

QUẢN LÝ HIỆU QUẢ DIỆN TÍCH SỬ DỤNG TRONG CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC

EFFECTIVE MANAGEMENT OF UTILIZED AREA IN UNIVERSITIES

Lê Đình Sơn

Đại học Đà Nẵng

TÓM TẮT

Quản lý diện tích sử dụng là một khía cạnh quan trọng trong quản lý nhà trường đại học nói chung, nhưng chưa được quan tâm đúng mức ở nước ta. Đầu tư xây dựng các tòa nhà, phòng học, phòng thí nghiệm...cùng với trang thiết bị kèm theo luôn cần đến những khoản tài chính lớn. Tuy nhiên, hiệu quả sử dụng trong nhiều trường hợp không tương xứng với chi phí đầu tư. Với xu hướng tăng quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho các cơ sở giáo dục, giải pháp đề xuất trong bài viết sẽ giúp ích cho các trường tiết kiệm tài chính phục vụ cho mục đích mở rộng qui mô và nâng cao chất lượng đào tạo trong điều kiện khó khăn về nguồn lực nhờ quản lý hiệu quả diện tích sử dụng.

ABSTRACT

Utilized area management is an important aspect of university management in general, but are not properly interested in our country. Investment in construction of buildings, classrooms, laboratories ... along with attached equipment always requires large funds. However, utility efficiency in many cases is inconsistent with investment costs. With the trend of increasing autonomy and self-responsibility for educational institutions, the solution proposed in this article will help educational institutions with financial savings for the purpose of expanding scale and improving training quality in difficult conditions of financial resources through the effective management of utilized area.

1. Đặt vấn đề

Vấn đề quản lý diện tích sử dụng trong nhà trường lâu nay ít thu hút sự quan tâm của các nhà quản lý giáo dục đại học ở nước ta. Tuy nhiên, những khó khăn về đầu tư cho giáo dục đại học trong những năm qua đã làm nảy sinh yêu cầu cải tiến quản lý diện tích sử dụng hiện có của các cơ sở giáo dục hiệu quả hơn, đáp ứng được xu hướng ngày càng mở rộng qui mô đào tạo. Đầu tư xây dựng các tòa nhà, phòng học, phòng thí nghiệm...cùng với trang thiết bị kèm theo luôn cần đến những khoản tài chính lớn. Đây cũng là một trong các lựa chọn có nhiều ý nghĩa của chiến lược tổng thể về quản lý hiệu quả nhà trường trong điều kiện hạn hẹp về nguồn lực.

2. Khái niệm về diện tích sử dụng

Một cách hiểu thông thường diện tích sử dụng được xem là diện tích có thể dùng phục vụ cho mục đích hữu dụng nào đó. Ở đây, diện tích sử dụng được hiểu theo nghĩa hẹp với mô hình truyền thống của cơ sở giáo dục đại học. Đó là diện tích được xây dựng phục vụ cho hoạt động đào tạo của nhà trường, bao gồm giảng đường, phòng học, thư viện, phòng thí nghiệm, phòng máy, nhà xưởng, nhà thể thao và ký túc xá sinh viên.

Diện tích sử dụng có thể bao gồm các tòa nhà, các công trình xây dựng kiên cố, các tòa nhà sử dụng tạm, thuê mượn, nhưng không bao gồm các khoảng đất trống chưa có công trình xây dựng.

Vấn đề quản lý diện tích sử dụng trong các trường đại học từ lâu đã được các nhà quản lý nhiều trường đại học trên thế giới quan tâm. Vào những năm cuối thập niên 80 của thế kỷ XX, do kết quả của những thay đổi về dân số và sự ủng hộ chính trị đối với giáo dục đại học đại trà đã dẫn đến sự gia tăng rất đông số lượng sinh viên ở nhiều nước Châu Âu và Bắc Mỹ. Tuy nhiên, áp lực chính trị không phải lúc nào cũng đưa đến các nguồn lực cần thiết cho các trường đại học. Trong khi chi phí đầu tư mở rộng diện tích sử dụng tăng mạnh, thì hiệu quả khai thác diện tích sử dụng lại có nhiều hạn chế. Kết quả một cuộc khảo sát của IIEP năm 1995 [4] cho thấy, ngoại trừ ở Hoa Kỳ và Canada có nhiều trường đại học mở cửa 50 - 52 tuần trong năm với số ngày/giờ trong tuần: Thứ Hai - Thứ Bảy/8h00 - 22h00, ở các nước Châu Âu (Bỉ, Nga, Phần Lan, Hà Lan, Anh) trường đại học chỉ mở cửa từ 40 - 45 tuần với số ngày/giờ trong tuần từ Thứ Hai - Thứ Sáu/8h00 - 18h00 (cá biệt có nơi đến 20h00, 21h00). Báo cáo của IIEP đã khuyến nghị các trường cần nghiên cứu, đánh giá các khả năng tối ưu hóa việc sử dụng diện tích và thiết bị.

3. Thực tế quản lý diện tích sử dụng trong các trường đại học ở nước ta

Thực trạng khai thác diện tích sử dụng của các trường đại học ở nước ta hiện nay có nhiều điểm tương đồng với tình hình ở các nước phát triển trước đây và các nước đang phát triển hiện nay, khi trình độ quản lý xã hội nói chung còn hạn chế.

Hầu hết các trường đại học ở nước ta đều trong tình trạng thiếu diện tích sử dụng. Đầu tư cho giáo dục đại học trong những năm qua tuy có tăng lên, nhưng không tương ứng với sự gia tăng về số lượng sinh viên và nhu cầu cải thiện cơ sở vật chất phục vụ đào tạo.

Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là diện tích đã có được sử dụng có hiệu quả. Kết quả khảo sát của chúng tôi ở một số trường đại học đang có khó khăn về diện tích sử dụng (thiếu thốn thể hiện trên các văn bản, báo cáo chính thức) cho thấy hiệu quả sử dụng các phòng học, phòng thí nghiệm chỉ chiếm từ 70 - 80%. Giảng đường, phòng học được dùng chủ yếu từ giữa tháng 8 đến cuối tháng 6 năm sau. Mỗi tuần thường sử dụng từ Thứ Hai đến Thứ Sáu, Thứ Bảy chỉ mở cửa một số phòng. Buổi tối sau 17h30 chỉ dùng phòng học ở những nơi có tổ chức các khóa học không chính qui. Khá phổ biến là giảng đường, phòng học sử dụng chủ yếu vào các tuần học xác định trong kế hoạch năm học với 2 học kỳ, ít tận dụng trong học kỳ hè. Ngay trong năm học vẫn có nhiều trường hợp bỏ trống phòng học. Với phòng thí nghiệm, xưởng thực hành thì thời gian còn thu hẹp hơn nhiều. Phòng thí nghiệm hầu như không mở cửa ngoài giờ và thường chỉ phục vụ cho các giờ dạy theo lịch trình, các giờ dạy bù, một phần khiếm tốn phục vụ các đề tài nghiên cứu khoa học – công nghệ, hầu như chưa sử dụng cho hoạt động tự học của sinh viên, ngoại trừ một số ít trường hợp sinh viên được giao thực hiện đề tài nghiên cứu có sự bảo lãnh của giảng viên.

Không ít trường hợp, trong khi nhà trường, các khoa than phiền về việc thiếu trầm trọng phòng học, phòng thí nghiệm thì lại có nhiều thời gian một số phòng học, phòng thí nghiệm để trống không vì lý do sửa chữa, bảo dưỡng hay lý do nào khác tương tự.

Theo một báo cáo nghiên cứu về tình hình khai thác cơ sở vật chất của một đại học lớn bao gồm nhiều trường thành viên [1] thì: Một số phòng máy, xưởng thực hành được đầu tư với kinh phí rất lớn, nhưng chưa sử dụng hết công năng, thiếu sự quan tâm đầu tư, khai thác sử dụng các trang thiết bị. Trong khi "số lượng phòng thí nghiệm (trong trường) chỉ đáp ứng được 75% nhu cầu" thì lại "...không khai thác hết công suất thiết bị phục vụ đào tạo".

Lý do khá đa dạng. Sắp xếp chương trình mang tính khuôn mẫu, cứng nhắc, trong một số trường hợp sự phân bổ thời gian cho các bài tập thí nghiệm tính đến thuận lợi cho người dạy hơn là quan tâm đến hiệu suất sử dụng phòng ốc, thiết bị. Do vậy, có thời điểm phòng thí nghiệm quá tải, trong khi nhiều thời gian khác nhàn rỗi. "Các bài thí nghiệm thường dồn vào cuối học kỳ gây quá tải cục bộ; mặt khác cũng chưa có các quy chế, quy định điều phối sử dụng chung thiết bị cho các ngành đào tạo có liên quan"[1]. Phương pháp dạy học chậm đổi mới, thiếu cán bộ hướng dẫn thí nghiệm, thực hành hoặc thiếu cơ chế quản lý phù hợp (chế độ đãi ngộ, thanh toán làm thêm giờ cho cán bộ phòng thí nghiệm...). Các trường chưa tạo cho sinh viên thói quen dành thời gian thích đáng để đến phòng thí nghiệm, xưởng thực hành làm các bài tập nghiên cứu và luyện rèn thao tác nghề nghiệp.

Thực trạng đó đã dẫn đến hệ lụy là diện tích sử dụng vừa thiếu, vừa thừa. Đáng lo ngại hơn, thời gian thực hành của sinh viên trong quá trình đào tạo rất hạn chế. Do đó, sau khi tốt nghiệp sinh viên thường gặp nhiều khó khăn, mất nhiều thời gian mới vận hành được thiết bị sản xuất.

Tình hình khả quan hơn trong quản lý sử dụng thư viện, ký túc xá. Tuy nhiên, việc bố trí diện tích cho các mục đích khác nhau trong nội bộ thư viện nhiều trường còn bất hợp lý. Vẫn tồn tại các trường hợp, thư viện dư thừa chỗ ngồi, trong khi diện tích chưa đáp ứng tiêu chuẩn hạn mức qui định. Nhiều phòng ở trong ký túc xá bỏ trống trong kỳ nghỉ hè. Có những nhà ăn sinh viên rất rộng, nhưng khan hiếm khách hàng.

4. Khuyến nghị giải pháp

Tăng cường tính tự chủ về tài chính của cơ sở giáo dục kết hợp việc đổi mới về quản lý nhà trường sẽ góp phần cải thiện nguồn lực cho sự phát triển bền vững của giáo dục đại học nước ta. Quản lý hiệu quả diện tích sử dụng trong các trường đại học do đó sẽ giúp tăng đầu tư cho các mục tiêu khác trong nhà trường cần thiết để nâng cao chất lượng đào tạo.

Từ kết quả nghiên cứu, đánh giá thực trạng trong các trường đại học ở nước ta và kinh nghiệm quản lý diện tích sử dụng của các trường đại học trên thế giới, chúng tôi khuyến nghị giải pháp quản lý hiệu quả diện tích sử dụng như sau:

4.1. Tăng quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm trong quản lý tài chính của cơ sở giáo dục. Tác động bằng chính sách ở tầm vĩ mô có ý nghĩa quan trọng, mở đường cho việc áp dụng các biện pháp quản lý hiệu quả nhà trường. Nếu như cơ sở giáo dục có thể chuyển đổi các mục chi tài chính linh hoạt hơn theo nhu cầu thực tế, thì mới có thể áp dụng các biện pháp tiết kiệm chi ở hạng mục này dành kinh phí cho hạng mục khác.

4.2. Xác định qui chuẩn tối thiểu về diện tích sử dụng. Qui chuẩn diện tích sử dụng không chỉ xác định theo giá trị tuyệt đối như tiêu chuẩn quốc gia, mà phải được định mức tương đối theo điều kiện thực tế trong từng giai đoạn kế hoạch, cả ở mức độ toàn Ngành và nội bộ từng trường, theo ngành học hoặc nhóm ngành. Điều này rất quan trọng, bởi đó là điểm tựa để đánh giá hiệu quả quản lý diện tích sử dụng và tìm hiểu nguyên nhân hạn chế, đồng thời đây cũng là căn cứ để lập kế hoạch tăng cường diện tích sử dụng hay chuyển đổi mục đích sử dụng.

4.3. Kiểm toán diện tích sử dụng. Không thể cải thiện được hiệu quả quản lý diện tích sử dụng, nếu những cải tiến được thực hiện không dựa trên kết quả phân tích khách quan các số liệu thu được từ việc kiểm soát chặt chẽ diện tích sử dụng các loại hình, các khu vực trong nhà trường. Kế hoạch kiểm toán diện tích sử dụng phải được thực hiện bài bản. Bắt đầu từ việc triển khai, lưu trữ một cách nề nếp lịch trình giảng dạy, biểu đồ thời gian thí nghiệm, thực tập từng chuyên ngành đào tạo trong từng phòng thí nghiệm, xưởng thực hành, sổ sách quản lý, phân bổ diện tích sử dụng. Đến việc so sánh, đối chiếu các biên bản, sổ sách theo dõi thực hiện lịch trình, những điều chỉnh do các tình huống đột xuất, sự cố....Kết hợp phân tích các tư liệu với thu thập ý kiến, quan sát về hiệu quả khai thác. Từ kết quả tổng hợp này sẽ xác định được nhu cầu thực tế về diện tích sử dụng cho từng mục đích, từng đơn vị làm căn cứ để điều chỉnh, điều phối lại diện tích sử dụng và xác lập định mức nội bộ cho năm kế tiếp.

4.4. Đổi mới chương trình, phương pháp và cách tổ chức dạy học. Chương trình đào tạo cần được xây dựng theo hướng giảm giờ lên lớp lý thuyết, tăng giờ thực hành, thí nghiệm. Như vậy, phòng thí nghiệm, thực hành sẽ được sử dụng có hiệu quả hơn nhằm trang bị cho sinh viên tốt nghiệp những kỹ năng cần thiết phù hợp với yêu cầu của môi trường sản xuất, kinh doanh. Áp dụng các phương pháp dạy học tích cực, tăng tỷ lệ các giờ xemina, thảo luận, tạo động lực thúc đẩy trong sinh viên hành vi tìm tòi, kiến tạo, xử lý các tình huống, giải quyết vấn đề...sẽ góp phần khai thác hiệu quả thư viện. Các tổ bộ môn cần phối hợp chặt chẽ với các phòng thí nghiệm, thực hành trong việc thiết kế, phân bổ hợp lý thời gian cho các bài thí nghiệm (khắc phục tình trạng các bài thí nghiệm đều dồn vào cuối học kỳ). Thư viện, trung tâm học liệu cần định kỳ phối hợp với các khoa, tổ bộ môn tổ chức các hội thảo chuyên đề nhằm gắn kết yêu cầu đổi mới phương pháp dạy học với việc nâng cao hiệu quả khai thác tài nguyên thư viện. Giảng viên cần quan tâm hơn đến việc hướng dẫn và yêu cầu sinh viên sử dụng phòng thí nghiệm, thư viện trong việc tự học và nghiên cứu khoa học.

Thực hiện học chế tín chỉ triệt để với việc tổ chức học kỳ hè sẽ góp phần nâng cao hiệu quả quản lý diện tích sử dụng trong nhà trường.

4.5. Áp dụng cơ chế mềm dẻo, linh hoạt trong phân bổ diện tích sử dụng .

Trước hết phải có một chiến lược về diện tích sử dụng ở quy mô toàn trường. Các nhà quản lý thường cân nhắc giữa các mô hình: tập trung hóa hay phi tập trung hóa việc phân bổ diện tích. Hệ thống tập trung hóa tỏ ra hiệu quả hơn hệ thống phi tập trung hóa, do dễ dàng hơn trong việc điều phối diện tích dư thừa. Tuy nhiên, các trường đại học có qui mô lớn thường có xu hướng phân bổ riêng khu vực cho từng khoa. Cách làm này thuận lợi hơn cho việc quản lý chuyên môn của các đơn vị giảng dạy. Hơn nữa, xử lý tập trung một khối lượng quá lớn các thông tin cần thiết (danh sách giáo viên, sinh viên, phòng và thời gian có phòng) sẽ khó khăn khi qui mô tăng trưởng quá lớn. Một kiểu cũng thường gặp hiện nay là nhà trường dành một số phòng tối thiểu để phân bổ cho các đơn vị giảng dạy, một phần diện tích dùng chung toàn trường do Phòng Đào tạo điều phối.

Lựa chọn cách làm nào phụ thuộc vào đặc điểm từng trường. Điều quan trọng là phải tính đến vấn đề đội ngũ cán bộ giảng viên có xu hướng muốn hình thành những lãnh thổ riêng của mình và có diện tích sử dụng ổn định, do đó có thể gây khó khăn trong việc sắp xếp lại diện tích sử dụng.

Để quản lý hiệu quả diện tích sử dụng cần áp dụng cơ chế mềm dẻo, linh hoạt trong phân bổ, thể hiện qua các chính sách sau:

- *Lồng ghép việc quản lý diện tích sử dụng với quản lý các hệ thống khác*: Bố trí nhân sự theo nhu cầu thực tế của các phòng thí nghiệm, các khu vực nghiệp vụ trong thư viện; thay đổi tạm thời hoặc lâu dài mục đích sử dụng diện tích theo hiệu quả và tiềm năng khai thác (Ví dụ: nếu thư viện dư thừa diện tích có thể chuyển đổi một phần thành phòng học; nếu nhà ăn lớn không có sinh viên có thể tổ chức nhà ăn với diện tích nhỏ hơn); cải tiến việc phân thời khóa biểu trên cơ sở đánh giá phân tích diện tích sử dụng; tính toán việc sử dụng chung phòng thí nghiệm, phòng máy. Đa dạng hóa các hình thức đào tạo để tận dụng diện tích sử dụng....

- *Cạnh tranh về hiệu quả khai thác diện tích sử dụng*: thể hiện qua các chính sách:

+ "Khoán diện tích sử dụng". Nhà trường cần xây dựng các tiêu chí cụ thể và dựa trên "tiêu chuẩn nội bộ" xuất phát từ khả năng thực tế, định hướng nhiệm vụ của trường để khoán diện tích sử dụng hợp lý cho từng đơn vị trực thuộc trong từng năm học. Đặc biệt, khi khoán diện tích cho các đơn vị cần tính đến hiệu suất sử dụng được phân tích qua kết quả kiểm toán diện tích sử dụng thu được từ năm học trước.

+ "Cho thuê tương trưng diện tích sử dụng". Tiết kiệm diện tích sử dụng thông qua hệ thống cho thuê là phương pháp đã được một số trường đại học Châu Âu áp dụng. Nhà trường tính cả số tiền phải trả cho diện tích sử dụng vào ngân sách của khoa để cán bộ, giáo viên phải suy nghĩ nghiêm túc hơn đến nhu cầu thực sự về phòng học. Cán bộ,

giáo viên sẽ tiết kiệm diện tích sử dụng hơn nếu họ có thể chuyển được tiền lẽ ra dành cho diện tích sử dụng vào việc mua sắm nhiều hơn các thiết bị, tài liệu. Nếu như nhà trường có thể tự chủ về tài chính, thì đây sẽ là cách làm hiệu quả, bởi có thể thu được nhiều lợi ích hơn là liên tục đầu tư vào các tòa nhà mới.

Kinh nghiệm thế giới cho thấy việc quản lý diện tích sử dụng cần được coi là một hoạt động quan trọng của nhà trường và được giao cho cấp phó của người đứng đầu nhà trường phụ trách với bộ phận trợ lý hiệu lực. Ngoài ra, thông tin rộng rãi và cởi mở trong phong cách quản lý và sự quan tâm đúng mức, thường xuyên đến việc giải quyết các xung đột có thể nảy sinh trong lĩnh vực này trên cơ sở nhìn nhận, kết hợp quyền lợi của các bên liên quan và bao trùm là quyền lợi tối ưu của nhà trường sẽ là điều kiện không thể thiếu để quản lý hiệu quả diện tích sử dụng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Ngô Văn Dưỡng, Huỳnh Văn Kỳ (2007), Vai trò của trang thiết bị thí nghiệm và phương tiện giảng dạy trong đào tạo tín chỉ tại Đại học Đà Nẵng, *Kỷ yếu Hội nghị Khoa học "Nâng cao chất lượng dạy học theo học chế tín chỉ tại Đại học Đà Nẵng, Đại học Đà Nẵng*.
- [2] Bùi Văn Ga (2008), Cải tổ và đẩy mạnh đào tạo nguồn nhân lực, *Kỷ yếu Hội thảo khoa học "Miền Trung - Vận hội mới cho đầu tư và phát triển" (ngày 24.3.2008)*, Đà Nẵng.
- [3] Đào Quốc Toàn (2007), Hệ thống đại học đang quá tải và trì trệ, *Tạp chí Thế giới mới số 749 ngày 27.8.2007*, Bộ Giáo dục và Đào tạo, Hà Nội.
- [4] Sanyal B.C.(1995), *Innovations in University Management*, International Institute for Educationnal Planning - UNESCO, Paris.