

BỘ GIAO THÔNG VẬN TẢI
TỔNG CÔNG TY QUẢN LÝ BAY VIỆT NAM



GIÁO TRÌNH
HUẤN LUYỆN ĐỊNH KỲ HUẤN LUYỆN VIÊN KHÔNG LƯU
*(Kèm theo Quyết định số 905/QĐ-QLB ngày 02 tháng 2 năm 2023 của Tổng
công ty Quản lý bay Việt Nam)*

Hà Nội, 2023

Mục lục

PHẦN I: LÝ THUYẾT	3
1 Lập kế hoạch huấn luyện.....	3
1.1 Mục đích của Kế hoạch huấn luyện tại đơn vị	3
1.2 Nội dung của Kế hoạch huấn luyện tại đơn vị	6
1.3 Kế hoạch huấn luyện tại đơn vị	6
2 Yếu tố con người trong huấn luyện.....	7
2.1 Dạy và học	7
2.2 Các nhóm và tương tác trong các nhóm	13
2.3 Giao tiếp.....	18
2.4 Huấn luyện viên tại chỗ.....	25
3 Kỹ thuật huấn luyện	28
3.1 Chỉ dẫn (Briefing).....	28
3.2 Làm mẫu (Demonstration).....	29
3.3 Giải thích (talk-through).....	30
3.4 Giám sát.....	33
3.5 Kỹ thuật đặt câu hỏi.....	37
3.6 Can thiệp.....	38
3.7 Bình giảng.....	40
4 Phương pháp đánh giá và viết báo cáo huấn luyện:.....	43
4.1 Đánh giá huấn luyện:.....	43
4.2 Viết báo cáo huấn luyện:	48
PHẦN II: THỰC HÀNH	51
PHẦN III: ÔN TẬP VÀ KIỂM TRA	52

PHẦN I: LÝ THUYẾT

1 Lập kế hoạch huấn luyện

1.1 Mục đích của Kế hoạch huấn luyện tại đơn vị

- Đào tạo huấn luyện tại chỗ nhằm mục đích cho phép nhân viên mới tích hợp kiến thức cơ bản của mình với thực hành thực tế. Nên tập trung vào các điều kiện cụ thể của địa phương và tạo cơ hội để thực hiện các chức năng trong hoạt động hoặc nhiệm vụ của từng vị trí trong điều kiện thực tế và với sự giám sát đầy đủ.

- Việc đào tạo huấn luyện các cá nhân nên là một quá trình liên tục. Bất cứ khi nào có thể, các kíp trưởng nên sắp xếp các nhiệm vụ của nhân viên theo cách sao cho có thể đạt được một số lượng đào tạo tại chỗ tối đa. Mong muốn rằng ngay khi một cá nhân đã có năng định cho một vị trí, việc đào tạo huấn luyện cho các lớp kế tiếp cao hơn nên bắt đầu. Bằng cách này, có thể đảm bảo cung cấp nhân viên đã được đánh giá đầy đủ để lấp đầy chỗ trống tại tất cả các vị trí kiểm soát.

- Đào tạo huấn luyện tại chỗ được sắp xếp bằng cách gắn các cá nhân có liên quan, cho dù là một học viên cơ bản hay ai khác, như là một kíp phụ cho vị trí vận hành mà sau này anh ta sẽ được đánh giá năng định. Sau đó, anh ta được huấn luyện bởi người được chỉ định của vị trí đó, hoặc bằng cách gắn bó với một nhân viên đào tạo đặc biệt được chỉ định cho mục đích này. Việc đào tạo huấn luyện tiếp tục cho đến khi học viên đạt được tiêu chuẩn cần thiết cho việc cấp phép và đánh giá năng định thích hợp. Nhân viên đào tạo phải xác nhận năng lực của người học viên trước khi cơ quan cấp phép cấp giấy phép và năng định.

Mức năng lực mong đợi là nơi mà học viên sẽ có thể làm việc mà không cần giám sát.

- Nhân viên được chuyển đến các đơn vị (trừ tới các trung tâm kiểm soát đường dài xử lý các yêu cầu không lưu quan trọng) thường được coi là có được khả năng cần thiết để thực hiện nhiệm vụ của mình sau một thời gian tối thiểu làm quen. Nhu cầu đào tạo huấn luyện tại chỗ của họ có thể thấp hơn đáng kể so với yêu cầu của nhân viên được giao cho một đơn vị kiểm soát không lưu lớn.

- Ấn tượng đầu tiên của một nhân viên mới sẽ có ảnh hưởng quan trọng đến thái độ làm việc và sự phát triển tiếp theo của người đó. Việc thông qua quy trình sau đây sẽ giúp tạo ra ấn tượng đúng đắn trong tâm trí của nhân viên mới:

+ Giới thiệu nhân viên mới cho nhân viên khác và chỉ ra những người có thẩm quyền;

+ Cung cấp thông tin về các tiện ích, giao thông (nếu cần) và chỉ ra cách bố trí của môi trường mới, bao gồm các phòng ban liên quan;

+ Cung cấp thông tin về giờ làm việc, đổi ca, và phương pháp giao nhận ca trực;

+ Phân công nhân viên mới cho nhân viên đào tạo và vạch ra chương trình đào tạo huấn luyện đã sắp xếp cho họ.

- Sau đây là một hướng dẫn về các khía cạnh công việc thích hợp cần được đề cập đến trong một chương trình đào tạo huấn luyện tại chỗ. Mức độ áp dụng hướng dẫn này tất nhiên phụ thuộc vào kinh nghiệm trước đây và vào việc đào tạo chính quy mà học viên đã được nhận:

+ Mô tả ngắn gọn về tổ chức của phòng ban;

+ Mô tả chi tiết về tổ chức cung cấp dịch vụ không lưu;

+ Mô tả về các dịch vụ do cả đơn vị cung cấp; nếu có thể, điều này nên bao gồm các chuyên thăm quen thuộc với các đơn vị liên quan ở địa phương, ví dụ như khí tượng;

+ Giải thích và thể hiện các thiết bị được sử dụng;

+ Giải thích các văn bản mà nhân viên trải qua đào tạo huấn luyện phải thành thạo để thực hiện nhiệm vụ của mình;

+ Giải thích về sự phối hợp cần thiết giữa các vị trí điều hành trong đơn vị, cung cấp các dịch vụ khác nhau;

+ Mô tả các thiết bị trợ giúp dẫn đường vô tuyến có sẵn, và nếu có thể, thể hiện các phương tiện để giám sát các thiết bị trợ giúp đó;

+ Mô tả về vùng trời, mạng lưới đường bay, sân bay và tổ chức vùng thông báo bay (FIR);

+ Đặc tính của loại tàu bay thường hoạt động trong khu vực trách nhiệm của đơn vị cung cấp dịch vụ không lưu có liên quan;

+ Quy trình tìm kiếm và cứu nạn tại địa phương và khu vực và quy trình khẩn nguy;

+ Hướng dẫn làm quen của đơn vị cung cấp dịch vụ không lưu và môi trường xung quanh trong phạm vi mà điều này là cần thiết để thực hiện hiệu quả các nhiệm vụ được giao.

- Người giám sát nên nhận ra rằng những nhân viên mới đang được đào tạo huấn luyện tại chỗ có thể thiếu kinh nghiệm về hàng không, do đó họ phải được giám sát trực tiếp khi được giao nhiệm vụ kiểm soát cho đến khi có giấy phép và đánh giá năng định phù hợp. Trước khi đào tạo huấn luyện tại chỗ hoàn tất và một học viên được cho phép làm nhiệm vụ kiểm soát, điều quan trọng là phải đảm bảo rằng kinh nghiệm đào tạo huấn luyện của anh ta đủ đa dạng để có thể xử lý được tất cả các loại tình huống không lưu có thể xảy ra tại đơn vị.

Những người giám sát, tham gia vào quá trình đào tạo huấn luyện tại chỗ, nên cố gắng thực hiện việc huấn luyện này theo một hình mẫu hợp lý để giúp học viên tự tin và làm quen với công việc và môi trường của mình trong thời gian ngắn nhất có thể. Cần chú ý đến việc đưa học viên vào cạnh một kiểm soát viên mà họ có thể thiết lập mối quan hệ cá nhân tốt. Thành công không phải lúc nào cũng đạt được, ví dụ như bằng cách đặt một học viên được kỳ vọng sẽ tiến bộ chậm, hoặc một người rõ ràng là thiếu tự tin, với một kiểm soát viên được biết là thiếu kiên nhẫn.

- Trong việc phát triển một chương trình đào tạo huấn luyện của đơn vị, các điểm sau đây cần được xem xét, nhưng không có nghĩa chúng đã đầy đủ:

+ Cung cấp cho học viên một hướng dẫn đào tạo huấn luyện của đơn vị;

+ Giải thích cho học viên các mục tiêu của khoá đào tạo;

+ Trước khi bắt đầu huấn luyện, liệt kê từng bước của công việc theo trình tự logic, nhấn mạnh bất kỳ điểm nào có xu hướng làm cho công việc trở nên an toàn hoặc dễ dàng hơn;

+ Thiết kế chương trình đào tạo huấn luyện theo cách mà các khía cạnh lý thuyết của công việc (thuật ngữ, tiêu chuẩn phân cách, vân vân) có thể thích hợp trong suốt khoảng thời gian ít tào bay;

+ Thiết kế chương trình theo các bước dễ dàng, lưu ý rằng những gì quen thuộc với huấn luyện viên là kỳ lạ đối với một học viên;

+ Thể hiện rõ cho học viên về sự sẵn lòng trả lời các câu hỏi, hoặc thảo luận các đề xuất;

+ Chuẩn bị cho vị trí làm việc theo cách mà nó được kỳ vọng sẽ được duy trì;

+ Giới thiệu các học viên đến một vị trí vận hành và làm cho họ thoải mái. Nhấn mạnh tầm quan trọng của công việc và cố gắng tìm hiểu những gì đã biết;

+ Thể hiện và giải thích một phần của nhiệm vụ một lúc một cách cẩn thận, ở giai đoạn này, không làm quá tải các học viên với quá nhiều thông tin;

+ Cho phép các học viên tiếp quản vị trí làm việc dưới sự giám sát chặt chẽ. thường xuyên kiểm tra kiến thức về các khía cạnh quan trọng của công việc bằng cách đặt câu hỏi;

+ Khi các học viên tiến bộ, giám sát ở một khoảng cách, luôn sẵn sàng tư vấn và hỗ trợ mà không huỷ bỏ sáng kiến bằng cách đi qua chúng;

+ Không để học viên nghi ngờ về việc họ đang làm việc thế nào. Khen ngợi họ nếu họ đang tiến bộ; nhưng nếu sự tiến bộ của họ là chậm chạp không chỉ trích bằng bất cứ cách nào có thể gây tổn hại lòng tự tin. Tuy nhiên, nếu một học

viên quá tự tin, đôi khi có ích khi tăng khối lượng công việc, hoặc để nhấn mạnh rằng sự tự tin quá mức mời gọi các mối nguy hiểm trong điều hành;

+ Khi hài lòng rằng các học viên đủ năng lực, giám sát càng kín đáo càng tốt để họ có thể học cách làm việc độc lập;

+ Cuối cùng, cố vấn cho người giám sát có trách nhiệm khi các học viên cụ thể đã sẵn sàng cho bài kiểm tra đánh giá năng định.

1.2 Nội dung của Kế hoạch huấn luyện tại đơn vị

- Kế hoạch đào tạo đơn vị quy định việc đào tạo ở cấp đơn vị.

- Thiết kế (cấu trúc) phải giống nhau cho mỗi đơn vị trong một tổ chức:

- Điều này giúp dễ dàng hơn khi một nhân viên di chuyển như một định dạng phổ biến có thể được sử dụng.

- Điều này đảm bảo tiêu chuẩn hóa giữa các đơn vị.

- Điều này làm cho việc phát triển các kế hoạch đào tạo dễ dàng hơn vì một định dạng phổ biến có thể được sử dụng.

- Các khóa học trong một kế hoạch đào tạo đơn vị sẽ bao gồm:

- Khóa huấn luyện năng định

- Khóa huấn luyện định kỳ cho KSVKL đã có năng định

- Huấn luyện bồi dưỡng nâng cao trình độ cho KSVKL.

- Huấn luyện tiếng Anh.

1.3 Kế hoạch huấn luyện tại đơn vị

1.3.1 Công cụ huấn luyện có sẵn tại đơn vị

- ICAO Doc 10056, Hồ sơ cấp phép Cơ sở ĐTHL (SIM, phòng học, máy tính...)

- Tùy thuộc vào hồ sơ cấp phép Cơ sở ĐTHL của từng đơn vị, nhưng cơ bản các công cụ huấn luyện sẵn có tại đơn vị bao gồm:

- Phòng học lý thuyết (được trang bị bàn, ghế, máy chiếu, bảng mica, bảng Flipchart...)

- Phòng thực hành giả định Simulator (SIM) có các mô hình giả định các sân bay trong khu vực trách nhiệm đối với SIM TWR; giả định vùng trời, các đường bay, không vực hoạt động của quân sự, khu cấm, khu hạn chế... đối với SIM ACC/APP.

- Máy tính, loa, phòng LAB...

- Mẫu Kế hoạch huấn luyện theo Quy trình ISO về ĐTHL của đơn vị

1.3.2 Kế hoạch huấn luyện tại đơn vị được áp dụng

Các đơn vị sẽ triển khai thực hiện theo Phụ lục 4 - Quy chế quản lý ĐTHL của TCT.

2 Yếu tố con người trong huấn luyện

2.1 Dạy và học

2.1.1 Động lực của HLVKL và học viên ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo huấn luyện

Người lớn thường có động lực riêng cho việc học. Nó là tùy thuộc vào người hướng dẫn để duy trì động lực. Các động lực chính thường là:

- Sự tiến bộ cá nhân: Để đạt được thành tích cao trong một công việc hoặc sự cố gắng cao giữa các đồng nghiệp, tiến bộ chuyên nghiệp an toàn, kiếm được nhiều tiền hơn hoặc bám sát các đồng nghiệp.

- Quan tâm nhận thức: Để học vì lợi ích của việc học, tìm kiếm kiến thức cho riêng mình và để thỏa mãn một tâm trí thắc mắc.

- Kỳ vọng bên ngoài: Để tuân thủ các hướng dẫn từ người khác, hoặc để thực hiện các kỳ vọng hoặc giới thiệu của một người có thẩm quyền chính thức.

- Mối quan hệ xã hội: Để kết bạn mới, đáp ứng nhu cầu liên kết và kết bạn, để tăng địa vị và bản ngã.

- Thoát khỏi / kích thích: Để giảm bớt sự nhàm chán, hãy nghỉ ngơi thường xuyên ở nhà hoặc nơi làm việc, và cung cấp một sự tương phản với các chi tiết chính xác khác của cuộc sống.

- Phúc lợi xã hội: Để trả lại một cái gì đó, giúp đỡ một tình huống khác cho người khác.

Duy trì động lực cho học viên

- Giữ kỳ vọng cao nhưng thực tế cho học viên của bạn.

Nghiên cứu đã chỉ ra rằng những kỳ vọng của giáo viên có tác động mạnh mẽ đến hiệu suất của học viên. Nếu bạn hành động như thể bạn mong muốn thực tập sinh của mình có động lực, chăm chỉ và quan tâm đến những gì họ đang nói, họ có nhiều khả năng là như vậy. Đặt kỳ vọng thực tế cho các học viên trong bản tóm tắt. "Thực tế" có nghĩa là các tiêu chuẩn của bạn đủ cao để thúc đẩy họ nhưng không cao đến mức chắc chắn họ sẽ nản lòng khi cố gắng đáp ứng những mong đợi đó. Để phát triển nỗ lực để đạt được, sinh viên cần tin rằng một sự thay đổi tốt (ở cấp độ của họ) là có thể - điều đó có nghĩa là bạn cần cung cấp những cơ hội sớm để thành công.

- Giúp học viên đặt mục tiêu có thể đạt được cho mình

Giúp học viên đánh giá thân đồng của họ bằng cách khuyến khích họ tự phê bình thành tích của họ, phân tích điểm mạnh của họ và chịu trách nhiệm về điểm yếu của họ.

2.1.2 Hành vi của con người

2.1.2.1 Hành vi dựa trên kỹ năng

- Phần lớn các sai sót dựa trên kỹ năng thuộc các loại Nhầm lẫn và Lầm lẫn.
- Các sai sót dựa trên kỹ năng xảy ra khi các cá nhân đang có mối bận tâm khác (không chú ý) hoặc quá tập trung vào một công việc tự động (quá chú ý). Sai sót dựa trên kỹ năng xảy ra trước khi phát hiện ra vấn đề, và có thể dẫn đến việc bỏ qua, lặp lại, đảo ngược và nhầm lẫn về nhận thức.

-Nhầm lẫn: Loại này xảy ra khi không quản lý được quá trình thực hiện hành động thường lệ tại một số thời điểm then chốt, tức là thiếu chú ý hoặc quá chú ý. Có thể quan sát được loại sai sót này qua các biểu hiện bên ngoài (như lơ đãng, viết nhầm, hành động nhầm), tức là, sai sót này là thực hiện một việc gì đó không có chủ định trước.

- Lầm lẫn: Loại sai sót này không biểu hiện rõ bằng nhầm lẫn, thường là sai sót về ký ức, và có thể chỉ rõ ràng với người mắc sai sót đó. Sai sót này là quên không thực hiện một việc đã có chủ định trước.

- Thiếu chú ý (bỏ qua kiểm tra)
- + Không thực hiện được dự định
- + Bỏ qua do bị yếu tố bên ngoài chen ngang
- + Chủ định bị suy giảm
- + Sai sót can thiệp
- + Nhầm lẫn nhận thức
- + Quá chú ý

2.1.2.2 Hành vi dựa trên quy định

- Hành vi dựa trên quy định áp dụng cho việc giải quyết các vấn đề quen thuộc trong đó giải pháp được đưa ra có sẵn nhắc các quy định có sẵn theo dạng nếu....(tình trạng) thì....(chẩn đoán giải pháp xử lý).

Ví dụ: Nếu đèn đỏ nháy, thì hệ thống chuẩn bị tắt.

Nếu đèn đỏ nháy, thì bấm nút màu đen.

- Hành vi dựa trên quy định dựa vào tập hợp các quy định và quy trình lưu trong trí nhớ dài hạn. Khi phát hiện nhu cầu thay đổi hành vi, chúng ta lựa chọn một giải pháp được chuẩn bị sẵn phù hợp với tình huống và áp dụng nó cho vấn đề đó.

Một người làm thế nào để lựa chọn quy định mà mình phải sử dụng?

Phần điều kiện (phần nếu) của quy định nên được gắn với những nét nổi bật nhất của tình huống

- Độ mạnh của quy định (số lần mà nó đã được áp dụng thành công trong quá khứ) làm tăng khả năng quy định sẽ được áp dụng
- Quy định mô tả tình huống hiện thời càng cụ thể thì càng có khả năng được áp dụng.

Sai sót dựa trên quy định

Sai sót dựa trên quy định được gọi là sai sót sai. Sai sót sai thường đi kèm với sai sót trong phân loại tình huống dẫn đến áp dụng sai quy định hoặc nhớ nhầm quy trình. Các sai sót này thường nhỏ và khó phát hiện.

Con người thường có nhiều quy định và giải pháp được chuẩn bị sẵn lưu trữ trong trí nhớ dài hạn.

Có hai loại sai sót dựa trên quy định chủ yếu: Áp dụng sai quy định đúng và Áp dụng quy định không phù hợp.

Áp dụng sai quy định đúng

Quy định đúng là quy định đã được chứng minh là có hiệu quả trong các trường hợp nhất định. Tuy nhiên, dù quy định đó có thể hoàn toàn đủ cho một trường hợp cụ thể nhất định, nó có thể bị áp dụng sai vào một tình huống khác có một số điểm tương đồng với trường hợp nói trên, trong khi lẽ ra cần có những hành động khác.

Tàu bay A yêu cầu bay theo đường bay thẳng đến Tonto. Đường bay thẳng tốt nhất từ vị trí hiện tại của họ là qua Mũi Bắc. Tuy nhiên, nếu có giông mạnh ở Mũi Bắc trên đường bay đó, việc tiếp tục sử dụng đường bay đó là một ví dụ cho việc áp dụng sai quy định đúng, vì môi trường có giông đòi hỏi có những hành động khác.

Áp dụng quy định không phù hợp

Quy định không phù hợp là quy định sai, hoặc có thể có hiệu quả nhưng là cách ít hiệu quả nhất để giải quyết vấn đề, hoặc có thể là một quy định có hiệu quả nhưng sẽ tạo ra vấn đề tại một nơi khác trong hệ thống.

Một KSV hiểu sai phương thức phân cách

KSV trong một đơn vị đặc biệt sử dụng một đường tắt không có trong quy định.

Sai sót dựa trên quy định thường là tự động, và không như những sai sót dựa trên kỹ năng – thường xảy ra trước khi phát hiện vấn đề, sai sót loại này xảy ra khi cố gắng tìm giải pháp cho một vấn đề đã được nhận diện.

2.1.2.3 Hành vi dựa trên kiến thức

Hành vi dựa trên kiến thức được sử dụng trong các tình huống bất thường hoặc khi có ít quy định sẵn có. Đây là kết quả khi kỹ năng, năng lực, sự quan sát, huấn luyện và kinh nghiệm được sử dụng để tạo ra một giải pháp cho một vấn đề. Nó cũng được những người mới bắt đầu sử dụng bởi họ có khá ít các hành vi dựa trên kỹ năng hay quy định.

Hành vi dựa trên kiến thức chủ yếu là khả năng kiểm soát có ý thức, cho phép chúng ta giải quyết các tình huống bất thường, khó khăn hay nguy hiểm. Nó được sử dụng chủ yếu khi một người đã tận dụng các cách giải quyết vấn đề thường sử dụng và bị buộc phải dùng đến các quy trình chậm, có tính thử nghiệm, gồm một chuỗi các hành động, và bị giới hạn về tài nguyên. Loại hành vi này bị ảnh hưởng bởi sai sót – tức là nếu một giải pháp thất bại, thì họ tiếp tục đưa ra các nỗ lực khác để giải quyết vấn đề. Điều này đòi hỏi trí nhớ ngắn hạn tốt, nhanh chóng đưa ra quyết định, và nhận thức tình huống tốt.

Sai sót dựa trên kiến thức

Đôi khi, một nhân viên có thể không đủ kiến thức hoặc áp dụng kiến thức chưa phù hợp cho một tình huống. Các tình huống đó dẫn đến sai sót dựa trên kiến thức. Điều đó có thể là do:

Lựa chọn

Sai sót có thể xảy ra khi chú ý đến thông tin không đúng về vấn đề, hoặc không chú ý đến thông tin đúng. Thông thường người ta chú ý đến các khía cạnh nổi bật nhất *xét về tâm lý* của vấn đề, chứ không phải các khía cạnh nổi bật nhất về *logic*. Do đó người ta sẽ có một mô hình không hoàn chỉnh về vấn đề đó trong tâm trí (thiếu nhận thức tình huống).

Giới hạn về không gian làm việc

Việc giải quyết vấn đề đặt gánh nặng lên những giới hạn của không gian làm việc trong tư duy. Để đưa ra một giải pháp tiềm năng, ta cần tìm hiểu những khả năng khác nhau có thể phù hợp với tình huống, và dự đoán kết quả cho mỗi khả năng đó. Khi không gian tư duy bị giới hạn, các giải pháp tiềm năng không được cân nhắc đầy đủ, hoặc kết quả sẽ không được khám phá đầy đủ.

2.1.3 Phản hồi

2.1.3.1 Phản hồi bằng lời nói

Đây là một cách chúng tôi cho học viên biết họ đang tiến bộ như thế nào. Điều khá quan trọng là thông tin phản hồi được đưa ra một cách đáng khích lệ, ngay cả khi học viên vừa trải qua một buổi học kém.

Để đưa ra phản hồi – bạn nghĩ về những gì đã xảy ra, hãy nghĩ về những gì bạn sẽ nói và sau đó đưa ra lời khuyên rõ ràng cho học viên. Lời khuyên này có thể là về các kỹ thuật của nhiệm vụ hoặc có thể là về thái độ của Thực tập sinh

Nó chỉ là một trong những công cụ mà OJTI sử dụng để đào tạo học viên. Đưa ra phản hồi tốt có hiệu quả có thể khá khó khăn. Sẽ luôn có những tình huống khi bạn phải nói với sinh viên điều gì đó mà họ không muốn nghe.

Ghi nhớ - Hãy khách quan và vô cảm.

2.1.3.2 Một số hướng dẫn

- Trong một phiên có thể khó tìm được thời gian để đưa ra phản hồi hiệu quả.

- Hạn chế bản thân trong các vấn đề thiết yếu và tránh bất cứ điều gì cần thảo luận và/hoặc giải thích chi tiết.

- Ghi chú những điều bạn muốn thảo luận sau. Nói với học viên rằng đó là thứ sẽ được xem xét sau này khi có nhiều thời gian hơn.

2.1.3.3 Phản hồi tích cực và tiêu cực

- Phản hồi tích cực sẽ bao gồm những lời chỉ trích nhưng có thể được thực hiện theo cách xây dựng. Vì vậy, đưa ra phản hồi tích cực thường là về cách bạn cung cấp nó, chứ không phải là nội dung của phản hồi.

- Phản hồi nên:

- Hãy xây dựng
- Thành thật
- Được giao một cách lịch sự và không có cảm xúc
- Dựa trên sự thật
- Không cá nhân. Tức là bất kỳ lời chỉ trích nào là cách nhiệm vụ được thực hiện không phải là tính cách của học viên thực hiện nó.

• Được đưa ra vào những thời điểm thích hợp,

• Không để học sinh cảm thấy nản lòng.

• Hãy khách quan, công bằng và chuyên nghiệp.

- Phản hồi tiêu cực có thể làm mất tinh thần và giảm động lực cho học sinh. Nó thường dựa trên quan điểm chủ quan hơn là khách quan.

- Phản hồi có thể tiêu cực theo những cách khác. Ví dụ, nếu nó được định thời sai hoặc thậm chí nếu nó quá đáng khen ngợi.

- Luôn tự hỏi mình là, những phản hồi này có giúp ích gì cho học sinh không? Nếu có thì hãy tiếp tục và sử dụng nó.

- Quan sát, đánh giá, xây dựng một số phản hồi tích cực, sử dụng nó

2.1.4 Lý thuyết học tập

Giảng dạy và học tập hiệu quả luôn là mối quan tâm hàng đầu đối với người dạy và người học. Đối với người dạy, các học thuyết học tập giúp người dạy xác định được năng lực của người học để từ đó định hướng, lựa chọn phương pháp giảng dạy phù hợp. Đối với người học, các học thuyết học tập giúp người học hiểu được năng lực của bản thân để từ đó lựa chọn được phương pháp học tập hiệu quả. Một số học thuyết học tập phổ biến hiện nay:

Thuyết chín muối sinh học (Maturism Theory):

Theo thuyết chín muối sinh học, học tập là một bản năng tự nhiên theo một trình tự đã được lập trình sẵn, nếu người học đạt đến sự chín muối để học điều gì

đó, họ sẽ nắm bắt được phương pháp học điều đó. Người dạy cần xây dựng một môi trường học tập thoải mái, nhận biết chính xác thời điểm để tác động người học tham gia vào quá trình học tập và tổ chức các hoạt động phù hợp với nhu cầu, hứng thú của người học.

Thuyết hành vi (Behaviorism Theory):

Theo thuyết hành vi, học tập là một quá trình phản xạ có điều kiện, sự thay đổi hành vi của một người là kết quả phản ứng của bản thân với các sự kiện trong môi trường. Thuyết hành vi chủ yếu nhấn mạnh tới việc học thuộc lòng, quá trình học tập dựa trên quy chế thưởng phạt, người dạy là chủ thể của kiến thức, đưa ra những kích thích để tạo ra những phản xạ có điều kiện ở người học.

Thuyết nhận thức (Cognitivism Theory):

Theo thuyết nhận thức, học tập là sự tiếp thu hoặc tổ chức lại các cấu trúc nhận thức, xử lý và lưu trữ thông tin một cách chủ động của người học thông qua các giác quan nghe và nhìn. Người học thu được kết quả học tập tốt nhất khi họ cấu trúc được kiến thức để tạo ra sự liên kết giữa kiến thức mới và những kiến thức có sẵn.

Thuyết kiến tạo (Constructivism Theory):

Theo thuyết kiến tạo, học tập là quá trình kiến tạo kiến thức của người học thông qua sự tương tác với môi trường. Kiến thức sẽ được hình thành qua kinh nghiệm của chính bản thân người học. Người học là chủ thể của hoạt động, tự chủ, tự xây dựng và thực hiện mục tiêu, phương pháp học tập. Người dạy đóng vai trò là người hướng dẫn, định hướng người học khám phá kiến thức.

Thuyết kết nối (Connectivism Theory):

Theo thuyết kết nối, học tập là quá trình xây dựng mạng lưới kết nối thông qua các nút kiến thức có sẵn và các nút kiến thức mới. Người học đóng vai trò chủ động trong việc thiết kế quá trình học tập, đồng thời được cung cấp công cụ để tạo phương pháp học tập riêng. Người dạy sẽ phát triển khả năng của người học để vận hành thông tin.

Thuyết đa thông minh (Theory of Multiple Intelligences):

Theo thuyết đa thông minh, có nhiều loại hình trí thông minh được phản ánh theo những cách thức khác nhau trong cuộc sống. Con người có tất cả các loại hình trí thông minh. Tuy nhiên, mỗi người sẽ chỉ có một số loại hình thông minh vượt trội tạo nên đặc thù của người đó. Do vậy, người dạy cần chú trọng tới cấu trúc trí tuệ của người học để sử dụng phương pháp dạy học phù hợp và định hướng người học tìm hiểu sâu khái niệm cốt lõi hơn là học nhiều nội dung.

Ngoài sáu học thuyết trên, còn có một số học thuyết khác như: thuyết linh hoạt nhận thức (Cognitive Flexibility), thuyết học tập theo tình huống (Situated Learning), thuyết cộng đồng thực hành (Communities of Practice), thuyết học tập khám phá (Discovery Learning), thuyết phát triển xã hội (Social

Development), thuyết tải nhận thức (Cognitive Load), thuyết cải tạo (Elaboration)...

2.1.5 Mục tiêu đào tạo

Mục tiêu chung của việc đào tạo và phát triển nhân lực là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của doanh nghiệp, thông qua việc giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình và thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, động cơ làm việc tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ trong tương lai.

2.2 Các nhóm và tương tác trong các nhóm

2.2.1 Nhóm (kíp trực)

Nhóm người trong một đội hoặc trong kíp trực là một nhóm người có chung mục đích, giúp hoàn thành công việc một cách hiệu quả nhất. Những người này cũng là một địa điểm để giao lưu, kết nối giữa các thành viên trong đội.

2.2.2 Truyền thông trong kíp trực

- Thông tin liên lạc được mô tả là hành vi hoặc sự tương tác nhằm mục đích ảnh hưởng đến người khác. Đó là một lĩnh vực rộng lớn và phức tạp.

- Thông tin liên lạc có thể là giao tiếp bên trong hoặc giao tiếp bên ngoài.

2.2.2.1 Giao tiếp bên trong

- Giao tiếp bên trong liên quan đến thông tin liên lạc bên trong bản thân, ví dụ việc suy nghĩ về chúng ta đang thông tin liên lạc điều gì với người khác, lắng nghe chính bản thân mình và theo dõi thành công và thất bại của bản thân.

- Việc này bao gồm:

+ Tranh luận với bản thân

+ Thay đổi ý định sau khi suy nghĩ kỹ một vấn đề

+ Sử dụng trí nhớ để nhớ lại các ví dụ có thể giúp để đưa ra quyết định

+ Chắc chắn mình hiểu vấn đề trước khi cố gắng chia sẻ với người khác về vấn đề đó.

2.2.2.2 Giao tiếp bên ngoài

- Giao tiếp bên ngoài bao gồm một hoặc nhiều người khác với mục đích cố gắng thông tin/ thuyết phục hoặc được thông tin/ được thuyết phục về một tình huống hoặc một sự kiện nhất định.

- Thông tin liên lạc là một nguyên nhân hàng đầu gây ra sai sót đặc biệt trong lĩnh vực hàng không. Việc chúng ta ý thức được sự phức tạp trong lĩnh vực này là rất quan trọng. Nội dung bài học này nhằm đến sự năng động của thông tin liên lạc và một số biến đổi quan trọng trong lĩnh vực này; cụ thể là các lĩnh vực liên quan đến giao tiếp bằng lời nói và không bằng lời nói.

- Mục đích của thông tin liên lạc là làm thông suốt các thông điệp. Trong công việc chúng ta có lẽ ý thức được vấn đề này và chúng ta luôn cố gắng là như thế, nhưng ngay cả khi chúng ta không ý thức việc này, chúng ta vẫn đang truyền đi thông các thông điệp quanh mình.

2.2.3 Nhận thức tình huống

- Nhận thức tình huống được định nghĩa bằng nhiều cách, một trong những cách đó là: *“Nhận thức tình huống là việc cảm nhận các yếu tố trong môi trường trong một khoảng thời gian và không gian, việc hiểu biết ý nghĩa và dự tính sự phát triển của trạng thái của yếu tố trong tương lai gần”* (Endsley, 1987).

- Sự quan trọng của việc nhận thức tình huống được mô tả trong phần lớn tỉ lệ phần trăm tai nạn xảy ra trong vòng 30 phút sau khi chuyển giao kiểm soát. Các yếu tố thường gắn liền với các tai nạn trên bao gồm:

+ Thông tin liên lạc không đầy đủ giữa các kiểm soát viên không lưu, và

+ Không tích hợp đầy đủ các yếu tố của bức tranh tình hình không lưu.

- Chất lượng của nhận thức tình huống bị ảnh hưởng bởi:

+ Huấn luyện và kinh nghiệm;

+ Định kiến và khách quan; và

+ Cường độ công việc đang diễn ra.

- Các mức nhận thức tình huống

+ Mức 1: Thu thập thông tin từ môi trường

+ Mức 2: Hiểu biết các thông tin đã thu thập

+ Mức 3: Dự tính sự phát triển của các thông tin trên để đưa ra dấu hiệu của việc gì có thể xảy ra ngay sau đó.

- Mức 3 gắn liền với:

+ Huấn luyện;

+ Kinh nghiệm; và

+ Thực hành phù hợp và chuyên sâu.

- Các lỗi về nhận thức tình huống được cho là gây nên gần 80% tai nạn hàng không. Trong số các lỗi này 80% liên quan đến Mức 1, ví dụ như không thu thập thông tin. (Marvin 2010).

- Việc suy giảm nhận thức tình huống có thể do:

+ Cường độ làm việc cao (cản trở trí nhớ ngắn hạn);

+ Phân tâm;

+ Thu thập thông tin không đầy đủ hoặc không phù hợp;

+ Tin tưởng vào các thiết bị tự động;

+ Thiếu động cơ hoặc ham thích công việc.

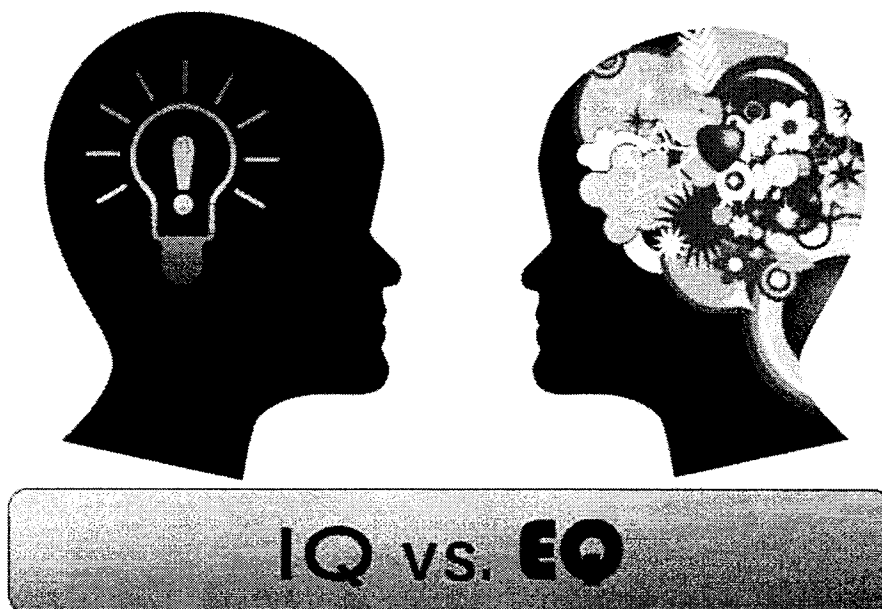
+ Không sử dụng phương thức chuẩn.

2.2.4 Mô hình trí tuệ

IQ (INTELLIGENCE QUOTIENT) - CHỈ SỐ THÔNG MINH:

Chỉ số thông minh IQ được tính theo công thức: $IQ = (AM/AR) \times 100$. Trong đó AM là tuổi khôn, AR là tuổi thực. Tuổi khôn được xác định qua các nghiệm pháp (Tests) hình vẽ ... để kiểm tra khả năng nhớ, suy đoán, tính toán ...

Chỉ số IQ là một tính trạng số lượng, sự hình thành và phát triển tính trạng này là kết quả tác động cộng gộp của nhiều gen tác động theo cùng một hướng cho nên trị số IQ trong quần thể người là một dãy liên tục theo phân bố Gauss.



EQ (EMOTIONAL QUOTIENT) - TRÍ THÔNG MINH CẢM XÚC:

Người ta thường nói "với IQ người ta tuyển lựa bạn, nhưng với EQ, người ta đề bạt bạn". Những người thành đạt không phải là người có IQ cao nhất mà có EQ cao nhất. EQ thể hiện khả năng của một người hiểu rõ chính bản thân mình cũng như thấu hiểu người khác ít nhiều giống với khái niệm mà Gardner gọi là trí thông minh trong người và thông minh giữa người. Hơn thế, nó còn là khả năng chế ngự cảm xúc để thích ứng với hoàn cảnh và kiểm soát các cảm xúc. Người có EQ cao do vậy dễ thích nghi, luôn tìm được sự hòa hợp trong một tập thể, dễ dàng nhận được sự hợp tác hơn những "thiên tài đơn độc" (mà trong thời đại hiện nay, tính tập thể trong làm việc việc hết sức quan trọng).

EQ một phần là bẩm sinh nhưng cũng do giáo dục, rèn luyện mà có được. Việc giáo dục tình cảm phải được thực hiện từ khi trẻ còn nhỏ, hệ thần kinh chưa trưởng thành, có nhiều cơ hội tiếp nhận những cảm xúc mới. EQ không đối lập với IQ, mà mục đích của giáo dục là phát triển song song hai chỉ số này. Có những người được thiên phú cả hai, nhưng không ít người lại thiếu cả hai.

SQ (SOCIAL QUOTIENT SQ) - THÔNG MINH XÃ HỘI:

Rộng hơn nữa, khả năng biết dựa vào EQ kết hợp với sự nhạy bén trong nhận thức những cái mới nảy sinh trong xã hội để chủ động điều tiết cách ứng xử của mình trong cộng đồng được các nhà tâm lý học phát triển thành một khái niệm gọi là Thông minh xã hội (Social Intelligence, xác định bằng chỉ số thông minh xã hội Social Quotient SQ).

CQ (CREATIVE INTELLIGENCE) - TRÍ THÔNG MINH SÁNG TẠO:

Bất cứ hoạt động trong lĩnh vực nào cũng không chỉ dựa vào những cái có sẵn mà phải phát triển nó lên. Tuy nhiên cách phát triển ấy ở mỗi người một khác, có thể là sự tiệm tiến, nhưng cũng có thể là những bước đột phá, những bước nhảy vọt. Khi đó, sự sáng tạo được thể hiện. Có những người cho rằng chính sự sáng tạo mới phân biệt giữa người này với người khác và chính nó là cốt lõi của trí thông minh. Đó là lý do để người ta đưa ra một khái niệm mới, một tiêu chí đánh giá nữa, được gọi là Trí thông minh sáng tạo (Creative Intelligence và tương ứng CQ). Xét cho cùng, chính trí thông minh sáng tạo mới làm nên lịch sử khoa học kỹ thuật và công nghệ, mới xây dựng được một kho tàng văn hóa nghệ thuật khổng lồ, mới thúc đẩy sự tiến hóa của nhân loại.

PQ (PASSION QUOTIENT) - CHỈ SỐ ĐAM MÊ:

Là bất cứ việc gì cũng chỉ thành công nếu toàn tâm toàn ý dành cho nó. Để đặc trưng cho phẩm chất này người ta đưa ra khái niệm Chỉ số đam mê (Passion Quotient, viết tắt PQ) và cùng với nó là Chỉ số nghề nghiệp (Career Quotient CQ).



AQ (ADVERSITY QUOTIENT) - CHỈ SỐ VƯỢT KHÓ:

AQ là viết tắt của Adversity Quotient (chỉ số biểu thị khả năng vượt qua nghịch cảnh, bất hạnh, lao đao... gọi tắt là chỉ số vượt khó).

AQ là gì? Đó là phương thức phản ứng đối với những tình huống khó khăn của cuộc đời; đó là năng lực về phương diện tâm lý, giúp con người tìm ra lối thoát trong những tình huống khó khăn, bế tắc và vượt qua những chướng ngại trên đường đời. AQ là tổng hòa của ý chí và trí tuệ. Dựa vào AQ có thể dự đoán và nhận biết: Trong quá trình theo đuổi mục tiêu, ai là người tích cực tiến thủ, có khả năng khắc phục khó khăn, kiên trì đến cùng, phát huy được tiềm năng và giành được thành công; Ai là người không chịu nổi thử thách và nửa đường bỏ cuộc; Ai là người bó tay đầu hàng và chẳng làm nổi việc gì.

SQ (SPEECH QUOTIENT) - TRÌNH ĐỘ BIỂU ĐẠT NGÔN NGỮ:

SQ là gì? Đây là chữ viết tắt từ tiếng Anh: Speech Quotient, có nghĩa là trình độ biểu đạt ngôn ngữ. Chỉ số SQ là thước đo tổng hợp để đánh giá khả năng ngôn ngữ, mức độ biểu đạt chính xác và hữu hiệu của một cá nhân.

MQ (MORAL QUOTIENT) - CHỈ SỐ ĐẠO ĐỨC:

Nhiều người còn đánh giá phẩm chất cá nhân theo Chỉ số đạo đức (Moral Quotient - MQ). Vấn đề này không cần bàn nhiều vì đã được thừa nhận chung. Bao giờ cụm từ "có đức có tài" cũng đi liền với nhau.

2.2.5 Hành vi nhóm

- Tư duy tập thể

Tư duy tập thể là hiện tượng mà các thành viên của một nhóm sẽ không muốn đưa ra bất cứ ý kiến trái chiều nào mà nó có thể tổn hại tới sự gắn kết của nhóm. Các thành viên thực sự không đồng ý với quyết định của trưởng nhóm, nhưng không muốn bày tỏ quan điểm trái chiều.

- Phân cực nhóm (sự thay đổi nguy hiểm)

Phân cực nhóm được thấy trong các quyết định của các thành viên. Chúng ta thấy rằng quyết định chung đưa ra của nhiều thành viên sẽ mang tính mạo hiểm và táo bạo hơn quyết định của từng thành viên riêng lẻ.

Hiện tượng này được coi là sự thay đổi nguy hiểm. Đó là do sự phân tán trách nhiệm xảy ra giữa các thành viên. Không ai trong nhóm hoàn toàn chịu trách nhiệm về quyết định được đưa ra và do đó họ tự do thực hiện các quyết định mạo hiểm mà không phải chịu trách nhiệm gì.

Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu gần đây đã chỉ ra rằng các thành viên cũng rất có khả năng đưa ra quyết định một cách cực kỳ thận trọng. Kết quả là, họ đã đưa ra sự phân cực nhóm, bao gồm nhiều thái cực khác nhau. Các nhóm không chỉ đơn giản là đạt được một quyết định mà quyết định đó là sự tổng hợp tất cả quan điểm của các thành viên trong nhóm.

- Đặc tính ý lại tập thể (social loafing)

Nhà tâm lý học người Đức Ringelman là người đã xác định hiện tượng này, mà hiện nay thường được gọi là hiệu ứng ý lại tập thể. Ông đã nhận thấy rằng, khi càng thêm nhiều người vào một nhóm để kéo 1 sợi dây thừng, thì tổng lực kéo bởi nhóm tăng, nhưng lực kéo trung bình của mỗi thành viên trong nhóm lại giảm. Hiện tượng ý lại xã hội này đã được kiểm chứng nhiều lần trong một loạt các thí nghiệm của Ringelman và đến nay dường như người ta chấp nhận rằng đây là một hiện tượng phổ biến ảnh hưởng đến cả hai giới tính nam và nữ, ở nhiều nền văn hóa và nhiều tổ chức với nhiệm vụ khác nhau.

Hiện tượng ý lại tập thể là một mối đe dọa cho hiệu suất của một nhóm (cho dù đây có phải là một nhóm người trưởng thành hay không). Các thử nghiệm đã chỉ ra rằng, hiệu ứng xấu này có thể bị loại bỏ nếu như bằng cách nào đó mà người ta nhận biết được nỗ lực đóng góp của mỗi cá nhân trong nhóm. Tất nhiên, trong thực tế, điều này là rất khó khăn.

- Sự phân tán trách nhiệm (hiệu ứng bàng quan)

Càng có nhiều người có mặt thì trách nhiệm đối với mỗi quyết định hay hành động của mỗi một người càng ít.

Hiện tượng này đã được nghiên cứu kỹ lưỡng kể từ sau vụ án sát hại Kitty Genovese ở New York năm 1964. Cô đã bị tấn công vào ban đêm ngay bên ngoài nhà mình. Cô ấy đã đánh nhau với tên sát nhân, hấn bỏ đi nhưng sau đó quay lại và tấn công cô lần nữa. Nhiều lần hấn bỏ chạy và sau đó lại quay trở lại, vụ việc kéo dài cả 30 phút. Mặc dù cô ấy đã la hét để được giúp đỡ trong một khu dân cư đông đúc, tuy nhiên không ai đến giúp cô, thậm chí còn không ai báo cảnh sát, sau này cảnh sát đã điều tra, có khoảng một chục người đã chứng kiến vụ tấn công (không phải 38, như ban đầu đã báo cáo).

- Sự phục tùng quyền lực

Năm 1962, một nghiên cứu của Orne cho thấy mọi người sẽ kiên trì để làm hài lòng người có thẩm quyền. Orne đã tiến hành nghiên cứu liên quan đến việc trình bày chủ đề với một tập giấy 2.000 trang có các số ngẫu nhiên và hướng dẫn họ thêm hai số liền kề cho đến khi anh ta quay trở lại. Hơn 90 phần trăm các đối tượng thử nghiệm tiếp tục trong nhiệm vụ vô nghĩa này trong năm giờ.

Hành khách thông thường sẽ tuân thủ theo người có thẩm quyền như phi công. Ví dụ như trong sự số đường cao tốc Kegworth, hành khách có thể nhìn thấy khói đang bốc lên ở động cơ, nhưng không thông báo điều này cho tổ lái vì họ nghĩ rằng tổ lái là các chuyên viên và cho rằng phải biết mọi thứ, vì vậy hành khách đã không hề muốn nghi ngờ họ.

Thành viên phi hành đoàn thường vâng lời những người ở những vị trí cao hơn, chẳng hạn như Lái trưởng, ngay cả khi họ biết rằng Lái trưởng sai.

2.2.6 Sự gắn kết nhóm

Trong những trường hợp này, sự tồn tại của nhóm trở nên quan trọng hơn việc đạt được các mục tiêu và những mâu thuẫn sẽ được xem xét cẩn thận để tránh bất kỳ mối đe dọa nào đối với sự tồn tại của nhóm (trong khi các nhóm 'trưởng thành' có thể đối phó với sự bất đồng). Các thành viên của một nhóm sẽ không muốn đưa ra bất cứ ý kiến trái chiều nào mà nó có thể tổn hại tới sự gắn kết của nhóm.

Đúng vậy, lý do tại sao mà chúng ta có xu hướng tuân thủ theo kỉ luật nhóm như trên là chưa thật sự rõ ràng. Tuy nhiên việc này có lẽ có liên quan đến hành vi của muông thú hay chim chóc sống thành từng bầy, đàn. Ví dụ như khi có vài con linh dương bắt đầu bỏ chạy khỏi sư tử thì những con linh dương khác cũng chạy theo, thay vì đi xung quanh xem có phải thực sự có sư tử hay không.

2.3 Giao tiếp

2.3.1 Xác định giao tiếp trong huấn luyện

- Thiếu giao tiếp từ quản lý có lẽ là một trong những phần nản lớn nhất từ nhân viên. Sau này trong khóa học chúng ta sẽ tìm hiểu về các phương pháp giao tiếp giữa quản lý và nhân viên, nhưng trước tiên chúng ta sẽ đề cập đến một

số nguyên tắc cơ bản của giao tiếp. Đầu tiên một nỗ lực tại một định nghĩa. Có nhiều định nghĩa về giao tiếp nhưng sau đây bao gồm các yêu cầu của khóa học này.

- Giao tiếp có thể được định nghĩa là quá trình tương tác có ý nghĩa giữa con người. Đó là hành động truyền thông tin và quá trình trao đổi ý nghĩa để tạo ra sự hiểu biết. (Wikipedia 2008)

- Như bạn có thể tưởng tượng, nghiên cứu khoa học đáng kể đã được thực hiện trên truyền thông trực tuyến. Trong khóa học này, trước tiên chúng ta sẽ xem xét một số khía cạnh lý thuyết của giao tiếp giữa hai cá nhân. Sau đó trong khóa học, một số cách giao tiếp thực tế sẽ được đề cập, tạo cơ hội sử dụng kiến thức lý thuyết này.

- Chúng tôi sẽ xem xét một số nguyên tắc và khái niệm sử dụng thuật ngữ chúng tôi sử dụng hàng ngày.

- Lưu ý rằng những lưu ý này không sử dụng thuật ngữ kỹ thuật chi tiết và đã được viết để truyền đạt thông tin mà không gây khó khăn cho việc theo dõi. Hy vọng một người giao tiếp tốt

- Mục đích giao tiếp: giao tiếp giúp bạn hoàn thành một số khía cạnh quan trọng trong công việc của bạn với tư cách là người giám sát:

+ Nó cung cấp thông tin.

+ Giúp thiết lập mối quan hệ của bạn với nhóm.

+ Sẽ giúp thiết lập một mô hình làm việc.

+ Đưa sự chú ý đến các nhiệm vụ cần thiết.

+ Thực tế, đây là một trong những công cụ lãnh đạo hữu ích nhất của bạn.

2.3.2 Giao tiếp bằng lời nói

- Giao tiếp giữa máy bay và các cơ sở kiểm soát không lưu khác theo truyền thống được thực hiện bằng lời nói. Mặc dù ngày nay phương thức giao tiếp điện tử ngày càng phổ biến. (Liên kết dữ liệu - Datalink).

- Giao tiếp giữa bạn và nhóm của bạn cũng có thể bằng lời nói trực tiếp mặc dù bạn cũng có thể sử dụng điện thoại.

- Cũng như các từ thực tế, các thông tin khác có thể được truyền tải bằng âm thanh không phải là từ nhưng vẫn có thể được người nhận giải thích. Giao tiếp như vậy được gọi là giao tiếp **“para linguistic”**.

- Giao tiếp được tạo ra với âm thanh được tạo ra nhưng không thể gọi là từ hoặc ngôn ngữ được gọi là giao tiếp Ngôn ngữ không lời.

- Trong ATC, một cách sử dụng thông tin là truyền đạt sự cấp bách và trên thực tế, âm điệu của giọng nói có thể có tác động đáng kể đến thời gian phản ứng của phi công.

2.3.3 Giao tiếp không lời

- Khi mọi người có thể thấy các phương thức giao tiếp khác nhau của mỗi người có thể được sử dụng và ý nghĩa của bất kỳ từ nào được sử dụng có thể được thay đổi.

- Hai giao tiếp phi ngôn ngữ phổ biến nhất là: Ngôn ngữ cơ thể và Cử chỉ

- Trong vai trò là người giám sát, bạn sẽ có thể sử dụng các phương thức giao tiếp này, ngoài lời nói, khi nói chuyện trực tiếp.

- Hãy cẩn thận vì bạn có thể nói một điều bằng giọng nói trong khi tạo ấn tượng khác bằng các phương thức giao tiếp khác. [Có nhiều hơn về ngôn ngữ cơ thể sau này trong khóa học.]

- Chúng tôi thu thập tất cả các loại thông tin thông qua thái độ của mọi người, ngôn ngữ cơ thể, nét mặt, v.v. Chẳng hạn, nếu ai đó ngồi trước mặt chúng tôi trong tư thế linh cảm, tránh giao tiếp bằng mắt và nói bằng giọng khẽ và sợ hãi mà họ hài lòng ở đó, chúng tôi không có khả năng tin những lời họ đang nói.

2.3.4 Nghe

- Lắng nghe là một phần quan trọng của quá trình giao tiếp.

- Một người lắng nghe tốt nên duy trì giao tiếp bằng mắt và làm theo những gì đang được nói. Họ nên tránh phiền nhiễu và tìm kiếm làm rõ khi không chắc chắn. (Điều này có thêm lợi ích là trấn an người nói rằng họ đang lắng nghe.)

- Là người giám sát, bạn phải sẵn sàng lắng nghe

- Một người quản lý trong quá khứ đã có một phản hồi yêu thích đối với hầu hết mọi giao tiếp, đó là tôi nghe những gì bạn nói!

- Chúng tôi đã nghe nó rất thường xuyên, chúng tôi đã thêm vào những điều sau đây trong tâm trí của mình:

- Hãy nhớ nghe và lắng nghe là 2 điều khác nhau.

2.3.5 Rào cản giao tiếp

Có một số rào cản ngăn cản giao tiếp hiệu quả.

- Cá nhân

+ Môi trường (Tiếng ồn, đường dây điện thoại xấu)

+ Tâm lý (Nhận thức, thái độ, cảm xúc, kỳ vọng, căng thẳng)

+ Sinh lý (điếc, mệt mỏi, lạm dụng rượu hoặc ma túy,)

- Giữa người

+ Trao đổi thông tin sai

+ Niềm tin khác nhau

+ Nhu cầu khác nhau

+ giải thích khác nhau

+ Không nghe

+ Không có phản hồi

+ Đặt câu hỏi đóng

+ Tiếng ồn, mất tập trung

- Một số trong số này có thể được phân loại là vấn đề nói / nghe và những vấn đề khác sâu hơn là kết quả của tính cách cá nhân.

2.3.6 Các phong cách giao tiếp

Phong cách giao tiếp của mỗi con người có những nét riêng không ai giống ai. Nói cách khác phong cách giao tiếp của con người là rất đa dạng và phong phú. Tuy vậy, căn cứ vào những nét nổi trội, điển hình, nhiều nhà tâm lý học phân biệt 3 loại phong cách giao tiếp: Phong cách dân chủ, phong cách độc đoán và phong cách tự do.

2.3.6.1 Phong cách giao tiếp dân chủ:

- Phong cách giao tiếp dân chủ biểu hiện qua những nét nổi bật sau đây:

+ Bình đẳng, gần gũi, thoải mái

+ Tôn trọng đối tượng giao tiếp, chú ý đến đặc điểm tâm lý cá nhân của họ

+ Lắng nghe đối tượng giao tiếp

Phong cách giao tiếp dân chủ làm cho đối tượng giao tiếp cảm thấy thoải mái, yên tâm, tự tin, giúp họ phát huy được tính độc lập, chủ động, sáng tạo trong công việc. Chính vì vậy, người có phong cách giao tiếp dân chủ thường được nhiều người yêu mến, kính trọng và tin tưởng. Tuy nhiên, dân chủ phải có nguyên tắc, không xoá nhòa mọi ranh giới giữa người này và người khác trong giao tiếp. Trong tình trạng ngược lại sẽ đến tình trạng “cá mè một lứa”, xuề xoà, “dân chủ quá trớn”. Đặc biệt, trong giao tiếp mang tính chất công việc, dù người đối thoại có thoải mái đến mức độ nào đi chăng nữa, thì vẫn có những nguyên tắc mà chúng ta không được bỏ qua.

2.3.6.2 Phong cách giao tiếp độc đoán

Ngược với phong cách dân chủ là phong cách độc đoán. Người có phong cách giao tiếp độc đoán thường đề cao nguyên tắc, đòi hỏi ranh giới phải được tôn trọng. Họ thường hành động một cách cứng rắn, kiên quyết, đánh giá và ứng xử mang tính đơn phương, một chiều cứng nhắc, xuất phát từ ý của mình, ít chú ý đến người khác, vì vậy không ít người ngại tiếp xúc với họ.

Ở những tổ chức mà người lãnh đạo là người có phong cách độc đoán, tính tích cực, chủ động, sáng tạo của nhân viên khó được phát huy. Tuy nhiên, trong hoàn cảnh phức tạp, khẩn cấp, đòi hỏi một con người quyết đoán, dám chịu trách nhiệm thì phong cách giao tiếp độc đoán thường phát huy được tác dụng.

2.3.6.3 Phong cách giao tiếp tự do

- Người có phong cách giao tiếp thường được biểu hiện ở một số điểm sau:

+ Hành vi, lời nói, ứng xử, thái độ bị chi phối bởi tâm trạng, cảm xúc và tình huống. Do đó, các nguyên tắc, chuẩn mực nhiều khi bị coi nhẹ. Ví dụ: Một

người lãnh đạo thường dễ dàng bỏ qua, không xử lý vi phạm kỷ luật của nhân viên, hoặc nhân viên thích nghỉ sớm thì cho nghỉ ngay, không cần biết lý do có thoả đáng hay không.

+ Mục đích, nội dung và đối tượng giao tiếp thường dễ dàng thay đổi Ví dụ: Anh A đang đi cùng B thì gặp C, A dừng lại trò chuyện cùng C và quên luôn cả B đang đứng chờ và việc mà A đang giúp B.

+ Quan hệ giao tiếp rộng nhưng hời hợt, không sâu sắc.

- Phong cách giao tiếp tự do có ưu điểm là làm cho đối tượng giao tiếp cảm thấy thoải mái, được tôn trọng, do đó phát huy được tính tích cực của họ, đặc biệt là với những người có ý thức tự giác cao. Song, người có phong cách giao tiếp tự do cũng dễ bị người khác coi thường, dễ bị đánh giá là thiếu đứng đắn và thiếu nghiêm túc.

Như vậy, ba loại phong cách trên đều có những mặt mạnh và mặt yếu của nó. Không có loại nào tối ưu cho mọi trường hợp. Chúng ta phải biết kết hợp cả 3 loại phong cách giao tiếp và tùy thuộc vào tình huống cụ thể mà thể hiện phong cách giao tiếp tối ưu nhất.

2.3.7 Giải quyết xung đột

- Trong quá trình làm việc nhóm, làm việc trong tổ chức thì không thể tránh khỏi những mâu thuẫn, bất đồng giữa người này với người kia, thậm chí xảy ra xung đột. Nếu những căng thẳng, xung đột này không được hóa giải có thể gây ra nhiều hậu quả xấu cho nhóm, tổ chức như: vấn đề không được giải quyết, mối quan hệ giữa mọi người xấu đi, không tôn trọng nhau,... Đôi khi nó là nguyên nhân trực tiếp dẫn đến sự tan rã của nhóm.

- Vậy chìa khóa để giúp nhà quản lý, lãnh đạo giải quyết xung đột thành công là đánh giá được bản chất, nguồn gốc của xung đột và lường trước hậu quả có thể xảy ra. Có thể sử dụng 4 biện pháp sau để giải quyết xung đột.

+ Dùng người thứ 3: vai trò của người thứ 3 là làm trung gian hòa giải, làm cho 2 bên hiểu nhau hơn, hiểu được vấn đề, và giúp họ hòa giải hoặc nhượng bộ lẫn nhau. Người trung gian phải đánh giá công bằng, khách quan, có uy tín và chiếm được lòng tin của cả 2 bên.

Người thứ 3 ở đây có thể là nhà quản lý trực tiếp của hai bên hoặc là một người, nhóm khác không có quan hệ trực tiếp trong vấn đề mâu thuẫn của hai nhóm trên. Khi đứng ở vị trí khách quan và không có lợi hay hại gì thì người thứ ba này dễ thuyết phục được mọi người lắng nghe mình hơn.

+ Chia tách các bên tham gia xung đột: khi xung đột dâng đến cao trào, 2 bên có những hành vi thiếu tự chủ thì giải pháp tốt nhất lúc này là tìm cách đưa 1 hoặc 2 bên ra khỏi xung đột. Tùy theo tình huống cụ thể mà sử dụng biện pháp chia tách công khai hoặc bí mật.

Lúc này, cả hai bên đều giữ quan điểm của mình, luôn cho mình là đúng nên nếu cứ để hai bên tranh luận xem ai đúng ai sai thì không thể giải quyết được vấn đề. Khi chia tách, cho hai bên một thời gian suy xét lại thay vì chỉ trích, giận dữ đối phương thì họ có thể nhìn nhận sự việc thấu đáo và phù hợp hơn. Vậy họ vừa giữ được hình ảnh của mình lại vừa giữ được mối quan hệ với bên kia.

+ Chặn đứng cuộc xung đột: khi tình huống xung đột bùng nổ đột biến, cần phải tìm mọi biện pháp chặn đứng xung đột như tác động bằng lời (mệnh lệnh), tạo ra áp lực quần chúng, dùng lực lượng, sự can thiệp của cơ quan có thẩm quyền,... Người đứng ra hòa giải cần tỉnh táo, bình tĩnh, khách quan và kiên quyết.

Ví dụ trong thời gian rất gấp rút rồi nhưng mọi người còn tranh cãi, chưa đưa ra phương án cuối cùng thì người lãnh đạo cần quyết đoán, lựa chọn 1 phương án duy nhất, không nghe các ý kiến phản biện nữa. Ở đây không phải nhà lãnh đạo là người độc đoán, chuyên quyền mà họ đã lắng nghe tất cả ý kiến rồi và cần thống nhất một cách nhanh chóng nên họ có thể dùng địa vị của mình, đưa ra mệnh lệnh để mọi người nghe theo.

+ Giáo dục tập thể: Nếu tổ chức có sự đúc kết nhất trí và đạt trình độ phát triển cao thì có thể sử dụng biện pháp giáo dục tập thể. Xung đột giữa các thành viên (nhóm) có thể đưa ra tập thể để các thành viên khác phân tích, đóng góp, giúp cho các bên ý thức rõ hơn trách nhiệm của mình đối với tổ chức, cải thiện mối quan hệ, từ bỏ tham vọng riêng.

Phương pháp này vẫn giữ được danh dự cho cả hai bên do được mọi người xoa dịu, chia sẻ. Hơn nữa, mối quan hệ của các thành viên trong tổ chức cũng sẽ gắn kết hơn, hiểu nhau hơn.

2.3.8 Sự quyết đoán

- Quyết đoán là đưa ra quyết định nhanh, dứt khoát, mạnh mẽ để giải quyết vấn đề nào đó.

- Trong cuộc sống không phải mọi quyết định về cách giải quyết vấn đề đều chắc chắn sẽ đạt kết quả như mong muốn. Nhiều tình huống thực tế buộc con người phải đưa ra quyết định ngay trong khi kết quả có thể còn chưa rõ ràng đối với bản thân hay đối với nhiều người khác. Quyết định khác nhau, dứt khoát hay không đều dẫn đến những kết quả khác nhau. Tuy nhiên quyết đoán không phải là liều mạng mà là đưa ra quyết định trên cơ sở suy xét, phán đoán về bản chất của vấn đề, xu hướng diễn biến, với sự tự tin vào bản thân, lòng dũng cảm và tinh thần dám chịu trách nhiệm.

- Sự quyết đoán thể hiện qua lời nói, thái độ dứt khoát, thẳng thắn, quả quyết về một sự việc hay không muốn trước yêu cầu của người khác. Đó là một phẩm chất không thể thiếu ở người lãnh đạo và những người có ý chí, mục tiêu

rõ ràng trên hành trình vươn đến khát vọng của mình. Tuy nhiên quyết đoán không có nghĩa là cố chấp, khẳng khái giữ ý kiến của mình mà không biết linh hoạt điều chỉnh khi hoàn cảnh thay đổi hay khi giải pháp đưa ra thể hiện một số bất cập. Quyết đoán cũng không có nghĩa là bảo thủ, không để tâm đến ý kiến của người khác hay lợi dụng vị thế của mình để đưa ra quyết định độc đoán, đánh mất sự ủng hộ của những người xung quanh hay cấp dưới.

Sự quyết đoán có ý nghĩa rất quan trọng trong công việc và trong quan hệ với những người khác. Thiếu tự tin con người sẽ không dám quyết đoán và khi đó sẽ rơi vào tình thế mất phương hướng ứng xử trước những tình huống xảy ra và dễ trở thành người “ba phải”, bỏ lỡ cơ hội. Sự thiếu quyết đoán có thể dẫn đến những tác hại đáng tiếc. Thử nghĩ người chỉ huy ngoài chiến trường, trước những tình huống cấp bách mà không quyết đoán thì mọi người trong đơn vị sẽ lúng túng đến mức nào



và sẽ phản ứng ra sao theo suy nghĩ của từng người. Một nghiên cứu thú vị từ 25.000 người thất bại cho thấy sự do dự, thiếu quyết đoán đứng hàng đầu danh sách những nguyên nhân chủ yếu dẫn đến thất bại của họ. Giám đốc điều hành Quỹ Napoleon hill, Don M. Green khuyên: “Đừng bao giờ để người khác quyết định bạn có thể làm được hay không làm được những việc mà bạn đã quả quyết là có ý nghĩa quan trọng trong cuộc sống của bạn”.

Những quyết đoán đúng, giúp giải quyết được tốt vấn đề khiến mọi người nể phục, sẽ giúp nâng cao được uy tín và tín nhiệm trong mắt những người khác. Những người thiếu quyết đoán là những người thiếu bản lĩnh trong mắt người khác, khó lòng bảo vệ được quan điểm của mình, nên kém hiệu quả trong công việc. Ngược lại, người quyết định liều, không có cơ sở dẫn đến thất bại sẽ nhanh chóng đánh mất lòng tin của mọi người. Vì vậy, quyết đoán đòi hỏi sự cân bằng trong tư duy dựa trên sự phán đoán có cơ sở, lòng tự tin, sự lắng nghe và cân nhắc ý kiến của người khác và cả khả năng trình bày ý kiến của mình một cách thuyết phục.

Trong giao tiếp, tính quyết đoán phải được thể hiện bằng sự tự tin của mình và cả thái độ tích cực lắng nghe và tôn trọng đối tác, kể cả khi có sự khác biệt về quan điểm giữa hai bên. Những tình huống cần thể hiện sự quyết đoán là phép thử đối với bản lĩnh con người. Tính quyết đoán là một tố chất có tầm quan trọng rất lớn, nó chỉ hiện diện ở những người có ý thức về điều đó và kiên trì học hỏi, rèn luyện qua thực tế cuộc sống.

2.4 Huấn luyện viên tại chỗ

2.4.1 Yêu cầu về phẩm chất của HLVKL

- Huấn luyện viên tại vị trí làm việc: Kíp trưởng, kíp phó, kiểm soát viên không lưu chính; Kíp trưởng, chuyên viên kỹ thuật viên có trình độ chuyên môn phù hợp được Cục Hàng không Việt Nam cấp năng định Huấn luyện viên tại vị trí làm việc hoặc Tổng công ty phê chuẩn. Huấn luyện viên tại vị trí làm việc chịu trách nhiệm huấn luyện tại vị trí làm việc hoặc tham gia huấn luyện thực hành giả định.

- Yêu cầu chung:

+ Có hiểu biết Luật Hàng không dân dụng Việt Nam, nội dung các quy chế của Bộ Giao thông vận tải và quy định của Cục Hàng không Việt Nam về chuyên ngành không lưu, các văn bản pháp luật khác có liên quan đến chuyên ngành quản lý hoạt động bay.

+ Có hiểu biết pháp luật quốc tế về hàng không, các tiêu chuẩn và khuyến cáo thực hành nêu trong các tài liệu của ICAO liên quan đến chuyên ngành.

+ Có trình độ và kỹ năng chuyên môn khá, phẩm chất chính trị tốt, không bị xử lý kỷ luật lao động theo quy định của pháp luật lao động trong 3 năm gần nhất về lĩnh vực chuyên môn.

+ Có chứng chỉ nghiệp vụ sư phạm.

+ Được Cục Hàng không Việt Nam kiểm tra và cấp giấy phép hoặc công nhận theo quy định.

- Tiêu chuẩn trình độ và kỹ năng chuyên môn:

+ Có hiểu biết Luật Hàng không dân dụng Việt Nam, nội dung các quy định của Bộ GTVT và Cục HKVN về chuyên ngành hàng không, các văn bản pháp luật khác có liên quan đến chuyên ngành quản lý hoạt động bay;

+ Có hiểu biết pháp luật quốc tế về hàng không, các tiêu chuẩn và khuyến cáo thực hành nêu trong các tài liệu của ICAO liên quan đến chuyên ngành;

+ Có bằng hoặc chứng chỉ đào tạo cơ bản chuyên ngành phù hợp;

+ Có chứng chỉ nghiệp vụ sư phạm;

+ Có chứng chỉ tốt nghiệp khóa đào tạo về huấn luyện viên chuyên ngành tại các cơ sở đào tạo về hàng không của ICAO hoặc cơ sở đào tạo được Cục HKVN công nhận;

+ Có ít nhất 05 năm kinh nghiệm đối với chuyên ngành tham gia huấn luyện;

+ Có trình độ tiếng Anh mức 4 theo đánh giá của ICAO đối với Huấn luyện viên không lưu (điều hành bay); huấn luyện viên các chuyên ngành khác (trừ huấn luyện viên đánh tín hiệu tàu bay) phải có trình độ tiếng Anh TOEIC 550 hoặc tương đương hoặc trình độ tiếng Anh mức 3 từ năm 2021

+ Được Cục Hàng không Việt Nam kiểm tra/sát hạch, cấp giấy phép năng định hoặc công nhận theo quy định

2.4.2 Căng thẳng (Giáo trình V219 OJTI & Training Management NZ)

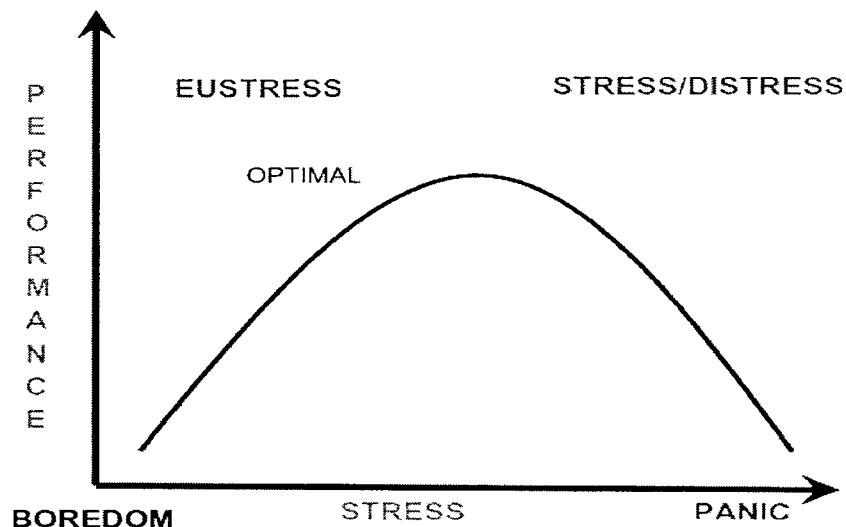
- Căng thẳng xảy ra mỗi ngày theo nhiều cách. Nó không thể tránh được.

- Là một HLVKL, bạn cần nhận thức được căng thẳng là gì, làm thế nào để xác định và nhận thức được một số kỹ thuật để giảm căng thẳng, cả trong chính bạn và các thành viên trong nhóm của bạn.

Top 10 công việc căng thẳng nhất	Top 10 công việc ít căng thẳng nhất
1. Giáo viên trung học nội thành (Hoa Kỳ)	1. Người chăn nuôi
2. Cảnh sát	2. Đóng sách
3. Thợ mỏ	3. Công nhân đường dây điện thoại
4. Kiểm soát viên không lưu	4. Người làm công cụ
5. Thực tập sinh y khoa	5. Thợ cối xay
6. Môi giới chứng khoán	6. Thợ sửa chữa
7. Nhà báo	7. Kỹ sư xây dựng
8. Dịch vụ khách hàng / Công nhân khiêu nài	8. Nhà trị liệu
9. Thư ký	9. Nhà khoa học tự nhiên
10. Người phục vụ	10. Đại diện bán hàng

2.4.3 Ảnh hưởng của căng thẳng trong quá trình đào tạo

Chúng ta hãy xem xét ngắn gọn về sinh học của sự căng thẳng. Bộ não có thể được coi là bao gồm ba phần chính có thể được biểu diễn dưới dạng sơ đồ:



- Điều gì xảy ra dưới sự căng thẳng?

Hệ thống hoạt động trên nhận thức nguy hiểm. Trong hàng triệu năm tồn tại tiền công nghiệp, có mối tương quan tốt giữa mối đe dọa nhận thức và nguy cơ tử vong hoặc thương tích nghiêm trọng cho cá nhân. Cuộc chiến hoặc phản ứng chuyên bay là một loạt các thay đổi về sinh lý và sinh hóa chuẩn bị cho chúng ta đối phó với mối đe dọa.

- Ảnh hưởng của căng thẳng đến hiệu suất.

Không phải tất cả căng thẳng là xấu cho bạn. Eustress là căng thẳng tốt - nó buộc chúng ta phải thích nghi, và tăng cường hiệu suất và động lực của chúng ta.

Với mục đích của khóa học này, thuật ngữ này nhấn mạnh đến sự căng thẳng, có nghĩa là chúng tôi đã vượt quá khả năng đối phó.

Điều quan trọng là phải cố gắng và tránh đau khổ.

2.4.4 Những triệu chứng chính gây nên căng thẳng cho học viên

Stress bắt nguồn từ ba nguồn chính:

- Môi trường: Nhiều sự kiện mỗi ngày có thể gây căng thẳng. Hãy nghĩ về việc lái xe đi làm, ngồi trên xe buýt vì nó càng ngày càng muộn, tiếng ồn từ hàng xóm của bạn và nhiều người khác.

- Cơ thể: Làm việc theo ca, mất ngủ, dinh dưỡng kém, thiếu tập thể dục, bệnh tật và nhiều người khác đều có thể góp phần gây căng thẳng.

- Tâm trí: Cách bạn suy nghĩ và nhận thức mọi thứ cũng có thể là nguyên nhân của căng thẳng. Cái nhìn bạn nhận được từ sếp của bạn có thể được hiểu là lời khen ngợi nhưng nếu bạn ở trong một tâm trạng khác thì nó có thể được hiểu là sự phê phán - tất cả làm tăng thêm căng thẳng.

2.4.5 Cách ngăn ngừa, quản lý căng thẳng trong đào tạo huấn luyện

- Căng thẳng của học viên có thể được giới hạn bởi:

+ Nhận biết các dấu hiệu căng thẳng

+ Có thể tiếp cận

- + Hỗ trợ các giải pháp tập trung vào vấn đề
- + Giảm áp lực / giảm khối lượng công việc
- + Bắt đầu và kết thúc với các nhiệm vụ được học tốt
- + Hỗ trợ
- Ngăn ngừa căng thẳng: Để ngăn chặn căng thẳng, các bước tích cực hơn phải được thực hiện:
 - + Cung cấp cấu trúc
 - + Cung cấp sự ổn định (không có bất ngờ)
 - + Cho biết rõ họ đang ở đâu, nơi họ sẽ đến và cách họ đến đó
 - + Sử dụng Kế hoạch huấn luyện cá nhân để theo dõi tiến trình
 - + Cho phép thời gian hợp nhất
 - + Cho phép thực hành nhiều
 - + Đưa ra phản hồi mang tính xây dựng
 - + Thiết lập cho họ các dịch vụ tư vấn có sẵn
 - + Tư vấn cho họ về các dịch vụ tư vấn có sẵn
 - + Cung cấp cho học viên một số kiểm soát đào tạo của họ

3 Kỹ thuật huấn luyện

3.1 Chỉ dẫn (Briefing)

3.1.1 Sự cần thiết của Briefing trước khi thực hiện

- Đưa ra yêu cầu tối thiểu trong tất cả các năng lực;
- Nâng cao kỹ năng xử lý; Và
- Nâng cao khả năng của học viên để ngăn chặn, giảm thiểu và quản lý hầu hết các mối đe dọa và lỗi có liên quan.

3.1.2 Chuẩn bị

- Hãy suy nghĩ về những gì học sinh nên đạt được trong phiên thực hành này.
- + Xem xét mức độ họ đang ở đâu
- + Xem xét những gì lưu lượng sẽ có ngày hôm nay.
- Hãy nhớ rằng bạn đang thực hiện mục tiêu cho học sinh. Không phải chính mình.
- Đối với học sinh, briefing là rất quan trọng. Nó chuẩn bị cho họ cho phiên thực hành.
- Cố gắng không làm cho học sinh sợ hãi hoặc lo lắng bằng cách nạp quá nhiều thông tin cho họ - hoặc không cung cấp cho họ đủ thông tin.
- Sử dụng các câu hỏi, nếu có thể, để có được câu trả lời cho bạn câu trả lời.

3.1.3 Các yếu tố cấu thành của một buổi chỉ dẫn

- Bạn mong đợi điều gì từ học viên
- Kiểm tra kiến thức của học viên

- Tiêu chuẩn dự kiến đạt được
- Đặt ra một số điều kiện
- Những hạn chế khai thác
- Danh mục Briefing.

3.1.4 Bàn giao/tiếp nhận

- Đánh giá sự cần thiết của việc thực hiện đầy đủ, chính xác công việc bàn giao/tiếp nhận tại vị trí thực hành của học viên.
- Các nội dung giao nhận vị trí trực được quy định trong Tài liệu hướng dẫn khai thác của cơ sở ĐHB.

3.1.5 Áp dụng kỹ thuật chỉ dẫn trước khi thực hiện.

- Tài nguyên
- + Kiểm tra vị trí
- + Kiểm tra thiết bị
- + Kiểm tra thời gian có sẵn
- Kiểm tra xem mục đích / mục tiêu là:
 - + Thông thoáng
 - + Hạn chế
 - + Có thể đạt được
- Kiểm tra các yêu cầu của học viên:
 - + Kiến thức cần có để đạt được mục tiêu
 - + Hiểu mục đích
 - + Hỏi bất kỳ câu hỏi nào mà họ không chắc chắn về
- Kiểm tra bạn có:
 - + Giới thiệu cho học viên cách đạt được mục tiêu
 - + Đã kiểm tra tóm tắt hoạt động
 - + Đặt điều kiện
 - + Đặt tiêu chuẩn

3.2 Làm mẫu (Demonstration)

3.2.1 Làm mẫu trước cho học viên

- Làm mẫu là một công cụ giảng dạy mạnh mẽ, được thực hiện một cách chính xác, đạt được hai mục đích:
 - + Nó cho thấy các thực tập sinh làm thế nào để xử lý một tình huống cụ thể.
 - + Nó thiết lập uy tín OJT
- Làm mẫu thường được sử dụng trong mô phỏng khi kịch bản trước kịch bản có thể được kiểm soát vì lợi ích của học sinh.

- Trong OJT, điều này rất hữu ích, trong giai đoạn đầu huấn luyện, vì nó cho thấy các quy trình được sử dụng và thông thường sẽ cho phép OJT giải thích tỉ mỉ Chuyện gì đang xảy ra.

- Nó cũng cho phép HLVKL hỏi học viên, bạn sẽ đề nghị gì trong trường hợp này?, Hay hoặc Làm thế nào tôi có thể xử lý tình huống đó một cách khác biệt?

- Nếu làm mẫu được đưa ra chi tiết về những gì sẽ được đề cập nên được đưa vào lúc chỉ dẫn (briefing).

- Sau briefing, bạn đang ở vị trí khai thác với học viên của bạn.

- Huấn luyện tại chỗ chủ yếu bao gồm hai nhiệm vụ: Giám sát và Can thiệp

- Nó cũng có thể liên quan đến làm mẫu hoặc hướng dẫn chi tiết trình tự thực hiện công việc.

3.2.2 Áp dụng đúng kỹ thuật làm mẫu

HLVKL làm mẫu cho học viên và giảng giải trình tự thực hiện trước khi cho học viên vào thực hành. Có thể yêu cầu học viên nhắc lại các trình tự thực hiện công việc trước khi thực hành.

- Giải thích

- Hướng dẫn trình tự thực hiện là hữu ích khi mô phỏng công việc. Nó cũng có thể hữu ích ở các giai đoạn khác nhau của huấn luyện thực tế trong đó:

+ Nó cho phép học viên có thời gian suy nghĩ.

+ Nó cho phép bạn thấy những gì học viên đang nghĩ.

+ Bạn đóng vai trò là người đệm giữa các ý tưởng của học viên và kiểm soát lưu lượng thực tế.

3.3 Giải thích (talk-through)

- Kỹ thuật giải thích liên quan đến việc học viên nói chuyện với bạn thông qua một bài tập thực hành. Học viên đưa ra tất cả các quyết định và bạn xem xét tất cả các quyết định đó. Học viên thông thường được khuyên đừng bận tâm đến thuật ngữ hoặc các yếu tố khác nhưng phải tập trung vào việc đưa ra các quyết định. Điều này động viên học viên có cái nhìn tổng quát về những điều nên đạt được và có cảm giác về vùng trách nhiệm và các phương thức của đơn vị đó.

- Nếu các chỉ dẫn đưa ra bởi học viên là tốt, HLV đưa ra các hành động tán dương. Nếu là chỉ dẫn không đúng, HLV đưa ra chỉ dẫn và sau đó thảo luận với học viên hoặc đơn giản là thảo luận ngay lập tức.

3.3.1 Hướng dẫn trình tự từng bước thực hiện

Hướng dẫn trình tự thực hiện là hữu ích khi mô phỏng công việc. Nó cũng có thể hữu ích ở các giai đoạn khác nhau của huấn luyện thực tế trong đó:

- Nó cho phép học viên có thời gian suy nghĩ.

- Nó cho phép bạn thấy những gì học viên đang nghĩ.

- Bạn đóng vai trò là người đệm giữa các ý tưởng của học viên và kiểm soát lưu lượng thực tế.

3.3.2 Áp dụng đúng kỹ thuật hướng dẫn trình tự từng bước thực hiện cho học viên

3.3.2.1 Giai đoạn 1- giới thiệu

Theo kế hoạch huấn luyện quốc gia học viên phải nhận được thông tin liên quan (thích hợp) như :

- Lịch trực
- Danh sách học viên
- Lưu trữ hồ sơ
- Mức lương nhân viên,
- Thông tin chung
- Hệ thống kiểm soát tài liệu
- Phương thức giải cứu
- Sức khỏe và an toàn
- Quy định nội bộ
- Nhận thức về an ninh
- Cơ cấu quản lý
- Các mục tiêu đảm bảo về chất lượng

3.3.2.2 Giai đoạn 2- Khu vực lân cận

- Học viên được yêu cầu cam kết ghi nhớ kiến thức cần thiết của đơn vị quy định cho hoạt động khai thác hàng ngày trước khi bắt đầu công việc huấn luyện tại vị trí. Điểm hoàn thành được yêu cầu là 100%.

- Thông tin được yêu cầu cam kết với bộ nhớ được liệt kê trong Kế hoạch huấn luyện quốc gia cho từng lĩnh vực Kỹ thuật của ATC, ví dụ:

- Kiểm soát đường dài và kiểm soát đường dài bằng Radar
- + Tần số sơ cấp của các đơn vị liên kề (chỉ những tần số được sử dụng trên một cơ sở hàng ngày)
- + Khu vực trách nhiệm (có tham chiếu với các biểu đồ thích hợp)
- + Mức độ chuẩn cho tàu bay vào hoặc đi ra khỏi khu vực trách nhiệm
- + Loại và tên của thiết bị hỗ trợ dẫn đường trong và khu vực liên kề với khu vực trách nhiệm
- + Các yêu cầu về điều hành không im lặng.

3.3.2.3 Giai đoạn 3 – Các phương thức

- Việc giai đoạn 3 kéo dài bao lâu sẽ phụ thuộc vào khả năng làm quen của học viên đối với vùng trách nhiệm của mình như thế nào. Một điều hoàn toàn dễ hiểu đó là việc thời gian huấn luyện bao lâu và phương pháp học tập, nghiên cứu các phương thức tại cơ sở như thế nào sẽ phụ thuộc vào kinh nghiệm nghề không lưu và tuổi tác của học viên đó.

- Một người học viên còn chưa có chút kinh nghiệm nào sẽ cần khoảng thời gian học lâu hơn, và có thể sẽ cần thêm nhiều phần huấn luyện ngoài luồng để hỗ trợ trong việc hiểu được những kiến thức cần có. Một người kiểm soát viên đã có kinh nghiệm nhưng lâu nay không được huấn luyện cũng sẽ cần một khoảng thời gian dài hơn và phương pháp học tập, nghiên cứu khác đi khi họ bắt đầu bước vào giai đoạn huấn luyện và thiết lập lại những thói quen học hành trước đó.

- Trái lại thì một người kiểm soát viên đã có kinh nghiệm và đặc biệt là gần đây lại có cơ hội được huấn luyện và học tập chuẩn bị cho các kì thi thì có xu hướng bắt kịp những thông tin mới một cách dễ dàng hơn khi họ bước đầu làm quen với môi trường đào tạo và đã tự thiết lập cho mình những phương pháp học tập riêng. (về các mặt khác thì không có gì khác biệt)

- Điều khá quan trọng đó là học viên đã có đề cương chương trình học theo yêu cầu, biết trước thời gian làm bài kiểm tra giai đoạn 3, quá trình đánh giá ra sao và ai sẽ là người tiến hành công tác đánh giá này. Đề cương học đã được bao gồm trong phần tài liệu giảng dạy phục vụ công tác huấn luyện.

- Thông qua việc ấn định được một cách tương đối thời gian để hoàn thành lượng kiến thức theo các mốc quan trọng khi bắt đầu chương trình huấn luyện, người hướng dẫn và học viên có thể xây dựng trước được cho mình một chế độ học tập và phân chia hợp lý việc học bổ sung khi cần. Điều này giúp điều chỉnh những thiếu sót và song song với đó là phụ trợ cho sự tự tin cũng như động lực học tập của học viên và người hướng dẫn.

3.3.2.4 Giai đoạn 4 – Huấn luyện thực hành giả định

- Bài tập giả định, bài tập trình bày trên bảng là những phần bắt buộc xuyên suốt giai đoạn OJT, nó sẽ giúp cho học viên có thể lên phương án điều hành, áp dụng những phương án để giải quyết các tình huống không lưu có thể gặp phải ngoài thực tế.

- Những bài tập giả định này cũng sẽ có đầy đủ các quy trình về dịch vụ báo động, khẩn nguy và cách sử dụng các nguồn sẵn có để phục vụ cho việc giải quyết tình huống khẩn nguy.

- Đối với những người kiểm soát viên có kinh nghiệm lâu năm thì những phần này có thể thực hiện một cách khá suôn sẻ, tuy nhiên đối với những người

không có nhiều kinh nghiệm thì những phần giả định như thế này sẽ tốt hơn việc học trên lý thuyết của học viên, nó sẽ giúp học viên tập trung khi cần thiết.

- Một điều cần nhấn mạnh lại rằng việc lên kế hoạch và hoạch định trước những khoảng thời gian ngày cụ thể trước cho các phần trong quá trình huấn luyện sẽ đồng nghĩa với việc chúng sẽ được thiết lập một cách hiệu quả để đạt được hiệu quả tốt nhất.

3.3.2.5 Giai đoạn 5 – Thực hành tại vị trí (OJT)

- Thực hành tại vị trí được thực hiện song song với giai đoạn 3 và 4, và sẽ áp dụng một cách thực tế những kiến thức đã học được, những kỹ năng cần phải có đã được vạch ra trước đó trong tài liệu cũng như đề cương đào tạo, ví dụ như Những thành tố của sự tự tin, Các tiêu chuẩn thực hành và danh sách các chủ đề.

- Các phần kiểm tra của giai đoạn huấn luyện tại vị trí sẽ thực hiện khi thời gian học đã được 35% (mức 1), 70% (mức 2) và khi đã đủ toàn bộ thời gian huấn luyện

3.4 Giám sát

3.4.1 Các kỹ năng của giám sát hiệu quả

3.4.1.1 Chia nhỏ nhiệm vụ

- Với tư cách là một nhân viên không lưu giàu kinh nghiệm, bạn sẽ có kỹ năng và kiến thức mà có nhiều vụ bạn có thể làm mà không phải nghĩ nhiều.

- Đó là những nhiệm vụ “tự động” được thực hiện thông qua rất nhiều lần thực hành. Thông thường, nhiệm vụ càng tự động thì càng khó cho người hướng dẫn để biến nó trở lại thành một quy trình từng bước cho học viên có thể học một cách dễ dàng.

Ví dụ: xem qua một số hành vi đã học - không chỉ nhìn và nghe thông tin từ môi trường mà còn xử lý thông tin đó và đánh giá thông tin nào có liên quan đến tình hình lưu giao thông. Những hành vi đó được tích hợp vào một hành vi mà chúng tôi gọi là “đọc lướt” và thường trở nên khá tự động.

- Hãy nghĩ làm thế nào để có thể chia nhỏ chuỗi hành động này để dạy điều đó cho học viên.

- Trong tình huống này, một người hướng dẫn có thể áp dụng một cách tiếp cận toàn diện và cố gắng giải quyết toàn bộ vấn đề cùng một lúc, bởi vì đối với họ, nhiệm vụ có nghĩa là một nhiệm vụ duy nhất chứ không phải là một loạt các nhiệm vụ.

- Kết quả của việc này là học viên có thể nhận được lời khuyên rằng họ cần:

- + "Tăng tỷ lệ công việc của họ" hoặc
- + "Cải thiện việc đọc lướt của họ" hoặc

+ "Cải thiện việc nhận thức tình huống của họ"

- Thường thì một học viên thiếu kinh nghiệm sẽ nhận lấy lời khuyên này và rất cố gắng để làm việc nhanh hơn hoặc đọc lướt nhiều hơn. Bí quyết để dạy loại công việc này hoặc cải thiện hiệu suất của học viên là dạy học viên, bằng cách giải thích hoặc thảo luận, cụ thể, hợp lý và dễ quản lý các bước hành vi cụ thể mà họ cần thực hiện để đạt được những mục tiêu này, cho phép họ thực hành và thêm dần từng bước vào chuỗi các mục tiêu đó.

3.4.1.2 Trình bày

- Việc trình bày có thể là một công cụ có giá trị để học viên học hỏi "bức tranh lớn" và hiểu được tiêu chuẩn bắt buộc. Điều này yêu cầu người hướng dẫn vì nó đòi hỏi phải suy nghĩ trước: Bạn muốn đạt được điều gì? Bạn cần gì để Sớm gây sự chú ý của học viên để họ có thể học hỏi từ những gì bạn đang làm?

- Hãy nhớ rằng một lần trình bày có thể không đủ để học viên tiếp thu bài học. Bạn có thể cần phải làm lại nhiều lần, vì học viên sẽ không thấy các vấn đề hoặc các yếu tố của tình huống một cách nhanh chóng và dễ dàng như bạn làm.

- Việc đặt các câu hỏi cho học viên và cho phép học viên hỏi nhằm gây sự chú ý vì vậy họ sẽ tập trung vào những gì bạn đang làm thay vì "chỉ xem" một cách thụ động. Đây là mấu chốt về việc học của học viên.

- Một phần trình bày nên bao gồm các điểm sau:

+ Chọn mức lưu lượng giao thông phù hợp với những gì bạn muốn trình bày. Khi trình bày một nhiệm vụ hoặc kỹ năng cụ thể cho một học viên mới, bạn sử dụng lưu lượng giao thông ít để có thời gian giải thích cho học viên. Khi trình bày tổng quan gần kết thúc khóa học, thì bạn sẽ giải thích ít và lưu lượng giao thông đông sẽ phù hợp hơn.

+ Cân nhắc NHỮNG GÌ bạn muốn trình bày; có thể có rất nhiều thông tin phát sinh, nhưng bạn có thể không muốn học viên tập trung vào mọi thứ ở giai đoạn này, vì điều này có thể làm họ choáng ngợp và họ có thể bỏ lỡ những điểm quan trọng.

+ Trình bày (và dạy) học viên một cái gì đó cụ thể. (Các trường hợp ngoại lệ có thể ở đầu khóa học, để cung cấp cho học viên một cái nhìn tổng quan và gần cuối khóa học, khi học viên đã quen, nhưng chưa chau chuốt ở tất cả các nhiệm vụ.)

+ Giải thích những gì bạn đang làm (và tại sao) khi bạn thực hiện quy trình.

+ Nhấn mạnh các quy trình, thủ tục và các tính năng an toàn. Thu hút sự chú ý đến các yếu tố quan trọng trước, trong và sau sự kiện.

+ Dẫn dắt học viên bằng cách đặt câu hỏi (ví dụ: chúng ta phải làm gì tiếp theo?)

+ Nếu có thể, hãy tránh chỉ cho học viên nhiều hơn một cách làm việc gì đó nhanh chóng thành liên tiếp. Trước tiên hãy dành thời gian để xử lý thông tin theo cách đầu tiên. Thêm một phương thức khác trước khi phương thức đầu tiên được đồng bộ có thể dẫn đến việc học viên nhầm lẫn (và đôi khi “trộn lẫn”) giữa cả hai phương thức.

LƯU Ý: Việc người hướng dẫn có thể trình bày và giữ cho học viên tham gia mà không ảnh hưởng đến an toàn hay không sẽ phụ thuộc vào mức độ thoải mái của từng người hướng dẫn và tình hình giao thông. Một giải pháp thay thế là cho cả người hướng dẫn và học viên xem một kiểm soát viên khác trình bày, Huấn luyện viên không lưu sẽ giải thích, thu hút sự chú ý đến các lĩnh vực quan tâm và đặt câu hỏi. Sẽ hữu ích nếu bạn yêu cầu kiểm soát viên sử dụng các kỹ thuật tiêu chuẩn thay vì các kỹ thuật sáng tạo, bạn sẽ cần phải dự đoán những quy trình mà họ sẽ sử dụng ở một mức độ nào đó.

3.4.1.3 Trao đổi

- Kỹ thuật trao đổi liên quan đến việc học viên nói chuyện với bạn thông qua một bài tập thực hành. Học viên sẽ đưa ra tất cả các quyết định, trong khi bạn thực hiện. Thông thường, học viên sẽ được yêu cầu không lo lắng về thuật ngữ hoặc các chi tiết khác, mà hãy tập trung vào các quyết định quan trọng. Điều này nhằm khuyến khích học viên đứng lại và nhìn vào “tổng thể” về những gì cần đạt được, và để có được cảm nhận về vùng trời cũng như các phương thức cho các vùng lân cận.

- Nếu học viên đưa ra những huấn lệnh tốt, huấn luyện viên không lưu OJTI sẽ thực hiện hành động (sử dụng cụm từ và chi tiết chính xác). Nếu quyết định không tốt, OJTI có thể thực hiện hướng dẫn và ngay lập tức thảo luận với học viên, hoặc đơn giản gọi là thảo luận ngay lập tức.

- Kỹ thuật trao đổi đòi hỏi rất nhiều công việc từ huấn luyện viên không lưu OJTI (đánh giá tính hợp lệ những huấn lệnh, thực hiện theo hướng dẫn và thảo luận khi thấy nghi ngờ về các huấn lệnh), vì vậy tốt nhất nó nên được áp dụng trong môi trường giả định hơn là với môi trường điều hành trực tiếp

- Ưu điểm của kỹ thuật này bao gồm:

+ Nó cho phép học viên đưa ra quyết định nhanh chóng, không bị quá tải, điều này sẽ giúp học viên có được sự tự tin.

+ Nó cũng cho phép Huấn luyện viên không lưu quan sát học viên hiểu được các phương thức như thế nào. Thông thường, khi học viên không tiến bộ theo kế hoạch, thì khó để biết liệu họ có biết những gì họ đang làm nhưng chỉ đơn giản là quá tải để làm tất cả, hoặc nếu họ cần thêm kiến thức về về nhiệm vụ đo.

+ Nó cho phép OJTI xem tốc độ xử lý.

3.4.1.4 Phản hồi của học viên

- Khi một học viên là một nhân viên mới (đặc biệt là trong trường hợp học viên trong thời gian huấn luyện ban đầu), thường xuyên củng cố tích cực (khen ngợi hoặc ghi nhận một nhiệm vụ đã hoàn thành tốt) là tốt nhất để phát triển các kỹ năng mới.

- Sự khen ngợi làm được hai điều sau:

+ Nó cung cấp thông tin cho học viên về việc liệu các hành động của họ có phù hợp hay không. Điều này cực kỳ quan trọng đối với một học viên chưa quen với công việc.

+ Thông tin này cung cấp động lực cho học viên để a. tiếp tục, hoặc b. thay đổi hành động của họ

Nói chung, tần suất khen ngợi càng nhiều, học viên càng có nhiều khả năng duy trì thái độ độ và học càng nhanh. Tuy nhiên, nếu OJTI liên tục khen ngợi một học viên, giá trị của sự khen ngợi đó sẽ sớm bị mất đi. Học viên cần cảm nhận rằng họ đã nhận được lời khen ngợi, và không được khen ngợi cho những việc không cần nỗ lực cụ thể. Tương tự như vậy, việc khen ngợi một học viên về một số nhiệm vụ nhỏ, khi họ không làm tốt trong ca trực, sẽ chỉ khiến họ mất lòng tin vào sự trung thực của bạn. Các học viên thường biết khi nào họ làm việc không tốt và những lời động viên, đồng cảm thực sự sẽ hiệu quả hơn nhiều so với những lời khen ngợi giả tạo.

+ Một khi học viên đã phát triển kỹ năng, chỉ cần thỉnh thoảng khen ngợi khi cần thiết.

- Khi nào thì đưa ra phản hồi

Việc khuyến khích học viên với một nhận xét như 'làm tốt lắm' hoặc 'vâng, thế là xong' về vị trí; tuy nhiên, đôi khi đưa ra phản hồi mang tính xây dựng tại thời điểm diễn ra là không khôn ngoan vì nó sẽ khiến học viên mất tập trung trong việc thực hiện công việc. Vì lý do này, tốt nhất là bạn nên để lại nghỉ giữa ca hoặc kết thúc ca làm việc, không bất cứ điều gì khác ngoài những phản hồi tích cực, ngắn gọn.

- Phản hồi về thói quen xấu

+ Các quy trình không chuẩn và cách làm việc kém hiệu quả phổ biến ở các học viên. Thường thì họ học theo quy tắc từ một kiểm soát viên nhiều kinh nghiệm (đôi khi không có kiến thức chuyên sâu và họ không hiểu tại sao người kiểm soát viên đó lại sử dụng nó), hoặc chỉ đơn giản là mắc lỗi và không bao giờ có phản hồi về nó, vì vậy thói quen xấu lại tiếp tục.

+ Những cách làm ẩu và sai càng thực hiện lâu trong quá trình làm việc, học viên sẽ thấy khó để loại bỏ các phương pháp đó vì liên tục sử dụng các phương pháp sai sẽ dẫn đến sự phản ứng sai không điều kiện

+ Vì lý do đó, OJTI phải chuẩn bị để sửa chữa những thói quen xấu ngay lập tức (hoặc càng sớm càng tốt mà không làm học viên mất tập trung).

3.4.2 Kỹ thuật ghi chú trong quá trình giám sát

Để bình giảng một cách hiệu quả, bạn cần có một cách ghi chép để bạn có thể nhớ tất cả các điểm liên quan đến buổi bình giảng. Thông báo ngắn gọn cho học viên rằng bạn sẽ ghi chú như một thói quen.

3.5 Kỹ thuật đặt câu hỏi

3.5.1 Đặt câu hỏi trong lúc làm việc

- Việc đặt câu hỏi có nguy cơ làm mất tập trung hoặc tăng thêm khối lượng công việc cho học viên.

- Trước khi bạn hỏi học viên một câu hỏi, hãy tự hỏi bản thân xem điều này có cần thiết không? Hoặc điều đó có thể được thảo luận trong lúc bình giảng hay không.

- Tuy nhiên, có những lúc bạn cần đặt câu hỏi (ví dụ: để bản thân bạn biết rằng học viên vẫn còn nhận thức được tình hình).

3.5.2 Các câu hỏi học tập

Câu hỏi học tập là những câu hỏi khuyến khích học viên tự suy nghĩ thật kỹ và đưa ra câu trả lời. Mọi người cố gắng học tốt hơn với kiểu tư duy này chứ không chỉ đơn giản là được cho biết câu trả lời, miễn là họ đã có (hoặc có quyền truy cập) thông tin cần thiết để xây dựng câu trả lời. Những câu trả lời mà học viên đã tự tìm ra có nhiều khả năng được ghi lại hơn, bởi vì họ đã nỗ lực hết mình để suy nghĩ nó.

Nguyên tắc chung: Không bao giờ nói với học viên của bạn điều gì mà bạn tin rằng học viên có khả năng nói với bạn.

3.5.3 Các câu hỏi kiểm tra

Những câu hỏi này không khuyến khích học viên học bất cứ điều gì mới, nhưng để củng cố những gì đã biết, bởi vì lặp đi lặp lại việc ghi nhớ giúp củng cố thông tin và các liên kết truy xuất tới thông tin đó.

3.5.4 Sửa lỗi

Một số OJTI cảm thấy rằng học viên cần phải mắc lỗi để học hỏi.

Mặc dù có lợi ích rõ ràng trong việc học tập từ những sai lầm, nhưng đó không phải là cách đào tạo được xây dựng. Mỗi khi một học viên thực hiện một hành động, đó là lúc việc học diễn ra. Trong nhiều trường hợp, có thể không

phải là một lượng lớn kiến thức nhưng nó vẫn là học. Trong thời gian đào tạo ban đầu, rất ít học viên có khả năng tự thoát khỏi một sai lầm lớn. Cho phép họ mắc lỗi để “dạy họ” trong giai đoạn này là phản tác dụng. Họ sẽ nghĩ đơn giản rằng họ không thể dựa vào OJTI và mất tự tin.

Sai lầm là không thể tránh khỏi trong quá trình đào tạo. Điều quan trọng là bạn phải đảm bảo rằng, khi sai lầm xảy ra, chúng được sử dụng để cải thiện việc đào tạo, thay vì dừng lại.

3.6 Can thiệp

3.6.1 Các loại can thiệp

- Các mức độ can thiệp

+ Nhắc nhở hoặc chất vấn học viên (khối lượng công việc thấp).

+ Thực tập sinh cần có năng lực xử lý câu hỏi / lời nhắc và phản ứng một cách tương ứng. Đặt một câu hỏi

+ Thu hút sự chú ý của học viên vào vấn đề. Điều này sẽ mang lại cho học viên cơ hội để xem xét vấn đề và tìm ra giải pháp hoặc thay đổi quyết định trước đó.

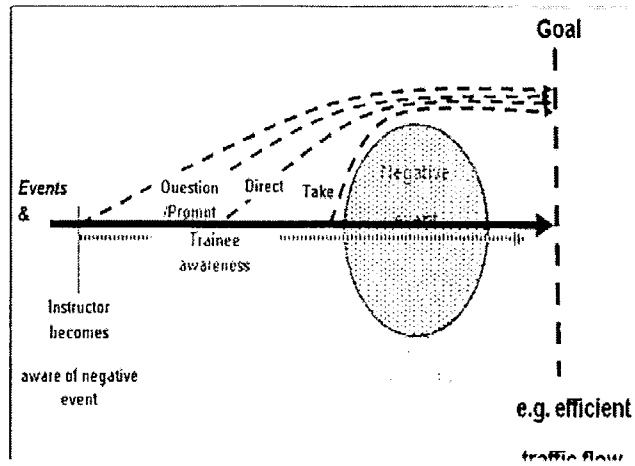
- Nói trực tiếp

+ Nói với học viên phải làm gì, ví dụ, '..nói Mike India Romeo đi vòng tròn'. Học viên cần biết (từ bản tóm tắt của bạn) để trả lời ngay lập tức.

+ Tránh trở thành người phát ngôn của học viên. Chỉ đạo quá nhiều là lỗi mà người hướng dẫn thường mắc phải.

3.6.2 Giành quyền

Điều này thường chỉ xảy ra sau khi đã thử hai cấp độ can thiệp trên hoặc khi có một tình huống khẩn cấp phát sinh. Nó giúp học viên không bị căng thẳng và học viên có thể quan sát được 'cách nó nên được thực hiện'. Trong phần tóm tắt, hãy giải thích khi nào và tại sao bạn có thể đảm nhận và nhấn mạnh rằng đôi khi việc người hướng dẫn đảm nhận là việc bình thường. Điều này làm cho việc được tiếp quản ít trở thành vấn đề lớn đối với học viên. Đảm bảo quy trình bàn giao / tiếp quản được tóm tắt một cách rõ ràng. Để tự tin, hãy trao lại quyền kiểm soát cho học viên càng sớm càng tốt. Giải thích lý do tại sao bạn tiếp quản khi có thời gian và không căng thẳng.



Nếu bạn có thể thấy một điểm đáng để học tập sắp diễn ra, hãy tóm tắt trước cho học viên biết điều sắp xảy ra để họ có thời gian cảnh báo trước để suy nghĩ về cách đối phó với nó.

Nếu bạn nghĩ bạn sẽ cần đưa ra nhiều hơn 1 hoặc 2 hướng dẫn cho học viên, bạn sẽ cần cân nhắc một cách nghiêm túc việc đảm nhận thay cho học viên. Việc đưa ra nhiều hướng dẫn hoặc yêu cầu có thể làm tăng workload với học viên. Nếu chỉ 1 hoặc 2 lời nhắc hoặc hướng dẫn, thì học viên sẽ vẫn có thể duy trì nhận thức về tình huống và có thể làm theo lời nhắc. Tuy nhiên, khi số chỉ thị tăng lên, học viên sẽ bị rối và không kiểm soát được tình huống. Điều đó không mang lại lợi ích học tập

Vì có nhiều sự kiện không thể lường trước được, nên tóm tắt lại tình huống mới phát sinh là điều cần thiết. Hãy chắc chắn rằng trong những trường hợp này bạn rõ ràng về các mong muốn của mình với học viên, đặc biệt nếu chúng liên quan đến bất kỳ điều chỉnh nào đối với các quy tắc nền tảng cơ bản đã thiết lập trước đó

Cách thức can thiệp phụ thuộc vào mức độ khẩn cấp của tình huống và tình trạng quá tải hoặc nhận thức của học viên. Chỉ can thiệp vì các vấn đề an toàn hoặc để nâng cao khả năng học tập của học viên.

- Khi nào cần can thiệp (hỗ trợ)

+ Khi bạn nghi ngờ học viên sắp bị mất nhận thức về tình huống hoặc không biết rằng tình hình ngoài tầm kiểm soát.

+ Khi có một tình huống mà bạn cho rằng học viên không thể giải quyết được (ví dụ: lưu lượng giao thông cao ở đầu khóa đào tạo, hoặc trường hợp khẩn cấp).

+ Khi học viên trở nên quá tải đến mức việc đào tạo sẽ không mang lại kết quả.

+ Khi tình huống đang kiểm tra khả năng của bạn với tư cách là một OJTI.

Có một số tình huống mà OJTI khá thoải mái để tự xử lý nhưng không thoải mái khi giám sát/dạy một học viên. Điều này có thể là do lưu lượng giao thông phức tạp khiến học viên có ít thời gian can thiệp, nếu học viên mắc lỗi, hoặc có thể đơn giản là OJTI cảm thấy không thoải mái khi “trao cho học viên cơ hội để họ gặp rắc rối”. Một số OJTI cảm thấy thoải mái khi học viên ở giai đoạn đầu của quá trình đào tạo, vì họ có thể ngồi rất gần và tiếp nhận ngay lập tức, nhưng bắt đầu cảm thấy không thoải mái khi học viên tiến đến điểm mà họ cần phải độc lập. Với tư cách là một OJTI, bạn cảm thấy không thoải mái khi trao quyền kiểm soát nhiều hơn cho học viên của mình, hãy cân nhắc xem điều đó có hợp lý hay không (ví dụ: học viên đã mang lại cho bạn một vài khoảnh khắc không mong muốn) hay ngưỡng thoải mái của riêng bạn. Nếu là sau này, hãy cân nhắc xem, đối với giai đoạn đào tạo này, học viên có thể được hưởng lợi nhiều hơn từ một OJTI khác.

3.6.3 Cách thức trả lại quyền điều hành cho học viên

- Để có sự tự tin, hãy trao lại quyền kiểm soát cho học viên càng sớm càng tốt.

- Giải thích lý do tại sao bạn giành quyền trong buổi bình giảng khi có thời gian và không bị căng thẳng.

3.6 Bình giảng

3.7.1 Bình giảng

- Cùng cố kiến thức
- Xác định điểm mạnh và điểm yếu
- Đưa ra các chiến lược để hỗ trợ học viên cải thiện

3.7.2 Chuẩn bị bình giảng

- Chọn một môi trường thích hợp
- Cung cấp thông tin về ngày OJT
- Yêu cầu học viên tự đánh giá
- Xem lại các ngày OJT
- Nêu các điểm cần chú ý học tập
- Về ý định cho các buổi tiếp theo
- Các câu hỏi
- Sử dụng quy trình kết thúc cuộc phỏng vấn
- Đề ý các feedback phản hồi của học viên

3.7.3 Các giai đoạn bình giảng

- Làm cho học viên cảm thấy thoải mái;
- Hỏi học viên;
- Nêu các điểm mạnh chính;

- Những điểm yếu;
- Nhấn mạnh những điểm mạnh chính một lần nữa;
- Đưa ra tuyên bố rõ ràng về thành tích;
- Hãy để học sinh đặt một số câu hỏi;
- Kết thúc.

3.7.4 Áp dụng kỹ thuật bình giảng

3.7.4.1 Củng cố việc học tập

- Sử dụng câu hỏi sâu để khuyến khích học viên so sánh các phương pháp họ đã sử dụng với các phương pháp khác

- Học viên có thể quyết định chọn phương pháp cần ít nỗ lực hơn tại hiện tại, nhưng phương pháp đó lại đòi hỏi nhiều nỗ lực hơn khi ở tương lai sau này

- OJTI không can thiệp, vì quyết định đó không sai. Trong cuộc phỏng vấn, OJT có thể hỏi học viên 'bạn có thể làm gì khác?' Điều đó sẽ hoạt động tốt hơn? Tại sao?

3.7.4.2 Xác định điểm mạnh và điểm yếu

- Đặt câu hỏi sâu để khuyến khích học viên phản ánh về thành tích của chính họ so với yêu cầu đề ra. Điều quan trọng là đảm bảo rằng học viên của bạn không quá tự phê bình trong quá trình này

- Nhắm mục tiêu câu hỏi của bạn vào các lĩnh vực mà học viên đang làm tốt trước tiên và sau đó là vào các phần còn chưa tốt

- Yêu cầu học viên đưa ra 6-10 điều họ đang làm tốt hoặc đã cải thiện, sau đó cho phép họ nghĩ ra những điểm yếu

- Hãy nhớ rằng những lĩnh vực này không nhất thiết chỉ là về kỹ năng và kiến thức của học viên. Đôi khi nó cũng sẽ bao gồm cả về hành vi và thái độ của họ

3.7.4.3 Đưa ra các chiến lược để hỗ trợ học viên cải thiện

- Chỉ nói với học viên những gì cần phải cải thiện là chưa đủ

- Bạn sẽ làm việc với học viên của mình để thiết lập các chiến lược và hành động khắc phục giúp họ cải thiện

- Đưa ra các mẹo nhỏ và chiến lược hữu ích thường đòi hỏi có kinh nghiệm thực tế tại đơn vị cũng như có cái nhìn toàn cảnh về những gì được yêu cầu

3.7.4.4 Đặt câu hỏi sâu trong cuộc phỏng vấn

- Sau đây là danh sách các câu hỏi mà OJTI có thể sử dụng để thúc đẩy tự đánh giá của học viên: Bạn nghĩ bạn đã làm như thế nào khi? Tại sao nó hoạt động rất tốt? Bạn đã làm gì khác biệt ngày hôm nay giúp bạn? Bạn nghĩ tại sao điều đó lại xảy ra? Bạn sẽ làm gì khác trong lần tới?

- Nếu ý kiến của học viên tương tự với ý kiến của bạn, nhiệm vụ trả lời phỏng vấn sẽ dễ dàng hơn nhiều

- Nếu ý kiến của học viên khác ý kiến của bạn, sau đó bạn nhận thức được điều đó và có thể thực hiện các bước để giúp học viên hiểu được thực tế hơn nhiều.

- Việc sử dụng các câu hỏi thăm dò rất hữu ích ở đây

- Hãy tiếp tục những câu hỏi này cho đến khi bạn gọi ra từ học viên sự chấp nhận rằng hiệu suất của họ cần cải thiện.

- Việc sử dụng các câu hỏi thăm dò rất hữu ích ở đây

- Hãy tiếp tục những câu hỏi này cho đến khi bạn gọi ra từ học viên sự chấp nhận rằng hiệu suất của họ cần cải thiện. Ví dụ: Bạn có thể nghĩ ra cách hiệu quả hơn để thực hiện việc này không? Cách tốt hơn để đạt được điều đó là gì? Bạn nghĩ cách bạn làm đã sai ở điểm nào ?

3.7.4.5 Khi nào

- Làm việc đó mất bao lâu? Làm thế nào bạn có thể sắp xếp công việc đó vào thời gian biểu của bạn?

- Một lần tóm tắt sẽ dài không quá 10 phút

- Cân nhắc sắp xếp thời gian học bổ sung nếu cần một buổi học kỹ lưỡng hơn.

- Hãy sử dụng bảng trắng, mặt bàn hoặc các thiết bị hỗ trợ khác trong lớp học để hỗ trợ việc giảng dạy giúp hiểu bài

3.7.4.6 Ở đâu

- Việc bạn tóm tắt và trả lời phỏng vấn ở đâu phụ thuộc một phần vào độ dài của cuộc thảo luận và những gì bạn muốn trình bày

- Nếu có một căn phòng yên tĩnh và riêng tư cách xa đồng nghiệp là tốt nhất.

- Không ai thích bị thảo luận về những khuyết điểm của họ trước mặt người khác

3.7.4.7 Cơ sở vật chất

- Bạn dự định sử dụng bảng trắng, hay bạn chỉ cảm thấy thoải mái khi vẽ các tình huống trên tập giấy?

- Bạn có bản sao ManOPS cầm tay để học viên check quy trình không?

- Bạn sẽ cần một bản sao của danh sách kiểm tra năng lực để cho thực tập sinh xem chú?

3.7.4.8 Thực hiện như thế nào

- Chuẩn bị cho buổi họp bằng cách xem các ghi chú của bạn từ ca trước nếu buổi tóm tắt của cuộc phỏng vấn vừa kết thúc. Chọn tối đa 4 điểm chính.

Cố gắng đi đúng hướng bằng cách sử dụng các chủ đề bạn đã đặt ra trong buổi tóm tắt để dẫn dắt cuộc phỏng vấn của bạn

- Cố gắng tạo sự cởi mở trong các cuộc thảo luận của bạn bằng một số tuyên bố tích cực về điểm mạnh của học viên.

- Tiến hành thảo luận vào cuối buổi làm việc khi có bất kỳ vấn đề an toàn hoặc bất thường nào xảy ra, hãy đề cập đến vấn đề này ngay sau đó

- Mục tiêu của những tình huống này là tiến hành tóm tắt theo cách để đảm bảo học viên thu được giá trị học tập tối đa mà không mất động lực

- Vẽ sơ đồ để hỗ trợ sự hiểu biết và nhận thức về không gian, đồng thời củng cố các điểm đã học

- Hãy nhớ sử dụng các tiêu chuẩn bắt buộc như một phần của cuộc thảo luận của bạn. Đảm bảo rằng học viên nhận thức được những gì họ đang hướng tới. Sử dụng danh sách kiểm tra năng lực theo yêu cầu để thu hút sự chú ý của học viên tới các tiêu chuẩn

- Tóm tắt những điểm chính. Đặc biệt ghi nhớ để củng cố những mặt tích cực mà chúng ta dễ dàng quên nhất.

4 Phương pháp đánh giá và viết báo cáo huấn luyện:

4.1 Đánh giá huấn luyện:

4.1.1 Sự cần thiết của đánh giá

- Kiểm tra, đánh giá được thực hiện sau mỗi giai đoạn huấn luyện nhằm đánh giá kết quả huấn và mức độ hoàn thành nhiệm vụ học tập của học viên theo chương trình huấn luyện của Cục Hàng không VN ban hành.

- Kiểm tra, đánh giá định kỳ gồm kiểm tra, đánh giá được thực hiện thông qua bài kiểm tra lý thuyết (trên giấy hoặc trên máy tính), bài thực hành trên hệ thống giả định và tại vị trí làm việc OJT

4.1.2 Trách nhiệm của Huấn luyện viên không lưu trong đánh giá

Huấn luyện viên đóng vai trò quan trọng trong việc đánh giá học viên. Huấn luyện viên phải theo dõi và áp dụng các quy định của CHKVN, TCT QLBNV và các quy trình huấn luyện để đánh giá.

4.1.3 Đánh giá quá trình

4.1.3.1 Nội dung, phương pháp thi/kiểm tra, đánh giá:

Sau mỗi môn học/Kết thúc khóa học, học viên phải được thi/kiểm tra cả lý thuyết và/hoặc thực hành bằng phương thức thi/kiểm tra viết hoặc phỏng vấn, bài tập tình huống hoặc tình huống giả định; kết quả kiểm tra/thi của học viên được thể hiện trên bảng tổng hợp kết quả học tập và được ghi vào sổ theo dõi kết quả học tập của Chi nhánh theo quy định.

4.1.3.2 Tiêu chí, thang điểm đánh giá

Kết quả thi/kiểm tra được đánh giá theo thang điểm 100 (từ 0 đến 100); điểm kiểm tra/thi được tính tròn đến một chữ số thập phân. Điểm đạt là từ 70 điểm trở lên.

4.1.3.3 Mẫu bảng kết quả đánh giá

Phụ lục 7.1: Mẫu đánh giá kết quả áp dụng cho Chi nhánh 1 (Trung tâm ĐT-HL)

Phụ lục 7.2: Mẫu đánh giá kết quả áp dụng cho các chi nhánh còn lại.

4.1.3.4 Kiểm tra hết môn, kiểm tra tốt nghiệp

Kiểm tra hết môn

- Học viên được dự thi/kiểm tra kết thúc môn học khi có đầy đủ các điều kiện sau:

+ Tham dự ít nhất 80% thời gian quy định của học lý thuyết trong chương trình môn học;

+ Tham gia đầy đủ thời gian rèn luyện kỹ năng thực hành được quy định trong chương trình môn học;

- Học viên không đủ điều kiện dự thi/kiểm tra kết thúc môn học được giải quyết như sau:

+ Đối với học viên có số thời gian nghỉ học lý thuyết trên 20% thời gian quy định thì phải tham gia học bổ sung khối lượng giờ học còn thiếu.

+ Đối với học viên có thời gian không tham gia rèn luyện kỹ năng thực hành dưới 15% thời gian quy định thì phải tham gia rèn luyện kỹ năng thực hành bổ sung đầy đủ các bài tập rèn luyện kỹ năng thực hành của môn học.

+ Trưởng Chi nhánh bố trí giáo viên phụ đạo, kiểm tra bổ sung để học viên đáp ứng được các điều kiện trên.

+ Học viên không đáp ứng được các điều kiện quy định nêu trên phải đăng ký học lại môn học đó trong các khóa học sau.

Thi tốt nghiệp/kiểm tra kết thúc khóa học

- Điều kiện dự thi/kiểm tra kết thúc khóa học: Học viên được dự thi/kiểm tra kết thúc khóa học phải có đủ các điều kiện sau:

+ Các điểm tổng kết các môn học đạt từ 70 điểm trở lên.

+ Không bị kỷ luật từ cảnh cáo trở lên hoặc bị truy cứu trách nhiệm hình sự tại thời điểm tổ chức thi/kiểm tra kết thúc khóa học.

- Đối tượng dự thi/kiểm tra kết thúc khóa học

+ Học viên có đủ điều kiện dự kiểm tra/thi kết thúc khóa học theo quy định.

+ Học viên các khoá trước có đủ điều kiện được dự thi/kiểm tra kết thúc khoá học theo quy định nhưng chưa tham dự thi/kiểm tra hoặc thi/kiểm tra không đạt, có đơn xin dự thi/kiểm tra và được Trưởng Chi nhánh cho phép tham dự thi/kiểm tra theo các nội dung chưa thi/kiểm tra hoặc thi/kiểm tra không đạt.

+ Học viên các khoá trước không đủ điều kiện được dự thi/kiểm tra theo quy định, đã tham gia học tập và rèn luyện hoàn thiện các điều kiện còn thiếu, có đơn xin dự thi/kiểm tra và được Trưởng Chi nhánh đề nghị cho phép tham dự thi/kiểm tra.

Công nhận tốt nghiệp/Công nhận hoàn thành khóa học

- Học viên được công nhận tốt nghiệp khi có điểm tổng kết khóa học từ 70 điểm trở lên.

- Điểm tổng kết khóa học của học viên được tính theo công thức sau:

$$\text{ĐTKKH} = (\text{Đ TKM} + \text{Đ TKT}) : 2$$

Trong đó:

+ ĐTKKH: Điểm tổng kết khóa học

+ Đ TKM: Điểm tổng kết môn học

+ Đ TKT: Điểm kiểm thi/tra kết thúc khóa học n

$$\text{ĐTKM} = \left(\sum_{i=1} \text{ĐiKTM} \right) : n$$

Trong đó:

+ Đi KTM: Điểm kết thúc môn học thứ i

+ n: Số lượng các môn học

- Việc xếp loại cho học viên căn cứ vào điểm tổng kết khóa học. Mức xếp loại được ghi vào chứng chỉ tốt nghiệp/giấy chứng nhận hoàn thành khóa học và bảng tổng hợp kết quả học tập của học viên, cụ thể như sau:

+ Loại giỏi có điểm xếp loại tốt nghiệp từ 90,0 đến 100;

+ Loại khá có điểm xếp loại tốt nghiệp từ 80,0 đến dưới 90,0;

+ Loại trung bình có điểm xếp loại tốt nghiệp từ 70,0 đến dưới 80,0;

+ Loại xuất sắc phải có điểm tổng kết khóa học đạt loại giỏi và không có môn nào dưới 80 điểm.

+ Học viên có điểm thi/kiểm tra kết thúc môn học dưới 70 điểm phải kiểm thi/kiểm tra lại; học viên có điểm tổng kết khóa học dưới 70 điểm sẽ không được công nhận tốt nghiệp/công nhận hoàn thành khóa học.

Đánh giá kết quả đào tạo, huấn luyện

Sau khi kết thúc khóa học, căn cứ kết quả và báo cáo khóa học, Trưởng

Chi nhánh xem xét hiệu quả khóa học, khuyến cáo và yêu cầu các bộ phận có giải pháp khắc phục sai sót. Các hoạt động khắc phục và tồn tại phải được xem xét tại cuộc họp về công tác đào tạo, huấn luyện sau đó.

Mẫu và việc cấp chứng chỉ/chứng nhận

- Học viên hoàn thành khóa đào tạo cấp chứng chỉ chuyên môn được cấp chứng chỉ chuyên môn. Chứng chỉ chuyên môn do Phó trưởng Cơ sở đào tạo, huấn luyện (được Trưởng cơ sở đào tạo, huấn luyện ủy quyền) cấp theo quy định.

- Huấn luyện (được Trưởng cơ sở đào tạo, huấn luyện ủy quyền) cấp theo quy định.

- Học viên hoàn thành khóa huấn luyện theo quy định được cấp chứng nhận. Giấy chứng nhận hoàn thành khóa huấn luyện do Trưởng Chi nhánh cấp theo quy định.

4.1.4 Các yếu tố ảnh hưởng đến đánh giá:

4.1.4.1 Đánh giá hiệu quả

Là một người hướng dẫn, bạn sẽ không thực hiện bất kỳ đánh giá chính thức nào, tuy nhiên, hàng ngày bạn sẽ đánh giá kiến thức và kỹ năng của học viên một cách không chính thức, để cung cấp phản hồi và xác định xem họ có đang đạt được tiến bộ như mong muốn hay không. Để làm điều này một cách hiệu quả, người hướng dẫn cần cung cấp bằng chứng khách quan về phần thể hiện của học viên liên quan đến mức độ mong đợi. Thông thường đánh giá này sẽ được ghi lại trên biểu mẫu PTR, hoặc Danh mục kiểm tra mức độ hoàn thiện kỹ năng.

4.1.4.2 Đảm bảo đánh giá của bạn:

- Có hiệu quả và hữu ích

Đánh giá phải hiệu quả ở chỗ nó đánh giá những gì nó đặt ra để đánh giá và chỉ những gì nó đặt ra để đánh giá (ví dụ: một học viên ở Mức độ 2 phải được đo lường dựa trên các tiêu chí năng lực cho Mức độ 2, không phải cho FPA).

- Đầy đủ

+ Bằng chứng thu được phải đầy đủ để chứng minh rằng ứng viên đáp ứng các tiêu chí về năng lực đã đặt ra. Một bài kiểm tra là phù hợp nếu nó chứa mẫu của tất cả tài liệu khóa học và đo lường từng lĩnh vực kỹ năng và kiến thức được yêu cầu để đảm bảo đáp ứng tiêu chuẩn.

+ Phải có đủ bằng chứng thu được trong quá trình đánh giá (hoặc được bổ sung bởi các PTR) để chứng minh rằng ứng viên đáp ứng tiêu chí đánh giá trước khi hoàn tất bài kiểm tra ngắn, và việc hoàn thành các cột trong Danh mục kiểm tra mức độ hoàn thiện kỹ năng phải dựa trên việc học viên thể hiện khả năng

tổng hợp tất cả các kỹ năng và kiến thức cần thiết cho việc đánh giá.

- Đáng tin cậy

Một phần thực hiện duy nhất sẽ mang lại cùng một kết quả đánh giá bởi những người đánh giá khác nhau và cùng một phần thực hiện sẽ mang lại cùng một kết quả trong hôm nay, ngày mai hoặc năm sau (miễn là các tiêu chuẩn đánh giá không thay đổi trong thời gian chờ).

- Có hiệu quả

Việc đánh giá phải tránh trùng lặp và dài dòng không cần thiết. Nó phải không lãng phí tài nguyên.

- Hiện hành

Bằng chứng thu thập được phải phản ánh khả năng hiện tại của ứng viên

- Công bằng

Bằng chứng phải khách quan và được đo lường dựa trên các tiêu chí khách quan (PCs), với cơ hội bình đẳng.

4.1.5 Kỹ thuật đánh giá:

- Việc đánh giá kết quả thực hiện phải nhanh chóng và có cấu trúc để giúp học viên cải thiện khả năng của họ. Chúng phải chính xác.

- Khi một học viên ở một vị trí mới (đặc biệt là trong trường hợp học viên trong thời gian huấn luyện ban đầu), việc thường xuyên đưa ra nhận xét tích cực (khen ngợi hoặc ghi nhận một nhiệm vụ đã hoàn thành tốt) là tốt nhất để phát triển các kỹ năng mới.

- Sự khen ngợi làm được hai điều sau:

+ Nó cung cấp thông tin cho học viên về việc liệu các hành động của họ có phù hợp hay không. Điều này cực kỳ quan trọng đối với một học viên chưa quen với công việc.

+ Thông tin này cung cấp động lực cho học viên để a. tiếp tục, hoặc b. thay đổi hành động của họ

Nói chung, tần suất khen ngợi càng nhiều, học viên càng có nhiều khả năng duy trì thái độ độ và học càng nhanh. Tuy nhiên, nếu OJTI liên tục khen ngợi một học viên, giá trị của sự khen ngợi đó sẽ sớm bị mất đi. Học viên cần cảm nhận rằng họ đã nhận được lời khen ngợi, và không được khen ngợi cho những việc không cần nỗ lực cụ thể. Tương tự như vậy, việc khen ngợi một học viên về một số nhiệm vụ nhỏ, khi họ không làm tốt trong ca trực, sẽ chỉ khiến họ mất lòng tin vào sự trung thực của bạn. Các học viên thường biết khi nào họ làm việc không tốt và những lời động viên, đồng cảm thực sự sẽ hiệu quả hơn nhiều so với những lời khen ngợi giả tạo.

Một khi học viên đã phát triển kỹ năng, chỉ cần thỉnh thoảng khen gọi khi cần thiết.

- Khi nào thì đưa ra phản hồi

Học viên sẽ được động viên khi nhận được lời nhận xét như “làm tốt lắm” hoặc “vâng, thế là xong”; tuy nhiên, đôi khi sẽ là không phù hợp nếu đưa ra phản hồi mang tính xây dựng tại thời điểm diễn ra sự việc vì nó sẽ khiến học viên mất tập trung trong việc thực hiện công việc. Vì vậy, tốt nhất là bạn không nên nói bất cứ điều gì khác ngoài những phản hồi tích cực, ngắn gọn cho đến lúc nghỉ giữa ca hoặc kết thúc ca làm việc.

- Phản hồi về thói quen xấu

+ Các quy trình không chuẩn và cách làm việc kém hiệu quả cũng thường thấy ở các học viên. Thường thì họ học theo từ một kiểm soát viên nhiều kinh nghiệm hơn (đôi khi không có kiến thức chuyên sâu và họ không hiểu tại sao người kiểm soát viên đó lại sử dụng nó), hoặc chỉ đơn giản là mắc lỗi và không bao giờ có phản hồi về nó, vì vậy thói quen xấu lại tiếp tục.

+ Trong quá trình làm việc, càng kéo dài việc làm ẩu và làm sai, học viên càng thấy khó sửa bởi vì việc lặp lại các phương pháp hoặc các thuật ngữ sai sẽ dẫn đến phản xạ sai không điều kiện.

Vì lý do đó, OJTI phải chuẩn bị để sửa chữa những thói quen xấu ngay lập tức (hoặc càng sớm càng tốt mà không làm học viên mất tập trung).

4.2 *Viết báo cáo huấn luyện:*

4.2.1. *Sự cần thiết của báo cáo huấn luyện:*

Là một người hướng dẫn, bạn sẽ không thực hiện bất kỳ đánh giá chính thức nào, tuy nhiên, hàng ngày bạn sẽ đánh giá kiến thức và kỹ năng của học viên một cách không chính thức, để cung cấp phản hồi và xác định xem họ có đang đạt được tiến bộ như mong muốn hay không. Để làm điều này một cách hiệu quả, người hướng dẫn cần cung cấp bằng chứng khách quan về phần thể hiện của học viên liên quan đến mức độ mong đợi. Thông thường đánh giá này sẽ được ghi lại trên biểu mẫu PTR, hoặc Danh mục kiểm tra mức độ hoàn thiện kỹ năng.

- Hoàn thành Báo cáo huấn luyện định kỳ (PTR)

+ Các ý kiến nhận xét/bình luận phải trung thực.

+ Đảm bảo các nhận xét là đúng

+ Kiểm tra sự chính xác về chuyên môn.

+ Nhận xét ngắn gọn.

+ Nội dung ghi chép lại phải phù hợp với CC khi hoàn thành mỗi PTR.

24
IG
/ B
AN
TNH
TP

- Hãy luôn lưu ý rằng PTR phải dựa trên các bằng chứng: Chia sẻ và đánh giá PTR với học viên
- Luôn cập nhật bảng danh mục đánh giá năng lực
- Ghi chép các mục được yêu cầu vào sổ nhật kí huấn luyện hoặc nhật kí cá nhân.

4.2.2 Chất lượng báo cáo:

- Trên thế giới có rất nhiều hình thức lưu trữ lại quá trình huấn luyện ATC. Sau đây là những tiêu chí cơ bản để ghi vào nhật ký huấn luyện.
 - Mẫu báo cáo huấn luyện định kỳ được đưa vào kế hoạch đào tạo quốc gia.
 - Huấn luyện viên OJTI sẽ duy trì một PTR hiện tại và vào cuối mỗi ca đào tạo cần ghi lại những thông tin sau trong PTR:
 - + Các tình huống xảy ra trong buổi huấn luyện, và
 - + Những nội dung mà huấn luyện viên OJT đã bình giảng vào cuối mỗi buổi huấn luyện, bao gồm cả những việc cần cải thiện để đạt kết quả tốt hơn.
 - Khi hoàn thành mỗi PTR, huấn luyện viên OJT sẽ bình giảng việc sử dụng Danh mục kiểm tra mức độ hoàn thiện kỹ năng để đảm bảo hoàn thành đầy đủ nội dung huấn luyện. Tất cả mặt được cũng như chưa được cần được thông báo đầy đủ đến học viên. Học viên cũng có thể phản hồi ý kiến về khóa học đến Huấn luyện viên.
 - Thời lượng huấn luyện ghi trong PTR sẽ chỉ tính theo giờ học chính thức, được tính như là giờ điều hành bay thực tế.
 - Khi hoàn thành PTR, người phụ trách hoặc lãnh đạo sẽ ký xác nhận hoàn thành khóa học.
 - Khi khóa đào tạo kết thúc, hồ sơ huấn luyện sẽ được đưa về đơn vị sử dụng lao động quản lý và lưu trữ trong vòng 5 năm.

4.2.3 Sử dụng mẫu báo cáo:

- Kết thúc khóa đào tạo, huấn luyện, các cơ quan, đơn vị có trách nhiệm đánh giá chất lượng khóa đào tạo, huấn luyện theo quy định thông qua phiếu đánh giá khóa đào tạo, huấn luyện (phiếu dành cho giáo viên/huấn luyện viên; phiếu dành cho học viên) và đánh giá hiệu quả đào tạo, huấn luyện.
(Mẫu Phiếu đánh giá khóa đào tạo, huấn luyện dành cho giáo viên/huấn luyện viên; Mẫu Phiếu đánh giá khóa đào tạo, huấn luyện dành cho học viên).
- Các hạng mục báo cáo bao gồm:
 - + Hạng mục 1: Các giấy tờ liên quan gồm: Bảng tổng hợp kết quả huấn luyện, phiếu đánh giá khóa đào tạo, huấn luyện (phiếu dành cho giáo viên/huấn luyện viên; phiếu dành cho học viên) và đánh giá hiệu quả đào tạo, huấn luyện;

Phiếu đánh giá kết quả khóa học; báo cáo thu hoạch của học viên; bảng tổng hợp giờ lên lớp của giáo viên; bảng điểm danh học viên, sổ đầu bài...

+ Hạng mục 2: Quyết định tổ chức huấn luyện; tờ trình tổ chức huấn luyện, báo cáo kết quả huấn luyện, ...Biểu thanh toán kinh phí bồi dưỡng GV/HLV, giấy đề nghị thanh toán kèm các chứng từ liên quan...

4.2.4 Áp dụng đúng thủ tục viết báo cáo:

- Thủ tục viết báo cáo phải theo đúng qui trình, qui định và yêu cầu của Cơ sở, bao gồm cả những vấn đề xảy ra trong quá trình triển khai đào tạo, huấn luyện.

- Các hồ sơ báo cáo theo trình tự sau:

+ Giáo trình/chương trình giảng dạy;

+ Bảng điểm danh lớp học;

+ Phiếu đánh giá, nhận xét; báo cáo thu hoạch.

+ Tổng hợp báo cáo kết quả khóa huấn luyện;

+ Bảng tổng hợp số giờ huấn luyện của GV/HLV.

PHẦN II: THỰC HÀNH

1. Kỹ thuật huấn luyện.
2. Xây dựng giáo án, bài giảng :
3. Cài đặt bài tập, vận hành hệ thống SIM.
4. Phương pháp đánh giá và viết báo cáo huấn luyện.

PHẦN III: ÔN TẬP VÀ KIỂM TRA

THE END

PHẦN III