

MÔ-ĐUN KỸ NĂNG THÚC ĐẨY VÀ HƯỚNG DẪN ĐỒNG NGHIỆP TÀI LIỆU TẬP HUẤN



PGS.TS LÊ HUY HOÀNG

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU	03
PHẦN 1: CÁC HOẠT ĐỘNG	04
Hoạt động 1- KHÁI QUÁT VỀ KỸ NĂNG THÚC ĐẨY	05
Hoạt động 2- KỸ NĂNG QUẢN LÝ NHÓM	06
Hoạt động 3 – KỸ NĂNG ĐẶT CÂU HỎI	07
Hoạt động 4- KỸ NĂNG PHẢN HỒI	08
Hoạt động 5- KỸ NĂNG LẮNG NGHE TÍCH CỤC	09
Hoạt động 6- KỸ NĂNG QUAN SÁT	10
Hoạt động 7- KỸ NĂNG TRÌNH BÀY	11
Hoạt động 8- KỸ NĂNG ĐÀM PHÁN	12
Hoạt động 9- KỸ NĂNG LÀM VIỆC VỚI NGƯỜI KHÁC BIỆT	13
Hoạt động 10- MÔ HÌNH HƯỚNG DẪN ĐỒNG NGHIỆP	14
Hoạt động 11- CHU TRÌNH HƯỚNG DẪN ĐỒNG NGHIỆP	15
Hoạt động 12- LẬP KẾ HOẠCH HƯỚNG DẪN ĐỒNG NGHIỆP	16
PHẦN 2: PHỤ LỤC	17
PHỤ LỤC 1: KHÁI QUÁT VỀ KỸ NĂNG THÚC ĐẨY	18
PHỤ LỤC 2: KỸ NĂNG QUẢN LÝ NHÓM	21
PHỤ LỤC 3: KỸ NĂNG ĐẶT CÂU HỎI	25
PHỤ LỤC 4: KỸ NĂNG PHẢN HỒI	29
PHỤ LỤC 5: KỸ NĂNG LẮNG NGHE TÍCH CỤC	33
PHỤ LỤC 6: KỸ NĂNG QUAN SÁT	36
PHỤ LỤC 7: KỸ NĂNG TRÌNH BÀY	40
PHỤ LỤC 8: KỸ NĂNG ĐÀM PHÁN	45
PHỤ LỤC 9: KỸ NĂNG LÀM VIỆC VỚI NGƯỜI KHÁC BIỆT	49
PHỤ LỤC 10: MÔ HÌNH HƯỚNG DẪN ĐỒNG NGHIỆP	54
PHỤ LỤC 11: CHU TRÌNH HƯỚNG DẪN ĐỒNG NGHIỆP	58
PHỤ LỤC 12: LẬP KẾ HOẠCH HƯỚNG DẪN ĐỒNG NGHIỆP	60



LỜI NÓI ĐẦU

Trong sự nghiệp đổi mới và nâng cao chất lượng giáo dục nói chung, giáo dục phổ thông nói riêng, trình độ chuyên môn và nghiệp vụ của người giáo viên được coi là một trong những yếu tố then chốt quyết định sự thành công của mỗi nhà trường.

Chính vì vậy, trong những năm qua, các cơ quan quản lý giáo dục, dự án giáo dục và cơ sở giáo dục đã rất quan tâm tới việc bồi dưỡng thường xuyên nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho hầu hết đội ngũ giáo viên cơ sở. Nhờ đó, bức tranh giáo dục phổ thông phần nào đã được cải thiện.

Đã có nhiều mô hình, nhiều cách thức phát triển và nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của người giáo viên. Đó là các lớp bồi dưỡng tập trung, hội thảo tập huấn, sinh hoạt chuyên môn, dự giờ rút kinh nghiệm... Trong tài liệu này, chúng tôi muốn giới thiệu một mô hình phát triển chuyên môn được coi là khá hiệu quả khi xem xét dưới góc độ áp dụng trên lớp, hiện đã và đang được áp dụng tại nhiều nước trên thế giới thông qua chương trình đối tác học tập của Microsoft (Microsoft Partners in Learning) - "mô hình hướng dẫn đồng nghiệp".

Để thực hiện thành công và hiệu quả mô hình phát triển chuyên môn này, người hướng dẫn (coach) không chỉ là người có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao, có uy tín với đồng nghiệp mà còn cần có hệ thống các kỹ năng thúc đẩy.

Trên tinh thần đó, tài liệu này sẽ đề cập tới 2 chủ đề chính:

Một là, tập hợp các kỹ năng thúc đẩy nói chung và kỹ năng hỗ trợ trong hoạt động hướng dẫn đồng nghiệp nói riêng;

Hai là, mô hình hướng dẫn đồng nghiệp.

Tài liệu này được viết dưới dạng tài liệu tập huấn và sẽ được dùng để tập huấn giảng viên/giáo viên nguồn và tập huấn nhân rộng cho giảng viên các trường Cao đẳng/Đại học sư phạm và giáo viên THCS. Mỗi khóa tập huấn sẽ diễn ra trong khoảng thời gian 2-3 ngày. Tùy thuộc vào trình độ của người tham gia, tập huấn viên có thể độc lập hoặc cùng điểu hành với học viên một số hoạt động để giúp họ có điều kiện trải nghiệm về kỹ năng thúc đẩy cũng như trải nghiệm về quá trình tập huấn.

Lần đầu biên soạn, chắc chắn không tránh khỏi thiếu sót, kính mong quý vị đóng góp ý kiến để tài liệu ngày càng hoàn thiện. Mọi góp ý xin gửi về địa chỉ:

Trần Nữ Mai Thy: thytranvietnam@gmail.com hoặc

Lê Huy Hoàng: hoanglh@hnue.edu.vn

TÁC GIẢ





PHẦN 1:

CÁC HOẠT ĐỘNG

Hoạt động 1 – KHÁI QUÁT VỀ KỸ NĂNG THÚC ĐẨY

Thời gian: 45 phút

Mục tiêu: Sau khi hoàn thành hoạt động này, học viên có thể:

- Trình bày được khái niệm về hoạt động thúc đẩy;
- So sánh được các đặc điểm của hoạt động thúc đẩy với đặc điểm của hoạt động trình bày.

Học liệu:

- Học liệu: Phụ lục 1a, 1b, 1c, 02 đoạn phim về hoạt động trình bày và hoạt động thúc đẩy.
- Cơ sở vật chất: Máy chiếu, bảng và phấn/bút viết.

Tiến trình:

1. Học viên xem 02 đoạn phim: một về hoạt động trình bày, một về hoạt động thúc đẩy và nêu sự khác biệt giữa hai hoạt động đó.
2. Làm việc theo cặp, học viên thực hiện bài tập (*Phụ lục 1a*) để so sánh đặc trưng của hoạt động thúc đẩy với hoạt động trình bày.
3. Các nhóm báo cáo kết quả thực hiện nhiệm vụ, thảo luận và đóng góp ý kiến.
4. Tập huấn viên đặt câu hỏi, Kỹ năng thúc đẩy là gì? học viên trả lời.
5. Tập huấn viên tóm tắt và tổng kết vấn đề về khái niệm kỹ năng thúc đẩy, đặc trưng và vai trò của kỹ năng thúc đẩy (*Phụ lục 1b*).

Đánh giá: Kết quả thảo luận

Lưu ý: Kỹ năng thúc đẩy rất rộng, vận dụng trong nhiều bối cảnh, lĩnh vực và được thể hiện trong các kỹ năng riêng rẽ được nghiên cứu trong các phần tiếp theo.

Đọc thêm: Giới thiệu về kỹ năng thúc đẩy (Phụ lục 1c)



Hoạt động 2 – KỸ NĂNG QUẢN LÝ NHÓM

Thời gian: 30 phút

Mục tiêu: Sau khi hoàn thành hoạt động này, học viên có thể:

- Trình bày được vai trò của hoạt động quản lý nhóm;
- Thực hiện được một số kỹ thuật quản lý nhóm.

Học liệu:

- Học liệu: Phụ lục 2a, 2b, 2c, 2d
- Cơ sở vật chất: Máy chiếu, bảng và phấn/bút viết.

Tiến trình:

1. Học viên làm việc theo nhóm 4 người (sử dụng kỹ thuật đếm để phân chia nhóm), sử dụng kỹ thuật khăn trải bàn để thảo luận và trả lời câu hỏi "liệt kê những công việc cần thực hiện để quản lý nhóm từ khi bắt đầu đến khi kết thúc công việc trong nhóm". Kết quả được thể hiện trên giấy A0.
2. Tập huấn viên đặt câu hỏi "Có những kiểu kết nhóm nào?". Sau khi học viên trả lời, tập huấn viên giới thiệu và giải thích về một số kiểu nhóm (*Phụ lục 2a*).
3. Học viên làm việc theo nhóm (như hoạt động 1), tìm hiểu quy trình quản lý nhóm (*Phụ lục 2b*).
4. Học viên hoạt động theo cặp, nghiên cứu và thảo luận một số kỹ thuật ghép nhóm (*Phụ lục 2c*).
5. Tập huấn viên tóm tắt và tổng kết một số vấn đề cản quan tâm về kỹ năng quản lý nhóm.

Dánh giá: Kết quả thảo luận

Lưu ý: Kỹ năng quản lý nhóm rất rộng, bao gồm nhiều kỹ năng đơn lẻ, vận dụng trong nhiều bối cảnh, lĩnh vực và được thể hiện trong các kỹ năng được nghiên cứu trong các phần tiếp theo.

Đọc thêm: Giới thiệu về kỹ năng quản lý nhóm (Phụ lục 2d)



Hoạt động 3 – KỸ NĂNG ĐẶT CÂU HỎI

Thời gian: 60 phút

Mục tiêu: Sau khi hoàn thành hoạt động này, học viên có thể:

- Trình bày được vai trò của đặt câu hỏi trong dạy học và trong hoạt động hướng dẫn đồng nghiệp;
- Liệt kê và phân biệt các loại câu hỏi và ý nghĩa của các loại câu hỏi đó;
- Trình bày được các kỹ thuật đặt câu hỏi hiệu quả; những sai lầm thường mắc phải khi đặt câu hỏi;
- Đặt được một số loại câu hỏi thường sử dụng trong quá trình dạy học.

Học liệu: - Học liệu: Phụ lục 3a, 3b, 3c, 3d.

- Cơ sở vật chất: Máy chiếu, bảng và phấn/bút viết.

Tiến trình:

1. Tập huấn viên đặt vấn đề về các tình huống khác nhau trong cuộc sống có sử dụng câu hỏi, từ đó nêu bật ý nghĩa của việc hình thành và phát triển kỹ năng đặt câu hỏi.
2. Mỗi học viên đặt 01 câu hỏi liên quan tới chủ đề “Hướng dẫn đồng nghiệp”. Các câu hỏi đó được ghi chép lại lên bảng.
3. Học viên làm việc cá nhân, tham khảo nội dung về các loại câu hỏi trong Phụ lục 3a và đặt tên cho các câu hỏi về chủ đề “Hướng dẫn đồng nghiệp” đã được ghi chép lại ở phần trước. Học viên đặt thêm các câu hỏi chưa được đề cập tới.
4. Học viên làm việc theo cặp thực hiện nhiệm vụ trong Phụ lục 3b để xác định 5 vai trò của câu hỏi.
5. Tập huấn viên chia lớp thành 5 nhóm. Mỗi nhóm cử ra một người điều hành, một người ghi chép, một người đóng vai hỏi, một người đóng vai trả lời, thực hành đặt câu hỏi theo 5 vai trò của câu hỏi. Tham khảo thêm thông tin ở Phụ lục 3c về một số lưu ý khi đặt câu hỏi.
6. Một số nhóm trình bày trước lớp.
7. Tập huấn viên kết luận về một số nội dung quan trọng của kỹ năng đặt câu hỏi, đặc biệt là vai trò của kỹ năng đặt câu hỏi trong hoạt động thúc đẩy.

Đánh giá: Kết quả làm việc và thảo luận trong các hoạt động, ý kiến nhận xét, bổ sung của học viên.

Lưu ý: Tập huấn viên cùng với học viên thảo luận, bổ sung cho các nội dung sau mỗi hoạt động.

Đọc thêm: Giới thiệu về kỹ năng đặt câu hỏi (Phụ lục 3d)



Hoạt động 4 – KỸ NĂNG PHẢN HỒI

Thời gian: 45 phút

Mục tiêu: Sau khi hoàn thành hoạt động này, học viên có thể:

- Trình bày được khái niệm về phản hồi, phân tích được vai trò của phản hồi trong giáo dục và dạy học;
- Tóm tắt được kỹ thuật và các nguyên tắc phản hồi theo kiểu "Sandwich".

Học liệu:

- Học liệu: Phụ lục 4a, 4b, 4c, 4d, 4e
- Cơ sở vật chất: Máy chiếu, bảng và phấn/bút viết.

Tiến trình:

1. Học viên làm việc độc lập, đưa ra phản hồi về nội dung tập huấn kỹ năng đặt câu hỏi và ghi chép các phản hồi đó vào phiếu học tập (*Phụ lục 4a*).
2. Học viên làm việc theo cặp, hoàn thiện khái niệm về phản hồi và sắp xếp mức độ quan trọng của các chức năng của phản hồi (*Phụ lục 4b*).
3. Một số cặp học viên trình bày. Tập huấn viên tóm tắt về khái niệm phản hồi và vai trò của phản hồi.
4. Học viên nghiên cứu tài liệu trong *Phụ lục 4c* về phản hồi kiểu "Sandwich" và những nguyên tắc phản hồi hiệu quả trong *Phụ lục 4d*.
5. Học viên xem lại các phản hồi ở hoạt động 1 và cấu trúc chúng lại theo kiểu Sandwich.
6. Tập huấn viên tổng kết và tóm tắt các kiến thức liên quan.

Đánh giá: Kết quả thảo luận, thực hiện các nhiệm vụ học tập.

Lưu ý: Không có cách phản hồi tuyệt đối và thống nhất. Trong quá trình tập huấn, tập huấn viên có thể khuyến khích học viên bổ sung các nội dung về kỹ năng phản hồi.

Đọc thêm: Giới thiệu về kỹ năng phản hồi (Phụ lục 4e)



Hoạt động 5 – KỸ NĂNG LẮNG NGHE TÍCH CỰC

Thời gian: 45 phút

Mục tiêu: Sau khi hoàn thành hoạt động này, học viên có thể:

- Trình bày và phân tích được khái niệm về lắng nghe;
- Vận dụng được kỹ thuật lắng nghe tích cực để lắng nghe có hiệu quả trong quá trình tập huấn.

Học liệu:

- Học liệu: Phụ lục 5a, 5b, 5c, 5d.
- Cơ sở vật chất: Máy chiếu, giấy A0, flipchart và bút viết.

Tiến trình:

1. Học viên làm việc theo cặp liệt kê sự khác nhau giữa nghe và lắng nghe.
2. Tập huấn viên phân tích thêm về sự khác nhau giữa "nghe" và "lắng nghe" và "lắng nghe tích cực". (*Phụ lục 5a*).
3. Tập huấn viên giới thiệu và giải thích về thuật ngữ "lắng nghe" trong tiếng Trung Quốc, đưa ra những yếu tố liên quan đến lắng nghe và các biểu hiện của người lắng nghe (*Phụ lục 5b*).
4. Học viên làm việc theo nhóm 4 người, sắp xếp các biểu hiện của lắng nghe tích cực vào 4 nhóm yếu tố khi lắng nghe tích cực (*Phụ lục 5c*).
5. Tập huấn viên nhận xét và tóm tắt lại các điểm chính của kỹ năng lắng nghe tích cực.

Đánh giá: Kết quả làm việc và thảo luận trong các hoạt động, ý kiến nhận xét, bổ sung của người tham dự.

Đọc thêm: Giới thiệu về kỹ năng lắng nghe tích cực (Phụ lục 5d).



Hoạt động 6 – KỸ NĂNG QUAN SÁT

Thời gian: 30 phút

Mục tiêu: Sau khi hoàn thành hoạt động này, học viên có thể:

- Mô tả được tiến trình quan sát;
- Liệt kê và vận dụng được các dấu hiệu, biểu hiện và ý nghĩa của các biểu hiện trong quan sát;
- Nhận biết được một số trạng thái điển hình trên khuôn mặt.

Học liệu: - Học liệu: Phụ lục 6a, 6b, 6c, 6d, 6e.

- Cơ sở vật chất: Máy chiếu, bảng và phấn/bút viết.

Tiến trình:

1. Học viên làm việc theo cặp, trải nghiệm quan sát và trả lời câu hỏi về mục đích, đối tượng và phương pháp quan sát (*Phụ lục 6a*).
2. Tập huấn viên kết luận về các yếu tố cần làm rõ khi quan sát (*Phụ lục 6b*).
3. Học viên làm việc theo nhóm 4 người, quan sát hình và đưa ra các trạng thái được biểu hiện trong các hình (*Phụ lục 6c*).
4. Tập huấn viên yêu cầu các nhóm học viên đọc “biểu hiện và ý nghĩa khi quan sát” trong *Phụ lục 6d* và so sánh với kết quả hoạt động nhóm ở trên.
5. Tập huấn viên thảo luận, tóm tắt và tổng kết các vấn đề liên quan đến kỹ năng quan sát.

Đánh giá: Kết quả làm việc và thảo luận trong các hoạt động, ý kiến nhận xét, bổ sung của người tham dự.

Lưu ý: Kỹ năng quan sát trong phần này tập trung vào quan sát người.
Đọc thêm: Giới thiệu về kỹ năng quan sát (Phụ lục 6e)



Hoạt động 7 – KỸ NĂNG TRÌNH BÀY

Thời gian: 75 phút

Mục tiêu: Sau khi hoàn thành hoạt động này, học viên có thể:

- Trình bày và phân tích được 6 bước tạo bài trình bày;
- Lập kế hoạch và thể hiện một bài trình bày đơn giản;
- Liệt kê được các yếu tố để có một phản trình bày có hiệu quả.

Học liệu: - Học liệu: Phụ lục 7a, 7b, 7c, 7d.

- Cơ sở vật chất: máy chiếu, giấy A4, A0, bút viết.

Tiến trình:

1. Học viên làm việc theo nhóm 4 người, nghiên cứu tiến trình thiết kế bài trình bày trong *Phụ lục 7a* và chuẩn bị một bài trình bày về chủ đề "Dạy học tích cực" (hoặc chủ đề khác do các nhóm tự chọn).
2. Tập huấn viên yêu cầu 2 nhóm thể hiện bài trình bày. Các thành viên khác quan sát và đánh giá bài trình bày thông qua phiếu đánh giá thể hiện trong *Phụ lục 7b*. Học viên tham khảo thêm thông tin ở *Phụ lục 7c* để đánh giá.
3. Các nhóm trao đổi, thảo luận, chia sẻ.
4. Tập huấn viên kết luận lại một số nội dung quan trọng của kỹ năng trình bày.

Dánh giá: Kết quả làm việc và thảo luận trong các hoạt động, ý kiến nhận xét, bổ sung của người tham dự.

Lưu ý: Trong quá trình các nhóm xây dựng bài trình bày, tập huấn viên gửi phiếu đánh giá trình bày và một số điểm lưu ý khi trình bày cho các nhóm tham khảo.

Nếu có thời gian, yêu cầu người tham dự lập cấu trúc một bài trình bày dựa trên trải nghiệm của họ.

Đọc thêm: Giới thiệu về kỹ năng trình bày (Phụ lục 7d)



Hoạt động 8 – KỸ NĂNG ĐÀM PHÁN

Thời gian: 60 phút

Mục tiêu: Sau khi hoàn thành hoạt động này, học viên có thể:

- Trình bày được khái niệm đàm phán;
- Phân tích được các yếu tố dẫn đến thành công và thất bại trong đàm phán;
- Mô tả được các giai đoạn thực hiện đàm phán;
- Trình bày được kiểu đàm phán win-win và 2 hình thức đàm phán thường gặp.

Học liệu:

- Học liệu: Phụ lục 8a, 8b, 8c, 8d, 8e, 8f.
- Cơ sở vật chất: Máy chiếu, bảng và phấn/bút viết.

Tiến trình:

1. Học viên chia sẻ về các trải nghiệm đàm phán trong cuộc sống và công việc. Tập huấn viên giới thiệu và giải thích khái niệm đàm phán (*Phụ lục 8a*).
2. Học viên làm việc theo cặp, chia tách các yếu tố quyết định tới sự thành công hay thất bại trong đàm phán (*Phụ lục 8b*).
3. Học viên làm việc cá nhân (*Phụ lục 8c*), thảo luận và đặt tên cho các giai đoạn đàm phán.
4. Học viên và tập huấn viên phân tích mô hình đàm phán win-win và đưa ra hướng đàm phán phù hợp (*Phụ lục 8d*).
5. Tập huấn viên đưa ra một tình huống và đàm phán với học viên.
6. Tập huấn viên tóm tắt và tổng kết một số điểm quan trọng của kỹ năng đàm phán.

Dánh giá: Kết quả làm việc và thảo luận trong các hoạt động, ý kiến nhận xét và bổ sung của người tham dự.

Lưu ý:

Kỹ năng đàm phán trong giáo dục chủ yếu là đàm phán mềm.

Đọc thêm: Hai loại đàm phán (Phụ lục 8e) và Giới thiệu về kỹ năng đàm phán (Phụ lục 8f)



Hoạt động 9 – KỸ NĂNG LÀM VIỆC VỚI NGƯỜI KHÁC BIỆT

Thời gian: 45 phút

Mục tiêu: Sau khi hoàn thành hoạt động này, học viên có thể:

- Nhận diện và mô tả được một số kiểu người khác biệt thường gặp trong dạy học và hợp tác;
- Trình bày được cách ứng xử với một số kiểu người khác biệt thường gặp;
- Liệt kê được các lưu ý giảm xung đột khi làm việc với người khác biệt.

Học liệu:

- Học liệu: Phụ lục 9a, 9b, 9c, 9d, 9e.
- Cơ sở vật chất: Máy chiếu, bảng và phấn/bút viết.

Tiến trình:

1. Học viên suy ngẫm và mô tả lại hành vi của những người khác biệt khiến họ khó khăn, bối rối trong hoạt động chuyên môn của mình, cách giải quyết và kết quả trong tình huống đó.
2. Học viên làm việc theo cặp, ghép đôi giữa kiểu người khác biệt với hành vi của họ (*Phụ lục 9a*).
3. Học viên liệt kê để xuất cách ứng xử với từng kiểu người khác biệt và thực hiện hoạt động đặt tên cho 4 kiểu người khác biệt thường gặp (*Phụ lục 9b*).
4. Học viên thực hiện bài tập đóng vai: người khác biệt và người làm việc với người khác biệt để thực hành ứng xử với người khác biệt theo tình huống (*Phụ lục 9c*).

Dánh giá:

Kết quả làm việc và thảo luận trong các hoạt động, ý kiến nhận xét, bổ sung của người tham dự.

Lưu ý:

Có rất nhiều kiểu người khác biệt trong những ngữ cảnh khác nhau. Hoạt động này chỉ tập trung vào một số kiểu người khác biệt thường gặp.

Đọc thêm: Giới thiệu về kỹ năng làm việc với người khác biệt (Phụ lục 9f); Phụ lục 9d; Phụ lục 9e



Hoạt động 10 – MÔ HÌNH HƯỚNG DẪN ĐỒNG NGHIỆP

Thời gian: 60 phút

Mục tiêu: Sau khi hoàn thành hoạt động này, học viên có thể:

- Trình bày và nêu bật ý nghĩa của một số mô hình phát triển chuyên môn hiện nay;
- Liệt kê được các dấu hiệu đảm bảo tính hiệu quả trong hoạt động phát triển chuyên môn;
- Trả lời được các câu hỏi: mô hình hướng dẫn đồng nghiệp là gì; tại sao cần sử dụng mô hình hướng dẫn đồng nghiệp; làm thế nào để hướng dẫn đồng nghiệp hiệu quả.

Học liệu: - Học liệu: Phụ lục 10a, 10b, 10c, 10d.

- Cơ sở vật chất: máy chiếu, bảng và phấn/bút viết.

Tiến trình:

1. Học viên làm việc cả lớp, dựa trên kinh nghiệm suy nghĩ và phát biểu về cách thức nâng cao trình độ của bản thân, cách nào hiệu quả nhất, tại sao.
2. Học viên làm việc theo cặp, đặt tên và ghép đôi mô hình phát triển chuyên môn và ý nghĩa của từng mô hình (*Phụ lục 10a*).
3. Tập huấn viên phản hồi và giải thích thêm về 3 mô hình phát triển chuyên môn. Tập huấn viên dẫn nhập vào mô hình hướng dẫn đồng nghiệp.
4. Học viên làm việc theo nhóm từng đơn vị thảo luận về các đặc điểm giúp hoạt động phát triển chuyên môn hiệu quả (*Phụ lục 10b*).
5. Học viên làm việc theo cặp hoàn thiện khái niệm về hướng dẫn đồng nghiệp, liệt kê ý nghĩa hướng dẫn đồng nghiệp và giải thích tại sao cần sử dụng mô hình hướng dẫn đồng nghiệp (*Phụ lục 10c*).
6. Tập huấn viên kết luận lại một số nội dung quan trọng của mô hình hướng dẫn đồng nghiệp.

Đánh giá: Kết quả làm việc và thảo luận trong các hoạt động, ý kiến nhận xét, bổ sung của người tham dự.

Lưu ý: Các đặc điểm đảm bảo tính hiệu quả cao hay thấp của mô hình hướng dẫn đồng nghiệp được trích dẫn trong tài liệu Peer Coaching của Microsoft và được xem xét dưới góc độ khả năng vận dụng trên lớp của giáo viên như thế nào sau hoạt động phát triển chuyên môn đó.

Đọc thêm: Giới thiệu mô hình hướng dẫn đồng nghiệp (Phụ lục 10d)



Hoạt động 11 – CHU TRÌNH HƯỚNG DẪN ĐỒNG NGHIỆP

Thời gian: 30 phút

Mục tiêu: Sau khi hoàn thành hoạt động này, học viên có thể:

- Trình bày và phân tích được chu trình hướng dẫn đồng nghiệp;
- Liệt kê được các công việc cụ thể trong tiến trình hướng dẫn đồng nghiệp.

Học liệu:

- Học liệu: Phụ lục 11a.
- Cơ sở vật chất: Máy chiếu, bảng và phấn/bút viết.

Tiến trình:

1. Học viên làm việc theo cặp, dựa trên kinh nghiệm suy nghĩ, tự đề xuất một tiến trình hướng dẫn đồng nghiệp tại trường.
2. Dựa trên ý kiến phát biểu của học viên, tập huấn viên ghi lại và tóm tắt về một số tiến trình hướng dẫn đồng nghiệp.
3. Làm việc theo nhóm 4 người, học viên thực hiện sắp xếp các bước trong chu trình hướng dẫn đồng nghiệp theo đúng thứ tự (*Phụ lục 11a*).
4. Tập huấn viên kết luận lại một số nội dung quan trọng của chu trình hướng dẫn đồng nghiệp.

Đánh giá:

Kết quả làm việc và thảo luận trong các hoạt động, ý kiến nhận xét, bổ sung của người tham dự.

Lưu ý:

Tập huấn viên lưu ý học viên về việc chu trình này sẽ chỉ phối các hoạt động cụ thể khi hướng dẫn và chu trình này cần được thể hiện rõ trong hoạt động tiếp theo là lập kế hoạch hướng dẫn đồng nghiệp.



Hoạt động 12 – LẬP KẾ HOẠCH HƯỚNG DẪN ĐỒNG NGHIỆP

Thời gian: 90 phút

Mục tiêu: Sau khi hoàn thành hoạt động này, học viên có thể:

- Liệt kê được các đặc điểm của người hướng dẫn đồng nghiệp đảm bảo thành công, hiệu quả;
- Lập được kế hoạch hướng dẫn đồng nghiệp;

Học liệu:

- Học liệu: Phụ lục 12a, 12b.
- Cơ sở vật chất: Máy chiếu, bảng và phấn/bút viết.

Tiến trình:

1. Học viên làm việc cả lớp, dựa trên kinh nghiệm suy nghĩ, phát biểu về các đặc điểm của người hướng dẫn đồng nghiệp thành công. Tập huấn viên ghi chép các ý kiến lên bảng.
2. Học viên làm việc theo nhóm 4 người, chia tách các đặc điểm thành 2 nhóm: phải có, cần có, có thì tốt của một người hướng dẫn đồng nghiệp thành công (*Phụ lục 12a*).
3. Học viên làm việc theo nhóm cùng đơn vị lập kế hoạch hướng dẫn đồng nghiệp dựa trên mẫu kế hoạch hướng dẫn đồng nghiệp (*Phụ lục 12b*).
4. Các nhóm báo cáo kết quả về kế hoạch hướng dẫn đồng nghiệp. Tập huấn viên dẫn dắt, đặt câu hỏi, chia sẻ về kế hoạch của các nhóm.
5. Tập huấn viên tóm tắt và tổng kết một số nội dung quan trọng khi lập kế hoạch hướng dẫn đồng nghiệp.

Đánh giá: Kết quả làm việc và thảo luận trong các hoạt động, ý kiến nhận xét và bổ sung của người tham dự.

Lưu ý: Tập huấn viên cùng với học viên thảo luận, bổ sung cho các nội dung sau mỗi hoạt động.



PHẦN 2: PHỤ LỤC



PHỤ LỤC 1:**KHÁI QUÁT VỀ KỸ NĂNG THÚC ĐẨY****Phụ lục 1a: THÚC ĐẨY VỚI TRÌNH BÀY**

Nghiên cứu, chia tách các hoạt động dưới đây thành 2 danh sách:

1. Danh sách các đặc trưng hoạt động của người trình bày
 2. Danh sách các đặc trưng hoạt động của người thúc đẩy
- A. Sự thành công phụ thuộc vào khả năng tạo và duy trì môi trường học tập tương hỗ và hiệu quả
 - B. Tập trung vào người học
 - C. Người tham dự là thành viên của nhóm đang thực hiện một nhiệm vụ nào đó
 - D. Chủ động kiểm soát, điều khiển
 - E. Không quản lý nội dung, tập trung vào điều hành thảo luận.
 - F. Chia sẻ sự kiểm soát, điều khiển
 - G. Sự thành công phụ thuộc vào kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và phương pháp thực hiện
 - H. Thiêng về trả lời hơn là đặt câu hỏi
 - I. Sử dụng câu hỏi để thúc đẩy hoạt động của cá nhân trong nhóm
 - J. Tập trung vào người trình bày
 - K. Người tham dự đến để nhận các thông tin đã được chuẩn bị trước
 - L. Nội dung được thông tin theo một chiều

Đặc trưng hoạt động của người trình bày**Đặc trưng hoạt động của người thúc đẩy**

Phụ lục 1b: KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA HOẠT ĐỘNG THÚC ĐẨY

Khái niệm về hoạt động thúc đẩy:

Là hoạt động cùng với người học nhằm giúp đỡ họ đạt đến đích của việc học theo hướng khuyến khích và trang bị cho họ kỹ năng tự phát triển và học tập suốt đời.

Vai trò của người thúc đẩy:

- Định hướng vào người học
- Cùng với người học, không phải người quan sát
- Làm cho quá trình học tập diễn ra
- Khuyến khích, tạo cơ hội cho người học chia sẻ
- Bảo vệ và xác nhận các ý tưởng
- Xây dựng môi trường học tập tiện lợi và an toàn

Phụ lục 1c: GIỚI THIỆU KỸ NĂNG THÚC ĐẨY

Thúc đẩy việc học tập không giống với việc trình bày. Thuật ngữ *facilitate* (trong tài liệu này được dịch là *thúc đẩy*) có nguồn gốc từ tiếng Latinh, *facilis*, nghĩa là “làm cho dễ dàng” (Bentley, 1994). Với vai trò là một người thúc đẩy, công việc của họ là hướng dẫn quá trình học tập của người học hay nói cách khác là làm cho việc học trở thành dễ dàng. Cụ thể hơn, người thúc đẩy cần đảm nhận các vai trò gồm:

Lãnh đạo của nhóm: với tư cách là người lãnh đạo nhóm, người thúc đẩy tạo ra và duy trì một môi trường học tập, tăng cường sự tương tác giữa các thành viên trong nhóm với nhau, đảm bảo hướng tới mục tiêu, nhiệm vụ của nhóm;

Quản lý thời gian, lịch trình: với vai trò này, người thúc đẩy cần duy trì việc thực hiện đúng thời gian và lịch trình. Đây là việc làm không dễ và rất quan trọng trong việc hoàn thiện toàn bộ nội dung cũng như trải nghiệm về mặt phương pháp;

Là hình mẫu cho hành vi tích cực: người có kỹ năng thúc đẩy tốt sẽ đóng vai trò là hình mẫu tốt về các hành vi tích cực trong hoạt động nhóm. Điều này ảnh hưởng nhiều tới hoạt động của các thành viên. Do vậy, người đóng vai trò thúc đẩy luôn cần cư xử một cách tích cực và chuyên nghiệp.



Là chuyên gia về chủ đề thảo luận: vai trò này góp phần quan trọng vào việc định hướng nhiệm vụ hoạt động của nhóm. Người tham dự mong đợi người thúc đẩy dẫn dắt, định hướng các nội dung liên quan về chủ đề. Để thực hiện điều này, người thúc đẩy có thể hỏi và trả lời những câu hỏi khiến các thành viên hiểu sâu hơn về chủ đề hoặc bằng cách chia sẻ các kinh nghiệm có liên quan;

Là người tư vấn: với vai trò này, người thúc đẩy giúp đỡ người tham dự thấy được ý nghĩa của các khái niệm và vần dung chúng trong công việc theo từng ngữ cảnh khác nhau.

Để thực hiện được các vai trò trên, người thúc đẩy cần thiết phải có kiến thức, kỹ năng phù hợp. Cụ thể là người thúc đẩy:

cần có hiểu biết về:	cần có những kỹ năng về:
<ul style="list-style-type: none"> - Các lý thuyết học tập và nguyên lí học tập của người lớn - Những kỹ thuật đánh giá quá trình và đánh giá tổng kết cẩn thiết trong quá trình thúc đẩy - Day học và lập kế hoạch dạy học - Sự đa dạng trong cách học tập của các thành viên khác nhau - Kỹ thuật quản lí nhóm - Nghệ thuật hướng dẫn và phản hồi - Kỹ thuật đánh giá kết quả đào tạo 	<ul style="list-style-type: none"> - Kỹ năng giao tiếp - Kỹ năng phi ngôn ngữ (quan sát, biểu cảm, hình thể, tư thế, ánh mắt...) - Kỹ năng xem xét vấn đề có tính hệ thống - Kỹ năng lập kế hoạch các hoạt động học tập - Kỹ năng sử dụng các thiết bị kỹ thuật hỗ trợ đào tạo - Kỹ năng lắng nghe tích cực và hiệu quả - Kỹ năng tóm tắt và làm rõ ý kiến của người tham dự - Kỹ năng phản hồi - Kỹ năng làm việc với người khác biệt



PHỤ LỤC 2: KỸ NĂNG QUẢN LÝ NHÓM

Phụ lục 2a: MỘT SỐ KIỂU CHIA NHÓM

Phụ lục 2b: TIẾN TRÌNH QUẢN LÝ NHÓM

Nghiên cứu danh sách các hoạt động dưới đây và hoàn thiện tiến trình quản lý nhóm

- Lập kế hoạch làm việc
- Xác định nhiệm vụ các nhóm
- Các nhóm trình bày kết quả
- Giới thiệu chủ đề
- Tiến hành giải quyết nhiệm vụ
- Chia nhóm/chuẩn bị chỗ làm việc
- Đánh giá kết quả



TIẾN TRÌNH**Giai đoạn 1: Nhập đề giao nhiệm vụ**

-
-
-
-

Giai đoạn 2: Làm việc nhóm

-
-
-
-

Giai đoạn 3: Trình bày kết quả và đánh giá

-
-
-
-

Phụ lục 2c: KỸ THUẬT CHIA NHÓM

Kiểu chia nhóm	Kỹ thuật cụ thể
Group Face (Nhóm đối mặt) Dùng để hình thành nhóm nhỏ	Ban đầu, tất cả học viên đứng theo vòng tròn, tập huấn viên nêu tên một con số, học viên sẽ di chuyển và tìm nhanh đối tác để kết nhóm có số lượng đủ như tập huấn viên yêu cầu. Nêu một vài con số từ nhỏ đến lớn cho đến khi số lượng học viên đủ cho một nhóm theo ý đỗ.
Birthday Groups (Nhóm sinh nhật) Dùng để hình thành nhóm nhỏ	Căn cứ vào tháng sinh của học viên, tập huấn viên sẽ chia nhóm. Tùy thuộc vào số lượng học viên trong nhóm, có thể lấy theo tháng, một vài tháng, hoặc theo quý trong năm. Lưu ý: có thể số lượng học viên trong nhóm không bằng nhau.



Seasons Groups (Nhóm theo mùa) Dùng để chia làm 4 nhóm	Căn cứ vào mùa sinh, chia học viên thành 4 nhóm tương ứng với 4 mùa trong năm (xuân, hè, thu, đông). Giống như Nhóm sinh nhật, có thể các nhóm có số lượng thành viên không giống nhau.
Birds of a Feather (Những con chim lông vũ) Dùng để hình thành nhóm nhỏ	Mỗi học viên sẽ nhận được một thẻ, trên đó vẽ hay in một loài chim. Thành viên có thẻ giống nhau sẽ lập thành một nhóm. Có thể thay hình ảnh trong thẻ bằng các con vật hay chủ đề khác.
Take a Number (Dưa ra một con số) Dùng để hình thành nhóm nhỏ	Yêu cầu học viên nhanh chóng hình thành một nhóm từ 3 đến 5 người. Trong mỗi nhóm, lần lượt các thành viên đếm từ 1 đến hết. Các thành viên số 1 hình thành một nhóm; số 2 hình thành một nhóm...
Back to Back (Tựa lưng vào nhau) Dùng để hình thành 2 nhóm	Yêu cầu học viên theo cặp tựa lưng vào nhau và sử dụng các lựa chọn sau để chia làm 2 nhóm: <ul style="list-style-type: none"> - Căn cứ vào độ tuổi của hai thành viên - Kích thước của chân - Độ cao giữa hai người
First Name (Tên) Dùng để chia nhóm ghép đôi	Yêu cầu học viên đếm số ký tự trong tên của mình, tìm thành viên khác có cùng số ký tự và kết đôi. Những học viên không ghép đôi được theo tên sẽ ghép đôi với nhau.
Personalized Index Cards (Thẻ cá nhân) Dùng để hình thành nhóm nhỏ	Phát cho mỗi học viên 1 thẻ, yêu cầu ghi họ tên và vẽ một hình thú vị nào đó vào thẻ. Thu lại các thẻ và tráo đều. Chia tập thẻ thành các phần có số lượng bằng nhau (mỗi phần sẽ là một nhóm). Lật thẻ trong các phần, công bố tên các thành viên thuộc nhóm.



Phụ lục 2d: GIỚI THIỆU KỸ NĂNG QUẢN LÝ NHÓM

Việc tổ chức, quản lý học sinh học tập theo nhóm được thực hiện dựa trên lý thuyết về học tập hợp tác (collaborative learning). Theo đó, người học sẽ được kết nhóm theo cách nhất định và làm việc trong một môi trường có sự kiểm soát, thể hiện được vai trò của cá nhân thông qua thảo luận, chia sẻ, tranh luận hướng tới nhiệm vụ chung của tập thể. Cũng trong môi trường đó, nhiệm vụ của mỗi cá nhân sẽ được phân công rõ ràng, việc thực hiện được tiến hành trong sự tuân thủ và thống nhất dựa trên các quy định đã được đề xuất. Hoạt động trong nhóm nhỏ còn thể hiện được tinh thần “dạy lại cho người khác”, một thuyết khoa học nhận thức mới đang được quan tâm nhiều trong thời gian gần đây.

Để thực hiện được những ưu điểm đó của hoạt động nhóm, việc quản lý nhóm trong quá trình học tập đóng vai trò quan trọng. Theo đó, nhiệm vụ thực hiện của nhóm cần phải được phát biểu rõ ràng, kích thích hứng thú học tập; việc hình thành nhóm cần được thực hiện theo chủ ý với nhiều kỹ thuật đa dạng, sinh động và hấp dẫn; vai trò các thành viên trong nhóm cần được phân công rõ ràng, đặc biệt là bộ ba: trưởng nhóm, người ghi chép, người theo dõi thời gian; và cuối cùng là việc báo cáo, tự đánh giá, đánh giá lẫn nhau, đánh giá của giáo viên về kết quả hoạt động của nhóm. Bao trùm lên tất cả là sự quản lý, điều hành, theo dõi, quan sát, giúp đỡ, khích lệ, xử lý xung đột của giáo viên - người thúc đẩy.

Trong quá trình hoạt động nhóm, có thể sử dụng nhiều kỹ thuật thảo luận khác nhau như xây dựng sơ đồ tư duy, kỹ thuật khăn trải bàn, kỹ thuật động não... Các nội dung đó không thuộc phạm vi của tài liệu tập huấn này.



PHỤ LỤC 3: KỸ NĂNG ĐẶT CÂU HỎI

Phụ lục 3a: MỘT SỐ LOẠI CÂU HỎI

Có nhiều cách phân loại câu hỏi khác nhau tùy theo mục đích, hình thức thể hiện cũng như mức độ của câu hỏi. Dưới đây giới thiệu 7 loại câu hỏi thường gặp trong lĩnh vực giáo dục. Đó là:

- Câu hỏi mở:** là loại câu hỏi thường có nhiều câu trả lời chấp nhận được. Loại câu hỏi này thường giúp phát hiện và giải quyết vấn đề, tình huống.
- Câu hỏi đóng:** là loại câu hỏi có đáp án rõ ràng, đơn giản và thường được sử dụng để thu thập và kiểm tra thông tin.
- Câu hỏi làm rõ:** là loại câu hỏi thu thập thêm thông tin để làm rõ hơn sự hiểu biết chung giữa người nói và người nghe. Loại câu hỏi này giúp thúc đẩy trạng thái lắng nghe tích cực.
- Câu hỏi mở rộng:** là loại câu hỏi khuyến khích sự diễn giải, câu trả lời sâu và rộng hơn.
- Câu hỏi so sánh:** là loại câu hỏi yêu cầu sự so sánh giữa hai hay nhiều thực thể. Loại câu hỏi này có tác dụng thúc đẩy kỹ năng tư duy bậc cao.
- Câu hỏi giả định:** là câu hỏi được đặt trong một tình huống giả định. Nó cho phép khám phá và cảm nhận vấn đề trong một môi trường lý thuyết an toàn.
- Câu hỏi tóm tắt:** là loại câu hỏi để nhắc lại những vấn đề đã được đề cập, hay quyết định, thống nhất.



Phụ lục 3b: VAI TRÒ CỦA CÂU HỎI

Đọc nội dung dưới đây và tóm tắt thành 5 vai trò chính của câu hỏi

- Khuyến khích, tạo hứng thú và thách thức cho người được hỏi;
- Dùng để kiểm tra các kiến thức đã có;
- Kích thích hồi tưởng và sử dụng kiến thức, kinh nghiệm đã có trong việc nghiên cứu và thu nhận tri thức mới;
- Định hướng suy nghĩ vào các khái niệm và vấn đề quan trọng nhất;
- Mở rộng, đào sâu suy nghĩ từ những yếu tố mang tính cụ thể và thực tế sang việc phân tích và đánh giá;
- Dẫn dắt các hoạt động cụ thể hướng tới hiểu biết;
- Khuyến khích tư duy phê phán, giải quyết vấn đề, đánh giá và đề xuất giả thuyết;
- Khuyến khích suy ngẫm về cách thức người học đang sử dụng;
- Là hình thức được sử dụng nhiều nhất trong sự tương tác giữa người dạy và người học;
- Là một phương pháp chính để tạo tình huống, thách thức học tập cho học sinh;
- Là công cụ thông dụng để đánh giá việc học;
- Là thành phần quan trọng của các hình thức học tập ảo;
- Là một yếu tố có ảnh hưởng quan trọng thúc đẩy sự tiến bộ học tập.

KẾT QUẢ:

Vai trò 1:.....

Vai trò 2:.....

Vai trò 3:.....

Vai trò 4:.....

Vai trò 5:.....



Phụ lục 3c: MỘT SỐ LƯU Ý KHI ĐẶT CÂU HỎI

Để đặt câu hỏi hiệu quả, ngoài việc xác định đúng mục tiêu của việc đặt câu hỏi cũng như lựa chọn loại câu hỏi phù hợp, cần chú ý tới một số vấn đề sau:

- Khuyến khích người tham gia đặt câu hỏi bất cứ lúc nào
- Xem xét đúng mức tất cả các câu hỏi, không trốn tránh bất cứ câu hỏi nào từ phía học viên
- Phân phối câu hỏi tới toàn thể người tham dự
- Đặt câu hỏi về những điều mọi người không chú ý
- Yêu cầu đưa ra câu trả lời đầy đủ
- Không cho phép một cá nhân, một nhóm trả lời nhiều
- Sử dụng câu hỏi mở
- Hạn chế sử dụng các câu hỏi có thể trả lời bằng cách đoán
- Sử dụng các từ để hỏi: như thế nào, tại sao, khi nào, ở đâu, là gì
- Yêu cầu trả lời to, rõ cho tất cả mọi người nghe
- Sử dụng đúng thuật ngữ cũng như ngữ pháp cho câu hỏi
- Duy trì câu hỏi liên quan tới chủ đề, mục tiêu
- Nên chuẩn bị trước câu hỏi
- Bổ sung những câu hỏi tự phát trong một số tình huống (câu hỏi phụ)

Bên cạnh đó, cần tránh các tình huống sau đây khi đặt câu hỏi

- Quá nhiều câu hỏi đóng
- Câu hỏi Yes/No
- Quá nhiều câu hỏi ngắn kiểu gợi nhớ
- Câu hỏi dạng "đoán xem tôi đang nghĩ gì"
- Bắt đầu tất cả câu hỏi với cùng một luận đề
- Câu hỏi không định hướng tới mục tiêu
- Phản hồi không hiệu quả với các câu trả lời sai
- Chỉ tập trung vào một số người mà không quan tâm tới cả lớp
- Trình tự đặt câu hỏi quá cứng nhắc
- Không dành thời gian cho việc suy nghĩ, trả lời cũng như đặt câu hỏi



Phụ lục 3d: GIỚI THIỆU KỸ NĂNG ĐẶT CÂU HỎI

Đặt câu hỏi là một trong những kỹ năng hết sức quan trọng trong các hoạt động giáo dục và đào tạo. Riêng trong hoạt động thúc đẩy, đặt câu hỏi tốt sẽ giúp người thúc đẩy biết được mức độ nhận thức của người học; khơi dậy và mở rộng được sự đóng góp, chia sẻ, thảo luận của họ trong quá trình học tập. Bên cạnh đó, câu hỏi còn có tác dụng định hướng và dẫn dắt được suy nghĩ cũng như đánh giá được kết quả hoạt động của người học.

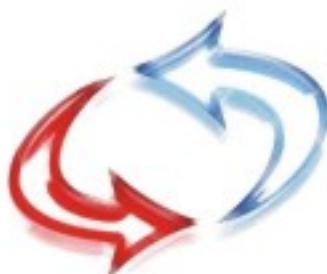
Có nhiều loại câu hỏi khác nhau như câu hỏi mở, câu hỏi đóng, câu hỏi làm rõ, câu hỏi so sánh, câu hỏi mở rộng, câu hỏi tóm tắt, câu hỏi giả định... Mỗi loại câu hỏi hướng tới một mục đích khác nhau, yêu cầu mức độ tư duy khác nhau của người học.

Những câu hỏi chính được sử dụng trong hoạt động thúc đẩy cần được chuẩn bị trước, hướng tới mục tiêu học tập và được thể hiện một cách rõ ràng, mạch lạc nhất có thể, tránh tình trạng phải nhắc lại nhiều lần một câu hỏi. Để tăng cường hiệu quả khi hỏi, trong trường hợp cần thiết, người thúc đẩy có thể giới thiệu ngữ cảnh hay tạo tình huống để hỏi hoặc sử dụng các câu hỏi phụ làm câu hỏi dẫn dắt tới câu hỏi chính.

Trong quá trình sử dụng câu hỏi, cần phân phối đều câu hỏi cho tất cả các thành viên; dành thời gian cho họ suy nghĩ và trả lời câu hỏi; sử dụng các câu hỏi phụ để làm rõ, định hướng lại; gợi ý cho câu trả lời cho các tình huống khác nhau trong dạy học.

Việc nhận xét câu trả lời cũng đóng vai trò quan trọng trong kỹ năng đặt câu hỏi. Công việc này cần được thực hiện khéo léo theo hướng khích lệ các câu trả lời đúng, ghi nhận và động viên những câu trả lời chưa rõ hoặc chưa đúng. Cũng thông qua việc nhận xét câu trả lời, người thúc đẩy còn có điều kiện điều chỉnh, định hướng các hoạt động của người học.



PHỤ LỤC 4: KỸ NĂNG PHẢN HỒI**Phụ lục 4a: TRẢI NGHIỆM VỀ PHẢN HỒI**

Phản hồi về nội dung tập huấn kỹ năng đặt câu hỏi



Phụ lục 4b: KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA PHẢN HỒI

Hoàn thiện khái niệm dưới đây về phản hồi:

- “Là những thông tin từ _____ tới _____ về những thể hiện của họ hướng tới việc nâng cao, điều chỉnh hành động của _____ trong tương lai” (Veniga, 1975)

Đọc kỹ các vai trò dưới đây của phản hồi và sắp xếp thứ tự từ 1 đến 6 theo mức độ quan trọng giảm dần:

- Cung cấp thông tin mới và quan trọng cho người học
- Kích thích và mở rộng hoạt động học tập
- Cung cấp cho người học biết mức độ đạt mục tiêu của họ
- Chỉ ra cho người học biết các điểm yếu và thiếu sót của họ
- Quyết định sự tiến bộ trong học tập của người học
- Tạo sự tự tin, định hướng phấn đấu cho người học

Kết quả:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....
- 6.....



Phụ lục 4c: PHẢN HỐI KIỂU “Sandwich”

Có nhiều cách thức phản hồi, trong đó, một phương pháp phản hồi được sử dụng khá rộng rãi trên thế giới, đó là phản hồi kiểu “Sandwich” và được thể hiện trong hai phiên bản cũ và mới. Cụ thể là

Kiểu cũ	Kiểu mới
Bắt đầu bằng những phát biểu tích cực (đánh giá cao, tán dương, đồng tình...); tiếp đến là những phát biểu và góp ý về những điều cần thay đổi, điều chỉnh; cuối cùng, quay trở lại với những phát biểu tích cực.	Bắt đầu bằng những câu hỏi yêu cầu người học tự đánh giá về các khía cạnh trong mục tiêu, những gì đã làm được, những gì có thể làm tốt hơn; tiếp đến, người dạy nhận xét về những gì quan sát được bao gồm cả cái đã làm được, cái chưa làm được; sau cùng, người dạy đặt các câu hỏi yêu cầu để xuất bổ sung, điều chỉnh để nâng cao chất lượng trong tương lai.

Phụ lục 4d: NGUYÊN TẮC PHẢN HỐI HIỆU QUẢ

Để phản hồi hiệu quả, cần đảm bảo một số nguyên tắc dưới đây:

- Tạo không khí cởi mở, thân thiện, tôn trọng lẫn nhau
- Suy nghĩ và cảm nhận thấu đáo trước khi đưa ra phản hồi
- Không phản hồi theo kiểu phán xét
- Chỉ tập trung vào hành vi và các chứng cứ xác định qua quan sát được
- Phản hồi vừa phải
- Đề xuất ý tưởng cho sự tiến bộ và nâng cao chất lượng



Phụ lục 4e: GIỚI THIỆU KỸ NĂNG PHẢN HỒI

Phản hồi là một hoạt động thường xuyên được sử dụng trong quá trình dạy học và tập huấn. Kỹ năng được giới thiệu trong hoạt động này được hiểu theo nghĩa người dạy phản hồi lại các kết quả học tập của người học. Theo đó, người học sẽ biết được ưu điểm và hạn chế của họ, biết được những thông tin mới bổ sung, cập nhật về chủ đề họ đang đối mặt; biết được những mong đợi của giáo viên với họ trong các hoạt động tương tự trong tương lai.

Phản hồi tốt là cách thức đạt được các yêu cầu trên nhưng không làm tổn thương tới người học. Người dạy cần làm sao để người học mong muốn được phản hồi thay vì sợ sệt hay lo lắng. Làm sao để người học luôn nhận ra được giá trị và tiến bộ hơn sau những lần phản hồi của người dạy.

Có nhiều cách phản hồi đã được thừa nhận là có ích, trong đó có thể kể tới phản hồi kiểu "Sandwich" với hai phiên bản "cũ" và "mới". Nội dung này được giới thiệu ở Phụ lục 4c.



PHỤ LỤC 5: KỸ NĂNG LẮNG NGHE TÍCH CỰC

Phụ lục 5a: NGHE VÀ LẮNG NGHE

NGHE	LẮNG NGHE
Là một quá trình sinh lý học khi sóng âm thanh lan truyền tới tai, làm rung động cơ học các thanh rung, chuyển vào tai trong, tạo nên các xung và được chuyển đến vùng nghe của vỏ não để nhận ra âm thanh.	"Là một quá trình tâm lý học, bắt đầu bằng sự nhận thức của một người nào đó, hướng sự chú ý của mình vào tiếng động hay bài nói và kết thúc bằng sự hiểu các thông điệp."

Tô Xuân Giáp

Phụ lục 5b: TỪ LẮNG NGHE (TIẾNG TRUNG QUỐC)

Thính (Tai)	Nhân (ở đây được hiểu là bản thân)
Vương (ở đây được hiểu là Tôn trọng)	Mục (Mắt)
	Nhất (ở đây được hiểu là Tập trung cao)
	Tâm (trái tim)



Phụ lục 5c: KỸ THUẬT LẮNG NGHE TÍCH CỰC

Nghiên cứu danh sách dưới đây về biểu hiện của lắng nghe tích cực và phân thành 4 nhóm yếu tố khi lắng nghe tích cực.

- Hướng người về phía trước
- Nội dung nào cũng quan trọng
- Tập trung nghe chứ không phán xét
- Diễn giải
- Kiên nhẫn
- Giao tiếp bằng mắt
- Tu thế cởi mở, thoải mái
- Làm rõ
- Tập trung vào các ý chính
- Thăm dò
- Gật đầu
- Tránh suy nghĩ luẩn quẩn trong khi nghe
- Tôn trọng, đồng cảm với người nói
- Suy nghĩ trước khi nói, đặc biệt khi không đồng ý hay chỉ trích
- Ghi chép vấn tắt
- Tập trung cao độ
- Tóm tắt
- Định hướng mục tiêu của người trình bày

4 Nhóm yếu tố khi lắng nghe tích cực

TƯ THẾ LẮNG NGHE

-
-
-
-

TÂM THẾ LẮNG NGHE

-
-
-
-



CÁCH THỨC LẮNG NGHE

-
-
-
-
-
-

CÁCH THỨC PHẢN HỒI

-
-
-
-
-
-

Phụ lục 5d: GIỚI THIỆU KỸ NĂNG LẮNG NGHE

Lắng nghe là một trong những kỹ năng không thể thiếu của mỗi con người, đặc biệt đối với giáo viên. Lắng nghe tốt giúp người nghe nắm bắt được vấn đề nhanh nhạy và chính xác hơn. Bên cạnh đó, lắng nghe tốt còn giúp người trình bày trở nên tự tin hơn và nhiệt tình hơn khi trình bày. Lắng nghe còn là cách thức thể hiện sự tôn trọng và hiểu biết lẫn nhau giữa người trình bày và người nghe.

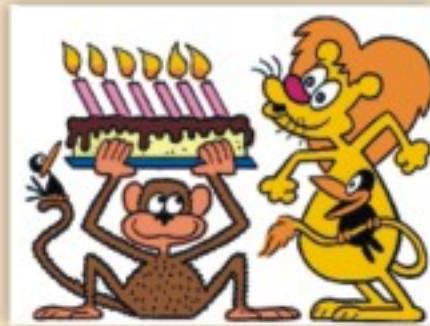
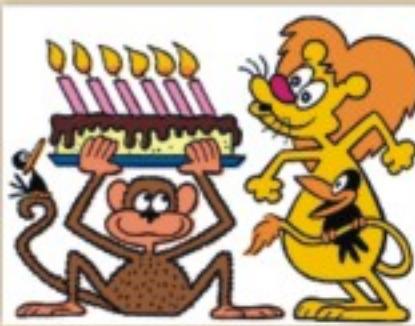
Lắng nghe tích cực và hiệu quả không chỉ được thể hiện qua biểu hiện bên ngoài mà còn được thể hiện trong tâm thế lắng nghe, cách thức lắng nghe và những thông tin phản hồi sau quá trình nghe.



PHỤ LỤC 6: KỸ NĂNG QUAN SÁT**Phụ lục 6a: TRẢI NGHIỆM QUAN SÁT**

Quan sát và phát hiện 6 điểm khác nhau của 2 bức tranh dưới đây và trả lời các câu hỏi sau:

1. Mục đích quan sát là gì?
2. Đối tượng quan sát là gì?
3. Nên sử dụng phương pháp và kỹ thuật quan sát nào?

**Phụ lục 6b: CÁC YẾU TỐ CẦN LÀM RỘ KHÌ QUAN SÁT**

Khi tiến hành quan sát, cần làm rõ một số yếu tố sau:

Một là mục đích quan sát. Mục đích quan sát ảnh hưởng và chi phối đối tượng cũng như phương pháp quan sát. Mục đích quan sát cần phải được xác định rõ ràng trước khi tiến hành quan sát.

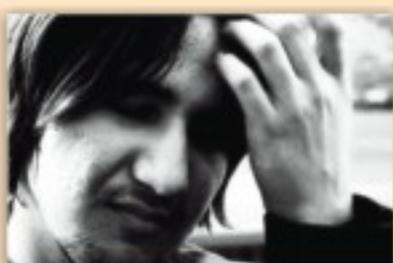
Hai là đối tượng quan sát. Người quan sát cần làm rõ, đối tượng quan sát là ai, cái gì và cũng cần làm rõ yếu tố chủ yếu cần quan sát của người nào đó hay sự vật hiện tượng nào đó hướng đến mục tiêu của việc quan sát.

Ba là phương pháp quan sát. Đây là cách thức quan sát để thu lượm tối đa thông tin về đối tượng phục vụ cho mục đích đặt ra ban đầu khi quan sát.



Phụ lục 6c: THỰC HÀNH QUAN SÁT

Quan sát các bức hình dưới đây và cho biết trạng thái của từng người



Nguồn: Internet



Phụ lục 6d: BIỂU HIỆN VÀ Ý NGHĨA QUAN SÁT

Biểu hiện qua giọng nói

- TO: có khả năng, nhiệt tình, tự tin
- NHỎ: lo lắng, không tự tin, thờ ơ
- CAO: sôi nổi, xúc động, tức giận
- THẤP: trầm buồn, mệt bình tĩnh, thờ ơ
- ĐA DẠNG: năng động, chú tâm
- NHANH: tự tin, tức giận, sôi nổi, hấp tấp
- CHẬM: thiếu tự tin, hờ hững
- ĐỀU ĐỀU: không nhiệt tình, lanh đạm

Biểu hiện hành vi

- NHÌN QUANH, NHÌN NHAU: không hiểu, chán
- YÊN LẶNG VÀ GHI CHÉP: đang tập trung
- NHANH CHÓNG CẮT TÀI LIỆU: hiểu bài hoặc chán
- HÃNG HÁI PHÁT BIỂU: tự tin, nhiệt tình
- NHÌN CHỖ KHÁC: không hiểu, lo lắng khi tham gia
- NGỦ: không hiểu, chán hay thất vọng

Trạng thái và biểu hiện

- TỰ TIN: thoải mái, mắt nhìn thẳng, cẳng người, ngồi thẳng, tay rộng mở, cảm nắng, hướng người về phía trước.
- LO LẮNG: cẳng thẳng, lông mày hạ, nhíu mày, cứng, tay chân không yên, giọng nói ngắt quãng, run nhẹ, nhanh, trầm.
- TỨC GIẬN: lông mày hạ và nhíu, nghiến răng, tay nắm chặt, đầu cúi, giọng nói to hoặc nhỏ, gằn.



- THẾ THỦ: mắt nhìn xuống, co người lại, mắt liếc, tay và chân chéo nhau, hướng đi chỗ khác, dựa đầu lên tay.
- CHÁN NẢN: nhìn xung quanh, trùng xuống, co lại, tay che mặt, giọng nói nhẹ, đều và bằng.
- KHÓ CHỊU: lồng mày nhíu, mắt nhìn xuống, mắt liếc, căng, chân tay không yên, đặt tay lên đầu.
- VUI VẺ: cười, thoái mái, lồng mày tự nhiên, thả lỏng, gật đầu, hướng về phía trước, giọng nói sôi nổi, to, nhanh.
- HỨNG THỦ: mắt nhìn thẳng, lồng mày nhướn lên, hướng về phía trước, thả lỏng tay chân, gật đầu, giơ tay hay ngón tay, cao giọng, nhanh.
- KHÔNG HIỂU: cau có, cắn môi, mắt liếc, nhìn đi chỗ khác, ngả ra sau, đưa tay lên trán, cựa quậy, chậm, ngập ngừng, giọng nói thấp, đều, nhẹ.

Lưu ý: Những nghiên cứu trên đề cập tới các biểu hiện điển hình nhất và được sử dụng trong quá trình dạy học chứ không tuyệt đối đúng trong mọi trường hợp.

Phụ lục 6e: GIỚI THIỆU KỸ NĂNG QUAN SÁT

Quan sát là một kỹ năng quan trọng trong việc thu nhận thông tin về thái độ, hành vi hay sự thể hiện nào đó của người học. Quan sát tốt sẽ giúp thu thập thông tin nhanh chóng và chính xác. Trên cơ sở đó, người dạy có thể tiến hành đánh giá, xử lý và điều chỉnh cũng như phản hồi một cách phù hợp. Người giáo viên quan sát không tốt sẽ không bao quát được lớp học, không nhận ra được các biểu hiện của người học, không đánh giá đúng mức độ tiếp thu của người học. Kết quả là, người giáo viên đó sẽ thiếu thông tin để điều chỉnh cách dạy của mình.

Từ những dấu hiệu như giọng nói, biểu hiện trên khuôn mặt, hành vi thực hiện, cử chỉ điều bộ, động tác và tư thế, người giáo viên có thể nhận biết được thái độ của người học. Trong quá trình quan sát, cần thiết phải xác định rõ mục đích quan sát (quan sát để làm gì?); đối tượng quan sát (quan sát ai, cái gì, hành vi nào?) và cách thức quan sát (quan sát như thế nào?). Trong một số trường hợp, việc quan sát có thể được thực hiện gián tiếp (không trực tiếp quan sát) với sự hỗ trợ của phương tiện kỹ thuật.



PHỤ LỤC 7:**KỸ NĂNG TRÌNH BÀY****Phụ lục 7a: TIẾN TRÌNH THIẾT KẾ BÀI TRÌNH BÀY****1. XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU**

- Tại sao cần trình bày?
- Mong đợi phản ứng gì từ phía người tham dự?
- Sau bài trình bày, điều mong đợi là gì?

2. TÌM HIỂU NGƯỜI THAM DỰ

- Ai là người tham dự?
- Tại sao họ lắng nghe bạn?
- Họ hiểu biết như thế nào về chủ đề bạn trình bày?
- Họ muốn nhận thông tin theo cách nào?

3. LẬP KẾ HOẠCH SƠ BỘ

- Mục tiêu của bài trình bày
- Thông tin về người tham dự
- 3 đến 5 ý chính muốn trình bày
- Thông tin thực tế hỗ trợ các ý chính

4. LỰA CHỌN TÀI NGUYÊN

- Các câu chuyện
- Biểu đồ, đồ thị, hình ảnh
- Phim
- Các nguồn tài nguyên khác hỗ trợ ý chính



5. XÂY DỰNG BÀI TRÌNH BÀY

- Giới thiệu

- o Chào hỏi người tham dự
- o Tự giới thiệu, bắt đầu một cách thân thiện
- o Tiêu đề bài trình bày
- o Tại sao người trình bày có mặt ở đó
- o Kinh nghiệm của người trình bày về chủ đề
- o Thời gian dự kiến
- o Giới thiệu các nội dung chính

- Nội dung chính

- o Tổ chức hợp lý, cô đọng, ngắn gọn
- o Đảm bảo yếu tố logic
 - Từ cái chung đến cái cụ thể
 - Từ cái đã biết đến cái chưa biết
 - Từ cái chấp nhận đến cái có thể tranh luận
 - Từ nguyên nhân đến hậu quả
 - Từ vấn đề đến giải pháp
- o Tăng cường nhấn mạnh qua các ví dụ thực tế
- o Sử dụng hình ảnh, biểu đồ, bảng, hoạt hình
- o Làm rõ vị trí nội dung trong bài trình bày

- Kết luận

- o Tóm lược nội dung đã trình bày
- o Đưa ra kết luận
- o Những điều cần suy nghĩ, vận dụng
- o Mời người tham gia đặt câu hỏi
- o Nói lời cảm ơn

6. LUYỆN TẬP VÀ ĐÁNH GIÁ

- a. Luyện tập nhu thuật
- b. Luyện tập trước gương hay trước đồng nghiệp
- c. Điều chỉnh lại nếu cần



Phụ lục 7b: PHIẾU ĐÁNH GIÁ TRÌNH BÀY**-Về người trình bày:**

- o Tư thế, tác phong
-
.....
.....

- o Sự biểu cảm
-
.....
.....

- o Ngôn ngữ
-
.....
.....

-Về bài trình bày

- o Phần mở đầu
-
.....
.....

- o Phần nội dung chính
-
.....
.....

- o Phần kết luận
-
.....
.....



Phụ lục 7c: MỘT SỐ ĐIỂM LƯU Ý KHI TRÌNH BÀY

- Luyện tập cách trình bày:

Để đảm bảo thành công trước khi trình bày, người trình bày nên luyện tập. Về mặt lý thuyết, số lần luyện tập trình bày nên là 4. Người trình bày nên đến sớm để làm quen với các thiết bị, hình thành thêm ý tưởng mới, thư giãn và kiểm soát sự hồi hộp.

- Nhập đề thu hút sự chú ý:

Yêu cầu này đúng trong mọi trường hợp dạy học. Trong việc trình bày, thao tác này sẽ định hướng sự tập trung chú ý của người nghe vào các nội dung chính.

- Tư thế đứng và chỉ dẫn thông tin:

Người trình bày cần luyện tập cách di chuyển, sử dụng que chỉ, đèn rọi một cách hợp lý, không nên đứng một chỗ nhưng cũng cần tránh đi lại quá nhiều trong khi trình bày. Tư thế đứng nên vững vàng, tránh lắc lư cơ thể.

- Không đọc nguyên văn các thông tin trình chiếu:

Bài trình bày sẽ phản tác dụng nếu người trình bày chỉ đọc nguyên văn nội dung thông tin trình chiếu. Chú ý là những thông tin trình chiếu cho người học chỉ là những ý ngắn gọn, súc tích, có tính gợi nhớ. Trên cơ sở những thông tin đó, người trình bày sẽ trao đổi, đàm thoại, có cơ hội tích cực hóa hoạt động nhận thức của người học.

- Giao tiếp bằng mắt:

Thường xuyên thể hiện sự nhiệt tình, quan tâm của mình thông qua ánh mắt. Điều này không những thu hút được sự tập trung chú ý của người học mà còn giúp người trình bày nhận biết được những thông tin phản hồi về hoạt động trình bày. Trên cơ sở đó, người trình bày thực hiện những thay đổi, điều chỉnh cần thiết.

- Sử dụng giọng nói, điệu bộ:

Đây là những yếu tố quan trọng tạo nên tính hấp dẫn, phong cách riêng của người trình bày. Giọng nói cần phải to, rõ ràng và nên thể hiện theo kiểu trò chuyện, nhấn mạnh ý chính, nên biến đổi ngữ điệu và tốc độ nói, ngắt quãng để nhấn mạnh. Bên cạnh đó cần thiết phải thể hiện sự nhiệt huyết, đam mê trong khi trình bày. Người trình bày tránh nói đều đều hay theo kiểu diễn kịch.



- Sử dụng các biện pháp gây phấn chấn đúng lúc:

Trạng thái tinh thần của người học như hứng thú, tích cực nhận thức... đóng vai trò quan trọng trong sự thành công của bài trình bày. Có nhiều yếu tố ảnh hưởng tới trạng thái tinh thần của họ như cấu trúc bài trình bày, ánh mắt, giọng nói, điệu bộ của người trình bày. Bên cạnh đó, có một vài biện pháp người trình bày có thể áp dụng để gây phấn chấn cho người học. Đó có thể là kể các câu chuyện, nêu các con số thống kê, tạo sự so sánh, đặt câu hỏi, bắt chước, tạo sự chờ đợi hồi hộp và sử dụng hiệu ứng đặc biệt như âm thanh, hoạt hình...

Phụ lục 7d: GIỚI THIỆU KỸ NĂNG TRÌNH BÀY

Với nhiều người, trình bày là một nghệ thuật. Với giáo viên, trình bày là một kỹ năng, có thể hình thành và phát triển được. Một bài trình bày tốt thường có phần mở đầu cuốn hút, hấp dẫn, khơi dậy nhu cầu nhận thức của người học, tạo cho người học sự thoải mái, tin tưởng vào nội dung trình bày; có phần nội dung cô đọng (thường từ 3 đến 5 ý) được sắp xếp lô-gic và được hỗ trợ bởi những thông tin, ví dụ hấp dẫn và thực tế; có phần kết luận ngắn gọn tóm tắt những vấn đề chính của bài trình bày; và có phần trao đổi cởi mở thông qua hệ thống các câu hỏi từ phía người nghe.

Giai đoạn chuẩn bị cho bài trình bày đóng vai trò quyết định đối với chất lượng và sự thành công của bài trình bày. Bởi lẽ, trong giai đoạn này người trình bày phải nắm rõ đối tượng nghe là ai, họ có đặc điểm gì, nền kiến thức, kinh nghiệm đã có của họ liên quan tới chủ đề ra sao... Trên cơ sở đó, người trình bày sẽ đặt được mục tiêu, lựa chọn được nội dung, cách thức trình bày phù hợp nhất với đối tượng.

Ở giai đoạn thể hiện bài trình bày, kỹ năng trình bày còn được thể hiện thông qua giọng nói, cử chỉ điệu bộ, sự di chuyển, ánh mắt cũng như các biện pháp gây phấn chấn, hài hước của người trình bày.

Trong một bài trình bày thường không thể thiếu các phương tiện hỗ trợ như bảng lật, máy chiếu bản trong, hay phần mềm Powerpoint. Đây là những phương tiện giúp cung cấp thông tin hỗ trợ (cô tinh chất ngắn gọn, cô đọng và thường là trực quan) nhằm nâng cao hiệu quả trình bày.



PHỤ LỤC 8: KỸ NĂNG ĐÀM PHÁN

Phụ lục 8a: KHÁI NIỆM VỀ ĐÀM PHÁN

Là một quá trình diễn ra khi có hai hay nhiều bên có nhu cầu và mục tiêu khác nhau, làm việc cùng nhau để tìm kiếm được một giải pháp lợi ích chấp nhận được lẫn nhau. Nó thường liên quan tới sự nhẫn nhượng của tất cả các bên.

Phụ lục 8b: KHÁM PHÁ THÀNH CÔNG HAY THẤT BẠI

Thảo luận về danh sách các yếu tố dưới đây và tách thành 2 danh sách mới thể hiện một bên là yếu tố dẫn đến thành công, bên kia là các yếu tố dễ dẫn đến thất bại khi đàm phán.

- Cởi mở, thật thà, thẳng thắn, đáng tin cậy
- Quá dễ xúc động
- Thể hiện sự thấu cảm và hiểu biết
- Tôn trọng giá trị của người khác
- Muốn dành phần thắng tuyệt đối
- Xem đàm phán là một sự dương đầu
- Tự tin, thoái mái
- Không cố gắng hiểu đối phương
- Chuyên nghiệp
- Tập trung vào người đàm phán chứ không phải vấn đề thương lượng
- Cam kết hướng tới kết quả cùng có lợi (Win – Win)

Yếu tố dẫn đến thành công

-
-
-
-
-
-
-

Yếu tố dễ dẫn đến thất bại

-
-
-
-
-
-
-



Phụ lục 8c: KHÁM PHÁ CÁC GIAI ĐOẠN ĐÀM PHÁN

Thảo luận và đặt tên cho các giai đoạn đàm phán dưới đây

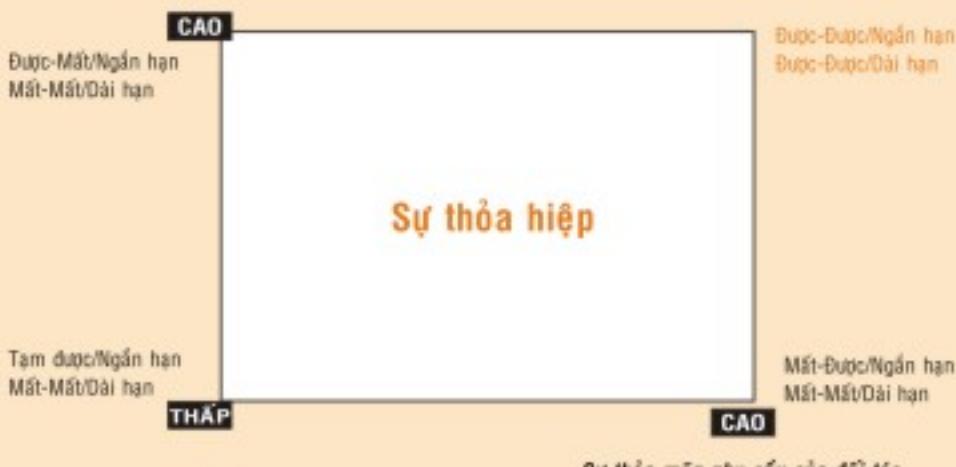
- **Giai đoạn 1:**
 - o Tóm tắt đầy đủ chủ đề chính trong đàm phán
 - o Làm rõ ràng mục tiêu bạn cần đạt được trong đàm phán (thích đạt được; muốn đạt được; phải đạt được)
 - o Suy nghĩ về chiến thuật, phương tiện và cách thức áp dụng trong đàm phán
 - o Dự đoán mục tiêu cần đạt được của đối tác
 - o Thu thập thông tin liên quan tới con người, sự cân bằng quyền lực, thái độ.
- **Giai đoạn 2:**
 - o Các bên cố gắng tìm kiếm sự hiểu biết về vị trí và yêu cầu của đối tác.
 - o Đặt nhiều câu hỏi và dành nhiều thời gian để tìm hiểu và làm rõ thông tin cần thiết.
- **Giai đoạn 3:**
 - o Ngay khi một bên nào đó đưa ra yêu cầu, sẽ kết thúc giai đoạn trao đổi thông tin, chuyển sang thương lượng
 - o Trao đổi về thỏa thuận
 - o Từ chối có tính xây dựng: cố gắng duy trì một bầu không khí xây dựng khi từ chối
 - o Ghi chép về điểm thỏa thuận trong thương lượng
 - o Vững vàng với những vấn đề lớn: linh hoạt trên cái cụ thể
 - o Tìm kiếm những dấu hiệu đồng ý, chú ý đến thuật ngữ sử dụng, biểu hiện của đối tác trong đàm phán.
- **Giai đoạn 4:**
 - o Liệt kê chi tiết sự đồng ý của đối tác
 - o Liệt kê các điểm (khoản) cần giải thích, làm rõ thêm
 - o Tóm tắt lại thỏa thuận đạt được
 - o Đàm phán lại nếu có bất cứ điều gì tiếp tục còn tranh cãi về thỏa thuận.



Phụ lục 8d: ĐÀM PHÁN KIỂU WIN-WIN

Quan sát hình vẽ và giải thích về kỹ thuật đàm phán kiểu win-win

Sự thỏa mãn nhu cầu của bạn



Phụ lục 8e: HAI LOẠI ĐÀM PHÁN

Đọc nội dung dưới đây và đánh giá, trong giáo dục thường sử dụng kiểu đàm phán nào?

- Đàm phán "mềm"

- o Có khuynh hướng xem đối tác đàm phán như là bạn
- o Xem xét thỏa thuận đạt được là sự nhượng bộ để thiết lập mối quan hệ
- o Sẵn sàng tin tưởng đối tác
- o Sẵn sàng thay đổi điều cần đạt được
- o Nói rõ về "mục tiêu tối thiểu" ngay khi đàm phán
- o Tránh tranh cãi về những điểm cụ thể
- o Không gây áp lực

- Đàm phán "cứng"

- o Xem đối tác đàm phán như là đối thủ, kẻ địch
- o Xem chiến thắng là mục tiêu
- o Đòi hỏi sự nhượng bộ để thiết lập mối quan hệ
- o Có khuynh hướng nghi ngờ, ngờ vực, không tin đối tác
- o Miễn cưỡng khi thay đổi vị trí, vai trò
- o Mập mờ và có ý đánh lừa "mục tiêu tối thiểu" trong đàm phán
- o Hy vọng chiến thắng trong tranh luận
- o Gây áp lực



Phụ lục 8f: GIỚI THIỆU KỸ NĂNG ĐÀM PHÁN

Đàm phán là một kỹ năng khó. Việc đàm phán đòi hỏi trí tuệ, sự sáng tạo, khôn khéo, nhạy bén của người đàm phán. Mục tiêu của đàm phán có thể là dành chiến thắng (đàm phán cứng) hoặc là thiết lập mối quan hệ, hợp tác (đàm phán mềm). Trong lĩnh vực giáo dục và đào tạo, kỹ năng đàm phán mềm là kỹ năng nổi trội.

Để đàm phán thành công, cần quan tâm tới nhiều yếu tố. Một vài trong số các yếu tố đó là: hiểu rõ đối tác đàm phán là ai, điểm mạnh, điểm yếu của họ, căn cứ nào của họ là yếu tố quan trọng nhất trong đàm phán...; mục đích tối thiểu có thể chấp nhận được trong đàm phán; các quyết định phù hợp trong diễn biến quá trình đàm phán.

Trong lĩnh vực giáo dục, cần tiến hành đàm phán theo mô hình win-win, nghĩa là cả hai đều thắng xét cả trên phương diện ngắn hạn và dài hạn. Nếu không, có thể trong ngắn hạn bên này được, bên kia mất, nhưng xét về dài hạn, cả hai bên đều mất (*Phụ lục 8d*).



PHỤ LỤC 9:**KỸ NĂNG LÀM VIỆC VỚI NGƯỜI KHÁC BIỆT****Phụ lục 9a: KHÁM PHÁ NHỮNG NGƯỜI KHÁC BIỆT**

Thảo luận và ghép đôi về dạng người khác biệt (cột bên trái) với sự mô tả hành vi của họ (cột bên phải) và điền kết quả vào ô phía dưới của bảng.

1	Thù địch hoặc hung hăng	a	Nhận ra ý tưởng mới là thách thức với họ, nhưng làm ra vẻ đã biết
2	Ba hoa/lầm lollipop	b	Không phản ứng trước câu hỏi hay cuộc thảo luận
3	Thích phàn nán	c	Nói lớn, la hét hoặc sử dụng các từ chỉ hung hăng. Cũng có thể nói những điều xúc phạm hoặc hạ thấp phẩm giá người khác
4	Im lặng	d	Đồng ý với tất cả các ý kiến cũng như yêu cầu của người khác
5	Nghĩ là biết tất cả	e	Dường như đồng thuận, nhưng sau đó nói những điều tiêu cực hay chỉ trích thậm tệ
6	Tất cả đều đồng ý	f	Tìm kiếm lỗi trong mọi thứ và né tránh trách nhiệm
7	Bảo thủ, định kiến	g	Là người hay phát biểu lạc đề, sử dụng các ví dụ có tính chất nguy hiểm
8	Cản trở hoạt động	h	Nói nhiều, không để người khác có cơ hội đóng góp hoặc phản hồi
9	Bất ngờ tấn công	i	Tìm kiếm lí do để làm chậm hoặc kết thúc thảo luận hay hoạt động
10	Hỏi hót	j	Chỉ ra những nhược điểm, hạn chế của mọi người, mọi việc. Luôn từ chối thay đổi

1.....; 2.....; 3.....; 4.....; 5.....;

6.....; 7.....; 8.....; 9.....; 10.....;



Phụ lục 9b: CÁCH ỨNG XỬ

Đọc các nhóm giải pháp dưới đây khi ứng xử với 4 kiểu người khác biệt thường gặp trong dạy học, trong hợp tác. Đặt tên cho kiểu người khác biệt:

Ứng xử với kiểu người khác biệt:.....

- Kiên nhẫn
- Sử dụng các hoạt động hâm nóng, giao cho người đó một vai trò chính
- Trực tiếp đặt câu hỏi về chủ đề người tham dự đó biết rõ
- Giao cho họ nhiệm vụ làm người thúc đẩy cho một nhóm
- Gợi ý giúp đỡ làm rõ vấn đề

Ứng xử với kiểu người khác biệt:.....

- Thiết lập cơ chế hạn chế sự thảo luận, phát biểu ý kiến của họ. Ví dụ "mỗi người phát biểu nhiều nhất 2 lần, trong tổng thời gian 5 phút".
- Chỉ định câu hỏi cho những thành viên khác
- Sử dụng dấu hiệu phi ngôn ngữ như tránh giao tiếp bằng mắt, tập trung vào các người tham dự khác trong phòng
- Không giao cho người tham dự này vai trò trưởng nhóm.

Ứng xử với kiểu người khác biệt:.....

- Lấy lí do về thời gian, đề nghị người tham gia này trình bày ngắn gọn
- Cảm ơn và nhắc nhở về chủ đề chính cần thảo luận
- Không giao cho người tham dự này vai trò trưởng nhóm
- Xem xét giao cho họ vai trò ghi chép thảo luận. Điều này sẽ trung hòa với các bình phẩm của họ.

Ứng xử với kiểu người khác biệt:.....

- Xây dựng sự nhất trí
- Tăng cường cung cấp minh chứng, thông tin thực
- Tham gia hỗ trợ thành viên trong nhóm
- Đưa ra lựa chọn khác cho người tham dự này một cách lịch thiệp



Phụ lục 9c: MỘT SỐ TÌNH HUỐNG

Tình huống 1: Khi tập huấn về ứng dụng CNTT trong dạy học, có người lên tiếng phản đối rằng "việc ứng dụng CNTT là tốt tuy nhiên, rất tốn kém, mất thời gian. Hơn nữa, ở trường chúng tôi điện cũng chưa đảm bảo, giáo viên nghèo, chưa bao giờ làm quen với máy tính, xin hỏi thầy làm thế nào. Thầy nên đưa ra lời khuyên cho chúng tôi trước khi đề cập tới các nội dung khác".

Tình huống 2: Khi tổ chức tập huấn về dạy học tích cực, bạn đã dành thời gian thiết kế các hoạt động đa dạng nhưng có một người đề xuất rằng "chúng tôi là những giáo viên có kinh nghiệm, chỉ cần trình bày là đủ, không cần tham gia các hoạt động kiểu trẻ con và mất thời gian. Đề nghị thầy cứ chủ động trình bày, không cần bày vẽ các hoạt động nữa".

Bạn sẽ làm gì khi gặp hai tình huống trên?

Phụ lục 9d: CHIẾN LƯỢC ỨNG XỬ

- Mục tiêu khi làm việc với những người khác biệt là giảm bớt, thay đổi, hay loại bỏ những hành vi rắc rối của họ trong khi không làm tổn thương lòng tự trọng hay khả năng đóng góp của họ. Vì vậy, đừng bao giờ chỉ trích, dồn họ vào trạng thái lúng túng trước mọi người cũng như với riêng họ.
- Cơ hội đầu tiên để điều chỉnh hành vi của những người này là trong quá trình làm việc, người thúc đẩy có thể một cách trực tiếp và lịch thiệp sự yêu cầu họ đưa ra nhận xét về ý kiến đóng góp của một thành viên nào đó.
- Một lựa chọn khác là nói chuyện riêng với họ một cách thẳng thắn về các hành vi của họ.
- Lựa chọn thứ ba là sử dụng các nhóm trưởng được các thành viên khác trong nhóm tôn trọng về kiến thức và trải nghiệm của họ. Người nhóm trưởng đó có thể giúp bạn trong việc điều chỉnh hành vi.
- Cuối cùng, có thể thường xuyên yêu cầu các nhóm tự đánh giá về mức độ tiến triển của công việc cũng như đưa các hành vi tiêu cực trong nhóm ra để thảo luận.



Phụ lục 9e: NHỮNG GỢI Ý TRÁNH XUNG ĐỘT

Đọc và phân tích các gợi ý dưới đây, bổ sung nếu cần:

- Suy nghĩ về sự khác biệt như một món quà thay vì sự khó khăn. Qua đó, tạo được mối quan hệ tốt với mọi người.
- Tin tưởng rằng, mọi người cũng muốn hòa đồng.
- Giao tiếp quả quyết, quyết đoán trong khi tôn trọng những quan điểm của người khác.
- Đón nhận cởi mở ý kiến, quan điểm của người khác để lôi cuốn họ vào thảo luận chứ không quan tâm tới điểm khác biệt.
- Không lảng tránh các hành vi khó xử mà cần giải quyết ngay vấn đề để tránh hệ quả tiêu cực trong tương lai.
- Tránh nhắc lại sai lầm của người khác để không gây sinh sự chống đối, dẫn tới phá hỏng cuộc đối thoại. Hãy hướng tới những hành vi trong tương lai của họ.
- Hãy đặt mình vào vị trí của người khác và cố gắng hiểu quan điểm của họ.
- Dành thời gian tìm hiểu người tham dự khác biệt.
- Khám phá những vấn đề của người khác. Khi đó, cách giải quyết xung đột này sẽ tránh được những xung đột mới.
- Thúc đẩy các mối quan hệ dựa trên sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau và thể hiện điều này trong hành vi của mình để khuyến khích đối thoại tích cực.
- Tránh các thuật ngữ mơ hồ, chung chung khi miêu tả hành vi của người khác.
- Hãy lắng nghe tích cực để ghi nhận được xúc cảm, quan sát được cử chỉ, hiểu kỹ hơn quan điểm của họ.
- Giới thiệu rõ ràng các hành vi mong đợi.
- Thảo luận về hậu quả và các hệ lụy của việc không thay đổi hành vi.
- Đồng ý với những hoạt động và kế hoạch sau thảo luận.
- Kết thúc bằng sự thỏa thuận.



Phụ lục 9f: GIỚI THIỆU KỸ NĂNG LÀM VIỆC VỚI NGƯỜI KHÁC BIỆT

Trong cuộc sống, có nhiều kiểu người khác biệt. Khi đối mặt với họ trong các hoạt động giáo dục và đào tạo, người giáo viên nói chung, người thúc đẩy nói riêng sẽ gặp những khó khăn, cản trở, đôi khi trở nên bối rối, khó xử, thậm chí là khó chịu và buông xuôi. Nếu biết cách làm việc, rất có thể chính họ, những người khác biệt sẽ đóng vai trò tích cực trong các hoạt động do người thúc đẩy đề xuất.

Nguyên tắc chung khi làm việc với những người khác biệt là cần nhận ra nhanh chóng sự khác biệt của họ; chỉ để ý và điều chỉnh hành vi của họ chứ không phải con người họ trong khi không làm tổn thương đến họ.當然, với những kiểu người khác biệt khác nhau cần có cách thức làm việc khác nhau. Cũng cần để ý rằng, chính các thành viên khác là một nhân tố quan trọng giúp người thúc đẩy đối mặt với hành vi của những người khác biệt.

Để tránh những tình huống và biểu hiện hay hành vi khác biệt, người thúc đẩy cần trung thực, cởi mở, vị tha, hòa đồng nhưng giữ được khoảng cách hợp lý, khiêm tốn nhưng thể hiện được bản lĩnh.



PHỤ LỤC 10: MÔ HÌNH HƯỚNG DẪN ĐỒNG NGHIỆP

Phụ lục 10a: CÁC MÔ HÌNH PHÁT TRIỂN CHUYÊN MÔN

*Đặt tên cho các mô hình dưới đây. Sau đó, ghép đôi mô hình (cột bên trái) với ý nghĩa của các mô hình đó (cột bên phải). Kết quả trình bày vào cuối bảng này
Gợi ý tên của 3 mô hình: Tự định hướng; Chuẩn; Tại chỗ*

1	Mô hình: Là cách tiếp cận tập trung, liên quan tới hội thảo tập huấn, và được thực hiện theo kiểu "thác nước" (đa cấp). Mô hình phát triển chuyên môn này tập trung vào khám phá những khái niệm mới, minh họa và hình thành các kỹ năng cần thiết.	a	<ul style="list-style-type: none"> - Cách tiếp cận này giúp giáo viên trở thành hình mẫu học tập suốt đời.
2	Mô hình: Diễn ra ngay tại cơ sở đào tạo. Ở đó, giáo viên làm việc với các giáo viên cốt cán (nòng cốt) phát triển năng lực dạy học. Mô hình phát triển chuyên môn này tập trung vào những vấn đề, tình huống cụ thể người giáo viên phải đối mặt khi họ triển khai những ý tưởng, phương pháp và kỹ thuật mới trong dạy học	b	<ul style="list-style-type: none"> - Tìm kiếm, học hỏi từ các giáo viên có kinh nghiệm hay các nguồn thông tin khác.
3	Mô hình: Giáo viên tự khởi xướng và thiết kế chương trình phát triển chuyên môn cho chính họ. Họ có thể chia sẻ ý tưởng, học liệu cũng như thảo luận về các thách thức và giải pháp thực hiện.	c	<ul style="list-style-type: none"> - Kết nhóm giáo viên để cùng nhau giải quyết các nhu cầu, vấn đề của nhà trường trong mỗi giai đoạn cụ thể. - Khuyến khích sáng kiến cá nhân và phương pháp tiếp cận hợp tác với các vấn đề. - Cho phép phát triển chuyên môn một cách linh hoạt hơn, bền vững và chuyên sâu hơn. - Cung cấp cơ hội tiếp tục phát triển chuyên môn giữa một nhóm giáo viên

1.....; 2.....; 3.....;



Phụ lục 10b: SỰ HIỆU QUẢ TRONG PHÁT TRIỂN CHUYÊN MÔN

Nghiên cứu danh sách các đặc điểm dưới đây, tách thành 2 danh sách

1. Danh sách các đặc điểm thể hiện PTCM hiệu quả thấp
2. Danh sách các đặc điểm thể hiện PTCM hiệu quả cao

DANH SÁCH CÁC ĐẶC ĐIỂM:

- Trong công việc;
- Vào kỳ nghỉ hay cuối tuần;
- Chủ đề phụ thuộc vào giảng viên;
- Được tổ chức theo hướng tạo cơ hội học tập từ người khác;
- Giảng viên thường làm việc tách biệt;
- Ít có cơ hội suy ngẫm hay phản hồi;
- Lâu dài, liên tục;
- Tập trung vào các hoạt động trên lớp;
- Thiếu cơ hội phát triển chuyên môn;
- Trong môi trường hợp tác mạnh mẽ.

HIỆU QUẢ CAO	HIỆU QUẢ THẤP
.....
.....
.....
.....
.....
.....



Phụ lục 10c: MÔ HÌNH HƯỚNG DẪN ĐỒNG NGHIỆP (HĐDN)

Thảo luận và hoàn thiện các nội dung sau:

LÀ GÌ: (diễn vào chỗ trống để hoàn thiện khái niệm về HĐDN)

Hướng dẫn đồng nghiệp đơn giản là _____ (1) hay nhiều giáo viên _____ (2) vai trò và chia sẻ trong một cuộc trao đổi, trong đó, tập trung vào sự suy nghĩ và phản ánh của đồng nghiệp về quá trình _____ (3). Điều đó dẫn tới một sự cải thiện _____ (4) dạy học.

ĐỀ LÀM GI:

-
-
-
-
-

TẠI SAO: Điền các con số hoàn thiện hình dưới đây và giải thích tại sao

CÁCH THỨC PTCM	CON SỐ		
Kiểu đào tạo	Kết quả đạt được		
Lý Thuyết
Thực hành
Huấn luyện
	Kiến thức	Kỹ năng	Áp dụng trên lớp học
			- 85% (02)
			- 90% (02)
			- 80% (01)
			- 15% (01)
			- 5-10% (01)
			- 10-15% (01)
			- 80-90% (01)

(Tham khảo từ chương trình Hướng dẫn đồng nghiệp của Microsoft)



Phụ lục 10d: GIỚI THIỆU MÔ HÌNH HƯỚNG DẪN ĐỒNG NGHIỆP

Có 3 mô hình phát triển chuyên môn thường được áp dụng là mô hình chuẩn (Standardized Professional Development), mô hình tại chỗ (Site-Based Professional Development) và mô hình tự định hướng (Self-Directed Professional Development). Hướng dẫn đồng nghiệp (Peer Coaching) là mô hình phát triển chuyên môn tại chỗ.

Đặc điểm của mô hình hướng dẫn đồng nghiệp là việc phát triển chuyên môn được thực hiện thông qua công việc, lâu dài và liên tục, đáp ứng kịp thời nhu cầu của người được hướng dẫn ngay trong quá trình dạy học. Do vậy, hiệu quả của việc hướng dẫn đồng nghiệp được thể hiện ngay trong các bài lên lớp của giáo viên, đích cuối cùng cần đạt được của hoạt động phát triển chuyên môn.

Mô hình hướng dẫn đồng nghiệp có ý nghĩa:

- Dẫn bảo thành công cho giáo viên và học sinh;
- Kích thích phát triển chuyên môn;
- Tạo cơ chế hỗ trợ phát triển chuyên môn;
- Tạo sân chơi chia sẻ các thành công trong dạy học;
- Tạo cơ hội hợp tác và cam kết trong đối thoại về chuyên môn.

Tại Việt Nam, Microsoft đã và đang triển khai khá rộng rãi chương trình hướng dẫn đồng nghiệp (Microsoft Peer Coaching Program). Chương trình này nằm trong khuôn khổ dự án "đối tác học tập" (Partners in Learning) của Microsoft được triển khai tại nhiều nước trên thế giới. Nội dung được thể hiện trong các hoạt động hướng dẫn đồng nghiệp trong chương trình này là việc tích hợp công nghệ thông tin trong dạy học một cách hiệu quả.



PHỤ LỤC 11: CHU TRÌNH HƯỚNG DẪN ĐỒNG NGHIỆP**Phụ lục 11a: CHU TRÌNH HƯỚNG DẪN ĐỒNG NGHIỆP**

Sắp xếp theo thứ tự đúng của một quy trình hướng dẫn đồng nghiệp. Sau đó, thể hiện chu trình này thông qua sơ đồ tư duy.

TT	NỘI DUNG	Ý NGHĨA
1	Chuẩn bị (Prepare)	<ul style="list-style-type: none"> - Lập kế hoạch cho hoạt động, dự án - Chia sẻ bài học, tài nguyên - Biên soạn, hiệu chỉnh học liệu - Xem lại các kỹ năng
2	Đặt mục tiêu (Set goals)	<ul style="list-style-type: none"> - Xác định mục tiêu của nhà trường - Xác định mục tiêu trong lớp học - Xác định các hoạt động - Xem xét các kỹ năng cần có
3	Đánh giá ban đầu (Assess)	<ul style="list-style-type: none"> - Thu thập thông tin về đồng nghiệp - Xác định mức độ chuẩn bị của giáo viên liên quan tới chủ đề hướng dẫn - Xác định điểm khởi đầu liên quan tới hoạt động hướng dẫn
4	Suy ngẫm (Reflect)	<ul style="list-style-type: none"> - Xem xét hiệu quả - Lập kế hoạch cho các hoạt động trong tương lai
5	Triển khai (Implement)	<ul style="list-style-type: none"> - Vận dụng và điều chỉnh - Đánh giá kết quả học tập



Thứ tự ĐÚNG thể hiện chu trình hướng dẫn đồng nghiệp là

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....



PHỤ LỤC 12:**LẬP KẾ HOẠCH HƯỚNG DẪN ĐỒNG NGHIỆP****Phụ lục 12a: ĐẶC ĐIỂM PHẢI CÓ, CẦN CÓ, CÓ THÌ TỐT**

Phân tích các đặc điểm dưới đây và chia thành 3 nhóm

1. Những đặc điểm phải có
2. Những đặc điểm cần có
3. Những đặc điểm có thì tốt hơn
của một người hướng dẫn đồng nghiệp thành công

TT	ĐẶC ĐIỂM	PHẢI CÓ	CẦN CÓ	CÓ THÌ TỐT
	Có khả năng tạo sự tin tưởng của đồng nghiệp			
	Có thể động viên đồng nghiệp			
	Hướng dẫn dựa trên cái đồng nghiệp cần			
	Sẵn sàng tìm hiểu và vận dụng cái mới			
	Giao tiếp hiệu quả và biết lắng nghe đồng nghiệp			
	Biết được đồng nghiệp đang làm gì, làm như thế nào trên lớp			
	Chỉ ra được đồng nghiệp có thể làm gì tốt hơn hiện tại			
	Có khả năng đưa ra nhiều lựa chọn cho đồng nghiệp quyết định			
	Việc hợp tác với đồng nghiệp cần được lập kế hoạch và tổ chức chặt chẽ			
	Hiểu được rằng có rất nhiều việc liên quan cần giúp đỡ nhau trong khi hướng dẫn			
	Hiểu được sẽ có những cá nhân không hợp tác			
	Có hiểu biết sâu, rộng và thực tiễn phong phú			
	Được xem như một cá nhân có uy tín chuyên môn.			



Phụ lục 12b: LẬP KẾ HOẠCH HƯỚNG DẪN ĐỒNG NGHIỆP

Hoàn thiện kế hoạch hướng dẫn dựa trên mẫu dưới đây

KẾ HOẠCH HƯỚNG DẪN ĐỒNG NGHIỆP**Thông tin về người hướng dẫn:**

Họ tên:.....

Chuyên môn:.....

Thâm niên công tác:.....

Điểm mạnh:.....

Thông tin về người được hướng dẫn:

Họ tên:.....

Chuyên môn:.....

Thâm niên công tác:.....

Số bộ đánh giá đặc điểm:.....

Mục tiêu và nội dung hướng dẫn: (rõ ràng, khả thi, cho những bài cụ thể)**Mục tiêu****Nội dung hướng dẫn**

.....
.....
.....
.....
.....



Kế hoạch cụ thể: (chi tiết, cụ thể, bám sát chu trình hướng dẫn đồng nghiệp)

Thời gian	Địa điểm	Nội dung
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Tìm kiếm sự ủng hộ: (về cơ chế chính sách, về sự đồng thuận, về chuyên môn, về cơ sở vật chất...)

Đối tượng	Bằng cách nào
Hiệu trưởng
Cán bộ

Dự kiến khó khăn và cách khắc phục: (các khó khăn khách quan và chủ quan gặp phải trong quá trình hướng dẫn đồng nghiệp)

Khó khăn	Cách khắc phục
.....



TÀI LIỆU THAM KHẢO:

Sách tiếng Anh

- o Donald McCain and Deborah Davis Tobey. (2007). *Facilitation Skills Training* [Tập huấn Kỹ năng Thúc đẩy]. ASTD Press.
- o Frances and Roland Bee. (2004). *Facilitation skills* [Kỹ năng Thúc đẩy]. The Cromwell Press, Wiltshire.
- o Microsoft in collaboration with Puget Sound Center [Chương trình hợp tác giữa Microsoft và Trung tâm Puget Sound]. (2008). *The Peer Coaching Program: Facilitator's Guide* [Chương trình Hướng dẫn Đồng nghiệp: Sách hướng dẫn dành cho người thúc đẩy]
- o Microsoft in collaboration with Puget Sound Center [Chương trình hợp tác giữa Microsoft và Trung tâm Puget Sound]. (2008). *The Peer Coaching Program: Handbook for Peer Coaches* [Chương trình Hướng dẫn Đồng nghiệp: Sách hướng dẫn dành cho người hướng dẫn đồng nghiệp].

Website tiếng Việt

- o <http://www.kynang.edu.vn>

Website tiếng Anh

- o <http://managementhelp.org/>
- o <http://managementhelp.org/groups/index.htm>
- o <http://www.mindtools.com/>
- o http://www.nesc.wvu.edu/netcsc/articles/netcsc_training%20tips/netcsc_observation.html
- o <http://www.pecentral.org/lessonideas/ViewLesson.asp?ID=259>
- o <http://powertochange.com/students/people/listen/>
- o http://www.presentationmagazine.com/Essential_Presentation_skills.htm
- o <http://www.skillsconverged.com/FreeTrainingMaterials/tabid/258/articleType/ArticleView/articleId/576/5-Quick-Steps-to-WinWin-Negotiation.aspx>
- o <http://stress.about.com/od/relationships/ht/difficult.htm>
- o <http://www.tltgroup.org/gilbert/millis.htm>



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC QUỐC GIA

16 Hàng Chuối - Hai Bà Trưng - Hà Nội
 Điện thoại: 04.39714896 * Fax: 04. 39714899

CHIẾU TRÁCH NHIỆM XUẤT BẢN

Giám đốc: Phùng Quốc Bảo

Tổng biên tập: Phạm Thị Trâm

Biên tập: Hồng Nga

Chế bản: PRIMA

Trình bày bìa: PRIMA

Đối tác liên kết xuất bản: Cty CP sách Alphabooks

SÁCH LIÊN KẾT:

KỸ NĂNG THÚC ĐẨY VÀ HƯỚNG DẪN ĐỒNG NGHIỆP

In 1.000 bản, khổ 20,5 x 29,5 cm tại Công ty CP in Thương Mại - PRIMA

Giấy đăng ký kế hoạch xuất bản số: 89-2011/CXB/01-02 ĐHQGHN

Quyết định XB số: 233LK-XH/QĐ - NXBĐHQGHN

In xong và nộp lưu chiểu Quý III-2010

