

## CHƯƠNG TRÌNH PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN QUẢNG NGÃI (RUDEP) - GIAI ĐOẠN 2

Cẩm nang các hướng dẫn và thủ tục về nâng cao  
năng lực



**VIET NAM-AUSTRALIA**

*Tài liệu soạn thảo cho*

**AusAID**

62 Northbourne Avenue  
CANBERRA ACT 2601

18 October 2004

VIE1506

*Bên soạn thảo*

URS Sustainable Development  
in association with Kellogg Brown & Root and  
World Wide Project Management Services  
Project Managers and Consultants  
Adelaide Australia

## **CƠ QUAN TÀI TRỢ**

**AusAID**

GPO Box 887

Canberra ACT 2601

Ph: +61 2 6206 4769 (Desk Officer), Fax: +61 2 6206 4696

## **CƠ QUAN ĐỐI TÁC QUẢN LÝ**

**Sở Kế Hoạch và Đầu Tư**

96 Đường Nguyễn Nghiêm, Thị xã Quảng Ngãi

Tỉnh Quảng Ngãi, Việt Nam

Ph: +84 55 825701

## **VĂN PHÒNG CHƯƠNG TRÌNH/ QUẢN LÝ DỰ ÁN**

Số 93, Lê Trung Đình, Thị xã Quảng Ngãi

Tỉnh Quảng Ngãi, Việt Nam

Ph: +84 55 816261-6, Fax: +84 55 816260

## **NHÀ THẦU QUẢN LÝ ÚC**

**URS Sustainable Development**

25 North Terrace

Hackney SA 5069

Ph: +61 8 8366 1000, Fax: +61 8 8366 1001

Giám đốc dự án: ..... URS Australia Pty Ltd  
Dee Hartvigsen  
Giám đốc phụ trách các Dự án  
quốc tế South Australia 5069 Australia  
Tel: 61 8 8366 1000  
Fax: 61 8 8366 1001

Giám đốc .....  
Chương trình: Ted A' Bear  
Phó Chủ tịch  
Phát triển bền vững

Ngày: 6 tháng 6 năm 2003  
Số dẫn VIE1506  
chiều: Type Status Here  
Văn bản:

URS Australia Pty Ltd (URS) soạn thảo báo cáo này cho việc sử dụng của Cơ quan phát triển quốc tế Úc (AusAID) theo phạm vi công việc và phục vụ cho mục đích được ghi trong Hợp đồng giữa URS và AusAID về Chương trình Phát triển nông thôn Quảng Ngãi (RUDEP) – Giai đoạn 2.

Báo cáo này cần phải được đọc đầy đủ. Người viết không chịu trách nhiệm về bất kỳ sự vận dụng từng phần nào trong báo cáo này vào một bối cảnh khác biệt nào đó hoặc phục vụ cho một mục đích nào khác hoặc dùng bởi những bên thứ ba.

## MỤC LỤC

<b>Từ viết tắt</b>	<b>iii</b>
<b>Bảng chú giải thuật ngữ về nâng cao năng lực dùng trong RUDEP</b>	<b>4</b>
<b>1 Tổng quan về hệ thống nâng cao năng lực</b>	<b>5</b>
<b>2 Các tiêu chuẩn về sự thực hiện công việc &amp; các lượt đồ năng lực</b>	<b>2</b>
<b>3 Đào tạo theo yêu cầu năng lực</b>	<b>2</b>
<b>4 Quản lý việc đào tạo theo yêu cầu năng lực</b>	<b>2</b>
4.1 Xác định các nhu cầu về đào tạo, tập huấn.....	2
4.2 Lựa chọn các khoá học từ bên ngoài .....	5
4.3 Cải tiến và cập nhật các khoá đào tạo, tập huấn hiện thời .....	6
4.4 Thiết kế các khoá đào tạo, tập huấn mới.....	7
4.5 Soạn thảo một kế hoạch đào tạo, tập huấn hàng năm .....	8
4.6 Lựa chọn và hợp đồng với bên cung cấp dịch vụ.....	9
4.7 Thực hiện công việc đào tạo theo yêu cầu năng lực .....	10
4.8 Đánh giá hoạt động đào tạo, tập huấn.....	11
<b>5 Đánh giá sự thực hiện công việc của nhân viên</b>	<b>14</b>
<b>Giới hạn tài liệu</b>	<b>15</b>

## CÁC BẢNG

Bảng 1: Trình tự soạn thảo một lượt đồ năng lực .....	3
Bảng 2 : Trình tự các bước xác định các nhu cầu đào tạo, tập huấn của cá nhân/ nhóm .....	5
<b>Bảng 3 : Trình tự các bước lựa chọn các khoá học từ bên ngoài .....</b>	<b>6</b>
Bảng 4 : Trình tự các bước cải tiến các khoá đào tạo, tập huấn hiện thời .....	7
Bảng 5 : Trình tự các bước thiết kế một khoá đào tạo, tập huấn mới .....	8
Bảng 6: Trình tự soạn thảo một Kế hoạch đào tạo, tập huấn hàng năm .....	9
Bảng 7: Lựa chọn và hợp đồng các bên cung cấp dịch vụ đào tạo, tập huấn ...	10

## CÁC HÌNH MINH HOẠ

Hình 1 : Hệ thống nâng cao năng lực.....	1
Hình 2 : Soạn thảo một lượt đề năng lực .....	3
Hình 3 : Đào tạo theo yêu cầu năng lực.....	2
Hình 4 : Xác định các nhu cầu đào tạo, tập huấn của cá nhân .....	4
Hình 5 : Đánh giá việc học tập.....	13

## ANNEXES

Phụ lục 1: Lượt đề năng lực - PMU 19/09/03
Phụ lục 2: Lượt đề năng lực - DDO 19/09/03
Phụ lục 3: Lượt đề năng lực - DCG (Cán bộ DPC) 19/09/03
Phụ lục 4: Lượt đề năng lực - CCG (Cán bộ CPC) 19/09/03
Phụ lục 5: Lượt đề năng lực - Nông hộ 19/09/03
Phụ lục 6: Mẫu xác định nhu cầu đào tạo, tập huấn
Phụ lục 7: Liệt kê kiểm tra lựa chọn Chương trình đào tạo, tập huấn
Phụ lục 8: Mẫu yêu cầu đào tạo, tập huấn
Phụ lục 9: Hướng dẫn về chi phí đào tạo, tập huấn
Phụ lục 10: Liệt kê kiểm tra cải tiến chương trình đào tạo, tập huấn
Phụ lục 11: Liệt kê kiểm tra về mô đun đào tạo, tập huấn
Phụ lục 12: Hồ sơ về bên cung cấp dịch vụ
Phụ lục 13: Mẫu điền thông tin bên cung cấp dịch vụ
Phụ lục 14: Mẫu giải trình nội dung đào tạo tập huấn
Phụ lục 15: Mẫu đánh giá sự thực hiện công việc của nhân viên
Phụ lục 16: Biểu đồ phân tích khả năng thực hiện công việc
Phụ lục 17: Mẫu đánh giá kết quả đào tạo, tập huấn

## Từ viết tắt

CBS	Hệ thống nâng cao năng lực
CBT	Đào tạo theo yêu cầu năng lực
CCG	Nhóm tiếp xúc xã
CP	Lượt đồ năng lực
DCG	Nhóm tiếp xúc huyện
DDO	Nhân viên phát triển huyện
PA	Phân tích năng lực thực hiện công việc
PMU	Ban Quản lý Chương trình
RUDEP	Chương trình Phát triển nông thôn Quảng Ngãi
SPA	Đánh giá sự thực hiện đáp ứng công việc của nhân viên
TNA	Phân tích các nhu cầu đào tạo, tập huấn
TNI	Xác định các nhu cầu đào tạo, tập huấn

## Bảng chú giải thuật ngữ về nâng cao năng lực dùng trong RUDEP

Hệ thống nâng cao năng lực (Capacity building system)	Một hệ thống cải tiến sự tổ chức nhằm đảm bảo các thủ tục, công việc quản lý và nhân sự của một tổ chức tiến triển có hiệu quả và đạt kết quả và thường xuyên nhất quán theo mục đích căn bản của tổ chức đó.
Lược đồ năng lực (Capacity Profile)	Lược đồ hiển thị các yêu cầu về năng lực thực hiện đáp ứng công việc đối với một nhóm nhân lực, ví dụ Nhóm tiếp xúc xã. Lược đồ năng lực cũng mô tả những kỹ năng và kiến thức phụ trợ cần có ở những lĩnh vực thực hiện đáp ứng công việc khác nhau và mối quan hệ của chúng.
Đào tạo theo yêu cầu năng lực (Competence based training)	là một hệ thống truyền đạt kiến thức ở đó mọi học viên đủ điều kiện sau khi hoàn tất chương trình đào tạo, tập huấn đều đạt một mức kỹ năng trình độ yêu cầu đã được xác định từ trước
Bảng theo dõi tình hình học tập (control sheet)	Trang nằm ở phần mặt trước của một cẩm nang đào tạo, tập huấn liệt kê các mô đun và các ghi chép tình hình tiến bộ của học viên trong toàn khoá học. Bảng theo dõi tình hình học tập ghi những mô đun đào tạo, tập huấn mà người tham gia đã chứng tỏ đạt yêu cầu và đã được giảng viên ký thông qua..
Sơ đồ bố trí nội dung khoá học (Course Map)	Tương tự như lược đồ năng lực. Sơ đồ bố trí nội dung khoá học chỉ rõ mối quan hệ của mỗi mô-đun (và mục tiêu) trong khoá học đối với mục tiêu tổng thể của khoá học.
Phân tích khả năng thực hiện công việc (Performance Analysis)	Một quy trình phân tích các vấn đề trong sự thực hiện đáp ứng công việc của nhân viên.
Đánh giá sự thực hiện đáp ứng công việc của nhân viên (Staff Performance Assessment)	Một cuộc họp hàng năm hoặc định kỳ 6 tháng giữa giám sát viên và nhân viên trực thuộc để đánh giá sự thực hiện đáp ứng công việc dựa trên những chỉ tiêu đã được thống nhất trước của các chỉ báo then chốt về sự thực hiện đáp ứng công việc. Đánh giá này cũng là dịp để xác định những nhu cầu đào tạo, tập huấn và thảo luận về những mục tiêu trong sự nghiệp công tác.
Xác định các nhu cầu đào tạo, tập huấn (Training Needs Identification)	Một quy trình xác định ra ai cần được đào tạo, tập huấn và đào tạo, tập huấn về lĩnh vực gì
Phân tích các nhu cầu đào tạo, tập huấn (Training Needs Analysis)	TNA là một quy trình xác định nội dung của đào tạo, tập huấn. Nó là một quy trình phân chi tiết một công việc thành các bộ phận cấu phần nhỏ nhằm phục vụ cho các mục đích đào tạo, tập huấn. Các công cụ thường được sử dụng là: phân tích nhiệm vụ công việc, mô tả mật độ chỉ tiêu, phân tích lỗi công việc, phân tích trình độ kiến thức, và phân tích các yếu tố nguy hại của công việc. Ở RUDEP sự phân tích này đạt được thông qua việc soạn thảo các lược đồ năng lực. Nếu cần phải có thêm phân tích về công việc, nó sẽ được thực hiện bằng cách mở rộng một phần của một lược đồ năng lực.

# 1 Tổng quan về hệ thống nâng cao năng lực

Hệ thống nâng cao năng lực (CBS) của Chương trình Phát triển nông thôn Quảng Ngãi có mục tiêu căn bản là phát triển nguồn tài nguyên nhân lực của Chương trình. CBS có thể được định nghĩa là một hệ thống cải tiến tổ chức mà đảm bảo rằng các thủ tục, công việc quản lý và nhân sự của tổ chức tiến triển về tính hiệu quả và tính kết quả và thường xuyên phù hợp theo mục đích căn bản của tổ chức đó. Hệ thống CBS của RUDEP được trình bày tại hình 1. Các thành phần then chốt trong hệ thống này là:

**Các lượt đồ năng lực (CP)** – Là biểu đồ hiển thị các yêu cầu về năng lực thực hiện đáp ứng công việc đối với một nhóm nhân lực. Nó cũng mô tả những kỹ năng và kiến thức phụ trợ cần có ở những lĩnh vực thực hiện đáp ứng công việc khác nhau và mối quan hệ của chúng. Các CP đã được soạn thảo cho nhiều nhóm ưu tiên trong phạm vi của RUDEP. Việc soạn thảo này được thực hiện thông qua việc rà xét các hướng dẫn và các thủ tục hoạt động hiện thời của RUDEP, các nội dung mô tả yêu cầu công việc, và các phỏng vấn với các cá nhân/ nhân viên trong:

- Nhân viên phát triển huyện (DDO),
- Các nhóm tiếp xúc huyện (DCG),
- Các nhóm tiếp xúc xã (CCG)s,
- Ban Quản lý Chương trình (PMU), và
- Các nông hộ.

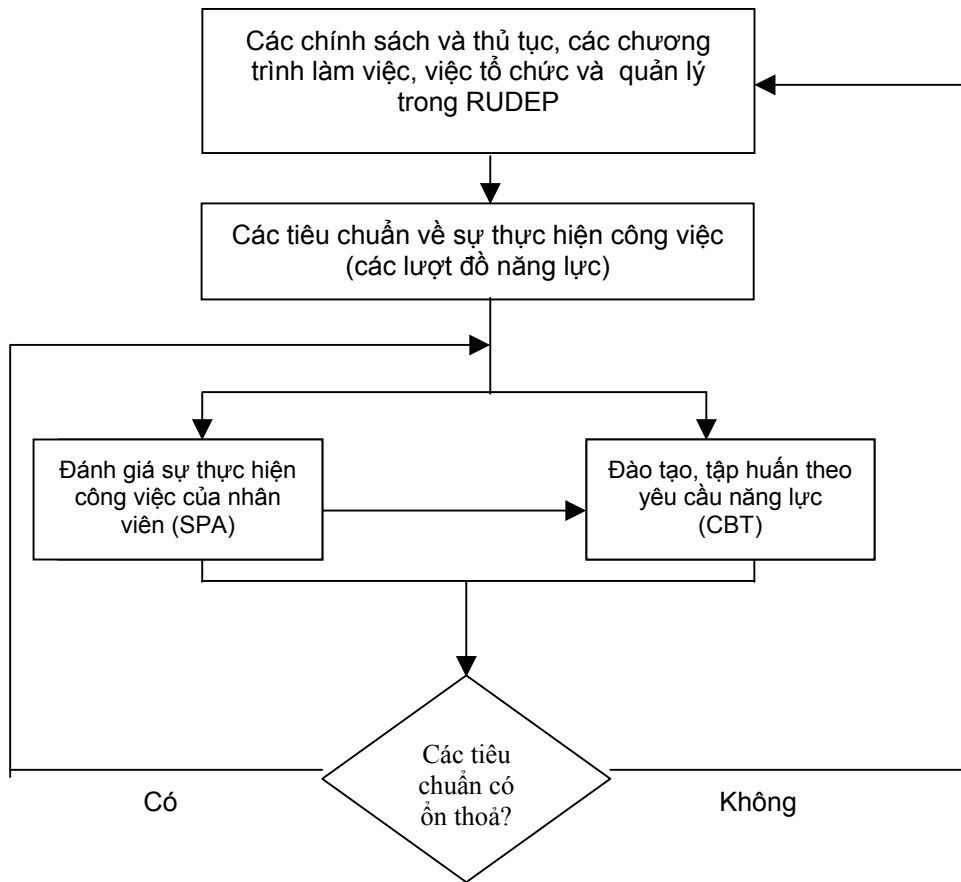
**Đào tạo theo yêu cầu năng lực (CBT)** – là một hệ thống truyền đạt kiến thức ở đó mọi học viên đủ điều kiện sau khi hoàn tất chương trình đào tạo, tập huấn đều đạt một mức kỹ năng/ trình độ yêu cầu đã được xác định từ trước (là kỹ năng/ trình độ xác định từ lượt đồ năng lực tương ứng). Các học viên đủ điều kiện là những người nằm trong phạm vi của các mức trình độ nhập học đã được xác định cho các chương trình đào tạo, tập huấn cụ thể. CBT bao gồm các quy trình về Xác định ra các nhu cầu đào tạo, tập huấn (TNI), thiết kế, thực hiện và đánh giá kết quả đào tạo, tập huấn. CBT bao gồm một quy trình phản hồi nhằm đảm bảo việc đào tạo, tập huấn là có hiệu quả (đảm bảo mọi học viên đủ điều kiện đều đạt kỹ năng/ trình độ yêu cầu) và đạt kết quả (đảm bảo rằng chương trình đào tạo, tập huấn là phù hợp với các nhu cầu và điều kiện ở nơi công tác).

**Đánh giá sự thực hiện công việc của nhân viên (SPA)** – là một cuộc họp hàng năm và/ hoặc hàng 6 tháng giữa người giám sát viên và nhân viên trực thuộc để đánh giá sự thực hiện công việc chiếu theo các chỉ tiêu đã được thống nhất trước cho những chỉ báo then chốt về sự thực hiện đáp ứng công việc. Nó cũng là dịp để xác định các nhu cầu đào tạo, tập huấn và để thảo luận về các mục tiêu trong sự nghiệp công tác. Hệ thống phân tích về khả năng thực hiện công việc (PA) là một hệ thống phụ trợ dùng để phân tích các vấn đề liên quan đến việc thực hiện đáp ứng công việc nảy sinh trong quá trình SPA hoặc vào một thời điểm bất kỳ khác. PA sẽ phản hồi cho Chương trình về nhiều yếu tố có tác động đến việc nâng cao năng lực.

Như trình bày ở Hình 1, các tiêu chuẩn của Chương trình (phái sinh từ các thủ tục và đường lối của Chương trình, và được phản ánh trong các lượt đồ năng lực và các khoá đào tạo, tập huấn)

sẽ được kiểm tra cả trong quá trình SPA lẫn quá trình CBT nhằm đảm bảo rằng các nỗ lực nâng cao năng lực là theo đúng với mục tiêu và mục đích của Chương trình.

### Hình 1 : Hệ thống nâng cao năng lực



## 2 Các tiêu chuẩn về sự thực hiện công việc & các lượt đồ năng lực

Các tiêu chuẩn về sự thực hiện công việc của RUDEP được chỉ rõ trong một loạt các văn kiện của Chương trình. Các văn bản quan trọng bao gồm:

- URS (2002)- *Văn kiện Thiết kế Chương trình* - Chương trình Phát triển nông thôn Quảng Ngãi, Tháng 9/ 2002
- SPU/Văn phòng Chương trình (2003)- *Hướng dẫn về quy chế hoạt động quỹ tiết kiệm và tín dụng địa phương* Chương trình Phát triển nông thôn Quảng Ngãi Giai đoạn 2 - Tháng 6 năm 2003
- ONRDP (----) - *Cơ cấu tổ chức Chương trình Phát triển nông thôn Quảng Ngãi & Quy chế hoạt động Ban quản lý Chương trình*
- QNRDP (2003) *Cẩm nang về Theo dõi và Đánh giá dành cho Nhân viên phát triển huyện* Chương trình Phát triển nông thôn Quảng Ngãi - Tháng 9/ 2003
- QNRDP (2003) *Hướng dẫn chi tiết quy định việc quản lý và đầu tư của các dự án cơ sở hạ tầng thuộc RUDEP* Chương trình Phát triển nông thôn Quảng Ngãi - Tháng 9/ 2003
- Các văn bản quy định nhiệm vụ dành cho nhân viên RUDEP

Các lượt đồ năng lực đã được soạn thảo bằng việc sử dụng các văn bản trên kết hợp các phỏng vấn với cán bộ và nhân viên. Các lượt đồ năng lực dành cho các nhóm chuyên môn sau được trình bày tại các phụ lục từ 1 đến 5 của tài liệu này:

Phụ lục 1	Nhân viên Ban quản lý Chương trình nói chung
Phụ lục 2	Nhân viên phát triển huyện
Phụ lục 3	Nhóm tiếp xúc huyện
Phụ lục 4	Nhóm tiếp xúc xã
Phụ lục 5	Lượt đồ năng lực dành cho nông hộ

Các CP sẽ có nhiều ứng dụng trong RUDEP. Trong số các ứng dụng này là:

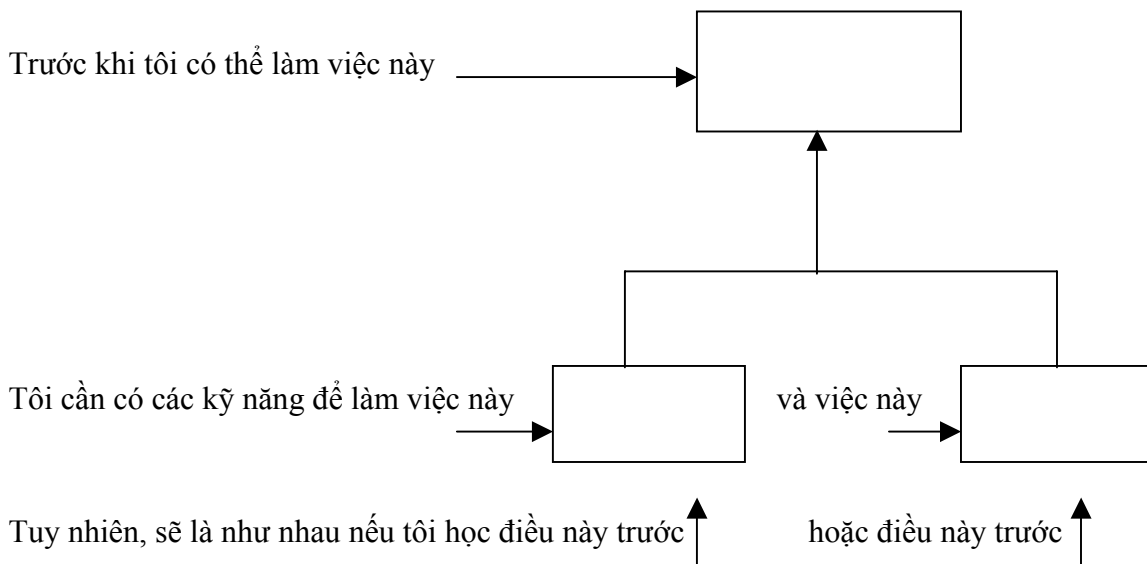
- theo dõi các mức năng lực trong RUDEP tại một thời điểm bất kỳ;
- xác định các nhu cầu đào tạo, tập huấn;
- hình thành các chính sách về đào tạo, tập huấn;
- soạn thảo các mục tiêu giảng dạy và thiết kế khoá học;
- lựa chọn đối tượng tham gia đào tạo, tập huấn;
- soạn thảo các phạm vi công việc cho các bên cung cấp dịch vụ và đào tạo, tập huấn;
- đánh giá bên đào tạo, tập huấn và chương trình mà họ đưa ra.

Bảng 1 cụ thể các bước soạn thảo và/ hoặc cập nhật một lượt đồ năng lực

**Bảng 1: Trình tự soạn thảo một lượt đề năng lực**

<b>Định nghĩa</b>	Là một biểu đồ hiển thị các yêu cầu về năng lực thực hiện công việc đối với một nhóm nhân lực, ví dụ Nhóm tiếp xúc xã. Lượt đề năng lực cũng mô tả những kỹ năng và kiến thức phụ trợ cần có ở những lĩnh vực thực hiện đáp ứng công việc khác nhau và mối quan hệ của chúng.	
<b>Trình tự</b>	<b>Nội dung và cách thực hiện</b>	<b>Các điểm chính cần lưu ý</b>
<b>Bước 1</b>	Thu thập các thông tin dự án về nhóm nghề nghiệp. Phỏng vấn những người đang đảm trách vai trò.	Kiểm tra về các thay đổi hoặc mọi cập nhật về thủ tục và quy định mới
<b>Bước 2</b>	Viết ra vai trò tổng thể của vị trí/ chức danh. Họ cần phải làm gì và cần phải làm tốt ra sao? Sử dụng các từ hành động phản ánh sự thực hiện công việc mà bạn có thể quan sát.	Đây cũng có thể là mục tiêu chung của một khoá học được thiết kế cho vị trí/ chức danh đó.
<b>Bước 3</b>	Viết ra sự thực hiện công việc, kiến thức hoặc các kỹ năng phụ trợ để thực hiện trách nhiệm tổng thể [của vị trí/ chức danh đó]. Đặt câu hỏi: "những kỹ năng nào là kỹ năng chính hình thành cho sự thực hiện công việc này?"	Bạn có thể đặt câu hỏi này ở nhiều cách khác. Ví dụ, Người ta cần có thể làm gì trước khi có thể thực thi trách nhiệm ở mức cao hơn? Những kỹ năng nào là kỹ năng phụ trợ có ý nghĩa?
<b>Bước 4</b>	Lặp lại bước 3 cho đến khi chủ đề được bao trùm đến một mức độ hợp lý.	thường 2-3 mức độ mang cùng câu hỏi là đủ

**Hình 2 : Soạn thảo một lượt đề năng lực**

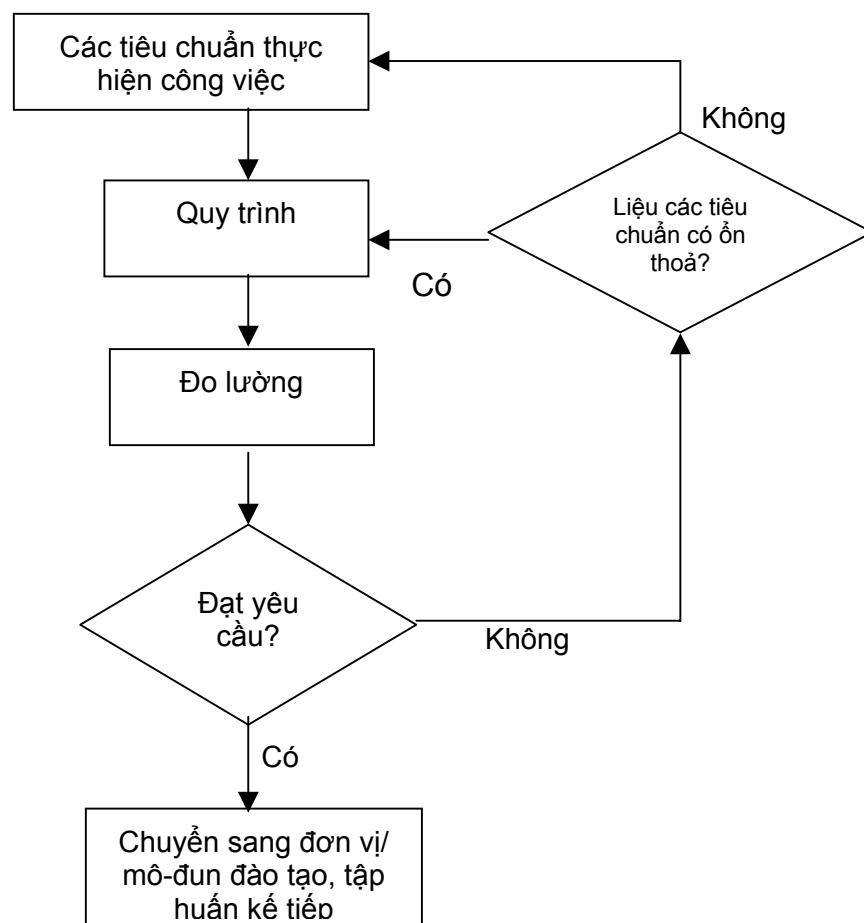


### 3 Đào tạo theo yêu cầu năng lực

**Đào tạo theo yêu cầu năng lực (CBT)** – là một hệ thống truyền đạt kiến thức ở đó mọi học viên đủ điều kiện sau khi hoàn tất chương trình đào tạo, tập huấn đều đạt một mức kỹ năng/ trình độ yêu cầu đã được xác định từ trước (là kỹ năng/ trình độ xác định từ lượt đồ năng lực tương ứng). Các học viên đủ điều kiện là những người nằm trong phạm vi của các mức trình độ nhập học đã được xác định cho các chương trình đào tạo, tập huấn cụ thể. CBT bao gồm các quy trình về Xác định ra các nhu cầu đào tạo, tập huấn (TNI), thiết kế, thực hiện và đánh giá kết quả đào tạo, tập huấn. CBT bao gồm một quy trình phản hồi nhằm đảm bảo việc đào tạo, tập huấn là có hiệu quả (đảm bảo mọi học viên đủ điều kiện đều đạt kỹ năng/ trình độ yêu cầu) và đạt kết quả (đảm bảo rằng chương trình đào tạo, tập huấn là phù hợp với các nhu cầu và điều kiện ở nơi công tác).

Hình 3 cung cấp một hệ thống giảng dạy đã được làm đơn giản hoá để minh hoạ quy trình hoạt động của CBT.

**Hình 3 : Đào tạo theo yêu cầu năng lực**



**Các tiêu chuẩn** nêu lên phạm vi mà học viên cần học tập và các tiêu chuẩn này được rút ra từ công việc mà họ đang làm hoặc sẽ làm và các trình độ kỹ năng cần có. Ở CBT các tiêu chuẩn được nêu ra như là các mục tiêu rõ rệt về sự thực hiện đáp ứng công việc - Cái gì phải được thực hiện, nó phải được thực hiện tốt như thế nào và nó sẽ được thực hiện dưới điều kiện nào.

**Quy trình** là phương tiện tổ chức việc học tập. Ở CBT, trọng tâm là làm cho việc học tập dễ dàng bằng cách kiến lập các điều kiện cho người lớn tuổi học tập. Người lớn tuổi muốn và cần sự thiết thực trong quá trình học tập. Quy trình bao gồm sự tham gia học tập, và thực hành với nhiều thông tin phản hồi.

**Sự đo lường** liên quan đến sự đánh giá liệu người tham gia có thể biểu lộ cách ứng xử mong muốn, đối với các tiêu chuẩn yêu cầu và dưới những điều kiện được định rõ. Ở CBT các bài khảo nghiệm được thiết kế và sử dụng ăn khớp với các mục tiêu học tập. Trong RUDEP mỗi khoá đào tạo, tập huấn chính thức sẽ đòi hỏi người học áp dụng việc học tập vào công việc của mình - họ sẽ phải chứng tỏ rằng mức trình độ kỹ năng đó có thể đạt được dưới các điều kiện của công việc. Khi điều này được thực hiện, họ sẽ được công nhận đã đạt được khả năng yêu cầu.

Trong CBT, **vòng phản hồi** sẽ phát huy tác dụng khi người tham gia tiếp tục gặp khó khăn không thể biểu thị được các cách ứng xử mong muốn. Câu hỏi được đặt ra là: Các tiêu chuẩn/ mục tiêu đặt ra cho công việc đào tạo có hợp lý hay không? Nếu trong quá trình rà xét câu trả lời là có, như vậy vấn đề nằm ở chỗ **quy trình**. Nếu câu trả lời là không, thì các mục tiêu phải được thay đổi. Ở CBT vòng phản hồi được đưa vào thực hiện nhằm cải thiện quy trình truyền đạt kiến thức.

## 4 Quản lý việc đào tạo theo yêu cầu năng lực

Một số thủ tục có liên quan đến việc quản lý CBT:

- Xác định các nhu cầu đào tạo, tập huấn - ai cần đào tạo, tập huấn và họ cần đào tạo, tập huấn về lĩnh vực gì?
- Lựa chọn các khoá học từ bên ngoài
- Cải tiến và cập nhật các khoá đào tạo, tập huấn
- Thiết kế các khoá đào tạo, tập huấn mới
- Soạn thảo một Chương trình đào tạo, tập huấn hàng năm
- Lựa chọn và hợp đồng với các bên cung cấp dịch vụ để thực hiện việc đào tạo, tập huấn
- Thực hiện công việc đào tạo, tập huấn
- Đánh giá công việc đào tạo, tập huấn

### 4.1 Xác định các nhu cầu về đào tạo, tập huấn

Các lượt đồ năng lực trình bày từ tại các phụ lục từ 1 đến 5 mô tả các kỹ năng và kiến thức cần có đối với những nhóm công việc khác nhau trong RUDEP. Các lượt đồ năng lực này không cho chúng ta biết ai cần đào tạo, tập huấn và họ cần đào tạo, tập huấn về lĩnh vực nào. Tuy nhiên có thể sử dụng các lượt đồ này để giúp cho các cá nhân và các cấp giám sát của họ thực hiện công việc này.

Quy trình xác định các nhu cầu đào tạo, tập huấn (TNI) dành cho các bên tham gia của RUDEP trả lời cho hai câu hỏi sau:

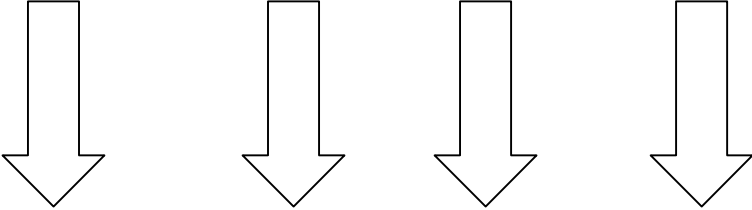
- *Khả năng* của một cá nhân/ một nhóm/ một thực thể để đảm trách một công việc/ bổn phận riêng biệt hoặc một khía cạnh công việc của họ là như thế nào? Hai trả lời có thể được đưa ra là:
  - Có thể; hoặc
  - Không thể.
- *Thái độ* của một cá nhân/ một nhóm/ một thực thể đối với việc đảm trách một công việc/ bổn phận riêng biệt hoặc một khía cạnh công việc của họ là như thế nào? Ba trả lời có thể được đưa ra là:
  - Tích cực,
  - Tiêu cực vì thiếu tự tin; hoặc
  - Tiêu cực vì các lý do khác.

Các trả lời cho những câu hỏi này đòi hỏi sự hiểu biết kỹ lưỡng về những người tham gia của RUDEP, các nhiệm vụ bổn phận và các điều kiện làm việc của họ. Các câu hỏi có thể được đưa ra hỏi cho mọi thành phần của các lượt đồ năng lực được soạn thảo cho các đối

tượng tham gia dự án khác nhau. Các câu hỏi nên được hỏi bởi cả bản thân người tham gia của RUDEP (tự đánh giá) và người giám sát viên của họ.

Bảng dưới đây cho thấy các trả lời cho hai câu hỏi trên có thể được phân tích để xác định ra các nhu cầu đào tạo, tập huấn ra sao. Các trả lời này có thể được mã hoá thành A, B, C hoặc D. Các trả lời rơi vào cột D hoặc cột C cho biết cần phải tổ chức đào tạo, tập huấn cho nhân sự về một lĩnh vực nào đó. Các trả lời rơi vào cột B cho biết cần phải có sự khuyến khích, thực hành, và huấn luyện ngay tại công việc. Các trả lời được mã hoá ở cột A cho biết không cần phải đào tạo, tập huấn, có nghĩa là người cho trả lời có thái độ tích cực đối với công việc và có kỹ năng và kiến thức để làm công việc đó.

#### Hình 4 : Xác định các nhu cầu đào tạo, tập huấn của cá nhân

<p><b>Hãy liệt kê những lĩnh vực công việc cần được ưu tiên đào tạo từ trong lượt đồ năng lực</b></p>	<p>1 _____</p> <p>2 _____</p> <p>3 _____</p> <p>4 _____</p> <p>5 _____</p>			
<p>Đối với <b>mỗi</b> lĩnh vực thực hiện công việc, đặt câu hỏi: Liệu tôi có thể làm được công việc này hay không và tôi cảm thấy như thế nào về lĩnh vực công việc này? <b>Chọn A, B, C hoặc D</b> dưới đây, chiếu theo mũi tên và viết vào bảng dưới.</p>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Có thể hay không thể?</b>	Có thể	Có thể	Không thể	Không thể
<b>Tôi cảm thấy như thế nào?</b>	Tích cực	Tiêu cực vì thiếu tự tin	Tích cực	Tiêu cực vì các lý do khác
				
<b>Đề xuất</b>	Không phải đào tạo	Học tập và được động viên	Đào tạo có tổ chức	Đào tạo và tư vấn có tổ chức
<b>1</b>				
<b>2</b>				
<b>3</b>				
<b>4</b>				
<b>5</b>				

Cách tiếp cận này sẽ được áp dụng cho mọi bên tham gia của RUDEP: người nông dân và các nhóm hoạt động; các CCG, các DCG, các DDO và PMU. Bảng 2 trình bày cụ thể cho trình tự thủ tục này

## **Bảng 2 : Trình tự các bước xác định các nhu cầu đào tạo, tập huấn của cá nhân/ nhóm**

<b>Định nghĩa</b>	Xác định các nhu cầu đào tạo, tập huấn của cá nhân/ nhóm là quy trình xác định các lỗ hổng trong sự thực hiện công việc: giữa cái mà một cá nhân hoặc một nhóm hiện đang làm và cái mà họ cần phải làm.	
<b>Trình tự</b>	<b>Nội dung và cách thực hiện</b>	<b>Các điểm chính cần lưu ý</b>
<b>Bước 1</b>	Kiểm tra lượt đồ năng lực liên quan để đảm bảo liệu nó còn mang tính hợp thời. Nếu không, thực hiện cập nhật và xác nhận lại với PMU.	CBO sẽ làm công việc này và là người lưu giữ toàn bộ các lượt đồ năng lực.
<b>Bước 2</b>	Giới thiệu vắn tắt với nhân sự và các giám sát viên tham gia RUDEP cách thức sử dụng thủ tục này. Xem Hình 3 (đồng thời xem mẫu TNI từ Phụ lục 6).	
<b>Bước 3</b>	Phổ biến đến cán bộ, nhân viên tham gia dự án mỗi năm _____ lần	CBO thực hiện công việc này
<b>Bước 4</b>	Hỏi các câu hỏi, mã hoá các trả lời, đưa ra đề xuất, thảo luận với giám sát viên và gửi bảng TNI đã điền đầy đủ đến CBO.	Mọi cán bộ, nhân viên tham gia trong RUDEP sẽ thực hiện việc này.
<b>Bước 5</b>	Phân tích các kết quả để áp dụng trong Kế hoạch đào tạo, tập huấn hàng năm	CBO thực hiện việc phân tích

### **4.2 Lựa chọn các khoá học từ bên ngoài**

Phần nhiều trong hoạt động đào tạo, tập huấn của Chương trình sẽ được thực hiện bởi bên cung cấp dịch vụ đào tạo, tập huấn bên ngoài thông qua:

- Hoặc là một nhóm những người tham gia chương trình tham dự một khoá đào tạo, tập huấn; hoặc
- Một hoặc hai người tham gia Chương trình dự một khoá học với mục tiêu đào tạo họ thành đào tạo, tập huấn viên để đào tạo, tập huấn lại cho các nhân sự khác tham gia trong Chương trình, (tập huấn tập huấn viên)

Bất kể ở hình thức nào, cần phải đưa ra các quyết định về việc xem xét liệu các khoá học có phù hợp hay không. Các bước thủ tục sau sẽ hỗ trợ cho quy trình này.

**Bảng 3 : Trình tự các bước lựa chọn các khoá học từ bên ngoài**

<b>Định nghĩa</b>	Lựa chọn một khoá học từ bên ngoài là quy trình bố trí nhu cầu đào tạo, tập huấn của Chương trình phù hợp với các khoá học sẵn có và lựa chọn những khoá học phù hợp nhất	
<b>Các bước</b>	<b>Nội dung và cách thực hiện</b>	<b>Các điểm chính cần lưu ý</b>
<b>Bước 1</b>	Định rõ nhóm mục tiêu và các nhu cầu đào tạo, tập huấn và định vị trong Lược đồ năng lực thích hợp. (trả lời câu hỏi - nhu cầu đào tạo, tập huấn có nằm trong lược đồ năng lực không, nó nằm ở đâu và lĩnh vực nào trực tiếp liên kết với nó?)	Lưu ý mọi kỹ năng phụ trợ và mức thực hiện đáp ứng công việc cao hơn ở đó việc đào tạo, tập huấn dự tính sẽ hỗ trợ.
<b>Bước 2</b>	Xác định các khoá học có thể được	Kiểm tra hồ sơ thông tin và cơ sở dữ liệu về các khoá học của bên cung cấp dịch vụ. Hỏi thăm các cán bộ/ nhân viên khác thuộc Chương trình.
<b>Bước 3</b>	Tìm kiếm thông tin về các nhóm đối tượng của khoá học, các mục tiêu và nội dung của khoá học. Trả lời các câu hỏi này - Nhóm đối tượng của khoá học có tương tự với nhóm mục tiêu của RUDEP? Các mục tiêu của khoá học phù hợp với nhu cầu đào tạo, tập huấn ra sao? Nội dung của khoá học có liên quan như thế nào đối với nhu cầu đào tạo, tập huấn và vị thế của nhu cầu đào tạo, tập huấn nằm trong Lược đồ Năng lực?	Sử dụng bảng liệt kê kiểm tra tại Phụ lục 7
<b>Bước 4</b>	Nếu không có một sự phù hợp tốt, và không có cách lựa chọn thay thế, đặt vấn đề với Bên Cung cấp dịch vụ liệu họ có thể sửa đổi nội dung giảng dạy được không và sửa đổi như thế nào để đáp ứng với các nhu cầu RUDEP?	Nếu điều này được nhất trí, nên dùng Bảng liệt kê kiểm tra về việc cải tiến khoá học tại Phụ lục 10.
<b>Bước 5</b>	Đưa ra quyết định về khoá học và soạn thảo tờ trình cho việc tổ chức đào tạo, tập huấn có giải trình phân ngân sách thực hiện.	Xem Mẫu đề nghị đào tạo, tập huấn (Phụ lục 8) và các hướng dẫn về hạch toán chi phí Đào tạo, tập huấn (Phụ lục 9).

### 4.3 Cải tiến và cập nhật các khoá đào tạo, tập huấn hiện thời

Điều quan trọng là hoạt động đào tạo, tập huấn vẫn còn thích đáng với các nhu cầu ở RUDEP. Thời gian và các nguồn lực sẽ cần phải được phân bổ khi mà các khoá đào tạo, tập huấn hiện thời cần được cải tiến nhằm đảm bảo là chúng đi sát với mức trình độ sẵn có. Bảng liệt kê kiểm tra về cải tiến khoá đào tạo, tập huấn trình bày tại Phụ lục 10 sẽ giúp cho việc quyết định phải làm gì. Bảng liệt kê kiểm tra này nên được sử dụng càng nhiều càng tốt. Nội dung của bảng liệt kê kiểm tra về việc cải tiến khoá đào tạo, tập huấn bao gồm:

- Các mục tiêu
- Các tài liệu sử dụng trong khoá học
- Các bước thủ tục của khoá học
- Thực hành
- Các giảng viên
- Các đối tượng tham gia
- Các bài kiểm tra thực hành

Hoàn tất bảng liệt kê kiểm tra này sẽ giúp định lượng được mức độ của sự nỗ lực cần có để cải tiến khoá học đó. Dưới đây là trình tự các bước sử dụng bảng liệt kê kiểm tra này.

**Bảng 4 : Trình tự các bước cải tiến các khoá đào tạo, tập huấn hiện thời**

<b>Định nghĩa</b>	Cải tiến các khoá đào tạo, tập huấn hiện thời là 1 quy trình đánh giá một cách kỹ lưỡng về chất lượng của các khoá đào tạo hiện thời, xác định ra những chỗ cần được cải tiến và thực hiện các cải tiến đó.	
<b>Trình tự</b>	<b>Nội dung và cách thực hiện</b>	<b>Các điểm chính cần lưu ý</b>
<b>Bước 1</b>	Thu thập mọi chi tiết và hồ sơ ghi chép về khoá học - các tài liệu, các công cụ trợ giảng và các kết quả đánh giá.	
<b>Bước 2</b>	Sử dụng Bảng liệt kê kiểm tra về việc cải tiến khoá đào tạo, tập huấn ở Phụ lục 10.	Kiểm tra hồ sơ và cơ sở dữ liệu về các khoá học của bên cung cấp dịch vụ giảng dạy
<b>Bước 3</b>	Tìm kiếm các thông tin về các nhóm đối tượng của khoá học, các mục tiêu và nội dung của khoá học. Trả lời các câu hỏi này – Nhóm đối tượng của khoá học có tương tự với nhóm mục tiêu của RUDEP? Các mục tiêu của khoá học phù hợp với nhu cầu đào tạo, tập huấn ra sao? Nội dung của khoá học có liên quan như thế nào đối với nhu cầu đào tạo, tập huấn và vị thế của nhu cầu đào tạo, tập huấn nằm trong Lược đồ Năng lực?	Sử dụng bảng liệt kê kiểm tra ở Phụ lục 7
<b>Bước 4</b>	Nếu có chỗ không phù hợp, và không có phương án thay thế, hỏi Bên Cung cấp dịch vụ liệu họ có thể điều chỉnh và điều chỉnh như thế nào để khoá giảng dạy của họ đáp ứng với các nhu cầu RUDEP?	Nếu điều này được nhất trí, nên dùng Bảng liệt kê kiểm tra về việc cải tiến khoá học tại Phụ lục 10.
<b>Bước 6</b>	Đưa ra quyết định về khoá học và soạn thảo tờ trình cho việc tổ chức đào tạo, tập huấn có giải trình phân ngân sách thực hiện.	Xem Mẫu đề nghị đào tạo, tập huấn (Phụ lục 8) và các hướng dẫn về hạch toán chi phí Đào tạo, tập huấn (Phụ lục 9).

#### 4.4 Thiết kế các khoá đào tạo, tập huấn mới

Khi có sự cần thiết phải thiết kế một khoá học mới – nghĩa là, có một nhu cầu đáng kể về đào tạo, tập huấn nhưng khoá học lại không sẵn có - điều quan trọng là phải xác định ra một nhóm người có thể cùng làm việc với nhau để xây dựng khoá học. Tổ làm việc này cần có chuyên môn và kinh nghiệm sau:

- Chuyên môn về chủ đề được đào tạo, tập huấn
- Kinh nghiệm về sự áp dụng của chủ đề
- Chuyên môn trong việc thiết kế một khoá đào tạo, tập huấn

*Người thiết kế khoá đào tạo, tập huấn* sẽ dẫn dắt tổ làm việc qua các bước thủ tục thiết kế để soạn thảo ra khoá đào tạo, tập huấn. Bảng 5 mô tả các bước thủ tục này.

**Bảng 5 : Trình tự các bước thiết kế một khoá đào tạo, tập huấn mới**

Định nghĩa		
Trình tự	Nội dung và cách thực hiện	Các điểm chính cần lưu ý
<b>Bước 1</b>	Thành lập tổ để làm việc về khoá đào tạo, tập huấn	
<b>Bước 2</b>	Soạn ra các mục tiêu của khoá đào tạo, tập huấn	Mở rộng các lượt đồ năng lực là một cách tốt để hỗ trợ công việc này
<b>Bước 3</b>	Soạn thảo các kiểm tra về sự thực hiện đáp ứng công việc liên quan đến từng mục tiêu	Các kiểm tra về sự thực hiện đáp ứng công việc phải khớp với các mục tiêu về mặt sự thực hiện đáp ứng công việc thực tế, các tiêu chí và các điều kiện
<b>Bước 4</b>	Lựa chọn các nguồn lực	Giới hạn ở mức được cần đến để đạt được các mục tiêu
<b>Bước 5</b>	Dự thảo ra các mô-đun cho từng mục tiêu	Xem Phụ lục 11, Bảng liệt kê kiểm tra về việc soạn thảo các mô-đun giảng dạy.
<b>Bước 6</b>	Soạn thảo ra các bước trình tự của khoá học	
<b>Bước 7</b>	Kiểm nghiệm khoá học và chỉnh sửa để sử dụng sau này	Sử dụng Phụ lục 10, Bảng liệt kê kiểm tra về việc cải tiến khoá học

#### 4.5 Soạn thảo một kế hoạch đào tạo, tập huấn hàng năm

Kế hoạch hàng năm của RUDEP có bao gồm một Kế hoạch đào tạo, tập huấn cho kỳ 12 tháng. Theo các yêu cầu hiện thời thì kỳ 12 tháng bắt đầu từ ngày 1 tháng 7 mỗi năm. Theo Văn kiện thiết kế chương trình thì Kế hoạch đào tạo, tập huấn được định vị tại Cấu phần 3- Nâng cao năng lực. Tuy nhiên các hoạt động đào tạo, tập huấn cũng được bao hàm trong Cấu phần 1 và Cấu phần 2. Kế hoạch đào tạo, tập huấn cần bao trùm toàn bộ các hoạt động đào tạo, tập huấn của Chương trình.

Nhiệm vụ đầu tiên trong việc soạn thảo một Kế hoạch đào tạo, tập huấn là thu thập mọi nhu cầu đào tạo, tập huấn mang tính ưu tiên (ai cần được đào tạo, tập huấn và đào tạo, tập huấn về lĩnh vực gì?) và lên một danh mục. Quy trình TNI mô tả ở phần 4.1 sẽ là nguồn dữ liệu cơ bản về các nhu cầu đào tạo, tập huấn phục vụ cho Kế hoạch đào tạo, tập huấn. Các nhu cầu đào tạo, tập huấn khác cũng sẽ được rút ra từ kết quả Đánh giá sự thực hiện công việc của nhân viên (SPA), và các yêu cầu trong thực hiện hoạt động.

Kế hoạch đào tạo, tập huấn hàng năm phải được định hướng theo nhu cầu. Điều này có nghĩa là nó phải đáp ứng với hoạt động thực địa của Chương trình:

- Các yêu cầu về sự thực hiện công việc của đương sự làm việc; nghĩa là: bố trí đào tạo, tập huấn *theo lĩnh vực nào*;
- Các yêu cầu về xếp đặt lịch trình; nghĩa là: bố trí đào tạo, tập huấn *vào lúc nào*;
- Các yêu cầu về xếp đặt nhân sự; nghĩa là: bố trí theo cách thức *có hiệu quả và đạt kết quả nhất*.

Kế hoạch đào tạo, tập huấn hàng năm nói chung bao gồm các hoạt động đào tạo, tập huấn được thiết kế và thực hiện bởi:

- Nhân viên PMU và các chuyên gia ngắn hạn

- Các DDO
- Các tổ chức đối tác trực tiếp, ví dụ Sở Nông nghiệp, Hội Phụ nữ
- Các bên cung cấp dịch vụ khác (Trường Cao đẳng cộng đồng, Action Aid, World Vision, Plan International, etc.)

Bảng 6 mô tả trình tự các bước soạn thảo kế hoạch đào tạo, tập huấn hàng năm

**Bảng 6: Trình tự soạn thảo một Kế hoạch đào tạo, tập huấn hàng năm**

<b>Định nghĩa</b>	Kế hoạch đào tạo, tập huấn hàng năm chỉ ra các hoạt động đào tạo, tập huấn và dự toán kinh phí thực hiện cho kỳ 12 tháng, và hình thành nên một phần của Kế hoạch hàng năm của RUDEP	
<b>Trình tự</b>	<b>Nội dung và cách thực hiện</b>	<b>Các điểm chính cần lưu ý</b>
<b>Bước 1</b>	Tập hợp các dữ liệu về nhu cầu đào tạo, tập huấn từ các mẫu TNI và các SPA sau đó phân tích các nhu cầu đào tạo, tập huấn quan trọng nhất với số người liên quan.	Xác định ra các yêu cầu đào tạo, tập huấn quan trọng nhất và số người liên quan.
<b>Bước 2</b>	Làm việc với PMU và các DDO để xác định cụ thể nội dung, thời điểm và các khó khăn về sắp xếp nhân sự và tác động của các yếu tố này là ra sao đối với kế hoạch đào tạo, tập huấn.	CBO sẽ xem xét các yếu tố này khi tổng hợp vào kế hoạch đào tạo, tập huấn.
<b>Bước 3</b>	Xác định ra khoá học nào được cần đến cho đối tượng nào và tìm hiểu và đánh giá các bên cung cấp việc đào tạo, tập huấn. Có nhiều công cụ để hỗ trợ cho công việc này.	Sử dụng Bảng liệt kê kiểm tra về lựa chọn khoá học (Phụ lục 7), Hồ sơ thông tin về Bên cung cấp dịch vụ đào tạo (Phụ lục 13) và Bảng liệt kê kiểm tra về cải tiến khoá học (Phụ lục 10).
<b>Bước 4</b>	Xác định các khoá đào tạo, tập huấn mới cần được xây dựng, ai có thể thực hiện, và ước tính các yêu cầu về nguồn lực	
<b>Bước 5</b>	Rà soát lại các đánh giá khoá học trước đây và lồng các bài học kinh nghiệm vào Kế hoạch đào tạo, tập huấn	Thiết lập và duy trì một hệ thống hồ sơ lưu về các đánh giá đào tạo, tập huấn.
<b>Bước 6</b>	Soạn thảo kế hoạch đào tạo, tập huấn dự thảo, lập dự toán kinh phí và trình lên ATL.	Công việc này cần được thực hiện vào tháng 3 hàng năm.

#### 4.6 Lựa chọn và hợp đồng với bên cung cấp dịch vụ

Các bên cung cấp dịch vụ sẽ được lựa chọn và hợp đồng để thực hiện các công việc đào tạo, tập huấn nằm bên ngoài những chuyên môn sẵn có trong PMU hoặc không nằm trong thời gian và nguồn lực nhân sự sẵn có trong PMU. Một quy trình gọi thầu có sửa đổi sẽ được sử dụng và quy trình này bao gồm:

- Soạn thảo nội dung yêu cầu hoặc phạm vi công việc thực hiện.
- Mời các bên cung cấp dịch vụ cung cấp các đề nghị về dịch vụ giảng dạy.
- Đánh giá các đề nghị, lựa chọn và hợp đồng với bên cung cấp dịch vụ đạt yêu cầu.

Hồ sơ về các bên cung cấp dịch vụ tiềm năng sẽ được thiết lập để phục vụ cho mục đích này. Quy trình gọi thầu có sửa đổi được trình bày tại bảng 7.

**Bảng 7: Lựa chọn và hợp đồng các bên cung cấp dịch vụ đào tạo, tập huấn**

<b>Định nghĩa</b>	Một quy trình trong sáng trong việc lựa chọn và hợp đồng với các bên cung cấp dịch vụ đào tạo, tập huấn	
<b>Trình tự</b>	<b>Nội dung và cách thực hiện</b>	<b>Các điểm chính cần lưu ý</b>
<b>Bước 1</b>	Soạn thảo bản nội dung yêu cầu đào tạo, tập huấn – bao gồm nhóm mục tiêu, lượt đồ năng lực/ lượt đồ năng lực mở rộng	Xem Phụ lục 14, Đề nghị và nội dung yêu cầu đào tạo, tập huấn.
<b>Bước 2</b>	Xác định các bên cung cấp dịch vụ liên quan (tham chiếu từ hồ sơ thông tin bên cung cấp dịch vụ) và mời tham gia cung cấp dịch vụ.	
<b>Bước 3</b>	Đánh giá các đề nghị cung cấp dịch vụ về các yếu tố chuyên môn và giá cả	
<b>Bước 4</b>	Thông báo bằng văn bản cho bên cung cấp dịch vụ được chọn và thu xếp hợp đồng	Sử dụng hợp đồng chuẩn trong RUDEP dành cho bên cung cấp dịch vụ.
<b>Bước 5</b>	Thống nhất về thời gian và tiến độ lên lớp	
<b>Bước 6</b>	Giám sát sự thực hiện công việc lên lớp của bên cung cấp dịch vụ	

## 4.7 Thực hiện công việc đào tạo theo yêu cầu năng lực

### Các sắp xếp về hành chính

Việc chuẩn bị kỹ lưỡng từ trước là thiết yếu cho mọi sự kiện đào tạo, tập huấn. Các công việc cần xem xét là:

- Các thông báo về khoá học để thông tin cho người tham gia về:
  - Thời gian và địa điểm của khoá học
  - Các bố trí về phương tiện đi lại - trường hợp đi tàu qua đêm cần xem xét yếu tố nam giới và phụ nữ
  - Họ sẽ nhận kinh phí phụ cấp ra sao
  - Ai sẽ đón tiếp họ, ở đâu và khi nào
  - Họ cần mang theo gì
  - Có yêu cầu đặc biệt gì về chế độ ăn uống không
- Việc thu xếp khoá học có thể được thực hiện bởi bên cung cấp dịch vụ hoặc bởi RUDEP, tùy thuộc vào việc ai là người thực hiện việc đào tạo, tập huấn. Công việc này gồm:
  - Địa điểm và phương tiện tập huấn/ giảng dạy
  - Phương tiện đi lại cho người tham gia
  - Tài liệu sẵn có cho người tham gia
  - Các bố trí về chỗ ở
  - Xác nhận về sự có mặt sẵn sàng của các giảng viên được chỉ định
  - Các chương trình giảng dạy hàng ngày
  - Các sắp xếp và các tiện ích cho người tham gia

### Các sắp xếp về quản lý công việc đào tạo, tập huấn

Xác nhận mọi bố trí và mọi thủ tục của khoá học đều được xếp đặt nhằm:

- Cho phép người tham gia thực hành các cấu phần luyện tập của khoá học ít nhất bằng 50 phần trăm thời gian học.
- Đảm bảo các phương pháp giảng dạy được sử dụng đều tạo điều kiện cho sự tham gia thực hành và phát biểu của học viên (người tham gia vừa thực hành vừa thảo luận).
- Cung cấp các bảng kiểm tra hoặc theo dõi tiến độ học tập của người tham gia nhằm theo dõi kỹ năng và kiến thức tiếp thu được của người tham gia đối với mỗi mô-đun trong chương trình đào tạo, tập huấn.
- Tạo điều kiện cho người tham gia có sự tiếp cận tự do và linh hoạt đến các nguồn lực đào tạo, tập huấn (ngoài giờ thao giảng chính thức).
- Cung cấp cho người tham gia sơ đồ bố trí chương trình đào tạo, tập huấn để giúp họ biết được trình tự tiến đến mục tiêu chung của chương trình đào tạo, tập huấn.
- Giảm thiểu các tác nhân ảnh hưởng đến công việc học tập như tiếng ồn, nhiệt độ, không gian gò bó; và các tác nhân bên ngoài làm gián đoạn sự tập trung (ví dụ, chuông điện thoại di động, giảng viên rời lớp giữa chừng để tham gia các hội họp/ thảo luận khác).
- Đảm bảo rằng người làm công tác hướng dẫn/ giảng dạy luôn có mặt để hỗ trợ những học viên/ người tham gia đang gặp khó khăn.
- Có những khích lệ tích cực cho những người thực hiện tốt trong quá trình học tập - ví dụ, tỏ cử chỉ khích lệ, công nhận trước toàn lớp học, khuyến khích những người học tốt hỗ trợ những thành viên khác..
- Theo dõi tình hình tiến bộ trong học tập trên toàn khoá học của toàn thể các học viên tham gia với một bảng tổng hợp theo dõi tình hình học tập.

Điều quan trọng là cần phải đảm bảo các yêu cầu trên được thực hiện càng nhiều càng tốt trong mọi hoạt động đào tạo, tập huấn.

#### **Thực hiện công tác báo cáo kết quả**

- Ghi chép và báo cáo các dữ liệu về nâng cao năng lực cho hệ thống M & E.
- Soạn thảo các báo cáo đánh giá đợt đào tạo, tập huấn, trình bày các kết quả phân tích các đánh giá về đợt đào tạo, tập huấn của người tham gia (Mẫu đánh giá đợt đào tạo, tập huấn ở Phụ lục 17), tình trạng học tập của người tham gia (từ bảng tổng hợp theo dõi tình hình học tập của mỗi khoá đào tạo, tập huấn) và đưa ra các đề xuất/ khuyến nghị liên quan.

## **4.8 Đánh giá hoạt động đào tạo, tập huấn**

Có ba mức đánh giá cần thiết là:

**Đánh giá phản ứng** – Người tham gia cảm thấy như thế nào và/ hoặc suy nghĩ ra sao về các khía cạnh của đợt đào tạo, tập huấn? điển hình là các trả lời của người tham gia về tính phù hợp của nội dung đào tạo, tập huấn, người phụ trách hướng dẫn, địa điểm và tài liệu học tập. Công việc này thường được thực hiện khi kết thúc một đợt đào tạo, tập huấn. (biểu đánh giá mẫu được trình bày tại Phụ lục 17).

**Đánh giá về công việc học tập** – người tham gia đã học được gì từ khoá đào tạo, tập huấn? ở CBT mỗi mô-đun sẽ có một phần kiểm tra thực hành được thiết kế để đánh giá việc học tập. Người tham gia sẽ phải chứng tỏ rằng họ có thể làm được cái đã học. Ở CBT việc này sẽ được thực hiện trong suốt thời gian của khoá học.

**Việc áp dụng kiến thức đã học vào công việc** - người tham gia đã ứng dụng được gì vào công việc của mình. Các khoá học theo CBT sẽ bao gồm một phần đánh giá về việc áp dụng kiến thức đã học vào nơi làm việc. Mỗi người tham gia sẽ phải chứng tỏ là họ có thể thực hiện được mục tiêu của đợt đào tạo, tập huấn vào nơi công việc và thực hiện được ở một mức độ đạt yêu cầu trước khi được công nhận là đủ khả năng hoàn thành khoá học.

### **Ví dụ**

Dưới đây là ví dụ về cách thức có thể đánh giá được về sự học tập và việc áp dụng kiến thức đã học vào công việc

Một mục tiêu của một khoá tập huấn về điều tra/ phân tích/ giải quyết vấn đề (PC/PA/PS) có thể là như thế này:

*Sử dụng Gói Điều tra vấn đề (PC) và với một cộng đồng cấp xóm có hiểu biết về Chương trình, tiến hành một cuộc họp PC cho mọi thành phần trong cộng đồng. Cộng đồng sẽ được trao quyền bởi cuộc họp (được minh chứng bằng sự nhiệt tình và tích cực tham gia và cam kết vào hành động của họ) và sẽ đưa đến kết quả là một danh mục nhất trí về ít nhất năm vấn đề ưu tiên cần phát triển.*

Như vậy, Mục tiêu thực hiện ở đây là *tiến hành một cuộc họp PC*.

Các tiêu chí thực hiện là; *sự tham gia tích cực và nhiệt tình, cam kết vào hành động, và nhất trí về ít nhất 5 vấn đề ưu tiên cần phát triển.*

Các điều kiện là: *sử dụng Gói PC và với một cộng đồng cấp xóm có hiểu biết về Chương trình.*

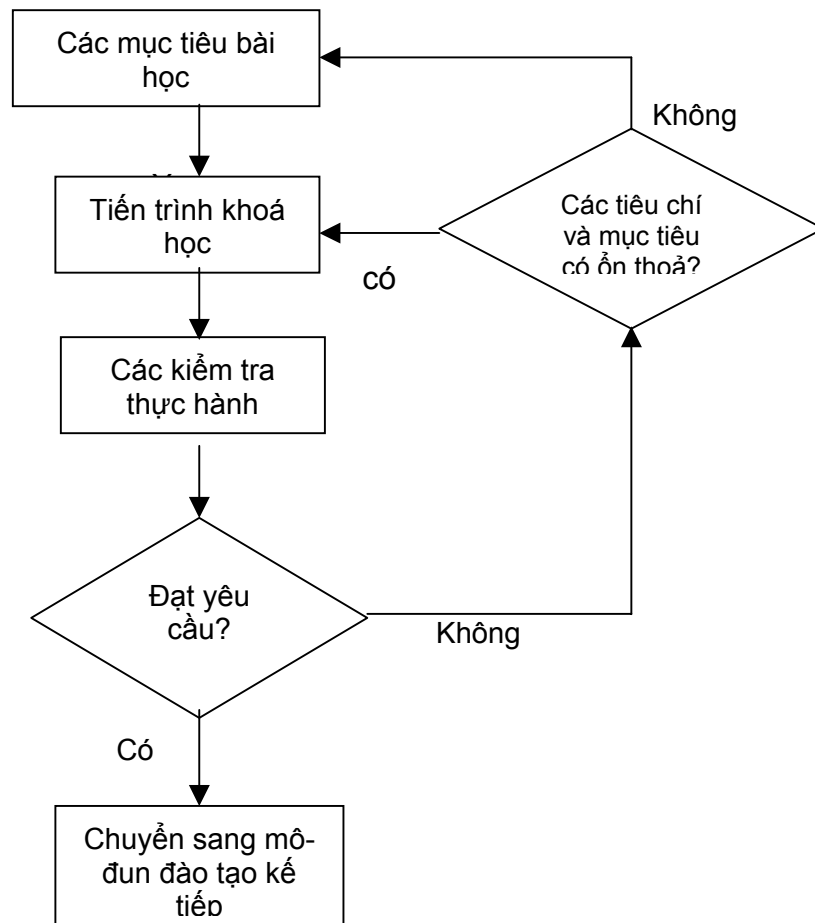
Trong quá trình tập huấn, một bài kiểm tra thực hành sẽ yêu cầu người tham gia chứng tỏ rằng họ có thể sử dụng một Gói PC để tiến hành một cuộc họp PC ở đó có sự tham gia tích cực của mọi người tham dự, một sự cam kết vào hành động, và xác định được 5 vấn đề ưu tiên.

Khi quay về thực tế công việc họ sẽ phải chứng tỏ thực hiện được mục tiêu trong bối cảnh làm việc.

Việc đánh giá có hiệu quả về công việc học tập và việc áp dụng kết quả học tập còn tùy thuộc vào cách thức bố trí hợp lý các mục tiêu đào tạo, tập huấn.

Hình 5 minh họa cách thức mà các kết quả của việc đánh giá về công việc học tập và việc áp dụng kết quả học tập sẽ được phản hồi vào trong hệ thống học tập đồng thời sẽ bộc lộ những vấn đề phát sinh, nếu có, về các loại hình mục tiêu được định ra. Các vấn đề phát sinh này sẽ khởi xướng cho việc kiểm tra xem xét thêm về các lượt đồ năng lực và các thủ tục hoạt động trong RUDEP.

### Hình 5 : Đánh giá việc học tập



Bất kỳ khi nào có một khoá học được tiến hành, người phụ trách chính của công việc giảng dạy cần sử dụng bảng liệt kê kiểm tra về cải tiến khoá học (Phụ lục 10) để phát hiện các cơ hội về cải tiến khoá học. Liên quan đến hình 5, công việc này sẽ mang lại thêm một nguồn thông tin cho việc cải tiến quy trình của khoá học.

## 5 Đánh giá sự thực hiện công việc của nhân viên

Điều quan trọng là cả nhân viên và cấp quản lý có được cơ hội để định kỳ thảo luận về quá trình thực hiện công việc của họ trên tinh thần tích cực và cởi mở. Các phỏng vấn nhằm đánh giá sự thực hiện công việc của nhân viên là một cách để:

- Thảo luận về sự tiến bộ trong thực hiện công việc;
- Đề cập đến các vấn đề khó khăn trong quá trình thực hiện công việc;
- Thảo luận về các nguyện vọng trong sự nghiệp công tác;
- Thảo luận về những nhu cầu cần đào tạo, tập huấn hiện thời; và
- Đề ra các chỉ tiêu cho các chỉ báo then chốt về sự thực hiện công việc.

Hai biểu mẫu đã được xây dựng để hỗ trợ cho quy trình này. Phụ lục 15 là mẫu đánh giá sự thực hiện công việc của nhân viên trong đó có phần dành cho bản thân nhân viên điền thông tin trước khi tham gia phỏng vấn đánh giá. Phần còn lại sẽ dành cho người giám sát viên điền vào trong quá trình phỏng vấn.

Phụ lục 16 là một biểu đồ mô tả quy trình, cơ bản là dành cho các giám đốc và các giám sát viên sử dụng khi nguyên nhân của vấn đề khó khăn trong thực hiện công việc là không rõ ràng. Biểu đồ này sẽ giúp phân tích các nguyên nhân của vấn đề và hướng dẫn đề ra những giải pháp khả thi. Hành vi của con người thường phức tạp và mang nhiều yếu tố ảnh hưởng và biểu đồ mô tả quy trình này sẽ giúp hiểu được vài yếu tố ảnh hưởng đó.

## Giới hạn tài liệu

URS Australia Pty Ltd (URS) soạn thảo báo cáo này để phục vụ cho Chương trình Phát triển nông thôn Quảng Ngãi của AusAID với một sự cẩn trọng và kỹ lưỡng của ngành tư vấn chuyên môn. Nội dung báo cáo này dựa trên những thông lệ và tiêu chuẩn được chấp nhận rộng rãi tại thời điểm nó được soạn thảo. Ngoài ra, không có một đặc quyền nào khác, dù là thành văn hoặc ẩn ý, được dẫn chiếu làm cơ sở cho nội dung cố vấn chuyên môn được bao hàm trong báo cáo này. Tài liệu báo cáo này được soạn thảo theo đúng lĩnh vực công việc và mục đích đã được hệ thống trong Văn kiện Thiết kế Chương trình

Hệ phương pháp và các nguồn thông tin được vận dụng và sử dụng bởi URS sẽ được liệt kê trong báo cáo này. URS không thực hiện một sự kiểm chứng độc lập nào đối với những thông tin này ngoài phạm vi các công việc đã được chuẩn y và URS không chịu trách nhiệm về bất kỳ sự thiếu chuẩn xác hoặc sự bị bỏ sót nào trong các nguồn thông tin. Trong quá trình nghiên cứu tìm hiểu, người viết không tìm thấy một dấu hiệu nào cho thấy thông tin được cung cấp cho URS sử dụng trong báo cáo này là không đúng thực tế.

Báo cáo này được thực hiện trong thời gian **Tháng 9 2003** và dựa trên các điều kiện và thông tin được xem xét tại thời điểm soạn thảo này. URS khước từ mọi trách nhiệm về bất kỳ những sự thay đổi nào có thể phát sinh sau thời điểm này.

Báo cáo này phải được đọc một cách đầy đủ. Người viết không chịu trách nhiệm về bất kỳ sự vận dụng từng phần nào trong báo cáo này vào một bối cảnh khác biệt nào đó hoặc phục vụ cho một mục đích nào khác hoặc dùng bởi những bên thứ ba. Báo cáo này không có ý định đưa ra sự cố vấn về pháp lý. Cố vấn pháp lý chỉ có thể cung cấp bởi những bên hành nghề pháp lý chuyên môn.

## **Phụ lục 1**

---

**Lượt đồ Năng lực -  
dùng chung trong  
PMU 190903**



## **Phụ lục 2**

---

**Lượt đồ năng lực- DDO  
190903**

## **Phụ lục 3**

---

**Lượt đồ năng lực- DCG  
190903**

## **Phụ lục 4**

---

**Lượt đồ năng lực-  
CCG  
190903**

## **Phụ lục 5**

---

**Lượt đồ năng lực-  
nông hộ  
190903**

## **Phụ lục 6**

---

### **Mẫu xác định nhu cầu đào tạo, tập huấn**

## **Phụ lục 7**

---

**Liệt kê kiểm tra lựa  
chọn chương trình  
đào tạo, tập huấn**

## **Phụ lục 8**

---

**Mẫu yêu cầu đào tạo,  
tập huấn**



## **Phụ lục 9**

---

### **Hướng dẫn về chi phí đào tạo, tập huấn**



## **Phụ lục 10**

---

**Liệt kê kiểm tra cải tiến  
chương trình đào tạo,  
tập huấn**



## **Phụ lục 11**

---

**Liệt kê kiểm tra  
về mô-đun đào tạo,  
tập huấn**

## **Phụ lục 12**

---

### **Hồ sơ về bên cung cấp dịch vụ**

## **Phụ lục 13**

---

### **Mẫu điền thông tin bên cung cấp dịch vụ**

## **Phụ lục 14**

---

**Mẫu giải trình nội dung  
đào tạo, tập huấn**

## **Phụ lục 15**

---

**Mẫu đánh giá sự thực  
hiện công việc của  
nhân viên**

## **Phụ lục 16**

---

### **Quy trình phân tích sự thực hiện công việc**

## **Phụ lục 17**

---

**Mẫu đánh giá hoạt  
động đào tạo, tập huấn**