

# Vận dụng phương pháp dạy học nêu vấn đề trong giảng dạy bậc Đại học:

## Bài giảng ma trận BCG môn học Quản trị Chiến lược

Tạ Thu Phương\*, Tạ Minh Quang\*\*

*Ở bậc giáo dục đại học, về cơ bản có 03 phương pháp dạy học, đó là phương pháp dạy học thông báo, phương pháp dạy học nêu vấn đề và phương pháp nghiên cứu: (1) Phương pháp thông báo (hay còn gọi là phương pháp thuyết trình) là phương pháp cho phép giảng viên cung cấp có hệ thống một khối lượng lớn kiến thức cho sinh viên trong một thời gian ngắn và thường được áp dụng khi giảng dạy những vấn đề lý thuyết phức tạp, (2) Phương pháp dạy học nêu vấn đề là phương pháp được giảng viên sử dụng khi muốn sinh viên đóng vai trò chủ động trong quá trình học tập và giảng viên đóng vai trò hỗ trợ, thúc đẩy quá trình tư duy giải quyết các tình huống có vấn đề, qua đó nắm bắt được tri thức mới, (3) Phương pháp nghiên cứu là phương pháp để sinh viên lựa chọn đề tài nghiên cứu (có thể tự đề xuất hoặc lựa chọn trên cơ sở đề xuất của giảng viên) và giảng viên sẽ gợi ý phương hướng nghiên cứu, giới thiệu tài liệu tham khảo, tổ chức để sinh viên tự lực nghiên cứu đề tài, qua đó những tri thức mới sẽ được khám phá và học hỏi trong quá trình thực hiện đề tài.*

*Trong khuôn khổ của bài viết này, tác giả mong muốn chia sẻ và bàn luận về phương pháp dạy học nêu vấn đề qua ví dụ giảng về ma trận BCG.*

**Từ khóa:** Phương pháp dạy học nêu vấn đề, dạy học tích cực.

### 1. Giới thiệu về phương pháp dạy học nêu vấn đề

Phương pháp dạy học nêu vấn đề là một trong những phương pháp dạy học tích cực được nhiều người đánh giá là có hiệu quả cao và đang được khuyến khích áp dụng bởi những ưu việt của nó so với phương pháp dạy học truyền thống, nhất trong là trong quá trình dạy học ở bậc cao đẳng, đại học (Xem bảng 1). Sử dụng phương pháp dạy học này sẽ kích thích tính chủ động, tích cực, sáng tạo và tăng cường độ làm việc của cả giảng viên và sinh viên trong suốt quá trình lên lớp. Đây là một hình thức dạy học mà ở đó người giảng viên tìm mọi biện pháp để đưa sinh viên vào các tình huống có vấn đề, hướng dẫn và giúp đỡ sinh viên phát huy tính sáng tạo và tính tích cực cá nhân để giải quyết các vấn đề được đặt ra. Mục đích của phương pháp này là giúp

sinh viên nắm được tri thức mới hoặc cách thức hành động mới sau khi họ đã tích cực tham gia vào quá trình giải quyết vấn đề được đưa ra trước đó.

Ưu điểm của phương pháp này là: Phát huy tính chủ động, tích cực, sáng tạo của người học, hình thành tư duy phê phán.

Nhược điểm: Khó triển khai, tốn nhiều công sức, thời gian.

### 2. Trình tự thực hiện phương pháp dạy học nêu vấn đề

Để triển khai giảng dạy theo phương pháp này, quá trình dạy và học sẽ được thực hiện theo 03 giai đoạn như sau:

#### 2.1. Giai đoạn xây dựng tình huống có vấn đề:

Để có được tình huống có vấn đề, trước hết cần phân tích cấu trúc nội dung bài giảng, xác định rõ

**Bảng 1: So sánh đặc điểm Dạy học truyền thống và dạy học tích cực**

	Dạy học truyền thống	Dạy học tích cực/Dạy học nêu vấn đề
Người học	Thụ động, nghe, ghi chép, mô phỏng làm theo	Chủ động, tham gia tích cực, xây dựng
Người dạy	Là người phân xử, người nói, chuyên gia	Là người huấn luyện, hướng dẫn, chuyên gia, người học
Môi trường	Đơn điệu, ít tương tác, ít thông tin, nhiều chỉ dẫn	Hoạt động chia thành các bước nhỏ, nhiều tương tác
Nội dung	Kiến thức riêng của từng môn học, trừu tượng, diện rộng	Kiến thức liên ngành, thực tế
Phương pháp	Tam giác sư phạm	Đa giác sư phạm
Đánh giá	Đánh giá tuyển chọn	Chẩn đoán, đa dạng

*Nguồn: Tài liệu tập huấn cho giáo viên – Khoa sư phạm – ĐHGĐ Hà Nội 2009.*

từng đơn vị kiến thức, sắp xếp chúng theo những trình tự nhất định. Có thể theo quan hệ chính - phụ, quan hệ lệ thuộc, quan hệ nhân quả. Tình huống có vấn đề có thể được xây dựng dưới những dạng cơ bản sau:

#### 2.1.1. Câu hỏi:

Tình huống có vấn đề dưới dạng câu hỏi có thể được sử dụng ở phần đặt vấn đề bắt đầu vào một chương, một bài hay một phần nào đó hoặc dùng để chuyển tiếp từ phần này sang phần khác. Cấu trúc câu hỏi có vấn đề gồm 3 phần:

- Cái cần tìm: đó là những phạm trù, khái niệm, kỹ năng, phương pháp tiếp cận một vấn đề lý thuyết hay thực tiễn;
- Cái đã biết: có liên quan đến cái cần tìm để dựa vào đó mà lĩnh hội cái cần tìm;
- Từ để hỏi: có thể sử dụng các từ để hỏi: hãy chia sẻ...? hãy cho biết...? liệu rằng...?

#### 2.1.2. Tình huống sư phạm:

Là một tình huống xảy ra trong thực tiễn dạy học và giáo dục mà trong đó chứa đựng vấn đề hay mâu thuẫn cần giải quyết, một cách làm hợp lý hay không hợp lý... Xây dựng tình huống có vấn đề bằng cách đưa ra một tình huống sư phạm có tác dụng đặt sinh viên vào một tình huống có thực, đòi hỏi người học phải tích cực suy nghĩ, vận dụng những tri thức, kinh nghiệm đã có để lý giải, giải quyết vấn đề được đặt ra trong tình huống. Trên cơ sở đó sinh viên rút ra những kết luận, khái quát lại thành tri thức lý thuyết đồng thời rèn luyện cho sinh viên những kỹ năng xử lý tình huống xảy ra trong thực tiễn sau này.

#### 2.1.3. Bài tập tình huống:

Tình huống có vấn đề dưới dạng bài tập là một yêu cầu cụ thể do giảng viên đưa ra trong quá trình dạy học đòi hỏi sinh viên phải tự giác suy nghĩ, sưu tầm, nghiên cứu các tài liệu có liên quan, huy động vốn kinh nghiệm đã có hoặc tham khảo ý kiến của người khác để giải quyết được yêu cầu trong bài tập đề ra. Trên cơ sở đó, sinh viên tiếp thu những kiến thức lý thuyết hoặc tích lũy kinh nghiệm của mình hoặc của người khác.

#### 2.1.4. Bài tập nghiên cứu khoa học (NCKH):

Có mức độ yêu cầu cao hơn so với bài tập khác. Đề tài của bài tập nghiên cứu khoa học có thể do giảng viên đưa ra hoặc đó là một vấn đề sinh viên thực sự cảm thấy tâm đắc, hứng thú. Dưới sự chỉ đạo, hướng dẫn của giảng viên, sinh viên chủ động nghiên cứu để chứng minh những giả thuyết khoa học, hay lập luận để bác bỏ những quan niệm sai lầm. Bài tập NCKH phát huy cao độ tính nhận thức của người học, tiếp cận gần nhất về học tập NCKH, phục vụ trực tiếp NCKH sau này.

#### 2.2. Giai đoạn giải quyết vấn đề:

Có nhiều cách tổ chức hoạt động dạy học và sử dụng nhiều phương pháp khác nhau để giải quyết vấn đề đã được đặt ra trong các tình huống có vấn đề:

- Sử dụng hệ thống câu hỏi phỏng vấn để dẫn dắt, gợi mở;
- Tổ chức thảo luận chung cho cả lớp;
- Tổ chức thảo luận cho từng nhóm học, sau đó đại diện các nhóm nhỏ báo cáo kết quả thảo luận của

nhóm mình.

- Sinh viên tiến hành độc lập nghiên cứu dưới sự hướng dẫn trực tiếp của giảng viên, sau đó sinh viên báo cáo kết quả công việc của mình trước lớp.

### 2.3. Giai đoạn củng cố và tổng kết:

Tùy theo dạng tình huống có vấn đề đặt ra như thế nào mà giáo viên có thể tổ chức củng cố và tổng kết theo cách tương ứng:

- Giáo viên trực tiếp rút ra kết luận hay khái quát những tri thức cần thiết;

- Sinh viên cần thống nhất ý kiến chung;

- Sinh viên tự rút ra kết luận, kinh nghiệm cho bản thân mình.

Nếu sau khi giải quyết vấn đề mà phát sinh vấn đề mới thì có thể chuyển về giai đoạn 1 của quá trình này.

### 3. Vận dụng trong giảng dạy “Ma trận BCG” – môn học Quản trị Chiến lược

Để tiện theo dõi, trước tiên tác giả xin tóm lược mục tiêu của bài giảng

Ma trận phân tích BCG hay gọi tắt là ma trận BCG là một nội dung học quen thuộc của sinh viên khoa quản trị kinh doanh nói riêng và sinh viên kinh tế nói chung. Đối với môn học Quản trị Chiến lược, ma trận BCG được giới thiệu với học viên như là một công cụ cho việc lựa chọn chiến lược trên cơ sở phân tích kết hợp 02 yếu tố là thị phần của doanh nghiệp và tốc độ tăng trưởng của thị trường. Trên cơ sở đó, yêu cầu đặt ra đối với học viên sau khi được giới thiệu về ma trận phân tích này sẽ là: (1) Mô tả được diện mạo ma trận; (2) Trình bày được nội dung chiến lược hành động cụ thể gắn với mỗi ô trong ma trận.

Cụ thể:

**Đối với mục tiêu số 1:** Mô tả lại được diện mạo của ma trận. Đối với mục tiêu này, sinh viên có thể đạt được dễ dàng chỉ sau một lần giới thiệu về hình vẽ. Yêu cầu cụ thể là sinh viên có thể mô tả lại được rằng ma trận là một hình vuông gồm 04 ô; mỗi ô có một tên gọi và ý nghĩa khác nhau; 02 đại lượng đo lường nằm ở 02 cạnh của hình vuông: đại lượng thứ nhất đại diện cho yếu tố về thị phần; đại lượng thứ hai đại diện cho yếu tố về tốc độ tăng trưởng của thị trường. Mỗi đại lượng gồm 02 cấp độ: cao và thấp. Các đại lượng này kết hợp với nhau và có mối liên hệ mật thiết với nội dung bên trong của từng ô.

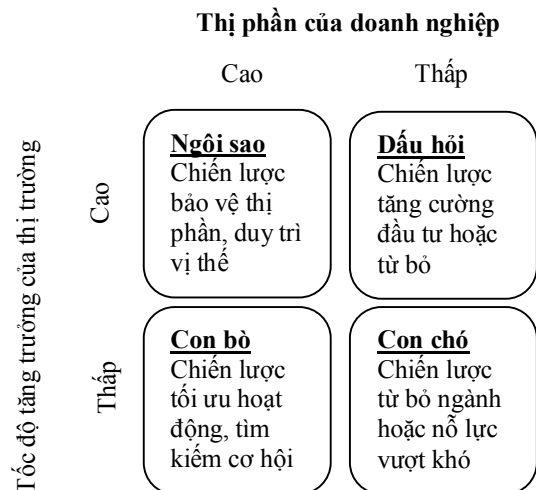
**Đối với mục tiêu số 2:** Trình bày được nội dung

trong từng ô của ma trận.

Ô ô có hình ngôi sao: Chiến lược hành động là Củng cố vị thế

Ô ô có hình dấu hỏi: Chiến lược hành động là nỗ lực hơn nữa hoặc Từ bỏ

Ô ô có hình con bò: Chiến lược hành động là Duy trì và tối ưu để tìm kiếm cơ hội mới.



Ô ô có hình con chó: Chiến lược hành động là Từ bỏ hoặc vượt khó

Thông thường, giảng viên sẽ giới thiệu bằng cách đưa hình ảnh của ma trận BCG (slides bài giảng) để sinh viên có thể trực tiếp quan sát đồng thời là phần thuyết trình của giảng viên về nội dung và ý nghĩa của ma trận. Sau cùng, giảng viên có thể đưa ra một số ví dụ minh họa cho việc vận dụng ma trận này ở một số doanh nghiệp trên thực tế qua đó giúp sinh viên củng cố nội dung kiến thức mới vừa được học. Điều dễ dàng nhận thấy được ở cách dạy này là: giảng viên là người chủ động thuyết trình, sinh viên lắng nghe và ghi chép. Quá trình tương tác giữa giảng viên và sinh viên chỉ xuất hiện khi một trong hai bên có câu hỏi liên quan đến nội dung đang được trình bày. Hiệu quả của giờ giảng phụ thuộc rất nhiều vào khả năng truyền đạt của giảng viên và sự tập trung nghe giảng của sinh viên.

Tuy nhiên, khi áp dụng phương pháp nêu vấn đề (casestudy) nội dung bài giảng sẽ được thực hiện như sau:

- *Giai đoạn 1: Xây dựng tình huống có vấn đề*

Giảng viên chuẩn bị 04 tình huống có vấn đề tương ứng với 04 loại Chiến lược có trong 04 ô của ma trận BCG.

- *Giai đoạn 2: Giải quyết vấn đề*

Bước 1: Giảng viên tiến hành chia lớp thành các nhóm nhỏ (từ 5 – 8 người).

Bước 2: 04 tình huống được chuẩn bị trước bằng giấy sẽ được phát cho các nhóm (1 tình huống có thể có nhiều hơn 1 nhóm nghiên cứu nhưng đều được phát một cách riêng biệt để đảm bảo tính độc lập trong công việc của mỗi nhóm).

Bước 3: Sau khi nhận tình huống, mỗi nhóm sẽ có một khoảng thời gian nhất định (20') để suy nghĩ và đưa ra phương án của mình. Trong thời gian các nhóm làm việc, giảng viên sẽ đóng vai trò hỗ trợ tích cực cho người học như giải thích những vướng mắc liên quan đến tình huống được đưa ra giúp cho các nhóm hiểu đúng nội dung hay tinh thần của câu hỏi/tình huống. Bằng cách này, giảng viên cũng có thể trực tiếp quan sát, cảm nhận và đánh giá được hiệu quả làm việc của mỗi nhóm cũng như từng thành viên trong nhóm.

Bước 4: Sau khi các nhóm thảo luận, thống nhất ý kiến nội bộ và ghi lại đáp án. Giảng viên sẽ mời đại diện các nhóm lên bảng viết lại câu trả lời của nhóm mình theo một trình tự có chủ đích nhất định (theo khuôn mẫu của ma trận BCG).

- *Giai đoạn 3: Giai đoạn củng cố và tổng kết*

Bước 1: Giảng viên trước khi tổng kết ý kiến trả lời của mỗi nhóm sẽ đọc lại tình huống của nhóm đó trước cả lớp để các nhóm khác có điều kiện theo dõi và đối chiếu câu trả lời của nhóm (đã được viết lên bảng) với tình huống được nêu.

Bước 2: Giảng viên sắp xếp ý kiến của nhóm tương ứng với nội dung ở mỗi ô của ma trận BCG.

Bước 3: Giảng viên giới thiệu lại toàn bộ nội dung của ma trận BCG và lưu ý một số vấn đề quan trọng khác khi vận dụng trong thực tế.

Dù áp dụng cách này hay cách khác thì mục tiêu chung của bài giảng là mong muốn học viên hiểu và có được cách tư duy hành động hay phản ứng giống như nội dung được nêu trong ma trận phân tích BCG. Nếu như ở cách truyền thống, toàn bộ nội dung kiến thức được truyền đạt một chiều từ giảng viên tới học viên một cách khá đơn điệu và miễn cưỡng thì ở phương pháp dạy học nêu vấn đề toàn bộ nội dung về tư tưởng, tư duy, phản ứng hay cách thức hành động có trong 04 ô của ma trận BCG đều được học viên tự khám phá và rút ra thông qua việc giải quyết một tình huống nhất định. Điều này cũng

hoàn toàn tương tự như việc thay vì chúng ta chuẩn bị sẵn một cái xe, phương tiện chuyên chở, mời các em lên xe và chờ các em từ điểm A đến điểm B thì bây giờ chúng ta hướng dẫn cách các em đi xe, sử dụng phương tiện và để các em tự mình trải nghiệm đi từ điểm A đến điểm B.

**4. Chia sẻ trải nghiệm và kinh nghiệm thực hành**

Từ thực tế áp dụng, tác giả nhận thấy phương pháp nêu vấn đề (hay còn gọi là tình huống có vấn đề) đã tạo ra được sự hứng thú cao trong quá trình học tập, tiếp thu kiến thức mới của sinh viên. Sinh viên sau khi tiếp nhận tình huống đã hoàn toàn chủ động trong tư duy, tích cực thảo luận không chỉ với các thành viên khác trong nhóm mà còn sẵn sàng trao đổi ý tưởng với giảng viên. Không khí trong lớp học vừa thoải mái, cởi mở nhưng lại hết sức tập trung, nghiêm túc vì tất cả đều được làm việc. Lúc này, sinh viên thực sự là trung tâm của lớp học và giảng viên đóng vai trò là người hỗ trợ, điều khiển hoạt động trong lớp. Sự ganh đua giữa các nhóm cũng được thể hiện và góp phần không nhỏ làm tăng hiệu quả học tập.

Lợi ích khác biệt cảm nhận được từ việc áp dụng phương pháp tình huống trong giảng dạy ma trận BCG đó là cho dù giảng viên có thuyết trình hay đến đâu thì người học là sinh viên cũng cảm thấy việc hiểu và nhớ được 04 loại hành động (hay chiến lược hành động) cho trước tương ứng với 04 ô của ma trận là một việc không đơn giản. Trong khi đó, thông qua tình huống được thiết kế có chọn lọc cùng với sự hỗ trợ của giảng viên trên lớp, sinh viên có cơ hội được trải nghiệm thực tế, được đặt mình trong những tình huống có thực buộc sinh viên phải tự tư duy để đưa ra được các quyết định tối ưu nhất trong từng bối cảnh cụ thể. Kết quả của quá trình tư duy giải quyết vấn đề trong tình huống được đưa ra cũng chính là những nội dung được đề cập đến trong ma trận phân tích BCG. Lúc này, không có gì tốt hơn đối với người học và sung sướng hơn đối với người dạy khi thành quả của quá trình lao động, làm việc nhóm, cùng tư duy để giải quyết vấn đề lại chính là phần kiến thức mới cần phải học của buổi học hôm đó.

Qua ví dụ bài giảng về ma trận BCG trên, tác giả nhận thấy rằng việc vận dụng phương pháp dạy học nêu vấn đề có hiệu quả cần lưu tâm một số việc sau:

*Một là, xác định nội dung kiến thức của bài giảng*

là đích đến của buổi học mà cả học viên và giảng viên đều phải nỗ lực theo những cách khác nhau để đạt được và kiến tạo những tình huống có tính thực tiễn nhưng phải gần gũi với học viên, tạo được sự hứng thú và động lực khi tham gia.

Hai là, khi tổ chức hoạt động trên lớp giảng viên cần linh hoạt và năng động để hỗ trợ các nhóm làm việc sao cho học viên phải thực sự nhập tâm vào tình huống được đưa ra. Trong một số trường hợp, để buộc học viên phải động não, giảng viên có thể cho điểm các nhóm tính vào tổng điểm chung của môn học.

#### Tài liệu tham khảo:

Ngô Kim Thanh (chủ biên): *Giáo trình Quản trị Chiến lược*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân 2012.

Trần Việt Lâm, *Nghề Quản trị Kinh doanh và Dạy Quản trị Kinh doanh*, Tạp chí Kinh tế và phát triển số 164 tháng 2/2011, trang 13 – 16.

Võ Đình Dũng, *Vận dụng phương pháp dạy học nêu vấn đề nhằm phát huy tính tích cực học tập của sinh viên trong quá trình dạy học bộ môn giáo dục học ở trường Đại học, cao đẳng*.

Nguyễn Đức Chính, *Thiết kế và Đánh giá chương trình Giáo dục*, Tập bài giảng Trường Đại học Giáo dục, Đại học Quốc Gia Hà Nội 2012.

Nguyễn Thị Mỹ Lộc: *Tâm lý Giáo dục học Đại học*, Trường Đại học Giáo dục, Đại học Quốc Gia Hà nội 2012.

#### Using the problem-based learning and teaching method at universities: a teaching example of BCG matrix.

##### Abstract:

*It is commonly known that there are 03 learning and teaching methods at universities in Vietnam through which new knowledge can be successfully transferred from a lecturer to students including presentation, problem-based learning and teaching and teaching method and self-study. The key element to drive the quality of these learning and teaching methods is the contact between lecturers and students. In presentation method, lecturers are totally proactive in delivering their lessons and learners are modest attendants. On the contrary, in self-study method, learners are expected to be extremely dynamic in acquiring the new knowledge by carrying out an assignment with supports from the lecturer. On the scale of increasing autonomy given to students, the problem-based learning and teaching method seems more neutral in that lecturers are now playing a moderate role in motivating and facilitating learners to deal with issues in a particular situation through which the content of a lesson is shared and new knowledge is handed over from the lecturer to students.*

---

#### Thông tin tác giả:

\***Tạ Thu Phương**, thạc sĩ

- Nơi công tác: Khoa Quản trị kinh doanh, Đại học Kinh tế quốc dân

Email: [tathuphuong@neu.edu.vn](mailto:tathuphuong@neu.edu.vn)

\*\* **Tạ Minh Quang**, thạc sĩ

- Nơi công tác: Khoa Quản trị kinh doanh, Đại học Kinh tế quốc dân

Email: [quangtm2008@gmail.com](mailto:quangtm2008@gmail.com)

Ba là, cần coi việc giảng dạy các môn học quản trị kinh doanh là **môn thực hành** của ba mảng kiến thức khác nhau là **khoa học, nghệ thuật và kỹ xảo** như quan điểm của Trần Việt Lâm khi nói về nghề quản trị kinh doanh và dạy quản trị kinh doanh (Trần Việt Lâm, 2011).

Sau cùng, tác giả mong muốn nhận được sự quan tâm và chia sẻ ý kiến của các thầy cô đồng nghiệp để phương pháp dạy học này được nhân rộng, phát huy những ưu việt và góp phần nâng cao hơn nữa chất lượng dạy và học ở bậc đại học. □