BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG CÁN BỘ QUẢN LÝ GIÁO DỤC TP. HỒ CHÍ MINH

TIỂU LUẬN CUỐI KHÓA

LỚP BỒI DƯỠNG CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG MẦM NON-PHỔ THÔNG KHÓA 26 NĂM 2021

TÊN TIỂU LUẬN

NÂNG CAO KỸ NĂNG ĐÀM PHÁN CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG THPT VĨNH LỘC B, HUYỆN BÌNH CHÁNH, THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH NĂM HỌC 2021 - 2022

Học viên: Nguyễn Văn Hiệp

Đơn vị công tác: Trường THPT Vĩnh Lộc B

TP. HỒ CHÍ MINH, THÁNG 10 /2021

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin chân thành cảm ơn tất cả quý Thầy – Cô của Trường cán bộ quản lý giáo dục TP. HCM đã tạo điều kiện thuận lợi và tận tình giảng dạy, hướng dẫn, giúp đỡ tôi trong quá trình học tập và nghiên cứu.

Tôi xin chân thành cảm ơn Lãnh đạo Sở Giáo dục và đào tạo TP. Hồ Chí Minh, lãnh đạo Trường THPT Vĩnh Lộc B đã tạo điều kiện thuận lợi để tôi tham gia và hoàn thành khóa học 2020-2021.

Tôi chân thành cảm ơn đồng nghiệp, bạn bè đã giúp đỡ, động viên, chia sẻ những kinh nghiệm quý báu để giúp tôi hoàn thành nhiệm vụ.

Trong quá trình nghiên cứu, dù bản thân rất cố gắng nhưng vẫn không tránh khỏi những thiếu sót. Vì vậy, rất mong được sự chỉ dẫn, đóng góp ý kiến của Quý Thầy cô, quý lãnh đạo, các bạn đồng nghiệp để tôi hoàn chỉnh nội dung nghiên cứu và ứng dụng hiệu quả tại đơn vị.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 05 tháng 10 năm 2021

Nguyễn Văn Hiệp

DANH MỤC VIẾT TẮT

STT	Chữ viết tắt	Chữ viết đầy đủ
1	GD & ĐT	Giáo dục
2	TP	Thành phố
3	THPT	Trung học phổ thông

MỤC LỤC

Trang

1. Lý do chọn chủ đề tiểu luận 5
1.1. Lý do pháp lý 5
1.2. Lý do về lý luận 6
1.3. Lý do thực tiễn 7
2. Thực trạng về kỹ năng đàm phán của Hiệu trưởng trường THPT Vĩnh Lộc B 7
2.1. Khái quát về tình hình nhà trường 7
2.2. Thực trạng về kỹ năng đàm phán của Hiệu trưởng trường THPT Vĩnh Lộc B 8
2.3. Những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức 9
2.4. Kinh nghiệm thực tế của bản thân về việc vận dụng kỹ năng đàm phán 12
3. Kế hoạch hành động 18
4. Kết luận và kiến nghị 22
4.1. Kết luận 22
4.2. Kiến nghị 23
TÀI LIỆU THAM KHẢO 25

Tên đề tài:

NÂNG CAO KỸ NĂNG ĐÀM PHÁN CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG THPT VĨNH LỘC B, HUYỆN BÌNH CHÁNH, THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH NĂM HỌC 2021-2022

1. Lý do chọn chủ đề tiểu luận

1.1. Lý do pháp lý

Căn cứ điều 19 của Điều lệ trường phổ thông có nhiều cấp học, ban hành kèm thông tư số 12/ 2011/TT-BGDĐT ngày 28/3/2011 của Bộ trưởng Bộ giáo dục và đào tạo, quy định về nhiệm vụ và quyền hạn của hiệu trưởng như sau:

- Xây dựng, tổ chức bộ máy nhà trường;
- Thực hiện các nghị quyết của hội đồng trường được qui định tại khoản 3 Điều 20 của Điều lệ này;
- Xây dựng quy hoạch phát triển nhà trường; xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch nhiệm vụ năm học; báo cáo, đánh giá kết quả thực hiện trước hội đồng trường và các cấp có thẩm quyền;
- Thành lập các tổ chuyên môn, tổ văn phòng và các hội đồng tư vấn trong nhà trường; bổ nhiệm tổ trưởng; đề xuất các thành viên của hội đồng trường trình cấp có thẩm quyền quyết định;
- Quản lý giáo viên, nhân viên, quản lý chuyên môn; phân công công tác, kiểm tra, đánh giá xếp loại giáo viên, nhân viên; thực hiện công tác khen thưởng, kỉ luật đối với giáo viên, nhân viên; thực hiện tuyển dụng giáo viên, nhân viên; kí hợp đồng lao động; tiếp nhận, điều động giáo viên theo quy định của nhà nước;
- Quản lý học sinh và các hoạt động của học sinh do nhà trường tổ chức; xét kết quả đánh giá, xếp loại học sinh, kí xác nhận học bạ, kí xác nhận hoàn thành chương trình trung học phổ thông, quyết định khen thưởng, kỉ luật học sinh;
- Quản lí tài chính, tài sản nhà trường;

- Thực hiện các chế độ chính sách của Nhà nước đối với giáo viên, nhân viên, học sinh; tổ chức thực hiện quy chế dân chủ trong hoạt động của nhà trường; thực hiện công tác xã hội hóa giáo dục của nhà trường;

- Chỉ đạo thực hiện các phong trào thi đua, các cuộc vận động của ngành; thực hiện công khai đối với nhà trường;

- Muốn hoàn thành nhiệm vụ xây dựng phát triển nhà trường người Hiệu trưởng không chỉ có những năng lực về chuyên môn, năng lực về quản lí mà cần có những kĩ năng hỗ trợ trong công tác quản lí đó chính là kỹ năng đàm phán.

1.2. Lý do lý luận

Qua quá trình học tập và nghiên cứu chuyên đề: "Kỹ năng đàm phán và tổ chức các cuộc họp" tôi thấy rằng đàm phán là một kỹ năng rất quan trọng được con người sử dụng thường xuyên, liên tục trong đời sống hàng ngày, trong gia đình, ngoài xã hội,… Trong quá trình quản lí nhà trường, Hiệu trưởng luôn thực hiện đàm phán với giáo viên, học sinh, cha mẹ học sinh, chính quyền địa phương, các mạnh thường quân, … Đàm phán là khâu quan trọng trong cuộc sống và trong công tác quản lý của hiệu trưởng.

Đàm phán là một khái niệm rộng, đàm phán được hiểu là quá trình giao tiếp giữa các bên, mà trong đó người ta muốn điều hòa mối quan hệ giữa họ thông qua quá trình trao đổi thông tin và thuyết phục nhằm đạt được một thỏa thuận về những vấn đề ngăn cách trong khi giữa họ có những quyền lợi có thể chia sẻ và những quyền lợi đối kháng.

Đàm phán vừa là một khoa học vừa là một nghệ thuật là quá trình mà cả đôi bên vừa điều chỉnh nhu cầu, lợi ích, đàm phán còn là sự thống nhất giữa các mặt đối lập. Để quá trình đàm phán đạt hiệu quả đòi hỏi người Hiệu trưởng phải quan tâm đến các yếu tố, đối tượng đàm phán, mục đích đàm phán, nội dung, phương pháp đàm phán, địa điểm, thời gian đàm phán và yếu tố phản hồi trong đàm phán.

Phân loại các kiểu đàm phán: đàm phán kiểu cứng; kiểu mềm; kiểu nguyên tắc;

Ngoài việc áp dụng các kiểu đàm phán khác nhau, để có cuộc đàm phán thành công người Hiệu trưởng còn cần phải biết nắm bắt và sử dụng thành thạo các kỹ năng đàm phán như:

- Kỹ năng thuyết phục
- Kỹ năng điều chỉnh mục tiêu ban đầu
- Kỹ năng xử lý nhượng bộ trong đàm phán
- Kỹ năng lắng nghe
- Kỹ năng đặt câu hỏi
- Kỹ năng xử lý bế tắc trong đàm phán

Do đó, việc nghiên cứu lý luận để xây dựng kỹ năng đàm phán nhằm nâng cao hiệu quả quản lý của người Hiệu trưởng trường THPT Vĩnh Lộc B có ý nghĩa hết sức quan trọng trong việc xây dựng và phát triển nhà trường trong thời gian tới.

1.3. Lý do thực tiễn

Trong thời gian qua, công tác đàm phán của Hiệu trưởng trường THPT Vĩnh Lộc B với chính quyền địa phương, cha mẹ học sinh, giáo viên, mạnh thường quân nhà trường đã đạt một số kết quả như mong muốn, tuy nhiên vẫn còn một số trường hợp đàm phán chưa đạt kết quả như ý, một trong những lý do chính là Hiệu trưởng chưa được bồi dưỡng một cách khoa học, phù hợp với thực tiễn và đối tác đàm phán. Vì vậy tôi chọn đề tài ***"Nâng cao kỹ năng đàm phán của Hiệu trưởng trường THPT Vĩnh Lộc B huyện Bình Chánh thành phố Hồ Chí Minh năm học 2021-2022".***

2. Thực trạng về kỹ năng đàm phán của Hiệu trưởng trường THPT Vĩnh Lộc B

2.1. Khái quát về tình hình nhà trường

a/ Thuận lợi.

- Được sự quan tâm sâu sắc của Lãnh đạo Sở Giáo dục và Đào tạo, Huyện ủy, UBND Huyện Bình Chánh, các ban ngành đoàn thể địa phương.
- BGH nhà trường trẻ, năng động và tâm huyết trong việc xây dựng và phát triển nhà trường.

- Tập thể sư phạm nhà trường luôn đoàn kết gắn bó giúp đỡ nhau cùng tiến bộ. Đội ngũ thầy cô giáo đa phần là trẻ, nhiệt tình và tận tụy với nghề nghiệp, thương yêu học sinh.

b/ Khó khăn.

- Giáo viên chưa có nhiều kinh nghiệm, đa số nhà giáo viên ở xa trường nên gặp không ít khó khăn trong sinh hoạt hàng ngày, đồng lương không đủ trang trãi cuộc sống.

- Điểm thi tuyển vào lớp 10 năm học 2021 - 2022 thấp; thiếu hơn 200 học sinh so với chỉ tiêu Sở giáo dục giao; điều kiện học tập cá nhân của học sinh trong khu vực còn nhiều khó khăn, vẫn có một bộ phận không nhỏ học sinh chưa ngoan, chay lười trong học tập.

c/ Cơ cấu lớp năm học 2021 – 2022.

Tổng số lớp: 33 lớp – Số học sinh : 1374
- Khối 12: 9 lớp – Số học sinh : 352
- Khối 11: 11 lớp – Số học sinh : 456
- Khối 10: 13 lớp – Số học sinh : 566

d/ Tình hình nhân sự:

Tổng số CB – GV – NV: 76 người, trong đó:
- Ban giám hiệu: 03.
- Nhân viên: 13 (Biên chế 05; Hợp đồng 68: 06; HĐ trường: 02)
- Giáo viên: 60 (Biên chế: 53; Tập sự 07; Thỉnh giảng 00; Hợp đồng 00)

e/ Tình hình học tập và rèn luyện của học sinh năm học vừa qua:

- Kết quả học sinh tốt nghiệp 417/418 đạt tỷ lệ 99,76 %
- Hạnh kiểm Khá,Tốt: 94.84 %
- Hạnh kiểm Yếu: 0.0 %
- Học lực khá, giỏi: 48,17 %
- Học lực kém: 2.33 %
- Học sinh giỏi cấp Cụm: 5hs
- Học sinh giỏi cấp thành phố: 05hs
- Hoạt động VTM: Đạt nhiều thành tích trong phong trào Đoàn.

2.2. Thực trạng kỹ năng đàm phán của Hiệu trưởng trường THPT Vĩnh Lộc B

Trong thời gian qua Hiệu trưởng đã tiến hành đàm phán với giáo viên, chính quyền địa phương, mạnh thường quân, cha mẹ học sinh. Tùy từng cuộc đàm

phán mà Hiệu trưởng đã sử dụng kiểu đàm phán cứng, mềm hay nguyên tắc. Như một số tình huống sau:

Tình huống 1: Hiệu trưởng với giáo viên

Đầu năm Hiệu trưởng phân công cho thầy Nguyễn Minh A là giáo viên dạy Văn có các thành tích nổi bật trong vài năm gần đây làm giáo viên chủ nhiệm lớp 12A6. Lớp 12A6 là lớp có nhiều học sinh cá biệt, các em nam thì hiếu động, nữ thì nhiều chuyện, nhưng lớp này được một điều là các em chơi chung không phân nhóm. Học kì I lớp có lớp có nhiều tiến bộ về học lực, hạnh kiểm, có nhiều thành tích trong các phong trào hoạt động. Từ lớp lúc nào cũng đứng hạng cuối về thi đua hàng tuần năm trước, học kì I năm nay lớp 12A6 luôn nằm trong tốp đầu của trường khiến Hiệu trưởng rất hài lòng về quyết định phân công của mình. Thế nhưng chỉ qua vài tuần của học kì II lớp 12A6 liên tục đứng cuối và có rất nhiều phàn nàn phản ánh của giáo viên về việc học sinh trong lớp không chịu học, kiểu như đình công, cố tình thách thức giáo viên. Hiệu trưởng qua tìm hiểu thông tin từ nhiều nguồn như của giáo viên giảng dạy, giám thị, học sinh, thông tin từ phụ huynh, tổ trưởng chuyên môn Văn, các thông tin từ dư luận biết được rằng vì để nâng cao thành tích lớp mà thầy A này liên tục gây áp lực đến học sinh, bắt các em phù đạo, dò bài liên tục học cả ngày nghỉ lẫn ngày thường, ngày nào các em cũng 19 đến 20 giờ mới được về. Thời gian đầu các em chấp nhận hợp tác nên thành tích lớp đi lên rất nhanh. Nhưng thời gian sau các em chịu không nổi nữa, và đỉnh điểm là ngày tết tây thầy A bắt các em lên trường học phù đạo đến 20 giờ mới cho về làm một số phụ huynh rất bức xúc đã phản ánh lên Hiệu trưởng. Trước sự việc này Hiệu trưởng đã có buổi làm việc với thầy A như sau: hỏi thầy A về tình hình lớp thầy chủ nhiệm, sau khi nghe thầy A trình bày xong. Hỏi thầy A mục tiêu thầy A muốn học trò mình hướng đến cuối năm là gì, kế hoạch thầy định hướng để lớp đạt mục tiêu đó như thế nào, cách thầy chỉ đạo học sinh thực hiện ra sao, kiểm tra học sinh thực hiện như thế nào. Sau khi nắm hết được những thông tin mà thầy A cung cấp Hiệu trưởng khéo léo cho thầy A biết các thông tin mà Hiệu trưởng thu thập được qua các biên bản mà

Hiệu trưởng đã làm việc với phụ huynh cũng như các nguồn thông tin từ phía giáo viên và các học sinh. Hiệu trưởng rất trân trọng sự nhiệt tình của thầy A, đã bỏ rất nhiều thời gian cho học sinh nhưng thầy cũng đừng vì chạy theo thành tích của bản thân mà làm như vậy. Hiệu trưởng trao đổi, thống nhất với thầy A điều chỉnh lại mục tiêu, kế hoạch, cách tổ chức, kiểm tra đánh giá để phù hợp với tình hình lớp 12A6 hiện giờ. Và thầy A đã đồng ý với Hiệu trưởng bởi bản thân thầy này cũng đang rất bế tắc và mệt mỏi không biết khắc phục tình trạng đi xuống của lớp thế nào, cũng mai được Hiệu trưởng hướng dẫn. Sau đó thầy A và Hiệu trưởng thỏa thuận, kí vào biên bản ghi nhớ buổi làm việc.

Tình huống 2: Hiệu trưởng với chính quyền địa phương, với mạnh thường quân

Trường THPT Vĩnh Lộc B là trường mới nằm trong khu tái định cư của xã Vĩnh Lộc B, huyện Bình Chánh địa bàn phức tạp toàn dân nhập cư, trường có hai cổng nhưng đường vào cổng chính chưa được làm nên phải đi cổng phụ vào trường. Vì chỉ ra vô bằng một cổng nên ngày nào cũng bị kẹt xe, khiến việc di chuyển rất khó khăn. Hiệu trưởng làm đơn kiến nghị xin Sở giáo dục và huyện cho mở con đường nhỏ đi vào cổng chính và đi ra cổng phụ để giảm mật độ giao thông và giải quyết tình trạng ùn ứ kẹt xe. Việc làm đường hết 125 triệu lấy từ nguồn vận động các phụ huynh được 75 triệu và 50 triệu từ nguồn ngân sách của nhà trường.

Tình huống 3: Hiệu trưởng với phụ huynh học sinh

Đầu học kì II phụ huynh của em T một học sinh lớp 10 muốn xin chuyển trường cho con với lí do nhà xa, em T là con gái đi học về trễ nguy hiểm, nhà ba mẹ bận đi làm không đưa đón em được. Phụ huynh muốn con chuyển về trường gần nhà. Hiệu trưởng qua tìm hiểu mới biết gia đình T có hộ khẩu Gò Vấp nhưng hiện tại đang sống nhà ở Bình Tân không xa trường. Phụ huynh muốn con chuyển về trường có điểm trúng tuyển cao hơn là trường mà T đăng kí nguyện vọng 1 mà không vào được. Sau đó phụ huynh T lại lên gây áp lực đòi cho con chuyển trường. Hiệu trưởng lấy giấy cam kết đầu năm làm thủ tục nhập học cho

con phụ huynh đã kí cam kết không được chuyển trường nếu chấp nhận nhập học và phân tích cho phụ huynh vì điểm con mình không cao không đậu nguyện vọng 1 thì mới học trường này và phụ huynh hãy để cho con học ở trường phù hợp năng lực.

2.3. Những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức về kĩ năng đàm phán của Hiệu trưởng trường THPT Vĩnh Lộc B

***Điểm mạnh**

Hiệu trưởng hiểu các kiểu đàm phán, có kỹ năng đàm phán, các yếu tố giúp cuộc đàm phán thành công, các tiêu chuẩn đánh giá cuộc đàm phán hiệu quả. Tính tình vui vẻ, hòa đồng được quần chúng yêu quí. Có thăm niên nhiều năm công tác, yêu nghề, yêu trường. Hiểu rõ đặc điểm tâm lý, hoàn cảnh sống từng giáo viên, tâm lý của lãnh đạo cấp trên, lãnh đạo địa phương.

***Điểm yếu**

Hiệu trưởng dễ xúc động một số việc xử lý, kỉ luật nhẹ nhàng chưa mang tính răn đe cao nên một số giáo viên làm việc sề xòa, chưa chỉnh chu vì không sợ kỉ luật.

***Cơ hội**

Nhà trường luôn nhận được sự quan tâm của các cấp Uỷ, Chính quyền thành phố, được sự chỉ đạo sâu sát của Sở giáo dục và đào tạo.

Sự ủng hộ nhiệt tình của Ban đại diện cha mẹ học sinh, phụ huynh học sinh các lớp và các mạnh thường quân về cơ sở vật chất, đây là một nguồn lực lớn đóng góp cho những hoạt động giáo dục của nhà trường.

***Thách thức**

Chương trình giáo dục chuẩn bị thay đổi dạy học theo chương trình giáo dục phổ thông mới 2018 nên nhiều giáo viên còn lúng túng. Trường nằm trong khu dân cư mới, ở vị trí khó tìm ít người biết nên hằng năm việc tuyển sinh rất khó khăn hầu như năm nào cũng thiếu học sinh.

2.4. Kinh nghiệm thực tế của bản thân về vận dụng kỹ năng đàm phán trong nhà trường

Trong quá trình thực hiện các cuộc đàm phán trong nhà trường Hiệu trưởng thường vận dụng kết hợp nhiều kỹ năng đàm phán, tùy thuộc vào nội dung, tính chất, đối tác, mục tiêu, … của cuộc đàm phán mà Hiệu trưởng sẽ chọn kỹ năng phù hợp cũng như kết hợp một cách hài hòa giữa các kỹ năng trên. Thông thường Hiệu trưởng thường sử dụng các kỹ năng sau:

2.4.1. Kỹ năng thuyết phục trong đàm phán

Việc thuyết phục người khác là một công việc khó, đòi hỏi Hiệu trưởng phải có những kiến thức, kỹ năng nhất định.

Để thuyết phục đối tác tiếp thu ý kiến của mình trước tiên Hiệu trưởng đã tạo ra bầu không khí cởi mở, tin cậy, cảm thông và tin mình, thích mình. Có như vậy họ mới nghe mình nói. Còn nếu họ đã không thích, không thiện cảm với mình thì họ không muốn nghe, và do đó khó có thể hiểu được ý kiến mà Hiệu trưởng đã đưa ra.

Muốn đối tác nghe mình trình bày, thì Hiệu trưởng cũng phải lắng nghe họ nói, không cắt ngang, không phản ứng tức thì khi thấy họ nói trái với ý của mình, phải chú ý tới cách nói của mình (nhấn mạnh ngữ điệu, giọng nói và các yếu tố phi ngôn ngữ như cử chỉ, nét mặt...)

Khi thấy họ phát biểu trái với ý kiến của mình, hay nói một cách vô lý, Hiệu trưởng không tấn công hay phản mà dùng phương pháp giải thích lại vấn đề giảm bớt sự bất đồng ý kiến giữa hai bên. Không công kích mang tính chất cá nhân đối với đối tác (trực tiếp hoặc gián tiếp)

Để đối tác nghe mình nói, trong cách trình bày của Hiệu trưởng phải để cho họ thấy rằng Hiệu trưởng hiểu vấn đề của họ, và thừa nhận đó là một phần của vấn đề chung cần thảo luận. Còn trong trường hợp ngược lại, nếu họ cảm thấy Hiệu trưởng không hiểu vấn đề Hiệu trưởng sẽ trình bày tiếp.

Để đối tác hiểu và chấp nhận phương án hay ý kiến của mình. Hiệu trưởng phải chú ý để họ hiểu và tăng tính thuyết phục của Hiệu trưởng, nên sử dụng kiểu dẫn nhập để trình bày lập luận. Để đảm bảo đối tác hiểu được và hiểu đúng những gì Hiệu trưởng trình bày, khi nói Hiệu trưởng đã dùng câu ngắn gọn, rõ ràng, khúc chiết, tốc

độ nói vừa phải và sử dụng ngôn từ của đối tác để trình bày. Tính hợp lý trong phương án của Hiệu trưởng là yếu tố quyết định trong việc thuyết phục phía bên kia chấp nhận. Nhiệm vụ của Hiệu trưởng là làm cho đối tác tin rằng họ sẽ đạt được một thỏa thuận có lợi như họ muốn.

Muốn thuyết phục đối tác, khi trình bày lập luận của mình, Hiệu trưởng phải luôn tính đến điểm mấu chốt thúc đẩy bên kia chấp nhận đề nghị của Hiệu trưởng và chú ý tới quan điểm của họ. Hiệu trưởng đã chứng minh lập luận của mình bằng những số liệu, dẫn chứng, hình ảnh. Hiệu trưởng đã đưa những dẫn chứng, lập luận bằng sự xác nhận của bên thứ ba nên sức thuyết phục cao hơn.

Hiệu trưởng đã không nói áp đặt, hù dọa hoặc nói không có cơ sở. Tuy không nhấn mạnh vào yếu điểm trong phương án của mình, nhưng cũng không lảng tránh, tự đưa ra điểm hạn chế với những lập luận giải thich rõ ràng. Lợi thế của việc làm này là Hiệu trưởng đã tự đưa ra hạn chế, yếu điểm trước khi đối tác đặt câu hỏi. Điều này dễ tạo độ tin cậy, chia sẻ ở đối tác.

Hiệu trưởng đã nói chuyện với người có thẩm quyền quyết định, bởi vì đó là người cần thuyết phục. Phân tích kỹ phương án của Hiệu trưởng đã mang tới những lợi ích cho cả hai bên. Cách làm sáng suốt là Hiệu trưởng đã nói rõ cho đối tác biết mạnh và yếu của phương án này đối với họ. Đặc biệt Hiệu trưởng phải để cho họ thấy phương án này mang lại cho đối tác lợi nhiều hơn điểm bất lợi.

Hiệu trưởng đã mưu trí, nhẫn nại, cân nhắc, đưa ra dẫn chứng, lý lẽ,... để đối tác nghe, hiểu và chấp nhận và đã tạo ra bước nhảy vọt trong đàm phán thương lượng.

2.4.2. Kỹ năng điều chỉnh mục tiêu ban đầu trong đàm phán

Thông thường, các cuộc đàm phán chững lại là do cả hai bên đều bám quá chắc mục tiêu ban đầu của mình mà không tính đến liệu trên những cơ sở như vậy có thể đi đến thoả thuận được không. Trong quá trình đàm phán Hiệu trưởng đã điều chỉnh mục tiêu ban đầu, khi có điều chỉnh Hiệu trưởng đã xem xét một số yếu tố sau:

Không vội vã chấp nhận một đề nghị đột ngột dù cho đề nghị đó có vẻ hấp dẫn, nếu đề nghị đó khác xa với những gì đã định ra trong mục tiêu ban đầu.

Không vội vã điều chỉnh bất kỳ mục tiêu nào nếu chưa phân tích kỹ tác động hậu quả mà mục tiêu điều chỉnh đó gây ra.

Không thay đổi quan điểm đơn giản chỉ vì ta đang ở tình trạng bế tắc. Hiệu trưởng đã đánh giá cẩn thận liệu việc thay đổi mục tiêu ban đầu chủ yếu để đi đến thoả thuận có tốt hơn là không đạt được thoả thuận hay không?

2.4.3. Kỹ năng xử lý nhượng bộ trong đàm phán

Một trong những điều cần lưu ý trong khi nhượng bộ Hiệu trưởng phải đảm bảo chắc chắn ta đổi một nhượng bộ để nhận lại một thứ gì đó có giá trị tương đương từ phía đối tác. Có nhiều sự nhượng bộ, nhìn trên bề mặt thì có vẻ là chất, nhưng trong thực tế lại ít có ý nghĩa hoặc thậm chí vô nghĩa. Có 3 vấn đề Hiệu trưởng cần quan tâm khi xử lý nhượng bộ:

Liệu cái mà đối tác trao cho ta có phải là thứ có giá trị không? Cuộc sống thật đa dạng, phức tạp, nhất là trên bàn đàm phán nơi ai cũng muốn được nhiều mất ít. Có khi cái bề ngoài có thể đánh lừa ta. Mặt khác, khi bước vào đàm phán, bên nào cũng dự tính sẽ phải có nhượng bộ. Thế là, để chuẩn bị cho nhượng bộ, họ thổi phồng mục tiêu ban đầu lên. Kết quả là trong quá trình đàm phán các bên có thể "đạt được" những nhượng bộ của phía bên kia, nhưng thực tế đó chỉ là sự cắt xén những quá đáng của mục tiêu để đưa cái không thể đạt được đến cái khả thi.

Đối tác đòi lại cái gì khi trao nhượng bộ cho ta? Một trong những cái bẫy khá phổ biến là khi trao nhượng bộ này đối tác muốn đổi lấy một nhượng bộ khác tương đương. Điều này đặc biệt có ý nghĩa khi quan điểm của hai bên khác nhau quá xa. Vì vậy, khi xem xét nhượng bộ của ta mà đối tác đòi hỏi, phải xem xét nó trong khuôn khổ mục tiêu chung của ta, chứ không phải chỉ trên cơ sở 1 đổi 1.

Liệu nhượng bộ có được thực hiện nghiêm chỉnh và đầy đủ không? Nhiều nhượng bộ có những chi tiết nằm ngay trong nội dung thực hiện của thoả thuận chung. Khi hiện tượng này xảy ra, nếu cần Hiệu trưởng có thể phải tách nội dung cụ thể của nhượng bộ thành một văn bản đính kèm. Nếu không, đương nhiên là có sự nhượng bộ nhưng nó không được thực hiện.

2.4.4. Kỹ năng giao tiếp trong đàm phán

Trong đàm phán Hiệu trưởng sử dụng khá nhiều kỹ năng giao tiếp. Hiệu trưởng đã quan tâm những kỹ năng cụ thể sau đây:

-Kỹ năng lắng nghe và im lặng trong đàm phán

Trong đàm phán Hiệu trưởng cần các thông tin để tìm hiểu về đối tác. Hiệu trưởng muốn biết mục tiêu, quan điểm, suy nghĩ, tình cảm... của họ. Nhưng trên bàn đàm phán, người ta ít khi lật ngửa ván bài của mình cho ta biết. Đối tác cũng muốn biết về Hiệu trưởng càng nhiều càng tốt, và tìm mọi cách để Hiệu trưởng biết ít hơn về họ. Vì vậy, nhiệm vụ quan trọng của Hiệu trưởng là phải tìm mọi cách để thu thập thông tin của đối tác.

-Kỹ năng đặt câu hỏi

Một cách khác để có thông tin đầy đủ về đối tác đó chính là đặt câu hỏi. Do vậy các Hiệu trưởng phải học kỹ thuật đặt câu hỏi. Một số kỹ thuật đặt câu hỏi tham khảo. Không nên đặt câu hỏi chỉ trả lời "có" hoặc "không" (câu hỏi đóng) trừ khi điều đó là cần thiết. Hãy đặt các câu hỏi mở - yêu cầu phải trả lời bằng nhận xét, kết luận, đánh giá, số liệu cụ thể. Khi đặt câu hỏi phải chú ý tới ngữ điệu của mình, thể hiện sự bình tĩnh, giọng điệu hỏi vừa phải, đúng mức (không cao quá không thấp quá). Đối với những thông tin "khó" hãy đặt một loạt câu hỏi mềm mỏng, dễ trả lời trước, sau đó mới hỏi câu hỏi khó, câu hỏi chính. Khi ta đặt câu hỏi nhưng đối tác không muốn cung cấp thông tin ngay, và hứa sẽ quay trở lại vấn đề với hy vọng ta sẽ quên đi điều đã hỏi, thì Hiệu trưởng phải kiên trì theo đuổi cho đến khi có câu trả lời. Một số câu hỏi có thể gặp trong đàm phán:

+ Câu hỏi không định hướng: là câu hỏi khái quát, người được hỏi có thể trả lời rộng hẹp tùy ý, có thể đưa nhận định, số liệu, đánh giá của mình.

+ Câu hỏi có định hướng: là câu hỏi mang tính cụ thể, yêu cầu trả lời cụ thể.

+ Câu hỏi trình bày thông tin: là câu hỏi cho phép người trả lời trình bày thông tin cho người nghe.

+ Câu hỏi kích thích suy nghĩ: là những câu hỏi kích thích người khác phải tư duy, suy nghĩ về vấn đề hoặc kích thích người khác ra quyết định.

+ Câu hỏi dẫn dắt: là câu hỏi hướng trả lời của người khác từng bước đi theo logic của Hiệu trưởng. Câu hỏi dẫn dắt còn có thể là một cách kiểm tra người trả lời nói thật hay không.

+ Câu hỏi kết luận: là câu hỏi giúp kết luận cuộc thảo luận, đàm phán một cách tạm thời hoặc vĩnh viễn.

-Kỹ năng trả lời câu hỏi

Kỹ năng trả lời câu hỏi được thể hiện ở chỗ đứng trước một câu hỏi Hiệu trưởng xác định ngay lập tức là hỏi cái gì. Kỹ năng trả lời trong đàm phán không nằm ở chỗ đưa ra câu trả lời sai hay là đúng, mà câu trả lời sao cho có lợi cho mình. Vì vậy, nếu Hiệu trưởng muốn trả lời tốt, cần có một sự chuẩn bị thật chu đáo. Khi trả lời câu hỏi trong đàm phán nên chú ý mấy vấn đề sau:

+ Dự tính trước một số câu hỏi mà đối tác có thể hỏi và chuẩn bị trước câu trả lời.

+ Khi trả lời nên có thời gian suy nghĩ.

+ Không nên đưa ra câu trả lời khi chưa hiểu kỹ câu hỏi.

+ Nhanh nhạy để phát hiện được những câu hỏi không nên và không cần trả lời.

+ Đưa ra câu trả lời chỉ thỏa mãn một phần của câu hỏi chứ không trả lời toàn bộ.

+ Có những câu hỏi không nên trả lời thật (nếu vấn đề là tế nhị, nhạy cảm).Trong đàm phán việc đưa ra những câu trả lời kiểu này giúp Hiệu trưởng có nhiều thời gian hơn để suy nghĩ và phản ứng trước đối tác, duy trì thế chủ động của mình.

- Kỹ năng kiểm soát cảm xúc

Kỹ năng kiểm soát cảm xúc không phải là loại bỏ những cảm xúc của Hiệu

trưởng mà chính là học cách kiểm soát để làm chủ hành vi, thái độ của Hiệu trưởng trong mọi tình huống, kiểm soát cảm xúc là đưa cảm xúc trở về trạng thái cân bằng thông qua nhiều phương diện như ngôn ngữ, hình thể... Nếu không kiểm soát tốt cảm xúc của mình, Hiệu trưởng sẽ dễ thất bại trong đàm phán hoặc các cảm xúc tiêu cực sẽ làm ảnh hưởng đến các mối quan hệ và mục tiêu của bạn. Ngược lại, nếu Hiệu trưởng kiểm soát được, Hiệu trưởng tìm được định hướng mới, có những lời nói, hành động khéo léo và dễ thành công hơn trong cuộc sống và công việc. Để kiểm soát cảm xúc của bản thân cần lưu ý một số vấn đề sau:

+ Điều chỉnh hành động của cơ thể cho phù hợp

+ Rèn luyện tư duy, trí tuệ để luôn luôn nhìn mọi người, mọi vật bằng thái độ tích cực nhất

+ Tự tin ở bản thân mình là yếu tố quan trọng để bạn kiểm soát được cảm xúc.

+ Không đổ lỗi cho người khác, can đảm nhân sại lầm và tìm cách giải quyết, không tính toán thiệt hơn, bỏ qua những lời phàn nàn, chỉ trích và thay thế bằng những lời khen ngợi.

2.4.5Kỹ năng xử lý bế tắc trong đàm phán

Đây là tình huống mà trong đó lập trường của cả hai phía có những sự khác biệt nhất định, và cả hai bên đều có cảm giác không thể nhượng bộ tiếp được nữa cuộc đàm phán có thể dẫn đến bế tắc. Muốn giải quyết thế bế tắc Hiệu trưởng hiểu nguyên nhân dẫn tới bế tắc, tìm hiểu xem đôi bên đang bị khác biệt ở khâu nào? tìm ra vấn đề chủ chốt tạo ra thế bế tắc, và nhân vật chủ chốt có tác dụng kiềm chế đàm phán. Sau đó bạn đánh giá tình thế hiện tại mà ta đang lâm vào? Mình đã có những hứa hẹn gì? Mình có khả năng gì? Tại sao đối tác không nhượng bộ ở những vấn đề này? Khó khăn tồn tại ở chỗ nào?

Trong đàm phán mình bị yếu tố nào chi phối: thời gian, tài chính, nhân sự, sức ép nào, những quy định của nhà nước. Từ đó vạch ra kế hoạch để tháo gỡ bế tắc. Việc tìm ra vấn đề chủ chốt và nhân vật chủ chốt là chìa khoá để giải quyết vấn đề. Để tháo gỡ thế bế tắc nên chú ý tới mấy điểm dưới đây:

+ Tập trung vào lợi ích, mà không nên trung vào lập trường

+ Tạo ra các phương án để cùng đạt được mục đích

+ Sử dụng các tiêu chuẩn khách quan để tiến hành đàm phán

Trong quá trình đàm phán thường có những khác biệt, thậm chí nảy sinh mâu thuẫn, xung đột về quan điểm, nhận thức, phương pháp làm việc... đó là những vấn đề liên quan, đụng chạm đến quyền lợi vật chất hay tinh thần, uy tín, danh dự, giá trị đạo đức. giữa các bên tham gia đàm phán.

3. Kế hoạch hành động

Nội dung công việc	***Mục tiêu***	***Người thực hiện – phối hợp***	***Điều kiện thực hiện***	***Biện pháp thực hiện***	***Dự kiến những rủi ro khi thực hiện***	***Cách khắc phục***
1- Nghiên cứu tài liệu có liên quan đến kỹ năng đàm phán	Nắm vững, hiểu sâu nội dung lý luận về đàm phán đó trong nhà trường	- Hiệu trưởng - Các lực lượng liên quan	- Tài liệu - Thời gian thực hiện - Các nguồn thông tin	- Bản thân tự nghiên cứu - Học qua đồng nghiệp	- Không có thời gian	- Tranh thủ mọi lúc mọi nơi
2- Đàm phán với giáo viên về	Giáo viên chấp nhận sự phân công và thoải mái	- Hiệu trưởng - Phó Hiệu	- Xây dựng kế hoạch cụ thể	Gặp giáo viên trao đổi trực tiếp	Giáo viên không chấp	Chuẩn bị kỹ nội dung đàm phán, dự

Nội dung công việc	*Mục tiêu*	*Người thực hiện – phối hợp*	*Điều kiện thực hiện*	*Biện pháp thực hiện*	*Dự kiến những rủi ro khi thực hiện*	*Cách khắc phục*
phân công chuyên môn	thực hiện	trưởng	- Nắm vững tình hình nhân sự và công việc		nhận đàm phán	trù nhiều phương án mang tính thuyết phục với giáo viên
3- Đàm phán với giáo viên cam kết thực hiện đúng qui chế chuyên môn	100% giáo viên đồng tình chấp nhận	- Hiệu trưởng - Phó Hiệu trưởng chuyên môn - Tổ trưởng chuyên môn - Giáo viên	- Quy chế chuyên môn - Thông qua họp liên tịch, họp hội đồng, họp chuyên môn triển khai cụ	- Các tổ thảo luận các nội dung - Họp chuyên môn, họp hội đồng cùng nhau thảo luận	- Một số giáo viên không đồng thuận - Chưa có những giải pháp phù hợp và hiệu quả	- Chuẩn bị kỹ nội dung cho cuộc đàm phán - Thuyết phục giáo viên thấy được ý nghĩa và tầm quan trọng của vấn đề - Lắng nghe tôn

Nội dung công việc	*Mục tiêu*	*Người thực hiện – phối hợp*	*Điều kiện thực hiện*	*Biện pháp thực hiện*	*Dự kiến những rủi ro khi thực hiện*	*Cách khắc phục*
			thể rõ ràng			trọng ý kiến của giáo viên
4- Đàm phán với chính quyền địa phương, huy động học sinh bỏ học đến trường	100% học sinh bỏ học giữa chừng trên địa bàn trở lại trường	- Hiệu trưởng - Các Phó Hiệu trưởng - Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh - Hội cha mẹ học sinh	- Họp bàn kế hoạch - Phối hôp thực hiện - Hỗ trợ tài chính	- Kết hợp đến gia đình vận động - Hỗ trợ chi phí học tập - Tư vấn sinh hoạt tư tưởng	- Gia đình không cho tiếp tục học - Kinh phí khó khăn - Học sinh yếu chán học	- Thuyết phục, vận động - Hỗ trợ chi phí học tập - Có kế hoạch bồi dưỡng cho học phù đạo phù hợp cho học sinh
5- Đàm phán	Khen thưởng cho học sinh	- Hiệu trưởng	- Thống nhất kế	- Tuyên dương - Khen thưởng	Thiếu nguồn	Vận động tạo quỹ

Nội dung công việc	*Mục tiêu*	*Người thực hiện – phối hợp*	*Điều kiện thực hiện*	*Biện pháp thực hiện*	*Dự kiến những rủi ro khi thực hiện*	*Cách khắc phục*
với Ban đại diện cha mẹ học sinh về việc khen thưởng học sinh	có thành tích tốt trong mỗi học kì, cả năm, các thành tích vượt trội khác	- Các Phó Hiệu trưởng - Văn thư - Ban đại diện cha mẹ học sinh - Các tổ chức vận động	hoạch thực hiện - Kinh phí thực hiện	bằng hiện vật	kinh phí	
6- Sơ kết, tổng kết các cuộc đàm	Sơ kết rút kinh nghiệm những mặt làm được, chưa làm	- Hiệu trưởng - Công đoàn - Đoàn	- Kết hoạch thực hiện đã đề ra	- Họp rút kinh nghiệm - Đề xuất những giải pháp nâng cao	- Bị động về thời gian - Các lực lượng	- Sắp xếp thời gian phù hợp - Tạo điều kiện

Nội dung công việc	*Mục tiêu*	*Người thực hiện – phối hợp*	*Điều kiện thực hiện*	*Biện pháp thực hiện*	*Dự kiến những rủi ro khi thực hiện*	*Cách khắc phục*
phán đã thực hiện	được, hướng khắc phục	thanh niên cộng sản Hồ Chí Minh - Các bên có liên quan	- Kết quả các cuộc đàm phán	hiệu quả đàm phán	tham gia không đầy đủ	thuận lợi để các bên có liên quan tham gia đầy đủ

4. Kết luận kiến nghị

4.1. Kết luận

Đàm phán là một kỹ năng rất quan trọng được con người sử dụng thường xuyên, liên tục trong đời sống hàng ngày, trong gia đình, ngoài xã hội, … Trong quá trình quản lý nhà trường, Hiệu trưởng luôn thực hiện các cuộc đàm phán như đàm phán với giáo viên, học sinh, cha mẹ học sinh, chính quyền địa phương, các mạnh thường quân,… Đàm phán là khâu quan trọng trong cuộc sống và trong công tác quản lý của Hiệu trưởng. Để thực hiện được kỹ năng cần thiết, phong cách của lãnh đạo, tìm hiểu yếu tố về đối tượng đàm phán, chọn thời gian không gian phù hợp. Đàm phán tốt giúp công tác quản lý của Hiệu trưởng thuận lợi rất nhiều, tạo được sự đồng thuận cao, đoàn kết nội bộ tốt, tạo được vị thế của nhà

trường trong xã hội, vận dụng được nhiều nguồn lực hỗ trợ cho công tác đào tạo của nhà trường.

Từ thực tế về công tác đàm phán của nhà trường cũng đã đem những thành công nhất định, bên cạnh đó cũng có những cuộc đàm phán chưa đem lại được hiệu quả như mong muốn và bản thân nhận thấy được tầm quan trọng của việc đàm phán trong nhà trường nên qua khóa học bồi dưỡng cán bộ quản lý trường Mầm non và Trung học phổ thông do trường Cán bộ quản lý Thành phố Hồ Chí Minh tổ chức tôi mạnh dạn chọn đề tài nghiên cứu này để hiểu thêm về công tác đàm phán cũng như hỗ trợ cho Hiệu trưởng thực hiện tốt hơn công tác đàm phán trong nhà trường.

4.2. Kiến nghị

- Đối với Sở giáo dục & đào tạo Thành phố Hồ Chí Minh:

+ Ngoài việc tổ chức bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ hè hằng năm, Sở cần tổ chức thêm các lớp bồi dưỡng thêm cho cán bộ, giáo viên, Tổ trưởng chuyên môn, cán bộ quản lý các kỹ năng quản lý trong đó có kỹ năng đàm phán. Nhằm mục đích nâng cao hiệu quả hoạt động của nhà trường.

+ Sở cần tổ chức các hội thảo, sinh hoạt chuyên đề về công tác quản lý trường học nhằm tạo cơ hội cho đội ngũ quản lý các trường có dịp giao lưu, trao đổi và chia sẻ kinh nghiệm quản lý, nhất là các kỹ năng quản lý.

- Đối với chính quyền địa phương:

+ Cần có sự bố trí nhân lực hỗ trợ nhà trường thường xuyên, liên tục trong các lĩnh vực an ninh, trật tự, văn hóa, vận động gia đình học sinh, mạnh thường quân, cơ quan, doanh nghiệp.

+ Có sự kiểm tra giám sát thường xuyên đối với các lực lượng có liên quan, tổ chức ngoài nhà trường nhằm đảm bảo cho nhà trường hoạt động tốt hơn.

- Đối với nhà trường:

+ Cần tổ chức tập huấn các kỹ năng đàm phán cho giáo viên, giáo viên chủ nhiệm, cán bộ Đoàn, Tổ trưởng chuyên môn để họ trở thành những lực lượng hỗ trợ đắc lực cho công tác quản lý của nhà trường.

+ Tạo điều kiện thuận lợi cho giáo viên tham gia các lớp bồi dưỡng về công tác quản lý trường phổ thông cho tất cả cán bộ quản lý cũng như giáo viên trong diện qui hoạch để họ nắm vững được nhiệm vụ, vai trò, trách nhiệm của công tác quản lý.

Người thực hiện

NGUYỄN VĂN HIỆP

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XI, Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04 tháng 11 năm 2013 Hội nghị lần thứ tám về "Đổi mới căn bản, toàn diện Giáo Dục và Đào Tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế".

2. Bộ Giáo dục và Đào tạo Điều lệ Trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học (Ban hành kèm theo Thông tư số13/2011/TT-BGDĐT ngày 28/3/2011 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo).

3. Bộ Giáo dục và Đào tạo, Quyết định số: 2161 QĐ-BGDĐT ngày 26 tháng 6 năm

2017 ban hành "Kế hoạch thực hiện mục tiêu phát triển bền vững lĩnh vực giáo dục và đào tạo đến năm 2025 và định hướng đến năm 2030".

4. Tài liệu học tập- Bồi dưỡng cán bộ quản lý trường phổ thông-Trường cán bộ quản lý giáo dục TP Hồ Chí Minh, tháng 10 năm 2020.

5. Tiểu luận của các khóa trước.

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

PHIẾU ĐĂNG KÝ

NGHIÊN CỨU THỰC TẾ VÀ VIẾT TIỂU LUẬN

- Họ tên: NGUYỄN VĂN HIỆP - Ngày sinh: 20/11/1988
- Lớp bồi dưỡng CBQL: MNPT - Khóa: 26 (2020-2021)
- Tên cơ sở nghiên cứu (trường, xã, huyện, tỉnh): Trường THPT Vĩnh Lộc B, xã Vĩnh Lộc B, huyện Bình Chánh, TP. Hồ Chí Minh.
- Thời gian nghiên cứu và viết thực tế tiểu luận: 3 tuần (từ 13/9/2021 đến 4/10/2021)
- Đề tài tiểu luận (HV đăng ký 2 đề tài thuộc 2 chuyên đề khác nhau và làm đề tài được duyệt)

ĐỀ TÀI 1	**ĐỀ TÀI 2**
Chuyên đề 16. Nâng cao kỹ năng đàm phán của Hiệu trưởng trường THPT Vĩnh Lộc B, huyện Bình Chánh, thành phố Hồ Chí Minh năm học 2021-2022.	Chuyên đề 03. Quản lý sự thay đổi trong hoạt động Công đoàn của Chủ tịch Công đoàn cơ sở trường THPT Vĩnh Lộc B, huyện Bình Chánh, thành phố Hồ Chí Minh năm học 2021-2022.

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 6 tháng 9 năm 2021

KÝ DUYỆT

Duyệt đề tài 1

NGƯỜI ĐĂNG KÝ

Nguyễn Văn Hiệp