BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

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

TIỂU LUẬN CUỐI KHÓA

Lớp bồi dưỡng CBQL trường mầm non - phổ thông K26

Tên tiểu luận:

NÂNG CAO KỸ NĂNG ĐÀM PHÁN CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG THTP NAM SÀI GÒN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH NĂM HỌC 2021 - 2022

Học viên: ĐOÀN VĂN MAO

Đơn vị công tác Trường Nam Sài Gòn, quận 7, Thành phố Hồ Chí Minh

***Tp. Hồ Chí Minh*, tháng 10/2021**

MỤC LỤC

Mục	Nội dung	Trang
Danh mục viết tắt		3
1	**Lý do chọn đề tài**	4
1.1	Cơ sở pháp lý	4
1.2	Lý do lý luận	6
1.3	Lý do thực tiễn	8
2	**Phân tích tình hình thực tế về kỹ năng đàm phán của Hiệu trưởng Trường THPT Nam Sài Gòn**	9
2.1	Khái quát Trường THPT Nam Sài Gòn	9
2.2	Thực trạng về kỹ năng đàm phán của Hiệu trưởng trường THPT Nam Sài Gòn	12
2.3	Những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức để nâng cao kỹ năng đàm phán cho Hiệu trưởng Trường THPT Nam Sài Gòn	16
2.3.1	Điểm mạnh	16
2.3.2	Điểm yếu	16
2.3.3	Thời cơ	16
2.3.4	Thách thức	17
2.4	Kinh nghiệm thực tế/ những việc đã làm của Hiệu trưởng trường THPT Nam Sài Gòn trong việc nâng cao kỹ năng đàm phán	17
3	**Kế hoạch hành động để nâng cao kỹ năng đàm phán của Hiệu trưởng trường THPT Nam Sài Gòn**	20
4	Kết luận và kiến nghị	30
4.1	Kết luận	30
4.2	Kiến nghị	31
Tài liệu tham khảo		33

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

GD-ĐT: Giáo dục và Đào tạo

THCS: Trung học cơ sở

THPT: Trung học phổ thông

CMHS: Cha mẹ học sinh

GV: Giáo viên

HS: Học sinh

1. Lý do chọn đề tài

1.1. Cơ sở pháp lý

Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 4/11/2013 Hội nghị Trung ương 8 khóa XI về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo khẳng định: phát triển giáo dục và đào tạo, phát triển đất nước là hai vòng tròn đồng tâm mà tâm điểm chính là sự chủ động, tích cực hội nhập quốc tế. Đại hội Đảng lần thứ XII tiếp tục đề ra phương hướng: Giáo dục là quốc sách hàng đầu. Phát triển GD - ĐT nhằm nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nhân tài. Chuyển mạnh quá trình giáo dục từ chủ yếu trang bị kiến thức sang phát triển toàn diện năng lực và phẩm chất người học; phát triển GD - ĐT phải gắn với nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội, xây dựng và bảo vệ Tổ quốc, với tiến bộ khoa học, công nghệ; phấn đấu trong những năm tới, tạo chuyển biến căn bản, mạnh mẽ về chất lượng, hiệu quả GD - ĐT; phấn đấu đến năm 2030, nền giáo dục Việt Nam đạt trình độ tiên tiến trong khu vực. Luật Giáo dục, điều 27 đã khẳng định: "Mục tiêu của giáo dục phổ thông là giúp học sinh phát triển năng lực cá nhân, tính năng động và sáng tạo, hình thành nhân cách con người Việt Nam xã hội chủ nghĩa, xây dựng tư cách và trách nhiệm công dân; chuẩn bị cho học sinh tiếp tục học lên hoặc đi vào cuộc sống lao động, tham gia xây dựng và bảo vệ Tổ quốc". Để thực hiện được mục tiêu đặt ra nhằm đổi mới căn bản, toàn diện nền giáo dục và đào tạo thì vai trò của đội ngũ nhà giáo rất quan trọng, đặc biệt là Hiệu trưởng trong nhà trường cần thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ của mình.

Điều lệ trường trung học cơ sở (THCS), trường trung học phổ thông (THPT) và trường phổ thông có nhiều cấp học (Ban hành kèm theo Thông tư số: 12/2011/TT-BGDĐT ngày 28/3 /2011 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo), Khoản 1 Điều 19 có quy định về nhiệm vụ và quyền hạn của Hiệu trưởng, trong đó có một số nhiệm vụ và quyền hạn cần lưu ý, đó là:

a) Xây dựng, tổ chức bộ máy nhà trường;

b) Thực hiện các quyết nghị của Hội đồng trường được quy định tại khoản 3 Điều 20 của Điều lệ này;

c) 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;

d) Thành lập các tổ chuyên môn, tổ văn phòng và các hội đồng tư vấn trong nhà trường; bổ nhiệm tổ trưởng, tổ phó; đề xuất các thành viên của Hội đồng trường trình cấp có thẩm quyền quyết định;

đ) 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 việc tuyển dụng giáo viên, nhân viên; ký hợp đồng lao động; tiếp nhận, điều động giáo viên, nhân viên theo quy định của Nhà nước;

e) Quản lý học sinh và các hoạt động của học sinh do nhà trường tổ chức; xét duyệt kết quả đánh giá, xếp loại học sinh, ký xác nhận học bạ, ký xác nhận hoàn thành chương trình tiểu học cho học sinh tiểu học (nếu có) của trường phổ thông có nhiều cấp học và quyết định khen thưởng, kỷ luật học sinh;

g) Quản lý tài chính, tài sản của nhà trường;

h) 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 hoá giáo dục của nhà trường;

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

k) Được đào tạo nâng cao trình độ, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ và hưởng các chế độ, chính sách theo quy định của pháp luật.

Để thực hiện chức năng, nhiệm vụ quản lý, lãnh đạo thì Hiệu trưởng bên cạnh những năng lực về chuyên môn, năng lực về quản lý, năng lực lãnh đạo còn phải có năng lực về những kỹ năng hỗ trợ trong công tác quản lý đó chính là kỹ năng đàm phán. Đây là một kỹ năng mềm quan trọng giúp Hiệu trưởng giải quyết các tình, huống vấn đề nảy sinh trong nhà trường vừa hướng tới đạt được mục tiêu vừa xây dựng mối quan hệ tích cực giữa các thành viên trong nhà trường.

1.2. Cơ sở lý luận

Trên cơ sở quan niệm của Joseph Burnes (1993), Roger Fisher và William Ury (1991), Trương Tưởng (Trung Quốc), đàm phán được hiểu là một 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 đã, đang và sẽ trở thành những phương tiện cơ bản giúp con người đạt được những điều mình mong muốn từ người khác. Do vậy, đàm phán là một khâu rất quan trọng trong cuộc sống, trong môi trường làm việc (Faridah Musa, 2011), đặc biệt trong công tác quản lí của Hiệu trưởng. Trong quá trình quản lý nhà trường, Hiệu trưởng luôn thực hiện các cuộc đàm phán với: giáo viên, học sinh, cha mẹ học sinh, chính quyền địa phương….

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

Trong quá trình đàm phán người Hiệu trưởng cần vận dụng linh hoạt các kiểu đàm phán: Đàm phán kiểu mềm là kiểu đàm phán xem đối tác như bạn bè, có những nhượng bộ cần thiết để đạt được mục tiêu đàm phán và giữ mối quan hệ với đối tượng đàm phán; Đàm phán kiểu cứng là kiểu đàm phán giữ vựng lập trường, giành được thắng lợi bằng mọi giá; Đàm phán có nguyên tắc là kiểu đàm phán dựa trên nguyên tắc vừa hướng tới đạt được mục tiêu vừa hướng tới xây dựng mối quan hệ cho hai bên đàm phán. Tùy theo từng trường hợp, tình huống mà người đàm phán vận dụng kiểu đàm phán phù hợp để đạt được hiệu quả mong muốn.

Bên cạnh đó, để tiến hành một cuộc đàm phán thành công Hiệu trưởng cũng phải nắm bắt và sử dụng thành thạo các kỹ năng đàm phán, cụ thể:

(1) Kỹ năng thuyết phục là nhà đàm phán dùng ngôn ngữ, phi ngôn ngữ làm cho đối tác tin và làm theo nói cách khác thuyết phục là làm sao cho đối tác nghe mình, hiểu mình và chấp nhận đề nghị của mình;

(2) Kỹ năng điều chỉnh mục tiêu ban đầu trong đàm phán, Thông thường các cuộc đàm phán rơi vào bế tắc là do hai bên đều bám quá chắc vào mục tiêu ban đầu. Vì vậy, trong quá trình đàm phán ta có thể điều chỉnh mục tiêu ban đầu để đạt được thỏa thuận thống nhất;

(3) Kỹ năng xử lý nhượng bộ trong đàm phán, trước khi đưa ra bất cứ một sự nhượng bộ nào thì cần 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;

(4) Kỹ năng giao tiếp trong đàm phán, Khi đàm phán chúng ta sử dụng khá nhiều kỹ năng giao tiếp như kỹ năng im lặng và lắng nghe trong đàm phán. Kỹ năng đặt câu hỏi nhằm tìm kiếm những thông tin cần thiết. Kỹ năng trả lời câu hỏi nhằm tìm ra câu trả lời đem lại lợi ích cho mình. Kỹ năng làm chủ cảm xúc; đừng bao giờ để lộ cảm xúc (nóng, giận,..) trước đối tác. Không biểu lộ những hành động gây ảnh hưởng không tốt với đối tác (chỉ trỏ, quơ tay,..) Luôn giữ vững tâm lý ở trạng thái bình tĩnh;

(5) Kỹ năng xử lý bế tắc trong đàm phán, đây là tình huống mà trong đó lập trường của cả hai phía có sự khác biệt nhất định, cả hai đều có cảm giác không thể nhượng bộ tiếp được nữa cuộc đàm phán có thể dẫn đến bế tắc. Hãy đặt câu hỏi "vì sao bế tắc" và giữ vững lập trường "thắng không kiêu, bại không nản"

Kỹ năng đàm phán xét đến cùng là một công cụ hỗ trợ thiết thực và hiệu quả trong việc lãnh đạo, quản lý nhà trường của người Hiệu trưởng, góp phần tạo nên sự đoàn, thúc đẩy sự phát triển của nhà trường, nâng cao vai trò và vị trí cũng như thương hiệu của nhà trường đối với xã hội. Vận dụng thành công những kỹ năng đàm phán sẽ nâng cao vai trò, uy tín, sự tự tin cũng như sự thành công của Hiệu trưởng trong nhà trường và ngoài xã hội. Do vậy, việc nghiên cứu lý luận để năng cao kỹ năng đàm phán nhằm hỗ trợ công tác quản lý của Hiệu trưởng nhà trường có ý nghĩa hết sức quan trọng trong việc xây dựng và phát triển nhà trường trong thời gian tới.

1.3. Cơ sở thực tiễn

Để điều hành mọi hoạt động của nhà trường, Hiệu trưởng thường xuyên tiến hành các cuộc đàm phán khác nhau. Ngoài ra, phải tuyên truyền các kiến thức về kỹ năng đàm phán cũng như những kinh nghiệm của bản thân về kỹ năng đàm phán trong tập thể sư phạm nhà trường, nhằm nâng cao hiệu quả quản lý cũng như hiệu quả công tác đàm phán trong nhà trường.

Những nghiên cứu cho thấy rằng đàm phán đã, đang và sẽ trở thành những phương tiện cơ bản giúp Hiệu trưởng đạt được những điều mình muốn từ người khác, giải quyết những bất đồng để đi tới thỏa thuận thống nhất. Vậy nên việc nâng cao chất lượng các cuộc đàm phán trong và ngoài nhà trường là vấn đề mà người Hiệu trưởng cần đặc biệt quan tâm trong giai đoạn hiện nay.

Chất lượng, hiệu quả của một cuộc đàm phán được xét ở ba góc độ: (1) Xét ở góc độ tiêu chuẩn hiệu quả, một cuộc đàm phán thành công phải đạt được mục tiêu dự định, phải đạt được chi phí thấp nhất: đầu tư nhân lực, vật lực, tài lực, trí tuệ, thời gian. (2) Xét ở góc độ tiêu chuẩn mối quan hệ. Kết thúc đàm phán phải tăng cường được mối quan hệ hợp tác lâu dài giữa hai bên. Theo quan điểm cuối cùng của Đại học Havard (Mỹ), mục đích cuối cùng của đàm phán là Win-Win, đôi bên cùng có lợi. (3) Xét về mục tiêu, kết thúc đàm phán phải đạt được mục tiêu của hai bên.

Căn cứ vào tiêu chuẩn đánh giá đàm phán thành công thì trong thời gian qua việc đàm phán của Hiệu trưởng trường THPT Nam Sài Gòn nhìn chung đạt được kết quả mong muốn. Tuy nhiên, vẫn có những tình huống đạt mục tiêu dự kiến nhưng không tạo được cảm xúc tích cực cho đối tượng đàm phán, chưa quan tâm hợp lý đến nhu cầu chính đáng của đối tượng đàm phán, chi phí về nhân lực, vật lực, thời gian...cho đàm phán còn chưa hiệu quả. Cũng có những cuộc đàm phán không đi đến mục tiêu đặt ra.

Dựa vào kết quả đàm phán của Hiệu trưởng tôi thấy rằng một trong những nguyên nhân cơ bản làm giảm hiệu quả của các cuộc đàm phán của Hiệu trưởng Trường THPT Nam Sài Gòn chính là Hiệu trưởng chưa sử dụng phối hợp tốt các kỹ năng trong đàm đàm phán. Đặc biệt là kỹ năng thuyết phục, vấn đề sử dụng quyền lực hợp lý với đối tượng đàm phán...Vì vậy, tôi đề tài: "*Nâng cao kỹ năng*

đàm phán của Hiệu trưởng Trường THPT Nam Sài Gòn, Thành phố Hồ Chí Minh" được lựa chọn nghiên cứu nhằm khắc phục hạn chế đã nêu, từng bước hoàn thiện kỹ năng đàm phán của Hiệu trưởng, góp phần phát triển trường THPT Nam Sài Gòn trong thời gian tới.

2. Phân tích tình hình thực tế về nâng cao kỹ năng đàm phán của Hiệu trưởng trường THPT Nam Sài Gòn

2.1. Khái quát về trường THPT Nam Sài Gòn

Trường THPT Nam Sài Gòn tiền thân là trường dân lập Nam Sài Gòn do công ty liên doanh Phú Mỹ Hưng thành lập năm 1997, sau 5 năm hoạt động đến năm học 2002 – 2003 trường được trao tặng cho Thành phố và chuyển thành cụm trường bán công Nam Sài Gòn (gồm trường Mầm Non, Tiểu học, THCS và THPT), đến năm học 2006 – 2007, UBND Thành phố Hồ Chí Minh cho phép chuyển trường Trung học Phổ thông Bán công Nam Sài Gòn thành Trường THPT Nam Sài Gòn trực thuộc Sở Giáo dục và Đào tạo và là trường công lập hoạt động theo cơ chế tự chủ tài chính, thực hiện chức năng, nhiệm vụ theo quy định tại Điều lệ trường trung học.

Về cơ sở vật chất: Trường có tổng diện tích 22.500 m^2; Mật độ xây dựng chiếm 44,4 % tổng diện tích mặt bằng. Phần diện tích còn lại nhà trường dùng để bố trí sân chơi, bãi tập, nhà thi đấu. Cụ thể gồm: 01 sân bóng đá mini, 01 nhà thi đấu đa năng. Ngoài ra sân trường được đổ bê tông sạch đẹp, kết hợp làm sân chơi tập thể, tổ chức các hoạt động sinh hoạt tập thể, vui chơi thể thao ngoài giờ học cho học sinh và các hoạt động giáo dục của nhà trường . Tổng số 45 lớp, một thư viện, một dãy nhà thí nghiệm gồm: 02 phòng thí nghiệm Lý, 02 phòng thí nghiệm Hóa, 02 phòng thí nghiệm Sinh, 03 phòng máy tính.... Các lớp đều học 2 buổi trên ngày.

Về học sinh: Năm học 2020 – 2021, trường có 1431 học sinh, có 45 lớp với tổng số 1431 học sinh. Kết quả xếp loại học lực từ năm 2008-2021 như sau:

NĂM	Tổng số	GIỎI		KHÁ		TB		YẾU		KÉM	
		SL	TL%	SL	TL%	SL	TL%	SL	TL%	SL	TL%
2008-2009	401	72	17.96 %	133	33.17 %	150	37.41 %	43	10.72%	3	0.75%
2009-2010	442	90	20.36 %	145	32.81 %	157	35.52 %	44	9.95%	6	1.36%
2010-2011	458	102	22.27 %	167	36.46 %	163	35.59 %	25	5.46%	1	0.22%
2011-2012	473	131	27.70 %	157	33.19 %	153	32.35 %	30	6.34%	2	0.42%
2012-2013	478	143	29.92 %	163	34.10 %	151	31.59 %	20	4.18%	1	0.21%
2013-2014	489	156	31.90 %	187	38.24 %	113	23.11 %	29	5.93%	4	0.82%
2014-2015	498	192	38.55 %	175	35.14 %	111	22.29 %	21	4.22%		0.00%
2015- 2016	508	223	43.90 %	163	32.09 %	97	19.09 %	25	4.92%	0	0.00%
2016- 2017	563	234	41.56 %	196	34.81 %	123	21.85 %	10	1.78%	0	0.00%
2017-2018	576	263	45.66 %	207	35.94 %	100	17.36 %	6	1.04%	0	0.00%
2018-2019	855	450	52.63 %	306	35.79 %	95	11.11 %	4	0.47%	0	0.00%
2019 -2020	1115	657	58.92 %	362	32.47 %	95	8.52%	1	0.09%	0	0.00%
2020 -2021	1431	824	57.58 %	478	33.40 %	118	8.25%	11	0.77%	0	0.00%

Về đội ngũ CB – GV – NV: Toàn trường tổng cộng có 173 cán bộ công nhân viên (năm 2020-2021) trong đó: cán bộ quản lý có 4 (1 hiệu trưởng, 3 phó hiệu trưởng)...

Đặc điểm nổi bật của nhà trường:

Trường THPT Nam Sài Gòn là trường có bề dày thành tích, là nơi quy tụ những thầy, cô giáo giỏi, giàu tâm huyết với sự nghiệp giáo dục. Ban giám hiệu trường là một tập thể đoàn kết, nhiệt tình, tận tâm với công việc. Học sinh của trường được tuyển chọn từ những học sinh giỏi trong tỉnh nên có chất lượng đức dục và trí dục cao, có ý thức tổ chức kỷ luật tốt, thông minh, sáng tạo, có năng lực hoạt động tập thể và có được những kết quả học tập rất đáng khích lệ.

Đội ngũ giáo viên còn trẻ, được đào tạo cơ bản chuẩn và trên chuẩn. Do vậy nhà trường có những thuận lợi nhất định trong việc nâng cao chất lượng giảng dạy, chất lượng giáo dục toàn diện có hiệu quả hơn. Trường nhiều năm liền được công nhận là trường tiên tiến xuất sắc, đã tạo được thương hiệu và sự tin tưởng của phụ huynh.

Trong những năm học vừa qua, Trường đã được các cấp lãnh đạo quan tâm đầu tư về cơ sở vật chất trường lớp đầy đủ, khang trang, đảm bảo tốt các hoạt động giáo dục toàn diện cho học sinh. Bên cạnh đó, được sự quan tâm chỉ đạo của cấp ủy Đảng, chính quyền địa phương, của ngành giáo dục, cũng như việc lãnh đạo, chỉ đạo của chi bộ nhà trường cùng với sự quyết tâm phấn đấu của tập thể cán bộ, giáo viên, chất lượng dạy và học của đội ngũ giáo viên, học sinh trường đã được phát huy.

Công Đoàn và Đoàn TNCS HCM là hai đoàn thể trong nhà trường hoạt động luôn vững mạnh, góp phần lớn thúc đẩy hoạt động thi đua trong giáo viên và học sinh. Ban đại diện CMHS của trường và các lớp rất tích cực phối hợp với BGH và GVCN các lớp trong việc giáo dục học dinh, hỗ trợ giải quyết những vấn đề còn khó khăn liên quan đến học sinh. Đa số học sinh có đạo đức tốt, có ý thức học tập, tự giác, tích cực học tập vè rèn luyện. Năm nào trường cũng có học sinh giỏi cấp thị xã và cấp tỉnh có học sinh giỏi cấp Quốc gia.

Hàng năm nhà trường và công đoàn động viên và bố trí cho giáo viên tham gia học tập bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, tham gia các hội nghị, hội thảo khoa học. Tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin vào giảng dạy, khuyến khích động viên kịp thời việc giáo viên tăng cường đổi mới phương pháp dạy học, tiến hành thực hành, thí nghiệm… Đoàn Thanh niên phát huy được vai trò, thế mạnh của mình trong việc phối hợp chặt chẽ của lãnh đạo nhà trường, Ban đại diện CMHS, Đoàn thanh niên địa phương. Cán bộ Đoàn là những thầy giáo, cô giáo trẻ, nhiệt huyết, trách nhiệm hay những học sinh, sinh viên gương mẫu, học giỏi, năng nổ, sẵn sàng cống hiến cho tổ chức Đoàn, có những kỹ năng căn bản trong công tác lãnh đạo, tổ chức các hoạt động của thanh niên.

2.2. Thực trạng về kỹ năng đàm phán của Hiệu trưởng trường THPT Nam Sài Gòn

Trong năm học 2020 – 2021, việc đàm phán của Hiệu trưởng trường THPT Nam Sài Gòn đạt hiệu quả tương đối cao. Trong số 5 cuộc đàm phán với giáo viên, tổ trưởng chuyên môn, phụ huynh thì có bốn cuộc đạt kết quả dự kiến, còn lại một cuộc đàm phán chưa tạo được sự thoải mái của đối tượng đàm phán. Một số ví dụ điển hình:

***Tình huống 1*:** Hiệu trưởng đàm phán với tổ trưởng chuyên môn về đổi mới sinh hoạt tổ chuyên môn.

Cuộc đàm phán với tổ trưởng chuyên môn về đổi mới sinh hoạt tổ chuyên môn theo hướng nghiên cứu bài học, tập trung đổi mới sinh hoạt chuyên môn của tổ/nhóm chuyên môn dựa trên nghiên cứu bài học theo chỉ đạo của Bộ GDĐT tại văn bản 4612/BGDĐT-GDTrH, ngày 03 tháng 10 năm 2017 về việc hướng dẫn thực hiện chương trình giáo dục phổ thông hiện hành theo định hướng phát triển năng lực và phẩm chất học sinh từ năm học 2017 – 2018. Hiệu trưởng nắm vững Công văn 5555/BGDĐT-GDTrH năm 2014 hướng dẫn sinh hoạt chuyên môn và chuẩn bị rất chu đáo kế hoạch và nội dung đàm phán.

Hiệu trưởng phân tích rất cụ thể: Sinh hoạt chuyên môn dựa trên nghiên cứu bài học giúp CBQL, giáo viên trong công tác bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ dạy học; xây dựng và rèn kỹ năng thiết kế kế hoạch dạy học phù hợp chuẩn kiến thức kĩ năng, đối tượng, điều kiện; kỹ năng tổ chức lớp học linh hoạt, áp dụng các phương pháp, kỹ thuật dạy học tích cực và dạy học nhằm phát triển tốt năng lực, phẩm chất học sinh … góp phần nâng cao chất lượng dạy học.

Ngoài ra, sinh hoạt chuyên môn dựa trên nghiên cứu bài học còn giúp một số giáo viên lúng túng, mất bình bĩnh trước tập thể, đám đông, rèn kỹ năng kiềm chế, bình tĩnh, sử dụng ngôn ngôn ngữ tự tin hơn trong công việc. Quan hệ giữa đồng nghiệp trở nên gần gũi, thông cảm, gắn bó, chia sẻ khó khăn, sẵn sàng giúp đỡ, lắng nghe, tôn trọng sự khác biệt, khiêm tốn học hỏi lẫn nhau và sống cùng chân tình, cởi mở. Vì thế, các tổ trưởng chuyên môn rất nhất trí đồng tình và tích cực đổi mới sinh hoạt chuyên môn trong phạm vi tổ, trường cũng như giao lưu cụm.

Tình huống 2: Hiệu trưởng đàm phán với tổ trưởng tổ Toán về phụ đạo học sinh yếu.

Nhằm nâng cao hiệu quả giảng dạy của nhà trường cũng như hiệu quả chuyên môn của tổ Toán và giảm tỉ lệ học sinh yếu kém. Hiệu trưởng nhà trường giao nhiệm vụ cho tổ trưởng tổ Toán phân công giáo viên dạy phụ đạo cho học sinh yếu khối 10,11. Tổ trưởng tổ Toán phân công cô D phụ đạo học sinh yếu khối 10, thầy B phụ đạo học sinh yếu khối 12, sau đó báo cáo với Hiệu trưởng. Sau khi xem xong lịch phân công của tổ trưởng tổ Toán, Hiệu trưởng nhận thấy cô D dạy phụ đạo khối 10 dạy nhiều năm có kinh nghiệm là phù hợp, riêng thầy B dạy phụ đạo khối 11 là một giáo viên mới ra trường chưa có nhiều kinh nghiệm trong giảng dạy, chưa phù hợp lắm nên Hiệu trưởng tiến hành đàm phán với tổ trưởng tổ Toán. Hiệu trưởng lắng nghe ý kiến của tổ trưởng tổ Toán về việc phân công dạy phụ đạo đối với cô D và thầy B. Hiệu trưởng đưa ra ý kiến về kinh nghiệm công tác của thầy B chưa nhiều, có thể chuyên môn chưa vững vàng để đảm nhận lớp yếu. Sau khi nghe Hiệu trưởng phân tích thì tổ trưởng tổ Toán cũng đồng ý với ý kiến của Hiệu trưởng. Tuy nhiên, tổ trưởng tổ Toán cũng đưa ra nhiều lý do về sự lựa chọn của mình là phù hợp, mong rằng Hiệu trưởng chấp nhận sự phân công này, đồng thời cũng cam kết sẽ hướng dẫn để giáo viên thực hiện tốt công tác bồi dưỡng học sinh yếu và hứa sẽ rút kinh nghiệm cho những lần phân công sau. Hiệu trưởng đã lắng nghe và đồng ý với sự phân công của tổ trưởng tổ Toán. Kết quả phụ đạo học sinh đạt được kết quả tốt, trao cơ hội cho thầy D phát triển năng lực của mình.

Tình huống 3: Hiệu trưởng đàm phán với phụ huynh về vấn đề xảy ra trong giờ thể dục.

Trong giờ học thể dục, Thầy A nhắc nhở học sinh không chịu tập luyện còn nghịch…học sinh B không nghe, do sự nóng nảy thầy giáo đã đánh học sinh một bát tai. Kết thúc tiết học giáo viên dạy báo cáo với giáo viên chủ nhiệm, giám thị. Sau đó, giám thị gọi học sinh xuống viết bản tường trình, giấy cam kết không tái phạm và hứa từ nay về sau cố gắng học tập, nghe lời thầy cô, đặc biệt là thầy dạy môn thể dục. Học sinh ký vào bản tường trình, bản cam kết. Sự việc đó được giám thị trực tiếp báo cáo cho Ban giám hiệu. Hiệu trưởng cho mời giáo viên dạy tiết thể dục xuống trao đổi và viết bản tường trình; hai bản tường trình đều khớp với nhau.

Hiệu trưởng trao đổi với giáo viên đánh học sinh là vi phạm, không đúng.. hãy kiềm chế sự nóng nảy…và giáo viên cam kết thay đổi. Tuy nhiên, học sinh về nhà lại nói sai sự thật với phụ huynh là giáo viên thể dục đánh; giám thị, giáo viên chủ nhiệm ép học sinh nhận tội…phụ huynh rất cưng chiều nghe con theo hướng tiêu cực. Phụ huynh gọi điện bực tức với giáo viên chủ nhiệm, yêu cầu giáo viên dạy thể dục đánh học sinh phải tới xin lỗi em. Sáng hôm sau, phụ huynh tới trường rất hung hăng đòi gặp giáo viên thể dục, viết đơn kiện… Hiệu trưởng mời phụ huynh vào phòng, rót nước mời, tiếp chuyện….để phụ huynh hạ cơn nhiệt. Sau khi trò chuyện thấy phụ huynh bình tĩnh, Hiệu trưởng mời giám thị, giáo viên chủ nhiệm xuống cùng với chứng cứ là bản tường trình, cam kết của học sinh và bản tường trình của giáo viên thể dục đánh học sinh. Hiệu trưởng phân tích tình huống xảy ra, lỗi của học sinh và sự nóng nảy của giáo viên. Thực ra, Thầy thể dục nóng nảy nhưng rất tận tâm, yêu thương học trò, mong muốn các em có sức khỏe tốt để học tập. Kết thúc đàm phán, phụ huynh hiểu vấn đề, nhận ra những lỗi vi phạm của con và cũng cảm thông với thầy giáo thể dục. Phụ huynh nhận lỗi vì không tìm hiểu kỹ đã có lời nói, hành động không phù hợp với Thầy, cô giáo làm ảnh hưởng tới hoạt động giáo dục của nhà trường. Giáo viên thể dục rút kinh nghiệm về sự nóng nảy của mình…Cuộc đàm phán thành công, Hiệu trưởng vừa đạt được mục tiêu vừa giữ được mối quan hệ với phụ huynh nhà trường.

***Tình huống 4*:** Hiệu trưởng đàm phán với cha mẹ học sinh về đổi giáo viên giảng dạy.

Hiệu trưởng đàm phán với phụ huynh nhằm giải quyết yêu cầu thay đổi giáo viên dạy môn Hóa lớp 10. Phụ huynh trình bày với Hiệu trưởng rằng con mình và các bạn cùng học ở lớp 10 nói là cô giáo dạy Hóa giảng bài nhanh, còn việc trình bày lời giải thì vắn tắt nên các em không hiểu bài. Phụ huynh lo ngại lâu ngày thì các em sẽ mất căn bản nên yêu cầu Hiệu trưởng cho đổi giáo viên khác dạy Hóa lớp 10. Hiệu trưởng im lặng lắng nghe, sau đó trao đổi với phụ huynh đã hiểu được nguyên nhân phụ huynh muốn nhà trường thay đổi giáo viên môn Hóa. Hiệu trưởng cũng nói với phụ huynh giáo viên dạy Hóa là giáo viên trẻ, tốt nghiệp đại học bằng giỏi và Thầy đang học thạc sĩ môn hóa. Về trình độ chuyên môn phụ huynh yên tâm còn về phương pháp giảng dạy thì nhà trường sẽ trao đổi lại với

thầy dạy Hóa lớp 10 sẽ giảng bài chậm hơn, phân tích kỹ đề bài và chỉ cho học sinh các bước giải bài, củng cố lại kiến thức mà một số học sinh bị hổng. Thầy giáo còn trẻ sẽ được nhà trường hỗ trợ, tạo điều kiện nhiều hơn nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ. Đồng thời Hiệu trưởng cũng giải thích với phụ huynh việc thay đổi giáo viên vào thời điểm giữa học kỳ I sẽ ảnh hưởng tới tâm lý học sinh và giáo viên. Nên dành cho giáo viên một thời gian để thay đổi. Cuối học kỳ I tùy theo kết quả học tập của học sinh và mối quan hệ Thầy – trò nhà trường sẽ có biện pháp phù hợp để đem lại lợi ích tốt nhất cho học sinh. Với sự thuyết phục của Hiệu trưởng, phụ huynh vui vẻ chấp nhận, cuộc đàm phán thành công.

Tình huống 5: Hiệu trưởng đàm phán với giáo viên về phân công chuyên môn.

Trong cuộc họp triển khai công việc đầu năm học tại trường, sau khi Ban giám hiệu phân công chuyên môn cho cô B làm công tác chủ nhiệm 01 lớp (được tính bằng 4 tiết dạy) và dạy 18 tiết, tổng cộng là 23 tiết. Cô B không vui, nghĩ rằng Ban giám hiệu áp đặt cho mình khi phân công chuyên môn. Cô B lên gặp Hiệu trưởng và yêu cầu điều chỉnh lại cho mình chỉ dạy đủ 19 tiết/tuần theo quy định và không làm công tác chủ nhiệm; nếu không cô B sẽ khiếu nại lên cấp trên. Hiệu trưởng nghe đến khiếu nại bực tức trả lời: Hiện nay nhà trường đang chưa đủ giáo viên theo định biên của Bộ, nhà trường đã báo cáo, xin thêm biên chế mới nhưng cấp trên chưa tuyển dụng được, cô B phải thực hiện theo sự phân công của nhà trường, nếu thực tế số tiết dạy cao hơn định mức 19 tiết/tuần thì nhà trường sẽ trả tiền dạy gác. Còn việc khiếu nại, nếu muốn, cô B cứ việc đi khiếu nại. Không khí cuộc trao đổi căng thẳng. Cô B nhận sự phân công của nhà trường, nhưng vẫn bức xúc, cảm xúc tiêu cực này ảnh hưởng tới tâm trạng của cô trong giảng dạy và giáo dục học sinh trong một thời gian.

Nhìn chung, các cuộc đàm phán của Hiệu trưởng thực hiện đã đạt được thành công nhất định, còn một tình huống đàm phán Hiệu trưởng không làm chủ được cảm xúc làm ảnh hưởng đến kết quả đàm phán và thực hiện công việc của giáo viên.

2.3. Những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức để nâng cao kỹ năng đàm phán của Hiệu trưởng trường THPT Nam Sài Gòn

2.3.1. Điểm mạnh

Hiệu trưởng được học lớp CBQL được trang bị những kiến thức cần thiết về lãnh đạo, quản lý nhà trường củng như các kỹ năng mềm hỗ trợ quản lý nhà trường như là kỹ năng đàm phán, kỹ năng ra quyết định.

Hiệu trưởng có thâm niên công tác nhiều năm có được nhiều kinh nghiệm trong quản lý, nắm được tính chất công việc.

Hiệu trưởng có trình độ chuyên môn, năng lực lãnh đạo và có tinh thần trách nhiệm cao với tầm nhìn và sứ mệnh của nhà trường. Kỹ năng giao tiếp khéo léo, gần gũi với cấp dưới tạo được tâm lý thoải mái cho giáo viên, nhân viên.

Hiệu trưởng biết lắng nghe những ý kiến đóng góp xây dựng nhà trường của giáo viên, cha mẹ học sinh, chính quyền địa phương.

Hiệu trưởng có tinh thần cầu thị, ham học hỏi; thường xuyên tự học, tự rèn nhằm giúp bản thân nâng cao kiến thức, năng lực quản lý, lãnh đạo trong bối cảnh của cuộc cách mạng 4.0.

2.3.2. Điểm yếu

Hiệu trưởng khó khăn trong việc hiểu về tâm lý của học sinh, phụ huynh, giáo viên. Khó khăn trong việc gợi ra những phản ứng mong muốn bên trong của người khác.

Hiệu trưởng chưa hiểu hết tâm lý, nguyện vọng và nhu cầu của giáo viên, nhân viên trong trường. Một phần vì sự phức tạp trong tâm lý của mỗi người.

Còn một số hạn chế trong việc vận dụng các kỹ năng giao tiếp, thuyết phục với các đối tượng đàm phán do thiếu những thông tin, minh chứng cụ thể để tăng hiệu quả thuyết phục trong đàm phán.

Trong một số trường hợp thì Hiệu trưởng chưa thật sự làm chủ cảm xúc trước những nội dung đàm phán tương đối phức tạp.

2.3.3. Cơ hội

Được sự quan tâm chỉ đạo của Sở Giáo dục – Đào tạo Tp.HCM; Đảng ủy, Chi bộ và chính quyền địa phương, cùng sự hỗ trợ của các ban ngành đoàn thể. .

Cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học cũng như đội ngũ giáo viên chuyên sâu là một trong những nhân tố góp phần tạo nên sự thành công.

Phụ huynh rất quan tâm đến việc học của con em mình vì thế đầu tư và đồng hành với nhà trường trong nhiều hoạt động giáo dục.

Học tập và giao lưu chia sẻ kinh nghiệm trong công tác quản lý của Hiệu trưởng các trường trong thành phố và toàn quốc.

Sự phát triển của khoa học công nghệ trong thời đại 4.0 là cơ hội lớn để Hiệu trưởng học hỏi, rèn luyện để nâng cao năng lực quản lý và lãnh đạo.

2.3.4. Thách thức

Nhà trường đang trong giai đoạn 2 – giai đoạn phân hóa nên sẽ rất khó cho công tác đàm phán phù hợp với từng đối tượng, cũng như sự việc cụ thể.

Một số giáo viên lớn tuổi nên hạn chế trong công tác ứng dụng công nghệ thông tin đó cũng là một thách thức với Hiệu trưởng trong việc đàm phán với giáo viên để nâng cao chất lượng giáo dục trong nhà trường.

Sự cạnh tranh khốc liệt giữa các trường trong khu vực và toàn quốc sẽ tạo nên một áp lực lớn cho tập thể nhà trường.

Sức ì, ngại đổi mới của một bộ phận không ít giáo viên khiến cho sự đổi mới trong các hoạt động giáo dục của nhà trường chưa đồng bộ và kém hiệu quả.

Tư duy độc lập, sáng tạo, tư duy về sự khác biệt và biết chấp nhận sự khác biệt để học hỏi lẫn nhau, cùng tiến bộ tạo nên thương hiệu cho nhà trường còn bộc lộ những hạn chế nhất định trong học sinh và các thành viên nhà trường.

2.4. Kinh nghiệm thực tế, những việc đã làm để nâng cao kỹ năng đàm phán của Hiệu trưởng trường THPT Nam Sài Gòn

Qua những cuộc đàm phán đã thực hiện cho thấy Hiệu trưởng đã chuẩn bị thật chu đáo, phân tích tình thế của mình, tìm hiểu kỹ đối tượng đàm phán về năng lực, nhu cầu, thành ý hợp tác; nắm chắc các chiến lược: né tránh, thỏa hiệp, tranh đua, cộng tác; sử dụng linh động, sáng tạo các kỹ năng đàm phán để đạt mục tiêu. Phần lớn những cuộc đàm phán đạt kết quả rất tốt nhưng cũng có cuộc đàm phán không đạt được như mong muốn.

VD1: Cuộc đàm phán với giáo viên chủ nhiệm trong việc thu chi quỹ ban đại diện cha mẹ học sinh lớp. Nhìn chung Hiệu trưởng đàm phán kết quả tốt, đã

chuẩn bị chu đáo, nghiên cứu kĩ thông tư, chỉ thị của các cấp, hiểu được tâm tư, nguyện vọng của giáo viên và học sinh, tạo không khí cởi mở và hòa đồng nên giáo viên, phụ huynh và học sinh rất đồng tình.

VD2: Đàm phán với giáo viên trong việc giáo viên tham gia các phong trào của nhà trường, đăng ký danh hiệu chiến sĩ thi đua, tham gia bồi dưỡng học sinh giỏi và phụ đạo học sinh yếu; trao đổi để khuyến khích học sinh tham gia thi Olympic 30/4 và học sinh học sinh giỏi Thành phố được sự đồng tình, ủng hộ của giáo viên, học sinh. Kết quả đạt được chỉ tiêu đặt ra.

VD3: Một số cuộc đàm phán với phụ huynh với các sự việc như xin đổi lớp học do không thích giáo viên chủ nhiệm hoặc không phối hợp tốt để giáo dục học sinh; đổi giáo viên bộ môn do cách ứng xử của giáo viên. Hiệu trưởng đã khéo léo thuyết phục phụ huynh để ổn định lớp học.

VD4: Đàm phán với giáo viên về phân công chuyên môn; giải quyết một số vấn đề trong nhà trường như giao nhiệm vụ, trao quyền làm việc còn chưa tạo được sự cảm xúc tích cực của các thành viên trong nhà trường.

Qua những tình huống Hiệu trưởng đàm phán với giáo viên, phụ huynh, học sinh, tổ trưởng chuyên môn. Ta thấy nổi lên mấy điều sau đây:

Hiệu trưởng có kỹ năng thuyết phục, biết lắng nghe, không cắt ngang, cách nói của Hiệu trưởng khi trao đổi với giáo viên, phụ huynh, học sinh khá ôn hòa, bằng lập luận và những dẫn chứng xác đáng của mình đã tiến đến điểm mấu chốt của vấn đề.

Hiệu trưởng biết thu thập thông tin tìm ra những điểm then chốt của vấn đề từ phụ huynh, học sinh, giáo viên, tổ trưởng chuyên môn thông qua cách đặt câu hỏi cũng như từ nhiều nguồn, mối quan hệ khác nhau. Từ những thông tin thu thập được Hiệu trưởng phân tích, tổng hợp để có một thông tin phản hồi khi làm việc với đối tượng đàm phán một cách đầy đủ. Hiệu trưởng thể hiện sự tôn trọng, hiểu được tâm lý, nhu cầu, nguyện vọng của giáo viên, tổ trưởng chuyên môn, học sinh, phụ huynh.

Hiệu trưởng bắt kịp suy nghĩ của đối tượng đàm phán, hiểu được trình độ kiến thức, suy nghĩ, quan điểm của họ khuyết khích họ trình bày quan điểm của mình.

Tuy nhiên, một số cuộc đàm phán thực hiện không thành công do một số nguyên nhân: Hiệu trưởng đôi lúc còn nóng nảy, sử dụng quyền lực mang tính áp đặt, bắt buộc đối tượng đàm phán phải tuân theo mà chưa tăng cường giải thích, thuyết phục. Do vậy, chưa tạo được tâm lý thoải mái cho giáo viên, phụ huynh, học sinh.

* Qua thực tiễn công tác và nhất là sau khi được tham dự lớp bồi dưỡng cán bộ quản lý do Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh tổ chức, để thành công trong quá trình đàm phán cũng như trong công tác quản lý, lãnh đạo nhà trường tôi rút ra được một số bài học kinh nghiệm sau:

Trước một cuộc đàm phán cần tìm hiểu thông tin về đối tác, quan tâm tới nhu cầu, mong muốn của đối tác muốn. Nắm bắt đặc điểm tâm lý, hoàn cảnh gia đình, tâm tư nguyện vọng, đề xuất trong công tác của giáo viên, nhân viên.

Sử dụng thuần thục các kỹ năng: giao tiếp, thuyết phục, điều chỉnh, nhượng bộ, đặt câu hỏi; năng động, linh hoạt, khôn khéo lựa chọn thời gian, địa điểm đàm phán...

Luôn biết lắng nghe để thu thập thông tin, giải quyết vấn đề và thấu cảm. Đặt mình vào vị trí của đối tác đàm phán, suy nghĩ trên quan điểm của họ, dung hòa với quan điểm bản thân. Phải biết sử dụng, khai thác con người đúng năng lực, đúng trình độ chuyên môn của họ.

Sau khi thống nhất bằng miệng, việc làm tiếp theo là soạn thảo thành văn bản để ký kết hợp đồng, để ban hành và thực hiện. Bởi vì cái gì được viết thành văn bản và được ký kết thì cái đó mới có giá trị thực sự.

Phân tích kỹ tình huống, vấn đề để tìm ra nguyên nhân, đưa ra giải pháp để giải quyết mâu thuẫn, bế tắc trong đàm phán.

Tùy từng tình huống, trường hợp cụ thể, đối tượng đàm phán mà lựa chọn kiểu đàm phán để đạt được hiệu quả đàm phán tốt nhất.

Khi thực hiện đàm phán nhất là trong nội bộ cơ quan thì kết quả đàm phán hợp tình, hợp lý không quá cứng nhắc, khuôn mẫu cũng không quá cả nể, thiếu sự kiên định, quyết đoán để tạo dựng lòng tin, cũng như uy tín, tôn trọng từ cấp dưới và xây dưng nề nếp tốt trong cơ quan.

Đàm phán là khoa học đồng thời là nghệ thuật, đàm phán thành công đòi hỏi chủ thể đàm phán sử dụng nhiều kỹ năng, xây dựng mối quan hệ với đối tượng đàm phán trước, trong và sau đàm phán. Đây là điều kiện thuận lợi để đàm phán hiệu quả, chú trọng đến kỹ năng thuyết phục, minh chứng, nhu cầu cảm xúc tích cực của đối tượng đàm phán.

3. Kế hoạch hành động để nâng cao kỹ năng đàm phán của Hiệu trưởng trường THPT Nam Sài Gòn, Thành phố Hồ Chí Minh.

(Kế hoạch hành động được thực hiện 1 năm từ tháng 1/2022 – 12/2022)

Nội dung công việc	Mục tiêu/kết quả cần đạt	Người thực hiện/ phối hợp	Điều kiện thực hiện	Cách thức thực hiện	Dự kiến khó khăn, rủi ro	Biện pháp khắc phục
1. Nghiên cứu tài liệu liên quan đến kỹ năng đàm phán	Nắm vững, hiểu sâu nội dung lý luận về đàm phán trong nhà trường	-Hiệu trưởng	-Tài liệu -Thời gian thực hiện.	-Bản thân tự nghiên cứu.	-Không có thời gian.	-Tranh thủ mọi lúc, mọi nơi. -Khai thác nhiều loại tài liệu khác nhau. -Học hỏi kinh nghiệm đồng nghiệp.
2. Đàm phán với giáo viên về phân chuyên môn.	Giáo viên chấp nhận sự phân công và thoải mái chấp nhận.	-Hiệu trưởng; -Phó hiệu trưởng -Công đoàn -Giáo viên	-Xây dựng kế hoạch cụ thể -Nắm vững tình hình nhân sự và công việc.	-Gặp giáo viên trao đổi trực tiếp.	-Giáo viên không chấp nhận kết quả đàm phán.	-Chuẩn bị kỹ nội dung đàm phán. -Dự trù nhiều phương án mang tính thuyết phục đối với giáo viên.
3. Đăng ký các lớp tập huấn phát	Hiểu sâu về lý luận, phương pháp rèn	-Hiệu trưởng; -Đơn vị tổ	-Kinh phí học tập,	Hiệu trưởng theo dõi, tìm	-Kinh phí ngân sách hạn hẹp.	- Học trực tuyến vào cuối tuần

Nội dung công việc	Mục tiêu/kết quả cần đạt	Người thực hiện/ phối hợp	Điều kiện thực hiện	Cách thức thực hiện	Dự kiến khó khăn, rủi ro	Biện pháp khắc phục
triển kỹ năng đàm phán.	luyện kỹ năng đàm phán.	chức lớp học, giảng viên, các thành viên của lớp học.	-Thời gian: theo kế hoạch học tập của đơn vị tổ chức.	hiểu chương trình của các khóa học. - Đăng ký lớp học phù hợp về nội dung, thời gian. - Tích cực học tập.	Hiệu trưởng không sắp xếp được thời gian tham gia lớp học.	Hiệu trưởng tự đóng kinh phí.
4. Tìm hiểu , thu thập thông tin, các dữ liệu có liên quan về đối tượng cần đàm phán.	Nắm được tâm lý, nhu cầu, nguyện vọng, điều kiện kinh tế, tâm lý của từng đối tượng đàm phán.	-Hiệu trưởng; -Phó Hiệu trưởng - Chủ tịch Công đoàn - Bí thư Đoàn TN	-Phiếu phỏng vấn, phiếu thăm dò, hộp thư góp ý, địa chỉ email, facebook...để thu thông tin	-Hiệu trưởng chỉ đạo lập phiếu phỏng vấn -Hộp thư góp ý, địa chỉ email,	- Các đối tác thiếu thiện chí, không có thời gian, ngại tiếp xúc. - Các đối tác thiếu sự phối	- Tìm qua các trang thông tin trên Internet, sơ yếu lý lịch, tìm hiểu gián tiếp - Thông qua các cá nhân, tập thể

Nội dung công việc	Mục tiêu/kết quả cần đạt	Người thực hiện/ phối hợp	Điều kiện thực hiện	Cách thức thực hiện	Dự kiến khó khăn, rủi ro	Biện pháp khắc phục
		- Trưởng ban thanh tra nhân dân - Giáo viên - Ban đại diện CMHS - Chính quyền địa phương	trực tiếp và gián tiếp, chính thức và không chính thức. -Phòng họp, phương tiện đi lại.	facebook ; -Phân công nhiệm vụ cho các cá nhân phối hợp để thực hiện. -Tổng hợp, theo dõi báo cáo tình hình cho Hiệu trưởng. -Hiệu trưởng gặp mặt trực tiếp để trao đổi.	hợp, hoặc phối hợp đối phó cho có. -Trong quá trình thu thập thông xuất hiện hiện tượng nhiễu thông tin, thông tin rác, dữ liệu không sạch.	có liên quan đến đối tác. - Xử lý, sàng lọc, làm sạch dữ liệu, thông tin.
4- Đàm phán với Ban đại diện	Tạo sự đồng thuận của Ban đại diện	- Hiệu trưởng; - Phó hiệu	- Xây dựng kế hoạch, nội	- Hiệu trưởng xây dựng nội	- Không được đồng thuận của	- Nội dung phối hợp rõ ràng.

Nội dung công việc	Mục tiêu/kết quả cần đạt	Người thực hiện/ phối hợp	Điều kiện thực hiện	Cách thức thực hiện	Dự kiến khó khăn, rủi ro	Biện pháp khắc phục
CMHS về xã hội hóa giáo dục.	CMHS trong việc huy động xã hội hóa giáo dục trong và ngoài trường.	trưởng, -Công đoàn, - Giáo viên, -Ban đại diện CMHS	dung cụ thể, chi tiết để xã hội hóa. - Được sự thống nhất của Ban đại diện CMHS.	dung phối hợp để xã hội hóa giáo dục - Thông qua công việc, trao đổi nội dung với các thành viên thực hiện nhiệm vụ. - Họp với Ban đại diện CMHS thống nhất vấn đề. - Kết quả thực hiện được công khai	Ban đại diện CMHS	- Xây dựng kế hoạch thu, chi cụ thể từng mục. - Hiệu trưởng thuyết phục Ban đại diện CMHS ý nghĩa và lợi ích của việc xã hội hóa nhằm mục đích phục vụ cho học sinh, đem lại lợi ích cho học sinh.

Nội dung công việc	Mục tiêu/kết quả cần đạt	Người thực hiện/ phối hợp	Điều kiện thực hiện	Cách thức thực hiện	Dự kiến khó khăn, rủi ro	Biện pháp khắc phục
				rõ ràng.		
6. Đàm phán với Ban đại diện CMHS về việc khen thưởng học sinh	Tạo được sự đồng thuận của Ban đại diện CMHS và huy động kinh phí cần để tổ chức khen thưởng học sinh.	- Hiệu trưởng; - Phó hiệu trưởng - Công đoàn, - Giáo viên - Ban đại diện CMHS	- Có bản dự trù cụ thể về kinh phí -Lên lịch họp Ban đại diện CMHS.	- Hiệu trưởng chỉ đạo thống kê số học sinh được khen thưởng. - Dự trù kinh phí. - Tranh thủ sự thống nhất của Ban đại diện CMHS.	- Một số thành viên trong Ban đại diện CMHS không thống nhất mức khen thưởng. - Kinh phí không đủ chi khen thưởng.	- Hiệu trưởng thuyết phục Ban đại diện CMHS việc khen thưởng khuyến khích, động viên học sinh trong học tập và rèn luyện. - Huy động phù hợp với điều kiện của phụ huynh. - Bên cạnh đó, sẽ huy động các nguồn kinh phí của phụ huynh có

Nội dung công việc	Mục tiêu/kết quả cần đạt	Người thực hiện/ phối hợp	Điều kiện thực hiện	Cách thức thực hiện	Dự kiến khó khăn, rủi ro	Biện pháp khắc phục
						điều kiện kinh tế hoặc là chủ doanh nghiệp, công ty.
7. Tổ chức và tham gia các cuộc đàm phán với Chính quyền địa phương, Sở giáo dục – đào tạo.	- Rèn luyện kỹ năng đàm phán. - Đề xuất các cơ chế chính sách, huy động các nguồn lực để phát triển nhà trường.	-Hiệu trưởng; -Phó hiệu trưởng	-Các văn bản: báo cáo, tờ trình, đề xuất, đề án theo vụ việc. -Phòng họp -Máy chiếu, laptop, âm thanh.	-Hiệu trưởng liên hệ trước lịch làm việc. - Chuẩn bị các kiến nghị, đề xuất, đề án nêu rõ tính cấp thiết của vấn đề.	-Các cấp không bố trí được thời gian đàm phán.	-Đàm phán trực tuyến qua mạng, điện đàm, gửi email, chuyển fash.
8. Tổ chức, tham gia các cuộc đàm phán với mạnh	Rèn luyện kỹ năng đàm phán; Thực hiện công tác xã hội	-Hiệu trưởng; - Chủ tịch Công đoàn	-Thư ngỏ, sổ vàng, quà lưu niệm.	Hiệu trưởng liên hệ trước với mạnh	-Khó khăn gặp trực tiếp trong	Trao đổi qua điện thoại, gặp trực tuyến thông qua

Nội dung công việc	Mục tiêu/kết quả cần đạt	Người thực hiện/ phối hợp	Điều kiện thực hiện	Cách thức thực hiện	Dự kiến khó khăn, rủi ro	Biện pháp khắc phục
thường quân, chủ doanh nghiệp.	hóa giáo dục: Huy động các nguồn lực để xây dựng và phát triển nhà trường.	-Bí thư đoàn -Thư ký Hội đồng - Giáo viên có uy tín - Mạnh thường quân, chủ doanh nghiệp.		thường quân thống nhất thời gian gặp mặt. - Trao đổi về kế hoạch sử dụng các nguồn lực được huy động. - Nhấn mạnh tinh thần nhân văn của của xã hội hóa giáo dục.	tình hình dịch bệnh.	google meet.
9. Tổ chức các cuộc đàm phán với giáo viên,	Rèn luyện kỹ năng đàm phán; Lấy ý kiến, tạo sự đồng	-Hiệu trưởng; -Phó hiệu trưởng	-Thời gian: Hàng tháng, theo vụ việc	- Hiệu trưởng lên lịch công tác tháng.	-Cúp điện, các thiết bị phòng họp hỏng.	-Nhân viên kỹ thuật máy trực; Dự phòng máy

Nội dung công việc	Mục tiêu/kết quả cần đạt	Người thực hiện/ phối hợp	Điều kiện thực hiện	Cách thức thực hiện	Dự kiến khó khăn, rủi ro	Biện pháp khắc phục
công nhân viên	thuận trong việc thực hiện nhiệm vụ năm học; Giải quyết các vấn đề nảy sinh trong quá trình thực hiện	- Chủ tịch Công đoàn -Trưởng ban thanh tra nhân dân	đột xuất. -Các văn bản: báo cáo, kế hoạch, chương trình hành động, tài liệu có liên quan theo vụ việc. -Hội trường, phòng họp Máy chiếu, laptop, âm thanh, nước uống.	- Chuẩn bị các nội dung cần đàm phán - Tạo bầu không khí dân chủ, cởi mở trước khi đàm phán để thuận lợi giải quyết vấn đề. -Lường trước các tình huống có thể xảy ra trong đàm phán, dự kiến cách giải quyết		phát điện và các thiết bị.

Nội dung công việc	Mục tiêu/kết quả cần đạt	Người thực hiện/ phối hợp	Điều kiện thực hiện	Cách thức thực hiện	Dự kiến khó khăn, rủi ro	Biện pháp khắc phục
				vấn đề.		
10. Sơ, tổng kết các cuộc đàm phán đã thực hiện.	Đánh giá được các cuộc đàm phán đã thực hiện qua đó rút kinh nghiệm cho bản thân.	- Hiệu trưởng - Đội ngũ cốt cán của trường.	- Bản thân phải trung thực, tự giác và luôn cầu thị.	- Tự mình đánh giá. - Nghe góp ý của đồng nghiệp.	Không bố trí được thời gian. - Các đồng nghiệp ngại góp ý.	- Tranh thủ bố trí thời gian hợp lý. - Thuyết phục mọi người nhận thức ý nghĩa của việc đánh giá rút kinh nghiệm.

4. Kết luận và kiến nghị:

4.1. Kết luận

Trong bối cảnh ngành giáo dục nước nhà đổi mới căn bản toàn diện như hiện nay, thì kỹ năng đàm phán là một trong những kỹ năng hỗ trợ quan trọng để Hiệu trưởng nhà trường thực hiện việc đổi mới công tác quản lý của mình. Nếu có kỹ năng đàm phán tốt thì Hiệu trưởng nhà trường sẽ dễ dàng thực hiện các công tác như: phân công chuyên môn, sắp xếp giáo viên chủ nhiệm, phối hợp với các tổ chức đoàn thể trong đơn vị, đối thoại với tập thể học sinh, vận động các nguồn lực để thực hiện công tác xã hội hóa giáo dục, hoặc giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình quản lý nhà trường hiệu quả… là cơ sở để cho nhà trường ngày càng phát triển.

Một người Hiệu trưởng có kỹ năng đàm phán tốt phải là một người vừa thể hiện được tính khoa học vừa thể hiện được tính nghệ thuật trong đàm phán. Tính khoa học thể hiện qua việc nắm chắc lý luận về khoa học đàm phán, tính nghệ thuật thể hiện qua việc vận dụng phù hợp khéo léo các lý luận ấy vào thực tiễn của từng cuộc đàm phán để đạt được mục tiêu đã đề ra mà không làm ảnh hưởng đến lợi ích tập thể và các mối quan hệ khác trong nhà trường. Mục tiêu cũng như kết quả của quá trình đàm phán trong giáo dục phải đảm bảo được tính nhân văn, mô phạm và có tính nêu gương. Bởi vì, trong giáo dục, nhân cách con người vừa là phương tiện lao động vừa là sản phẩm của quá trình lao động. Sẽ không có được sản phẩm tốt, những nhân cách tốt khi mà mục tiêu, kết quả của đàm phán trong giáo dục đạt được từ sự cục bộ, độc đoán, chuyên quyền, máy móc và bảo thủ của nhà quản lý. Nó khác với đàm phán trong kinh doanh, để đạt được mục tiêu và kết quả, trong một số trường hợp đàm phán có thể xuất hiện các hiện tượng như tranh giành, giằng co về quyền lợi.

Tổ chức và quản lý các hoạt động trong nhà trường dựa trên nguyên tắc Win-Win trong đàm phán, khuyến khích các ý tưởng và hành động đem lại sự thay đổi tích cực, định hướng thích ứng và lựa chọn ưu tiên giải quyết những khó khăn nhà trường gặp phải trong quá trình thực hiện sự thay đổi. Để thuyết phục được đối tác, trước tiên người Hiệu trưởng phải cố gắng tạo ra bầu không

khí cởi mở, tin cậy, cảm thông, gần gũi. Có như vậy Hiệu trưởng mới tìm được tiếng nói chung trong quá trình quản trị nhà trường.

- Người Hiệu trưởng phải biết ứng dụng phù hợp các kiểu đàm phán trong từng tình huống là hết sức quan trọng vì nó sẽ giúp Hiệu trưởng đạt được những hiệu quả tác động mạnh đến việc tạo được sự uy tín của người Hiệu trưởng, xây dựng thương hiệu cho nhà trường. Và chính những hoạt động đàm phán sẽ giúp Hiệu trưởng giải quyết các vấn đề bức xúc cần thiết trong đơn vị, góp phần nâng cao hiệu quả giáo dục của nhà trường. Kỹ năng đàm phán không tự nhiên mà có, mà đó là kết quả của một quá trình phấn đấu rèn luyện của bản thân người Hiệu trưởng. Cho nên, người Hiệu trưởng phải thường xuyên học tập, tu dưỡng, rèn luyện từng bước trong quá trình quản lý của mình để có được những kỹ năng đàm phán chuyên nghiệp và hiệu quả nhất.

Kỹ năng đàm phán sẽ hỗ trợ cho người Hiệu trưởng rất nhiều trong vai trò người lãnh đạo và quản lý. Nó giúp cho Hiệu trưởng luôn coi sự đổi mới như là một phần tất yếu của cuộc sống, không đổi mới không thể phát triển kịp thời đại. Hiệu trưởng thành công trong công việc nếu cán bộ giáo viên và nhà trường đón nhận những ý tưởng mới và cách thức mới để làm việc có hiệu quả hơn; luôn học hỏi để tự thay đổi mình mới có cơ hội tạo ra những đổi mới đột phá cho mỗi nhà trường; luôn quan tâm đến việc động viên, thu hút cha mẹ học sinh và các lực lượng xã hội cùng tham gia các hoạt động giáo dục, làm tốt công tác xã hội hóa giáo dục trong mỗi nhà trường. Do đó, người Hiệu trưởng cần thường xuyên đổi mới theo hướng nâng cao kỹ năng đàm phán của bản thân thông qua đó truyền lửa, hỗ trợ đắc lực cho giáo viên để mỗi người thành công trong sự nghiệp trồng người.

4.2. Kiến nghị:

**** Đối với chính quyền địa phương:***

- Hỗ trợ nhiều hơn nữa trong việc phối hợp với nhà trường giữ gìn vẻ mĩ quang đô thị; có sự phân công, bố trí nhân lực hỗ trợ nhà trường thường xuyên.

Phải tuyên truyền cho công đồng, người dân địa phương, phụ huynh và học sinh về trách nhiệm trong việc xây dựng nhà trường, phát triển giáo dục.

Các cấp uỷ Đảng, chính quyền địa phương, phụ huynh trên địa bàn, UBND quận hỗ trợ cho nhà trường về điều kiện về cơ sở vật chất, hợp tác cùng Hiệu trưởng trong việc đàm phán những vấn đề liên quan tới các cấp chính quyền địa phương để nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường.

**** Đối với Sở giáo dục và đào tạo.***

- Tiếp tục đẩy mạnh sự phân quyền, tự chủ cho Hiệu trưởng để Hiệu trưởng có thể phát huy vai trò của mình, đóng góp cho nhà trường, giúp nhà trường ngày một phát triển đi lên.

- Phối hợp với trường CBQL thường xuyên mở nhiều lớp bồi dưỡng nhằm giúp cho đội ngũ quản lý của các nhà trường nâng cao trình độ và năng lực quản lý của bản thân.

- Hằng năm, ngoài việc tổ chức bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ thì Sở giáo dục cần tổ chức các buổi tập huấn về kỹ năng đàm phán cho các tổ trưởng chuyên môn, giáo viên chủ nhiệm, các tổ chức đoàn thể, để cũng với lãnh đạo nhà trường xây dựng, nâng cao hiệu quả hoạt động của nhà trường ngày càng tốt hơn.

- Cần tổ chức các buổi hội thảo, hoặc sinh hoạt chuyên đề về quản lý trường học nhằm tạo cơ hội cho đội ngũ quản lý các nhà trường phổ thông có điề kiện trao đổi, chia sẻ và học tập lẫn nhau về kinh nghiệm quản lý nhà trường hiệu quả.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2009), *Quy định chuẩn hiệu trưởng trường THCS, trường THPT và trường phổ thông có nhiều cấp học, Thông tư số 9/2009/TT-BGDĐT ngày 22 tháng 10 năm 2009 của Bộ Giáo dục và Đào tạo.*

2. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2011), *Điều lệ trường trung học cơ sở (THCS), trường trung học phổ thông (THPT) và trường phổ thông có nhiều cấp học* (Ban hành kèm theo Thông tư số: 12/2011/TT-BGDĐT ngày 28/3 /2011 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo).

3. Văn kiện Đại hội Đảng XI – Đảng cộng sản Việt Nam- NXB Giáo dục năm 2011;

4. Văn kiện Đại hội Đảng XII Đảng cộng sản Việt Nam - NXB Giáo dục năm 2016;

5. Luật giáo dục năm 2016 - NXB Giáo dục năm 2016;

6. Tài liệu học tập bồi dưỡng cán bộ quản lí trường THPT năm 2013.

7. Phương pháp viết tiểu luận của Tiến sĩ Hà Thế Truyền;

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

PHIẾU NHẬN XÉT NGHIÊN CỨU THỰC TẾ

1- Người nhận xét

- Họ và tên: Phạm Thanh Nam
- Chức vụ: Hiệu trưởng Trường THPT Nam Sài Gòn

2- Người được nhận xét:

- Họ và tên: Đoàn Văn Mao
- Ngày, tháng, năm sinh: 25/12/1978
- Chức vụ: Tổ phó chuyên môn
- Đơn vị công tác: Trường THPT Nam Sài Gòn

3- Nội dung nghiên cứu thực tế:

Nâng cao kỹ năng đàm phán của Hiệu trưởng Trường THPT Nam Sài Gòn, Thành phố Hồ Chí Minh

4- Nhận xét:

4.1- Tinh thần, thái độ nghiên cứu

Nghiêm túc trong thực hiện nghiên cứu đề tài thầy Mao chọn thực hiện

4.2- Tính chính xác của thông tin

Thông tin được lấy từ nguồn tư liệu do Văn thư nhà trường lưu giữ và phỏng vấn trực tiếp Hiệu trưởng

4.3- Đảm bảo kế hoạch thời gian

Mặc dù có bị ảnh hưởng của Dịch Covid-19 nhưng vẫn đảm bảo kế hoạch thời gian

5- Đánh giá chung (đạt yêu cầu hay không đạt yêu cầu?):

Đạt yêu cầu

TP. Hồ Chí Minh, ngày 08 tháng 10 năm 2021

(HT ký tên, đóng dấu)

SỞ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG NAM SÀI GÒN

Phạm Thanh Nam