

**BỘ CÔNG THƯƠNG  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SAO ĐỎ  
\*\*\*\*\***

**ĐỀ CƯƠNG CHI TIẾT HỌC PHẦN  
QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI**

**Số tín chỉ: 03**

**Trình độ đào tạo: Đại học**

**Ngành đào tạo: Quản trị kinh doanh**

**Năm 2022**

## ĐỀ CƯƠNG CHI TIẾT HỌC PHẦN

**Trình độ đào tạo: Đại học**

**Ngành đào tạo: Quản trị kinh doanh**

**1. Tên học phần:** Quản trị sự thay đổi

**2. Mã học phần:** QTKD 048

**3. Số tín chỉ:** 3 (3, 0)

**4. Trình độ cho sinh viên:** Năm thứ tư

**5. Phân bố thời gian:**

- Lên lớp: 45 tiết lý thuyết, 0 tiết thực hành

- Tự học: 90 giờ

**6. Điều kiện tiên quyết:** Quản trị học

**7. Giảng viên**

STT	Học hàm, học vị, họ tên	Số điện thoại	Email
1	ThS. Trần Thị Hằng	0984.696.418	tranhang.k48neu@gmail.com
2	ThS. Nguyễn Thị Ngọc Mai	0916.143.388	ngocmai242@gmail.com
3	ThS. Lê Thị Huyền	0976.896.001	huyenle.2605@gmail.com

**8. Mô tả nội dung của học phần**

Học phần cung cấp cho sinh viên kiến thức về sự cân đối và sự thay đổi trong tổ chức. Học phần đề cập đến các vấn đề về tính cấp thiết của sự thay đổi, lợi ích của sự thay đổi đối với tổ chức và tác động của nó đến các cá nhân trong tổ chức và lý do tại sao các tổ chức lại tham gia vào các chương trình thay đổi.

**9. Mục tiêu và chuẩn đầu ra của học phần**

**9.1. Mục tiêu**

Mục tiêu học phần thỏa mãn mục tiêu của chương trình đào tạo:

Mục tiêu	Mô tả	Mức độ theo thang đo Bloom	Đáp ứng mục tiêu của CTĐT
MT1	<b>Kiến thức</b>		
MT1.1	Có kiến thức cơ bản về thay đổi, quản trị sự thay đổi tại doanh nghiệp.	2	[1.2.1.2b]
MT1.2	Phân tích được hiện trạng và lập kế hoạch thay đổi trong một tổ, ra quyết định quản trị và xây dựng hoàn thiện cơ	4	[1.2.1.2b]

<b>Mục tiêu</b>	<b>Mô tả</b>	<b>Mức độ theo thang đo Bloom</b>	<b>Đáp ứng mục tiêu của CTĐT</b>
	cấu tổ chức kinh doanh.		
<b>MT2</b>	<b>Kỹ năng</b>		
MT2.1	Có kỹ năng phân tích môi trường kinh doanh, nghiên cứu cơ hội và điều kiện kinh doanh, xây dựng bộ máy quản trị.	4	[1.2.2.2]
MT2.2	Có kỹ năng phân tích phương pháp và phong cách quản trị phù hợp.	4	[1.2.2.2]
MT2.3	Có kỹ năng phân tích, tổng hợp, đánh giá và ra quyết định liên quan đến sự thay đổi tại doanh nghiệp	5	[1.2.2.2]
<b>MT3</b>	<b>Mức tự chủ và trách nhiệm</b>		
MT3.1	Có năng lực làm việc độc lập, làm việc theo nhóm để giải quyết công việc chuyên môn trong tổ chức kinh tế.	5	[1.2.3.1]
MT3.2	Có năng lực lập kế hoạch, đánh giá, giám sát và đưa ra quyết định trong quản lý và điều hành tổ chức kinh tế.	5	[1.2.3.2]

## 9.2. Chuẩn đầu ra

Sự phù hợp của chuẩn đầu ra học phần với chuẩn đầu ra của chương trình đào tạo:

<b>CDR học phần</b>	<b>Mô tả</b>	<b>Mức độ theo thang đo Bloom</b>	<b>Đáp ứng CDR của CTĐT</b>
<b>CDR1</b>	<b>Kiến thức</b>		
CDR1.1	Phân tích được hoạt động kinh doanh, môi trường kinh doanh, quản trị kinh doanh phương pháp quản trị; kỹ năng, nghệ thuật và phong cách cần thiết của nhà quản trị.	4	[2.1.5] [2.1.6]
CDR1.2	Phân tích được những thay đổi tại doanh nghiệp	4	[2.1.5] [2.1.6]
CDR1.3	Phân tích được căn cứ và quy trình ra quyết định để thực hiện sự thay đổi tại tổ chức doanh nghiệp.	4	[2.1.5] [2.1.6]
<b>CDR2</b>	<b>Kỹ năng</b>		
CDR2.1	Giải thích các đặc trưng cơ bản của môi trường tác động đến sự thay đổi tại các doanh nghiệp nước ta hiện nay và các kỹ năng, nghệ thuật và phong cách	2	[2.2.1]

<b>CDR học phần</b>	<b>Mô tả</b>	<b>Mức độ theo thang đo Bloom</b>	<b>Đáp ứng CDR của CTĐT</b>
	quản trị cần có của nhà quản trị		
CĐR2.2	Phân tích hiện trạng và lập kế hoạch thay đổi trong một tổ chức, có khả năng thực hiện và kiểm soát sự thay đổi và phát triển trong tổ chức	4	[2.2.2] [2.2.3]
CĐR2.3	Vận dụng và giải quyết vấn đề đối với những tình huống thay đổi của tổ chức	4	[2.2.3] [2.2.4]
CĐR2.4	Xây dựng và hoàn thiện sự thay đổi tại doanh nghiệp	5	[2.2.4]
<b>CĐR3</b>	<b>Mức tự chủ và trách nhiệm</b>		
CĐR3.1	Có khả năng làm việc độc lập hoặc làm việc theo nhóm, sáng tạo, tự nghiên cứu, định hướng, đưa ra kết luận và bảo vệ quan điểm cá nhân trong lĩnh vực kinh doanh và quản lý.	3	[2.3.1] [2.3.2]
CĐR3.2	Có năng lực lập kế hoạch, điều phối, quản lý các nguồn lực, đánh giá và cải thiện hiệu quả các hoạt động sản xuất liên quan đến quản trị kinh doanh.	4	[2.3.3] [2.3.4]

### 10. Ma trận liên kết nội dung với chuẩn đầu ra học phần

Chương	Nội dung học phần	Chuẩn đầu ra của học phần								
		CDR1			CDR2				CDR3	
		CDR 1.1	CDR 1.2	CDR 1.3	CDR 2.1	CDR 2.2	CDR 2.3	CDR 2.4	CDR 3.1	CDR 3.2
2	<b>Chương 1. TỔNG QUAN VỀ THAY ĐỔI VÀ QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI TỔ CHỨC</b> 1.1. Thay đổi của tổ chức 1.2. Quản trị sự thay đổi tổ chức	4			2				3	4
3	<b>Chương 2. NHỮNG RÀO CẢN ĐỐI VỚI THAY ĐỔI TỔ CHỨC</b> 2.1. Phát hiện và nghiên cứu sự thay đổi tổ chức 2.2. Rào cản đối với sự thay đổi tổ chức	4			2				3	4
4	<b>Chương 3. VĂN HÓA THAY ĐỔI CỦA TỔ CHỨC</b> 3.1. Các khái niệm về văn hóa của tổ chức, văn hóa thay đổi của tổ chức 3.2. Đặc điểm của văn hóa thay đổi trong tổ chức 3.3. Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức trong việc thực hiện thay đổi		4			4			3	4
5	<b>Chương 4. HAI MÔ HÌNH TIÊU BIỂU CỦA THAY ĐỔI TỔ CHỨC</b> 4.1. Phân loại thay đổi 4.2. Mô hình thay đổi của Kurt Lewin 4.3. Mô hình thay đổi tổ chức của John P. Kotter	4				4			3	4
6	<b>Chương 5. HOẠCH ĐỊNH VÀ KẾ HOẠCH THAY ĐỔI TỔ CHỨC</b> 5.1. Phân tích thực trạng của tổ chức 5.2. Hoạch định và xây dựng kế hoạch cho thay đổi 5.3. Chuẩn bị cho sự thay đổi 5.4. Tiến trình của một đợt thay đổi tổ chức	4			2				3	4
7	<b>Chương 6. TỔ CHỨC THỰC HIỆN THAY ĐỔI</b> 6.1. Trước khi tổ chức thực hiện thay đổi 6.2. Các cá nhân có ảnh hưởng đến thay đổi 6.3. Nguyên nhân dẫn đến thay đổi thất bại			4			4		3	4
8	<b>Chương 8. THAY ĐỔI VÀ PHÁT TRIỂN TỔ CHỨC</b> 8.1. Thay đổi và sự liên quan đến phát triển tổ chức 8.2. Các giả định cho sự phát triển tổ chức 8.3. Một số can thiệp nhằm phát triển tổ chức			4				4	3	4

## 11. Đánh giá học phần

### 11.1. Ma trận phương pháp kiểm tra đánh giá với chuẩn đầu ra học phần

STT	Điểm thành phần	Quy định	Trọng số	Phương pháp kiểm tra đánh giá (Hình thức, thời gian, thời điểm)	CĐR của học phần			Ghi chú
					CĐR1	CĐR2	CĐR3	
1	Điểm kiểm tra thường xuyên; điểm đánh giá nhận thức và thái độ; điểm chuyên cần.	01 điểm	20%	+Hình thức: Vấn đáp +Thời điểm: Các giờ học trên lớp.	CĐR1.1, CĐR1.2, CĐR1.3.	CĐR2.1, CĐR2.2, CĐR2.3, CĐR2.4.	CĐR3.1, CĐR3.2.	Trung bình cộng các điểm đánh giá
2	Điểm kiểm tra giữa học phần.	01 điểm	30%	+Hình thức: Tự luận; +Thời gian: 90 phút; +Thời điểm: Giờ học 31, 32 trên lớp.	CĐR1.1, CĐR1.2, CĐR1.3.	CĐR2.1, CĐR2.2.	CĐR3.1, CĐR3.2.	01 bài kiểm tra
3	Điểm thi kết thúc học phần.	01 điểm	50%	+Hình thức: Tự luận; +Thời gian: 90 phút; +Thời điểm: Theo lịch thi học kỳ	CĐR1.1, CĐR1.2, CĐR1.3.	CĐR2.1, CĐR2.2, CĐR2.3, CĐR2.4.	CĐR3.1, CĐR3.2.	01 bài thi

### 11.2. Cách tính điểm học phần:

Điểm học phần là trung bình cộng các điểm thành phần đã nhân trọng số. Tính theo thang điểm 10, làm tròn đến một chữ số thập phân. Sau đó chuyển thành thang điểm chữ và thang điểm điểm 4.

## 12. Yêu cầu học phần

- Yêu cầu về chuyên cần, ý thức, thái độ học tập: Sinh viên tham dự tối thiểu 80% thời lượng của học phần. Chuẩn bị đầy đủ tài liệu và dụng cụ trước khi đến lớp. Ghi chép và tích cực làm các chủ đề tự học, tự nghiên cứu.

- Yêu cầu về học tập và nghiên cứu tài liệu học tập: Làm đầy đủ các bài tập áp dụng, các chủ đề thảo luận, hoạt động nhóm. Đọc và nghiên cứu các tài liệu theo nhiệm vụ sinh viên.

- Yêu cầu về kiểm tra giữa học phần và thi kết thúc học phần: Sinh viên thực hiện theo kế hoạch tiến độ, quy chế.

### 13. Tài liệu phục vụ học phần

**- Tài liệu chính:**

[1]. TS. Phạm Vũ Khiêm, TS Hứa Thị Thuỳ Trang (2020), Giáo trình *Quản trị sự thay đổi trong các tổ chức*, NXB Bách khoa Hà Nội.

**- Tài liệu tham khảo:**

[2]. Hoàng Văn Hải, Nguyễn Việt Lộc (2019), Nguyễn Ngọc Thắng, *Ra quyết định quản trị*, NXB Đại học quốc gia Hà Nội

[3]. Đặng Đức Thành (2018), *CEO & Quản trị rủi ro*, NXB Thanh Niên

### 14. Nội dung chi tiết học phần và phương pháp dạy-học

TT	Nội dung giảng dạy	Số tiết	Phương pháp dạy-học	CĐR học phần
1	<p><b>Chương 1. TỔNG QUAN VỀ THAY ĐỔI VÀ QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI TỔ CHỨC</b></p> <p><b>Mục tiêu chương:</b> Trình bày được khái lược về quản trị sự thay đổi trong tổ chức. Phân tích các loại thay đổi trong tổ chức.</p> <p><b>Nội dung cụ thể:</b></p> <p>1.1. Thay đổi của tổ chức</p> <p>1.2 Quản trị sự thay đổi tổ chức</p>	04 (04LT, 00TH)	<p><b>Thuyết trình; Dạy học dựa trên vấn đề; Tổ chức học theo nhóm.</b></p> <p><b>- Giảng viên:</b></p> <p>+ Giảng giải làm rõ các khái niệm kinh doanh.</p> <p>+ Nêu vấn đề về các loại hoạt động kinh doanh cho cá nhân, nhóm và hướng dẫn sinh viên giải quyết vấn đề.</p> <p><b>- Sinh viên:</b></p> <p>+ Đọc trước tài liệu: [1]: Chương 2.</p> <p>+ Lắng nghe, ghi chép và giải quyết các vấn đề.</p> <p>+ Thực hiện nhiệm vụ cá nhân và theo nhóm theo sự hướng dẫn của giảng viên.</p>	CĐR1.1, CĐR2.1, CĐR3.2, CĐR3.1.
2	<p><b>Chương 2. NHỮNG RÀO CẢN ĐỐI VỚI THAY ĐỔI</b></p>	04 (04LT, 00TH)	<p><b>Thuyết trình; Dạy học dựa trên vấn đề; Tổ chức</b></p>	CĐR1.1, CĐR2.1,

TT	Nội dung giảng dạy	Số tiết	Phương pháp dạy-học	CDR học phần
	<p><b>TỔ CHỨC</b>  <b>Mục tiêu chương:</b> Trình bày được khái lược về môi trường kinh doanh. Phân tích được các đặc trưng cơ bản của môi trường tác động đến hoạt động kinh doanh các doanh nghiệp nước ta hiện nay và cách thức quản trị môi trường kinh doanh.  <b>Nội dung cụ thể:</b>            2.1. Phát hiện và nghiên cứu sự thay đổi tổ chức            2.2. Rào cản đối với sự thay đổi tổ chức</p>		<p><b>học theo nhóm.</b>  <b>- Giảng viên:</b>            + Giảng giải làm rõ khái niệm môi trường kinh doanh và các loại môi trường kinh doanh.            + Nêu vấn đề cho cá nhân, nhóm và hướng dẫn sinh viên giải quyết vấn đề.            + Tổ chức lớp học theo nhóm và giao nhóm chuẩn bị thảo luận về các đặc trưng môi trường tác động đến hoạt động kinh doanh hiện nay.  <b>- Sinh viên:</b>            + Đọc trước tài liệu:            [1]: Chương 3;            [4]: Chương 3.            + Lắng nghe, ghi chép và giải quyết các vấn đề.            + Thực hiện nhiệm vụ thảo luận theo nhóm.</p>	<p>CDR3.2,            CDR3.1.</p>
3	<p><b>Chương 3. VĂN HÓA THAY ĐỔI CỦA TỔ CHỨC</b>  <b>Mục tiêu chương:</b> Trình bày được khái lược về hiệu quả kinh doanh. Phân tích các nhân tố tác động đến hiệu quả kinh doanh và xác định được các giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh.  <b>Nội dung cụ thể:</b>            3.1. Các khái niệm về văn hóa của tổ chức, văn hóa thay đổi của tổ chức            3.2. Đặc điểm của văn hóa thay đổi trong tổ chức</p>	08 (08LT, 00TH)	<p><b>Thuyết trình; Dạy học dựa trên vấn đề; Tổ chức học theo nhóm.</b>  <b>- Giảng viên:</b>            + Giảng giải làm rõ khái niệm, bản chất của hiệu quả kinh doanh.            + Nêu vấn đề cho cá nhân, nhóm và hướng dẫn sinh viên giải quyết vấn đề về các nhân tố tác động đến hiệu quả kinh doanh.            + Tổ chức lớp học theo</p>	<p>CDR1.2,            CDR2.2,            CDR3.1,            CDR3.2.</p>



TT	Nội dung giảng dạy	Số tiết	Phương pháp dạy-học	CDR học phần
	3.3. Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức trong việc thực hiện thay đổi		<p>nhóm và giao nhóm chuẩn bị tình huống thảo luận giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh.</p> <p>+ Giao bài tập phân tích chỉ tiêu và tiêu chuẩn hiệu quả kinh doanh.</p> <p><b>- Sinh viên:</b></p> <p>+ Đọc trước tài liệu: [1]: Chương 4.</p> <p>+ Lắng nghe, ghi chép và giải quyết các vấn đề.</p> <p>+ Thực hiện nhiệm vụ thảo luận theo nhóm.</p> <p>+ Làm bài tập cá nhân.</p>	
4	<p><b>Chương 4. HAI MÔ HÌNH TIÊU BIỂU CỦA THAY ĐỔI TỔ CHỨC</b></p> <p><b>Mục tiêu chương:</b> Trình bày được khái niệm, mục đích và đặc điểm quản trị kinh doanh. Phân tích được các nguyên tắc và các phương pháp quản trị chủ yếu.</p> <p><b>Nội dung cụ thể:</b></p> <p>4.1. Phân loại thay đổi</p> <p>4.2. Mô hình thay đổi của Kurt Lewin</p> <p>4.3. Mô hình thay đổi tổ chức của John P. Kotter</p>	12 (10LT, 00TH, 02KT)	<p><b>Thuyết trình; Dạy học dựa trên vấn đề; Tổ chức học theo nhóm.</b></p> <p><b>- Giảng viên:</b></p> <p>+ Giải thích các khái niệm, mục đích và đặc điểm quản trị kinh doanh.</p> <p>+ Phát vấn: Có những nguyên tắc quản trị kinh doanh cơ bản nào?</p> <p>+ Nêu vấn đề cho cá nhân, nhóm và hướng dẫn sinh viên giải quyết vấn đề.</p> <p>+ Tổ chức lớp học theo nhóm và giao nhóm chuẩn bị tình huống thảo luận về phương pháp quản trị.</p> <p><b>- Sinh viên:</b></p> <p>+ Đọc trước tài liệu: [1]: Chương 5;</p>	CDR1.1, CDR2.2, CDR3.1, CDR3.2.

TT	Nội dung giảng dạy	Số tiết	Phương pháp dạy-học	CDR học phần
			[4]: Chương 1, 2. + Lắng nghe, ghi chép và giải quyết các vấn đề. + Suy nghĩ, trả lời. + Thực hiện nhiệm vụ thảo luận theo nhóm. + <b>Làm bài kiểm tra giữa học phần.</b>	
5	<p><b>Chương 5. HOẠCH ĐỊNH VÀ KẾ HOẠCH THAY ĐỔI TỔ CHỨC</b></p> <p><b>Mục tiêu chương:</b> Trình bày được khái niệm, các cách phân loại nhà quản trị và yêu cầu đối với nhà quản trị. Phân tích được các kỹ năng, phong cách và nghệ thuật quản trị.</p> <p><b>Nội dung cụ thể:</b></p> <p>5.1. Phân tích thực trạng của tổ chức</p> <p>5.2. Hoạch định và xây dựng kế hoạch cho thay đổi</p> <p>5.3. Chuẩn bị cho sự thay đổi</p> <p>5.4. Tiến trình của một đợt thay đổi tổ chức</p>	12 (12LT, 00TH)	<p><b>Thuyết trình; Dạy học dựa trên vấn đề; Tổ chức học theo nhóm.</b></p> <p><b>- Giảng viên:</b></p> <p>+ Giải thích khái niệm nhà quản trị, yêu cầu và tiêu chuẩn đối với nhà quản trị.</p> <p>+ Phát vấn: Quan hệ giữa các kỹ năng với cá cấp quản trị như thế nào?</p> <p>+ Trình chiếu, giảng giải làm rõ phong cách quản trị của một số nhà quản trị.</p> <p>+ Tổ chức lớp học theo nhóm và giao nhóm chuẩn bị tình huống thảo luận về nghệ thuật quản trị.</p> <p><b>- Sinh viên:</b></p> <p>+ Đọc trước tài liệu:</p> <p>[1]: Chương 6;</p> <p>[3]: Chương 2.</p> <p>+ Lắng nghe, ghi chép và giải quyết các vấn đề.</p> <p>+ Suy nghĩ, trả lời.</p> <p>+ Quan sát, lắng nghe, ghi chép.</p> <p>+ Thực hiện nhiệm vụ thảo luận theo nhóm.</p>	CDR1.1, CDR2.1, CDR3.1, CDR3.2.

TT	Nội dung giảng dạy	Số tiết	Phương pháp dạy-học	CDR học phần
6	<p><b>Chương 6. TỔ CHỨC THỰC HIỆN THAY ĐỔI</b></p> <p><b>Mục tiêu chương:</b> Trình bày được khái lược ra quyết định quản trị. Phân tích căn cứ và quy trình ra quyết định. Áp dụng một số phương pháp ra quyết định.</p> <p><b>Nội dung cụ thể:</b></p> <p>6.1. Trước khi tổ chức thực hiện thay đổi</p> <p>6.2. Các cá nhân có ảnh hưởng đến thay đổi</p> <p>6.3. Nguyên nhân dẫn đến thay đổi thất bại</p>	12 (12LT, 00TH)	<p><b>Thuyết trình; Dạy học dựa trên vấn đề; Tổ chức học theo nhóm.</b></p> <p><b>- Giảng viên:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Giải thích làm rõ một số khái niệm về ra quyết định trong quản trị và các loại quyết định.</li> <li>+ Nêu vấn đề cho cá nhân, nhóm và hướng dẫn sinh viên giải quyết vấn đề về căn cứ và quy trình ra quyết định.</li> <li>+ Tổ chức lớp học theo nhóm và giao nhóm chuẩn bị tình huống thảo luận phương pháp ra quyết định.</li> <li>+ Giao bài tập về ra quyết định theo phương pháp định lượng.</li> </ul> <p><b>- Sinh viên:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Đọc trước tài liệu:</li> <li>[1]: Chương 7;</li> <li>[2]: Chương 1,2,3;</li> <li>[3]: Chương 6.</li> <li>+ Lắng nghe, ghi chép và giải quyết các vấn đề.</li> <li>+ Thực hiện nhiệm vụ thảo luận theo nhóm.</li> <li>+ Làm bài tập cá nhân.</li> </ul>	CDR1.3, CDR2.3, CDR3.1, CDR3.2.
7	<p><b>Chương 8. THAY ĐỔI VÀ PHÁT TRIỂN TỔ CHỨC</b></p> <p><b>Mục tiêu chương:</b> Trình bày được khái lược cấu trúc tổ chức kinh doanh. Phân tích được các</p>	08 (08LT, 00TH)	<p><b>Thuyết trình; Dạy học dựa trên vấn đề; Tổ chức học theo nhóm.</b></p> <p><b>- Giảng viên:</b></p>	CDR1.3, CDR2.4, CDR3.1, CDR3.2.

TT	Nội dung giảng dạy	Số tiết	Phương pháp dạy-học	CDR học phần
	<p>hệ thống tổ chức doanh nghiệp.  Áp dụng vào xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức chính thức trong doanh nghiệp.</p> <p><b>Nội dung cụ thể:</b></p> <p>8.1. Thay đổi và sự liên quan đến phát triển tổ chức  8.2. Các giả định cho sự phát triển tổ chức  8.3. Một số can thiệp nhằm phát triển tổ chức</p>		<p>+ Giải thích làm rõ khái lược về cấu trúc tổ chức.  + Nêu vấn đề cho cá nhân, nhóm và hướng dẫn sinh viên giải quyết vấn đề về các hệ thống tổ chức doanh nghiệp.  + Tổ chức lớp học theo nhóm và giao nhóm chuẩn bị tình huống thảo luận hệ thống tổ chức và xây dựng, hoàn thiện cơ cấu tổ chức.</p> <p><b>- Sinh viên:</b></p> <p>+ Đọc trước tài liệu:  [1]: Chương 8;  [3]: Chương 3.  + Lắng nghe, ghi chép và giải quyết các vấn đề.  + Thực hiện nhiệm vụ thảo luận theo nhóm.</p>	

Hải Dương, ngày 9 tháng 8 năm 2022

**KT.HIỆU TRƯỞNG  
PHÓ HIỆU TRƯỞNG**

**TRƯỞNG KHOA**

**TRƯỞNG BỘ MÔN**



**TS. Nguyễn Thị Kim Nguyên**

**Nguyễn Minh Tuấn**

**Nguyễn Thị Ngọc Mai**