

23. Два мира

Совет управляющих института IMX был очень заинтересован в программах развития преподавательского состава (FDP) и разработке учебных материалов/кейсов. Еще в 1992–1993 годах Совет утвердил перспективный план, однако особого прогресса не наблюдалось. В 2000 году институт запустил программу PhD (докторантуру), но она не смогла масштабироваться, и за 15 лет (вплоть до 2015 года) ее окончили всего около трех десятков докторантов. Тем не менее, так и не удалось наладить устойчивую, непрерывную и согласованную работу по развитию преподавателей на разных уровнях. Для развития штатных преподавателей были введены субсидии на участие в конференциях внутри страны и за рубежом, но ими воспользовались лишь несколько молодых преподавателей, да и то исключительно для участия в международных конференциях. Независимые исследования старших преподавателей велись очень вяло, и большинство из них вполне удовлетворялись добавлением своего имени к научным статьям, подготовленным докторантами, для которых публикация была обязательной. На фронте создания учебных материалов практически ничего не происходило, несмотря на то, что немало преподавателей было направлено за границу на семинары и программы по разработке кейсов. Написание книг было редкостью и не поощрялось.

Если новый директор, пришедший в 1999 году, поощрял организацию национальных и международных семинаров и конференций, то его преемник, доктор Викас, пришедший в 2003 году и руководивший институтом более 10 лет, ненавидел это. Он считал это пустой тратой времени и денег и полагал, что преподаватели используют средства для экскурсий под видом посещения конференций. Что касается подготовки преподавателей для других школ менеджмента, то, хотя Совет директоров был очень заинтересован в этом и хотел создать центр развития преподавателей (FDP), неоднократные попытки подать предложения в MHRD (Министерство развития человеческих ресурсов) терпели неудачу. Эти предложения, как правило, запрашивали огромные гранты на разовые и текущие расходы (включая солидную долю гонораров преподавателям на уровне ставок для спонсируемых программ обучения, которые приравнивались к консалтингу). Открытые программы MDP (Management Development Programmes) института хромали и не могли похвастаться впечатляющей посещаемостью, зато спонсируемое обучение приносило хороший доход и профицит. Совет директоров ценил это и был доволен постоянно растущим объемом целевого капитала за счет спонсируемого обучения и повышения платы за обучение на программах MBA (которая за семь лет выросла в четыре раза).

Одной из причин провала открытой программы развития преподавателей (FDP) было ценообразование. Директор и сменявшие друг друга председатели MDP стремились установить такие же высокие расценки, как и для спонсируемых программ MDP. Эти суммы в пять–десять раз превышали то, что могли позволить себе участники открытых программ FDP. При этом расценки, посильные для участников открытых FDP, могли бы

покрыть все прямые расходы, в то время как значительная часть инфраструктуры простаивала (при этом на ее обслуживание и содержание тратились полные суммы). Расходы на здания уже были оплачены MHRD, поэтому взимать за это плату не требовалось. Институт мог бы поддерживать от восьми до десяти FDP по низкой стоимости, доступной для участников.

Другой серьезной проблемой было нежелание самих преподавателей. Отрабатывая минимальную норму нагрузки, многие стремились либо написать исследовательскую статью для презентации на международной конференции, либо заработать солидный гонорар, преподавая на спонсируемых учебных программах.

Остальные, выполнив минимум нагрузки, довольствовались сплетнями, политиканством и склоками. Особенно это касалось полных профессоров, которым больше не к чему было стремиться (например, к дальнейшему повышению) и нечего было терять. Должности в академическом управлении не пользовались уважением, так как считалось, что они раздаются тем, кто нравится Директору.

Даже тогда некоторые неисправимые оптимисты, пытавшиеся заниматься чем-то другим, сталкивались с различными препятствиями. Организация конференций, семинаров и открытых программ развития преподавателей — задачи более сложные и трудоемкие — не находили места даже в нормах учебной нагрузки преподавателей, не говоря уже о каком-либо материальном поощрении или благодарности со стороны директора. Если кто-то вызывался провести две программы, директор не разрешал проводить больше одной. Он никогда не открывал открытые программы FDP и не встречался с их участниками. Поощряемый таким отношением директора, персонал офиса MDP также вставлял палки в колеса, требуя повторных согласований от председателя MDP или директора даже после того, как директор давал всеобъемлющее разрешение. Один ассистент дошел до того, что заявил старшему профессору, будто институт перестал предоставлять учебные материалы, и координатор (профессор) должен запрашивать специальное разрешение на ксерокопирование учебных материалов/кейсов (которые профессор подготовил с огромными усилиями), поскольку их объем составлял около 200 страниц. Профессор парировал, что не будет запрашивать подобных разрешений, но если материалы для участников не будут подготовлены, он откажется от участия в программе, так как не может проводить занятия без учебных материалов/кейсов, которые должны были стать основой для дискуссии в классе. Координатору иногда приходилось из своего кармана оплачивать такси гостям, приглашенным на несколько занятий, или просить их самих нести эти расходы. Ассистент программы создавал трудности при проведении платежей. Однажды член Совета директоров IMX приехал прочитать лекцию и потребовал оплатить счет за такси на сумму 600 рупий, написанный на клочке бумаги. Позже ассистент попросил координатора получить подпись гостя на этом требовании, что означало, что координатору пришлось бы из своего кармана заплатить столько же за такси для курьера, чтобы получить эту подпись. Чтобы уладить вопрос, координатор сам оплатил этот счет.

Ситуация не сильно изменилась даже после того, как директор доктор Викас покинул свой пост. Когда в октябре 2014 года профессор Абхиманью (который был единственным преподавателем, проводившим одну открытую программу FDP каждый год бесплатно даже после выхода на пенсию три года назад) обратился с просьбой, исполняющий обязанности директора (ИО), доктор Нагендра, предложил, чтобы программу проводил штатный преподаватель института. Где взять такого преподавателя — оставалось спорным вопросом. Если бы один или несколько из семи штатных преподавателей хотели этим заниматься, профессору Абхиманью не пришлось бы делать это после выхода на пенсию. Тем не менее, профессор Абхиманью как-то убедил молодого доцента (Assistant Professor), доктора Вирендру, формально стать координатором программы.

Доктор Вирендра принял эту просьбу, и предложение было представлено ИО директора на утверждение. Однако Директор заявил, что не желает использовать свои дискреционные полномочия, а хочет действовать в рамках системы. Он передал предложение Председателю MDP (другому доценту), который решил обсудить этот вопрос с комитетом MDP и сформулировать политику для FDP, прежде чем принимать решение.

Спустя три месяца Председатель MDP сообщил, что за регистрацию на FDP будет взиматься плата в размере 15 000 рупий. Это превышало лимит в 10 000 рупий, разрешенный Управляющим советом профессиональной организации, под эгидой которой должна была проводиться программа. В прошлом директор соблюдал единую низкую плату, рекомендованную профессиональной организацией. Другие партнерские учреждения, проводившие FDP, также согласились взимать единую плату. Это были братские учреждения, созданные при поддержке MHRD, и они взимали низкую плату во имя национальных интересов, поскольку программа проводилась по дисциплине, где ощущалась острая нехватка преподавателей. В IMX располагался зарегистрированный офис этой профессиональной организации, и Совет директоров дал разрешение на его размещение в кампусе. Два члена Совета управляющих IMX также входили в состав Управляющего совета этой профессиональной организации.

Шли месяцы. Тем временем ИО директора сообщил доктору Вирендре, что, поскольку программа должна была проводиться во втором кампусе, необходимо получить одобрение председателя MDP другого кампуса. Тот председатель MDP заявил, что согласен с мнением председателя MDP главного кампуса. Однако он предложил: если участников можно будет разместить в студенческом общежитии, он сможет ходатайствовать о снижении расценок. От этой идеи отказались, когда координатор указал, что многие участники программы из различных институтов менеджмента могут занимать в своих учреждениях и университетах более высокие должности и звания, чем они сами. Тогда было решено попытаться реализовать это предложение, когда к работе приступит новый постоянный директор.

Профессор Абхиманью недоумевал, почему в IMX все пошло не так при проведении FDP, несмотря на заинтересованность и однозначную поддержку Совета

управляющих. Когда его откомандировали в братское учреждение (которое было на 12 лет моложе), он столкнулся со всеми инфраструктурными проблемами (отсутствие аудиторий, общежития для руководителей, столовой и т.д.). Тем не менее, институт смог проводить шесть–восемь FDP каждый год. Сейчас он проводит более дюжины программ ежегодно. За десять лет, начиная с 2004 года, он провел более 100 недельных программ (более 650 дней), в которых приняли участие свыше 2200 преподавателей, в то время как IMX за этот же период не смог провести и десяти FDP.

Единственное, что он сделал, — создал импровизированную инфраструктуру, назначил председателем FDP преподавателя (который был увлечен идеей FDP), отделив задачу FDP от председателя MDP, и разрешил засчитывать 0,5 кредита за FDP в годовую рабочую нагрузку преподавателя, которая составляла минимум шесть кредитов. Он также не упускал случая открыть программу FDP или произнести прощальную речь, если находился в городе. В перспективном плане, который он представил преподавателям, сотрудникам и членам Совета директоров при вступлении в должность, он подчеркнул важность FDP как косвенного вклада в управленческое образование. Сорок преподавателей, обученных на одной программе, могли приносить пользу 2000–4000 студентов из года в год. Он чувствовал, что в IMX не было такого понимания и расстановки акцентов. Несмотря на все свои усилия, он не смог придать импульс этой деятельности на протяжении более 20 лет, пока работал в IMX в качестве старшего профессора и даже неоднократно занимал должность декана.

«Возможно, сами формы, в которых сейчас отлиты эти два учреждения, различаются», — подумал он. «Вероятно, IMX следует больше заниматься коммерческой деятельностью, а не проектами развития, такими как FDP». Как сломать этот стереотип — остается загадкой для него, для седьмого директора и для членов Совета директоров.