

CÁC BIỆN PHÁP QUẢN LÝ NHẪM NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG BỒI DƯỠNG HỌC SINH GIỎI Ở TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG PHÙNG KHẮC KHOAN - THẠCH THẮT

*MANAGEMENT MEASURES TO IMPROVE THE TRAINING QUALITY OF
EXCELLENT STUDENTS AT PHUNG KHAC KHOAN-THACH THAT HIGH SCHOOL*

NGHIÊM HỒNG TRUNG

Trường Trung học phổ thông Phùng Khắc Khoan, Thạch Thát, nghiemhongtrung80@gmail.com

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 13/5/2020 Ngày nhận lại: 21/6/2020 Duyệt đăng: 25/9/2020 Mã số: TCKH-S02T6-B17-2020 ISSN: 2354 – 0788</p> <p>Từ khóa: <i>quản lý trường phổ thông, chất lượng bồi dưỡng học sinh giỏi, trung học phổ thông không chuyên.</i></p> <p>Key words: <i>management high schools, quality of fostering good students, non-specialized high schools.</i></p>	<p><i>Hiện nay, việc tổ chức bồi dưỡng học sinh giỏi ở các trường trung học phổ thông ngoại thành Hà Nội do nhiều nguyên nhân dẫn đến hiệu quả chưa cao. Bài viết nghiên cứu những tác nhân gây ảnh hưởng đến chất lượng bồi dưỡng học sinh giỏi và những biện pháp cụ thể, áp dụng trong 3 năm (2017-2019) tại Trường trung học phổ thông Phùng Khắc Khoan -Thạch Thát đã tạo đột biến về chất lượng học sinh giỏi thi cấp thành phố tại đơn vị. Từ kết quả đó có thể mở rộng áp dụng với các trường trung học phổ thông không chuyên ngoại thành Hà Nội cũng có điều kiện tương đồng.</i></p> <p>ABSTRACT</p> <p><i>Currently, the training and fostering for excellent students at high schools in suburban Hanoi has not gained high efficiency due to many causes. In this article, the author studies the factors affected the quality of training and develops specific solutions to deal with them, the measures were applied in 3 years (2017-2019) at Phung Khac Khoan-Thach That high school and created a marked improvement in the quality of the school's excellent students in city excellent student exams. From that result, our measures can be extended to apply to non-specialized high schools in the suburbs of Hanoi which also have similar conditions.</i></p>

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Thời xưa, Thân Nhân Trung (vị Tiên sĩ triều Lê) đã đề ra một luận điểm quan trọng thể hiện tư tưởng văn hóa-giáo dục: “*Hiền tài là nguyên*

khí của quốc gia, nguyên khí thịnh thì thế nước mạnh mà hưng thịnh, nguyên khí suy thì thế nước yếu mà thấp hèn. Vì thế các bậc đế vương thánh minh không đời nào không coi việc giáo

dục nhân tài, kén chọn kẻ sĩ, vun trồng nguyên khí quốc gia làm công việc cần kíp đầu tiên..." (Nguyễn Đình Bưu, 2013). Tư tưởng ấy xuyên suốt cả chiều dài lịch sử cho tới nay vẫn còn nguyên giá trị. Nghị quyết số 26/NQ-TW 7 khóa XII nhấn mạnh: *"Có cơ chế phát hiện, quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, bố trí cán bộ có bản lĩnh, năng lực nổi trội và triển vọng phát triển vào vị trí lãnh đạo, quản lý, kể cả vượt cấp, nhất là cán bộ trẻ... Quy định khung cơ chế, chính sách ưu đãi để phát hiện, thu hút, trọng dụng nhân tài có trọng tâm, trọng điểm, nhất là các ngành, lĩnh vực mũi nhọn phục vụ cho phát triển nhanh, bền vững..."* (Đảng Cộng sản Việt Nam, 2018).

Tổ chức bồi dưỡng học sinh giỏi ở cấp học trung học phổ thông chính là nhằm động viên, khuyến khích người dạy và người học phát huy năng lực sáng tạo, dạy giỏi, học giỏi; đồng thời phát hiện người học có năng khiếu về môn học để tạo nguồn bồi dưỡng, thực hiện mục tiêu đào tạo nhân tài cho địa phương, đất nước. Tuy nhiên, sự nghiệp giáo dục của thành phố Hà Nội hiện nay có sự không đồng đều về chất lượng, giữa khu vực nội thành với khu vực ngoại thành. Tỷ lệ học sinh khá giỏi chỉ thường tập trung ở những khu vực đông dân, với điều kiện kinh tế - xã hội phát triển. Trong những kỳ thi chọn học sinh giỏi trung học phổ thông cấp thành phố, học sinh đạt giải của các trường ngoại thành chiếm tỉ lệ rất khiêm tốn.

Nghiên cứu này, tác giả sử dụng kết hợp các nhóm phương pháp nghiên cứu điển hình, phương pháp nghiên cứu lí thuyết, phương pháp nghiên cứu thực tiễn việc bồi dưỡng học sinh giỏi của Trường trung học phổ thông Phùng Khắc Khoan-Thạch Thất và 4 Trường trung học phổ thông lân cận trên địa bàn 2 huyện Thạch Thất và Quốc Oai, điều tra thăm dò lấy ý kiến từ cán bộ giáo viên đến cựu học sinh giỏi của nhà trường, phân tích dữ liệu thu nhận được dựa vào kết quả thăm dò, biểu bảng, thống kê, biểu đồ.... Từ đó đưa ra các biện pháp về quản

lý để nâng cao chất lượng đào tạo học sinh giỏi tại trường trung học phổ thông Phùng Khắc Khoan - Thạch Thất một trường trung học phổ thông không chuyên ở ngoại thành Hà Nội.

2. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

2.1. Mục đích của quản lý hoạt động bồi dưỡng học sinh giỏi ở trường trung học phổ thông

Qua nghiên cứu về chất lượng giáo dục, PGS.TS Nguyễn Đức Trí đã có quan niệm rằng, chất lượng giáo dục được đánh giá bằng đầu vào, đầu ra (sản phẩm của giáo dục); "giá trị gia tăng" (sự tăng trưởng trong phát triển trí tuệ và nhân cách người học). Chất lượng học sinh giỏi thể hiện qua số lượng giải học sinh giỏi, và mức, hạng giải đạt được thông qua các kỳ thi chọn học sinh giỏi cấp thành phố, cấp quốc gia.

Mục đích của thi chọn học sinh giỏi nhằm động viên, khuyến khích người dạy và người học phát huy năng lực sáng tạo, dạy giỏi, học giỏi; góp phần thúc đẩy việc cải tiến, nâng cao chất lượng dạy và học, chất lượng công tác quản lý, chỉ đạo của các cấp quản lý giáo dục; đồng thời phát hiện người học có năng khiếu về môn học để tạo nguồn bồi dưỡng, thực hiện mục tiêu đào tạo nhân tài cho đất nước.

Mục đích của việc quản lý hoạt động bồi dưỡng học sinh giỏi ở các nhà trường nói chung và trường trung học phổ thông là tạo ra một kết quả tốt nhất có thể, tạo ra những con người có tư duy trí tuệ cao, từ những điều kiện hiện có, do vậy, nhà quản lý phải có sự đầu tư ban đầu về đội ngũ, về chương trình bồi dưỡng, về cơ sở vật chất và trang thiết bị dạy học, và biết kết hợp hài hòa các điều kiện bên trong và bên ngoài nhà trường để tạo ra một sức mạnh tổng hợp mới có thể đạt được kết quả tốt trong hoạt động bồi dưỡng học sinh giỏi.

2.2. Nội dung quản lý hoạt động bồi dưỡng học sinh giỏi ở trường trung học phổ thông

Các nội dung cần quản lý bao gồm: Quản lý nhân sự, phát triển đội ngũ giáo viên tham gia bồi dưỡng học sinh giỏi; Quản lý về kế hoạch, nội dung, chương trình bồi dưỡng trên cơ sở đã

được tổ chuyên môn xây dựng; Quản lý về việc thực hiện kế hoạch bồi dưỡng; Kiểm tra đánh giá về việc thực hiện chương trình bồi dưỡng; Quản lý các nguồn lực thực hiện hoạt động bồi dưỡng học sinh giỏi.

Quản lý nhân sự, phát triển đội ngũ giáo viên tham gia bồi dưỡng học sinh giỏi: Trong giáo dục, vốn con người là yếu tố quyết định sự thành bại của giáo dục. Quản lý nhân sự giáo dục (nói cụ thể là quản lý đội ngũ nhà giáo) là việc hoạch định, tuyển chọn, duy trì, phát triển, sử dụng, động viên và tạo điều kiện thuận lợi cho người thầy thông qua tổ chức nhằm thực hiện có hiệu quả mục tiêu giáo dục phát triển toàn diện nhân cách thế hệ trẻ, góp phần đắc lực vào công cuộc xây dựng kinh tế - xã hội đáp ứng yêu cầu của đất nước trong nền kinh tế thị trường, mở cửa và hội nhập quốc tế.

Việc xác định kế hoạch, số lượng nhân sự trên cơ sở phân tích nhu cầu nhà trường có thể sử dụng nguồn nội bộ là chính giáo viên trong trường hoặc nguồn từ bên ngoài (đi thuê) miễn sao có hiệu quả cao trong việc bồi dưỡng học sinh giỏi và thể hiện ở kết quả được dùng làm thước đo đánh giá (khâu chỉ đạo, kiểm tra). Các trường luôn mong muốn có nguồn nhân sự tại chỗ hoặc hướng đến nguồn nhân sự tại chỗ để đảm bảo tính ổn định lâu dài và có lợi hơn trong việc đào tạo bồi dưỡng. Nếu là nguồn nhân sự của trường thì việc dạy học trên lớp thường xuyên sẽ góp phần tích cực phát triển năng khiếu của các học sinh khác không chỉ là những học sinh trong đội tuyển.

Việc phát triển đội ngũ nhà giáo có kiến thức chuyên sâu là nhiệm vụ hàng đầu để tạo ra nguồn xây dựng đội ngũ kế cận đáp ứng những yêu cầu về bồi dưỡng học sinh giỏi ở trường trung học phổ thông. Trong hoạt động bồi dưỡng học sinh giỏi ở trường trung học phổ thông để có được kết quả cao thì cần thiết phải phát triển đội ngũ nhà giáo có kiến thức vững vàng đáp ứng được việc tham gia bồi dưỡng học sinh giỏi. Khâu phát triển đội ngũ này phải được chỉ đạo

có kế hoạch chi tiết của ban giám hiệu nhà trường. Khi bàn đến sự phát triển về nguồn nhân lực là tạo ra sự bền vững về hiệu quả của công tác. Trong nhà trường, sự phát triển của đội ngũ giáo viên được coi là trọng tâm của vấn đề quản lý, liên quan mật thiết với sự phát triển nguồn nhân lực. Việc phát triển đội ngũ giáo viên là tạo ra một nguồn nhân lực đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng và đồng bộ về chuyên môn.

Quản lý về kế hoạch nội dung chương trình bồi dưỡng: Trong hoạt động bồi dưỡng học sinh giỏi một vấn đề được đặt ra là chương trình bồi dưỡng và quản lý chương trình bồi dưỡng. Chương trình bồi dưỡng được coi như là xương sống của toàn bộ hoạt động bồi dưỡng học sinh giỏi, để có được kết quả cao thì ban giám hiệu phải có những chỉ đạo sát sao làm sao cho tổ chuyên môn xây dựng được một khung chương trình bồi dưỡng học sinh giỏi theo các yêu cầu được đặt ra của Bộ Giáo dục và Đào tạo, Sở Giáo dục và Đào tạo, và các yêu cầu của đề thi học sinh giỏi cấp thành phố. Căn cứ những văn bản hướng dẫn, giới hạn nội dung, đề thi chọn học sinh giỏi của thành phố được lưu trữ các năm trước, tổ chuyên môn xây dựng các chuyên đề bồi dưỡng, thiết kế xây dựng thành bộ khung hoàn chỉnh, việc thực hiện nội dung chương trình bồi dưỡng có hiệu quả hay không còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau, nhưng để đạt được mục tiêu đề ra chúng ta cần phải quản lý chương trình một cách chặt chẽ, đây cũng là những yêu cầu đặt ra cho ban giám hiệu, cho tổ chuyên môn cần quan tâm. Việc xây dựng chương trình bồi dưỡng chính là bước đầu tiên định hướng việc ôn luyện đội tuyển hiệu quả hơn trong khi thời lượng ôn luyện không nhiều.

Quản lý về thực hiện kế hoạch bồi dưỡng, kiểm tra đánh giá: Để đảm bảo hoạt động bồi dưỡng học sinh giỏi được thực hiện đúng tiến độ, lộ trình không bị gián đoạn, không bị cắt xén về chương trình, nội dung đã được lập theo kế hoạch. Để đảm bảo các điều kiện đó thì hiệu trưởng phải xây dựng được các công tác chỉ đạo,

tổ chức thực hiện và kiểm tra giám sát về việc thực hiện chương trình bồi dưỡng. Những nội dung cần kiểm tra bám sát thường xuyên để kịp thời điều chỉnh là:

Công tác kế hoạch của tổ chuyên môn: Xác định hình thành các mục tiêu, nội dung chương trình, đề ra các phương pháp, và lựa chọn các phương pháp khả thi tốt nhất.

Công tác tổ chức: Việc tổ chức thực hiện được thực hiện, triển khai từ Ban giám hiệu xuống các tổ chuyên môn, từ phương thức chọn học sinh giỏi vào đội tuyển của nhà trường, đề cử giáo viên ôn luyện đội tuyển, phương thức đào tạo bồi dưỡng để thực hiện hóa các mục tiêu và phương pháp đã lựa chọn, thực sự đã tạo ra sức mạnh tổng hợp trong nhà trường về công tác bồi dưỡng học sinh giỏi.

Công tác chỉ đạo: Hiệu trưởng chỉ đạo chủ trương chung, tạo điều kiện thuận lợi cho việc bồi dưỡng học sinh giỏi, xây dựng cơ chế động viên khuyến khích, tạo động cơ để “Thầy dạy tốt, Trò học tốt”. Tổ chuyên môn đã chỉ đạo việc thực hiện nội dung, chương trình kế hoạch đã đề ra đối với giáo viên trong tổ, giáo viên đã thực hiện nội dung chương trình như thế nào, như việc chi tiết hóa kế hoạch thành các bài soạn, giảng, kiểm tra đôn đốc, động viên, khích lệ đối với học sinh tham gia bồi dưỡng học sinh giỏi. Trên cơ sở đó điều chỉnh kế hoạch sao cho được hợp lý, đạt được kết quả cao nhất trong hoạt động bồi dưỡng học sinh giỏi.

Công tác kiểm tra đánh giá: Nhằm đánh giá về việc thực hiện kế hoạch, nội dung bồi dưỡng học sinh giỏi để điều chỉnh, bổ xung đảm bảo được kết quả của tốt nhất của quá trình bồi dưỡng học sinh giỏi. Hàng năm, Hiệu trưởng căn cứ báo cáo thống kê kết quả thi học sinh giỏi cấp thành phố của nhà trường, tham khảo kết quả các trường, phân tích thảo luận trong Ban giám hiệu, tổ trưởng chuyên môn tìm ra những điểm yếu, điểm thực hiện chưa tốt để khắc phục.

Quản lý các nguồn lực thực hiện bồi dưỡng: Để quá trình hoạt động trình bồi dưỡng

học sinh giỏi ở trường trung học phổ thông được đảm bảo đúng như kế hoạch, đúng tiến độ, đúng nội dung, bám sát được chương trình và đạt được hiệu quả và mục tiêu đề ra, thì Hiệu trưởng nhà trường cần phải có kế hoạch quản lý các nguồn lực hợp lý, các nguồn lực đó bao gồm:

Quản lý tài chính: Hiệu trưởng nhà trường cần có kế hoạch chi tiêu tài chính một cách hợp lý, cần có kế hoạch phân bổ nguồn ngân sách cho các nội dung trong các hoạt động nhà trường đúng nguyên tắc về tài chính và phải xác định được những mục tiêu trọng tâm cần đầu tư ngân sách nhiều hơn.

Quản lý về cơ sở vật chất và các trang thiết bị dạy học: Hai yếu tố này là một trong những nội dung không thể thiếu trong hoạt động bồi dưỡng học sinh giỏi. Nó đóng vai trò hết sức quan trọng đối với kết quả của việc thực hiện hoạt động giảng dạy và học tập của nhà trường. Quản lý về các nguồn nhân lực (quản lý nhân lực, quản lý tài lực và quản lý vật lực). Ba yếu tố này không thể thiếu được trong quá trình tổ chức hoạt động bồi dưỡng học sinh giỏi ở các nhà trường.

Quản lý việc thi đua khen thưởng: cần có cơ chế động viên khích lệ người dạy và học sinh khi đạt giải và đạt giải cao trong các kỳ thi chọn học sinh giỏi. Tạo môi trường, động cơ phấn đấu cho cả thầy và trò.

2.3. Thực trạng việc quản lý hoạt động bồi dưỡng học sinh giỏi ở Trường Trung học phổ thông Phùng Khắc Khoan-Thạch Thất

Với cấp trung học phổ thông, Sở Giáo dục Đào tạo Hà Nội chỉ tổ chức thi chọn học sinh giỏi cấp thành phố và chọn đội tuyển thi học sinh giỏi toàn quốc mỗi năm một lần vào dịp đầu năm học (đầu tháng 10 hàng năm), với nội dung kiến thức thi trải dài cả 3 khối. Ứng với mỗi môn thi các trường trung học phổ thông không chuyên được cử không quá 02 học sinh tham gia thi. Trường trung học phổ thông Phùng Khắc Khoan-Thạch Thất giống như đa số các trường trung học phổ thông ngoại thành Hà Nội, tổ chức

thi chọn học sinh giỏi khối 12 để thành lập đội tuyển của trường thi cấp thành phố tất yếu phải ngay sau ngày tựu trường (vào cuối tháng 8 hàng năm). Với hy vọng có được thành tích tốt nhất, việc ôn luyện đội tuyển thi học sinh giỏi của nhà

trường được giao cho giáo viên cốt cán, ưu tú nhất bộ môn thực hiện năm này qua năm khác, thời lượng ôn tập cho đến lúc thi (khoảng 1,5 tháng) mỗi môn là 10 buổi ôn, kinh phí chi trả cho giáo viên dạy là 300.000 đồng/ 1 buổi dạy.

Bảng 1. Kết quả thống kê học sinh giỏi thành phố

Trường Trung học phổ thông Phùng Khắc Khoan-Thạch Thất đạt được năm 2016-2017

Giải	HSG quốc gia	Nhất TP	Nhì TP	Ba TP	KK	Số giải/số HS đi thi
Số lượng	0	0	1	2	4	7/18

Từ bảng trên nhận thấy kết quả học sinh giỏi của nhà trường năm học 2016-2017 chưa tốt, bởi 4 nguyên nhân sau:

Thời lượng ôn luyện đội tuyển: Việc đào tạo học sinh giỏi không phải một sớm một chiều, với thời lượng như thống kê 10 buổi ôn và chương trình thi trải đều từ khối 10 đến nửa kỳ 1 của khối 12 thì số lượng buổi ôn thi do các nhà trường quy định trở nên quá ít. Nếu như tăng số buổi ôn lên, hoặc ôn đại trà trước khi thành lập đội tuyển việc đó trở nên rất khó khăn vì chưa xác định được học sinh nào sẽ được chọn vào đội tuyển, và đa số học sinh khác không có hứng thú, mặn mà với việc học chuyên sâu này.

Giáo viên luyện đội tuyển: Đời sống giáo viên khó khăn, những giáo viên dạy giỏi thì tham gia dạy thêm nhiều, việc dạy thêm đem lại một khoản thu nhập lớn và rất hấp dẫn đối với mỗi giáo viên, trung bình ở vùng quê, mỗi buổi dạy thêm giáo viên được chi trả 750.000, nhưng nếu ôn thi học sinh giỏi theo quy chế chi tiêu nội bộ ở các đơn vị thì không được như vậy, thông thường từ 200.000-300.000 mỗi buổi ôn luyện đội tuyển. Việc ôn luyện đội tuyển phải đầu tư nhiều thời gian do bài thi khó hơn thi trung học phổ thông quốc gia, hình thức thi (tự luận) lại khác thi trung học phổ thông quốc gia (trắc nghiệm khách quan), kinh phí ôn luyện được chi trả thấp, thành tích không được tính vào thi đua khen thưởng (Có học sinh giỏi cũng không được

xét thay thế cho sáng kiến kinh nghiệm trong bình xét danh hiệu chiến sĩ thi đua cơ sở).

Học sinh được lựa chọn vào đội tuyển: Do đặc thù tốn nhiều thời gian ôn luyện, ảnh hưởng đến việc học đều nhiều môn mục tiêu thi trung học phổ thông quốc gia, hình thức thi lại khác nhau (Thi trung học phổ thông quốc gia là trắc nghiệm cần làm nhanh, bài tập không quá khó vì thời gian làm mỗi bài chưa đến 2 phút, học sinh thường chú tâm những mẹo làm bài nhanh còn thi học sinh giỏi thành phố với hình thức tự luận, học sinh cần phải hiểu rõ bản chất vấn đề, hiện tượng, và chắc kiến thức mới làm được). Việc khen thưởng và đãi ngộ học sinh có thành tích thi học sinh giỏi cấp thành phố ở Trường Trung học phổ thông Phùng Khắc Khoan-Thạch Thất cũng như các trường trung học phổ thông ngoại thành Hà Nội chưa khích lệ được học sinh.

Công tác động viên khích lệ, quản lý chi đạo từ phía Ban giám hiệu: Ban giám hiệu nói chung và hiệu trưởng nhà trường nói riêng chịu ảnh hưởng nhiều từ phương thức quản lý, những rào cản pháp lý trong việc khen thưởng và chi trả chế độ cho giáo viên và học sinh từ nguồn ngân sách hạn hẹp, phụ thuộc vào quy chế chi tiêu nội bộ được cả tập thể (số đông) biểu quyết, chưa tạo được môi trường, động lực cho cả thầy và trò cùng nỗ lực phấn đấu nhiều hơn nữa. Từ các yếu tố trên khiến cho học sinh và giáo viên luyện đội tuyển chưa toàn tâm toàn ý, thiếu mặn mà với việc ôn luyện học sinh giỏi.

Kết quả thực hiện trong 3 năm, chất lượng học sinh giỏi thành phố, quốc gia năm 2019-2020 so với năm 2016-2017 của Trường Trung học phổ thông Phùng Khắc Khoan như sau: Sau 3 năm triển khai các giải pháp của đề tài qua bảng thống kê đối chiếu nhận thấy chất lượng và số lượng giải tăng đột biến ở năm thứ 3 (năm học 2019-2020) điều này chứng tỏ tác động tích cực và rõ nét của biện pháp thứ 2 (giáo viên chủ động phát hiện, bồi dưỡng học sinh từ khi mới vào lớp 10 đến khi thi chọn học sinh giỏi thành phố khối 12 đã có một thời gian ôn luyện đủ dài). Ở năm đầu tiên bắt đầu áp dụng các giải pháp của đề tài là năm học 2017-2018 chất lượng giải tăng mạnh hơn năm học 2016-2017 do tác động mạnh hiệu ứng của biện pháp 1 và biện pháp 3.

2.4. Các biện pháp quản lý nhằm nâng cao chất lượng hoạt động bồi dưỡng học sinh giỏi ở Trường Trung học phổ thông Phùng Khắc Khoan-Thạch thất giai đoạn năm 2017-2020

Từ việc nghiên cứu lý luận và thực tiễn, xác định những tác nhân gây ảnh hưởng lên chất lượng ôn luyện học sinh giỏi trên, tình cờ đọc cuốn sách “Hàn Phi Tử” do Phan Ngọc dịch của nhà xuất bản Văn học, trang 18 quyển I, Thiên I “Lần đầu yết kiến vua Tần” nhắc đến Hàn Phi tâu với vua Tần rằng: “Nay nước Tần ra hiệu lệnh mà thi hành việc thưởng phạt: người có công và người không có công phân biệt rõ ràng. Dân sinh ra từ nơi cha bồng mẹ bế, trong đời chưa từng trông thấy quân giặc. Thế mà nghe nói đến chuyện chiến đấu đã giẫm chân, xắn áo xông vào nơi gươm giáo, dẫm lên lửa đạn, quyết tâm liều chết. Phàm chuyện quyết chết và quyết sống là khác nhau, nhưng dân lại làm như thế. Đó là vì họ thấy chuyện hăng hái liều chết là quý. Nói chung một người liều chết có thể chống lại mười người. Mười người liều chết có thể chống lại trăm người. Trăm người liều chết có thể chống lại ngàn người. Ngàn người liều chết có thể chống lại vạn người. Vạn người liều chết có thể thắng cả thiên hạ” (Phan Ngọc, 2018). Từ đó tác giả nhận ra triết lý xuyên suốt các giải pháp lãnh

đạo hóa giải các tác nhân tiêu cực trên, gói gọn trong 10 chữ “Thưởng phạt phân minh và đặt vào thế liều chết”.

1) Biện pháp huy động các nguồn lực, xây dựng hệ thống khen thưởng hợp lý tạo động cơ phấn đấu trong giáo viên dạy học sinh giỏi: Việc ôn luyện đội tuyển tối đa 20 buổi ôn, mỗi buổi ôn được chi trả 300.000đ/1 buổi. Thực tế triển khai thi thống nhất với tất cả giáo viên dạy đội tuyển, căn cứ vào kết quả thi học sinh giỏi, nếu đội tuyển có học sinh được vào vòng thi chọn đội tuyển của thành phố để thi học sinh giỏi quốc gia (thông thường sẽ được giải ba cấp thành phố) thì lập chi bồi dưỡng ôn 20 buổi=6 triệu. Nếu không có học sinh được vào vòng 2 thì chi giáo viên đó ôn 5 buổi=1,5 triệu. Điều này tác động trực tiếp đến lợi ích sát sườn của giáo viên dạy, buộc họ phải cố gắng. Bằng nhiều nguồn kinh phí hợp pháp thống nhất được mức khen thưởng cho học sinh giỏi: giải quốc gia thưởng 5 triệu đồng, giải nhất thành phố thưởng 3 triệu đồng, giải nhì thành phố thưởng 1 triệu đồng, giải ba thành phố thưởng 500.000, giải khuyến khích thưởng 300.000. Giáo viên được thưởng bằng tổng số học sinh được nhận (ví dụ giáo viên có 2 học sinh giải nhất sẽ được thưởng bằng $2*3=6$ triệu bằng cả tháng chi tiêu của một gia đình ở địa phương). Giáo viên có học sinh giỏi được ưu tiên hàng đầu trong danh sách xét danh hiệu chiến sĩ thi đua cấp cơ sở cuối năm học. Giáo viên có học sinh giỏi và học sinh được giải cao được vinh danh bằng những bài viết đăng trên công thông tin điện tử và đài phát thanh Huyện. Giáo viên có học sinh giỏi được ưu tiên xếp dạy những lớp mũi nhọn là lớp học sinh có nhận thức tốt, và ổn định trong cả 3 năm học ở trung học phổ thông. Với đường lối chủ trương trên, với những lợi ích đó thầy và trò sẽ có thêm một chút động lực để cố gắng. Nhưng vẫn chưa đủ cần thêm biện pháp phối hợp nữa.

2) Biện pháp về chính sách nhân sự: Quy hoạch nguồn nhân sự bồi dưỡng học sinh giỏi theo từng môn, tạo sự cạnh tranh, thúc đẩy sự

phần đầu mỗi cá nhân, tác động đến thời lượng và chương trình ôn luyện đội tuyển. Năm học 2017-2018, hiệu trưởng lựa chọn các cán bộ giáo viên ưu tú trong các môn thi học sinh giỏi thành phố, mỗi môn 3-4 cán bộ giáo viên và ban hành dự kiến phân công ôn luyện đội tuyển học sinh giỏi của trường từng năm trong 4 năm liên tiếp (như quy hoạch giáo viên dạy đội tuyển). Giáo viên cốt cán được “quy hoạch” giữ ổn định dạy chính khóa đi theo những lớp mình dạy suốt cấp học. Như vậy, mỗi giáo viên đều biết trước được mình sẽ được dạy đội tuyển vào năm nào, trước đó 3-4 năm, vậy nếu không cố gắng “liều chết” để ôn thi theo chu kỳ phải 3-4 năm sau mới lại đến lượt mình, thời gian đó quá dài, và nếu bản thân không cố gắng để có học sinh giỏi, năm sau đến lượt giáo viên khác được giao nhiệm vụ ôn luyện lại có học sinh giỏi thì dễ dàng bị so sánh về thành tích, chuyên môn hay sự chuyên tâm trong công việc (điều này tạo cạnh tranh lành mạnh), bởi vậy các giáo viên được “quy hoạch” dạy đội tuyển sau khi nhận biết mình sẽ được ôn luyện học sinh giỏi năm nào thì đều có kế hoạch phát hiện học sinh có năng khiếu và triển vọng và bồi dưỡng từ khi học sinh vào lớp 10, thời gian ôn nhiều lên do lồng ghép trong quá trình dạy chính khóa, dạy thêm sẽ cho nhiều bài tập tăng cường so với học sinh khác, chủ động đào tạo bồi dưỡng thêm những đề thi học sinh giỏi. Như vậy, giải pháp này kéo dài được thời gian ôn luyện thành 2 năm từ lớp 10, hóa giải được hạn chế từ việc dạy đội tuyển gấp rút 10 buổi như trước đây. Giải pháp này cũng giảm đi áp lực ôn luyện của học sinh khi lên lớp 12 so với hiện trạng dồn nén vào dịp đầu năm lớp 12, ít ảnh hưởng đến việc ôn thi trung học phổ thông quốc gia của các em. (Trước đây học sinh phải bỏ làm bài trắc nghiệm và ôn bài tự luận từ lớp 10 mà có cả những kiến thức ngoài giới hạn thi trung học phổ thông quốc gia khiến cho học sinh không muốn cố gắng).

3) Biện pháp quản lý việc thực hiện kế hoạch bồi dưỡng đội tuyển, phương thức chọn đội tuyển: Giao nhiệm vụ cho tổ chuyên môn thống nhất xây dựng ma trận, cấu trúc đề thi chọn học sinh giỏi và công khai ma trận đề cuối năm học lớp 11, (điều này định hướng giáo viên được dạy đội tuyển năm đó sẽ tăng tốc chuyên sâu hơn đào tạo học sinh trong hè thông qua nhiều biện pháp như tăng cường giao bài, chữa bài qua internet, trang mạng zalo, facebook cho những học sinh có triển vọng mà mình đang bồi dưỡng từ lớp 10). Cử giáo viên cốt cán khác cùng bộ môn (không phải giáo viên sẽ dạy đội tuyển) ra đề thi chọn học sinh giỏi khối 12 vào dịp đầu năm học. Từ kết quả thi học sinh giỏi cấp trường khối 12, mở rộng số lượng gọi học sinh vào ôn đội tuyển khoảng 5-6 học sinh lấy từ điểm cao xuống thấp thay vì 02 học sinh như trước đây. Điều này nhằm tăng cường thêm nguồn đội tuyển không bỏ sót những học sinh có tiềm năng nhưng vì lý do khách quan nào đó mà có bài thi chưa được tốt. Hiệu trưởng giao danh sách đội tuyển học sinh giỏi và quyết định cử giáo viên ôn đội tuyển (theo quy hoạch), trong 4 tuần ôn, giáo viên dạy đội tuyển phải có 3 bài kiểm tra làm căn cứ chốt danh sách đội tuyển thi học sinh giỏi theo chỉ tiêu được giao là 2 học sinh, là những học sinh có thành tích tốt nhất các bài kiểm tra được đóng gói niêm phong lưu giữ 01 năm. Việc này tạo ra sự khách quan, công bằng đối với học sinh ôn luyện và tạo ra sự cạnh tranh, cố gắng vươn lên của các thành viên khi phải loại bỏ 3-4 học sinh chỉ để lấy 02 học sinh ưu tú nhất; hạn chế sự chi phối cảm tính cá nhân của giáo viên dạy đội tuyển trong việc lựa chọn đội tuyển. Các biện pháp trên được bắt đầu áp dụng từ năm học 2017-2018.

Bảng 2. Bảng thống kê kết quả thi chọn học sinh giỏi cấp thành phố trong 3 năm thực hiện đề tài

Giải HSG TP Số lượng	HSG quốc gia	Nhất TP	Nhì TP	Ba TP	Khuyến khích TP	Số giải TP /số HS đi thi
Năm 2016-2017	0	0	1	2	4	7/18
Năm 2017-2018	0	0	3	2	3	8/18
Năm 2018-2019	0	0	1	1	7	9/18
Năm 2019-2020	1	0	3	8	6	17/18

3. KẾT LUẬN

Bài viết đã chỉ ra những hạn chế dẫn đến chất lượng giải học sinh giỏi cấp Thành phố của trường trung học phổ thông Phùng Khắc Khoan -Thạch Thất chưa cao, đã xây dựng và áp dụng các biện pháp quản lý bồi dưỡng học sinh giỏi mang lại hiệu quả rất tích cực đối với nhà trường, góp phần củng cố uy tín của nhà trường đối với người dân trên địa bàn huyện Thạch Thất, là một trường ở vùng quê nghèo ngoại

thành Hà Nội, nơi mà điều kiện kinh tế và đời sống của cán bộ giáo viên còn khó khăn, chất lượng đầu vào không cao. Nghiên cứu này góp phần giúp cho cán bộ quản lý ở những trường trung học phổ thông không chuyên thuộc ngoại thành Hà Nội, có hoàn cảnh tương đồng với Trường trung học phổ thông Phùng Khắc Khoan-Thạch Thất nâng cao chất lượng bồi dưỡng đội tuyển học sinh dự thi học sinh giỏi cấp thành phố.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Đình Buru (2013), *Hiền tài là nguyên khí quốc gia*. Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
2. Đảng Cộng sản Việt Nam (2018), Nghị quyết số 26/NQ-TW 7 khóa XII về *tập trung xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp, nhất là cấp chiến lược, đủ phẩm chất năng lực và uy tín, ngang tầm nhiệm vụ*. Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa 12.
3. Sapre, P. (2002), *Realizing the Potential of Education Management in India*. Educational Management Administration & Leadership.
4. Trần Kiểm (2016), *Quản lý và lãnh đạo nhà trường hiệu quả*. Nxb Đại học Sư phạm Hà Nội.
5. Thái Duy Tuyên (2010), *Phương pháp dạy học truyền thống và đổi mới*. Nxb Giáo dục.
7. Thông tư 22/VBHN-BGDĐT(2014), *Ban hành quy chế thi chọn học sinh giỏi quốc gia*. Bộ Giáo dục và Đào tạo.
8. Phạm Minh Mục (2017), *Một số giải pháp đảm bảo chất lượng giáo dục trong giai đoạn hiện nay*. Tạp chí Quản lý giáo dục.
9. Phan Ngọc (2018), *Hàn Phi*. Nxb Văn học.