm. Các chuyên gia cùng chia sẻ và trao đổi các công cụ đang áp dụng với các đồng nghiệp ở các nước thành viên ASEAN khác.

Quy trình xây dựng Bộ công cụ bao gồm bảy bước (xem Hình 1) với sự tham gia của các chuyên gia trong lĩnh vực GDNN từ các nước thành viên ASEAN.

3. Cấu trúc Bộ công cụ chất lượng

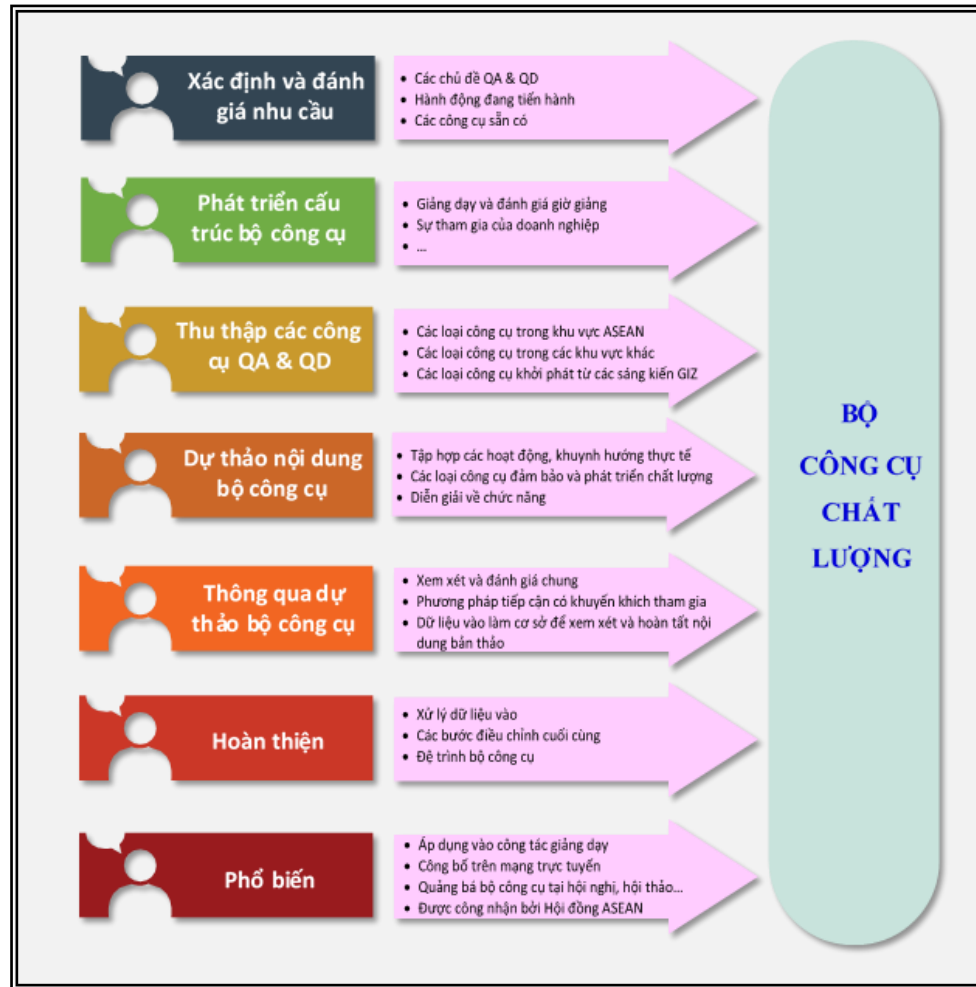
Bộ công cụ chất lượng gồm các công cụ được xây dựng và tổng hợp theo các lĩnh vực cụ thể, có thể sử dụng cho nhiều mục đích khác nhau. Một số công cụ đã được điều chỉnh cho phù hợp với những nhu cầu nhất định hoặc để hỗ trợ các lĩnh vực theo từng chủ đề được lựa chọn nhằm đáp ứng các mục tiêu cụ thể. Nội dung Bộ công cụ nhấn mạnh vào việc học kết hợp với hành và hỗ trợ phát triển chất lượng dạy và học. Bộ Công cụ tập trung vào sáu chủ đề chính sau đây:

- Củng cố văn hóa chất lượng ở cơ sở GDNN
- Sự thay đổi, dịch chuyển trong mô hình học và dạy nhằm hỗ trợ phát triển chất lượng
- Xây dựng các chỉ số và tiêu chuẩn phát triển chất lượng



- Các phương pháp giảng dạy trên lớp
- Đánh giá kết quả học và dạy
- Hợp tác với doanh nghiệp

Hình 1: Quy trình xây dựng Bộ Công cụ chất lượng



4. Cách sử dụng Bộ công cụ chất lượng

Bộ công cụ sử dụng cho nhà giáo và cán bộ quản lý tại các cơ sở GDNN. Mục đích chung của Bộ công cụ nhằm nâng cao năng lực phát triển chất lượng đầu ra của cơ sở GDNN. Điều này có nghĩa là việc học và dạy phải liên tục được cải thiện nhằm đảm bảo chất lượng tốt hơn.

Đề xuất các bước triển khai áp dụng như sau:

- Phân tích thực trạng: Phân tích thực trạng của cơ sở GDNN nhằm xác định những điểm yếu cần khắc phục.
- Lập kế hoạch (cần cải thiện những gì và như thế nào): Kế hoạch cần xử lý những điểm yếu nào và làm cách nào để phát triển chất lượng.
- Quy trình thực hiện: Thiết kế các công cụ, chiến lược thực hiện các biện pháp cải thiện.
- Đánh giá kết quả: đánh giá kĩ lưỡng nhằm đảm bảo thực hiện thành công. Rà soát các giải pháp thay thế.
- Duy trì những thành quả đạt được: duy trì các bước đã thực hiện thành công, tiến hành những điều chỉnh cần thiết trong quá trình thực hiện.

Thông qua năm bước trên có thể sử dụng các công cụ một cách độc lập. Việc thực hiện từng bước có thể kéo dài tới hai năm. Do đó, cần lập kế hoạch dài hạn và chuẩn bị đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý nhằm thực hiện mục tiêu đặt ra.

Người sử dụng cũng sẽ nhận được những gợi ý, hướng dẫn hoặc định hướng cho từng công cụ chất lượng (trong tài liệu này được gọi là Q-tool). Những gợi ý, hướng dẫn hay định hướng này sẽ được trình bày ở phần dưới mỗi công cụ.

5. Cách sử dụng các công cụ chất lượng (Q-tool)

Chu kỳ hành động (đặt mục tiêu, quyết định, thực hiện và đánh giá) được áp dụng nhằm giải thích cách sử dụng các công cụ chất lượng. Ví dụ cụ thể các bước sử dụng Q-tool 36 (Phiếu đánh giá giảng dạy trên lớp của giáo viên) như sau:

Bước 1: Đặt mục tiêu sử dụng công cụ chất lượng

Bước 2: Xác định người sử dụng công cụ chất lượng

Bước 3: Xác nhận hoặc quyết định mục tiêu của công cụ chất lượng

Bước 4: Tiến hành sử dụng công cụ đánh giá

Bước 5: Ghi lại và đánh giá

CHƯƠNG 2: VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG TRONG GDNN

1. Mở đầu

Chất lượng trong GDNN là gì và làm thế nào để bảo đảm chất lượng? Câu hỏi đơn giản này luôn khiến các chuyên gia và những người làm việc trong lĩnh vực GDNN trăn trở. Tất cả những ai có trách nhiệm với giáo dục nói chung và GDNN nói riêng đều ủng hộ việc nâng cao chất lượng. Tuy nhiên kỳ vọng về chất lượng rất khác nhau giữa các bên khác nhau. Nhà nước luôn quan tâm đến việc nâng cao chất lượng nhằm bảo đảm hiệu quả và tính cạnh tranh của nền kinh tế, tăng cường hội nhập xã hội của giới trẻ. Chất lượng đào tạo cần được nâng cao và bảo đảm [2] một cách đáng tin cậy. Đây cũng chính là mục tiêu và ý nghĩa của Bộ công cụ chất lượng GDNN.

2. Định nghĩa

2.1. Chất lượng

Để trả lời câu hỏi “chất lượng là gì?” thường có những tuyên bố sau:

- “*Chất lượng phải được hiểu là một quá trình phát triển*”!
- *Chất lượng là sự tìm tòi liên tục nguyên nhân của vấn đề tồn tại và giải pháp tốt nhất (cho việc tổ chức các cơ sở GDNN trong quá trình dạy và học!)*

Ở đây có nghĩa là chất lượng được hình thành và phát triển trong quá trình học và dạy, vốn chịu ảnh hưởng trước hết của các phương pháp giảng dạy được áp dụng. Phát triển chất lượng (PTCL) trong quá trình học và dạy là một trong ba trụ cột về chất lượng tại cơ sở GDNN. Hai trụ cột còn lại là quản lý chất lượng (QLCL) và bảo đảm chất lượng (BDCL).

Chất lượng là một thuật ngữ đa diện. Quan điểm về “giáo dục và đào tạo tốt” giữa những người làm công tác đào tạo và giáo dục cũng rất khác nhau. Tương tự, có vô vàn các lý do vì sao phải nâng cao chất lượng.

Một khi có sự nhất trí về khái niệm chất lượng, có đội ngũ giáo viên có năng lực, người học có cơ hội tham gia định hướng hoạt động đào tạo, mọi người không ngừng trao đổi quan điểm và hoàn thiện thì sẽ tạo điều kiện tốt nhất cho người học, giúp họ chuẩn bị tốt cho việc gia nhập thị

trường lao động, tỉ lệ bỏ học giữa chừng cũng sẽ giảm. Đào tạo chất lượng cao là vì lợi ích của tất cả mọi người [8].

Chất lượng trong GDNN cụ thể là gì, vấn đề này cần được thảo luận giữa những người có liên quan. GDNN có thành công hay không và cần làm gì để hoạt động giáo dục và đào tạo được tốt, điều này cần có sự nhất trí của tất cả mọi người tại cơ sở GDNN và doanh nghiệp, từ cấp quản lý tới người học.

Chất lượng có nhiều bình diện, bao gồm đầu vào (thực trạng trang thiết bị tại cơ sở đào tạo, trình độ giáo viên, kế hoạch đào tạo v.v.), các quá trình (phương pháp học, động lực của giáo viên v.v.), kết quả học tập (thành tích học tập, điểm tổng kết v.v.) và chuẩn đầu ra (áp dụng những gì đã học, vận dụng trình độ v.v.). Các thông số về chất lượng đầu vào và đầu ra thể hiện những tiêu chuẩn chất lượng tối thiểu, trong khi chất lượng của quá trình học và dạy được thể hiện qua tương tác giữa người học và người dạy.

2.2. Văn hóa chất lượng

Văn hóa chất lượng là khái niệm “mềm” phụ thuộc vào thái độ và hành vi chiếm ưu thế tại cơ sở GDNN. Văn hóa chất lượng được hiểu là sự tương tác giữa một hệ thống quản lý chất lượng chuyên nghiệp và vận hành tốt với đội ngũ cán bộ, giáo viên có tinh thần trách nhiệm, những người được định hướng bởi tính chuyên nghiệp và tác phong làm việc hướng tới chất lượng. Yếu tố chính của văn hóa chất lượng là vai trò và cam kết của từng cá nhân trong việc tạo ra chất lượng trong GDNN [3; 6].

Văn hóa chất lượng phải được thảo luận trong bối cảnh học tập: Văn hóa học tập là một thuật ngữ mới trong giáo dục nghề nghiệp!

Theo thuật ngữ “văn hóa học tập” mới, học tập không còn là một quá trình có tổ chức nhằm chuyển giao những kiến thức định trước. Thay vào đó là:

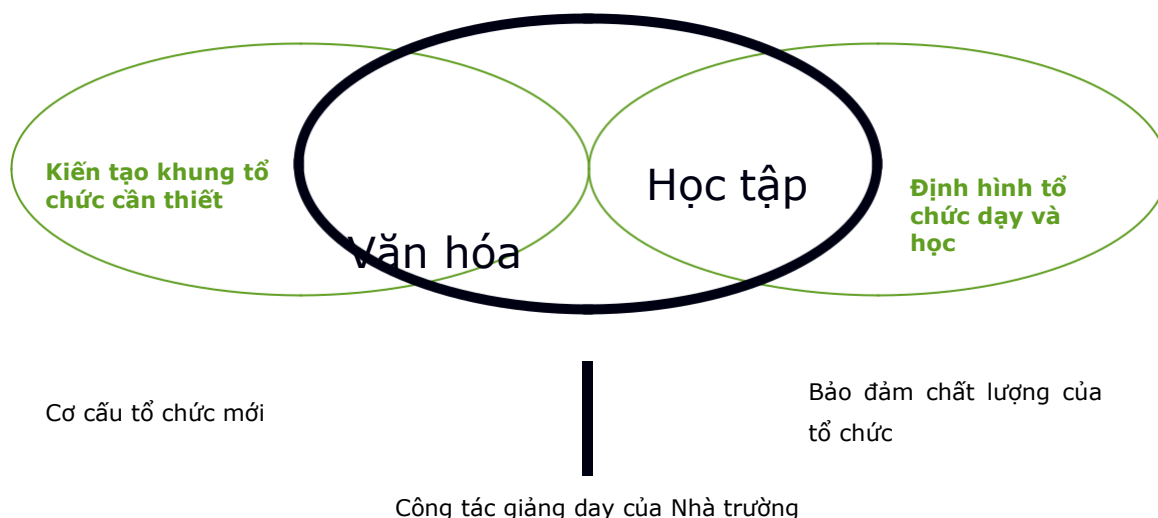
- một quá trình tự định hướng;
- quá trình sáng tạo;
- quá trình tổng hợp (kết hợp trí tuệ, trái tim và bàn tay); và
- quá trình tự chịu trách nhiệm.

Văn hóa học tập mới chú trọng vào học qua trải nghiệm hay học tập trong quá trình làm việc. Sự mở rộng và điều chỉnh lại khái niệm học tập này được hiểu là sự thay đổi mô hình trong nhận thức về học tập (xem Phụ lục).

Văn hóa học tập, hiểu theo nghĩa này, đòi hỏi giáo viên lựa chọn cách tổ chức học và dạy phù hợp, thực hiện những điều chỉnh cần thiết trong cách tổ chức học và tập trung vào đối tượng của mình là người học.

Với khái niệm văn hóa học tập này, các trường đào tạo giáo viên sẽ phải thảo luận vấn đề “bảo đảm chất lượng học tập” và xây dựng “cơ cấu tổ chức trường” phù hợp (xem Hình 2).

Hình 2: Văn hóa học tập và phát triển nhà trường



Xây dựng văn hóa học tập trong đào tạo giáo viên hướng tới phát triển năng lực làm việc, tập trung vào việc học tập tự bên trong và đòi hỏi phát triển theo hai cách: Một là, về mặt sư phạm, cần xác định các hoạt động đào tạo giáo viên và sắp xếp những công việc này nhằm thúc đẩy phát triển kiến thức cá nhân. Hai là, về tổ chức và đào tạo giáo viên, cần liên tục xây dựng và phát triển các hình thức, quá trình bảo đảm sự kết hợp giữa thực hành, rút kinh nghiệm và bổ sung lý thuyết.

Điều này đòi hỏi hoạt động dạy và học trong GDNN phải được tổ chức theo hướng thực hành và tạo cơ hội góp ý cởi mở, không định kiến.

2.3. Định hướng chất lượng

Định hướng chất lượng trong bối cảnh văn hóa chất lượng GDNN có nghĩa là người giáo viên phải biết cách hỗ trợ người học thực hiện tốt quá trình học tập với chất lượng cao, bao gồm từ lập kế hoạch bài giảng, hỗ trợ người học trong buổi học, rút kinh nghiệm để tối ưu hóa quá trình học tập. Định hướng chất lượng cũng bao gồm việc phối hợp với các đồng nghiệp khác trong tổ, đội cùng định hướng tổ chức các lĩnh vực hoạt động của nhà trường.

Thách thức đối với đội ngũ giáo viên là ở chỗ công việc này đòi hỏi phải lập kế hoạch nhiều hơn, giúp mọi người cùng nhau đóng góp cho việc tái định hướng cơ cấu tổ chức của cơ sở GDNN hoạt động theo tổ, đội. Đây là một bước quan trọng trong việc hướng tới văn hóa chất lượng.

2.4. Phát triển chất lượng

Phân tích các mô hình chất lượng trường học hiện nay cho thấy đa số các mô hình thường tập trung vào việc đánh giá chất lượng trường học. Yếu tố quan trọng như chất lượng giảng dạy dường như bị bỏ qua, nhường chỗ cho việc đánh giá toàn diện các quá trình trong nhà trường. Việc định hướng phát triển chất lượng giảng dạy thường chỉ đóng vai trò không đáng kể.

Trên thực tế, sự đóng góp của đội ngũ giáo viên cho quá trình phát triển chất lượng giảng dạy có tác động đáng kể trong việc phát triển chất lượng với nguyên tắc chủ đạo: văn hóa học tập là học để phát triển năng lực thực hiện. Phát triển chất lượng trường học cần tập trung vào các lĩnh vực chất lượng sau:

1. Vai trò của giáo viên;
2. Định hướng các quá trình học tập;
3. Định hướng phương pháp tổ chức dạy và học;
4. Cấu trúc nội dung giảng dạy;
5. Rút kinh nghiệm về cách dạy;
6. Định hướng môi trường học tập;
7. Các điều kiện chung.

Bảy nội dung chất lượng nêu trên cần được tích hợp vào các mô hình chất lượng, làm cơ sở cho việc phát triển chất lượng cân bằng, đáp ứng yêu cầu của GDNN hiệu quả.

2.5. Bảo đảm chất lượng

Bảo đảm chất lượng trình độ GDNN phải được coi là một quá trình từ đầu đến cuối, áp dụng từ khởi đầu hình thành các trình độ đến thực hiện đánh giá trình độ [12]. Bảo đảm chất lượng đòi hỏi phải có thời gian để thực hiện các bước trong quy trình từ thiết kế, phát triển, thực hiện và giám sát. Để quản lý quy trình tổng thể này, cần quản lý việc thiết kế trình độ, xây dựng quy trình đánh giá, thẩm định, thiết kế văn bằng và công nhận.



Tùy theo nguồn lực sẵn có, các quốc gia áp dụng các mô hình bảo đảm chất lượng hoặc theo hướng từng phần, tập trung vào những nội dung nhất định trong hệ thống đào tạo, hoặc theo hướng tổng thể, bao gồm toàn bộ hệ thống đào tạo, từ thể chế, đầu vào, quá trình, đầu ra và tác

động [14]. Cải thiện chất lượng liên quan tới việc liên tục đổi mới, cải thiện các quá trình và thực hành để đạt được các mục tiêu chất lượng cao hơn [13]. Học và dạy cần được ưu tiên là trọng tâm của việc cải thiện chất lượng.

2.6. Quản lý chất lượng

Các nhà quản lý đều phải làm quen với các khía cạnh của quản lý là cạnh tranh, chất lượng, thay đổi và chủ động đáp ứng kì vọng của khách hàng. Bốn tác nhân bên ngoài này được coi là các yếu tố quan trọng nhất hình thành nên Quản lý Chất lượng Toàn diện.

Trong quản lý hiện đại, vấn đề chất lượng và duy trì chất lượng được nhấn mạnh. Ở đây, chất lượng là đáp ứng kì vọng của khách hàng, của người học. Quản lý chất lượng toàn diện là hình thức quản lý nhấn mạnh kì vọng của người học về mọi mặt và đáp ứng chất lượng do người học yêu cầu về sản phẩm, dịch vụ xuyên suốt các hoạt động.



Một định nghĩa khác về quản lý chất lượng (toàn diện) là phương pháp dự đoán sự đánh giá và phát triển liên tục của mọi hoạt động trong tổ chức. Tức là, tổ chức cần nâng cao chất lượng bằng cách khắc phục mọi yếu điểm ở mỗi giai đoạn. Phương pháp này dựa trên sự tham gia và hợp tác của các cá nhân nhằm đạt được mục tiêu chất lượng.

Quản lý chất lượng toàn diện là hình thức quản lý coi yếu tố con người là tài nguyên quý báu nhất. Hình thức này dựa trên sự tham gia trong mọi hoạt động từ quản lý, làm việc theo nhóm, sử dụng năng suất và hiệu quả mọi nguồn lực (con người, vật chất v.v.), thời gian và thực hiện công việc đúng đắn ngay đầu. Hình thức này coi giáo dục là cơ sở để cải thiện liên tục và áp dụng nguyên tắc định hướng các chính sách tổ chức theo yếu tố chất lượng. Định nghĩa này thể hiện đặc điểm cơ bản của quản lý chất lượng là nhằm đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng do các tổ chức có trách nhiệm đưa ra.

3. Thay đổi bước ngoặt (sự dịch chuyển) trong mô hình GDNN

Trong nhiều năm người ta bàn đến sự thay đổi (dịch chuyển) mô hình trong GDNN (xem Hình 3). Đầu tiên là sự dịch chuyển từ nhấn mạnh *đầu vào và quá trình* sang nhấn mạnh *đầu ra và kết quả* - được gọi là Dịch chuyển mô hình I. Sự chuyển dịch này hướng tới kết quả học tập (thành tích) và năng lực hành nghề (tác động). Tuy nhiên, sau đó mọi người đều nhất trí rằng Dịch chuyển Mô hình I đã không còn phù hợp nữa và cần tới Dịch chuyển Mô hình II.

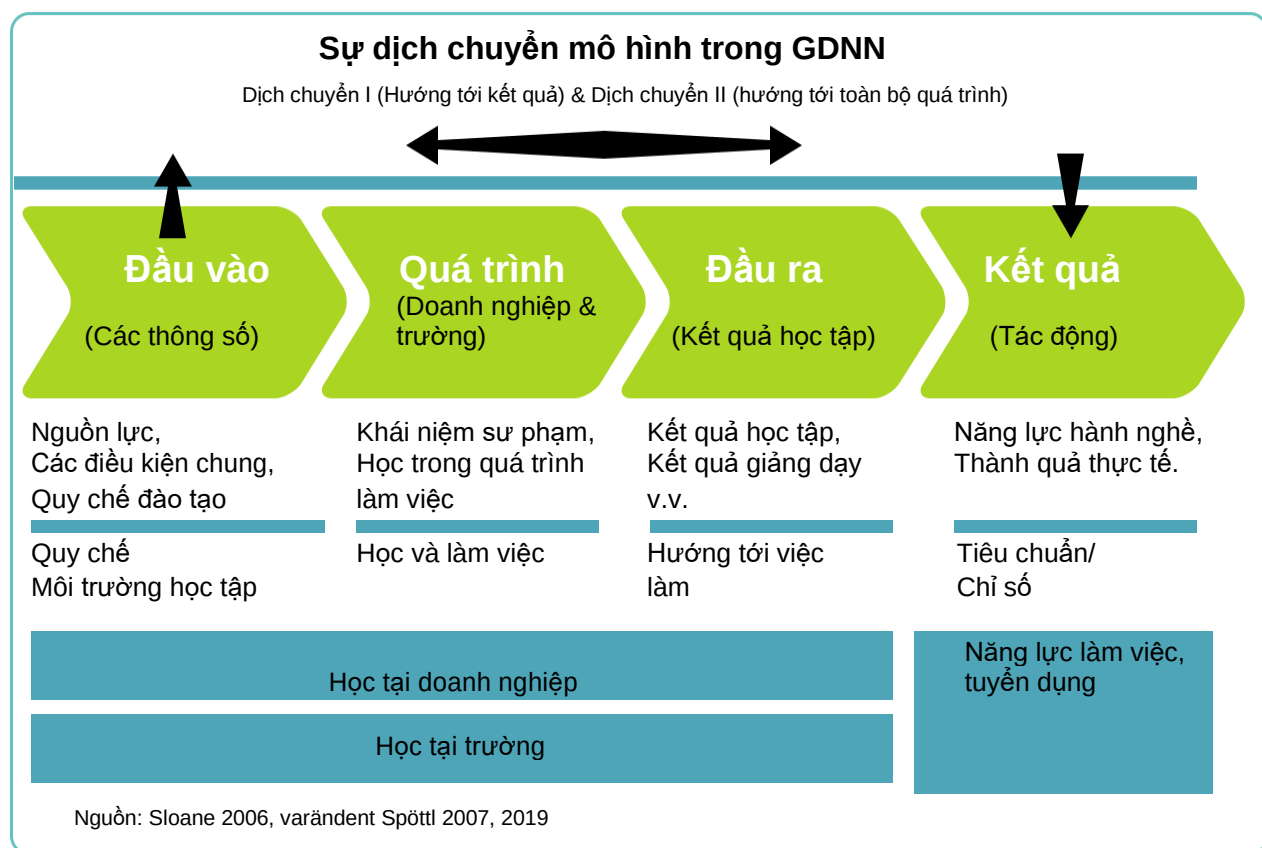
Dịch chuyển mô hình II tập trung vào đầu vào, quá trình, đầu ra và kết quả như một tổng thể. Sự dịch chuyển mô hình này hướng tới sự tối ưu hóa liên tục toàn bộ quá trình từ đầu vào tới kết quả, dẫn tới sự cải thiện chất lượng đồng bộ thông qua:

- các giải pháp sư phạm hỗ trợ việc học,
- hỗ trợ quá trình học tập và
- định hướng môi trường học tập.

Trên cơ sở đó, năng lực hành nghề của người học sẽ được cải thiện đáng kể.

Với việc tái định hướng này, vấn đề chất lượng dạy và học, chất lượng giáo viên, định hướng đầu ra của chương trình đào tạo, mối liên kết giữa đào tạo với thị trường lao động trở nên quan trọng hơn rất nhiều. Trên cơ sở đó, mô hình quản lý chất lượng và bảo đảm chất lượng cũ không còn đầy đủ nữa bởi trọng tâm của nó là cơ sở vật chất và các biện pháp tổ chức của cơ sở GDNN. Trong Mô hình Phát triển chất lượng mới, bình diện chất lượng được mở rộng theo hướng đặt trọng tâm vào quá trình học và dạy.

Hình 3: Dịch chuyển mô hình trong GDNN



Sự dịch chuyển trọng tâm này áp dụng với mọi môi trường học tập bao gồm:

- hệ thống đào tạo chính quy theo trường lớp;
- hệ thống đào tạo không chính quy (ví dụ: dạy kèm cặp);
- đào tạo tại doanh nghiệp;
- đào tạo phi chính quy; và
- đào tạo trực tuyến.

4. Mối liên hệ giữa Quản lý chất lượng, Bảo đảm chất lượng và Phát triển chất lượng

Công tác quản lý chất lượng (QLCL), bảo đảm chất lượng (BĐCL) và phát triển chất lượng (PTCL) cần thiết cho quá trình đáp ứng các tiêu chuẩn, yêu cầu cụ thể đối với dạy, học, quản trị giáo dục, đánh giá và ghi nhận kết quả. BĐCL là một cấu phần của QLCL và tập trung vào việc tạo dựng niềm tin rằng các yêu cầu về chất lượng đã được đáp ứng. PTCL hỗ trợ quá trình cải thiện chất lượng; đây chính là yêu cầu bao trùm của quản lý chất lượng. QLCL, BĐCL và PTCL được coi là các trụ cột của chất lượng.

Các trụ cột này giúp phân loại các cấu phần chất lượng trong GDNN. Các cấu phần này được tóm tắt trong *Hình 4*, bao gồm:

- Quản lý chất lượng và bảo đảm chất lượng
- Phát triển chất lượng
- Học tập/Quá trình học tập (học tập tự thân)

Hoạt động QLCL và BĐCL có từ những năm 1980 và 1990 ở các cơ sở GDNN và tập trung vào lĩnh vực phát triển nhân sự và phát triển tổ chức.

Trụ cột thứ hai là PTCL, tập trung vào đội ngũ giáo viên, định hướng văn hóa học tập và xây dựng quá trình học tập, bao gồm phát triển hoạt động giảng dạy và phương pháp dạy học như đã trình bày ở phần trên. PTCL phải được coi là trọng tâm vì nó tập trung cho các nhiệm vụ cốt lõi của GDNN, đó là hình thành chất lượng người học – đối tượng thực sự của đầu ra. Chất lượng đạt được sẽ thể hiện tại nơi làm việc.¹ PTCL bao gồm việc học tập tự thân.

¹ Tại một số nước châu Âu (Đức, Thụy Sĩ, Áo, Litva v.v.) GDNN chứng kiến sự thay đổi từ hướng tiếp cận chất lượng định hướng theo yêu cầu ngành, nghề sang mô hình định hướng nhiều hơn vào dạy học.

Hình 4: Ba trụ cột cần thiết cho việc cải thiện chất lượng



Để thúc đẩy phát triển chất lượng thông qua học tập tự thân cần lựa chọn các phương pháp học tập và thiết kế giảng dạy nhằm đảm bảo học tập theo định hướng chất lượng. Trong Cột III (Hình 4), phương pháp “học tập tự thân” cần được ưu tiên: phương pháp này cho phép thiết kế giảng dạy linh hoạt và hỗ trợ cho việc học tập tự thân. Phương pháp này được áp dụng trong các bài tập học kết hợp với làm, tạo điều kiện định hướng chất lượng gắn với thực tế việc làm.

Hình 5 cho thấy kết quả và chất lượng học tập phụ thuộc vào nhiều thước đo. Nếu chỉ tập trung vào phát triển tổ chức và phát triển nhân sự thì không thể bảo đảm được chất lượng học tập. Cần tập trung hơn nữa vào chất lượng học tập và theo đó thống nhất các thước đo.

Hình 5: Các ưu tiên phát triển của cơ sở GDNN

Phát triển giảng dạy/dạy học	Nhiều	II Xây dựng chương trình Các nguyên tắc giảng dạy Những quy định nội bộ	I Phát triển chất lượng thông qua nâng cao năng lực làm việc của tổ, đội Khái niệm “mở” về học tập Thực hiện các dự án, đề án
	Ít	III Quản lý ngân sách	IV Quản lý dự án Phát triển cơ cấu tổ chức Quản lý chất lượng
		Ít	Nhiều

5. Khung Phát triển chất lượng²

Khung Phát triển chất lượng là gì?

Khung Phát triển chất lượng là công cụ hướng dẫn cho người dạy và người học cải tiến quá trình học trong các lĩnh vực khác nhau được hỗ trợ bởi các chỉ số và khái niệm làm việc theo tổ, đội.

Yêu cầu của ASEAN về chất lượng đào tạo nghề, trách nhiệm ngày càng tăng của các cơ sở GDNN trong việc nâng cao tính cạnh tranh của nền kinh tế cùng sự thay đổi chóng mặt về cấu trúc công việc, công nghệ và ngành nghề đã khiến việc phát triển và bảo đảm chất lượng trở nên cấp thiết.

Yêu cầu chất lượng trong GDNN có sự khác biệt rất nhiều so với các yêu cầu của hệ thống phát triển chất lượng của doanh nghiệp như ISO 9000, vốn đang được áp dụng ở các cơ sở GDNN. Chất lượng của các cơ sở GDNN là kết quả của các quá trình cải thiện liên tục nhằm tối ưu hóa quá trình học tập và phản ánh sự phát triển năng lực của người học nghề và học sinh, sinh viên. Giáo viên và người dạy nghề là lực lượng nòng cốt trong quá trình phát triển chất lượng GDNN.

Khung PTCL tôn trọng các khía cạnh đặc thù của môi trường học tập và tập trung vào định hướng các quá trình, cấu trúc và phát triển. Mục tiêu cao nhất của Khung PTCL là tạo ra một giá trị mới đối với chất lượng. Khung Phát triển chất lượng được xây dựng nhằm đổi mới GDNN và các cơ sở GDNN. Khung PTCL giúp giáo viên cụ thể hóa các yêu cầu chất lượng trong các lĩnh vực khác nhau và cải thiện việc giảng dạy theo một quy trình từ dưới lên thông qua các chỉ số chất lượng. Nhờ Khung PTCL, giáo viên có thể xác định và thực hiện các biện pháp cải thiện chất lượng dạy học. Như vậy, Khung PTCL tập trung vào cải thiện các quá trình học tập.



Mục đích sử dụng của Khung PTCL?

Khung PTCL chỉ ra những thực tế cần cải thiện và định hướng chất lượng công việc của giáo viên.

² Dự án “Phát triển và Bảo đảm Chất lượng” GDNN theo định hướng Thị trường Lao động do EU tài trợ: Leonardo da Vinci. Tài liệu được George Spoettl cải biên để sử dụng cho Chương trình RECOTVET. Tác giả: Nhóm thực hiện Dự án (Spöttl, Georg; Becker, Matthias; Blings, Jessica; Gessler, Michael; Michek Stanislav). Trưởng dự án: Georg Spöttl.

Trong nhiều năm có thể nhận thấy xu hướng áp dụng các hệ thống quản lý tổ chức hiện đại, trong đó có các hệ thống quản lý chất lượng (ví dụ: ISO 9001:2000, mô hình xuất sắc EFQM, EQAVET, AQAF, ...) ở châu Âu và châu Á. Mục tiêu của việc áp dụng các hệ thống quản lý chất lượng này là phát triển chất lượng cho các cơ sở GDNN.

Có nhiều hoạt động và sáng kiến về bảo đảm và phát triển chất lượng tại các nước ASEAN. Tuy nhiên, các sáng kiến đơn lẻ thường không có mối quan hệ tương hỗ; các công cụ chất lượng chỉ được dùng một cách rời rạc và các khái niệm được xây dựng ở cấp ASEAN tới nay đóng vai trò rất hạn chế ở các cơ sở GDNN, các doanh nghiệp, đặc biệt là khi nói tới khái niệm trình độ.

Các hệ thống quản lý chất lượng hiện tại thường chưa có hiệu quả. Hệ thống quản lý chất lượng chỉ có hiệu quả khi chúng phát triển được chất lượng dạy và học. Thực tế áp dụng các hệ thống quản lý chất lượng hiện nay cho thấy chúng có xu hướng giúp các tổ chức giáo dục cải thiện hệ thống quản lý. Chưa có bằng chứng cho thấy mối quan hệ trực tiếp giữa việc áp dụng các hệ thống quản lý chất lượng và việc cải thiện quá trình giáo dục người học, chưa nói đến việc nâng cao chất lượng công việc của giáo viên. Khung PTCL có tính toán đến sự khác biệt của môi trường GDNN với trọng tâm là kết quả học tập của người học.

Đối tượng sử dụng Khung PTCL?

Khung PTCL dành cho giáo viên và người dạy thuộc các lĩnh vực giảng dạy khác nhau; việc áp dụng cần được sự ủng hộ của cấp quản lý cơ sở đào tạo và các phòng, ban đào tạo.

Khung PTCL đặt trọng tâm vào nhà giáo ở các cơ sở GDNN và người dạy nghề ở các doanh nghiệp. Để áp dụng Khung PTCL sự tham gia của toàn bộ tổ chức là vô cùng quan trọng. Chỉ ít trong giai đoạn thực hiện, sự tham gia của cả đơn vị, ví dụ một phòng, ban, là cần thiết. Khung PTCL sẽ khả thi nếu được lãnh đạo cơ sở GDNN ủng hộ và áp dụng linh hoạt hình thức tổ chức theo tổ, nhóm. Khung PTCL chủ yếu dành cho các cơ sở GDNN nhưng những chỉ số và tiêu chuẩn phát triển chất lượng cũng có thể áp dụng cho các doanh nghiệp có hoạt động đào tạo.

CHƯƠNG 3: CÁC CÔNG CỤ CHẤT LƯỢNG

Chủ đề 1: Tăng cường Văn hóa chất lượng tại cơ sở GDNN

1. Mở đầu

	Mục đích	Muốn xây dựng thành công “văn hóa chất lượng” cần thiết lập các hệ thống, quy trình và hoạt động hướng tới việc không ngừng cải thiện năng lực làm việc của con người (yếu tố đầu vào) như động viên, khuyến khích, tư vấn, hướng dẫn, sử dụng phương pháp tiếp cận lấy người học làm trung tâm nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc của họ.
	Khi nào nên áp dụng	Xây dựng văn hóa chất lượng phải trở thành vấn đề hàng đầu trong quá trình phát triển của cơ sở GDNN. Có thể áp dụng nhiều chiến lược để đạt được mục tiêu này. Cần đưa mục tiêu này vào tuyên bố sứ mạng và tầm nhìn của tổ chức và tích hợp vào hoạt động thường ngày của những người làm việc trong lĩnh vực GDNN.
	Bối cảnh	Các tuyên bố sứ mạng và tầm nhìn có ảnh hưởng mạnh mẽ tới việc thiết kế và áp dụng các phương pháp học tập. Môi trường hay bối cảnh học tập phải hỗ trợ cho văn hóa học tập, hướng tới phát triển nguồn nhân lực.
	Phương tiện giảng dạy và tài liệu	Bảng ghim, tài liệu hội thảo (thẻ, bút v.v.), máy chiếu, bảng trực quan, tài liệu làm việc (của giáo viên). Không gian cho các hoạt động giao tiếp và thực hành, hợp tác.
	Lưu ý	Nên chuẩn bị các ví dụ để minh họa cho hoạt động phát triển chất lượng tại cơ sở GDNN.

Phát triển chất lượng – Củng cố Văn hóa chất lượng

Quản lý chất lượng không nên chỉ giới hạn ở các chức năng kỹ thuật nhằm mục đích bảo đảm chất lượng sản phẩm. Quản lý chất lượng nên gắn với việc củng cố quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng. Mục tiêu nổi bật nhất - sự hài lòng của khách hàng chỉ có thể củng cố nhờ duy trì sự phát triển dài hạn của doanh nghiệp và cơ sở GDNN. Chất lượng của cơ sở GDNN được cụ thể hóa là người học đạt chuẩn “sẵn sàng làm việc” ở một vị trí công việc phù hợp và có khả năng làm việc có năng suất (Bảng 1).

Bảng 1: Định hướng quản lý chất lượng – Mô hình cho cơ sở GDNN

STT	Ý tưởng định hướng chất lượng cho doanh nghiệp	Ý tưởng định hướng chất lượng cho các cơ sở GDNN
1	Kết quả đầu ra được định hướng rõ ràng và cụ thể	Xác định tầm nhìn
2	Quản lý bằng các quy trình với sự hỗ trợ của các bản hướng dẫn có ví dụ minh họa	Dạy và học là trung tâm của quản lý chất lượng
3	Phát triển nhân sự và sự tham gia của nhân viên	Phát triển nhân sự và sự tham gia không ngừng của nhân viên
4	Học tập, sáng tạo và cải thiện liên tục	Không ngừng học tập, giảng dạy sáng tạo và tối ưu hóa
5	Phát triển quan hệ đối tác	Làm việc theo tổ, nhóm
6	Nhiệt tình và thể hiện tinh thần trách nhiệm với xã hội	Trách nhiệm đối với người học, phụ huynh và cộng đồng
7	Định hướng kết quả cụ thể	Định hướng tác động (kết quả cuối cùng)
8	Định hướng khách hàng	Lấy người học làm trung tâm

Một trong những ý tưởng quan trọng nhất là không ngừng tối ưu hóa năng lực làm việc và kết quả hoạt động bằng cách thường xuyên phân tích, đối sánh với các chuẩn chất lượng tương tự hoặc cao hơn ở các cơ sở GDNN.

2. Mục tiêu

Sau khi học xong chủ đề này người học có thể:

- hiểu mục đích, ý nghĩa của các tuyên bố tầm nhìn, sứ mạng của cơ sở GDNN;
- xây dựng các tuyên bố sứ mạng và tầm nhìn rõ ràng, mạch lạc cho các cơ sở GDNN;
- Biết thành lập và huy động sự ủng hộ từ đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý của cơ sở GDNN để thực hiện ý tưởng hoạt động theo tổ, nhóm;
- xây dựng kế hoạch ngắn hạn, trung hạn và dài hạn làm việc theo tổ, nhóm;
- mô tả có minh họa chiến lược xây dựng quan hệ hợp tác và gây dựng niềm tin của các thành viên trong tổ, nhóm trong quá trình phát triển tổ chức;
- giải thích vai trò thiết yếu của giáo viên và cán bộ quản lý cơ sở GDNN trong mô hình BĐCL, PTCL dựa trên cách tiếp cận thành lập tổ, đội ở cơ sở GDNN.

3. Công cụ chất lượng

3.1. Hình thành văn hóa tổ chức và văn hóa học tập

Khi một tổ chức quyết định thực hiện tái cấu trúc thì hệ thống đào tạo, phong cách quản lý, quan hệ nhân sự, các nguyên tắc, giá trị cũng như công cụ, quy định, quy trình của tổ chức này sẽ chịu ảnh hưởng đáng kể của quá trình thay đổi ở tất cả các giai đoạn. Những quy tắc hữu hình hay vô hình này tạo nên cái gọi là “văn hóa tổ chức”.

Văn hóa tổ chức được hình thành trong khuôn khổ các mục đích và mục tiêu do các thành viên của tổ chức quyết định. Theo đó, văn hóa tổ chức được định nghĩa là các chuẩn mực, thái độ, hành vi, giá trị, niềm tin, thói quen và hệ thống hoạt động định hướng hành vi của các nhân viên trong tổ chức. Một tổ chức hoạt động có hiệu quả với một văn hóa tổ chức được hình thành theo cách này, qua thời gian, sẽ trở thành nơi làm việc mà mọi người gắn bó và tôn trọng văn hóa làm việc.

Văn hóa tổ chức được hình thành với các phương pháp phát triển chất lượng riêng thể hiện văn hóa chất lượng của những người làm việc tại cơ sở GDNN. Văn hóa chất lượng sẽ đem lại thành công chung và cảm giác tự hào và vinh dự chung. Mọi nhân viên trong tổ chức cùng tham gia vào việc định hướng chất lượng hàng hóa, dịch vụ của tổ chức.

Lưu ý

Văn hóa học tập tích cực là yếu tố quan trọng nhất. Các cơ sở GDNN cần hình thành văn hóa học tập tích cực. Cần thiết kế cơ cấu tổ chức hỗ trợ cho việc học tập tích cực. Mọi thành viên trong tổ chức cần tham gia xây dựng văn hóa học tập tích cực.

Văn hóa chất lượng đem lại thành công, cảm giác tự hào và niềm vinh dự chung.

Mặt khác, văn hóa tổ chức tạo nên một môi trường với những khái niệm như cởi mở, giao tiếp và khuyến khích lẫn nhau. Ở đây điều kiện quan trọng nhất để làm việc theo tổ, nhóm là các nhân viên cởi mở, thành thực, minh bạch với nhau. Kỹ năng giao tiếp tốt giúp cho việc học tập và thấu hiểu lẫn nhau. Văn hóa tổ chức tạo nên môi trường nơi con người và việc học tập được đặt lên hàng đầu. Tại cơ sở GDNN, văn hóa tổ chức được hình thành qua việc áp dụng các phương pháp dạy học lấy người học làm trung tâm.

Kết quả là, cán bộ quản lý, giáo viên và người học được khích lệ hợp tác làm việc để đạt được kết quả mong muốn qua hoạt động dạy và học tại cơ sở GDNN. Phương pháp làm việc theo tổ, đội mang lại cơ hội lớn cho sự hợp tác và hài lòng.

Văn hóa chất lượng dựa trên sự không ngừng cải thiện nguồn nhân lực đầu vào thông qua việc động viên, hướng dẫn phương pháp giảng dạy lấy người học làm trung tâm nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng của nhân viên. Cải thiện chất lượng nguồn nhân lực và duy trì sự phát triển sẽ dẫn tới cải thiện tổ chức, nâng cao năng suất, hiệu quả và chuẩn đầu ra.

3.2. Xây dựng sứ mạng và tầm nhìn của cơ sở GDNN

Vì sao cần xây dựng sứ mạng của tổ chức?

Sứ mạng phản ánh và giải thích lý do sự tồn tại của một tổ chức. Điều này thể hiện qua các câu hỏi trong tam giác sứ mạng:

- Hiện giờ chúng ta đang làm gì?
- Vì sao chúng ta làm việc đó?
- Chúng ta làm việc đó như thế nào?

Sứ mạng của tổ chức trả lời cho những câu hỏi trên. Sứ mạng cũng trả lời cho những câu hỏi sau:

- Vì sao chúng ta tồn tại?
- Chúng ta tin tưởng vào điều gì?

Sứ mạng, một khi được xác định sẽ tạo điều kiện cho việc quản lý các quá trình cũng như các nguyên tắc thực hiện. Để xác định sứ mạng của cơ sở GDNN cần trả lời những câu hỏi dưới đây:

- Tình trạng hiện nay của chúng ta như thế nào?
- Nhiệm vụ của chúng ta là gì?
- Chúng ta làm việc này vì cái gì?
- Vì sao chúng ta làm và làm như thế nào?

- Vì sao chúng ta tồn tại?
- Lĩnh vực hoạt động chính của chúng ta là gì?
- Đặc điểm nổi bật của cơ sở GDNN của chúng ta?
- Điều gì quyết định các đặc điểm nổi bật ấy?
- Chúng ta khát khao đạt được những gì trong tương lai?
- Cơ sở GDNN cần làm gì để đạt được những mục tiêu đó?

Nội dung nêu trong sứ mạng của cơ sở GDNN cần:

- giới thiệu nhiệm vụ của cơ sở GDNN
- định hướng phát triển và mục tiêu
- là cơ sở để quyết định chính sách và chiến lược của cơ sở GDNN
- giúp thiết lập và cải thiện văn hóa của cơ sở GDNN
- quyết định lĩnh vực dịch vụ của cơ sở GDNN
- khích lệ công việc của cơ sở GDNN
- tạo điều kiện cho cơ sở GDNN cải thiện.

Tuyên bố sứ mạng là thành tố chính trong các kế hoạch của một cơ sở GDNN.

Ví dụ Tuyên bố sứ mạng

Chức năng chính của chúng tôi là thực hiện hoạt động GDNN với năng suất, hiệu quả cao nhất trên cơ sở cân nhắc các yếu tố môi trường; cung cấp dịch vụ GDNN phù hợp với năng lực và nhu cầu người học; tạo môi trường phù hợp cho người học nâng cao năng lực, đáp ứng yêu cầu xã hội, văn hóa và kinh tế; nâng cao chất lượng học tập trong nhà trường.

Vì sao cần có tầm nhìn?

Tầm nhìn liên quan tới tương lai. Tầm nhìn là tuyên bố về các kì vọng và khát vọng của cơ sở GDNN trong tương lai. Tầm nhìn chính là chiếc cầu nối giữa hiện tại và tương lai. Tầm nhìn chỉ ra cách vươn tới tương lai tốt hơn và thực tế hơn cho cơ sở GDNN.

Để xác định tầm nhìn của cơ sở GDNN cần đưa ra các câu hỏi dưới đây:

- Khát vọng và lý tưởng tương lai của chúng ta là gì?
- Chúng ta muốn đạt được điều gì?
- Chúng ta muốn để lại di sản gì?
- Chúng ta muốn xã hội nghĩ gì về chúng ta?
- Vị thế của cơ sở GDNN của chúng ta trong tương lai là gì?

Lưu ý

Tầm nhìn và Sứ mạng giúp các cơ sở GDNN định hướng tương lai. Trước hết, cần xác định được tầm nhìn, tiếp theo là sứ mạng. Các nhân viên của tổ chức cần tham gia vào quá trình xác định và thống nhất Tầm nhìn và Sứ mạng. Tầm nhìn và sứ mạng phải được đánh giá lại ít nhất 5 năm một lần.

Cơ sở GDNN cần nghiên cứu quy trình xây dựng tầm nhìn của mình dựa trên kì vọng, nguyên tắc, giá trị, sứ mạng và mục tiêu của tổ chức, cán bộ, nhân viên, người học, khách hàng và xã hội.

Tầm nhìn thay đổi phụ thuộc vào giá trị. Vì vậy, cơ sở GDNN cần xác định tầm nhìn của mình và trên cơ sở đó, xác định rõ ràng các mục tiêu trung hạn và dài hạn.

Tầm nhìn:

- là sự nhìn nhận tình hình hiện tại như một vấn đề hay thách thức;
- là khả năng suy nghĩ thực tế và chiến lược về các mục tiêu cần đạt được trong tương lai.

Tầm nhìn có ba chức năng quan trọng:

- *Truyền cảm hứng:* Chức năng cơ bản về tầm nhìn là truyền cảm hứng, động viên và khích lệ thành viên của cơ sở GDNN. Do đó, các bên liên quan của cơ sở GDNN nên đóng góp vào quá trình xây dựng tầm nhìn.
- *Hình thành chuỗi quyết định:* Tầm nhìn có hiệu quả trong quá trình đưa ra quyết định. Tầm nhìn định hướng cho cơ sở GDNN trong việc đưa ra quyết định.
- *Thành lập tổ, đội:* Chức năng thứ ba của tầm nhìn là nhằm tập hợp nhân viên cơ sở GDNN và đẩy mạnh quá trình đổi mới. Làm việc theo tổ, nhóm nhằm thực hiện mục tiêu chung là công cụ hiệu quả để đạt được tầm nhìn.

Quy trình xây dựng tầm nhìn

Giai đoạn cơ bản trong việc quyết định tầm nhìn là phản ánh được ý kiến của các bên liên quan của cơ sở GDNN và cùng thống nhất ý kiến ở một điểm nhất định. Tầm nhìn có thể được hình thành theo các bước dưới đây.

- a. *Phác thảo ý tưởng cá nhân*: Đây là giai đoạn mà mỗi người thể hiện tiềm năng và chia sẻ những giấc mơ của mình.
- b. *Trao đổi ý tưởng trong tổ, đội*: Mọi người chia sẻ những giấc mơ ẩn sâu trong tiềm thức. Nói cách khác, họ vẽ nên bức tranh về giấc mơ của mình để mọi người cùng nhìn thấy giấc mơ ấy.
- c. *Thống nhất*: Tầm nhìn sẽ có hiệu quả khi tầm nhìn của từng cá nhân trở thành tầm nhìn chung của cả đội.
- d. *Chia sẻ tình cảm chung*: Tầm nhìn quan trọng ở chỗ nó đưa ra lý tưởng chung, quyết định mục tiêu chung cho tất cả mọi người trong tổ chức.
- e. *Tầm nhìn và cơ cấu tổ chức*: Đây là bước lập kế hoạch chiến lược. Tại đây, các định hướng về cơ cấu tổ chức mới và khả năng phát triển được cân nhắc dựa trên ý tưởng mới.

Ví dụ tuyên bố Tầm nhìn của cơ sở GDNN

Trở thành trung tâm đầu đàn về cung cấp các dịch vụ giáo dục, đào tạo nghề nghiệp, đưa cơ sở GDNN của chúng ta vượt tầm văn minh thời đại.

3.3. Xây dựng kế hoạch chiến lược

Mục tiêu kế hoạch

Mục tiêu kế hoạch là hệ quả của sứ mạng, tầm nhìn và giá trị của một tổ chức. Mục tiêu quyết định phương hướng phát triển ngắn hạn, trung hạn và dài hạn của một cơ sở GDNN, là các bước cụ thể và đo lường được giúp cơ sở GDNN đạt được tầm nhìn của mình.

Ví dụ:

- Tăng 20% số lượng người học có việc làm trong năm học 2019-2020 so với năm học 2018-2019.
- Giảm 10% tỉ lệ học sinh không đạt yêu cầu trong năm học 2019-2020 so với năm học 2018-2019.
- Tăng 20% số lượng học sinh, sinh viên học nghề trong năm học 2019-2020 so với năm học 2018-2019.

Chiến lược

Chiến lược là các bước mà một cơ sở GDNN phải thực hiện để đạt được mục tiêu đặt ra. Chiến lược là kế hoạch, lộ trình và biện pháp kĩ thuật mà cơ sở GDNN lựa chọn để thực hiện mục tiêu.

Chiến lược thể hiện cách thức đạt được mục tiêu, số lượng và nguồn lực cần phân bổ. Với mỗi mục tiêu có thể có nhiều hơn một chiến lược và một chiến lược có thể nhằm thực hiện nhiều mục tiêu. Chiến lược cần trả lời các câu hỏi sau:

- Làm thế nào để đạt được mục tiêu dài hạn đề ra?
- Làm thế nào để đạt được những mục tiêu này?
- Làm thế nào để đạt được trình độ đặt ra?

Thực hiện Kế hoạch chiến lược

- Thực hiện kế hoạch chiến lược là các hoạt động nhằm đạt được kết quả mà chiến lược đề ra. Để làm được việc đó cần phân công trách nhiệm thực hiện kế hoạch, lập kế hoạch công việc cho từng đơn vị/phòng ban của cơ sở GDNN.
- Theo dõi, giám sát việc thực hiện kế hoạch chiến lược.
- Việc chuẩn bị và thực hiện kế hoạch chiến lược bao gồm nhiều hoạt động.
- Việc lập kế hoạch chiến lược và quản lý chiến lược đòi hỏi cách tiếp cận đa phương. Lãnh đạo cơ sở GDNN cần quản lý tốt quá trình này. Kỹ năng lãnh đạo, quản lý là yếu tố quan trọng quyết định sự thành công trong việc thực hiện kế hoạch chiến lược.
- Việc thực hiện kế hoạch chiến lược đem đến một văn hóa làm việc mới ở cơ sở GDNN trong giai đoạn chuẩn bị và thực hiện.

Bài tập: Xây dựng tầm nhìn và sứ mạng của cơ sở GDNN

- Lập kế hoạch tổ chức họp với giáo viên và cán bộ quản lý của cơ sở GDNN để xác định tầm nhìn, sứ mạng và xây dựng kế hoạch chiến lược để thực hiện sứ mạng, tầm nhìn.
- Xây dựng kế hoạch tập huấn cho nhân viên của cơ sở GDNN về làm việc theo tổ, đội.
- Thực hiện hoạt động chuẩn bị cho một cuộc họp thành công. Chuẩn bị theo các chủ đề nêu ở phần trên.
- Thiết kế kế hoạch thực hiện sứ mạng và tầm nhìn.

3.4. Phát huy vai trò của tổ, đội nhằm xây dựng văn hóa chất lượng tại cơ sở GDNN

Trên cơ sở văn hóa tổ chức mới được hình thành dựa trên một tầm nhìn mới, cơ sở GDNN xây dựng các khái niệm tổ, đội nhằm thực hiện mục tiêu của mình. Việc này đồng nghĩa với việc phải xây dựng chiến lược thực hiện. Kế hoạch chiến lược có thể mang đến một văn hóa làm việc mới cho cơ sở GDNN. Một phần của văn hóa làm việc mới này là việc áp dụng khái niệm tổ, đội. Việc

này đòi hỏi nhiều nỗ lực và kỉ luật của tất cả thành viên trong tổ chức. Đặc điểm chính của các vai trò trong tổ, đội được trình bày tóm tắt trong Hình 6. Trong đó, vai trò tự chủ và trách nhiệm của đội và các thành viên được nhấn mạnh trong bối cảnh dạy và học.

Ưu điểm của việc xây dựng tổ, đội cũng như các yêu cầu để xây dựng tổ, đội trong cơ sở GDNN sẽ được giải thích chi tiết trong các bước tiếp theo.

Có “3 x 12 lập luận ủng hộ việc phát triển cơ sở GDNN theo quy trình làm việc theo tổ, đội”. 12 lập luận đầu tiên là “động lực” làm việc theo tổ, đội (xem Q-tool 1). 12 lập luận tiếp theo đề cập đến cách “làm việc trong tổ, đội”. 12 lập luận cuối cùng là chủ đề “tổ, đội và phát triển cơ sở GDNN”. 3x12 lập luận này là cơ sở cho việc hình thành khung tái cơ cấu cơ sở GDNN theo mô hình tổ, đội.

Hình 6: Các đặc điểm chính của vai trò tổ, đội

Đặc điểm chính của vai trò tổ, đội	
Công việc tại cơ sở GDNN	
Mỗi thành viên của tổ, đội chịu trách nhiệm về hoạt động dạy học, đánh giá tiến bộ của học viên, mức độ phù hợp của nội dung khóa học và rà soát từng môn học và học phần.	
Đội trưởng, trưởng nhóm có trách nhiệm quản lý có hiệu quả, tổ chức các cuộc họp tổ, nhóm và đánh giá hàng năm.	
Tầm nhìn chất lượng khẳng định rằng:	
Chất lượng dạy học sẽ được cải thiện nhờ vào quyết định của các tổ, đội hoạt động tương đối độc lập.	
Cách tổ chức này sẽ khai thác được kiến thức tiềm tàng của mỗi thành viên trong đội, nhờ đó nâng cao tính sáng tạo trong quá trình thực hiện.	

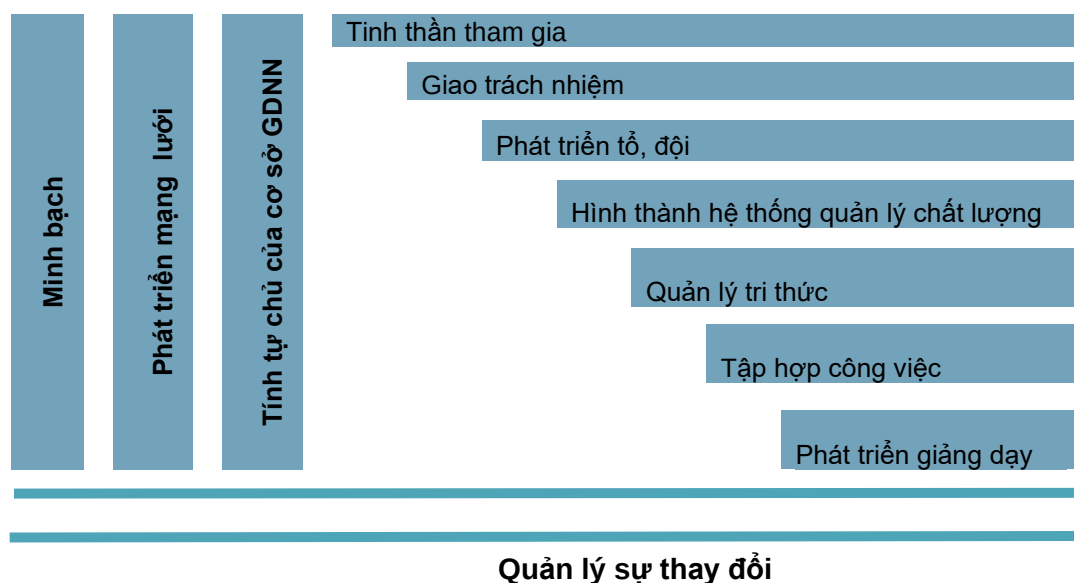
Q-tool 1: Khuyến khích làm việc theo tổ, đội – Lập luận 12 điểm

Stt	Nội dung	Kiểm tra
1	Phân công đội trưởng, trưởng nhóm Các nhóm, đội được phát huy quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm phát triển các lĩnh vực liên quan đến giảng dạy và đóng vai trò chính trong việc phát triển cơ sở GDNN lấy việc dạy học làm trung tâm.	
2	Hỗ trợ lẫn nhau Các giáo viên hỗ trợ lẫn nhau trong việc xây dựng kế hoạch giảng dạy, thực hiện và đánh giá, bảo đảm các quy trình hoạt động được xây dựng có hiệu quả dài hạn.	

3	Xây dựng nền tảng cho sự chia sẻ Làm việc theo tổ, đội tạo cơ hội phát triển hoạt động giảng dạy nhờ có thêm nhiều ý tưởng, tích cực trao đổi kinh nghiệm giữa các đồng nghiệp: nhiều người thì sẽ biết nhiều hơn và có động lực hơn.	
4	Thúc đẩy cùng nhau làm việc Các đội thực hiện những gì đã nhất trí; hiệu quả hoạt động dạy học nâng cao nhờ làm việc rõ ràng và nhất quán.	
5	Khuyến khích sự cân bằng trong nhóm Làm việc theo nhóm giúp giải quyết các tình huống mâu thuẫn vì có thể nói chuyện với nhiều người, tạo nên sự cân bằng trong nhóm.	
6	Giải quyết mâu thuẫn Các thành viên nâng cao khả năng đánh giá của mình nhờ thường xuyên thảo luận, tìm ra các giải pháp khả thi để giải quyết mâu thuẫn. Nhờ đó có tác động kịp thời đến chất lượng công việc của cơ sở GDNN.	
7	Giao tiếp nhiều hơn Giao tiếp giữa các giáo viên trở nên gần gũi hơn và sâu sát hơn khi làm việc trong tổ, đội. Các đồng nghiệp mới sẽ dễ hòa nhập hơn với cơ sở GDNN.	
8	Sáng tạo trong tổ chức tổ, đội Tổ chức sinh động của tổ, đội được thể hiện ở sự hợp tác giữa các thành viên.	
9	Hỗ trợ phát triển năng lực xã hội Sự hợp tác trong tổ, đội hỗ trợ phát triển năng lực xã hội cho các thành viên và làm cơ sở cho các cuộc họp chuyên môn giữa các thành viên. Tính cá nhân chủ nghĩa sẽ giảm bớt khi các giáo viên tăng cường giao lưu và kết nối với nhau.	
10	Nhiệm vụ được chia sẻ giữa các thành viên Trong đội, các nhiệm vụ được phân công theo chuyên môn của các thành viên. Nhờ đó nâng cao chất lượng hoạt động của cơ sở GDNN và hiệu quả công việc của toàn đội.	
11	Đội hợp tác với doanh nghiệp Các đội tổ chức hợp tác với các doanh nghiệp hiệu quả hơn nhờ sự điều phối nội bộ, giúp tiết kiệm thời gian cho giáo viên.	
12	Kết nối giữa các đội Việc một giáo viên tham gia vào, ví dụ, hai đội sẽ giúp kết nối, phối kết hợp giữa các đội, đẩy mạnh hoạt động trao đổi thông tin ở cơ sở GDNN.	

Theo khảo sát, các cơ sở GDNN thường ưu tiên cho “10 lĩnh vực phát triển” gồm phát triển tổ, đội, phân công trách nhiệm, tăng cường tính minh bạch, phát triển giảng dạy, quản lý kiến thức, văn hóa tham gia, kiến tạo hệ thống chất lượng, hợp nhất công việc, phát triển mạng lưới (xem Hình 7). Trong quá trình đó, phát triển tổ, đội được đặc biệt quan tâm. Để hình thành các tổ, đội tại một cơ sở GDNN cần có thời gian, sự nhiệt tình, tính kỉ luật và sự thay đổi trong cơ cấu tổ chức.

Hình 7: Khái quát các lĩnh vực phát triển



Q-tool 2 chỉ ra mười hai điều kiện tiên quyết để mô hình tổ, đội thành công.

Q-tool 2: 12 điều kiện tiên quyết cho sự thành công của tổ, đội

Stt	Nội dung	Kiểm tra
1	Mục tiêu Tổ, đội đặt mục tiêu cho hoạt động giảng dạy - lĩnh vực then chốt của cơ sở GDNN.	
2	Tự chủ và vị thế Tổ, đội có quyền tự chủ và có thỏa thuận bền vững về khung hoạt động. Tổ, đội có vị trí rõ ràng trong cơ cấu tổ chức của cơ sở GDNN.	
3	Hỗ trợ	

	Đội cần được hỗ trợ phù hợp: ví dụ: Bồi dưỡng về kỹ năng quản lý dự án, kĩ năng đàm phán, kĩ năng điều phối, giải quyết mâu thuẫn, điều khiển hợp. Đội cần có nguồn lực, phụ cấp và thời gian làm việc cho cá nhân.	
4	Thời gian phát triển Đội cần thời gian cho các giai đoạn phát triển: thành lập, giải quyết mâu thuẫn, tổ chức và hòa nhập.	
5	Phân công vai trò, nhiệm vụ Đội cần sự phân công nhiệm vụ, vai trò rõ ràng, hợp lý.	
6	Xây dựng các mối quan hệ và giải quyết mâu thuẫn Đội cần thiết lập các mối quan hệ đối nội, đối ngoại, tôn trọng và tin cậy. Đội cần có văn hóa tranh luận, phê bình có tính xây dựng.	
7	Chức năng lãnh đạo Đội cần có người làm nhiệm vụ dẫn dắt đội làm việc có kết quả, hiệu quả về thời gian và minh bạch.	
8	Kỹ năng lập kế hoạch cơ bản Đội cần có nền tảng bắt buộc để lập kế hoạch tổ chức công việc của mình, ví dụ: kế hoạch dự án, lịch làm việc, các cột mốc, các gói công việc.	
9	Cân bằng các mối quan hệ Đội bảo đảm sự cân bằng giữa việc thực hiện nhiệm vụ công việc và duy trì mối quan hệ giữa các thành viên trong đội.	
10	Giao tiếp và phản hồi Đội cần có quy tắc giao tiếp rõ ràng và phản hồi cụ thể.	
11	Thành công Đội cần cảm nhận được sự thành công trong công việc của mình.	
12	Công tác kiểm tra Đội cần thường xuyên thực hiện công tác kiểm tra.	

Quy trình xây dựng tổ, đội có thể tóm gọn trong 5 bước. Bản thân việc thực hiện quy trình này có thể kéo dài tới hai năm (xem

Q-tool 3).

Q-tool 3: Các bước trong quy trình xây dựng tổ, đội

Nội dung	Kiểm tra
Bước 1: Mô tả mục tiêu của đội	
Công thức “SMART”:	
Specific/Cụ thể: Xác định mục tiêu rõ ràng và chi tiết!	
Measurable/Đo lường được: Xác định chuẩn đối sánh và chỉ số!	
Attractive/Hấp dẫn: Mục tiêu phải truyền động lực!	
Realistic/Thực tế: Đặt mục tiêu có thể đạt được!	
Time bound/Có thời hạn: Đặt hạn hoàn thành mục tiêu!	
Bước 2: Quy tắc ra quyết định trong đội	
Biết áp dụng nguyên tắc Thứ bậc	
Biết áp dụng nguyên tắc Đa số thắng thiểu số	
Biết áp dụng nguyên tắc Đa số đủ điều kiện/Thiểu số đủ điều kiện	
Biết áp dụng nguyên tắc Đồng thuận	
Bước 3: Trao đổi thông tin nội bộ	
Xác định tính xác thực của thông tin.	
Ai là người đưa ra thông tin? Nguồn thông tin?	
Xác định mục tiêu thông tin.	
Ai là người được thông tin? Ai là đối tượng trọng tâm?	
Xác định thời gian cung cấp thông tin.	
Khi nào thông tin được cung cấp? Mấy giờ? Trong bao lâu?	
Có quy định về trách nhiệm cung cấp thông tin? Mức độ bắt buộc?	
Bước 4: Quản lý các cuộc họp	
Có hình dung rõ ràng về cuộc họp không?	
Có cấu trúc rõ ràng không?	
Có bố cục rõ ràng không?	
Có khung thời gian không?	
Có sự thống nhất rõ ràng về phát triển tổ, đội không?	
Bước 5: Đối thoại trong tổ, đội	
Thực hiện giao tiếp xã hội (thân mật, cá nhân, xã giao)	
Thực hiện đối thoại không chính thức (không gian, thời gian, ngôn ngữ cơ thể, lời nói...)	
Thực hiện đối thoại có kiểm soát	
Áp dụng Công thức RPS (room/không gian, person/con người, situation/tình huống)	
Áp dụng phương pháp “lắng nghe”	

Sử dụng ngôn ngữ cơ thể	
Thực hiện quản lý mâu thuẫn	

Để khởi động quy trình xây dựng tổ, đội trước hết cần trả lời 12 điểm cốt lõi sau đây.

12 điểm cốt lõi của phát triển tổ, đội và phát triển cơ sở GDNN

1. Giáo viên luôn trong quá trình học tập suốt đời, giống như người học.
2. Tổ chức phải học cách ứng biến trước các yêu cầu đổi mới.
3. Giống như mọi tổ chức khác, các cơ sở GDNN có xu hướng lặp lại các hoạt động mang tính chu kỳ và quyết tâm thực hiện các mục tiêu đã xác định.
4. Một cơ sở GDNN có tinh thần học tập sẽ học để thay đổi nhằm thích ứng với hoàn cảnh mới và thiết kế quá trình đào tạo một cách hiệu quả.
5. Điều này đòi hỏi phải có phong cách lãnh đạo hợp tác, phân công trách nhiệm, tạo cơ hội tham gia cho các thành phần chủ chốt, tạo điều kiện cho giáo viên làm việc tự chủ.
6. Lãnh đạo cơ sở GDNN phải xây dựng văn hóa lãnh đạo nhằm thúc đẩy đội ngũ giáo viên tha thiết với tổ chức, tạo không khí cởi mở, khích lệ sáng kiến và các dự án sáng tạo.
7. Có kiến thức về khu vực, về khách hàng (các bên liên quan) của cơ sở GDNN, nhu cầu, kì vọng và đòi hỏi của họ.
8. Trong phạm vi khung PTCL của cơ sở GDNN, cần có những hướng dẫn về tính giải trình và các công cụ khuyến khích tham gia xây dựng và phát triển cơ sở GDNN.
9. Các giải pháp đơn lẻ không kết nối với chiến lược dài hạn phát triển tổng thể và chiến lược trung hạn, nhìn chung, không dẫn tới thành công mà còn gây nản lòng. Phát triển cơ sở GDNN chỉ có thể thành công khi có hướng tiếp cận tổng thể, xác định tính đặc trưng của tổ chức và được sự ủng hộ của đội ngũ giáo viên.
10. Quản lý chất lượng giảng dạy có thể dễ dàng đạt được với các tổ, đội làm việc tương đối tự chủ. Mô hình tổ chức này giúp khai thác sâu hơn tiềm năng và kiến thức của các thành viên trong đội, qua đó tạo cơ hội thực hành sáng tạo.
11. Sự tự tin khi lập kế hoạch dài hạn và xác định vị thế rõ ràng của các tổ, đội trong cơ cấu tổ chức của cơ sở GDNN là điều kiện tiên quyết để mô hình hoạt động tổ, đội thành công và phát triển bền vững.
12. Hình thức tổ, đội, nhóm đều đã có ở các cơ sở GDNN. Tổ, đội hợp tác trên cơ sở dài hạn, tập trung, có kế hoạch, thực hiện và đánh giá giảng dạy. Trong khi đó các nhóm công tác chỉ hoạt động trong một thời gian nhất định, theo một nhiệm vụ đã xác định trong một lĩnh vực công việc hoặc nhiều lĩnh vực của cơ sở GDNN.

Q-tool 4: Những câu hỏi quan trọng cho giáo viên và cán bộ quản lý hướng tới nâng cao chất lượng

Câu hỏi	Kiểm tra
Hỗ trợ tổ chức	
1. Mọi người có được thông báo và hiểu rõ tuyên bố sứ mạng không?	
2. Sứ mạng về chất lượng có được thể hiện mạch lạc không?	
3. Mọi người có xác định được các lĩnh vực cần phát triển không?	
4. Có xây dựng phương pháp quản lý GDNN không?	
5. Có thống nhất phương pháp trao đổi về sự hỗ trợ của lãnh đạo đối với quá trình xây dựng tổ, đội không?	
6. Có sự kết nối rõ ràng giữa việc xây dựng tổ, đội và việc thay đổi cơ cấu tổ chức không?	
Quản lý sự thay đổi	
7. Định hướng thay đổi có rõ ràng không?	
8. Quản lý thay đổi có phải là cơ sở để đề xuất những chiến lược phát triển mới ở cơ sở GDNN và để hỗ trợ phương pháp làm việc theo tổ, đội không?	
9. Quản lý thay đổi có hữu ích cho việc thực hiện phương pháp làm việc theo tổ, đội không?	
10. Các biện pháp quan trọng hỗ trợ tiếp tục phát triển cơ sở GDNN có rõ ràng không?	
Rủi ro khi thành lập tổ, đội	
11. Các nhân viên đều biết và hiểu rõ lợi thế của mô hình tổ, đội.	
12. Những bất lợi của mô hình tổ, đội đều được xác định và có giải pháp khắc phục.	
13. Có cần thay đổi mô hình tổ chức quan liêu truyền thống của các cơ sở GDNN và ủng hộ mô hình tổ, đội không?	
14. Các giáo viên có sẵn sàng áp dụng mô hình tổ, đội không?	
Phát triển tổ, đội và phát triển cơ sở GDNN	

15. Cơ cấu tổ chức tại các cơ sở GDNN có cho phép xử lý các nhiệm vụ phức tạp không?	
16. Cơ cấu tổ chức có cho phép cơ sở GDNN hoạt động năng động không?	
17. Có cần chuẩn bị cho đội ngũ cán bộ, nhân viên sẵn sàng thay đổi theo mô hình tổ, đội không?	
18. Có cơ cấu tổ chức rõ ràng để áp dụng mô hình tổ, đội tại cơ sở GDNN không?	
19. Đã có sáng kiến nào áp dụng mô hình tổ, đội tại cơ sở GDNN chưa?	
20. Đã tuyên truyền phát triển cơ sở GDNN theo mô hình tổ, đội chưa?	

Khái niệm tổ, đội – Chìa khóa để cải thiện toàn diện chất lượng dạy và học³

Tổ chức đội là một yếu tố của Quản lý thay đổi

Xây dựng tổ, đội là một quá trình toàn diện, cần thời gian và nhiều công sức. Xây dựng tổ, đội là yếu tố cốt lõi để bắt đầu quá trình thay đổi ở các cơ sở GDNN. Phần này mô tả những thách thức mà cơ sở GDNN phải đối mặt để thực hiện những thay đổi thông qua một cơ cấu tổ chức linh hoạt.

Quản lý thay đổi bao gồm các biện pháp cần thiết nhằm xây dựng, thực hiện các chiến lược, cơ cấu tổ chức, hệ thống và mô hình hoạt động mới.

Sự phát triển không ngừng trong lĩnh vực nghề đưa ra những thách thức mới cho các cơ sở GDNN. Quá trình số hóa kéo theo sự thay đổi chóng mặt về cơ cấu công việc, công nghệ, nghề nghiệp, buộc GDNN phải thích ứng với những thay đổi và sự toàn cầu hóa. Người lao động phải được đào tạo kỹ năng nghề theo yêu cầu của thị trường. Các cơ sở GDNN cần có khả năng phản ứng linh hoạt và thay đổi cơ cấu tổ chức, điều chỉnh công tác giảng dạy cho phù hợp. Hình thức **tổ chức theo tổ, đội** đóng vai trò quan trọng cho việc thực hiện mục tiêu hàng đầu là cải thiện chất lượng, hiệu quả công tác giảng dạy.

Cơ hội và thách thức của việc đưa cơ cấu tổ, đội vào quy trình Quản lý thay đổi

Cho tới nay, văn hóa tổ chức ở các cơ sở GDNN thường không áp dụng mô hình tổ, đội. Các giáo viên thường coi mình như “những chiến binh đơn độc”. Hình thức làm việc theo tổ, đội chưa

³ Bản gốc do Torsten Grantz, Klaus Prütz và Georg Spöttl biên soạn, được Georg Spöttl hoàn thiện năm 2019 và được RECOTVET điều chỉnh để sử dụng.

phổ biến ở các cơ sở GDNN. Việc áp dụng phương pháp dạy học mới lấy người học làm trung tâm đòi hỏi cần có sự phối kết hợp cao giữa các giáo viên.

Mô hình quản lý hành chính truyền thống với hệ thống giám sát, đánh giá bên ngoài theo các yêu cầu, quy định thường khuyến khích việc “giữ nguyên hiện trạng” thay vì thúc đẩy sự sáng tạo của các cơ sở GDNN. Cần kiến tạo một hệ thống cơ sở GDNN hoạt động năng động, linh hoạt và tăng cường sự tin tưởng.

Cơ cấu tổ chức truyền thống vẫn có những điểm mạnh như:

- Lịch trình công việc quen thuộc,
- Tính tự chủ cao của giáo viên trong việc thiết kế hoạt động giảng dạy,
- Giáo viên có thời gian trống,
- Việc chuẩn bị, chỉnh sửa bài giảng được làm theo ý muốn của giáo viên, giáo viên không bị bắt buộc phải tập trung làm việc và sẵn lòng làm việc ở mức độ cao hơn,
- Gần như không có cơ chế kiểm soát xã hội qua mô hình tổ, đội hay của người khác.

Điểm bất lợi ở đây là giáo viên tự làm việc một mình, không trao đổi thông tin với đồng nghiệp. Cá nhân giáo viên cần phải có tinh thần kỷ luật cao hơn vì họ phải tự động viên mình hoàn thành nhiệm vụ. Ngoài ra, giáo viên thường cảm thấy rằng họ không bao giờ làm hết việc. Ngược lại, làm việc theo tổ, đội sẽ tạo điều kiện cho giáo viên trao đổi nhiều hơn và có sự phối hợp trong giảng dạy. Đây sẽ là một trải nghiệm mới cho một số giáo viên. Nhìn chung, nhu cầu giao tiếp tại cơ sở GDNN sẽ tăng lên do phải trao đổi, phổ biến kiến thức về đưa ra quyết định trong tổ, đội. Thời gian dành cho tổ chức tổ, đội ban đầu sẽ tăng lên. Ngoài ra, các giáo viên sẽ phải chịu sự kiểm soát từ tổ, đội và họ có thể chưa thấy quen với cách làm việc này. Bảng 2 đưa ra *12 lập luận* cho làm việc theo tổ, đội giúp chúng ta hiểu thêm những khía cạnh tích cực của làm việc theo tổ, đội.

Bảng 2: Các nguyên tắc Quản lý thay đổi hỗ trợ việc áp dụng cơ chế làm việc theo tổ, đội

Nguyên tắc 1	Thay đổi là một quá trình, không phải một sự kiện.
Nguyên tắc 2	Cơ sở GDNN là đơn vị cốt lõi của quá trình thay đổi.
Nguyên tắc 3	Một tổ chức sẽ không tự thay đổi nếu các cá nhân không bắt đầu quá trình thay đổi.
Nguyên tắc 4	Sự đổi mới luôn được thực hiện dưới nhiều hình thức và mức độ khác nhau.
Nguyên tắc 5	Sự hỗ trợ luôn là cần thiết và là chìa khóa cho sự thành công.

Nguyên tắc 6	Mặc dù chiến lược đưa ra từ trên xuống và từ dưới lên có thể thành công nhưng vẫn cần đặt mục tiêu từ góc nhìn ngang.
Nguyên tắc 7	Kĩ năng lãnh đạo quản lý là thiết yếu cho sự thành công của các quá trình thay đổi về dài hạn.
Nguyên tắc 8	Phân công chức năng, nhiệm vụ rõ ràng sẽ hỗ trợ cho sự thành công
Nguyên tắc 9	Có một khoảng cách lớn giữa những gì cần đạt được và những gì đang thực hiện.
Nguyên tắc 10	Làm việc theo tổ, đội đặt nền móng cho quá trình thay đổi.
Nguyên tắc 11	Sự hỗ trợ “có điều chỉnh cho phù hợp” giúp giảm bớt những thách thức lớn trong quá trình thay đổi.
Nguyên tắc 12	Bối cảnh hoạt động của cơ sở GDNN có tác động đáng kể đến quá trình thay đổi. (Theo G. E. Hall / Sh. M. Hord)

Tổ, đội là một phần trong tổ chức của cơ sở GDNN

Một cơ sở GDNN muốn hoàn thành tốt trách nhiệm giảng dạy đối với người học thì phải có cơ cấu tổ chức hợp lý và hiệu quả nhằm, một mặt, xử lý các công việc mang tính chất chu kỳ, mặt khác, phản ứng nhanh với các sáng kiến do giáo viên, người học và các đối tác bên ngoài đưa ra, đồng thời phải vô cùng nhanh nhạy trước các thách thức mới. Cơ sở GDNN cần có sự cân bằng giữa tính ổn định và tính linh hoạt trong quá trình phát triển.

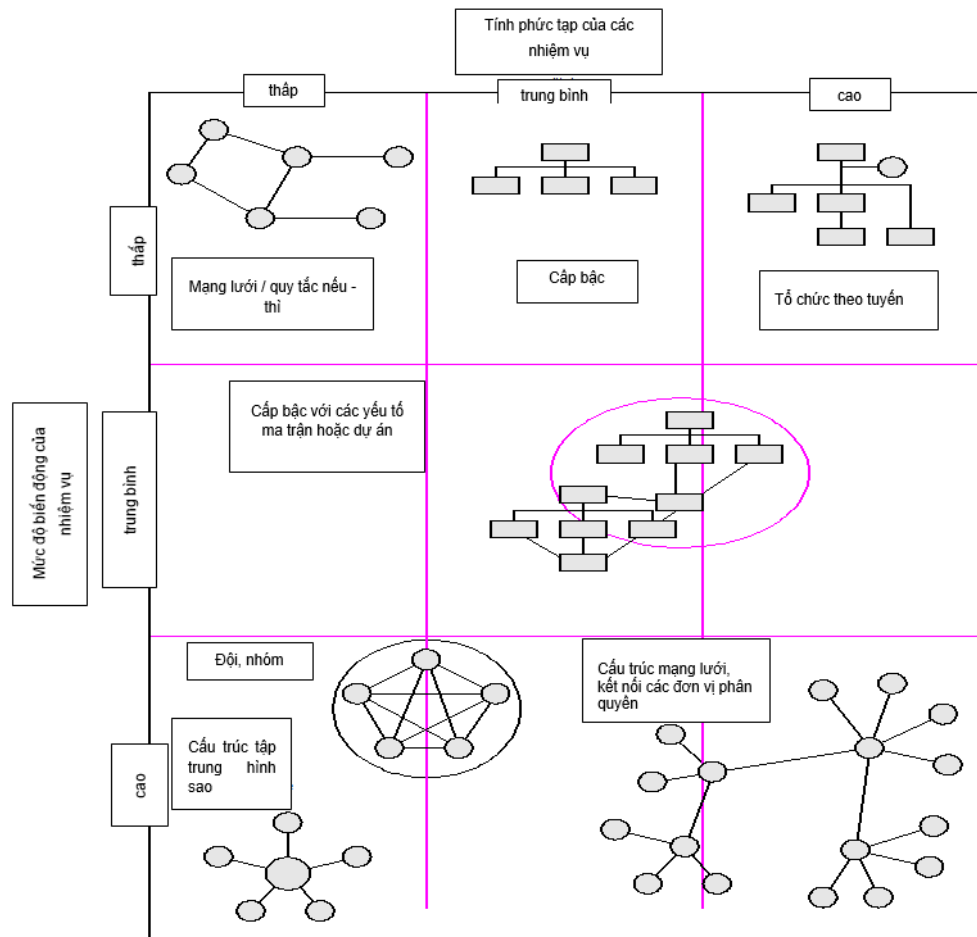
Để đáp ứng với các yêu cầu ngày càng phức tạp và đa dạng, hợp tác chuyên môn giữa các giáo viên cần được đẩy mạnh. Cần khắc phục tình trạng kìm hãm sự sáng tạo và sự thiếu thiện chí khi thảo luận vấn đề. Đồng thời, cần thúc đẩy các giải pháp động viên phát triển tình đồng nghiệp, hợp tác và trao đổi kinh nghiệm chuyên môn.

Sự hợp tác và phối hợp giữa các giáo viên là một trong những điều kiện tiên quyết để cải thiện chất lượng của cơ sở GDNN. Mục tiêu cơ bản là thực hiện và hỗ trợ văn hóa hợp tác chuyên môn của đội ngũ giảng viên làm việc theo tổ, đội. Hình 8 minh họa tổng quan việc phân bổ các nhiệm vụ theo mức độ phức tạp cùng các giải pháp thực hiện.

Theo các giám đốc cơ sở GDNN có kinh nghiệm (vd. Schwenger) mô hình tổ chức theo tuyến cho phép xử lý các nhiệm vụ phức tạp nhưng ít tính biến động. Đối với các nhiệm vụ có tính biến động cao hơn, có mức độ phức tạp hơn thì mô hình tổ chức phân quyền kết hợp với tổ chức theo mạng lưới sẽ phù hợp hơn. Có người gọi mô hình tổ chức này là mô hình dạng đa tâm “tổ chức dạng mạng”. Tổ chức này được hình thành bởi các đơn vị tương đối tự chủ, như các tổ, đội, làm

việc trên cơ sở các mục tiêu đã thỏa thuận. Các tổ, đội là những cấu phần trong mạng lưới của một cơ sở GDNN.

Hình 8: Cơ cấu tổ chức của một cơ sở GDNN



(Nguồn: Schwenger, NAOB, Cologne)

Về cấu trúc tổ, đội, có thể nói như sau:

- Tổ, đội có thể là thành phần chính của một cơ sở GDNN.
- Việc giáo viên hoàn toàn làm việc theo tổ, đội sẽ thay đổi cơ cấu tổ chức của cơ sở GDNN.
- Cơ cấu tổ chức của cơ sở GDNN có thể định hướng theo mô hình tổ chức theo tuyến hoặc theo mô hình mạng lưới phân quyền
 - tùy theo mức độ phức tạp và sự biến động của các nhiệm vụ và
 - tùy thuộc vào mức độ tự chủ của tổ, đội.

Mô hình tổ, đội phải được tích hợp vào mô hình tổ chức công việc của cơ sở GDNN, đồng thời cơ cấu tổ chức của cơ sở cũng cần thay đổi. Những câu hỏi sau đây cần được làm rõ:

- Các tổ, đội theo tuyến truyền thống có gắn với các khoa / bộ môn tương ứng không?
- Tổ, đội có nằm trong ma trận tổ chức ngang của khoa / bộ môn không?
- Tổ, đội sẽ được tách riêng khỏi mô hình tổ chức theo tuyến nhằm tăng cường mạng lưới các đơn vị độc lập và tiến tới dần dần xóa bỏ cơ cấu tổ chức theo tuyến?

Động lực xây dựng cơ sở GDNN theo tổ, đội

Các câu hỏi quan trọng cần làm rõ trước khi bắt đầu hình thức làm việc theo tổ, đội:

- Các tổ, đội nên áp dụng trong lĩnh vực nào?
- Để xây dựng các tổ, đội, các điểm cốt lõi và hấp dẫn là gì?
- Mức độ tự chủ của các tổ, đội?
- Hệ quả đối với điều kiện làm việc và các nhiệm vụ của tổ, đội là gì?
- Tổ chức hoạt động giảng dạy sẽ được phân cấp thế nào?
- Các tổ, đội sẽ được lồng ghép vào cơ cấu tổ chức của cơ sở GDNN và kết nối với nhau như thế nào?
- Cơ chế làm việc và đối thoại giữa đội/các đội với các ban/hội đồng của cơ sở GDNN? và trên hết, việc quản lý cơ sở GDNN sẽ được bảo đảm thế nào?
- Hệ thống phúc lợi thế nào?
- Cần tổ chức các nhóm hỗ trợ nào và nên sắp xếp các nhóm này thế nào trong cơ cấu tổ chức?
- Quá trình triển khai có được liên tục đánh giá và điều chỉnh khi cần không?



Trước khi bắt đầu làm việc theo tổ, đội phải đảm bảo đa số nhân sự đồng tình lựa chọn hướng đi này. Hướng đi này sẽ mang tính tự nguyện nếu mọi người liên quan đều nhận thấy rõ ích lợi đối với bản thân họ và đối với cơ sở GDNN. Các giáo viên phải nhận thức được ích lợi của tổ, đội khi họ làm việc trong các tổ, đội. Lãnh đạo cơ sở GDNN tích cực ủng hộ hướng đi này, ủng

hộ các tổ, đội thành những diễn đàn học tập mà ở đó, các nghiên cứu về chương trình đào tạo, phương pháp giảng dạy và các vấn đề xã hội được tiến hành.

Làm việc theo tổ, đội có thể giúp nâng cao hiệu quả làm việc. Điều này không những đúng cho một tổ, đội mà còn áp dụng cho tất cả các tổ, đội trong dài hạn.

Lãnh đạo cơ sở GDNN cần tạo động lực cho việc phát triển các tổ, đội. Phải hình thành văn hóa tin tưởng, đối thoại và hợp tác trong tổ chức. Cần trân trọng tình đồng nghiệp, tin tưởng lẫn nhau, giao tiếp rõ ràng, tham gia vào các quá trình và thực hiện trách nhiệm được phân công.

Cần có những biện pháp mạnh mẽ nhằm hỗ trợ cho hướng tiếp cận này, bao gồm:

- Tập huấn giáo viên chuẩn bị sẵn sàng làm việc theo tổ, đội; sử dụng một cách chuyên nghiệp các công cụ cần thiết để làm việc theo tổ, đội.
- Tập huấn ban lãnh đạo về thiết kế, tái cơ cấu cơ sở GDNN một cách chuyên nghiệp,
- Tập huấn cho chuyên gia đánh giá về quy trình đánh giá hoặc điều chỉnh quy trình đánh giá cho phù hợp với sự thay đổi của cơ sở GDNN.

Không thể xây dựng ngay một cơ sở GDNN theo cơ cấu tổ, đội chỉ bằng cách sắp xếp các giáo viên vào tổ, đội mà không hề thay đổi cơ cấu tổ chức. Không phải cứ tái cấu trúc theo tổ, đội là có thể hình thành tổ chức một cơ sở GDNN theo cơ cấu tổ, đội. Điều kiện tiên quyết là giáo viên phải thấy thuyết phục và sẵn lòng làm việc lâu dài theo mô hình này.

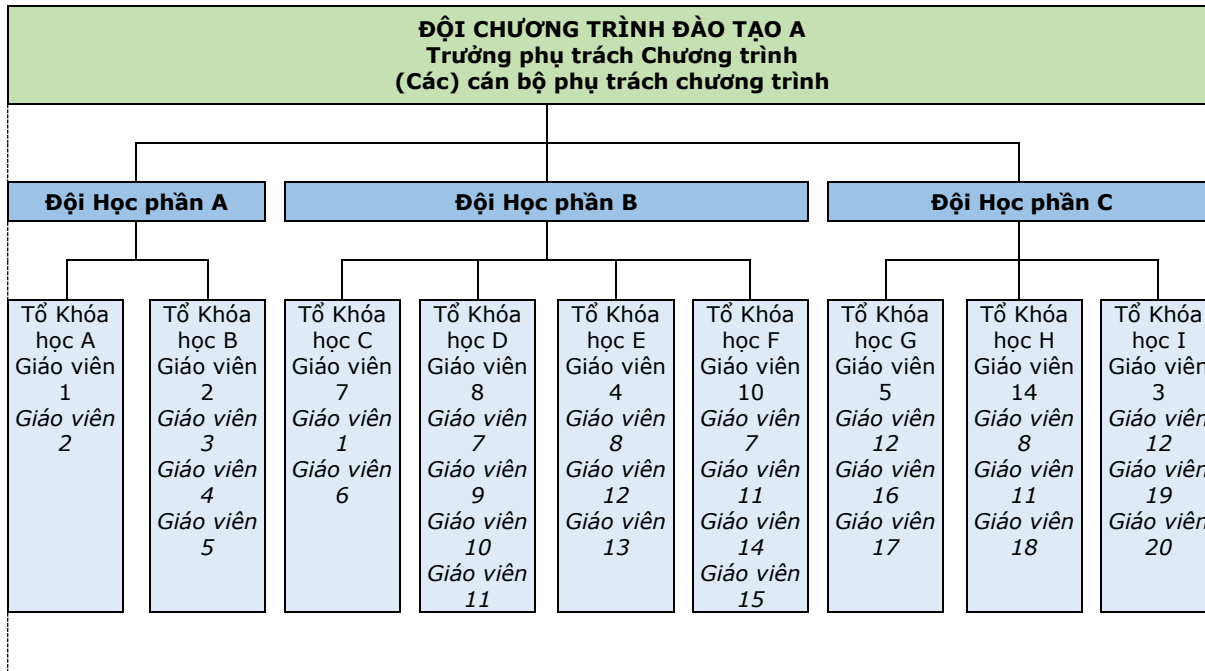
Ví dụ một mô hình tổ, đội

Cấu trúc tổ, đội như thế nào là phù hợp với bối cảnh cụ thể? Vì sao?

Không có cấu trúc nào “đúng” cho mọi trường hợp. Cấu trúc tổ, đội phải phù hợp với những yêu cầu thay đổi của tổ chức và của cơ quan quản lý cấp trên, đồng thời đủ linh hoạt để cho phép các thành viên gia nhập và rời khỏi đội.

Quy mô của một tổ, đội phụ thuộc vào phạm vi giảng dạy. Tổ hai người thích hợp với các chương trình rất nhỏ. Các tổ thường gồm từ 3-5 người và các tổ viên có thể tham gia nhiều tổ khác nhau tùy theo chuyên môn. Bên cạnh đó, thành viên của tổ này có thể là tổ trưởng của tổ kia. Hình 9 cho thấy ví dụ một mô hình tổ, đội tại một trường cao đẳng.

Hình 9: Ví dụ một mô hình tổ, đội ở trường cao đẳng



Nguyên tắc thành lập các tổ, đội? Vì sao?

Trao quyền không phải là vấn đề mới nhưng muốn nhân viên có khả năng tự quản thì họ đòi hỏi phải có sự cam kết cao trong công việc; trưởng khoa phải biết cách điều phối và quy định nguyên tắc làm việc. Mỗi nhân viên đều phải được thử thách khi cần thiết bởi vì nếu tiêu chuẩn đặt ra cao (nhưng có thể đạt được) thì nhân viên sẽ có xu hướng cố gắng đáp ứng tiêu chuẩn vì họ biết mình sẽ gặp thử thách trong tình huống hệ thống gặp vấn đề. Người quản lý phải bảo đảm sao cho tiêu chuẩn phải được thực hiện và các nhân viên phải tôn trọng tiêu chuẩn đặt ra.

Bảo đảm tổ, đội là một thành phần của cơ sở GDNN? Như thế nào?

Việc hình thành và phân công vai trò của mỗi tổ, đội là trách nhiệm của Trưởng khoa. Tuy nhiên, cần có các hướng dẫn hoạt động của toàn trường trong khuôn khổ Khung chất lượng nhằm đưa ra những yêu cầu chung cho giáo viên, đội trưởng và các thành viên để mọi người ý thức được trách nhiệm của mình. Mỗi tổ, đội sẽ được công nhận khi đóng góp vào thành tích chung của cả khoa. Có nhiều người là thành viên của các đội khác nhau, trong khoa và thậm chí là ngoài khoa, ngoài bộ môn, do đó phạm vi chia sẻ kinh nghiệm và thi đua rất lớn.

Làm thế nào để bảo đảm được rằng cá nhân và đội phù hợp với nhau?

Mọi người đều có xu hướng yêu cầu thành viên cho đội của mình (ai cũng muốn người tốt nhất về đội của mình), cho nên người quản lý đôi khi phải biết cách điều tiết. Các đội giám sát kết quả

theo bài học và học phần. Nếu kết quả làm việc của một đội chưa tốt thì cán bộ quản lý cùng đội cần tìm hiểu nguyên nhân và thử làm việc lại với thành viên trong đội. Nếu kết quả vẫn không khá hơn thì cần tìm hiểu chi tiết các chỉ số và xem xét điều chỉnh đội cho phù hợp hơn. Để các tổ, đội làm việc tốt cần đào tạo bồi dưỡng cho nhân viên. Ngoài ra, cần động viên tinh thần làm chủ của các tổ, đội.

Chức năng, nhiệm vụ của tổ, đội?

Mỗi đội chịu trách nhiệm phụ trách một khóa học, từ việc lên kế hoạch, thiết kế bài giảng tới giám sát chuyên cần, đánh giá và theo dõi thành tích của người học. Đội trưởng chịu trách nhiệm duy trì hồ sơ cho học phần.

Các vai trò trong đội thế nào? Mọi người làm gì và làm như thế nào?

Mỗi thành viên trong đội chịu trách nhiệm dạy học, chuẩn bị, đánh giá tiến độ người học, mức độ phù hợp của nội dung học phần và đánh giá từng bài/học phần. Đội trưởng chịu trách nhiệm quản lý học phần, tổ chức họp đánh giá học phần và đánh giá học phần thường niên.



Đội vận hành / làm việc như thế nào?

Các đội sẽ vận hành theo các hướng dẫn có sẵn. Họ thực hiện nhiệm vụ công việc và được giám sát bởi Trưởng phòng đào tạo/ Trưởng khoa và không cần cấp trên can thiệp sâu.

Đội có những quyền gì?

Quyền ở đây là ảnh hưởng về chuyên môn. Điều này thể hiện ở mức độ tự chủ cao của các đội (theo học phần/khóa học) từ việc tuyển chọn sinh viên đến xây dựng tiến độ học tập và đánh giá. Các đội báo cáo cho Hội đồng khoa học.

4. Tóm tắt những ý chính

Tóm tắt & Câu hỏi & Điều cần làm	Kiểm tra
Tóm tắt	
1. Khái niệm Quản lý chất lượng và Chất lượng có sự khác biệt trong GDNN. Trong chất lượng, học và dạy phải là vấn đề trọng tâm.	
2. RADAR – Results/Kết quả, Approaches/Tiếp cận, Development/Phát triển và Review/Rà soát - giúp phân tích tình huống dạy và học để phát triển ý tưởng nâng cao chất lượng.	
3. Văn hóa học tập – Coi con người là trung tâm để xác định cơ cấu tổ chức, tầm nhìn học và dạy, phong cách quản lý và cấu trúc xã hội của cơ sở GDNN.	
4. Hình thành chất lượng trong mọi lĩnh vực tổ chức và huy động sự tham gia của tất cả nhân viên của cơ sở GDNN.	
5. Môi trường của cơ sở GDNN định hướng theo phương pháp “học tập lấy người học làm trung tâm” và nâng cao chất lượng.	
6. Sứ mạng dẫn dắt cơ sở GDNN và hoạt động dạy và học.	
7. Tầm nhìn là phương hướng trong tương lai của cơ sở GDNN được mọi nhân viên ủng hộ.	
Câu hỏi	
8. Đã thành lập tổ, đội trong những lĩnh vực nào?	
9. Các giá trị cốt lõi, điểm hấp dẫn của việc xây dựng tổ, đội?	
10. Mức độ tự chủ của các tổ, đội đến đâu?	
11. Điều kiện làm việc và lĩnh vực công việc của các tổ, đội có tác động như thế nào?	
12. Trách nhiệm của tổ, đội trong việc xây dựng hoạt động giảng dạy ở mức độ nào?	
13. Các tổ, đội sẽ được lồng ghép vào cơ cấu tổ chức của cơ sở GDNN như thế nào?	
14. Làm thế nào để bảo đảm cơ chế đối thoại tổ chức giữa (các) đội với các ban/hội đồng và lãnh đạo của cơ sở GDNN?	
15. Sẽ xây dựng cơ chế khuyến khích thế nào?	

16. Đã thành lập những tổ công tác hỗ trợ nào và cơ cấu của các tổ này nên thế nào?	
17. Quá trình khởi động thành lập tổ, đội có được đánh giá thường xuyên và điều chỉnh nếu cần không?	
Việc cần làm	
18. Xây dựng tầm nhìn và sứ mạng cho cơ sở GDNN và xây dựng kế hoạch thực hiện.	
19. Kiểm tra xem cần tổ chức lại cơ sở GDNN của bạn như thế nào để có thể thực hiện tầm nhìn và sứ mạng đã xây dựng.	
20. Phân tích “3 x 12 điểm lập luận” ở phần trên theo từng câu hỏi: làm thế nào để áp dụng những lập luận đó trong quá trình thực hiện và dùng những lập luận đó để hỗ trợ việc xây dựng cơ cấu tổ chức mới nhằm hỗ trợ quá trình học và dạy.	

5. Bảng kiểm văn hóa chất lượng tại cơ sở GDNN

Hãy sử dụng Bảng kiểm dưới đây để đánh giá chất lượng của cơ sở đào tạo. Hãy xác định những điểm mạnh, những điểm yêu cầu hành động ngay để cải tiến và những điểm cần đề xuất cải thiện theo thang điểm dưới đây:

++ Mọi thứ đều tốt;

+ Mọi thứ đều ở mức hài lòng

-- Cần hành động để cải thiện;

- Cần đề xuất cải thiện

Sứ mạng và tầm nhìn của cơ sở GDNN	--	-	+	++
Tầm nhìn và sứ mạng của cơ sở GDNN rất hữu ích cho việc đổi mới				
Các nhân viên đều tham gia xây dựng sứ mạng và tầm nhìn của cơ sở GDNN				
Sứ mạng và tầm nhìn cho thấy sự phát triển trung hạn của cơ sở GDNN				
Tác động của sứ mạng và tầm nhìn bảo đảm cho việc cải thiện chất lượng đầu ra				
Tổ, đội tạo ra động lực mới ở cơ sở GDNN				
Vai trò mới của lãnh đạo sau khi thành lập tổ, đội				

Vai trò của nhân viên sau khi áp dụng hình thức tổ, đội				
Các phương pháp tiếp cận thành lập tổ, đội khác nhau, điểm mạnh và điểm yếu				
Mối quan hệ giữa mô hình tổ, đội và chất lượng đầu ra của hoạt động giảng dạy?				
Hợp tác làm việc trong tổ, đội trở thành một ưu tiên – các thành viên trong đội có được chuẩn bị cho việc này không?				
Khái niệm tổ, đội và Quản trị sự thay đổi				
Làm việc theo tổ, đội gắn liền với việc thay đổi cơ cấu tổ chức				
Nhiều bước đi sáng tạo có thể bắt đầu tại các cơ sở GDNN qua quản trị sự thay đổi				
Thay đổi cơ cấu tổ chức của cơ sở GDNN là cần thiết để làm việc theo tổ, đội thành công				
Mô hình tổ, đội ở cơ sở GDNN chỉ có thể thành công nếu có sự thay đổi mô hình tổ chức công việc truyền thống				
Để tổ, đội thành công cơ sở GDNN cần áp dụng cơ cấu tổ chức phẳng và tạo điều kiện tự chủ cho các tổ, đội				
Cần xây dựng văn hóa làm việc tổ, đội ở cơ sở GDNN. Điều kiện tiên quyết là đối thoại, giao tiếp, tham gia và hợp tác.				
Khái niệm tổ, đội và việc dạy – học				
Ưu điểm chính của hình thức tổ chức theo tổ, đội là tính tự chủ cao hơn và làm việc trong cơ cấu tổ chức phẳng				
Tổ, đội là một mô hình tích cực nhằm nâng cao chất lượng dạy và học				
Trong mô hình tổ, đội người học là trung tâm của mọi hành động				
Đội ngũ giáo viên được chuẩn bị để làm việc theo tổ, đội				
Tổ chức tổ, đội				
Mô hình tổ chức theo tuyến của cơ sở GDNN giúp xử lý các vấn đề phức tạp				
Mô hình tổ chức phân cấp tạo nền tảng tốt hơn cho các cơ sở GDNN hoạt động năng động và làm việc theo tổ, đội				

Nhân viên ở cơ sở GDNN được chuẩn bị cho sự thay đổi và làm việc theo tổ, đội				
Cơ cấu tổ chức tổ, đội thể nào có lợi nhất cho cơ sở GDNN?				
Cơ sở GDNN đã tự chuẩn bị để áp dụng mô hình tổ, đội?				

CHƯƠNG 3: CÔNG CỤ CHẤT LƯỢNG

Chủ đề 2: Phát triển Chất lượng - Chuyển dịch Mô hình Học và Dạy ở các cơ sở GDNN

1. Mở đầu

	Mục đích	Bảo đảm chất lượng (BĐCL) là một trụ cột trong hoạt động của cơ sở GDNN. Phát triển chất lượng (PTCL) bảo đảm cải thiện chất lượng của mỗi người học nghề với sự trợ giúp của quá trình học và dạy.
	Khi nào áp dụng	Năng lực PTCL phải trở thành một yếu tố quan trọng của quá trình học tập bởi lẽ nhiều tham số trong quá trình học tập sẽ ảnh hưởng đến chất lượng đầu ra. PTCL phải trở thành một phần trong công việc thường ngày của những người làm việc trong lĩnh vực GDNN.
	Bối cảnh	Các phương pháp học và dạy, sự hỗ trợ của phương tiện số và môi trường học tập cần được thiết kế để hỗ trợ việc học tập một cách tốt nhất.
	Phương tiện giảng dạy và tài liệu	Bảng ghim, tài liệu hội thảo (thẻ màu, bút dạ v.v.), máy chiếu, bảng trực quan, tài liệu làm việc (của giáo viên). Không gian cho các hoạt động giao tiếp và học tập, thực hành, phương tiện kỹ thuật số, phòng thí nghiệm v.v.
	Lưu ý	Ví dụ và các mô hình “điển hình tốt” sẽ giúp minh họa hoạt động phát triển chất lượng tại cơ sở GDNN.

2. Mục tiêu

Mục tiêu của chủ đề này nhằm:

- phân biệt các khái niệm Chất lượng, Quản lý chất lượng, Bảo đảm chất lượng, Phát triển chất lượng và năng lực phát triển chất lượng;

- mô tả các mô hình dạy học hướng tới cải thiện chất lượng;
- sắp xếp quá trình học tập với phương pháp học sáng tạo và hiện đại nhằm bảo đảm chất lượng đầu ra;
- giải thích vai trò thiết yếu của giáo viên và/hoặc cán bộ quản lý cơ sở GDNN trong việc bảo đảm và phát triển chất lượng GDNN;
- thiết kế các công cụ BĐCL và PTCL theo sản phẩm đầu ra và kết quả của quá trình học và dạy.

3. Công cụ chất lượng

3.1. Phát triển chất lượng tại cơ sở GDNN

Vì sao phải phát triển chất lượng?

Phát triển chất lượng đòi hỏi sự cam kết và thời gian. Trước hết, cần khuyến khích, cổ vũ mọi người ở cơ sở GDNN cùng nói chuyện về chất lượng [8]. Thứ hai, phải thảo luận các phương pháp dạy học nhằm phát triển chất lượng của quá trình học tập. Q-tool 5 đưa ra một vài câu hỏi định hướng về chất lượng.

Q-tool 5: Các câu hỏi chính về tầm quan trọng của chất lượng

Câu hỏi chính	Kiểm tra
Tầm quan trọng của chất lượng	
1. Có cần thống nhất khái niệm về chất lượng ở các cơ sở GDNN không và việc đó nên tổ chức thế nào?	
2. Các lĩnh vực quan trọng cần phát triển nhất ở cơ sở GDNN là gì và vì sao?	
3. Chất lượng được hiểu như thế nào trong bối cảnh không ngừng phát triển cơ sở GDNN?	
4. Vì sao phát triển chất lượng lại quan trọng?	
5. Vai trò của sự dịch chuyển mô hình GDNN và hàm ý của nó là gì?	
6. Sự dịch chuyển mô hình GDNN có những ý nghĩa gì?	

Phát triển chất lượng ở cơ sở GDNN tập trung vào ba lĩnh vực

Thay đổi trong khoa học và công nghệ liên tục diễn ra nhằm đáp ứng nhu cầu ngày một đa dạng của con người trong thời gian ngắn nhất và bằng cách tốt nhất. Từ những năm 1990, các phương pháp đổi mới, quản lý chiến lược và quản lý chất lượng toàn diện đã trở nên hấp dẫn đối với các cơ sở đào tạo.

Cuộc hành trình của quản lý chất lượng toàn diện bắt đầu từ “Kiểm tra chất lượng”. Tiếp đó là “Kiểm soát chất lượng” và “Bảo đảm chất lượng”. Sau đó, các yếu tố bên ngoài như cạnh tranh, chất lượng, thay đổi và kì vọng của khách hàng đã trở thành cơ sở cho khái niệm “Chất lượng toàn diện” trong khoa học quản lý. Đối với các cơ sở GDNN, cải thiện chất lượng chủ yếu được thực hiện thông qua bảo đảm chất lượng. Dưới đây là ba lĩnh vực được xác định là quan trọng nhất đối với cải thiện chất lượng ở cơ sở GDNN tuy bảo đảm chất lượng không bao hàm toàn bộ ba lĩnh vực này (xem Bảng 33).

Bảng 3: Khái quát các lĩnh vực chất lượng của cơ sở GDNN

Lĩnh vực: Phát triển giảng dạy:

Mục đích:

Định hình văn hóa học tập
Định hướng lại vai trò của người học và người dạy
Giới thiệu các tiêu chuẩn quản lý chất lượng thường xuyên.

Lĩnh vực: Phát triển nhân sự:

Mục đích:

Xác định vai trò dịch vụ của giáo viên/người dạy
Phát triển và duy trì các cơ cấu tổ chức quản lý dạy học, hỗ trợ việc xây dựng tổ, đội
Nghiên cứu cơ chế phát triển nhân sự từ phía lãnh đạo và nhà nước.

Lĩnh vực: Phát triển tổ chức:

Mục đích:

Định hướng đào tạo theo hướng cầu là trọng tâm của đào tạo ban đầu và đào tạo nâng cao;
Thử nghiệm các nguyên tắc tổ chức như đổi mới, linh hoạt và phân quyền trong quản lý.

Các phương pháp cải thiện chất lượng ngày càng gắn bó chặt chẽ với nhu cầu của các cơ sở GDNN và quá trình dạy học. Cả ba lĩnh vực trên đều được quan tâm đặc biệt, tuy nhiên còn có hai vấn đề chưa được nhắc tới, đó là:

- bản thân việc học tập, và

- định hướng quá trình học tập.

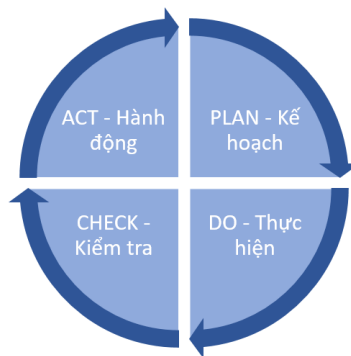
Việc định hướng khái niệm chất lượng luôn là một yêu cầu trong nhiều lĩnh vực GDNN. Các tiêu chuẩn chất lượng và quá trình phát triển các tiêu chuẩn chất lượng cần được liên tục điều chỉnh. Để làm được điều đó cần phân biệt rõ các khía cạnh chất lượng, tức là những lĩnh vực cần cải thiện.

Để lập kế hoạch cải tiến chất lượng có lẽ cần có một vòng chu trình chất lượng. Được dùng nhiều nhất là chu trình PDCA, Deming 1982 (xem Hình 10). Mỗi lĩnh vực chất lượng đều có thể áp dụng chu trình này. Vòng chu trình chất lượng giúp xử lý các yêu cầu/ vấn đề một cách có hệ thống và lập kế hoạch cho các giải pháp thực hiện.

Các hoạt động trong một lĩnh vực chất lượng có thể mô tả thành chuỗi bốn bước như sau [8]:

- Plan/Lập kế hoạch – Xác định nhu cầu hành động: Nên cải thiện cái gì? Có thể cải thiện như thế nào?
- Do/Làm – Thực hiện những cải thiện đó
- Check/Kiểm tra – Đánh giá những gì đạt được: Các phương pháp đã thành công? Liệu có tiềm năng để cải thiện? Có giải pháp nào tốt hơn không?
- Act/Hành động – Thực hiện các điều chỉnh cần thiết và có các biện pháp để bảo toàn những gì đã đạt được.

Hình 10: Chu trình chất lượng PDCA (theo chu trình Deming)



Để làm rõ các yêu cầu phát triển chất lượng, cơ sở GDNN cần trả lời những câu hỏi nêu ở

Q-tool 6 (Q-tool 6).

Q-tool 6: Các câu hỏi chính về yêu cầu đối với quá trình PTCL

Các câu hỏi chính	Kiểm tra
Yêu cầu đối với quá trình PTCL	
1. Trọng tâm của ba trụ cột chất lượng là gì và vì sao cả ba đều quan trọng?	
2. Các lĩnh vực trọng tâm của tiêu chuẩn chất lượng ở cơ sở GDNN? Còn thiếu lĩnh vực nào?	
3. Chu trình PDCA hữu ích trong trường hợp nào? Nên áp dụng chu trình này như thế nào?	
4. Làm thế nào để cải thiện chất lượng sản phẩm (đầu ra) của cơ sở GDNN?	
5. Mối quan hệ giữa PTCL và thay đổi tổ chức?	
6. Lãnh đạo cơ sở GDNN nên hỗ trợ quá trình PTCL như thế nào?	
7. Khung PTCL hữu ích như thế nào?	
8. Nên kết hợp PTCL với các biện pháp nâng cao chất lượng khác như thế nào?	

Các nguyên tắc phát triển chất lượng

Để tăng cường PTCL với trọng tâm là định hướng các quá trình giảng dạy cần có nhiều hoạt động khác nhau. Trước tiên phải trả lời 12 câu hỏi chính (xem Q-tool 7) để khởi động quá trình PTCL.

Q-tool 7: 12 câu hỏi chính về phát triển chất lượng

Câu hỏi chính	Kiểm tra
12 câu hỏi về PTCL	
1. Khung PTCL là gì?	
2. Khung PTCL dùng để làm gì?	
3. Ai có thể sử dụng khung PTCL?	
4. Các yếu tố và vấn đề cốt lõi của khung PTCL?	
5. Vì sao khái niệm tổ, đội là yếu tố trọng tâm của khung PTCL?	
6. Khung PTCL kết nối như thế nào với các hệ thống chất lượng hiện nay?	
7. Ích lợi của khung PTCL?	

8. Lãnh đạo cơ sở GDNN có cần hỗ trợ việc thực hiện khung PTCL không?	
9. Làm thế nào để giáo viên tham gia PTCL và khích lệ họ thực hiện?	
10. Nguồn lực cần có để thực hiện khung PTCL?	
11. Vì sao cơ sở GDNN nên áp dụng khung PTCL?	
12. Khung PTCL có đòi hỏi sự thay đổi về tổ chức không?	

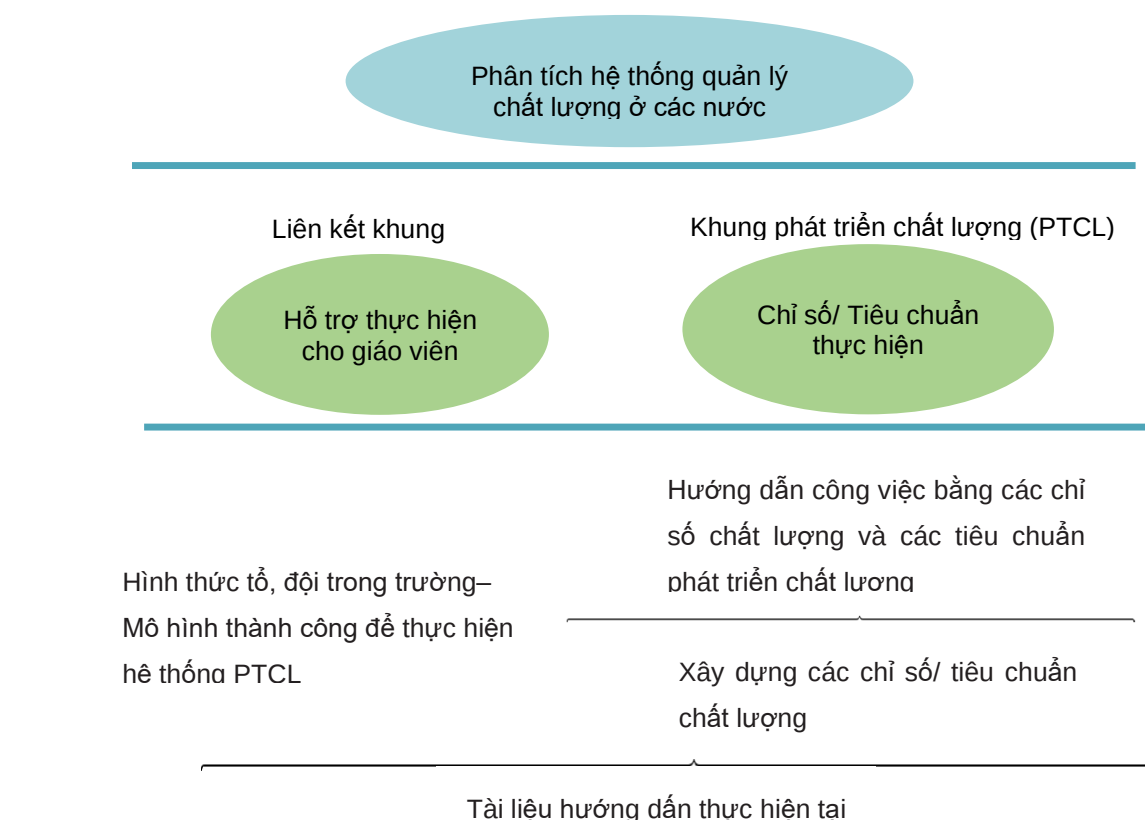
3.2. Khung Phát triển Chất lượng (PTCL): các câu hỏi cốt lõi⁴

Thành phần cốt lõi của khung PTCL là gì?

Thành phần cốt lõi của khung PTCL bao gồm một bộ chỉ số xác định các biện pháp phát triển phù hợp (“các tiêu chuẩn phát triển”), một bản hướng dẫn giải thích khái niệm khung và phương pháp thực hiện mô hình tổ, đội.

Hình 1111 dưới đây mô tả toàn bộ khung PTCL.

Hình 11: Khung Phát triển Chất lượng (PTCL)



⁴ Dự án “Phát triển và Bảo đảm Chất lượng các cơ sở GDNN” do Liên minh Châu Âu tài trợ: Leonardo da Vinci. Tài liệu được George Spoettl cải biên để sử dụng cho Chương trình RECOTVET. Tác giả: Nhóm thực hiện Dự án (Spöttl, Georg; Becker, Matthias; Blings, Jessica; Gessler, Michael; Michek Stanislav). Trưởng dự án: Georg Spöttl.

Khung PTCL bao gồm bốn cấu phần chính làm công cụ cho hai quá trình ở cơ sở GDNN. Quá trình thứ nhất là tối ưu hóa hoạt động giáo dục, đào tạo; quá trình thứ hai là tối ưu hóa cơ cấu tổ chức thông qua mô hình tổ, đội.

Các quá trình được hỗ trợ bởi:

1. Một bản hướng dẫn cơ sở lý thuyết cho cách tiếp cận mới của khung PTCL. Bản hướng dẫn này hỗ trợ người dạy xác định và phổ biến các biện pháp định hướng cải thiện chất lượng đào tạo. Trọng tâm của khái niệm chất lượng mới là quá trình học; đây là nơi tập trung toàn bộ các ý tưởng liên quan đến chất lượng.
2. Một bộ chỉ số định hướng chất lượng. Những chỉ số này giúp giáo viên tự đánh giá hoạt động chuyên môn của mình, đồng thời xác định và phát triển cách dạy và học mới. Vấn đề quan tâm ở đây không phải là xác định và đo lường kết quả thực hiện một tiêu chuẩn mà là xác định khả năng thay đổi sự khác biệt giữa thực trạng và mục tiêu đặt ra. Điều này được thể hiện rõ trong các lĩnh vực chất lượng của khung PTCL⁵ sau đây:
 - vai trò của người dạy,
 - các quá trình học,
 - các phương pháp đào tạo và giảng dạy,
 - các nội dung đào tạo và giảng dạy,
 - môi trường học tập, điều kiện dạy nghề tại doanh nghiệp và giảng dạy tại trường,
 - rút kinh nghiệm hoạt động giảng dạy và đào tạo.

Mỗi yếu tố đều được minh họa cụ thể bằng nhiều “chỉ số linh hoạt” được thiết kế cho giáo viên sử dụng cho việc phát triển bản thân. Những chỉ số này là cơ sở tạo nên khung PTCL, dựa vào đó giáo viên có thể tự đánh giá, rút kinh nghiệm về công việc của mình.

Các “chỉ số linh hoạt” (Xem Bảng 4) cho phép áp dụng các hình thức khác nhau để đạt được mục tiêu nêu trong chỉ số. Các chỉ số chỉ ra cơ hội để cải thiện. Việc thực hiện chỉ số chính là quá trình tận dụng cơ hội cải thiện – “hành trình cũng là mục đích”. Ngay cả khi chưa đạt được kì vọng đặt ra, mọi tiến bộ đều có giá trị vì đó là tiền đề để phát triển xa hơn.

⁵ Có thể đặt trọng tâm vào các lĩnh vực khác nhau.

Bảng 4: Ví dụ: cấu trúc của các “chỉ số linh hoạt”

Lĩnh vực chất lượng: Vai trò của người dạy			
Câu hỏi chính	Những điều cần cải thiện	Mục tiêu hướng tới	Tiêu chuẩn: Các biện pháp cải thiện phù hợp
Các giáo viên có làm việc theo đội khi chuẩn bị giảng dạy các nội dung chuyên ngành trong lĩnh vực nghề của mình không?	Giáo viên thường làm việc một mình trong lĩnh vực của mình (và chỉ quan tâm đến các hoạt động nghề nghiệp của “khách hàng” liên quan tới chuyên môn của mình).	Giáo viên cần gắn với tổ, đội trong các nội dung chuyên môn và quan tâm đến các vấn đề giảng dạy có liên quan, ví dụ như những môn liên ngành.	Giáo viên: • Cần được bồi dưỡng nâng cao khả năng làm việc nhóm • Công tác tổ chức cơ sở GDNN và kế hoạch tổ chức lớp chuyển sang thực hiện theo tổ, đội. • Các tổ, đội tự xây dựng bản hướng dẫn dạy học với chất lượng cao. • Đội cùng nhau lập kế hoạch và chuẩn bị giảng dạy.

Các chỉ số trong Khung PTCL được xây dựng dựa trên việc giáo viên tự đánh giá và tìm ra phương pháp phát triển bản thân trong một số lĩnh vực công việc với giả định rằng bản thân giáo viên là người biết rõ nhất năng lực của mình, lĩnh vực nào cần cải thiện và cải thiện bằng cách nào.

Giáo viên tự đánh giá thực trạng của mình bằng cách trả lời các câu hỏi chính và ghi vào cột “Tình hình hiện tại” và so sánh với cột “Mục tiêu hướng tới”. Sự khác biệt giữa “Những điều cần cải thiện” và “Mục tiêu hướng tới” sẽ tùy thuộc vào mỗi giáo viên. Điều này cũng có nghĩa là giáo viên nào cũng có cơ hội để cải thiện và họ có thể nắm bắt cơ hội này theo nhiều cách khác nhau. Họ có thể nêu cụ thể trong cột “Các biện pháp cải thiện phù hợp”. Giáo viên sau đó có thể ghi quy trình cải thiện vào mục “Phương hướng/ Bước tiếp theo” (xem

Bảng 55).

Bảng 5: Bảng xây dựng các chỉ số cải thiện dành cho giáo viên (ví dụ)

Lĩnh vực chất lượng: Vai trò của giáo viên					
Câu hỏi chính	Những điểm cần cải thiện	Tình hình hiện tại	Mục tiêu hướng tới	Tiêu chuẩn: Các biện pháp cải thiện phù hợp	Phương hướng/ Bước tiếp theo
Các giáo viên có làm việc theo đội khi chuẩn bị giảng dạy các nội dung chuyên ngành trong lĩnh vực công nghệ của họ (và trong các lĩnh vực nghề liên quan) không?	Giáo viên thường làm việc một mình trong lĩnh vực của mình (và chỉ quan tâm các hoạt động nghề nghiệp của “khách hàng” liên quan tới chuyên môn của mình).	Năng lực hợp tác của giáo viên còn hạn chế.	Giáo viên cần gắn với tổ, đội trong các nội dung chuyên môn và quan tâm đến các vấn đề giảng dạy có liên quan, ví dụ, những môn liên ngành.	Giáo viên: • Cần được bồi dưỡng nâng cao khả năng làm việc nhóm • Công tác tổ chức cơ sở GDNN và kế hoạch tổ chức lớp chuyển sang thực hiện theo tổ, đội. • Các tổ, đội tự xây dựng bản hướng dẫn dạy học với chất lượng cao. • Đội cùng nhau lập kế hoạch và chuẩn bị giảng dạy.	Xây dựng văn hóa cởi mở và năng động tại cơ sở GDNN, ở đó tạo nền tảng cho sự minh bạch và tinh thần hợp tác.

Ở giai đoạn này, cần có cái nhìn tổng quan về các yêu cầu đối với giáo viên tại cơ sở GDNN. Trong lĩnh vực giảng dạy gồm có:

- tình huống giảng dạy đối với những đối tượng người học khác nhau,
- các lĩnh vực học tập và phát triển các tình huống học tập,
- tổ chức học tập cá nhân,
- thực hành học tập hợp tác và làm việc theo đội trong các nhóm học tập,

- các hình thức hợp tác hướng tới mục tiêu cải thiện việc dạy học,
- các tiêu chuẩn và đánh giá.

Bên cạnh đó là các vấn đề về tổ chức, chương trình đào tạo, các biện pháp phát triển cơ sở GDNN, quan hệ hợp tác ở địa phương, hoạt động đào tạo thường xuyên và nâng cao.

Trong bối cảnh áp lực xã hội và kinh tế hiện nay đối với việc không ngừng cải thiện chất lượng, bản thân người giáo viên một mình không thể hoàn thành nhiệm vụ một cách toàn diện. Vì vậy, cần có hình thức hợp tác thích hợp cho các đội giáo viên (xem Chương “Văn hóa chất lượng trong GDNN”).

Khung PTCL liên quan tới các hệ thống chất lượng hiện tại như thế nào?

Khung PTCL dành cho hoạt động của giáo viên và người dạy ở “cấp lớp học” nhằm định hướng cho quá trình đào tạo, hoàn thiện các phương pháp bảo đảm chất lượng trong phạm vi quản lý chất lượng ở cấp cơ sở GDNN.

Khung PTCL áp dụng các hệ thống quản lý chất lượng (vd. ISO 9001:2000, mô hình xuất sắc EFQM, EQAVET, AQAF) nhưng tập trung vào quá trình dạy học và các yếu tố tác động tới quá trình dạy học như giáo viên, phương pháp giảng dạy, nội dung đào tạo, chương trình đào tạo, các điều kiện bên ngoài của việc học, các điều kiện đào tạo tại doanh nghiệp và giảng dạy trên lớp.

Khung PTCL dựa trên việc tự đánh giá công việc của một giáo viên, lộ trình phát triển của giáo viên và là tài liệu hướng dẫn cho người trực tiếp thực hiện công việc đào tạo tại doanh nghiệp hoặc cơ sở GDNN. Khung PTCL có thể áp dụng độc lập hoặc kết hợp cùng các hệ thống quản lý chất lượng khác.

Lợi ích nhận được từ khung PTCL là gì?

Khung PTCL đem lại giá trị gia tăng bởi lẽ các tiêu chí và chỉ số trong Khung PTCL liên quan trực tiếp đến các tình huống giảng dạy cụ thể và phục vụ cho việc cải thiện chất lượng, trong đó hoạt động giảng dạy là yếu tố cốt lõi.

Khung PTCL dẫn dắt người dùng một cách hệ thống qua các yếu tố liên quan đến chất lượng với trọng tâm là hoạt động giảng dạy. Các câu hỏi đưa ra sẽ giúp người giáo viên, ví dụ, suy nghĩ về vai trò của họ, phương pháp giảng dạy của họ. Bên cạnh đó, bạn có thể sử dụng Khung PTCL độc lập hoặc trong tổ, đội của mình. Cải tiến chất lượng giảng dạy trong cả đội sẽ đem lại kết quả bền vững hơn, tạo ra niềm vui và giảm bớt căng thẳng trong đội.

Bạn có cần sự hỗ trợ từ cấp quản lý cơ sở GDNN để thực hiện khung PTCL không?

Ít nhiều bạn sẽ cần đến sự hỗ trợ của cấp quản lý tùy thuộc vào việc bạn sử dụng khung PTCL cho bản thân, cho tổ, đội của bạn hay cho cơ sở GDNN của bạn.

Ở một số cơ sở GDNN quá trình cải thiện chất lượng diễn ra rất khó khăn vì trách nhiệm đối với tổ chức luôn bị đẩy từ cấp dưới lên cấp trên, cho đến khi lên tới cấp giám đốc/hiệu trưởng. Ở tổ chức như vậy, yêu cầu về chất lượng phải được tuyên bố từ trên xuống và có sự kiểm soát; việc phát triển chất lượng sẽ khó thực hiện nếu không có sự hỗ trợ hoặc cho phép của cấp quản lý. Tuy nhiên, ở những cơ sở GDNN phát triển trong một cơ chế xã hội tự do, việc hỗ trợ quản lý là nhiệm vụ của tất cả mọi người, không phải là đòi hỏi của cấp dưới đối với cấp lãnh đạo; ở đây, nâng cao chất lượng không phải là nhiệm vụ cần kiểm soát mà là nhiệm vụ kiến tạo niềm tin.

Làm thế nào để khuyến khích giáo viên tham gia và khích lệ họ thực hiện khung PTCL?

Chúng tôi muốn trả lời câu hỏi này bằng ý tưởng của Kurt Lewin: vấn đề ở đây không phải là làm cho người tham gia cảm thấy được tác động mà là làm cho những người được tác động trở thành người tham gia.

Câu hỏi này liên quan tới vấn đề tạo động lực và cam kết. Có ba yếu tố cơ bản nuôi dưỡng động lực: (1) Tự chủ: đó là người hành động có thể tự mình đưa ra quyết định. (2) Hiệu quả tự thân: là khả năng của hệ thống có thể đưa ý kiến phản hồi – phản hồi từ chính công việc và từ những người tham gia, và người hành động cảm nhận được hành động của mình có hiệu quả đến đâu. Cuối cùng: (3) Hòa nhập: tôi cảm thấy sự tiếp cận của xã hội quanh mình, sự hỗ trợ, sự trân trọng và thấy mình thuộc về một tập thể.

Cần nguồn lực gì để áp dụng khung PTCL?

Những gì quan trọng đối với giáo viên/người dạy: thời gian để rút kinh nghiệm, lịch trình và cơ sở vật chất: địa điểm để họp hành và các thiết bị cơ bản để có thể minh họa những vấn đề cụ thể trong quá trình làm công việc chuyên môn.

Không nên mặc định rằng chỉ có các nguồn lực xã hội mới quan trọng còn các nguồn lực vật chất (đặc biệt là tài chính) là kém quan trọng hơn. Một cơ sở GDNN sẽ không thể đạt được chất lượng hàng đầu nếu nó liên tục phải vật lộn với những khó khăn về nguồn lực và phải dốc mọi sự sáng tạo của mình vào việc giải quyết tình trạng thiếu giáo viên, thiếu cơ sở vật chất và tài liệu giảng dạy. Cơ sở GDNN sẽ không thể tự mình gánh vác trách nhiệm phát triển chất lượng trong một hoàn cảnh như vậy.

Giáo viên cần có thời gian để rút kinh nghiệm về hoạt động giảng dạy. Các tổ, đội cần có không gian để tổ chức họp hành. Ngoài ra, giáo viên cũng nên được giải phóng khỏi các công việc hành chính. Bạn không thể có chất lượng miễn phí và đặt hoàn toàn trách nhiệm lên vai người giáo viên.

Vì sao chúng ta nên áp dụng khung PTCL tại cơ sở GDNN?

Phát triển chất lượng cho tới nay thường được coi là nhiệm vụ cá nhân và là trách nhiệm của giáo viên. Theo cách tiếp cận mới: cải tiến chất lượng là nhiệm vụ chung với tư cách là một hoạt động hoàn chỉnh (lập kế hoạch, thực thi, cải thiện) và là một phần của hoạt động giảng dạy.

Mô hình PTCL không mang tính giáo điều. Bạn có thể áp dụng các hệ thống QLCL khác hoặc kết hợp mô hình PTCL này với các hệ thống QLCL hiện có; bạn cũng có thể bắt đầu cải thiện chất lượng từ mô hình này. Các cơ sở GDNN hiện đang trong giai đoạn đổi mới chất lượng. Việc áp dụng hệ thống khung PTCL là một cấu phần trong sự phát triển tổng thể.

Liệu Khung PTCL có đòi hỏi sự thay đổi về tổ chức không?

Câu trả lời là ‘còn tùy’. Đối với một số cơ sở GDNN đây có thể là sự tái khởi đầu. Còn đối với các cơ sở GDNN khác thì sự thay đổi tổ chức đã là một phần của hệ thống đang vận hành.

Để tránh sự lo ngại có thể nói rằng sẽ không có gì thay đổi khi áp dụng Khung PTCL. Tuy nhiên, nói như vậy là không trung thực. Dĩ nhiên sẽ có thay đổi. Câu hỏi đặt ra ở đây là việc thay đổi tổ chức có phải là điều kiện tiên quyết hay không. Câu trả lời chỉ có thể là: “còn tùy”. Câu trả lời chính xác là: nếu cơ sở GDNN vốn đã vận hành trên nền tảng tổ, đội thì khung tổ chức đã tồn tại. Nếu cơ sở GDNN vẫn chưa áp dụng mô hình tổ, đội thì nhiệm vụ phát triển sẽ khó khăn hơn.



4. Tóm tắt những ý chính

Tóm tắt & Câu hỏi	Kiểm tra
Tóm tắt	
1. PTCL nên được hiểu là cải thiện chất lượng thông qua học tập và giảng dạy thành công.	
2. PTCL bảo đảm cải thiện chất lượng của mỗi người học tại cơ sở GDNN thông qua học tập và giảng dạy sáng tạo.	
3. Điều kiện tiên quyết của PTCL là sự sẵn lòng học tập.	
4. Vòng chu trình chất lượng giúp nhân viên xử lý các yêu cầu hoặc các vấn đề một cách hệ thống, lập kế hoạch thực hiện các biện pháp và giải pháp.	
5. Các phương pháp Quản lý chất lượng toàn diện trở nên hấp dẫn và phù hợp hơn với các cơ sở GDNN so với các phương pháp khác.	
6. Quản lý Chất lượng Toàn diện tạo cơ sở cho việc tăng cường BDCL tại các cơ sở GDNN.	
7. Ba lĩnh vực – Phát triển Đào tạo, Phát triển Nhân sự, Phát triển Tổ chức – tạo nên những nội dung quan trọng nhất của phát triển chất lượng ở cơ sở GDNN.	
Câu hỏi	
8. Ba trụ cột của PTCL tại cơ sở GDNN là gì và vì sao?	
9. Khung PTCL có ích với cơ sở GDNN không?	
10. Các yếu tố cốt lõi của khung PTCL là gì và vai trò của các chỉ số chất lượng là gì?	
11. Việc thực hiện mô hình tổ, đội tại các cơ sở GDNN có ích lợi gì không? Đó là những ích lợi gì?	
12. Vì sao các chỉ số cải thiện chất lượng lại quan trọng cho việc phát triển các quá trình dạy và học sáng tạo?	
13. Các “lĩnh vực chất lượng” trong khung PTCL? Làm thế nào để xác định được các chỉ số?	
14. Khung PTCL có đòi hỏi thay đổi về tổ chức không?	
Việc cần làm	
15. Xác định lĩnh vực chất lượng, chỉ số và tiêu chuẩn chất lượng để tiếp tục phát triển cơ sở GDNN.	
16. Phát triển mô hình tổ, đội tại cơ sở GDNN bao gồm chiến lược thực hiện.	
17. Phát triển chiến lược hỗ trợ cho nhân viên của cơ sở GDNN thực hiện các phương pháp học và dạy sáng tạo.	

5. Bảng kiểm PTCL tại cơ sở GDNN

Hãy sử dụng “Bảng kiểm chất lượng” dưới đây để đánh giá chất lượng thông qua việc xác định những điểm mạnh, điểm cần hành động để cải thiện và những điểm cần đề xuất cải thiện theo thang điểm dưới đây:

++ mọi thứ đều tốt;

+ mọi thứ đều ở mức hài lòng

-- cần hành động để cải thiện;

- cần đề xuất cải thiện

Phát triển chất lượng tại cơ sở GDNN	--	-	+	++
Phát triển kiến thức về chất lượng				
Ba trụ cột chất lượng và những hạn chế trong phát triển ba trụ cột này tại cơ sở GDNN của bạn				
Khác biệt giữa QLCL, BDCL và PTCL				
Sử dụng các biện pháp cải tiến chất lượng, củng cố phương pháp làm việc theo tổ, đội nhằm mục đích BDCL				
Tác động của ba lĩnh vực phát triển chất lượng trong việc cải thiện chất lượng				
Các khái niệm quản lý chất lượng				
Áp dụng kỹ năng quản lý để quản lý quan hệ hợp tác với doanh nghiệp				
Áp dụng các khái niệm quản lý chất lượng và văn hóa chất lượng tại cơ sở GDNN				
Những điều cần thiết đối với giáo viên và/hoặc cán bộ quản lý cơ sở GDNN trong BDCL và PTCL GDNN				
Chiến lược đẩy mạnh sự tham gia của doanh nghiệp vào quá trình BDCL				
Thực hiện các biện pháp nâng cao chất lượng gồm lập kế hoạch, tổ chức, thực hiện và đánh giá tại cơ sở GDNN				
Sử dụng các khung chất lượng				
Vai trò của QLCL, BDCL và khung PTCL				
Điểm mạnh, điểm yếu của QLCL, BDCL và khung PTCL				
Thực hiện QLCL, BDCL và khung PTCL				
Tác động của các khung chất lượng đến việc cải thiện chất lượng				

Cải thiện chất lượng học tập				
Phân tích các mô hình giảng dạy phục vụ cho học tập hiệu quả				
Hiệu quả của các mô hình giảng dạy khác nhau đối với PTCL				
Hỗ trợ quá trình học với các phương pháp học tập sáng tạo và hiện đại nhằm bảo đảm chuẩn đầu ra				
Khuyến khích người học tuân theo các quy trình BĐCL và PTCL				
Thiết kế các công cụ BĐCL và PTCL theo sản phẩm và theo đầu ra của quá trình học và dạy				
Vận dụng phương pháp học tự thân để hỗ trợ hoạt động của người học				
Phương pháp dạy học và hướng tiếp cận học tập tự thân được điều chỉnh trong các bài tập “học kết hợp với hành” nhằm nâng cao chất lượng học				
Chương trình khóa học minh bạch với người học				
Người dạy hỗ trợ người học trong các quá trình học và luôn là đầu mối liên lạc cho người học				
Bảo đảm chất lượng đầu ra				
Cuối mỗi giai đoạn học, tổ chức các cuộc trao đổi góp ý để người học có thể đưa ý kiến phản hồi về hoạt động đào tạo				
Mục tiêu học tập được thống nhất và đánh giá định kì				
Người học được thông tin về yêu cầu chất lượng				
Hiểu chính xác về quá trình học tự thân				
Kế hoạch bài giảng có sử dụng phương pháp học tự thân				

CHƯƠNG 3: CÔNG CỤ CHẤT LƯỢNG

Chủ đề 3: Xây dựng chỉ số và tiêu chuẩn chất lượng theo định hướng phát triển chất lượng

1. Mở đầu

	Mục đích	Áp dụng thành công các chỉ số và tiêu chuẩn chất lượng phụ thuộc vào việc liên tục cải thiện nguồn nhân lực, động viên đội ngũ nhà giáo, hướng dẫn họ thực hiện hoạt động giảng dạy lấy người học làm trung tâm nhằm nâng cao kiến thức, kĩ năng và kết quả làm việc. Đây là những thước đo rất quan trọng.
	Khi nào áp dụng	Phát triển chất lượng trong học tập và giảng dạy phải trở thành một phần quan trọng trong quá trình phát triển của cơ sở GDNN. Có nhiều thước đo phù hợp với quá trình này nhưng thước đo quan trọng nhất phải được tích hợp vào hoạt động thường ngày của những người làm việc trong lĩnh vực GDNN.
	Bối cảnh	Các chỉ số và tiêu chuẩn chất lượng có tác động đến quá trình học và phương pháp học tập. Môi trường học tập được thiết kế nhằm hỗ trợ cho việc học tập tự thân và văn hóa lấy người học làm trung tâm với trọng tâm là con người.
	Phương tiện giảng dạy và tài liệu	Bảng ghim, tài liệu hội thảo (thẻ, bút dạ v.v.), máy chiếu, bảng trực quan, tài liệu làm việc (của giáo viên). Không gian dành cho hoạt động giao tiếp, học tập và thực hành hợp tác, phương tiện số, phòng thí nghiệm v.v.
	Lưu ý	Nên có những ví dụ hữu ích để minh họa cho việc xây dựng các tiêu chuẩn chất lượng tại cơ sở GDNN

2. Mục tiêu

Mục tiêu của chủ đề này nhằm:

- giải thích mô hình “định hướng chất lượng” trong GDNN;
- giải thích tác động của các tiêu chuẩn và chỉ số chất lượng ở các cơ sở GDNN;
- nêu các lĩnh vực chính về phát triển chất lượng tại cơ sở GDNN;
- xây dựng các tiêu chuẩn và chỉ số phát triển chất lượng trong quá trình dạy và học;
- phân loại tiêu chuẩn chất lượng theo “các lĩnh vực chất lượng”; và
- bảo đảm được rằng các tiêu chuẩn chất lượng “có thể đo lường được”.

3. Công cụ chất lượng

3.1. Các lĩnh vực chất lượng dạy và học

Mô hình Chất lượng theo tiêu chuẩn và chỉ số

Khung Phát triển chất lượng bao gồm bộ chỉ số chất lượng tham chiếu nhằm cải thiện chất lượng của hệ thống GDNN và cơ sở GDNN. Cách tiếp cận vẫn giống cách tiếp cận của các hệ thống quản lý chất lượng thông thường khác. Ở đó, nhóm đối tượng thường bị lãng quên là giáo viên, người dạy nghề và người học. Khung PTCL này cho thấy việc học tập tại GDNN có thể được cải thiện với sự hỗ trợ của các chỉ số định hướng chất lượng và các tiêu chuẩn liên quan.

Điểm mới trong Khung phát triển chất lượng nằm ở mục đích hỗ trợ nhà giáo, người dạy nghề và phổ biến các phương pháp định hướng nhằm cải thiện chất lượng đào tạo và giảng dạy. Chất lượng của quá trình học tập là kết tinh của mọi ý tưởng về chất lượng.

Bảng 6 minh họa các đặc điểm của phương pháp BDCL/PTCL so với Khung Phát triển chất lượng được đề cập trong tài liệu này. Phát triển chất lượng trước hết là một quá trình “từ dưới lên” được thúc đẩy bởi những người có khả năng thực hiện thay đổi nhằm cải thiện việc học tập.

Bảng 6: Cách tiếp cận chất lượng của Khung phát triển chất lượng

Đối tượng tiếp cận	Mục tiêu chính	Áp dụng
Cấp hệ thống	Đo lường đầu vào và đầu ra của GDNN.	Cách tiếp cận Quản lý chất lượng/Bảo đảm chất lượng

Cấp cơ sở GDNN	Đo lường các hoạt động của cơ sở GDNN nhằm cải thiện chất lượng.	Cách tiếp cận Quản lý chất lượng/Bảo đảm chất lượng
Quá trình học tập trong GDNN	Đo lường các hoạt động phát triển của giáo viên, người dạy nghề và người học Đo lường quá trình thay đổi với trọng tâm vào quá trình học tập.	Khung phát triển chất lượng cho giáo viên và người dạy nghề

Các lĩnh vực chất lượng và đặc điểm chất lượng thể hiện sự thay đổi

Mục tiêu chính của việc xác định các lĩnh vực chất lượng là nhằm xác định đặc điểm của các quá trình, kết quả và tác động⁶ của các biện pháp giáo dục có ảnh hưởng tới chất lượng và các nguồn lực thực hiện. Bất lợi lớn của cách tiếp cận này là quá tập trung vào việc xác định chỉ tiêu chất lượng cho mỗi lĩnh vực trong khi bản thân những người làm việc ở các cơ sở GDNN không biết họ cần phải làm gì để nâng cao chất lượng. Ví dụ, định nghĩa *chỉ số* là “*hiện tượng định lượng và/hoặc định tính được đo lường và đánh giá [4] hoặc Chỉ số chất lượng là “Các con số hoặc tỷ lệ được công nhận chính thức, được sử dụng làm thước đo để xét đoán và đánh giá chất lượng”* (nt.). Những định nghĩa này chỉ tập trung vào trạng thái mà không tính đến nhu cầu phát triển và các biện pháp định hướng chất lượng. Giả định như vậy về chỉ số chất lượng không đủ để hỗ trợ cho việc nâng cao chất lượng học tập. Nếu chỉ cân nhắc các điều kiện chung thì chưa đủ để thúc đẩy nâng cao chất lượng của quá trình học.

Các đặc điểm chất lượng được xây dựng trong Khung Phát triển chất lượng (trong Chương trình RECOTVET) tập trung vào sự thay đổi/cải tiến/định hướng “chất lượng” với trọng tâm là chất lượng của quá trình học tập. Các chỉ tiêu và lĩnh vực chất lượng được định nghĩa theo cách tập trung vào sự thay đổi, xác định sự khác biệt giữa thực trạng và mục tiêu đặt ra thay vì cho việc tập trung vào xác định/đo lường một chỉ tiêu. Trong Khung Phát triển chất lượng, các lĩnh vực chất lượng bao gồm: vai trò của giáo viên và người dạy nghề; các quá trình học tập; các phương pháp đào tạo và giảng dạy; nội dung giảng dạy; môi trường học tập, điều kiện đào tạo tại doanh nghiệp và giảng dạy tại trường và cuối cùng là nhận xét, đánh giá hoạt động đào tạo và giảng dạy.

⁶ Tham khảo Altrichter und Posch (1990), các đặc điểm này được gọi là đầu vào, quá trình và chất lượng đầu ra trong hầu hết các hệ thống quản lý chất lượng ở các cơ sở GDNN.

Hình 12 đưa ra một số thuật ngữ chung về chất lượng được sử dụng trong tài liệu này.

Hình 12: Thuật ngữ về chất lượng

Đặc tính

Thuộc tính của một người và/hoặc xếp hạng của một hoạt động hoặc một tổ chức.

Đặc điểm, tiêu chuẩn, tiêu chí, tính chất, hình thái (Duden).

Ví dụ: Cơ sở GDNN này lớn. “Lớn” là đặc tính của cơ sở GDNN này.

Chỉ số

Bằng chứng của thuộc tính và/hoặc bậc xếp hạng.

Đặc tính làm bằng chứng (thuyết phục) hoặc gợi ý cho một cái gì đó (Dudent).

Ví dụ: Số lượng học sinh là chỉ số về quy mô của một cơ sở GDNN.

Tiêu chí

Một đặc tính cụ thể.

Tiêu chuẩn, một đặc tính khác biệt, đặc tính (Duden).

Ví dụ: Một cơ sở GDNN có 1000 học sinh, “1000 học sinh” là tiêu chí phân biệt giữa trường nhỏ và trường lớn.

Tiêu chuẩn

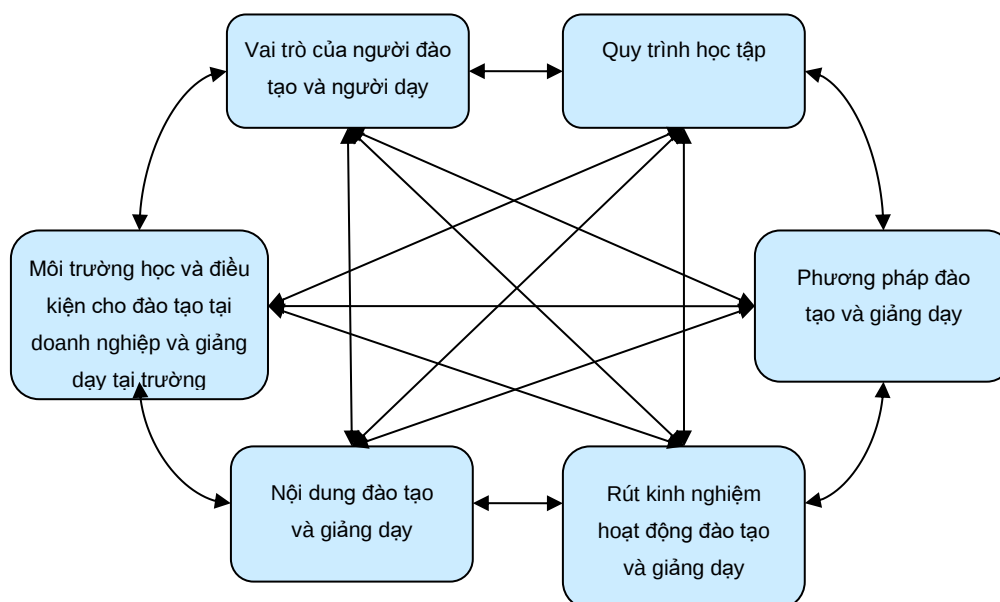
Yêu cầu tối thiểu đối với một đặc tính hoặc tiêu chí đặt ra. Có thể là một yêu cầu tối đa hoặc yêu cầu trung bình.

Mức chuẩn, điều kiện trung bình, hướng dẫn. 2. Tiêu chuẩn chung về năng lực thực hiện, chất lượng, cách sống, mức sống (Duden).

Ví dụ: Cơ sở GDNN có trên 100 học sinh. “>1000 học sinh” là mức chuẩn để được xếp loại là “lớn”.

Mỗi thay đổi trong một lĩnh vực chất lượng sẽ gắn liền với các vấn đề liên quan trong các lĩnh vực chất lượng khác (xem Hình 13). Ví dụ: thay đổi về phương pháp giảng dạy sẽ dẫn tới những thay đổi trong quá trình học.

Hình 13: Các lĩnh vực chất lượng trong Khung Phát triển chất lượng (ví dụ: học và dạy)



Các lĩnh vực chất lượng nêu trong Hình 13 là các lĩnh vực có thể định hướng. Các chỉ số chất lượng nêu trong sáu lĩnh vực chất lượng này có chức năng hỗ trợ các yếu tố then chốt cho việc định hướng các tình huống học tập (xem Bảng 7).

Bảng 7: Mối liên hệ giữa các lĩnh vực chất lượng khác nhau

Lĩnh vực chất lượng	Các lĩnh vực định hướng/địa chỉ của những gì cần thay đổi
1	Vai trò của người đào tạo và người dạy. Sự thay đổi trong nhận thức và hành vi của người dạy/ người đào tạo có thể góp phần cải thiện chất lượng đào tạo và giảng dạy. Câu hỏi mấu chốt: Nhận thức thế nào sẽ hỗ trợ cho việc nâng cao chất lượng đào tạo? Hướng dẫn: <i>Người đào tạo/người dạy là người mở đường cho đào tạo có chất lượng.</i>
2	Quá trình học tập/vai trò của người tham gia. Thiết kế quá trình học tập ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả học tập và việc đặt người học là trọng tâm. Người dạy có ảnh hưởng sâu sắc đến việc liệu quá trình học tập có diễn ra không và có thể định hướng quá trình học tập ở mức độ nhất định không.

Lĩnh vực chất lượng	Các lĩnh vực định hướng/địa chỉ của những gì cần thay đổi
	Câu hỏi mấu chốt: Người học được đặt vào trung tâm của quá trình học tập như thế nào? Hướng dẫn: <i>Các quá trình học tập cần đáp ứng yêu cầu của người học.</i>
3	Phương pháp đào tạo và giảng dạy: Mục tiêu trọng tâm của việc đào tạo và giảng dạy được định hướng thông qua việc thực hiện các phương pháp học tập và giảng dạy. Để thực hiện cách tiếp cận này đối với một lớp học, cần tìm hiểu cách tiếp thu của học sinh để cải thiện chất lượng. Câu hỏi mấu chốt: Cần áp dụng phương pháp nào để cải thiện chất lượng giảng dạy? Hướng dẫn: <i>Các phương pháp giảng dạy hỗ trợ hoạt động của học viên/người học nghề dựa trên năng lực của họ.</i>
4	Nội dung đào tạo và giảng dạy: Trong đào tạo nghề, tăng cường kinh nghiệm của người học khi giải quyết các công việc trong nghề là điều quyết định sự thành công. Nội dung chương trình đào tạo phù hợp đóng vai trò quan trọng. Cần có các bài tập nhằm phát triển năng lực của người học nghề trong từng giai đoạn phát triển. Câu hỏi mấu chốt: Nội dung chương trình đào tạo phải thế nào để giúp cho việc phát triển năng lực của người học dựa trên khả năng của họ? Hướng dẫn: <i>Nội dung giảng dạy được định hướng theo quy trình công việc và điều chỉnh phù hợp với mức độ phát triển của người học và kết quả của quá trình tổ chức làm việc theo tổ, đội.</i>
5	Môi trường học tập, điều kiện đào tạo tại doanh nghiệp và giảng dạy tại trường: Thông qua việc định hướng môi trường học tập, hợp tác với doanh nghiệp/đối tác của cơ sở GDNN và tác động đến điều kiện giảng dạy và đào tạo, người dạy/người đào tạo có thể ảnh hưởng trực tiếp đến việc cải thiện chất lượng đào tạo và giảng dạy. Đặc điểm của chất lượng đào tạo, giảng dạy phụ thuộc vào các mục tiêu phát triển đào tạo và giảng dạy. Câu hỏi mấu chốt: Cần xây dựng môi trường học tập như thế nào nhằm cải thiện chất lượng đào tạo và giảng dạy? Hướng dẫn: <i>Mọi yếu tố môi trường của cơ sở GDNN đều phải hỗ trợ cho quá trình học tập.</i>

Lĩnh vực chất lượng	Các lĩnh vực định hướng/địa chỉ của những gì cần thay đổi
6	Rút kinh nghiệm về hoạt động đào tạo và giảng dạy được coi là một lĩnh vực chất lượng quan trọng. Kết quả rút kinh nghiệm về quá trình giảng dạy và học tập có thể sử dụng để tiếp tục cải thiện chất lượng. Câu hỏi mấu chốt: Hình thức rút kinh nghiệm như thế nào sẽ giúp tối ưu hóa việc học tập một nghề nhất định? Hướng dẫn: <i>Qua rút kinh nghiệm sẽ xác định được một cách có hệ thống các biện pháp cần thực hiện để cải tiến chất lượng.</i>

3.2 Xây dựng chỉ số và tiêu chuẩn chất lượng

Những câu hỏi mấu chốt về thiết kế mô hình chất lượng dựa trên các tiêu chuẩn và chỉ số được trình bày trong Q-tool 8.

Q-tool 8: Các câu hỏi mấu chốt về thiết kế mô hình chất lượng dựa trên các tiêu chuẩn và chỉ số

Câu hỏi mấu chốt	Kiểm tra
Thiết kế mô hình chất lượng dựa trên các tiêu chuẩn và chỉ số	
1. Khía cạnh sáng tạo của “Khung PTCL” là gì?	
2. “Khung PTCL” có nhấn mạnh tầm quan trọng của việc lấy quá trình học và dạy làm trọng tâm của việc phát triển chất lượng ở cơ sở GDNN không?	
3. Theo cách hiểu của bạn điều gì quyết định “định hướng chất lượng” trong GDNN?	
4. Khi đề cập đến chất lượng ở cơ sở GDNN, bạn đề xuất nên bắt đầu phát triển chất lượng từ lĩnh vực nào?	
5. Theo bạn lĩnh vực kết tinh cho phát triển chất lượng ở cơ sở GDNN là lĩnh vực nào?	
6. Người quản lý và người dạy cần đóng vai trò gì để bảo đảm việc phát triển chất lượng?	
7. Các lĩnh vực quan trọng nhất đối với phát triển chất lượng là gì?	

8. Bạn định nghĩa chất lượng trong mối liên hệ với học tập và giảng dạy như thế nào?	
9. Đội ngũ nhà giáo có tác động gì tới phát triển chất lượng?	
10. Bạn định nghĩa các tiêu chuẩn và chỉ số như thế nào trong mối quan hệ với bảo đảm chất lượng?	

Để trả lời các câu hỏi trên, hãy tham khảo nội dung tiếp theo.

Chỉ số chất lượng bao gồm phần xác định thực trạng và mục tiêu hướng tới. Sự khác biệt giữa chỉ số chất lượng với thang đo lường để đánh giá chất lượng là ở chỗ đo lường và xác định mức độ chất lượng không phải là trọng tâm của chỉ số chất lượng. Chỉ số chất lượng chỉ rõ những thay đổi cần thiết để cải thiện chất lượng của các hoạt động cần cải tiến. Điều quan trọng là sự thay đổi này phải a) thể hiện được sự đổi mới trong lĩnh vực chất lượng và b) liên quan trực tiếp tới lĩnh vực chất lượng.

Mục b) có nghĩa là mặc dù giữa các lĩnh vực chất lượng có sự phụ thuộc lẫn nhau nhưng thay đổi phải do chính đối tượng chịu ảnh hưởng trực tiếp thực hiện. Trong ví dụ nêu ở Bảng 8 dưới đây, giáo viên và hành vi của họ là đối tượng trực tiếp của sự thay đổi. Điều này có thể dẫn tới những thay đổi trong phương pháp giảng dạy và học tập. Trong ví dụ này, chỉ số chất lượng cho thấy rằng giáo viên cần đặt ra các nhiệm vụ khác với những nhiệm vụ thông thường trong hoạt động giảng dạy của họ.

Tiêu chuẩn mô tả các yêu cầu (tối thiểu, tối đa hoặc trung bình) *cần cho sự thay đổi*.

Đối tượng trực tiếp của sự thay đổi trong lĩnh vực chất lượng là giáo viên (xem Bảng 8). Như đã nêu ở phần trên, thay đổi trong lĩnh vực chất lượng này chắc chắn sẽ dẫn đến những thay đổi trong các lĩnh vực chất lượng khác. Ở đây, đối tượng trực tiếp của những thay đổi trong các lĩnh vực chất lượng là “quá trình học tập”, “phương pháp giảng dạy”, “nội dung giảng dạy”, “môi trường học tập” và “rút kinh nghiệm hoạt động giảng dạy”. Khi định nghĩa thuật ngữ tiêu chuẩn cần xem xét các hàm ý này. Các tiêu chuẩn thể hiện rõ những thay đổi cần có nhằm cải thiện chất lượng của toàn bộ quá trình học tập.

Trung tâm Phát triển Đào tạo nghề Châu Âu (CEDEFOP) đưa ra định nghĩa cho cụm từ tiêu chuẩn chất lượng như sau: *“Các đặc điểm kỹ thuật có thể đo lường được và được trình bày một cách thống nhất, được thông qua bởi một tổ chức được công nhận ở cấp vùng, cấp quốc gia hoặc quốc tế. Mục đích của các tiêu chuẩn chất lượng là nhằm tối ưu hóa đầu vào và/hoặc đầu ra của quá trình học tập”* [4].

Theo định nghĩa này chúng ta thấy việc tối ưu hóa, trong trường hợp này là thay đổi, đóng vai trò quan trọng; vấn đề ở đây là phải định hướng được đầu vào chứ không chỉ thuần túy đo lường. Tuy nhiên, tiêu chuẩn không phải là khung chương trình đào tạo. Khung chương trình đào tạo phải được xây dựng trên cơ sở các tiêu chuẩn, và tiêu chuẩn phải xác định rõ quá trình thay đổi và mục tiêu kết quả học tập.

Bảng 8: Ví dụ về Chỉ số chất lượng nhằm định hướng sự thay đổi

Lĩnh vực chất lượng 1: Vai trò của người dạy		
Chỉ số chất lượng		Tiêu chuẩn:
Những công việc cần được cải tiến (ví dụ thực tế)	Mục tiêu mong đợi (vai trò của người dạy)	Biện pháp định hướng phù hợp
Người dạy giải thích rõ các nhiệm vụ liên quan và thử thách người học bằng những vấn đề kỹ thuật cần giải quyết	Người dạy giải thích rõ nhiệm vụ công việc và thử thách người học bằng những công việc cần giải quyết liên quan đến nghề	Người dạy • giải thích rõ cấu trúc giảng dạy với trọng tâm là quá trình thực hành • giải thích rõ các nhiệm vụ công việc, gắn với khung chương trình đào tạo và chuẩn bị các nhiệm vụ học tập và làm việc • Thực hiện các nhiệm vụ học tập và làm việc trên lớp học.

Mục tiêu hướng tới của tiêu chuẩn được xác định dựa trên mục tiêu mong đợi, mục tiêu này phải được định hướng rõ ràng (xem Bảng 9).

Các tiêu chuẩn được xác định bởi các yêu cầu thay đổi. Các tiêu chuẩn mô tả các biện pháp phù hợp nhằm hỗ trợ đạt được **mục tiêu mong đợi** và nhằm thay đổi **những điểm cần cải tiến**.

Rõ ràng cụm từ “tiêu chuẩn” được sử dụng ở đây khác với các cụm từ mô tả yêu cầu tối thiểu về năng lực hoặc kết quả học tập của người học. Ở đây, tiêu chuẩn không mô tả điều kiện tĩnh mà mô tả định hướng và sự thay đổi. Mục tiêu của tiêu chuẩn nhằm định hướng sự thay đổi chứ không phải nhằm đo lường và đánh giá.

Một số quốc gia Châu Âu và Châu Á đã sử dụng khái niệm tiêu chuẩn mới này; điều đó góp phần xây dựng các quy trình học tập tốt hơn. Điểm mới ở đây là tập trung vào việc phát triển và thay đổi thay vì tập trung vào việc đánh giá.

Các tiêu chuẩn định hướng nêu trong Khung PTCL sẽ mở đầu cho quá trình cải tiến công tác giảng dạy. Cần nhấn mạnh rằng chỉ số và tiêu chuẩn định hướng luôn tập trung vào quá trình, ví dụ quá trình học tập, quá trình hình thành môi trường, quá trình áp dụng phương pháp giảng dạy v.v. Tiêu chuẩn chỉ ra một cái khung định hướng kết quả có thể đạt được nhờ thiết kế một quá trình học tập nhất định. Trong quá trình này tiêu chuẩn có thể thay đổi. Điều đó có nghĩa là tiêu chuẩn có thể được định hướng lại. Bản thân quá trình học và dạy cũng ở trạng thái động chứ không phải trạng thái tĩnh. Tiêu chuẩn mô tả những điều người học, người dạy, và cơ sở (đào tạo) cần biết và có thể thực hiện được. Đồng thời, tiêu chuẩn mô tả kết quả có thể đạt được trong quá trình học và nên định hướng môi trường học thế nào. Để đạt được mục tiêu này, cần mô tả các chỉ số và tiêu chuẩn cụ thể hơn.

Các loại tiêu chuẩn và chỉ số

Chỉ số và tiêu chuẩn mô tả yêu cầu chất lượng đối với các cơ sở GDNN, người học, người dạy v.v. Các tiêu chuẩn và chỉ số được cấu trúc theo sáu lĩnh vực chất lượng dưới đây và được trình bày cụ thể trong bảng mô tả:

1. Vai trò của người dạy,
2. Vai trò của người học/quá trình học
3. Phương pháp đào tạo, giảng dạy,
4. Nội dung đào tạo, giảng dạy,
5. Môi trường học tập và điều kiện chung cho đào tạo tại doanh nghiệp và giảng dạy tại cơ sở GDNN,
6. Nhận xét hoạt động đào tạo và giảng dạy.

Việc mô tả chi tiết các chỉ số và tiêu chuẩn được thực hiện theo Bảng 9 dưới đây.

Bảng 9: Định nghĩa chính thức về tiêu chuẩn

	Chỉ số		Tiêu chuẩn
Câu hỏi chính	Thực trạng cần cải thiện	Mục tiêu hướng tới	Biện pháp định hướng phù hợp

Chỉ số mô tả quá trình thay đổi cần có để đạt được yêu cầu chất lượng được xác định bằng tiêu chuẩn. Do đó, các tiêu chuẩn cần xác định xem cơ sở GDNN, người tổ chức môi trường học tập tại doanh nghiệp, người học, đội ngũ giáo viên và các tổ chức nên biết những gì và có khả năng làm được những gì để bảo đảm đạt được yêu cầu về kết quả của quá trình học tập, nội dung hoặc môi trường học tập.

Bảng 10: Tiêu chuẩn – Yêu cầu thay đổi

Lĩnh vực Tiêu chuẩn 4: Nội dung đào tạo và giảng dạy/ Làm việc theo tổ, đội			
	Chỉ số		Tiêu chuẩn
Câu hỏi chính	Thực trạng cần cải thiện	Mục tiêu hướng tới	Biện pháp định hướng phù hợp (tiêu chuẩn) Ví dụ cụ thể của Dự án
Người dạy có làm việc theo tổ, đội khi chuẩn bị dạy nội dung chuyên môn nghề không (ví dụ: nghề công nghệ kim loại)?	Người dạy muốn làm việc một mình trong lĩnh vực chuyên môn của họ (ví dụ: nghề công nghệ kim loại).	Người dạy làm việc theo tổ, đội trong một số nội dung chuyên môn.	Nội dung chuyên môn • được thảo luận trong tổ, đội và người dạy được bồi dưỡng nâng cao năng lực làm việc theo tổ, đội; • Cơ cấu tổ chức tại cơ sở GDNN và công tác lập kế hoạch tại cơ sở GDNN sẽ được chuyển sang hình thức làm việc theo tổ, đội. • Các tổ, đội xây dựng bản hướng dẫn riêng cho việc giảng dạy có chất lượng; Cả đội cùng lập kế hoạch và chuẩn bị nội dung giảng dạy.

Các tiêu chuẩn không thay thế cho khung chương trình đào tạo mà được sử dụng làm định hướng cho việc thực hiện khung chương trình đào tạo. Tiêu chuẩn không quy định điều gì phải “diễn ra” trong quá trình học tập. Tiêu chuẩn chỉ có tính chất ràng buộc về yêu cầu chất lượng. Tầm ảnh hưởng của tiêu chuẩn được làm rõ khi trả lời các câu hỏi trong Q-tool 9.

Q-tool 9: Tác động của các tiêu chuẩn và chỉ số

Câu hỏi chính	Kiểm tra
Tác động của các tiêu chuẩn và chỉ số	
1. Các tiêu chuẩn có nên đề cập đến các khía cạnh sáng tạo không? Nếu có, nêu lý do tại sao?	
2. Nếu bạn áp dụng tiêu chuẩn chất lượng tại cơ sở GDNN của mình, sẽ có rất nhiều sự thay đổi. Làm thế nào để bảo đảm hoạt động của cơ sở GDNN hướng tới chất lượng?	
3. Nên hành động thế nào nếu quy trình phát triển chất lượng không diễn ra như kỳ vọng?	
4. “Các chỉ số chất lượng” được cấu trúc như trên có hữu ích cho việc phát triển chất lượng giảng dạy và học tập không?	
5. Khái niệm tiêu chuẩn được giải thích cụ thể như thế nào trong Chương này?	
6. Theo bạn, định nghĩa chất lượng đưa ra trong Chương này có ưu điểm gì?	
7. Bạn thấy định nghĩa tiêu chuẩn đưa ra trong Chương này có đem lại động lực cho phát triển năng lực làm việc không?	

Bài tập: Xác định tiêu chuẩn và chỉ số chất lượng dạy và học

- **Thứ nhất:** Hãy nghiên cứu sáu câu hỏi chính (dưới đây) về sáu “lĩnh vực chất lượng” trong giảng dạy và học tập.
- **Thứ hai:** Hãy bổ sung thêm (3-4 câu) câu hỏi cho mỗi lĩnh vực chất lượng nhằm bổ sung thêm yêu cầu cải tiến. Mỗi “lĩnh vực chất lượng” nên có từ 3-5 câu hỏi.
- **Thứ ba:** Định nghĩa “Thực trạng cần cải thiện” là gì.
- **Thứ tư:** Định nghĩa “mục tiêu hướng tới” là gì.
- **Thứ năm:** Hãy định nghĩa “Tiêu chuẩn”/ biện pháp định hướng thích hợp” (tiêu chuẩn phải đo lường được).

Sáu câu hỏi chính của sáu “lĩnh vực chất lượng”

1. **Vai trò của người dạy:** Người dạy có coi giáo dục nghề nghiệp là một giai đoạn quan trọng trong quá trình giáo dục/ học tập của người học nghề không? (Cách tiếp cận toàn diện đối với giảng dạy).

Hướng dẫn: Phương pháp đào tạo và giảng dạy hỗ trợ cho người học thực hiện nhiệm vụ học tập dựa trên khả năng của họ.

2. **Vai trò của người học/ quá trình học tập:** Người học có nhận thấy mối liên hệ trực tiếp giữa hoạt động đào tạo và yêu cầu công việc của họ không? (Tính xác thực)

Hướng dẫn: Quá trình học tập đáp ứng yêu cầu của người học.

3. **Phương pháp đào tạo và giảng dạy:** Năng lực cá nhân và năng lực xã hội của người học được thúc đẩy như thế nào? Có những sáng kiến gì để thực hiện mục tiêu này không? (Hỗ trợ phát triển năng lực cá nhân và năng lực xã hội).

Hướng dẫn: Phương pháp đào tạo và giảng dạy hỗ trợ người học thực hiện nhiệm vụ dựa trên khả năng của họ.

4. **Nội dung đào tạo và giảng dạy:** Người dạy có làm việc theo tổ, đôi khi chuẩn bị giảng dạy nội dung chuyên môn nghề không? (Làm việc hợp tác)

Hướng dẫn: Nội dung giảng dạy được thiết kế theo quy trình thực tế công việc, được điều chỉnh theo trình độ của người học và theo kết quả bố trí công việc theo đội.

5. **Xây dựng môi trường học tập và điều kiện cơ bản cho đào tạo tại doanh nghiệp và giảng dạy tại cơ sở GDNN:** Người dạy, hiệu trưởng và người học có thể hiện sự tôn trọng đối với công việc của người khác và với môi trường học tập không? (Sự tôn trọng)

Hướng dẫn: Mọi lĩnh vực môi trường tại cơ sở GDNN đều hỗ trợ cho quá trình học tập.

6. **Rút kinh nghiệm hoạt động đào tạo và giảng dạy:** Người dạy có tận dụng mọi khả năng để giám sát và hướng dẫn không?

Hướng dẫn: Rút kinh nghiệm là việc xác định một cách có hệ thống những hoạt động có thể cải thiện.

4. Tóm tắt những ý chính

Những câu hỏi quan trọng về tiêu chuẩn và chỉ số chất lượng

Tóm tắt và câu hỏi	Kiểm tra
Tóm tắt	
1. Quá trình học tập là sự kết tinh của các ý tưởng liên quan tới chất lượng. So với các khung chất lượng thông thường khác, trọng tâm ở đây không chỉ dừng ở những tuyên bố về đầu ra và các yêu cầu về đặc điểm chất lượng. Các biện pháp định hướng được đưa ra nhằm mục đích cải thiện chất lượng đào tạo và giảng dạy.	
2. Các chỉ số chất lượng và tiêu chuẩn được thiết kế để cải thiện yếu tố con người.	
3. Ý tưởng tổng thể của chất lượng là liên tục tối ưu hóa hoạt động của con người và kết quả hướng đến chất lượng tốt hơn.	
4. Phát triển chất lượng tập trung vào nhóm đối tượng bị lãng quên: đó là giáo viên, người dạy và bản thân người học.	
5. Mục tiêu của Khung PTCL nhằm xây dựng công cụ thúc đẩy phát triển chất lượng dựa trên một bộ chỉ số chất lượng.	
6. Phát triển chất lượng là một quá trình “từ dưới lên” được thúc đẩy bởi những người có khả năng thực hiện sự thay đổi để cải thiện quá trình học tập.	
Câu hỏi	
7. Chỉ số là gì?	
8. Bạn thiết kế các chỉ số và tiêu chuẩn như thế nào?	
9. Tiêu chuẩn là gì? Các tiêu chuẩn động là gì?	
10. Tại sao cần có các tiêu chuẩn động?	
11. Làm thế nào để bảo đảm tất cả mọi người (người dạy/người hướng dẫn) đều tham gia trong quá trình PTCL?	
12. Bạn xác định những vấn đề quan trọng nhất cần giải quyết nhằm bảo đảm PTCL tại cơ sở GDNN như thế nào?	
13. Phải thay đổi Khung chương trình đào tạo như thế nào sau khi xác định các tiêu chuẩn và chỉ số?	
14. Bạn đề xuất những thay đổi cần thiết tại cơ sở GDNN như thế nào?	

Việc cần làm	
15. Thiết kế các chỉ số và tiêu chuẩn cho một lĩnh vực chất lượng nhất định trong công việc của người dạy.	
16. Phân tích các lĩnh vực chất lượng được giải thích ở trên và cho biết các lĩnh vực đó đã bao gồm tất cả các lĩnh vực học tập và giảng dạy chưa.	
17. Xây dựng chiến lược thực hiện các chỉ số và tiêu chuẩn nâng cao chất lượng học tập và giảng dạy	

5. Bảng kiểm về tiêu chuẩn và chỉ số chất lượng

Hãy sử dụng “Bảng kiểm về Tiêu chuẩn và chỉ số” để đánh giá chất lượng đào tạo. Hãy xác định điểm mạnh, những điểm cần hành động để cải thiện và những điểm bạn muốn đề xuất cải thiện theo thang điểm dưới đây:

++ mọi thứ đều tốt;

+ mọi thứ đều ở mức hài lòng

-- cần hành động để cải thiện;

- đề xuất cải thiện

Bảng kiểm về tiêu chuẩn và chỉ số chất lượng	--	-	+	++
Tiêu chuẩn và chỉ số cho cơ sở GDNN				
Các chỉ số và tiêu chuẩn cho quá trình học tập và giảng dạy rất hữu ích cho việc cải thiện chất lượng				
Xác định được các tiêu chuẩn và chỉ số cho “lĩnh vực chất lượng” giảng dạy				
Các tiêu chuẩn và chỉ số đề ra thể hiện sự PTCL giảng dạy và học tập				
Bảo đảm được tác động của các chỉ số và tiêu chuẩn đối với việc cải thiện chất lượng đầu ra				
Các tiêu chuẩn và chỉ số PTCL hỗ trợ tạo động lực ở cơ sở GDNN				
Cán bộ giảng dạy phát triển thói quen làm việc mới sau khi các chỉ số và tiêu chuẩn chất lượng được ban hành				
Nhân viên bảo đảm thực hiện quy trình phát triển các chỉ số và tiêu chuẩn trong tất cả các lĩnh vực				

Thảo luận các cách tiếp cận giảng dạy và học tập (điểm mạnh và hạn chế)				
Xác định rõ mối tương quan giữa các chỉ số/tiêu chuẩn và chất lượng đầu ra trong giảng dạy và học tập				
Số hóa tất cả các tiêu chuẩn và chỉ số nhằm tăng cường tính minh bạch				
Các tiêu chuẩn, chỉ số PTCL và quản lý sự thay đổi				
Mối quan hệ giữa các chỉ số/tiêu chuẩn và kết quả đầu ra được thể hiện rõ ràng				
Nhờ các tiêu chuẩn và chỉ số, các hoạt động đổi mới giảng dạy và học tập trở nên khả thi				
Các tiêu chuẩn và chỉ số PTCL giúp đội ngũ giáo viên hợp tác dễ dàng hơn nhờ tính minh bạch				
Các chuẩn đầu ra của giảng dạy và học tập được xây dựng dựa trên tiêu chuẩn minh bạch hơn và điều này hỗ trợ cho quá trình quản lý sự thay đổi tại cơ sở GDNN				
Các tiêu chuẩn và công việc giảng dạy và học tập				
Các tiêu chuẩn và chỉ số giúp đội ngũ giáo viên làm việc tự chủ hơn				
Các tiêu chuẩn và chỉ số là điều kiện tiên quyết cho việc học tập tự thân				
Các tiêu chuẩn và chỉ số đặt người tham gia vào trung tâm của tất cả các hoạt động				
Đội ngũ giáo viên học cách làm việc với các tiêu chuẩn và chỉ số				
Các tiêu chuẩn và chỉ số ở cơ sở GDNN				
Nhân viên ở cơ sở GDNN được chuẩn bị để hỗ trợ áp dụng các tiêu chuẩn và chỉ số				
Cơ sở GDNN tuân theo các tiêu chuẩn và chỉ số làm việc và tập trung hơn vào việc cải thiện chất lượng				
Nhân viên có cơ sở minh bạch để hợp tác một khi mọi người đều tuân theo các chỉ số và tiêu chuẩn				

CHƯƠNG 3: CÔNG CỤ CHẤT LƯỢNG

Chủ đề 4: Phương pháp giảng dạy trên lớp⁷

1. Mở đầu

Mục đích	Chủ đề này được thiết kế nhằm giúp người dạy lựa chọn phương pháp giảng dạy phù hợp với kết quả đầu ra mong đợi. Việc áp dụng phương pháp giảng dạy phù hợp là yếu tố then chốt quyết định hiệu quả của quá trình học tập, giúp người học đạt được năng lực làm việc mong đợi. Chủ đề này giới thiệu chi tiết các phương pháp giảng dạy giúp giáo viên đưa ra quyết định về cách thức quản lý và bảo đảm chất lượng học tập của người học.
Khi nào áp dụng	Việc lựa chọn và áp dụng các phương pháp giảng dạy là một trong những nhiệm vụ chính của giáo viên, là một phần trong hoạt động giảng dạy hàng ngày của họ. Khả năng lựa chọn phương pháp giảng dạy phù hợp phản ánh trình độ chuyên nghiệp của giáo viên nhằm đáp ứng kết quả đầu ra với các phong cách học tập khác nhau. Chủ đề này giúp giáo viên có công cụ để thiết kế quá trình học tập.
Bối cảnh	Việc lựa chọn các phương pháp phù hợp tùy thuộc vào cá nhân giáo viên hoặc tổ, đội của họ. Dựa trên nội dung và đầu ra dự kiến, các giáo viên rút kinh nghiệm, trao đổi và lựa chọn phương pháp giảng dạy phù hợp. Trên thực tế, việc tổ chức học tập yêu cầu cách tiếp cận đa ngành để đáp ứng các phong cách học tập khác nhau. Tổ chức tổ, đội là động lực cho làm việc tập thể trong thiết kế giảng dạy.
Phương tiện giảng dạy và tài liệu	Bảng ghim, tài liệu hội thảo (thẻ màu, bút dạ v.v.), máy chiếu, bảng trực quan, tài liệu làm việc (của giáo viên). Không gian cho các hoạt động giao tiếp, học tập, thực hành hợp tác, phương tiện kỹ thuật số, phòng thí nghiệm v.v.

⁷ Tham khảo tài liệu sử dụng trong các quá trình giảng dạy, kiểm soát chất lượng và bảo đảm chất lượng trong GMI đã được chỉnh sửa để sử dụng cho Bộ công cụ chất lượng này.

Giáo viên của cơ sở GDNN cần thay đổi các phương pháp giảng dạy truyền thống, áp dụng và điều chỉnh kỹ năng giảng dạy nhằm đáp ứng yêu cầu của người học. Điều đó đòi hỏi cần chuyển từ phương pháp giảng dạy và học tập mang tính thụ động sang phương pháp giảng dạy và học tập tích cực, lấy học viên làm trung tâm, tiếp cận theo hướng học tự thân. Ví dụ:

- Tăng cường sử dụng các hoạt động thúc đẩy học tập;
- Thay đổi theo hướng tự định hướng học tập;
- Chuyển sang các phương pháp học theo quá trình;
- Học tập và giảng dạy hướng tới việc phát triển năng lực;
- Thay đổi theo hướng tích hợp các phương pháp giảng dạy và học tập.

2. Mục tiêu

Mục tiêu của chủ đề này nhằm:

- Đưa ra các tiêu chí lựa chọn phương pháp giảng dạy có hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu kết quả đầu ra; và
- Giới thiệu các phương pháp dạy học thúc đẩy việc học tập lấy người học làm trung tâm, học tập tự thân và làm việc theo tổ, đội.

3. Công cụ chất lượng

Các phương pháp giảng dạy trên lớp được giới thiệu trong tài liệu này gồm có:

- i. Dạy học theo dự án
- ii. Dạy học dựa trên giải quyết vấn đề
- iii. Nghiên cứu tình huống
- iv. Dạy học qua hành động
- v. Làm mẫu thực hành (trình diễn một kỹ năng), trình diễn một khái niệm/ nguyên lý
- vi. Thuyết giảng

3.1. Dạy học theo dự án

Mục đích chính của phương pháp dạy học theo dự án nhằm giúp người học có khả năng tổ chức và thực hiện quá trình học tập một cách độc lập. Đặc điểm chính của học theo dự án là:

- Định hướng tới các vấn đề vận hành hoạt động;
- Quyền tự quyết (tự tổ chức học tập);
- Tham khảo kinh nghiệm;
- Định hướng tới mục tiêu và sản phẩm.

Lưu ý

Trong một khóa đào tạo, một dự án có thể kéo dài từ vài tuần cho tới một năm học.

Giáo viên/người giám sát dự án không tham gia vào quá trình học mà chỉ đóng vai trò tư vấn, cố vấn, và hỗ trợ; chủ yếu đứng ở phía sau.

Q-tool 10: Các đặc điểm của phương pháp dạy học theo dự án

STT	Nội dung	Kiểm tra
1.	Dự án phù hợp với việc xử lý các vấn đề phức tạp hoặc các chuỗi nhiệm vụ.	
2.	Nhiệm vụ cần thực hiện có mối liên hệ thực tiễn với các vấn đề vận hành hoạt động.	
3.	Thời gian thực hiện dự án có hạn chế/quy định cụ thể.	
4.	Người học chuẩn bị đề xuất (giải thích các quá trình liên quan hoặc quy trình sản xuất một sản phẩm hay thực hiện một dịch vụ).	
5.	Có một chu trình hoàn thiện bắt đầu từ việc lập kế hoạch, thực hiện cho đến khi hoàn thành và báo cáo kết quả.	
6.	Nhóm dự án tự chịu trách nhiệm cho kết quả dự án	

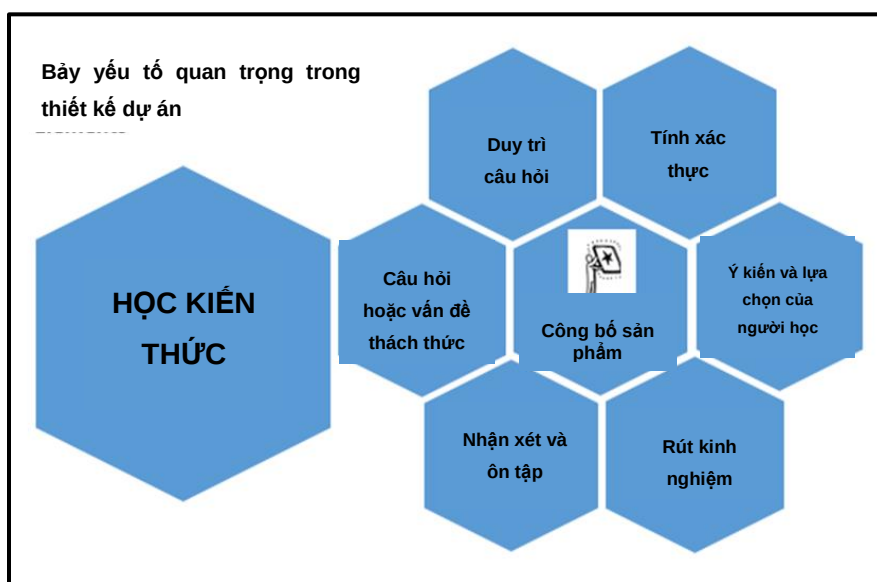
Q-tool 11: Hướng dẫn chuẩn bị dự án

STT	Nội dung	Bổ sung/nhận xét
Chuẩn bị	▪ Lựa chọn nội dung học tập và dự đoán chủ đề dự án ▪ Mục tiêu của dự án là gì?	▪ Vạch ra chủ đề của dự án, đặt khung thời gian cho dự án ▪ Rà soát tài liệu và các nguồn lực

	▪ Kỹ năng nào cần được truyền tải? ▪ Đảm bảo sự kết nối về chuyên môn/thực hành	▪ Chuẩn bị tài liệu/bảng phân công công việc ▪ Phối hợp với đồng nghiệp trong lĩnh vực chuyên môn – kết nối với các lĩnh vực giảng dạy khác
Lập kế hoạch	▪ Đề xuất dự án ▪ Trình bày các nhiệm vụ ▪ Làm rõ bối cảnh nhiệm vụ, các câu hỏi liên quan đến việc thực hiện nhiệm vụ ▪ Xây dựng bối cảnh nhiệm vụ cho dự án và đặt mục tiêu dự án ▪ Thành lập các nhóm thực hiện	▪ Giới thiệu về dự án ▪ Điều kiện tiên quyết – các nguồn lực và tài liệu ▪ Xem phương pháp làm việc nhóm ▪ Tiêu chuẩn khách quan – xem xét việc thành lập các nhóm
Quyết định	▪ Thu thập thông tin và xây dựng cấu trúc dự án ▪ Xây dựng kế hoạch làm việc ▪ Các bước làm việc ▪ Kế hoạch thời gian ▪ Con người ▪ Nguồn lực ▪ Phương pháp	▪ Xem xét sự đa dạng của các giải pháp ▪ Ai chịu trách nhiệm thực hiện nhiệm vụ nào? ▪ Xem xét hoạt động và phân công vai trò ▪ Cách tiếp cận có cấu trúc ▪ Chuẩn bị bảng phân công công việc, kế hoạch công việc ▪ Hỗ trợ việc áp dụng các phương pháp
Lựa chọn	▪ Lựa chọn ý tưởng ▪ Phương pháp ra quyết định ▪ Lập kế hoạch làm việc ▪ Kết quả giữa kỳ	▪ Xem xét việc đưa ra quyết định trong nhóm ▪ Kế hoạch có phù hợp với mục tiêu dự án không?
Thực hiện	▪ Tiến hành thực hiện nhiệm vụ theo cá nhân và theo nhóm nhỏ ▪ Hoàn thành công việc theo đúng kế hoạch nhờ phân công công việc ▪ Hoạt động độc lập của người học	▪ Vai trò tư vấn và hỗ trợ của giáo viên ▪ Xem xét việc phân công nhiệm vụ cho người học ▪ Kiểm tra kết quả giữa kỳ, điều chỉnh nếu cần thiết

		▪ Xung đột trong nhóm và động lực
Đánh giá	▪ Tổng hợp các thông tin thu được ▪ Lựa chọn và bố cục nội dung ▪ Lựa chọn hình thức trình bày ▪ Trình bày kết quả ▪ Thảo luận kết quả ▪ Củng cố lý thuyết	▪ Xem xét mục tiêu dự án ▪ Rút kinh nghiệm về quá trình làm việc nhóm ▪ Đánh giá dựa trên các tiêu chí khách quan ▪ Khuyến khích đánh giá của người học
Chuyển giao	▪ Đánh giá trải nghiệm học tập ▪ Làm rõ mối liên hệ giữa lý thuyết và thực hành ▪ Thảo luận về quá trình ▪ Liên hệ tới các nội dung giảng dạy và học tập khác	▪ Thảo luận các yếu tố thành công và thất bại ▪ Đưa ra phương án thay thế ▪ Liên hệ với thực tế nghề ▪ Chuyển giao áp dụng vào hoàn cảnh thực tế

Hình 14: Các yếu tố trong thiết kế dự án



Q-tool 12: Bảng kiểm cho thiết kế dự án

STT	Nội dung	Kiểm tra
1.	Một Vấn đề hay Câu hỏi mang tính thách thức Dự án được hình thành dựa trên một vấn đề cần giải quyết hoặc một câu hỏi cần trả lời ở mức độ thử thách phù hợp.	
2.	Sự tìm tòi liên tục Người học tham gia vào một quá trình mở và nghiêm ngặt, bao gồm đưa ra câu hỏi, tìm nguồn lực và sử dụng thông tin.	
3.	Tính xác thực Dự án có bối cảnh, nhiệm vụ, công cụ, tiêu chuẩn chất lượng, tác động thực tế, hoặc dự án liên quan tới mối quan tâm, sở thích cá nhân và các vấn đề trong cuộc sống của người học.	
4.	Ý kiến và lựa chọn của người học Người học đưa ra một số quyết định về dự án, bao gồm việc họ làm việc như thế nào và họ sáng tạo những gì.	
5.	Rút kinh nghiệm Người học và người dạy rút kinh nghiệm về việc học, hiệu quả của các hoạt động dự án, chất lượng công việc của người học, những khó khăn nảy sinh cũng như chiến lược giải quyết các khó khăn này.	
6.	Nhận xét và ôn tập Người học đưa ra nhận xét, nghe nhận xét của giáo viên và sử dụng những nhận xét đó để cải thiện quá trình và sản phẩm.	
7.	Công bố sản phẩm Người học công bố sản phẩm dự án thông qua việc giải thích, trưng bày và/hoặc trình bày cho khán giả bên ngoài lớp học.	

Giáo viên có thể sử dụng bảng kiểm dưới đây để kiểm tra xem dự án có được quản lý và thực hiện theo đúng tiến độ đề ra không.

Q-tool 13: Bảng kiểm về quản lý dự án

STT	Nội dung	Kiểm tra
1.	Thiết kế và Lập kế hoạch Giáo viên thiết kế hay chỉnh sửa một dự án theo bối cảnh và người học; lập kế hoạch cho việc thực hiện từ khi bắt đầu cho đến khi kết thúc, cho phép người học đưa ra ý kiến và lựa chọn phương án ở một mức độ nhất định.	
2.	Phù hợp với Tiêu chuẩn Giáo viên sử dụng các tiêu chuẩn để lập kế hoạch dự án và bảo đảm rằng dự án đề cập đến các kiến thức chính của môn học.	
3.	Xây dựng Văn hóa Giáo viên thúc đẩy một cách trực tiếp và gián tiếp ở người học tính độc lập và sự phát triển, sự tìm tòi, cởi mở, tinh thần đồng đội và chú tâm tới chất lượng.	
4.	Quản lý hoạt động Giáo viên làm việc với người học để tổ chức nhiệm vụ và lịch trình làm việc, đặt ra các điểm cần kiểm tra và thời hạn, tìm và sử dụng nguồn lực, tạo ra sản phẩm và công bố sản phẩm.	
5.	Củng cố việc học tập Giáo viên sử dụng đa dạng các bài học, công cụ, và chiến lược giảng dạy để hỗ trợ người học đạt được mục tiêu dự án.	
6.	Đánh giá việc học Giáo viên sử dụng tốt phương pháp đánh giá quá trình và đánh giá tổng kết về kiến thức, sự hiểu biết và các kỹ năng, trong đó có cả việc tự đánh giá và đánh giá chéo đối với công việc trong nhóm và công việc cá nhân.	
7.	Tham gia và hướng dẫn Giáo viên tham gia vào quá trình học tập và sáng tạo cùng với người học, xác định khi nào họ cần xây dựng kỹ năng, định hướng lại, khuyến khích, và chúc mừng học viên.	

Trong dạy học theo dự án, đánh giá bao gồm bốn khía cạnh sau:

- Tự đánh giá
- Bạn học đánh giá
- Giáo viên đánh giá
- Người ngoài đánh giá

Tự đánh giá

Tự đánh giá là một phần quan trọng trong đánh giá tổng kết vì hình thức đánh giá này yêu cầu tư duy và nhận thức về tài liệu, quá trình, sản phẩm cuối cùng ở mức độ cao hơn. Việc tự đánh giá khiến người học suy nghĩ về thành công, thất bại của mình và đặt mục tiêu cho dự án tiếp theo.

Đánh giá chéo

Đánh giá chéo giúp quá trình đánh giá có hiệu quả hơn, có tính hợp tác hơn do có cân nhắc đến trải nghiệm của người học. Có thể sử dụng thông tin đánh giá chéo để điều chỉnh công việc trong dự án tiếp theo và yêu cầu người học chịu trách nhiệm về công việc của họ (nỗ lực, đóng góp mang tính xây dựng v.v.).

Đánh giá của giáo viên

Sử dụng Bảng tiêu chí chấm điểm giúp đưa ra nhận xét nhanh và hiệu quả đối với lớp học lớn, tuy nhiên phản hồi bằng cách nói hoặc viết ý kiến nhận xét thì sẽ cụ thể hơn và mang tính cá nhân hơn. Với hình thức đánh giá cá nhân như tự đánh giá và đánh giá của giáo viên có thể đề cập đến các thông tin bảo mật về người cùng nhóm, giúp người học cho ý kiến trung thực hơn về bạn học và về chính bản thân họ. Hãy tìm cách kết hợp giữa đánh giá trước lớp và đánh giá riêng phù hợp cho người học hoặc dự án.

Đánh giá của người ngoài

Dạy học theo dự án là một trải nghiệm chân thực cho dù là trong hay ngoài lớp học. Do đó, chúng ta nên cho phép người ngoài đưa ra nhận xét để đánh giá mức độ thành công của dự án. Lời phê bình của công chúng (ví dụ như nhận xét trên các bài đăng trên blog) và thảo luận trên lớp mang đến cái nhìn rộng hơn và có thể có nhiều ý nghĩa cho người học hơn nhận xét của giáo viên. Để tăng thêm độ tin cậy có thể cân nhắc mời một chuyên gia hoặc giáo sư đại học chuyên về lĩnh vực nội dung của dự án cho ý kiến nhận xét.

2.2. Dạy học dựa trên giải quyết vấn đề

Dạy học dựa trên giải quyết vấn đề là cách tiếp cận lấy người học làm trung tâm, khuyến khích người học tự định hướng và nỗ lực giải quyết vấn đề đặt ra. Thông qua dạy học dựa trên vấn đề, người học cần xác định vấn đề, sử dụng tư duy phê phán, phân tích, thu thập dữ liệu, xác định giải pháp tốt nhất, đưa ra quyết định và thực hiện quyết định khi giải quyết một vấn đề đặt ra. Kết quả của việc sử dụng phương pháp dạy học dựa trên vấn đề được trình bày trong Hình 15 dưới đây.

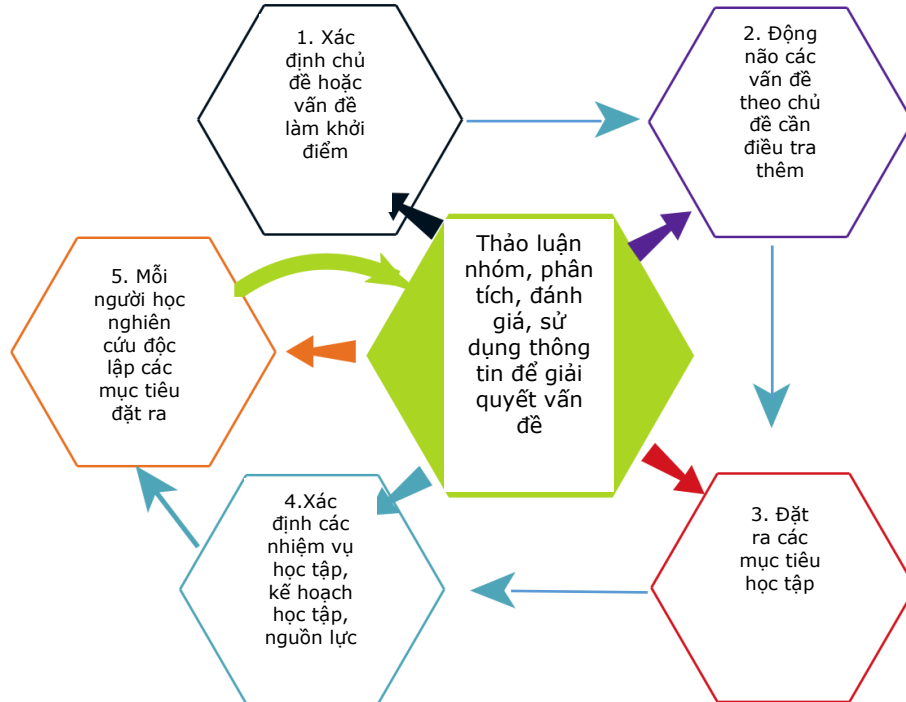
Hình 15: Kết quả đầu ra của dạy học dựa trên giải quyết vấn đề



Dạy học dựa trên vấn đề là phương pháp học tập và giảng dạy giúp người học tập trung vào cách học và nội dung học. Giáo viên giới thiệu một vấn đề, một tình huống hay nhiệm vụ không quen thuộc đối với người học và yêu cầu người học tự xác định xem họ sẽ giải quyết vấn đề như thế nào. Việc này được thực hiện trong nhóm nhỏ, giúp người học sử dụng kiến thức đã có để xác định lỗ hổng kiến thức trong khi giải quyết vấn đề.

Người dạy cần nắm vững cách tạo lập vấn đề. Kỹ năng này rất quan trọng trong việc đảm bảo phương pháp dạy học dựa trên vấn đề được sử dụng hiệu quả và mang lại kết quả mong muốn. Để thiết kế hay tạo lập vấn đề có thể thực hiện theo những bước nêu trong Hình 16 dưới đây.

Hình 16: Các bước tạo lập vấn đề



Để thực hiện dạy học dựa trên vấn đề tại các cơ sở GDNN, giáo viên cần tiến hành một số hoạt động trước, trong và sau khi thực hiện. Có 7 hoạt động chính trong quá trình thực hiện dạy học dựa trên vấn đề (xem Hình 17).

Hình 17: Các hoạt động trong quá trình dạy học dựa trên vấn đề



Trước khi áp dụng phương pháp dạy học dựa trên vấn đề, cần đảm bảo được rằng vấn đề tạo ra có thể giúp người học học được những kiến thức, kỹ năng và thái độ liên quan tới môn học. Dạy học dựa trên vấn đề giống dạy học dựa trên dự án ở chỗ người học phát triển năng lực và kiến thức sâu liên quan đến môn học. Dự án giúp người học trở nên sáng tạo và đổi mới, dạy học dựa trên vấn đề có cấu trúc chặt chẽ hơn và hướng dẫn người học trong suốt quá trình học.

Trong dạy học dựa trên vấn đề, câu hỏi lớn hay câu hỏi định hướng chính là chìa khóa cho việc chuyển giao kiến thức, kỹ năng, thái độ. Người học được học kỹ năng ra quyết định, lựa chọn sản phẩm và tài liệu cũng như lập kế hoạch. Điều này giúp người học vừa có tính sáng tạo vừa có khả năng phân tích. Có thể sử dụng Q-tool 14 để đánh giá chất lượng của vấn đề được lựa chọn.

Q-tool 14: Tiêu chuẩn để lựa chọn vấn đề

STT	Nội dung	Kiểm tra
1.	Nội dung quan trọng Dự án tập trung vào việc dạy các kiến thức và kỹ năng quan trọng cho người học, dựa trên các tiêu chuẩn và khái niệm trọng tâm của môn học.	
2.	Năng lực thế kỷ 21 Người học phát triển các năng lực có giá trị trong thế giới hiện nay, ví dụ như giải quyết vấn đề, tư duy phê phán, hợp tác, giao tiếp, sáng tạo/đổi mới, các năng lực này được dạy và đánh giá trực tiếp.	
3.	Tìm tòi chuyên sâu Người học tham gia vào một quá trình toàn diện và nghiêm ngặt từ việc đưa ra vấn đề, sử dụng nguồn lực, và phát triển câu trả lời.	
4.	Câu hỏi định hướng Công việc tập trung vào giải quyết một câu hỏi mở mà người học hiểu và cảm thấy sự hứng thú bao trùm các nhiệm vụ, những khám phá của bản thân.	
5.	Điều cần biết Người học nhận thấy nhu cầu cần tiếp thu kiến thức, hiểu các khái niệm và áp dụng kỹ năng để trả lời câu hỏi định hướng và tạo ra sản phẩm, bắt đầu từ một sự kiện khởi đầu tạo hứng thú và gây tò mò.	
6.	Ý kiến và lựa chọn Người học được đưa ra một số lựa chọn về sản phẩm, cách làm việc, cách sử dụng thời gian với sự hướng dẫn của giáo viên tùy theo độ tuổi, kinh nghiệm về phương pháp học dựa trên vấn đề.	
7.	Nhận xét và Ôn tập Có quy trình để người học đưa ý kiến phản hồi và nghe phản hồi về chất lượng công việc của họ, giúp họ sửa chữa và thực hiện các yêu cầu tiếp theo.	

2.3. Nghiên cứu tình huống

Phương pháp Nghiên cứu tình huống giúp người học có khả năng ra quyết định và giải quyết vấn đề thông qua việc áp dụng các lý thuyết, quy định, nguyên tắc hay khái niệm trong một tình huống thực tế hay tình huống giả định. Có thể áp dụng cách tiếp cận 6 bước trong Q-tool 15 để áp dụng phương pháp nghiên cứu tình huống. Tuy nhiên độ khó dễ của tình huống phụ thuộc vào yêu cầu của chuẩn đầu ra.

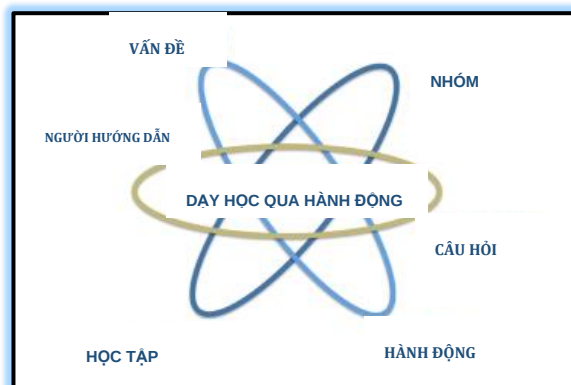
Q-tool 15: Cách tiếp cận 6 bước trong nghiên cứu tình huống



2.4. Học bằng hành động

Trong hầu hết các hình thức dạy học qua hành động đều có một người hướng dẫn chịu trách nhiệm thúc đẩy và hỗ trợ học tập, khuyến khích học viên tự quản lý. Dạy học thông qua hành động là một quá trình đặt câu hỏi có ý nghĩa và lắng nghe có chiêm nghiệm. Dạy học qua hành động giải quyết vấn đề thông qua quá trình sau:

- đưa ra câu hỏi để làm rõ bản chất của vấn đề;
- chiêm nghiệm và xác định các giải pháp khả thi;
- hành động.



Phương pháp học bằng hành động nhằm mục đích:

- giải quyết vấn đề và phát triển kỹ năng lãnh đạo;
- giúp người học tư duy phê phán và hợp tác trong công việc;
- giải quyết các vấn đề phức tạp tưởng chừng như không giải quyết được;
- giúp người học nâng cao tiêu chuẩn, tinh thần hợp tác, tính sáng tạo và sự dũng cảm của cả nhóm;
- giúp người học rút kinh nghiệm về sự tiến bộ trong hoạt động của cả nhóm.

Q-tool 16 dưới đây là bảng kiểm áp dụng cho phương pháp học bằng hành động.

Q-tool 16: Bảng kiểm cho phương pháp học bằng hành động

STT	Nội dung	Kiểm tra
1.	Đặt ra vấn đề Nên là vấn đề bức thiết, quan trọng mà cả đội có trách nhiệm giải quyết	
2.	Xây dựng một nhóm hoặc đội học tập bằng hành động Lý tưởng là gồm 4-8 người với trình độ và kinh nghiệm đa dạng	
3.	Lập kế hoạch cho buổi học, đưa ra câu hỏi sâu sắc và lắng	

STT	Nội dung	Kiểm tra
	nghe để phản hồi Hành động được thực hiện sau khi rút kinh nghiệm và xác định các giải pháp khả thi Các câu hỏi tạo ra đối thoại và sự gắn kết trong nhóm, thúc đẩy tư duy sáng tạo và hệ thống	
4.	Thực hiện hành động để giải quyết vấn đề Yêu cầu nhóm có khả năng hành động để giải quyết vấn đề, không chỉ đưa ra đề xuất giải quyết	
5.	Tạo cam kết học tập Kinh nghiệm thu được thông qua việc giải quyết vấn đề sẽ góp phần nâng cao chất lượng học cho mỗi thành viên trong nhóm	
6.	Chỉ định một người hướng dẫn học tập bằng hành động Giúp các thành viên trong nhóm rút kinh nghiệm về việc họ đang học cái gì và họ giải quyết vấn đề như thế nào Giúp các thành viên trong nhóm rút kinh nghiệm về kỹ năng lắng nghe Định hướng lại vấn đề, cho nhận xét về quá trình lập kế hoạch và làm việc cùng nhau Giúp nhóm tập trung vào những phần khó, các quy trình áp dụng và hàm ý của các quy trình đó đối với những gì nhóm đạt được	

Phương pháp học bằng hành động bao gồm nhiều hoạt động. Các hoạt động giúp cho quá trình học trở nên hấp dẫn hơn. Trong buổi học có thể kết hợp với các hoạt động dưới đây:

- Viết tự do/Phiếu phản hồi ngắn/ Câu hỏi trong ngày;
- Hoạt động phá băng;
- Tư duy – Chọn cặp – Chia sẻ;
- Nghiên cứu tình huống và học tập dựa trên vấn đề;
- Tranh luận;

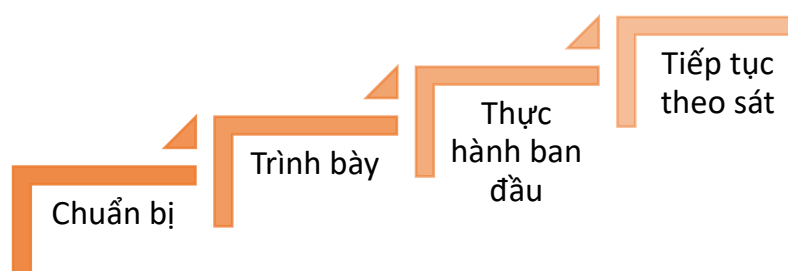
- Phỏng vấn hoặc sắm vai;
- Làm mẫu;
- Trò chơi xếp hình.

2.5. Làm mẫu thực hành

Phương pháp làm mẫu được định nghĩa là việc trình diễn và giải thích một cái gì đó hoạt động như thế nào hoặc được thực hiện như thế nào. Làm mẫu thực hành thường kết hợp giữa giải thích bằng lời nói với việc trình diễn trực tiếp có sử dụng dụng cụ hoặc mô phỏng để trình bày các sự kiện, quá trình hoặc khái niệm quan trọng.

Làm mẫu một kỹ năng

Hình 18: Các bước cơ bản để làm mẫu một kỹ năng



- Chuẩn bị - giúp người học chuẩn bị cho buổi học và thúc đẩy họ quan sát, hỏi và học. Bước chuẩn bị bao gồm nhiều hoạt động được lên kế hoạch giúp người học chuẩn bị tiếp thu và sẵn sàng học những điều giáo viên sắp sửa làm mẫu. Giáo viên phải bảo đảm người học nhận thức được nhu cầu cần học kỹ năng sắp làm mẫu. Giáo viên cần duy trì sự chú ý và hứng thú của người học.
- Trình diễn kỹ năng (làm mẫu) – chỉ cho người học thấy thứ tự của các bước và khám phá các điểm then chốt tạo nên thành công cho hoạt động.

Khi làm mẫu phải bảo đảm tất cả người học đều có thể quan sát được. Người học càng đứng gần nơi làm mẫu (trình diễn) bao nhiêu thì họ càng có khả năng học và ghi nhớ thông tin bấy nhiêu. Phương pháp làm mẫu được sử dụng để giới thiệu các kỹ năng mới. Trong phần làm mẫu, giáo viên sử dụng các dụng cụ, máy móc và nguyên liệu thật để người học thấy được cần thực hiện nhiệm vụ hay công việc như thế nào trong thực tế. Trong quá trình làm mẫu cần giải thích các bước, các điểm then chốt và các yêu cầu về an toàn lao động cần lưu ý để thực hiện nhiệm vụ thành công. Đặt câu hỏi để kiểm tra mức độ tiếp thu của người học, đồng thời tạo hứng thú cho người học. Làm mẫu với tốc độ bình thường, sau đó lặp lại với

tốc độ chậm hơn và giải thích từng bước. Sau đó có thể làm mẫu lại một lần nữa với tốc độ bình thường. Cần nhấn mạnh các biện pháp an toàn lao động trong lúc làm mẫu.

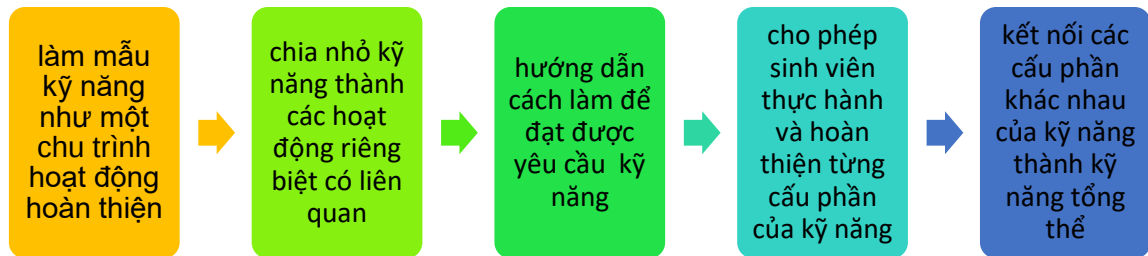
- c. Thực hành ban đầu – Người học luyện lại các kỹ năng dưới sự giám sát và theo dõi. Người học vận dụng các kỹ năng.

Khi người học tự luyện tập các kỹ năng, giáo viên cần theo dõi cẩn thận để bảo đảm người học thực hiện đúng quy trình. Khuyến khích và khen ngợi người học để gây dựng sự tự tin. Yêu cầu người học thực hiện kỹ năng nhiều lần cho đến khi chắc chắn họ có thể thực hiện theo yêu cầu.

- d. Tiếp tục theo sát – tiếp tục thực hành để nâng cao tốc độ, độ chính xác và đánh giá kết quả.

Giai đoạn cuối bao gồm thực hành bổ sung để nâng cao năng lực thực hiện kỹ năng. Trong giai đoạn này cần đánh giá sản phẩm của người học để đưa ra nhận xét tích cực về kết quả của sản phẩm. Bước đánh giá này giúp cả người dạy và người học xác định xem kết quả học tập của buổi học có đáp ứng yêu cầu không. Xây dựng một bảng đánh giá hoặc biểu đồ để đánh giá sản phẩm của người học.

Khi sử dụng phương pháp làm mẫu, người dạy cần phải:



Q-tool 17: Bảng kiểm cho việc chuẩn bị làm mẫu kỹ năng

STT	Nội dung	Kiểm tra
Giai đoạn chuẩn bị		
1.	Kiểm tra chuẩn đầu ra của bài học để bảo đảm đầu ra là phát triển kỹ năng	
2.	Xác định các mục cần làm mẫu	
3.	Quyết định người học cần có thông tin gì trước khi bắt đầu làm mẫu	
4.	Chia một kỹ năng thành các bước nhỏ để làm mẫu dễ hơn và người học hiểu nhanh hơn	
5.	Chuẩn bị giáo án trình bày từng bước theo thứ tự	

STT	Nội dung	Kiểm tra
6.	Xác định các điểm trọng tâm và ghi chú lại để dễ theo dõi	
7.	Chuẩn bị câu hỏi hoặc phiếu thực hành để sử dụng trong khi làm mẫu	
8.	Sắp xếp trước tài liệu, công cụ và thiết bị để tiết kiệm thời gian cho làm mẫu	
9.	Chuẩn bị chỗ làm việc để thực hiện làm mẫu	
10.	Thu xếp vị trí cho người học giúp họ quan sát tốt phần làm mẫu và nghe rõ lời giải thích	
11.	Kiểm tra sự an toàn (không có nguy hiểm) và sự thoải mái cho người học	
12.	Kiểm tra thiết bị/quy trình chức năng trước khi làm mẫu	
Làm mẫu kỹ năng (Trình diễn kỹ năng)		
13.	Phần trình bày tạo hứng thú	
14.	Phần trình bày cho thấy kỹ năng phù hợp với trình độ của người học	
15.	Làm mẫu kỹ năng với tốc độ bình thường, sử dụng thiết bị mà người học sẽ sử dụng	
16.	Phần làm mẫu được lặp lại một cách chậm rãi.	
17.	Nhấn mạnh các ý then chốt	
18.	Làm mẫu đúng phương pháp, đúng cách.	
19.	Đặt câu hỏi để kiểm tra mức độ tiếp thu của người học	
20.	Tóm tắt các điểm quan trọng	
21.	Người học có cơ hội làm theo	
22.	Người học có cơ hội giải thích phần làm mẫu	
23.	Đưa ra nhận xét phản hồi	
24.	Người học có cơ hội thực hành ban đầu	
25.	Thực hiện đánh giá khi tiến hành làm mẫu	

Làm mẫu/ trình bày một khái niệm hay một nguyên tắc

Q-tool 18: Bảng kiểm cho chuẩn bị trình bày một khái niệm/nguyên tắc

STT	Nội dung	Kiểm tra
Giai đoạn chuẩn bị		
1.	Tóm tắt khái niệm/các ý chính	
2.	Khái niệm có thể làm mẫu (Nếu không có khái niệm phù hợp thì không nên sử dụng phương pháp này)	
3.	Liệt kê các bước tiến hành trong phần làm mẫu theo đúng thứ tự	
4.	Liệt kê các điểm chính cần nhấn mạnh	
5.	Liệt kê các công cụ, thiết bị và tài liệu cần thiết	
6.	Liệt kê các câu hỏi ôn tập	
7.	Liệt kê các phương tiện nghe nhìn và tài liệu	
8.	Sắp xếp vị trí của người học giúp họ nghe, nhìn dễ dàng	
Trình bày khái niệm		
9.	Các nguyên tắc liên quan đến kiến thức người học đã biết	
10.	Thú vị và gợi sự tò mò	
11.	Cung cấp thông tin cơ sở	
12.	Định nghĩa các thuật ngữ mới	
13.	Trình bày phần làm mẫu theo từng bước; giải thích mỗi bước	
14.	Khuyến khích người học tham gia (ví dụ như đọc hoặc đo đạc)	
15.	Ôn lại các điểm chính	
16.	Đặt ra câu hỏi cho người học để đánh giá mức độ tiếp thu	
17.	Lặp lại phần làm mẫu (khi cần thiết)	

2.6. Thuyết giảng

Lợi thế của phương pháp thuyết giảng:

- Tiết kiệm thời gian – một giáo viên có thể hướng dẫn một số lượng lớn người học;
- Truyền tải nội dung mới không có trong sách giáo khoa;
- Một số người học thích học theo phương pháp này;

- Hiệu quả khi cần báo cáo tóm tắt.

Hạn chế của thuyết giảng:

- Phương pháp học thụ động
- Không hiệu quả cho việc ghi nhớ thông tin;
- Khó theo dõi các ý chính;
- Có ít giá trị đối với học thực hành;
- Bị thách thức bởi tư duy phê phán.

Có thể sử dụng Biểu mẫu trong Q-tool 19 dưới đây để chuẩn bị nội dung cho một bài thuyết giảng.

Q-tool 19: Biểu mẫu chuẩn bị cho bài thuyết giảng

Chủ đề			
Kết quả đầu ra			
Nhóm			
Thời gian (phút)	Ý chính	Điều cần xem xét/khám phá	Tham khảo
00	1. . a. . b. . c. . d. .		
15	2. a. . b. . c. . d.		
30	3. a. b. . c. . d.		
45	4. a. b. c. d.		

Một bài giảng hấp dẫn là sản phẩm của rất nhiều chiến lược tốt. Hướng dẫn trong Q-tool 20 dưới đây đưa ra những điều nên làm và không nên làm khi thuyết giảng.

Q-tool 20: Những điều nên làm và không nên làm khi thuyết giảng

Nên làm	Không nên làm
Chuẩn bị	
Phác thảo nội dung bài giảng ở mức vừa phải	Đưa quá nhiều nội dung, không phải nội dung nào cũng quan trọng
Luyện tập giảng bài	Coi thường việc luyện tập
Chuẩn bị bài dự phòng	Quá chủ quan
Giảng bài	
Nói to, rõ ràng	Nói tắt, nói làm bầm
Xem lại ghi chép khi nghỉ ngơi	Đọc slide hoặc tài liệu ghi sẵn
Duy trì giao tiếp bằng mắt	Không trung thực hoặc đe dọa người học
Hào hứng về chủ đề	Có các hành vi gây sao nhãng
Có điệu bộ cử chỉ phù hợp	Có cử chỉ thái quá
Sử dụng phương tiện nghe nhìn, hạn chế nói nhiều	Để cho các phương tiện nghe nhìn lấn át
Giải đáp câu hỏi	
Trả lời từng câu hỏi một, ngắn gọn và rõ ràng	Cấu trúc câu dài dòng
Trả lời đều các câu hỏi	Để cho một vài người chi phối buổi học
Có thời gian chờ khi trả lời câu hỏi	Đưa ra câu trả lời ngay lập tức hoặc phản ứng ngay lập tức

4. Tóm tắt những ý chính

Bảng dưới đây tóm tắt một số phương pháp giảng dạy thúc đẩy việc học tập chủ động nhằm phát triển kỹ năng và năng lực làm việc của người lao động.

Dạy theo dự án	Áp dụng kết hợp kiến thức và kỹ năng để đưa ra giải pháp cho một vấn đề hoặc hiện thực hóa một ý tưởng.
----------------	---

Nghiên cứu tình huống	Cho người học thảo luận một vấn đề thực tế, cách ứng dụng, hàm ý của vấn đề hoặc một lĩnh vực quan tâm khác.
Làm mẫu (trình diễn kỹ năng)	Kết hợp giữa giải thích và thực hành có sử dụng thiết bị để cho thấy điều gì xảy ra, ở đâu và khi nào
Thuyết giảng	Nói trước một nhóm người học (lớn hoặc nhỏ) về một chủ đề hoặc đưa ra chỉ dẫn
Thảo luận	Một nhóm nhỏ hoặc cả lớp thảo luận về các nội dung cụ thể của một bài học
Động não	Để thu thập nhiều ý tưởng từ một nhóm người học trong một khoảng thời gian ngắn
Sắm vai	Đóng các vai cụ thể theo sự phân công để hiểu về một vấn đề hoặc cách áp dụng các nguyên tắc
Học có sự hỗ trợ của máy tính	Học từng bước với sự hỗ trợ của chương trình máy tính
Thảo luận chuyên đề	Sinh viên trình bày về một chủ đề nhất định.
Thực hành tại xưởng	Sử dụng công cụ, thiết bị và nguyên vật liệu để tạo ra một sản phẩm.
Học tập độc lập	Người học tự nghiên cứu theo nhiệm vụ được giao
Làm việc trong phòng thí nghiệm	Người học sử dụng thiết bị để chứng minh hoặc khám phá các nguyên tắc
Hỏi và trả lời	Giáo viên đưa ra câu hỏi và người học trả lời hoặc ngược lại
Mô phỏng	Thực hành trong một môi trường mô phỏng an toàn

Tiêu chí lựa chọn phương pháp giảng dạy phụ thuộc vào:

- Chuẩn đầu ra;
- Phong cách học tập của người học;
- Hoạt động học tập;
- Đối tượng người học;
- Nguồn tài nguyên sẵn có;
- Thời gian/thời hạn;
- Ưu tiên của người dạy.

5. Bảng kiểm cho phương pháp giảng dạy trên lớp

Hãy sử dụng Bảng kiểm cho Phương pháp giảng dạy trên lớp để đánh giá chất lượng đào tạo. Hãy xác định những điểm mạnh, những điểm cần hành động để cải thiện và những điểm nên đề xuất cải thiện theo thang điểm dưới đây:

++ mọi thứ đều tốt;

+ mọi thứ đều ở mức hài lòng

-- cần hành động để cải thiện;

- cần đề xuất cải thiện

Bảng kiểm cho phương pháp giảng dạy trên lớp

Các tiêu chuẩn và chỉ số cho cơ sở GDNN	--	-	+	++
Chủ đề bài học có tính toàn diện				
Mục tiêu của bài học được xây dựng hợp lý				
Sử dụng tốt các công cụ chất lượng				
Phương pháp dạy học theo dự án được mô tả rõ ràng				
Hiểu rõ cách thực hiện phương pháp dạy học theo dự án				
Phương pháp dạy học dựa trên vấn đề được mô tả rõ ràng				
Thực hiện được phương pháp dạy học dựa trên vấn đề				
Phương pháp nghiên cứu tình huống được mô tả rõ ràng				
Thực hiện được phương pháp dạy học qua nghiên cứu tình huống				
Phương pháp dạy học qua hành động được mô tả rõ ràng				
Thực hiện được phương pháp dạy học qua hành động				
Phương pháp thuyết giảng được mô tả rõ ràng				
Biết cách làm cho bài thuyết giảng trở nên hấp dẫn và đảm bảo sự tương tác với học viên khi thuyết giảng				

CHƯƠNG 3: CÔNG CỤ CHẤT LƯỢNG

Chủ đề 5: Đánh giá năng lực của người học và người dạy⁸

1. Mở đầu

	Mục đích	Sự tham gia của người dạy và người học trong việc phát triển chất lượng là rất quan trọng. Đánh giá hoạt động của họ sẽ cung cấp thông tin, dữ liệu nhằm tiếp tục cải thiện hoạt động GDNN. Chủ đề này giới thiệu các công cụ nhằm đo lường hiệu quả học tập và giảng dạy trên lớp.
	Khi nào áp dụng	Người dạy có thể tham khảo các công cụ đánh giá lớp học được giới thiệu trong tài liệu này. Tùy theo bối cảnh cụ thể, người dạy có thể điều chỉnh cho phù hợp với mục đích của mình.
	Bối cảnh	Áp dụng các nguyên tắc đánh giá theo mục tiêu. Có thể có sự tham gia của bên thứ ba.
	Phương tiện và tài liệu	Bảng ghim, tài liệu hội thảo (thẻ, bút dạ v.v.), máy chiếu, bảng trực quan, tài liệu làm việc (của giáo viên). Không gian cho các hoạt động giao tiếp, học tập, thực hành hợp tác, phương tiện kỹ thuật số, phòng thí nghiệm v.v.
	Lưu ý	Thảo luận và rút kinh nghiệm chung có thể giúp giải quyết các hạn chế trong quá trình đánh giá.

⁸ Tham khảo tài liệu sử dụng trong các quá trình giảng dạy, kiểm soát chất lượng và bảo đảm chất lượng trong GMI đã được chỉnh sửa để sử dụng cho Bộ công cụ chất lượng này.

Đánh giá hoạt động của người học

Là quá trình thu thập thông tin về hoạt động của người học hướng tới việc đạt được chuẩn đầu ra, bao gồm đánh giá kiến thức, kĩ năng và thái độ. Quá trình này đo lường và lượng hóa hoạt động của người học theo kết quả đầu ra được công bố bằng quy trình kiểm tra (viết, nói hoặc thực hành) hoặc quy trình không qua kiểm tra (viết bài luận, thuyết trình, bài tập lớn, dự án, khảo sát, xét hồ sơ). Kết quả đánh giá được thu thập bởi các đơn vị khác nhau và phục vụ cho các mục đích khác nhau.

- Giáo viên sử dụng thông tin thu được từ đánh giá nhằm mục đích xây dựng chương trình đào tạo tốt hơn, có biện pháp tổ chức học tập tốt hơn hoặc cải tiến hoạt động đào tạo qua việc:
 - rà soát các kết quả học tập;
 - điều chỉnh tài liệu học tập;
 - điều chỉnh để đáp ứng tốt hơn các phong cách học tập khác nhau của người học;
 - cải thiện phong cách giao tiếp và giảng dạy;
 - tổ chức các hoạt động có tương tác tốt hơn giữa giáo viên và người học; và
 - dự đoán các vấn đề cụ thể trong hoạt động của người học.
- Các cơ sở GDNN sử dụng kết quả đánh giá năng lực nghề để công nhận thành tích của người học qua việc trao giải thưởng, vinh danh và quảng bá cho các chương trình đào tạo.
- Các nhà quản lý và chủ đầu tư quan tâm tới việc thu hồi lợi nhuận từ đầu tư vào đào tạo. Kết quả đánh giá học viên giúp họ đưa ra các quyết định hợp lý trong phân bổ nguồn lực đào tạo.
- Việc đánh giá học viên quan trọng đối với doanh nghiệp vì đánh giá giúp bảo đảm chất lượng đào tạo đáp ứng yêu cầu đặt ra theo tiêu chuẩn của doanh nghiệp.

Đánh giá kết quả học tập của người học (đánh giá để cải thiện việc học tập) thường được gọi là đánh giá quá trình và hình thức đánh giá này nhằm đưa ra những kết luận chẩn đoán, phục vụ cho việc nâng cao chất lượng hoạt động của người học. Hình thức đánh giá này nhằm đo lường tiến bộ học tập của người học trong một bài học hoặc một khối lượng kiến thức. Qua đó, giáo viên có cơ hội điều chỉnh phương pháp giảng dạy cho phù hợp với yêu cầu của người học. Người học nhận được phản hồi về kết quả học tập của chính họ. Việc đánh giá cần được thực hiện thường xuyên trong suốt quá trình đào tạo. Đánh giá khi kết thúc giai đoạn học tập nhằm mục

đích cấp chứng chỉ học tập. Hình thức này được gọi là đánh giá tổng kết. Đánh giá được sử dụng nhằm tạo cơ hội cho người học sử dụng kết quả đánh giá để phát triển và nâng cao kỹ năng. Việc tự đánh giá và đánh giá chéo giúp người học rút kinh nghiệm về việc học của mình, xác định điểm mạnh, điểm yếu và xây dựng phong cách học tập mới, giúp họ đặt mục tiêu phát triển việc học tập của bản thân.

Đánh giá hoạt động của giáo viên

Hoạt động của giáo viên trong giảng dạy và học tập có thể được đánh giá theo nhiều lĩnh vực. Một lĩnh vực cần quan tâm là chuẩn bị cho buổi học. Việc buổi học được lên kế hoạch như thế nào sẽ ảnh hưởng đến việc buổi học kết thúc ra sao. Việc xác định kết quả đầu ra rõ ràng, sử dụng chiến lược để đạt được kết quả mong đợi và áp dụng phương pháp để đánh giá kết quả đầu ra là những lĩnh vực cần được đặc biệt quan tâm.

2. Mục tiêu

Mục tiêu của chủ đề này nhằm:

- hướng dẫn giáo viên chuẩn bị bài kiểm tra và các câu hỏi kiểm tra;
- giới thiệu các công cụ đánh giá khác nhau như bảng kiểm, thang xếp hạng và bảng tiêu chí đánh giá sản phẩm học tập của người học;
- giới thiệu công cụ cơ bản để đánh giá hoạt động của giáo viên.

3. Công cụ chất lượng

3.1. Đánh giá năng lực của người học

Đánh giá người học nhằm phản ánh chính xác kết quả học tập của học viên. Vì vậy, một công cụ đánh giá như bài kiểm tra ít nhất phải đảm bảo nguyên tắc xác thực và tin cậy. Q-tool 21 đưa ra một số hướng dẫn nhằm bảo đảm tính xác thực và độ tin cậy của một bài kiểm tra đánh giá kiến thức.

Q-tool 21: Các bước chuẩn bị bài thi



Bảng hướng dẫn đánh giá

Nên có một bảng hướng dẫn đánh giá cho mỗi khóa học hoặc môn học. Bảng hướng dẫn này được xây dựng bởi giáo viên/chuyên gia bộ môn nhằm mục đích:

- xác định phạm vi và trọng tâm của bài thi
- liên hệ mục tiêu khóa học với nội dung bài thi
- xây dựng một bài thi cân đối (giữa các nội dung)
- tăng cường độ chính xác của nội dung bài thi

Các câu hỏi đánh giá

Các câu hỏi yêu cầu người thi lựa chọn câu trả lời phù hợp nhất (câu hỏi lựa chọn) hoặc tự đưa ra câu trả lời (câu hỏi cho sẵn câu trả lời).

Câu hỏi lựa chọn bao gồm:

Câu hỏi trắc nghiệm – gồm có hai phần: phần gốc và các lựa chọn. Phần gốc là câu hỏi hoặc tuyên bố cần được trả lời hoặc hoàn thiện bởi một trong số các lựa chọn đã cho. Các lựa chọn là các câu trả lời hợp lý hay hoàn thiện tuyên bố mà chỉ có duy nhất một lựa chọn đúng.

Q-tool 22 và Q-tool 23 dưới đây đưa ra hướng dẫn và bảng kiểm cho việc xây dựng câu hỏi trắc nghiệm.

Q-tool 22: Hướng dẫn xây dựng câu hỏi trắc nghiệm

Mô tả		Kiểm tra
Phần gốc	trình bày dưới dạng câu hỏi hoặc một tuyên bố cần hoàn thành	
	khi sử dụng định dạng câu tuyên bố chưa hoàn thiện, các lựa chọn nên để ở cuối câu	
	trình bày dưới dạng một ý kiến duy nhất	
	trình bày rõ ràng, tránh các lỗi ngữ pháp và nghĩa mập mờ	
	viết chi tiết	
	không nên dùng các từ như “luôn luôn” và “không bao giờ”	
	viết ở dạng câu khẳng định	
	không nên dùng câu phủ định hay phủ định kép	
Các lựa chọn trả lời	là một từ, cụm từ, con số, biểu tượng...	
	được sắp xếp theo định dạng nhất quán	
	phù hợp về mặt ngữ pháp với phần gốc	
	trình bày đơn giản và dễ hiểu	
	chỉ có duy nhất một câu trả lời đúng	
	có các lựa chọn chắc chắn sai nhưng có thể gây nhiễu	
	không đưa ra gợi ý bằng lời nói có thể giúp người trả lời chọn đáp án đúng hoặc loại bỏ đáp án sai	
	nên tránh dùng “tất cả các lựa chọn trên” hay “không có lựa chọn nào ở trên”	

Q-tool 23: Bảng kiểm cho câu hỏi trắc nghiệm

Bảng kiểm cho câu hỏi trắc nghiệm		Kiểm tra
1.	Câu hỏi đo lường một chuẩn đầu ra quan trọng	
2.	Đối với dạng câu tuyên bố chưa hoàn thiện, phần lựa chọn câu trả lời nằm ở cuối câu	
3.	Phần gốc chỉ đưa ra một vấn đề duy nhất, được trình bày rõ ràng	
4.	Sử dụng ngôn ngữ rõ ràng để tất cả người thi đều hiểu	
5.	Phần gốc được viết ở dạng khẳng định	
6.	Đáp án đúng và rõ ràng là lựa chọn tốt nhất	
7.	Câu hỏi sử dụng cấu trúc ngữ pháp nhất quán	
8.	Câu hỏi không chứa gợi ý	
9.	Tất cả các lựa chọn làm nhiều đều có vẻ hợp lý	
10.	Tránh sử dụng “tất cả những lựa chọn trên” và “không lựa chọn nào ở trên”	

Các câu hỏi thuộc dạng cho sẵn câu trả lời bao gồm:

Câu trả lời ngắn – Thời gian để trả lời loại câu hỏi này không nên dài quá 5 phút (Tham khảo Q-tool 24). Có hai loại câu trả lời ngắn: i) đưa ra một câu hỏi và người thi trả lời câu hỏi bằng một từ hay cụm từ; và ii) đưa ra một câu chưa hoàn thiện và người thi phải hoàn thiện câu bằng cách điền từ hoặc cụm từ phù hợp.

Q-tool 24: Bảng kiểm cho dạng câu hỏi yêu cầu câu trả lời ngắn

Bảng kiểm cho dạng câu hỏi yêu cầu câu trả lời ngắn		Kiểm tra
1.	Câu hỏi đo lường một chuẩn đầu ra quan trọng	
2.	Sử dụng càng nhiều câu hỏi trực tiếp càng tốt	
3.	Chỉ sử dụng các câu điền vào chỗ trống khi câu hỏi trực tiếp không phù hợp	
4.	Câu hỏi được viết chính xác; chỉ có một câu trả lời	
5.	Chỉ sử dụng một hoặc hai chỗ trống để tránh câu tối nghĩa	
6.	Chỗ trống nên đặt ở cuối câu hơn là đầu câu	

7.	Tránh sao chép nguyên văn câu trong sách giáo khoa hoặc trong bài giảng	
8.	Đề đủ chỗ trống cho người thi điền câu trả lời	
9.	Nếu đưa ra các lựa chọn cho câu trả lời, số lựa chọn cần lớn hơn số lượng câu hỏi (ví dụ 8 câu hỏi, 12 lựa chọn trả lời)	
10.	Câu hỏi rõ ràng và có khả năng hướng dẫn/định hướng người thi lựa chọn đáp án phù hợp nhất	

Bài luận theo cấu trúc – Đối với loại bài thi này, người thi bị giới hạn câu trả lời. Người thi phải trả lời câu hỏi với nội dung đã đưa ra cụ thể. Loại bài thi này có thể có các câu hỏi về tính toán. Đối với loại bài luận này người thi thường có 15-25 phút để trả lời.

Bài luận mở rộng – Trong loại câu hỏi viết luận mở rộng, không có giới hạn hay hạn chế nào về câu trả lời của người thi. Người thi được tự do trả lời câu hỏi theo ý muốn. Ở các môn kỹ thuật, loại câu hỏi này có thể bao gồm phần tính toán, vẽ đồ thị hay mạch.

Error! Reference source not found. đưa ra một số hướng dẫn khi chuẩn bị câu kiểm tra viết luận.

Q-tool 25: Bảng kiểm cho bài kiểm tra viết luận

Bảng kiểm cho câu hỏi của bài luận theo cấu trúc		Kiểm tra
1.	Thiết kế mỗi câu hỏi để đo lường một chuẩn đầu ra quan trọng	
2.	Câu hỏi ngắn và đi thẳng vào vấn đề	
3.	Viết câu hỏi bằng ngôn ngữ đơn giản	
4.	Cho người thi biết thời gian trả lời câu hỏi	
Bảng kiểm cho câu hỏi của bài luận mở rộng		Kiểm tra
5.	Thiết kế mỗi câu hỏi để đo lường một chuẩn đầu ra quan trọng	
6.	Chỉ sử dụng câu hỏi viết luận cho các chuẩn đầu ra đòi hỏi mức độ cao, không thể đo lường thỏa đáng bằng các loại câu hỏi khác	
7.	Trình bày câu hỏi rõ ràng	
8.	Tránh đưa câu hỏi lựa chọn. Không có lựa chọn; phải trả lời tất cả	
9.	Quy định giới hạn thời gian trả lời câu hỏi	

Bảng kiểm chung cho bài kiểm tra		Kiểm tra
10.	Nhóm các câu hỏi cùng loại với nhau	
11.	Sắp xếp các câu hỏi từ dễ đến khó và từ đơn giản đến phức tạp	
12.	Giãn cách các câu hỏi. Việc này giúp người thi đọc và phân biệt câu hỏi dễ dàng hơn	
13.	Câu hỏi, số liệu và các phương án trả lời viết trên cùng một trang giấy	
14.	Đề tất cả số liệu, sơ đồ, bảng biểu.... ở phía trên câu hỏi	
15.	Kiểm tra bảo đảm các đáp án đều đúng và phù hợp	
16.	Quy định cách thức ghi câu trả lời	
17.	Kiểm tra phần hướng dẫn bài thi. Đây là những câu hướng dẫn ở đầu mỗi phần của bài thi.	

Bảng tiêu chí đánh giá chấm điểm (Rubric)

Rubric là “công cụ chấm điểm/xếp hạng gồm danh sách các tiêu chí và tiêu chuẩn đối sánh được dùng để chấm điểm hay xếp hạng các công việc hoặc các kết quả đầu ra cần đánh giá” (MQA, 2017). Bảng tiêu chí đánh giá Rubric được sử dụng hiệu quả nhất khi đánh giá các hoạt động của người học như thuyết trình, bài tập lớn, dự án, khảo sát, làm việc nhóm.

Có nhiều loại bảng tiêu chí đánh giá (Rubric) khác nhau với mức độ phức tạp khác nhau nhưng các Rubric đều có đặc điểm chung là:

- tập trung vào đo lường chuẩn đầu ra
- sử dụng nhiều phương pháp để đánh giá hoạt động
- có tiêu chí đánh giá năng lực thực hiện cụ thể
- tiêu chí về năng lực thực hiện phản ánh mức độ đáp ứng tiêu chuẩn

Rubric giúp người dạy nhận xét và đánh giá bài làm của người học một cách hiệu quả. Rubric giúp người học nhận ra điểm mạnh, điểm yếu của bài làm nói riêng và việc học tập nói chung.

Ích lợi của việc sử dụng Rubric:

- giúp đánh giá khách quan hơn và nhất quán hơn
- làm rõ các tiêu chí của người dạy bằng những thuật ngữ cụ thể
- cho người học thấy bài làm của họ sẽ được đánh giá như thế nào và với kỳ vọng gì
- Giúp người học hiểu biết về tiêu chí sử dụng để đánh giá chéo hoạt động của bạn học
- đưa ra tiêu chuẩn đối sánh để đo lường sự tiến bộ
- tiết kiệm thời gian chấm bài vì chỉ cần khoanh tròn một mục trong bảng tiêu chí
- nâng cao tinh thần trách nhiệm của người học với bài làm của bản thân họ.



Các loại bảng tiêu chí đánh giá (Rubric)

Bảng tiêu chí đánh giá (Rubric) tổng hợp là một bảng đánh giá chung, tổng thể với một điểm số duy nhất (không liệt kê các kết quả riêng cho từng tiêu chí). Rubric tổng hợp dùng để đánh giá tổng quát khi cần đánh giá (xếp hạng) tổng quan, ví dụ cho các bài tập thực hành lớn. Các công cụ (Q-tool 26 đến Q-tool 33) dưới đây đưa ra một số ví dụ về việc sử dụng Rubric.

Q-tool 26: Bảng tiêu chí tổng thể (Rubric tổng thể) (Phân tích dữ liệu)

Điểm	Mô tả
4	Đưa ra đánh giá chính xác. Sử dụng phép toán thích hợp và không mắc lỗi. Đưa ra kết luận hợp lý dựa trên đồ thị. Giải thích hợp lý.
3	Đưa ra đánh giá tốt. Sử dụng phép toán thích hợp và có một số lỗi. Đưa ra kết luận hợp lý dựa trên đồ thị. Giải thích tốt.
2	Có nỗ lực đánh giá, mặc dù chưa chính xác. Sử dụng phép toán không thích hợp, nhưng không có lỗi. Đưa ra kết luận không phù hợp với đồ thị. Giải thích rất ít.
1	Đưa ra đánh giá sai. Sử dụng phép tính toán không phù hợp. Không đưa ra được kết luận liên quan tới biểu đồ. Không giải thích.
0	Không trả lời/không nỗ lực hoàn thành nhiệm vụ

Q-tool 27: Rubric tổng thể (Bảng tiêu chí để đánh giá kỹ năng khởi nghiệp)

Điểm	Tiêu chí	Khoảng điểm
1	Không có hoặc có rất ít nỗ lực thành công để phân tích, đánh giá thông tin trước khi đưa ra quyết định Khả năng hạn chế trong việc áp dụng kỹ năng khởi nghiệp để xác định dự án hoặc hoạt động phù hợp Không có sự đa dạng trong phương pháp giao tiếp hoặc việc giao tiếp không phù hợp với người nghe Có một số kiến thức về các khái niệm doanh nghiệp và thuật ngữ	1-4
2	Có một số nỗ lực để phân tích thông tin trước khi đưa ra quyết định Có khả năng áp dụng hợp lý kỹ năng khởi nghiệp để xác định một dự án hoặc hoạt động phù hợp Sử dụng đa dạng các phương pháp giao tiếp với người nghe, nhưng không hoàn toàn phù hợp	5-7
3	Có khả năng phân tích thông tin và đánh giá các quá trình hành động trước khi đưa ra quyết định Có khả năng áp dụng tốt các kỹ năng khởi nghiệp để xác định dự án hoặc hoạt động phù hợp Sử dụng đa dạng các phương pháp giao tiếp, hoàn toàn phù hợp với người nghe	8-10

Mức điểm	Mô tả
1	1 - 4 Bài làm ở trình độ này thường chưa hoàn thiện. Người thi chỉ làm một trong hai bài được yêu cầu hoặc làm hai bài chưa hoàn thiện. Bài làm được trình bày ở dạng ghi chú chứ không theo định dạng yêu cầu. Tuy nhiên để đạt điểm trong bài này, cần sử dụng một số khái niệm và thuật ngữ kinh doanh phù hợp. Để đạt mức điểm 4, người thi cần đưa ra một số minh chứng về việc xác định dự án hợp lý. Do đó, người nào chỉ trình bày biểu đồ thường không đạt điểm cao hơn 3.
2	5 - 7 Bài làm ở trình độ này có minh chứng thể hiện người thi nỗ lực thực hiện cả hai nhiệm vụ yêu cầu. Biểu đồ/tờ thông tin và báo cáo chưa hoàn toàn phù hợp - có thể có lỗi trong cách trình bày, chính tả hoặc ngôn ngữ sử dụng. Có minh chứng thể hiện cách xác định vấn đề/ nhu cầu và minh chứng thể hiện nỗ lực đánh giá kỹ năng khởi nghiệp của họ.
3	8 - 10 Để đạt mức điểm này, người thi cần đưa ra minh chứng cho cả hai nhiệm vụ yêu cầu. Trong báo cáo của họ xem xét cả điểm thuận lợi và bất lợi của mỗi dự án trước khi đưa ra quyết định. Người thi ở trình độ này biết sử dụng thuật ngữ hợp lý trong chương trình học và trình bày tài liệu của họ theo định dạng được yêu cầu. Ngôn ngữ và định dạng phù hợp.

Bảng tiêu chí đánh giá phân tích chia một hoạt động làm nhiều đặc điểm quan trọng được đánh giá riêng rẽ rồi tổng hợp các kết quả đánh giá để ra quyết định về chất lượng của câu trả lời. Bảng tiêu chí đánh giá phân tích thường phù hợp hơn cho đánh giá quá trình (hỗ trợ việc học tập trong một khóa học hay một chương trình học) nhờ đưa ra nhận xét chi tiết và chính xác cho người học.

Q-tool 28: Rubric phân tích (Bảng tiêu chí để đánh giá Đề xuất Nghiên cứu/Dự án)

Tiêu chí Đánh giá	Không có năng lực-----Năng lực rất cao					
GIỚI THIỆU						
1. Xác định vấn đề nghiên cứu và các vấn đề chính	0	1	2	3	4	5
2. Mức độ phù hợp của mục tiêu/mục đích so với mục tiêu, thiết kế và phương pháp nghiên cứu.	0	1	2	3	4	5
3. Mức độ phù hợp của vấn đề nghiên cứu/giả thiết.	0	1	2	3	4	5
4. Làm rõ các định nghĩa hoạt động cho tất cả các biến được nghiên cứu.	0	1	2	3	4	5
TỔNG QUAN TÀI LIỆU						
5. Đưa ra phân tích tài liệu toàn diện.	0	1	2	3	4	5
6. Thể hiện khả năng đánh giá phê phán các tài liệu đã có.	0	1	2	3	4	5
7. Cho thấy khả năng trình bày tổng quan tài liệu và phát triển chủ đề.	0	1	2	3	4	5
8. Đưa ra một khung lý thuyết vững chắc cho nghiên cứu.	0	1	2	3	4	5
PHƯƠNG PHÁP						
9. Mức độ phù hợp của thiết kế nghiên cứu	0	1	2	3	4	5
10. Mức độ phù hợp của mục tiêu và chọn mẫu	0	1	2	3	4	5
11. Mức độ phù hợp của quy mô mẫu và quy trình lấy mẫu cho câu hỏi nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu	0	1	2	3	4	5
12. Mức độ phù hợp của các công cụ/phương pháp thu thập dữ liệu	0	1	2	3	4	5
13. Độ chính xác của các công cụ	0	1	2	3	4	5
14. Độ tin cậy của các công cụ	0	1	2	3	4	5
15. Mức độ phù hợp của quy trình thu thập dữ liệu	0	1	2	3	4	5
16. Mức độ phù hợp của phân tích dữ liệu	0	1	2	3	4	5

Tiêu chí Đánh giá	Không có năng lực-----Năng lực rất cao					
TỔNG QUAN						
17. Sử dụng ngôn ngữ và ngữ pháp phù hợp.	0	1	2	3	4	5
18. Bố cục và định dạng trích dẫn tài liệu tuân theo các quy định chung.	0	1	2	3	4	5
19. Khả năng phát triển nghiên cứu	0	1	2	3	4	5
20. Mối liên kết giữa mục đích, câu hỏi, hoạt động, phương pháp thu thập dữ liệu, và phương pháp phân tích dữ liệu.	0	1	2	3	4	5
TỔNG ĐIỂM						

Người dạy có thể sử dụng các bảng tiêu chí đánh giá dưới đây để đánh giá hồ sơ dự án, bài thuyết trình, báo cáo xướng thực hành và bài tập lớn.

Q-tool 29: Hướng dẫn chấm điểm và bảng tiêu chí cho hồ sơ dự án

Nội dung	13 điểm
Định dạng	2 điểm
Ngôn ngữ	5 điểm
Tổng	20 điểm

Tiêu chí	Cấu phần	Điểm	Mô tả
Nội dung	Tên dự án	1	-
	Bối cảnh dự án	1	Câu chủ đề rộng
		2	Hai câu luận điểm hỗ trợ
	-Đoạn 1	1	Câu chủ đề cụ thể hơn (tên dự án)
		2	Hai câu luận điểm hỗ trợ
	-Đoạn 2	2	Trình bày vấn đề trực tiếp dựa trên bối cảnh dự án, rõ ràng và dễ hiểu
	Trình bày vấn đề	2	Trừ 1 điểm nếu phần trình bày vấn đề có đề cập đến một phần mục tiêu dự án
			Câu dẫn dắt sau khi trình bày tiêu đề phụ
Định dạng	Mục tiêu dự án	1	Tối đa 3 mục tiêu và phải ở dạng động từ
		3	Trừ 0,5 điểm với mỗi mục tiêu không trình bày ở dạng động từ
		2	Viết theo đoạn trong phần Bối cảnh Dự án và Trình bày Vấn đề + gạch đầu dòng các ý trong Mục tiêu Dự án
			Trừ 0,5 điểm cho mỗi ý không được gạch đầu dòng và lùi vào (để phân chia đoạn)

Tiêu chí	Cấu phần	Điểm	Mô tả
Ngôn ngữ		4 - 5	Sử dụng ngôn ngữ rõ ràng và phù hợp cho một bài báo cáo Sử dụng thì động từ chính xác và nhất quán Viết đúng chính tả và sử dụng dấu ngắt câu tốt Thể hiện rõ sự gắn kết và mạch lạc Không có lỗi ngữ pháp nghiêm trọng và chỉ có rất ít lỗi nhỏ khác
		2 – 3	Sử dụng ngôn ngữ ở mức độ khá rõ ràng và phù hợp đối với bài báo cáo Sử dụng thì động từ phù hợp, chính xác và nhất quán Chỉ có ít lỗi chính tả và sử dụng dấu ngắt câu phù hợp Thể hiện khá rõ sự gắn kết và mạch lạc Có một số lỗi ngữ pháp nghiêm trọng và một số lỗi nhỏ khác
		0 – 1	Sử dụng ngôn ngữ kém, không phù hợp cho một bài báo cáo Sử dụng thì động từ không phù hợp Có một số lỗi chính tả nghiêm trọng và sử dụng dấu ngắt câu kém Thể hiện sự gắn kết chưa tốt, kém mạch lạc Có nhiều lỗi ngữ pháp ít nghiêm trọng và nghiêm trọng

Q-tool 30: Hướng dẫn chấm điểm và bảng tiêu chí chấm điểm cho bài thuyết trình

Mục	Tổng điểm	Khoảng điểm	Tiêu chí
Định dạng	10	8-10 Vượt quá kỳ vọng	1) Slide thuyết trình có tất cả các phần, trình bày ngắn gọn và rõ ràng.
		4-7 Đáp ứng kỳ vọng	2) Slide thuyết trình có hầu hết các phần, trình bày ngắn gọn và rõ ràng
		0-3 Không đáp ứng kỳ vọng	3) Slide thuyết trình không có đủ các phần, trình bày lộn xộn
Nội dung	20	15-20 Vượt quá kỳ vọng	1) Chia sẻ thông tin chính xác thông qua nhiều minh chứng (lập luận hợp lý, dữ liệu, đồ thị). 2) Người học có thể trả lời câu hỏi hoặc đề xuất nguồn tài liệu để trả lời câu hỏi 3) Người nghe có thể trình bày lại mục đích của bài thuyết trình
		10-14 Đáp ứng kỳ vọng	1) Thông tin chính xác, có sử dụng minh chứng (lập luận hợp lý, dữ liệu/ đồ thị).

			2) Người học có thể trả lời chính xác hầu hết câu hỏi do khán giả đưa ra 3) Khán giả có thể trình bày lại mục đích của bài thuyết trình
		0-9 Không đáp ứng kỳ vọng	1) Thông tin thường không chính xác và/hoặc không liên quan 2) Người học không thể trả lời chính xác các câu hỏi do khán giả đưa ra. 3) Khán giả không biết về mục đích của bài thuyết trình.
Tính sáng tạo	30	20-30 Vượt quá kỳ vọng	1) Có nhiều hình ảnh trên mỗi slide để minh họa phần trình bày 2) Bài thuyết trình có các đoạn phim ngắn và âm thanh tốt để hỗ trợ phần trình bày 3) Bài thuyết trình có cách trình bày hấp dẫn
		11-19 Đáp ứng kỳ vọng	1) Hầu hết các slide đều có hình ảnh để minh họa 2) Có thể có các đoạn phim hoặc âm thanh 3) Bài thuyết trình được trình bày tốt.
		0-10 Không đáp ứng kỳ vọng	1) Không có hình ảnh, chỉ có chữ trên slide. 2) Không có đoạn phim hoặc âm thanh 3) Bài thuyết trình trình bày lộn xộn
Kỹ năng thuyết trình	40	30-40 Vượt quá kỳ vọng	1) Có chú ý tới người nghe, thể hiện qua hình thức, ngôn ngữ, và điệu bộ. 2) Bài thuyết trình có tính sáng tạo hoặc chuyên nghiệp với các minh chứng và tài liệu được nghiên cứu kỹ. 3) Tổ chức hợp lý, góp phần phát triển toàn diện bài thuyết trình. 4) Sử dụng giao tiếp bằng mắt để phán đoán phản ứng và tiếp thu của người nghe. 5) Tạo hứng thú về chủ đề trình bày.
		20-30 Đáp ứng kỳ vọng	1) Đôi lúc có để ý đến khán giả 2) Lập luận có minh chứng và nguồn tài liệu tham khảo hợp lý. 3) Có hiểu biết sâu, thể hiện kiến thức và từ vựng về chủ đề và chuyên ngành. 4) Có giao tiếp bằng mắt phù hợp với khán giả. 5) Thể hiện sự hứng thú với chủ đề.
		0-19 Không đáp ứng kỳ vọng	1) Không tập trung chú ý đến khán giả 2) Chi tiết minh họa không phù hợp hoặc không đầy đủ. 3) Không thể hiện được sự hiểu biết về chủ đề thuyết trình.

			4) Chỉ nhìn và đọc ghi chép/slide hoặc tránh nhìn khán giả 5) Thiếu hứng thú với chủ đề.
--	--	--	---

Q-tool 31: Hướng dẫn chấm và bảng tiêu chí đánh giá báo cáo xướng thực hành

Mục	Tổng điểm	Khoảng điểm	Tiêu chí
Hình thức	10	8-10 Đáp ứng kỳ vọng	Bản báo cáo có tất cả các phần, trình bày ngắn gọn và rõ ràng theo đúng hướng dẫn và phong cách báo cáo xướng thực hành.
		4-7 Gần đáp ứng kỳ vọng	Bản báo cáo có hầu hết các phần, trình bày ngắn gọn và rõ ràng theo đúng hướng dẫn báo cáo phòng thí nghiệm.
		0-3 Không đáp ứng kỳ vọng	Các phần trong báo cáo không được trình bày đầy đủ và bị lộn xộn, không theo hướng dẫn và phong cách báo cáo phòng thí nghiệm.
Giới thiệu	15	10-15 Đáp ứng kỳ vọng	Phần giới thiệu trình bày rõ ràng mục tiêu của phần thực hành cùng bối cảnh cần thiết, lý thuyết khoa học cho bài thực hành và bối cảnh cơ bản cần có để hiểu phần thực hành được thảo luận trong báo cáo.
		4-9 Gần đáp ứng kỳ vọng	Phần giới thiệu không trình bày rõ mục tiêu của phần thực hành và các thông tin bối cảnh.
		0-3 Không đáp ứng kỳ vọng	Phần giới thiệu không trình bày nền tảng lý thuyết, lý thuyết khoa học và nền tảng cơ bản của phần thực hành. Phần giới thiệu sao chép của nhóm khác hoặc người khác.
Phương pháp và Tài liệu	15	10-15 Đáp ứng kỳ vọng	Trình bày chi tiết tài liệu làm cơ sở cho việc thực hành, giải thích rõ ràng quy trình, có hình minh họa.
		4-9 Gần đáp ứng kỳ vọng	Có danh sách tài liệu làm cơ sở cho việc thực hành, quy trình không được mô tả rõ ràng.
		0-3 Không đáp ứng kỳ vọng	Sao chép tài liệu và phương pháp luận từ phần hướng dẫn quy trình thực hành. Sao chép tài liệu và phương pháp luận của một nhóm khác hoặc người khác.
Kết quả và Thảo luận	50	35-50 Đáp ứng kỳ vọng	Thu thập dữ liệu đầy đủ, sử dụng bảng biểu và số liệu được đặt tiêu đề/thứ tự hợp lý. Phần thảo luận về kết quả được trình bày dưới dạng bảng biểu với các phán đoán thận trọng. Có so sánh kết quả đo lường được với giá trị lý thuyết và trích dẫn từ các nguồn tài liệu.

Kết luận và Tài liệu tham khảo/Phụ lục	10	15-34 Gần đáp ứng kỳ vọng	Kết quả và thảo luận cho thấy có sự hiểu biết nhất định về việc thực hành.
		0 – 15 Không đáp ứng kỳ vọng	Chỉ nhắc lại kết quả mà không đưa ra nhận xét về các điểm chính như kỳ vọng. Phán đoán/lập luận đưa ra không chính xác. Sao chép kết quả và thảo luận của nhóm khác hoặc người khác.
		8-10 Đáp ứng kỳ vọng	Nêu rõ mục đích của việc thực hành đã đạt được hay chưa, tóm tắt các điểm chính của phương pháp sử dụng, tóm tắt những kết quả quan trọng nhất. Nêu đầy đủ các tài liệu tham khảo bao gồm sách, bài báo và trang web, trích dẫn tài liệu tham khảo với định dạng phù hợp.
		4-7 Gần đáp ứng kỳ vọng	Đưa ra kết luận, nhưng không có bằng chứng thực hành hỗ trợ. Tài liệu tham khảo sử dụng trong báo cáo không được trình bày đầy đủ, trích dẫn không đầy đủ.
		0-3 Không đáp ứng kỳ vọng	Kết luận không hợp lý. Tài liệu tham khảo trình bày sai định dạng. Không có minh chứng, tài liệu hay phụ lục đi kèm. Trích dẫn tài liệu trực tuyến. Sao chép phần Kết luận, Tài liệu tham khảo/ Phụ lục của nhóm khác hoặc người khác.

Q-tool 32: Bảng chấm điểm và tiêu chí cho bài tập lớn

Mục	Tổng điểm	Thang điểm	Tiêu chí
Định dạng bài trình bày	10	8-10 Vượt quá kỳ vọng	Tất cả các phần của bài tập lớn được trình bày ngắn gọn, rõ ràng theo hướng dẫn và đúng phong cách báo cáo kết quả bài tập lớn.
		4-7 Đáp ứng kỳ vọng	Hầu hết các phần của bài tập lớn được trình bày ngắn gọn, rõ ràng theo đúng hướng dẫn và phong cách báo cáo bài tập lớn.
		0-3 Không đáp ứng kỳ vọng	Báo cáo không có đủ các phần, trình bày lộn xộn và không tuân theo hướng dẫn và phong cách báo cáo bài tập lớn.
Giới thiệu	20	15-20 Vượt quá kỳ vọng	Phần giới thiệu trình bày rõ mục tiêu của bài tập lớn, bối cảnh thực hiện, cơ sở khoa học và lý thuyết cơ bản cần có để hiểu chủ đề của bài tập lớn.
		10-14 Đáp ứng kỳ vọng	Phần giới thiệu không trình bày rõ mục tiêu của bài tập lớn và các thông tin cơ bản.

		0-9 Không đáp ứng kỳ vọng	Phần giới thiệu không trình bày cơ sở lý luận, lý thuyết khoa học và nền tảng cơ bản của bài tập lớn. Sao chép Phần giới thiệu của nhóm khác hoặc người khác.
Nội dung	55	45-55 Vượt quá kỳ vọng	Câu trả lời của người học đề cập đến tất cả các khía cạnh của bài tập lớn. Làm theo tất cả các chỉ dẫn. Trích dẫn và giải thích các ví dụ cụ thể phù hợp và chính xác. Sử dụng lập luận hợp lý. Việc sử dụng các kỹ năng đánh giá, phân tích và tổng hợp được thể hiện rõ ràng.
		35-45 Đáp ứng kỳ vọng	Câu trả lời của sinh viên đề cập đến hầu hết các khía cạnh của bài tập lớn. Tuân theo hầu hết mọi chỉ dẫn. Trích dẫn và giải thích các ví dụ phù hợp, tuy nhiên vẫn có một số thông tin không chính xác. Lập luận thể hiện khả năng suy luận. Kỹ năng tổng hợp và phân tích được thể hiện rõ ràng.
		0-34 Không đáp ứng kỳ vọng	Câu trả lời của sinh viên có đề cập đến một vài khía cạnh của bài tập lớn. Có tuân theo một số chỉ dẫn. Có trích dẫn một số ví dụ, có nỗ lực giải thích, có thông tin không chính xác. Lập luận ở mức độ cụ thể. Thể hiện có sử dụng kỹ năng đọc viết. Nội dung có sao chép của nhóm khác hoặc người khác.
Kết luận và tài liệu tham khảo/Phụ lục	15	10-15 Vượt quá kỳ vọng	Trình bày rõ mục đích của phần thực hành đã đạt được hay chưa, tóm tắt các điểm chính của phương pháp sử dụng, tóm tắt các kết quả quan trọng nhất. Trình bày toàn bộ tài liệu tham khảo liên quan đến sách, bài báo và trang web, thông tin được trích dẫn theo định dạng phù hợp.
		4-9 Đáp ứng kỳ vọng	Đưa ra kết luận, nhưng không có minh chứng thực hành hỗ trợ. Tài liệu tham khảo sử dụng

			trong báo cáo không được trích dẫn đầy đủ và đúng nguồn tham khảo.
		0-3 Không đáp ứng kỳ vọng	Kết luận đưa ra không hợp lý. Tài liệu tham khảo trình bày không đúng định dạng. Không có minh chứng, tài liệu đính kèm, phụ lục. Trích dẫn tài liệu trực tuyến. Phần kết luận và tài liệu tham khảo/Phụ lục sao chép của nhóm khác hoặc người khác.

Q-tool 33: Khung tiêu chí đánh giá chung

Hợp phần	Phần	Tiêu chí phụ	1	2	3	4	Điểm
KỸ NĂNG TRUYỀN ĐẠT	Báo cáo	Trình bày ý kiến	Không trình bày được ý kiến hoàn chỉnh.	Trình bày ý kiến nhưng nói lảm bảm	Trình bày được ý kiến	Trình bày ý kiến một cách rõ ràng	
		Kết luận	Không đưa ra kết luận	Đưa ra kết luận nhưng thông tin diễn giải không hiệu quả như ở thang điểm 3 và 4	Đưa ra kết luận và trình bày	Đưa ra kết luận và trình bày	
		Trình bày câu	Không trình bày câu chính xác	Trình bày câu, cấu trúc câu nói chung chính xác	Trình bày câu, cấu trúc câu nói chung chính xác	Trình bày hấp dẫn, cấu trúc câu rất chính xác	
	Thuyết trình	Giao tiếp bằng mắt	Không có giao tiếp bằng mắt với khán giả	Có thể cải thiện giao tiếp bằng mắt với khán giả	Có quan tâm đến giao tiếp bằng mắt với khán giả	Có giao tiếp bằng mắt với khán giả và duy trì trong suốt phần thuyết trình	
		Các phương tiện thuyết trình	Chỉ “Nói và dùng phấn”	Chỉ sử dụng slide trên máy chiếu	Trình chiếu bằng Slide và sử dụng hạn chế các phương tiện truyền thông	Sử dụng các phần mềm truyền thông đa phương tiện giúp tăng hiệu quả thuyết trình	
		Sự tự tin	Không tự tin	Thiếu tự tin	Mức độ tự tin đôi khi không ổn định/run /lảo đảo	Bài trình bày hoàn toàn tự tin	

Hợp phần	Phần	Tiêu chí phụ	1	2	3	4	Điểm
		Ngôn ngữ cơ thể	Không biết cách sử dụng dáng điệu và chuyển động cơ thể, chậm chạp và nhàm chán	Sử dụng dáng điệu và chuyển động cơ thể phù hợp, nhưng luôn bị run	Sử dụng tốt dáng điệu và chuyển động cơ thể, đôi khi bị gián đoạn	Sử dụng dáng điệu và chuyển động cơ thể rất tốt, tự tin và suôn sẻ	
KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM	Phỏng vấn	Hợp tác nhóm	Các thành viên làm việc riêng rẽ	Một số thành viên trong nhóm làm việc hợp tác	Tất cả các thành viên trong nhóm làm việc hợp tác	Tất cả các thành viên trong nhóm có sự hợp tác cao	
		Trách nhiệm ra quyết định	Trách nhiệm với nhóm bị né tránh (trốn tránh)	Không phải lúc nào các thành viên cũng chia sẻ trách nhiệm trong nhóm	Các thành viên chia sẻ trách nhiệm trong nhóm	Tất cả các thành viên trong nhóm cùng chia sẻ trách nhiệm	
						TỔNG (36)	

Bảng kiểm và thang xếp hạng

Có nhiều loại công cụ được sử dụng để đo lường kết quả của người học. Bài thi viết được thiết kế để đo lường kiến thức nhiều hơn là kỹ năng. Khi đánh giá kỹ năng, quan sát cho thấy việc chấm điểm dựa trên các tiêu chí đánh giá chuẩn sẽ có tính khách quan hơn và độ tin cậy cao hơn. Bảng kiểm và thang xếp hạng là công cụ phổ biến để đánh giá một dịch vụ hay sản phẩm.

Bảng kiểm

Có nhiều cách để xây dựng bảng kiểm. Bảng kiểm có thể phản ánh việc có hoặc không có kiến thức, kỹ năng hay thái độ. Bảng kiểm liệt kê nội dung các hạng mục cần đánh giá theo trình tự.

Đặc điểm của bảng kiểm

Trong bảng kiểm, các nội dung cần đo lường/đánh giá được viết ở cột bên tay trái và cột chấm điểm được để ở bên phải. Dùng các biểu tượng dấu kiểm “√” - tương ứng với “Có” hoặc “x” - tương ứng với “Không” để đánh dấu việc “có” hoặc “không có” kiến thức, kỹ năng và thái độ mong đợi (xem Q-tool 34).

Q-tool 34: Bảng kiểm để kiểm tra việc xây dựng bảng kiểm

Mục	Kiểm tra
1. Có tiêu chí đánh giá dựa trên chuẩn đầu ra	
2. Xác định phương pháp trả lời	
3. Các nhiệm vụ mang tính thực tế và ngắn gọn	
4. Các chuỗi phức tạp được tách ra thành các bước đơn giản và hợp lý	
5. Nêu bật các bước quan trọng trong nhiệm vụ	
6. Các câu tuyên bố rõ ràng và trực tiếp	
7. Xem lại các câu tuyên bố để đảm bảo sự rõ ràng	
8. Các câu tuyên bố được viết bằng thuật ngữ có thể quan sát/ đo lường được	
9. Sắp xếp định dạng bảng kiểm	
10. Rà soát lại bảng kiểm	

Dưới đây là ví dụ một bảng kiểm đánh giá việc lập kế hoạch cho buổi học. Hãy đánh dấu kiểm vào ô tương ứng trong cột “Kiểm tra”. Đánh dấu “√” nếu hạng mục đã được thực hiện và đánh dấu “x”, hoặc gạch chéo nếu hạng mục không được thực hiện.

Nội dung	Kiểm tra
1. Môi trường học tập có thuận lợi để thúc đẩy việc học tập không?	
2. Các nguồn lực sử dụng có đáp ứng được nhu cầu học tập không?	
3. Việc học tập có hấp dẫn không?	
4. Có thiết kế các hoạt động để thúc đẩy làm việc theo tổ, đội không?	
5. Nội dung về phát triển năng lực xã hội, phương pháp làm việc có được tích hợp vào chương trình học không?	
6. Các bài tập thiết kế có xác thực không?	
7. Các bài tập có đo lường được sự hiểu biết sâu sắc không?	
8. Các tiêu chí đánh giá có rõ ràng và không mập mờ không?	
9. Việc đánh giá có toàn diện không?	
10. Các nguyên tắc đánh giá có được áp dụng không?	

Thang xếp hạng

Thang xếp hạng là công cụ sử dụng để đánh giá kết quả thực hiện một nhiệm vụ, trình độ kỹ năng, quy trình, quá trình, chất lượng, số lượng hoặc sản phẩm cuối khóa, ví dụ như báo cáo, bản vẽ, chương trình máy tính. Thang xếp hạng cũng giống bảng kiểm nhưng thang xếp hạng thể hiện mức độ hoàn thành chứ không chỉ đánh giá ngắn gọn là “có” hoặc “không”.

Thang xếp hạng liệt kê các câu tuyên bố kết quả trong một cột và mô tả những điều mà người học kỳ vọng sẽ đạt được. Có thể sử dụng các thang điểm số để ở cột bên phải. Các cột bên phải là “thang điểm” biểu thị phạm vi kết quả từ “kém” đến “xuất sắc”, từ “không bao giờ” đến “luôn luôn” hoặc từ “hoàn toàn không đồng ý” tới “hoàn toàn đồng ý”.

Có thể sử dụng Q-tool 35 để kiểm tra tính nhất quán trong việc xây dựng các thang xếp hạng.

Q-tool 35: Bảng kiểm cho Thang xếp hạng

Nội dung	Kiểm tra
1. Được viết dựa trên chuẩn đầu ra mong đợi.	
2. Các câu tuyên bố được viết rõ ràng, chi tiết, biểu thị mức độ thành tích khác nhau.	
3. Người học có thể so sánh bài làm của họ với các tiêu chuẩn đặt ra.	

4. Các câu tuyên bố được chia thành các phần hợp lý hoặc theo một chuỗi thứ tự.	
5. Khi sử dụng thang điểm số, cách diễn đạt điểm số phải rõ ràng.	
6. Các điểm số phải đồng nhất ở tất cả các hàng trong cùng một phần.	
7. Các điểm số nên để theo thứ tự cùng tăng hoặc cùng giảm.	
8. Các thuật ngữ được phân biệt rõ ràng.	
9. Ngắn gọn và thực tiễn.	
10. Nêu bật các nhiệm vụ hoặc kỹ năng quan trọng.	
11. Biểu thị mức độ thành công cần đạt được trước khi đi tiếp.	
12. Có khoảng trống cho các thông tin khác.	
13. Được rà soát bởi các giáo viên khác.	

Dưới đây là một ví dụ về thang xếp hạng được dùng để đánh giá kết quả đầu ra: “Người học có khả năng trình bày nhiệm vụ trước lớp.”

Thang xếp hạng cho kỹ năng thuyết trình

Nội dung	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Có phần không đồng ý	Đồng ý một phần	Đồng ý	Rất đồng ý
	1	2	3	4	5	6
Giọng nói to và rõ ràng						
Âm điệu phong phú						
Cử chỉ phù hợp						
Kiểm soát được tốc độ						
Duy trì giao tiếp bằng mắt						
Phát âm rõ ràng						

3.2. Đánh giá năng lực thực hiện của giáo viên

Đánh giá năng lực thực hiện của giáo viên có vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng giảng dạy. Dự giờ hay còn gọi là đánh giá giảng dạy trên lớp của giáo viên là một trong các phương pháp đánh giá hoạt động của giáo viên. Phương pháp này giúp giáo viên xác định vấn đề cần cải thiện thông qua việc rút kinh nghiệm bài giảng của chính mình hoặc từ góc nhìn của người khác (đồng nghiệp). Để giảng dạy hiệu quả, điều quan trọng là giáo viên phải nhận biết được kỳ vọng của họ là gì và làm thế nào để thực hiện được các yêu cầu đưa ra. Các chỉ số đánh giá phải rõ ràng và khách quan. Một lĩnh vực quan trọng nữa là đánh giá kết quả của người học, bao gồm việc chuẩn bị bài thi, các câu hỏi kiểm tra, đảm bảo độ tin cậy khi chấm bài. Giáo viên và người quản lý có thể sử dụng Q-tool 36 và Q-tool 37 để đánh giá hoạt động của giáo viên trên lớp học.



Q-tool 36: Phiếu đánh giá bài giảng trên lớp của giáo viên

Tên Giáo viên		Tên người đánh giá	
Ngày		Ngày	
Kết quả chung			
Tiêu chí	Điểm tối đa	Điểm đạt được	Nhận xét
Lập kế hoạch cho buổi học - Xác định chuẩn đầu ra - Giới thiệu bài học - Phát triển bài học - Kết luận bài học	10		
	10		
Mở đầu bài học	5		
Phương pháp giảng dạy	10		
Lựa chọn hoạt động	10		
Sử dụng các phương tiện nghe nhìn	10		
Diễn biến và quản lý buổi học	10		
Tương tác của giáo viên với người học	10		
Sự tham gia của người học	10		
Xử lý câu hỏi	10		
Kết luận	5		
	80		
Đánh giá kết quả học tập	10		
	10		
TỔNG ĐIỂM	100		

Q-tool 37: Năng lực thực hiện của giáo viên trong việc chuẩn bị bài thi và chấm điểm

Phiếu Đánh giá năng lực thực hiện của Giáo viên							
Lưu ý dành cho người đánh giá Đánh dấu X vào ô tương ứng ở dưới mục TRÌNH ĐỘ THỰC HIỆN Nếu phần thực hiện không liên quan, hãy đánh dấu X vào cột “Không có dữ liệu”.		Họ và tên					
		Ngày tháng					
		Người đánh giá					
NĂNG LỰC THỰC HIỆN							
		Không có dữ liệu	Không có	Yếu	Trung bình	Tốt	Xuất sắc
Việc đánh giá học viên do giáo viên thực hiện							
1.	có tính chính xác						
2.	có tập hợp kết quả học tập cuối khóa của sinh viên						
3.	có đánh giá từng loại năng lực thực hiện theo thang đánh giá						
4.	nêu chi tiết cách chấm điểm						
5.	tuân thủ quy tắc chấm điểm của cơ sở GDNN						
Khi chấm điểm, giáo viên							
6.	hiểu rõ cần đánh giá cái gì và đánh giá như thế nào						
7.	cho điểm dựa trên bản hướng dẫn chấm điểm						
8.	nắm rõ các phương pháp và kỹ thuật chấm điểm						
9.	có năng lực; kỹ thuật chấm điểm đáng tin cậy						
10.	lưu trữ kết quả điểm theo yêu cầu của cơ sở GDNN						
Nhận xét							

4. Tóm tắt những ý chính

- Đánh giá là quá trình thu thập thông tin về hoạt động của người học và người dạy. Thông tin thu thập được sử dụng cho việc đưa ra quyết định.
- Có nhiều công cụ đo lường kiến thức, kỹ năng và thái độ.
- Việc đánh giá có ba mục đích: đánh giá để cải thiện việc học tập, đánh giá tổng kết giai đoạn học tập và đánh giá như một quá trình trong học tập.
- Năng lực thực hiện của người học được đánh giá thông qua việc đánh giá kiến thức (kiến thức và thái độ) và đánh giá hoạt động (kiến thức, kỹ năng và thái độ).
- Việc sử dụng công cụ đánh giá phụ thuộc vào mục tiêu và mục đích của việc đánh giá.
- Khi thực hiện đánh giá, cần bảo đảm tính chính xác và độ tin cậy.
- Có nhiều loại câu hỏi sử dụng để đánh giá kiến thức. Mỗi câu hỏi có đặc điểm riêng.
- Khi chấm điểm, loại câu hỏi lựa chọn có tính khách quan cao hơn so với loại câu hỏi yêu cầu đưa ra câu trả lời.
- Bảng tiêu chí đánh giá, bảng kiểm và thang xếp hạng là các công cụ đánh giá thường được sử dụng để đánh giá bài thuyết trình, bài tập lớn, dự án, khảo sát hay làm việc nhóm.



5. Bảng kiểm

Hãy sử dụng Bảng kiểm Đánh giá năng lực của Giáo viên để đánh giá chất lượng đào tạo. Hãy xác định những điểm mạnh, những điểm cần cải thiện ngay và những điểm đề xuất cải thiện theo thang điểm sau:

++ mọi thứ đều tốt;

+ mọi thứ đều ở mức hài lòng

-- cần hành động ngay để cải thiện

- đề xuất cải thiện

Các tiêu chuẩn và tiêu chí cho cơ sở GDNN	--	-	+	++
Chủ đề bài có tính toàn diện				
Các mục tiêu của chủ đề được xác định rõ				
Các bước chuẩn bị bài thi là phù hợp				
Phương pháp xây dựng bảng hướng dẫn đánh giá rõ ràng				
Giáo viên hiểu rõ quy tắc đánh giá chính xác và tin cậy				
Giáo viên có năng lực chuẩn bị bài kiểm tra và/hoặc bài thi có chất lượng				
Giáo viên có năng lực xây dựng bản hướng dẫn chấm bài kiểm tra/bài thi một cách có chất lượng				
Giáo viên có kiến thức biên soạn các loại câu hỏi đánh giá				
Giáo viên có thể phân tích hiệu quả của các câu hỏi				
Giáo viên biết cách chấm điểm các bài kiểm tra				
Giáo viên có năng lực và có thể xây dựng thang xếp hạng				
Giáo viên có năng lực xây dựng bảng tiêu chí đánh giá				

CHƯƠNG 3: CÔNG CỤ CHẤT LƯỢNG

Chủ đề 6: Hợp tác với doanh nghiệp nhằm nâng cao chất lượng GDNN

1. Mở đầu

	Mục đích	Hợp tác với doanh nghiệp thành công đòi hỏi phải có sự quan tâm của doanh nghiệp đối với GDNN, sự sẵn sàng của cơ sở GDNN đào tạo theo yêu cầu của người sử dụng lao động và phương thức hợp tác bảo đảm nâng cao chất lượng dạy và học, cung cấp cho người học những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc.
	Khi nào áp dụng	Hợp tác với doanh nghiệp phải trở thành mục tiêu trọng yếu cho sự phát triển của các cơ sở GDNN. Có thể áp dụng nhiều chiến lược để đạt được mục tiêu này. Các chiến lược này cần được cụ thể hóa trong các hoạt động thực tế của cơ sở GDNN và của các doanh nghiệp.
	Bối cảnh	Hợp tác với doanh nghiệp có ảnh hưởng lớn đến thiết kế các phương pháp và môi trường học tập. Bối cảnh học tập cần hỗ trợ cho quá trình học tập nhằm phát triển năng lực làm việc phù hợp cho người học.
	Phương tiện giảng dạy và tài liệu	Bảng ghim, tài liệu hội thảo (thẻ, bút dạ v.v.), máy chiếu, bảng trực quan, tài liệu làm việc (của giáo viên). Không gian dành cho các hoạt động giao tiếp, học tập, thực hành hợp tác, phương tiện kỹ thuật số, phòng thí nghiệm v.v.
	Lưu ý	Các ví dụ thực tế rất cần thiết để minh họa cho hoạt động hợp tác.

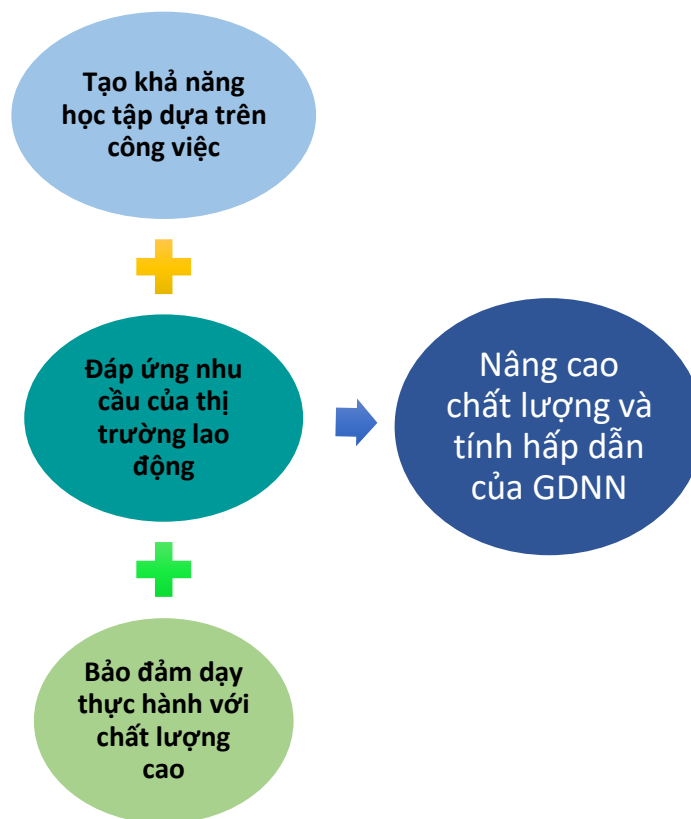
Kết nối với doanh nghiệp nhằm bảo đảm chất lượng GDNN

Ngày nay, chúng ta đang phải đối mặt với những thay đổi nhanh chóng tại nơi làm việc. Các chương trình đào tạo phải được thiết kế nhằm giúp người học có khả năng đáp ứng được những yêu cầu không ngừng thay đổi đó. Nâng cao chất lượng GDNN yêu cầu phải tập trung vào ba yếu tố sau:

- phát triển khả năng học tập trên cơ sở công việc thực tế,
- bảo đảm dạy thực hành với chất lượng cao, và
- kết nối nhu cầu của thị trường lao động với hệ thống đào tạo.

Cả ba yếu tố trên đều nhấn mạnh sự “kết nối giữa GDNN với doanh nghiệp” (Grosch 2019), có nghĩa là thiết lập sự hợp tác chặt chẽ giữa các cơ sở GDNN, các doanh nghiệp và các đối tác kinh doanh khác.

Hình 19: Ích lợi của việc gắn kết với doanh nghiệp [21]



Tuy nhiên, liên kết giữa doanh nghiệp và cơ sở GDNN đang gặp một số khó khăn:

- Ở nhiều quốc gia, *doanh nghiệp còn miễn cưỡng* trong việc tham gia GDNN;

- Cơ sở GDNN đôi khi còn miễn cưỡng trong việc hợp tác với doanh nghiệp;
- Hợp tác với DN thường chỉ là một ý tưởng, chưa phải là thực tế;
- Các cơ sở GDNN không phải lúc nào cũng có động lực để hợp tác với doanh nghiệp;
- Chưa có truyền thống hợp tác với doanh nghiệp để đào tạo lao động có tay nghề;
- GDNN được coi là một nhiệm vụ chung trong khi các doanh nghiệp không phải là cơ sở đào tạo;
- Doanh nghiệp thường không thấy lợi ích trực tiếp của việc hợp tác; và
- Nếu các doanh nghiệp tham gia, họ thường muốn hợp tác với các cơ sở đào tạo đại học hơn.

Thực tế trên cho thấy việc hợp tác với doanh nghiệp cần có những nỗ lực cụ thể. Cần có các biện pháp thuyết phục doanh nghiệp tham gia hợp tác. Nếu được thiết kế và tổ chức hợp lý, liên kết với doanh nghiệp có thể trở thành một công cụ hữu hiệu cho việc tổ chức đào tạo có chất lượng.

2. Mục tiêu

Mục tiêu của chủ đề này là:

- Xác định các yếu tố then chốt và phạm vi hợp tác giữa các cơ sở GDNN và doanh nghiệp;
- Phân biệt các bên liên quan, lợi ích, tiềm năng và hạn chế trong hợp tác giữa doanh nghiệp với cơ sở GDNN;
- Áp dụng các phương pháp, công cụ để giải quyết các vấn đề then chốt trong thiết kế, tổ chức hoạt động GDNN với sự hợp tác giữa các cơ sở GDNN và doanh nghiệp;
- Áp dụng các quy định, cơ chế nhằm phát triển các hình thức tiếp cận hợp tác giữa các cơ sở GDNN và doanh nghiệp;
- Xác định vai trò quan trọng của người dạy nghề ở doanh nghiệp trong hợp tác GDNN; và
- Mô tả chi phí và lợi ích của các mô hình đào tạo phối hợp.

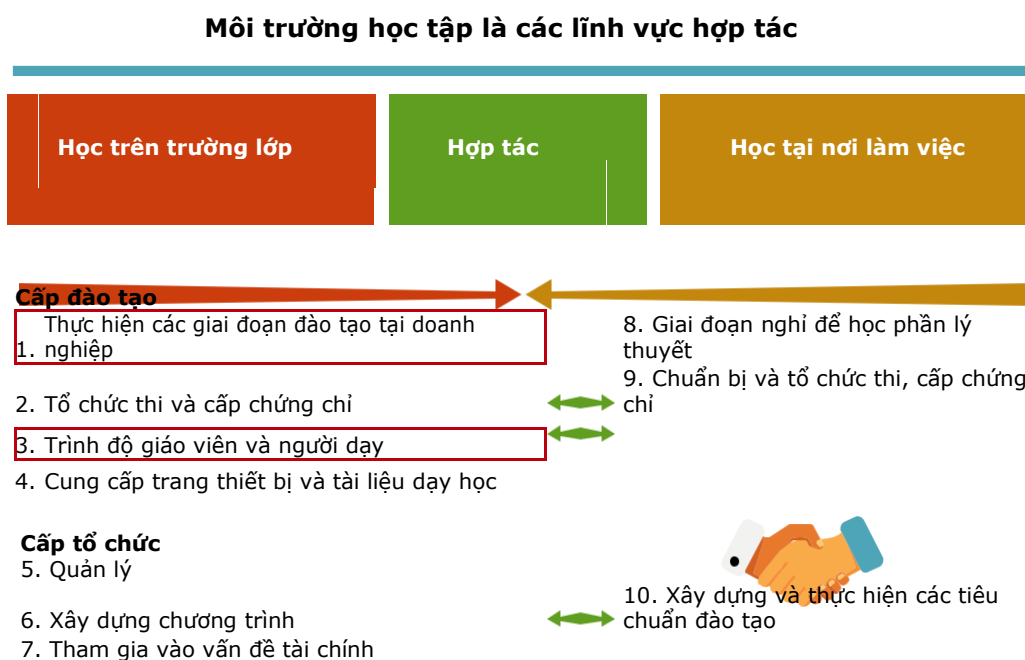
3. Công cụ chất lượng

3.1. Đề xuất liên kết với doanh nghiệp

“Môi trường học tập” và yêu cầu cốt lõi cho việc hợp tác

Mục tiêu cuối cùng của gắn kết thành công với doanh nghiệp là tạo điều kiện cho người học được làm việc trực tiếp tại các doanh nghiệp với môi trường và trang thiết bị phù hợp, nơi người học được cùng làm việc với người lao động lành nghề có thâm niên, được hướng dẫn làm việc theo yêu cầu của doanh nghiệp, bổ sung những kiến thức lý thuyết đã học tại trường. Gắn kết với doanh nghiệp là nền móng tạo cơ sở cho hai bên đều có lợi. Người học được hưởng chất lượng đào tạo tốt còn doanh nghiệp được tiếp nhận lực lượng lao động đã qua đào tạo kỹ năng. Một khi hợp tác giữa các cơ sở GDNN và các doanh nghiệp được đẩy mạnh, chất lượng của đội ngũ nhà giáo GDNN và người dạy nghề ở doanh nghiệp sẽ được cải thiện, chương trình đào tạo nghề được cải tiến, đáp ứng được nhu cầu của thị trường lao động. Hình 20 đề cập đến 10 lĩnh vực hợp tác giữa cơ sở GDNN và doanh nghiệp.

Hình 20: Mười lĩnh vực liên quan đến hợp tác với doanh nghiệp



(Nguồn: Euler 2017, Grosch 2019)

Hình 20 đưa ra một cái nhìn tổng quan về các lĩnh vực hợp tác, bao gồm:

a) Xây dựng

- các tiêu chuẩn của khung chương trình giảng dạy;
- cơ chế sử dụng thiết bị và tài liệu giảng dạy;

- khái niệm về giai đoạn đào tạo tại doanh nghiệp;
- khái niệm về đào tạo đội ngũ giáo viên;
- khái niệm về giai đoạn dạy “lý thuyết”.

b) Hướng dẫn (quản lý):

- Giám sát thực hiện chương trình đào tạo tại các cơ sở GDNN;
- Giám sát thực hiện các kỳ thi, cấp bằng;
- Giám sát việc xây dựng cơ chế và đảm bảo tài chính.

c) Đánh giá:

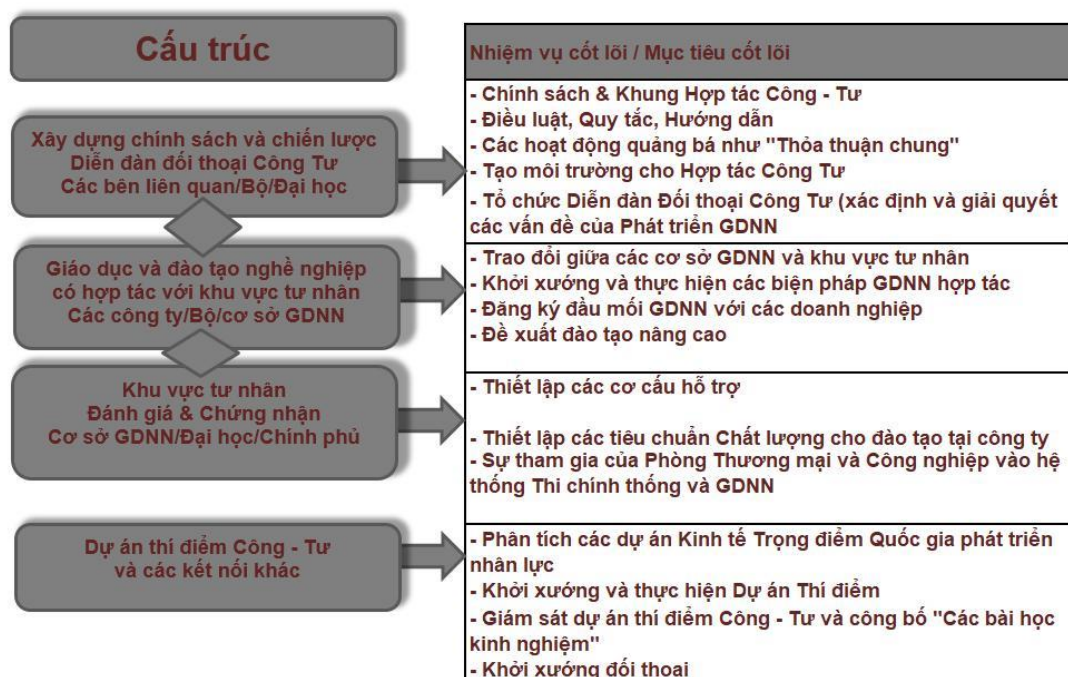
- Đánh giá chương trình đào tạo tại doanh nghiệp và cơ sở GDNN.

d) Bảo đảm chất lượng

- Thực hiện các cách tiếp cận BDCL và PTCL tại các cơ sở GDNN; và
- Phát triển chất lượng trong bối cảnh đào tạo v.v.

Tuy điểm c) và d) không được đề cập đến trong mười lĩnh vực hợp tác nói trên nhưng hai điểm này có tác động lớn đến việc bảo đảm phát triển chất lượng GDNN. Hợp tác giữa cơ sở GDNN và doanh nghiệp là công cụ hữu hiệu nhằm nâng cao chất lượng đào tạo. Hình 21 giới thiệu khái quát các tổ chức hữu quan và mục tiêu hợp tác. Các tổ chức này đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ đẩy mạnh gắn kết giữa cơ sở GDNN với doanh nghiệp nhằm cải thiện chất lượng đào tạo.

Hình 21: Các tổ chức hữu quan và mục tiêu chính trong hợp tác



Các nguyên tắc hợp tác ở cấp cơ sở GDNN

Hai trong số những câu hỏi quan trọng nhất là:

- làm thế nào để hợp tác với doanh nghiệp? và
- các lĩnh vực hợp tác chính là gì?

Về việc “hợp tác như thế nào”, điều quan trọng là:

- xác định các lĩnh vực liên quan nhất đối với cơ sở GDNN của bạn;
- xác định các doanh nghiệp phù hợp làm đối tác tiềm năng;
- đề xuất hợp tác: liên lạc, thuyết phục doanh nghiệp, tạo mối quan hệ tin tưởng, ký thỏa thuận.

Sau khi xác định các ngành, nghề mà doanh nghiệp có thể hợp tác, cần phân tích tiềm năng của các doanh nghiệp. Bảng 11 liệt kê các câu hỏi cần trả lời.

Bảng 11: Bảng hỏi Tham quan doanh nghiệp⁹

Thông tin chung
Quy mô của doanh nghiệp như thế nào (số lao động, doanh thu, địa điểm....)? Có các loại sản phẩm gì? Doanh nghiệp có thiếu lực lượng lao động trong một số lĩnh vực nhất định không? Trình độ bằng cấp của đội ngũ lao động? Trình độ làm việc? Có được Nhà nước hỗ trợ không? Doanh nghiệp nước ngoài hay trong nước? Các thông tin chung quan trọng khác
Đào tạo
Tổ chức loại hình đào tạo nào cho người lao động mới? Người đào tạo có chứng chỉ gì? Các khóa học diễn ra trong bao lâu? Doanh nghiệp có người đào tạo tại doanh nghiệp hay mời từ bên ngoài? Các thông tin quan trọng khác liên quan tới đào tạo
Tuyển dụng
Doanh nghiệp có những yêu cầu tuyển dụng gì? Doanh nghiệp cần những lao động gì? Doanh nghiệp yêu cầu năng lực, kiến thức, kỹ năng và thái độ gì? Doanh nghiệp sử dụng phương tiện gì để tuyển dụng người lao động mới? Doanh nghiệp có tham gia ngày hội việc làm tại các trường đại học/cao đẳng/cơ sở GDNN không? Doanh nghiệp có nhận học sinh, sinh viên hoặc giáo viên đến thăm quan không? Các thông tin khác liên quan đến tuyển dụng?
Khung chương trình đào tạo
Khung chương trình đào tạo phối hợp (cơ sở GDNN – doanh nghiệp) được xây dựng thế nào? Doanh nghiệp xây dựng khung chương trình đào tạo của mình như thế nào? Cơ sở GDNN cần cải tiến khung chương trình đào tạo như thế nào để đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp? Làm thế nào để khắc phục khoảng cách giữa lý thuyết và thực hành? Các thông tin khác liên quan đến khung chương trình đào tạo?

⁹ Được phát triển bởi những người tham gia Khóa “Đào tạo giảng viên nông cốt năm 2019”, đã được các tác giả chỉnh sửa.

Thực tập

Doanh nghiệp có chương trình thực tập cho sinh viên không?
Doanh nghiệp có thể giúp cơ sở GDNN bố trí thực tập cho sinh viên bằng cách nào?
Làm thế nào để duy trì được các hoạt động thực tập cho sinh viên?
Có bao nhiêu học sinh, sinh viên có thể đến thực tập tại doanh nghiệp trong một năm?
Hiện tại có bao nhiêu sinh viên đang tham gia các chương trình thực tập?
Chương trình thực tập kéo dài bao lâu?
Các thông tin khác liên quan tới thực tập?

Lợi ích chung

Doanh nghiệp gặp những khó khăn gì khi triển khai hợp tác với cơ sở GDNN?
Làm thế nào để thực hiện một nghiên cứu chung giữa cơ sở GDNN và doanh nghiệp?
Việc hợp tác có thể được “hiện thực hóa” (từ Biên bản ghi nhớ đến hành động thực tế) như thế nào?
Doanh nghiệp có bộ phận phụ trách về Trách nhiệm xã hội không?
Doanh nghiệp có xây dựng mối quan hệ giữa tổ chức và cá nhân với các trường đại học, cao đẳng, cơ sở GDNN không?
Các thông tin khác liên quan tới lợi ích chung?

Nhận xét cuối cùng

Dựa trên những gì bạn biết được từ doanh nghiệp, bạn có thể đưa ra đề xuất gì cho các dự án hợp tác cụ thể?

Một vấn đề nữa là làm thế nào để hỗ trợ, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ GDNN. Cụ thể:

- xác định tiêu chuẩn của đội ngũ giáo viên và cán bộ đào tạo trong khu vực
- trao đổi kiến thức, kinh nghiệm giữa cơ sở GDNN và khu vực doanh nghiệp
- nâng cao trình độ của đội ngũ cán bộ GDNN ở các nước thành viên thông qua đề xuất cải cách

Q-tool 38 tóm tắt các bước cần xem xét nhằm tăng cường gắn kết cơ sở GDNN và doanh nghiệp. Cả cơ sở GDNN và doanh nghiệp đều cần có đội ngũ giáo viên và cán bộ đào tạo có trình độ để thực hiện 13 bước nêu trong Q-tool 38.

Q-tool 38: Chuẩn bị cho hợp tác

STT	Hoạt động	Kiểm tra
Giai đoạn chuẩn bị: Xây dựng:		
1.	Thống nhất, điều chỉnh các tiêu chuẩn nghề, khung chương trình để sử dụng trong hợp tác đào tạo giữa cơ sở GDNN và doanh nghiệp	
2.	Cơ chế sử dụng trang thiết bị, tài liệu giảng dạy (ví dụ: phương tiện truyền thông số...)	
3.	Thống nhất các giai đoạn đào tạo tại doanh nghiệp	
4.	Chương trình, kế hoạch đào tạo cho đội ngũ giáo viên	
5.	Thống nhất các khái niệm liên quan đến dạy lý thuyết	
Giai đoạn chuẩn bị: Hướng dẫn (Quản lý)		
6.	Giám sát việc thực hiện chương trình đào tạo tại các cơ sở GDNN	
7.	Giám sát việc thực hiện các kỳ thi, cấp chứng chỉ và quy trình thực hiện	
8.	Giám sát việc tìm kiếm nguồn tài chính và đảm bảo tài chính	
Giai đoạn chuẩn bị: Tham quan doanh nghiệp		
9.	Xem bảng câu hỏi ở trên	
Giai đoạn chuẩn bị: Đánh giá		
10.	Đánh giá chương trình đào tạo tại các doanh nghiệp và cơ sở GDNN	
11.	Đánh giá các chương trình đào tạo ở các cơ sở đào tạo v.v.	
Giai đoạn chuẩn bị: Đảm bảo Chất lượng		
12.	Thực hiện cách tiếp cận Đảm bảo chất lượng và Phát triển chất lượng tại cơ sở GDNN	
13.	Phát triển chất lượng đào tạo v.v.	

Đội ngũ cán bộ – trụ cột trong hợp tác

Đội ngũ cán bộ của cơ sở GDNN và doanh nghiệp đóng vai trò then chốt trong việc thực hiện mối quan hệ hợp tác. Vai trò và nhiệm vụ của đội ngũ cán bộ:

1. **Đội ngũ cán bộ:** Đội ngũ cán bộ tại các cơ sở GDNN và doanh nghiệp phải đáp ứng tiêu chuẩn chuyên môn và phải được chuẩn bị để hợp tác thành công giữa cơ sở GDNN và doanh nghiệp.

2. **Tiêu chuẩn:** Việc xây dựng các tiêu chuẩn về trình độ đội ngũ cán bộ cần tuân theo các tiêu chuẩn nghề nghiệp và/hoặc tiêu chuẩn khoa học. Nên khảo sát về yêu cầu chất lượng đối với đội ngũ cán bộ GDNN có trình độ trong khu vực tư nhân và trong các cơ sở công.
3. **Đổi mới sáng tạo:** Đề xuất phát triển sáng tạo trong GDNN chỉ có thể đạt được thông qua việc hợp tác chặt chẽ với doanh nghiệp với những mục tiêu sau:
 - xác định cần có những đổi mới sáng tạo gì và ở đâu;
 - làm thế nào để thực hiện được những đổi mới đó; và
 - những ai nên tham gia?

Những rào cản cho việc hợp tác gồm có:

- đối với cơ sở GDNN, giáo viên còn thiếu kinh nghiệm dạy thực hành và thiếu hiểu biết về dạy nghề tại doanh nghiệp;
- đối với các doanh nghiệp, người dạy nghề hiện chưa có trình độ sư phạm;
- đối với cả hai bên: uy tín của ngành GDNN còn thấp, mức lương thấp, điều kiện làm việc còn hạn chế, do đó có ít động lực để tham gia hợp tác.

Để vượt qua những rào cản nói trên, cần có đội ngũ cán bộ được đào tạo của cả hai bên làm nền tảng cho việc hợp tác. Để tạo động lực cho người dạy nghề trong doanh nghiệp hợp tác với các cơ sở GDNN, cần có chế độ đãi ngộ tốt, ví dụ, thông qua việc:

- tăng lương;
- cơ hội phát triển nghề nghiệp;
- giảm bớt các nhiệm vụ không hấp dẫn khác.

Đối với việc quản lý và phát triển nguồn nhân lực, khi đề cập đến vấn đề đào tạo và hợp tác cần học cách tư duy và hành động dài hạn. Các hoạt động đào tạo phải là một phần của các quá trình phát triển nguồn nhân lực theo định hướng chất lượng.

Các công cụ thực hiện: Doanh nghiệp hỗ trợ trường và trường hỗ trợ doanh nghiệp

Q-tool 39: Chuẩn bị cho hợp tác giữa nhà trường và doanh nghiệp

STT	Nội dung	Kiểm tra
Giai đoạn chuẩn bị: Doanh nghiệp		
1	Các doanh nghiệp bồi dưỡng giáo viên của trường thông qua sắp xếp công việc nhằm nâng cao năng lực thực hành của giáo viên	
2	Doanh nghiệp cử cán bộ đến bồi dưỡng cho giáo viên tại trường	
Giai đoạn chuẩn bị: Cơ sở GDNN		
3	Các doanh nghiệp tham khảo kinh nghiệm của các cơ sở GDNN về tổ chức quá trình học và dạy	
4	Các cơ sở GDNN hỗ trợ doanh nghiệp đào tạo người dạy nghề	
5	Người dạy nghề/ cán bộ đào tạo tại doanh nghiệp là đối tác chính cùng giáo viên trong trường xây dựng khung hợp tác	

Q-tool 40: Các yếu tố thành công trong hợp tác giữa các cơ sở GDNN và doanh nghiệp

STT	Nội dung	Kiểm tra
Các yếu tố để thực hiện hợp tác thành công		
1	Xác định các ngành, nghề đào tạo phù hợp	
2	Các cơ sở dịch vụ/cơ quan chính phủ, khu vực tư nhân (các doanh nghiệp) và các cơ sở GDNN cùng thống nhất hợp tác	
3	Làm rõ vấn đề tài chính trong mối liên kết giữa các cơ sở GDNN và doanh nghiệp	
4	Thành lập các hội đồng ngành, hội đồng cố vấn nghề	
5	Bảo đảm năng lực của cán bộ GDNN	
6	Các tiêu chuẩn lý thuyết được củng cố bằng các yêu cầu nhiệm vụ cụ thể	
7	Đội ngũ cán bộ GDNN linh hoạt, có năng lực, sẵn sàng hợp tác	
8	Xác định rõ các nguyên tắc hợp tác giữa doanh nghiệp và cơ sở GDNN	

Để đạt được 8 yếu tố thành công nêu trong Q-tool 40, cần lập kế hoạch và chuẩn bị, trong đó chú ý đến những điểm sau đây:

- Tổ chức hội thảo để xây dựng kế hoạch hợp tác;
- Chuẩn bị các tài liệu liên quan;
- Ký biên bản ghi nhớ;
- Xây dựng các quy định về: trình độ của người dạy nghề; yêu cầu đầu vào đối với người học; quy định về an toàn và sức khỏe; đánh giá và kiểm tra thực hành;
- Thống nhất định nghĩa về tiêu chuẩn, tiêu chuẩn nghề; nội dung dạy/học; danh mục các kỹ năng; khung chương trình; tài liệu giảng dạy; tiêu chuẩn đánh giá;
- Chuẩn bị các tài liệu pháp lý như hợp đồng đào tạo;
- Chuẩn bị tài liệu, hướng dẫn đào tạo v.v.;
- Chuẩn bị địa điểm học tại trường và doanh nghiệp;
- Lựa chọn các học sinh, sinh viên có động lực cao;
- Lựa chọn đội ngũ cán bộ, giáo viên, người dạy nghề, người giám sát.

Q-tool 41 đưa ra các lập luận quan trọng về hợp tác giữa cơ sở GDNN và doanh nghiệp. Những lập luận này có thể giúp thuyết phục các doanh nghiệp tham gia hợp tác trong hoạt động GDNN.

Q-tool 41: Lập luận ủng hộ hợp tác giữa các cơ sở GDNN và doanh nghiệp

STT	Nội dung	Kiểm tra
Yếu tố		
1	Sự phù hợp: các doanh nghiệp thường từ chối hợp tác với những cơ sở GDNN có chương trình đào tạo lỗi thời. Nếu các cơ sở GDNN là cơ quan duy nhất chịu trách nhiệm thực hiện việc đánh giá người học, thì các doanh nghiệp sẽ không tin tưởng rằng người học sẽ đạt được các kỹ năng cần thiết mà họ yêu cầu. <i>Các tiêu chuẩn và khung chương trình phải thể hiện yêu cầu của doanh nghiệp.</i>	
2	Chi phí-lợi ích: Chi phí cho việc đào tạo tại doanh nghiệp quá cao theo quan điểm của các doanh nghiệp. Các doanh nghiệp sẽ phải trả phụ cấp cho học viên ngoài việc phải cung cấp cơ sở vật chất cho việc đào tạo (người dạy nghề có trình độ và trang thiết bị).	

STT	Nội dung	Kiểm tra
	<i>Thông qua phương thức đào tạo phải thuyết phục được các doanh nghiệp rằng họ sẽ thu được lợi ích từ việc đào tạo.</i>	
3	Năng suất: Học viên sẽ mất nhiều thời gian mới có thể thực hiện công việc một cách độc lập mà không cần sự giám sát liên tục. <i>Gắn kết đào tạo với quá trình làm việc tại doanh nghiệp là yêu cầu cấp thiết nhằm nâng cao năng suất lao động thông qua đào tạo.</i>	
4	Thu hút lao động: Không thể bảo đảm rằng học viên sẽ tiếp tục ở lại làm việc tại doanh nghiệp sau khi kết thúc thực tập. Các doanh nghiệp không muốn đầu tư vào việc đào tạo những người không có ý định tiếp tục làm việc cho họ. <i>Các doanh nghiệp phải thể hiện quan điểm rõ ràng về việc tuyển dụng những người được đào tạo và đề xuất cho họ vị trí việc làm sau khi kết thúc giai đoạn học nghề.</i>	

3.2. Hợp tác tài chính giữa cơ sở GDNN và doanh nghiệp

Hợp tác giữa doanh nghiệp và cơ sở GDNN cần có nguồn lực trong một số lĩnh vực. Quan trọng nhất là nguồn nhân lực có khả năng tổ chức hợp tác và môi trường học tập giúp người học làm việc và học tập trong quá trình làm việc.

Vấn đề tài chính thực chất là vấn đề xuyên suốt và liên quan tới mọi hình thức hợp tác.

- Đào tạo nghề kép và đào tạo nghề phối hợp thường được tài trợ bởi nhà nước và doanh nghiệp,
- Khi tham gia hợp tác đào tạo, doanh nghiệp tốn kém chi phí và chi phí này cần được bù đắp bằng lợi ích,
- Cần giải quyết vấn đề tài chính cho GDNN khi hợp tác trong tất cả các lĩnh vực,
- Hầu hết các doanh nghiệp đều sợ làm người “gieo hạt” cho người khác “hái quả”,
- Cần thực hiện phân tích chi phí-lợi ích để thuyết phục các doanh nghiệp.

Phân tích Chi phí – Lợi ích [23]:

Có bốn yếu tố chính ủng hộ cho việc doanh nghiệp tham gia hoạt động GDNN, đó là:

- lợi nhuận từ hoạt động sản xuất của người học;
- tiết kiệm được chi phí tuyển dụng và chi phí giới thiệu việc làm nếu người học tiếp tục làm việc ở doanh nghiệp;
- giảm nguy cơ bỏ việc; tỷ lệ lao động được giữ lại làm việc cao hơn nhờ đã được sàng lọc trong quá trình đào tạo;
- năng suất lao động cao hơn do người lao động đã được đào tạo kỹ năng.

Tác động của các yếu tố này phụ thuộc vào hình thức và phạm vi tham gia đào tạo của doanh nghiệp.

Cần xem xét một số khía cạnh quan trọng khi tính toán tỷ lệ chi phí-lợi ích:

- chi phí và lợi ích có thể rất khác nhau, phụ thuộc vào cơ chế hợp tác, quốc gia, ngành/ngành;
- hình thức tổ chức bên trong doanh nghiệp;
- một số hoạt động hợp tác có chi phí rất cao (ví dụ như ngành cơ điện tử), một số người học việc được trả lương trong quá trình đào tạo;
- cần so sánh chi phí đào tạo với chi phí tuyển dụng lao động trên thị trường, đào tạo lại lao động mới v.v.; và
- mức thuế và phí phải trả (tùy thuộc vào hệ thống GDNN).

Các yếu tố được coi là không đo lường được đóng vai trò quan trọng khi tính tỷ lệ chi phí-lợi ích, ví dụ:

- đào tạo đáp ứng yêu cầu của nhà tuyển dụng;
- năng lực làm việc của người lao động có kỹ năng cao hơn đáng kể;
- một số năng lực (ví dụ, hiểu biết doanh nghiệp) chỉ có được nhờ các hình thức đào tạo hợp tác;
- người lao động trẻ được đào tạo trong doanh nghiệp sẽ dễ hòa nhập với văn hóa làm việc của doanh nghiệp;
- tránh được chi phí do việc sắp xếp vị trí công việc nhầm;
- có động lực làm việc cao hơn và dễ hòa nhập hơn trong văn hóa làm việc;
- giảm nguy cơ bỏ việc và tỷ lệ giữ chân người lao động cao hơn do quá trình sàng lọc từ khi đào tạo;

- tránh được chi phí phát sinh do thiếu hụt lao động khi nhu cầu về lao động có kỹ năng không được đáp ứng;
- Nâng cao hình ảnh của doanh nghiệp.

Nâng cao tỷ lệ lợi ích so với chi phí

Các doanh nghiệp quan tâm đến việc tạo ra lợi nhuận, vì thế khía cạnh tài chính luôn là vấn đề mấu chốt. Để hợp tác có sự hấp dẫn về tài chính, cần có sự hỗ trợ của các tổ chức tài trợ hoặc chính phủ. Có một số biện pháp để giải quyết vấn đề này như:

- các hệ thống trợ cấp cho GDNN;
- miễn thuế
- quỹ đào tạo; và
- quy định của luật lao động.

Hệ thống thuế/phí

- Một số nước áp dụng mức phí/ thuế riêng mà các doanh nghiệp phải trả để hỗ trợ cho GDNN;
- có thể áp dụng trên toàn quốc hoặc trong từng ngành cụ thể;
- Mức phí thường tính theo tỷ lệ phần trăm trên quỹ lương hay doanh thu của doanh nghiệp.

Tiền thuế được dùng cho quỹ đào tạo và kết hợp với hệ thống trợ cấp để:

- hoàn trả chi phí đào tạo, ví dụ 50% chi phí đào tạo sẽ được bồi hoàn;
- phân bổ lại chi phí:
 - Chuyển tiền từ những doanh nghiệp không tích cực tham gia hoạt động GDNN sang các doanh nghiệp tham gia tích cực;
 - Tăng chế độ ưu đãi cho các doanh nghiệp có tổ chức đào tạo.
 - Nếu tham gia hoạt động GDNN tích cực, các doanh nghiệp có thể được miễn một phần hoặc toàn bộ thuế/ phí.

Điều này giúp khắc phục những bất lợi đối với doanh nghiệp tham gia hợp tác đào tạo khi người lao động bị thu hút sang làm việc ở các doanh nghiệp khác. Mức hoàn trả chi phí đào tạo có thể không chỉ giới hạn ở số thuế doanh nghiệp phải đóng mà căn cứ vào chi phí đào tạo thực tế của doanh nghiệp.

Giảm trừ thuế

Giảm trừ thuế là cơ chế ưu đãi các doanh nghiệp tham gia hoạt động GDNN tích cực, cụ thể:

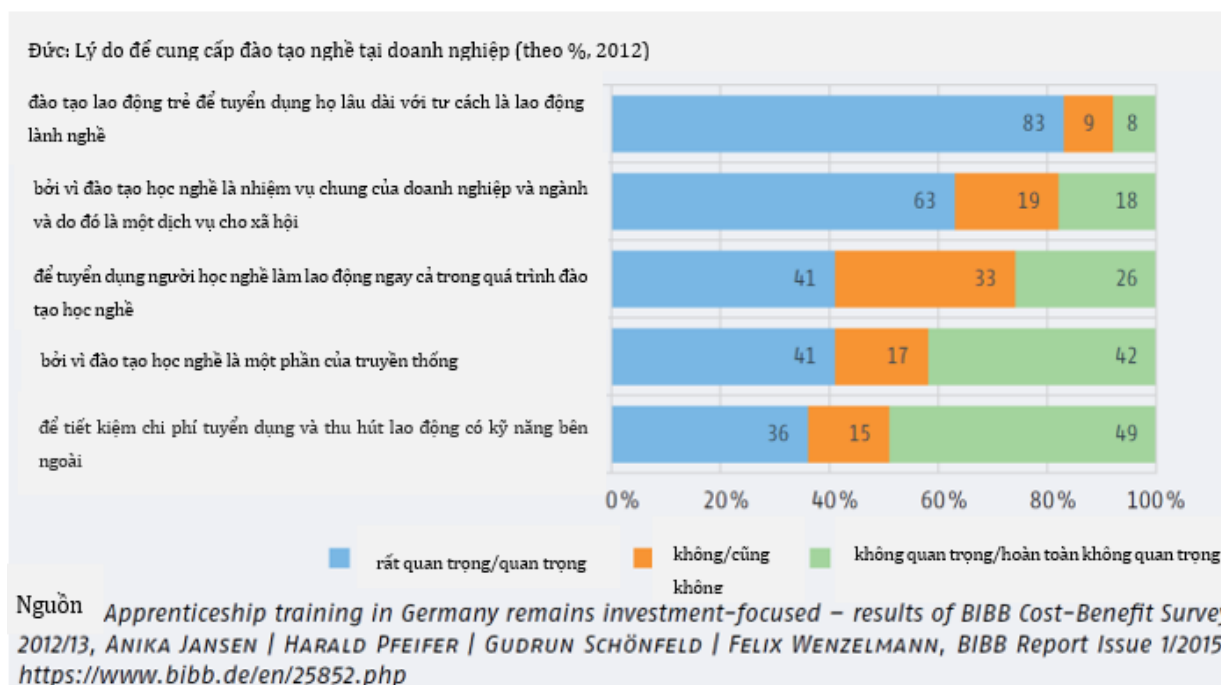
- Giảm thuế cho các doanh nghiệp chứng minh là đã đầu tư cho GDNN ở mức trên trung bình; hoặc
- cho phép khấu trừ chi phí đào tạo (toàn bộ hoặc một tỷ lệ phần trăm nhất định) từ doanh thu của doanh nghiệp.

Điểm hạn chế của cơ chế này là:

- cơ chế này phù hợp hơn với các nước có nền kinh tế chính thức,
- miễn thuế chỉ hấp dẫn đối với các doanh nghiệp đóng nhiều thuế; miễn thuế không mang lại ưu đãi hoặc lợi ích cho khu vực kinh tế phi chính thức;
- chỉ mang lại hiệu quả trong dài hạn, giúp hệ thống GDNN trở nên hiệu quả hơn, còn về ngắn hạn lại giảm thu nhập thuế của nhà nước;
- phù hợp hơn với các quốc gia có mức thu nhập cao và trung bình (ví dụ, Thái Lan, 200%).

Hình 22 đưa ví dụ về ích lợi của đào tạo nghề tại doanh nghiệp.

Hình 22: Ích lợi của đào tạo nghề tại doanh nghiệp [22]



3.3. Các bước quan trọng cần thực hiện trong hợp tác

Q-tool 42 định hướng tổng quát về quá trình thực hiện hợp tác.

Q-tool 42: Các hoạt động quan trọng trong hợp tác

STT	Nội dung	Kiểm tra
Giai đoạn chuẩn bị: Tạo nền móng cho việc hợp tác		
1	Xác định các lĩnh vực hợp tác và xây dựng các công cụ phân tích	
2	Xác định các môi trường học tập phù hợp khi hợp tác	
3	Chuẩn bị cho môi trường học tập khi hợp tác	
4	Xây dựng chính sách đối với giáo viên và người dạy nghề để chuẩn bị cho hợp tác	
5	Xây dựng và thực hiện chiến lược dạy học liên quan đến “phản lý thuyết” và “phản thực hành”	
Giai đoạn phát triển: Cấp cơ sở và cấp quản lý		
6	Xây dựng cơ chế thực hiện chương trình đào tạo phối hợp giữa cơ sở GDNN và doanh nghiệp	
7	Thực hiện cách tiếp cận hợp tác và chương trình hợp tác	
8	Làm rõ vai trò của mỗi đối tác trong hợp tác	
9	Chuẩn bị hồ sơ về nhu cầu kỹ năng nghề	
10	Chuẩn bị khung chương trình đào tạo phối hợp	
Giai đoạn xác định: Thăm quan doanh nghiệp		
11	Các chuyến thăm lẫn nhau giữa cơ sở GDNN và doanh nghiệp để chuẩn bị chi tiết cho việc hợp tác	
12	Phân công nhiệm vụ dựa trên cơ sở phân tích chi tiết năng lực đào tạo của các bên	
Giai đoạn chứng nhận: Thi, cấp bằng		
13	Xây dựng cơ chế hợp tác tổ chức thi và cấp bằng	
14	Triển khai thực hiện các nguyên tắc trong thực tế	
Giai đoạn tài chính: Đầu tư tài chính		
15	Xây dựng các cơ chế tài trợ đào tạo nghề trong quan hệ hợp tác	

STT	Nội dung	Kiểm tra
16	Triển khai thực hiện các nguyên tắc trong thực tế	
Giai đoạn đánh giá: Đánh giá		
17	Triển khai đánh giá chương trình tại doanh nghiệp và cơ sở GDNN	
18	Sử dụng kết quả đánh giá để nâng cao chất lượng	
Giai đoạn chất lượng: Bảo đảm chất lượng		
19	Thực hiện các biện pháp bảo đảm chất lượng và phát triển chất lượng ở cơ sở GDNN	
20	Phát triển chất lượng trong bối cảnh đào tạo	

4. Tóm tắt những ý chính

	Tóm tắt & Câu hỏi	Kiểm tra
	Tóm tắt	
1	Cần hiểu biết sâu sắc về bối cảnh văn hóa, công việc và công tác đào tạo vì đây là nền tảng cho việc hợp tác giữa doanh nghiệp và cơ sở GDNN.	
2	Hoạt động GDNN cần được thiết kế nhằm giúp học viên đáp ứng được những yêu cầu thay đổi trong doanh nghiệp và ngành nghề. Để bảo đảm chất lượng GDNN và bảo đảm yêu cầu học tập dựa trên công việc, GDNN phải đáp ứng được nhu cầu của thị trường lao động. Việc này đòi hỏi phải gắn kết GDNN với doanh nghiệp.	
3	Gắn kết GDNN với doanh nghiệp là hình hành quan hệ hợp tác chặt chẽ giữa cơ sở GDNN, các doanh nghiệp và các bên liên quan khác.	
4	Điều quan trọng: các đối tác phải tham gia tích cực vào việc hợp tác giữa cơ sở GDNN và khối doanh nghiệp.	
5	Phải thiết kế các chỉ số và tiêu chuẩn chất lượng cho việc hợp tác với các đối tác khác nhau.	
6	Điểm khởi đầu của hợp tác là xây dựng tiêu chuẩn khung chương trình đào tạo, thống nhất các giai đoạn đào tạo tại doanh nghiệp, tiêu chuẩn đào tạo, đội ngũ giáo viên cho các giai đoạn dạy “lý thuyết”.	

7	Hướng dẫn thực hiện chương trình đào tạo tại các cơ sở GDNN, giám sát việc tổ chức thi, cấp chứng chỉ, giám sát việc phát triển ý tưởng hợp tác và đảm bảo tài chính.	
	Câu hỏi	
8	Cần xây dựng những chỉ số, tiêu chuẩn và khung chương trình nào khi hợp tác?	
9	Khi hợp tác có hiểu biết sâu về bối cảnh văn hóa trong công việc và đào tạo không?	
10	Cần thiết lập quan hệ hợp tác với khối doanh nghiệp thế nào để bảo đảm thành công?	
11	Cần tổ chức hợp tác với khối doanh nghiệp thế nào để bảo đảm đào tạo thành công?	
12	Làm thế nào để bảo đảm sự tham gia của người dạy trong quá trình triển khai hợp tác?	
13	Đội ngũ giáo viên phải có trình độ như thế nào để có thể hỗ trợ việc hợp tác?	
14	Những yếu tố thành công cho việc hợp tác là gì?	
	Điều cần làm	
15	Bảo đảm sự chuẩn bị của tất cả các đối tác liên quan cho việc hợp tác thành công giữa cơ sở GDNN và doanh nghiệp.	
16	Thiết kế chỉ số, tiêu chuẩn và khung chương trình cho một số hoạt động hợp tác nâng cao chất lượng giữa cơ sở GDNN và khối doanh nghiệp.	
17	Bảo đảm nghiên cứu triển vọng của thị trường lao động trong hợp tác giữa GDNN và doanh nghiệp.	
18	Bảo đảm kết hợp giữa việc triển khai công việc và rút kinh nghiệm về lý thuyết trong mối quan hệ hợp tác giữa cơ sở GDNN và doanh nghiệp.	
19	Chuẩn bị điều kiện cho việc đánh giá chương trình đào tạo tại doanh nghiệp và cơ sở GDNN.	
20	Thực hiện các biện pháp nâng cao chất lượng tại cơ sở GDNN và doanh nghiệp để hỗ trợ việc hợp tác.	

5. Bảng kiểm về hợp tác với doanh nghiệp

Hãy sử dụng Bảng kiểm để đánh giá hoạt động hợp tác với doanh nghiệp. Hãy đánh dấu vào ô tương ứng để xác định những điểm mạnh, những điểm cần hành động để cải thiện và những điểm đề xuất cải thiện theo thang điểm dưới đây:

++ mọi thứ đều tốt;

+ mọi thứ đều ở mức hài lòng;

-- cần hành động để cải thiện;

- cần đề xuất cải thiện

Nội dung	--	-	+	++
Hình thành và phát triển quan hệ hợp tác				
Xác định các lĩnh vực hợp tác: xây dựng công cụ để phân tích các lĩnh vực hợp tác				
Xác định rõ môi trường học tập phù hợp khi hợp tác				
Xác định những nguyên tắc mang tính thuyết phục về chuẩn bị môi trường học tập khi hợp tác				
Chuẩn bị đội ngũ giáo viên và người dạy nghề sẵn sàng để hợp tác				
Cấp cơ sở và quản lý				
Xây dựng các cơ chế thực hiện chương trình hợp tác tại cơ sở GDNN và doanh nghiệp				
Đề xuất quá trình tiếp cận hợp tác và chương trình hợp tác				
Làm rõ vai trò của mỗi đối tác trong hợp tác				
Chuẩn bị danh mục nhu cầu kỹ năng nghề				
Chuẩn bị khung chương trình hợp tác				
Thăm quan doanh nghiệp				
Tổ chức các chuyến tham quan giữa cơ sở GDNN và doanh nghiệp để chuẩn bị cho việc hợp tác				
Xác định nhiệm vụ dựa trên việc phân tích năng lực cụ thể của các đối tác về đào tạo				
Thi, cấp bằng				
Xây dựng cơ chế và thống nhất với đối tác về tổ chức thi và cấp bằng				

Triển khai áp dụng trên thực tế				
Tài chính				
Xây dựng các nguyên tắc tài chính cho GDNN trong hợp tác				
Thực hiện các nguyên tắc về tài chính cho GDNN				
Đánh giá				
Thực hiện đánh giá chương trình đào tạo tại doanh nghiệp và cơ sở GDNN				
Sử dụng kết quả đánh giá để nâng cao chất lượng				
Bảo đảm chất lượng				
Thực hiện các cách tiếp cận bảo đảm chất lượng và phát triển chất lượng tại cơ sở GDNN				
Hỗ trợ phát triển chất lượng trong đào tạo v.v.				

Tài liệu tham khảo

- [1] AQAN (2013): Mạng lưới bảo đảm chất lượng Asean: Khung Bảo đảm Chất lượng Asean (AQAF).
- [2] Guellali, C. (2017): Bảo đảm chất lượng đào tạo tại doanh nghiệp trong hệ thống đào tạo nghề kép ở Đức. BIBB: Bonn.
- [3] Batemann, A.; Borhene, Ch.; Coles, M. et al. (2016): Tài liệu thảo luận về bảo đảm chất lượng trong lĩnh vực giáo dục kỹ thuật và đào tạo nghề. UNESCO: Paris.
- [4] CEDEFOP (2011). Thuật ngữ: Chất lượng giáo dục và đào tạo. Luxembourg, Cơ quan Xuất bản Chính thức của Cộng đồng Châu Âu: Luxemborg.
- [5] AQRF (2017): Khung Tham chiếu Trình độ ASEAN. <https://asean.org/asean-economic-community/sectoral-bodies-under-the-purview-of-aem/services/asean-qualifications-reference-framework/> (last accessed on July 28, 2019).
- [6] CEDEFOP (2015): Sổ tay dành cho các cơ sở GDNN: Hỗ trợ quản lý chất lượng nội bộ và xây dựng văn hóa chất lượng. Cedefop, series 99: Luxembourg.
- [7] Baetmann, A. et al. (2012): Tài liệu lý luận – EAS ASIA SUMMIT Khung Bảo đảm chất lượng GDNN. Đại học Melbourne: Melbourne.
- [8] Gaylor, C. et al. (2015): Chất lượng GDNN tại công ty. BIBB: Bonn.
- [9] Girmes, R. (2001): Dimensionen einer neuen Lern- und Lehrkultur: Eine Klärung, ein Verfahrenshinweis, acht Thesen und eine Schlussbemerkung – oder: Ermutigung etwas aufs Spiel zu setzen. In: Forum Bildung (Ed.): Neue Lern- und Lehrkultur. Vorläufige Empfehlungen und Expertenbericht. Materialien des Forum Bildung, Band 10: Bonn, p 103-116.
- [10] Spöttl, G.; Becker, M.; Dreher, R. (2004): Lehrerbildung und Schulentwicklung in neuer Balance. Donat-Verlag: Bremen
- [11] Rosenstiel, v. L. (2001): Lernkultur Kompetenzentwicklung als Herausforderung für die Wissenschaft. In: Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung e.V., Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (Ed.): Arbeiten und Lernen. Lernkultur Kompetenzentwicklung und Innovative Arbeitsgestaltung. Referate auf dem 3. Zukunftsforum Berlin 2001. QUEM-Report, Heft 68, Berlin: p. 27-38.
- [12] Bateman, A.; Cools, M. (2017): Hướng tới Bảo đảm chất lượng giáo dục kỹ thuật và đào tạo nghề. UNESCO: Văn phòng Bangkok.

- [13] CEDEFOP. (2009). Kiểm định và Bảo đảm chất lượng GDNN. Luxembourg: Cơ quan Xuất bản Chính thức của Cộng đồng Châu Âu.
- [15] Graune, U. (2016): Bộ công cụ về phương pháp dạy và học trong GDNN. Magdeburg: GIZ / Viện hợp tác quốc tế phát triển nguồn nhân lực trong GDNN. UNEVOC Centre Magdeburg.
- [16] Cedefop (2017). Thay đổi bản chất và vai trò của GDNN ở Châu Âu. Tập 1: Khởi đầu của GDNN: Khung phân tích. Luxembourg: Cơ quan Xuất bản Chính thức của Cộng đồng Châu Âu. Tài liệu nghiên cứu của Cedefop; No 63. <http://dx.doi.org/10.2801/532605>
- [17] Spöttl, G. & Becker, M (2016). Tiêu chuẩn – Công cụ cải thiện chất lượng đào tạo nhà giáo GDNN. Trong: TVET@Asia, issue 7, 1-17. Online: http://www.tvet-online.asia/issue7/spoetl_becker_tvet7.pdf (retrieved 2.8.2016).
- [18] Eraut, Michael. (2007). Học từ những người đang làm việc. Trong: Tổng quan về giáo dục, Oxford 33(4): pp. 403-422.
- [19] Euler, Dietrich. (2017). Khuyến khích khối doanh nghiệp tham gia hoạt động GDNN – Phần 1: Nghiên cứu.
- [20] GIZ. (2017). Hướng dẫn thực hành làm việc với doanh nghiệp trong GDNN.
- [21] Grosch, Michael (2019a): Gắn kết GDNN với khối doanh nghiệp. Những yếu tố cần quan tâm trong đào tạo tại nơi làm việc. Tư vấn quốc tế cho Giáo dục đào tạo. Bangkok.
- [22] Grosch, Michael (2019b): Các mô hình hợp tác với cơ sở GDNN. Module 05: Quan hệ trường ngành trong GDNN. Tư vấn quốc tế cho Giáo dục đào tạo. Bangkok.
- [23] Grosch, Michael (2019c): Chi phí lợi ích của doanh nghiệp tham gia hợp tác đào tạo nghề. Module 05: Quan hệ trường ngành trong GDNN. Tư vấn quốc tế cho Giáo dục đào tạo. Bangkok.
- [24] GIZ. (2015). Aufbau und Funktion nationaler Berufsbildungsagenturen. Bonn, Eschborn: GIZ.

Phụ lục

Ví dụ khái quát về học tập tự thân

Bảng dưới đây mô tả các xu hướng dạy và học cụ thể [15].

Các xu hướng dạy và học cụ thể

	Đặc điểm	Thúc đẩy	Ví dụ về phương pháp
Các phương pháp	• Tăng cường sự giao tiếp, tổ chức các khóa học kết hợp với hành động • Áp dụng các tình huống, vấn đề từ thực tế cuộc sống • GDNN theo tình huống, vấn đề và ra quyết định • Trình bày quá trình giải quyết vấn đề	• Làm việc theo tổ, đội, hợp tác và phát triển kỹ năng xã hội • Trao đổi kinh nghiệm, ý kiến • Khả năng áp dụng, chuyển giao • Khả năng giải quyết nhiệm vụ với hiệu quả cao hơn	• các trò chơi kinh doanh • bài tập tình huống • sắm vai • khám phá • tài liệu hướng dẫn
Tự tổ chức học tập	• Trong doanh nghiệp có xu hướng phân cấp và cá thể hóa các quá trình làm việc • Nhiều cơ hội tích cực làm việc, thúc đẩy động lực và tăng năng suất • Thay đổi giá trị theo hướng ngày càng quan tâm đến trách nhiệm	• Khả năng giải quyết vấn đề một cách độc lập • Tiếp thu kiến thức một cách chủ động • Xác định nhiệm vụ, tạo động lực, định hướng phát triển tích cực • Học tập suốt đời	• học tập một cách độc lập • có doanh nghiệp do người học điều hành • có doanh nghiệp nhỏ • làm việc nhóm • sử dụng phương pháp dự án
Các phương pháp định hướng vào quá trình và sự phát triển	• Từ GDNN dựa trên giảng dạy hướng đến GDNN theo định hướng phát triển, giải quyết vấn đề trong công việc • Người học tham gia vào quá trình thực tế hoặc mô phỏng sự	• sử dụng kỹ năng giao tiếp và năng lực nghề nghiệp • Sử dụng đối thoại giải quyết vấn đề • Tư vấn và trình bày	• sử dụng phương pháp thuyết trình • sử dụng phương pháp khám phá • sử dụng phương pháp động não

	thay đổi		
Các phương pháp tổng thể	• Kết hợp việc giảng dạy kiến thức lý thuyết với kinh nghiệm làm việc thực tế • Giải quyết các vấn đề phức tạp của thực tế nghề	• Phát triển năng lực, kỹ năng và hành vi	• sử dụng nhiều phương pháp khác nhau • sử dụng dự án

Các yếu tố chính của học tập tự thân

Dạy học tự thân có định hướng mục tiêu

- Các phương pháp lấy người học làm trung tâm giúp thiết lập các mục tiêu.
- Các phương pháp lấy người học làm trung tâm dẫn tới việc thiết lập mục tiêu.

Dạy học tự thân có liên quan tới mục tiêu

- Thông qua các phương pháp lấy người học làm trung tâm, có thể lựa chọn mục tiêu hành động
- Thông qua các phương pháp lấy người học làm trung tâm thể hiện các quy trình học tập.

Dạy học tự thân được cấu trúc bởi hành động

- Các phương pháp lấy người học làm trung tâm hỗ trợ cho các giai đoạn của bài học tự thân.

Dạy học tự thân mang tính hệ thống

- Các phương pháp lấy người học làm trung tâm thúc đẩy tư duy hệ thống.
- Các phương pháp lấy người học làm trung tâm không hạn chế các lĩnh vực nội dung.
- Các mạng lưới có thể được mô tả bằng đồ họa.
- Các phương pháp lấy người học làm trung tâm có tính chủ động và tạo động lực.

Dạy học tự thân có tính tích hợp

- Các phương pháp lấy người học làm trung tâm không loại trừ các kỹ thuật hay phương pháp làm việc khác mà bổ sung cho nhau, do đó hỗ trợ cho việc tích hợp các phương pháp khác nhau.
- Các phương pháp lấy người học làm trung tâm tạo điều kiện cho tương tác đa dạng, hướng tới kết quả.

Dạy học tự thân có liên quan tới môn học

- Các phương pháp lấy người học làm trung tâm nêu bật các điểm quan trọng đối với người học.

- Các phương pháp lấy người học làm trung tâm thúc đẩy hoạt động của người học và giúp tích hợp kinh nghiệm của người học vào việc giảng dạy.
- Các phương pháp lấy người học làm trung tâm khuyến khích người học suy nghĩ về các kỹ năng và kiến thức của họ.

Người học lập kế hoạch cho công việc của họ và thực hiện công việc một cách độc lập nhưng được hỗ trợ theo chu trình học tập tự thân dưới đây.

Chu trình học tập tự thân

