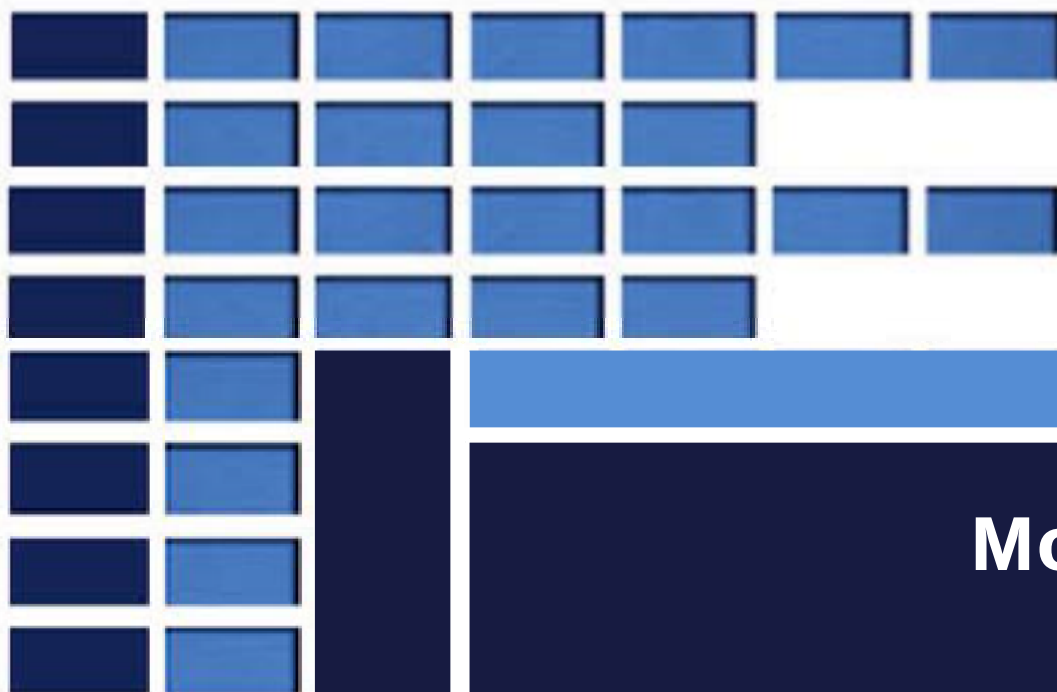




Module 1

Phân tích nghề/
năng lực



SÁCH HƯỚNG DẪN THÔNG HOẠT VIÊN DACUM

Tác giả:

Lawrence (Larry) Coffin
Chuyên gia Tư vấn Giáo dục
Glendenning Educational Resources
Charlottetown, PE
C1A 7K4

1993

Các tài liệu này đã được bảo hộ quyền tác giả. Không được sao chép hay phổ biến tài liệu mà không có văn bản đồng ý của Hiệp hội Nghề Canada.

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU	Trang
-------------	-------

1. GIỚI THIỆU

1.1 Quá trình phát triển của DACUM	1
1.2 Mô hình DACUM	5
1.2.1 Phân tích	5
1.2.2 Thang đánh giá	5
1.2.3 Hồ sơ nghề hẹp	6
1.2.4 Phát triển chương trình đào tạo	6
1.2.5 Mô hình học tập	7
1.2.6 Quản lý việc học	7
1.2.7 Chứng nhận	8
1.3 Giáo dục theo năng lực	9

2. CÁC HỢP PHẦN CỦA PHÂN TÍCH DACUM

2.1 Năng lực nghề chính	15
2.2 Kỹ năng hay công việc	17
2.3 Thang đánh giá	18
2.4 Hồ sơ nghề hẹp	21

3. CHUẨN BỊ CHO PHÂN TÍCH NGHỀ DACUM

3.1 .Xác định phạm vi phân tích	22
3.2 .Chọn ban phân tích nghề	24
3.3 .Chọn thông hoạt viên	30
3.4 .Chọn thư ký ban	32
3.5 .Định hướng cho cán bộ giảng dạy và quan sát viên	33
3.6 .Văn phòng phẩm và hỗ trợ	35
3.7 .Bố trí phòng	36

4. TIẾN HÀNH PHÂN TÍCH

4.1	Kỹ năng tư duy	38
4.2	Định hướng cho ban phân tích nghề	39
4.3	Phạm vi phân tích	42
4.4	Xác định năng lực nghề chính	43
4.5	Xác định kỹ năng	45
4.6	Tổ chức/Sắp xếp lại các năng lực nghề chính và các bộ kỹ năng	48
4.7	Động từ chỉ hành động	51
4.8	Giải quyết vấn đề	52
4.9	Bí quyết đối sánh	54
4.10	Lịch trình phân tích nghề	56
4.11	Xác định hồ sơ nghề hẹp	59
4.12	Xác nhận tên gọi	60
4.13	Kết thúc quy trình	60

5. KẾT QUẢ

5.1	Mã hóa	61
5.2	Ghi dữ liệu lần đầu	61
5.3	Trình bày biểu đồ	62
5.4	Xác minh/Kiểm chứng	63
5.5	Biên tập và phổ biến kết quả	66
5.6	Cơ sở dữ liệu kỹ năng	66

6. ỨNG DỤNG CỦA PHÂN TÍCH DACUM

6.1	Đào tạo	67
6.2	Xây dựng đội ngũ nhân lực cho doanh nghiệp và các ngành công nghiệp	68
6.3	Xây dựng sơ đồ chương trình đào tạo hàn lâm	69
6.4	Lập kế hoạch nghề nghiệp	70
6.5	Học tập suốt đời	71
6.6	Chứng nhận	72

PHỤ LỤC

- A. Thang đánh giá
- B. Hồ sơ nghề hẹp
- C. Bảng tự đánh giá của thông hoạt viên
- D. Hỗ trợ tương tác nhóm
- E. Minh họa về một ví dụ cụ thể
- F. Xây dựng năng lực nghề chính
- G. Danh sách các động từ chỉ hành động
- H. Các cấp độ kỹ năng
- I. Giải quyết vấn đề
- J. Mẫu biểu đồ DACUM
- K. Xác minh công việc
- L. Sơ đồ nội dung chương trình đào tạo tiếng Anh và nghệ thuật giao tiếp

TÀI LIỆU THAM KHẢO

LỜI NÓI ĐẦU

Sách hướng dẫn này là nguồn tham khảo cho những người chuẩn bị thực hiện phân tích nghề sử dụng phương pháp DACUM. Tài liệu này được sử dụng cùng với chương trình chứng nhận thông hoạt viên DACUM của Hiệp hội Nghề Canada. Đối với những người đã tham gia chương trình dành cho thông hoạt viên, hoặc những người đang sử dụng phương pháp DACUM, tài liệu này sẽ là nguồn tham khảo hữu ích để rà soát lại quy trình.

Mô hình đào tạo DACUM là một hệ thống hoàn chỉnh đi từ việc tổ chức, giảng dạy và quản lý quá trình học tập. Các cấu phần trong mô hình DACUM được mô tả ngắn gọn trong phần giới thiệu của sách hướng dẫn này. Tuy nhiên, DACUM được mọi người biết đến và tin dùng làm phương pháp tiếp cận trong lĩnh vực phân tích nghề và các lĩnh vực nghề nghiệp, và đây chính là trọng tâm mà sách hướng dẫn này sẽ đề cập tới.

Sách hướng dẫn này được Hiệp hội Nghề Canada soạn thảo cho các cá nhân chịu trách nhiệm lập kế hoạch và phát triển chương trình đào tạo bằng cách sử dụng hình thức giáo dục theo năng lực. Mặc dù hầu hết các ví dụ trong sách hướng dẫn này đều liên quan đến lĩnh vực thương mại và nghề nghiệp, quy trình DACUM cũng có thể được áp dụng trong lĩnh vực học thuật.

Sách hướng dẫn này được hoàn thành với sự đóng góp đáng kể của rất nhiều người. Tôi muốn đặc biệt cảm ơn Lawrence Coffin đã soạn thảo tài liệu này, cũng như Tom Hall và Barb Reid với sự hỗ trợ không nhỏ của họ. Tôi cũng muốn đặc biệt cảm ơn Anne Hopkins vì đã hỗ trợ thực hiện tài liệu này. Ngoài ra, Robert E. Adams cũng đã đóng góp đáng kể trong quá trình thực hiện tài liệu. Ông chính là người tiên phong trong việc xây dựng và xuất bản tài liệu DACUM. Nghiên cứu của Tiến sĩ Robert Norton, hay chương trình đào tạo và phát triển DACUM của trường Cao đẳng Holland cũng có vai trò vô cùng quan trọng.

Toàn bộ quy trình thực hiện tài liệu này diễn ra với sự tư vấn chỉ đạo của ban chỉ đạo gồm năm thành viên.

March 31, 1993

Don Glendenning, *Charlottetown, P.E.I.*

1. GIỚI THIỆU

1.1 QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN CỦA DACUM

Những năm 1960 là thời kỳ giáo dục phát triển mạnh mẽ ở Canada, đặc biệt trong lĩnh vực giáo dục và đào tạo nghề. Đi kèm với sự phát triển nhanh chóng này là sự tập trung đáng kể vào đổi mới, bao gồm đào tạo giáo viên dạy nghề, xây dựng chương trình giảng dạy và đổi mới phương pháp tiếp cận đối với việc triển khai chương trình. Trong giai đoạn trước thời kỳ phát triển này, Canada đã áp dụng cách thức tiếp cận có hệ thống với phân tích nghề, đặc biệt trong các ngành nghề cho phép chế độ học việc. Một số bước đã được tiến hành để nhận diện và lập biểu đồ các kỹ năng cốt lõi cần thiết với một số ngành nghề. DACUM (Developing a Curriculum - Phát triển chương trình đào tạo) hình thành trong giai đoạn này.

Thuật ngữ DACUM được Howard Clement, một người Canada tạo ra tại Canada. Ông là nhân viên của Sở Phát triển Kinh tế Vùng bảo trợ cho một số trung tâm đào tạo đổi mới được thành lập trên khắp lãnh thổ Canada. Khi tìm kiếm phương pháp tiếp cận đổi mới đối với việc phát triển chương trình đào tạo, ông đã tìm ra một trang trình bày trực quan về chương trình giảng dạy được sử dụng tại Trung tâm Đào tạo Xúc tiến Việc làm cho Phụ nữ ở Clinton, Iowa.

Tuy nhiên, DACUM, như được mô tả trong phần tiếp theo, có thể được cho là công trình của Robert Adams tại Nova Scotia NewStart Corporation ở Yarmouth, Nova Scotia. Trong suốt quãng thời gian từ 1968 đến 1972, Adams⁽¹⁾ đã phát triển phương pháp tiếp cận mà sau này trường Cao đẳng Holland đã sử dụng trong giai đoạn 1970. Adams mô tả DACUM là "hồ sơ kỹ năng ngắn gọn mà có thể vừa đóng vai trò là kế hoạch chương trình giảng dạy vừa là công cụ đánh giá chương trình đào tạo nghề."

DACUM không chỉ là một phân tích theo năng lực. Đây còn là cách thức xác định và phát triển chương trình đào tạo, hướng dẫn và quản lý người học, và theo dõi sự tiến bộ của họ trong thời gian đào tạo cũng như trong thời gian thực hành tại chỗ.

Adam mô tả các nguyên tắc học tập nền tảng của quy trình DACUM như sau:

- Thông tin phản hồi ngay lập tức về kết quả của học viên
- Phân tích ngay lập tức về điểm mạnh và điểm yếu của chương trình
- Giao tiếp tích cực giữa cán bộ giảng dạy và học viên
- Học viên tự đánh giá
- Tự lập kế hoạch và thiết lập mục tiêu
- Môi trường học tập lý thú, hiệu quả, thực tế và phi cấu trúc
- Có trách nhiệm đánh giá và trình độ cho học viên
- Mối quan hệ tích cực giữa việc đánh giá chất lượng đào tạo và loại hình đánh giá thường do nhà tuyển dụng đưa ra
- Phương pháp tích lũy hoàn thành
- Thước đo đầu vào đánh giá quá trình đào tạo và kinh nghiệm trước đó của học viên, đồng thời cho phép học viên theo đuổi chương trình ở xuất phát điểm phù hợp.

Adams⁽¹⁾ mô tả đặc điểm của quy trình DACUM như sau:

- Sao chép hoặc mô phỏng một cách phù hợp tình huống công việc...
- Chương trình giảng dạy là mô tả hành vi cuối sau khi hoàn thành chương trình đào tạo
- Thái độ tự quyết định và tự định hướng đối với việc học
- Chương trình được cá nhân hóa hoàn toàn nhằm dung nạp và tận dụng những sự khác biệt cá nhân ở học viên người lớn
- Học viên lựa chọn mục tiêu và trình tự hoạt động học tập
- Đánh giá học viên, và tăng cường độ tin cậy của đánh giá này, bằng cách tránh áp đặt đánh giá của cán bộ giảng dạy
- Đánh giá dựa trên kết quả học tập chứ không dựa trên việc sử dụng thông tin vì mục đích kiểm tra
- Tránh phải tiếp tục chương trình đào tạo bắt buộc để học những kỹ năng đã tiếp thu

Mùa xuân năm 1970, Cao đẳng Holland, một trường cao đẳng cộng đồng về công nghiệp và nghệ thuật ứng dụng, đã sử dụng phân tích nghề theo phương pháp DACUM để phát triển chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo. Holland là trường cao đẳng đầu tiên thực hiện khái niệm DACUM trong học đường. Từ một khởi đầu khiêm tốn với chỉ bốn chương trình đào tạo bậc sau trung học, dần dần trường đã áp dụng phương pháp DACUM cho 60 chương trình mà trường hiện đang tổ chức. Holland là ngôi trường hàng đầu về giáo dục theo năng lực, được công nhận trên cả nước và thế giới.

Sau đây là các đặc điểm của chương trình áp dụng phương pháp DACUM tại Cao đẳng Holland:

- Xây dựng quan hệ đối tác giữa Ngành, Doanh nghiệp và Cơ sở đào tạo
- Đánh giá theo năng lực
- Môi trường học tập lấy người học làm trung tâm
- Công nhận tín chỉ cho người đã học trước đó
- Kết hợp nguyên tắc học tập suốt đời
- Cho phép các phong cách học tập khác nhau
- Cung cấp chương trình đào tạo tùy chỉnh
- Được sử dụng làm tiêu chuẩn công nhận sinh viên và bảo đảm các kỹ năng chuyên nghiệp.

DACUM đã và đang trở thành công cụ rất quan trọng đối với việc phát triển chương trình tại các cơ sở giáo dục, cũng như tại các phòng ban đào tạo của công ty trên lãnh thổ Canada và trên toàn thế giới.

1.2 MÔ HÌNH DACUM

Mặc dù mục đích của sách hướng dẫn này là đào tạo thông hoạt viên DACUM, cũng cần phải bám sát nội dung đào tạo theo phương pháp DACUM. Mô hình này có bảy cấu phần cụ thể được mô tả ngắn gọn dưới đây.

1.2.1 Phân tích

Một trong các cấu phần quan trọng của mô hình DACUM là việc phân tích để làm cơ sở xây dựng nội dung chương trình cho một chương trình đào tạo. Một ban phân tích nghề gồm 8-12 chuyên gia sẽ được triệu tập tham dự phiên thảo luận trong 2-3 ngày. Công việc của ban phân tích sẽ do một thông hoạt viên chỉ đạo. Thông hoạt viên này đã từng được đào tạo về phương pháp phân tích DACUM. Kỹ thuật tư duy sẽ được sử dụng để xác định các kỹ năng cần thiết để có thể hoạt động thành công trong nghề nghiệp cần phân tích.

1.2.2 Thang đánh giá

Một tính năng độc đáo của mô hình DACUM là cách thức đánh giá sự thực hiện kỹ năng. Vì DACUM là mô hình theo năng lực, việc đánh giá các cá nhân sẽ dựa trên mức độ họ thực hiện các kỹ năng thực tế. Đánh giá được dựa trên việc quan sát sự thể hiện kỹ năng bằng cách sử dụng thang đánh giá theo mức năng lực.

1.2.3 Hồ sơ nghề hẹp

Trong hầu hết các trường hợp, các phân tích sẽ xác định một số phân loại nghề hẹp trong một ngành nghề hoặc lĩnh vực. Hồ sơ nghề hẹp xác định các kỹ năng cụ thể cần thiết cho một phân loại nghề hẹp cụ thể. Ví dụ, có một vài phân loại nghề hẹp trong lĩnh vực Công nghệ Điện tử như Chuyên viên Công nghệ Điện tử, Kỹ thuật viên, Kỹ thuật viên Phát thanh và Truyền hình, v.v. Việc xác định sẽ ưu tiên các kỹ năng mà người học sẽ tiếp thu cũng như xác định các kỹ năng đầu vào đối với một phân loại ngành hẹp. Hồ sơ nghề hẹp cũng có thể được sử dụng làm tiêu chí để trao chứng chỉ.

1.2.4 Phát triển Chương trình Đào tạo

Việc xác định và phát triển các tài nguyên học tập cho chương trình đào tạo là hoạt động chủ chốt. Đối với mọi kỹ năng được xác định trong phân tích, cần chuẩn bị tài liệu hướng dẫn học tập để hỗ trợ người học trong quá trình phát triển các kỹ năng. Ngoài ra, cần xác định hoặc chuẩn bị bộ tài liệu học tập để hỗ trợ mỗi kỹ năng. Tài liệu hướng dẫn học tập và tài nguyên học tập có thể ở các định dạng như tài liệu in, nghe-nhìn, hoặc điện tử. Quá trình phát triển chương trình đào tạo và tính linh động của chương trình có quan hệ trực tiếp và tương hỗ. Phát triển chương trình càng kỹ lưỡng và quy mô bao nhiêu, chương trình càng trở nên linh hoạt và đưa ra nhiều lựa chọn cho người học bấy nhiêu.

1.2.5 Mô hình học tập

Mô hình học tập DACUM sử dụng phương pháp giáo dục theo năng lực kết hợp với mô hình học tập được cá nhân hóa. Người học sẽ điều khiển hệ thống và chịu trách nhiệm chính trong việc lập kế hoạch học tập cũng như sự tiến bộ trong suốt chương trình. **Người học coi cán bộ giảng dạy như là người đồng hành trong quá trình học tập** Trước khi có xác nhận về thành tích đạt được, người học phải tiến hành tự đánh giá về hiệu quả học tập của mình. Mô hình học tập này được thiết kế để khiến người học trở nên tự tin hơn và có trách nhiệm hơn với các hành động việc làm của mình. Mô hình này cũng yêu cầu mức độ ra quyết định và mức độ chịu trách nhiệm cao đối với quá trình học tập của chính người học.

1.2.6 Quản lý việc học

Vai trò của cán bộ giảng dạy trong mô hình DACUM khác biệt đáng kể so với vai trò của cán bộ giảng dạy trong mô hình giáo dục truyền thống hơn. Cán bộ giảng dạy đóng vai trò quản lý và hướng dẫn việc học chứ không phải là vai trò chỉ đạo việc học. Cả người học lẫn cán bộ giảng dạy đều có vai trò riêng biệt trong mô hình này. Tuy nhiên, cán bộ giảng dạy chịu trách nhiệm chung đối với sự phát triển và tiến bộ của sinh viên trong toàn bộ chương trình đào tạo. Cán bộ giảng dạy khuyến khích người học tìm kiếm các thông tin và áp dụng vào quá trình tiếp thu kỹ năng, đồng thời tư vấn, động viên, khuyến khích người học đạt được các mục tiêu đã đặt ra. Cán bộ giảng dạy hoặc cán bộ quản lý học tập đóng vai trò quan trọng trong quá trình đánh giá. Sau khi người học tự đánh giá, cán bộ quản lý học tập gặp gỡ người học để xác nhận, tăng hoặc giảm cấp độ tự đánh giá. Buổi đánh giá thường được tiến hành thông qua giao tiếp bằng lời chứ không phải bằng văn bản và trên cơ sở gặp riêng. Đánh giá được đưa ra dựa trên những hành động quan sát được.

1.2.7 Chứng nhận

Phân tích DACUM cho kết quả là biểu đồ DACUM có thể dùng làm cơ sở cho công tác chứng nhận. Có thể ghi lại mức độ hoàn thành trên biểu đồ cho mỗi kỹ năng mà người học phải hình thành. Khi đã hoàn thành hồ sơ nghề hẹp, sinh viên sẽ nhận được biểu đồ thể hiện mức độ năng lực cần đạt được trong mỗi kỹ năng trong hồ sơ nghề hẹp. Biểu đồ này sẽ giúp nhà tuyển dụng hiểu rõ khả năng của sinh viên. Cao đẳng Holland và các đơn vị sử dụng mô hình DACUM khác thiết kế Hồ sơ Thành tích hoặc chứng chỉ của họ phù hợp với triết lý hoặc tiêu chí của nhà trường. Bản phân tích DACUM thường được thiết kế để có thể gấp mở được. Với tài liệu này, cá nhân hoặc nhà tuyển dụng có cơ hội liên tục ghi lại thành quả đạt được.

1.3 GIÁO DỤC THEO NĂNG LỰC

Theo Chester Finn, định nghĩa giáo dục theo khía cạnh mục đích chứ không phải phương tiện chính là mang lại những thay đổi đáng kể trong chính phương tiện thực hiện ⁽²⁾. Chừng nào các quy trình còn là trọng tâm thảo luận và đồng thuận, người ta có thể khá chắc chắn rằng đối với thực hành giáo dục, ngày mai sẽ không khác nhiều so với ngày hôm qua, mà chỉ đơn thuần tập trung vào các năng lực nhằm thay đổi các cấu trúc hiện tại.

Năng lực chính là một tuyên bố kết quả đầu ra mong muốn của sinh viên. Năng lực đầu ra thường có một vài chi tiết sau. Đó là:

- Thường là mong muốn của tất cả người học;
- Được thể hiện ở định dạng thống nhất: "Sinh viên có thể ...(động từ)...(tân ngữ)..." (Sinh viên có thể viết câu hoàn chỉnh. Sinh viên có thể tính toán chi phí sinh hoạt bằng cách sử dụng các nguồn thông tin ở địa phương.)
- Được viết dưới dạng các ứng dụng kiến thức, kỹ năng, hoặc thái độ, được đánh giá là cần thiết để thành công trong đời.
- Được viết bằng ngôn ngữ rõ ràng và chính xác để mọi người đều có thể hiểu nghĩa.
- Đo lường được. Các đánh giá phải đáng tin cậy và thực tế. ⁽³⁾

Năng lực có thể có một vài nguồn như sau: quan điểm của dư luận, năng lực hiện có, và mô tả các kỹ năng thiết yếu trong đời sống bao gồm cả những kỹ năng cần thiết cho công việc. Năng lực được đề cập đến trong các môn học và được đánh giá định kỳ thông qua một số loại bài kiểm tra dựa trên tiêu chí.

Định hướng lý thuyết đối với phương pháp giáo dục theo năng lực có thể 1) mang tính hành vi trong đó tập trung vào hành vi cụ thể có thể đo lường được, hoặc 2) mang tính nhân văn trong đó trọng tâm được đặt lên hiệu quả tổng thể kết hợp với các giá trị ở phạm vi rộng liên quan đến khoa học nhân văn và giáo dục khai phóng, hoặc 3) mang tính chức năng, trong đó nỗ lực phân tích chức năng chính, hoạt động tiêu biểu, và các kỹ năng tạo nên vai trò công việc ⁽⁴⁾.

Theo Peter Elbow ⁽⁵⁾, giáo dục theo năng lực dẫn đến những ảnh hưởng trực tiếp sau đây:

- 1) Đòi hỏi giáo viên phải suy nghĩ lại vai trò của họ. Họ phải dành ít thời gian thể hiện bản thân để dành nhiều thời gian hơn vào việc quan sát sự thể hiện của sinh viên. Chia nhỏ vai trò của giáo viên thành nhiều phần khác nhau - phát triển chương trình giảng dạy, thiết kế bài giảng, chẩn đoán, chứng nhận và cố vấn.
- 2) Buộc giáo viên phải suy nghĩ lại về những gì họ đã dạy và khái niệm hóa lại vấn đề.

- 3) Giúp giáo viên có thể giảng dạy nhiều hơn và làm tăng khả năng mang lại khả năng thành thạo công việc cho nhiều sinh viên . Những sinh viên "mờ nhạt", trước đây thường được cho điểm C hoặc D vì "có cố gắng", trở nên nổi bật hơn với phương pháp giáo dục theo năng lực và không còn tình trạng không được chú ý trong suốt thời gian học. Cách tiếp cận theo năng lực buộc các giáo viên dành nhiều thời gian giảng dạy những kỹ năng cơ bản cho các sinh viên và giúp họ đạt được những kết quả cụ thể hơn so với các trường học truyền thống.
- 4) Cách tiếp cận theo năng lực có khả năng làm cho giáo viên cảm thấy tiếp xúc với thực tế nhiều hơn. Trong trường hợp các giáo viên đặt ra các kết quả mục tiêu và quy trình đánh giá, những điều này sẽ trở thành điều phổ biến đối với sinh viên và đồng nghiệp.
- 5) Điều này sẽ dẫn đến việc tách giáo viên khỏi nội dung giảng dạy thuần túy và thiết lập mối quan hệ hợp tác giữa giáo viên và sinh viên
- 6) và sự hợp tác giữa các giáo viên. Các giáo viên cùng nhau thiết lập các năng lực và tiêu chí để thực hiện thành công kỹ năng.
- 7) Điều đó dẫn đến sự hợp tác giữa các sinh viên.
- 8) Khuyến khích sinh viên ít thụ động hơn và chịu trách nhiệm nhiều hơn đối với việc học của mình.
- 9) Điều đó dẫn đến cá nhân hóa học tập.

Nhưng không phải ai ai cũng chấp nhận khái niệm về giáo dục theo năng lực . Một số giáo viên dạy các ngành học truyền thống cho rằng cách tiếp cận này dập tắt sự sáng tạo. Họ cho rằng "loại đánh giá được sử dụng trong các chương trình đào tạo theo năng lực được xem như là sự bóp méo hoạt động này, bàn tay đo lường lạnh lẽo bóp nát đôi cánh sáng tạo". Nhưng như ghi nhận của Grant và Kohli ⁽⁶⁾, giáo viên có thể bảo vệ toàn vẹn khía cạnh trí tuệ và giáo dục trong chương trình của họ, trong khi có thể nỗ lực để đảm bảo sự chính xác và rõ ràng của những kết quả mà họ muốn sinh viên của mình đạt được.

Hơn nữa, nếu có thể chỉ ra được rằng giáo dục theo năng lực mang lại hiệu quả tốt hơn cho sinh viên có năng lực trung bình hoặc "thông thường" so với các phương pháp truyền thống mà không làm gia tăng chi phí đáng kể thì phương pháp này có thể nhận được sự hỗ trợ của công chúng và luật pháp một cách rộng rãi hơn.

Tiêu chuẩn thực hiện là trọng tâm của khái niệm về giáo dục theo năng lực. Tiêu chuẩn phải được giải thích trước một cách rõ ràng để sinh viên biết họ được kỳ vọng những gì trong quá trình học tập. Tiêu chuẩn thực hiện có mối quan hệ tự nhiên với năng lực và mục tiêu của sinh viên. Xem hình 1.

Phát triển tiêu chuẩn thực hiện

Triết lý của Cơ sở (Trường học, Trường Cao đẳng, Quận)



Mục tiêu giáo dục



Năng lực của sinh viên



Các chỉ số kết quả học tập

Hình 1

Grant và Kohli ⁽⁶⁾ đã xác định được các yếu tố sau đây là đặc trưng cho quy trình đánh giá các chương trình đào tạo theo năng lực:

- 1) Quy trình này thường được dựa trên tiêu chí, đặc trưng bởi các tiêu chí rõ ràng và được biết trước.
- 2) Quy trình này tách rời khỏi phương pháp chấm điểm theo chuẩn thông qua việc nhấn mạnh về khía cạnh tự tiến bộ "không có thất bại" trong đó sinh viên sẽ quyết định khi nào họ sẽ được đánh giá.

- 3) Quy trình này nhấn mạnh đến việc đánh giá sự thể hiện của sinh viên trong vai trò thực tế hay mô phỏng.
- 4) Nó cho phép đánh giá năng lực hoặc khả năng học tập bất cứ khi nào hay bất cứ nơi nào và do đó không yêu cầu sinh viên "dành thời gian tham gia khóa học".

Phương pháp giáo dục theo năng lực có thể được vận hành thông qua quy trình phân tích DACUM như được mô tả trong sách hướng dẫn này.

2. CÁC HỢP PHẦN CỦA PHÂN TÍCH DACUM

Phân tích DACUM bao gồm bốn hợp phần tách biệt. Mỗi hợp phần sẽ được mô tả ngắn gọn dưới đây, theo trật tự sau: Năng lực nghề chính, Kỹ năng hay Công việc, Thang đánh giá, Hồ sơ nghề hẹp.

2.1 *NĂNG LỰC NGHỀ CHÍNH*

- Năng lực nghề chính, thường được viết tắt là G.A.C. (General Areas of Competence), mô tả **một chức năng hay nhiệm vụ chính trong một nghề cụ thể**. Tuyên bố G.A.C. luôn bắt đầu bằng một từ chỉ hành động. Số lượng G.A.C cho từng phân tích nghề thường linh động, phụ thuộc vào phạm vi nghề được phân tích. Ví dụ, trong phân tích nghề bao gồm từ 4-5 phân loại nghề hẹp, ta thường phải xác định từ 10-14 G.A.C. Trong khi, phân tích nghề cho chỉ một phân loại nghề hẹp cụ thể (nghề tiếp tân chẳng hạn), số lượng G.A.C. có thể dao động từ 7 đến 10. Các tuyên bố G.A.C đóng vai trò cơ sở cho phân tích nghề và phải được xác định rõ ràng trước thì mới có thể tiến hành phân tích nghề hợp lý và thành công. Các G.A.C được xếp theo chiều dọc, mỗi G.A.C lại được định nghĩa sâu thêm ở các hàng ngang, thể hiện những kỹ năng hay công việc riêng biệt được bao hàm trong G.A.C đó.

Hình 2 cho thấy cách sắp xếp các G.A.C trong biểu đồ DACUM.

G.A.C.	KỸ NĂNG				

Hình 2
Các năng lực nghề chính (G.A.C)

2.2 KỸ NĂNG HAY CÔNG VIỆC

- Mỗi G.A.C được định nghĩa bằng những kỹ năng hay công việc cụ thể. Các kỹ năng này được xác định bằng những cụm từ chỉ hành vi, nên thường bắt đầu bằng một động từ hành động mô tả một hành vi nào đó. Theo đó ta ngầm hiểu mệnh đề sau trước mỗi tuyên bố kỹ năng: "Khi có kỹ năng này, một người sẽ có khả năng:"

Với mỗi tuyên bố G.A.C, ta có thể có từ 5 đến 30 tuyên bố kỹ năng. Hầu hết các bản phân tích nghề đều có trung bình từ 140-200 kỹ năng. Các kỹ năng được xếp hàng ngang trên biểu đồ theo lớp G.A.C tương ứng như Hình 3 có mô tả.

Tuy có những tranh luận xung quanh việc dùng thuật từ kỹ năng hay công việc chỉ các tuyên bố này, thông thường ta có thể dùng cả hai thuật từ kỹ năng hay công việc khi làm phân tích nghề.

2.3 THANG ĐÁNH GIÁ

- Thang đánh giá càng mở rộng và tăng cường công dụng của các bản phân tích nghề DACUM. Tuy được xây dựng để đo đặc năng lực hành nghề, thang đánh giá có thể được điều chỉnh và áp dụng trong các trường. Theo Phương pháp tiếp cận trong Xây dựng chương trình, Học tập và Đánh giá trong Đào tạo Nghề của Adams xây dựng, có 7 mức độ đo theo cấp bậc hay thang đánh giá tuần tự từ mức "0" đến "6". (Xem phụ lục A).

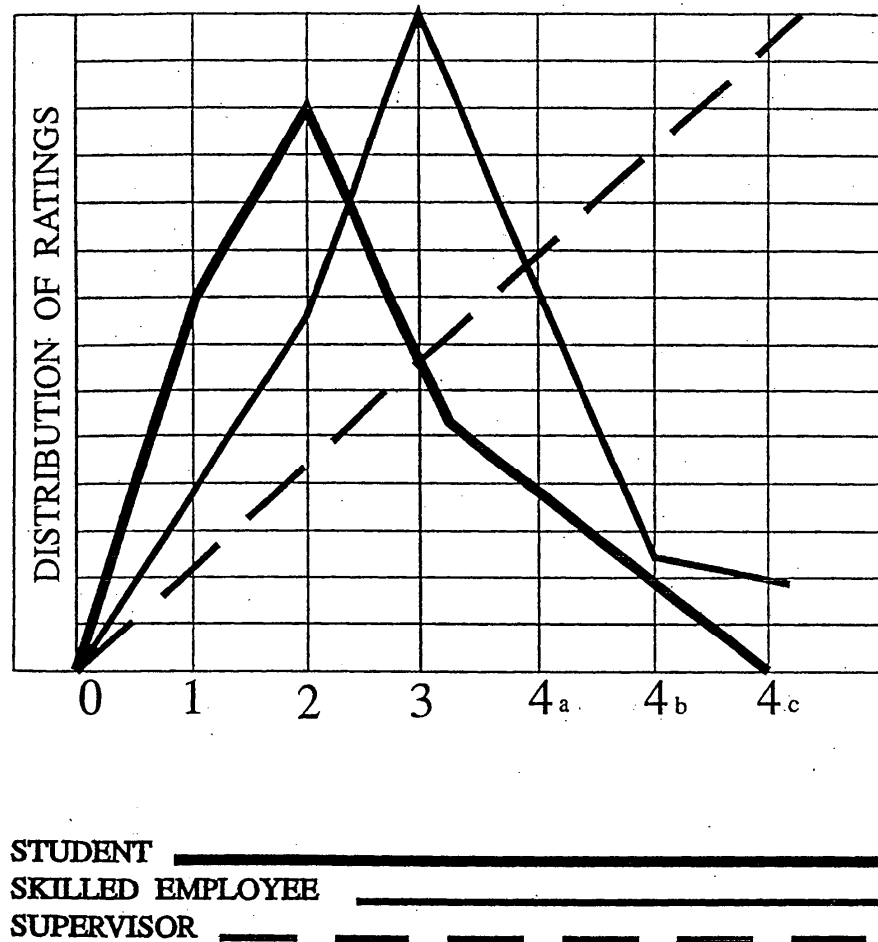
Adams đã xây dựng một thang đánh giá dựa trên các tiêu chí về chất lượng, số lượng và khối lượng hỗ trợ và giám sát cần để thực hiện công việc đó thành thạo. Hơn thế nữa, còn có các thang đánh giá về tốc độ và chất lượng xuất sắc, tính chủ động và thích ứng, và khả năng lãnh đạo người khác.

Hệ thống của Adams sau này được Cao đẳng Holland điều chỉnh thêm để cấp 1, 2, 3, 4 trở nên tuần tự. Tuy nhiên, cấp 4 bao gồm 3 phân đoạn A, B, C và các phân đoạn này độc lập với nhau, không mang tính tuần tự. Điều đó có nghĩa là học viên có thể đạt mức 4C mà không cần đạt mức 4A hay 4B. Hình 4 cho ta hình dung về thang đánh giá của Cao đẳng Holland

Các dòng mô tả trong thang đánh giá của Cao đẳng Holland chỉ ra những hành vi có thể quan sát và vì thế có thể được giảng viên trong trường hay giám sát viên ở nơi làm việc đánh giá. Thang đánh giá cho phép phân tích nghề DACUM được chuyển từ bối cảnh trường lớp sang bối cảnh công việc. Thang đánh giá còn là phương tiện để người học tham khảo để tiếp tục phát triển kỹ năng và lấy thêm tín chỉ trong suốt quá trình hành nghề. Hình 5 cho ta thấy phân bố trên thang đánh giá điển hình của sinh viên mới vào nghề, một lao động kinh nghiệm trong nghề và một người giám sát.

4	C	CÓ THỂ THỰC HIỆN KỸ NĂNG NÀY THÀNH THẠO CÓ THỂ <u>HƯỚNG DẪN</u> <u>NGƯỜI KHÁC</u> THỰC HIỆN.
	B	CÓ THỂ THỰC HIỆN KỸ NĂNG NÀY THÀNH THẠO VÀ CÓ THỂ <u>CHỦ ĐỘNG</u> <u>GIẢI QUYẾT VÀ THÍCH ỨNG</u> TRONG NHỮNG TÌNH HUỐNG CÓ VẤN ĐỀ
	A	CÓ THỂ THỰC HIỆN KỸ NĂNG NÀY THÀNH THẠO VỚI <u>TỐC ĐỘ VÀ CHẤT LƯỢNG</u> VƯỢT HƠN MỨC CHẤP NHẬN ĐƯỢC
3		CÓ THỂ THỰC HIỆN KỸ NĂNG NÀY THÀNH THẠO MÀ KHÔNG CẦN TRỢ GIÚP HAY GIÁM SÁT.
2		CÓ THỂ THỰC HIỆN KỸ NĂNG NÀY THÀNH THẠO NHƯNG CẦN TRỢ GIÚP HAY GIÁM SÁT ĐỊNH KỲ.
1		CÓ THỂ THỰC HIỆN MỘT PHẦN KỸ NĂNG NÀY THÀNH THẠO NHƯNG CẦN TRỢ GIÚP VÀ GIÁM SÁT ĐỂ THỰC HIỆN TRỌN VẸN KỸ NĂNG.

Hình 4
Thang đánh giá của Cao đẳng Holland



Bảng 5

Biểu đồ trên minh họa sự phân bố kỹ năng cùng với cấp độ thang đánh giá đối với sinh viên vừa hoàn tất chương trình đào tạo mới vào nghề, nhân viên lành nghề và giám sát viên.

- A. Sinh viên vừa hoàn tất chương trình mới vào nghề: Sinh viên có phần lớn các kỹ năng được đánh giá ở cấp 2, cho thấy rằng họ cần được trợ giúp và giám sát khi thực hiện các kỹ năng đó trong công việc.
- B. Nhân viên lành nghề có từ 2-3 năm kinh nghiệm được kỳ vọng sẽ có thể làm việc tốt với sự giám sát và trợ giúp ít hơn, và vì thế, có phần lớn các kỹ năng được đánh giá ở cấp 3.
- C. Giám sát viên được kỳ vọng sẽ thực hiện hầu hết các kỹ năng ở cấp độ 4 ABC.

2.4 HỒ SƠ NGHỀ HẸP

- Trong hầu hết trường hợp, phân tích nghề DACUM có thể bao trùm một số phân loại nghề hẹp hơn trong một ngành nghề. Hồ sơ nghề hẹp là một bản mô tả, xác định một phân loại nghề hẹp cụ thể và thường được đánh dấu bằng màu hay tô bóng trên biểu đồ DACUM. Thí dụ, phân tích nghề Quản trị văn phòng có thể có các hồ sơ nghề hẹp cho các nghề thư ký, nhân viên đánh máy, nhân viên tiếp tân, vv. Vui lòng xem Phụ lục B để biết thêm các mẫu hồ sơ nghề hẹp.

Hồ sơ nghề hẹp được thiết lập sau khi hoàn tất phân tích nghề và phải được ban cố vấn xây dựng chương trình đào tạo xác nhận. Hồ sơ nghề hẹp giúp người học xác định được những kỹ năng nào cần thiết trên con đường phát triển nghề nghiệp của cá nhân.

3. CHUẨN BỊ CHO PHÂN TÍCH NGHỀ DACUM

DACUM thực ra là một hoạt động nhóm ứng dụng kỹ thuật tư duy tạo ra ý tưởng. Một cuộc phân tích nghề thành công đòi hỏi phải có một kế hoạch tỉ mỉ và chi tiết trước đó.

3.1 XÁC ĐỊNH PHẠM VI PHÂN TÍCH

Phạm vi của phân tích nghề phải được quyết định trước khi xác định bằng cấp và kinh nghiệm của những thành viên tiềm năng trong ban phân tích nghề. Ngành nghề được chọn phân tích nên được nghiên cứu kỹ lưỡng để trả lời được những câu hỏi sau:

- *Ngành nghề đó có thể có những phân loại nghề hẹp nào?*

Ngành nghề được phân tích không được quá hẹp hay quá rộng. Thí dụ, trong lĩnh vực Giáo dục mầm non, các phân loại nghề hẹp có thể có là Bảo mẫu cho trẻ sơ sinh, Bảo mẫu tại gia, Nhân viên hành chính nhà trẻ, và Nhân viên chăm sóc trẻ đặc biệt. Nếu làm phân tích nghề của chỉ một trong những phân loại nghề hẹp trên, ta sẽ chỉ xác định được một phân khúc ngành nghề rất hẹp. Mặt khác, nếu bao gồm nhiều phân loại nghề hẹp quá thì bản phân tích nghề của ta trở nên quá chung chung và có nhiều khả năng bỏ sót những kỹ năng chủ chốt trong một phân loại nghề hẹp bên dưới. Các nguồn bên dưới có thể giúp ta xác định số lượng các loại nghề hẹp trong một ngành nghề nào đó.

- A. Từ điển phân loại ngành nghề Canada (Phân loại ngành nghề quốc gia) * The Canadian Classification Dictionary of Occupations (National Occupation Classification)
- B. Trung tâm việc làm Canada ở địa phương
- C. Ban Cố vấn chương trình đào tạo
- D. Sở công nghiệp và lao động tỉnh
- E. Công đoàn và các Hiệp hội nghề nghiệp
- F. Doanh nghiệp địa phương ở các ngành nghề

- ***Quy mô doanh nghiệp thuê muốn người lao động?***

Công ty lớn thường tập trung vào lực lượng chuyên viên, dựa trên những bản mô tả công việc cụ thể. Còn các công ty nhỏ có xu hướng chọn nhân viên phổ thông và không có các công việc đòi hỏi chuyên môn sâu.

- ***Mục đích hay ứng dụng của phân tích nghề là gì?***

Kết quả phân tích có thể sử dụng cho rất nhiều mục đích khác nhau và thông hoạt viên phải nắm mục đích này. Nếu như phân tích chỉ dùng để xác định những kỹ năng được giảng dạy trong trường, thì thông hoạt viên không cần yêu cầu ban phân tích nghề phải xác định ra những kỹ năng cao cấp vượt quá mức chương trình đào tạo.

Còn nếu phân tích dùng trong huấn luyện và phát triển nghề thì thông hoạt viên phải làm việc thêm với ban phân tích nghề để định ra những kỹ năng nào có thể bổ sung thêm trên con đường phát triển nghề nghiệp của người lao động. Một bản phân tích nghề trọn vẹn thường cho phép người học linh động và có nhiều lựa chọn khi phải đưa ra quyết định chọn ngành nghề. Định nghĩa ngành nghề kèm với các yêu cầu phải chính xác để có thể chọn được thành viên phù hợp tham gia ban phân tích nghề.

3.2 CHỌN BAN PHÂN TÍCH NGHỀ

Một ban phân tích nghề DACUM được chọn lọc kỹ càng là nhân tố mấu chốt quyết định thành bại trong việc xác định các kỹ năng cần thiết của ngành nghề. Trong quá trình lựa chọn thành viên, ta phải cố tránh chọn những thành viên có động cơ chính trị hay quan hệ công chúng. Kinh nghiệm cho thấy rằng ban phân tích nghề có những thành viên như vậy sẽ không hiệu quả cho lắm.

Không nên chọn cán bộ giảng dạy hay những người có thể chịu trách nhiệm trực tiếp trong triển khai chương trình đào tạo làm thành viên của ban. Phải làm như vậy để tránh việc cán bộ giảng dạy tác động lên ban phân tích nghề. Hơn nữa, các kỹ năng không nên được xác định dựa trên lợi ích cá nhân của bất kỳ một cán bộ giảng dạy nào. Quan trọng là phải nhớ nguyên tắc vàng rằng ta chọn ban phân tích nghề để đại diện cho ngành nghề đó chứ không phải một ban đại diện cho các yếu tố chính trị trong một tổ chức nào.

Tiêu chí chọn ban phân tích nghề

- ***Hiểu biết rộng về những điểm chính trong ngành nghề hay chuyên môn***

Đặt ưu tiên theo quy mô ngành nghề và những vị trí nghề hẹp trong ngành nghề đó. Vài ngành nghề, như sửa ống nước chẳng hạn, đòi hỏi chỉ vài kỹ thuật chuyên môn và hầu hết các thành viên trong ban đều có những kỹ năng giống nhau.

Mặt khác, nghề Quản lý khách sạn chẳng hạn lại bao gồm rất nhiều lĩnh vực chuyên môn hẹp bên dưới ví dụ Quản lý khu vực tiếp tân, Quản lý bar, Quản lý nghiệp vụ buồng phòng, Quản lý nhà ăn. Như vậy, các thành viên trong ban phân tích nghề ở ví dụ sau phải đến từ nhiều lĩnh vực chuyên môn khác nhau thì mới có thể đưa ra các kỹ năng và kinh nghiệm trên phổ rộng cho quá trình phân tích.

- ***Loại hình và quy mô công ty tuyển dụng những ngành nghề đó***

Đây là một tiêu chí quan trọng vì công ty lớn và công ty nhỏ cần các bộ kỹ năng khác nhau vô cùng. Nói chung, lao động làm ở tổ chức lớn thường giữ các chức vụ chuyên viên và các phân loại nghề thường rất cụ thể và hẹp. Trong khi ở công ty nhỏ, nhân viên thường có khung trách nhiệm rộng hơn và ứng dụng đa dạng các kỹ năng trong nhiều chuyên môn hẹp khác nhau như đã được định ra ở các công ty lớn. Ví dụ, quản lý của một hiệu bán lẻ nhỏ sẽ phải đảm đương từ khâu quảng cáo, tiếp thị, đặt hàng và nhận hàng, đến tài chính, thuê mướn và quản lý nhân viên. Còn doanh nghiệp lớn sẽ phân các công tác đó ra cho các phòng ban có đội ngũ chuyên viên, để cùng vận hành mô hình kinh doanh lớn hơn. Như vậy cơ cấu ban gồm nhân viên cả trong công ty lớn và nhỏ sẽ là lý tưởng nhất, tuy nhiên tỷ lệ lớn nhỏ của hai nhóm này phụ thuộc vào mục đích sử dụng cuối cùng của bản phân tích.

- ***Bao gồm cả người làm nghề và người quản lý***

Ban phân tích nghề nên bao gồm những người thực hiện các kỹ năng nghề như một phần công việc của họ và những người trực tiếp giám sát họ. Quan trọng phải thành lập cơ cấu ban gồm những người đang đảm đương vị trí quản lý lẫn những nhân viên tuyển đầu hăng ngày thực hiện các kỹ năng công việc. Nếu như ban thiên về lĩnh vực quản lý, họ có xu hướng xác định các kỹ năng kỳ vọng ở người nhân viên hơn là những kỹ năng một lao động phải có để thành công trong công việc. Tỷ lệ cơ cấu ban thay đổi tùy ngành nghề. Tuy nhiên, trong trường hợp nào cũng vậy, ban phân tích nghề nên có tỷ trọng người thực hiện kỹ năng công việc hàng ngày lớn hơn những người đã được cất nhắc lên vị trí cao hơn, không còn phải thực hiện các kỹ năng đó nữa.

- ***Quy mô ban phân tích nghề***

Ban phân tích nghề có số lượng thành viên từ 10-12 người là đủ để phân tích xác định hầu hết các ngành nghề. Để thu được thông tin đầu vào nhiều nhất từ các thành viên của ban, và cũng để cho thông hoạt viên DACUM dễ điều khiển các hoạt động tư duy của ban, **số lượng thành viên đôi đa của ban phân tích nghề không nên vượt quá 14 người**. Mặt khác, để có thể mang tính đại diện cho ngành nghề, **số lượng thành viên của ban tối thiểu là 8 người**.

Trình độ kỹ thuật của thành viên ban phân tích nghề

- ***Thông thạo trong ngành nghề với tối thiểu 10 năm kinh nghiệm***

Phương pháp phân tích nghề DACUM đòi hỏi các thành viên của ban phân tích nghề đều phải thành thạo các kỹ năng ở mức cao thì mới có thể mô tả lại được chi tiết các kỹ năng cần thiết cho ngành nghề. Quy trình phân tích nghề DACUM đòi hỏi các thành viên ban phân tích nghề xác định các kỹ năng nghề dựa trên chính kinh nghiệm của họ hơn là những gì được lý thuyết yêu cầu.

- ***Hiện tại đang làm việc toàn thời gian***

Yếu tố đang làm việc trong ngành nghề rất quan trọng để định ra một cách chi tiết những kỹ năng mà người lao động đang phải thực hiện. Nhân viên bán thời gian có thể không có đủ các năng lực cần thiết và kinh nghiệm như nhân viên toàn thời gian. Người không hiện đang làm việc trong lĩnh vực đó có thể đưa ra các kỹ năng thừa so với bối cảnh làm việc hiện thời, và họ cũng không có kinh nghiệm trong việc ứng dụng những kỹ năng mà người lao động hiện thời đang phải thực hiện.

- ***Được đồng nghiệp tin nhiệm ở vị trí lãnh đạo.***

Sự công nhận của các đồng nghiệp chính là sự kiểm chứng về năng lực của thành viên ủy ban, vì thế nên coi đây là một tiêu chí quan trọng. Đây cũng chính là sự công nhận kinh nghiệm làm việc với mọi người của thành viên đó, và cho thấy rằng người đó có khả năng mô tả một cách chi tiết các kỹ năng nghề cần thiết.

- ***Đã kinh qua nhiều vị trí khác nhau với kinh nghiệm làm việc đa dạng***

Thành viên ban phân tích nghề nên là những người từng trải qua nhiều vị trí công việc và nhiều trách nhiệm công việc ở trong một ngành nghề nào đó. Người có 10 năm kinh nghiệm chỉ ở một vị trí công việc không thể đưa ra những bài học kinh nghiệm rộng và sâu cho quá trình phân tích nghề như là người có 10 năm kinh nghiệm ở nhiều công việc trong ngành nghề đó được. Cần nhớ rằng **thành viên ban cần có trải nghiệm rộng khắp trong ngành nghề phân tích.**

Năng lực cá nhân của thành viên ban phân tích nghề

- ***Có thể truyền tải được những năng lực nghề cần thiết***

Vì phiên họp DACUM dùng kỹ thuật **tư duy tìm ý tưởng** nên đòi hỏi các **thành viên ban phải giải thích được một cách cụ thể, chi tiết các kỹ năng nghề.** Ai không có khả năng này có thể sẽ rất chán nản trong phiên họp DACUM và nhiều khi vì thế mà không thích dùng phương pháp này nữa.

- *Có thể tham dự phân tích nghề toàn thời gian*

Điểm mấu chốt dẫn đến thành công của phiên họp phân tích nghề DACUM là phải có sự tham gia suốt buổi của các thành viên. Ai không thể dự suốt buổi họp thì sẽ rất khó thể theo kịp quá trình phân tích nghề. Vì thế để nắm bắt được vấn đề đang được các thành viên khác thảo luận, họ thường chen ngang làm gián đoạn và chậm tiến độ phiên họp. Và thông hoạt viên cũng phải bỏ thời gian để cập nhật lại tiến độ cho các thành viên đó, điều này có thể làm các thành viên khác nản lòng hoặc rất khó chịu.

- *Có kỹ năng tương tác nhóm và đã từng là thành viên nhóm trước đây.*

Để đạt hiệu quả cao, thành viên ban phải thực sự trở thành một phần của nhóm làm việc. Trong nhiều trường hợp, thành viên của ban phân tích nghề không biết nhau và chưa từng làm việc chung với nhau trước đây. Nhưng trong quá trình phân tích, ta cần phải thảo luận, trao đổi rất nhiều. **Thảo luận, tương tác để đạt đồng thuận chính là mấu chốt của quy trình phân tích này.** Trong quá trình tư duy tìm ý tưởng, mọi người chắc chắn sẽ đưa ra nhiều quan điểm, nhưng cuối cùng, tất cả phải cùng đồng ý với nhau ở một điểm nào đó.

- *Được đồng nghiệp công nhận là người thức thời và có thể dự đoán được yêu cầu của nghề trong tương lai.*

Để mô tả chính xác các kỹ năng trong ngành nghề, thành viên ủy ban phải cập nhật thông tin và được đồng nghiệp tín nhiệm trong vai trò lãnh đạo. Trong hầu hết trường hợp, phân tích nghề sẽ được dùng làm cơ sở cho việc xây dựng nội dung chương trình đào tạo và từ đó người học được kỳ vọng phải xây dựng các kỹ năng thịnh hành mà ngành nghề đòi hỏi. Thêm vào đó, **những kỹ năng đang dần trở thành một phần tất yếu của ngành nghề cũng cần được chỉ ra trong phân tích nghề.**

- ***Đầu óc cởi mở và phong thái tự tin***

Thành viên ban cần hạn chế thành kiến của mình, và sẵn sàng tiếp thu khái niệm, ý kiến mới. Cách tiếp cận theo phương pháp DACUM có thể hoàn toàn mới đối với họ, và vì thế đòi hỏi họ phải nhìn nhận khác đi so với những phương cách đào tạo truyền thống. Kỹ thuật tư duy tìm ý tưởng đòi hỏi thành viên ban phải tự tin vào bản thân thì mới có thể làm những thành viên khác hiểu và chấp nhận quan điểm của mình.

3.3 CHỌN THÔNG HOẠT VIÊN

Phiên họp phân tích nghề DACUM có thành công hay không còn phụ thuộc rất nhiều vào kỹ năng và kiến thức của thông hoạt viên. Thông hoạt viên không chỉ phải có năng lực chuyên môn trong phân tích nghề, mà còn cần có các kỹ năng cá nhân trong tương tác với con người trên nhiều mảng. Thông hoạt viên phải am hiểu tường tận về phương pháp phân tích nghề DACUM và toàn tâm toàn ý cho quá trình phân tích nghề. Phương pháp DACUM có tính cấu trúc rất cao, và dù đôi chỗ cho phép linh động, thì ta vẫn phải tuân thủ sát các giới hạn của quy trình nếu không cả quy trình và sản phẩm phân tích sẽ khó đạt được.

Thông hoạt viên không cần thiết phải có kiến thức chuyên môn trong ngành nghề cụ thể được đưa ra phân tích. Thật ra, không có kiến thức chuyên môn như vậy còn tốt hơn vì thông hoạt viên chỉ được dựa trên khả năng chuyên môn phổ quát trong phân tích nghề và năng lực cá nhân trong lãnh đạo và làm việc với nhóm nhỏ mà thôi. Kinh nghiệm chứng minh rằng khi một thông hoạt viên chỉ đạo phân tích DACUM mà chưa trải qua huấn luyện hay chưa có cơ hội nào làm trợ tá cho một thông hoạt viên kinh nghiệm hơn trong phiên họp phân tích nghề, thì kết quả phân tích cho ra không đạt yêu cầu và vì thế những ưu điểm, lợi ích của phương pháp DACUM không thể hiện được.

Để chủ trì phiên họp phân tích nghề DACUM thành công, thông hoạt viên phải có khả năng:

- Thiết lập và duy trì quan hệ tốt với ban phân tích nghề
- Kiên nhẫn và bao dung
- Tạo và duy trì không khí vui vẻ
- Lãnh đạo ban phân tích trong các kỹ thuật tư duy tìm ý

- Biết lắng nghe
- Giải quyết khác biệt ý kiến và giúp ban đạt đồng thuận
- Duy trì các nguyên tắc của DACUM
- Quyết định khi nào tất cả các kỹ năng đã được xác định đầy đủ
- Xây dựng và duy trì nề nếp làm việc để kịp tiến độ phân tích
- Phán đoán theo kinh nghiệm
- Làm việc dưới áp lực và kiểm soát bản thân tốt khi căng thẳng
- Giải quyết mâu thuẫn giữa kỹ năng - kiến thức của bản thân
- Có kiến thức về các khái niệm trong xây dựng nội dung chương trình và chương trình đào tạo
- Kết thúc phiên họp phân tích trong thiện chí
- Hình ảnh chuyên nghiệp
- Thích ứng với thuật ngữ chuyên ngành
- Ra quyết định

Thông hoạt viên là chuyên gia về quy trình, không phải chuyên gia nội dung Điều này có thể làm thông hoạt viên lo lắng vì họ thiếu kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực được phân tích. Trong trường hợp này, họ phải tin tưởng và dựa vào kiến thức chuyên môn của những thành viên ban phân tích mà thôi. Khả năng làm việc dưới áp lực cao là một phẩm chất quan trọng của thông hoạt viên.

Các phẩm chất khác cần có của thông hoạt viên được trình bày ở Phụ lục C. Người nào sắp trở thành thông hoạt viên có thể tham khảo Phụ lục này để tự đánh giá.

3.4 CHỌN THƯ KÝ BAN PHÂN TÍCH NGHỀ

Thư ký chuẩn bị (viết) kỹ năng thật rõ ràng và cô đọng trên các thẻ bài trong suốt quá trình phân tích nghề. Họ phải liệu trước sự đồng thuận trong ban phân tích và viết lên thẻ bài theo yêu cầu của thông hoạt viên. Thư ký không tham gia thảo luận hay trao đổi gì với thông hoạt viên, trừ trong giờ giải lao.

Thư ký và thông hoạt viên làm việc cùng nhau trong quá trình phân tích nghề. Trong nhiều trường hợp, vị trí thư ký được xem như là một cơ hội học tập phát triển mang tính thực tế để sau này người đó có thể đảm nhận vai trò thông hoạt viên. Sau khi tham dự một vài phiên họp phân tích và tham gia khóa huấn luyện thông hoạt viên, người thư ký lúc này đã có đủ kinh nghiệm và thu nhận đủ hàm lượng đào tạo để làm thông hoạt viên trong phân tích nghề DACUM. Thư ký và thông hoạt viên là một đội gắn kết với nhau, vì thế, phải hiểu rõ vai trò và kỳ vọng dành cho hai bên. Cách thức giao tiếp giữa hai bên phải được định sẵn trước khi bước vào phân tích để tránh nhầm lẫn trong quá trình phân tích.

3.5 ĐỊNH HƯỚNG CHO CÁN BỘ GIẢNG DẠY VÀ QUAN SÁT VIÊN

Trong nhiều trường hợp, ta cần mời những người có quan tâm đến dự khán quá trình phân tích nghề. Tuy nhiên, nên khuyến khích cán bộ giảng dạy đến quan sát phiên họp phân tích nghề trong vai trò quan sát viên và thường được bố trí ngồi ở góc cuối phòng họp phân tích nghề DACUM. Xem Hình 6, trang 37 Họ không nhất thiết phải thông thạo kỹ năng trong ngành nghề được phân tích nhưng có thể là những người quan tâm tìm hiểu khái niệm phân tích nghề và về sau có thể ứng dụng quy trình DACUM trong chương trình hay tổ chức của mình. Đây cũng chính là cơ hội để phổ biến kỹ thuật phân tích nghề DACUM. Quan sát viên phải được họp định hướng trước để biết vai trò của mình và không quấy rầy hay cản trở vào quá trình phân tích.

Thông thường cán bộ giảng dạy không được xem là thành viên của ban phân tích nghề. Bởi vì cán bộ giảng dạy khó mà giữ được tính khách quan một khi cuối cùng họ chính là người chịu trách nhiệm xây dựng và thực hiện các kỹ năng được xác định ra trong phân tích nghề. Hơn nữa, cán bộ giảng dạy thường được xem là "chuyên gia" khi họ đưa ra nhận định hay đề xuất của mình. Các thành viên trong ban phân tích khi đó có thể cảm thấy không được tự tin để phản đối các nhận định hay đề xuất này. Đôi khi vấn đề ở chỗ một kỹ năng nào đó có thể được dạy trong bối cảnh trường học hay không, và nếu không, thì nó có còn được mô tả trong bản phân tích hay không?

Sự tham gia của cán bộ giảng dạy vào ban phân tích có nhiều ưu điểm lẫn khuyết điểm như vậy. Tuy nhiên, ta thường chấp nhận rằng việc cán bộ giảng dạy dự khán quy trình để hiểu tường tận nhận định của ban phân tích về các kỹ năng cần thiết cho người lao động trong một lĩnh vực nào đó là điều quan trọng.

Chúng tôi đề xuất phải hướng dẫn chu đáo cho cán bộ giảng dạy về vai trò của họ trong các phiên họp phân tích nghề. Phương thức trao đổi giữa họ và thông hoạt viên trong suốt quá trình phân tích nghề phải được định rõ. Họ có thể trao đổi trong giờ giải lao, bữa trưa, hay có thể chuyển ghi chú bằng giấy nhờ thư ký đưa cho thông hoạt viên trong phiên họp. Quan trọng là cán bộ giảng dạy không trao đổi bằng lời trong suốt phiên họp vì làm như thế có thể làm mất tập trung vào thông hoạt viên chủ trì và quá trình xây dựng biểu đồ DACUM. Thông hoạt viên nên cẩn thận không tách biệt cán bộ giảng dạy và quá trình phân tích vì họ có vai trò quan trọng trong giai đoạn phát triển và triển khai chương trình đào tạo sau này.

3.6 VĂN PHÒNG PHẨM VÀ HỖ TRỢ

Dụng cụ và thiết bị để hỗ trợ cho phân tích nghề DACUM đã sẵn có và rất rẻ. Tuy nhiên, để chuẩn bị cho công tác này, ta phải chuẩn bị tất cả các văn phòng phẩm và dụng cụ hỗ trợ sẵn sàng trước phiên họp. Bên dưới là danh sách một số vật dụng cần:

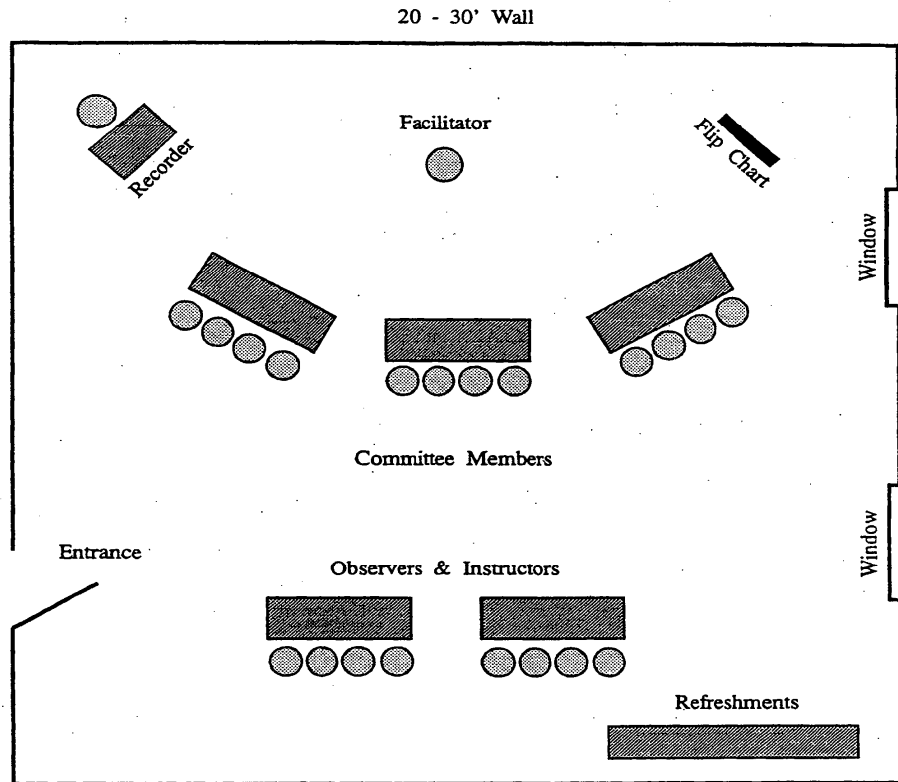
- Bảng tên cho thành viên ban phân tích và quan sát viên
- 50 5”X8” tấm thẻ bài để viết G.A.C.
- 300 3”X8” tấm thẻ bài để viết kỹ năng
- Nhựa dính, như Holdit chẳng hạn, để dính các thẻ bài lên tường
- Bảng lật flipchart
- Bút chì đánh dấu - Xanh hay Đen
- Biểu đồ DACUM dùng để định hướng
- Bánh trái (trà, cà phê, nước quả, trái cây)

3.7 **BỐ TRÍ PHÒNG**

Cần thiết lập một không gian thích hợp để ban phân tích nghề làm việc hiệu quả. Khi chọn địa điểm hay phòng cho phiên họp phân tích nghề, cần lưu ý các điểm dưới:

- Có một khoảng tường trống rộng từ 6-9 mét, không có cửa sổ, cửa ra vào hay vật cản nào;
- Phòng rộng đủ không gian cho 10-20 người, bao gồm cả thành viên ban phân tích, quan sát viên, thư ký và thông hoạt viên;
- Lối vào phòng tránh để quấy rầy quá trình phân tích nghề;
- Ánh sáng tốt, thông thoáng và có điều khiển nhiệt độ;
- Ghế ngồi và bàn làm việc thoải mái;
- Có chỗ cho khu vực để trà bánh;
- Đặt ở khu vực yên lặng hay ít người qua lại;
- Bàn hình thang hay chữ nhật, phù hợp để bố trí hình chữ U cho thành viên ban phân tích;
- Bàn ghế cho quan sát viên;

Hình 6 minh họa bố trí phòng trong phiên họp phân tích.



Hình 6
Bố trí phòng họp DACUM

Các năng lực nghề chính và kỹ năng được xác định xong sẽ được ghi lên thẻ bài và dính lên tường và cuối cùng toàn bộ cuộc phân tích nghề được tiến hành trên mảng tường trống. Trong quá trình phân tích, thông hoạt viên phải di chuyển liên tục giữa khoảng tường nơi có dính thẻ bài và ban phân tích. Thông hoạt viên ngồi chung bàn với thư ký.

4. TIẾN HÀNH PHÂN TÍCH

4.1 KỸ THUẬT TƯ DUY

Quy trình phân tích nghề DACUM dùng kỹ thuật tư duy có điều chỉnh để định ra các G.A.C và kỹ năng tương ứng cho một ngành nghề nào đó. Thông hoạt viên phải giàu kinh nghiệm dẫn dắt các nhóm thảo luận và đưa ra chỉ đạo kịp thời để đạt được sự đồng thuận của toàn ban trong thành lập tuyên bố bằng câu chữ trong các kỹ năng. Cần nhớ rằng thông hoạt viên không nhất thiết phải thành thạo trong ngành nghề được phân tích, nhưng sự chủ trì và hướng dẫn của thông hoạt viên trong các hoạt động nhóm là điểm mấu chốt để phân tích nghề thành công. Một điều quan trọng khác là phải thiết lập môi trường tin cậy lẫn nhau trong đó thông hoạt viên phải tin tưởng hoàn toàn vào ban phân tích ở khía cạnh chuyên môn ngành nghề. Mặt khác, ban phân tích cũng phải tin nhiệm thông hoạt viên trong công tác dẫn dắt ban thực hiện quy trình DACUM một cách trọn vẹn và trung thực.

Dù có rất nhiều kỹ thuật để tiến hành các hoạt động tư duy tìm ý tưởng, mỗi thông hoạt viên sẽ tự chọn một cách của riêng mình. Dưới đây là một số nguyên tắc cơ bản mà thông hoạt viên phải áp dụng trong phiên họp phân tích nghề DACUM:

- Thúc đẩy và khuyến khích sự tham gia của tất cả các thành viên trong ban phân tích nghề
- Tôn trọng quan điểm của từng thành viên trong ban
- Dùng kỹ thuật đặt câu hỏi để làm rõ các tuyên bố
- Điều khiển và duy trì tốc độ làm việc của ban
- Thúc đẩy và khuyến khích tương tác, thảo luận giữa các thành viên trong ban
- Giữ thể trung lập, tạm gác lại quan điểm cá nhân và thiên kiến
- Lắng nghe và ghi nhận tất cả đóng góp
- Khéo léo và thận trọng xử trí những thành viên nào có xu hướng lấn át người khác
- Tránh phê phán những ý kiến đầu vào của thành viên trong ban
- Không được đặt nhiều câu hỏi công kích cá nhân làm cho thành viên ban phải lúng túng

Để biết thêm thông tin chi tiết về cách hỗ trợ tương tác nhóm, vui lòng xem thêm Phụ lục D.

4.2 ĐỊNH HƯỚNG CHO BAN PHÂN TÍCH NGHỀ

Một trong những cấu phần chính của quy trình DACUM là phần định hướng cho ban phân tích biết rõ họ được kỳ vọng hoàn thành nhiệm vụ gì và họ sẽ làm các công tác nào trong suốt buổi phân tích nghề.

Trước phiên họp phân tích nghề DACUM, các thành viên trong ban sẽ được phổ biến chung về vai trò và kỳ vọng dành cho họ. Ngoài ra, một số thành viên có thể đã có kinh nghiệm dùng phương pháp DACUM rồi. Tuy nhiên, để có một phiên họp phân tích nghề DACUM thành công, lúc nào ta cũng rất cần chuẩn bị một buổi định hướng tốt.

Nên nhớ rằng buổi định hướng cũng không nên kéo dài quá, có thể gây ra nhàm chán cho ban phân tích. Vì tính chất và mục đích đa dạng của các phân tích nghề, ta không nên có một buổi định hướng "theo mẫu" nào cả. Mà buổi định hướng phải linh động và liên tục được điều chỉnh để thích ứng với từng ban phân tích nghề cụ thể. Kinh nghiệm cho thấy rằng, để tạo động lực và sự hào hứng cho ban phân tích, buổi định hướng không nên kéo dài hơn 30-45 phút. Giai đoạn định hướng cần bao gồm các điểm sau đây:

- ***Giới thiệu thành viên ban phân tích nghề.***

Mỗi thành viên trong ban nên có phần giới thiệu ngắn về bản thân, trong đó nhấn mạnh yếu tố kinh nghiệm làm việc, trong đó bao gồm chuyên môn của họ và cơ quan mà họ công tác.

- ***Giới thiệu quan sát viên***

Điều quan trọng là phải cho Ban phân tích được biết vì sao có sự có mặt của các quan sát viên. Hơn nữa, vai trò của họ phải được phân định. Nếu như không làm điều này, thành viên trong ban có thể cảm thấy bị áp lực và vì thế họ chỉ tham gia miễn cưỡng vào quá trình phân tích.

- ***Nói lại mục đích và công dụng của cuộc phân tích***

Ngoài việc là cơ sở cho chương trình đào tạo, DACUM còn có những công dụng thực tế khác và có thể ứng dụng trong những lĩnh vực khác nhau. Cho nên, ta cần phải giải thích rõ ràng mục đích tối hậu của cuộc phân tích cho ban phân tích nghề. "Đây chính là lúc ta cần giải thích những điểm then chốt trong quy trình."

- A. Họ đều là chuyên gia và rất thành thạo trong việc xác định các kỹ năng công việc đòi hỏi.
- B. Quy trình yêu cầu họ nhớ lại các kỹ năng mà họ từng thực hiện trong công việc, và vì họ đã rất có kinh nghiệm rồi nên không cần phải đòi hỏi thêm tài liệu tham khảo nào. Thực ra, quy trình không cho phép cung cấp tài liệu tham khảo.
- C. Trong nhiều trường hợp, sau khi phiên họp phân tích nghề kết thúc, bản phân tích nghề có thể sẽ không được điều chỉnh nữa. Thí dụ, trường Cao đẳng Holland ở Charlottetown, Đảo Prince Edward đã ra chính sách quy định không ai được phép điều chỉnh hay thay đổi bản phân tích một khi ban phân tích nghề đã xác quyết. Nếu có trường hợp tương tự, ta phải nhấn mạnh tầm quan trọng của ban phân tích.

- ***Cho ví dụ về lợi ích của DACUM***

Ta có thể chuẩn bị một câu chuyện ngắn kể về một phương pháp đã dùng trước đó và chỉ ra rằng phương pháp DACUM giúp khắc phục những vấn đề nào. Minh họa ví dụ mẫu được trình bày ở Phụ lục E.

- ***Phác thảo quy trình mà Ban phân tích sẽ tiến hành theo***

Lúc này, thông hoạt viên bắt đầu dẫn dắt ban phân tích qua các bước phân tích trong quy trình DACUM. Nên chuẩn bị vài biểu đồ DACUM của các ngành khác để giải thích quy trình và kết quả được rõ ràng. Biểu đồ mẫu phải được giải thích tường tận và bất cứ câu hỏi nào của thành viên cũng phải được giải đáp ngay để không còn ai hiểu lầm về quy trình và triết lý của phương pháp DACUM. Hầu hết các thành viên ban phân tích lúc này đã sẵn sàng để bắt đầu phân tích. Chú ý từ hầu hết. Vì không phải ai ai trong số các thành viên của ban cũng hoàn toàn tán thành triết lý và phương pháp này. Mỗi ngành mỗi nghề mỗi khác nhau. Thuyết phục những thành viên có tham gia công tác trong những ngành nghề nặng tính lý thuyết như công tác xã hội, sức khỏe tâm thần, hay tư vấn cho lời khuyên sẽ khó hơn. Thông hoạt viên phải tâm niệm một điều rằng tất cả các ngành nghề đều có thể được mô tả không qua việc xác định tường minh các kỹ năng ứng dụng.

- ***Giải thích rõ vai trò của thông hoạt viên***

Toàn ban phải hiểu rằng thông hoạt viên là chuyên gia về quy trình chứ không phải về nội dung. Vì sẽ rất khó để thông hoạt viên giữ tính công tâm nếu như họ có kinh nghiệm thực tiễn trong công việc đó. Để phân tích nghề tốt, thành viên trong ban phải hiểu rằng chính họ mới là chuyên gia về nội dung, trong khi thông hoạt viên chỉ là chuyên gia về quy trình.

4.3 PHẠM VI PHÂN TÍCH

Khi kết thúc buổi định hướng, hoạt động đầu tiên cần làm là thiết lập các giới hạn hay phạm vi của cuộc phân tích. Nói cách khác, có bao nhiêu phân loại nghề hẹp được bao gồm trong cuộc phân tích và mức độ nâng cao trong ngành nghề này là gì? Thí dụ, thường xảy ra cuộc thảo luận cho câu hỏi "Liệu phân tích này có bao gồm các kỹ năng giám sát không hay kỹ năng này nằm trong cuộc phân tích khác về nghề quản lý?" Cần phải thông qua bước này để cả thông hoạt viên lẫn ban phân tích đều hiểu rõ về phạm vi và mục tiêu của cuộc phân tích.

Những câu hỏi mà thông hoạt viên có thể đặt ra cho ban phân tích để xác định phạm vi là:

- Có bao nhiêu phân loại nghề hẹp trong ngành nghề này?
- Loại công ty nào tuyển dụng các lao động trong ngành nghề này?
- Khu vực địa lý nào cần ngành nghề này?
- Phân tích này có nên bao gồm phần kỹ năng giám sát cấp đầu tiên không?
- Có thang bậc thăng tiến trong ngành nghề này không?

4.4 XÁC ĐỊNH NĂNG LỰC NGHỀ CHÍNH

Các Năng lực nghề chính chính là nền tảng của phân tích nghề. Những G.A.C. được định nghĩa rõ ràng sẽ cho phép ban phân tích hình dung được phạm vi của ngành nghề, sẵn sàng tiếp tục xác định các kỹ năng liên quan trong từng lớp năng lực nghề chính.

Để giúp ban phân tích trong xác định G.A.C, thông hoạt viên phải chủ trì một phiên tư duy tìm ý tưởng. Hoạt động này cho phép ban phân tích cùng suy nghĩ tìm ra những lĩnh vực trách nhiệm chính trong ngành nghề. Thông hoạt viên phải lắng nghe từng lời của các thành viên trong ban khi họ thảo luận với nhau về các lĩnh vực trách nhiệm đa dạng trong ngành nghề. Để tiếp tục quy trình, thông hoạt viên đề xuất mọi người diễn đạt một G.A.C. Thông hoạt viên có thể nhận diện ra các năng lực nghề chính trong suốt thời gian ban phân tích thảo luận sâu về phạm vi của ngành nghề. Vì đây là giai đoạn khởi đầu của một quy trình hãy còn xa lạ với các thành viên trong ban phân tích nên đòi hỏi thông hoạt viên phải gợi ý, đào sâu và đề xuất từ đề diễn đạt G.A.C. Trong các giai đoạn sau của quy trình có thể không cần làm như vậy nữa. Tính trọn vẹn của ban phân tích cũng không vì thế mà bị hao mòn. Thực ra, thông hoạt viên cũng nên có ý tưởng về một số năng lực nghề chính có thể có trong ngành nghề thông qua những lần trao đổi trước đó với thành viên của ban hay với những người làm việc trong ngành. **Nhưng phải cẩn trọng để tránh chuyện thông hoạt viên trở nên cứng nhắc trong cách tư duy của mình về các năng lực nghề chính nên có. Nói cách khác, ban phân tích có thể có những cách diễn đạt khác và thông hoạt viên phải tôn trọng cách diễn đạt các tuyên bố của ban. Nên nhớ, thông hoạt viên chỉ nên đóng vai trò là chuyên gia về quy trình, không phải chuyên gia về nội dung.**

Trong khi dẫn dắt ban phân tích đi theo các quy trình xác định, nên để ban xác định càng nhiều mảng năng lực nghề chính càng tốt. Để giúp Ban trong diễn đạt từ ngữ, có thể đặt một thẻ bài lên tường có ghi "Người đó sẽ phải có khả năng" và phần còn lại của tuyên bố G.A.C. là để hoàn tất mệnh đề này. Trong giai đoạn đầu, lúc các mảng năng lực được xác định rất nhanh, ta đính chúng lên trên tường.

Thừa một chút thì tốt hơn thiếu. Dù vậy, thông hoạt viên phải là người quyết định khi nào ban phân tích đã xác định đủ các G.A.C. Lúc này, thông hoạt viên yêu cầu ban phân tích:

- A. Rà soát lại diễn đạt từ ngữ của từng tuyên bố G.A.C.
- B. Kết hợp hay diễn đạt lại những G.A.C tương tự nhau
- C. Rà soát lại G.A.C để quyết định xem phạm vi nghề đã được bao trùm đầy đủ chưa.

Trước khi đến giai đoạn tiếp theo, tức giai đoạn xác định các kỹ năng tương ứng với từng lớp G.A.C, thông hoạt viên phải tự rà soát trong đầu những điểm chính sau:

- A. Các tuyên bố G.A.C. đã được diễn đạt rõ ràng chưa?
- B. Liệu chúng đã mô tả trọn vẹn phạm vi ngành nghề phân tích chưa?
- C. Liệu chúng đã đạt yêu cầu về số lượng ước định, nên có khoảng từ 8-14 G.A.C., tùy theo nghề hay chưa?
- D. Liệu ban phân tích có thực sự hài lòng với các G.A.C. và cách diễn đạt các tuyên bố này hay chưa?

Việc xác định các G.A.C. nên chiếm khoảng từ 1 đến 1,5 giờ. Nhớ trong đầu rằng đây là một quy trình mới đối với hầu hết thành viên ban, nên thông hoạt viên cần nhấn mạnh rằng đây là một quy trình động và các điều chỉnh hay tái diễn đạt các mảnh năng lực đều có thể thực hiện trong suốt tiến trình phân tích. Khẳng định điều này thường giúp giảm bớt mỗi băn khoăn của ban phân tích khi họ phải kết thúc phần xác định G.A.C. để tiếp tục phần xác định kỹ năng. Thí dụ, các G.A.C. có thể được tham khảo ở Phụ lục G và ở phần biểu đồ DACUM ở Phụ lục J.

4.5 XÁC ĐỊNH CÁC KỸ NĂNG

Khi công tác xác định các G.A.C. đã hoàn tất, ban phân tích phải chọn ra một lớp G.A.C. để phân tích trước. Đối với thông hoạt viên, đây chính là thời điểm quan trọng vì lớp G.A.C. chọn đầu tiên phải là lớp có nhiều kỹ năng để xác định và cũng là lớp mang chức năng chính của ngành nghề. Thí dụ, trong lĩnh vực quản lý, có thể có lớp G.A.C. liên quan đến quản lý nhân sự hay lớp liên quan đến công tác hoạch định. Trong hầu hết trường hợp, ban phân tích sẽ không gặp khó khăn mấy khi mô tả và xác định các kỹ năng cần trong quản lý con người, nhưng sẽ khó hơn khi họ phải diễn đạt các kỹ năng cần trong lĩnh vực hoạch định chính sách chẳng hạn. Một ví dụ khác trong ngành thương mại hoặc kỹ thuật, có thể có mảng năng lực về sử dụng và áp dụng thiết bị, và cả mảng về khắc phục sự cố và sửa chữa thiết bị. Những kỹ năng liên quan đến việc dùng và áp dụng thiết bị chắc chắn sẽ dễ xác định hơn các kỹ năng liên quan đến khắc phục sự cố.

Lúc này thông hoạt viên có thể đưa ra câu hỏi như "Lớp G.A.C. nào các anh chị cho là chức năng chính của ngành nghề, đã có sẵn nhiều kỹ năng đã được công nhận rồi?"

Sở dĩ phải dùng cách này vì thông hoạt viên muốn ban phân tích nhanh chóng bắt nhịp vào công việc, và đồng thời, nắm rõ những thành tố của quy trình phân tích. Khi ban đã hoàn tất một vài lớp G.A.C. tương đối dễ phân tích, thì họ sẽ thuận lợi khi làm việc trên các lớp khó hơn. Giả sử xảy ra trường hợp ngược lại, tức thông hoạt viên chọn một lớp khó xác định ngay từ đầu, ban phân tích sẽ nản ngay vì tiến độ chậm lại và không có nhịp độ để tiếp tục xác định các kỹ năng nữa.

Khi xác định kỹ năng và diễn đạt các tuyên bố kỹ năng, ban phân tích phải luôn nhớ rằng cần định nghĩa hành vi hoặc hoạt động (những kỹ năng thực hiện) trong công việc. Thông hoạt viên phải chỉ ra cho ban phân tích rằng các động từ hành động phải được gắn vào sau cụm "**Người đó phải có khả năng...**"

Nên gắn một thẻ bài 5"X8" có ghi dòng chữ này lên trên tường, phía bên trên phần biểu đồ DACUM. Điều này nhiều khi rất hữu ích trong suốt quá trình phân tích. Dù vậy, thông hoạt viên có trách nhiệm phải luôn luôn tái định hướng ban trong vấn đề diễn đạt các tuyên bố kỹ năng.

Nên nhớ rằng nhiệm vụ của thông hoạt viên là liên tục dẫn dắt ban phân tích trong quá trình phân tích, không phải trong nội dung phân tích và, chính vì vậy, thông hoạt viên phải hoàn toàn tin tưởng vào thành viên trong ban trong công tác xác định các kỹ năng được thực hiện trong ngành nghề. Đôi khi, thông hoạt viên cũng dễ bị ngả sang hướng dẫn nội dung cho ban phân tích dựa vào các kinh nghiệm sẵn có của họ. **Phải tránh điều này. Nếu thông hoạt viên cảm thấy ban phân tích vẫn chưa xác định đầy đủ tất cả các kỹ năng trong một lớp G.A.C., họ phải đặt thêm câu hỏi và đào sâu vấn đề.**

Cần lưu ý các điểm sau trong quá trình phân tích kỹ năng:

1. *Nên nhớ rằng hầu như không thể có "một phân tích hoàn hảo" bao gồm hết tất cả các kỹ năng. Cho nên, thông hoạt viên phải phán quyết xem lúc nào ban phân tích đã xác định đủ các kỹ năng cho một lớp G.A.C. rồi.*

Vừa khi ban phân tích hoàn tất công tác xác định tất cả các lớp G.A.C., thông hoạt viên phải chuyển họ ngay sang công tác xác định các kỹ năng có liên quan trong từng lớp G.A.C. một.

2. **Điều quan trọng là ban phân tích không đi xác định kỹ năng của nhiều lớp G.A.C. cùng một lúc.** *Nếu để điều này xảy ra, thông hoạt viên sẽ mất kiểm soát lên quá trình phân tích và rất khó khăn để yêu cầu ban phân tích tập trung cùng suy nghĩ trên một lớp G.A.C. Đây chính là nguyên tắc cơ bản trong một phiên họp phân tích nghề thành công và trọn vẹn.*

Khi cảm thấy một lớp năng lực đã được định nghĩa đầy đủ, thông hoạt viên yêu cầu ban phân tích làm đến lớp G.A.C. kế tiếp. Dù vậy, ban phân tích nên hiểu rằng khi hoàn tất xác định một kỹ năng nào đó, thì phải thêm kỹ năng đó lên biểu đồ ngay. Hơn nữa, khi rà soát lại bản phân tích một lượt có thể còn phát sinh thêm kỹ năng cần bổ sung cho các lớp năng lực nữa.

Trong suốt quá trình, thông hoạt viên dùng tất cả các kỹ năng họ biết để dẫn dắt nhóm tư duy tìm ý tưởng. Nhiều khi họ phải dựa vào những kinh nghiệm đã có để khéo léo đưa ban phân tích đến giải pháp. Thông hoạt viên sẽ nhận ra rằng mỗi ban phân tích nghề đều có nét độc đáo riêng. Tương tự, mỗi ngành nghề lại có những đặc trưng riêng. Quá trình xác định kỹ năng tiếp tục như thế cho đến hết các mảng năng lực. Khi thông hoạt viên đã hài lòng vì các kỹ năng được định nghĩa đầy đủ rồi, bước tiếp theo là sắp xếp lại chuỗi theo trật tự.

3. *Điều quan trọng là thông hoạt viên phải kiểm soát tốc độ làm việc của nhóm để giờ giải lao không xen ngang lúc ban đang phân tích dở dang một lớp năng lực. Giờ giải lao đến khi đã hoàn tất một hoạt động để tránh cho ban phân tích mất tập trung, ví dụ, khi đã xác định xong các G.A.C, hay khi xác định xong các kỹ năng cho một lớp G.A.C.*

4.6 TỔ CHỨC/SẮP XẾP LẠI CÁC NĂNG LỰC NGHỀ CHÍNH VÀ CÁC BỘ KỸ NĂNG

Công tác cuối cùng của ban phân tích là sắp xếp trật tự các G.A.C. theo hàng dọc và các bộ kỹ năng tương ứng theo hàng ngang. Trong tất cả các trường hợp, các G.A.C. và kỹ năng đều đã được xác định ra một cách ngẫu nhiên, tuy nhiên để cho thuận lợi khi dùng nhãn quang xây dựng nội dung chương trình soi xét (đó cũng là lúc ban phân tích được dùng để hướng dẫn người học cho mục đích phát triển nội dung chương trình), ta nên thiết lập một số trật tự nhất định trong biểu đồ. Còn trong các trường hợp không cần sử dụng biểu đồ này vì mục đích huấn luyện, thì việc xâu chuỗi theo trật tự này cũng góp phần làm biểu đồ dễ đọc, dễ hiểu đối với người đọc.

Thông hoạt viên phải cẩn trọng khi giải thích lý do cần phải thiết lập chuỗi cho ban phân tích vì đôi khi các thành viên trong ban có thể cảm thấy khó và hay nhầm lẫn. Thông hoạt viên cần hướng ban tập trung vào hoạt động theo trật tự và không cho phép có những thay đổi lớn ở giai đoạn này.

Trước khi thiết lập trình tự, ban phân tích phải rà soát lại một lần cách diễn đạt từ ngữ của từng G.A.C một và các kỹ năng trong lớp đó để đảm bảo rằng:

1. Từng tuyên bố mô tả rõ ràng một kỹ năng;
2. Cách dùng các động từ hành động đúng với trình độ thực hiện được yêu cầu, thí dụ, một kỹ năng được diễn đạt thành "phân tích ngân sách", tuy nhiên, trên thực tế nên là "chuẩn bị ngân sách."
3. Không có hiện tượng nhiều kỹ năng gộp chung vào một tuyên bố: thí dụ, tránh những tuyên bố kiểu "phân tích và phân bổ ngân sách" khi có hai hành vi cùng được xác định trong một ô kỹ năng;

4. Các kỹ năng đều có tính đặc trưng kỹ thuật và được tất cả người lao động trong ngành nghề cùng công nhận;

5. Những từ viết tắt, thương hiệu, và các nguồn tham khảo được đánh mã phải được diễn đạt lại cho thật rõ;
6. Các lỗi chính tả phải được sửa.

Có nhiều cách tổ chức biểu đồ DACUM tùy vào mục đích sử dụng. Những cách này được mô tả kỹ ở Phần 6.

Nếu như bản phân tích được sử dụng cho hệ thống đào tạo theo năng lực, ta cần sắp xếp những kỹ năng nào cần được phát triển sớm trong chương trình đào tạo gần với các G.A.C. hơn, tức là về phía bên trái của biểu đồ. Thông hoạt viên phải luôn luôn nhắc nhở ban phân tích rằng đây không theo trật tự thời gian như trong nội dung chương trình đào tạo truyền thống mà theo trật tự từ đơn giản đến phức tạp. Thí dụ, trong chương trình đào tạo máy tự động CBE, học viên có thể phải học cách "điều chỉnh phanh" trước khi họ phân tích chức năng của xi lanh phanh chính. Thế nên, nếu các kỹ thuật này được xác định trong lớp G.A.C. là xử lý phanh, thì kỹ năng đầu tiên trong lớp đó phải là "điều chỉnh phanh" và kỹ năng cuối cùng trong lớp đó có thể là "phân tích chức năng của xi lanh phanh chính".

Nói chung, khi sử dụng biểu đồ để hoàn tất chương trình học, người học sẽ phát triển dần các kỹ năng từ trái qua phải trong biểu đồ. Điều này không thể làm được nếu ta sắp xếp biểu đồ lộn xộn, vừa dọc, vừa ngang. Nhưng nhìn chung bên tay trái của biểu đồ thường là nhiều kỹ năng cho người học tích lũy. Còn bên phải của biểu đồ là những kỹ năng phức tạp của chương trình đào tạo đề ra.

Trong trường hợp phân tích nghề được dùng ngoài mục đích đào tạo thì lý do sắp xếp là để cho dễ đọc và tuân theo lô gích trong cách một người thực hiện công việc. Thông thường, để sắp xếp được các kỹ năng từ đơn giản đến phức tạp đòi hỏi người sắp xếp phải có một số năm kinh nghiệm, dành trọn thời gian và tâm trí cho công việc.

Trong nhiều trường hợp, ban phân tích được yêu cầu cùng đến gần bức tường nơi có đỉnh biểu đồ để cùng phụ giúp thông hoạt viên sắp xếp lại vị trí các thẻ bài theo trình tự. Đôi khi ta nên phân công một số lớp năng lực chính cụ thể cho hai thành viên một, và khi tất cả các lớp năng lực đều đã được điều chỉnh lại rồi thì toàn bộ ban phân tích nhanh chóng rà soát lại tất cả các lớp. Phương pháp này cho phép ban phân tích có cơ hội di chuyển xung quanh và quan sát các thẻ bài rõ ràng hơn. Khi toàn ban phân tích đã thực sự hài lòng với trật tự sắp xếp của các kỹ năng, thông hoạt viên kết thúc phiên họp, cảm ơn ban phân tích trong nỗ lực làm việc và xác định các kỹ năng cần thiết trong ngành nghề. Các cán bộ khác của tổ chức chủ quản có thể đưa ra vài nhận xét. Điều quan trọng là phần kết luận của phiên họp phải được thực hiện kỹ lưỡng, và hào hứng như trong giai đoạn định hướng vậy.

4.7 CÁC ĐỘNG TỪ HÀNH ĐỘNG

Một trong những chức năng chính của thông hoạt viên là khả năng hỗ trợ ban phân tích trong việc chọn ra động từ thích hợp để mô tả kỹ năng trong công việc

1. Thông hoạt viên phải hỗ trợ ban phân tích bằng cách đề xuất những động từ có thể mở đầu tuyên bố. Phải nhớ về phạm vi ngành nghề đã được xác định trong các giai đoạn trước, nhớ rằng hầu hết các ngành nghề đều có các kỹ năng có thể áp dụng ở tất cả các cấp độ của thang phân loại. **Điểm mấu chốt cần nhớ là phân tích nghề mô tả thực tế kỹ năng cần thiết trong một ngành nghề cụ thể.** Sự phân bố ở nhiều cấp bậc là điểm quan trọng để cho phân tích thêm độ tin cậy, vì thế phải cực kỳ cẩn thận trong việc lựa chọn các động từ hành động. Trong công trình của ông ở Nova Scotia NewStart, Robert Adams mô tả các hạng mục như A - Điều khiển, B - Thủ tục, C - Phân tích, D - Diễn giải, E - Giải quyết vấn đề, F - Tổ chức, Quản lý. Và sau đó ông mô tả các cấp độ kỹ năng. (Xem phụ lục H).

2. Bảng phân loại của Bloom đã định ra 6 cấp độ phát triển tri nhận kèm theo ứng dụng. Tất cả các cấp độ này đều được áp dụng vào mô tả kỹ năng tùy theo lĩnh vực ngành nghề và mức độ chức năng của công việc.

Thí dụ, một thợ cơ khí tự động có thể có nhiều kỹ năng ở cấp độ ứng dụng, và vài kỹ năng ở các cấp độ khác. Nếu đa phần các tuyên bố kỹ năng phân loại kỹ năng ở cấp độ đánh giá và cấp độ tổng hợp, thì bản phân tích nghề đó phản ánh chức năng giám sát hay kỹ sư nhiều hơn. Thành viên trong ban có thể mô tả công việc của họ phức tạp hơn thực tế, và lúc đó thông hoạt viên phải nhận thức được ý nghĩa của các động từ hành động được dùng và cấp độ áp dụng của các động từ đó. Xem thêm Phụ lục G để biết danh sách các động từ thường dùng trong thang phân loại Bloom.

4.8 GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Quy trình DACUM đòi hỏi thông hoạt viên phải rất thành thạo các kỹ năng tương tác giữa người với người. Thông hoạt viên phải nhận thức rõ rằng mỗi một ban phân tích nghề DACUM có những đặc trưng riêng. Trong quá trình giải quyết những vấn đề có thể và chắc chắn sẽ xảy ra, thông hoạt viên phải cho thấy bản lĩnh lãnh đạo và phong thái tự tin. Hầu hết các tình huống đều có thể được hóa giải chỉ bằng lập luận theo lẽ thường và nhận định tốt. Thông hoạt viên phải luôn tâm niệm rằng họ là chuyên gia quy trình còn ban phân tích mới là chuyên gia nội dung. Nếu như ban phân tích có vấn đề về quy trình hay phương pháp sử dụng, thì thông hoạt viên phải đóng vai trò điều hành chỉ dẫn để đưa ban phân tích tập trung lại đúng hướng. Mặt khác, nếu ban phân tích có vấn đề về nội dung, thì thông hoạt viên phải đóng vai trò tư vấn để giải quyết vấn đề.

Trong những ngày đầu của phương pháp DACUM, các cơ sở giáo dục thường là những nơi sử dụng chính. Trường cao đẳng và những trường nghề sẽ chọn ra ban phân tích nghề từ rất nhiều công ty. Trong hầu hết trường hợp, các thành viên của ban chưa từng làm việc hay quen biết gì trước với nhau cả.

Trong suốt 10 năm qua, các lĩnh vực Kinh doanh và Công nghiệp dần dần chú trọng đến quy trình DACUM vì nhiều lý do khác nhau ngoài chuyện đào tạo. Khi làm phân tích nghề cho công ty hay tổ chức nào đó, thì trong hầu hết trường hợp, ban phân tích lại bao gồm những con người trong chính tổ chức đó. Trong trường hợp này, các động lực của ban phân tích sẽ rất khác biệt. Những vấn đề mà các ban phân tích thành lập theo cách này gặp phải và có thể cần thông hoạt viên hỗ trợ giải quyết là:

- A. Công dụng cuối cùng của bản phân tích
- B. Những mối quan hệ trong tổ chức đã tồn tại trước đó giữa các thành viên trong ban
- C. Quan hệ trong việc làm giữa các thành viên

- D. Thành kiến
- E. Văn hóa tổ chức
- F. Thông hoạt viên không biết được những vấn đề tồn tại trong nội bộ tổ chức
- G. Tập hợp mọi người ra để xác định các kỹ năng thực chứ không phải xác định ra những thứ họ nghĩ người khác sẽ thích làm

Vậy cần nhấn mạnh vào lúc này rằng thông hoạt viên phải luôn nhận ra sẽ luôn luôn có vấn đề phát sinh. Và phần lớn các vấn đề phát sinh từ tương tác giữa người với người. Dù vậy, ở hầu hết các ban phân tích nghề, thông hoạt viên không gặp phải trở ngại gì.

Chỉ hãn hữu lắm, thông hoạt viên mới phải ra quyết định dừng quy trình lại và giải tán ban phân tích. Trước khi ra quyết định như thế, thông hoạt viên phải dốc lực giải quyết vấn đề và khai thông thể bế tắc. Và khi đó thông hoạt viên phải chắc chắn rằng ngoài giải tán ban ra thì không còn giải pháp nào khác. Nếu như ban phân tích có bị giải tán thì cũng phải làm cho thật khéo hết mức có thể và lý do giải tán phải được giải thích rõ ràng đến ban phân tích. Như đã nói trên, đây là tình huống xấu nhất và rất hiếm khi xảy ra. Nhưng dù sao thì thông hoạt viên cũng phải chuẩn bị cho khả năng này.

Phụ lục I xác định ra 24 vấn đề cần sự hỗ trợ của thông hoạt viên.

4.9 BÍ QUYẾT ĐỐI SÁNH

Trong nhiều trường hợp, thông hoạt viên am tường rất ít về ngành nghề được phân tích. Cho nên, để có được phong thái tự tin vì luôn kiểm soát được diễn trình của cuộc phân tích, cần phải thiết lập các mức đối sánh và nguyên tắc chỉ đạo để thông hoạt viên thường xuyên tham khảo trong quá trình phân tích. Các mức đối sánh liệt kê bên dưới luôn đúng cho hầu hết các phân tích nghề. Dù vậy, thông hoạt viên nên xem chúng như các mức đối sánh tham khảo, không mang tính tuyệt đối.

Mức đối sánh cho G.A.C.:

- A. Số lượng G.A.C nên vào khoảng từ 8-14
- B. Mỗi G.A.C nên gồm khoảng 5-30 kỹ năng
- C. Nên có G.A.C. xác định phẩm chất cá nhân và các kỹ năng giao tiếp

Mức đối sánh cho các kỹ năng:

- A. Mỗi lớp G.A.C. bao gồm ít nhất 5 và nhiều nhất là 30 kỹ năng
- B. Trong một tuyên bố kỹ năng chỉ có 01 động từ hành động
- C. Các tuyên bố kỹ năng đều là những hành vi có thể quan sát, đo lường được
- D. Các tuyên bố kỹ năng dùng đa dạng các động từ hành động
- E. Các tuyên bố kỹ năng bao gồm các cấp độ phức tạp khác nhau mà ngành nghề đòi hỏi

Mức đối sánh cho trình bày biểu đồ:

- A. Biểu đồ có chiều ngang dài hơn chiều dọc
- B. Biểu đồ nào có chiều dọc dài hơn chiều ngang có nghĩa là ngành nghề đó có nhiều lớp năng lực nghề chính hơn là những kỹ năng cụ thể. Đây có thể là bản phân tích nghề không chính xác vì nó ngụ ý rằng một người sẽ phải đảm đương nhiều mảng trách nhiệm trong công việc hơn là kỹ năng.

4.10 LỊCH TRÌNH PHÂN TÍCH NGHỀ

Một trong những chức năng chính của thông hoạt viên là phải giữ cho ban phân tích luôn tập trung vào công tác họ được giao để kịp hoàn tất phân tích nghề chỉ trong vòng 03 ngày làm việc. Khung thời gian 03 ngày làm việc đã trở thành khung chuẩn. Dù vậy, thời gian phân tích nhanh hay chậm còn tùy vào phạm vi ngành nghề cần phân tích. Có rất ít trường hợp (nếu có) phải kéo dài quá khung thời gian 03 ngày này. Thông thường nhiều phân tích nghề hoàn tất chỉ trong vòng 02 ngày. Một số yếu tố ảnh hưởng đến thời gian của một kỳ họp phân tích nghề bao gồm:

1. Phạm vi phân tích
2. Độ sẵn sàng làm việc của ban phân tích nghề
3. Kinh nghiệm của thông hoạt viên
4. Kinh nghiệm của ban phân tích nghề

Bên dưới là thời gian biểu đề xuất cho các hoạt động được tiến hành trong suốt cuộc phân tích:

A	Họp định hướng	$\frac{1}{2}$ - $\frac{3}{4}$ giờ
B	Xác định G.A.C.	1 – 1 $\frac{1}{2}$ giờ
C	Xây dựng G.A.C.	$\frac{1}{4}$ - $\frac{1}{2}$ giờ
D	Rà soát lại biểu đồ và sửa lỗi diễn đạt	1 giờ
E	Tổ chức và định thứ tự	1 – 1 $\frac{1}{2}$ giờ

Đây là những hoạt động chính diễn ra trong một cuộc phân tích, nhưng vài hoạt động có thể đi nhanh hơn hoặc chậm hơn thời gian dự kiến. Thông hoạt viên phải nắm được khi nào năng suất làm việc của ban phân tích đạt đỉnh hay chạm đáy để kịp hoàn tất phân tích nghề trong khung thời gian quy định ở trên. Để có một biểu đồ gồm từ 10-14 G.A.C. và khoảng 180-210 kỹ năng, ta có thể tham khảo lịch trình sau.

Phân tích 03 ngày

Ngày 1	9:30 SA -12:00 SA	Họp định hướng G.A.C. Giải lao Phân tích 01 lớp G.A.C. trước khi nghỉ trưa
	1:00-4:30 CH	Xây dựng 2-3 G.A.C.
Ngày 2	9:00-12:00 SA	Tiếp tục xây dựng 2-3 G.A.C.
	1:00-4:30 CH	Xây dựng 2-3 G.A.C.
Ngày 3	9:00 -12:00 SA	Hoàn tất các G.A.C. Bắt đầu Rà soát
	1:00-4:30 CH	Kết thúc rà soát Xác lập thứ tự và đánh mã biểu đồ

Phân tích 02 ngày

Ngày 1	9:00 -12:00 SA	Họp định hướng G.A.C. Xây dựng 2 lớp
	1:00-4:30 CH	3 lớp
Ngày 2	9:00 -12:00 SA	3-4 lớp
	1:00-4:30 CH	1 lớp Rà soát Xác lập thứ tự và đánh mã biểu đồ

Giờ giải lao và nghỉ trưa cho các kỳ phân tích trên đều được thông hoạt viên quyết định. Lưu ý các giờ nghỉ thường khi kết thúc hoạt động, chứ không chen ngang lúc đang tiến hành hoạt động.

4.11 XÁC ĐỊNH HỒ SƠ NGHỀ HẸP

Ban phân tích nghề có thể thường thực hiện công tác xác định những kỹ năng liên quan ở nhiều vị trí nghề nghiệp khác nhau trong phạm vi ngành nghề được phân tích.

Khi dẫn dắt ban phân tích thực hiện quá trình này, thông hoạt viên phải luôn nhấn mạnh rằng đây là những kỹ năng "phải có" trong một phân loại nghề hẹp chứ không loại kỹ năng "có thì tốt". Mỗi hồ sơ nghề hẹp được đánh mã màu khác nhau.

Khi xác định các hồ sơ nghề hẹp, sẽ có nhiều kỹ năng dùng chung trong tất cả các hồ sơ. Trong đào tạo giảng dạy, nhóm này được xếp vào loại những kỹ năng cốt lõi và có thể được giảng dạy trong các chương trình học cơ bản hay dẫn nhập.

Trong hầu hết trường hợp, việc xác định ra các hồ sơ nghề hẹp này là trách nhiệm của ban cố vấn chương trình. Về phần ban phân tích nghề, cho đến khi kết thúc kỳ họp phân tích nghề, không ai yêu cầu họ phải tiến hành xác định hồ sơ nghề hẹp một cách bài bản cả. Nếu như chương trình đào tạo có ban cố vấn, tốt hơn hết là để cho ban cố vấn xác định hồ sơ nghề hẹp.

4.12 XÁC NHẬN TÊN BẢN PHÂN TÍCH

Khi ban phân tích đã hoàn tất các công tác rà soát, thiết lập thứ tự, và chốt lại diễn đạt cho các kỹ năng, đây là lúc phải nghĩ ra tên cho báo cáo phân tích này. Tên tài liệu phải phản ánh được phạm vi ngành nghề và có thể bao gồm cả một số tên nghề. Thông hoạt viên có thể đưa ra đề xuất và dẫn dắt mọi người tham gia hoạt động này. Dưới đây là một số hướng dẫn xác nhận tên bản phân tích:

- Phải mô tả được cuộc phân tích
- Phải được giới trong nghề nhận biết được
- Thuật ngữ thường dùng trong ngành nghề
- Không thu hẹp lại phạm vi ngành nghề
- Có thể được giới Kinh doanh và các ngành Công nghiệp sử dụng được

4.13 KẾT THÚC QUY TRÌNH

Phần kết thúc phiên họp phân tích nghề cũng quan trọng ngang với phần họp định hướng lúc ban đầu. Trong giai đoạn này, ban phân tích nghề hẳn đang rất tự hào vì thành quả của mình, ta phải chân thành cảm ơn quá trình làm việc căng thẳng và tận tâm của họ trong suốt thời gian phân tích nghề.

Thông hoạt viên có thể mời ban phân tích nghề cho ý kiến nhận xét về quá trình phân tích vừa qua. Vài thông hoạt viên thậm chí còn chuẩn bị sẵn bảng hỏi để phát cho thành viên của ban.

5. KẾT QUẢ

5.1 MÃ HÓA

Đây là lúc thông hoạt viên đánh mã các lớp G.A.C. và các kỹ năng để đảm bảo chuyển tải đầy đủ thông tin từ biểu đồ dán trên tường vào tài liệu báo cáo phân tích nghề theo đúng thể thức.

Có rất nhiều kỹ thuật mã hóa. Một trong những cách hay dùng là mã hóa cả bằng chữ và số. Ta sẽ đánh các G.A.C. theo thứ tự bảng chữ cái (A, B, C, D) và các kỹ năng của từng lớp G.A.C theo trật tự chữ-số (A1, A2, A3). Cách mã hóa này cho phép người khác có thể sao lưu lại biểu đồ dễ dàng.

5.2 GHI DỮ LIỆU LẦN ĐẦU

Phải rất cẩn thận khi chuyển tải các G.A.C. và các bộ kỹ năng từ trên tường xuống biểu đồ trên giấy để đảm bảo tính chính xác trong cách dùng từ ngữ cũng như thứ tự các mục. Trong một số trường hợp, ta có thể chụp hình lại sản phẩm cuối cùng trước khi gỡ các thẻ bài khỏi tường. Ta cũng có thể ghi hình lại cuộc phân tích để tham khảo về sau.

Nhưng bất kể dùng phương tiện gì để ghi lại dữ liệu đi nữa, thì phải luôn nhớ đây là một bước quan trọng để bảo lưu biểu đồ phân tích nghề. Nếu không ghi lại dữ liệu, công sức ba ngày làm việc của ban phân tích xem như tiêu tan.

Ở vài trường hợp, ta có thể dùng laptop để ghi lại dữ liệu. Và file mềm/đĩa ghi trở thành các bản sao lưu dự phòng.

5.3 TRÌNH BÀY BIỂU ĐỒ

Biểu đồ được trình bày lại trên tài liệu theo đúng hình thức trình bày của kết quả phân tích nghề trên tường. Nói cách khác, biểu đồ có các G.A.C. đặt theo thứ tự bên góc trái của trang giấy. Còn các bộ kỹ năng tương ứng trong từng lớp chạy theo hàng ngang từ trái qua phải.

Nên có sự phân biệt trong hình vẽ của G.A.C. và của kỹ năng. Có nhiều cách minh họa cho ta lựa chọn. Thông thường, mỗi G.A.C. được đóng khung hình chữ nhật mở cạnh phải, hay có cạnh phải là hình mũi tên. Cũng có khi, các ô G.A.C. được tô bóng. Ta phải phân biệt G.A.C. với các kỹ năng như thế để người đọc hiểu biểu đồ dễ dàng hơn.

Trong hầu hết (và gần như tất cả) trường hợp, các kỹ năng được đóng khung hình chữ nhật kín hoặc các khung hình vuông nối tiếp nhau.

Cũng có các trường hợp, các thẻ bài trên tường được mã hóa như thế nào thì biểu đồ trên giấy được tái hiện lại y như thế. Điều này rất có lợi cho sinh viên khi họ có thể dùng biểu đồ làm tài liệu định hướng học tập và để xây dựng kế hoạch học tập cho cá nhân. Biểu đồ cũng tỏ ra hữu dụng trong công tác mã hóa các mô đun học phần, nếu ta dùng biểu đồ để đi xây dựng các mô đun học phần này.

Bất kể ta chọn cách nào để trình bày biểu đồ, điều quan trọng là biểu đồ phải được trình bày trọn vẹn trong một trang giấy. Nếu không thể làm như vậy được mà phải cần có 2, 3 trang, thì các trang phải dính với nhau để thể hiện sự liên khối. Ví dụ về các cách trình bày biểu đồ được trình bày ở Phụ lục J.

5.4 XÁC MINH/KIỂM CHỨNG

Nhu cầu xác minh các kỹ năng đã được xác định trong phiên phân tích nghề tùy thuộc vào mục đích sử dụng cuối cùng của bản phân tích nghề. Vì ban phân tích vốn đã bao gồm các chuyên gia trong ngành nghề nên ta thường đặt ra vấn đề rằng "Liệu bước này có cần thiết?" Thí dụ, Cao đẳng Holland ở Charlottetown, Đảo Prince Edward không đưa ra quá trình xác minh trước khi họ đi xây dựng nội dung chương trình đào tạo. Mà chính các ban cố vấn chương trình trong quá trình làm việc sẽ cùng xác minh lại biểu đồ. Tương tự, Doanh nghiệp và các ngành Công nghiệp dùng phương pháp DACUM cũng không buộc phải đi kiểm chứng biểu đồ nếu phân tích nghề này chỉ dùng cho mục đích nội bộ mà thôi. Đây là hai ví dụ cho thấy không cần phải qua bước xác minh lại phân tích nghề.

Nhưng buộc phải có quá trình xác minh, nếu bản phân tích nghề dùng trong các trường hợp sau:

- Chứng chỉ cấp quốc gia hay cấp tỉnh
- Xây dựng nội dung chương trình cấp tỉnh
- Xây dựng nội dung chương trình với vài tổ chức khác nhau

Những ưu điểm của quá trình xác minh là:

- A. Phân tích sẽ được một nhóm đông đảo hơn, và đa dạng hơn, cùng kiểm tra lại.
- B. Có thể xem là một hoạt động quảng bá chương trình;
- C. Xác định những kỹ năng chính cho người học;
- D. Khẳng định năng lực của ban phân tích nghề DACUM;
- E. Xác định hồ sơ nghề hẹp cho các nghề cụ thể thuộc ngành nghề phân tích.

Còn những bất lợi có thể là:

- A. Quá trình xác minh tốn kém chi phí
- B. Làm trì hoãn thời gian để bắt đầu xây dựng chương trình
- C. Xác minh có thể làm mất đi một phần trách nhiệm giải trình của ban DACUM
- D. Tính giá trị của các câu trả lời trên bảng hỏi.

Trong phương cách xác minh kết quả phân tích, ta cần trả lời các câu hỏi sau:

- Cá nhân hay tổ chức nào tiến hành xác minh?
- Họ dùng công cụ gì để xác minh?
- Có bao nhiêu người làm công tác xác minh?
- Phân phối theo khu vực địa lý nào để xác minh?
- Loại hình công ty và ngành công nghiệp nào sẽ được khảo sát?
- Họ dùng cách thức gì để thu thập dữ liệu?
- Ai sẽ có quyền quyết định thay đổi hay điều chỉnh biểu đồ?
- Dùng bộ tiêu chí nào để phân tích kết quả khảo sát?

Ở các cơ sở giáo dục, những người chịu trách nhiệm xác minh chính là các khoa đang xây dựng chương trình. Trong công nghiệp, phòng đào tạo có thể đảm trách công tác xác minh.

Tốt hơn hết là nên để cho ban cố vấn chương trình thực hiện xác minh vì họ có thể tư vấn và rà soát câu trả lời cho các câu hỏi trên rất tốt.

Có nhiều lựa chọn để xây dựng bảng hỏi xác minh. Một số tiêu chí có thể sử dụng bao gồm:

- A. Tần suất thực hiện kỹ năng nào đó
- B. Đòi hỏi kỹ năng đầu vào cho công việc
- C. Tầm quan trọng của kỹ năng trong công việc đó

Nếu trước khi phân tích nghề mà ta đã có quyết định buộc phải kiểm chứng kết quả phân tích nghề, thì ban DACUM phải được thông báo về quyết định đó trong phần họp định hướng đầu phiên họp phân tích.

Có vẻ như các trường cao đẳng và trường học ở Hoa Kỳ thực hiện quá trình xác minh có phần quy củ hơn ở Canada. Thông tin về quy trình xác minh này được trích trong cuốn Sổ tay DACUM của TS. Robert Norton. Phần phụ lục của tài liệu này cũng có vài tài liệu xác minh trích từ cuốn sổ tay nói trên.

5.5 BIÊN TẬP VÀ PHỔ BIẾN KẾT QUẢ

Khi các G.A.C. và các kỹ năng được đánh lại từ các thẻ bài trên tường, danh sách này phải được chuyển đến thành viên ban phân tích nghề để họ rà soát lại danh sách các kỹ năng và các lớp G.A.C. sửa lại những lỗi chính tả và các thuật ngữ. Việc này sẽ sớm được hoàn tất. Khi các lỗi trên đã được sửa, tài liệu đã sẵn sàng để bước vào giai đoạn định dạng trình bày cuối cùng.

Tập tin tài liệu có thể được gửi đến máy in để nhân bản cho toàn bộ tổ chức. Dù sao đi nữa, ta vẫn cần có bước biên tập, hiệu chỉnh bản phân tích trước khi đưa ra sản phẩm cuối cùng.

Có rất nhiều cách thức để phổ biến kết quả phân tích này. Thông dụng nhất là phát cho mỗi thành viên ban phân tích một bản phân tích nghề hoàn chỉnh. Các thành viên hội đồng khi nhận được bản phân tích nghề đều cảm thấy trân trọng, và nhờ thế, góp phần quảng bá tài liệu và quy trình này. Ban cố vấn chương trình đào tạo đương nhiệm và những người khác có liên quan đến chương trình nên nhận được một bản phân tích.

5.6 CƠ SỞ DỮ LIỆU KỸ NĂNG

Ngoài sản phẩm là bản phân tích nghề DACUM, các kỹ năng phải được bổ sung vào cơ sở dữ liệu kỹ năng. Một số tổ chức có thiết lập các hệ thống cơ sở dữ liệu để lưu trữ và truy xuất các biểu đồ nghề. Khi có các phân tích nghề DACUM mới, thì dữ liệu liên tục được cập nhật vào cơ sở dữ liệu. Việc hình thành cơ sở dữ liệu như thế có rất nhiều ưu điểm, và tiện lợi cho người học cũng như tổ chức sử dụng sau này.

6. ỨNG DỤNG CỦA PHÂN TÍCH DACUM

Phân tích DACUM cho kết quả là bản phân tích nghề được sử dụng cho rộng rãi nhiều mục đích khác nhau. Có 6 ứng dụng phổ biến nhất của bản phân tích được liệt kê ra đây.

6.1 ĐÀO TẠO

Phương pháp giáo dục theo năng lực thực hiện đã được áp dụng ở hầu khắp các trường cao đẳng và tổ chức đào tạo quốc tế. Quy trình DACUM đang dần trở thành một phương pháp có tính thực tế cao để xác định các kỹ năng cần thiết cho ngành nghề. Đây là một phương pháp tiết kiệm chi phí, lại rất giá trị vì bản phân tích nghề là những người hành nghề trong chính lĩnh vực ngành nghề đó. Các tổ chức có dùng phân tích DACUM trong xây dựng chương trình đào tạo thường nhận định rằng bản phân tích DACUM là tài liệu nền tảng và các bộ học liệu được chuẩn bị, biên soạn cũng để hỗ trợ phát triển những kỹ năng được phân tích nghề chỉ ra. Danh sách bên dưới chỉ ra vài ứng dụng trong đào tạo:

- Các mô đun học phần được xây dựng cho từng kỹ năng một
- Người học dùng bản phân tích để đánh giá những gì đã học
- Người học dùng bản phân tích để xây dựng chương trình học cho họ
- Cán bộ giảng dạy đánh giá từng kỹ năng theo các tiêu chí thực hiện kỹ năng
- Cán bộ giảng dạy/người học phân tích tiến bộ trong suốt chương trình đào tạo.
- Bản phân tích có thể được cấp kèm theo chứng chỉ tốt nghiệp

- Nó còn cho phép cán bộ giảng dạy quản lý người học
- Tính linh động của chương trình tạo điều kiện học tập cho những cách học khác nhau

- Có thể cung cấp đào tạo theo yêu cầu cho khách hàng
- Sinh viên hoàn tất thành công chương trình có thể được cấp Chứng Nhận

Ở trên là một số ứng dụng trong đào tạo. Như đã nói trước, phân tích nghề DACUM là một công cụ hữu hiệu và cần thiết để xây dựng và triển khai các chương trình đào tạo theo hướng giáo dục dựa trên năng lực thực hiện.

6.2 XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ NHÂN SỰ CHO DOANH NGHIỆP VÀ CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP

Trong thập niên trước, doanh nghiệp và các ngành công nghiệp đã bắt đầu dùng cách tiếp cận của DACUM để xây dựng các chương trình tập huấn cho nhân viên của mình. Ứng dụng tiềm năng của phân tích nghề DACUM thì vô số, và dưới đây là một số cách mà doanh nghiệp và các ngành công nghiệp ứng dụng DACUM:

- trong xây dựng các chương trình đào tạo nội bộ;
- để thỏa thuận và tùy chỉnh các chương trình đào tạo từ nguồn bên ngoài;
- là công cụ đánh giá kỹ năng thực hiện công việc;
- để xác định thời điểm thăng chức cho nhân viên;
- để lập ra các yêu cầu cho đội ngũ nhân sự
- để vạch ra bất cập trong huấn luyện;
- để đánh giá nhân viên trước khi tuyển dụng;
- để lập kế hoạch và đánh giá công tác phát triển nghề cho nhân viên;
- để xây dựng các bản mô tả công việc;
- để tái cấu trúc và tái phân bố nhân sự cho các vị trí nghề mới

6.3 XÂY DỰNG SƠ ĐỒ CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO HÀN LÂM

Trong quá khứ, quá trình phân tích DACUM chỉ được dùng để xác định ra các kỹ năng trong các ngành nghề. Các trường cao đẳng cộng đồng và trường nghề dùng bản phân tích nghề để định hướng cho nội dung chương trình đào tạo của họ.

Ngày nay, trong công cuộc đổi mới giáo dục ở các trường phổ thông, mọi người thường thảo luận xoay quanh khái niệm giáo dục dựa trên kết quả đầu ra. Lý thuyết giáo dục này liên quan đến việc đo lường kết quả áp dụng kiến thức của người học. Nói đơn giản, người học có thể làm gì với kiến thức đã học? Năng lực của họ là gì?

Để xác định được đầu ra, ta có thể dùng rất nhiều phương pháp, hầu hết các phương pháp lấy dữ kiện đầu vào từ giáo viên và ban xây dựng nội dung chương trình.

Là một phần của dự án nghiên cứu bởi Glendenning Educational Resources ở Charlottetown, Đảo P.E. nhận tài trợ của tổ chức Việc làm và Di trú Canada dưới sự bảo trợ của Hiệp hội Nghề Canada, dự án nhan đề "Kế hoạch tái cấu trúc trường học Canada" đã điều tra khảo sát phương pháp luận DACUM để đánh giá sự phù hợp của phương pháp này trong việc xác định các kỹ năng trong các môn học hàn lâm ở trường phổ thông. Người ta quyết định thử nghiệm phương pháp DACUM bằng cách áp dụng DACUM cho chương trình Anh văn và nghệ thuật giao tiếp ở cấp trung học cơ sở. Một ủy ban gồm 8 chuyên gia trong lĩnh vực này đã được triệu tập.

Quy trình DACUM được tiến hành trong 03 ngày và bản phân tích nghề đã xác định các kỹ năng cần thiết để tốt nghiệp trung học phổ thông. Phạm vi phân tích gồm lớp 10, 11, và 12. Có thể xem bản phân tích ở phụ lục L.

Sự thành công của phân tích này chứng minh rằng phương pháp DACUM có thể được thích ứng sử dụng để xác định kết quả đầu ra của giáo dục hàn lâm.

Quy trình này còn được biết đến dưới tên gọi xây dựng sơ đồ nội dung chương trình đào tạo.

6.4 **LẬP KẾ HOẠCH NGHỀ NGHIỆP**

Bản phân tích nghề DACUM là một tài liệu bổ ích trong việc lập kế hoạch nghề nghiệp. Điểm nổi bật của bản phân tích này chính là ở chỗ nó bày ra tất cả những kỹ năng cần thiết cho nghề gọn trong một trang giấy.

Khi các hồ sơ nghề hẹp được đánh mã màu lên trên biểu đồ, những yêu cầu đòi hỏi cho từng cấp độ thực hiện trong ngành hiện lên rõ ràng. Tư vấn viên nghề nghiệp và khách hàng của mình có thể nhìn sơ qua tất cả các yêu cầu của nhiều vị trí khác nhau trong ngành nghề. Một khi đã xác định cấp độ thực hiện trong từng kỹ năng một, bản phân tích nghề còn được dùng không chỉ để xác định những kỹ năng cần có mà còn đưa ra cấp độ thực hiện kỳ vọng của kỹ năng đó.

Thăng tiến trong nghề là một khía cạnh khác của kế hoạch nghề nghiệp. Đối với những người đang làm việc trong một phân loại ngành hẹp nào đó, tài liệu này có thể được dùng để lập kế hoạch thăng tiến trong nghề cho cá nhân họ. Ngoài ra, những chương trình huấn luyện được tùy chỉnh có thể được thỏa thuận giữa chủ lao động và người lao động dưới dạng các kế hoạch học tập cá nhân. Điều này cho phép người nhân viên được bồi dưỡng phát triển kỹ năng thực sự trước khi có quyết định đề bạt.

Khi sở hữu nhiều bản phân tích nghề DACUM, đội ngũ tư vấn viên nghề nghiệp hay đội ngũ lập kế hoạch có thể định hướng cho khách hàng của mình trong nhiều lĩnh vực nghề nghiệp khác nhau. Khách hàng nào muốn đổi nghề hoặc giả vị trí công việc của họ giờ đã trở nên thừa thãi thì đều có thể xác định cho mình những kỹ năng đang có nào có thể ứng dụng trong nghề nghiệp mới.

Một ưu điểm lớn mà bản phân tích đem lại cho chủ doanh nghiệp là trong vấn đề thăng chức cho nhân viên trong tổ chức của mình. Thí dụ, khi một người được đề bạt lên vị trí giám sát viên hay vị trí quản lý, thì ta có thể dùng Biểu đồ DACUM phân tích nghề Quản lý để xác định ra các kỹ năng đòi hỏi cho vị trí mới đó. Và người kia phải đạt được các kỹ năng vị trí mới đòi hỏi trước khi có quyết định đề bạt chính thức. Có thể áp dụng hình thức huấn luyện tại chỗ, trong công việc.

6.5 **HỌC TẬP SUỐT ĐỜI**

Học tập suốt đời được định nghĩa trong câu "Giáo dục là một quá trình liên tục suốt đời và bao gồm tất cả các nỗ lực học tập trong trường lớp hay phi trường lớp để tăng cường năng lực cho cá nhân," (theo Báo cáo của Ủy ban giáo dục xuất sắc, Sinh sống và Học tập, Quận New Brunswick). Học tập suốt đời nổi lên như một tiền đề tiên quyết để có được và giữ được việc làm. Những tiến bộ trong công nghệ đã buộc cả người lao động và chủ lao động phải liên tục cập nhật các quy trình, ứng dụng của các phương pháp mới và những cách tiến hành công việc mới. Điều này, cùng với sự ra đời của thời đại thông tin, đặt ra yêu cầu phải có khả năng học tập suốt đời.

Quá trình học tập suốt đời thành công đòi hỏi người học phải có mục tiêu rõ ràng và phương pháp nào đó để đánh giá tiến độ và thành quả đạt được. Và phân tích nghề DACUM là một công cụ để đạt được những mục đích đó. Bởi vì phân tích nghề DACUM bao trùm lên toàn bộ ngành nghề, tiến trình làm chủ năng lực thực hiện kỹ năng có thể và nên là một quá trình liên tục xuyên suốt. Thí dụ, khi hoàn tất một chương trình đào tạo, người học sẽ có đủ các năng lực được yêu cầu để tham gia vào lực lượng lao động, nhưng họ cũng cần phải tiếp tục học hỏi và thực hành để tiến bộ thêm. Nếu như Biểu đồ DACUM tiếp tục đồng hành với người học sau khi ra trường, thì quá trình học tập của họ lại có thể được tiếp nối một cách thực sự và có kế hoạch hẳn hoi trong quá trình phát triển các kỹ năng nghề liên tục. Vì thế Biểu đồ DACUM thể hiện sự liên tục trong phát triển kỹ năng giữa trường học và nơi làm việc.

6.6 CHỨNG NHẬN

Một ứng dụng nữa của Bản phân tích nghề DACUM là để chứng nhận cho người học dựa theo năng lực họ đạt được. Nhiều quy trình chứng nhận khác dựa trên các tiêu chí về số lượng và loại môn học lẫn thời gian theo học chương trình. Hầu hết các chương trình học việc ở Canada, và cả các chứng nhận kỹ thuật viên/ kỹ sư công nghệ, đều có các tiêu chuẩn dựa trên thời gian và môn học.

Bản phân tích nghề DACUM cho phép cấp chứng nhận cho người học dựa trên khả năng thực hiện các kỹ năng công việc đòi hỏi ở một cấp độ chứng nhận nào đó. Thời gian theo học có thể là một yếu tố, tuy nhiên, các tiêu chuẩn dựa trên năng lực thực hiện để đạt chứng nhận như hình thức này sẽ không yêu cầu những ai có nhu cầu được cấp chứng chỉ phải đáp ứng yêu cầu giống nhau về môn học và thời gian hoàn tất chương trình học.

Bản phân tích nghề DACUM cho ta cách quản lý quy trình chứng nhận cao cấp vừa đạt hiệu quả cao vừa có hiệu suất cao. Tổ chức cấp chứng chỉ sẽ yên tâm về cấp độ thực hiện kỹ năng công việc của tất cả những người đăng ký xin cấp chứng chỉ.

PHỤ LỤC A

THANG ĐÁNH GIÁ

THANG ĐÁNH GIÁ

Sau khi đã xây dựng hai hoặc ba biểu đồ DACUM đầu tiên, mọi người quyết định phải xây dựng một công cụ hay một thang đánh giá để bao gồm đầy đủ các kỹ năng có trong các biểu đồ và cách thức mà các giám sát viên và nhà tuyển dụng theo dõi và đánh giá hiệu quả thực hiện trong môi trường làm việc.

Đầu tiên họ xây dựng một công cụ đạt/không đạt. Phương án này đã nhanh chóng bị loại bỏ vì các lý do sau đây: Thứ nhất, việc rà soát các kỹ năng đã được xác định trong các biểu đồ cho thấy cán bộ giảng dạy sẽ khó mà phân biệt ranh giới mỏng manh giữa những người đạt điều kiện tối thiểu và những người không đạt. Thứ hai và quan trọng hơn, kinh nghiệm cho thấy trong một môi trường làm việc, mỗi người có thể thể hiện nhiều cấp độ năng lực khác nhau. Các cấp độ này thường được xem xét dựa trên năng lực ra quyết định và khả năng làm việc độc lập.

Một thang đánh giá với bảy cấp độ đã được thiết lập bằng cách cố gắng để xác định các nhóm phân biệt rõ ràng giữa các cấp độ thực hiện công việc có thể quan sát được. Phương pháp thực hành thông thường là xác định nên có 5, 7 hay 9 cấp độ và sau đó cố gắng thiết lập các định nghĩa cụ thể, đã không được áp dụng.

Thay vào đó, để làm đường cơ sở cho thang đánh giá, một cấp độ đã được thiết lập mô tả mức năng lực tối thiểu ở mỗi kỹ năng mà một người có trình độ tối thiểu hay mới vào nghề cần có. Đó có thể là một người thợ mới đạt đủ tiêu chuẩn để vào làm việc trong một ngành nghề. Cấp độ này thể hiện năng lực của một người để áp dụng các kỹ năng nghề nghiệp trong việc thực hiện các nhiệm vụ tiêu chuẩn mà không cần tới sự hỗ trợ hay hướng dẫn từ những người khác. Cấp độ này cuối cùng được xác định là mức "3" trên thang đo đánh giá.

Dưới đường cơ sở này là 3 cấp độ. Cấp độ "0" cho thấy việc thực hiện không đạt yêu cầu hoặc không thực hiện. Cấp độ này cho thấy một cá nhân hay một nhân viên không có khả năng thực hiện nhiệm vụ đủ tốt để được trả lương cho công việc cụ thể đó. Nếu có thêm thời gian, anh ta có thể hoàn thành được nhiệm vụ nhưng không thể thực hiện một cách thoả đáng, thậm chí một cách máy móc hay dưới sự giám sát trực tiếp và hỗ trợ đáng kể. Cấp độ "1" là cấp độ đầu tiên có thể chấp nhận được về hiệu quả làm việc.

Người lao động được đánh giá ở cấp độ này phải có khả năng thực hiện một cách máy móc các kỹ năng hoặc hoàn thành một cách máy móc các nhiệm vụ đủ tốt để được trả lương. Tuy nhiên, do thiếu thông tin hoặc không có khả năng ra quyết định, anh ta phải làm việc dưới sự giám sát trực tiếp và nhận được sự hỗ trợ đáng kể trong các hoạt động như lựa chọn công việc, sắp xếp công việc, xác định nguồn lực hoặc quy trình sẽ được sử dụng và xác định thời điểm mà công việc được hoàn thành một cách thoả đáng.

Cấp độ đáp ứng thứ hai về hiệu quả làm việc, cấp độ "2", cho thấy một cá nhân có khả năng hoàn thành nhiệm vụ một cách cơ học và tham gia phần nào vào quá trình ra quyết định dựa trên các kiến thức nâng cao của mình. Ở cấp độ này, mức độ giám sát trực tiếp giảm nhưng vẫn cần sự hỗ trợ của một người có chuyên môn cao hơn trong việc ra quyết định và hướng dẫn sử dụng kỹ năng trong các ứng dụng đa dạng.

Trên thang điểm còn có 3 cấp độ nằm trên mức cơ sở và đại diện cho hiệu quả làm việc nâng cao.

Cấp độ "4" thể hiện hiệu quả làm việc được kỳ vọng từ một cá nhân có nhiều kinh nghiệm trong ngành nghề với khả năng áp dụng các kỹ năng của mình vào những tình huống khác nhau.

Từ kinh nghiệm của mình, anh ta đã nâng cao được năng lực để áp dụng các kỹ năng với tốc độ hoàn thành và chất lượng công việc cao hơn mức tối thiểu được yêu cầu. Công việc được thực hiện một cách kỹ lưỡng hơn và các nhiệm vụ hàng ngày được hoàn thành nhanh chóng và hiệu quả. Cấp độ "5" là trình độ kỹ thuật cao nhất về năng lực nghề nghiệp. Cấp độ này thể hiện hiệu quả làm việc được kỳ vọng từ một cá nhân có kinh nghiệm đáng kể trong nghề nghiệp với khả năng giải quyết các vấn đề đặc thù khi các nguồn lực và điều kiện tiêu chuẩn không được áp dụng. Với năng lực này, anh ta được xem là một chuyên gia khắc phục sự cố trong lĩnh vực của mình. Người được đánh giá ở cấp độ "6" là người sở hữu các năng lực cần thiết ở các cấp độ khác và cũng có khả năng diễn đạt bằng lời về các kỹ năng và qua đó có thể hướng dẫn những người khác. Đây là cấp độ năng lực đòi hỏi đối với các giám sát viên, đốc công hoặc cán bộ giảng dạy.

Sẽ rất hữu ích nếu có thể minh họa ý nghĩa của các cấp độ trong thang đo đánh giá thông qua các ví dụ vị trí công việc trong một môi trường làm việc cụ thể. Ví dụ dưới đây giả định về một doanh nghiệp sửa chữa thiết bị gia dụng. Doanh nghiệp này tuyển dụng một số nhân viên đã qua đào tạo nghề cho nhiều vị trí công việc khác nhau trong trung tâm dịch vụ và giao tiếp với khách hàng bên ngoài.

Giám đốc của công ty giả định này sẽ chỉ định các nhân viên ở cấp độ năng lực "1" cho các công việc được thực hiện dưới sự giám sát trực tiếp của một ai đó, lý tưởng nhất là người quản lý cửa hàng hoặc giám sát viên. Những nhân viên này có khả năng tháo rời, sửa chữa và lắp ráp lại các thiết bị gia dụng tiêu chuẩn. Tuy nhiên, do các nhân viên này thiếu năng lực ra quyết định, họ sẽ bị giới hạn làm việc ở những vị trí mà có thể được giám sát và hỗ trợ trực tiếp bởi một giám sát viên hoặc thợ cơ khí có nhiều kinh nghiệm hơn.

Nhân viên có cấp độ năng lực "2" sẽ được chỉ định làm việc trong trung tâm dịch vụ. Tại đây anh ta sẽ làm việc dưới sự hỗ trợ và giám sát định kỳ của một người có năng lực chuyên môn cao hơn, chẳng hạn như người quản lý trung tâm dịch vụ. Tuy nhiên, anh ta có thể được phân công làm việc ở phòng kế bên và phụ trách một số nhiệm vụ hàng ngày cụ thể mà anh ta đã chứng minh là có thể xử lý. Thậm chí, anh ta cũng có thể được phân công làm giúp việc cho một thợ máy có trình độ trên xe dịch vụ.

Cấp độ "3" có thể là một thợ máy có khả năng tự kiểm tra, khắc phục sự cố, làm dịch vụ và sửa chữa các thiết bị. Người này có thể làm việc trong trung tâm dịch vụ để sửa chữa và điều chỉnh các thành phần chính của thiết bị hoặc có thể được giao làm việc trên xe dịch vụ chuyên phục vụ khách hàng gọi đến. Nhân viên làm việc với cấp độ "4" có thể được giao phụ trách một loạt các công việc trong trung tâm dịch vụ hoặc trên xe dịch vụ. Do có khả năng làm việc nhanh và giải quyết tốt công việc, nhân viên này có thể được lựa chọn để xử lý tất cả các công việc được yêu cầu bởi những khách hàng khó tính, khách hàng muốn được phục vụ tại nhà nhanh chóng và những khách hàng thường hay phàn nàn nếu phải gọi lại.

Nhân viên ở cấp độ "5" có thể đảm đương các công việc khó khăn và phức tạp. Anh ta có thể được giao nhiệm vụ lắp đặt, điều chỉnh, bảo trì các thiết bị mới có trên thị trường mà có ít thông tin về các vấn đề có thể gặp phải. Tương tự, anh ta có thể được giao công việc bảo trì, khắc phục sự cố và sửa chữa những thiết bị mà hiếm khi gặp phải trong quá trình làm việc và có sẵn rất ít thông tin hỗ trợ như thông số kỹ thuật hoặc hướng dẫn sử dụng. Anh ta có khả năng phân tích và giải quyết các vấn đề đặc biệt.

Cấp độ "6" là giám sát viên hoặc quản đốc trong công ty là những người có khả năng chỉ đạo công việc cho những người khác và hỗ trợ những người có trình độ thấp hơn để nâng cao năng lực của họ. Trong trường hợp muốn thay đổi công việc, người này có thể trở thành cán bộ giảng dạy trong một chương trình đào tạo được thiết kế để chuẩn bị lao động mới vào nghề.

C. PHÂN BỐ ĐIỂN HÌNH CỦA CÁC KỸ NĂNG

Để áp dụng thang đánh giá, cần thiết phải xem xét sự phân bố các kỹ năng có thể tìm thấy trong các cá nhân hoặc các nhóm ở các cấp độ phát triển kỹ năng nghề nghiệp khác nhau. Những mô tả này và các hình vẽ kèm theo

được cho là hữu ích nhất trong việc định hướng người học, cán bộ giảng dạy và những người đánh giá khác vào quy trình đánh giá.

1. Phân bố về con người trong các ngành nghề

Như đã nêu trong ví dụ trước, các cá nhân có thể thể hiện hiệu quả làm việc ở các cấp độ khác nhau trong một ngành nghề. Đa số là ở cấp độ "2", "3" và "4", số ít hơn thể hiện hiệu quả làm việc ở cấp độ "1", "5" và "6". Những người mà hiệu quả làm việc tổng thể chỉ đạt cấp độ "0" thường sẽ không được tuyển dụng.

Hầu hết các ngành nghề đều có những vị trí công việc ở cấp độ bắt đầu hoặc tối thiểu mà có thể được đảm nhận bởi những người có trình độ năng lực ở cấp độ "1" hoặc "2". Một số ngành nghề mà do tính chất của công việc và yêu cầu kỹ năng đòi hỏi những người có trình độ năng lực ít nhất phải từ cấp độ "2" hoặc "3" trở lên trong hầu hết các kỹ năng. Tuy nhiên những ngành nghề này không nhiều và thường là chỉ đòi hỏi cao như vậy ở một vài kỹ năng.

2. Phân bố kỹ năng ở một người lao động điển hình

Thông thường, một loạt các cấp độ kỹ năng có thể tìm thấy ở một người lao động điển hình trong một ngành nghề cụ thể. Đa số các kỹ năng của họ có thể ở cấp độ "2", "3" hoặc "4" nhưng một số có thể ở mức "5" và rất ít ở mức "6". Tương tự, họ cũng có thể thể hiện hiệu quả ở cấp độ "1" trong một số kỹ năng vì không có cơ hội để phát triển những kỹ năng này. Trong một số trường hợp, có những kỹ năng mà người có trình độ trong một ngành nghề lại không thể thực hiện được. Những kỹ năng này sẽ được xếp ở mức "0". Sự đa dạng công việc trong các ngành nghề hiện đại khiến làm cho rất khó xảy ra khả năng một người có thể thực hiện tất cả các kỹ năng ngành nghề của mình ở cấp độ "3" hay tốt hơn.

3. Phân bố kỹ năng ở một người học khi bắt đầu chương trình

Khi bắt đầu tham gia vào một chương trình đào tạo, thông thường người học sẽ được xếp ở mức "0" đối với hầu hết các kỹ năng ngành nghề. Tuy nhiên, nếu anh ta có cơ hội đạt được một số kỹ năng trước đó với các hoạt động công việc khác, anh ta có thể đã tiếp thu được một vài kỹ năng cần thiết cho ngành nghề. Trên hồ sơ năng lực của người này, hầu hết các kỹ năng sẽ được thể hiện ở mức "0", một số ở cấp độ "1" và có thể có một số ít kỹ năng ở cấp độ "2" hoặc "3". (Trường hợp cuối có thể đúng với những kỹ năng thường được áp dụng rộng rãi trên nhiều ngành nghề khác nhau, ví dụ như kỹ năng lựa chọn và sử dụng công cụ cầm tay.) Cũng cần cân nhắc khả năng người học có sẵn một hồ sơ năng lực tương đối cao hơn do anh ta đã có cơ hội làm việc trong nghề ở vị trí giúp việc hay nhân viên cấp thấp. Trong trường hợp này, thời gian đào tạo có thể được rút ngắn.

4. Phân bố kỹ năng của người học điển hình khi kết thúc chương trình

Một người học điển hình khi kết thúc chương trình đào tạo sẽ có một hồ sơ kỹ năng ở khoảng dưới cấp độ "3" một chút là cấp độ tối thiểu cần có ở một người để được công nhận là đủ trình độ năng lực cho một ngành nghề cụ thể. Phần lớn các chương trình đào tạo cung cấp cho người học những kỹ năng cần thiết để bắt đầu làm việc trong một ngành nghề, tuy nhiên trên thực tế, anh ta sẽ cần một khoảng thời gian làm việc nhất định trong ngành nghề đó và áp dụng các kỹ năng học được trong nhiều tình huống khác nhau để có thể đáp ứng được các yêu cầu của cấp độ "3". Người học kết thúc chương trình đào tạo với hồ sơ kỹ năng như trên sẽ có khả năng thực hiện công việc đáp ứng yêu cầu của người sử dụng lao động. Những năng lực bổ sung cần thiết ở một lao động lành nghề sẽ đạt được trong quá trình làm việc.

Điều quan trọng là cần nhận thức được rằng, cũng giống như một thợ thủ công đang học nghề, người học có thể kết thúc chương trình đào tạo với một số kỹ năng chỉ được đánh giá ở mức "0" trên Biểu đồ DACUM của mình. Điều này không làm cản trở anh ta bắt đầu vào làm việc trong ngành nghề cụ thể nhưng cho thấy rằng anh ta cần tìm kiếm một vị trí công việc mà không đòi hỏi những kỹ năng thiếu hụt đó hoặc ít nhất là không đòi hỏi trước khi anh ta có cơ hội phát triển chúng.

5. Phân bố kỹ năng ở một người học xuất sắc

Thỉnh thoảng ta sẽ gặp những cá nhân rất xuất sắc để xây dựng được những năng lực cần thiết cho nghề nghiệp. Mặc dù thực tế là những người mới vào nghề thường cần một thời gian làm việc trước khi đạt được trình độ năng lực ở cấp độ "3" trong hầu hết các kỹ năng, những cá nhân này có thể thể hiện hiệu quả làm việc ở cấp độ "3", thậm chí là cấp độ "4" trong rất nhiều kỹ năng trước khi hoàn thành chương trình đào tạo (với điều kiện có sẵn những nguồn lực hỗ trợ và kinh nghiệm trong môi trường học tập). Điều này là hoàn toàn có thể, đặc biệt đối với những chương trình đào tạo có kèm theo chương trình đào tạo tại chỗ trong công việc để người học có thể học được từ các kinh nghiệm sẵn có.

6. Phân bố kỹ năng ở cấp độ tối thiểu của người mới vào nghề

Ở hầu hết các ngành nghề, một người học có thể kết thúc chương trình đào tạo với hầu hết các điểm kỹ năng chỉ ở mức "1" nhưng vẫn được tuyển dụng. Điều này phụ thuộc vào tính chất của ngành nghề và các kỹ năng cần thiết cho ngành nghề đó, và quan trọng hơn, phụ thuộc vào đơn vị tuyển dụng. Thường thì các công ty lớn với năng lực giám sát đầy đủ có thể cho phép tiếp nhận những người học ở cấp độ "1" có thể thực hiện các công việc đơn giản dưới sự giám sát chặt chẽ và có khả năng phát triển trong nghề nghiệp. Những công ty nhỏ hơn phải cần linh hoạt hơn trong việc sử dụng kỹ năng do có một đội ngũ nhân lực hạn chế. Những công ty này không thể cho phép tiếp nhận những người có hiệu quả làm việc ở cấp độ "1" mà thường yêu cầu các ứng cử viên phải đạt khoảng cấp độ "3" để có thể phát triển nhanh chóng trong nghề nghiệp và đảm nhận những vị trí linh hoạt trong công ty.

D. SỬ DỤNG THANG ĐÁNH GIÁ

Chúng tôi khuyến nghị rằng công cụ mới này (trong đó kết hợp thang đánh giá với biểu đồ DACUM gồm các định nghĩa kỹ năng) chỉ nên được áp dụng như một công cụ duy nhất hoặc công cụ chính để đo lường thành tích của người học trong môi trường đào tạo DACUM. Quy trình đánh giá này đòi hỏi sự cam kết cao và khả năng ra quyết định từ cả người học và cán bộ giảng dạy.

Điều quan trọng là cần tránh lồng ghép các phương pháp đo lường không cần thiết khác mà có thể làm giảm tính hữu ích và ý nghĩa của hệ thống xếp hạng này, đặc biệt là trong con mắt của người học. Đa số người học đều đã từng tiếp xúc với các hệ thống đánh giá khác nhau được áp dụng như biện pháp kiểm soát mang tính chỉ thị về thành tích của người học. Nếu các hệ thống đánh giá này được áp dụng trong môi trường học tập DACUM, một số học viên có thể trở nên e ngại, mất định hướng về mục tiêu và giá trị học tập DACUM và có thể không nỗ lực hết sức để tham gia vào quá trình đánh giá và phân loại.

Các đánh giá xếp hạng DACUM đều dựa trên kết quả thực hiện. Có ba cấp độ quan sát có thể được áp dụng trong hoạt động đánh giá và phân loại.

1. Quan sát trực tiếp quá trình thực hiện. Trong môi trường học tập, cán bộ giảng dạy sẽ có cơ hội quan sát các học viên khi họ đang thực hiện công việc và thể hiện các kỹ năng. Cán bộ giảng dạy có thể sẵn sàng đưa ra các quan sát trực tiếp của mình khi được yêu cầu xác nhận đánh giá ban đầu về người học. Đây là phương pháp đánh giá lý tưởng và thường được áp dụng nhiều nhất.
2. Quan sát thông qua kiểm tra và sản phẩm hoàn thành. Cán bộ giảng dạy có thể không quan sát được toàn bộ quá trình thực hiện của người học trong tất cả các công đoạn phát triển một sản phẩm, tuy nhiên dựa trên chất lượng của sản phẩm hoàn thành, cán bộ giảng dạy có thể gán các mức độ thành tích trong những kỹ năng cụ thể. Tuy nhiên, cũng cần nhận thức được rằng sản phẩm cuối cùng không phải lúc nào cũng thể hiện rõ những kỹ năng đã được áp dụng để tạo ra sản phẩm đó. Ví dụ, nếu việc tạo ra một sản phẩm đòi hỏi sử dụng nhiều hơn một kỹ

năng, đôi khi người đánh giá không thể chấm điểm cho những kỹ năng cụ thể mà không được thể hiện rõ trong sản phẩm cuối cùng.

3. Quan sát thông qua các thông tin chuyển tiếp. Trong trường hợp không thể quan sát được quá trình thực hiện, cán bộ giảng dạy có thể sử dụng thông tin được chuyển tiếp từ người học hoặc một ai khác có khả năng quan sát và đánh giá việc thực hiện. Vì là người chịu trách nhiệm đối với hoạt động đánh giá, cán bộ giảng dạy phải cân nhắc một cách khắt khe những quan sát và đánh giá này và yêu cầu các thông tin bổ sung về quá trình thực hiện, ví dụ như bản chất và độ khó của hoạt động học tập, thời gian thực hiện và mức độ hỗ trợ hay chỉ dẫn cần thiết. Bằng cách này, cán bộ giảng dạy thực sự là người đưa ra đánh giá mặc dù đã sử dụng thông tin chuyển tiếp chứ không phải quan sát trực tiếp. Đây là hình thức quan sát ít được mong muốn nhất và chỉ nên được áp dụng cho những trường hợp không thể thực hiện quan sát trực tiếp.

E. QUY TRÌNH ĐÁNH GIÁ ĐẦU VÀO

Một tính năng độc đáo của hệ thống đánh giá DACUM là quy trình đánh giá đầu vào để cung cấp một hồ sơ kỹ năng đầu vào mà dựa vào đó chương trình đào tạo cá nhân được xây dựng. Một số người có thể đặt vấn đề về tính hợp lệ của phương pháp đánh giá đầu vào thông qua phỏng vấn. Tuy nhiên kinh nghiệm cho thấy rằng quy trình này là khá chính xác cho mục đích thiết kế của nó. Trên thực tế, rất ít khi xảy ra tình huống cần thiết phải điều chỉnh đánh giá đầu vào.

Một tính năng quan trọng khác của quy trình là học viên được dự kiến sẽ cung cấp đánh giá ban đầu về năng lực của mình. Nếu không có đánh giá ban đầu này từ phía người học, sẽ khó khăn hơn cho cán bộ giảng dạy khi phải phỏng vấn học viên về từng kỹ năng trên biểu đồ DACUM để có một số phán đoán về kỹ năng đó. Bằng cách yêu cầu học viên thực hiện đánh giá ban đầu, cán bộ giảng dạy có thể tập trung sự chú ý vào những kỹ năng mà người học cảm thấy mình có.

Cán bộ giảng dạy, bằng kinh nghiệm giám sát trong ngành, có khả năng tiến hành phỏng vấn đánh giá đầu vào để đi đến một đánh giá khá chính xác về cấp độ và hồ sơ kỹ năng. Nếu đã từng được giao trách nhiệm trong việc lựa chọn nhân sự kỹ thuật cho đội ngũ nhân viên của mình, chắc chắn cán bộ giảng dạy

này cũng đã từng thực hiện một chức năng tương tự với đánh giá đầu vào trong môi trường làm việc trước đây của mình.

Các câu hỏi và bản chất của cuộc phỏng vấn cũng tương tự, chỉ có điều mức độ chi tiết về đặc tả kỹ năng sẽ tăng lên.

Ngoài ra còn có một biện pháp kiểm soát tích hợp sẵn nếu đánh giá là để xác định đầu vào cho một chương trình đào tạo được trang bị đầy đủ. Mỗi đánh giá có thể được xác nhận ngay từ cơ hội đầu tiên áp dụng kỹ năng trong môi trường học tập.

Ưu điểm của việc thực hiện phỏng vấn đánh giá đầu vào ngay từ khi bắt đầu chương trình là:

1. Buộc học viên phải tự đánh giá bản thân và suy nghĩ về những gì mà mình có thể đạt được trong chương trình.
2. Khiến cho học viên phải xem xét toàn bộ chương trình và tránh tập trung sự chú ý vào một khía cạnh hấp dẫn cụ thể hay một nhóm kỹ năng cụ thể.
3. Buộc cán bộ giảng dạy và học viên tham gia vào một cuộc thảo luận trực tiếp để biết phải bắt đầu từ đâu và những gì cần phải làm trong chương trình đào tạo. Nói cách khác, hoạt động này sẽ giúp lên kế hoạch cho chương trình đào tạo của người học.
4. Thúc đẩy thiết kế cách tiếp cận được cá nhân hoá cho mỗi người học. Mỗi học viên có một hồ sơ kỹ năng đầu vào khác nhau và cần phải được xử lý riêng rẽ để lập kế hoạch chương trình phát triển cho cá nhân đó.
5. Khiến cho cả học viên và cán bộ giảng dạy tập trung vào các mục tiêu cuối cùng ngay từ đầu, tức là cần đạt được các kết quả thực hiện nào để đáp ứng nhu cầu của ngành. Thường thì các mục tiêu cuối cùng chỉ được quan tâm đến trong những tuần cuối cùng của chương trình đào tạo.

Những đánh giá đầu vào được phát hiện là không chính xác có thể được điều chỉnh dễ dàng khi trở nên cần thiết. Liên quan đến việc ghi chép hồ sơ, tất cả những gì cần làm là loại bỏ đánh giá đầu vào ban đầu trên biểu đồ DACUM tổng thể và nhập đánh giá đầu vào mới mà trên cơ sở thông tin mới cập nhật, được xem là phù hợp hơn để mô tả năng lực thực hiện của người học khi bắt đầu tham gia chương trình đào tạo.

Các điều chỉnh đánh giá đầu vào cần thiết có thể được xác định khi học viên thực hiện những nỗ lực đầu tiên để áp dụng các kỹ năng. Nếu có sự thay đổi so với tự đánh giá ban đầu thì thường là dẫn đến giảm cấp độ xếp hạng. Trong lần đầu tiên áp dụng kỹ năng, đôi khi cả học viên và cán bộ giảng dạy đều nhận thấy rằng đánh giá ban đầu về năng lực của học viên là không chính xác. Điều này có thể là do học viên đã đơn giản hóa mức độ áp dụng của kỹ năng so với mức độ mà thường được xem là phù hợp với cấp độ đánh giá cụ thể.

Trong những tình huống khác, người học hay cán bộ giảng dạy có thể muốn thay đổi mức độ đánh giá dựa trên những thông tin thu nhận được sau khi đánh giá ban đầu được thực hiện. Một khi đã bắt đầu chương trình đào tạo, người học có thể khám phá thêm về kỹ năng và các yêu cầu của kỹ năng và có thể muốn điều chỉnh đánh giá ban đầu xuống cấp độ thấp hơn để phản ánh chính xác năng lực đầu vào của mình. Hoặc có thể trong những cuộc thảo luận với học viên, cán bộ giảng dạy thu nhận thêm những thông tin khiến anh ta nghi ngờ tính chính xác của một hay nhiều đánh giá đầu vào đã được gán cho người học.

Ví dụ, cán bộ giảng dạy có thể phát hiện ra rằng người học đã hiểu sai ý nghĩa của một trong những kỹ năng, nghĩ đến một loại kỹ năng khác khi thực hiện tự đánh giá và thảo luận về kỹ năng này khi phỏng vấn đánh giá đầu vào.

Tuy nhiên trên thực tế rất ít khi phải điều chỉnh các đánh giá đầu vào. Phần lớn học viên không yêu cầu bất kỳ thay đổi nào và những thay đổi cần thiết thường chỉ giới hạn ở một hoặc hai kỹ năng.

PHỤ LỤC B

HỒ SƠ NGHỀ HẸP

PHỤ LỤC C

BẢNG TỰ ĐÁNH GIÁ CỦA THÔNG HOẠT VIÊN

BẢNG TỰ ĐÁNH GIÁ CỦA THÔNG HOẠT VIÊN*

Bảng dưới đây xác định những năng lực thông hoạt viên cần có trong việc tổ chức và thực hiện Phiên phân tích nghề DACUM.

Trước khi tham dự hội thảo tập huấn thông hoạt viên DACUM hoặc thực hiện phân tích nghề, thông hoạt viên được đề nghị tự đánh giá mức độ năng lực của mình theo các tuyên bố sau.

Vui lòng đánh dấu vào cấp độ mô tả đúng nhất về khả năng thực hiện công việc.*

NĂNG LỰC CÁ NHÂN	Đánh giá					
	1	2	3	4a	4b	4c
Thể hiện Hình ảnh Chuyên nghiệp						
Thể hiện Độ nhạy cảm với Người khác						
Thiết lập và Duy trì Nhiệt huyết						
Thể hiện khiếu Hải hước						
Thể hiện sự Thấu cảm						
Thể hiện tính Kiên nhẫn						
Thể hiện và Duy trì Thái độ Tích cực						
Đưa ra Quyết định						
Diễn giải và Ứng dụng Triết lý Giáo dục						
Cập nhật Thường xuyên về các Công nghệ Sử dụng trong Giáo dục & Đào tạo						
Duy trì sự Khách quan						
Quyết đoán						
Khéo léo & Thận trọng						
Lắng nghe						
Giao tiếp						
Quản lý Thời gian						

THANG ĐÁNH GIÁ

4 c	Có thể thực hiện kỹ năng/công việc thành thạo thể hiện sự sáng tạo và khả năng giải quyết vấn đề
4 b	Có thể thực hiện kỹ năng/công việc thành thạo và hỗ trợ người khác
4 a	Có thể thực hiện kỹ năng/công việc thành thạo với hiệu suất, chính xác và chất lượng công việc cao
3	Có thể thực hiện kỹ năng/công việc thành thạo mà không có hoặc có rất ít sự hỗ trợ
2	Có thể thực hiện kỹ năng/công việc thành thạo nhưng cần hỗ trợ một phần

* Áp dụng theo biểu đồ DACUM tại Cao Đẳng Holland

1 Có thể thực hiện kỹ năng/công việc thành thạo nhưng cần hỗ trợ đáng kể

LÊN KẾ HOẠCH CHO PHIÊN PHÂN TÍCH NGHỀ	ĐÁNH GIÁ					
	1	2	3	4a	4b	4c
Giải thích Quy trình DACUM						
Bảo đảm Phê duyệt Hành chính & Hỗ trợ						
Thu hút Nhân sự vào Quá trình lên Kế hoạch						
Xác định Quy mô của Ban Phân Tích						
Xác định những Yêu cầu về Cơ sở Vật chất						
Ước lượng Thời gian Cần cho việc Phân tích						
Yêu cầu & Điều phối các Dịch vụ Nội bộ						
Xác định Nhu cầu cần Quan sát viên						
Xác định Vai trò Quan sát viên						
Lựa chọn Thông hoạt viên DACUM						
Xác định Nhu cầu của Khách hàng						
Định hướng Bản thân trong Lĩnh vực Ngành nghề						
Chọn lựa Thư ký Ban						
Mua sắm Tài liệu & Thiết bị						
Bố trí Nơi lưu trú cho Ban Phân Tích						
Bố trí để Tiếp cận và Bảo vệ Cơ sở Vật chất DACUM						
Chuẩn bị Điều chỉnh Biểu đồ						

THÀNH LẬP BAN PHÂN TÍCH	ĐÁNH GIÁ					
	1	2	3	4a	4b	4c
Định nghĩa (những) Ngành nghề được Phân tích						
Xác định Nguồn cho Thành viên Ban Phân Tích						
Xác định Người Liên hệ Chính						
Cụ thể hóa Kinh nghiệm & Trình độ Chuyên môn của Ban Phân Tích						
Quyết định Khu vực địa lý đại diện						
Quyết định hỗn hợp Người lao động trực tiếp - Giám sát viên						
Cân nhắc gợi ý cho các Nhóm có quan tâm đặc biệt cùng tham gia						
Quyết định sự Đa dạng của Ngành trong phiên phân tích						
Xác định Mức độ Chuyên môn trong Ngành nghề						
Cụ thể hóa các Bằng cấp Chứng chỉ của mỗi thành viên trong Ban Phân Tích						
Mời các Thành viên Ban Phân Tích						
Giải thích Mục đích của việc Phân tích & Vai trò của các Thành viên Ban Phân Tích						
Hỗ trợ các Thành viên xin phép Công ty của họ						
Xác nhận sự Tham gia của các Thành viên Ban Phân Tích						

LẬP KẾ HOẠCH VÀ CHỦ TRÌ PHIÊN HỌP ĐỊNH HƯỚNG	ĐÁNH GIÁ					
	1	2	3	4a	4b	4c
Định hướng Thư ký Ban						
Phát triển & Sử dụng Tài liệu Nghe nhìn						
Thực hiện các Phân giới thiệu/Làm quen ban đầu						
Tạo Không khí Tham gia						
Giải thích Triết lý của Quy trình DACUM						
Mô tả Vai trò của Thông hoạt viên						
Thiết lập Uy tín của Thông hoạt viên						
Mô tả Vai trò của các Thành viên Ban Phân Tích						
Giải thích Quy trình Phát triển Chương trình Đào tạo						
Thiết lập những Quy định cho Quan Sát Viên						
Làm rõ Thuật ngữ trong Phân tích						
Thiết lập những Thủ tục Chính sửa						
Thiết lập Liên Kết với Khách hàng						
Giải quyết những Vấn đề của Ban Phân Tích						
Định hướng Ban Phân Tích đến Tổ chức						

HỖ TRỢ TƯƠNG TÁC NHÓM	ĐÁNH GIÁ					
	1	2	3	4a	4b	4c
Chú ý các Quy tắc Văn hóa Ứng xử của Ban Phân Tích						
Đánh giá Hành vi Ứng xử trong Nhóm của các Thành viên Ban Phân Tích						
Đánh giá Trình độ Ngôn ngữ của Ban Phân Tích						
Khuyến khích Thảo luận giữa các Thành viên						
Thiết lập & Duy trì Tiến độ của Nhóm						
Nhận diện & Giải quyết các Mâu thuẫn trong Nhóm						
Xử lý Hành vi Chia rẽ						
Hỗ trợ các Thành viên Sử dụng ngôn ngữ mô tả hành vi						
Diễn giải lại những ý kiến Đóng góp của Ban						
Tóm tắt những ý kiến Đóng góp của Ban						
Tổng hợp những ý kiến Đóng góp của các Thành viên trong Ban						
Làm rõ những Tuyên bố kỹ năng của Ban Sử dụng Kỹ thuật Đặt câu hỏi						
Dò tìm, Lưu trữ & Giới thiệu lại những ý kiến Đóng góp Chưa được quan tâm khai thác						
Ứng dụng Kỹ thuật lắng nghe chủ động						
Cân bằng sự Tham gia của Ban						
Tác động đến sự Tham gia của nhóm Thông qua Kỹ thuật Củng cố						
Thực thi Hướng dẫn Ban tham gia phân tích						
Tìm kiếm đồng thuận						
Diễn giải tín hiệu phi ngôn ngữ						
Áp dụng tín hiệu phi ngôn ngữ						
Duy trì Trọng tâm của Nhóm						
Sử dụng Chiến lược Can thiệp						
Đào sâu tìm Chi tiết						
Thích ứng với cách Sử dụng Thuật ngữ Kỹ thuật Của Ban						
Định chỉ phiên phân tích nào không hiệu quả						
Đảm bảo xác định ra những kỹ năng chuyên nghiệp						
Làm việc theo Văn hóa Tổ chức						

THỰC HIỆN PHÂN TÍCH DACUM	ĐÁNH GIÁ					
	1	2	3	4a	4b	4c
Định nghĩa ngành nghề & Phạm vi						
Phân biệt giữa Năng lực Nghề chính & Kỹ năng						
Khơi gợi & Làm rõ Năng lực nghề chính						
Xem lại & Tổng kết Năng lực nghề chính						
Lựa chọn Năng lực nghề chính Đầu tiên để xây dựng bộ kỹ năng						
Khơi gợi & Làm rõ Tuyên bố thực hiện kỹ năng						
Rà soát & Tổng kết Tuyên bố thực hiện kỹ năng						
Áp dụng các Quy ước DACUM trong Xây dựng Biểu đồ						
Diễn giải & Áp dụng Thang Phân loại trong việc Xác định Cấp độ của Tuyên bố						
Đề xuất Phương án Diễn giải bằng từ ngữ khác nhằm Đạt được Độ Chính xác trong các Tuyên bố thực hiện kỹ năng						
Sắp xếp trình tự Năng lực nghề chính						
Sắp xếp trình tự các Tuyên bố trong mỗi lớp Năng lực nghề chính						
Chủ trì phân rà soát Biểu đồ Lần cuối						
Kiểm tra Lỗi Chính tả						
Quyết định Tên Biểu đồ						
Kết thúc phiên phân tích						
Mã hóa, Tổng hợp & Bảo quản các Thẻ bài						
Thực hiện xem xét điều chỉnh phiên Phân tích						

THỰC HIỆN CÁC TRÁCH NHIỆM HÀNH CHÍNH	ĐÁNH GIÁ					
	1	2	3	4a	4b	4c
Duy trì các Thẻ bài & Biểu đồ Gốc						
Xác định Dân trang, Hình thức Biểu đồ & những Thông tin Phụ thuộc						
Giám sát Việc Đánh máy, Đọc kiểm lỗi & Sửa lỗi trên Bản dự thảo						
Giám sát Việc vẽ Biểu đồ						
Phân phối Biểu đồ						
Chuẩn bị các Đề xuất & Báo cáo						
Phát triển & Quản lí Quỹ Dự án						
Chuẩn bị & Thực hiện Hoạt động theo dõi chăm sóc Khách hàng						
Đẩy mạnh & Quảng bá Dịch vụ DACUM						
Lên Thời gian Biểu & Lịch Hoạt động						

XÁC MINH PHÂN TÍCH						
Quyết định sự Cần thiết phải Xác minh						
Phát triển Chiến lược Xác minh						
Phát triển Công cụ Xác minh						
Thiết lập các Tiêu chí Lựa chọn Cán bộ Xác minh						
Nhận Diện & Lựa Chọn Cán bộ Xác minh						
Tổng hợp Dữ liệu Xác minh						
Phân tích Dữ liệu Xác minh						
Rà soát & Làm rõ những Tuyên bố thực hiện kỹ năng Dựa trên Dữ liệu						
Phát triển các Quy trình Theo dõi						

PHỤ LỤC D

HỖ TRỢ TƯƠNG TÁC NHÓM

****HỖ TRỢ TƯƠNG TÁC NHÓM***

Hai nhiệm vụ quan trọng cần phải được thực hiện đồng thời khi giai đoạn tiếp theo của hội thảo DACUM bắt đầu. Ngay sau khi đưa ra định hướng về DACUM, thông hoạt viên phải đồng thời thúc đẩy hoạt động tương tác nhóm và thực hiện việc xây dựng biểu đồ DACUM.

Phần tiếp theo của sổ tay hướng dẫn này mô tả cụ thể các bước chính trong việc xây dựng biểu đồ DACUM. Phần này xác định những kỹ năng mà thông hoạt viên cần có để hỗ trợ những người tham gia xây dựng biểu đồ DACUM. Các kỹ năng cần thiết có thể khác nhau tại những thời điểm khác nhau của quy trình. Một thông hoạt viên trước hết cần sở hữu một tập hợp các kỹ năng để có thể sử dụng, và thứ hai là cần có khả năng đánh giá khi nào thì cần sử dụng kỹ năng nào.

Một thông hoạt viên DACUM phải trau dồi và sử dụng nhiều kỹ năng giao tiếp và tương tác cá nhân. Về cơ bản, quy trình DACUM yêu cầu thông hoạt viên hướng dẫn sự tham gia và tương tác của các thành viên trong ban theo một trình tự cụ thể thông qua các hoạt động tư duy và thảo luận để tìm kiếm sự đồng thuận. Đồng thời, thông hoạt viên phải thực thi các nguyên tắc cơ bản trong vận dụng trí tuệ tập thể và tuân thủ các nguyên tắc của DACUM. DACUM là một quy trình mang tính năng động và hợp lực, tuy nhiên nó đòi hỏi sự lãnh đạo mạnh mẽ và hiểu biết.

Do trách nhiệm của một thông hoạt viên là tạo điều kiện cho hoạt động "tư duy tập thể" trong các nhóm nhỏ diễn ra thuận lợi, chúng tôi xin tóm tắt dưới đây các nguyên tắc cần tuân theo trong một cuộc hội thảo DACUM để đem đến các hoạt động tư duy hiệu quả:

Thông hoạt viên DACUM cần:

- Khuyến khích từng thành viên trong ban tham gia đóng góp ý kiến
- Lắng nghe tất cả các ý kiến đóng góp
- Kiểm soát những thành viên luôn tìm cách chi phối
- Sẵn sàng đón nhận mọi ý kiến đóng góp
- Tránh chỉ trích các ý kiến đóng góp của người tham gia
- Nhắc lại các ý kiến đóng góp để đảm bảo tính chính xác và rõ ràng
- Thường xuyên củng cố tính tích cực
- Kiểm chế các định kiến và ý kiến cá nhân
- Đào sâu vấn đề và khuyến khích bằng câu hỏi
- Tạo ra và duy trì một bầu không khí nhiệt tình

Các thành viên trong ban cần được khuyến khích để:

- Đưa ra các ý kiến đóng góp một cách thoải mái
- Chia sẻ ý tưởng với nhau
- Hỗ trợ lẫn nhau để hình thành các tuyên bố
- Hạn chế đưa ra đánh giá chủ quan về ý kiến đóng góp của những cá nhân khác
- Bắt đầu tất cả các tuyên bố công việc bằng một động từ hành động
- Tránh các tuyên bố về kiến thức và thái độ

* Trích dẫn từ Sổ tay hướng dẫn DACUM của Đại học Tiểu bang Ohio

Các phần tiếp sau đề cập đến rất nhiều (nhưng không phải toàn bộ) kỹ năng mà một thông hoạt viên DACUM cần có để thực hiện chức năng nhiệm vụ của mình một cách hiệu quả. Trong một cuộc hội thảo DACUM, các thành viên trong ban sẽ chăm chú theo dõi và quan sát thông hoạt viên trong khi thông hoạt viên cũng quan sát họ. Thông hoạt viên cần phải luôn kiên nhẫn, chứng tỏ sự tự tin và nhiệt tình đối với quy trình DACUM và thể hiện sự nhạy cảm, thái độ chân thành đối với các thành viên ủy ban. Thông hoạt viên cần nhanh chóng giao tiếp và xây dựng một mối quan hệ tin tưởng với từng thành viên trong ban.

Phong cách lãnh đạo mà thông hoạt viên thể hiện sẽ ảnh hưởng sâu sắc đến quá trình thảo luận của mỗi nhóm và kết quả của cuộc hội thảo.

Sử dụng kỹ năng lắng nghe tích cực

Thông hoạt viên DACUM phải có khả năng lắng nghe cẩn thận và chính xác. Kỹ năng này đòi hỏi nhiều năng lượng và khả năng tập trung cao. Thông hoạt viên phải nghe rõ các lời phát biểu cũng như diễn giải được các ý nghĩa tinh tế và các ý định mà thường chỉ được ngụ ý. Đôi khi thông hoạt viên cần phải lắng nghe hai hay ba thành viên trong ban nói cùng một lúc. Thông hoạt viên cần khuyến khích các thành viên trong ban lắng nghe ý kiến lẫn nhau và hỗ trợ làm rõ các nhiệm vụ được đưa ra thảo luận. Các thành viên trong ban sẽ tôn trọng một thông hoạt viên biết thực sự lắng nghe ý kiến của họ.

Diễn giải và sử dụng ngôn ngữ cơ thể

Đôi khi nét mặt và cử chỉ cơ thể của một người nói lên nhiều điều hơn những từ ngữ được sử dụng. Thông hoạt viên cần học cách "đọc" được nhanh những gì mà các thành viên khác muốn nói trong khi chỉ có một người đang thực sự nói. Những cái cau mày hay vẻ mặt bối rối của một vài thành viên có thể cho biết họ đang không hiểu các đồng nghiệp đang nói gì hoặc không đồng ý với những ý kiến đó.

Mọi ý kiến đóng góp nếu gợi ra những phản ứng tiêu cực mà phải tinh ý mới nhận thấy như vậy đều cần được thảo luận và làm rõ trước khi ghi nhận. Ngược lại, những cái mỉm cười hay gật đầu đồng ý cho biết rằng ý kiến đóng góp đưa ra được đánh giá cao và cần được đưa vào biểu đồ. Thông hoạt viên cũng nên sử dụng ngôn ngữ cơ thể trong giao tiếp để thể hiện mình đồng ý, chưa hiểu rõ, v.v.

Thể hiện sự kiên nhẫn

Adams (1975) nói rằng các thông hoạt viên phải "đặc biệt kiên nhẫn" và đây có lẽ là một đặc điểm nổi bật nhất của một thông hoạt viên hiệu quả. Thường thì những người tham gia hội thảo DACUM sẽ cần phải thảo luận và suy nghĩ kỹ lưỡng về một số năng lực. Điều này có thể làm nản lòng

thông hoạt viên nếu muốn có sự tiến triển. Tuy nhiên cần dành đủ thời gian cho những người tham gia để tranh luận về các vấn đề và đi đến kết luận.

Như Adams đã chỉ ra:

Bằng cách tỏ ra kiên nhẫn, thông hoạt viên sẽ giúp các thành viên trong ban nhận ra rằng họ cần đưa ra quyết định, cần giải quyết các tranh luận và cần thể hiện trách nhiệm của mình. Do xa lạ với tính chất công việc, đôi khi các thành viên trong ban có thể tìm kiếm giải pháp cho một vấn đề trước mắt mà thông hoạt viên đã có sẵn câu trả lời[]. Tuy nhiên thông hoạt viên không được đưa ra câu trả lời mà phải để các thành viên trong ban tự tìm kiếm. Nếu thông hoạt viên cung cấp ngay câu trả lời cho một vài vấn đề như vậy, các thành viên trong ban sau đó có thể cho rằng trách nhiệm của thông hoạt viên là tìm ra giải pháp cho các vấn đề khác. (1975, trang 60)

Nếu không cẩn thận, các thành viên trong ban có thể bắt đầu dựa vào thông hoạt viên để tìm kiếm câu trả lời cho các mối quan tâm khác và biểu đồ sẽ trở thành công trình của thông hoạt viên hơn là của ban. Các thành viên trong ban cần được cho phép và, trên thực tế, được khuyến khích giải quyết các vấn đề thuộc nhiệm vụ của mình càng nhiều càng tốt.

Biết im lặng

Cùng với kiên nhẫn, thông hoạt viên cần biết im lặng đúng lúc. Sau khi đặt ra câu hỏi, thông hoạt viên cần chờ đợi để các thành viên trong ban trả lời. Có nghĩa là thông hoạt viên cần cố gắng không tìm cách hỗ trợ người tham gia bằng cách đưa ra các gợi ý hoặc đề xuất.

Thông hoạt viên không được để cho các thành viên trong ban phụ thuộc vào mình khi trả lời các câu hỏi kỹ thuật về ngành nghề của họ. Thông hoạt viên cần nhắc nhở người tham gia rằng họ là những chuyên gia trong lĩnh vực ngành nghề của mình. Thông hoạt viên cần dành những khoảng lặng để cho phép người tham gia cân nhắc các vấn đề quan trọng. "Im lặng là vàng" và một thông hoạt viên có kỹ năng phải biết lúc nào cần im lặng và lúc nào không.

Kiểm chế áp đặt ý kiến cá nhân

Đôi khi có một ranh giới rất mỏng manh giữa việc hỗ trợ xác định các kỹ năng và việc áp đặt ý kiến cá nhân. Mặc dù cần thăm dò và đưa ra các định nghĩa rõ ràng và súc tích, thông hoạt viên cần phải kiểm soát cẩn thận các ý

kiến cá nhân. Điều này có thể đạt được bằng cách chăm chú lắng nghe ý kiến của những người tham gia.

Nếu có vẻ như một hoặc nhiều công việc đã bị bỏ qua, thông hoạt viên cần hỏi lại xem có liệu còn có những công việc nào khác liên quan không nhưng cần tránh đưa ra những gợi ý cụ thể cho đến khi ai đó đề cập đến. Nếu các thành viên trong ban nhận thấy rằng thông hoạt viên đã biết rằng những nội dung gì cần được đưa vào biểu đồ và đang tìm cách áp đặt ý kiến cá nhân lên họ, thông hoạt viên sẽ thất bại trong vai trò của mình. Một thông hoạt viên cần luôn ghi nhớ rằng mặc dù là chuyên gia về quy trình DACUM, các thành viên trong ban mới là những chuyên gia trong lĩnh vực ngành nghề.

Thiết lập và duy trì một tiến độ hợp lý

Nếu sau một khoảng thời gian dài mà ban vẫn chưa xác định được bất kỳ một nhiệm vụ hay công việc mới nào, một vài thành viên có thể cảm thấy rằng nhóm đang bị sa lầy. Thông hoạt viên phải thiết lập và duy trì một tốc độ làm việc ổn định để tránh làm mất sự quan tâm và hợp tác của các thành viên trong ban.

Thỉnh thoảng, thông hoạt viên cần phải định hướng lại các thành viên trong ban và trấn an rằng họ đang đi đúng hướng và việc mất phong độ chỉ là tạm thời. Thông hoạt viên có thể chấp nhận một số tuyên bố chưa đạt yêu cầu chỉ để đảm bảo quy trình tiếp diễn. Ngoài ra, thông hoạt viên cần tránh để những người tham gia sa đà vào các cuộc tranh luận không hồi kết về giá trị của mỗi tuyên bố.

Adams (1975) cho rằng một thông hoạt viên giỏi "có thể kích thích một bầu không khí làm việc hiệu quả bằng các ví dụ". Nếu thông hoạt viên phản ứng ngay lập tức đối với các tuyên bố (ví dụ: ngôn ngữ cơ thể thường cho biết khi nào thì một tuyên bố được chấp nhận rộng rãi) và nhanh chóng viết ghi chép lên bảng, các thành viên sẽ có xu hướng trả lời nhanh hơn. Thông hoạt viên cũng cần thúc đẩy tốc độ của thảo luận bằng cách kêu tên thành viên trả lời đối với các công việc mà có vẻ như thành viên đó không muốn đề cập đến vì lý do nào đó.

Nếu nhận thấy những người tham gia có vẻ mệt mỏi hay bồn chồn, thông hoạt viên nên cho dừng thảo luận để nghỉ giải lao. Thông hoạt viên cũng cần chú ý đến nhiệt độ trong phòng để điều chỉnh cho phù hợp. Không ai có thể nhiệt

tình tham gia và đóng góp ý kiến khi ở trong một căn phòng quá ngột ngạt hoặc nóng bức.

Dẫn dắt thảo luận

Như lời bài hát The Gambler của Kenny Rogers, “Anh phải biết khi nào thì giữ chúng, biết khi nào thì gấp chúng lại, biết khi nào thì bỏ đi, biết khi nào thì chạy.” Là người dẫn dắt cuộc thảo luận, nhiệm vụ chính của thông hoạt viên là hướng dẫn và đảm bảo tất cả các thành viên của ban tham gia một cách tích cực và có tính xây dựng. Đôi khi, những quan điểm và triết lý đối lập có thể xuất hiện. Thông hoạt viên cần làm sao để các thành viên dù có thể có bất đồng nhưng không khó chịu lẫn nhau. Một khi những khác biệt đã được khơi ra, một thông hoạt viên giỏi sẽ cố gắng để đạt được sự thỏa hiệp hoặc ít nhất là sự hiểu biết giữa các thành viên có liên quan.

Thường xuyên, thông hoạt viên sẽ cần phải làm sáng tỏ một hoặc nhiều nguyên tắc cơ bản của DACUM và hướng người tham gia trở lại với nhiệm vụ đang được thảo luận. Cho phép các thành viên đi lan man hay trút hết cảm nhận của mình về một vài vấn đề trong một thời gian ngắn thường có thể hữu ích và thậm chí cho phép thông hoạt viên đồng cảm một cách tích cực. Tuy nhiên việc đi lan man quá nhiều vào những chủ đề "nóng" lại có thể dẫn đến nhóm bị mất tập trung và ý thức hoàn thành.

Trong một số ít trường hợp, thông hoạt viên có thể cần nắm quyền chi phối và nhấn mạnh rằng các thành viên trong ban nên đi theo hướng của mình để xem điều gì sẽ xảy ra. Trong những tình huống như vậy, thông hoạt viên có thể nhấn mạnh rằng quy trình này đã rất hiệu quả trước đây và sẽ tiếp tục có hiệu quả nếu các thành viên cho nó một cơ hội. Đôi khi, những hành động kiểu như vậy sẽ trở nên cần thiết, đặc biệt là khi một vài thành viên bắt đầu thể hiện mối lo ngại của họ về sự thiếu kiến thức hay công cụ và tìm cách trì hoãn quy trình cho đến khi mối lo ngại của họ được giải quyết.

Duy trì sự tham gia của nhóm

Thông hoạt viên cần khuyến khích tất cả các thành viên trong ban tham gia thảo luận một cách tự do thoải mái. Thông hoạt viên cần thúc đẩy mọi người đóng góp ý kiến bằng cách gọi tên từng người và yêu cầu họ nhận xét về một tuyên bố nào đó. Một số người có thể e ngại vì cảm thấy khả năng của mình không được như những thành viên khác trong nhóm. Những thành viên như vậy nếu được khuyến khích đề xuất một vài công việc hoặc cho ý

kiến nhận xét ngay từ sớm, họ sẽ tham gia đầy đủ hơn trong suốt cuộc hội thảo.

Ngoài ra, để lôi kéo sự tham gia của những người ít thể hiện quan điểm, thông hoạt viên cần tỏ ra lịch sự nhưng kiên quyết để kiểm soát những thành viên hay lấn át bằng cách ngắt lời hoặc thậm chí đôi khi phớt lờ họ. Nếu cùng lúc có hai người cất tiếng nói, thông hoạt viên có thể đề nghị người ít phát biểu hơn nói lên ý kiến của mình. Hoặc thông hoạt viên có thể nói: "George, chúng tôi đã nghe ý kiến của anh rồi, thế còn mọi người nghĩ sao?", và tiếp tục bằng cách gọi tên một thành viên khác.

Thông hoạt viên cần kiểm soát một cách hiệu quả cuộc thảo luận để đảm bảo những thông tin quan trọng được đề cập. Đôi khi, những nhận xét hài hước cũng rất hữu ích để yêu cầu một cách tế nhị những người hay lấn át ngừng lại và dành tiếng nói cho những người khác. Sự hài hước nếu được sử dụng đúng lúc sẽ là liều thuốc giúp mọi người giải tỏa căng thẳng.

Đào sâu bằng các câu hỏi

Một thông hoạt viên có kỹ năng sẽ nhanh chóng bám sát các ý kiến đóng góp bằng cách đưa ra các câu hỏi thăm dò để làm sáng tỏ ý kiến hoặc để có thêm thông tin chi tiết. Hoạt động này sẽ giúp nâng cao chất lượng của biểu đồ và khuyến khích các thành viên trong ban chia sẻ sâu hơn các ý tưởng của mình.

Các câu hỏi cần được đưa ra theo cách thúc đẩy các thành viên mở rộng nhận xét của mình. "Anh có thể nói thêm về điều này?" "Thuật ngữ này có thường được người lao động sử dụng?" "Nhiệm vụ đó được thực hiện thường xuyên như thế nào và có khó thực hiện?" Thông hoạt viên cần lưu ý rằng các câu hỏi cần được đưa ra với một thái độ chân thành và khuyến khích.

Thông hoạt viên cũng cần thường xuyên đặt câu hỏi cho toàn bộ ban. "Người lao động có thể thực hiện thành công những nhiệm vụ nào khác?" "Người lao động cần những kỹ năng nào khác?" "Chúng ta đã xác định được tất cả các công việc phù hợp cho lĩnh vực này hay chưa?" "Các công việc này thường được thực hiện theo thứ tự nào?" Do tính chất của quy trình DACUM, kỹ thuật đặt câu hỏi hiệu quả là một công cụ cần thiết cho bất kỳ thông hoạt viên nào.

Tổng kết các ý kiến

Để đảm bảo các thành viên trong ban hiểu rõ tất cả các ý kiến đóng góp, thông hoạt viên cần thường xuyên tổng kết các ý kiến đã được đưa ra. Thông hoạt viên cần thận trọng sử dụng chỉ những thuật ngữ và từ ngữ đã được các thành viên trong ban đề xuất. Thông hoạt viên cũng cần có khả năng kết hợp và cô đọng các ý tưởng của thành viên trong ban mặc dù có thể không hiểu rõ về nhiệm vụ hoặc quy trình cụ thể có liên quan.

Việc diễn giải cho phép thông hoạt viên trình bày lại một cách đơn giản những gì đã nghe được để xác thực rằng các ý kiến đã được hiểu một cách chính xác. Điều này sẽ hữu ích không chỉ đối với thông hoạt viên mà đối với cả các thành viên trong ban vì có thể nhiều người trong số họ cũng không chắc chắn lắm về các tuyên bố ban đầu. Cách này cũng cho phép thông hoạt viên kiểm tra một lần nữa các ngôn ngữ cơ thể để xác định mức độ đồng thuận và hiểu biết giữa những người tham gia. Biểu hiện của các thành viên trong ban có thể cho biết những nội dung nào chưa được hiểu rõ và cần thảo luận thêm.

Đôi khi trong sự nhiệt tình hăng hái, người tham gia có thể đưa ra cân nhắc vài công việc cùng một lúc. Những tình huống như vậy có thể rất hiệu quả nhưng đòi hỏi thông hoạt viên phải biết cách tóm tắt và tổng hợp các ý kiến đóng góp. Hoặc cũng có thể xảy ra trường hợp do cuộc thảo luận đi lan man nên một thành viên trong ban xung phong hoặc được yêu cầu để tóm tắt những gì đã được đề cập. Thông hoạt viên cần hỏi người đưa ra ý kiến ban đầu rằng liệu những gì đã được tóm tắt có chính xác.

Sử dụng các kỹ thuật củng cố

Các kỹ thuật củng cố là "công cụ" hiệu quả khác mà các thông hoạt viên DACUM cần nắm vững. Có hai hình thức kỹ thuật củng cố - tích cực và tiêu cực, cả hai đều có thể được sử dụng một cách hiệu quả khi xây dựng biểu đồ DACUM. Ví dụ về các kỹ thuật tích cực gồm:

- Khen ngợi các thành viên vì các ý kiến đóng góp của họ
- Hỏi một cá nhân về quan điểm của anh ta/cô ta về một tuyên bố hoặc để giải thích về một thuật ngữ hoặc khái niệm cụ thể

- Thường xuyên thừa nhận về hiểu biết của người tham gia
- Thừa nhận những tiến triển đã đạt được

- Ghi nhớ và sử dụng tên của những người tham gia
- Hỏi một thành viên về cách thức xử lý một vấn đề trong doanh nghiệp của thành viên đó
- Nhắc lại các đóng góp của từng thành viên
- Thể hiện sự quan tâm chân thành

Đôi khi thông hoạt viên cũng cần sử dụng các kỹ thuật tiêu cực, chẳng hạn như:

- Cố tình bỏ qua những ý kiến chỉ trích
- Thừa nhận một cách có chọn lọc các đóng góp phù hợp
- Khéo léo ngắt lời các thảo luận lan man
- Từ chối các ý kiến không phù hợp với thái độ hài hước vui vẻ
- Thách thức người phát biểu ý kiến đóng góp dùng câu từ thể hiện sự thực hiện kỹ năng
- Sử dụng ngôn ngữ cơ thể phù hợp để thể hiện thái độ bất đồng
- Đôi khi cần góp ý với những thành viên trong ban có hành vi nhóm không tốt (tốt nhất là nói chuyện cá nhân trong thời gian nghỉ giải lao)

Hạn chế chỉ trích

Thông hoạt viên cần kiểm soát và kiểm chế khuynh hướng chỉ trích của một số thành viên trong ban. Để thúc đẩy hoạt động tư duy, điều quan trọng là cần hạn chế tối đa những ý kiến chỉ trích, đặc biệt là ở giai đoạn ban đầu của hội thảo. Sau đó, ở các giai đoạn đánh giá và sàng lọc, thông hoạt viên cần khuyến khích các ý kiến phê bình mang tính xây dựng để nâng cao chất lượng của các tuyên bố công việc và nhiệm vụ.

Thông hoạt viên có thể phân phát cho người tham gia một danh sách các hành động có tính minh họa hoặc đề cập đến các biểu đồ DACUM đã được xây dựng. Sự rủi ro ở đây là các thành viên có thể trở nên quá phụ thuộc vào các biểu đồ và cố gắng áp dụng các từ ngữ hoặc tuyên bố không thực sự phù hợp với ngành nghề của họ.

Thông hoạt viên cần chắc chắn rằng mọi tuyên bố "phỏng theo" đều được đánh giá cẩn trọng bởi tất cả các thành viên trong ban trước khi được ghi nhận vào thẻ và gắn lên trên tường. Trong giai đoạn sàng lọc, sau khi lắng nghe thảo

luận về một số công việc, thông hoạt viên có thể muốn đưa ra các lựa chọn từ ngữ thay thế khác cho các thành viên trong ban.

Giải quyết xung đột

Khi có sự bất đồng và khác biệt liên quan đến các công việc hoặc định nghĩa về các công việc, thông hoạt viên phải tìm cách giải quyết xung đột thông qua thỏa hiệp nếu có thể. Vai trò của thông hoạt viên như một trung gian hòa giải phải đảm bảo tính công bằng và cứng rắn.

Bất đồng thường là liên quan đến việc lựa chọn các động từ đúng nhất về hành động hay thuật ngữ phù hợp nhất. Nếu xảy ra tranh cãi giữa hai thành viên về lựa chọn từ ngữ cụ thể, những thành viên khác có thể đề xuất một từ khác làm thỏa mãn cả hai. Đôi khi cách tốt nhất là viết cả hai định nghĩa lên giấy và đặt cạnh nhau trên bảng có đánh dấu để nhấn mạnh rằng các định nghĩa này cần được xem xét thêm.

Đôi khi cảm xúc lấn át và các thành viên ai cũng muốn chứng minh rằng biểu đồ là thành quả của mình và muốn nó được "hoàn thiện" từ các quan điểm của cá nhân họ. Những lúc như vậy, thông hoạt viên cần nhắc nhở những người tham gia rằng sự thỏa hiệp là điều cần thiết để ban DACUM có thể làm việc hiệu quả.

Tìm kiếm sự đồng thuận

Thông hoạt viên cần cố gắng đạt được sự thống nhất đầy đủ và hoàn toàn của các thành viên trong ban ở tất cả các khía cạnh của biểu đồ DACUM. Điều này là rất khó nhưng hoàn toàn có thể. Có những tình huống mà có thể nhanh chóng đạt được sự đồng thuận. Nhưng cũng có những tình huống trong đó các thành viên chỉ đạt được sự đồng thuận sau cuộc tranh luận kéo dài, thậm chí không đạt được sự đồng thuận.

Đối với các vấn đề quan trọng, thông hoạt viên cần khuyến khích và cho phép người tham gia "nói ra hết" tất cả những vấn đề của họ. Thông hoạt viên phải là người đứng ngoài các cuộc tranh cãi và chỉ chăm chú lắng nghe về tất cả các khía cạnh của vấn đề. Thông hoạt viên có thể để cho các cuộc nói chuyện diễn ra một cách tự nhiên một lúc, thỉnh thoảng có thể đưa ra câu hỏi nhưng không được hướng dẫn.

Đôi khi những người tham gia có thể tự giải quyết vấn đề và đưa ra các dấu hiệu cho thấy họ sẵn sàng chuyển sang nội dung khác dưới sự dẫn dắt của

thông hoạt viên. Như Adams (1975) đã từng nói, "Trong quá trình diễn ra hội thảo, sẽ có những nội dung mà người tham gia cần có nhiều thời gian hơn một chút để thảo luận".

Đạt được sự đồng thuận không có nghĩa rằng tất cả mọi người đều cần thống nhất về tất cả các tuyên bố hay vấn đề. Một số vấn đề có thể chỉ được giải quyết bằng cách chấp nhận quan điểm của số đông hay thậm chí của thiểu số. Chẳng hạn một hay nhiều thành viên có thể biện minh cho tầm quan trọng của một kỹ năng công việc mới được cho là cần thiết đối với một số người lao động trong ngành nghề cụ thể, hầu hết những người tham gia sẽ đồng ý đưa kỹ năng đó vào biểu đồ. Nếu tuyên bố đang gây tranh cãi là một nhiệm vụ tiềm năng, thông hoạt viên có thể đề xuất đưa tuyên bố đó vào biểu đồ để được đánh giá thêm bởi các chuyên gia khác trong nghề trong quá trình xác minh.

Ra quyết định

Thông hoạt viên sẽ liên tục phải ra quyết định về các khía cạnh như (1) liệu có chấp nhận một tuyên bố nhiệm vụ, (2) khi nào thì cần yêu cầu làm rõ nghĩa hơn, (3) có cần bổ sung thêm tuyên bố nhiệm vụ hay công việc, (4) những nhiệm vụ nào cần được ưu tiên, (4) khi nào thì có thể chuyển sang lĩnh vực nhiệm vụ tiếp theo, v.v.

Thông hoạt viên cũng cần xác định khi nào thì cần (1) định hướng lại các thành viên trong ban, (2) sử dụng khiếu nại hức, (3) sử dụng củng cố tích cực, và (4) đặt câu hỏi cho các thành viên trong ban. Vào những thời điểm nhất định, chẳng hạn như việc lựa chọn một lĩnh vực nhiệm vụ để phân định các công việc, cách tốt nhất là lôi kéo sự tham gia của các thành viên trong ban vào quá trình ra quyết định. Vào những thời điểm khác, chẳng hạn như khi xác định có cần thiết phải yêu cầu giải thích rõ hơn về một tuyên bố công việc, thông hoạt viên chỉ cần đơn giản đưa ra quyết định và có những hành động phù hợp vì thông hoạt viên là người chịu trách nhiệm về quá trình và phải đưa ra hướng dẫn

Nếu có thể và tùy vào tình hình thực tế, thông hoạt viên cần cho các thành viên trong ban cơ hội lựa chọn vì điều này giúp củng cố uy tín của thông hoạt viên như một người dẫn đầu của một quy trình làm việc dân chủ. Trường hợp lựa chọn tốt nhất là phải quyết định nhanh chóng, thông hoạt viên cần thông báo quyết định một cách lịch sự nhưng dứt khoát và chuyển sang nội dung khác.

Ghi nhớ và đề cập lại những ý kiến đóng góp chưa được thảo luận

Thông hoạt viên cần có một trí nhớ tốt. Việc ghi nhớ từng người đã đề xuất tuyên bố là cần thiết để trong trường hợp cần làm rõ sau đó, thông hoạt viên có

thể biết cần gọi tên ai. Thông hoạt viên cũng cần cố gắng ghi nhớ các ý tưởng đã được đưa ra trong quá trình thảo luận về lĩnh vực nhiệm vụ trước đó nhưng chưa được sử dụng do có vẻ như chúng phù hợp hơn với lĩnh vực nhiệm vụ khác.

Do cần phải tập trung sự chú ý của các thành viên trong ban vào một nhiệm vụ cụ thể tại một thời điểm, thông hoạt viên cần tránh việc bắt đầu dán lên bảng các tuyên bố liên quan đến những lĩnh vực nhiệm vụ khác. Thông hoạt viên có thể ghi chép nhanh hoặc yêu cầu thư ký ghi chép lại các tuyên bố này, hoặc có thể cho phép ghi nhận vào thẻ (vì đôi khi những người tham gia nhất quyết đòi hỏi như vậy) và dán lên cột các tuyên bố nhiệm vụ ở bên trái để đưa ra thảo luận sau. Điều thường xảy ra là những tuyên bố tạm thời chưa được sử dụng này phản ánh các công việc thực tế của người lao động và được đưa vào biểu đồ chính thức.

Đối phó với những người hay gây rối

Đôi khi thông hoạt viên sẽ cần phải đối phó với một vài thành viên hay gây rối. Cách xử lý tốt nhất là kêu gọi ý thức. Một thông hoạt viên giỏi sẽ phản ứng với một thái độ rõ ràng, chân thành và bằng giọng nói tự tin. Thông hoạt viên không nên bao giờ phê bình gay gắt hoặc chế diễu người tham gia, đặc biệt là trước các đồng nghiệp của họ. Đồng thời, thông hoạt viên cũng không được cho phép các thành viên đi quá đà chỉ để mục đích làm trì hoãn và cản trở quy trình. Đôi khi, áp lực từ các thành viên khác sẽ mang lại hiệu quả để kìm hãm thành viên hay gây rối.

Thỉnh thoảng, một vài thành viên có thể cảm thấy quy trình DACUM không thực sự hiệu quả. Những lúc như vậy thông hoạt viên cần yêu cầu những người phản đối ngồi xuống và quan sát trong yên lặng trong khi những thành viên còn lại làm việc. Một khi những người phản đối nhận thấy rằng quy trình thực sự có hiệu quả, họ sẽ muốn tham gia trở lại và sau đó có thể trở thành những người đóng góp thiết thực.

Một phương án khác là đề nghị nghỉ giải lao nhanh để hội ý riêng với những thành viên gây rối. Nếu điều này cũng không giúp giải quyết vấn đề, thông hoạt viên có xem xét (tuy hãn hữu) yêu cầu thành viên gây rối rời khỏi nhóm. Thông hoạt viên cần xử lý một cách tế nhị, nhưng điều quan trọng là có hành động quyết liệt để tránh cho hội thảo không đi vào bế tắc.

Đình chỉ Phiên họp thảo vô ích

Dù thông hoạt viên hay điều phối viên có nỗ lực thế nào đi nữa trong lập kế hoạch, chọn lọc và định hướng cho thành viên trong ban, nếu như ban phân tích nào tỏ ra bất lực trong công tác phân tích nghề thì buộc lòng thông hoạt viên phải đình chỉ cuộc họp. Một lúc nào đó thông hoạt viên phải cần đến kỹ năng này, đặt biệt trong những trường hợp họ buộc phải nhờ người khác chọn thành viên ban phân tích nghề. Tuy vậy, phải cố hết sức để đảm bảo chọn đúng người đúng việc và định hướng cho thành viên thật tốt để không phải xảy ra trường hợp đáng tiếc này.

Cũng có nhiều khi ta chọn (hoặc gửi) làm người không phù hợp, những người này khi biết tính chất và nhiệm vụ của hội thảo phân tích nghề là như vậy, thường trở nên chống đối hoặc đơn giản là khả năng của họ quá kém, không thể nào phân tích nghề được. Như Adams (1975) đã chỉ ra khi điều này xảy ra, "Kéo dài nỗi đau thì có lợi ích gì." Kéo dài hội thảo chỉ làm mọi người thêm xa cách nhau và bực dọc, mà chẳng giúp gì thêm cho nỗ lực xây dựng nội dung chương trình cả. Biểu đồ DACUM, nếu có hình thành được, thì cũng rời rạc thiếu kết nối. Trong những trường hợp như thế này, tốt nhất ta dừng hoạt động của ban phân tích nghề lại, dĩ nhiên phải có sự đồng ý của tổ chức chủ quản (hoặc điều phối viên DACUM), để giải tán ban phân tích nghề một cách khéo léo nhã nhặn nhất có thể.

Tổng kết

Như Nolan chỉ ra rằng:

Tất cả những kỹ năng này không tạo nên một thông hoạt viên hoàn hảo nếu như được hình thành và tập luyện rời rạc nhau. Mục đích của phần trình bày này đơn giản chỉ để nâng cao nhận thức của bạn rằng thông hoạt viên dĩ nhiên cần nhiều kỹ năng nhưng phải có khả năng linh hoạt để thích ứng với từng hoàn cảnh cụ thể. Chỉ khi nào bạn kết thúc vài phiên họp DACUM thì mới định hình được phong cách thông hoạt viên, nhận ra thế mạnh và giới hạn của mình. Những điều phù hợp với ban phân tích nghề này cũng có thể phản tác dụng ở hội thảo phân tích nghề khác.

Ta phải luôn tùy nghi thích ứng và cởi mở thì mới trưởng thành được. Abraham Maslow đã cay đắng ngộ ra điều này khi ông nói: "Nếu công cụ duy nhất bạn có là chiếc búa, thì bạn coi mọi thứ khác là chiếc đinh không bằng."

PHỤ LỤC E

MINH HỌA VỀ MỘT VÍ DỤ CỤ THỂ

MINH HỌA VỀ MỘT VÍ DỤ CỤ THỂ

Triết lý ẩn sau chương trình DACUM

Để có được sự phối hợp tuyệt đối của các thành viên ban phân tích nghề, chúng tôi muốn giải thích 3 giả định cũng chính là triết lý cho việc phân tích nghề theo phương pháp DACUM:

- Những người lao động lành nghề có thể giải thích/định nghĩa nghề nghiệp của họ tốt hơn bất cứ ai

Ví dụ phân tích 1 điểm về DACUM

CHÚNG TÔI CẦN: CHƯƠNG TRÌNH CHO NHÂN VIÊN VẬN HÀNH MÁY LỚN

NĂM ĐẦU TIÊN Hành động: - Tuyển chọn nhân viên vận hành tốt nhất có thể

- Mua sắm trang thiết bị cần thiết

- Chuẩn bị phòng thí nghiệm

Kết quả: - Sinh viên đã dành toàn thời gian vào các hoạt động thực hành liên quan đến công việc

- Nhà tuyển dụng rất hài lòng với những sinh viên tốt nghiệp này

- Cũng như các cán bộ giảng dạy khác, cán bộ giảng dạy chương trình này cũng muốn được trang bị một văn phòng làm việc và 1 lớp dạy

Vì không có đủ chỗ, một phần của phòng thí nghiệm được đặt trong lớp học

NĂM THỨ HAI: Hành động: - Sinh viên dành thời gian trong phòng thí nghiệm, ở lớp và điều khiển thiết bị. Dành nhiều thời gian cho lý thuyết hơn vận hành thiết bị

Kết quả:

- Sinh viên ra trường rất hài lòng.
- Giảng viên thấy rằng những sinh viên khác tham gia những khóa học về toán, Anh Văn và khoa học.
- Thầy cô đẩy cho rằng sinh viên của mình cũng nên học những khoá này.

NĂM THỨ BA Hành động: - Sinh viên có lớp học và phòng thí nghiệm vận hành máy lớn, nhưng không có nhiều thời gian để thực hành điều khiển thiết bị vì các lớp khác cũng có nhu cầu sử dụng phòng ốc.

Kết quả:

- Sinh viên tốt nghiệp không thể tìm được việc làm liên quan đến vận hành máy lớn mặc dù họ đã cải thiện những kỹ năng về toán học, Anh văn và khoa học.
- Nhà tuyển dụng không hài lòng.
- Tỷ lệ học viên đăng ký giảm.
- Cán bộ giảng dạy không theo kịp những yêu cầu thực tế của ngành và những người lao động.
- Chương trình gặp vấn đề - chương trình giảng dạy không còn phù hợp nữa.

Ghi chú: Có thể cần nhiều năm để thay đổi.

- Bất cứ nghề nào cũng có thể được mô tả hiệu quả và đầy đủ dựa trên những công việc mà người lao động giỏi thực hiện.
- Tất cả công việc này thể hiện trực tiếp những kiến thức và thái độ họ phải có để hoàn thành tốt công việc.

Ba giả thuyết trên đã nêu lên được một cách đơn giản và rõ ràng triết lý ẩn sau phương pháp phân tích nghề theo hệ thống DACUM. Tuyên bố thứ hai đôi khi gây ra tranh cãi. Các cán bộ tham gia cần phải hiểu và chấp nhận tiền đề hợp lý cho rằng để có thể hoàn thành tốt công việc, người lao động phải hiểu họ cần làm gì, khi nào và cách nào (kiến thức), cũng như hiểu được tại sao (thái độ) công việc nên được đặt ưu tiên hàng đầu.

Một khi đã hiểu rõ những nhận định này, sẽ có ít cán bộ phản đối về triết lý của phương pháp DACUM. Thông hoạt viên nên hỏi các thành viên liệu họ có hiểu và chấp nhận triết lý này không. Nếu họ vẫn còn thắc mắc, thông hoạt viên cần giải thích bước tiếp sau phân tích nghề là phân tích công việc, phân tích chi tiết từng bước hay hoạt động cụ thể cho từng công việc, cần có kiến thức, thái độ, công cụ và thiết bị nào, vv.

Thông hoạt viên cũng cần giải thích thêm thông tin có được từ công tác phân tích công việc sẽ được sử dụng để chuẩn bị tài liệu cho giảng viên và học sinh. Xin nhắc lại chỉ chia sẻ những thông tin ban phân tích muốn và cần biết tại thời điểm này.

PHỤ LỤC F

XÂY DỰNG NĂNG LỰC NGHỀ CHÍNH

XÂY DỰNG CÁC LỚP NĂNG LỰC NGHỀ CHÍNH (G.A.C)

Đầu tiên là xác định chi tiết G.A.C. Đây chỉ là tập hợp logic tất cả các kỹ năng nghề. Việc chọn lựa này giúp ban phân tích trong bước làm việc tiếp theo khi cần xác định các kỹ năng, sắp xếp theo cách phù hợp và đảm bảo không bỏ sót kỹ năng nào.

Cách chuẩn để phân chia các nhóm nhỏ trong nghề (những công việc có thể là một phần của nghề, sự chia nhỏ công việc cụ thể, phân loại những kỹ năng điển hình để đào tạo) không được đề cập. Có thể sử dụng các chi tiết này vì điều này có thể giúp ban phân tích nghề thực hiện công việc dễ dàng và hiệu quả hơn chứ không phải vì chúng đã được chuẩn hóa hoặc được sử dụng phổ biến

Mất khoảng 1 tiếng để xác định sơ bộ G.A.C. Công việc này có thể được tiến hành cùng lúc với việc đánh giá nghề. Trong vài trường hợp, ban có thể cần nhiều thời gian hơn vì họ có thể gặp khó khăn trong việc xác định G.A.C phù hợp. Hoặc họ có thể hoàn thành trong 30 phút nếu các thành viên rất thạo nghề và nghề đó có những kỹ năng rất dễ nhận biết. Sẽ có nhiều khó khăn hơn trong việc xây dựng G.A.C cho những nghề với một loạt các công việc tương tự. Điều này đặc biệt đúng với các nghề kỹ thuật.

Họ không có bất cứ khung sườn cụ thể nào để làm việc (có nghĩa là, họ không có dữ liệu nào để dựa vào), vì vậy điều phối viên phải hướng dẫn cho họ thật tốt ở giai đoạn này. Ban không biết chần chừ mục tiêu cần đạt được, cho nên việc giải thích thường xuyên trong quá trình thực hiện là cần thiết. Điều phối viên nên tìm kiếm một mô hình nào đó về G.A.C, dựa trên kiến thức của mình về biểu đồ và mô hình. Anh ấy không được áp đặt một mô hình cụ thể nào cho Ban. Tuy nhiên, việc đưa ra những mô hình mẫu sẽ giúp họ đi đúng hướng.

Điều phối viên phải tiếp tục hỗ trợ quá trình xây dựng này cho đến khi đảm bảo các thành viên tự tin họ có thể tìm ra tất cả các kỹ năng nghề cho các G.A.C đã được phân loại sẵn. Ban đầu, Ban có khuynh hướng đưa ra một vài (từ 6-9) G.A.C, để họ yên tâm đã hoàn thành công việc, và sau đó muốn tiến tới xác định các kỹ năng. Điều phối viên phải phản đối xu hướng này, tiếp tục yêu cầu Ban hình dung tất cả những kỹ năng nghề, các loại công việc, và các lĩnh vực chuyên môn, để đảm bảo mỗi một kỹ năng đều phải gắn với một G.A.C. đã được thiết lập nào đó. Anh ấy cần nhấn mạnh yêu cầu hoàn thành công việc để tránh sự nhầm lẫn và thất vọng xảy ra khi họ không hài lòng với G.A.C đã được xác lập.

Thông thường, Ban sẽ đưa ra quá nhiều G.A.C (hơn 12-14, con số này đã được xem là nhiều và phức tạp). Tuy nhiên, điều phối viên cần tiếp tục khuyến khích các ý kiến đóng góp, và đặt những ý kiến này ngay bên cạnh những ý kiến đã được đồng thuận. Ban có thể đưa ra 15 hoặc 20 năng lực. Để giảm con số này đến con số khả thi, Ban cần phân loại thành 10 đến 14 nhóm và bắt đầu đưa ra định nghĩa cho mỗi nhóm. Việc có quá nhiều ý kiến đóng góp thường là do ban không thể tìm ra 1 định nghĩa thích hợp cho 1 bộ kỹ năng. Do đó cuối cùng họ sẽ đưa ra một vài định nghĩa phụ.

Hoạt động này nhằm đạt được sự cân bằng các kỹ năng trên biểu đồ. Để hỏi về tính phù hợp của G.A.C được đề xuất, điều phối viên thường yêu cầu họ tìm nhiều kỹ năng riêng lẻ cho mỗi G.A.C. Sẽ không tồn tại 1 G.A.C với chỉ 3 hoặc 4 kỹ năng. Những nhóm như vậy nên được gộp với các nhóm khác và xây dựng 1 định nghĩa hay 1 tên gọi cho nó. Tương tự, điều phối viên phải đảm bảo không có quá nhiều kỹ năng được gộp chung vào 1 G.A.C duy nhất. Trong những trường hợp như vậy, anh ấy sẽ yêu cầu Ban phân chia các kỹ năng thành những nhóm phù hợp.

Tất cả hoạt động này được thực hiện để tạo thuận lợi cho quá trình phân tích. Sự cân bằng về kỹ năng trong mỗi G.A.C hoặc một lớp mới trong biểu đồ có thể cải thiện tính chính xác của định nghĩa và tính đầy đủ về độ bao phủ. Trong trường hợp G.A.C được phân loại hẹp và có quá ít kỹ năng, các thành viên sẽ có xu hướng cố gắng phân chia các kỹ năng này thành các kỹ năng nhỏ hơn so với yêu cầu của biểu đồ DACUM. Ngược lại, nếu G.A.C này có quá nhiều kỹ năng, Ban có khuynh hướng phân chia thành những nhóm kỹ năng nhỏ hơn. Một sự cân bằng phù hợp ngay từ đầu sẽ giảm bớt những vấn đề này.

Điều phối viên cần chú ý để các thành viên không xác định nhầm những kỹ năng đơn lẻ thành G.A.C. Họ cũng chưa quen với quy trình và có thể gặp khó khăn để phân biệt giữa kỹ năng và G.A.C. Anh ấy phải đặt câu hỏi cho những ý kiến đóng góp chưa phù hợp để tránh thay đổi cấu trúc sau này.

Nên viết nhanh các G.A.C đề xuất lên các thẻ bài. Ban cần được khuyến khích vì họ chưa có ý tưởng nào dính lên tường trống. Điều phối viên nên nhanh chóng đưa ra những đề xuất ban đầu, có thể diễn đạt không hay hoặc không giống 1 G.A.C được phát triển đầy đủ, yêu cầu họ chú ý lập cấu trúc, sắp xếp lại, hoặc mô tả lại. Khi điều phối viên yêu cầu họ lập cấu trúc hoặc thay đổi quan hệ của hàng chục G.A.C, họ bắt đầu nghĩ đến những kỹ năng còn thiếu. Mục đích chính của việc lập cấu trúc là để phân nhóm và sắp xếp G.A.C theo liên kết dọc. Ví dụ, G.A.C về kỹ năng quản lý hành chính có thể được nhóm lại với nhau, G.A.C sử dụng các dụng cụ cầm tay, thiết bị kỹ thuật và thiết bị thử nghiệm sắp vào 1 nhóm, và G.A.C về các kỹ năng giải quyết/phân tích vấn đề có thể nhóm chung với nhau.

Một khi Ban có thể sắp xếp các năng lực theo nhóm như vậy, điều phối viên có thể an tâm họ đã có được các nhóm năng lực phù hợp để bắt đầu quy trình xác định bộ kỹ năng nghề.

Đối với hầu hết các buổi hội thảo phân tích nghề, việc thay đổi 1 hoặc nhiều G.A.C là cần thiết trong quá trình xây dựng nội dung cho biểu đồ. Thỉnh thoảng sự thay đổi cần thiết phát sinh từ nỗ lực tìm ra quá nhiều kỹ năng cho 1 G.A.C, hoặc khi đối mặt với G.A.C có quá ít kỹ năng như mong đợi ban đầu. Họ sẽ thường yêu cầu sắp xếp lại một số Năng lực. Điều này tương đối dễ thực hiện khi cấu trúc đã được xây dựng, vì không cần thiết để sửa đổi toàn bộ cấu trúc của biểu đồ.

Hai ví dụ về kiểu thay đổi này được nêu rõ trên biểu đồ của NGHỀ THỰC TẬP ĐIỀU DƯỠNG:

- a. Cần thay đổi để tạo G.A.C GIAO TIẾP HIỆU QUẢ VÀ TỔ CHỨC ĐIỀU DƯỠNG. Trong quá trình phân tích, ban phân tích có thể gặp phải khó khăn trong việc sắp xếp một số kỹ năng nhất định vào một trong hai năng lực. Để giải quyết vấn đề này, họ kết hợp 2 lớp năng lực này lại với nhau và tạo ra một định nghĩa mới.
- b. G.A.C QUẢN LÝ CHĂM SÓC ĐIỀU DƯỠNG CỤ THỂ đã được tạo nên sau khi họ bắt đầu đặt các kỹ năng trên biểu đồ. Họ gặp khó khăn khi xác định nhiều loại hình chăm sóc khác nhau trong khuôn khổ hiện tại của biểu đồ. Họ quyết định thêm 1 lớp mới trong biểu đồ bao gồm tất cả các kỹ năng hoạch định, khởi xướng và giám sát 1 loại hình dịch vụ chăm sóc cho nhiều loại bệnh nhân riêng biệt.

Khi bắt đầu thiết lập G.A.C (và sau đó trong suốt quá trình hội thảo) điều phối viên có thể vẽ 1 chuỗi những biểu đồ phân tích nghề để giúp các thành viên có thể nhận ra 1 mô hình mẫu khi xây dựng nhiều loại năng lực cho ngành nghề riêng của mình. Trong hầu hết mọi trường hợp, anh ấy chỉ cần nêu lên 1 hoặc 2 ví dụ để minh họa cho quyết định của mình, có một số trường hợp khác anh ấy cần tạm ngưng các bước tiếp theo để Ban phân tích có thời gian xem xét nhiều loại biểu đồ khác nhau đã được chuẩn bị cho việc minh họa. Nghề tiếp theo là 1 minh họa hữu ích cho việc xây dựng biểu đồ phân tích nghề:

NGHỀ SỬA XE (CƠ KHÍ). Biểu đồ này thể hiện 13 G.A.C. Năm G.A.C bao hàm các kỹ năng cung cấp dịch vụ và sửa chữa các hệ thống cơ bản của ô tô:

DỊCH VỤ SỬA CHỮA HỆ THỐNG BÁNH LÁI, GIẢM XÓC VÀ PHANH
DỊCH VỤ SỬA CHỮA HỆ THỐNG LẠNH VÀ THẢI KHÍ

DỊCH VỤ SỬA CHỮA HỆ THỐNG NHIÊN LIỆU

DỊCH VỤ SỬA CHỮA HỆ THỐNG ĐIỆN

DỊCH VỤ SỬA CHỮA & ĐẠI TU HỆ THỐNG TRUYỀN ĐỘNG & ĐỘNG CƠ

Hai lớp G.A.C bổ sung cho hệ thống về động cơ:

DỊCH VỤ SỬA CHỮA ĐỘNG CƠ

DỊCH VỤ ĐẠI TU ĐỘNG CƠ

Trong quá trình xây dựng biểu đồ, cần phải chia nhỏ các kỹ năng nghề động cơ thành 2 lớp G.A.C như trên vì dường như các kỹ năng này có điểm khác nhau tùy vào đối tượng được đề cập, theo xu hướng hiện nay ngành sửa chữa ô tô là các gara chuyên cung cấp dịch vụ và sửa chữa động cơ trong khi đó ở các cửa hàng đặc biệt khác là sửa chữa và đại tu động cơ. Các kỹ năng sẽ được phân nhỏ tốt nhất theo cách này, giúp cho giám sát viên và học viên nhìn rõ sự khác biệt bởi vì thợ cơ khí đang được huấn luyện có thể chỉ thể hiện 1 trong 2 G.A.C

hơn là cả hai. 3 G.A.C bổ sung dưới đây bao hàm những kỹ năng chính mà có thể thuộc những kỹ năng đề cập qua 7 G.A.C ở trên:

THỰC HIỆN CÁC NHIỆM VỤ CHÍNH TẠI CỬA HÀNG SỬ DỤNG THIẾT BỊ TỰ ĐỘNG SỬ DỤNG CÔNG CỤ VÀ THIẾT BỊ SỬA CHỮA

Sẽ rất hữu ích nếu phân tích nghề theo phương pháp DACUM có thể tách biệt các loại G.A.C như "sử dụng các công cụ và thiết bị sửa chữa" để tránh các kỹ năng bị lặp lại trong một số lớp trên biểu đồ. Những kỹ năng phổ biến hơn các kỹ năng khác được tách biệt trên biểu đồ theo cách này. 2 G.A.C bổ sung bên dưới có liên quan đến 3 G.A.C ở trên:

ĐIỀU CHỈNH, THAY THẾ ĐIỀU KHIỂN VÀ THIẾT BỊ CƠ KHÍ SỬ DỤNG THIẾT BỊ ĐO LƯỜNG VÀ KIỂM TRA

Những kỹ năng cho 2 G.A.C này được áp dụng phổ biến cho nhiều loại công việc mà cũng có những kỹ năng thuộc 7 G.A.C về hệ thống ô tô cơ bản. Còn lại 1 G.A.C duy nhất cuối cùng.

GIAO TIẾP HIỆU QUẢ TRONG MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC

bao hàm tất cả những kỹ năng liên quan đến quá trình giao tiếp của những thợ cơ khí tại nơi làm việc.

ĐÀO TẠO NGHIỆP VỤ THUYẾT THỦ BOONG TÀU Đặc điểm chính của biểu đồ này là 3 lớp tương ứng với 3 hoạt động đánh bắt cá chính:

VẬN HÀNH BỘ THIẾT BỊ LƯỚI KÉO
ĐÁNH BẮT BẰNG VÀNG CÂU
VẬN HÀNH BỘ THIẾT BỊ LƯỚI VÂY

Bốn G.A.C hỗ trợ dưới đây là những hạng mục kỹ năng cho người thủy thủ, bắt kể người đó có làm việc trong nghề đánh bắt cá hay không.

THỰC HIỆN CÁC NHIỆM VỤ KHẨN CẤP
THỰC HIỆN CÁC NHIỆM VỤ CƠ BẢN TRÊN TÀU
DUY TRÌ MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC HIỆU QUẢ
LÁI TÀU

Hai lớp bổ sung sau liên quan trực tiếp đến nghiệp vụ đánh bắt cá nhưng đề cập những kỹ năng có phần giống với 3 đặc điểm của nghề này:

ĐẶT THIẾT BỊ CÂU
BẢO TRÌ THIẾT BỊ CÂU

Một lớp nữa cũng có các kỹ năng thường dùng trong nghề:

XỬ LÝ VÀ CHẾ BIẾN CÁ SAU KHI BẮT

và lớp cuối cùng trên biểu đồ

TẠO MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC MANG TÍNH XÂY DỰNG

là 1 bộ các kỹ năng điều chỉnh về mặt xã hội cần thiết cho thủy thủ boong tàu nếu anh ta muốn thích ứng với những điều kiện làm việc của nghề này.

THIẾT KẾ THƯƠNG MẠI Biểu đồ này có tổng số 11 G.A.C. Sáu G.A.C bên dưới liên quan đến kỹ thuật nghệ thuật:

CHỮ VÀ SỬ DỤNG KỸ THUẬT SẮP CHỮ TYPOGRAPHY
THIẾT KẾ ĐỒ HỌA
VỀ HÌNH VÀ RENDER HOÀN THIỆN
TÔ MÀU VÀ SƠN
SỬ DỤNG THUẬT CHỤP ẢNH
KẾT HỢP VẬT LIỆU VÀ CÁC KẾT CẤU

Bốn G.A.C bổ sung các kỹ năng thiết kế có thể áp dụng chung cho các kỹ năng về kỹ thuật:

THIẾT KẾ THEO CHÚC NẮNG
SÁNG TÁC
THIẾT KẾ VÀ PHỐI HỢP SẢN XUẤT
PHÂN TÍCH VÀ XÁC ĐỊNH NHỮNG VẤN ĐỀ THIẾT KẾ

G.A.C cuối cùng,

QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG NGHỆ THUẬT

cũng thể hiện những kỹ năng cần thiết cho tất cả các năng lực khác.

TƯ VẤN CHUYÊN NGHIỆP (HỌC ĐƯỜNG) Ba lớp mới được phân bổ cho quy trình tư vấn:

**XÁC ĐỊNH VÀ CHỈ RA CÁC VẤN ĐỀ VÀ NHU CẦU HỌC SINH
ÁP DỤNG CÁC PHƯƠNG PHÁP TƯ VẤN
ÁP DỤNG CÁC PHƯƠNG PHÁP TƯ VẤN THEO NHÓM ĐẶC BIỆT**

Năm G.A.C bao hàm những kỹ năng về cung cấp chương trình.

**QUẢN LÝ CHƯƠNG TRÌNH CÁC DỊCH VỤ
TỔ CHỨC VÀ THỰC HIỆN CHƯƠNG TRÌNH THÔNG TIN GIÁO
DỤC VÀ ĐÀO TẠO NGHỀ
TƯƠNG TÁC VÀ TẬN DỤNG CÁC NGUỒN THAM KHẢO TỪ
CỘNG ĐỒNG
SỬ DỤNG CÁC KỸ THUẬT HƯỚNG DẪN HIỆU QUẢ
PHÁT TRIỂN VÀ THỰC HIỆN CHƯƠNG TRÌNH GIÁO DỤC TÂM
LÝ**

Ba G.A.C tiếp theo đề cập những kỹ năng của chuyên viên tư vấn, như là một phần vai trò của một chuyên gia-người tư vấn:

**ĐO LƯỜNG VÀ ĐÁNH GIÁ
THỰC HIỆN VAI TRÒ CHUYÊN VIÊN TƯ VẤN
ÁP DỤNG NHỮNG KỸ THUẬT THAY ĐỔI HÀNH VI**

Hai G.A.C bổ sung,

**GIAO TIẾP
LIÊN TỤC ĐẠT ĐƯỢC NĂNG LỰC CHUYÊN NGHIỆP**

bao hàm những kỹ năng còn lại.

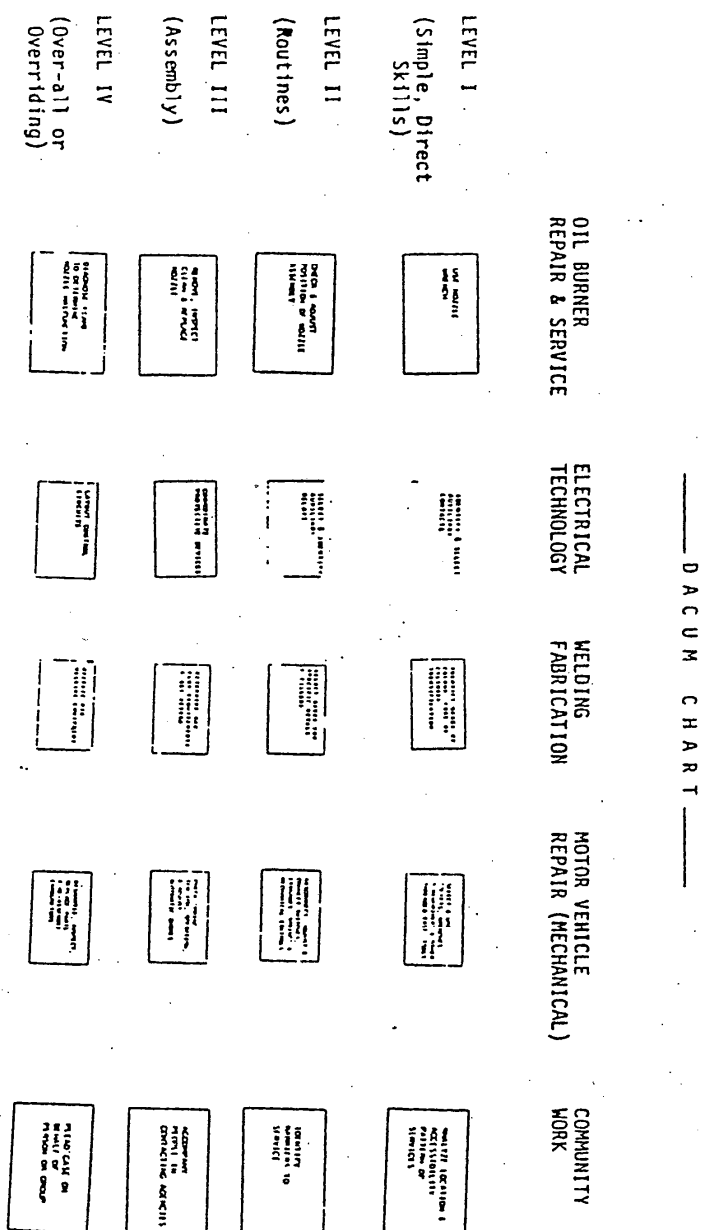


Fig. 1 SAMPLES OF RELATIONSHIP OF SKILLS IN LEVELS

PHỤ LỤC G

DANH SÁCH CÁC ĐỘNG TỪ CHỈ HÀNH ĐỘNG

ĐỘNG TỪ HÀNH ĐỘNG

Cấp độ 1

Cấp độ 2

Cấp độ 3

KIẾN THỨC**NHÂN THỨC****ỨNG DỤNG**

định nghĩa
lập lại
ghi lại
lập danh sách
nhớ lại
đặt tên
liên hệ
gạch dưới

dịch
diễn đạt lại
thảo luận
mô tả
nhận ra
giải thích
diễn đạt
xác định
xác định
xem lại
kể

diễn giải
áp dụng
tận dụng
sử dụng
thể hiện
viết kịch bản
thực hành
minh họa
vận hành
lên kế hoạch
tham quan
phác họa

Cấp độ 4

Cấp độ 5

Cấp độ 6

PHÂN TÍCH**TỔNG HỢP****ĐÁNH GIÁ**

nhận ra
phân tích
phân biệt
thẩm định
tính toán
trải nghiệm
thử nghiệm
so sánh
tương phản
phê bình
lập biểu đồ
kiểm tra
tranh luận
tóm tắt
đặt câu hỏi
liên hệ
giải quyết
xem xét
phân loại

phác thảo
lên kế hoạch
đề nghị
thiết kế
lập công thức
sắp xếp
tập hợp
thu thập
xây dựng
tạo ra
thiết lập
tổ chức
quản lý
chuẩn bị

phán đoán
thẩm định
đánh giá kết quả
xếp hạng
so sánh
sửa đổi
chấm điểm
đánh giá chất lượng
ước lượng

Những động từ gợi ý trên liên quan đến 6 cấp độ của Thang Bloom với cấp độ 1 là dễ nhất và cấp độ 6 là khó nhất.

PHỤ LỤC H

CÁC CẤP ĐỘ KỸ NĂNG

CÁC CẤP ĐỘ KỸ NĂNG

CÁC NHÓM KỸ NĂNG VÀ NHỮNG TỪ CHỈ HÀNH ĐỘNG

Nhằm cung cấp cho điều phối viên phát triển biểu đồ DACUM một công cụ hữu ích để giải quyết những vấn đề định nghĩa kỹ năng, các nhóm phân loại sau đây xuất hiện trên biểu đồ DACUM được xác lập sau khi chúng tôi đã phân tích nhiều biểu đồ DACUM khá toàn diện. Mục đích không phải cung cấp một thang phân loại chi li các hạng mục kỹ năng buộc phải được gắn chặt với việc phát triển biểu đồ DACUM, mà chúng tôi muốn minh họa cho các loại định nghĩa về kỹ năng xuất hiện trên biểu đồ và gợi ý những từ chỉ hành động phù hợp với các định nghĩa cho một nhóm kỹ năng cụ thể khi cần thiết.

Ba yếu tố sau gây trở ngại cho việc xác định các kỹ năng cho những nhóm riêng biệt hoặc nỗ lực để yêu cầu ban phân tích nghề mô tả kỹ năng cho 1 nhóm cụ thể:

1. Có khuynh hướng ngăn cản hoạt động tư duy của ban phân tích. Hầu hết các kỹ năng (đặc biệt là những kỹ năng phức tạp và khó mô tả) sẽ được xác định dễ dàng hơn nếu các thành viên không bị ràng buộc bởi những cấu trúc hoặc tiêu chí cản trở họ nỗ lực để giải quyết một vấn đề khó.
2. Nhiều kỹ năng có liên quan đến hơn 1 nhóm được mô tả. Đối với một số trường hợp, họ thấy khó khăn để quyết định đưa kỹ năng vào nhóm nào. Nói cách khác, việc sử dụng nhiều từ chỉ hành động (như XÁC ĐỊNH và LỰA CHỌN) sẽ kết hợp 2 nhóm cho cùng một kỹ năng. Đối với những trường hợp như vậy, định nghĩa sẽ bao gồm hai từ chỉ hành động nhưng thực sự kỹ năng chỉ là một hành động duy nhất. Có phân biệt những từ này chỉ làm quá trình phân tích trở nên lộn xộn.
3. Một số kỹ năng trên biểu đồ thay đổi n nhóm khi các cấp độ khác nhau trong thang đánh giá được áp dụng. Thang đánh giá đi từ việc chỉ ứng dụng kỹ năng một cách máy móc đến ứng dụng phương pháp phân tích giải quyết vấn đề.

Không có trọng số áp lên các kỹ năng đơn lẻ mặc dù những kỹ năng có thể cần nhiều thời gian để học và có những giá trị khác nhau trong một môi trường nghề. Mỗi kỹ năng được xác định riêng lẻ, và các quá trình khác (ví dụ như đào tạo, phát triển qua công việc thực tế, phân tích công việc) sẽ cho biết trọng số của từng kỹ năng, tuy nhiên điều này vượt ra ngoài phạm vi của loại phân tích này. Các nhóm kỹ năng gồm có:

1. Vận dụng, thao tác bằng tay

Một số kỹ năng cần thao tác bằng bàn tay và tâm lý vận động. Các nghề cơ khí và nghề có tay nghề cao đòi hỏi nhiều kỹ năng này. Thông thường, có một lớp liên quan đến dụng cụ cầm tay, thiết bị liên quan, và một hoặc nhiều lớp liên quan đến kỹ thuật thao tác bằng tay cơ bản. Những nghề khác có rất ít các kỹ năng này.

Những kỹ năng này tương đối dễ dàng cho ban phân tích để xác định và thường là các định nghĩa được nêu đơn giản nhất trên một biểu đồ. Đó là do những kỹ năng này được xác định rõ ràng theo cách truyền thống, và các thuật ngữ đơn giản được sử dụng để hiểu cho tất cả những người có liên quan.

Trong hầu hết các trường hợp, các động từ chỉ hành động được lựa chọn dễ dàng và khá nhanh bởi vì chúng được lấy trực tiếp từ quá trình công việc. Những động từ điển hình như là GỌT GIỮA HÀN CỬA VẬN HÀNH VÁT NGHIÊNG CẮT KHOAN...

Bởi vì những kỹ năng này dễ dàng được nhận ra nhất, không cần phải giải thích thêm. Khi làm việc với dụng cụ hay thiết bị cầm tay, bạn có thể áp dụng động từ hành động ... SỬ DỤNG ... Trong khi việc áp dụng động từ này cho các kỹ năng khác không rõ ràng, nó vẫn có thể được sử dụng rộng rãi trong nghề này. Điều phối viên nên cố gắng xác định liệu có thể tìm những từ chỉ hành động rõ ràng hơn không, nhưng nên chấp nhận quyết định của bạn nếu họ khẳng định không có từ thay thế hữu ích nào khác và họ cảm thấy hài lòng với định nghĩa hiện tại.

2. Theo quy trình

Một loại kỹ năng thứ hai đòi hỏi việc tuân theo một quy trình đã được thành lập, đòi hỏi ít kỹ năng tâm lý vận động hơn loại đầu tiên. Những kỹ năng này thường liên quan đến công việc vận hành các bộ thiết bị, đòi hỏi quy trình chính xác hoặc việc giám sát hơn là kỹ năng tâm vận động. Những động từ chỉ hành động như là ... NỐI TIẾP ... THEO ... XÂY DỰNG ... ĐIỀU CHỈNH ... CHUẨN BỊ ... PHÂN RA ... SẮP ĐẶT ... thường được sử dụng để giới thiệu kỹ năng cho những loại này.

3. Phân tích

Hầu hết các nghề đều có những kỹ năng có thể gọi kỹ năng phân tích. Các kỹ năng này thường được mô tả do ban phân tích nghề lo ngại hiện chưa xác định ra lý thuyết hoặc kiến thức nhất định đóng vai trò quan trọng đối với nghề nghiệp. Một giải pháp là chỉ rõ việc áp dụng nội dung chính của lý thuyết hay kiến thức. Tuy nhiên, điều này gây khó khăn cho người sử dụng biểu đồ trong việc xác định cần bao nhiêu thông tin hay lý thuyết nào đó và mức độ sử dụng của chúng. . Tốt hơn nên yêu cầu chỉ ra rõ các chức năng và hướng dẫn ban xác định các kỹ năng phân tích nào mà họ quan tâm.

4. Giải thích

Mỗi nghề thường có nhiều hoạt động hay kỹ năng giải thích cần mô tả rõ. Nguồn thông tin hoặc tài liệu tham khảo tiêu chuẩn điển hình đã có sẵn và phải được sử dụng để giúp ra quyết định trong các kỹ năng khác. Bản thân các nguồn này đòi hỏi những kỹ năng nhất định để rút ra được thông tin nhằm giải quyết vấn đề cần thiết. Những từ chỉ hành động điển hình là ... DỊCH ... ĐỌC ... RÚT RA ... TÌM KIẾM ...

5. Giải quyết vấn đề

Thông thường, có một nhóm các kỹ năng trong mỗi nghề đóng vai trò trung tâm. Đó là những kỹ năng mô tả đặc điểm nghề, mang lại nét độc đáo cho nghề và giá trị cho những người hành nghề này. Đây thường là những kỹ năng phức tạp về giải quyết vấn đề hoặc đưa ra quyết định đòi hỏi khả năng kết hợp xuất sắc các kỹ năng trong bốn nhóm trước và khả năng áp dụng các kiến thức nền tảng cho nghề. Những động từ chỉ hành động điển hình được dùng để giới thiệu các kỹ năng này là ... LẬP KẾ HOẠCH ... NGHĨ RA ... KHẮC PHỤC SỰ CỐ ... ƯỚC LƯỢNG ... TÍNH TOÁN ... LỰA CHỌN ... và ... PHÂN LỚP ...

6. Tổ chức quản lý

Theo cách các nghề được tổ chức trong cơ cấu ngành công nghiệp, nhiều nghề cần người làm công tác tổ chức, giám sát công việc cho các nhân viên cấp thấp hơn. Các kỹ năng này đôi khi rất khó để xác định vì hoạt động trong công việc có thể được mô tả trong cùng một cách ở hai hoặc ba cấp ngành nghề khác nhau. Các kỹ năng ở mức cao hơn thường được giới thiệu bằng các từ chỉ hành động sau đây để giúp phân biệt rõ ràng: ... TỔ CHỨC ... QUẢN LÝ ... ĐIỀU KHIỂN ... PHỐI HỢP ... và ... GIÁM SÁT ...

Cần lưu ý rằng cùng một từ chỉ hành động có thể được áp dụng hiệu quả cho nhiều loại kỹ năng. Phần còn lại của định nghĩa và những định nghĩa xung quanh giúp xác định rõ hành động đó. Các kỹ năng thường xuất hiện nhiều hơn ở một nhóm, và những từ chỉ hành động từ hai nhóm này có thể được áp dụng trong cùng một định nghĩa kỹ năng. Do đó, Ban nên được cung cấp phạm vi lựa chọn rộng đáng kể cho các từ chỉ hành động và không nên chỉ giới hạn ở những từ được đưa ra ở trên.

Mỗi nghề có từ chỉ hành động riêng, điều này sẽ nhận thấy rõ ràng qua tiến trình phát triển biểu đồ.

Cuối cùng, việc xếp hạng các nhóm kỹ năng khác nhau không được thực hiện trong quá trình liệt kê. Một vài kỹ năng trong mỗi loại có thể rất khó học và áp dụng trong khi những kỹ năng khác thì tương đối dễ. Hầu hết các nhóm kỹ năng được đề cập đầu tiên là phần phổ biến hay hỗ trợ cho các nhóm kỹ năng sau. Tuy nhiên, trong một số trường hợp, những kỹ năng ở các nhóm sau có thể hỗ trợ cho những kỹ năng ít phức tạp hơn ở nhóm trước. Mục đích là cung cấp một khung tham chiếu chứ không phải khung bắt buộc cho quá trình ra quyết định.

J. Các cấp độ kỹ năng

Phần trước mô tả các loại kỹ năng có thể được tìm thấy ở nhiều nhóm khác nhau trong bất cứ biểu đồ DACUM đơn lẻ nào. Chúng tôi muốn chỉ ra rằng những nhóm trên có tồn tại nhưng các kỹ năng này không thể được áp dụng vào bất kỳ một nghề hoặc biểu đồ nào mà không xem xét phân phân tích của nghề đó.

Tương tự như vậy, chúng tôi thấy rất hữu ích để minh họa cách thức liên kết của nhiều cấp độ hoặc lớp kỹ năng khác nhau. Mục đích của chúng tôi không phải để áp đặt những nhóm riêng biệt này một cách cứng nhắc, mà để chứng minh những nhóm này tồn tại và có thể dùng cùng một quy trình để xác định nhiều cấp độ kỹ năng khác nhau.

Hình 1 minh họa cách thức bốn "cấp" kỹ năng được lấy từ các biểu đồ khác nhau có thể được xem là kỹ năng độc lập mặc dù tất cả các kỹ năng thuộc cấp thấp hơn có thể được tự động áp dụng như là một phần của kỹ năng cấp cao hơn.

Các ban phân tích đôi khi cũng gặp khó khăn với khái niệm này. Trước hết, họ có thể không sẵn lòng nêu lên tất cả các cấp kỹ năng thấp hơn, vì họ cho rằng những kỹ năng này có thể đã được bao hàm trong định nghĩa của các kỹ năng cấp cao hơn. Họ bỏ qua thực tế rằng hầu hết các kỹ năng cấp thấp hơn được áp dụng nhiều lần cùng với vài kỹ năng cấp cao hơn và phải được xác định một cách độc lập và tách ra vì mục đích đào tạo và đánh giá. Họ nên bắt đầu bằng việc xác định những kỹ năng cấp thấp hơn để chắc chắn rằng họ không bỏ sót kỹ năng nào.

Thứ hai, khi đã hoàn thành việc xác định trên, các ban phân tích có khuynh hướng cảm thấy công việc đã hoàn thành. Họ bỏ qua các kỹ năng giải quyết vấn đề phức tạp hơn. Những kỹ năng này tích hợp các kỹ năng cấp thấp hơn để giúp hoàn thành những nhiệm vụ công việc phức tạp. Đôi khi, họ còn cho rằng biểu đồ đã hoàn chỉnh mà không cần những kỹ năng này, họ thấy rằng mọi kỹ năng đã được đề cập vì nếu một người nhận công việc, họ tự động tích hợp được các kỹ năng riêng lẻ.

Trong những trường hợp như vậy, điều phối viên cần mô tả 4 cấp kỹ năng có thể.

CẤP ĐỘ I - Những kỹ năng đơn giản, trực tiếp

Nhóm này bao hàm những kỹ năng đơn giản nhất để áp dụng và được nêu lên nhanh nhất. Các kỹ năng sử dụng công cụ và những ứng dụng tâm lý vận động khéo léo cũng được thể hiện ở đây. Kỹ năng ở cấp độ này có thể được áp dụng một cách độc lập và không cần những kỹ năng khác bổ sung khi áp dụng chúng.

CẤP ĐỘ II - Thói quen

Những kỹ năng ở cấp độ này thường liên quan đến 1 hoặc nhiều kỹ năng ở cấp độ 1 khi được áp dụng. Những kỹ năng này có thể được phân loại như là thói quen trong đó một kỹ năng là sự tích hợp nhiều kỹ năng khác một cách có tổ chức.

CẤP ĐỘ III - Tổ hợp

Các kỹ năng trong nhóm này có thể được coi là kỹ năng định hướng theo nhiệm vụ. Việc ứng dụng các kỹ năng để hoàn thành một công việc hay dự án nghề sẽ dẫn đến việc sử dụng nhiều kỹ năng thói quen, mà mỗi kỹ năng này lần lượt có thể bao gồm nhiều kỹ năng đơn giản và trực tiếp.

CẤP ĐỘ IV - Tổng thể

Cấp độ này bao gồm các kỹ năng toàn diện nhất, lấy công việc làm định hướng. Phần lớn các kỹ năng có thể là tổ chức hay quản lý, và có liên quan đến các kỹ năng định hướng theo nhiệm vụ, thói quen, và những kỹ năng đơn giản, trực tiếp.

PHỤ LỤC I

GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

K. Các vấn đề khi làm việc với Ban phân tích nghề

Các kỹ thuật tổ chức ban phân tích nghề và thực hiện hội thảo phân tích nghề nhằm phát triển biểu đồ DACUM gợi ý trên đây được đưa ra dựa trên khía cạnh chức năng nhiệm vụ của điều phối viên và những yêu cầu cán bộ này cần đưa ra với Ban phân tích nghề nhằm đạt được chất lượng mục tiêu. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại một số tình huống có thể và sẽ gây trở ngại việc xây dựng biểu đồ. Sau đây là các vấn đề đã gặp phải. Điều phối viên cần nhận biết các vấn đề này để có thể đưa ra đề xuất sửa chữa nhằm duy trì trọng tâm của Ban phân tích nghề và đảm bảo tốt hơn chất lượng phân tích.

1. Ban phân tích nghề có quy mô quá nhỏ

Một ban phân tích nghề chỉ bao gồm ba hoặc bốn thành viên sẽ dẫn đến các vấn đề nghiêm trọng. Thông thường, các thành viên của ban phân tích nghề đóng vai trò là ban cố vấn cho điều phối viên, giúp họ xác định liệu những ý kiến đóng góp đưa ra có chính xác và có thể áp dụng rộng rãi trong nhiều hoạt động khác nhau của nghề nghiệp không. Nếu ban phân tích nghề quá nhỏ, điều phối viên sẽ có ít cơ hội để xác minh độ chính xác. Thứ nhất, trong ban này sẽ có xu hướng một người chi phối cả nhóm. Sẽ rất dễ nảy sinh tình huống một người tự định sẵn vai trò của mình trong nhóm là người đóng góp hầu hết các ý kiến, đồng thời hướng các thành viên còn lại vào vai trò hỗ trợ, thừa nhận. Thứ hai, các ban phân tích nghề quy mô nhỏ được lựa chọn trên cơ sở vùng hoặc địa phương có xu hướng tập trung đưa ra đóng góp dựa trên nhu cầu trước mắt, mặc dù công việc yêu cầu phạm vi rộng hơn. Cuối cùng, các ban phân tích nghề quy mô nhỏ thường có xu hướng tập trung vào lĩnh vực hoặc chuyên ngành đặc thù mà không tìm hiểu các hoạt động hay chuyên ngành đa dạng của nghề nghiệp.

Do đó, điều phối viên phải liên tục hướng cuộc thảo luận ra khỏi một cá nhân duy nhất, một cộng đồng địa phương, hay một chuyên ngành đơn lẻ trong nghề nghiệp. Đôi khi họ phải phớt lờ cá nhân chi phối nhóm và

thu hút sự tham gia đóng góp của các thành viên khác, hướng cá nhân chỉ phối vào vai trò xác nhận ý kiến đóng góp của những người khác.

Khi ban phân tích nghề quy mô nhỏ trở nên quá cục bộ hoặc bắt đầu tập trung vào chủ đề quen thuộc, điều phối viên cần tạm dừng quy trình để thực hiện một cuộc rà soát đánh giá nhằm nhắc lại các ranh giới đã thiết lập trước đó, cũng như phạm vi áp dụng của nghề nghiệp. Ngoài ra, điều phối viên có thể giúp các thành viên ban phân tích biết được rằng thực ra họ có đủ kiến thức hoặc kinh nghiệm trong các lĩnh vực ứng dụng mà họ hiện chưa tập trung nhấn mạnh. Nói cách khác, cần phải xác nhận lại với các thành viên ban phân tích rằng trên thực tế, họ đủ khả năng hoạt động trên toàn bộ phạm vi phân tích. Điều phối viên có thể trực tiếp mở rộng phạm vi của phân tích bằng cách liên tục hỏi ban phân tích nghề xem liệu mỗi định nghĩa có áp dụng được và được đề cập một cách phù hợp trong các khu vực hoặc doanh nghiệp mà họ vừa đề cập không.

2. Ban phân tích nghề có quy mô quá lớn

Ban phân tích nghề có quy mô quá lớn (15 thành viên hoặc hơn) cũng có nguy cơ gặp phải các vấn đề khác. Một vài thành viên ban phân tích nghề sẽ đưa ra tương đối ít ý kiến đóng góp trừ khi ban đã đề ra kế hoạch rõ ràng để thúc đẩy sự đóng góp của mỗi thành viên. Tuy nhiên, làm chuyện này có thể làm giảm nhiệt tình của một số thành viên tích cực và sẵn sàng đưa ra các định nghĩa về kỹ năng mà họ biết rằng cần phải có trên biểu đồ.

Trong một số trường hợp, ban phân tích nghề có quy mô quá lớn còn bao gồm một số thành viên hài lòng với việc ngồi yên lặng và để cho các thành viên tích cực đưa ra hầu hết ý kiến đóng góp. Vì công việc chung, điều phối viên có thể để tình trạng này tiếp diễn trong suốt hội thảo. Tuy nhiên, họ cũng cần đảm bảo rằng tình trạng này không trở thành vấn đề tiêu cực. Thỉnh thoảng, điều phối viên có thể yêu cầu các thành viên ít tích cực hơn mô tả về việc áp dụng các kỹ năng trong doanh nghiệp hoặc chuyên ngành của họ. Điều này sẽ giúp họ tham gia và có cơ hội mô tả những khác biệt đồng thời giúp xác định các kỹ năng một cách chi tiết và phù hợp hơn. Trên thực tế, một khi họ bắt đầu đóng góp các định nghĩa kỹ năng của riêng họ thì họ sẽ có thêm nhiệt huyết để trở thành một phần của quy trình đặc tả kỹ năng.

Điều phối viên cũng có thể thu hút sự tham gia của các thành viên ít tích cực hơn khi các thành viên đóng góp chủ chốt gặp khó khăn trong việc diễn tả và quan trọng hơn là trong các giai đoạn cuối cùng của quá trình phát triển biểu đồ nhằm đảm bảo định nghĩa kỹ năng phù hợp với môi trường của họ cũng như các môi trường khác.

3. Bố trí chỗ ngồi không hợp lý

Cần phải bố trí chỗ ngồi sao cho tất cả mọi người có thể nhìn thấy mặt tường và đọc được các định nghĩa. Ở các ban phân tích quy mô lớn, các thành viên tích cực hơn thường tập trung ngồi ở hàng ghế phía trước và che khuất tầm nhìn của những người ngồi phía sau. Điều phối viên có thể sử dụng vài kỹ thuật đơn giản để cải thiện tình trạng này. Trước tiên, họ có thể sắp xếp chỗ ngồi sát nhau thành hai hàng để không cần phải kê thêm hàng ghế thứ ba. Tiếp theo, họ có thể kê hàng ghế thứ nhất cách tường 1.2 đến 1.5m. Cách bố trí này giúp những người ngồi đằng trước gần sát tường hơn và những hàng ghế phía sau có thể di chuyển đến gần hơn. Cách này cũng có xu hướng làm cân bằng tỷ lệ đóng góp vì những người ngồi phía trước có thể phải nhờ những người ngồi phía sau đọc giúp các cận của biểu đồ. Thứ ba, điều phối viên cần bố trí thích hợp chỗ ngồi cho những người có vấn đề về thị lực hay thính lực. Những người gặp khó khăn khi đọc các thẻ bài ở xa cần được bố trí chuyển lên phía trước (điều này cũng tạo cơ hội để yêu cầu thành viên tích cực hơn chuyển chỗ ra phía sau). Tương tự, những người nghe kém cần được bố trí ngồi gần điều phối viên và vị trí trung tâm thảo luận. Nếu không bố trí hợp lý, những người này có thể không nghe được nội dung cần thiết và do đó không đưa ra được đóng góp giá trị.

4. Đến muộn buổi họp định hướng

Phần họp định hướng cung cấp khuôn khổ hoạt động của hội thảo, và tất cả mọi người đều phải có mặt khi buổi định hướng bắt đầu. Một số người dự họp chỉ với mục đích trình bày vài quan điểm. Họ không có ý định tham dự toàn bộ buổi định hướng. Một số người khác lại đến muộn do các tình huống không tránh được.

Việc gặp riêng từng người để đưa ra định hướng cho họ ngay lập tức là rất hữu ích. Việc này có thể được thực hiện trong giờ nghỉ giải lao. Trong một số hội thảo ban phân tích nghề, có thể có thêm điều phối viên thứ hai để một trong hai người có thể rời hội thảo, hướng dẫn người mới đến, trở lại cùng người mới để quan sát xem họ có bắt kịp không và đánh giá công việc đã hoàn thành.

Thành viên đến muộn có thể làm gián đoạn buổi họp nếu anh ta không được cung cấp thông tin định hướng trước khi đưa ra ý kiến đóng góp. Nếu không thể thực hiện việc này ngay khi người mới vừa đến, tốt nhất là nên yêu cầu họ chưa đưa ra ý kiến đóng góp cho đến khi người này đã được cung cấp thông tin định hướng phù hợp. Họ có thể học hỏi thông qua quan sát những người khác và không cảm thấy rằng họ phải bắt đầu tranh luận các vấn đề ngay lập tức.

5. Những người coi buổi hội thảo chỉ giống như cuộc họp thông thường khác

Đôi khi có những người, đặc biệt những người nắm giữ các vị trí ngoại vi trong nghề nghiệp, rất hay phải tham dự các cuộc họp. Họ xem các cuộc họp phát triển chương trình và các cuộc họp tương tự là cơ hội để thắt chặt những mối quan hệ cũ, thảo luận một loạt vấn đề, và đưa ra các vấn đề thuộc mối quan tâm đặc biệt của riêng họ.

Rất khó để thuyết phục họ rằng hội thảo là hoạt động trong đó rất nhiều công việc cần thực hiện trong khoảng thời gian ngắn, và họ cần nhanh chóng học cách làm việc trong khung thời gian đã định nếu muốn công việc được hoàn thành. Tốt nhất là nên nói chuyện riêng với họ ngay khi

có cơ hội, ví dụ khi nghỉ giải lao để thảo luận về vấn đề này và khuyến khích họ có quan điểm khách quan hơn khi làm việc nhóm.

6. Những người quan tâm đến uy tín của ngành nghề

Đôi khi có những người bị thuyết phục rằng uy tín của ngành nghề sẽ được nâng cao thông qua một chương trình đào tạo uy tín. Họ không sẵn sàng để tham gia xác định kỹ năng nghề một cách chính xác về ngành nghề đó vì sợ rằng như vậy là đang làm đơn giản hóa ngành của mình. Họ sẽ nói vòng vo xung quanh các vấn đề và cố gắng thổi phồng chúng hơn là chia sẻ để giúp làm rõ các kỹ năng để xác định. Ban phân tích nghề có thể làm việc khá nhanh khi xác định các kỹ năng thao tác và quy trình của ngành nghề, nhưng cá nhân này lại cố gắng thu hút các thành viên tham gia thảo luận các vấn đề liên quan như ý thức hệ nghề nghiệp, tương lai xa, và tác động của sự thay đổi công nghệ.

Điều phối viên có thể áp dụng một vài kỹ thuật để khắc phục vấn đề này.

- a. Họ có thể bỏ qua người này và yêu cầu các thành viên khác đưa ra ý kiến đóng góp trong một lớp năng lực chính cụ thể trong biểu đồ đang được phân tích. Mặc dù người này có thể vẫn khẳng khẳng cố gắng đưa ra ý kiến, điều phối viên nên phớt lờ họ và để cho những người khác trong ban đưa ra đóng góp cho quy trình đặc tả. Người này có thể phản ứng bằng cách im lặng và sau đó có thể bắt đầu tham gia như một phần của ban. Nếu họ phản ứng bằng cách nói nhiều hơn, có thể dựa vào các thành viên khác để giảm bớt sự tham gia của người này.

- b. Anh ta có thể đặt vấn đề cá nhân sang một bên để giải thích lại về bản chất của công tác và thậm chí còn nói rằng anh ta sẽ cân nhắc rời khỏi hội thảo nếu anh ta nghĩ rằng mình không tham gia được.
- c. Đôi khi người này sẽ khẳng định cho rằng thực sự chỉ có một hoặc hai kỹ năng trong lĩnh vực đang được phân tích hoặc lĩnh vực này không quan trọng hoặc không đáng để được phân tích như thế này. Một kỹ thuật hữu ích là cứ cho qua ý kiến phản đối của người này và hỗ trợ các thành viên khác trong việc xác định các kỹ năng cần thiết trong lĩnh vực đó. Điều này sẽ bộc lộ thái độ và tranh cãi thiếu phù hợp của anh ta với những người khác và với chính bản thân anh ta. Tóm lại, đây là một bước đi phù hợp để chuyển hướng các thành viên còn lại trong ban phân tích sang cá nhân đó để họ có thể giúp kiểm soát tình hình mà điều phối viên không kiểm soát được, bằng chuyên môn nghề nghiệp của họ.

7. Những người quan tâm đến đào tạo vì mục đích uy tín

Một số người cảm thấy rằng nếu biểu đồ phản ánh được các lý thuyết và nguyên tắc phức tạp từ nhiều ngành khác nhau, điều này sẽ giúp sinh viên tốt nghiệp trở nên tinh thông hơn, và nhờ đó tăng cường uy tín của nghề. Đôi khi rất khó để phát hiện ra và sau đó là xử lý những người này vì ngay cả điều phối viên cũng không thể chắc chắn thông tin và kỹ năng cụ thể đó có cần thiết không cho đến khi đã nghe đủ ý kiến tranh cãi. Đôi khi những người quá quan tâm về vấn đề này sẽ làm ảnh hưởng lên các thành viên còn lại khiến họ đi phân tích nội dung không cần thiết.

Điều phối viên cần tỉnh táo với thực tế là chính họ có thể bị ảnh hưởng bởi người nào đó hoặc điều gì đó ngoài phán đoán chuyên nghiệp của họ. Ngoài các kỹ thuật được đề xuất trong mục (6), điều phối viên có thể giới thiệu thành viên đó đến các hội thảo khác có xu hướng mà họ mong muốn, và nêu lên những khó khăn hội thảo này có thể gặp phải, và chỉ ra rằng ban phân tích sẽ không muốn lãng phí công sức, thời gian như thế này. Hầu hết các thành viên sẽ nắm lấy cơ hội để loại trừ ảnh hưởng của người đã khơi mào cho vấn đề này.

8. Những người chỉ quan tâm đến kiến thức

Những người cảm thấy kiến thức có vai trò quan trọng và thống trị trong hệ thống đào tạo có xu hướng đến từ ba nguồn:

- a. Những người làm việc trong các ngành nghề đang phát triển và chưa có quy định cụ thể về yêu cầu kỹ năng. Điều này đặc biệt đáng chú ý trong các ngành nghề được phát triển từ một số ngành nghề khác. Những người này có xu hướng dự đoán những kiến thức cần thiết để áp dụng trong nhiều lĩnh vực chuyên môn và cho rằng điều này sẽ cho phép sinh viên tốt nghiệp có thể làm việc ngay lập tức trong vai trò nghề nghiệp mới.
- b. Những người làm việc trong các ngành nghề thường đưa ra đào tạo tại chỗ trong công việc theo kiểu truyền thống, trong đó kiến thức được học ở bên ngoài tại viện kỹ thuật hoặc trường đào tạo nghề. Họ xem đào tạo như một phần của quá trình phát triển của cá nhân và xảy ra trong các tổ chức bên ngoài. Họ gặp khó khăn trong việc xác định những gì cá nhân thực hiện trong công việc và năng lực anh ta phải đạt được khi thực hiện công việc này.
- c. Những người làm việc trong các ngành nghề không chuyên hoạt động dưới sự chỉ đạo hoặc kiểm soát chuyên nghiệp mạnh mẽ. Chuyên gia này, vì được đào tạo chủ yếu theo định hướng kiến thức, thường là không quen với việc cụ thể hóa kỹ năng

theo cách được yêu cầu và có thể có xu hướng không thực hiện điều này, cảm thấy bản thân kiến thức là quan trọng hơn cả.

Đôi khi, mọi người có cảm giác mạnh mẽ rằng nền tảng thông tin và lý thuyết rộng lớn là cần thiết để cho phép nhân viên nói chuyện một cách đầy hiểu biết về lĩnh vực của mình, cũng như thực hiện thành thạo, để có uy tín trong nghề nghiệp của họ. Trong trường hợp như vậy, điều phối viên có thể đưa ra các ví dụ để làm giảm đi cảm giác này. Rất dễ dàng để chỉ dẫn đến các nghề như y tá hoặc giảng dạy, trong đó ngày càng nhấn mạnh vào kiến thức mà không bao gồm các kỹ năng nghề nghiệp hữu ích. Đó là thời điểm mà có thể cần phải ngừng lại và tranh luận về một số vấn đề trước khi tiếp tục. Những người có cảm giác mạnh mẽ về vấn đề này sẽ không tham gia vào hoạt động của ban cho đến khi diễn ra cuộc tranh luận như vậy.

9. Những người tin rằng kiến thức trực tiếp dẫn đến hiệu quả công việc

Những người tự đào tạo bản thân đã đọc rất nhiều tài liệu để có thể có thông tin kiến thức cập nhật trong lĩnh vực của họ. Đôi khi, họ gặp khó khăn trong việc tách biệt và xác định chi tiết các kỹ năng. Họ cho rằng thành công của họ chủ yếu là do họ đã tích lũy được nhiều kiến thức mà đối với họ là rất quan trọng. Do đó, họ thích xác định năng lực bằng cách xác định các yếu tố của kiến thức mà họ cảm thấy đóng góp vào năng lực.

Thường khó làm việc với những người này hơn là làm việc với các thành viên ban huấn luyện được đào tạo chính thức với những đóng góp thường là chính xác hơn. Điều phối viên phải rất nỗ lực trong việc hỗ trợ những người này để chuyển đổi các ý tưởng và đóng góp của họ vào các định nghĩa kỹ năng. Tuy nhiên, các ý kiến đóng góp của họ rất quan trọng vì họ thường có một nền tảng rộng, có thể được tận dụng để cải thiện độ bao phủ của biểu đồ.

10. Những người coi kỹ năng giải quyết vấn đề, tư duy phân tích là điều kiện tiên quyết

Có những người tin rằng quá trình tư duy giải quyết vấn đề phân tích là thành phần quan trọng nhất của bất kỳ chương trình đào tạo nào. Họ từ chối tham gia vào việc đặc tả trực tiếp các hoạt động, công việc và các chức năng trong đó các cá nhân phải áp dụng kiến thức, và họ ngăn cản người khác nỗ lực thực hiện điều này. Điều phối viên phải thường xuyên phải ngăn chặn điều này bằng cách bỏ qua những người đó và tập trung sự chú ý vào những người đang đóng góp vào định nghĩa kỹ năng.

11. Những người coi trọng thái độ và không quan tâm đến kỹ năng

Một số thành viên Ban bày tỏ mối quan tâm nhiều hơn đến thái độ mong muốn của nhân viên hơn so với đặc tả kỹ năng. Người này sẽ lập luận rằng vấn đề trong doanh nghiệp là thái độ và không phải điểm yếu kỹ năng, và anh ta sẽ cố gắng để chuyển hướng cuộc thảo luận ra khỏi định nghĩa kỹ năng và hướng tới thái độ. Điều này có thể là do họ không có khả năng xác định kỹ năng vì thiếu kiến thức chi tiết về nghề nghiệp. Hoặc cũng có thể là do trọng tâm của vai trò công việc hiện tại liên quan đến quan hệ lao động hoặc năng suất tổng thể và, do đó, họ quan tâm đến thái độ của lực lượng lao động.

Điều phối viên có thể áp dụng ba kỹ thuật để khuyến khích người này hoạt động với tư cách một thành viên của ủy ban. Đầu tiên, anh ấy có thể mô tả lại và nói thêm lý do của việc trước tiên phải có được mô tả toàn diện các kỹ năng cần thiết. Không thể xây dựng thái độ thích hợp nếu không có nền tảng kỹ năng hoặc năng lực phù hợp để xây dựng nên thái độ này. Thứ hai, anh ấy có thể hỏi thành viên này xác định rõ ý của anh ta là gì khi anh ta đề cập đến thái độ và thái độ được thể hiện như thế nào ở các môi trường làm việc. Thường thì các thành viên sẽ bắt đầu xác định một số kỹ năng mà có thể được ghi lại trên tường. Trong trường hợp thành công, rõ ràng là thành viên này đã xác định chi tiết thái

độ vì cả anh ta lẫn các thành viên khác đều không thể xác định những kỹ năng liên quan. Theo một báo cáo chính thức, điều phối viên có thể cho phép người này nói ra mối quan tâm của mình, dựa vào các thành viên khác để kiểm soát anh ta khi việc anh ta lặp đi lặp lại thái độ can thiệp quá nhiều vào công việc của họ.

Những người quan tâm đến tính kỹ thuật của thuật ngữ chính xác

Thỉnh thoảng sẽ gặp phải một cá nhân quan tâm đến trạng thái nghề nghiệp và sẽ nhấn mạnh rằng thuật ngữ "đúng" cần được sử dụng trong tất cả các ứng dụng. Người này sẽ làm chậm tốc độ hoàn thành mục tiêu của ủy ban vì anh ta sẽ muốn tranh luận về tính phù hợp của mỗi kỹ năng khi xác định nó, do đó ức chế quá trình tư duy. Điều này xảy ra thường xuyên nhất trong các cuộc hội thảo cho các ngành nghề, trong đó hiện đang có tranh luận giữa các trường phái tư tưởng.

Điều phối viên có thể dễ dàng giải quyết vấn đề này bằng cách đồng ý để sử dụng cả hai định nghĩa được đề xuất. Thông thường, tất cả vấn đề chẳng qua chỉ là một sự lựa chọn giữa hai từ mô tả. Điều này có thể được giải quyết bằng cách đặt một trong hai từ trong ngoặc đơn ngay sau từ kia để thỏa mãn cả hai bên.

Một kỹ thuật khác là điều phối viên nhấn mạnh rằng việc rà soát biên tập được dành cho phần thứ hai của hội thảo. Điều phối viên phải nhấn mạnh rằng việc tư duy phải được tiếp tục và chỉnh sửa cuối cùng sẽ được thực hiện tại một thời điểm thích hợp trong quá trình phát triển biểu đồ.

13. Người có kinh nghiệm học tập hạn hẹp

Một số ngành nghề có lịch sử đào tạo tiêu chuẩn đối với hầu hết những người đã đạt được năng lực nghề nghiệp. Đây có thể là một chương trình đào tạo lý thuyết theo kiểu dạy lại quy trình ràng buộc bằng giao kết học việc, hoặc việc làm trong một loạt các công việc phụ cho đến khi người học có thể thực hiện phù hợp mỗi công việc và cuối cùng được cho phép thực hiện các công việc thực sự của nghề nghiệp đó. Trong trường hợp như vậy, các thành viên ban sẽ thường xuyên đặt câu hỏi về sự khôn ngoan của việc thay đổi mô hình này. Họ đưa ra lập luận như "Có những lợi ích thực chất đối với những người phải học trong điều

kiện dễ dàng này", "Đó là kỷ luật tốt", "Nó sẽ làm cho một người trở nên tốt hơn".

Trong các tình huống như vậy, cần thường xuyên rà soát các nguyên tắc DACUM. Điều phối viên phải vượt trên những định hướng ngắn gọn ban đầu và đưa ra lý do hỗ trợ việc sử dụng quy trình này. Điều phối viên cũng cần đảm bảo với các thành viên ủy ban rằng hệ thống DACUM bao gồm những kinh nghiệm học tập tương tự và người học được sớm sẽ phải chứng tỏ sự kiên trì của mình trong việc đạt được, khả năng của mình trong việc hoàn thành nhiệm vụ, và mối quan tâm đến việc phát triển bản thân trong nghề nghiệp.

Một dạng khác là những người chuyên nghiệp tin rằng tất cả việc học tập diễn ra thông qua sách vở và bài giảng. Anh ta có thể thường xuyên xem xét một nghề nghiệp hỗ trợ trực tiếp một lĩnh vực chuyên môn.

Sách và bài giảng là bắt buộc đối với hầu hết các chuyên gia, và họ cảm thấy rằng những người khác nên học theo cách tương tự để có thể thích nghi và sáng tạo như họ đã từng làm trong nghề nghiệp của họ.

14. Những người tin rằng chỉ có một cách để đào tạo trong lĩnh vực của họ

Đôi khi có thể gặp khó khăn với một cá nhân trong một nghề nghiệp có lịch sử đào tạo thành công trong thời gian dài. Anh ta cho rằng đây là phương pháp đào tạo tối ưu đối với nghề nghiệp và không được cho phép điều gì làm thay đổi nó. Điều này đôi khi trở nên rõ ràng trong quá trình tái cơ cấu biểu đồ để thiết lập trình tự. Nếu một trình tự cụ thể của việc tiếp thu kỹ năng đã là cách thức được chấp nhận trong lĩnh vực này trong nhiều năm, các cá nhân sẽ muốn lặp đi lặp lại mô hình này, cảm giác rằng ai đó tại một thời điểm nào đó đã thực hiện phân tích cẩn thận và phát hiện ra cách tối ưu để đưa ra chương trình đào tạo. Đôi khi anh ta không thấy rằng nó có thể đã được thiết lập một cách ngẫu nhiên hoặc thông qua quá trình đưa ra quyết định vội vàng dẫn đến một mô hình tiêu chuẩn bởi vì các cơ sở đào tạo trong lĩnh vực đó muốn tiêu chuẩn hóa và chỉ sử dụng mô hình ban đầu này. Trong trường hợp như vậy, điều phối viên nên dừng quy trình này, tìm hiểu những vấn đề này, cố gắng xác định nguồn gốc mô hình, và xác định liệu có phù hợp để áp dụng trong hệ thống DACUM không.

15. Những người phản đối phương pháp DACUM

Thỉnh thoảng có một thành viên trongban không thích phương pháp DACUM do tính dễ dãi của phương pháp này. Anh ra cảm thấy phương pháp này quá tự do trong việc cho phép mọi người tự xác định nội dung và cách thức học tập. Anh ta nghi ngờ điều này có thể phá vỡ kỷ luật vốn được xem là cần thiết trong nghề nghiệp.

Cá nhân này là điển hình của những người quản lý theo cách độc đoán hoặc chuyên quyền trong quan hệ với những người mà họ sử dụng.

Họ sợ sẽ hình thành nhóm những người lao động tự bắt đầu và tự suy nghĩ và có thể có những quan điểm khá trái ngược với thực hành quan hệ công nghiệp thông thường. Ta có thể dễ dàng nhận ra họ thông qua những nhận xét như, "Hiện tại hệ thống của chúng ta không có gì sai sót cả. Chúng ta chỉ cần thắt chặt các yêu cầu đầu vào để rất nhiều người đã được nhận vào sẽ không bị thải ra nữa. Khi đó chúng ta sẽ có những người tốt nhất cho nghề nghiệp của chúng ta."

Một kỹ thuật hữu ích nhất để đối phó với những trường hợp này là điều phối viên thu hút sự tham gia của các thành viên khác ban để thảo luận về những vấn đề này. Thông thường điều phối viên có thể dựa vào một hoặc nhiều thành viên ban phân tích có hiểu biết về tiềm năng của quy trình DACUM (dù chưa được tiếp xúc nhiều với quy trình) để đối trọng với sự đóng góp của các thành viên ban có quan điểm bất đồng.

16. Thành viên ban thảo luận chỉ để thảo luận

Một số ban phân tích bao gồm rất nhiều thành viên thích tham dự các cuộc họp, ăn nói lưu loát, và thích thảo luận. Họ muốn trốn tránh công việc vất vả sắp tới và xem việc tham gia vào ban như một cơ hội thể hiện quan điểm.

Nếu thái độ này chi phối và bắt đầu ảnh hưởng đến công việc của ban, rất ít khi điều phối viên có thể giải quyết được. Trong quá khứ, người ta đã nỗ lực áp dụng các kỹ thuật như cố gắng hướng sự tập trung rõ ràng hơn của ban vào mục tiêu hoặc cố gắng hướng ban tự điều chỉnh nhịp độ để hoàn thành một tập hợp các mục tiêu. Những cách này hiếm khi hiệu quả. Trong trường hợp cuối cùng, cần phải giải tán ban và tiếp tục công việc với một ban mới.

17. Các nhà phê bình tiêu cực

Có những người làm rất tốt việc chỉ trích sự đóng góp của những người khác: "Kỹ năng đó không được xác định một cách chính xác", "Kỹ năng đó thực sự không áp dụng", "Đó là một kỹ năng không đáng kể để được đặt trong nghề nghiệp như nghề nghiệp của chúng ta", "Nó thực sự phức tạp hơn nhiều so với chúng ta đã đề xuất". Đồng thời, họ sẽ tránh đưa ra những đóng góp tích cực.

Những người như vậy thường có vai trò kiểm soát hoặc giám sát tiêu cực và không thấy thoải mái trong quy trình tư duy tích cực.

Một kỹ thuật hữu ích là lắng nghe cuộc đối thoại một cách tỉnh táo và nhanh chóng viết và đặt một thẻ trên tường khi họ bắt đầu thảo luận về những gì mà có thể là một kỹ năng nhận dạng. Việc xác định một loạt

các kỹ năng theo cách này đã có hiệu quả trong việc chuyển đổi những quan điểm tiêu cực thành cách tiếp cận tích cực.

Kỹ thuật hữu ích duy nhất khác là khuyến khích ban đối phó với vấn đề này. Điều phối viên nên tránh tranh luận cá nhân về các vấn đề nêu ra. Điều này hiếm khi thành công vì điều đáng nói ở đây là cách thức tiếp cận tiêu cực, chứ không phải là bản thân các vấn đề.

18. Những người không đưa ra ý kiến đóng góp vì sợ bị coi thường

Đôi khi có chuyên gia được công nhận có trình độ tốt luôn làm việc trong tình huống mà không cần phải mô tả các đặc điểm hoặc các yêu cầu của nghề nghiệp. Cá nhân này tránh đưa ra ý kiến đóng góp ngay cả khi anh ta dường như biết những gì đang diễn ra trong hội thảo và có khả năng đóng góp. Anh ta có thể lo sợ rằng sự thiếu kỹ năng bằng lời sẽ chỉ ra sự thiếu năng lực kỹ thuật với các đồng nghiệp của anh ta trong ban. Điều quan trọng là điều phối viên cần phát hiện ra cá nhân này gần như ngay khi ban bắt đầu làm việc và khuyến khích anh ta đóng góp.

Điều này có thể dễ dàng thực hiện bằng cách hỏi anh ta về các đóng góp được diễn đạt kém của người khác và nhờ anh ta sửa lại các định nghĩa. Điều phối viên cũng nên tận dụng mọi cơ hội để thu hút sự đóng góp từ những người này để họ có thể bắt đầu cảm thấy mình là thành viên đóng góp của nhóm. Thông thường, khi một người như vậy bắt đầu nói, họ sẽ trở thành thành viên tham gia có giá trị nhất trong hội thảo vì họ là người thẳng thắn và không ba hoa.

19. Những người từ chối vai trò điều phối viên

Thỉnh thoảng có một cá nhân sẽ từ chối vai trò lãnh đạo của điều phối viên vì anh ấy không phải là chuyên gia trong nghề nghiệp và anh ấy không tin vào khả năng của mình có thể lãnh đạo ban phân tích nghề nhằm xác định các yêu cầu cho một lĩnh vực mà anh biết rất ít.

Trong trường hợp này, điều quan trọng là tiếp tục duy trì vai trò lãnh đạo và áp dụng các kỹ thuật để vượt qua cảm giác đó. Một cách là có thể đưa ra các ví dụ trong các biểu đồ đã được phát triển bởi các ban phân tích nghề khác nhau và điều phối viên của ban đó không có nhiều khả năng hơn điều phối viên trong nghề nghiệp cụ thể này. Một kỹ thuật khác là nêu lên lý do cần có một người độc lập thực hiện vai trò này.

20. Những người thường kiểm soát nhóm

Một số người thường muốn kiểm soát nhóm và mong muốn lãnh đạo bất kỳ hoạt động nào mà họ tham gia. Nếu không được kiểm soát, họ sẽ tập trung việc thảo luận, các vấn đề, tranh luận, và quyết định cuối cùng xung quanh bản thân họ. Điểm thú vị là điều này thường xuyên xảy ra khi hầu hết các thành viên ban phân tích được chọn từ một công ty hay một chuyên ngành trong nghề nghiệp. Họ có thể đã trở nên quen với việc cho phép một cá nhân chiếm ưu thế trong số các thành viên để chủ trì các phiên họp và lãnh đạo các hoạt động, và hệ quả là họ cho phép anh ta để chiếm quyền lãnh đạo trong hội thảo DACUM.

Những người như vậy rất khó để kiểm soát, và đôi khi cần phải áp dụng các kỹ thuật môi trường để vượt qua khó khăn này. Ví dụ, có thể cần phải thay đổi cách sắp xếp chỗ ngồi cho cá nhân chỉ phối ngồi ở rìa của nhóm hoặc bên cạnh điều phối viên, để điều phối viên có thể dễ dàng kiểm soát hơn. Trong trường hợp cực đoan, điều phối viên có thể phải khẳng định trách nhiệm của mình và thẳng thắn yêu cầu cá nhân đó ngừng kiểm soát nhóm.

21. Cán bộ giảng dạy quan tâm đến vai trò giảng dạy

Việc đưa các cán bộ giảng dạy vào các ban phân tích nghề đã không cho thấy hiệu quả trong việc xây dựng biểu đồ trong khoảng thời gian cho phép hoặc trong việc tập trung trực tiếp và cao độ vào các yêu cầu của nghề nghiệp. Dù cán bộ giảng dạy có thể có thêm nhiều lợi ích khi tham gia vào ban phân tích nghề vì họ có cơ hội tìm hiểu thêm về nghề nghiệp và quan điểm của các chuyên gia, thì mặt khác việc này có xu hướng làm chậm quy trình làm việc của ban. Trong trường hợp cán bộ giảng dạy phải tham gia, cần thường xuyên nhắc họ rằng vấn đề không phải là dạy những gì hoặc dạy thế nào mà là các yêu cầu của nghề nghiệp. Điều phối viên có thể gặp nhiều áp lực thì thường xuyên phải chú ý nhắc nhở cán bộ giảng dạy và người ta thấy rằng các ban phân tích nghề hoạt động hiệu quả hơn nếu không có sự tham gia của cán bộ giảng dạy.

Nếu điều kiện cơ sở vật chất cho phép, có thể bố trí cán bộ giảng dạy và quan sát viên ngồi ở phòng liền kề để quan sát quá trình làm việc của ban thông qua truyền hình mạch kín.

22. Những người không chú ý đến điều phối viên

Đôi khi các thành viên ban phân tích nghề dường như hiểu sai vai trò của điều phối viên và luôn coi thường họ. Các ý kiến đóng góp phải thông qua điều phối viên để điều phối viên có thể tiếp tục kiểm soát quá trình làm việc.

Điều phối viên có thể nhấn mạnh rằng tất cả các ý kiến đóng góp phải được trình bày trực tiếp với anh ấy và từ chối viết và đưa lên bất kỳ định nghĩa được thực hiện không theo cách trực tiếp đó, hoặc anh ấy có thể sắp xếp để những người này ngồi cạnh mình và do đó họ sẽ phải thảo luận với điều phối viên trong khi nghiên cứu hoặc viết ý kiến lên tường.

23. Những người không chú ý đến tường

Một số thành viên ban phân tích nghề sẽ bức bối với ý tưởng làm việc với một bức tường. Rất ít người quen làm việc với hình thức này hoặc với phương pháp tư duy này. Thành viên này có thể không chú ý đến tường khi anh ta cảm thấy biểu đồ đang được phát triển sai hướng hoặc khi anh ta đánh mất mục tiêu. Anh ta sẽ quay sang thảo luận các vấn đề với các thành viên khác, sẽ ghi chú, sẽ viết ra các mệnh đề hơn là xem các mệnh đề trên tường, và sẽ làm tất cả mọi thứ trừ việc tập trung vào bức tường.

Có thể khắc phục điều này bằng cách thay đổi môi trường. Nếu người này ngồi ở phía sau của nhóm, anh ta có thể được di chuyển lên phía trước gần điều phối viên. Nếu là anh ta đã ngồi phía trước và có xu hướng quay lại đối diện với nhóm khi đang làm việc với bức tường, có thể cần phải chuyển anh ta ra phía sau để anh ta đối diện với bức tường trong khi thảo luận với những người khác. Đôi khi, có thể cần phải chỉ ra cho anh ta những gì anh ta đang làm ảnh hưởng đến quá trình làm việc. Anh ta có thể được cảnh báo rằng sẽ có người khác làm điều tương tự như anh ta và ban có thể mất tập trung do tình trạng này.

Điều này dần dần sẽ thay đổi thái độ của người đó, mặc dù đôi khi có thể cần phải nhắc nhở anh ta rằng anh ta là một phần của nhóm đang sử dụng các bức tường làm phương tiện làm việc .

24. Những người nhiệt tình tìm hiểu về DACUM

Một số người đã có cơ hội để tìm hiểu về DACUM trước đây và trở nên nhiệt tình quá mức về tiềm năng đối với việc định nghĩa và học hỏi về nghề nghiệp. Đây có thể là những người trước đây từng được giới thiệu về DACUM nhằm có được sự hỗ trợ của họ trong việc lựa chọn các thành viên của ban phân tích. Hoặc họ có thể là cán bộ giảng dạy (hoặc sẽ trở thành cán bộ giảng dạy) mong muốn làm việc với hệ thống và được tuyển dụng làm thành viên của ban phân tích nghề.

Đôi khi những cá nhân này có xu hướng xao lãng khỏi mục đích cụ thể của Ban. Họ có thể bắt đầu suy nghĩ quá xa về tương lai và lo lắng về việc cơ cấu hoặc sắp xếp trình tự khi quá trình định nghĩa kỹ năng vẫn chưa hoàn thành. Họ có thể không nắm bắt được ý nghĩa của từng bước phân tích bởi vì họ quá bị ảnh hưởng bởi những gì họ mong muốn nhìn thấy khi biểu đồ hoàn thành.

Cần phải giảm bớt các đóng góp của những người đó và chỉ công nhận những đóng góp trực tiếp dựa trên hiệu quả làm việc. Nếu người này hay đưa ra ý kiến và liên tục phá vỡ quy trình với mỗi quan tâm về các chương trình đào tạo, tốt nhất là nên đưa ra hành động chỉ thị và giải thích cho anh ta trước cả nhóm rằng mỗi quan tâm của ban phân tích nghề không phải là đào tạo mà là định nghĩa chính xác về các kỹ năng nghề nghiệp. Chương trình đào tạo sẽ là mối quan tâm của một ban khác gồm những người phù hợp hơn với công việc xác định cụ thể về đào tạo.

PHỤ LỤC J

MẪU BIỂU ĐỒ DACUM

PHỤ LỤC K

XÁC MINH CÔNG VIỆC

XÁC MINH CÔNG VIỆC (NĂNG LỰC)

Sau Hội thảo phân tích nghề DACUM, tổ chức sẽ có một bản phân tích nghề liệt kê tất cả các công việc của người lao động trong ngành nghề đó. Phân tích này được lấy từ một nguồn đáng tin cậy - lao động là chuyên gia và giám sát viên. Có vẻ như tổ chức đã sẵn sàng để có biểu đồ DACUM được ép nhựa và tuyên bố một tài liệu chính thức về chương trình đào tạo nghề. Tuy nhiên, điều đó có thể không đúng. Danh sách công việc dự kiến nhiều khả năng sẽ được đề nghị thêm bước xác minh của các chuyên gia khác.

Xác định sự cần thiết phải xác minh

"Xác minh" công việc là một quá trình xác nhận rằng các công việc được liệt kê, trên thực tế, là các công việc mà sinh viên sẽ cần làm khi họ bước vào môi trường nghề nghiệp tại địa phương. Danh sách công việc phải được gửi đến người đang hoạt động trong nghề nghiệp để họ kiểm tra kỹ lưỡng, và nên yêu cầu họ xem xét từng hạng mục kỹ năng và xác định xem hạng mục này có thực sự là một phần của nghề nghiệp không. Họ cũng có thể đề xuất các công việc bổ sung mà theo ý kiến của họ là dường như đã bị bỏ qua.

Có một số lý do tại sao cần phải xác minh danh sách công việc DACUM. Ví dụ, các công việc sinh viên được yêu cầu phải hoàn thành có thể bị ảnh hưởng bởi quy tắc hoặc quy định của địa phương. Có thể có những kinh nghiệm thực hành, công cụ, hoặc thiết bị đặc biệt được sử dụng bởi các công ty hoặc doanh nghiệp trong ngành mà các sinh viên sẽ được tuyển dụng. Các thỏa thuận liên kết trong khu vực có thể xác định nghề nào làm nhiệm vụ gì. Những vấn đề này có thể được làm rõ nếu danh sách công việc được xem xét kỹ lưỡng bởi những người trong nghề có hiểu biết về điều kiện của địa phương, yêu cầu công việc, và các xu hướng nghề nghiệp mới nhất.

Có hai trường phái tư tưởng đối với sự cần thiết phải xác minh các phân tích nghề nghiệp thực hiện bằng phương pháp DACUM bởi một nhóm khác. Một trường phái tư tưởng (Cao đẳng Holland là một ví dụ) cho rằng việc xác minh

thêm là không cần thiết vì ban phân tích nghề DACUM ban đầu đã được lựa chọn từ các chuyên gia địa phương hoặc khu vực có trình độ rất cao.

Việc những người khác xem xét và có thể là cả điều chỉnh biểu đồ sẽ chỉ làm cho công việc của ban trở nên ít quan trọng, làm tăng chi phí, và mang lại ít giá trị.

Trường phái tư tưởng khác cho rằng có những rủi ro vốn có trong việc áp dụng các kết quả DACUM nếu không có thêm ý kiến đóng góp. Ban phân tích nghề DACUM có quy mô nhỏ và có thể không có tính đại diện cho ngành nghề. Ngoài ra, giá trị quan hệ công chúng của việc có một số lượng lớn các nhân viên và giám sát viên có trình độ xem xét phân tích sẽ bị mất đi nếu không làm xác minh. Niềm tin rằng các công việc xác định được trên thực tế là những công việc thực sự quan trọng có thể trở nên lớn hơn khi có các chuyên gia khác xem xét tính đầy đủ và chính xác của phân tích. Điều này đặc biệt quan trọng nếu kết quả sẽ được sử dụng cho mục đích tổ chức hoặc phát triển chương trình đào tạo cấp nhà nước hoặc quốc gia. Ngoài ra, có thể dễ dàng thu thập các loại dữ liệu, chẳng hạn như tần suất thể hiện, tầm quan trọng của công việc, và sự khó khăn của việc học thông qua quá trình xác minh. Mỗi tổ chức phải xem xét các chi phí và lợi ích của việc xác minh và quyết định lựa chọn phương pháp phục vụ tốt hơn nhu cầu và mong muốn của họ.

Xây dựng chiến lược xác minh

Nếu tổ chức quyết định thực hiện việc xác minh, cần phải sửa đổi chiến lược thực hiện quy trình này. Mức độ phức tạp và loại quy trình xác minh được sử dụng có thể rất khác nhau. Giảng viên quan tâm có thể muốn tiến hành một nghiên cứu xác minh tương đối toàn diện cho một chương trình đào tạo mới với rất ít thông tin có sẵn.

Đối với các chương trình đang được cập nhật và đã có khối lượng tài liệu đáng kể (tức là các phân tích nghề nghiệp khác), có thể thích hợp nhất là có ban cố vấn nghề nghiệp của chương trình xem xét lại các năng lực DACUM. Để cấu trúc quá trình này, cần phải giải quyết các câu hỏi sau đây:

- Ai sẽ tiến hành xác minh?
- Những câu hỏi nào sẽ được đặt ra?
- Những công cụ nào sẽ được sử dụng?
- Làm thế nào để xác định và lựa chọn cán bộ xác minh?
- Làm thế nào để thu thập và phân tích các dữ liệu?
- Làm thế nào để sửa đổi các tuyên bố?

Điều phối viên DACUM thường là người thực hiện cuộc khảo sát xác minh. Người này nên có hoặc tiếp thu kỹ năng phát triển câu hỏi và xử lý các dữ liệu kết quả. Điều phối viên thường đã có kinh nghiệm trong việc liên lạc với nhân viên trong ngành và, do đó, thường có thể dễ dàng xác định những người đủ điều kiện đóng vai trò làm cán bộ xác minh.

Tuy nhiên, những người khác có những kỹ năng thu thập và phân tích dữ liệu cần thiết cũng có thể tiến hành xác minh. Trong tất cả các khả năng này, ba bên khác cũng sẽ cần phải tham gia xác định cán bộ xác minh: (1) quản trị viên có thể đưa ra chấp thuận cần thiết, (2) các chuyên gia và cán bộ giảng dạy chương trình, và (3) các thành viên ban cố vấn. Giống như việc xác định các thành viên ban phân tích nghề nghiệp DACUM, hai nhóm sau thường có thể hỗ trợ việc xác định và lựa chọn cán bộ xác minh.

Phát triển công cụ xác minh

Khi chuẩn bị một công cụ điều tra hoặc kiểm tra công việc, người phụ trách cần phải xem xét một cách cẩn thận loại thông tin nào là cần thiết. Số lượng các câu hỏi phải được giữ ở mức tối thiểu nhằm đảm bảo tỷ lệ câu trả lời thu thập được cao hơn. Chỉ thu thập những thông tin có liên quan đến tổ chức khi tổ

chức tiến hành tổ chức và phát triển các chương trình đào tạo đáp ứng dựa trên phân tích DACUM. Có thể đưa ra những câu hỏi như sau:

- Tầm quan trọng của công việc. Việc thực hiện công việc này trong nghề _____ của bạn có vai trò quan trọng như thế nào?
- Tần suất của thực hiện. Tần suất bạn thực hiện nhiệm vụ này như thế nào?
- Mới vào ngành. Có phải dự kiến công việc này là của nhân viên mới?
- Đánh giá độ khó. Việc học công việc này khó như thế nào?
- Mức độ cần thiết. Việc thực hiện công việc này cần thiết như thế nào?

Bạn cũng có thể muốn yêu cầu người trả lời nhận xét về danh sách các công cụ và trang thiết bị và danh sách các thái độ cũng như đặc điểm của người lao động thu thập được tại hội thảo phân tích nghề DACUM. Các câu hỏi về các công cụ và thiết bị thường được hỏi như sau:

- Thiết bị này có được sử dụng không?
- Thiết bị này được sử dụng với tần suất như thế nào?

Các câu hỏi đặt ra về những đặc điểm và thái độ của người lao động thường yêu cầu cán bộ xác minh đánh giá tầm quan trọng của đặc điểm hoặc thái độ đối với người lao động trong nghề nghiệp của họ. Bạn cũng có thể muốn để thêm khoảng trống để cán bộ xác minh có thể bổ sung thêm các mục mà họ tin là quan trọng.

Điều quan trọng là phải hợp lý. Người phụ trách của quá trình xác minh không nên hỏi nhiều câu hỏi chỉ để phục vụ mục đích thu thập thông tin. Họ nên biết chính xác lý do tại sao các thông tin là cần thiết và cần phải làm gì với các thông tin này. Hai câu hỏi có lẽ là tốt nhất, và chắc chắn là không nên hỏi quá

ba câu hỏi về từng tuyên bố công việc. Cần phải phát triển một công cụ xác minh chất lượng và, nếu có thể, kiểm tra thí điểm công cụ này với hai hoặc ba người trả lời mẫu để đảm bảo các chỉ dẫn đã rõ ràng. Hình thức của công cụ này nên hấp dẫn và có chất lượng sao chép cao (tức là in công cụ này ra nếu có thể).

Xác định và lựa chọn cán bộ xác minh

Các cán bộ xác minh phải bao gồm một nhóm lao động chuyên gia trong nghề nghiệp và/hoặc những người giám sát trực tiếp người lao động có trách nhiệm trực tiếp thực hiện công việc. Một lần nữa, không nên sử dụng các quản trị viên cao cấp, các nhà quản lý nhân sự, hoặc các nhà lý thuyết. Các tiêu chí lựa chọn cán bộ xác minh cơ bản tương tự với tiêu chí xác định những người tham gia DACUM.

Đối với những ý tưởng về các định dạng mẫu, thang đánh giá, và thư ngỏ, tham khảo Phụ lục K. Lưu ý rằng không bảng hỏi nào bao gồm nhiều hơn ba câu hỏi cho mỗi mục. Ngoài ra cần lưu ý hướng dẫn cán bộ xác minh bổ sung bất kỳ tuyên bố công việc nào mà họ cảm thấy đã bị bỏ qua.

Cán bộ xác minh phải là người có thể được gọi là chuyên gia. Tuy nhiên, không giống như những người tham gia, cán bộ xác minh không phải trình bày bằng lời các kỹ năng.

Một số điều phối viên mắc sai lầm nghiêm trọng trong việc lựa chọn cán bộ xác minh thông qua việc (1) gửi bảng hỏi cho tất cả các chuyên gia được biết đến trong khu vực, hoặc (2) sử dụng một bảng các số ngẫu nhiên để chọn một mẫu ngẫu nhiên ở kích cỡ có thể quản lý (hai mươi lăm đến năm mươi người) cho mục đích này. Điểm yếu nghiêm trọng của hai phương án này là một vài trong số những người nhận được bảng hỏi là những cá nhân được chỉ có đủ điều kiện tối thiểu. Dữ liệu từ các chuyên gia được tính trung bình

với dữ liệu từ những người kém năng lực, dẫn đến dữ liệu kém hơn (hoặc ít nhất là có vấn đề) cho chương trình phát triển.

Quá trình xác minh mang tính địa phương, nhưng thuật ngữ "địa phương" có thể cần phải định nghĩa. Nếu một tổ chức đào tạo công nhân bảo trì thiết bị dệt may và đưa tất cả các sinh viên vào ba nhà máy trong thành phố, thì danh sách công việc có liên quan cần được xác minh bởi người lao động từ khu vực trực tiếp - chính là thành phố đó. Nếu một chương trình đào tạo nông nghiệp đào tạo công nhân ngành ươm lá nhiệt đới, một ngành giới hạn ở hai hạt ở trung tâm của bang thì những hạt trở thành khu vực xác minh "địa phương".

Nếu một trường có một chương trình laser/quang học duy nhất trong tiểu bang, với sinh viên tốt nghiệp làm việc trong một khu vực địa lý rộng, trường này cần xác minh danh sách công việc có liên quan bằng cách gửi nó các lao động chuyên gia trong một số tiểu bang lân cận.

Lựa chọn nhóm xác minh không cần phải là một nỗ lực lớn. Ban cố vấn nghề nghiệp của chương trình có thể hài lòng với công việc này nếu nó bao gồm những người phù hợp. Các chuyên gia cần được tham gia vào mỗi bước lập quy hoạch giáo dục theo năng lực, và xác minh biểu đồ DACUM là một nhiệm vụ quan trọng mà họ phải được tham gia vào. Nếu họ không tham gia trực tiếp vào việc xác minh, ít nhất cần yêu cầu họ giúp xác định các nhân viên của các công ty, và các giám sát viên trực tiếp có đủ điều kiện trở thành cán bộ xác minh.

Thu thập và phân tích dữ liệu

Một phương pháp đôi khi được sử dụng để thu thập các dữ liệu cần thiết là triệu tập một ban xác minh đặc biệt chỉ với mục đích rà soát các tuyên bố công việc. Các thành viên (mười đến mười lăm là kích thước hoàn toàn khả thi) có thể được lựa chọn trên cơ sở các khuyến nghị từ những người am hiểu trong nghề nghiệp. Ban xác minh có thể được triệu tập và làm việc trong một cuộc họp hai hoặc ba giờ để rà soát danh sách công việc dự kiến và đưa ra bất kỳ đánh giá công việc mong muốn nào.

Sẽ rất hữu ích nếu có thể gửi các thành viên của nhóm xác minh một bản sao danh sách công việc từ một vài ngày trước để họ có thể chuẩn bị cho cuộc thảo luận. Sẽ không hiệu quả nếu chỉ đơn giản bắt đầu cuộc họp với nhận xét chung, "Có ai có bất cứ đề nghị cho bổ sung hoặc xóa bỏ nào không?" Điều này có xu hướng dẫn đến cuộc thảo luận lung tung và có gì không đảm bảo rằng công việc sẽ được thực hiện kỹ lưỡng và chu đáo.

Thay vào đó, thông hoạt viên nên cấu trúc công việc bằng cách rà soát danh sách, một lĩnh vực năng lực tại một thời điểm. Mỗi tuyên bố công việc cần được kiểm tra riêng biệt và thông hoạt viên nên hướng sự chú ý của ban xác minh lần lượt theo từng tuyên bố nếu không có bất kỳ câu hỏi hoặc vấn đề nào. Nếu danh sách công việc ban đầu đã được phát triển kỹ lưỡng, sẽ có rất ít tuyên bố công việc cần sự thay đổi đáng kể, nhưng các kiến nghị đề xuất của người xác minh nên được giải quyết và điều chỉnh danh sách cho phù hợp.

Có lẽ thủ tục thu thập dữ liệu hiệu quả nhất và thường được sử dụng nhất là bảng hỏi gửi qua thư. Một bảng hỏi có cấu trúc tốt có thể được gửi cùng với một thư ngỏ phù hợp cho hai mươi lăm nhân viên và con số tương tự giám sát viên với chi phí rất thấp. Nếu các cán bộ xác minh sinh sống trên khu vực rộng, chi phí của một cuộc khảo sát gửi qua thư ít hơn nhiều so với chi phí phải trả cho việc đi lại và công tác phí cho những người tham dự cuộc họp nhóm. Ngoài ra, người trả lời bảng hỏi có thể hoàn thành bảng hỏi ở thời điểm thuận tiện nhất đối với họ, mà không làm ảnh hưởng đến các công việc khác.

Các câu hỏi có thể được gửi đến nhóm nhân viên, và sau đó có thể tiếp tục gửi thư hoặc gọi điện thoại nhắc nhở những người chưa trả lời. Chi phí của phương pháp này bao gồm chi phí in ấn công cụ, phí bưu chính, chi phí điện thoại, và các dịch vụ thư ký.

Nếu việc xác minh được thực hiện thông qua kỹ thuật phỏng vấn/quan sát, thông hoạt viên phải chuẩn bị người phỏng vấn, viết lời giới thiệu đến người sử dụng lao động, và phải chuẩn bị đủ thời gian để tiến hành các cuộc phỏng vấn. Cách tiếp cận này có lẽ là quá tốn kém đối với hầu hết các tổ chức để có thể xem xét một cách nghiêm túc.

Bất kể các phương tiện sử dụng để thu thập dữ liệu là gì, dữ liệu phải được lập bảng và phân tích. Do số lượng các câu trả lời khá nhỏ, thủ tục thông thường để xác minh dữ liệu là lập bảng tần suất của mỗi loại câu trả lời một cách thủ công và sau đó chuyển đổi tần suất thành điểm trung bình. Để làm ví dụ về loại

hình tóm tắt này, tham khảo tài liệu Tóm tắt Khảo sát Thợ máy Công nghiệp tại Phụ lục K.

Sử dụng dữ liệu để sửa đổi phân tích

Sau khi đã tổng kết dữ liệu, cần diễn giải dữ liệu một cách cẩn thận để thấy những thay đổi cần thiết trong danh sách công việc dự kiến. Đôi khi người trả lời sẽ chỉ ra một hoặc hai công việc mà theo cách nào đó ban phân tích nghề DACUM đã bỏ lỡ. Ý kiến của một số cán bộ đánh giá cũng có thể cho thấy rằng một vài tuyên bố cần được sửa đổi để làm rõ ý nghĩa của chúng. Sự thay đổi về bản chất này yêu cầu các chuyên gia phát triển chương trình hoặc cán bộ giảng dạy phải đưa ra đánh giá mang tính chuyên nghiệp cao.

Chuyên gia phát triển chương trình có thể muốn gọi điện cho một hoặc hai trong số các thành viên ban phân tích nghề DACUM để xem xét về các thay đổi mà họ tin là phù hợp. Cũng có thể tham vấn Ban cố vấn chương trình đào tạo về những thay đổi được đề xuất này.

Dữ liệu thu được từ các đánh giá có thể được sử dụng để giúp cán bộ giảng dạy và các chuyên gia phát triển xác định các công việc đại diện cho các công việc ở mức "phải được dạy". Các công việc này bao gồm các công việc được đánh giá là rất quan trọng, cần thiết cho người lao động mới vào nghề, và được thực hiện thường xuyên. Các công việc được đánh giá là không cần thiết với hầu hết người lao động mới vào nghề cần được loại trừ ra khỏi hầu hết các chương trình đào tạo.

Một số công việc có thể sẽ rơi vào hạng mục "nên được dạy". Chúng bao gồm các công việc được đánh giá là có tầm quan trọng trung bình và thỉnh thoảng được thực hiện. Có thể thiết lập và sử dụng điểm cắt giảm tùy ý để hướng dẫn lựa chọn các công việc cần được giải quyết trong quá trình phát triển các tài liệu giảng dạy và thiết kế nỗ lực đào tạo.

Bất kể các dữ liệu thu thập được là gì, cần phải đưa ra một số quyết định chuyên môn khó khăn, có thể là với sự giúp đỡ của ban cố vấn. Quy trình phát triển danh sách hợp lệ các công việc mang đầy thách thức, dù nó được thực hiện như thế nào. Đó có lẽ là lý do tại sao quy trình này thường không có được thời gian và sự chú ý cần thiết. Tuy nhiên, không có gì là quan trọng hơn là giá trị và sự thành công của một chương trình đào tạo nghề theo năng lực. Sau khi đã xác minh các công việc của một chương trình đào tạo nghề, tổ chức sẽ có nền tảng nghiên cứu vững chắc để xây dựng một chương trình đào tạo nghề hiệu quả.

PHỤ LỤC L

SƠ ĐỒ NỘI DUNG CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO TIẾNG ANH VÀ NGHỆ THUẬT GIAO TIẾP

TÀI LIỆU THAM KHẢO

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. R.E. Adams, Dacum Approach to Curriculum, Learning, and Evaluation in Occupational Training, Department of Regional Economic Expansion, 1975.
2. Finn, Chester, “The Biggest Reform of All”. Phi Delta Kappan, April 1990, p.59.
3. Blum, R.E. and Butler, J.A., “Student Competencies”, Northwest Regional Educational Laboratory, Portland, Oregon, 1984.
4. On Competence: A Critical Analysis of Competence-Based Reforms in Higher Education, Jossey-Bass Publishers, Washington, 1979. p.3.
5. Elbow, Peter, “Trying to Teach While Thinking About the End” in Grant, Gerald et al. On Competence: A Critical Analysis of Competence-Based Reforms in Higher Education, Jossey-Bass Publishers, Washington, 1979. p.95.
6. Grant, Gerald and Kohli, Wendly, “Contributing to Learning by Assessing Student Performance”, Jossey-Bass Publishers, Washington, 1979. p.138.
7. Robert E. Norton, Dacum Handbook, The National Center for Research in Vocational Education, Ohio State University, 1985.

