

प्राध्यापक विकास

(Faculty Development)

MHRD, AICTE इत्यादी संस्थांच्या विविध उपक्रमांमधून व्यवस्थापन शिक्षण संस्थांमध्ये प्राध्यापकांची मोठ्या प्रमाणात कमतरता असल्याचे वारंवार सांगितले जाते. MHRD ने IIM मधील प्राध्यापकांचे सेवानिवृत्ती वय ६५ वर्षांपर्यंत वाढवले. AICTE ने प्राध्यापक पदासाठी आवश्यक पात्रता MBA स्तरापर्यंत कमी केली. तरीदेखील जवळपास सर्वच जण दर्जेदार प्राध्यापकांची कमतरता असल्याचे मानतात किंवा सांगतात.

ही कथा नवीन नाही. ती अनेक दशकांपासून सुरु आहे. विशेष म्हणजे, प्राध्यापकांची कमतरता असल्याचे सांगितले जात असतानाही सरकार नवीन संस्था सुरु करत राहते. खासगी क्षेत्रही मागे राहत नाही. कधी कधी असे वाटते की हे अधिक लाभ मिळवण्यासाठी केलेले एक कारण तर नाही ना?

जर खरोखरच प्राध्यापकांची कमतरता असेल, तर त्यावर ठोस उपाययोजना का केल्या गेल्या नाहीत? किंवा आपण “दर्जेदार प्राध्यापकांची कमतरता” म्हणतो ते नेमके काय आहे याबाबतच आपण स्पष्ट नाही का?

व्यवस्थापन शिक्षण हे असे एक क्षेत्र आहे जिथे काही वेळा लोक असे विषय शिकवताना दिसतात जे त्यांनी स्वतः विद्यार्थी म्हणून कधी शिकलेले नसतात. काही वेळा विषयालाच वेगळा अर्थ दिला जातो.

माझ्या मते ही परिस्थिती माझ्या आजिने सांगितलेल्या एका कथेसारखी आहे.

एकदा राजस्थानमध्ये दुष्काळ पडला होता. लोकांचा एक गट उन्हात प्रार्थनेसाठी चालला होता. पाच वर्षांचा एक मुलगा अस्वस्थ झाला आणि त्याने वडिलांना विचारले:

मुलगा: “बाबा, आपण कुठे जात आहोत?”

वडील: “वर डोंगरावर, पावसाच्या देवतेची प्रार्थना करायला.”

एक किलोमीटर चालल्यानंतर मुलाने पुन्हा तोच प्रश्न विचारला. वडिलांनी पुन्हा तेच उत्तर दिले. तिसऱ्यांदा विचारल्यावर वडील चिडले आणि म्हणाले की पुन्हा विचारले तर मार मिळेल.

मुलगा अस्वस्थ असल्यामुळे आणखी एक किलोमीटर चालल्यानंतर पुन्हा विचारतो. यावेळी वडिलांनी त्याला चापट मारली आणि म्हणाले, “मी सांगितले नव्हते का पुन्हा विचारू नकोस?”

रडत रडत मुलगा विचारतो:

“बाबा, तुम्हाला खरंच वाटते का की तुम्ही डोंगरावर जाऊन पावसाच्या देवतेची प्रार्थना केली तर पाऊस पडेल?”

वडील म्हणाले:

“जर आम्हाला विश्वास नसता तर आम्ही तिथे गेलो असतो का?”

मुलगा म्हणाला:

“मला तसे वाटत नाही.”

वडील: “का?”

मुलगा:

“कारण तुमच्यापैकी कोणीही छत्री आणलेली नाही, जी पाऊस पडल्यावर वापरतात.”

मग असे का आहे की गेली ४० वर्षे आपण “प्राध्यापक विकास” म्हणजे नेमके काय यावर कोणतीही अर्थपूर्ण चर्चा केलेली नाही?

खरे तर “faculty” आणि “development” या दोन्ही शब्दांची कृतीच्या दृष्टीने स्पष्ट व्याख्या झालेली दिसत नाही. “Faculty Development” या नावाखाली जे काही केले जाते ते स्वीकारले जाते.

या लेखात या विषयावरील प्रश्न समजून घेण्यासाठी आणि आयुष्यभर चालणाऱ्या प्राध्यापक विकासासाठी आवश्यक धोरणे निश्चित करण्यासाठी एक चौकट (framework) मांडण्याचा प्रयत्न करण्यात आला आहे.

चांगला प्राध्यापक कोण?

(Who is a Good Faculty?)

एका Faculty Development Programme मध्ये प्रशिक्षकाने सहभागी प्राध्यापकांना विचारले की व्यवस्थापन संस्थांसमोर कोणत्या समस्या आहेत.

सर्वांनी एकमुखाने उत्तर दिले – “दर्जेदार प्राध्यापकांची कमतरता.”

प्रशिक्षकाने डाव्या बाजूला बसलेल्या पहिल्या सहभागीला विचारले की तो स्वतःला चांगला प्राध्यापक समजतो का? त्याने होकार दिला.

मग प्रशिक्षकाने पुढील सहभागीला, मग त्याच्या पुढील व्यक्तीला असे एकामागून एक विचारले. सर्वांनीच स्वतःला चांगले प्राध्यापक असल्याचे सांगितले. कुणीही स्वतःला अपुरे किंवा कमी दर्जाचे म्हटले नाही.

“जर जवळपास ४० संस्थांमधून आलेले ४० प्राध्यापक स्वतःला चांगले प्राध्यापक म्हणत असतील, तर मग दर्जेदार प्राध्यापकांची कमतरता नेमकी कुठे आहे?” असा प्रश्न प्रशिक्षकाला पडला.

माझा विश्वास आहे की तुम्ही कितीही व्यवस्थापन प्राध्यापकांना त्यांच्या स्वतःबद्दल विचारले तरी उत्तर असेच मिळेल.

जर आपण प्राध्यापकांचे मूल्यमापन करण्यासाठी एखादी मोजपट्टी तयार केली, तर त्यातून प्रत्यक्षातील कमतरता स्पष्ट दिसेल आणि “चांगले नसलेले” घटक ओळखून त्यावर उपाययोजना करण्याचा मार्ग मोकळा होईल.

प्राध्यापक विकासासाठी चौकट तयार करणे

(Developing a Framework for Faculty Development)

एका खासगी संस्थेमध्ये आयोजित Faculty Development Programme मध्ये सहभागी प्राध्यापकांना विचारण्यात आले की त्यांच्या संस्थेसमोर त्या वेळेचे सर्वात महत्वाचे आव्हान कोणते होते.

सहभागी: “विद्यार्थ्यांचे प्रवेश (Admissions) आणि प्लेसमेंट.”

सल्लागार: “या दोन्ही गोष्टींमध्ये काही संबंध आहे का?”

सहभागी (एकमुखाने):

“जर चांगले विद्यार्थी मिळाले नाहीत तर प्लेसमेंट खराब होईल.
खराब प्लेसमेंटमुळे पुढे कमी दर्जाचे अर्जदार आणि विद्यार्थी येतील.”

सल्लागार: “यावर काही उपाय करता येऊ शकतो का?”

सहभागी:

“हो. जर आपण उच्च दर्जाचे शिक्षण दिले तर प्लेसमेंट सुधारेल आणि त्यामुळे प्रवेशाची गुणवत्ता देखील सुधारेल.”

सल्लागार: “उच्च दर्जाचे शिक्षण म्हणजे काय?”

यावेळी सहभागी पुन्हा शांत झाले.

सल्लागार: “ठीक आहे. प्लेसमेंट म्हणजे नेमके काय?”

सहभागी: “विद्यार्थ्यांना चांगले कार्यकारी (executive) करिअर मिळवून देणे.”

सल्लागार: “त्याचा अर्थ काय?”

अनेक चर्चेनंतर सहभागी या निष्कर्षापर्यंत पोहोचले:

सहभागी:

“समाजाच्या सतत वाढणाऱ्या आणि उदयोन्मुख गरजा पूर्ण करणे.”

सल्लागार:

“मग व्यवस्थापन शिक्षणाचा उद्देश काय आहे?”

सहभागी:

“विद्यार्थ्यांना समाजाच्या वाढत्या आणि बदलत्या गरजा कशा पूर्ण करायच्या हे शिकवणे.”

सल्लागार: “तुम्हाला याची खात्री आहे का?”

सहभागी: “हो.”

सल्लागार: “याचा नेमका अर्थ काय?”

सहभागी:

“आपण शिकवत असलेल्या विषयांचे सखोल ज्ञान त्यांना असले पाहिजे.”

सल्लागार: “उदाहरणार्थ?”

सहभागी:

“मार्केटिंग, फायनान्स, अकाउंटिंग, ऑर्गनायझेशनल बिहेवियर, ऑपरेशन्स, आयटी इत्यादी.”

सल्लागार: “पण तुम्ही त्यांना इतर विषयही शिकवता ना?”

सहभागी:

“हो. आम्ही इकॉनॉमिक्स, स्टॅटिस्टिक्स, मॅथेमॅटिक्स, भाषा इत्यादी विषयही शिकवतो.”

सल्लागार: “भाषा?”

सहभागी:

“हो. आम्ही त्याला कम्युनिकेशन म्हणतो.”

सल्लागार: “तुम्ही गणित, सांख्यिकी, कायदा हे विषय का शिकवता?”

सहभागी:

“कारण ते विश्लेषण (analysis) आणि निर्णय प्रक्रियेसाठी आवश्यक आहेत.”

सल्लागार:

“मग एखाद्या व्यक्तीने हे सर्व विषय वेगवेगळे शिकले तर तो समाजाच्या वाढत्या गरजा पूर्ण करू शकेल का? म्हणजे व्यवस्थापन शिक्षण हे या सर्व विषयांची केवळ बेरीज आहे का?”

सहभागी:

“नाही. त्यांना या विषयांचे एकात्मिक स्वरूप (integrative nature) समजणेही आवश्यक आहे.

म्हणजे हे विषय एकमेकांशी कसे संबंधित आहेत आणि व्यवस्थापक निर्णय घेताना दोन किंवा अधिक विषयांचा एकत्रित वापर कसा करतात हे समजणे आवश्यक आहे.”

सल्लागार:

“सुसंगत किंवा उच्च दर्जाचे शिक्षण देण्यासाठी अजून काय आवश्यक आहे?”

सहभागी:

“त्यांना संकल्पना प्रत्यक्ष व्यवस्थापन परिस्थितीत कशा वापरायच्या हे समजणे आवश्यक आहे.”

सल्लागार:

“ठीक आहे. असे शिक्षण देण्यासाठी तुम्हाला काय करावे लागेल?”

सहभागी:

“सर्वप्रथम, आमच्याकडे स्वतःकडे या क्षमता असल्या पाहिजेत.”

सल्लागार: “मग?”

सहभागी:

“आम्हाला विद्यार्थ्यांना ज्ञान आत्मसात (assimilate) करण्यास मदत करता आली पाहिजे.”

सल्लागार: “ते कसे कराल?”

सहभागी:

“लेक्चर पद्धतीने ज्ञान देता येते, पण असाइनमेंट, सराव (exercises), केस डिस्कशन, प्रोजेक्ट वर्क अशा इतर अध्यापन पद्धतींमुळे विद्यार्थ्यांना ज्ञान आत्मसात करण्यास मदत होते.”

सल्लागार:

“ठीक आहे. हे सर्व केल्यावर तुम्ही सुसंगत शिक्षण दिले आहे याची खात्री होईल का?”

सहभागी: “हो.”

सल्लागार:

“पण तुम्ही आणखी काही करता का?”

सहभागी:

“हो. आम्हाला संलग्नता देणाऱ्या संस्थेच्या (affiliation body) नियमांनुसार परीक्षा देखील घ्याव्या लागतात.”

सल्लागार:

“म्हणजे जर त्यांनी बंधन घातले नसते तर तुम्ही परीक्षा घेतल्या नसत्या?”

सहभागी:

“नाही. आम्हाला विद्यार्थ्यांचे मूल्यमापन करावेच लागते, नाहीतर कोण चांगला आणि कोण कमी चांगला हे कसे कळणार?”

सल्लागार:

“परीक्षेचा तोच एकमेव उद्देश आहे का?”

सहभागी: “आणखी काय असू शकते?”

सल्लागार:

“तुम्ही विद्यार्थ्यांना किती ज्ञान दिले आणि त्यांनी किती आत्मसात केले हे तुम्हाला कसे कळते?”

सहभागी:

“त्या दृष्टीने पाहिले तर मूल्यांकन वारंवार झाले पाहिजे, जेणेकरून विद्यार्थ्यांना काय समजले नाही हे लक्षात येईल आणि ते शिकता येईल.”

सल्लागार:

“हो. मूल्यांकनाचा खरा उद्देश विद्यार्थ्यांना शिकण्यास मदत करणे हा आहे. म्हणजे त्याला केवळ माहिती असणे नव्हे तर ती ज्ञान प्रत्यक्ष व्यवस्थापन परिस्थितीत वापरता येणे आवश्यक आहे.”

सहभागी: “ठीक आहे.”

सल्लागार:

“केवळ वारंवार परीक्षा घेणे पुरेसे नाही. तुम्ही क्विझ, असाइनमेंट, प्रोजेक्ट्स यांसारखी इतर अध्यापन साधनेही वापरू शकता. परीक्षांचा वापर विद्यार्थ्यांना त्यांनी काय नीट समजले नाही याबाबत अभिप्राय (feedback) देण्यासाठीही करू शकता.”

सहभागी:

“ठीक आहे. आम्हाला हे सर्व माहित होते, पण ते का महत्वाचे आहे हे लक्षात आले नव्हते.”

सल्लागार:

“हे असे घडते जेव्हा आपण शिक्षणाचा खरा उद्देश आणि समाजाच्या वाढत्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी व्यवस्थापक घडवण्यात आपली भूमिका किती महत्वाची आहे हे समजून घेत नाही.”

सहभागी: “हो.”

सल्लागार:

“तुम्हाला ही भूमिका प्रभावीपणे पार पाडण्यात आत्मविश्वास वाटतो का?”

सहभागी:

“काही अंशी. कदाचित आम्ही अनेक बाबतीत कमी पडतो. पण आम्हाला ते जाणवले नाही, कारण कदाचित आम्ही आमची भूमिका नीट समजून घेतली नव्हती.”

सल्लागार:

“जर तुम्ही यात सुधारणा केली तर प्लेसमेंटही सुधारेल, कारण तुम्ही नियोकत्यांना आवश्यक असलेले सुसंगत आणि पुरेसे ज्ञान विद्यार्थ्यांना देऊ शकाल.”

सहभागी:

“आणखी काही शिकण्याची गरज आहे का?”

सल्लागार:

“हो, आहे. पण त्याबद्दल आपण नंतर चर्चा करू.”

दिवस गेले. वर्षे निघून गेली.

संशोधन

(Research)

एकदा आम्ही प्राध्यापक भरतीसाठी सेमिनार आयोजित केला होता. एका उमेदवाराने Associate Professor पदासाठी अर्ज केला होता. आम्ही त्याला स्पष्टपणे सांगितले होते की त्याने अलीकडे केलेल्या संशोधनावर सादरीकरण करावे.

परंतु त्याने संशोधनाचा आराखडा (research design) आणि पद्धतशास्त्र (methodology) यावर सादरीकरण सुरु केले. बराच वेळ गेल्यानंतर श्रोते अस्वस्थ होऊ लागले, तेव्हा आम्ही त्याला निष्कर्ष सांगण्यास सांगितले. तेव्हा त्याने सांगितले की ते प्रत्यक्ष संशोधन नसून तो भविष्यात करणार असलेल्या संशोधनाचा प्रस्ताव आहे.

आम्ही नाराज होऊन त्याला सहजच विचारले की त्याला संशोधन का करायचे आहे?

त्याचे उत्तर होते:

“जर मी संशोधन केले नाही तर तुम्ही मला प्राध्यापक पदासाठी बोलवाल का?”

आजकाल हे काही असामान्य नाही. पण जे प्राध्यापक आधीच प्राध्यापक पदाच्या सर्वोच्च स्तरावर पोहोचले आहेत (जे साधारणपणे व्यवस्थापन संस्थांमध्ये ४०-४५ वयात मिळते) त्यांचे काय?

एकदा आम्ही प्रा. सी. के. प्रह्लाद यांना दीक्षांत समारंभासाठी मुख्य अतिथी म्हणून आमंत्रित केले होते. त्यांच्या दिवसभराच्या व्यस्त कार्यक्रमात त्यांनी प्राध्यापकांशी भेटण्यासाठी वेळ काढला.

संशोधनाचा विषय निघाला तेव्हा काही प्राध्यापकांनी तक्रार केली की प्राध्यापकांच्या कामाच्या मूल्यमापनात संशोधनाला कमी महत्त्व दिले जाते, त्यामुळे संशोधन करण्याची प्रेरणा कमी होते.

काही मिनिटांनी ते हसून म्हणाले:

“तुम्ही संशोधन फक्त workload credit साठी करता का?”

आश्चर्यचकित प्राध्यापकांनी विचारले:

“मग आणखी कशासाठी?”

त्यांनी उत्तर दिले:

“मी माझ्या करिअरसाठी संशोधन करतो. जर मी संशोधन केले नाही तर मी कसे शिकवणार? कन्सल्टिंग कसे मिळवणार? आणि ज्या दीक्षांत समारंभासाठी तुम्ही मला अमेरिकेतून बोलावले ते निमंत्रण कसे मिळाले असते? मी जे काही करतो ते माझ्या संशोधनामुळेच शक्य झाले आहे.”

व्यवस्थापन संस्थांमध्ये अनेकदा असे दिसते की बऱ्याच प्राध्यापकांचे संशोधन प्रामुख्याने PhD विद्यार्थ्यांना मार्गदर्शन करण्यापुरते मर्यादित असते. अनेकदा ते विद्यार्थ्यांच्या संशोधन लेखांमध्ये स्वतःचे नावही जोडतात, अगदी विद्यार्थ्यांनी थोसिस बचाव (defence) करण्यापूर्वीच.

अनेक संस्थांच्या वेबसाइटवर प्रकाशित संशोधन लेख पाहिले तर हे दिसून येते. अशा संशोधनाची स्वतंत्रता कितपत असते? पीएचडी विद्यार्थ्यांनी स्वतंत्रपणे संशोधन करण्याची क्षमता मिळवली आहे का हे कसे ठरवायचे?

आमचे शिक्षक प्रा. सी. के. प्रह्लाद आम्हाला सांगायचे:

“डॉक्टरेट संशोधन हे तुमच्या संशोधन कारकिर्दीचे शिखर नाही. ते फक्त शिकाऊ परवाना (learning licence) आहे. त्यानंतर तुम्हाला स्वतंत्र संशोधनासाठी खरा परवाना (degree) मिळतो. शक्य तितके शिका – कारण अशी संधी पुन्हा मिळणार नाही.”

सध्याच्या पद्धतीमुळे अशी परिस्थिती निर्माण होत आहे की मोठ्या प्रमाणावर संशोधन प्रशिक्षित संशोधकांऐवजी प्रशिक्षणाधीन संशोधक (doctoral students) करत आहेत. त्यामुळे अनेक प्राध्यापकांच्या पुढील संशोधनात डॉक्टरेट स्तराची काटेकोरता (rigour) दिसून येत नाही.

त्याचवेळी अर्थपूर्ण संशोधन करणे सोपे नव्हते. डेटाबेसची कमतरता, खर्च, फील्ड डेटा गोळा करण्यातील अडचणी यामुळे अडथळे येत होते. वर्किंग पेपर्स टाईप करून पाठवणे देखील खर्चामुळे अवघड होते. परिषदांमध्ये संशोधन सादर करण्यासाठी परवानगीही अनेकदा आर्थिक कारणांमुळे नाकारली जात होती.

तरीसुद्धा संशोधनाचे संस्थेमध्ये कौतुक केले जात होते. ते प्राध्यापकांच्या कार्ययोजनेचा भाग होते, पण त्याला स्पष्ट वजन (weightage) किंवा आर्थिक प्रोत्साहन नव्हते.

या कारणांमुळे संशोधनाचा अर्थ केवळ प्रकाशन (publication) असा घेतला जातो, प्राध्यापक विकासाची गंभीर प्रक्रिया म्हणून नाही.

एखादा प्राध्यापक लेक्चरर म्हणून रुजू होतो आणि संस्थेच्या धोरणामुळे त्याची पदवी बदलून प्राध्यापक झाली तरी प्रत्यक्षात तो लेक्चररच राहतो. परिणामी अभ्यासक्रम साहित्य, पुस्तके किंवा अर्थपूर्ण संशोधन साहित्य तयार होत नाही. संशोधनाचा MBA किंवा MDP वर्गातही फारसा उपयोग होत नाही.

व्यवस्थापन संस्थांच्या जर्नल्सनाही फारसे महत्त्व दिले जात नाही. अनेक जर्नल्स “C” श्रेणीतच ठेवले जातात, जरी ते अनेक तथाकथित “A” श्रेणीच्या जर्नल्सपूर्वी सुरु झाले असले तरी.

संशोधन, अध्यापन, प्रशिक्षण आणि कन्सल्टिंग हे एकत्रित प्रक्रियेऐवजी स्वतंत्रपणे चालतात, जे व्यवस्थापन शिक्षणासाठी आदर्श स्थिती नाही.

प्रशासकीय त्रुटीही अनेकदा गंभीर असतात. काही संस्थांमध्ये जुने संशोधन पेपर्स किंवा परिषदांचे रेकॉर्ड सापडत नाहीत. प्राध्यापकांच्या कामगिरीची नोंदसुद्धा व्यवस्थित ठेवली जात नाही. त्यामुळे कोण प्रगती करू शकतो हे ओळखणे कठीण होते.

संस्थेचे गव्हर्निंग बोर्डही क्वचितच संशोधनाबाबत प्रश्न विचारतात किंवा सादरीकरणाची मागणी करतात. बोर्ड सदस्यांची प्राध्यापकांशी भेट अनेकदा केवळ औपचारिक कार्यक्रमांपुरती मर्यादित असते.

यामुळे संस्थेच्या संचालकपदासाठी नवीन नेतृत्व विकसित होत नाही. तीच काही नावे वर्षानुवर्षे फिरत राहतात जणू नवीन पिढी तयारच होत नाही.

काही संस्थांची धोरणे तर धक्कादायक असतात.

एकदा MHRD ने IMX मधील प्राध्यापक आणि इतर संस्थांतील प्राध्यापक मिळून एक संयुक्त संशोधन प्रकल्प मंजूर केला. हा IMP साठी पहिला संयुक्त संशोधन प्रकल्प होता. संबंधित प्राध्यापकाला मोठ्या प्रमाणावर समन्वित संशोधन करण्याची संधी मिळाल्याचा आनंद झाला.

नंतर तोच प्राध्यापक IMP चा संचालक म्हणून निवडला गेला. त्याला वाटले की आता ३-४ संस्थांना एकत्र घेऊन संशोधन करता येईल. पण IMX च्या संचालकांनी त्याच्या मुक्ततेसाठी अट घातली की संशोधन प्रकल्प IMP कडे घेऊन जावा, जरी IMX मधील इतर प्राध्यापक तो प्रकल्प पुढे चालवण्यास तयार होते.

प्रा. नरेंद्र नव्या संस्थेचे संचालकपद कसे सांभाळणार हा मुद्दा IMX संचालकांसाठी महत्वाचा नव्हता. त्याहून गंमत म्हणजे प्रकल्पासाठी घेतलेली उपकरणे IMP कडेच राहिली आणि पुढील उपकरण खरेदी शक्यच झाली नाही.

व्यवस्थापन शिक्षण संस्थांमध्ये एक अतिशय मनोरंजक गोष्ट दिसून येते. एखाद्या MBA विद्यार्थ्याला त्याचे specialization विचारले तर तो बहुतेक वेळा मार्केटिंग, फायनान्स, HR, ऑपरेशन्स असे उत्तर देतो. क्वचितच कोणी “Management” असे म्हणतो.

प्राध्यापकांच्या बाबतीतही असेच दिसते. ते तर अजून पुढे जाऊन म्हणतात –

“मी micro किंवा macro economics चा माणूस आहे”,

“मी innovation किंवा advertising चा माणूस आहे”,

“मी finance किंवा accounting चा माणूस आहे”,

“मी OB चा माणूस आहे, IR किंवा HR नाही.”

हे अनेकदा त्यांच्या तज्ज्ञतेपेक्षा इतर क्षेत्रांबद्दलच्या अज्ञानाचेच अधिक दर्शन घडवते.

काही decision science क्षेत्रातील तज्ञ तर असेही म्हणतात की “Management हा स्वतंत्र विषयच नाही.”

अशा परिस्थितीत आश्चर्य वाटण्याचे कारण नाही की नोटबंदी (Demonetisation) सारख्या निर्णयांमध्ये मोठ्या प्रमाणात त्रुटी दिसून आल्या आणि त्याचे गंभीर परिणाम झाले. तसेच व्यवसाय अपयशी ठरण्याचे प्रमाण (१९९७-२००१ च्या काळाची पुनरावृत्ती) वाढताना दिसते. आज आपण restructuring किंवा mergers बदल बोलत नाही, तर संपूर्ण समूहांच्या दिवाळखोरीबद्दल (group insolvency) बोलतो.

एक कट्टर BJP समर्थकसुद्धा Jet Airways चे Air India मध्ये विलीनीकरण करावे असे म्हणतो (कदाचित Air India साठी खरेदीदार न मिळाल्यामुळे). माध्यमे आता बातम्या देण्यापेक्षा दिशाभूल करणारी मते मांडताना दिसतात – वाद वाढवणे, अपशब्द वापरणे आणि अँकर स्वतः चर्चेत प्रमुख भूमिका घेणे हे सामान्य झाले आहे.

हे सर्व का घडते?

कारण संशोधनामध्ये एकात्मिक (integrative) दृष्टिकोनाचा अभाव आहे –

उभ्या (vertical), आडव्या (horizontal) आणि दीर्घकालीन (longitudinal) या तीनही परिमाणांमध्ये संशोधनाचा अभाव आहे. अशा संशोधनामुळे व्यवस्थापन करणाऱ्यांना व्यापक दृष्टीकोन मिळू शकतो – सूक्ष्म पातळीवरील व्यवस्थापकांसाठी दूरदृष्टी (telescope) आणि धोरणकर्त्यांसाठी सूक्ष्म विश्लेषण (microscope).

भारतासारख्या अत्यंत विविधतेने नटलेल्या देशात (सात प्रमुख परिमाणांमध्ये अनेक प्रकारची विविधता असताना) मोठ्या प्रमाणावर एकात्मिक आणि सहकार्यात्मक संशोधनाची आवश्यकता आहे.

अशा संशोधनाच्या अभावामुळे भारत विविधतेवर आधारित उत्पादने आणि सेवा जगाला देण्याऐवजी अनेकदा गोंधळाच्या परिस्थितीत सापडतो.

समस्या आणखी खोलवर आहे. अनेकदा प्राध्यापक पीएचडी संशोधनासाठी वापरलेली पद्धत आयुष्यभर वापरत राहतात. त्यामुळे संशोधन विषयकेंद्रित (issue driven) न राहता पद्धतकेंद्रित (methodology driven) होते.

वेळेचा आणि खर्चाचा ताण असल्यामुळे संशोधन पद्धतींमध्ये तडजोड होते. पण पोस्ट-डॉक्टरल संशोधनात असा ताण नसतो, तसेच सहकार्यात्मक संशोधनासाठी निधीही मिळू शकतो.

या सर्वांमुळे व्यवस्थापन संशोधन आणि राष्ट्रीय प्रश्न यांचा संबंध कमी होतो. व्यवस्थापन संशोधनाने १९९० च्या दशकाच्या उत्तरार्धातील उद्योगक्षेत्रातील घसरण रोखण्यासाठी पुरेसे योगदान दिले नाही. तसेच वाढत्या बँक NPA समस्यांवर दीर्घकालीन उपाय सुचवण्यातही ते अपुरे ठरले आहे. ही समस्या राज्य आणि केंद्र सरकारांसाठी भविष्यात गंभीर आव्हान ठरणार आहे.

म्हणूनच प्राध्यापक विकासाचे साधन म्हणून आणि अध्यापन, प्रशिक्षण व कन्सल्टिंगसाठी उपयुक्त साहित्य निर्माण करण्यासाठी संशोधनासमोर अनेक आव्हाने आहेत.

परिषद (Conferences): संशोधन प्रसाराचे माध्यम

(Research Dissemination)

संशोधन परिषद (conferences) हे संशोधन निष्कर्ष मोठ्या आणि संबंधित श्रोत्यांसमोर मांडण्यासाठी उपयुक्त माध्यम आहे. त्यामुळे संशोधकाला आपले संशोधन आराखडे, डेटा विश्लेषण, निष्कर्ष आणि सादरीकरण सुधारण्याची संधी मिळते. नंतर हे संशोधन जर्नल्स, पुस्तके आणि अभ्यासक्रम साहित्याद्वारे प्रसारित करता येते.

परंतु योग्य काळजी घेतली नाही तर हा उद्देश साध्य होत नाही.

एकदा प्राध्यापक निवड प्रक्रियेत एका उमेदवाराने “भारतामधील साखरेच्या किंमतींचा साखरेच्या हालचालीवर परिणाम” या विषयावर सादरीकरण केले. त्याचा डेटा महाराष्ट्रातील अहमदनगर जिल्ह्यातून घेतला होता.

त्याला विचारले गेले की हा संशोधन पेपर कोणासाठी लिहिला आहे?

त्याने उत्तर दिले: “धोरणकर्त्यांसाठी (Policy Makers).”

पुढचा प्रश्न होता:

“धोरणकर्ते म्हणजे कोण? राजकारणी की मंत्रालयातील सचिव?”

त्याने उत्तर दिले: “दोघांसाठी.”

“राज्य सरकार की भारत सरकार?”

त्याचे उत्तर: “भारत सरकार.”

“तुम्ही त्यांना हा पेपर पाठवला का?”

उत्तर: “नाही.”

“मग तुम्ही या पेपरचे काय केले?”

तो म्हणाला:

“मी तो एका आंतरराष्ट्रीय परिषदेला पाठवला.”

यावेळी त्याच्या चेहऱ्यावर समाधान दिसत होते.

पुढचा प्रश्न:

“त्या परिषदेत किती भारतीय धोरणकर्ते उपस्थित होते?”

उत्तर: “एकही नाही.”

“कोणताही भारतीय उपस्थित होता का?”

उत्तर: “नाही.”

अशा परिस्थितीत संशोधनातील त्रुटी कोण दाखवणार? अहमदनगर जिल्हा (जो महाराष्ट्राच्या साखर उत्पादनात सुमारे १३% योगदान देतो) हा महाराष्ट्रातील २६ जिल्ह्यांपैकी फक्त एक आहे. महाराष्ट्र स्वतः भारतातील २९ राज्यांपैकी एक असून सुमारे २६.३४३ दशलक्ष टन साखर उत्पादन करतो.

राज्य आणि जिल्ह्यांमध्ये अनेक बाबतीत मोठी विविधता असल्यामुळे अशा संशोधनाचे निष्कर्ष कितपत सर्वसाधारणपणे लागू होतात (generalizable) हा गंभीर चर्चेचा विषय आहे. तरीसुद्धा अनेकदा हे दुर्लक्षित केले जाते.

परिषदांचे आयोजन

(Organisation of Conferences)

आजकाल अनेक परिषदांचा उद्देश केवळ प्रमाणपत्र मिळवणे इतकाच राहिला आहे. एकमेकांचे संशोधन समजून घेणे, शांतपणे बसून ऐकणे, परस्परांचे काम चिकित्सक दृष्टीने पाहून सुधारणा सुचवणे, इतरांनी जिथे काम सोडले तिथून पुढे जाणे किंवा मोठ्या प्रमाणावर संयुक्त संशोधनासाठी क्षेत्रे ओळखणे – या मूलभूत उद्देशांकडे दुर्लक्ष होत आहे.

आजची परिस्थिती अशी आहे की सत्राध्यक्ष (chairman) अनेकदा स्वतः सत्रातील पेपर्स न वाचता केवळ वेळेची आठवण करून देण्यासाठी घंटी वाजवतात. पुढची पायरी म्हणजे संशोधन पेपर्स इतरांना वाचनासाठी उपलब्ध करून न देणे आणि त्यांची नोंदही न ठेवणे – जोपर्यंत ती परिषद एखाद्या परदेशी व्यावसायिक संस्थेसोबत संयुक्तरित्या आयोजित केलेली नसते.

यामुळे काही संस्थांच्या प्रमुखांना परिषद म्हणजे प्राध्यापक विकासाचे साधन न वाटता केवळ खर्चिक सहल (paid excursion) वाटू लागली आहे. परिणामी ते प्राध्यापकांना परिषदेला जाण्यास प्रोत्साहन देण्याऐवजी त्यावर मर्यादा आणतात.

संशोधन आणि परिषदांना प्राध्यापक विकासाचे अर्थपूर्ण आणि प्रभावी साधन बनवण्यासाठी नवीन पद्धती शोधण्याची गरज आहे.

यापेक्षाही महत्वाचे आव्हान म्हणजे संशोधनातील महत्वाचे धडे (key lessons) शिक्षण, व्यवस्थापन विकास कार्यक्रम आणि अभ्यासक्रम साहित्यामध्ये समाविष्ट करण्यासाठी प्रभावी यंत्रणा विकसित करण्याची गरज.

शैक्षणिक आणि प्रशासकीय व्यवस्थापन

(Academic and General Administration)

प्राध्यापकांना त्यांच्या संस्थेच्या व्यवस्थापनाची जबाबदारीही घ्यावी लागते – मग ते कार्यक्रम प्रमुख (activity head), डीन किंवा संचालक असोत. परंतु यासाठी आवश्यक कौशल्ये विकसित करण्याची कोणतीही ठोस व्यवस्था दिसून येत नाही.

अनेकदा परिस्थिती “काम करताना शिकणे” (learn while you earn) अशी असते. नियुक्त्या अनेकदा पसंती, सोय किंवा उपलब्धता यावर आधारित असतात.

यामुळे शैक्षणिक प्रगती थांबते आणि पुढील विकास केवळ तेव्हाच होतो जेव्हा अनुदान धोक्यात येते किंवा OBC आरक्षणासारखे कायदे लागू होतात.

या भूमिकांसाठी योग्य संघटनात्मक रचना, धोरणे, प्रक्रिया, माहिती प्रणाली आणि देखरेख यंत्रणा विकसित करणे आवश्यक असते. परंतु विषय तज्ज्ञ म्हणून अतिविशेषीकरण झाल्यामुळे ही महत्वाची कौशल्ये शिकण्याचा दबाव निर्माण होत नाही.

परिणामी अनेक जण केवळ विद्यमान स्थिती टिकवून ठेवणारे (status quo maintainers) बनतात, समाजाच्या वाढत्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी नवोन्मेषी (non-imitation) दृष्टिकोन स्वीकारत नाहीत.

व्यवस्थापन शिक्षणातील हा सर्वात कमकुवत भाग आहे, आणि त्याबद्दल फारशी चर्चा होत नाही. या कमतरता स्पष्ट करण्यासाठी स्वतंत्र पुस्तक लिहावे लागेल.

अशा प्रशिक्षणाच्या अभावामुळे अनेक वरिष्ठ अधिकारी टाळता येण्याजोग्या संकटांवर वेळ घालवतात आणि पूर्वसुरींकडून मिळालेल्या समस्यांचे ओझे सांभाळण्यातच वेळ जातो. नवीन उपक्रम सुरु करण्यास ते अनेकदा कचरतात.

पहिला टप्पा

(The First Step)

वरील चर्चेवरून स्पष्ट होते की प्राध्यापक विकास ही एक सतत चालणारी, आयुष्यभराची प्रक्रिया आहे आणि ती वाढत्या गतीने होत राहिली पाहिजे.

परंतु दुर्दैवाने आपले लक्ष प्रामुख्याने प्रवेश स्तरावरच केंद्रित असते. आव्हान हे प्राध्यापकांची संख्या वाढवण्यामध्ये पाहिले जाते, त्यांच्या अध्यापन क्षमतेच्या विकासामध्ये नाही.

म्हणूनच प्राध्यापक विकासाचा पहिला टप्पा म्हणजे विकासाच्या विशिष्ट गरजा ओळखणे.

वरील चर्चेच्या आधारे एक संकल्पनात्मक चौकट (Exhibit 1) तयार करता येते, ज्याच्या आधारे प्राध्यापकांच्या विकासाच्या गरजा ओळखण्यासाठी चेकलिस्ट किंवा प्रश्नावली तयार करता येईल.

एकदा ही प्रक्रिया पूर्ण झाली की योग्य प्राध्यापक विकास कार्यक्रमांची रचना, अंमलबजावणीची पद्धत आणि कृती आराखडा आपोआप स्पष्ट होऊ लागेल.

स्व-विकास

(Self-Development)

प्राध्यापक विकासाची जबाबदारी कोणाची असावी?

सध्या पाहता ती ज्या संस्थेमध्ये प्राध्यापक कार्यरत आहेत त्या संस्थेचीच जबाबदारी मानली जाते. पण अनेक संस्थांना त्याचे खरे महत्त्व पूर्णपणे समजलेले दिसत नाही. काही वेळा त्या केवळ खर्चासाठी अंशतः किंवा पूर्ण आर्थिक मदत करतात.

संस्था प्रोत्साहन (incentives) किंवा बंधनकारक उपाययोजना (coercive measures) वापरत नसल्यास, बहुतेक वेळा प्राध्यापक स्वतःहून स्व-विकासासाठी पुढाकार घेत नाहीत.

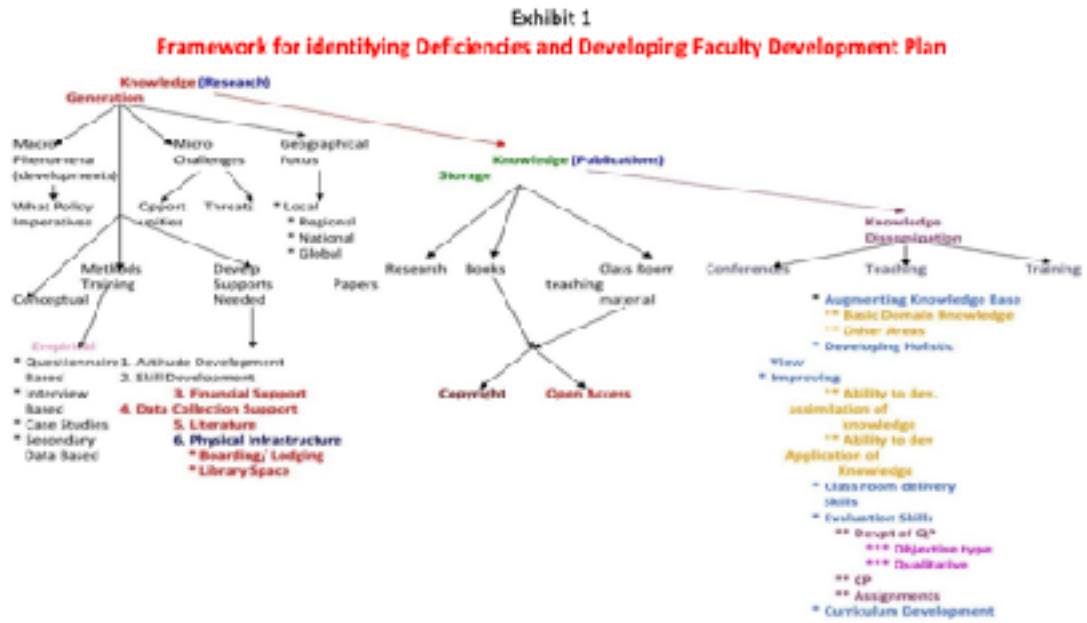
असे का घडते?

कारण अनेक प्राध्यापकांना हे जाणवत नाही की ते समाजासाठी अर्थपूर्ण योगदान देण्याच्या किती संधी गमावत आहेत, केवळ पगार आणि आर्थिक लाभांपलीकडेही.

संस्थांनाही याची विशेष काळजी नसते. प्राध्यापक स्वतःचाही विकास कोणत्याही मोजपट्टीवर मोजत नाहीत – अपवाद फक्त पदोन्नतीची वेळ येते तेव्हा. अन्यथा ते स्वतःच्या प्रगतीचे नियमित मूल्यमापन करताना दिसत नाहीत.

त्याच त्याच अध्यापन पद्धतींची पुनरावृत्ती करण्यापलीकडे जाऊन बौद्धिकदृष्ट्या अधिक समृद्ध होण्याची गरज प्राध्यापकांना जाणवावी यासाठी कोणतीही ठोस यंत्रणा नाही.

यासाठी अनेक उपाययोजना शक्य आहेत, ज्यावर स्वतंत्रपणे चर्चा करता येऊ शकते.



Caption