



स्टाफ़ ट्रेनिंग ऐन्ड रिसर्च इंस्टिट्यूट
ऑफ़ डिस्टन्स एज्युकेशन
इन्डिरा गांधी
नेशनल ओपन युनिवर्सिटी



डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर
ओपन युनिवर्सिटी

ES-314

दूरवर्ती शिक्षणं व्यवस्थापन
[Management of
Distance Education]

विभाग

1

व्यवस्थापन : मूलभूत भागतो (पायारूप भागतो)

अेकम 1 : व्यवस्थापन प्रणाली अने प्रक्रियाओ (Management Systems & Processes)	9
अेकम 2 : व्यवस्थापकीय कौशल्यो (Managerial Skills)	29
अेकम 3 : आयोजन प्रक्रिया (Planning Process)	44
अेकम 4 : अंकुश (नियंत्रण) प्रक्रिया (Controlling Process)	56
अेकम 5 : जवाबदारी सोंपणी अने आंतरविभागीय संकलन (Delegation and Interdepartmental Co-ordination)	68

Expert Committee

Prof. G. Ram. Reddy (Chairman) Vice-Chancellor IGNOU	Prof. A. Dasgupta Professor Emeritus Faculty of Management Studies University of Delhi	Prof. J. Philip Director Indian Institute of Management Bangalore
Prof. Ashok Chandra Educational Advisor (Technical) Department of Education Ministry of Human Resource Development	Prof. R.N. Haldipur Director Institute of Rural management	Dr. Ashok Ganguli Chairman Hindustan Lever Ltd.
Mr. V. K. Dar Secretary Department of Public Enterprises	Prof. B. S. Sharma (Convener) Pro-Vice-Chancellor (1986-89) IGNOU, New Delhi	Prof. Y. Ranga Rao Department of Commerce and Management Studies Andhra University
Prof. R. S. Gupta National Productivity Council	Prof. M.V. Pylec Director General, AIDE	Prof. D. R. Prasad Osmania University
Mr. S. P. Singh Director-Personnel Bharat Heavy Electricals Ltd.	Dr. Mrs. V. Patil Director Jammalal Bajaj Institute of Management	
Mr. P. S. Chaudhari Member Staff Railway Board	Prof. M. M. Anand Dean, Faculty of Management Studies University of Delhi	

Course Team :

Prof. H. C. Ganguly Division of Psychology University of Delhi	Dr. L. M. Johri Faculty of Management Studies University of Delhi	Prof. G. Sambasiva Rao Editor IGNOU
Prof. (Mrs.) Purnima Mathur Department of Humanities and Social Sciences Indian Institute of Technology New Delhi	Dr. J. K. Mitra Faculty of Management Studies University of Delhi	Dr. Gopa Bharadwaj Department of Psychology University of Delhi
Prof. L. D. Shahani Indian Institute of Management Bangalore	Dr. D. C. Venkataraman International Management Institute INDIA	Dr. Srilatha School of Management Studies IGNOU
Prof. L. D. Joshi Department of Business Management and Commerce University of Lucknow	Dr. B. S. Sharma Pro-Vice-Chancellor (1986-89) IGNOU	Dr. (Mrs.) Sunaina Kumar Department of English IGNOU
	Prof. Rakesh Khurana Director School of Management Studies IGNOU	

Print Production : T.R. Manoj (Publication), STRIDE, IGNOU

September, 1998 (Reprint)

© Indra Gandhi National Open University 1993

ISBN-81-7263-314-9

All rights reserved. No Part of this work may be reproduced in any form, by mimeograph or any other means, without permission in writing from the Indira Gandhi National Open University.
Further information about Staff Training and Research Institute of Distance Education (STRIDE) and the Indira Gandhi National Open University courses may be from the University office at Madian Garhi, New Delhi-110068.

Printed and published of the Indira Gandhi National Open University, New Delhi, by Staff Training and Research Institute of Distance Education.

Printed at Young Printing press, 2626, Bihari Colony, Gali No.7, Shahdara, Delhi-32

આ પુસ્તિકામાંની અભ્યાસ-સામગ્રી મૂળે ઈંદિરા ગાંધી નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટી,
નવી દિલ્હી દ્વારા તૈયાર કરવામાં આવી છે. તેની સંમતિથી
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ એ
તેનો ગુજરાતી અનુવાદ કરાવી આ પુસ્તિકા પ્રસિદ્ધ કરી છે.

અનુવાદક

ડૉ. ચન્દ્રકાન્ત એસ. પટેલ

આચાર્ય,
એન. એચ. પટેલ કોલેજ,
ભાલેજ રોડ, આણંદ.

પરામર્શક (વિષય)

શ્રી અવનિબહેન ત્રિવેદી

C/o શ્રી એમ. એ. ભટ્ટ
૭૦૬, આકાશદીપ ડુપ્લેક્સ,
શ્રેયસ કોલિંગ પાસે,
અમદાવાદ - ૩૮૦ ૦૧૫.

પરામર્શક (ભાષા)

ડૉ. વસંતરાય બી. દવે

નિવૃત્ત પ્રાધ્યાપક
વિવેકાનંદ એજ્યુકેશન કોલેજ
અમદાવાદ.

સંપાદક અને સંકલન

શ્રી. નટુભાઈ વી. રાવલ

૨૫, આરતી સોસાયટી,
મુદ્રાસીના મંદિર સામે, મણિનગર (ઈસ્ટ),
અમદાવાદ - ૩૮૦ ૦૦૮.

સંપાદન

પ્રિ. જી. એન. ગોસાઈ

નિયામક,
ડૉ. બાબા સાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,
ડફનાળા, શાહીબાગ, અમદાવાદ - ૩૮૦ ૦૦૩.

સંયોજન

શ્રી એસ. એચ. બારોટ
મદદનીશ કુલસચિવ
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,
ડફનાળા, શાહીબાગ, અમદાવાદ - ૩૮૦ ૦૦૩.

સહાયક

શ્રીમતી બીના એમ. પારેખ
વ્યાખ્યાતા, (કોમર્સ/મેનેજમેન્ટ)
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી
ડફનાળા, શાહીબાગ, અમદાવાદ - ૩૮૦ ૦૦૩.

પ્રકાશક

કુલસચિવ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,
સરકારી બંગલા નંબર-૭, ડફનાળા, શાહીબાગ, અમદાવાદ - ૩૮૦ ૦૦૩ ટે. નં. ૨૮૬૯૬૯૦

© સર્વ હકક સ્વાધીન. આ પુસ્તિકાના લખાણ યા તેના કોઈ પણ ભાગને
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદની લેખિત સંમતિ વગર
મિમિયોગ્રાફી દ્વારા યા અન્ય કોઈ પણ રીતે પુનઃમુદ્રિત કરવાની મનાઈ છે.

ES - 314: દૂરવર્તી શિક્ષણનું વ્યવસ્થાપન

વિભાગ 1 : વ્યવસ્થાપન : મુળભૂત બાબતો (પાયારૂપ બાબતો)

Management of Distance Education

- એકમ - 1 : વ્યવસ્થાપન પ્રણાલી અને પ્રક્રિયાઓ
- એકમ - 2 : વ્યવસ્થાપકીય કૌશલ્યો
- એકમ - 3 : આયોજન પ્રક્રિયા
- એકમ - 4 : અંકુશ (નિયંત્રણ) પ્રક્રિયા
- એકમ - 5 : જવાબદારી સોંપણી અને આંતરવિભાગીય સંકલન

વિભાગ 2 : ઉચ્ચ શિક્ષણનું વ્યવસ્થાપન

Management of Higher Education

- એકમ - 1 : ઉચ્ચ શિક્ષણ-અધ્યયનની સંસ્થાના વ્યવસ્થાપનના સિધ્ધાંતો
- એકમ - 2 : ઉચ્ચ શિક્ષણનું આયોજન અને વ્યવસ્થાપન :
સિંહાવલોકન અને ભાવિ
- એકમ - 3 : ભારતમાં વિશ્વવિદ્યાલયો

વિભાગ 3 : દૂરવર્તી શિક્ષણનું આયોજન અને વ્યવસ્થાપન

Planning and Management of Distance Education

- એકમ - 1 : દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીની સમજ
- એકમ - 2 : સંગઠનીય માળખું : સામાન્ય
- એકમ - 3 : દૂરવર્તી શિક્ષણ વિશ્વવિદ્યાલયોનું સંગઠનીય માળખું.
- એકમ - 4 : આયોજન, નિયંત્રણ અને સંકલન

વિભાગ 4 : ઈગ્નૂનું વ્યવસ્થાપન અને આયોજન

Management & Planning of IGNOU

- એકમ - 1 : ભારતમાં દૂરવર્તી શિક્ષણનો ઉદ્ભવ-વિકાસ
- એકમ - 2 : ઈગ્નૂની શરૂઆત
- એકમ - 3 : ઈગ્નૂનું સંચાલન અને સંગઠનાત્મક માળખું
- એકમ - 4 : ઈગ્નૂમાં આયોજન, અંકુશ અને સંકલન

વિભાગ 5 : વ્યવસ્થાપનનું પરિવર્તન

Management Revision

- એકમ - 1 : પરિવર્તનનું સ્વરૂપ અને પ્રક્રિયા
- એકમ - 2 : પરિવર્તન : પરિવર્તનના દૂતની ભૂમિકા
- એકમ - 3 : પરિવર્તન : અમલીકરણ અને એકત્રીકરણ
- એકમ - 4 : દૂરવર્તી શિક્ષણ અને પરિવર્તન : પ્રતિબિંબ

પરિચયાત્મક નોંધ

દૂરવર્તી શિક્ષણના વ્યવસ્થાપનનો અભ્યાસક્રમ ચાર ખંડોમાં વહેંચાયેલો છે. આ ચાર ખંડો પૈકીનો આ પ્રથમ ખંડ છે. તેમાં પાંચ એકમો સમાવિષ્ટ છે. આ એકમોની ગોઠવણીની રૂપરેખાની રજૂઆત નીચે મુજબ છે.

એકમ X

X.0 ઉદ્દેશ્યો

X.1 પ્રસ્તાવના

X.2 વિભાગ-1 (મુખ્ય મુદ્દો)

X.2.1 વિભાગ-1 નો પેટા વિભાગ -1

X.2.2 વિભાગ-2 નો પેટા વિભાગ-2

તમારી પ્રગતિ ચકાસો

X.3 વિભાગ-2 (મુખ્ય મુદ્દો)

X.3.1 વિભાગ-2 નો પેટા વિભાગ -1

X.3.2 વિભાગ-2 નો પેટા વિભાગ-2

તમારી પ્રગતિ ચકાસો

તમારી પ્રગતિ ચકાસો :
યાવી

X.n સારાંશ

દરેક એકમમાં ઉદ્દેશ્યો અંગે નીચે મુજબ સંક્ષિપ્તમાં સ્પષ્ટતા કરી શકાય :

- એકમમાં અમે શી રજૂઆત કરી છે અને
- એકમનો અભ્યાસ કર્યા પછી અમારી તમારા પક્ષે રહેલી અપેક્ષા.

સરળ વાચન અને વધુ સારી સમજ પ્રાપ્ત થઈ શકે તે હેતુ ધ્યાનમાં લઈને દરેક એકમને જુદા જુદા વિભાગોમાં વહેંચવામાં આવેલ છે. દરેક વિભાગ વિશિષ્ટ રીતે મોટા (ગાઢા અક્ષરો) અક્ષરોમાં દર્શાવ્યા છે. દરેક પેટાવિભાગ મુખ્ય વિભાગની તુલનામાં સહેજ નાના છતાં ગાઢા અક્ષરે છાપેલા છે. ઉપવિભાગોમાં આવતા મહત્વના વિભાગ-મુદ્દા પેટા મુદ્દાનાં મથાળાં કરતાં પણ નાના છતાં ગાઢા અક્ષરે રજૂ કરવામાં આવ્યાં છે. જેથી ઉપવિભાગોમાં તેમનું સ્થાન જોવાની તમને સરળતા રહે. તદ્દઉપરાંત મુદ્દાની મહત્વની રજૂઆત માટે જરૂર લાગે ત્યાં મુદ્દાને ક્રમાંક પણ આપવામાં આવ્યા છે. [દા.ત. (i), (ii), (iii)]

રજૂઆતમાં એકરૂપતા માટે દરેક પાઠ્યક્રમમાં દરેક એકમની રજૂઆત-શૈલી આ રીતે સમાન રાખવામાં આવી છે. દરેક એકમના અંતે 'સારાંશ' મથાળા નીચે સમગ્ર એકમના સારરૂપ મુદ્દા આપવામાં આવ્યા છે. જેથી કરીને એકમનો સાર ગ્રહણ કરવામાં તમને સંદર્ભ તરીકે ઉપયોગી નીવડે.

તદ્ઉપરાંત, દરેક એકમમાં ચાર-પાંચ સ્થળે 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' તથા 'સ્વાધ્યાય' મથાળાં નીચે 'સ્વ-ચકાસણી સ્વાધ્યાય' આપવામાં આવ્યા છે. એકમના અંતે આ સ્વાધ્યાયના પ્રશ્નોના નમૂનારૂપ મુદ્દા આપેલા છે.

તમારે આટલું કરવાનું છે.

- એકમનું વાંચન કરો.
- વાંચતી વખતે મહત્વના મુદ્દાની નોંધ કરતા રહો. આવી નોંધ એકમમાં તમે જે વાંચો છો તેને આત્મસાત્ કરવામાં તથા સ્વચકાસણી સ્વાધ્યાયના ઉત્તરો લખવામાં મદદરૂપ બનશે.
- આટલું યાદ રાખો કે આ સ્વાધ્યાય સુધારા તથા મૂલ્યાંકન માટે અમને સુપરત કરવા માટે નથી. વાચન દરમ્યાન તમે સાચા પથ પર રહો તે માટે મદદરૂપ થાય એવા 'અભ્યાસ-સાધન' તરીકે આ સ્વાધ્યાય છે. તમે કરેલા મુદ્દાઓની નોંધ પ્રશ્નોના ઉત્તર આપવામાં તમને મદદરૂપ બનશે. અથવા ઉત્તર શોધવા જ તે પાના પર ઝડપથી નજર નાખવા તે ઉપયોગી બનશે.
- અમે ઈચ્છીએ કે આ પુસ્તિકામાં આપવામાં આવેલી ખાલી જગ્યામાં તમે ઉત્તર નોંધો. આપેલી ખાલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તરો લખ્યા પછી તમારા ઉત્તરોને એકમના અંતે આપવામાં આવેલા નમૂનાના ઉત્તર સાથે તમે સરખાવશો તો 'સ્વ-ચકાસણી સ્વાધ્યાય' આપવા પાછળના હેતુઓ સંતોષકારક રીતે બર આવશે.
- તમે આ સ્વાધ્યાય સુધી આવશો ત્યારે નમૂનાના ઉત્તર પર નજર નાખવાનું પ્રચ્છન્ન પ્રલોભન કદાચ તમને થાય. પણ અમને ખાતરી છે કે આવા પ્રલોભનની અસર તમારા ઉપર નહિ પડે. અને તમારા ઉત્તરો લખ્યા પછી જ નમૂનાના ઉત્તરો (જે સૌથી ઉત્તમ ઉત્તર જ હોય તેવું જરૂરી નથી.) તમે જોશો.
- દરેક ખંડમાં ઓછામાં ઓછો એક સ્વાધ્યાય તો એવો હશે જ કે જેના ઉત્તરો તમારે અમને મૂલ્યાંકન માટે મોકલવાના છે. એક અભ્યાસમાં એકંદરે બે-ત્રણ સ્વાધ્યાય તમારે કરવાનાં છે.
- સ્વાધ્યાય લખતી વખતે નીચેનાં ધોરણોનું ચુસ્ત રીતે પાલન કરવાનું છે.
 - ઉત્તર ખૂબ જ ચોક્કસ અને યોગ્ય રીતે લખાયેલો હોય.
 - તમે લખવાનું શરૂ કરો તે પહેલાં તમે જે વાંચ્યું છે તેને આત્મસાત્ કરો; તમારા અનુભવો સાથે તેવું સંકલન કરો; તમારા ઉત્તરમાં તેને સામેલ કરો.
 - સ્વાધ્યાય લખતી વખતે વિશેષ સામગ્રી તથા ખંડનો ખંતપૂર્વક સારામાં સારી રીતે ઉપયોગ કરો.

ખંડ પ્રસ્તાવના

આ ખંડમાં એક પ્રણાલી (Systems) તથા પ્રક્રિયા (Process) રૂપે વ્યવસ્થાપનની પાયાની-મૂળભૂત બાબતો પાંચ એકમોમાં આવરી લેવાઈ છે :

પ્રથમ એકમ : વ્યવસ્થાપનને એક સિદ્ધાંત તરીકે તથા વિશિષ્ટ પરિણામોની સિદ્ધિ માટેના સાધન તરીકે સમજાવે છે.

દ્વિતીય એકમ : એ જ સંદર્ભમાં અસરકારક વ્યવસ્થાપન માટે આવશ્યક એવાં કૌશલ્યોની ઊંડાણથી રજૂઆત કરે છે.

તૃતીય અને ચતુર્થ એકમ : કોઈપણ સારા વ્યવસ્થાપનની નીપજ નક્કી કરતાં બે પરિબળો - આયોજન અને અંકુશની ચર્ચા કરે છે.

પાંચમો એકમ : સફળ અને અસરકારક વ્યવસ્થાપનની બે વિશિષ્ટ લાક્ષણિકતાઓ - પ્રતિનિધિત્વ અને આંતરવિભાગીય સંકલન પર કેન્દ્રિત છે.

આ ખંડનો અભ્યાસ કરતી વખતે તમારે આટલી બાબતો ધ્યાનમાં રાખવાની છે :

આ ખંડની સામગ્રી આ કાર્યક્રમના અન્ય પાઠ્યક્રમની સામગ્રી કરતાં ચોક્કસપણે ભિન્ન છે. ઉપયોગ ક્ષેત્રના સિદ્ધાંતોને શિક્ષણ જેવા સેવાક્ષેત્રના સંદર્ભમાં વિસ્તારવામાં આવ્યા છે. મૂળ પાઠ્ય-વસ્તુમાંના કેટલાક સ્વાધ્યાયને હેતુપૂર્વક રાખેલા છે જેથી કરીને વ્યવસ્થાપન જેવા વિષયમાં આવશ્યક એવા અનુભવ આધારિત કાર્યનો આસ્વાદ તમે માણી શકો.

એકમ ૪ માં 'સ્વ-અકાસણી સ્વાધ્યાય' નથી. આ એકમ અગાઉના એકમનું જ ટૂંકુ - વિસ્તરણ હોઈ અહીં પ્રશ્નો મૂકવામાં આવ્યા નથી.

પ્રસ્તાવનામાં કહ્યું છે તેમ, આ ખંડ વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતો વિચારસરણીની રૂપરેખા આપે છે. ઉચ્ચશિક્ષણ અને દૂરવર્તી શિક્ષણના ક્ષેત્રને લગતી વિશિષ્ટ વિગતો આ ખંડ પછીના ખંડોમાં આવશે.

આશા છે કે ! અભ્યાસ તમને રસમય અને 'કંઈક જુદો' લાગશે.

આભારદર્શન

રિપોર્ટના ઈન મેનેજમેન્ટના પાઠ્યક્રમ એસ. એસ. 1 માંથી પસંદ કરાયેલ ભાગને આધારે પ્રો. બી. એન. કોલ તથા સીમતી વી. સ્વા (ઈન્ફોર્મ, દૂરવર્તી શિક્ષણ વિભાગ, (નવી દિલ્હી) દ્વારા તૈયાર કરવામાં છે.

એકમ 1 વ્યવસ્થાપન પ્રણાલી અને પ્રક્રિયા (Management Systems & Processes)

રૂપરેખા

- 1.0 પ્રસ્તાવના
- 1.1 ઉદ્દેશ્યો
- 1.2 પ્રણાલી (તંત્ર)ની સંકલ્પના
- 1.3 વ્યવસ્થાપન માહિતી પ્રણાલી (તંત્ર)
- 1.4 વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયા
 - 1.4.1 આયોજન
 - 1.4.2 નિયંત્રણ (અંકુશ)
 - 1.4.3 સંગઠન
 - 1.4.4 પ્રતિપોષણ અને નેતૃત્વ
 - 1.4.5 નિર્ણય-પ્રક્રિયા
- 1.5 સારાંશ
- 1.6 તમારી પ્રગતિ ચકાસો - ચાવી.

1.0 પ્રસ્તાવના (INTRODUCTION)

દૂરવર્તી શિક્ષણના વ્યવસ્થાપનનો અભ્યાસક્રમ તમે કેવી રીતે શરૂ કરો છો ? કદાચ જુલો એન્ડુએ આપેલો આ વિચાર શ્રેષ્ઠ અભિગમ છે - 'આરંભથી જ શરૂ કરો કારણ કે શરૂઆત કરવા માટે તે ખૂબ જ સારું સ્થાન છે.' પ્રણાલી (તંત્ર) સંકલ્પના અને 'વ્યવસ્થાપન માહિતી પ્રણાલી' (Management Information System) ની સ્પષ્ટતા કરતો આ એકમ આ અભ્યાસક્રમની પ્રારંભિક ભૂમિકા રજૂ કરે છે. હવે પછીના એકમોમાં વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયાના સમવાય કરવાનો સભાન પ્રયાસ કરવામાં આવ્યો છે. દા.ત. જે પરિસ્થિતિમાં સંકલ્પના લાગુ પડતી હોય તે પરિસ્થિતિ સાથે સંકલ્પનાને જોડવી.

1.1 ઉદ્દેશ્યો (OBJECTIVES)

આ એકમના અભ્યાસને આધારે સિદ્ધ થતા ઉદ્દેશ્યો દ્વારા તમે...

- કોઈ સંગઠનના વ્યવસ્થાપનમાં સંલગ્ન એવી વિવિધ પ્રકારની પ્રણાલીઓ તથા, પ્રક્રિયાનું વર્ણન કરી શકશો.
- પ્રણાલી અને 'વ્યવસ્થાપન માહિતી પ્રણાલી' ની સંકલ્પના સમજાવી શકશો.
- અન્ય પ્રક્રિયાઓના સંદર્ભમાં દરેક વ્યવસ્થાપકીય પ્રક્રિયા અને તેની તાર્કિક ક્રમબદ્ધતાની આવશ્યકતા સમજાવી શકશો.
- દરેક પ્રક્રિયાનાં મુખ્ય તત્ત્વોને ઓળખી શકશો.

1.2 પ્રણાલી (તંત્ર) સંકલ્પના (THE SYSTEMS CONCEPT)

દરેક વ્યવસ્થાપક પોતાના અનુભવોને આધારે જાણે છે કે કોઈપણ પ્રવૃત્તિના ચોક્કસ ક્ષેત્રમાં પોતે જે કોઈ નિર્ણય લે છે કે ક્રિયા કરે છે તેની અસર જે તે વિશિષ્ટ પ્રવૃત્તિ સિવાય બીજે પણ પડે છે. અમુક કિસ્સાઓમાં લીધેલા નિર્ણયોની અસર સમગ્ર સંગઠન ઉપર તથા બાહ્ય પર્યાવરણ ઉપર પણ પડે છે.

એક આળસુ અને બિનકાર્યક્ષમ કારીગરને સંગઠનમાંથી કાઢી મૂકવાનો સામાન્ય નિર્ણય સંઘની પ્રવૃત્તિને ઉત્તેજન આપી શકે - જે વિષમ પરિસ્થિતિમાં હડતાલમાં પણ પરિણમે. કદાચ પરિસ્થિતિ એવી ઉગ્ર બને કે કર્મચારીસંઘ આસપાસના ઉદ્યોગ-એકમોને પણ હડતાલમાં સામેલ થવા દબાણ કરે. આમ, વ્યવસ્થાપક જ્યારે નિર્ણય લે છે ત્યારે તેની અસર અંગે માત્ર એકાકી રીતે નથી વિચારતો પણ તેની નિર્ણયની સમગ્ર સંગઠન તથા પર્યાવરણ પર પડી શકે તેવી દૂરોગામી અસરોની સંભાવનાનો સમજવાનો પ્રયાસ કરે છે. વ્યવસ્થાપક સમજે છે કે તેનું સંગઠન એ સંગઠનીય ઉદ્દેશ્યોને સિદ્ધ કરવા માટે; પરસ્પર-સંબંધિત અને પરસ્પરાવલંબી એવા અનેક વિભાગો-ઘટકો ભેગાં કરીને રચાયેલું સંપૂર્ણ એવું માળખું છે. ટૂંકમાં પ્રણાલી-સંકલ્પનાનું આ હાર્ટ છે; સાર છે.

પ્રણાલી (તંત્ર)ની વ્યાખ્યા આ રીતે આપી શકાય.

પૂર્વનિશ્ચિત ઉદ્દેશ્યોની સિદ્ધિ અર્થે ચોક્કસ યોજના (કે આયોજન) અનુસાર ભેગા કરાયેલા આંતરસંબંધિત વિભાગો (પેટાતંત્રો)નો સરવાળો એટલે પ્રણાલી. (Systems)

કોઈપણ પ્રણાલી (તંત્ર) નીચેના ઘટકો (લાક્ષણિકતા) ધરાવે છે :

- પેટાતંત્રોના અનેક ભાગો ચોક્કસ રીતે ભેગા મળે છે ત્યારે સમગ્ર તંત્ર (પ્રણાલી) બને છે.
- પ્રણાલી ચોક્કસ હદ ધરાવે છે જેની અંદર તેનું અસ્તિત્વ હોય છે.
- ચોક્કસ લક્ષ્યાંક કે લક્ષ્યાંકો : આ લક્ષ્ય તેની નીપજ (Output) ના સંદર્ભમાં નક્કી થાય છે. પ્રાપ્તિ નિવેષ્ટ કે આગત (Input) અને તેની ઉપર પ્રક્રિયા (Process) દ્વારા આ નીપજ પ્રાપ્ત થાય છે. આમ, પ્રણાલીમાં નિવેષ્ટ, પ્રક્રિયા અને નીપજ મહત્વનાં છે.
- વિવિધ પેટા-પ્રણાલીઓ વચ્ચે ગાઢ આંતરસંબંધો અને પરસ્પરાવલંબન હોય છે.

પેટાતંત્રો વચ્ચેના આંતરસંબંધોને નીચેના સંદર્ભમાં સ્પષ્ટ કરી શકાય :

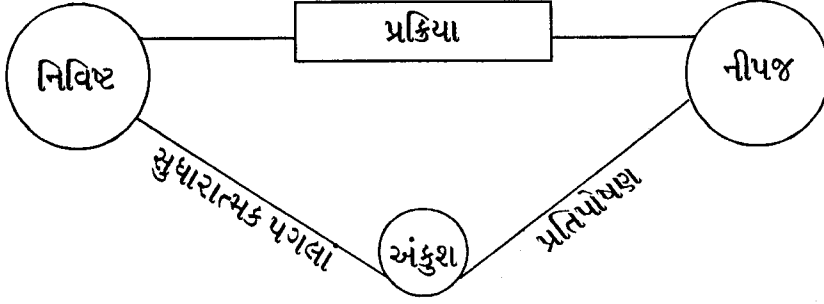
- પ્રવાહ કે વહેણ (The Flow) : જે પેટાતંત્રો વચ્ચે અસ્તિત્વ ધરાવે છે. જેમ કે માહિતી કે નાણાંનો પ્રવાહ.
- માળખું (The Structure) : ચોક્કસ માળખામાં રહીને આ પેટાતંત્રો પરસ્પર સંબંધ ધરાવે છે. આવું માળખું ભૌતિક, ભૌગોલિક કે સંગઠનીય સ્વરૂપનું હોઈ શકે. તે સંગઠન વિભાગ સાથે સંબંધ ધરાવે છે.
- કાર્યવિધિ (The Procedures) : જેના દ્વારા પેટાતંત્રો પરસ્પર સંબંધ ધરાવે છે. સમગ્ર પ્રણાલી (તંત્ર)ની કામગીરીને અસર કરે તેવી તમામ આયોજન પ્રવૃત્તિઓ જેવી કે કાર્યવિધિ. એક સંગઠનના સંદર્ભમાં તે આયોજનનું સૂચન કરે છે. તેની ચર્ચા આપણે 'આયોજન' મથાળા નીચેના વિભાગમાં કરીશું.
- પ્રતિપોષણ (પ્રેરણા), અંકુશ પ્રક્રિયા અને માળખાગત સંરચના (The Feedback, the control process and mechanisms) : અપેક્ષિત લક્ષ્યાંક તરફ પ્રણાલીને ગતિશીલ બનાવવામાં આ બાબતો મહત્વનો ભાગ ભજવે છે. આ એકમમાં 'અંકુશ' વિભાગમાં તેની ચર્ચા કરી છે.

પ્રણાલી (તંત્ર) જૈવિક (દા.ત. માનવશરીર), ભૌતિક (દા.ત. યંત્ર) કે સામાજિક (દા.ત. વ્યાવસાયિક સંગઠન, સ્વૈચ્છિક સંસ્થા વગેરે) સ્વરૂપની હોઈ શકે. સામાજિક તંત્રો એ માનવરચિત તંત્રો (પ્રણાલી) હોય છે. આવી પ્રણાલીમાં પેટાતંત્રોના સંબંધો સૌથી મહત્વના હોય છે. વધુમાં, સામાજિક પ્રણાલીમાં માનવ, તેની માન્યતાઓ, મૂલ્યો, વલણો અને સમજ અનુભૂતિ (Perception) વગેરેની તંત્રના કાર્યની દિશા ઉપર અસર પડે છે. આ પાસાની ચર્ચા 'પ્રતિપોષણ (પ્રેરણા) અને નેતૃત્વ' વિભાગમાં કરવામાં આવી છે.

તંત્ર કે પ્રણાલી બંધિયાર (Closed) કે મુક્ત (open) હોઈ શકે. બંધિયાર પ્રણાલી (Closed System) આત્મ-નિર્ભર અને આત્મનિયંત્રિત હોય છે અને તે જે પર્યાવરણમાં અસ્તિત્વ ધરાવે છે તેની સાથે કોઈ આંતરક્રિયા ધરાવતી નથી. (જુઓ આકૃતિ 1)નીપજમાંથી પ્રાપ્ત થતું પ્રતિપોષણ અંકુશ સંરચના (Control Mechanism) ને ગતિશીલ બનાવે છે જે નીપજને અપેક્ષિત સ્તરે લાવવા માટે (Input) નિવેષ્ટનું નિયમન કરે છે.

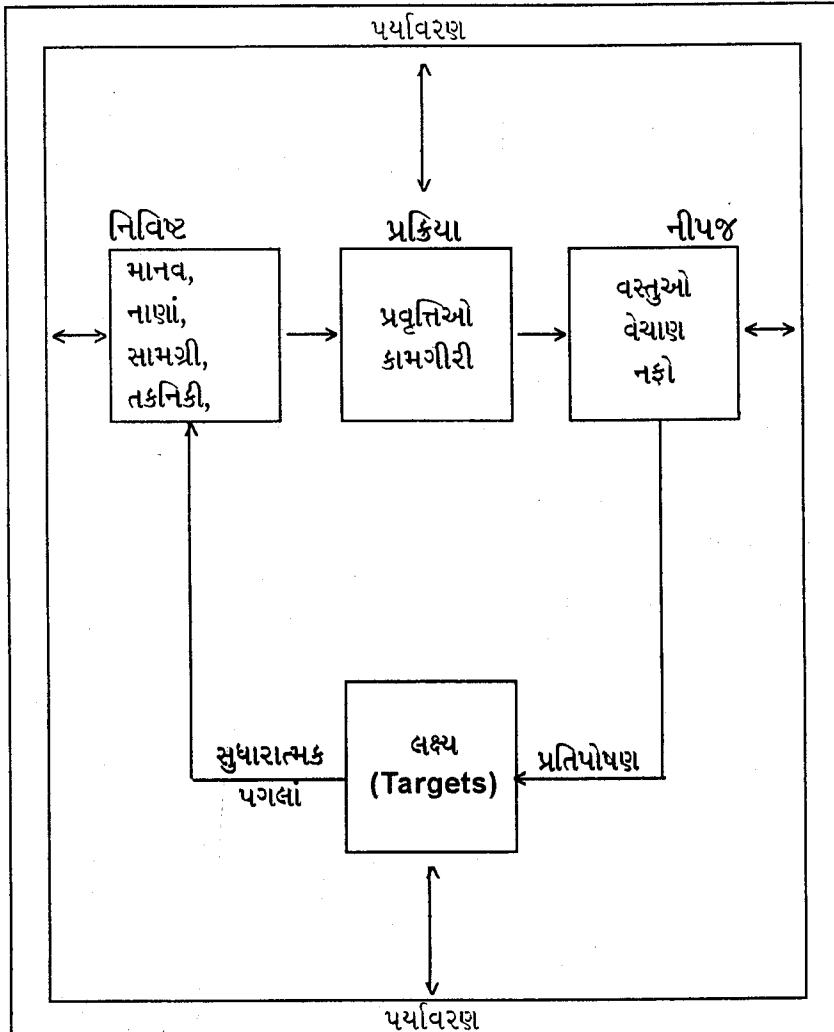
આકૃતિ I : બંધિયાર પ્રણાલી (તંત્ર) (A closed system)

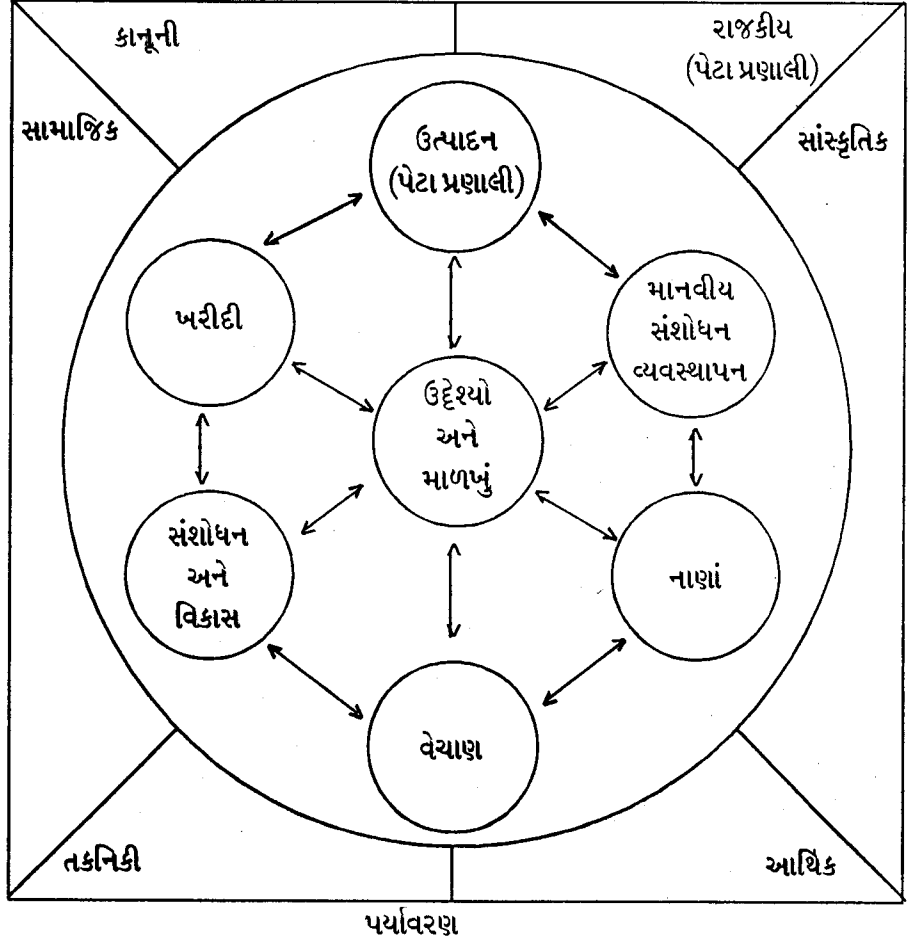
વ્યવસ્થાપન પ્રણાલી
અને પ્રક્રિયાઓ



મુક્ત પ્રણાલી (Open System) પોતે જે પર્યાવરણમાં અસ્તિત્વ ધરાવે છે તેની સાથે આંતરક્રિયા કરે છે. મુક્ત પ્રણાલીની સમજૂતી આકૃતિ II દ્વારા આપવામાં આવી છે. બધી જ જીવંત, જૈવિક અને સામાજિક પ્રણાલીઓ મુક્ત પ્રણાલીના ઉદાહરણો છે. સંગઠન (Organisation) એ એક મુક્તપ્રણાલી છે અને તેના વિવિધ વિભાગો અને ખાતાઓ તેની પેટા-પ્રણાલી (પેટા તંત્રો) છે. સાથે સાથે આ પ્રણાલી જે પર્યાવરણમાં કાર્યરત છે તે પર્યાવરણની તે (એટલે કે પ્રણાલી) પેટા-પ્રણાલી પણ છે. પર્યાવરણ પોતે સામાજિક, આર્થિક અને કાનૂની પેટા-પ્રણાલીઓ ધરાવે છે. (જુઓ આકૃતિ III)

આકૃતિ II : મુક્ત પ્રણાલી (Open System)





એક વ્યવસ્થાપક (Manager) માટે પ્રણાલી-સંકલ્પનાની અગત્ય ખૂબ છે. સંગઠનમાંની પેટા પ્રણાલીઓ અને તેના પરસ્પરના આંતરસંબંધો તથા પર્યાવરણ સાથેના આંતરસંબંધોને સમજવામાં તે મદદરૂપ થાય છે.

પ્રણાલી (કે તંત્ર) હંમેશાં સમતોલ પરિસ્થિતિ શોધે છે. અર્થાત્, બધી જ પેટા-પ્રણાલીઓ પરસ્પર બધી જ રીતે એક સૂરમાં તેના મહત્તમ સ્તરે હોય અને અપેક્ષિત નીપજ પ્રાપ્ત થતી હોય. મુક્ત પ્રણાલીમાં સમતોલનનું આ સ્તર ક્યારેય સ્થિર નહિ પણ હંમેશા ગતિશીલ હોય છે કારણ કે પર્યાવરણ (કે વાતાવરણ) ક્યારેય સ્થિર હોતું નથી. પણ સતત પરિવર્તન પામે છે. મુક્ત પ્રણાલી વાતાવરણ સાથે હંમેશા આંતરક્રિયા કરે છે. તેથી આજે સમતોલનનું જે સ્તર હોય તે આવતી કાલે ન પણ હોય. સમતોલનનું આ સ્તર શોધવાનું કાર્ય મેનેજરનું છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો - 1

- મુક્ત પ્રણાલીની સમજૂતી આપી બંધિયાર પ્રણાલી સાથેની ભેદ દર્શાવો.
- પેટા પ્રણાલીના આંતરસંબંધો સમજાવી શકાય તે માટેનાં લક્ષણોની યાદી આપો.

સંગઠન અને પર્યાવરણ વચ્ચેની આંતરક્રિયાઓ પૈકીની સૌથી અગત્યની આંતરક્રિયા છે માહિતીની આંતરક્રિયા. સંગઠનને અસર કરે તેવા ભાવિ (આવનારા) સરકારી કાયદાઓની માહિતી વ્યવસ્થાપકને હોય તો તે પોતાના નિર્ણયોમાં સુધારા લાવી શકે અને સંગઠનને ખર્ચાળ ભૂલોમાંથી ઉગારી શકે. તે જ રીતે કર્મચારીઓની પ્રવૃત્તિઓ, અપેક્ષાઓ, મત અને ફરિયાદોથી મેનેજર સારી રીતે પરિચિત હોય તો કટોકટી ઉદ્ભવે તે પહેલાં સુધારાત્મક પગલાં લઈ શકે. હવે આપણે આપણું ધ્યાન માહિતીના આ પ્રવાહ (Information Flow) તરફ કેન્દ્રિત કરીએ અને જોઈએ કે વ્યવસ્થાપક (Manager) ની દૃષ્ટિએ તેને સારામાં સારી રીતે કેવી રીતે સંયોજીત કરી શકાય.

1.3 માહિતી-પ્રણાલી (માહિતી-તંત્ર)નું વ્યવસ્થાપન (MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM)

વધુ સારા નિર્ણય લેવામાં મદદરૂપ થાય તે હેતુસર જે પ્રણાલી (તંત્ર) દ્વારા માહિતીનું એકત્રીકરણ થાય; એકત્રિત થયેલી માહિતીને વિવિધ પ્રક્રિયાઓ દ્વારા વ્યવસ્થિત રીતે ગોઠવાય; જરૂર પડ્યે તે માહિતી વ્યવસ્થાપકને પહોંચાડવામાં આવે તે અર્થમાં 'માહિતીપ્રણાલીનું વ્યવસ્થાપન' (Management Information System - MIS) શબ્દ પ્રયોજાય છે. મેનેજર હંમેશા નિર્ણય લે છે. યોગ્ય માહિતી જેવી બાબતોને કારણે મેનેજર પોતાની નિર્ણય-પ્રક્રિયા સુધારી શકે. પરિણામે તે વધુ સારો મેનેજર બની શકે. આપણે આગળના વિભાગમાં જોયું તેમ પ્રણાલી-સંકલ્પના નિવેષ (કે આગત) (Input) પ્રક્રિયા (Process) નીપજ (Output) સાથે સંબંધિત છે. 'માહિતીપ્રણાલી વ્યવસ્થાપન' (MIS - Management Information System) ના સંદર્ભમાં માહિતી નિવેષ (Input) છે, જેની ઉપર માહિતી-અહેવાલ, સારાંશ વગેરે સ્વરૂપમાં નીપજ (Output) મેળવવા પ્રક્રિયા (Process) કરવામાં આવે છે. મેનેજર પક્ષે નિર્ણય-પ્રક્રિયામાં મદદરૂપ બનવામાં આ નીપજ ખરેખર ઉપયોગી બને છે. જો આમ ન થાય તો (નિર્ણય-પ્રક્રિયામાં મદદરૂપ ન બની શકે તો) તે માહિતીપ્રણાલીનું (માહિતી તંત્રનું) વ્યવસ્થાપન ન રહેતાં માત્ર માહિતીતંત્ર જ બની જાય છે.

એક અસરકારક માહિતી તંત્રવ્યવસ્થાપન (MIS) નીચે મુજબના ગુણો ધરાવતું હોવું જોઈએ.

- **સમયોચિત (Timely) :** છૂટક દુકાનોમાં પ્લાસ્ટિકના પાત્રમાં વેચાતા દૂધનો અસ્વીકાર દર્શાવતો હેવાલ, વ્યવસ્થાપક સમક્ષ દૂધ ઉત્પાદનને બજારમાં મૂક્યા પછી મૂકવામાં આવે તો તે ઓછો ઉપયોગી બની રહે છે. આમ, નિર્ણય-પ્રક્રિયાની સમય મર્યાદામાં પ્રાપ્ત થતી માહિતી જ ઉપયોગી બને છે.
- **ચોક્કસ (Accurate) :** જો રજૂ કરાયેલી માહિતી ખામીયુક્ત હો અને મેનેજર તેને આધારે જો નિર્ણય લે તો તેના નિર્ણયમાં પણ ખામી-ભૂલ રહે છે. આમ છતાં, સો પ્રતિશત ચોક્કસ માહિતી પ્રાપ્ત થાય તે શક્ય નથી. આના સંદર્ભમાં એક માર્ગ છે : ત્રુટીનું સ્તર કે વિચલન (Deviation) ની અપેક્ષિત મર્યાદા દર્શાવવી.
- **સુસંગત (Relevant) :** કાજૂની નિકાસની સંભાવનાનો હેવાલ ગમે તેટલો સુંદર હોય તો પણ રમતનાં સાધનોના ઉત્પાદકને તે મહત્વનો નથી. કારણ કે તે તેના રસ અને પ્રવૃત્તિનાં ક્ષેત્રની બહાર છે. પોતાને મળેલી માહિતી પોતાની નિર્ણયપ્રક્રિયા સાથે સુસંગત છે કે નહિ તેની ખાતરી વ્યવસ્થાપક પોતે જ કરી શકે. આમ કરવા માટે મેનેજર આ પ્રશ્નનો ઉત્તર મેળવવો પડે : 'મારે શું જાણવું આવશ્યક છે ?'

મેનેજરની માહિતીની જરૂરિયાતનો આધાર કાર્યાલય વ્યવસ્થાપનના સ્તર ઉપર રહેલો છે. કોઈપણ સંગઠનમાં વ્યવસ્થાપનનાં મુખ્ય ત્રણ સ્તર હોય છે. : ઉપલા સ્તરનું કે ટોચનું (Top Level), મધ્યમ સ્તરનું (Middle Level), અને કાર્યાલય (Operating) સ્તરનું વ્યવસ્થાપન. લેવાતા નિર્ણયનો પ્રકાર આવા એક સ્તરને અન્ય સ્તરથી અલગ તારવે છે.

ઉપલા સ્તરનું વ્યવસ્થાપન સમગ્ર સંગઠન કે સંગઠનજૂથ સાથે સંબંધ ધરાવે છે. કંપનીના અસ્તિત્વ ઉપર અસર પાડી શકે તેવા (વાતાવરણમાં) પરિવર્તનોની માહિતીની આવશ્યકતા ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપનમાં છાપકામ કરતી કંપની, કાગળ ઉત્પાદન ક્ષેત્રે દાખલ થઈ વૈવિધ્ય લાવવાનો નિર્ણય ગમે ત્યારે ન લઈ શકે. પણ જ્યારે તે નિર્ણય લેવામાં આવે ત્યારે કંપનીનું ભાવિ સંપૂર્ણતઃ બદલે છે. ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપન સ્તરે લેવાતા નિર્ણય નિયમિત રીતે, રૂઢિગત વ્યવહારથી નહિ પણ ખૂબ હેતુપૂર્વક અને વિચારપૂર્વક લેવાય છે. આવા નિર્ણયો બિન-સૂચિયુક્ત (Non Programmable)

વ્યવસ્થાપન :

મૂળભૂત બાબતો

નિર્ણય તરીકે જાણીતા છે.

મધ્યમ સ્તરનું વ્યવસ્થાપન, ઉચ્ચ સ્તરના વ્યવસ્થાપને નક્કી કરેલા ઉદ્દેશ્યોના અમલીકરણ માટે જરૂરી સંસાધનો (Resources) ની પ્રાપ્તિ અને અંકુશ સાથે સંબંધ ધરાવે છે. મધ્યમ સ્તરના મેનેજર દ્વારા લેવાતા નિર્ણય વર્તમાન અને ભાવિ-બંને સાથે સંબંધિત હોય છે. આમ છતાં, કાર્યાન્વિત વ્યવસ્થાપનના નિર્ણયની ભાવિ સીમા ઉચ્ચ સ્તરના વ્યવસ્થાપના નિર્મય કરતાં ટૂંકી છે. મધ્યમ સ્તરના મેનેજર - (વ્યવસ્થાપક) સમગ્ર સંગઠન સાથે નહિ પણ પોતાના જ વિભાગ કે પ્રવૃત્તિ સાથે જ સંકળાયેલો હોય છે. મધ્યમ સ્તરના મેનેજરને સંસાધનોના ઉપયોગ અને કામગીરીના માપનવિષયક માહિતીની જરૂર હોય છે.

સારી રીતે સ્પષ્ટ કરાયેલ નિયમો અને કાર્યપ્રવિધિની મર્યાદામાં રહીને વિશિષ્ટ કાર્યો કરનાર; ઉત્પાદન-સમયપત્રક તૈયાર કરવા અને ગ્રાહકસેવા માટે જવાબદાર એવા વ્યવસ્થાપકને કાર્યાન્વિત વ્યવસ્થાપક કહે છે. આવા વ્યવસ્થાપકે દરરોજ રૂઢિગત નિર્ણયો લેવા પડે છે. પરિસ્થિતિ પુનરાવર્તિત હોવાથી કેવા નિર્ણયો લેવા તે નક્કી કરવું સરળ હોય છે. આવા નિર્ણયો કાર્યક્રમલક્ષી હોય છે. દા.ત. બે દિવસ ચાલે તેટલો જ પૂરવઠો સ્ટોરમાં હોય ત્યારે સ્ટોર-કીપર પેકિંગ માટેનાં ખોખાનો નવો ઓર્ડર આપે તે નિર્ણય કાર્યક્રમલક્ષી નિર્ણયનું ઉદાહરણ છે.

વ્યવસ્થાપન માહિતી પ્રણાલી (MIS) ની રૂપરેખા તૈયાર કરતી વખતે જુદા જુદા વ્યવસ્થાપકોની જુદા જુદા પ્રકારની માહિતીની જરૂરિયાતને ધ્યાનમાં રાખવી જોઈએ. ઉચ્ચ કક્ષાએ મેનેજરને પર્યાવરણ વિષયક માહિતીની વધુ જરૂર પડે છે. પેઢીના આંતરિક કાર્યના સંદર્ભમાં, ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપકને નફામાં, વેચાણમાં કે નાણાંની લેવડ-દેવડમાં પ્રતિબિંબિત થતાં પરિણામો સાથે મતલબ હોય છે. વધુમાં આ પરિણામો સવિસ્તર નહિ પણ સારરૂપે રજૂ કરવા જોઈએ. મધ્યમ સ્તરના વ્યવસ્થાપકને અપેક્ષિત આયોજન મુજબ પરિણામ શાથી ન આવ્યું; વિવાદાસ્પદ બાબતોનું ચલિત થવું તથા સુધારાત્મક પગલાં લેવામાં રસ હોય છે. કાર્યાન્વિત વ્યવસ્થાપક (Operating Manager) ને દરેક યંત્ર કેટલા કલાક ચાલ્યું, કલાક દીઠ કેટલા એકમોનું ઉત્પાદન થયું વગેરે બાબતો સાથે સંબંધ હોય છે. પણ ઉપરના સ્તરે પહોંચતા સુધીમાં તે મહત્વપૂર્ણ કામગીરીને દર્શાવતા સારરૂપ બની જાય છે.

અત્યાર સુધીમાં આપણે ‘પ્રણાલી’ (તંત્ર) તથા ‘વ્યવસ્થાપન’ શબ્દોને સમજવાનો પ્રયાસ કર્યો પણ માહિતી વિશે સમજવાનું બાકી છે. એક ઉદાહરણ દ્વારા આને સમજવાનો પ્રયાસ કરીએ. નાગપુરમાં સૌંદર્ય સાબુના દરરોજના વેચાણના જથ્થામાં રસ ધરાવતું એક બજાર સંશોધન જૂથ શહેરમાં દરેક દુકાનેથી સાબુની ગોટીના વેચાણની સંખ્યા નોંધે છે. 1986 ની 18 મી સપ્ટેમ્બરે મેસર્સ સોપ્સ સ્ટોર દ્વારા વેચાયેલા સાબુની સંખ્યા એ વિગતો (data) નો ભાગ છે. તે જ રીતે શહેરની દરેક દુકાનેથી વેચાયેલી સાબુની વિગતો એકત્રિત કરવામાં આવશે. ભેગી કરીને મુકાયેલી આ વિગતો માહિતી છે. વિગતોમાં કોઈ અર્થ સ્પષ્ટ થતો નથી. પણ આ વિગતોને ભેગી કરીને મૂકવાથી આપણે જાણી શકીએ છીએ કે નાગપુરમાં 67 દુકાનોમાં 224 સાબુનું વેચાણ થયું છે. આ એક અર્થપૂર્ણ માહિતીનો ભાગ છે. માહિતીને વધુ અર્થપૂર્ણ બનાવવા આપણે દુકાનોને જુદા જુદા પ્રકાર (જેમ કે, સામાન્ય વેપારી, સુપર સ્ટોર, ડિપાર્ટમેન્ટલ સ્ટોર વગેરે) ભૌગોલિક સ્થાન કે વેચાણના જથ્થા અનુસાર વર્ગીકૃત કરી શકીએ. આ માહિતીમાંથી આપણે વેચાણ વિભાગ માટે દૈનિક-વેચાણ-હેવાલ તથા હિસાબી વિભાગ માટે દરેક દુકાનેની નોંધપાત્ર વેચાણ રકમનો હેવાલ તૈયાર કરી શકીએ.

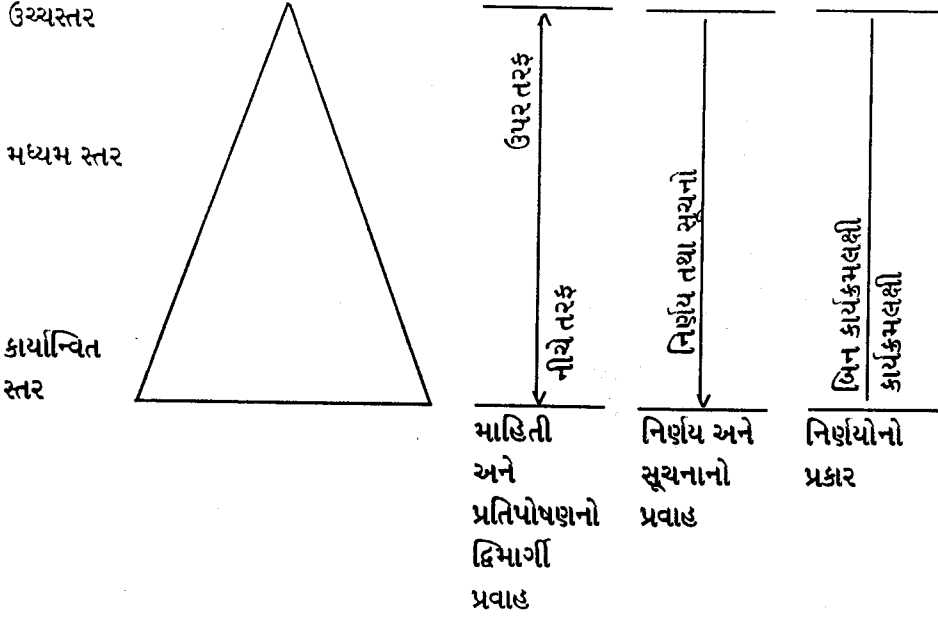
આમ, આપણે જોયું કે વિગતોને જ્યારે અર્થપૂર્ણ સ્વરૂપમાં એકત્રિત કરીને મૂકવામાં આવે છે ત્યારે માહિતી બને છે. વધુમાં, જુદી જુદી વ્યક્તિ અને જુદા જુદા વિભાગના ઉપયોગ માટે અનેકવિધ હેવાલો તૈયાર કરવામાં આ વિગતોનો ઉપયોગ કરી શકાય.

એકઅસરકારક વ્યવસ્થાપન માહિતી પ્રણાલી (MIS) ની યોજના તૈયાર કરતી વખતે વ્યવસ્થાપકે (મેનેજર) માહિતીના સ્વરૂપ અને પ્રવાહને ધ્યાનમાં લેવાં જ જોઈએ. સરકારી નીતિ, કાયદાઓ, સ્પર્ધા વગેરેની માહિતી વાતાવરણમાંથી મળે છે પણ સંગઠનમાં એકત્રિત થાય છે અને તેનો ઉપયોગ થાય છે. તે જ રીતે પેઢી કે સંગઠન પોતે વાર્ષિક હેવાલ, પેઢીનાં સરવૈયાં, અખબારી નિવેદન સ્વરૂપે માહિતી પર્યાવરણને મોકલી શકે. તદ્ઉપરાંત કંપનીના મેનેજરો કે કર્મચારીઓ પણ માહિતીના વાહક હોય છે. સંગઠનમાં પણ માહિતી કાર્યાન્વિત સ્તરથી ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપન સ્તર

(નિમ્નસ્તરથી ટોચ તરફ) તરફ કે ટોચથી નિમ્નસ્તર વિશે પ્રતિપોષણ વગેરે નિમ્નસ્તરથી ઉપલા સ્તર તરફ ગતિ કરે છે. એક જ વ્યવસ્થાપકીય સ્તરે માહિતી એક મેનેજર તરફથી બીજા મેનેજર તરફ જાય છે. આકૃતિ ૪ વિવિધ વ્યવસ્થાપકીય સ્તરે માહિતીનો પ્રવાહ દર્શાવે છે.

વ્યવસ્થાપન પ્રણાલી
અને પ્રક્રિયાઓ

આકૃતિ IV : વ્યવસ્થાપનના સ્તર અને MIS



નિર્ણય લેતાં પહેલાં એક આદર્શ મેનેજરને પરિસ્થિતિનાં શક્ય તેટલાં બધાં જ પાસાઓ વિશે માહિતી એકત્રિત કરવાનું ગમે પણ સમય અને નાણાં જેવાં દબાણોને કારણે તે હંમેશા શક્ય બનતું નથી. માહિતી એકત્રીકરણ, માહિતી પરની પ્રક્રિયા તથા માહિતી પ્રસારણ વગેરે પાછળ થતો ખર્ચ વ્યવસ્થાપન માહિતી પ્રણાલી (MIS) ને માટે ઘણીવાર અવરોધક બને છે.

વિગતો સંગઠનમાંથી સરળતાથી પ્રાપ્ત થઈ શકે તેમ હોય તો પણ તેને એકત્રિત કરવામાં ચોક્કસ ખર્ચ થાય છે.

ધારો કે 35 વર્ષની વયથી નીચેના મેટ્રિક પાસ કારીગરોને સ્કોલરશીપની દરખાસ્તના સંદર્ભમાં સંગઠનમાંના 150 કારીગરો પૈકીના કેટલા કારીગરો વય અને શૈક્ષણિક દૃષ્ટિએ લાયક છે તેની માહિતીની તમને જરૂર છે. આ માટે દરેક વ્યક્તિને દરેક કારીગરને મળીને માહિતીની નોંધ કરવાનું સોંપશો. અથવા દરેક કારીગરને સંબંધિત માહિતી પૂરી પાડવા એક પરિપત્ર મોકલશો; વિતરણ કરશો. તમે ગમે તે પદ્ધતિ પસંદ કરશો પણ તેમાં ખર્ચ તો થશે જ. (વિગતો એકઠી કરવામાં રોકાયેલ માનવહિન અર્થમાં ખર્ચ અથવા 150 પરિપત્રોનો ખર્ચ) બધી જ વિગતો એકઠી થયા પછી પ્રાપ્ત પેલી વિગતોને ચોક્કસ પ્રક્રિયા દ્વારા ચોક્કસ સ્વરૂપમાં ગોઠવવાની જવાબદારી એક વ્યક્તિને સોંપવામાં આવે. જેથી કરીને તમારા હેતુની સિદ્ધિ માટે અર્થપૂર્ણ એવી માહિતી તૈયાર થાય. આમાં પણ ખર્ચનું તત્ત્વ તો છે જ.

સ્કોલરશીપ માટે 64 કારીગરો લાયક છે તે નક્કી થયા પછી માહિતીનો તાત્કાલિક ઉપયોગ પૂર્ણ થાય છે. તમે બાકીની માહિતીનો નિકાલ કરી શકો અથવા આવતા વર્ષે પણ સ્કોલરશીપ આપી શકાય તેમ તમને લાગતું હોય તો તે માહિતીનો સંગ્રહ કરવો વ્યવસ્થાપનની દૃષ્ટિએ ડહાપણભર્યું કહેવાય. પટાવાળો બધા કાગળોને એક ફાઇલમાં ગોઠવીને કુબાટમાં સાચવવા મૂકી શકે. બીજા વર્ષે ફરી જ્યારે તમને આ માહિતીની જરૂર પડે ત્યારે કોઈકે તે ચોક્કસ ફાઇલ શોધીને તમને પ્રાપ્ત કરાવી શકે. માહિતી પ્રાપ્ત કરવા સમય જોઈએ. આમ, દરેક પગલે સમય અને નાણાં સંકળાયેલાં છે.

કોમ્પ્યુટરના આગમન સાથે માહિતીની પ્રક્રિયા માટેનું અને સંગ્રહનું કાર્ય સરળ બન્યું છે. વળી, પ્રક્રિયા અને સંગ્રહ માટેની વિગતોનું કદ પણ હજારો ગણું વધ્યું છે. કોમ્પ્યુટરની ખરીદી, નિભામણી અને સંચાલનમાં પણ ખર્ચ થાય છે. મેનેજરે એ નક્કી કરવાનું રહે કે માહિતીના એકત્રીકરણ,

તમારી પ્રગતિ ચકાસો - 2

- વ્યવસ્થાપન માહિતી પ્રણાલી (MIS) ને આશરે 50 શબ્દોમાં સમજાવો.

1.4 વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયાઓ (MANAGEMENT PROCESSES)

હવે આપણે વ્યવસ્થાપનની પ્રક્રિયાઓ-આયોજન (Planning), અંકુશ કે નિયંત્રણ (Controlling), સંગઠન કરવું (Organising) અને નેતૃત્વ (Leading) - વિશે સમજીએ. કોઈ એક મેનેજર નિયંત્રણ-અંકુશ અને સંગઠન કાર્ય સાથે વધુ સંકળાયેલ હોય તો અન્ય મેનેજર આયોજન સાથે વિશેષરૂપે સંકળાયેલા હોય. આ પ્રક્રિયાઓમાં સામેલગીરીની કક્ષા જુદા જુદા મેનેજર પક્ષે જુદી જુદી હોઈ શકે. પણ બધા જ મેનેજર (વ્યવસ્થાપકો) વ્યવસ્થાપનની આ પ્રક્રિયાઓ સાથે સંકળાયેલા હોય જ. આપણે સૌ પ્રથમ આયોજન પ્રક્રિયા વિશે જોઈએ કારણ કે આયોજન થયા પછી જ અન્ય પ્રક્રિયાઓ ક્રમશઃ આવે છે.

1.4.1 વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયાઓ (Planning)

વ્યવસ્થાપનમાં આયોજન એ સૌથી વધુ પાયાની અને વ્યાપક પ્રક્રિયા છે. તેનો અર્થ થાય છે : કઈ ક્રિયાઓ ક્યારે અને કેવી રીતે કરવી તે અગાઉથી નક્કી કરવું.

આયોજન મુખ્યત્વે બે કારણોસર જરૂરી છે. પ્રથમ તો સંગઠને નક્કી કરેલા ઉદ્દેશ્યોને શ્રેષ્ઠ રીતે સિદ્ધ કરવા માટે મર્યાદિત સંસાધનો (Resources) ની જવાબદારી અને ફાળવણી કરવા બીજું, ભાવિ તકો અને સમસ્યાઓની ધારણા કરવા.

આયોજન એ મેનેજર જે પગલાં લેવા ધારે છે તેનું લિખિત સ્વરૂપ છે. દરેક મેનેજર આયોજન પ્રક્રિયામાં સામેલ હોય છે. અલબત્ત, આ સામેલગીરીની સીમા અને સ્વરૂપ મેનેજરના સ્તર અનુસાર બદલાય. ઉચ્ચસ્તરે કંપનીના મેનેજિંગ ડાયરેક્ટર આગામી પાંચ વર્ષ દરમિયાન કંપનીના વૈવિધ્યકરણના સંદર્ભમાં આયોજન કરવામાં સામેલ હોય. મધ્યમ સ્તરના માર્કેટિંગ મેનેજર પોતાના ઉત્પાદનનું વેચાણ વધારવાનું આયોજન વિચારતા કે કરતા હોય. જ્યારે ક્ષેત્રિય વેચાણ નિરીક્ષક (The field sales supervisor) પોતાના જૂથના વેચાણ અધિકારીઓની દૈનિક પ્રવૃત્તિઓનું આયોજન કરતા હોય છે.

આયોજનમાં આટલી બાબતો સૂચિત છે :

- પસંદગી કરવી : પસંદગી કરવા માટે અનેક વૈવિધ્યપૂર્ણ તકો હોય છે. વિકાસ અને નફાકારકતાની સૌથી વધુ ક્ષમતા ધરાવતા વિકલ્પને પસંદ કરવાનું વ્યવસ્થાપક પર આધારિત છે.

- **સંસાધનોને જવાબદારી :** ટેલિવિઝનની વેચાણવૃદ્ધિ માટે નક્કી કરેલી રકમમાં વધારો કરીને, વેચાણ-વ્યવસ્થાપક (Marketing Manager) વધુ વેચાણના ઉદ્દેશ્યને હાંસલ કરવા દરેક ક્ષેત્રમાં ચાર નવા સેલ્સમેનનો વધારો કરે છે. આમ કરીને, તે અન્યના ઉપયોગમાં નહિ આવેલા એવા અલ્પ-મર્યાદિત સંસાધનો (જેવા કે નાણાં, વ્યક્તિઓ) ને કામે લગાડે છે.
- **સમયમર્યાદા :** આયોજનમાં ચોક્કસ સમયમર્યાદા નક્કી હોય છે. આ સમયમર્યાદા દરમ્યાન કામ પૂર્ણ થવું જોઈએ. ફિલ્ડ સુપરવાઈઝર પોતાના સેલ્સમેનની દૈનિક ગતિવિધિઓનું આયોજન કરે છે. વેચાણ વ્યવસ્થાપક (સેલ્સ મેનેજર) આગામી ત્રણ-છ-કે બાર માસ માટે વેચાણ વૃદ્ધિના પ્રયાસો માટેનું આયોજન કરે છે. ઉચ્ચસ્તરના મેનેજર પક્ષે 5 થી 15 વર્ષી પરિપ્રેક્ષ્ય (Perspectives) આયોજન હોય છે.

કોઈપણ સ્તર કે પ્રવૃત્તિના સંદર્ભમાં આયોજન કરવામાં આવે છતાં મહત્ત્વનું એ છે કે આયોજન ઉદ્દેશ્ય કેન્દ્રિત હોય છે. અર્થાત્ ઉદ્દેશ્યોની સિદ્ધિ અર્થે તે પ્રયોજનમાં આવે છે. કંપનીની શક્તિઓને અપેક્ષિત દિશાઓમાં માર્ગાન્તરિત કરવામાં આયોજન મહત્ત્વની ભૂમિકા અદા કરે છે. ભાવિ હંમેશા અનિશ્ચિત હોઈ, જોખમી હોય છે. વાદળિયા દિવસે અચોક્કસ અને છતાં અપેક્ષિત એવા વરસાદમાં પલળવાના જોખમ સામે રક્ષણ મેળવવા હું હાથમાં છત્રી સાથે ઘરની બહાર નીકળું છું. વરસાદ પડે કે ન પડે પણ હું તૈયાર છું. છત્રી એ કંપનીએ કરેલા આયોજનનું સૂચક છે. ભાવિ તકો અને સમસ્યાના સંદર્ભમાં તૈયારી અને પૂર્વધારણારૂપે કંપની આયોજન કરે છે. આયોજન એ ઘટનાઓ પ્રત્યે માત્ર પ્રતિક્રિયા જ સૂચવે છે તેવું નથી. સાથે સાથે આ ઘટનાઓનું અપેક્ષિતપણું તથા તે માટેની પૂર્વતૈયારી પણ સૂચવે છે.

આયોજન એ અલ્પ (મર્યાદિત) સંસાધનોના કાર્યક્ષમ ઉપયોગની ખાતરી આપે છે. આયોજન એ સામાન્ય ઉદ્દેશ્યોની સિદ્ધિ માટે સંકલિત અને આંતરસંબંધોયુક્ત પ્રયાસોનું સૂચન કરે છે, નહિ કે વ્યક્તિગત ઉદ્દેશ્યો પ્રત્યેના સંકલન વગરના, મનસ્વી, અસ્તવ્યસ્ત અને પરસ્પર ભળી જતા પ્રયાસોનું સંયુક્ત અને સંકલિત પ્રયાસો આ અર્થમાં વપરાય છે : સંસાધનોને પસંદ કરીને, કોઈપણ જાતના વ્યય વગર તેની મહત્તમ ફાળવણી. તે માટે સંગઠનના વિવિધ વિભાગો વચ્ચે જરૂરી સંકલન થાય.

ઉદ્દેશ્યસિદ્ધિ માટે અપેક્ષિત ક્રિયામાર્ગ ઉપર છે કે નહિ તેની ચકાસણી કરવા સંગઠન દ્વારા 'અંકુશ'નો ઉપયોગ કરવાનો એક જ માર્ગ છે. અને તે છે આયોજન. અર્થાત્ આયોજન દ્વારા જ સંગઠનને અંકુશપ્રક્રિયાની મદદથી અપેક્ષિત ક્રિયામાર્ગ પર ગતિ કરવાની સરળતા રહે છે. કાર્ય કરવા ઉદ્દેશ્યો હોય અને આ ઉદ્દેશ્યોને સિદ્ધ કરવા આયોજન હોય તો જ, પોતાના વિભાગ કે હાથ નીચેના કર્મચારીઓની કામગીરીને માપવા મેનેજર 'અંકુશ' (નિયંત્રણ)નો ઉપયોગ કરી શકે. આયોજન અને અંકુશ વગરનું સંગઠન એ દિશાસૂચક નકશા કે હોકાયંત્ર વગર અને સુકાન વિના દૂર સમુદમાં છોડાયેલા તરાપા જેવું છે. કંપનીના દરેક વિભાગ અને દરેક પ્રવૃત્તિ માટે તથા દરેક સ્તરે આયોજન જરૂરી છે. વેચાણના વાર્ષિક લક્ષ્યાંકો, નાણાં પ્રવાહ દર્શાવતા હેવાલ, દરેક શાખાનાં અંદાજપત્ર, વ્યક્તિગત કારકિર્દી-વિકાસની રૂપરેખા, કારખાનામાં વિવિધ યંત્રો પર ઉત્પાદનનું સમયપત્રક વગેરે યોજનાઓ (Plans) નાં ઉદાહરણો છે.

નિર્ધારિત કરેલા ઉદ્દેશ્યોની સિદ્ધિ માટે સફળ અને અસરકારક આયોજન-યોજના નીચેની લાક્ષણિકતાઓ ધરાવતી હોય તે જરૂરી છે :

- આયોજન ઉચ્ચ સ્તરેથી શરૂ થવું જોઈએ. સમગ્ર કંપનીના ઉદ્દેશ્યો ઉચ્ચસ્તરીય વ્યવસ્થાપકો દ્વારા નક્કી થવા જોઈએ. આ નક્કી કરેલા ઉદ્દેશ્યોની જાણ સંગઠનમાં છેક નીચલા સ્તર સુધી થવી જોઈએ. દા.ત. બ્યુટિકૂલ બુક્સ લિમિટેડ (ભારતીય સંસ્કૃતિ અને ઇતિહાસના પુસ્તકોનું પ્રકાશન કરતી એક વિશિષ્ટ કંપની)ના ઉચ્ચસ્તરીય વ્યવસ્થાપકોએ નક્કી કરેલા ઉદ્દેશ્યો પૈકીના એક ઉદ્દેશ્ય 1994-95 માં કંપનીનું ટર્નઓવર રૂ. 1.15 કરોડથી વધારીને રૂ. 5.00 કરોડ કરવાનો છે. તદ્અનુસાર,

વેચાણ નિયામક (Marketing Director) વર્તમાન બજારમાં વેચાણ વધારવા તથા નવા બજારમાં પ્રવેશ મેળવવા યોજનાની રૂપરેખા તૈયાર કરે છે. આ સમગ્ર યોજનાને આધારે, દરેક વિભાગીય માર્કેટ મેનેજર પોતાની વાર્ષિક, અર્ધવાર્ષિક કે માસિક યોજના તૈયાર કરશે. તે જ રીતે, દરેક વિભાગના વેચાણ નિરીક્ષક પોતાના સમગ્ર જૂથ (Team) માટે યોજના (Plan) તૈયાર કરશે.

- આયોજન સ્થિતિસ્થાપક (લવચીક) હોવું જોઈએ. ભાવિની અજ્ઞાત ઘટનાઓની પૂર્વધારણા (અપેક્ષા) અને પૂર્વતૈયારીના સંદર્ભમાં આયોજન જરૂરી છે. ભાવિ અચોક્કસ છે; ઘટના બને કે ન બને; તેથી આયોજન સ્થિતિસ્થાપક હોવું જોઈએ. અનઅપેક્ષિત ઘટનાઓ છતાં ઉદ્દેશ્યોની સિદ્ધિ તરફ ગતિશીલ રહેવાની શક્તિનું સૂચન સ્થિતિસ્થાપકતામાં રહેલું છે. જોખમ અને અનિશ્ચિતતાની માત્રાનું પ્રમાણ વધુ હોય; યોજનાનાં અમલીકરણનો ગાળો લાંબો હોય; ભૂલો થવાથી થતા ખર્ચનું પ્રમાણ વધુ હોય તેવા સંજોગોમાં તો સ્થિતિસ્થાપકતામાં ખાસ કરીને જરૂરી છે. દા.ત. ટેલિવિઝન ઉત્પાદન કરતી કંપનીના 'સંશોધન અને વિકાસ વિભાગ' (R & D Cell) 19 માસના પ્રયોગો પછી શ્વેત-શ્યામ ટી.વી. માટેની સંપૂર્ણતઃ સ્વદેશી સર્કિટની રૂપરેખા તૈયાર કરે છે. આ માટે ફાળવેલી રકમ કરતાં 100% વધુ રકમનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. આગામી બે-ત્રણ વર્ષ માટે કંપનીની વ્યૂહરચનાનો આધાર આ વિકાસવાયેલ સર્કિટ ઊપર જ હોઈ આ સર્કિટની સફળતા કંપની માટે ખૂબ જ જરૂરી છે. જો સર્કિટ સફળ થાય તો બજારમાં કંપનીનું સ્થાન મજબૂત બનશે. જો આ સર્કિટની નિષ્ફળતાના ચિત્તો જણાય તો કંપનીના જાપાનીઝ ભાગીદારની સૂચના અનુસાર આ સર્કિટને તરત પાછી ખેંચવાની યોજના સાથે કંપની તૈયાર રહે છે. આમ સ્થિતિસ્થાપકતાનો એક માર્ગ વૈકલ્પિક યોજના કે પૂરક યોજના તૈયાર કરવાનો છે.
- ટૂંકાગાળામાં, વધુ પડતી સ્થિતિસ્થાપકતા વગરના, કાળજીપૂર્વકના વિગતસભર આયોજનથી કામગીરીની કાર્યક્ષમતા વધશે. પણ અસ્થિતિસ્થાપકતા કે જડતા ઉપર બિનજરૂરી ભાર સારું કરવાને બદલે નુકસાન કરશે. દરેક મેનેજર પોતાની રીતે સ્થિતિસ્થાપકતાનું સપ્રમાણસ્તર નક્કી કરવું જોઈએ.

ટૂંકાગાળાનું આયોજન લાંબાગાળાના આયોજન સાથે સંકલન ધરાવતું હોય તે જરૂરી છે. લાંબાગાળાની યોજનાઓ ટૂંકાગાળાની યોજનાઓમાં વિભાજિત કરવી જોઈએ; જેથી કરીને મેનેજર તેના આધારે જરૂરી કાર્ય કરી શકે. લાંબાગાળા અને ટૂંકાગાળાના આયોજનની સમયગાળા વિશે વિચારભેદ હોઈ શકે. કોઈના મત અનુસાર પાંચ વર્ષનો સમય લાંબો ગાળો કહી શકાય જ્યારે એક વર્ષથી ઓછો સમયગાળો ટૂંકો ગાળો કહી શકાય. વાસ્તવમાં, જે સંગઠનીય ક્રિયાઓ માટે આયોજન થાય છે તે સંગઠનીય ક્રિયાનાં ક્ષેત્ર અને સ્વરૂપને આધારે સમયગાળાની વ્યાખ્યા બદલાય છે. લાંબાગાળા કે ટૂંકાગાળાને તમે જે રીતે વ્યાખ્યાયિત કરો પણ ધ્યાનમાં રાખવાનો મુદ્દો આ છે : ટૂંકાગાળાનું આયોજન લાંબાગાળાના આયોજનમાંથી ઉદ્ભવતું હોવું જોઈએ, અને લાંબાગાળાના આયોજનમાં તેનું ચોક્કસ પ્રદાન હોવું જોઈએ.

- નીચલા સ્તરે કામ કરતી વ્યક્તિઓ દ્વારા યોજનાનું યોગ્ય રીતે અમલીકરણ થાય તો જ યોજના સારાં પરિણામ આપે. આથી, અમલીકરણ માટે જવાબદાર લોકોને સમગ્ર આયોજન પ્રક્રિયામાં સામેલ કરવા જોઈએ.

ઉપરની બધી જ ચોક્કસાઈ છતાં, ઘણીવાર વાતાવરણ અને આંતરિક મર્યાદાને કારણે યોજના નિષ્ફળ જાય છે. સરકારી નીતિ, નિયમન, કાયદાઓ, કાયદાકીય ફરજ તથા સામાજિક-તકનિકી ક્ષેત્રે ઝડપી પરિવર્તન વગેરે..... કંપનીના આયોજન પ્રયાસો સામેની બાહ્ય મર્યાદાઓ ગણાવી શકાય. અડચણરૂપ કાર્યપ્રવિધિ (Procedures), મૂડીરોકાણ કરેલ નાણા ભંડોળની અસ્થિતિસ્થાપકતા, અપૂરતી કે અચોક્કસ માહિતી વગેરે શક્ય અવરોધોનો સામનો કંપની આંતરિક રીતે કરે છે.

જો પ્રવૃત્તિ અને પરિણામોની જવાબદારી સ્પષ્ટ હોય તો જ અંકુશપ્રક્રિયા અર્થપૂર્ણ બને. જ્યાં માત્ર ખામી જ દર્શાવવામાં આવે છે, પણ આ ખામી કયા ક્ષેત્રમાંથી ઉદ્ભવી છે અને તેને દૂર કરવા પગલાં લેવાની જવાબદારી કોની છે તેવું જણાવવામાં ન આવે તો અંકુશપ્રક્રિયા અર્થવિહીન બની જાય છે.

અંકુશ કે નિયંત્રણનો ઉપયોગ અનેક બાબતો માટે થઈ શકે. દા.ત....

- ભૌતિક જથ્થાના માપન માટે દા.ત. નીપજનું કદ, માનવકલાકો યંત્રદીઠ કાચા માલનો વપરાશ વગેરે માટે.
- નાણાકીય પરિણામો જાણવા જેમ કે; વેચાણની કિંમત મૂડીખર્ચ, મૂડીરોકાણનું વળતર, શેરદીઠ આવક વગેરે બાબતો માટે.
- અમૂર્ત બાબતોના માપન માટે : ઉદાહરણ તરીકે; કર્મચારીની વફાદારી, વ્યક્તિની કામ પ્રત્યેની જવાબદારી - ઉત્તરદાયિત્વ તથા ધ્યેયનિષ્ઠા (Morale) વગેરેના માપન માટે.

સ્વાભાવિક છે કે ત્રીજા પ્રકારની બાબતો માટે અંકુશની રૂપરેખા તૈયાર કરવી અને તેનો અમલ કરવો ખૂબ જ અઘરી બાબત છે. તે માટે સંખ્યાત્મક (Quantitative) માપનો ઉપયોગ થઈ શકે નહિ પણ આવી બાબતોનું મૂલ્યાંકન ગુણાત્મક (Qualitative) કે વર્ણનાત્મક રીતે જ થઈ શકે.

અંકુશ પ્રક્રિયાની રૂપરેખા તૈયાર કરવામાં પાયાનાં ત્રણ સોપાનો જરૂરી છે. આ સોપાનો નીચે મુજબ છે :

- ધોરણો (માપદંડો) પ્રસ્થાપિત કરવાં (Establishment of standards) :** યોજના (Plans) આધારે અંકુશ નક્કી થાય છે. તેથી અંકુશ પ્રક્રિયાની રૂપરેખા તૈયાર કરવાનું પ્રથમ સોપાન છે સ્પષ્ટ યોજના તૈયાર કરવાનું છે. આ યોજના વખત જતાં અંકુશ માટેના ધોરણો-માપદંડ બની જાય છે. ભવિષ્યમાં અપેક્ષિત વેચાણ દર્શાવતી યોજના સ્વયં વેચાણ લક્ષ્યાંક નક્કી કરે છે. આ લક્ષ્યાંક સ્વાભાવિક રીતે જ વેચાણ માપવાનું એક ધોરણ-માપદંડ બની જાય છે. આમ છતાં, અસરકારક અંકુશ પ્રક્રિયા બધાં જ પરિબલો ઊપર નહિ પણ મહત્ત્વના પરિબલો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. અંકુશ પ્રક્રિયા અપેક્ષિત લક્ષ્યાંકના સંદર્ભમાં વિચલન-ગાળો (Range of Deviation - જેમ કે લક્ષ્યાંક કરતાં કેટલું ઓછું કે વધુ વેચાણ 'માન્ય' ગણાય.) જ્યારે ખરેખર કામગીરી આ માન્ય ગાળાની બહાર હોય ત્યારે મેનેજરે એ જોવું રહ્યું કે આમ બનવાનું (લક્ષ્યાંક અપેક્ષિત રીતે સિદ્ધ ન થયા) કારણ શું ? આ સંદર્ભમાં મેનેજરે સુધારાત્મક પગલાં પણ લેવાં પડે. આ જ રીતે, મુખ્ય કાર્યાલય ખાતે, માર્કેટિંગ મેનેજરને વ્યક્તિગત સેલ્સમેનની કામગીરીમાં નહિ પણ દરેક શાખાએ કરેલા વેચાણના આંકડામાં રસ હોય છે.
- કામગીરીનું માપન (Measurement of performance) :** કામગીરીના માપનના ધોરણો નક્કી થઈ ગયાં પછીનું બીજું સોપાન કામગીરીના માપન માટે ચોક્કસ વ્યવસ્થાતંત્ર ગોઠવવાની નક્કી કરેલાં માપદંડો કે ધોરણોના સંદર્ભમાં વ્યક્તિ-વિભાગ કંપનીની કામગીરીનું માપન માટેની યોજના વિચારવી જોઈએ. કેટલાક કિસ્સાઓમાં આગળ જોયું તેમ કામગીરીનું માપન સંખ્યાત્મક રીતે થઈ શકે. દા.ત. સેલ્સમેન દ્વારા વેચાયેલા વસ્તુની સંખ્યા (એકમ), યંત્ર દીઠ ઉત્પાદિત થયેલ વસ્તુની સંખ્યા કે શાખા દ્વારા થતો નફો. નક્કી કરેલાં ધોરણો સાથે આ સંખ્યાત્મક બાબતની તુલના દ્વારા કામગીરીનું માપન થઈ શકે. આમ છતાં, ઉચ્ચ સ્તરના મેનેજરની કામગીરીનું મૂલ્યાંકન-માપન કે જાહેર સંપર્કમાં, કંપનીના વિવિધ ભાગમાં કે જાહેરખાતામાં કામ કરતા વ્યક્તિગણની કામગીરીનું માપન વધુ મુશ્કેલ છે. આવા કિસ્સાઓમાં કામગીરીનું માપન સંખ્યાત્મક દૃષ્ટિએ (જથ્થાના સંદર્ભમાં) જોઈ શકે નહિ. આવા કિસ્સાઓમાં કામગીરીનું મૂલ્યાંકન ગુણાત્મક દૃષ્ટિએ જ થઈ શકે.
- સુધારલક્ષી પગલાં (Correcting deviations) :** અંકુશ પ્રક્રિયાનો અંતિમ ઉદ્દેશ્ય તો (લક્ષ્યાંક સંદર્ભમાં) માન્ય ગાળાની બહાર થતી કામગીરીના પ્રસંગો દર્શાવવાનો છે, જેથી કરીને વ્યવસ્થાપકો સુધારલક્ષી પગલાં લઈ શકે. દા.ત. યંત્રદીઠ રોજની

અસ્વીકૃત ઉત્પાદનની માન્ય સંખ્યા નક્કી છે. જ્યારે અસ્વીકૃત ઉત્પાદનની સંખ્યા આવી માન્ય સંખ્યા કરતાં વધી જાય ત્યારે ઉત્પાદન માટે જવાબદાર વ્યક્તિ-પ્રોડક્શન સુપરવાઈઝર - આની તપાસ કરે અને પરિસ્થિતિ સુધારવા જરૂરી પગલાં લે.

સફળ અંકુશપ્રક્રિયા પ્રેરણા કે પ્રતિપોષણ (Feedback) ઉપર આધારિત છે. 'પ્રતિપોષણ કે પ્રેરણા' સામાન્ય રીતે આ અર્થમાં વપરાય છે : મેનેજરને જ્યારે ઉત્પાદન પ્રક્રિયા કે પ્રવૃત્તિની સંદર્ભમાં મહત્વના અંકુશ પરિબલોની માહિતી આપવામાં આવે કે પ્રણાલી યોજના અનુસાર કાર્ય કરે છે કે કેમ તેની માહિતીને કારણે સુધારાત્મક પગલાં લેવાની ક્રિયા ઝડપી બનશે. (અર્થાત્ આવી માહિતી દ્વારા સુધારાત્મક પગલાં લેવાની પ્રેરણા મળશે.)

સ્વયં-નિયંત્રિત યાંત્રિક પ્રણાલી (જેમાં સુધારાત્મક પગલાં સ્વયં-સંચાલિત રીતે તરત લેવાય છે)ને અપવાદ ગણતાં સંગઠનની મોટા ભાગની પ્રવૃત્તિમાં માનવીય હસ્તક્ષેપ જરૂરી છે. ફાઈનાન્સ મેનેજરે નક્કી કરેલાં ધોરણ કરતાં નફો ઓછો કેમ થયો તે શોધીને તેને સુધારવા માટે સુધારલક્ષી પગલાં લેવાં જરૂરી છે. પણ કેટલાક પરિસ્થિતિમાં ઉગ્ર પગલાંની જરૂર પણ પડે છે. જ્યારે કોઈ વિભાગ કે કારખાનું તદ્દન ખોટ કરતું હોય અને ભવિષ્યમાં નફાની શક્યતા જ ન હોય તો તેને બંધ પણ કરવું પડે.

ઘણીવાર સંગઠનમાં, પ્રસંગ-(ઘટના) બનવાનો સમય અને સંબંધિત મેનેજરને આ પ્રસંગ બન્યાની માહિતી મળવાનો સમય વચ્ચે સારો એવો ગાળો હોય તેવું બને. વધુ પડતો આવો સમયગાળો કે સમયનો વિલંબ સુધારલક્ષી પગલાં કે અર્થપૂર્ણ અંકુશને રોકે છે. તેને માટે અવરોધરૂપ બને છે. ગત માસના વેચાણના આંકડા ચાલુ માસની ૭ મી તારીખ સુધીમાં મેનેજરને મળવા જોઈએ. પણ આ સમયમર્યાદામાં આ આંકડા ન મળવાથી મેનેજરે ભૂતકાળમાં શું બન્યું હતું તેની નોંધ લઈને તેમ ફરી ન બને તે માટે પગલાં લેવા પડે. આવા સમયનો વિલંબ ન થાય તે માટે દૂર કરવા મોટા ભાગની કંપનીઓ મહત્વની બાબતોના દૈનિક હેવાલો તૈયાર કરાવે છે. જેથી મેનેજરને પૂર્વચેતવણી મળી શકે. અંતર દૂર હોય તો (દા.ત. જયપુરથી દિલ્હી) ઘણીવાર દૈનિક હેવાલ પણ બે દિવસ મોડો પહોંચે છે. કોમ્પ્યુટર અને સમય-માહિતી તંત્ર (Real Time Information System માહિતીનું તરત પ્રસારણ કરતી વ્યવસ્થા) ની મદદથી આ સમસ્યા દૂર થઈ શકે.

જે યોજના (Plan) ને અંકુશ તંત્રે અનુસરવાનું છે તે યોજનાનું પ્રતિબિંબ અંકુશ તંત્રમાં પડવું જોઈએ. મહત્વનાં પરિબલોને અનાત્મલક્ષીપણાથી (In objective Manner) નોંધપાત્ર રીતે રજૂ કરતું હોય તથા તંત્રની સ્થાપનાના અને સંચાલનમાં થતા ખર્ચને યોગ્ય હોય તો જ અંકુશતંત્ર સાચા અર્થમાં અસરકારક બની શકે.

અંદાજપત્ર એ રૂઢિગત અને ખૂબ જ પ્રચલિત એવી અંકુશ પ્રક્રિયા છે. આ ઉપરાંત કંપની તેની કામગીરીના અંકુશ માટે ઐતિહાસિક આંકડાકીય વિગતો કે સમતૂટ બિંદુ વિશ્લેષણ (Break-even Analysis) નો ઉપયોગ પણ કરી શકે. ગણિતની મદદથી ઘણી આધુનિક એવી અંકુશપ્રક્રિયા પણ શક્ય છે. દા.ત. માલસામાન સંચાલન (Inventory Management), વિતરણ-આંકલન (Distribution logistics), પ્રકલ્પ કે કાર્યક્રમ વ્યવસ્થાપન.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો - 4

- તમારા સંગઠનમાં, ખાસ કરીને તમારા વિભાગમાં કઈ કઈ અંકુશ પ્રક્રિયા ઉપયોગમાં લેવાય છે? કામગીરીના માપનમાં કે મહત્વની પથરયુતિ (Deviation) દર્શાવ્યાની તેની શક્તિની દૃષ્ટિએ આ અંકુશોની અસરકારકતા મૂલવો.

1.4.3 સંગઠન કરવું (Organising)

સંગઠન કરવું એટલે પેઢીના ઉદ્દેશ્યોની સિદ્ધિ માટે પ્રવૃત્તિઓ અને વ્યક્તિઓને જૂથમાં એકત્રિત-ભેગાં કરવાની પ્રક્રિયા. આ સંદર્ભમાં ચર્ચાના મુદ્દા આટલા છે : સંગઠનના માળખાનો પ્રકાર, કેન્દ્રીકરણની કક્ષા, વ્યવસ્થાપનનું સ્તર, અંકુશનો ગાળો, સત્તા-અધિકારની સોંપણી, આદેશો કર્મચારીઓના સંબંધો તથા કર્મચારીઓની નિમણૂક.

‘માળખું - (Structure) શબ્દ સંગઠનમાં વિવિધ વ્યક્તિઓના વિશિષ્ટ રીતે જે જૂથો બને છે તેના સંદર્ભમાં વપરાય છે. કોઈપણ સંગઠન તેના કર્મચારીઓને વિવિધ રીતે જૂથોમાં વહેંચી શકે :

દા.ત.

- (૧) વિવિધ કાર્યના આધારે (જેમ કે ઉત્પાદન, નાણાકીય, વેચાણ જાહેર સંપર્ક)
- (૨) ભૌગોલિક વિસ્તારને આધારે.
- (૩) વિવિધ ઉત્પાદન કે ઉત્પાદન ક્ષેત્રને આધારે. (દા.ત. હિન્દુસ્તાન લિવર લિ.ના કિસ્સામાં ડિટરજન્ટ, સાબુ, મૂળભૂત રસાયણો, ખેતી વિષયક ઉત્પાદનો વગેરે)

વગેરે રચીને...

મેટ્રિક્સ સંગઠન (Matrix Organisation) ની સંકલ્પનાનો વિકાસ તાજેતરમાં જ થયો છે. તે વિભાગીય કાર્યાનુસાર (Functional) અને ઉત્પાદન (Product) સંગઠનને ભેગું કરે છે. આ પ્રકારનાં સંગઠન, ખાસ કરીને એવા પ્રકલ્પ (Project) માં ઉપયોગી બને છે. જેમાં ચોક્કસ સમયગાળા દરમ્યાન પ્રકલ્પના અમલીકરણ માટે ક્રિયાશીલ તથા વિશિષ્ટ તજજ્ઞોની જરૂર પડે છે. બીજા પ્રકારનાં સંગઠન ગ્રાહકસેવા પ્રકારનાં હોય છે. કોમ્પ્યુટર્સના ઉત્પાદન અને વેચાણ કરતી એક કંપની તેના વેચાણ વિભાગને બે ભાગમાં વહેંચે છે : એક વિભાગ ઓફિસ, શાળા-કોલેજો જેવી સંસ્થાઓમાં વેચાણ કરે છે. બીજો વિભાગ વ્યક્તિગત વેચાણ કરે છે. કાર્યાલય સાધન સામગ્રીનું વેચાણ કરતી કેટલીક કંપનીમાં ખાનગી ક્ષેત્ર અને જાહેરક્ષેત્રમાં વેચાણ માટે અલગ જૂથ (વિભાગ) સંકલન કરે છે કારણ કે બંનેની લાક્ષણિકતાઓ અલગ અલગ હોય છે.

નિર્ણય-પ્રક્રિયા કરનાર સત્તા (Decision-Making authority) કયા કેન્દ્ર કે સ્તરે કેન્દ્રિત થાય છે તે સંદર્ભમાં કેન્દ્રીકરણ દર્શાવે છે. એક વ્યક્તિના બનેલ એકમ (દા.ત. બ્રેડ-બટર સ્ટોર, શાકભાજી વેચાણ કરનાર ફેરિયો, કે જાતે મોટર રીપેર કરનાર મોટર મિકેનિક વગેરે...) માં કેન્દ્રીકરણ સંપૂર્ણતઃ હોય છે. પણ પેઢી જેમ જેમ વિકાસ પામતી જાય તેમ તેમ એક જ વ્યક્તિ દ્વારા સંચાલન મુશ્કેલ બને છે. પરિણામે બીજી વ્યક્તિઓને કામે લગાડવી પડે એટલું જ નહિ પણ તેઓને કેટલાક નિર્ણયો લેવાની સત્તા પણ આપવી પડે. આવા નિર્ણયો ચીલાચાલુ પ્રકારના હોય કે કાર્યક્રમલક્ષી હોય. પણ અહીં સંપૂર્ણતઃ કેન્દ્રીકરણ શક્ય નથી. આમ, નિર્ણય લેવાની સત્તા એક કરતાં વધુ વ્યક્તિઓને સોંપેલી છે. આ વિકેન્દ્રીકરણ (Decentralisation) છે.

નિર્ણય લેવા માટે માહિતીની જરૂર પડે છે. માહિતી એક સ્થળે ઉદ્ભવે અને નિર્ણય અન્ય સ્થળે લેવાય તે શક્ય છે. મુંબઈ ખાતે સ્થિત એકબહુરાષ્ટ્રીય કંપની બોલબેરિંગનું ઉત્પાદન અને વેચાણ કરે છે. આ કંપનીનું ઉત્પાદન કેન્દ્ર પુના ખાતે છે; જ્યારે મુખ્ય કાર્યાલય મુંબઈ ખાતે છે. દૈનિક ઉત્પાદન, યંત્ર બંધ રહ્યાનો સમય, સામગ્રીની સ્થિતિ વગેરે બાબતોની માહિતી દરરોજ સાંજે કોમ્પ્યુટર-જોડાણ નેટવર્ક દ્વારા મુંબઈના મુખ્ય કાર્યાલય ખાતે પહોંચાડવામાં આવે છે. તેને આધારે ઉત્પાદન-સમયપત્રકમાં પરિવર્તનનો જરૂરી નિર્ણય લેવામાં આવે છે. એક ઉદ્ભવેલી માહિતીનું હજારો માઈલ દૂર સ્થળે નિર્ણય માટે પ્રસારણ હવે કોમ્પ્યુટરની મદદથી શક્ય બન્યું છે. આમ છતાં, સંગઠનનું માળખું કેન્દ્રિત કે વિકેન્દ્રિત હોવાનો આધાર ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપક મંડળની વિચારસરણી અને ફિલસૂફી ઉપર હોય છે.

કેન્દ્રીકરણની સંકલ્પના સાથે વ્યવસ્થાપનના સ્તર અને નિયંત્રણ - (અંકુશ) ગાળાની સંકલ્પના નિકટતા ધરાવે છે. કોઈ એક મેનેજરના નિયંત્રણ નીચે શ્રેણીબદ્ધ સ્તર (Hierarchical level) ની સંખ્યાના સંદર્ભમાં વ્યવસ્થાપન સ્તરને ગણવામાં આવે છે. કોઈ એક નિયામક (ડાયરેક્ટર) ના હાથ નીચેના ઉત્પાદન વિભાગમાં પ્રોડક્શન મેનેજર, ફ્લોર મેનેજર, ફોરમેન અને મશીન ઓપરેટર વગેરે વ્યવસ્થાપન સ્તર સૂચવે છે. મશીન ઓપરેટર ફોરમેનને હેવાલ આપે છે; ફોરમેન ફ્લોર

મેનેજરને તથા ફ્લોર મેનેજર પ્રોડક્શન મેનેજરને હેવાલ આપે છે. ડાયરેક્ટરને હેવાલ આપવાની જવાબદારી પ્રોડક્શન મેનેજરની છે. ફોરમેનને સીધો જ હેવાલ આપનાર મશીન ઓપરેટરની સંખ્યા અંકુશનો ગાળો (Span of control) સૂચવે છે. આદર્શ અંકુશ-ગાળાની સંખ્યા અંગે અનેક મતમતાંતરો છે. ઘણાં વ્યવસ્થાપન વિચારકોની દૃષ્ટિએ ત્રણ થી સાતની સંખ્યા આદર્શગાળો છે. પણ વાસ્તવિક પરિસ્થિતિમાં આ સંખ્યા જુદા જુદા વ્યવસ્થાપકોના સંદર્ભમાં બદલાય છે.

વ્યવસ્થાપનના દરેક સ્તરે, મેનેજર અને કારીગર વચ્ચે હેવાલ વિષયક સંબંધ હોય છે. કોઈ એક કારીગરે જેમને હેવાલ આપવાનો છે તેવી વ્યક્તિઓની સંખ્યા જેમ ઓછી તેમ સંઘર્ષ કે વિસંગતતા ઓછી. પરિણામે પરિણામ અંગે જવાબદારીની ભાવના વધુ. (બીજી રીતે કરીએ તો આવી સંખ્યા જેમ વધુ તેમ આવી વ્યક્તિઓ દ્વારા અપાતાં સૂચનો વિવિધ હોવાનો સંભવ રહે. આ સંજોગોમાં પરિણામ અંગે ઉત્તરદાયિત્વની ભાવના ઓછી રહે.) તે જ રીતે મેનેજરથી કારીગર સુધી સત્તાનું વિભાજન જેટલા પ્રમાણમાં સ્પષ્ટ તેટલા પ્રમાણમાં નિર્ણય-પ્રક્રિયા અને પ્રત્યાપન (Communication) સારાં કર્મચારી કાર્યસંબંધી હેવાલ સીધો ઉચ્ચકક્ષાના વ્યવસ્થાપક (મેનેજર) ને આપે તે આદર્શ-શ્રેણીનો ભાગ નથી. (અર્થાત્ આમ થવાથી શ્રેણીબદ્ધ સ્તરની કડી તૂટે છે.) કંપની ગમે તેટલી મહત્વાકાંક્ષી યોજનાઓ તૈયાર કરે પણ જો કંપની પાસે યોગ્ય પ્રકારની વ્યક્તિઓ નહિ હોય તો એ યોજનાનું સફળ અમલીકરણ નહિ થાય. યોગ્ય વ્યક્તિને યોગ્ય કાર્ય આપવાનું કોઈપણ મેનેજર માટે પડકારરૂપ કાર્ય છે.

કર્મચારીની નિમણૂક કરવાની પ્રક્રિયાનું પ્રથમ સોપાન કાર્ય અને તેને માટે આવશ્યક યોગ્યતા, કૌશલ્ય અને અનુભવની સ્પષ્ટતા કરવાનું છે. બીજું સોપાન અપેક્ષિત પાર્શ્વભૂમિકા ધરાવતી વ્યક્તિને શોધવાનું છે. આવી શોધ અનેક પગથિયાં ધરાવે છે. જેમ કે દૈનિક અખબાર કે વિશિષ્ટ સામયિકોમાં જગ્યા માટે જાહેરત આપવી; જાહેરાતના જવાબમાં આવેલી અરજીઓની ચકાસણી કરવી; યોગ્ય લાયકાત ધરાવતા ઉમેદવારોની અરજી અલગ તારવવી; પસંદગી માટેની પ્રક્રિયા (જેમાં લેખિત કસોટી, જૂથ ચર્ચા, વ્યક્તિગત મુલાકાત જેવી અનેક પ્રયુક્તિઓનો સમાવેશ થાય છે.) હાથ ધરવી. અંતિમ પસંદગી કરતાં પહેલાં ખાતરી કરવી આવશ્યક છે કે જે તે ઉમેદવારનો સંગઠન-સંસ્કૃતિ (Culture) તથા સંગઠનની અન્ય વ્યક્તિઓ સાથે મેળ બેસે તેમ છે કે નહિ.

જો યોગ્ય વ્યક્તિ મળી આવે તો તે સંગઠનમાં ટકી રહે તે એટલું જ મહત્વનું છે. સાથે સાથે સંઘઠનના ઉપલા સ્તરના વ્યવસ્થાપક દ્વારા પ્રેરણા (Motivation) અને યોગ્ય નેતૃત્વ (Leadership) પૂર્ણ પાડવાં એ પણ મહત્વની બાબત છે : આ બાબતો મહત્વની ભૂમિકા ભજવે છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો - 5

- કોઈ એક કંપનીમાં વિવિધ વિભાગોમાં સંગઠન કરવા (Organising) ની પાયાની બાબતો કઈ છે ?

1.4.4 પ્રેરણા આપવી (Motivation) અને નેતૃત્વ કરવું (Leading)

સંગઠનના ઉદ્દેશ્યોની સિદ્ધિ માટે યોજના, અંકુશતંત્ર તથા યોગ્ય માળખું ગોઠવ્યા પછી મેનેજરે તેના માણસોને કામે લગાડવા પડે; તેમની પાસેથી કામ લેવું પડે. પ્રેરણા એ વ્યક્તિમાં રહેલી એવી ઈચ્છા કે લાગણી છે કે જે તેને પ્રવૃત્તિ કે કાર્ય માટે પ્રેરિત કરે છે. દરેક વ્યક્તિમાં જરૂરિયાત, ઈચ્છાઓ, તથા કાર્યશક્તિ હોય છે. અને આપણે સંયુક્ત રીતે પ્રેરકબળ કહી શકીએ. આ પ્રેરકબળ ચોક્કસ હેતુઓની સિદ્ધિ માટે વ્યક્તિના વર્તન તથા તેની પ્રવૃત્તિઓને યોગ્ય દિશા આપે છે. સંગઠનના સામાન્ય ઉદ્દેશ્યોની સિદ્ધિ માટે વ્યક્તિનાં વર્તન અને કાર્ય ઉપર અસર કરવાનું મેનેજરનું કાર્ય છે.

આ ક્ષેત્રે ઘણું સંશોધનકાર્ય થયું છે. પ્રેરણાના ઘણા સિદ્ધાંતો પણ આ સંશોધનને અંતે તારવવામાં આવ્યા છે. અહીં આ બધા સિદ્ધાંતોનું નિરૂપણ અને તેની સ્પષ્ટતા કરવી શક્ય નથી. તેથી આપણે પ્રેરણાની અભિવૃદ્ધિ કરતાં વિવિધ પરિબલોની ટૂંકમાં સ્પષ્ટતા કરીશું.

પગાર, બોનસ, પ્રોત્સાહન, કમિશન તથા બદલો જેવા સ્વરૂપમાં અપાતાં નાણાં એ પ્રેરણાનું મૂળ જ સામાન્ય પરિબળ છે. અલબત્ત, પગાર કે વેતન એ મૂળભૂત પ્રેરણા છે. વ્યક્તિની નાણાકીય સદ્ધરતા જેમ ઓછી તેમ નાણાંનું પ્રેરક મૂલ્ય વધારે. આમ છતાં, એકવાર, મૂળ પગાર કે વેતન ચોક્કસ થઈ ગયા પછી દસ ટકા વધુ વેચાણ કરવા પ્રોત્સાહન અને કમિશન જેવા પ્રેરકો વ્યક્તિને વધુ કામ કરવા પ્રોત્સાહિત કરે છે. મોટાભાગનાં વેચાણ સંગઠનો તેના સેલ્સમેનને પગાર ઉપરાંત અન્ય પ્રોત્સાહન આપે છે. આ પ્રોત્સાહનો વ્યક્તિગત રીતે કે જૂથનાં પરિણામોને આધારે ગણવામાં આવે છે. આ પ્રોત્સાહનોને વેચાણ લક્ષ્યાંકો સાથે સાંકળવામાં આવે છે. આવાં જ પ્રોત્સાહનો ઉત્પાદન વિભાગને પણ આપી શકાય. આમ છતાં, વહીવટ વગેરે કાર્યો જેમાં નીપજ (Output) ને માપી શકતી નથી ત્યાં કામગીરી આધારિત પ્રોત્સાહનની ગણતરી કરવી અઘરી છે. આવા વિભાગોમાં કુલ નફાના કેટલાક ટકા પ્રોત્સાહક તરીકે વહેંચી શકાય.

એક કહેવત અનુસાર 'માણસ માત્ર ખોરાક ઉપર જ જીવી શકતો નથી' માણસ એ સામાજિક પ્રાણી છે. તે પોતાના કામ દ્વારા સમાજમાં 'સ્વીકૃતિ' તથા 'મોભા'ની ઈચ્છા ધરાવે છે. સંગઠનમાં કામ કરતી વ્યક્તિ માટે અનેક પરિબલો પ્રેરક તરીકેની ગરજ સારે છે. જેવાં કે, સંગઠનમાં વ્યક્તિનું સ્થાન અને મોભો, વ્યક્તિના હાથ નીચે કામ કરતાં માણસોની સંખ્યા, વ્યક્તિને મળતા બિન-નાણાકીય લાભ અને મળતી સગવડો વગેરે. હકીકતમાં તો, ઘરે લઈ જવાતા પગારની રકમ કરતાં આવાં પ્રોત્સાહનો વધુ અગત્યનાં હોય છે.

શ્રી ગુપ્તાએ પોતાની સેલ્સમેન તરીકેની કારકિર્દી સ્ટિરિયો બનાવતી અને વેચતી કંપનીમાં શરૂ કરી હતી. પોતાની પૃથક્કરણ શક્તિ, સખત કામ કરવાની તથા ચોક્કસ પરિણામો મેળવવાની ક્ષમતાને કારણે શ્રી ગુપ્તા ઉત્તર ભારતના સેલ્સમેન તરીકે ઝડપથી બઢતી પામ્યા. કંપનીના માલિક શ્રી ગુપ્તાની નિર્ણયશક્તિ ઉપર મહદ્અંશે ભરોસો રાખતા અને અગત્યની બધી બાબતો અંગે શ્રી ગુપ્તાનો અભિપ્રાય લેતા. શ્રી ગુપ્તા સારા એવાં નાણાં મેળવતા, સારી કામગીરી કરતા અને માલિકના વિશ્વાસપાત્ર હતા. આમ છતાં તેમને લાગતું કે સમાજમાં વધારે સારો મોભો આપી શકે તેવાં સત્તા કે સ્થાન તેમની નોકરીમાં નથી. આથી તક મળતાં જ શ્રી ગુપ્તા વિજ્ઞાન પ્રયોગશાળાના કાચના સાધનોનું વેચાણ કરતી અમેરિકાની એક બહુરાષ્ટ્રીય (Multinational) કંપનીની નોકરીમાં ડિવિઝનલ મેનેજર તરીકે દાખલ થયા. નોકરીની મોહિની, સત્તા કે મોભાએ શ્રી ગુપ્તાને આ નોકરીમાં દાખલ થવા પ્રેરણા આપી. આમ છતાં, બહુરાષ્ટ્રીય કંપનીમાં માત્ર બે જ વર્ષમાં તેઓ સમજી ગયા કે સ્વતંત્ર નિર્ણય લેવાની તેમને સત્તા ન હતી. અને તેઓ પોતાની નોકરી કે કાર્ય દ્વારા વ્યાવસાયિક સંતોષ મેળવતા ન હતા. પરિણામે શ્રી ગુપ્તાએ પોતાની નોકરી છોડી દીધી અને ફરીથી પોતાના પૂર્વમાલિક પાસે ગયા. આમ, કાર્યસંતોષ કે વ્યાવસાયિક સંતોષ એ પણ અગત્યનું પ્રેરકબળ છે.

શ્રી ગુપ્તાનો કિસ્સો સૂચવે છે કે એક જ વ્યક્તિ તેની કારકિર્દીના જુદા જુદા તબક્કામાં જુદાં જુદાં પરિબલો વડે પ્રેરણા પામે છે. સામાન્ય રીતે સંગઠનમાં તમે જેમ મહત્ત્વનું ઉચ્ચસ્થાન મેળવો છો તેમ તેમ નાણાંની અગત્ય અને નાણાકીય લાભરૂપી પ્રેરકબળનું મહત્ત્વ તમારે મન ઘટતું જાય છે અને અન્ય પરિબલો જેવાં કે કાર્યસંતોષ, ઊપરી અધિકારીનો વિશ્વાસ, ઊપરી અધિકારી સાથેના સારા સંબંધો, સંગઠનમાં માન-મોભો વગેરે પરિબલો અગત્યનાં બને છે.

વ્યક્તિ જે ભૌગોલિક પર્યાવરણમાં કામ કરે છે તે પણ અસાધારણ પ્રેરકબળ છે. આનંદદાયક, ઘોંઘાટરહિત, હવા-ઉજાસવાળો અને સુખરૂપ ઉષ્ણતામાનવાળો ખંડ, દૂરસંચાર સુવિધા, અંગત મંત્રીની સુવિધા, કેન્ટિન, વાહન-વ્યવહારની સગવડ, વગેરે કાર્યના સુવાહક હોય છે. અર્થાત્ આવી પરિસ્થિતિમાં વ્યક્તિ સારી રીતે કાર્ય કરી શકે છે.

વિવિધ વ્યક્તિઓ વિવિધ પરિબળોથી પ્રેરિત થાય છે. આમ થવાનું કારણ એ છે કે સંગઠનમાંની દરેક વ્યક્તિ જુદાં જુદાં આર્થિક, સામાજિક સ્તર, સાંસ્કૃતિક, ધાર્મિક, શૈક્ષણિક અને પારિવારિક વાતાવરણમાંથી આવે છે. આ બધાં પરિબળોને કારણે જ વ્યક્તિ વિવિધ પરિબળોથી પ્રેરિત થાય છે; પ્રેરણા પ્રાપ્ત કરે છે.

પશ્ચિમના મોટાભાગના દેશોમાં, કુરસદના સમય ઉપર ખૂબ ભાર મૂકવામાં આવે છે. જે નોકરીમાં કુરસદના સમયની વધારે તક હોય તેવી નોકરી સ્વીકારવા વ્યક્તિ પ્રેરિત થતી હોય છે. પ્રેરક પરિબળોની અસરકારકતા ઉપર અસર કરનાર પરિબળો પૈકી ધાર્મિક પાર્શ્વભૂમિકા અને વ્યક્તિગત મૂલ્યો અગત્યનાં પરિબળો છે. ગમે તેટલા આકર્ષક પગાર હોય તો પણ મોટાભાગના હિંદુઓ ગાયનું માંસ પેકિંગ કરતી કંપનીમાં નોકરી કરવાનું નહિ ઇચ્છે.

વ્યવસ્થાપનના વિવિધ સ્તરે કામ કરતી અને જુદા જુદા વાતાવરણમાંથી આવતી બધી જ વ્યક્તિઓને પ્રેરણા આપી શકે તેવા સામાન્ય પરિબળો શોધવાનું કામ મેનેજરનું છે. જ્યારે મેનેજર પ્રવર્તમાન પ્રેરક પરિબળોને સમજે; એટલું જ નહિ પણ આ પ્રેરક પરિબળોનો ઉપયોગ કાર્યબદલો (Work Reward), કાર્ય પર્યાવરણ (Work-Environment), કાર્યસંબંધ (Work Relationship) અને કાર્યતૃપ્તિ (Work-Content) ની રૂપરેખા તૈયાર કરવામાં કરે, ત્યારે મેનેજરનું કાર્ય ખૂબ સરળ બની જાય છે.

બધા જ નાણાકીય લાભ તથા મફત તબીબી સારવાર કંપનીની કાર અને ડ્રાઇવર, ક્લબનું સભ્યપદ વગેરે જેવા બિનનાણાકીય લાભ એ કાર્યની કદરરૂપે મળતા બદલાનો જ ભાગ છે. આ બધા લાભ પ્રેરણા આપનાર અગત્યનાં પરિબળો છે.

પોતાના ઉપરી અધિકારી સાથે, સહકર્મચારી સાથે અને હાથ નીચેના કર્મચારી સાથે કાર્ય દરમ્યાન વિકસેલા સંબંધો પણ મહત્વપૂર્ણ પ્રેરણાદાયી અસર જન્માવે છે. આ સંબંધો જેટલા સુમેળયુક્ત, મૈત્રીપૂર્ણ અને સહાયપૂર્ણ તેટલું વધુ તેમનું હકારાત્મક મૂલ્ય. આથી ઊલટું, તનાવ અને અસંતોષ જન્માવે તેવા દબાણયુક્ત સંબંધોને કારણે નોકરી અન્ય બાબતોમાં સુખદાયી અને આકર્ષક હોવા છતાં, ઘણીવાર વ્યક્તિ નોકરી છોડી દે છે.

કામની રૂપરેખા અને કાર્યસૂચિ પોતે જ એક મહત્વનું પ્રેરક પરિબળ છે. નૂતન વિચારો વડે કાર્યક્ષેત્રમાં નવા પ્રયોગો કરવાની સ્વતંત્રતા વ્યક્તિમાં રહેલી સર્જનશીલતાને સંતોષશે. ચોક્કસ પરિણામો હાંસલ કરવા નિર્ણય લેવાની અને જવાબદારી સ્વીકારવાની સ્વતંત્રતા વ્યક્તિમાં રહેલા આત્મવિશ્વાસ અને સ્વ-આદરની લાગણી વિકસાવવામાં મહત્વની ભૂમિકા અદા કરે છે. કાર્ય દરમ્યાન આવાં પ્રેરક પરિબળો જેટલાં વધુ આપી શકાય તેટલા વધુ પ્રમાણમાં (કાર્ય કરતી વ્યક્તિઓને) વ્યાવસાયિક સંતોષ આપી શકાય. એક સુખી અને સંતોષી કામદાર એક ઉત્પાદનશીલ કારીગર છે. તે કોઈપણ સંગઠન માટે સંપત્તિરૂપ બની રહે છે. કાર્યના હેતુઓ અને કાર્યસૂચિ તૈયાર કરવામાં વ્યક્તિ પોતે સામેલ હોય તો તે વ્યક્તિ આ હેતુઓને પૂર્ણ કરવામાં પોતાની તમામ શક્તિઓ કામે લગાડશે. આ અભિગમ 'ઉદ્દેશ્યો દ્વારા વ્યવસ્થાપન' (કે સંચાલન) (Management by Objective - MBO) તરીકે ઓળખાય છે અને પ્રેરણાનું પ્રબળ સામર્થ્ય ધરાવે છે.

મેનેજરે તેના કર્મચારીઓને માત્ર પ્રેરણા જ પૂરી પાડવાની હોતી નથી. સાથે સાથે તેણે 'નેતૃત્વ' પણ પૂરું પાડવાનું હોય છે. તે અર્થમાં મેનેજર 'નેતા' છે. સંગઠનમાં લક્ષ્યોને સિદ્ધ કરવા કામ કરતા કર્મચારીઓને પ્રેરિત કરવા તથા તે અંગે અસર નીપજાવવાનું કાર્ય મેનેજરે કરવાનું હોય છે.

આ ક્ષેત્રે અનેક સંશોધનો થયાં છે. કઈ બાબતો વ્યક્તિને અસરકારક નેતા બનાવે છે ? આ પ્રશ્નનો ઉત્તર મેળવવા વિવિધ અભ્યાસોએ વિવિધ પાસાઓ ઉપર ભાર મૂક્યો છે. નેતૃત્વપ્રદાનની પરિસ્થિતિમાં તમારે યાદ રાખવું જોઈએ કે તમે એક ભૂમિકા અદા કરો છો. વળી, જે ભૂમિકા માટે તમારી પાસે અપેક્ષા રાખવામાં આવી હોય તે ભૂમિકા ઉપર તમારા વ્યક્તિત્વની પણ અસર પડે છે.

એક અસરકારક નેતા તરીકે મેનેજર પક્ષે રુચિકર શારીરિક વ્યક્તિત્વ, વ્યક્તિઓ સાથે કામ પાર પાડવાની શક્તિ, પ્રામાણિકતા અને સમન્વયના ગુણો તથા સુંદર વક્તાનું કૌશલ્ય હોવું આવશ્યક છે. બીજાનાં માન મેળવવા માટે તેણે પોતાના કાર્યમાં દીપી ઊઠવું પડે, ભલે પછી તે કાર્ય લેથમશીન ચલાવવાનું હોય કે વિશાળ કંપનીની નાણાકીય બાબતોનું સંચાલન હોય. એક નેતાએ પ્રવચન આપવાને બદલે પોતાના કાર્ય દ્વારા જ ઉદ્યોગ પૂરું પાડવું જોઈએ. જો તે એકાત્મની ભાવના વિકસાવી શકે તો જ પોતાના માણસોમાં તે વિશ્વાસ પેદા કરી શકશે.

બીજું, એક મેનેજર તરીકે તેણે યાદ રાખવું જોઈએ કે તે તો એક ભૂમિકા જ અદા કરે છે. આમ છતાં, એક નેતા તરીકે અસરકારક ભૂમિકા અદા કરવા મેનેજર પોતાના ફેસલામાં કે નિર્ણયમાં અનાત્મલક્ષી હોય; અન્ય કોઈ વિચારાધીનતાથી નહિ પણ સંગઠનના ઉદ્દેશ્યો દ્વારા જ દોરવાય તે જરૂરી છે. એક નેતા તરીકે માણસોનું હિત જ પરી અગત્ય ધરાવે છે. વળી પોતાના માણસોનું હિત પ્રથમ અને પોતાનું વ્યક્તિગત હિત પછી.

ત્રીજું, મેનેજર પોતે જ વિશિષ્ટ પરિસ્થિતિમાં હોય છે તેને અનુરૂપ તેની ભૂમિકાને ઘાટ મળે છે. આપણા સમાજમાં વૈયક્તિક સંબંધો અને સંપર્કો ઉપર વિશેષ ભાર મૂકવામાં આવે છે. અને મેનેજરને વડીલ વ્યક્તિ તરીકે જોવામાં આવે છે; પરિણામે કારીગરો પ્રત્યે પૈતૃક ભાવનાની તેના પ્રત્યેક અપેક્ષા રાખવામાં આવે છે. આથી ઊલટું પશ્ચિમના દેશોમાં, ખાસ કરીને ભૂતપૂર્વ બ્રિટિશ સામ્રાજ્યના દેશોમાં મેનેજર તથા કારીગરોનો સંબંધ કામપૂરતો જ હોય છે. ત્યાં જો કોઈ મેનેજર પિતાતુલ્ય અભિગમ અપનાવે તો તે સંપૂર્ણતઃ બિનઅસરકારક બની જશે. સામાન્ય પરિસ્થિતિમાં કોઈ મેનેજર નિર્ણયનો અમલ કરતાં પહેલાં તેના હાથ નીચેના કર્મચારીઓનો મત મેળવવાના કે સહમતિ સાધવા સહયર્યા અને સહભાગીદારીનો અભિગમ અપનાવે છે. તે જ મેનેજર વિષમ પરિસ્થિતિમાં, એકહથ્થુ સત્તાવારી અભિગમ પણ અપનાવે છે. અને તે દ્વારા પરિસ્થિતિને અસરકારક રીતે સંભાળે છે.

જ્યારે લી ઇકોકાએ (Lee Iaccoca) કિસ્લર કોર્પોરેશન, યુ.એસ.એ. નું સંચાલન હાથમાં લીધું ત્યારે તે માંદી એવી ઓટોમોબાઈલ કંપની હતી. કંપનીને ખોટમાંથી બહાર લાવવા ઇકોકાએ પ્રતીક-વેતન (Token Wage) સ્વીકારીને; સખત કામ કરીને પોતાનું ઉદાહરણ પૂરું પાડીને, કારીગરોમાં આત્મવિશ્વાસ અને પ્રેરણા આપ્યાં. તેના નેતૃત્વ નીચે કંપની ખોટમાંથી બહાર આવી નફો કરતી થઈ ગઈ.

લાખો લોકોમાં માનનીય એવા ગાંધીજી જેવા રાજકીય નેતાઓ મેનેજર માટે ઉદાહરણરૂપ હોય છે. ગાંધીજીની નેતૃત્વશૈલી લોકોની મનોભાવ તથા પરિસ્થિતિના સંદર્ભમાં એવી હતી કે તેમનો એક શબ્દ સામાન્ય પ્રજાજન માટે કાયદો બની જતો. તેમનાં કાર્યો અને જીવનશૈલી એવા હતાં કે જેથી ગાંધીજી લોકોને પોતાના લાગતા.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો - 6

- તમે તમારા ઉપરી અધિકારીનું એક નેતા તરીકે તેમના વ્યક્તિત્વ, ભૂમિકા અને પરિસ્થિતિની આવશ્યકતા મુજબ પરિવર્તનના સંદર્ભમાં મૂલ્યાંકન કેવી રીતે કરશો ?
- એક નેતા તરીકે તમે દીપી ઊઠો છો તેવી પરિસ્થિતિનું ટૂંકમાં વર્ણન કરો. તમારા મતે, આ કામગીરી માટે જવાબદાર એવાં પરિબળો કયાં છે ?

1.4.5 નિર્ણય-પ્રક્રિયા (Decision Making)

આયોજન, અંકુશ (નિયંત્રણ), સંગઠન કે નેતૃત્વ અને પ્રેરણા આપવાની પ્રક્રિયાના સોપાનો સાથી અગત્યની પ્રક્રિયા નિર્ણય પ્રક્રિયા છે. વ્યવસ્થાપનના કોઈપણ ક્ષેત્રની જવાબદારી હોય તો પણ દરેક મેનેજર નિર્ણય લે છે.

નિર્ણય પ્રક્રિયા અનેક વિકલ્પોમાંથી કોઈ વિકલ્પની પસંદગી સૂચવે છે. આ પસંદગી દરેક વિકલ્પના દરેક પાસાની પૂરતી વિચારણા પછી તાર્કિક રીતે કરવામાં આવે છે. તાર્કિક અભિગમ સૂચવે છે કે વિકલ્પો પૈકીના એક કે વધુ વિકલ્પની પસંદગી કાળજીપૂર્વકના વિચારવાળી, સહેતુક, વજૂદવાળી, અને સંગઠનના ઉદ્દેશ્યોની સિદ્ધિને ધ્યાનમાં રાખીને વિચારાયેલી પ્રક્રિયા છે.

નિર્ણય લેતી વખતે મેનેજરે સૌ પ્રથમ તો જે અંગે નિર્ણય લેવાનો છે તે સ્પષ્ટ થવું પડશે. તે પછી પ્રશ્નને હલ કરવા માટે હાથવગા એવા તમામ શક્ય વિકલ્પો વિચારવા પડશે. ત્રીજા સોપાનમાં વિચારાયેલા દરેક વિકલ્પનું કાળજીપૂર્વક મૂલ્યાંકન થાય છે જેથી કરીને ઉદ્દેશ્યોની સફળતા માટે શ્રેષ્ઠ પસંદગી થઈ શકે.

વિચારાયેલા વિકલ્પો પૈકી એક કે વધુ વિકલ્પોની પસંદગી કરવી એટલે નિર્ણય કરવો. નિર્ણય લીધા પછી તેનું અનુસરણ ખૂબ જ અગત્યનું છે. અમલીકરણ વગરનો નિર્ણય ફક્ત કાગળ ઉપર જ રહે છે; વાસ્તવિક બનતો નથી. નિર્ણય દ્વારા ઉદ્ભવેલ અસરો અંગે પ્રતિપોષણ (Feedback) એ નિર્ણય-પ્રક્રિયાનું છેલ્લું સોપાન છે.

સંગઠનમાં નિર્ણય પ્રક્રિયા ખૂબ અગત્યની છે કારણ કે તે દ્વારા અનિશ્ચિત - (અચોક્કસ) એવી અપેક્ષિત નીપજના સંદર્ભમાં સંસાધનોનું ઉત્તરદાયિત્વ સૂચવે છે. નિર્ણયો અનિશ્ચિત અને જોખમી પરિસ્થિતિમાં લેવામાં આવે છે. આજે લીધેલા નિર્ણયની અસર ભવિષ્યમાં પડે છે. નિર્ણયની અસરો અંગે પૂર્ણ માહિતી કે જ્ઞાન મેનેજર પાસે ન હોવાથી ખોટા નિર્ણયો લેવાની શક્યતા પણ રહે છે. પરિણામે જોખમની તક વધે છે.

જોખમી અને અનિશ્ચિત પરિસ્થિતિમાં લેવા પડતા નિર્ણયોની ગુણવત્તા સુધારવા ઘણાં ગાણિતિક સમીકરણો અને સિદ્ધાંતો વિકસેલાં છે. લિનિયર પ્રોગ્રામિંગ (Linear Programming) ક્યૂઈંગ થિયરી (Queuing Theory), પ્રોબેબિલિટી એન્ડ ગેઈમ થિયરી. (Probability & Game Theory) જોખમનું પૃથક્કરણ (Risk Analysis) અને નિર્ણય-વૃક્ષ (Decision-Trees) વગેરે આવાં સાધનો (Tools) પૈકીના કેટલાંક સાધનો છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો - 7

- નજીકનાં ભૂતકાળમાં તમે લીધેલા કેટલાક નિર્ણયો વિશે વિચારો. તમે વિચારેલા વિકલ્પોની નોંધ કરો. શ્રેષ્ઠ વિકલ્પની પસંદગી માટે આ વિકલ્પોનું મૂલ્યાંકન કઈ રીતે કર્યું તે વિશે નોંધ કરો.

1.5 સારાંશ

આ એકમમાં આપણે પ્રણાલી (તંત્ર-System) સંકલ્પનાનો પરિચય મેળવ્યો. સંગઠનના સામાન્ય ઉદ્દેશ્યો કે લક્ષ્યાંકોની સિદ્ધિ માટે મહત્વપૂર્ણ એવી પેટાપ્રણાલીઓ (Sub-Systems), અને તેમની વચ્ચેના આંતરસંબંધો અને પરસ્પરાવલંબનને ઓળખીને સંગઠનના કાર્યને સમજવામાં આ પ્રણાલી-સંકલ્પના ઉપયોગી છે. પેઢીના પ્રણાલી-માળખામાં અનેક પેટાપ્રણાલીઓ હોઈ શકે. આવાં પેટાતંત્રો પૈકીનું એક મહત્વનું પેટાતંત્ર (પેટાપ્રણાલી) 'મેનેજમેન્ટ ઇન્ફર્મેશન સિસ્ટમ' (MIS) છે. MIS નો હેતુ સંદર્ભિત માહિતી યોગ્ય સમયે, યોગ્ય રીતે પૂરી પાડીને નિર્ણય-પ્રક્રિયાની ગુણવત્તા સુધારવાનો છે. MIS ના ઉદ્દેશ્યો નક્કી કરવા બે બાબતો સમજવી જરૂરી છે : એક તો દરેક સ્તરે લેવાનારા નિર્ણયોના પ્રકાર અને બીજું, માહિતીના પ્રવાહનું સ્વરૂપ.

દરેક વ્યવસ્થાપન પરિસ્થિતિમાં પાયાની સામાન્ય પ્રક્રિયાઓ આ છે : (1) આયોજન (2) અંકુશ કે નિયંત્રણ (3) સંગઠન કરવું (4) પ્રેરણા (5) નેતૃત્વ અને (6) નિર્ણય પ્રક્રિયા. સંગઠનના ઉદ્દેશ્યોની સિદ્ધિમાં મર્યાદિત સંસાધનોને ખૂબ જ અસરકારક રીતે ફાળવવામાં મેનેજરને આયોજન મદદરૂપ થાય છે.

અંકુશ એ એવી પ્રક્રિયા છે જેના દ્વારા મેનેજર કામગીરીના પૂર્વનિશ્ચિત માપનના સંદર્ભમાં પોતાની યોજનાઓનો અમલ કરે છે.

કાર્ય કરાવવા માટે પ્રવૃત્તિઓ અને વ્યક્તિઓના ઔપચારિક જૂથરચનાના સૂચિતાર્થ 'સંગઠન' દ્વારા મળે છે.

નેતૃત્વ અને પ્રેરણા એ મેનેજરની ભૂમિકાના વર્તન પાસાં છે. મેનેજરે પોતાના ઉદાહરણ દ્વારા નેતૃત્વ પૂરું પાડવું જોઈએ. મેનેજરે પોતાના હાથ નીચેના માણસોને સમજાવીને, પ્રેરણા પૂરી પાડીને, ખાતરી કરાવીને શ્રેષ્ઠ કામગીરી માટે તેમનામાં આત્મવિશ્વાસ પ્રેરવો જોઈએ. ઉપર જણાવેલી બધી જ વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયાઓમાં નિર્ણય-પ્રક્રિયા સમાયેલી છે, વ્યાપેલી છે. દરેક મેનેજરને નિર્ણય લેવા પડે છે. નિર્ણય-પ્રક્રિયા એ કોઈ સમસ્યા-પ્રશ્નના સંદર્ભમાં એક વિકલ્પો પૈકી એક કે વધુ વિકલ્પોની પસંદગી સૂચવે છે. પૂર્ણ માહિતી અને નિશ્ચિતતાના અભાવે ખોટા નિર્ણય લેવાનું જોખમ પણ હંમેશા રહેલું હોય છે. મેનેજરનું કામ આવા જોખમો ઓછા થાય તે જોવાનું છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો - અપેક્ષિત ઉત્તરના મુદ્દા

1. (i) મૂક્તતંત્ર જે વાતાવરણમાં અસ્તિત્વ ધરાવે છે તેની સાથે આંતરક્રિયા કરે છે. બંધિયાર તંત્ર આત્મનિર્ભર અને આત્મનિયંત્રિત હોઈ, પોતે જે વાતાવરણમાં અસ્તિત્વ ધરાવે છે તેની સાથે આંતરક્રિયા ધરાવતું નથી.
- (ii) પ્રવાહ (Flow), માળખું (Structure), કાર્યપ્રણાલી, પ્રતિપોષણ અને અંકુશ પ્રક્રિયા (Control Process)
2. અસરકારક MIS સમયોચિત (Timely), ચોક્કસ (Accurate), સંબંધિત (Relevant) હોવી જોઈએ. મેનેજરની જરૂરિયાત મુજબ યોગ્ય સ્તરે માહિતી મળવી જોઈએ.
5. (i) વિવિધ કાર્યો (Various Functions) કે
- (ii) ભૌગોલિક વિસ્તાર (Geographical Territories) કે
- (iii) ઉત્પાદન ક્ષેત્ર (Product-line).

તમારી પ્રગતિ ચકાસો - 3, 4, 6 અને 7 ના પ્રશ્નોના ઉત્તરો માટે તમારા અનુભવ આધારિત વિશિષ્ટ ઉદાહરણો અને કેસસ્ટડી (વ્યક્તિગત અભ્યાસ)ની અપેક્ષા છે. આથી તેના નમૂનાના ઉત્તર આપ્યા નથી.

એકમ 2 વ્યવસ્થાપકીય કૌશલ્યો (MANAGERIAL SKILLS)

રૂપરેખા

- 2.0 પ્રસ્તાવના
- 2.1 ઉદ્દેશ્યો
- 2.2 વિવિધ વ્યવસ્થાપકીય કૌશલ્યો
 - 2.2.1 આયોજન
 - 2.2.2 સંગઠન
 - 2.2.3 નેતૃત્વ
 - 2.2.4 અંકુશ (નિયંત્રણ)
 - 2.2.5 નિર્ણય-પ્રક્રિયા
- 2.3 વ્યવસ્થાપકોના સ્તર
- 2.4 જુદા જુદા સ્તરે વ્યવસ્થાપકીય કૌશલ્યો
 - 2.4.1 તકનિકી
 - 2.4.2 માનવીય
 - 2.4.3 સંકલ્પનાત્મક
- 2.5 સંસ્થા સર્જન (સંસ્થા ઘડતર)
- 2.6 સારાંશ
- 2.7 તમારી પ્રગતિ ચકાસો : ચાવી

2.0 પ્રસ્તાવના (INTRODUCTION)

આ ખંડના પ્રથમ એકમમાં સૈદ્ધાંતિક પાથો તૈયાર કરવાનો પ્રયાસ કર્યો હતો. આ સૈદ્ધાંતિક બાબતોને આધારે તમે એક મેનેજર તરીકે વ્યવહારુ અનુભવો મેળવશો. આ એકમ વ્યવસ્થાપનના વિશિષ્ટ ક્ષેત્ર પર પ્રકાશ ફેંકે છે. આ વિશિષ્ટ ક્ષેત્ર છે : એક અસરકારક વ્યવસ્થાપક (મેનેજર) પક્ષે આવશ્યક એવાં વ્યવસ્થાપકીય કૌશલ્યો. આ એકમમાં કેટલાંક પાયાના આવાં કૌશલ્યોની ચર્ચા બે પાસાઓને ધ્યાનમાં રાખીને કરવામાં આવી છે : (1) દરેક કૌશલ્યની સ્પષ્ટતા અને તેની મહત્ત્વની વિગતો. અને (2) વિવિધ સ્તરે વ્યવસ્થાપકીય કૌશલ્યો. એકમના અંતે સંસ્થા સર્જન (સંસ્થા ઘડતર) (Institution Buildings) નો પરિચય આપવામાં આવ્યો છે. એટલું જ નહિ પણ વ્યવસ્થાપકીય કૌશલ્યોના સંદર્ભમાં તેની ચર્ચા કરવામાં આવી છે. ટૂંકમાં, એક અસરકારક મેનેજર તરીકે તમારા વિકાસ માટે માર્ગદર્શન આપવાની ભૂમિકારૂપે આ એકમ છે.

2.1 ઉદ્દેશ્યો (OBJECTIVES)

આ એકમ...

- એક મેનેજરના વિવિધ કૌશલ્યોનું વર્ણન કરવા તથા સ્પષ્ટતા કરવા.
- તકનિકી, માનવીય અને સંકલ્પનાત્મક કૌશલ્યો એટલે શું તે સમજાવવા.
- સંગઠનમાંના તમારા સ્થાનને અનુરૂપ વિવિધ કૌશલ્યોના ઉપયોગનું વલણ કરવા તથા
- એક સંગઠનની રચના કરવામાં કયાં કૌશલ્યો સાધનરૂપ બને તેની સ્પષ્ટતા કરવા..... તમને શક્તિમાન બનાવશે.

2.2 વિવિધ વ્યવસ્થાપકીય કૌશલ્યો

આ વિભાગમાં આપણે વિવિધ સ્તરે વ્યવસ્થાપકીય કૌશલ્યો-જેવાં કે, આયોજન, સંગઠન, નેતૃત્વ, અંકુશ (નિયંત્રણ) અને નિર્ણયપ્રક્રિયાની ચર્ચા કરીશું. આ જ ક્રમમાં આપણે તેની ચર્ચા કરીશું.

2.2.1 આયોજન (Planning)

વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયાના એક ભાગરૂપે તમે તમારા સંગઠનની ભાવિ સ્થિતિને સ્પષ્ટ કરવાનો પ્રયાસ કરો છો. તમે ભવિષ્યમાં શું થશે તેનું ભાવિકથન કરતાં નથી પણ ભવિષ્યમાં સંગઠનની પરિસ્થિતિ કેવી હશે તેનો અત્યારે અંદાજ મેળવો છો. આથી, આયોજન કૌશલ્યમાં આટલી બાબતોનો સમાવેશ થાય છે :

- અગાઉથી વિચારણા કરવા શક્તિમાન થવું.
- સંગઠન પર અસર કરનારા ભાવિ પર્યાવરણના પ્રવાહો અંગે અંદાજ કાઢવા શક્તિમાન થવું.
- સંગઠનના ઉદ્દેશ્યો જણાવવા-તેનું વર્ણવા કરવા શક્તિમાન થવું.
- ભાવિ પ્રવાહોના સંદર્ભમાં આ ઉદ્દેશ્યોની સિદ્ધિ માટે મદદરૂપ થાય તેવી વ્યૂહરચના પસંદ કરવાની શક્તિ.
- આ ભૂરચનાઓના અમલીકરણના અંકુશ માટે કાર્યમાપદંડ (ધોરણો) (Performance Standards) નક્કી કરવાની શક્તિ.

સંગઠન જેમ જેમ વિશાળ બને છે તેમ તેમ તેના કાર્યની સંકુલતા પણ વધતી જાય છે. આવી પરિસ્થિતિમાં મેનેજરે કોમ્પ્યુટર જેવા સહાયક આયોજન તંત્રના ઉપયોગનું કૌશલ્ય પ્રાપ્ત કરવું આવશ્યક છે.

2.2.2 સંગઠન કૌશલ્યો (Organising Skills)

તમે જોયું તેમ, આયોજન એ સંગઠનની દિશાનો ભાવિ રસ્તો સૂચવે છે. સંગઠન પ્રક્રિયા આયોજન પ્રક્રિયાને અનુસરે છે. જે રીતે આયોજન 'શું', 'ક્યારે' પ્રાપ્ત કરવાનું છે તે સૂચવે છે તે જ રીતે સંગઠન સૂચવે છે કે 'કોણ', 'ક્યારે' અને 'કેવી રીતે' તે પ્રાપ્ત કરશે.

સંગઠનમાં કાર્ય અને વ્યક્તિઓ સાંકળતી સંગઠન પ્રક્રિયાને સમજવા આપણે બેંકનું એક ઉદાહરણ લઈએ. ધારો કે તમે બેંકમાં ટેલર (બેંકમાં સેવા આપવા કાઉન્ટર પાછળ બેસે છે તે વ્યક્તિ) છો. તમારું કાર્ય બેંકમાં નાણાં જમા કરવાનું, લેવડદેવડ કરવાનું અને ચેકના નાણાં આપવાનું છે. ઉપરાંત જે વ્યક્તિ બેંકની નિયમિત ગ્રાહક નથી તેના ચેકનાં નાણાં આપતાં પહેલાં બેંક મેનેજરની મંજૂરી લેવાનું કાર્ય પણ છે. અહીં તમે પોતે આ કાર્ય કરવા માટે કેટલી સત્તા ધરાવો છો. તે બેંકના મેનેજરની સૂચના કે હુકમ દ્વારા નક્કી થશે. તદ્દુપરાંત તમારી તરતના ઉપરી અધિકારી પણ તમારા કાર્યનું અધીક્ષણ કરશે. આમ, સંગઠનમાં અનેક બાબતો જેવી કે, ખાસ કાર્યની ઓળખ, સમાન લાક્ષણિકતા ધરાવતા કાર્યોનું જૂથ બનાવવું, કોઈ એક જૂથમાં કેટલી સંખ્યામાં કાર્યો સામેલ કરવાં તે નક્કી કરવું. તથા એક મેનેજર કેટલી વ્યક્તિઓ ઉપર દેખરેખ રાખી શકે તે નક્કી કરવું..... વગેરે જેવી બાબતો સામેલ હોય છે. લોકોની એકત્રિત જૂથરચના (Network), તેઓના કાર્યો, તેઓના કાર્યસંબંધો વગેરે દ્વારા છેવટનું સંગઠન-માળખું. (Organisation-Structure) ઘડાય છે.

આમ, સંગઠન-કૌશલ્યોને વિશાળ દૃષ્ટિકોણથી નીચે મુજબ સ્પષ્ટ કરી શકાય :

- સંગઠનના વિવિધ કાર્યોને વર્ણવવાની અને તેનું પૃથક્કરણ કરવાની શક્તિ.
- આ કામો માટે વ્યક્તિઓની પસંદગી, તાલીમ આપવી અને તેઓને કામ સોંપવાની શક્તિ.
- કાર્યલક્ષી જોડાણ કરવાની શક્તિ. દા.ત. વિવિધ વ્યક્તિઓ વચ્ચે અધિકાર (સત્તા)ની સ્પષ્ટતા અને અંકુશ નિશ્ચિત કરવા.
- જ્યારે સંગઠનની વ્યૂહરચના, તકનિકી કે પર્યાવરણમાં મોટું પરિવર્તન આવે ત્યારે આ કાર્યલક્ષી જોડાણમાં પરિવર્તન લાવવાની શક્તિ.

જ્યારે વ્યૂહરચના, તકનિકી કે વાતાવરણમાં મોટું પરિવર્તન આપે છે ત્યારે મેનેજર પોતાનાં સંગઠન કૌશલ્યોનો ઉપયોગ કેવી રીતે કરે છે તે એક ઉદાહરણ દ્વારા સમજવાનો પ્રયાસ કરીએ. ધારો કે તમે એક ડોક્ટર છો અને ગામડામાં સામાન્ય, વિશિષ્ટ કે તાત્કાલિક તબીબી સારવાર આપતા દવાખાનાની જવાબદારી સંભાળો છો. તમે જાણો છો કે શહેરોનાં દવાખાનામાં બીજી અનેક સગવડો હોય છે : જેવી કે એમ્બ્યુલન્સની નિયમિત સગવડ, અનેક પ્રકારની દવાઓ, ડોક્ટર અને નર્સની સગવડ, તાત્કાલિક તબીબી કિસ્સામાં તમારે શહેરના દવાખાનામાં પણ જવું પડે. આથી, મર્યાદિત સંસાધનોની વચ્ચે સારાં પરિણામો હાંસલ કરવા, આ જવાબદારી કેટલી મહત્વની છે તેનું મૂલ્યાંકન કરવા તમારે અને તમારા સાથીદારોએ સંગઠન - સંકલન સાધવું પડે.

2.2.3 નેતૃત્વ કૌશલ્યો (Leadership Skills)

નેતાએ અન્ય લોકોનાં મૂલ્યો, વ્યક્તિત્વ, સમજણ અને વલણો સમજવાં જોઈએ. એક વ્યક્તિ તરીકે તમે તમારાં મૂલ્યો (Values) વ્યક્તિત્વ (Personality), અનુભૂતિ (Perception) અને વલણો (Attitude) ને કારણે અન્ય વ્યક્તિથી જુદા પડો છો. આ સમજ તમારા ઉપરી અધિકારી કે હાથ નીચેના માણસના સંદર્ભમાં ખૂબ જ અગત્યની છે. આ દરેક પરિબલને નીચે મુજબ સમજવાનો પ્રયાસ કરીએ.

મૂલ્ય એ ખાસ વર્તનવ્યવહારના સંદર્ભમાં વ્યક્તિની માન્યતા છે. એની માન્યતા મહત્વપૂર્ણ હોય છે. દા.ત. નીચે કેટલાંક કાર્યમૂલ્યો આપવામાં આવ્યાં છે. કામના સંદર્ભમાં તમને કોઈપણ ત્રણ મૂલ્યોને પસંદગીક્રમ આપવાનું ગમશે. આ પસંદગીક્રમ એ બાબતની તમારે મન કેટલી અગત્ય છે તેને આધારે આપશો.

કામ અંગેનું મૂલ્ય	ક્રમ
● પ્રામાણિક બનો	_____
● સખત મહેનત કરો	_____
● ખુલ્લા હૃદયી બનો	_____
● ઉત્પાદનકર્તા બનો	_____
● યોગ્ય વ્યક્તિને ઓળખો	_____
● યોગ્ય સ્થળે રહો	_____
● સહનશીલ બનો	_____
● સમય બચાવો	_____
● વધુ સારો રસ્તો શોધો	_____

જો તમે તમારા પસંદગીક્રમની તમારા અધિકારી કે હાથનીચેની વ્યક્તિના પસંદગીક્રમ સાથે તુલના કરશો તો કોઈની સાથે જુદા પડવાની શક્યતાઓ છે. આ વ્યક્તિઓ સાથે તમારે કામ લેવાનું થાય તો આ તફાવતો તમારે ધ્યાનમાં લેવા જોઈએ. તેમને મન અગત્યનાં હોય તેવા મૂલ્યોનો ઉપયોગ કરવા માટે પ્રેરણા આપવા કરવો જોઈએ.

વ્યક્તિત્વ કે વ્યક્તિની લાક્ષણિકતાઓ કે વૈયક્તિક ગુણોનો સરવાળો છે. આપણો શારીરિક બાંધો, આપણાં મૂલ્યો-માન્યતાઓ અને આપણા પર અસર કરતી પરિસ્થિતિ આપણા વ્યક્તિત્વને નક્કી કરે છે. કાટેલ [Cattell] (1973) એ નીચે આપેલી વ્યક્તિત્વની પ્રાથમિક લાક્ષણિકતાઓને આધારે તમે તમારું વ્યક્તિત્વ આપી શકો છો.

તમે કેવા છો ?

	1	2	3	4	5	6	7	
ઓછા બોલા								મળતાવડા
ઓછા બુદ્ધિશાળી								વધુ બુદ્ધિશાળી
આજ્ઞાકિત/વિનમ્ર								સત્તાશીલ
જૂથ આધારિત								સ્વાવલંબી
હળવાશભર્યા								તનાવયુક્ત
બીકણ								સાહસપૂર્ણ

ઉપરના ક્રમમાપદંડના જે મુદ્દા તમને લાગુ પડતા હોય તેની ક્રમની સામે ✓ નું ચિહ્ન કરો.

તમે જોશો કે તમારી જાત માટે તમે જે મુદ્દાઓ માટે ચિહ્ન કર્યા છે તેનો પાયો તમારું શારીરિક બંધારણ, માન્યતા-મૂલ્યો, તમારા જીવનમાંથી કોઈ અર્થપૂર્ણ અને મહત્વની બાબત, તમારા પરિવારનું પરિપ્રેક્ષ્ય, ઉંમર, સ્વભાવ વગેરે છે. તમે અને તમારી સાથે કામ કરનાર વ્યક્તિ આ બાબતમાં ચોક્કસ જુદા પડશો.

અનુભૂતિની પ્રક્રિયા દ્વારા વ્યક્તિ પોતાની આસપાસના વાતાવરણની છાપ કે અસરોનું સંકલન અને અર્થઘટન કરે છે. આ પ્રક્રિયા અને તેના અર્થઘટન પહેલાં ઉત્તેજકને (Stimulus) જોવાની, સાંભળવાની, સૂંઘવાની, અનુભવવાની કે સ્વાદ લેવાની પ્રક્રિયા થાય છે. ઉત્તેજકને ઝડપી લેવામાં, પ્રક્રિયા કરવામાં કે અર્થઘટન કરવામાં ઘણીવાર વાસ્તવિકતા અને અનુભૂતિ વિકૃતિમાં પરિણમે છે. કોઈપણ બાબતની સમજ કે અનુભૂતિની પ્રક્રિયા દરમ્યાન ઓછામાં ઓછા પરિવર્તન થાય તેવો પ્રયત્ન વ્યક્તિઓ કરે છે. દા.ત. મેનેજર અને હાથ નીચેના માણસો સંદેશા કે બીજાના મત કે વર્તન તરેહનું વિકૃત નિરૂપણ કરે છે. (બદલી નાખે છે.)

તમને કોઈ એક ઉત્તેજક કોઈ ચોક્કસ રીતે પસંદ કરવાનું કદાચ ગમશે. જો તમે આનંદિત અને નસીબવંતી વ્યક્તિ હશો તો તમે જોયેલા ચલચિત્રના વિનોદી ભાગને પકડશો અને તેની ચર્ચા કરશો. ચલચિત્રના દુઃખદ પ્રસંગને બદલે આનંદદાયી પ્રસંગ તમને કેમ ગમ્યો તે નક્કી કરવામાં તમારા પૂર્વઅનુભવો, તમારી સંવેદનાની સ્થિતિ, તમારી જરૂરિયાત અને તમારી અપેક્ષાઓ ભાગ ભજવે છે. તમે કોઈ પાસાને વધુ મહત્વ આપો અને કોઈ પાસાને અવગણો પણ ખરા. એક જ ચલચિત્રની અનુભૂતિમાં તમે અને તમારા ઊપરી કે સાક્ષીદાર કે હાથનીચેની વ્યક્તિ મહદ્અંશે જુદા પડશો.

વલણ એ કોઈ વ્યક્તિ, વસ્તુ કે બાબત (જેમ કે સંગઠનના પસંદગી કાર્યક્રમ, મેનેજરનો આયોજન પ્રત્યેનો અભિગમ કે સહકાર્યકર) પ્રત્યે વ્યક્તિની લાગણી કે વર્તન વ્યક્ત કરતી વૃત્તિ છે. તમે તે પ્રત્યક્ષ રીતે જોઈ શકતા નથી. પણ તેનાં પરિણામો જોઈ શકાય છે. વલણને શીખી શકાય છે. વલણ ત્રણ પાસાં ધરાવે છે : (1) જ્ઞાનાત્મક [Cognitive], (2) સંવેદનાત્મક [Affective] અને (3) વર્તનવાદી [Behavioural]. આ પૈકી માત્ર વર્તનવાદી વલણ જ જોઈ શકાય છે. વલણનું જ્ઞાનાત્મક પાસું કોઈ વ્યક્તિ, વસ્તુ કે પરિસ્થિતિ પ્રત્યે તમારી માન્યતા, અનુભૂતિ અને વિચારો દર્શાવે છે. વલણનું સંવેદનાત્મક પાસું કોઈ વસ્તુ, વ્યક્તિ કે પરિસ્થિતિ પ્રત્યે તમારી લાગણી કે સંવેદના દર્શાવે છે. વલણનું વર્તનવાદી પાસું વલણનો ક્રિયાપાસાને દર્શાવે છે. નીચેના ઉદાહરણો વ્યક્તિના ત્રણેય પાસાઓની સ્પષ્ટતા કહે છે :

જ્ઞાનાત્મક પાસું : કાર્યની વિગતોની પ્રશંસા કરતી વખતે તમારી હાથ નીચેની વ્યક્તિના કાર્યનું પરિણામ જોવાનું તમારું વલણ હોય. તમારા હાથ નીચેની વ્યક્તિને કામની વિગતો સ્પષ્ટતામાં નહિ પણ પરિણામોમાં જ રસ હોય. આમ, તમે અને તમારી હાથ નીચેની વ્યક્તિ બન્ને કામ પ્રત્યે તમારી વ્યક્તિગત અનુભૂતિ, માન્યતા કે વિચાર દર્શાવો છો.

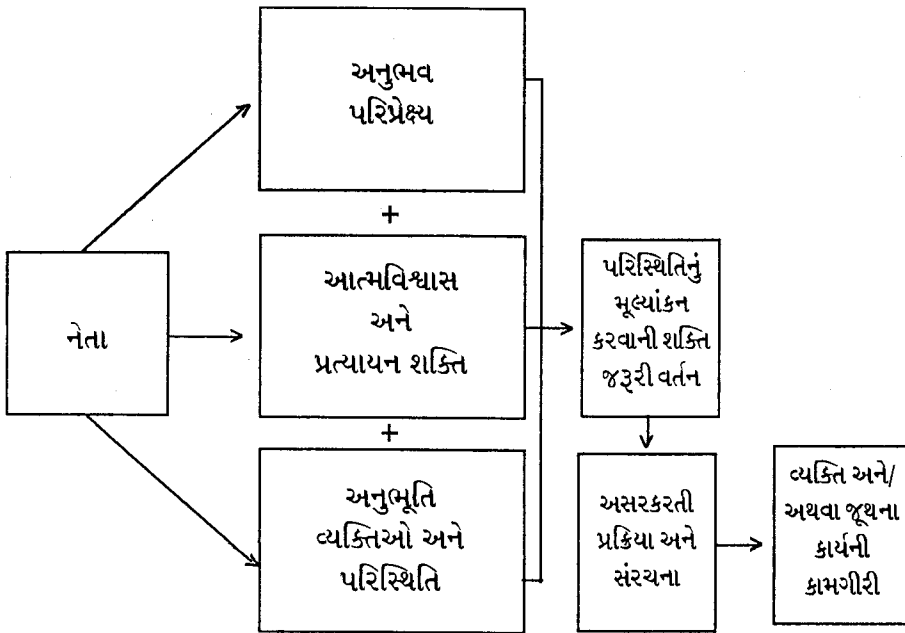
સંવેદનાત્મક પાસું : તમને બઢતી મેળવવાની તીવ્ર લાગણી હોય પણ પ્રશંસા-પુરસ્કાર મેળવવાની તીવ્ર લાગણી ન પણ હોય. તમારા કાર્ય પ્રત્યેનું તમારું વલણ આવી લાગણીઓથી અસર પામે છે.

વર્તનવાદી પાસું : તમારા હાથ નીચેની વ્યક્તિ ખૂબ મહેનતુ વ્યક્તિ હોઈ શકે. તમારી સાથે ક્યારેય કોઈ ચર્ચા કર્યા વગર ફક્ત પરિણામો પ્રાપ્ત કરવામાં જ તેને રસ છે. તેનું કાર્ય કંઈક પ્રાપ્ત કરવા તરફ તેને ઘોરી જાય છે. તમે તમારી પ્રત્યેના તેના વર્તનને જોઈ શકો છો. તેની અનુભૂતિ, માન્યતા, વિચારો, સંવેદના, ગમા-અણગમા વગેરે તમે તેના વર્તન કે કાર્ય વગર પ્રત્યક્ષરૂપે જોઈ શકતા નથી. તમારા પ્રત્યેના તેના વિચારો કે માન્યતા અને તમારા પ્રત્યેની તેની લાગણી તમે તેના વર્તનમાંથી તારવી શકો છો.

નેતૃત્વ કૌશલ્ય માટે જુદા જુદા પ્રકારના લોકોને સમજવાનું કે તેમની સાથે કામ કરવાનું આવશ્યક છે. આમ, નેતા તરીકે પોતાની શક્તિઓને અને અન્ય વ્યક્તિઓ ઉપર પોતાની અસરને સમજીને, અનુગામી પર અસર પાડવાની આપણી શક્તિ નેતૃત્વના વ્યવસ્થાપન કૌશલ્યને પ્રતિબિંબિત કરે છે.

આ કૌશલ્યનો આધાર જે પરિસ્થિતિમાં તેનો અમલ થાય છે તે પરિસ્થિતિ, વર્તન કે નેતા વચ્ચેની આંતરક્રિયા પર છે. વ્યવસ્થાપન પરિસ્થિતિમાં અમલી થતા નેતૃત્વ કૌશલ્યને આકૃતિ-૧ દ્વારા સમજી શકાય.

આકૃતિ-૧ કાર્યમાં નેતૃત્વ

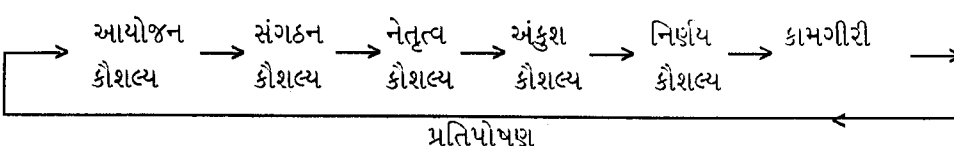


2.2.4 અંકુશ (નિયંત્રણ) કૌશલ્યો

અપેક્ષિત પરિણામો અને વાસ્તવિક પરિણામો વચ્ચે એકરૂપતા કે સુસંગતતા લાવવાના હેતુથી વ્યવસ્થાપકો જે નિર્ણય કે કાર્ય કરે છે તે અંકુશ કૌશલ્યોનો ભાગ છે. સંગઠન માટેના આયોજનમાં વ્યવસ્થાપક મંડળ ઉદ્દેશ્યો નક્કી કરે છે. આ ઉદ્દેશ્યો પ્રાપ્ત કરવા માટેનાં અપેક્ષિત પરિણામો છે. આયોજિત પરિણામો અને વાસ્તવિક પરિણામો વચ્ચેના તફાવતને દૂર કરવા વ્યવસ્થાપક મંડળે યોગ્ય નિર્ણયો અને પગલાં લેવા પડે. આથી, અંકુશ કૌશલ્યમાં આટલી બાબતો હોવી આવશ્યક છે.

- વ્યવસ્થાપક મંડળ દ્વારા પૂર્વનિશ્ચિત ધોરણો
- સંગઠનની કામગીરી વિષયક માહિતી
- સંગઠન દ્વારા પૂર્વનિશ્ચિત ધ્યેયો પરિપૂર્ણ ન થાય તેવા સંજોગોમાં સુધારાત્મક પગલાં.

આપણે અગાઉ જોઈ ગયેલાં વ્યવસ્થાપન કૌશલ્યો સાથે અંકુશ કૌશલ્ય કઈ રીતે સંકળાયેલ છે તે નીચેની આકૃતિ પરથી સમજી શકાય છે.



વ્યવસ્થાપન :
મૂળભૂત બાબતો

સંગઠનની કામગીરી વિશે મેનેજર પ્રતિષેષણ મેળવે છે અને તે મુજબ નિર્ણય લે છે. પોતાના અગાઉના આયોજન અનુસાર મેનેજર પ્રેરણા કૌશલ્ય અને નેતૃત્વ કૌશલ્યનો ઉપયોગ કરે છે.

ઉદાહરણ તરીકે, તમે એક ઉત્પાદન એકમના મેનેજર છો. નીપજ, ગુણવત્તા, સમય, ખર્ચ અને નફાના સંદર્ભમાં વસ્તુના ઉત્પાદનનું લક્ષ્ય (અપેક્ષિત પરિણામ) પ્રાપ્ત થાય તે જોવાની તમારી ફરજ છે. ઊપર પૈકી કોઈપણ એક પાસાના સંદર્ભમાં લક્ષ્યપ્રાપ્તિ ન થાય ત્યારે તમારા આયોજન, સંગઠન, અંકુશ તથા નિર્ણય-પ્રક્રિયામાં અને પ્રવૃત્તિનું પુનઃ સંગઠન કરી પરિસ્થિતિને સુધારવાનો તમારે પ્રયાસ કરવો પડે.

2.2.5 નિર્ણય કરવાનું કૌશલ્ય

આયોજન, સંગઠન, નેતૃત્વ અને અંકુશ એમ બધા જ તબક્કામાં નિર્ણય કૌશલ્ય વ્યાપેલું છે. સંગઠનના દરેક તબક્કે મેનેજરે નિર્ણયો લેવા પડે છે. તે તે સંબંધમાં તમે મેનેજર તથા બિન-મેનેજર કર્મચારી વચ્ચેનો ભેદ પારખી શકો છો. તમે તમારા સ્તરે વિચારો કે તમે સારો કે ખરાબ જે પણ નિર્ણય લો છો તેની વધુ કે ઓછી અસર તમારી કામગીરી પર પડશે જ. આમ ચીલાચાલુ કે બિન-ચીલાચાલુ સમસ્યાના સંદર્ભમાં નિર્ણય લેવાનું કૌશલ્ય સમય માંગી લેતી પ્રક્રિયા છે, અને સમસ્યાના ઉકેલ માટે સંતોષકારક તેમજ ગુણવત્તાની દૃષ્ટિએ સારા નિર્ણય લેવા મેનેજર માટે પડકારરૂપ છે. યાદ રાખો કે નિર્ણય-પ્રક્રિયા દરમિયાન પુનરાવર્તિત કે ચીલાચાલુ સમસ્યાના સંદર્ભમાં તમારો નિર્ણય લેવાનું ગમશે. કોલેજમાં પ્રવેશ માટે અરજી ઉપરની પ્રક્રિયા કે હોસ્પિટલમાં દરદીનો ઓપરેશન માટે તૈયારી ચીલાચાલુ સમસ્યાના ઉદાહરણ છે. આવી ચીલાચાલુ સમસ્યા કરતાં નવી અને સંકુલ સમસ્યા તિવ્ર હોય છે. કોલેજમાં નવા વર્ગખંડની સગવડ તૈયાર કરવાની કે રોગચાળા દરમિયાન પગલાં લેવા એ નવી અને સંકુલ સમસ્યાનાં ઉદાહરણો છે. સંગઠનમાં અસ્તિત્વ ધરાવતા નિયમો, ક્રિયાપ્રવિધિ અને નીતિઓને આધારે ચાલવાને બદલે આવી નવી અને સંકુલ સમસ્યાના ઉકેલ માટે તમારે વધુ સર્જનશીલ બનવું પડે તેમ તમને નથી લાગતું ? નિર્ણય ભલે ચીલાચાલુ કે બિનપરંપરાગત હોય તમારે.....

- સમસ્યાને ઓળખવી પડે અને સ્પષ્ટ કરવી પડે.
- વૈકલ્પિક નિર્ણયો વિચારવા પડે; તેનું મૂલ્યાંકન કરવું પડે.
- સમસ્યા-ઉકેલી શકે તેવો કાર્યક્ષમ અને યોગ્ય વિકલ્પ પસંદ કરવો પડે.
- તે વિકલ્પ કે નિર્ણયને અમલમાં મૂકવો પડે.

અંતે, આ પાંચ વ્યવસ્થાપન કૌશલ્યોના નિવેષ્ટને અંતે, તેના સંદર્ભમાં એક બેંકના બ્રાંચ મેનેજરના વિવિધ કૌશલ્યોની માહિતી આ મુજબ આપી શકાય. બેંક મેનેજર બેંકના ઉદ્દેશ્યોની સિદ્ધિ માટે નોકરીનાં કાર્યો (Job Work) (વ્યક્તિઓના નોકરી અંગેનાં જુદાં જુદાં કાર્યો, તકનિકી (કાર્યને જાણવું) અને સંસાધનો (નાણાં, સામગ્રી, વાતાવરણ વગેરે)નું સંયોજન કરે છે. વ્યવસ્થાપન કૌશલ્યો જેવા કે, આયોજન, સંગઠન કરવું, નેતૃત્વ કરવું, અંકુશ પ્રક્રિયા અને નિર્ણય-પ્રક્રિયાના વિવિધ પાસાંઓ વિશે વિચારી શકો છો.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો - 1

- નિર્ણય કરવા માટેનાં પાયાનાં સોપાનો કયાં છે ?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____

2.3 મેનેજરના સ્તર

સંગઠનના ઉદ્દેશ્યોને અસરકારક રીતે સિદ્ધ કરવા માટે માણસો, તકનિકી, કાર્યો અને અન્ય સંસાધનોને એકત્રિત કરવા તથા સંકલન કરવાના કાર્ય માટે મેનેજર જવાબદાર છે. ધારો કે એક મેનેજર તરીકે, તમે કોઈ એક ઔદ્યોગિક એકમના બાંધકામનો ભાર સંભાળો છો કે પછી કોઈ બેંકનું વ્યવસ્થાપન સંભાળો છો, કે પછી જીવનવીમાના એજન્ટોના જૂથનું નિરીક્ષણ કરો છો અથવા ફૂટબોલ ટીમને તાલીમ આપો છો. આ પૈકીની બધી પરિસ્થિતિમાં તમને હેવાલ આપે તેવા માણસો તમારા હાથ નીચે હશે. તમારા હાથ નીચેના માણસો પૈકીના કેટલાક મેનેજર પણ હશે. તેમને તેમના હાથ નીચેના માણસો દ્વારા હેવાલ મળતો હશે. આથી, આપણે સંગઠનમાં વ્યવસ્થાપક (મેનેજર) ના સ્તર વિશે વાત કરીશું.

પ્રથમ સ્તરીય મેનેજર : (The First Level Manager) : આ સ્તરના મેનેજર સંગઠનમાં વસ્તુમાં ઉત્પાદન કે સેવાની નીપજ કરતાં કર્મચારીઓ સાથે સીધા સંપર્કમાં હોય છે. કેટલાક સંગઠનમાં આ લોકોને 'સુપરવાઈઝર' કે 'ફોરમેન' તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. જો તમે વસ્તુના ઉત્પાદન કે સેવાની નીપજ કરતાં કર્મચારી સાથે સંકળાયેલા હો તો પ્રથમ સ્તરીય મેનેજર છો. કેટલાક સરકારી કાર્યાલયોમાં ટાઈપિસ્ટ, રવાનગી કારકુન (Despatch Clerk) વગેરેનું નિરીક્ષણ કરતા કાર્યાલય અધીક્ષક (Office Superintendent) પણ આ જ કક્ષાના મેનેજર ગણાય. ઉદ્યોગમાં વસ્તુ કે સેવાનું ઉત્પાદન કરતા કારીગરો સાથે સીધા સંપર્કમાં 'ફોરમેન' હોય છે.

મધ્યમ સ્તરીય મેનેજર : (The Middle Level Manager) : મધ્યમ સ્તરીય મેનેજર ઉપર અનેક પ્રવૃત્તિઓને જોડવાની તથા કડીરૂપ બનવાની વિવિધ જવાબદારીઓ હોય છે. તેઓ પ્રથમ સ્તરીય (પ્રથમ કક્ષાના) મેનેજરની ભૂમિકાને દોરવણી આપે છે. ઉદાહરણ તરીકે, જિલ્લા શિક્ષણાધિકારી કે વિભાગીય વિકાસ અધિકારી મધ્યમસ્તરીય મેનેજર છે. તમને અનુક્રમે શાળાના આચાર્યો અને ગ્રામસેવકો હેવાલ આપે છે.

ઉચ્ચ સ્તરીય મેનેજર : (The Top Level Manager) : સંગઠનના વ્યવસ્થાપન અંગેની સમગ્ર વ્યૂહરચના માટે જવાબદાર એવા નીતિના ઘડવૈયાઓનું નાનું જૂથ ઉચ્ચસ્તરીય (ઉચ્ચ કક્ષાના) મેનેજર (વ્યવસ્થાપક) છે. સંગઠનના ઉદ્દેશ્યો અને વ્યૂહરચના ઘડવાની જવાબદારી ઉચ્ચ સ્તરીય મેનેજરની છે. સંગઠન માટેના સ્પર્ધાત્મક વાતાવરણ અને સામાજિક-રાજકીય આવશ્યકતાઓનો અણસાર ઉચ્ચસ્તરીય મેનેજરને આવવો જોઈએ. પ્રમુખ કે મુખ્ય વહીવટકર્તા કે જિલ્લા ન્યાયાધીશ ઉચ્ચસ્તરીય વ્યવસ્થાપકોનાં ઉદાહરણ છે.

2.4 વિવિધ સ્તરે વ્યવસ્થાપકીય કૌશલ્યો

(THE MANAGERIAL SKILLS AT VARIOUS LEVELS)

સંગઠનના વિવિધ હોદ્દાઓના ક્રમમાં વિશિષ્ટ સ્થાન-હોદ્દો ઉપર રહીને, વ્યવસ્થાપક (મેનેજર) દ્વારા ઉપયોગમાં, લેવાતી વ્યક્તિગત ક્ષમતાઓના અર્થમાં 'વ્યવસ્થાપકીય કૌશલ્યો' શબ્દ ઉપયોગમાં લેવાય છે.

સંગઠનના વ્યવસ્થાપકીય હોદ્દાઓના ક્રમમાં વ્યક્તિ જેમ જેમ ઉપર જાય છે તેમ તેમ તેની જવાબદારીઓ વધે છે. વ્યવસ્થાપક તરીકે પાયાના કાર્યો જેવાં કે આયોજન, સંગઠન, નેતૃત્વ અંકુશ અને નિર્ણય-પ્રક્રિયાના કૌશલ્યોમાં મેનેજરે નિપુણતા પ્રાપ્ત કરવી આવશ્યક છે. આ કાર્યોને અમલમાં મૂકતી વખતે વ્યક્તિએ કામનો પ્રકાર, સંગઠનનું કદ, કામ કરનાર વ્યક્તિના કૌશલ્યો તથા અનુભવ અને આ વ્યવસ્થાપકીય કાર્યો માટે સમય વગેરે બાબતો ધ્યાનમાં રાખવી જોઈએ.

કાટ્ઝ (Katz - 1974) એ ત્રણ પ્રકારના કૌશલ્યો જણાવ્યા છે. આ કૌશલ્યોને બધા મેનેજરોએ સ્વીકૃતિ આપે છે. આ કૌશલ્યો છે : તકનિકી કૌશલ્યો (The Technical Skills), માનવીય કૌશલ્યો. (The Human Skills) અને સંકલ્પનાત્મક (વિભાવનાત્મક) કૌશલ્યો (The Conceptual Skills): વિવિધ સ્તરના વ્યવસ્થાપકોના સંદર્ભમાં આ કૌશલ્યો જુદા જુદા હોય છે. સૌ પ્રથમ આપણે આ કૌશલ્યોને સમજાવે. ત્યાર પછી જોઈશું કે દરેક કૌશલ્ય જુદા જુદા વ્યવસ્થાપકીય ક્રમમાં કેટલે અંશે ઉપયોગમાં લેવાય છે અને મેનેજરની કારકિર્દીના વિકાસમાં તેની શી અગત્યા છે.

2.4.1 તકનિકી કૌશલ્ય

તકનિકી કૌશલ્ય એ વિશિષ્ટ જાણકારીના ચોક્કસ ક્ષેત્રોમાં સંસાધનો સાથે કામ કરવાની ક્ષમતા છે. એક વાઢકાપ નિષ્ણાત (સર્જન) વાઢકાપની પ્રક્રિયાનો જાણકાર હોવો જોઈએ. હિસાબનીશને હિસાબ લખતાં આવડવું જોઈએ. તકનિકી કૌશલ્ય વગર વ્યક્તિ જે તે કાર્ય અસરકારક રીતે ન કરી શકે. કોઈ ઉત્પાદન એકમમાં પોતાના ઉપરી અધિકારીની તુલનામાં પ્રથમ હરોળના સુપરવાઈઝરને (The First - line Supervisor) તકનિકી પાસાનું જ્ઞાન વધુ હોવું જોઈએ. જ્યારે લઘુ ઉત્પાદન સંગઠનમાં પેઢીના માલિક એવા ઉચ્ચ સ્તરીય વ્યવસ્થાપકને અનેક તકનિકી કૌશલ્યોની જાણકારી હોવી આવશ્યક છે.

તમે સમજી શકશો કે ખાસ કરીને પદ્ધતિ, પ્રક્રિયા, કાર્યવિધિ કે પ્રયુક્તિ સાથે સંકળાયેલી વિશિષ્ટ પ્રકારની પ્રવૃત્તિની સમજ અને તે અંગેની કાબેલિયતના અર્થમાં તકનિકી કૌશલ્ય વપરાય છે. એક સર્જક, સંગીતકાર, હિસાબનીશ, કે ઈજનેર જ્યારે પોતાનાં વિશિષ્ટ કાર્યો કરે છે ત્યારે તેમના તકનિકી કૌશલ્યને સમજવું આપણે માટે સરળ છે. આવાં કાર્યોમાં વિશિષ્ટ જ્ઞાન, ચોક્કસ ક્ષેત્રમાં વિશ્લેષણ શક્તિ ચોક્કસ શાખામાં સાધનો અને પ્રયુક્તિના ઉપયોગની સગવડ સામેલ હોય છે.

આજના નિષ્ણાતીકરણના સમયમાં મોટાભાગના લોકો કદાચ તકનિકી કૌશલ્યોની આવશ્યકતાથી પરિચિત હશે જ. કાર્ટૂઝ જણાવે છે કે વ્યાવસાયિક અને કાર્ય દરમ્યાન તાલીમ જેવા કાર્યક્રમો આ તકનિકી કૌશલ્ય સાથે સંબંધિત હોય છે. એક કાર્યક્ષમ મેનેજર (ખાસ કરીને પ્રથમ સ્તરીય) બનવાની તમારી ઈચ્છા હોય તો આ કૌશલ્ય કાર્યક્ષમ અમલીકરણ માટે અનિવાર્ય છે. એક જૂથના કારીગરોના સુપરવાઈઝર તરીકે તમારે એ ખાતરી કરવી જરૂરી છે કે તમારા કારીગરો ખરેખર કાર્ય તથા અનુભવની સાથે સાથે તેમની વ્યક્તિગત વિશિષ્ટતા, જ્ઞાન, માળખા અને પ્રક્રિયાની દૃષ્ટિએ કુશળ હોય. તકનિકી કૌશલ્યના વિકાસ માટે આ સૌથી સારો રસ્તો છે. કારખાનાનો અધિકારી જાણે છે કે તેના ટેકનિશિયનો કામને માટે આવશ્યક એવાં તકનિકી કૌશલ્યોથી સજ્જ છે તેની ખાતરી કેવી રીતે કરવી. કાર્યાલય અધિકારી જાણે છે કે તેની સાથે કામ કરનાર વ્યક્તિને ટાઈપ, શોર્ટહેન્ડ લખાણનો મુસદ્દો તૈયાર કરવાનું પૂરતું તકનિકી કૌશલ્ય છે. સમગ્ર દેશમાં શૈક્ષણિક સંસ્થાઓમાં, બેન્કોમાં, દવાખાનાઓમાં અને ઉદ્યોગોમાં લોકોને તકનિકી કૌશલ્યોથી સજ્જ કરવાના અનેક તાલીમી કાર્યક્રમો ચાલે છે. જો તમે વ્યવસ્થાપકીય ક્રમ માળખામાં જેમ ઉપર જાઓ તેમ કદાચ માનવીય કૌશલ્યો અને સંકલ્પનાત્મક કૌશલ્યોની તુલનામાં આ તકનિકી કૌશલ્યો કદાચ ઓછાં મહત્વનાં બને આની તુલનામાં નાના એકમમાં જ્યાં તમે માલિક છો અને સાથે સાથે ઉચ્ચસ્તરીય વ્યવસ્થાપક છો ત્યાં તમને ઘણાં તકનિકી કૌશલ્યોની જરૂર પડશે.

2.4.2 માનવીય કૌશલ્ય

માનવીય કૌશલ્ય એ જૂથના સભ્ય તરીકે તથા પોતે જે જૂથનું નેતૃત્વ કરે છે તેમાં સહકારયુક્ત વાતાવરણ વિકસાવવાની મેનેજરની શક્તિ છે. દરેક વ્યવસ્થાપકીય સ્તરે મેનેજરે અન્ય લોકો સાથે આંતરક્રિયા કરવી પડે છે. જ્યારે તકનિકી કૌશલ્ય એ મુખ્યતઃ કાર્ય કરવા સાથે સંકળાયેલ છે. (પ્રક્રિયા કે ભૌતિક વસ્તુઓ) પ્રથમ સ્તરીય મેનેજર સામાન્ય રીતે બિનવ્યવસ્થાપક વ્યક્તિઓની સમસ્યા અને કાર્ય સાથે સંકળાયેલા હોય છે. આથી સ્વાભાવિક રીતે આ વ્યક્તિગત પરિસ્થિતિ સાથે તેણે કામ પાર પાડવાનું હોય છે વળી પોતાના હાથ નીચેના માણસોને અસરકારક રીતે નેતૃત્વ પૂરું પાડવાનું હોય છે. તેણે પોતાના ઉપરી અધિકારીની, સમસ્તરીય વ્યક્તિઓની તથા પોતાના હાથ નીચેની વ્યક્તિઓની અનુભૂતિ (Preception) તથા તે સંબંધમાં પોતાના વર્તનને સમજવાનું અને સ્વીકૃત કરવાનું છે.

જો તમારામાં ખૂબ જ વિકસિત એવું માનવીય કૌશલ્ય હોય અને તમે જો બીજી વ્યક્તિ અથવા જૂથ વિશેના તમારા પોતાના વલણ, ધારણા, માન્યતાઓથી સજ્જ છો તો તમે તેઓની ઉપયોગિતા અને મર્યાદાઓ જોઈ શકશો; પરિણામે, બીજાના દૃષ્ટિકોણ, દર્શન અને માન્યતાથી જુદા પડતા હોય તો પણ કદાચ સ્વીકારશો.

તમારાં માનવીય કૌશલ્યો સ્વીકૃત અને સલામત એવું કાર્ય વાતાવરણ સર્જવામાં મદદરૂપ બનશે. આવા સ્વીકૃત અને સલામત વાતાવરણમાં કામ કરતા તમારા હાથ નીચેના માણસો પોતે હાસ્યાસ્પદ બનશે તેવા ભય વગર પોતાના અભિપ્રાયો વ્યક્ત કરી શકશે. એટલું જ નહિ પણ પોતાને સીધી

રીતે સ્પર્શતી બાબતોનું આયોજન કરવામાં સહભાગી બનશે, અને તેનો અમલ કરશે. તમારા કાર્યની અન્ય ઉપરથી પ્રતિક્રિયા પડશે તેના પ્રત્યે તમે સંવેદનશીલ હશો અને બીજાના અનુભૂતિ (Perception) ને ધ્યાનમાં લઈને પછી જ કાર્ય કરશો.

આમ, માનવીય કૌશલ્યો તમારા પક્ષે સતત અને સ્વાભાવિક પ્રવૃત્તિ બની રહે છે જેથી કરીને તમે જે કંઈ કહો છો કે કરો છો (અથવા કહ્યા વગર કે કર્યા વગર ઠોકી દો છો.) તેની તમારા સાથીદારો ઉપર અસર પડે છે. બીજાઓને કદાચ તમારા સાથે વ્યક્તિત્વનું દર્શન થાય છે. એક અસરકારક વ્યવસ્થાપક (મેનેજર) બનવા માટે તમારા માનવીય કૌશલ્યો સ્વાભાવિકપણે અને સાહજિકતાથી વિકસવાં હોવાં જોઈએ. સાથે સાથે તમારા દરેક કાર્યમાં તે દેખાવા જોઈએ. ઉદાહરણ તરીકે તમે સ્વયંસંચાલિત પટ્ટા પ્રણાલી [Conveyor System] દાખલ કરીને ઉત્પાદન એકમની નીપજ વધારવા માંગો છો. આથી, તમારે ધ્યાનમાં રાખવું જોઈએ કે તમારા હાથ નીચેના માણસો જેઓ ખૂબ જ ઝડપી ઉત્પાદન પ્રક્રિયાની પરિસ્થિતિથી પરિચિત નથી તેઓને આ ઝડપી ઉત્પાદન પ્રક્રિયા સ્વીકારવા કેવી રીતે તૈયાર કરવા. તમારે એ પણ ખાતરી કરવી જોઈએ કે જે વ્યક્તિને કારીગરોનો ચાર્જ સોંપવા માંગો છો તે ત્વરિત પોતાના કારીગરોમાં કન્વેયર સિસ્ટમ પ્રત્યે, ઉત્પાદન લક્ષ્યાંકો પ્રત્યે (દૈનિક ઉત્પાદન કેટલું કરવું) અથવા ઉત્પાદનનાં કયાં ધોરણો જાળવી રાખવા વગેરે બાબતો અંગે યોગ્ય વલણે વિકસાવી શકે તેમ છે કે કેમ ? ઉત્પાદન પ્રક્રિયામાં આવા માનવીય વલણોને અવગણી શકાય નહિ.

અનેક માણસો સાથે આંતરક્રિયા કરતા મોટા કાર્યાલયનાં કોમ્પ્યુટર પ્રણાલી દાખલ કરવાથી શરૂઆતમાં કદાચ સમસ્યા ઊભી થાયકારણ કે ઓછી સંખ્યાની વ્યક્તિઓ દ્વારા કાર્યક્ષમ નીપજ વધે છે. જો તમારે આ પ્રણાલી દાખલ કરવી હોય તો તમારે આ કોમ્પ્યુટર પ્રણાલી દાખલ કરવાથી થતા ફાયદા જેવા કે કાર્યક્ષમતામાં વધારો, કોમ્પ્યુટરમાં માહિતી દાખલ કરવા અંગે પ્રવૃત્તિ-કૌશલ્ય, કોમ્પ્યુટર-માહિતીની જાળવણી વગેરે અંગે તમારા સાથીદારો સાથે ચર્ચા કરવી જોઈએ - જેથી નવી પ્રણાલી દાખલ કરવા અંગે તેઓ ખાણ કરે (તેને સ્વીકારવાનું વલણ દર્શાવે). યોગ્ય પ્રકારના વલણ વિકસાવીને અને આવું જ કૌશલ્ય ધરાવતી મોટા ભાગની વ્યક્તિઓનો સમાવેશ કરીને તમે આ પ્રણાલીનો ઉપયોગ કરતી અન્ય માણસો સાથે કામ પાર પાડવાની તમારી શક્તિનું પ્રતિબિંબ પાડી શકો. (શક્તિ દર્શાવી શકો.) લોકો સાથે કામ લેવાની શક્તિ એ કોઈપણ મેનેજર માટે ખૂબ જ અગત્યનું એવું કૌશલ્ય છે. તમારા માનવીય કૌશલ્યને માટે એ એક પડકારરૂપ છે. ખાસ કરીને ભારતના સંદર્ભમાં જ્યાં અનેક લોકો નોકરીમાં જોડાવા રાહ જોઈ રહ્યા છે. વધુમાં, વિવિધ કાર્યવિભાગમાં આપણે વહીવટી ક્ષેત્રે કોમ્પ્યુટર પ્રણાલી દાખલ કરવાનું આયોજન કરી રહ્યા છીએ ત્યારે આ વિશેષ પડકારરૂપ છે.

માનવીય કૌશલ્ય કોઈ ઔપચારિક તાલીમ વગર પણ વિકસાવી શકાય છે. આમ છતાં, ઘણાંને તેમના નજીકના ઉપરી અધિકારી દ્વારા આ અંગે વ્યક્તિગત મદદ મળવી જોઈએ. (અલબત્ત, આવા ઉપરી અધિકારી પક્ષે માનવીય કૌશલ્ય હોવાં આવશ્યક છે તો જ તેઓ આવા કૌશલ્યના વિકાસમાં અન્યને મદદરૂપ થઈ શકે.

વ્યક્તિની પોતાની સંકલ્પનાઓ કે વિભાવનાઓ [concepts] અને મૂલ્યો [values] નું સ્વ-પરીક્ષણ આવા કૌશલ્યના વિકાસ માટે મહત્વની બાબત છે. આવું સ્વ-પરીક્ષણ વ્યક્તિને પોતાના વિશે અને અન્ય વ્યક્તિઓ વિશેના ઉપયોગી વલણ વિકસાવવામાં મદદરૂપ બનશે; શક્તિમાન બનાવશે. આ વલણ-પરિવર્તનની સાથે સાથે માનવીય સમસ્યાઓ સાથે કામ પાર પાડવા અંગે કેટલાંક કૌશલ્યો પણ વિકસી શકે. એક ઉપરી અધિકારી તરીકે તમને તમારા હાથ નીચેની વ્યક્તિઓની બીજા લોકો સાથે કામ કરવાની શક્તિનું અવલોકન કરવાનું ગમશે. તમે જેમ જેમ આ કળામાં વધુને વધુ અનુભવી બનશો તેમ તેમ લોકોની અસરકારકતાનું માપ કાઢવાનું તમારું માનવીય કૌશલ્ય સંભવતઃ સુધરતું જશે.

2.4.3 સંકલ્પનાત્મક કૌશલ્ય

સંકલ્પનાત્મક કૌશલ્ય [conceptual skill] એટલે સંગઠનને એક 'સમગ્ર' (whole) માળખા (structure) તરીકે જોવાની શક્તિ સંગઠનનાં વિવિધ કાર્યો (functions) કેવી રીતે પરસ્પર આધારિત (પરસ્પરાવલંબિત) છે તે સમજવાની શક્તિનો પણ આમાં સમાવેશ થાય છે. સંગઠનના

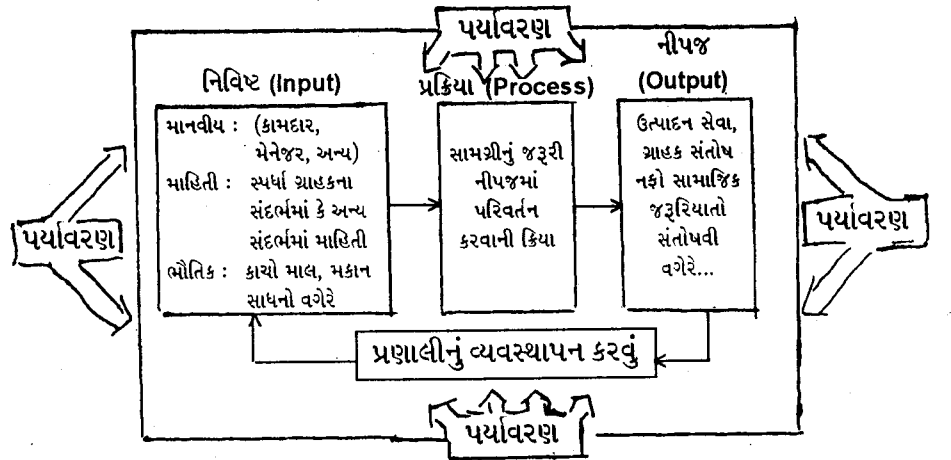
વ્યવસ્થાપન :
મૂળભૂત બાબતો

એક ભાગમાં આવતું પરિવર્તન સંગઠનના અન્ય વિભાગો ઉપર પણ અસર કરે છે તે બાબતથી આ કૌશલ્ય વ્યક્તિને જાગૃત બનાવે છે. વ્યક્તિના ધંધા અને સમગ્ર રાષ્ટ્રના ઉદ્યોગો, સમુદાય તેમજ રાષ્ટ્રનાં રાજકીય, સામાજિક કે આર્થિક પરિબળો વચ્ચેના સંબંધો જોવાની શક્તિના વિસ્તરણનો પણ આમાં સમાવેશ થાય છે. પરિણામે, સંગઠનના સ્વાસ્થ્યને સુધારવા અંગેની આંતરસૂઝ મેનેજરને પ્રાપ્ત થાય છે.

એક મેનેજર તરીકે તમારામાં અનેકવિધ પરિબળોનું સંકલન અને તેઓની વચ્ચે ઐક્ય સાધવાની શક્તિ હોવી જોઈએ. પરિસ્થિતિનું અવલોકન કરીને, વિવિધ પરિબળોના આંતરસંબંધો નક્કી કરવાનું પણ એક મેનેજર તરીકે તમારે માટે જરૂરી છે. કોઈપણ નિર્ણયની સફળતાનો આધાર નિર્ણય લેનાર વ્યક્તિ અને નિર્ણયને અમલમાં મૂકતી વ્યક્તિનાં સંકલ્પનાત્મક કૌશલ્ય ઉપર છે. દા.ત. કોઈ વસ્તુનું ઉત્પાદન કરતા તમારા સંગઠનમાં કાર્ય કરવાની જાતિમાં તમે પરિવર્તન કરવા પ્રયત્ન કરો છો, આથી, સંગઠનમાં ઉત્પાદન, અંકુશ, નાણાકીય બાબતો, સંશોધન અને આ પ્રક્રિયા સાથે સંકળાયેલા માણસો વગેરે ઉપર આ નીતિ-પરિવર્તનની શી અસર પડશે તે જાણવું તમારા માટે ખૂબ જ જરૂરી છે. અંતમાં, આ નીતિનો અમલ કરનાર છેલ્લા વહીવટદાર વિશે પણ તે એટલું જ અગત્યનું છે. આમ, એક અસરકારક મેનેજર બનવા માટે તમે કયા સ્તરે કામ કરો છો તે ધ્યાનમાં રાખ્યા સિવાય વ્યવસ્થાપનના દરેક સ્તરે આંતરસંબંધો અને પરિવર્તનની સાર્થકતાને તમારે ઓળખવી પડશે. આમ થાય તો એક મેનેજર સફળ થવાની સંભાવના વધે છે. સંગઠનને એક 'સમગ્ર માળખા' તરીકે જુઓ અને નીતિમાં પરિવર્તન દાખલ કરતી વખતે આ સમગ્ર માળખાના વિવિધ ભાગો વચ્ચેના આંતરસંબંધોને સમજવાનો પ્રયત્ન કરો.

ઉદાહરણ તરીકે વસ્તુના વેચાણ માટેની નીતિમાં પરિવર્તન કરતી વખતે સંગઠનનાં નિવિષ્ટ (Input), પ્રક્રિયા (Process) અને નીપજ (Output) જેવાં પાસા સાથે સંકળાયેલાં બધાં જ પરિબળો ઉપર આ નીતિની અસર વિચારવી જરૂરી છે. ધંધાનો વિકાસ કઈ દિશામાં થવો જોઈએ તે અંગેની, સંગઠનના ઉદ્દેશ્યો અને નીતિઓ અંગેની અને કર્મચારીગણ તેમજ વસ્તુનો પુરવઠો રાખનારના હિતો અંગેની સમજ તથા પ્રતિક્રિયા માટેની તમારી સર્જનાત્મક શક્તિ (Creative ability) અથવા તમારી સંકલ્પનાત્મક કૌશલ્યો ઉપર એક મેનેજર તરીકે તમારી સફળતા આધારિત છે. આ સંકલ્પનાત્મક કૌશલ્યોની શક્તિ વડે જ તમે અન્ય સંગઠનોની તુલનામાં તમારા સંગઠનની ધંધાની દિશા બદલી શકશો.

આકૃતિ-III સંગઠનીય પ્રણાલી (The Organisational System)



(સંદર્ભ : જે.એમ. ઇવાનસેવિચ, જે.જે. ડોનેલી (જુનિ.) અને જે.એલ. ગિલ્સન, મેનેજિંગ ફોર પરફોર્મન્સ (ટેક્સાસ, બિઝનેસ પબ્લિ. ઈન્કો. 1980) પાન 7.)

જો કે એ અમૂર્ત લાગે પણ વ્યક્તિ અનેક રીતે સંકલ્પનાત્મક કૌશલ્ય વિકસાવી શકે. તમે તમારી હાથ નીચેના કર્મચારીની વ્યવસ્થાપન ક્ષમતા વિકસાવવા તેને સૂચનો કરી શકો; તને જવાબદારી સોંપો અને જુઓ કે તે તમને પ્રશ્ન પૂછે છે કે તમારો અભિપ્રાય માંગે છે. તેના પ્રશ્નોના ઉત્તર

આપવાનું તમને ગમશે. અલબત્ત, આનો આધાર તમારા મદદનીશને મદદ કરવાની તમારી ઈચ્છા અને રસ ઉપર છે.

વ્યવસ્થાપકીય

કૌશલ્યો

બીજો એક રસ્તો એક જ સ્તરે કામ કરતી તમારા હાથ નીચેની વ્યક્તિઓના કામની ફેરબદલી કરવાનો છે. આમ કરવાથી ધંધાના વિવિધ પાસાઓથી તે પરિચિત થાય છે. ઉદાહરણ તરીકે વ્યક્તિને તમે થોડો સમય વેચાણ સાથે સંકળાયેલા કામમાં મૂકો; બીજીવાર તે વ્યક્તિને ઉત્પાદનનું અવલોકન કરવાનું અને જરૂર પડ્યે તેમાં ભાગ લેવાનું ઉત્પાદન કાર્ય સોંપો. તમે તેને ઉત્પાદનની રૂપરેખા (Design) તૈયાર કરવાનો અનુભવ પણ કરાવી શકો. પરિણામે સંશોધન અને વિકાસ પ્રવૃત્તિમાં તેની સૂઝ વધશે. મોટાભાગના ખાનગી અને જાહેરક્ષેત્રોના એકમોમાં યુવાન અને ઉજ્જવળ ભવિષ્યવાળા સ્નાતકોના તાલીમ કાર્યક્રમમાં કાર્યની ફેરબદલી એ તાલીમનો એક અગત્યનો ભાગ હોય છે. આમ કરવાથી પોતાના સાથીદારને, સાથીદારના કાર્યને અને તેની સમજતા અને તેની ભૂમિકાને સમજવાની તક એ વ્યક્તિને મળશે.

તમે તમારા હાથ નીચેની વ્યક્તિને નીતિવિષયક બાબતોમાં સૂચન કરવાનું પણ કહી શકો. વ્યવસ્થાપનની નીતિ વિષયક કે આંતરવિભાગીય સંકલન વિકસાવવા તેમની સમક્ષ તમે વાસ્તવિક સમસ્યા પણ રજૂ કરી શકે.

માનવીય કૌશલ્યોની જેમ સંકલ્પનાત્મક કૌશલ્યો પણ વહીવટકર્તાના વ્યક્તિત્વનો ભાગ બનવાં જોઈએ. સંગઠનને એક સમગ્ર પ્રણાલી તરીકે જોવા અને તેના વિવિધ ભાગોના સંકલન અને એકીકરણની દૃષ્ટિએ જોવાના વ્યક્તિગત કૌશલ્ય વિકસાવવા માટે જુદા જુદા અનુભવો અને પાર્શ્વભૂમિકા ધરાવતી જુદી જુદી વ્યક્તિ માટે જુદી જુદી પદ્ધતિઓ અપનાવી શકાય.

તકનિકી કૌશલ્યો અને માનવીય કૌશલ્યોની તુલનામાં સંકલ્પનાત્મક કૌશલ્યો ઉચ્ચ સ્તરના વ્યવસ્થાપન માટે વધુ મહત્વપૂર્ણ છે. પ્રથમ સ્તરે સામાન્ય રીતે પ્રમાણમાં ઓછાં પરિબળોને ધ્યાનમાં લેવાનાં હોય છે.

આધુનિક ઉદ્યોગોની પ્રગતિ પૈકી ઘણાં માટે તકનિકી કૌશલ્યો જવાબદાર છે. અસરકારક કાર્ય સંચાલન માટે તે અનિવાર્ય છે. વહીવટના નીચલા સ્તરે તેનું મહત્વ ખૂબ છે. મેનેજર જેમ ઉપલા સ્તરે જાય છે તેમ તકનિકી કૌશલ્યનું મહત્વ ઓછું થતું જાય છે. (જો તેના હાથ નીચેના માણસો પોતાના પ્રશ્નો જાતે ઉકેલી શકે તેવું (કૌશલ્ય ધરાવતા હોય તો) જ્યારે મેનેજર ઉચ્ચ સ્તરે પહોંચે છે ત્યારે તેને માટે તકનિકી કૌશલ્યની આવશ્યકતા નથી પણ ઉચ્ચ પ્રકારના માનવીય કૌશલ્ય અને સંકલ્પનાત્મક કૌશલ્યને કારણે તે અસરકારક રીતે કાર્ય કરી શકે છે.

તમારામાં માનવીય કૌશલ્યની દરેક સ્તરે આવશ્યકતા હોય છે પણ જુદા દૃષ્ટિકોણથી.

જો તમે ફોરમેન હો તો તમારું મુખ્ય કાર્ય તમારી સાથે પ્રત્યક્ષ રીતે કામ કરતા જૂથ વચ્ચે સહકાર સાધવાનું છે. જો તમે મધ્યસ્થરીય મેનેજર હો તો, જૂથમાં પ્રત્યાપન ઉત્તેજન આપવા માનવીય કૌશલ્યોનો ઉપયોગ થાય. ઉચ્ચ સ્તરે આ સંપર્કો ઘટતાં જાય છે; તમારા માનવીય કૌશલ્યોનો ઉપયોગ ઓછો થાય છે; નીતિવિષયક નિર્ણયો અને વિશાળ સ્તરનાં પગલાંના સંદર્ભમાં સંકલ્પનાત્મક કૌશલ્યો વધુ અગત્યના બની જાય છે; પરિણામે તમે આયોજન, નેતૃત્વ, સંગઠન, અંકુશ અને નિર્ણયપ્રક્રિયા જેવાં વ્યવસ્થાપન કૌશલ્યો, સંસાધન પ્રવાહો અને પર્યાવરણીય પરિબળો વિશે ચિંતન શરૂ કરો છો.

જો તમે કાબેલ અને જાગૃત હો તો તમે કદાચ કર્મચારીઓમાં તેમના ઉપરી પ્રત્યે અધીનતાની ભાવના વિકસાવી શકો અને તેના લાભ મેળવી શકશો. હાથ નીચેની વ્યક્તિમાં ઉપરી ઉપરની અધીનતાની ભાવના વિકસાવીને નેતા તેમની માવજત કેવી રીતે કરે છે તે ભારતીય સંદર્ભમાં સિદ્ધા (1980) એ પોતાના સંશોધનમાં બતાવ્યું છે- 'જો ઉપરી અધિકારી તેના વ્યવહારમાં સાતત્યપૂર્ણ અને સૂચક હોય તો, આવી અધીનતા કર્મચારીની ઉત્પાદનશીલતામાં વધારો કરે છે.'

દા.ત. તમે જોયું હશે કે જે અધિકારી પોતાના અંકુશ નીચેની બધી પ્રવૃત્તિઓના આંતરસંબંધોને ખરેખર સમજે છે તે પોતાને સંગઠનમાં એકરૂપ કરે છે; પોતાની ભૂમિકાને સ્પષ્ટ રીતે સમજી શકે છે. પોતાના હાથ નીચેના કર્મચારીઓનાં હિતોનું ઊર્ધ્વીકરણ પોતાના હિત સાથે કરે છે, ઉદ્દેશ્યોને વાસ્તવિક સ્વરૂપ આપે છે. અને હાથ નીચેની વ્યક્તિઓને આ ઉદ્દેશ્યો કેવી રીતે સિદ્ધ કરવા તે દર્શાવે છે.

વ્યવસ્થાપન :
મૂળભૂત બાબતો

બધા જ સ્તરે, મેનેજર માટે ત્રણેય વ્યક્તિગત કૌશલ્યોમાં કેટલીક નિપુણતા જરૂરી છે. અરે, પ્રથમ સ્તરે કામ કરતા મેનેજરે પણ આ બધાં કૌશલ્યોનો સતત ઉપયોગ કરવો પડે છે. ટૂંકમાં કહીએ તો, ઉચ્ચસ્તરે મેનેજર સંગઠનમાં વાતાવરણની માંગ સાથે કામ પાર પાડતા સંકલ્પનાત્મક કૌશલ્યોનો ઉપયોગ કરે છે. તેના તકનિકી કૌશલ્યોના અસરકારક ઉપયોગ માટે તેના પક્ષે મર્યાદિત ભૌતિક અને નાણાકીય સંસાધનો પ્રાપ્ત હોય છે. તેની સાથે કામ કરનાર માણસોની આવડત અને માંગણીના સંદર્ભમાં તેનામાં માનવીય કૌશલ્યો હોવાં આવશ્યક છે.

વ્યવસ્થાપનના સ્તર અનુસાર કૌશલ્યની વધુ સ્પષ્ટતા આકૃતિ 4 કરે છે.

આકૃતિ-4 વ્યવસ્થાપનમાં સ્તર-અનુસાર કૌશલ્યો

	કૌશલ્યો
ઉચ્ચસ્તરીય વ્યવસ્થાપન	સંકલ્પનાત્મક
મધ્યમ સ્તરીય વ્યવસ્થાપન	માનવીય
પ્રથમ સ્તરીય કે નિરીક્ષણ વ્યવસ્થાપન	તકનિકી

તમારી પ્રગતિ ચકાસો - 2

તમે એક ઉચ્ચસ્તરીય મેનેજર છો. ઉત્પાદન પ્રક્રિયા માટે જવાબદાર એવા તમારા એક મેનેજર અચાનક બીમાર પડી જાય છે. તમને ઉત્પાદન અને ઉત્પાદન પ્રક્રિયાનો અનુભવ ન હોવા છતાં તમારે તેને રજા આપવી પડે છે. સંગઠનમાં તમે સુદીર્ઘ સમય સુધી કામ કર્યું છે. તમે સંગઠનમાં નીપજ વધારવા, ખર્ચ ઘટાડવા અને પહેલા હતી તે કરતાં વધુ નીતિમત્તાને જાળવી રાખવા માંગો છો. તે માટે તમારા દ્વારા અને અન્ય દ્વારા પહેલ કરવા માટે નીચે 1 થી 6 પ્રવૃત્તિઓ આપી છે. આ પ્રવૃત્તિઓને પસંદગીની દૃષ્ટિએ ક્રમ આપો.

ક્રમ	પ્રવૃત્તિ	પસંદગી ક્રમ
1	ઉત્પાદન પ્રક્રિયા સાથે સંકળાયેલી મહત્વની વ્યક્તિઓનું સલાહકાર મંડળ રચવું.	()
2	વિભાગીય અધિકારીઓને પૂરતા અધિકારો સોંપવા.	()
3	વ્યક્તિઓ પૈકી કોણ ચાવીરૂપ (મહત્વની) વ્યક્તિઓ છે તેનો તફાવત પારખવો; (જુદા તારવવા)	()
4	વિભાગીય અધિકારીને સોંપવામાં આવેલી પ્રવૃત્તિઓ તેઓ કરે છે કે કેમ તેનું નિરીક્ષણ કરવું.	()
5	જુદાં જુદાં કાર્યોનું સંકલન કરવું.	()
6	ચાવીરૂપ (મહત્વની) વ્યક્તિઓની કામગીરી બાબતમાં અધિકારીઓને પ્રેરણા આપવી.	()

2.5 સંસ્થા-સર્જન (સંસ્થા-વિકાસ) : ઉચ્ચ વહીવટકર્તાનું કૌશલ્ય

હવે તમે મેનેજરના કાર્યોથી પરિચિત છો. એક ઉચ્ચ વહીવટકર્તા (The Top Executive) ના સંસ્થા-સર્જન (સંસ્થા-વિકાસ) કૌશલ્ય (The Institution Building Skill) વિશે પણ તમારે જાણવું જરૂરી છે.

તકનિકી, માનવીય અને સંકલ્પનાત્મક કૌશલ્યો ધરાવતા એક મેનેજર તરીકે તમે સંગઠનની કાર્યક્ષમતા સાથે સંકળાયેલા છો. તમારે એ યાદ રાખવું જોઈએ કે સાથે સાથે તમે કર્મચારીઓના બહેતર સંતોષ, તેમના કલ્યાણ-સુખાકારી અને તેમના વિકાસ સાથે પણ (એક મેનેજર તરીકે) તમે સંકળાયેલા છો. આ બાબતો તેમની નીતિમત્તા ઉપર અને શક્ય છે કે સમાજ ઉપર પણ અસર કરે. બીજી બાજુ, સંગઠન વ્યવસ્થાપનમાં તમને ઉચ્ચસ્તરીય સ્થાન મેળવવા અને તેને જાળવી રાખવા પણ રસ હોય, આથી સંગઠન માટે ઉપર દર્શાવેલા ધ્યેયો તમે સિદ્ધ કરી શકો તો તમે સંગઠનને અસરકારક બનાવી શકો.

ઉચ્ચસ્તરીય વહીવટકર્તાની ભૂમિકા

આ માટે જરૂરી છે વ્યવસ્થાપકીય કૌશલ્યો. (Managerial Skills) આ વ્યવસ્થાપકીય કૌશલ્યો સંસ્થા-સર્જન (સંસ્થા-વિકાસ) માં મદદરૂપ થશે. પરીક (Pareek-1981) ના મતાનુસાર સંસ્થા-સર્જન (સંસ્થા-વિકાસ) માટે ઉચ્ચસ્તરીય વહીવટકર્તા પક્ષે નીચેની આઠ ભૂમિકાઓ આવશ્યક છે.

- I **ઓળખ નિર્માણ (વ્યક્તિત્વ-નિર્માણ)ની ભૂમિકા (Identity Creating Role) :** ઉચ્ચસ્તરીય વહીવટકર્તાની પ્રથમ ભૂમિકા ઓળખ-નિર્માણની ભૂમિકા છે. કોઈ એક કે વધુ બાબતોમાં તમે વિશિષ્ટ રીતે સંગઠનમાં તમારું નિશ્ચિત સ્થાન બનાવો છો. કર્મચારી-કલ્યાણના સારાં પગલાં લઈને કર્મચારીઓને તમે ખુશ કર્યા હોય. તમારા તકનિકી નવીનીકરણથી પણ તમે જાણીતા બન્યા હો. એટલું જ નહિ પણ તમારા તકનિકી નવિનીકરણથી સંગઠન બહારના ઉપભોક્તાઓ પણ ખુશ થયા હોય. આમ, ઉપરનાં બે ક્ષેત્રોમાં તમારા વ્યક્તિત્વનું ‘ઓળખ-નિર્માણ’ કર્યું છે તેમ કહી શકાય. સાથે સાથે, આમ કરીને તમે તમારા સંગઠનની ઓળખ પણ પ્રસ્થાપિત કરો છો.
- II **શક્તિકરણ ભૂમિકા (Enabling Role) :** ઉચ્ચસ્તરીય મેનેજરની બીજી ભૂમિકા શક્તિકરણ ભૂમિકા છે. એક મેનેજર તરીકે કાર્ય માટે વિવિધ સંસાધનોનો વિકાસ કરવાની તમારી ભૂમિકા છે. દા.ત. માનવીય સંસાધનો, ભૌતિક-સગવડો, સારું કાર્યવાતાવરણ વગેરેનો વિકાસ તમારા માણસોને વિવિધ કૌશલ્યોમાં તાલીમ આપીને તેમને વધુ સુસજ્જ બનાવી શકાય. તમારી સામગ્રી કે નિવિષ્ટ અને નીપજને વધારી શકો. તમારા કર્મચારીઓની કામ કરવાની ક્ષમતા અને તત્પરતા જાણીને તમે તેમને કામ માટે પડકારરૂપ અને સાથે સાથે સંતોષકારક કાર્ય-વાતાવરણ આપી શકો. આમ કરીને, તમે તેમની કાર્યક્ષમતા અને નીતિમત્તામાં ચોક્કસ સુધારો કરી શકશો.
- III **સંસાધનોના સંકલનની ભૂમિકા (Synergising Role) :** ‘સંસાધનોના સંકલનની ભૂમિકા’ એ ઉચ્ચસ્તરીય મેનેજરની ત્રીજી મહત્વની ભૂમિકા છે. સંગઠનનાં ધ્યેયોને પ્રાપ્ત કરવા તમારે તમારા માનવીય સંસાધનો (Human Resources) અને ભૌતિક સંસાધનો (Physical Resources) ને વધારવાની જરૂર છે તેવું કદાચ તમે અનુભવો. સંગઠનનાં ધ્યેયોને સિદ્ધ કરવામાં આ માનવીય અને ભૌતિક સંસાધનો સંયુક્તપદો મહત્વની ભૂમિકા અદા કરી શકે. આ સંદર્ભમાં ઉચ્ચસ્તરીય મેનેજરની ભૂમિકા મહત્વની છે. તેણે માનવીય અને ભૌતિક સંસાધનો એકત્રિત કરવાનાં છે. એટલું જ નહિ પણ આ સાધનોનો સંયુક્ત રીતે મહત્વ ઉપયોગ (વિનિયોગ) પણ કરવાનો છે. (જ્યારે આવા સાધનો મર્યાદિત હોય ત્યારે તો ખાસ) ઉચ્ચસ્તરીય મેનેજરની આ ભૂમિકા પડકારરૂપ છે કારણ કે તેણે કે તેણીએ આ સંસાધનોને તેમના મહત્તમ ઉપયોગ માટે સંયુક્તિત કરવાનાં છે.
- IV **સમતુલન ભૂમિકા (Balancing Role) :** ઉચ્ચસ્તરીય મેનેજરની ચોથી ભૂમિકા ‘સમતુલન ભૂમિકા’ છે. જો તમારે સંગઠનનાં ઉદ્દેશ્યોને સિદ્ધ કરવાં હોય તો એક મેનેજર તરીકે તમારે તમારા હાથ નીચેના કર્મચારીઓને નીતિનિયમો, અપેક્ષાઓ, અંકુશ કે કાર્યપ્રણાલીના પાલન માટે તૈયાર કરવા પડશે; એકરાગી બનાવવા પડશે. આવું એકરાગીપણું એટલું બધું ન હોવું જોઈએ કે જેથી કર્મચારીની સર્જનશીલ ક્ષમતા ઘટાડી દે કે તેનો અંત લાવી દે. જો આમ થાય (સર્જનશીલ ક્ષમતા ઘટી જાય) તો સંગઠનનો વિકાસ કઈ રીતે થાય ? તમારા કર્મચારીઓને સર્જનશીલ બનવા; નવી દિશાઓ તરફ ગતિ કરવા; તથા પર્યાવરણના નવા પડકારો કે દબાણોની પ્રતિક્રિયા આપવા તેઓ પ્રેરાય તેવું કરો. આમ, સુસંવાદીપણું અને સર્જનશીલતા વચ્ચે તમારે સમતુલન જાળવી રાખવું પડશે. નવી દિશામાં ગતિમાન બનવા કર્મચારીઓ

વ્યવસ્થાપન :
મૂળભૂત બાબતો

દ્વારા થતું નવીનીકરણ છે. સંગઠનની કાર્યપ્રક્રિયાને તથા પરિણામો પ્રાપ્ત કરવા કર્મચારીને દૃઢ બનાવી શકે.

V કડીરૂપ ભૂમિકા (Linkage Building Role) : કડીરૂપ ભૂમિકા એ મેનેજરે ભજવવાની પાંચમી ભૂમિકા છે. એક ઉચ્ચસ્તરીય મેનેજર તરીકે અન્ય સંગઠનના રીત પ્રત્યે, સમુદાય અને સમાજ પ્રત્યેના તમારા સંગઠનના સામાજિક ઋણને તમે સમજો છો. અર્થાત્ તમારું સંગઠન જે સમુદાય કે સમાજમાં અસ્તિત્વ ધરાવે છે તેનું ઋણ સંગઠન ઉપર છે. તમારા સંગઠન જેવા જ ઉદ્દેશ્યો ધરાવતાં તકનિકી કે નાણાકીય સંગઠનો કે સરકાર પેઢી અથવા નીતિ નક્કી કરતી સમિતિ.... જેવાં સંગઠનો-સંસ્થા સાથે તમારા સંગઠનને સાંકળવું તમને ગમશે.

ઉદાહરણ તરીકે, તમારા ઉદ્યોગના સંશોધન અને વિકાસ એકમને બીજા શૈક્ષણિક અને સંશોધન સંગઠનના સમાન એકમ સાથે સાંકળી શકાય. તમારા સંશોધન અને વિકાસની પ્રવૃત્તિઓ માટે તમે નાણાકીય સંસ્થાઓ પાસેથી મદદ પણ મેળવી શકો. તમે જે સમુદાયમાં કામ કરો છો તેની સાથે તમારી પ્રવૃત્તિઓને સાંકળી શકો. સ્વાસ્થ્ય, આરોગ્ય, શિક્ષણ વગેરે ક્ષેત્રે સમુદાય વિકાસના કાર્યક્રમો સાથે તકનિકી શિક્ષણ સંસ્થાના ગ્રામ્ય વિકાસ કેન્દ્રની પ્રવૃત્તિઓને જોડી શકાય, સાંકળી શકાય.

VI ભાવિવિષયક ભૂમિકા (Futuristic Role) : ઉચ્ચ કક્ષાએ વહીવટકર્તાની છઠ્ઠી ભૂમિકા ભવિષ્યના સંદર્ભમાં છે. નવી માંગ અને નવા દબાણોના સંદર્ભમાં તમારે તમારા સંગઠનને વિસ્તારવું પડે; વિવિધતા આપવી પડે; બદલવું પડે અથવા પુનઃ સંગઠિત કરવું પડે. તમારું સંગઠન ભવિષ્યમાં મહત્વપૂર્ણ ભૂમિકા અદા કરી શકે તે માટે તમારે તૈયાર રહેવું પડે.

VII પ્રભાવ પડાવો (Making Impact) (અસરકર્તાની ભૂમિકા) : પ્રભાવકર્તાની કે અસરકર્તાની ભૂમિકા એ ઉચ્ચકક્ષાના વહીવટકર્તાની સાતમી મહત્વની ભૂમિકા છે. પોતાના સંગઠનનો પ્રભાવ (કે તેની અસર) અન્ય સંગઠન ઉપર પાડવાના અર્થમાં તે ગણાય છે. કોઈ ઉત્પાદનના અગ્રણી ઉત્પાદક પોતે જે ક્ષેત્રમાં ઉત્પાદન કરે છે તે ક્ષેત્રમાં નીતિ વગેરેમાં અનેક રીતે પ્રભાવ પાડી શકે છે. ટેલિવિઝન, કોમ્પ્યુટર, ટ્રાન્ઝીસ્ટર, કેલ્ક્યુલેટર જેવા વિજ્ઞાણ (Electronics) સામાન્યું ઉદાહરણ સામાન્ય છે આવા ઉદ્યોગ એકમોમાં (ક્ષેત્રોમાં) પ્રક્રિયાની વધુ બહેતર તકનિકી સતત વિકસતી રહે છે. આની અસર આ જ વસ્તુઓનું ઉત્પાદન કરતા અન્ય સંગઠનો ઉપર પણ પડે જ.

VII સંસ્થાકીય દૃષ્ટિએ ઘડતરની ભૂમિકા (Superordination) : ઉચ્ચકક્ષાના વહીવટકર્તાની છેલ્લી પણ અંતિમ નહિ એવી ભૂમિકા તેના હાથ નીચે કામ કરતા કર્મચારીઓનું સંસ્થાકીય દૃષ્ટિએ ઘડતર (Superordination) કરવાની ભૂમિકા છે.

તમારા સંકલનના સભ્યોમાં તમે સંતોષની લાગણીને વિકાસ કરવાનું વિચારી શકો. આ માટે તમારે તેમનામાં ગૌરવની ભાવના વિકસાવવી પડે કે તેઓ સમાજ માટે અગત્યના એવા ક્ષેત્રમાં કાર્ય કરી રહ્યા છે. દાખલા તરીકે ખાતર, ખનિજ તેલ, કે લોખંડનું ઉત્પાદન કરતા સંગઠનમાં કામ કરતા કર્મચારીઓ ખૂબ જ પ્રેરિત કે સંતોષી હોઈ શકે કારણ કે તેઓનું કામ સમાજને માટે ઉપયોગી છે. એક ઉચ્ચ કક્ષાના મેનેજર તરીકે આવી ગૌરવની ભાવના તમારે કર્મચારીઓમાં વિકસાવવા પ્રયત્નશીલ રહેવું જોઈએ.

ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપન કૌશલ્યો

એક સંસ્થાના વિકાસ માટે વ્યવસ્થાપનમાં ઉચ્ચસ્તરની વ્યક્તિએ જે વિવિધ ભૂમિકા અદા કરવાની છે તેમાં તમને રસ પડે તે સ્વાભાવિક છે. સંસ્થા કે સંગઠનના સર્જન-વિકાસમાં ઉચ્ચકક્ષાના વ્યવસ્થાપકે (મેનેજરે) નીચે જેવા કાર્યો કરવાનાં હોય છે :

ઉચ્ચકક્ષાના મેનેજરના મહત્વના કાર્યો :

(1) મધ્યમ સ્તરીય વ્યવસ્થાપન ક્ષેત્ર કાર્યક્ષમ લોકોની મજબૂત જૂથની રચના કરવી. આવું જૂથ તેને માટે (ઉચ્ચ કક્ષાના મેનેજર માટે) અને સંગઠન માટે ખરેખર-નિષ્ઠાપૂર્વક કામ કરી શકે તેવું કાર્યક્ષમ હોય. એક ઉચ્ચકક્ષાના મેનેજર તરીકે તમે કેટલાક માણસોને વ્યવસ્થાપન કૌશલ્યો અને તમારી કેટલીક વ્યવસ્થાપનની-તરેહ શીખવા પ્રોત્સાહિત કરી શકો-જેથી કરીને

પારસ્પરિક સહાયક પ્રવૃત્તિઓ વડે તેઓ સંગઠનને કાર્યશીલ રાખી શકે.

વ્યવસ્થાપકીય
કૌશલ્યો

- (2) સંગઠનમાં યોગ્ય રીતે કામ ચાલે છે કે નહિ તેની ખાતરી કરવા જુદા જુદા સમયાંતરે સંગઠનના કાર્યનું નિયંત્રણ અને પુનઃમૂલ્યાંકન તમે કરી શકો. એ પણ ખાતરી કરી શકો કે તમારા જૂથના માણસો જૂથ સામે આવતી સમસ્યાઓ પ્રત્યે મુક્ત મન ધરાવે છે કે કેમ. સાથે સાથે અન્ય સંગઠનોમાં સમાન સ્તરે ઉદ્ભવતા આવા જ પ્રશ્નો-સમસ્યા પ્રત્યે તેઓનું વલણ કેવું છે તેની પણ ખાતરી કરી શકો. ઘણીવાર સંઘટનના સભ્યો કે તેમના કામની સમસ્યાઓને બીજાના અનુભવોને આધારે આપણે સફળતાથી ઉકેલી શકીએ છીએ.
- (3) દરેક સ્તરે સક્ષમ વ્યક્તિઓને શોધવાનું અને તેમની ક્ષમતા અને નિષ્ઠા માટે તેમને યોગ્ય બદલો આપવાનું કાર્ય પણ તમે કરી શકો. આમ કરીને તમે તમારા સંગઠનની કાર્યક્ષમતાનો વિકાસ કરી શકો છો.
- (4) એક મુખ્ય વહીવટકર્તા તરીકે નીતિના ઘડવૈયા સાથે, આયોજનકર્તા સાથે તથા ભાવિસમજ અને આયોજનમાં ઊંડી સૂઝ ધરાવતી વ્યક્તિઓ સાથે તમારે સતત સંપર્કમાં રહેવું જોઈએ અને તેઓ સાથે વિચારવિનિમય કરવો જોઈએ.
- (5) સંગઠનમાં તમારી જાતને સામેલ કરવાની છે છતાં તેનાથી અલિપ્ત રહેવાનું કૌશલ્ય તમારે વિકસાવવું જોઈએ.

ભારતીય સંસ્કૃતિ અને પ્રથામાં, આ રીતે અલિપ્ત રહેવા છતાં શું ચાલી રહ્યું છે તેનાથી જ્ઞાત રહેવું એ મહત્વનાં કાર્યમૂલ્યો (Workvalues) પૈકીનું એક છે. અસરકારક ઉચ્ચકક્ષાના વહીવટકાર બનવા સંગઠનના રોજબરોજના કાર્યો અને પરિણામો સાથે ગહન રીતે સંલગ્ન રહેવું છતાં તમારે લોકો અને પરિસ્થિતિથી અલિપ્ત રહેવું જોઈએ. આમ કરવાથી તમારી સંગઠનના વિવિધ અભિગમો વિશે (તેના સંદર્ભમાં) તમારી પ્રવૃત્તિઓ અને અનુભવનું અવલોકન કરી શકશો.

2.6 સારાંશ

આ એકમોમાં મેનેજરના બે પ્રકારનાં કૌશલ્યોની ચર્ચા કરવામાં આવી છે. પ્રથમ પ્રકારમાં આયોજન, સંગઠન કરવું, નેતૃત્વ, અંકુશ અને નિર્ણયપ્રક્રિયા જેવા વ્યવસ્થાપનના અમલલક્ષી પાસાંઓ ગણાવી શકાય. બીજા પ્રકારમાં એક મેનેજરના કૌશલ્યો જેવાં કે તકનિકી, માનવીય અને સંકલ્પનાત્મક કૌશલ્યો ગણાવી શકાય. આ બીજા પ્રકારનાં કૌશલ્યો મેનેજરને એક વ્યક્તિ તરીકે કાર્ય કરવામાં તથા તેની પ્રગતિ માટે ઉપયોગી છે. એક સંસ્થા તરીકે સંગઠનના સર્જન-વિકાસ (Institution-Building) કરવામાં ઉચ્ચકક્ષાના વહીવટકર્તાએ સદા કરવાની ભૂમિકાઓ માટે આવશ્યક એવાં કૌશલ્યોથી વાંચકોને પરિચિત કરવાનો પ્રયાસ પણ આ એકમમાં કરવામાં આવ્યો છે. એકમના અંત ભાગમાં, ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપન કૌશલ્ય માટે પાંચ કાર્યો-કૌશલ્યોની ચર્ચા પણ કરવામાં આવી છે. આ પાંચ કાર્યો-કૌશલ્યો આ પ્રમાણે છે : (1) કાર્યક્ષમજૂથની રચના, (2) સમયાંતરે પુનઃમૂલ્યાંકન, (3) ક્ષમતા ધરાવતી વ્યક્તિઓની શોધ, (4) અન્ય સંગઠન સાથે સંપર્ક અને (5) અલિપ્તતા સહ સામેલગીરી.

2.7 તમારી પ્રગતિ ચકાસો : અપેક્ષિત ઉત્તર મુદ્દા !

- (1) (a) સમસ્યાને ઓળખવી અને વ્યાખ્યાયિત કરવી. (સ્પષ્ટતા મેળવવી).
(b) વૈકલ્પિક નિર્ણયોની વિચારણા
(c) સમસ્યા ઉકેલી શકે તેવા નિર્ણયની પસંદગી
(d) પસંદ કરેલા નિર્ણયનું અમલીકરણ.
- (2) મુક્ત-ઉત્તર પ્રશ્ન હોવાથી નમૂનાનો ઉત્તર આપ્યો નથી.

એકમ 3 આયોજન પ્રક્રિયા (PLANNING PROCESS)

માળખું

- 3.0 પ્રસ્તાવના
- 3.1 ઉદ્દેશ્યો
- 3.2 પ્રવૃત્તિ તરીકે આયોજન
- 3.3 વ્યૂહાત્મક અને આયોજન
- 3.4 યોજના ઘડવી
- 3.5 આયોજન-રૂપરેખા
- 3.6 ભારતીય સંગઠનોમાં આયોજન - વ્યવહાર
- 3.7 સારાંશ
- 3.8 તમારી પ્રગતિ ચકાસો - ચાવી.

3.0 પ્રસ્તાવના (INTRODUCTION)

આ ખંડના પ્રથમ બે એકમોના અનુવર્ધન (Extension) રૂપે આ એકમમાં આયોજન-પ્રક્રિયા વિશે વિગતસભર રજૂઆત કરવાનો પ્રયાસ કર્યો છે. હકીકતમાં તો આયોજન ઉપર જ સારા વ્યવસ્થાપનનો આધાર છે. ટૂંકમાં કહી શકાય કે જેવું આયોજન તેવું વ્યવસ્થાપન. એક અસરકારક વ્યવસ્થાપિત પ્રણાલી (Management System) ને કાર્યશીલ બનાવવાનું પ્રથમ પગથિયું કદાચ સારું આયોજન છે. એકમની શરૂઆતમાં એક પ્રક્રિયા તરીકે આયોજનના અર્થ-વ્યાખ્યા આપેલ છે. ત્યારબાદ વ્યૂહાત્મક અને ક્રિયાત્મક આયોજન (Strategic and operational Planning) ની લાક્ષણિકતાઓ સમજાવવામાં આવી છે. યોજના તૈયાર કરવી, આયોજનના માળખાની જાળવણી અને ભારતીય સંગઠનોમાં આયોજન પ્રક્રિયાનો સામાન્ય વ્યવહાર (Practice) જેવી બાબતો પણ આ એકમમાં આવરી લેવાઈ છે.

3.1 ઉદ્દેશ્યો (OBJECTIVES)

આ એકમના અભ્યાસને અંતે તમે....

- આયોજનની વ્યવસ્થાપકીય પ્રક્રિયા સમજાવી શકશો.
- યોજના ઘડવાની વિવિધ પદ્ધતિઓ વર્ણવી શકશો અને તેનું સ્પષ્ટીકરણ આપી શકશો.
- આયોજન-માળખું એટલે શું તે સમજાવી શકશો.
- ભારતીય ઉદ્યોગોમાં આયોજન વ્યવહાર (Planning Practices) ને સમજાવી શકશો અને તેનું સ્પષ્ટીકરણ કરી શકશો.

3.2 આયોજન : એક પ્રવૃત્તિ તરીકે PLANNING AS AN ACTIVITY

વર્તમાન સમયમાં એક સામાન્ય શબ્દ બની ગયો છે. આજે, કદાચ એક પણ ક્ષેત્ર એવું નહિ હોય જ્યાં એક યા બીજા સંદર્ભમાં 'આયોજન'નો ઉપયોગ થતો ન હોય. ધંધાદારી જગતમાં ભવિષ્યના સંદર્ભમાં આયોજનને પ્રચલિત સાધન તરીકે ઉપયોગમાં લેવાય છે. પણ સરકારી ક્ષેત્ર ચોક્કસ ઉદ્દેશ્યોની સિદ્ધિ માટે કેટલાંક કાર્યોને ગતિશીલ બનાવવા બૃહદ્-સ્તરે (Macro-level) આયોજનનો ઉપયોગ થોડાં વર્ષો પહેલાં શરૂ થયો છે. આપણી પ્રજાના જીવન સ્તરને ઊંચું લાવવાના લક્ષ્યને સિદ્ધ કરવા બૃહદ્ સ્તરે (Macro-level) થતી પંચવર્ષીય યોજનાઓ આનું ઉદાહરણ છે.

આમ, આયોજન એ ભવિષ્યનું દર્શન છે. આયોજન દ્વારા આપણે અગાઉથી નક્કી કરીએ છીએ કે આપણે ક્યાં પહોંચવું છે ? (શું કરવું છે ?) અને ત્યાં પહોંચવા (તે કરવા) શું કરવાનું છે ?

આયોજનની શરૂઆત ઉદ્દેશ્યોને વ્યાખ્યાયિત કરવા અને સિદ્ધ કરવાના લક્ષ્યોના નિરૂપણ વડે થાય છે. સંગઠનની પ્રવર્તમાન પરિસ્થિતિને આધારે હેતુઓ તારવવામાં આવે છે. આ હેતુઓ સ્પષ્ટ થવાથી તેને આધારે વ્યવસ્થાપકીય પ્રવૃત્તિઓ અંગેનું દિશાસૂચન મળે છે. આ હેતુઓની સિદ્ધિ માટે વિશિષ્ટ યોજના તૈયાર કરવામાં આવે છે. નક્કી કરેલાં ઉદ્દેશ્યો, હેતુઓ કે લક્ષ્ય દ્વારા આ પ્રશ્નનો ઉત્તર મળે છે : સંગઠન કઈ દિશા તરફ ગતિ કરે છે ?

આયોજન એ ભવિષ્ય સાથે સંબંધિત છે. ભાવિ પરિસ્થિતિ અજાણ-અનિશ્ચિત હોવાથી આયોજનની ભૂમિકા માટે પણ અંદાજ બાંધવો પડે છે. એ સ્વાભાવિક છે કે આ અંદાજ જેમ વધુ સારા તેમ આયોજન વધુ સારું બનશે. મોટા ભાગના આવા અંદાજો આંતરસૂઝ કે અનુભવોને આધારે કરવામાં આવે છે તેથી વધુ ચોક્કસ અંદાજ કરવા માટે ગાણિતિક સાધનો પણ વિકસાવવામાં આવ્યાં છે.

સંગઠનના દરેક સ્તરે મેનેજર દ્વારા આયોજન થાય છે. બધા જ મેનેજર આયોજન કરે છે. અલબત્ત સંગઠનના વિવિધ સ્તરે આયોજનની લાક્ષણિકતા અને વિશાળતા જુદી જુદી હોઈ શકે. ઉદાહરણ તરીકે, મદદનીશ ઈજનેર રોજબરોજના કાર્યને પૂર્ણ કરવા બે ત્રણ દિવસ અગાઉથી આયોજન કરે છે. જ્યારે વડા પ્રકલ્પ-વ્યવસ્થાપક (Chief Project-Manager) તથા સમય માટે સમગ્ર પ્રકલ્પ (Project) નું આયોજન કરવું પડે છે. તે જ રીતે બહુરાષ્ટ્રીય કંપની (Multinational Company) ના ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપક મંડળે વિશ્વસ્તરે બજાર માટે લાંબા સમય પર આધારિત આયોજન કરવું પડે.

આયોજન એ ચોક્કસ હેતુઓની સિદ્ધિ માટેનું સાધન (માધ્યમ) છે. તેમાં વિકલ્પોની પસંદગી પણ સામેલ છે : જેમ કે વૈકલ્પિક ધ્યેય, કાર્યક્રમો અને સિદ્ધિ પ્રાપ્તિ માટે વૈકલ્પિક સાધનો કયો વિકલ્પ પસંદ કરવો તે નક્કી કરવા માટે દરેક મેનેજરે નિર્ણય કરવો પડશે.

આ પ્રશ્નોના ઉત્તરો વિચારો :

- તમે તમારા દિવસનું આયોજન કરો છો ? કેવી રીતે ?
- તમે તમારી રજા / વેકેશન માટે આયોજન કરો છો ? શા માટે ? કેવી રીતે ?
- કૉલેજના વાર્ષિક સમારોહ કે તમારા સંબંધીના કુટુંબના સ્ત્રી-સભ્યનાં લગ્ન જેવી મોટી ઘટનાઓના આયોજનમાં તમે સક્રિય ભાગ લીધો છે ?

તે બધાનું આયોજન કઈ રીતે થયું હતું તે વિચારો. જો તમે ઉપરના પ્રશ્નો ઉપર વિચાર કર્યો હશે તો કોઈપણ પ્રવૃત્તિ માટે આયોજનની આવશ્યકતાઓનો ખ્યાલ તમને આવ્યો હશે.

આયોજન નીચેના કારણોસર આવશ્યક છે :

- (1) ભવિષ્યની સ્થિતિની વિચારણા થઈ હોઈ આયોજન દ્વારા ભવિષ્યની અનિશ્ચિતાઓ દૂર કરવાના પ્રયત્ન થાય છે. (કે આવી અનિશ્ચિતતાની અસર ઘટાડવાનો પ્રયત્ન થાય છે.) એટલું જ નહિ પણ આયોજન દ્વારા વ્યક્તિ કે સંગઠનને સંભવિત ભાવિ ઘટનાઓ સામે સુસજ્જ બનાવી શકાય છે. આથી, ભૂલો થવાની સંભાવના ઘટે છે.
- (2) આયોજન સંગઠનના ઉદ્દેશ્યો અને તેની સિદ્ધિ પર ધ્યાનકેન્દ્રિત કરે છે.
- (3) આયોજનમાં 'સંભવિત ઉત્તમ ક્રિયા' ની પસંદગી થાય છે. પરિણામે 'ક્રિયાત્મક અર્થતંત્ર' (Operational Economy) તરફ સંગઠનને લઈ જાય છે. પરિણામે 'લઘુત્તમ વ્યયે મહત્તમ' નીપજ પ્રાપ્ત થઈ શકે છે.
- (4) કામગીરીના મૂલ્યાંકન-માપદંડો દ્વારા પ્રવૃત્તિઓ ઉપર અંકુશ મૂકવામાં આયોજન ઉપયોગી બને છે.
- (5) સારી રીતે વિચારાયેલી યોજના ઉપયોગના બધા જ વિભાગોને સમાવી લે છે. તેથી ઉદ્યોગની કામગીરીનું સંકલન કરવામાં આયોજન મદદરૂપ થાય છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો - 1

- કોઈપણ પ્રવૃત્તિની સફળતા માટે આયોજન શાથી જરૂરી છે ? ચર્ચા કરો.

સૂચના : 1. તમારા જવાબ માટે નીચે જગ્યા આપી છે.
2. આ એકમના અંતે આપવામાં આવેલા ઉત્તરના મુદ્દાઓ સાથે તમારા ઉત્તરની સરખામણી કરો.

3.3 વ્યૂહાત્મક અને ક્રિયાત્મક આયોજન

અગાઉ સ્પષ્ટ કર્યું છે તેમ યોજના (Plan) એ સંગઠનના ધ્યેયો કે લક્ષ્યો સ્પષ્ટ કરતું ભાવિનું ચિત્ર સ્પષ્ટ કરે છે. જો લક્ષ્યોને સિદ્ધ કરવાની સમયમર્યાદા નક્કી કરવામાં ન આવે તો એ લક્ષ્યોને ખાસ અર્થ રહેતો નથી. ઉદાહરણ તરીકે, આપણી પંચવર્ષીય યોજનાઓમાં લક્ષ્યોને પ્રાપ્ત કરવાની અવધિ જે તે યોજનાના અંતે અર્થાત્ પાંચ વર્ષની છે.

આયોજન બે પ્રકારનાં હોઈ શકે :

(1) વ્યૂહાત્મક આયોજન (Strategic Planning) :

વ્યૂહાત્મક આયોજન લાંબાગાળાના આયોજન તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. વ્યૂહાત્મક આયોજનના મુખ્યત્વે બે તત્ત્વો છે : (1) તે સમયના લાંબા ગાળાને - જેવા કે પાંચથી વીસ વર્ષ કે તેથી વધુ - આવરી લે છે. મૂડી આધારિત ઉદ્યોગ જેમ કે જાહેર ઉપયોગિતા સેવા કે આંતરરાષ્ટ્રીય બજાર સાથે સંકળાયેલી કંપનીએ લાંબા સમયનું આયોજન કરવું જ પડે. (2) વ્યૂહાત્મક આયોજન જે તે ઉદ્યોગની સમગ્ર પ્રવૃત્તિઓને ધ્યાનમાં લે છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો તે સમગ્ર એકમ માટે દીર્ઘ સમયના આયોજનને સ્પર્શે છે. પંદર, વીસ કે વધુ વર્ષો માટેનું આયોજન 'પરિપ્રેક્ષ્ય આયોજન' (Perspective Planning) તરીકે પણ જાણીતું છે.

(2) ક્રિયાત્મક આયોજન (Operational Planning) :

ક્રિયાત્મક આયોજન એ સામાન્ય રીતે ટૂંકાગાળાનું - એકાદ વર્ષ માટેનું - કુનેહસભર અને વધુ વિગતસભર આયોજન છે. વ્યૂહાત્મક યોજના હાથ ધરવાની પ્રવૃત્તિઓ અથવા સિદ્ધ કરવા ધારેલાં લક્ષ્યોનો સામાન્ય શબ્દોમાં નિર્દેશ કરે છે. અને તેના આયોજનનાં સાધનો અને અંકુશ ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપકોના હાથમાં હોય છે. આથી ઉલટું, ક્રિયાત્મક યોજનાઓ વધુ વિશિષ્ટ શબ્દો-ભાષામાં તૈયાર કરવામાં આવે છે. આ યોજનાઓ પ્રત્યક્ષ રીતે 'ક્રિયા' સાથે સંકળાયેલી હોય છે. અને ઉદ્યોગના વિવિધ વિભાગ જેવા કે ઉત્પાદન, વેચાણ, નામાં, સંશોધન, નિકાસ વગેરેને સ્પર્શે છે. નીચલા સ્તરના મેનેજરોને રોજબરોજની પ્રવૃત્તિઓમાં, પરિણામે માર્ગદર્શન મળે છે. એટલું જ નહિ પણ તેઓની કામગીરીના માપન માટેના માપદંડ તરીકે પણ ઉપયોગી બને છે.

	ક્રિયાત્મક આયોજન	વ્યૂહાત્મક આયોજન
લક્ષ્યસિંહ	ક્રિયાની સમસ્યાઓ	દીર્ઘ સમયનું અસ્તિત્વ અને વિકાસ
ઉદ્દેશ્યો	વર્તમાન નફો	ભાવિ નફો
અવરોધો	પ્રવર્તમાન સંસાધનો, પર્યાવરણ	ભાવિ સંસાધનો પર્યાવરણ
બદલો	કાર્યક્ષમતા, સ્થિરતા	ભાવિ સામર્થ્યનો વિકાસ
માહિતી	વર્તમાન ધંધો	ભાવિ તકો
સંગઠન	નોકરશાહી / સ્થાયી	સાહસિકતા / પરિવર્તનશીલ
નેતૃત્વ	રૂઢિચુસ્ત	પાયાના પરિવર્તનને ઉત્તેજન
સમસ્યા ઉકેલ	ભૂતકાલીન અનુભવો પર આધારિત પગલાં ઓછું જોખમ	પૂર્વધારણાઓ, નવા અભિગમો વિચારીને, વધુ જોખમ

સ્ત્રોત : બર્નાડ ટેલર : સ્ટ્રેટેજીક ફોર પ્લાનિંગ : લોંગરેંજ પ્લાનિંગ (ઓગષ્ટ 1957)
(સ્તોનર : મેનેજમેન્ટ, પ્રેન્ટિસ હોલ, નવી દિલ્હી દ્વારા પાન : 102.)

એ ધ્યાનમાં રહે કે લાંબાગાળાની યોજના અને ટૂંકાગાળાની યોજના એકબીજાથી જુદી નથી. તે પરસ્પર અસર કરે છે. હકીકતમાં તો, ક્રિયાત્મક યોજના એ વ્યૂહાત્મક યોજનાનો જ ભાગ છે. કારણ કે વ્યૂહાત્મક યોજનામાં રજૂ થયેલા ઉદ્દેશ્યો અને લક્ષ્યોનો કેટલાક ભાગ સિદ્ધ કરવામાં ક્રિયાત્મક યોજના જ મહત્વની ભૂમિકા છે.

ઘણીવાર વ્યૂહાત્મક અને ક્રિયાત્મક યોજના વચ્ચેનો સંબંધ ભૂલી જવામાં આવે છે. અને ક્રિયાત્મક યોજના અન્વયે જ જાતિ ઘડવામાં આવે છે. પરિણામે લાંબાગાળાનાં લક્ષ્યો સિદ્ધ કરવામાં અનુકૂળતા ન પણ રહે. દાખલા તરીકે, લાંબા ગાળાની યોજના અનુસાર કારીગરોની ઉત્પાદનશીલતામાં કલાક દીઠ 50% ના વધારાનું ધ્યેય રાખ્યું હોય, આમ છતાં ક્રિયાત્મક યોજનામાં માનવશક્તિના વિકાસ પાછળ થતા ખર્ચને ઘટાડવાની નીતિ રાખી હોય તો કદાચ ઉત્પાદનશીલતા વધવાને બદલે ઘટી પણ જાય.

3.4 યોજના તૈયાર કરવી

યોજના તૈયાર કરવી એ સોપાનબદ્ધ પ્રક્રિયા છે. સામાન્યરીતે ઉદ્યોગ માટે આયોજન તૈયાર કરવા માટે નીચેના સોપાનો છે :

1. તકોનું (દર્શન) વિશેની સમજણ
 2. ધ્યેય નક્કી કરવાં
 3. આયોજન-પરિબળોની આંકણી
 4. કાર્ય વિચારણા અને કાર્યની પસંદગી
1. તકોનું દર્શન (**Perception of opportunities**) : આયોજન કરતી વખતેનું પ્રથમ સોપાન છે તકો વિશે સભાનતા તમે જાણો છો તે મુજબ યોજના ભવિષ્યમાં અપેક્ષિત પરિણામો હાંસલ કરવા 'આજે' કવાનાં કાર્યો દર્શાવે છે. ભવિષ્યમાં ઉદ્ભવાવનારી પરિસ્થિતિ અંગે અને તે પરિસ્થિતિનો સામનો કરવા અંગે વિચારણા થઈ હોય તેવું આયોજન જ અસરકારક બની શકે. આથી 'આગાહી' એ આયોજનની પૂર્વશરત છે. યોજના દરમ્યાન સ્થિતિનો બુદ્ધિપૂર્વક અંશજ મેળવવો એ એક પ્રકારની આગાહી જ છે. ઉદાહરણ તરીકે ચોક્કસ સમયગાળા દરમ્યાન માંગની આગાહી (અંદાજ)ની વિચારણા એ ઉદ્યોગમાં ઉત્પાદન અને

વ્યવસ્થાપન :
મૂળભૂત બાબતો

વેચાણના આયોજનનું પ્રથમ સોપાન છે.

ઘણીવાર સમસ્યાઓ, મેનેજરને તકો શોધવા પ્રેરે છે, ફેશનની વસ્તુઓનું વેચાણ કરનાર પોતે વેચાણ અને નફાના સ્તરમાં થયેલા ઘટાડાને કારણે નવી તક શોધવા તત્પર બનશે. આયોજન માટે તકોનું વાસ્તવિક નદાન આવશ્યક છે.

2. **ધ્યેયો નક્કી કરવાં (Establishment of goals) :** યોજના તૈયાર કરવાનું બીજું મહત્વનું સોપાન 'નિશ્ચિત સમયમાં સિદ્ધ કરવાનાં ધ્યેયો' નક્કી કરવાનું છે. સમગ્ર ઉદ્યોગની સાથે સાથે દરેક પેટા-એકમો માટે ધ્યેય નક્કી કરવાનો અર્થ તેમાં નિહિત છે. જે પણ ધ્યેય (નફા, વેચાણ, બજાર હિસ્સા અંગેનાં) નક્કી કર્યા હોય તે માપી શકાય તેવાં હોવાં જોઈએ કારણ કે પાછળથી એકમની અને મેનેજરની કામગીરીનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આ ધ્યેયો ઉપયોગી બને છે. વિવિધ પ્રકારના અંદાજપત્ર અને ખર્ચનાં ધોરણો આવા માપદંડ તૈયાર કરવાનાં સાધનો પૂરાં પાડે છે.

3. **આયોજન પરિબળોની આંકણી (Appraisal of Planning Premises) :** ધ્યેયની સિદ્ધિ ઉપર અસરકરતાં પર્યાવરણીય પરિબળોના અર્થમાં આયોજન-પરિબળો વિચારવામાં આવે છે. ઉદ્યોગ દ્વારા તૈયાર થતી યોજના ઉપર અનુકૂળ કે પ્રતિકૂળ અસર કરતી સરકારી જાતિ આવાં અનેક પરિબળો પૈકીનું એક પરિબળ છે. દાખલા તરીકે, ડિબેન્ચરનને ઈક્વિટીમાં રૂપાંતર કરવાનું અમુક ચોક્કસ શરતોને આધીન હતું. એક મોટા ઉદ્યોગગૃહ ભૂતકાળમાં આવા રૂપાંતરનો લાભ ઉઠાવીને ફાયદો મેળવ્યો હતો. આ ઉદ્યોગગૃહે નવા ડિબેન્ચરોના ઈક્વિટીમાં રૂપાંતર ઉપર આધાર રાખીને નવા પ્રકલ્પ (Project) નું આયોજન કર્યું હતું. સરકાર દ્વારા આવા રૂપાંતર ઉપર પ્રતિબંધ આવવાથી ઉદ્યોગ માટે નવા પ્રકલ્પ માટે નાણાંકીય સ્ત્રોતની દૃષ્ટિએ કટોકટીભરી સ્થિતિ ઉદ્ભવી એટલું જ નહિ પણ કંપનીની ભાવિ યોજનાઓ અંગે રોકાણકારોમાં વિશ્વાસમાં ઘટાડો પણ થયો. પરિણામે કંપનીના ઈક્વિટી શેરના બજારભાવમાં તીવ્ર ઘટાડો જોવા મળ્યો. રિલાયન્સના કિસ્સામાં આમ બન્યું હતું.

કોઈપણ ઉદ્યોગમાં આયોજન ઘણાં પરિબળો ઉપર આધારિત હોય છે. બીજી રીતે કહીએ તો યોજનાની પર્યાવરણ-સ્થિતિ અપેક્ષા અંગેની ધારણાઓ ઉપર આયોજન આધારિત છે. આથી, આવી એક કે વધુ ધારણાઓની સ્થિતિમાં પરિવર્તનને કારણે યોજનામાં વૈકલ્પિક વિચારણા આવશ્યક થઈ પડે છે. આવી ધારણાઓ એવાં પરિબળો સાથે સંકળાયેલી હોય કે જે પરિબળો યોજનાને આંતરિક કે બાહ્ય રીતે અસર કરે છે. આથી જ આપણે આયોજન પરિબળોને આંતરિક અને બાહ્ય એવાં બે જૂથોમાં વહેંચી શકીએ.

4. **ક્રિયાઓની વિચારણા અને પસંદગી (Exploring action Path and Selecting a course of action) :** આયોજન કાર્યનું છેલ્લું સોપાન ક્રિયાઓની વિચારણા, વિકલ્પોનું મૂલ્યાંકન અને ચોક્કસ ક્રિયાયોજના નક્કી કરવાનું છે.

એકવાર ધ્યેય નક્કી થઈ જાય, યોજનાને અસર કરતાં પરિબળો ધ્યાનમાં લેવાય પછી કાર્યક્રમ અને અંદાજપત્રના સ્વરૂપ ક્રિયાયોજના ઘડાય છે.

આવા કાર્યક્રમ નીચેની બાબતો દર્શાવે છે.

(a) હેતુસિદ્ધિ માટે સર કરવાનાં સોપાનો.

(b) દરેક સોપાન માટે ઉત્તરદાયી એવા વ્યવસ્થાપકીય એકમ અથવા વ્યક્તિ.

(c) દરેક સોપાનની ક્રમિકતા અને સમય.

આવા કાર્યક્રમની સાથે યોજનાના અમલીકરણ માટે સંગઠન દ્વારા ફાળવાયેલ નાણાંકીય સ્ત્રોતો દર્શાવતું અંદાજપત્ર પણ સામેલ હોય છે. હકીકતમાં તો સંગઠનનાં ધ્યેયોની સિદ્ધિ માટે અનેકવિધ પ્રવૃત્તિઓ કરવાની હોય છે. આવી દરેક પ્રવૃત્તિ માટે અલગ કાર્યક્રમ અને અલગ અંદાજપત્ર હોય છે, જે મુખ્ય કાર્યક્રમ અને અંદાજપત્રનો ભાગ હોય છે. જે પ્રણાલી (તંત્ર - System) અન્વયે આ અંદાજપત્રનો આયોજન માટે ઉપયોગ કરવામાં આવે છે તે પ્રણાલી અંદાજપત્રીય આયોજન પ્રણાલી (Budgetary Planning System) તરીકે જાણીતી છે.

અંદાજપત્રની ભૂમિકા વિશે આપણે વીગતે ધંધા ઉદ્યોગમાં જોઈશું. આમ છતાં યાદ રાખવું જોઈએ

કે અંદાજપત્ર આયોજનના સાધનની સાથે સાથે અંકુશના સાધન તરીકે પણ કાર્ય કરે છે. અર્થાત્, તમારી કામગીરીનું મૂલ્યાંકન અંદાજપત્રના સંદર્ભમાં યોગ્ય સમયે થશે. તેથી અંદાજપત્ર એ અંકુશનું સાધન પણ છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો - 2

યોજના તૈયાર કરવા માટેનાં ચાર સોપાનોની ટૂંકમાં ચર્ચા કરો.

- નોંધ :
1. તમારા જવાબ માટે નીચે જગ્યા આપી છે.
 2. આ એકમના અંતે આપવામાં આવેલા ઉત્તરના મુદ્દાઓ સાથે તમારા ઉત્તરની સરખામણી કરો.

3.4 આયોજન-માળખું (Planning Framework)

આગળ જણાવ્યું તેમ આયોજન એ અપેક્ષિત પર્યાવરણ પરિબળો ઉપર આધારિત છે. આવાં પરિબળોને બે વિભાગમાં વર્ગીકૃત કરી શકાય :

- (a) બાહ્ય પરિબળો એટલે કે ધંધાકીય વાતાવરણ.
- (b) આંતરિક પરિબળો : જેવાં કે, કરેલું નાણાકીય રોકાણ, વેચાણ, ઉચ્ચવહીવટકર્તાનાં ભાવિ અનુમાનો, મૂલ્યો અને માન્યતાઓ, સ્વીકૃત નીતિઓ અને સંગઠનીય માળખું.

ધંધાકીય વાતાવરણ એટલે કોઈપણ સંગઠનની યોજના તૈયાર કરવા ઉપર અસર કરતી આર્થિક, રાજકીય, સામાજિક, સાંસ્કૃતિક અને તકનિકી સ્થિતિનો સરવાળો વાતાવરણને મૂળભૂત રીતે સંગઠન દ્વારા અપાતી સેવા ઊપર કે ઉત્પાદનની માંગ ઉપર થતી અસરના સંદર્ભમાં જોવામાં આવે છે તેથી વાતાવરણમાં થતા પરિવર્તનની અનુકૂળ કે પ્રતિકૂળ અસર સંગઠન ઉપર પડવાનો સંભવે છે. માથાદીઠ આવકમાં થતો વધારો વધારે આવકનું સૂચક છે. અને ગ્રાહકોની વધારે ખરીદશક્તિ દર્શાવે છે. બીજી બાજુ, રાજકીય અસ્થિરતા ઉદ્યોગધંધાની યોજનાઓ ઉપર અનિચ્છેદનીય અસર કરે છે.

સરકારી નીતિ જેવી કે નિયમન-અંકુશ કરનીતિ, પ્રોત્સાહનો આપવાં કે પાછાં ખેંચવાં, વગેરે જેવી બાબતો ઉદ્યોગ ધંધાના ભાવિ આયોજન ઉપર અસર કરે છે. ધંધા દ્વારા શું ઉત્પાદન કરવું કે શું વેચવું તે સરકારી અંકુશ ઉપર આધારિત છે આવાં નિયમોની લાક્ષણિકતા કે અસરનું અનુમાન શક્ય નથી. તેથી ધંધાકીય આયોજનમાં મુશ્કેલીઓ ઉદ્ભવે છે. વધુમાં જે ઉદ્યોગમાં તકનિકી પરિવર્તનો વધુ અને ઝડપી હોય છે તેવા ઉદ્યોગમાં જૂની તકનિકી ઉપર આધારિત આયોજન ઉદ્યોગ માટે સજ્જત છે. સફળતા માટે વર્તમાન સમયના મેનેજરોએ ઉદ્યોગક્ષેત્રે થતાં પરિવર્તનોની સાથે સાથે ચાલવું પડશે એટલું જ નહિ પણ તદ્દનુસાર ઉદ્યોગનું આયોજન કરવું પડશે.

મૂડી-રોકાણ સમિતિ (Capital Investment Committes) : ઉદ્યોગ ધંધા માટે આજે મોટા મૂડીરોકાણની જરૂર પડે છે. સ્થાયી-સંપત્તિમાં થયેલા આવા રોકાણની ઉદ્યોગના ભાવિ આયોજન

વ્યવસ્થાપન :
મૂળભૂત બાબતો

પર લાંબાગાળાની અસર પડે છે કારણ કે ઉપયોગમાં લીધા સિવાય કરેલા રોકાણનો બદલો મળતો નથી.

ભાવિ યોજનાઓ ઘડતી વખતે સૌ પ્રથમ તમારે તમારા પોતાના સ્ત્રોતો અને તે માટેની ખાતરીઓનો તાગ મેળવી લેવો પડે, તેનું મૂલ્યાંકન કરવું પડે છે. યોજનાઓ એવી રીતે તૈયાર કરવી કે જેથી પ્રાપ્ત સંસાધનોનો વધુ ઉત્પાદક રીતે વિનિયોગ કરી શકાય.

વેચાણ અનુમાનો : વેચાણ અનુમાન એ ચોક્કસ સમયગાળા દરમ્યાન અપેક્ષિત વેચાણનું અનુમાન છે. મોટા ભાગના ઉદ્યોગોની યોજનાઓ આવા વેચાણ-અનુમાનો ઉપર આધારિત હોય છે. વેચાણને કારણે આવકો વધતી હોવાથી ઉદ્યોગ ટકી રહે છે. તેથી ઉદ્યોગો આવા વેચાણ-અનુમાનો તૈયાર કરવાની બાબતને ખૂબ મહત્ત્વ આપે છે. લાંબાગાળાના વેચાણ વધારાનું અનુમાન સગવડોના વિસ્તરણની જરૂરિયાત દર્શાવે છે. આથી સવિરુદ્ધ, વેચાણમાં ઘટાડો વ્યવસ્થાપકને વેચાણમાં ઘટાડાનાં કારણો તપાસવા અને જરૂરી સુધારાત્મક પગલાં લેવા જાગૃત બનાવે છે.

સામાન્ય રીતે, વેચાણ-અનુમાન કરવાની પ્રક્રિયા બે સોપાનોની પ્રક્રિયા છે.

1. ઉદ્યોગ દીઠ માંગનું અનુમાન કરવું.
2. વિશિષ્ટ કંપનીઓના સંદર્ભમાં વેચાણનું અનુમાન કરવું.

ઉદાહરણ તરીકે તમે જો દ્વિચક્રી વાહનના ઉદ્યોગમાં હો તો, સૌપ્રથમ પ્રકારની દૃષ્ટિએ દ્વિચક્રી વાહનોની કુલ માંગનો અંદાજ મેળવો. પછી તમારી કંપની દ્વારા ઉત્પાદિત કે કંપની ઉત્પાદન કરવા ઇચ્છે છે તે દ્વિચક્રી વાહનની માંગ અને તેના બજાર-હિસ્સાનો અંદાજ મેળવો.

તમને જાણીને રસ પડશે કે વ્યવસ્થાપન વિજ્ઞાનમાં સૌથી રસપ્રદ અને અગત્યના પ્રદાન પૈકી કેટલાંક પ્રદાનો આયોજનકાર્ય સાથે સંકળાયેલા છે.

ઉચ્ચસ્તરીય વ્યવસ્થાપકોનાં મૂલ્યો અને નીતિઓ :

સંગઠનમાં, દરેક કિસ્સામાં, મેનેજર દ્વારા તૈયાર થયેલ યોજના અને લીધેલાં પગલાં ઉપર વૈકલ્પિક પગલાં અને સ્વીકારાયેલી નીતિ સાથે સંકળાયેલાં મૂલ્યોની સઘન અસર પડે છે. મૂલ્યો 'શું સારું છે' અને 'શું સારું નથી' તે સ્પષ્ટ કરે છે. 'સારાં મૂલ્યો' ધરાવતો ઉચ્ચસ્તરીય વ્યવસ્થાપક પોતે જેને 'સારું નથી ગણતો' તેવી બાબતો માટે આયોજન નહિ કરે. ધાર્મિક સાહિત્ય પ્રચારના મૂલ્યને વરેલા 'કલ્યાણ' માસિકનું ઉદાહરણ નોંધનીય છે. આ મેગેઝિનના ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપકોની એ નીતિ રહી છે કે મેગેઝિન માટે કોઈ જાહેરાત સ્વીકારવી નહિ. આવક વધારવા માટેના આયોજન વખતે જાહેરાતને વૈકલ્પિક સ્ત્રોત તરીકે આ સંગઠન કદાપિ વિચારતું નથી.

સંગઠનીય માળખું :

ક્રમાનુગતિકમ (Hierarchy) અનુસાર ગોઠવાયેલી વ્યક્તિઓ ધરાવતા સંગઠનીય માળખા દ્વારા આયોજનનું અમલીકરણ થાય છે. બીજાની સાથે સંકલનમાં રહીને, ચોક્કસ કામગીરી અદા કરવાની આ દરેક વ્યક્તિની જવાબદારી હોય છે. ઘણીવાર કોઈ સારું આયોજન પણ સંતોષકારક રીતે અમલમાં મૂકી શકાતું નથી કારણ કે સંગઠનીય માળખું એવી રીતે ગોઠવાયું હોય છે કે જેથી એક બાજુ મહેનત બેવડાય છે, બીજી બાજુ કોઈ કાર્ય ઉપર ધ્યાન રાખનાર હોતું નથી.

મોટા ભાગના વિશાળ કદના ઉદ્યોગમાં જોવા મળ્યું છે કે આયોજનના અમલીકરણની ઢીલાશ કે ખોટી વિચારસરણીની પસંદગી ધરાવતું સંગઠનીય માળખું ખૂબ જ વિચારપૂર્વક તૈયાર થયેલા વ્યૂહાત્મક આયોજન માટે વિઘ્નરૂપ બને છે. આયોજન તૈયાર કરતી વખતે સંગઠનની જરૂરિયાતોને ધ્યાનમાં લેવી જોઈએ. આવી જરૂરિયાતો માનવીય પરિબળના પ્રકાર અને સંખ્યાની સાથે સાથે યોજનાના અસરકાર અમલીકરણ માટે સંગઠનીય માળખામાં આવશ્યક પરિવર્તનના સંદર્ભમાં હોવી જોઈએ.

3.6 ભારતીય સંગઠનોમાં આયોજન-વ્યવહાર

ભારતીય સાહસો (ઉદ્યોગો)માં આયોજન-વ્યવહારનો (Planning Practices) (આયોજન-પ્રક્રિયાઓ) અનેક સંશોધકોએ અભ્યાસ કર્યો છે. આ પૈકીના કેટલાક.

રીચમેન અને કોપેન (Richman and Copen) (1972)

રીચમેન અને કોપેનના અભ્યાસ અનુસાર મોટાભાગના મધ્યમ કદની અને મોટી કંપનીઓ વાર્ષિક

કે ટૂંકાગાળાના સંખ્યાત્મક (quantitative) ઉદ્દેશ્યાં નક્કી કરે છે. આમાં, મોટે ભાગે નફાકારકતા, વેચાણ અને ઉત્પાદનને લગતા ઉદ્દેશ્યો હોય છે. સાથે સાથે મોટા ભાગની કંપનીઓ કોઈક પ્રકારના વિકાસવિષયક ઉદ્દેશ્યો અને કેટલાંક સામાન્ય માર્ગદર્શક વિધાનો નક્કી કરતી હતી. આવાં માર્ગદર્શક વિધાનો કંપનીને જે તે ક્ષેત્રમાં પોતાના પ્રયાસોને વિસ્તારવામાં કે ધ્યાનકેન્દ્રિત કરવામાં ઉપયોગી બને. થોડી કંપનીઓને જ વધુ લાંબા સમયગાળાના હેતુઓ સ્પષ્ટતાપૂર્વક વ્યાખ્યાયિત કરેલા હતા.

અભ્યાસ કરાયેલ કંપનીઓ પૈકી ફક્ત એક જ, તે પણ દવાઓની ઉત્પાદક કંપની, ખરેખર વિચારપૂર્વક લાંબાગાળાના વિકાસ અને વિકાસ-પ્રતિમાન (Development Model) ના વિકાસ વિશે કામ કર્યું હતું. તે કંપનીએ ભવિષ્યમાં વર્ષો સુધી ટકી રહેવાની અપેક્ષિત સ્થિતિ ચોક્કસ રીતે વિચારેલી અને આ સ્થિતિએ પહોંચવા વિશિષ્ટ વ્યૂહરચનાઓ તૈયાર કરી હતી. આ કંપનીએ બજારના હિસ્સા અને નફાકારકતા વિશે ત્રણવર્ષીય અને પંચવર્ષીય ઉદ્દેશ્યો પણ તૈયાર કર્યા હતા.

ટૂંકમાં, ભારતમાં અભ્યાસ કરાયેલ કંપનીઓની આયોજન-પ્રક્રિયા અને યોજનાઓ ટૂંકાગાળાના સંચાલન પર, ખાસ કરીને દૈનિક, અઠવાડિક કે માસિક માહિતીના ભાવિદર્શન (Projection) ઉપર આધારિત હતી. આયોજન દસ્તાવેજોમાં મહદ્અંશે વેચાણના ભાવિ આંકડા અને ક્રિયાશીલ અંદાજપત્રનો સમાવેશ થતો હતો. આમ છતાં, ભાવિ આયોજનની તુલનામાં અંકુશ માટે આ કંપનીઓ વધુ સુસજ્જ હતી. મોટાભાગની કંપનીઓમાં આયોજનની એક પ્રવૃત્તિ જોવા મળતી હોય તો તે હતી વેચાણના ભાવિદર્શન (Projection) ને આધારે કાચા માલની જરૂરિયાત, તે અંગે ઓર્ડર આપવો અને આ વસ્તુને સંગ્રહી રાખવાની પ્રવૃત્તિ. ઘણી ઓછી કંપનીઓ દ્વારા નાણાકીય આવશ્યકતા કે ઉત્પાદન ક્ષમતાના સંદર્ભમાં ચોક્કસ ભાવિ અનુમાનો કરવામાં આવ્યાં હતાં.

ભાટિયા (Bhatia) (1981)

‘રિસર્ચ બ્યૂરો ઓફ ઈકોનોમિક ટાઈમ્સ’ દ્વારા મહાકાય કંપની તરીકે દર્શાવાયેલી 251 કંપનીઓ પૈકી 65 કંપનીઓના ઉદ્દેશ્યો વિશે શ્રી ભાટિયા એ 1981 માં અભ્યાસ કર્યો હતો. આ અભ્યાસ મુજબ ફક્ત 45% કંપનીઓએ જ ઉદ્દેશ્યોને ચોક્કસ રીતે સ્પષ્ટ કર્યા હતા. જ્યારે ૫૫% કંપનીઓએ ઉદ્દેશ્યો દર્શાવ્યા જ ન હતા. વધુમાં જે કંપનીઓએ ઉદ્દેશ્યો સ્પષ્ટ કર્યા હતા તે પૈકીના 17% કંપનીઓ તેમના ઉદ્દેશ્યોને ગોપનીય માનતી હતી અને તે જાહેર કરવાની ઈચ્છા રાખતી ન હતી.

આ બાબત સ્પષ્ટ કરે છે કે ભારતીય ઔદ્યોગિક સંગઠનો (ખાસ કરીને વિશાળકદના ઉદ્યોગો) લાંબા સમય (દીર્ઘકાલીન) ગાળા માટેનાં તેમનાં કાર્યો માટે આયોજનની અગત્ય અને તાકીદ વિશે સમજતા હોવાં છતાં મોટા ભાગની કંપનીઓ મુખ્યત્વે કરીને ભારતીય પર્યાવરણમાં પ્રવર્તતી અનિશ્ચિતતાને કારણે દીર્ઘકાલીન આયોજનને નિરૂપયોગી પ્રયાસ માનતી હતી.

3.7 સારાંશ

હવે આપણે આ વિભાગમાં આપેલી વિગતોનો સાર જોઈએ. વ્યવસ્થાપનનું કાર્ય આયોજન અને સંગઠનથી શરૂ થાય છે. યોજના (Plan) ચોક્કસ સમયગાળા દરમ્યાન ભવિષ્યમાં સિદ્ધ કરવાના લક્ષ્યોને સ્પષ્ટ કરે છે. આયોજનમાં ભાવિદર્શન (Vision of future) સામેલ છે.

આથી, આયોજન-પ્રક્રિયા એ લક્ષ્યો, કાર્યક્રમ અને સિદ્ધિ માટેનાં સાધનોના વિકલ્પોમાંથી પસંદગીની માનસિક પ્રક્રિયા છે. સંગઠનમાં દરેક મેનેજરની આયોજન પ્રક્રિયામાં ચોક્કસ ભૂમિકા હોય છે. અલબત્ત, મેનેજર-મેનેજરે આ આયોજનની લાક્ષણિકતા અને ઊંડાણ અલગ હોઈ શકે.

યોજનામાં ઉદ્દેશ્યોની સિદ્ધિ માટે ચોક્કસ સમયગાળો નક્કી કરવામાં આવે છે. આ સમયગાળો લાંબો કે ટૂંકો હોઈ શકે. આવા સમયગાળાને આયોજન સમયમર્યાદા (Planning horizon) કહેવામાં આવે છે. ટૂંકા સમયગાળાનું આયોજન સામાન્ય રીતે એકાદ વર્ષ માટે હોય છે. આનું આયોજન ઉદ્દેશ્યો કે લક્ષ્યોની સ્પષ્ટતાની બાબતોમાં લાંબાગાળાના આયોજન કરતાં વધુ ચોક્કસ અને વધુ વિગતસભર હોય છે.

લાંબાગાળાની યોજના તૈયાર કરવાની પ્રક્રિયા ‘વ્યૂહાત્મક આયોજન’ તરીકે ઓળખાય છે. આવી યોજનામાં સંગઠન પોતાના લાંબા ગાળાના ઉદ્દેશ્યો સ્પષ્ટ કરે છે.

યોજના તૈયાર કરવામાં અનેક કમબદ્ધ સોપાનોનો સમૂહ થાય છે. પ્રથમ તબક્કામાં તમારે ‘તકો’ વિશે વિચારવાનું હોય છે. પર્યાવરણની ઝીણવટભરી તપાસ અને ભાવિ અનુમાન પ્રવર્તમાન તકોનું

દર્શન કરવા તમને શક્તિમાન બતાવશે.

બીજા તબક્કામાં તમે આયોજન-સમયમર્યાદા દરમ્યાન પ્રાપ્ત કરી શકાય અને માપી શકાય તેવાં લક્ષ્યોની સ્પષ્ટતા કરો છો.

ત્રીજા તબક્કામાં જે પરિભળો ઉપર સંગઠન આધારિત છે તેવાં પરિભળોનું મૂલ્યાંકન થાય છે. આવાં પરિભળો ઉદ્યોગ માટે બાહ્ય કે આંતરિક હોઈ શકે. સામાન્ય રીતે આર્થિક-સામાજિક સાંસ્કૃતિક અને તકનિકી પર્યાવરણ બહારથી આયોજન ઉપર અસર કરે છે. (અર્થાત્ આયોજન કેવું અને કેવી રીતે કરવું તેની ઉપર અસર કરે છે) આંતરિક પરિભળો અનેક પરિભળોનો સમાવેશ થઈ શકે : જેવા કે, થયેલા કે થનારા નાણાકીય રોકાણો; આયોજન માટે આધારરૂપ વેચાણનું અનુમાન; ઉચ્ચવ્યવસ્થાપકોનાં મૂલ્યો અને રીતિઓ ; કંપનીના સંગઠનીય માળખાની ક્ષમતા.... વગેરે.

આયોજનના ચોથા અને છેલ્લા તબક્કામાં કાર્યની દૃષ્ટિએ કાર્યક્રમો અને અંદાજપત્ર નક્કી કરવાનું હોય છે.

ભારતીય ઉદ્યોગોમાં આયોજન-વ્યવહાર અંગે થયેલા સંશોધન અભ્યાસ સામાન્ય રીતે તારવે છે કે ભારતીય ઉદ્યોગો આયોજન કાર્યને ઓછું મહત્ત્વ આપે છે. મોટાભાગની કંપનીઓ દ્વારા વેચાણ અનુમાન થાય છે અને અંદાજપત્ર સામાન્ય રીતે બનાવાય છે પણ બહુ ઓછી કંપનીઓ લાંબાગાળાનું આયોજન કરે છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો - 3

નીચેનું ઉધ્ધરણ કાળજીપૂર્વક વાંચો. આ ઉધ્ધરણ ભારતની એક સારી એવી મોટી કંપનીના ચેરમેનના વક્તવ્યમાંથી લીધેલું છે. તે ભારતમાં આયોજન-અભિગમ તથા આયોજનને અસર કરતાં કેટલાંક પરિભળો દર્શાવે છે.

મહિન્દ્રા યુજિન સ્ટીલ કું. લિ. ના ચેરમેને 1971 માં કંપનીની સામાન્ય વાર્ષિક સભામાં આપેલા વક્તવ્યનો સાર નીચે આપ્યો છે. આ નિવેદન-સાર ઉદ્યોગ માટે લાંબાગાળાના ભાવિલક્ષી આયોજનનું મહત્ત્વ તથા ઉદ્યોગધંધાના આયોજન ઉપર અસર કરતાં કેટલાંક પરિભળોની અગત્ય દર્શાવે છે.

મને જણાવતા આનંદ થાય છે કે તમારા સંયંત્ર (Plant) ની ઉત્પાદન ક્ષમતા વધારા માટે તેમજ મહત્તમ આર્થિક ક્ષમતાઓની સિદ્ધિમાં સહાયક બને તે માટે તમારી કંપનીએ ફિનિશ ટૂલ્સ, એલોય અને વિશિષ્ટ સ્ટીલની વાર્ષિક ઉત્પાદન ક્ષમતા 60,000 ટન સુધી વધારવા માટેની એક વિશદ્ધ યોજના ભારત સરકાર સમક્ષ મૂકી છે. મૂડીરોકાણ-નીપજનું પ્રમાણ (Capital-output Ratio) સાનુકૂળ રહે તે રીતે ઉત્પાદનોનાં મહત્તમ વૈવિધ્યીકરણ માટે, આપણે સંયંત્રની ઉત્પાદનક્ષમતાના વધારા માટે થતા આયોજન વખતે પ્રયત્નશીલ રહીશું. આ માટે આપણી ઉત્પાદનપ્રક્રિયા અને મિશ્ર-ઉત્પાદનોની વિવિધતા વધારવા આપણે સતત પ્રયત્નશીલ રહેવું પડશે. જેથી કરીને આપણાં ધ્યેયો સિદ્ધ કરી શકાય અથવા ધ્યેયોથી આગળ પણ વધી શકાય.

આપણી કંપનીના દૃષ્ટિબિંદુ અને વેચાણના અવલોકનને આધારે આપણા ઉદ્યોગમાં પ્રવર્તતા વિકાસ અને પ્રવાહોનું ટૂંકમાં નિરૂપણ કરવાની સાથે સાથે વિકાસલક્ષી આયોજન (Perspective Planning) અંગે મારા વિચાર આપની સમક્ષ રજૂ કરવા માંગું છું.

વર્તમાન સમયમાં બધાં જ ક્ષેત્રે આયોજન વૈશ્વિક રીતે સર્વસ્વીકૃતતા પામ્યું છે. આપણી પાસે રહેલી માહિતી તથા આપણા દર્શન (Vision) ને આધારે શક્ય તેટલું ભાવિમાં આગળ જોવાની ક્રિયાનો આયોજનમાં સમાવેશ થાય છે. ઔદ્યોગિક એકમના જીવનમાં આનો અર્થ વિકાસ-માર્ગ ધડનારાં અને તેની ઉપર નિર્ણાયક અસર કરનારાં તમામ પરિભળોનો ઊંડાણપૂર્વક અભ્યાસ. આવાં અનેક પરિભળો છે. સંભાવ્ય બજારનું મૂલ્યાંકન એ આવાં પરિભળો પૈકીનું એક અગત્યનું બાહ્ય પરિભળ છે કે જે કંપનીના ભાવિવિકાસ માટે માર્ગદર્શનરૂપ બની શકે છે. આયોજનમાં તથા ઉત્પાદનક્ષમતાના સર્જનમાં નિશ્ચિત વર્ષ દરમ્યાન ઉત્પાદનના અંદાજોના વાસ્તવિક નહિ તો તેની નજીકના અંદાજો પૂર્ણ કરવા માટે પ્રયત્નશીલ રહેવું જોઈએ. તે માટે આયોજનની સાથે સાથે વિશ્વસનીય, પ્રમાણિક અને વાસ્તવદર્શી પ્રયાસોને હું મહત્ત્વનાં ગણું છું.

વિવિધ સરકારી અને અર્ધસરકારી સંસ્થાઓ દ્વારા બહાર પડાયેલા માઈલ્ડ સ્ટીલ, સ્પેશિયલ સ્ટીલ વગેરેની અપેક્ષિત ભાવિ માંગના વિસ્તૃત આંકડાઓના અભ્યાસને આધારે આપણી કંપની પોતાના ભાવિવકાસનો અંદાજ ઘડવામાં ભવ રસ ધરાવે છે. છેલ્લા દાયકામાં આવા વિસ્તૃત ભાવિઅંદાજો (Macro-Projection) બહાર પડ્યા છે. સ્ટીલ માટેના ભાવિ અંદાજનો આવો છેલ્લો અભ્યાસ એન.સી.એ. ઈ.આર. દ્વારા જાહેર થયો છે. વિકાસશીલ દેશોમાં લાંબાગાળાની અને ટૂંકાગાળાની માંગના મૂલ્યાંકન માટે સાદી છતાં વાસ્તવિક એવી 'હેતુ-વિનિયોગ પદ્ધતિ' (End-use Method) ને આધારે મોટાભાગના અભ્યાસો દ્વારા 'ભાવિ માંગ'નો અંદાજ મેળવવામાં આવ્યો છે. એન.સી. એ.ઈ. આર એ આ જ પદ્ધતિના ઉપયોગથી આવો અંદાજ મેળવ્યો છે. સ્ટીલની ભાવિ માંગનો અંદાજ મેળવવા માટે એન.સી.એ. ઈ.આર. દ્વારા નીચેની બાબતોને વિશદ્ધ રીતે ધ્યાનમાં લીધી છે :

- સ્ટીલને ઉપયોગમાં લેતાં બધાં જ ક્ષેત્રો.
- આ ગ્રાહકોની જરૂરિયાત.
- સ્ટીલની નિકાસને કારણે માંગમાં થતો વધારો.
- નિકાસ થતાં યંત્રો અને ઈજનેરી સામગ્રીનું સ્ટીલ.
- મોટરકાર, રેલ્વે, સ્ટીમર બાંધકામ, પાઈપ વગેરે ઉત્પાદનોમાં સ્ટીલના વિકલ્પરૂપે વપરાતી વસ્તુઓ (જેવી કે, પ્લાસ્ટિક, સિમેન્ટ, એસ્બેસ્ટોસ, એલ્યુમિનિયમ વગેરે....) ના ઉપયોગને કારણે સ્ટીલની માંગમાં થનારો સંભવિત ઘટાડો.
- સ્ટીલની માંગની કિંમતમાં સ્થિતિ સ્થાપકતા અને
- આયાતી વસ્તુઓમાંનું સ્ટીલ..... વગેરે.

હેતુ-વિનિયોગ પદ્ધતિ (End - use Method) ના ઉપયોગ અંગેની મહત્વની ધારણા આ છે : પ્રથમ, આયોજન પંચ કે એન.સી.એ.ઈ. આર. જેવી સંશોધન સંસ્થા દ્વારા મેળેલાં લક્ષ્યો સિદ્ધ થશે. પણ અનુભવ કહે છે કે આવી ધારણા હંમેશા સાચી ઠરતી નથી. સ્ટીલ વાપરતા મોટા ભાગના ક્ષેત્રોના યોજના-લક્ષ્યાંકો પણ સ્થિતિસ્થાપક હોય છે. સાથે સાથે આ ઉદ્યોગો લક્ષ્યાંકો સિદ્ધ કરવામાં ઊણાં ઉતરે છે. તમે સમજી શકો તેમ છો કે આવી ઊણપ જરૂરિયાતોના વધુ-અંદાજમાં પરિણમે. આથી ઊલટું, જ્યારે લક્ષ્યાંકો વધુ પડતા પાર પડી જાય છે. (જે સામાન્ય રીતે બનતું નથી) ત્યારે ચોક્કસ ઉદ્યોગ માટેની જરૂરિયાત ઓછા અંદાજમાં પરિણમે છે.

બીજું, હેતુ-વિનિયોગ પદ્ધતિની સફળતાનો આધાર મહદ્અંશે સ્ટીલ ઉદ્યોગ અને સ્ટીલ ઉપભોક્તા ઉદ્યોગના સંબંધિત 'નિવેષક-ગુણાંક પ્રમાણ' (Input-Co-efficient) ની ચોક્કસાઈના ધોરણો (Norms) ઉપર રહેલો છે.

આવા ધોરણોમાં તકનિકી પ્રગતિ અને નવીનીકરણની સાથે સાથે પરિવર્તન પણ આવે છે. ભૂતકાળમાં એવા પ્રસંગો પણ જોવા મળ્યા છે જ્યારે અવાસ્તવિક ધોરણો અપનાવવાને કારણે અંદાજો વેરવિખેર થઈ ગયા હોય. ઉદાહરણ તરીકે વિકાસલક્ષી આયોજન વિભાગ (Perspective Planning Division) દ્વારા ૧૯૬૫ માં એલોય અને વિશિષ્ટ સ્ટીલના અંદાજો મૂકાયા હતા તેને એન.સી.એ.ઈ. આરે બદલી નાખ્યાં હતા. એન.સી.એ. ઈ. આરે અનેક ઉદ્યોગો માટે પોતાનાં ધોરણો અપનાવ્યાં હતાં. હેતુ-વિનિયોગ પદ્ધતિમાં ધારી લેવામાં આવે છે કે સ્ટીલ ઉપભોગનાં ધોરણો ઉપર તકનિકી પરિવર્તનની અસર શૂન્ય નહિ તો ઓછામાં ઓછી હશે. સ્વાભાવિક રીતે જ આવી કવાયતને અંતે, વધુ ચોક્કસ આંકડા મેળવવા વિવિધ ઉપભોક્તા ક્ષેત્રમાં આવાં પરિવર્તનોના સંબંધમાં છેલ્લા અંદાજ આંકડામાં પરિવર્તન કરવામાં આવે છે.

ઉત્પાદકને તેના આયોજન માટે તથા તેમની ઉત્પાદનક્ષમતાના વધારા માટે વિસ્તૃત ભાવિ અંદાજો (Macro Projection) ને વધુ અર્થસભર બનાવવા માટે ધોરણોની (norms) પુનઃવિચારણા આવશ્યક છે. એટલું જ નહિ પણ દરવર્ષને અંતે 'એશોસિયેસન ઓફ કન્ઝ્યુમર્સ એન્ડ પ્રોડ્યુસર્સ' એ. ભેગા મળીને જોવું જોઈએ કે ધોરણોમાં નોંધપાત્ર પરિવર્તનનું પ્રતિબિંબ

માંગમાં પડે છે કે કેમ. એટલું જ નહિ પણ માંગના ભાવિ અંદાજોમાં જરૂરી સુધારા કરવામાં આવે કે મેળ બેસાડવામાં આવે. આમ કરવાથી માંગના વર્ષોવર્ષના અંદાજો વધુ વાસ્તવિક બનશે; એટલું જ નહિ પણ માંગ અને પુરવઠા વચ્ચેનું અંતર નક્કી કરવામાં કાર્યસાધક આધાર પૂરો પડશે.

હેતુ-વિનિયોગ પદ્ધતિ (End-use Method) આ યોગ્યતાઓ અને મર્યાદાઓને ધ્યાનમાં રાખીને આપણા ઉદ્યોગ-એલોય અને સ્પેશિયલ સ્ટીલના વિશિષ્ટ સંદર્ભમાં માંગના અંદાજો અંગેના તાજેતરના અભ્યાસો વિશે વિચારીએ. બીજા સ્ટીલ વિશે જેટલા અંદાજો છે લગભગ તેટલા જ અંદાજો એલોય અને સ્પેશિયલ સ્ટીલ વિશે પણ છે. 1968 માં સ્ટીલ મંત્રાલયની સ્થાયી સમિતિ (Steering Group) દ્વારા 1973-74 માં 3,00,000 ટન અને 1978-79 માં 4,430,000 ટનના અંદાજની સામે તાજેતરની સમિતિના અભ્યાસ મુજબ ૧૯૭૫ માં 4,34,000 ટન અને 1980 માં 8,17,000 ટન માંગનો અંદાજ છે.

સ્ટીલ મંત્રાલયની તકનિકી પાંખ દ્વારા સ્થાયી જૂથ (Steering Group) માં અંદાજોમાં કરાયેલા સુધારા હવે પ્રાપ્ય છે. તે અનુસાર એલોય અને સ્પેશિયલ સ્ટીલની માંગ 1973-74 માં 3,00,000 ને બદલે 4,00,000 ટન અને 1978-79 માં 4,30,000 ટનને બદલે 5,90,000 ટનની હશે.

એલોય સ્ટીલના ઉત્પાદક તરીકે આપણી કંપની માટે એ બાબત હિતમાં છે કે ટેકનિકલ પાંખના તથા એન.સી.એ.ઈ. આરનાં 1973-74 ની ભાવિ માંગના અંદાજો લગભગ સમાન છે. આમ છતાં સિત્તેરના દાયકાના અંતે અંદાજોનો આ નજીવો તફાવત પણ નોંધપાત્ર બનશે. તકનિકી પાંખે આપેલા અંદાજ (1978-79 માં 1,78,000 ટન) ની સામે કાઉન્સિલના અંદાજ મુજબ એલોય સ્ટીલની માંગ 1980 માં 2,39,000 ટનની રહેશે.

એ બાબત સર્વ સ્વીકૃત છે કે તકનિકી પાંખના અંદાજો વધુ રૂઢિચુસ્ત છે જ્યારે કેટલીક મર્યાદા છતાં કાઉન્સિલના અંદાજે વધુ વાસ્તવિક છે. આ અભ્યાસો ઉપરથી એક બાબત સ્પષ્ટ તરી આવે છે કે વિસ્તરણ યોજના પછી કે વિચારાધીન નવા એકમના અમલીકરણ પછી પણ દાયકાને અંતે એલોય સ્ટીલની જરૂરિયાત અને ખરેખરા ઉત્પાદન વચ્ચે નજીવો નહિ પણ નોંધપાત્ર તફાવત હશે.

ઉપર જણાવ્યાં તેવાં તારણો ઉપર વધુ અભ્યાસની હજુ જરૂર છે. જેથી વધુ અર્થસભર તારણો મેળવી શકાય. આપણા ઉદ્યોગ અને અન્ય ઉદ્યોગોને આદર્શ મિશ્ર-ઉત્પાદન (Product Mix) નક્કી કરવામાં તથા એલોય-સ્ટીલની ઉત્પાદન ક્ષમતા વિકસાવવા માટે ભાવિ મૂડીરોકાણોને આવાં તારણો માર્ગદર્શરૂપ બનશે. સ્ટીલ ઉત્પાદનને વિવિધ વિભાગો, ગુણવત્તા, આકાર, સપાટી (કાળી કે ચમકતી) વગેરેમાં વિભાજીત કરવા સફળ ઔદ્યોગિક આયોજનની પૂર્વશરત છે. સરેરાશ માંગને આધારે લેવાયેલા ઉતાવળા નિર્ણયોથી એક સમાન વધુ ક્ષમતા બેવડાઈ જવાનો સંભવ છે. પરિણામે, આ નિર્ણયને બદલવાનું શક્ય ન હોય તો તેમાં સુધારો કરવા પરિસ્થિતિ આપણને મજબૂર કરે છે. નવી ક્ષમતાનો વિકાસ નવા સ્થાને, નવાં એકમો દ્વારા કરવો કે હયાત એકમના વિસ્તરણ દ્વારા કરવો કે બન્ને રીતે કરવો તે અંગે નિર્ણય લેતાં પહેલાં પૂરતી વિચારણા કરવા ઉપર હું ભાર મૂકું છું. આવી વિચારણા બીજી દરખાસ્તની ભારે તરફેણ કરે છે. નવી ક્ષમતાના વધારાને ઝડપી બનાવવામાં હયાત એકમનું વિસ્તરણ મદદરૂપ બનશે. વળી, તેમાં નાણાકીય રોકાણ પણ ઓછું જોઈશે. અને છેલ્લે, સૌથી મહત્વની બાબત એ છે કે તેનાથી હયાત એકમ કરકસરયુક્ત બનાવવામાં મદદરૂપ બનશે.

દેશમાં સ્ટીલની ઉત્પાદન ક્ષમતાના ઝડપી વિસ્તરણ માટે ભાવિલક્ષી આયોજન (Master Perspective Plan) તૈયાર કરવીએ સમયની માંગ છે. સરકાર કે ઉદ્યોગ સંયુક્ત રીતે કે એકલા આવી યોજના તૈયાર કરવાનું કામ હાથ ધરવું જોઈએ. ભાવિ જરૂરિયાતો વિશે સ્પષ્ટ ચિંતન પછી આ પ્રવૃત્તિ થવી જોઈએ.

ઉત્પાદન માટે ઉદ્યોગ ટીક ભાવિલક્ષી આયોજન (Perspective Planning) જરૂરી છે એટલું જ નહિ પણ આવું આયોજન પુરવઠો પૂરા પાડતા ઉદ્યોગો અને સહાયક ગૌણ ઉદ્યોગો દ્વારા જરૂરી નિવેષ (Input) પૂરું પાડવા માટે આવશ્યક એવી માંગ તારવવા પણ તે ઉપયોગી બનશે.

જરૂરિયાતોનું આવું મૂલ્યાંકન. તથા કાચા માલની પ્રાપ્યતા જ આવા ભાવિલક્ષી આયોજનને અર્થસભર અને વિગતસભર બનાવશે.

પ્રશ્નો :

1. એમ.યુ.એસ.સી. લિ. માં આયોજન ઉપર કયાં પરિબળોએ અસર કરી ?
2. એમ.યુ.એસ.સી.સિ. લિ. ના આયોજન ઉપર સરકારી નીતિએ કેવી રીતે અસર કરી ?
3. આ ફકરાઓમાં માંગના ભાવિ અંદાજો કરવાની કઈ પદ્ધતિનો ઉલ્લેખ કરેલો છે ? તેનાં મુખ્ય લક્ષણો કયાં છે ? આ પદ્ધતિના ઉપયોગથી કેટલી ચોકસાઈથી અંદાજો મેળવી શકાય છે ?

3.8 તમારી પ્રગતિ ચકાસો : અપેક્ષિત ઉત્તરના મુદ્દા !

- (1) આયોજન આવશ્યક છે કારણ કે તે હેતુ સ્પષ્ટ કરે છે; અને સિદ્ધ કરવાનાં ધ્યેયો કે લક્ષ્યો નક્કી કરે છે. પરિણામે વ્યવસ્થાપકીય પ્રવૃત્તિઓ અંગે દિશાસૂચન મળે છે; ધ્યેયોની સિદ્ધિ માટે ચોક્કસ યોજના તૈયાર કરવામાં પ્રોત્સાહક બને છે.
- (2) પ્રથમ સોપાન : તકોનું દર્શન અથવા પ્રાપ્ય વિકલ્પોનો તાગ મેળવવો.
બીજું સોપાન : મર્યાદિત સમય માટે ધ્યેયો નક્કી કરવાં કે ધ્યેયોની ખાસિયતો નક્કી કરવી.
ત્રીજું સોપાન : ધ્યેયોની સિદ્ધિ ઉપર અસર કરતાં પરિબળોમાં અભ્યાસ અને છેલ્લે..
ચોથું સોપાન : ચોક્કસ ક્રિયા-યોજના (Action-Plan) તૈયાર કરવી.
- (3) આ પ્રશ્નના નમૂનાના ઉત્તરના મુદ્દા આપ્યા નથી કારણ કે આપેલાં ફકરામાંથી તમારે ઉત્તર શોધવાના છે.

એકમ 4 અંકુશ (નિયંત્રણ) પ્રક્રિયા (CONTROLLING PROCESS)

રૂપરેખા

- 4.0 પ્રસ્તાવના
- 4.1 ઉદ્દેશ્યો
- 4.2 અંકુશ (નિયંત્રણ) એટલે શું ?
- 4.3 અસરકારક અંકુશ-પ્રણાલીની પૂર્વ આવશ્યકતા અને લાક્ષણિકતાઓ
- 4.4 અંકુશ-પ્રણાલી
- 4.5 પ્રતિપોષણ (પ્રેરણા) પ્રણાલી તરીકે અંકુશ
- 4.6 અંકુશની પદ્ધતિઓ
- 4.7 અંકુશપ્રક્રિયામાં નીતિ અને રૂપરેખાની પસંદગી
- 4.8 અંકુશની વ્યૂહરચનાઓ
- 4.9 સારાંશ

4.0 પ્રસ્તાવના (INTRODUCTION)

સારું આયોજન અને અસરકારક અંકુશ એ સફળ વ્યવસ્થાપન પ્રણાલીનાં સૌથી અગત્યનાં લક્ષણો પૈકીનાં બે છે. એકમ ૩ માં આયોજનની ચર્ચા કર્યા બાદ હવે આપણે અંકુશ (નિયંત્રણ) પ્રક્રિયા વિશે જોઈએ. આ એકમમાં અંકુશની વ્યાખ્યાથી માંડીને અંકુશ-પદ્ધતિઓ અને અંકુશવ્યૂહરચનાઓ સુધીના અનેક મુદ્દાઓની ચર્ચા કરવામાં આવી છે.

4.1 ઉદ્દેશ્યો (OBJECTIVES)

આ એકમના અભ્યાસને અંતે તમે....

- અંકુશનું સ્વરૂપ અને હેતુઓ સમજાવી શકશો.
- અંકુશ પ્રક્રિયાની પૂર્વશરતો અને લાક્ષણિકતાઓ તપાસી શકશો.
- અંકુશ-પ્રક્રિયાનું વર્ણન કરી શકશો.
- અંકુશ-પ્રક્રિયાની પદ્ધતિઓ અને વ્યવસ્થાપકીય વ્યૂહરચનાઓનું પૃથક્કરણ કરી શકશો.

4.2 અંકુશ (નિયંત્રણ) એટલે શું ?

અંકુશ એ ઉદ્યોગના ઉદ્દેશ્યોની કાર્યક્ષમ રીતે સિદ્ધિ તાકતી પ્રક્રિયા છે. વ્યવસ્થાપનમાં નિરંકુશ કે વિક્ષુબ્ધ વાતાવરણની પરિસ્થિતિમાં કે સામાન્ય સંજોગોમાં પણ ઘણીવાર સમસ્યાઓનું પૂર્વઅનુમાન કરવું પડે; નક્કી કરેલા માપદંડોની તુલનામાં કામગીરીનું મૂલ્યાંકન કરવું પડે; આયોજનથી વિમુખ થવાના સંજોગોમાં સુધારાત્મક પગલાં કે જરૂર પડે આયોજનમાં સુધારો પણ કરવો પડે. આ કે આવી અન્ય બાબતોમાં અંકુશ કે નિયંત્રણ જરૂરી છે.

ઘણાંને 'અંકુશ' શબ્દનો ગર્ભિત અર્થ નકારાત્મક લાગે પણ તે (અંકુશ) વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયામાં, સંગઠન દ્વારા નિશ્ચિત કરાયેલા ઉદ્દેશ્યોની સિદ્ધિમાં મદદરૂપ થતું સુગમ કાર્ય છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો અંકુશ પ્રક્રિયા એ એરકંડશિનીંગ પ્રણાલીમાં આવતા ઉષ્ણતા સમધારક (Thermostat) - ઉષ્ણતાની વધઘટને નિયંત્રિત કરતું સાધન) સમાન છે. યોજનાના અમલીકરણ સાથે સંકળાયેલા દરેક મેનેજર (વ્યવસ્થાપક)ની પ્રાથમિક જવાબદારી અંકુશ કે નિયંત્રણની છે. એ હેનરી ફેયોલના

મતાનુસાર 'ઉદ્યોગ ધંધામાં દરેક બાબત સ્વીકારાયેલા આયોજનને, આપેલી સૂચનાઓને તથા પ્રસ્થાપિત કરાયેલા સિદ્ધાંતોને સુસંગત છે કે કેમ તેની સાથે અંકુશ સંકળાયેલા છે. અંકુશનો મુખ્ય હેતુ નબળાઈઓ અને ભૂલો દર્શાવવાનો છે જેથી તેને સુધારી શકાય અને તે ભૂલો ફરી ન થાય. અંકુશ પ્રક્રિયા દરેક વ્યક્તિ, વસ્તુ કે કાર્યને લાગુ પડે છે. અંકુશની જવાબદારી ફક્ત ઉચ્ચસ્તરીય વ્યવસ્થાપકની જ છે અને વ્યવસ્થાપનના નીચલા સ્તરે અંકુશની બહુ ઓછી જરૂરિયાત છે. એવી માન્યતા ભૂલ ભરેલી છે. વ્યવસ્થાપનમાં કર્મચારીના ક્રમાનુગતિ (hierarchy) ના સ્થાનને આધારે અંકુશ માટેનો અવકાશ કંઈક અંગે વિભિન્ન હોઈ શકે, પણ આયોજનના અમલીકરણની જવાબદારી જેમને શિરે છે તે તમામને માટે 'અંકુશ' પ્રક્રિયા અપનાવવી આવશ્યક છે.

4.3 અસરકારક અંકુશ પ્રક્રિયાની પૂર્વઆવશ્યકતાઓ અને લક્ષણિકતાઓ

અંકુશ માટેની મુખ્ય પૂર્વ આવશ્યકતાઓ બે છે : યોજના અને માળખું.

- (a) યોજના : અંકુશ યોજના ઉપર આધારિત હોવો જોઈએ. યોજના જેટલી સ્પષ્ટ અને સંપૂર્ણ હશે તેટલો જ અંકુશ અસરકારક બની શકશે. યોજના એ કામગીરીના માપન માટે માપદંડ (standard) બની રહે છે.
- (b) માળખું : જરૂર પડે યોજનાથી માર્ગાન્તરિત થવા માટે અને સુધારાત્મક પગલાં લેવા માટે કોની જવાબદારી છે તે જાણવા માટે 'માળખા' (Structure) ની જરૂર પડે છે. યોજનાનું સંગઠનીય માળખું જેટલું સ્પષ્ટ અને સંપૂર્ણ તેટલી અંકુશ-પ્રક્રિયા લાક્ષણિકતાઓ ધરાવતી હોય તે જરૂરી છે :

અનુરૂપતા (Appropriateness) : અંકુશો સંગઠનની યોજનાને અનુરૂપ હોવા જોઈએ. જનરલ મેનેજર માટે તૈયાર કરાયેલા અંકુશો સુપરવાઈઝર માટે ન ચાલે. તે જ રીતે લાઈમ વિભાગ (Line Department) માટે જે અંકુશ-પ્રણાલી અનુરૂપ છે તે જ સ્ટાફ વિભાગ (Staff Department) માટે અનુરૂપ ન પણ હોય.

વ્યૂહાત્મક (Strategic) : અંકુશ વ્યૂહાત્મક હેતુ સર કરતો હોવો જોઈએ. કટોકટીની પળે, તે હકારાત્મક અને નકારાત્મક અપેક્ષાઓ પર કેન્દ્રિત થતો હોવો જોઈએ.

સ્વીકૃત (Acceptable) : લોકોને સ્વીકાર્ય હશે તો જ અંકુશ કામ કરી શકશે નહિ તો નહિ અંકુશો જેમને લાગુ પાડવાનાં છે તેઓને સ્વીકાર્ય હોવા જોઈએ.

વિશ્વસનીય અને વસ્તુલક્ષી (Reliable and Objective) : અંકુશો ચોક્કસ અને પૂર્વગ્રહરહિત હોવા જોઈએ. જો અંકુશો અવિશ્વસનીય અને આત્મલક્ષી હશે તો લોકોને તેનાથી અણગમો થશે.

ખર્ચ-અસરકારક (Cost-effective) : અંકુશને કારણે મળતા ફાયદા તેના ખર્ચ કરતાં વધુ હોવા જોઈએ. અંકુશ પ્રયુક્તિને કારણે વાસ્તવિક ફાયદા મળવા જોઈએ.

4.4 અંકુશ-પ્રક્રિયા

અંકુશ પ્રક્રિયા ત્રણ સોપાનો ધરાવે છે :

- (a) માપદંડો પ્રસ્થાપિત કરવા.
- (b) આ માપદંડો દ્વારા કામગીરીનું માપન કરવું.
- (c) સફળતા મેળવવા પ્રયાસ. વિમુખતા સુધારવી.
- (a) માપદંડો પ્રસ્થાપિત કરવા ((Establishing Standards) : માપદંડ એટલે કામગીરીના માપનનો આધાર. માપદંડ અનેક પ્રકારના હોઈ શકે. ગુણાત્મક (qualitative) અને સંખ્યાત્મક (Quantitative) રીતે નિશ્ચિત કરાયેલા અને પ્રમાણિત થઈ શકે તેવા (verifiable) ધ્યેયોનો સમાવેશ પણ માપદંડોમાં થઈ શકે. કોઈપણ સંગઠન નીચેનાં ક્ષેત્રોમાં માપદંડ

વ્યવસ્થાપન :
મૂળભૂત બાબતો

(ધોરણો) પ્રસ્થાપિત કરી શકે.

- નફાકારકતા
- ઉત્પાદનશીલતા
- બજાર હિસ્સો
- કારીગરોની કામગીરી
- નવીનીકરણ
- સામાજિક જવાબદારી

માપદંડો કે ધોરણો (Standards) ભૂતકાલીન કામગીરી, વ્યવસ્થાપકીય નિર્ણય કે વૈજ્ઞાનિક પૃથક્કરણ ઉપર આધારિત હોઈ શકે. કામગીરીના માપન માટે આ માપદંડોનો ઉપયોગ થાય છે. અને તેના દ્વારા સફળતા કે નિષ્ફળતા જાણી શકાય છે.

(b) કામગીરીનું માપન (Measuring of performance) : કામગીરીનું માપન એ 'કામગીરી કેવી છે ?' અને 'કેવી હોવી જોઈએ ?' ની તુલના દર્શાવે છે. નક્કી કરેલાં ધોરણો કે માપદંડોથી માર્ગચ્યૂત થવાની શક્યતાના સંદર્ભમાં ભાવિ તરફ માટે માંડવાને આધારે કામગીરીનું માપન કરવું એ આદર્શ ક્રિયા છે. કામગીરીનું માપન એ માત્ર ક્રિયાપશ્ચાત્-તપાસ કામગીરી (Post Mortem Exercise) માત્ર બની રહેવી ન જોઈએ. કેટલેક અંશે તો જો આગું ભાવિકથન (Prediction) શક્ય બને તો અંકુશ અસરકારક બને છે કારણ કે ખરેખર બનતી ઘટનાના સંદર્ભમાં અગાઉથી આ અંગેના યોગ્ય પગલાં લઈ શકાય છે.

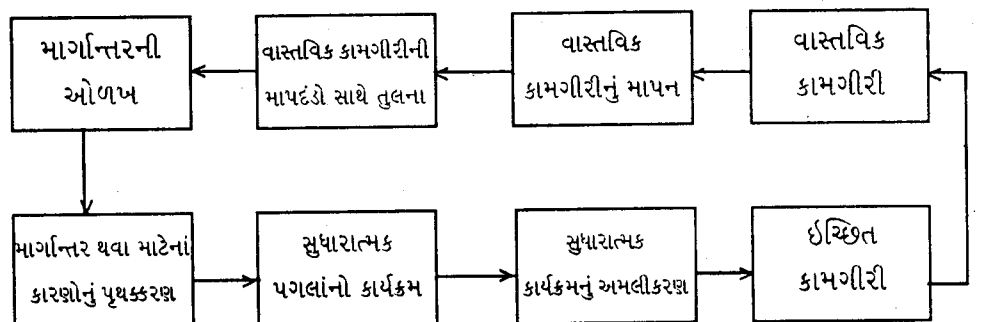
(c) સફળતા માટે શુધ્ધીકરણ / વિમુખતા (માર્ગાન્તરણ) સુધારવી (Reinforcing Success / Correcting Deviations) : જ્યારે યોજનાઓ અને સંગઠન માળખું સ્પષ્ટ હોય છે ત્યારે નિષ્ફળતા દૂર રાખીને સફળતા માટેના પ્રયાસ સરળ બને છે. જ્યારે ઉદ્દેશ્ય કે માપદંડો વગેરેથી વિમુખ થવાની બાબત જણાય કે વિમુખ થવાના ચિત્તો દ્વારા ચેતવણી મળે તો તેમ થવા અંગેનાં (માપદંડો-કામગીરી વગેરેથી વિમુખ કે વિચલિત થવા અંગેનાં કારણોનું પૃથક્કરણ કરીને સુધારાત્મક પગલાં તરત લઈ શકાય છે.

4.5 અંકુશ : પ્રતિપોષણ (પ્રેરણા) પ્રણાલી તરીકે

વ્યવસ્થાપન અંકુશને સામાન્યરીતે એક પ્રતિપોષણ (પ્રેરણા) પ્રણાલી (Control as Feedback System) તરીકે જોવામાં આવે છે. આકૃતિ 1 માં દર્શાવ્યું છે તેમ અંકુશ પ્રણાલીમાં તેની સાથે સંકળાયેલી પ્રક્રિયાને જોવાથી તે વધુ સ્પષ્ટ થશે.

અંકુશ (નિયંત્રણ) પ્રક્રિયા એ માપદંડો પ્રસ્થાપિત કરવા, કામગીરીનું માપન અને માર્ગાન્તરણ (Deviations) ને સુધારવા વગેરેથી કંઈક વિશેષ બાબત છે. સુધારાત્મક પગલાંની પહેલ કરવા, કોઈ કાર્યક્રમ (કે યોજના, કે ક્રિયા) હોવો જોઈએ; આ કાર્યક્રમનો અમલ કરવો જોઈએ અને આવા અમલીકરણથી ઈચ્છિત કામગીરી થઈ શકે તે માટે આ કાર્યક્રમ પર અંકુશ હોવો જોઈએ.

આકૃતિ 1 : અંકુશ પ્રક્રિયામાં પ્રતિપોષણ પ્રણાલી



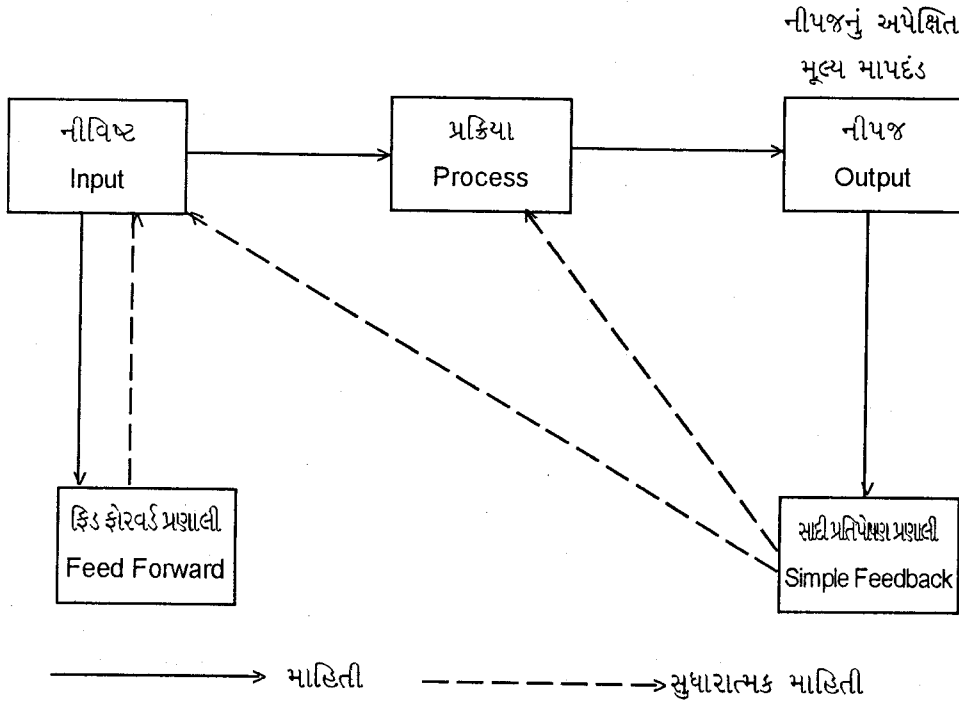
સ્ત્રોત : કુંત્લ હેરોલ્ડ (1981), મેનેજમેન્ટ, ઓક્લેન્ડ, મેકગ્રો હિલ્સ.

સાદી પ્રતિપોષણ પ્રણાલીમાં, અંકુશ તંત્રમાં સમયગાળો (Time lag) હોય છે. જૂની વિચારધારામાં આયોજનને ભાવિ તરફ જોવાની તથા અંકુશને પાછળ તરફ (ભૂતકાળીય તરફ) જોવાની ક્રિયા તરીકે મૂલવાય છે. પણ સારા વ્યવસ્થાપનમાં ભાવિલક્ષી અંકુશ જરૂરી છે. ભાવિલક્ષી અંકુશને કારણે ઘટના બને તે પહેલાં (નહિ કે ઘટના બન્યા પછી) પ્રતિપોષણ (Feedback) શક્ય બને છે. હેરોલ્ડ કુંત્લ નોંધે છે તેમ, 'ભૂતકાળને બદલી શકાતો નથી. તેથી અસરકારક અંકુશ (નિયંત્રણ)નો હેતુ વર્તમાન અને ભાવિની યોજનામાંથી થતા માર્ગાન્તરણ રોકવાનો હોવો જોઈએ !

કોમ્પ્યુટરને કારણે યોગ્ય સમયે ('હમણાં જ' અથવા 'અહિં અને હમણાં જ') પ્રતિપોષણ મેળવવાનું શક્ય બન્યું છે. પ્રણાલીમાં જ્યારે સમયગાળો (time lag) હોય ત્યારે ભાવિ સ્થિતિનો અંદાજ મેળવી અગાઉથી જ સુધારાત્મક પગલાં લેવાં જોઈએ. સારી કે સામાન્ય પ્રતિપોષણ પ્રણાલીની (પ્રતિપોષણ તંત્રની) મર્યાદાઓ દૂર કરીને અસરકારક અંકુશ માટે સુધારાયેલી પ્રતિપોષણ પ્રણાલી 'ફિડ ફોરવર્ડ સિસ્ટમ' (Feed Forward System) તરીકે ઓળખાય છે. 'ફિડ ફોરવર્ડ' પ્રતિપોષણ પ્રણાલીમાં પ્રક્રિયાના નિવેષ્ટ (Input) ની ખાતરી કરવામાં આવે છે કે આ નિવેષ્ટ 'આયોજન અનુસાર છે કે નહિ' જો નિવેષ્ટ આયોજન અનુસાર ન હોય તો અપેક્ષિત ક્રિયાની ખાતરી માટે આ 'નિવેષ્ટ' કે કદાચ પ્રક્રિયાને પણ, બદલવામાં આવે છે. આકૃતિ II માં 'સાદી પ્રતિપોષણ પ્રણાલી' અને 'ફિડ ફોરવર્ડ પ્રણાલી' ની તુલના દર્શાવી છે. બન્ને વચ્ચેનો તફાવત એ છે કે ફિડ ફોરવર્ડ પ્રણાલીમાં માહિતી (કે પ્રતિપોષણ) નીપજ (Output) બાજુએ છે જેથી કરીને નીપજ ઉપજે તે પહેલાં સુધારાત્મક પગલાં લઈ શકાય છે.

આકૃતિ 2 :

'સાદી પ્રતિપોષણ પ્રણાલી' અને 'ફિડ ફોરવર્ડ પ્રતિપોષણ પ્રણાલીની તુલના



સ્ત્રોત : કુંત્લ હેરોલ્ડ (1981), મેનેજમેન્ટ, ઓક્લેન્ડ, મેકગ્રો હિલ્સ. પાન - 730

4.6 અંકુશ પદ્ધતિઓ

આર્થર બેડેન (Arther Bedeian) નવ અંકુશ પદ્ધતિઓ દર્શાવે છે અને તેના ઉપયોગની સંખ્યા (આવૃત્તિ) (Frequency) ને આધારે તેમને ત્રણ વિભાગોમાં વહેંચે છે. આ વિભાગો નીચે મુજબ છે : સતત ઉપયોગી લેવાતા અંકુશો (Constantly used Controls) : સ્વ-અંકુશ, જૂથ-અંકુશ અને નીતિઓ, કાર્યવિધિ અને નિયમો.

વ્યવસ્થાપન :
મૂળભૂત બાબતો

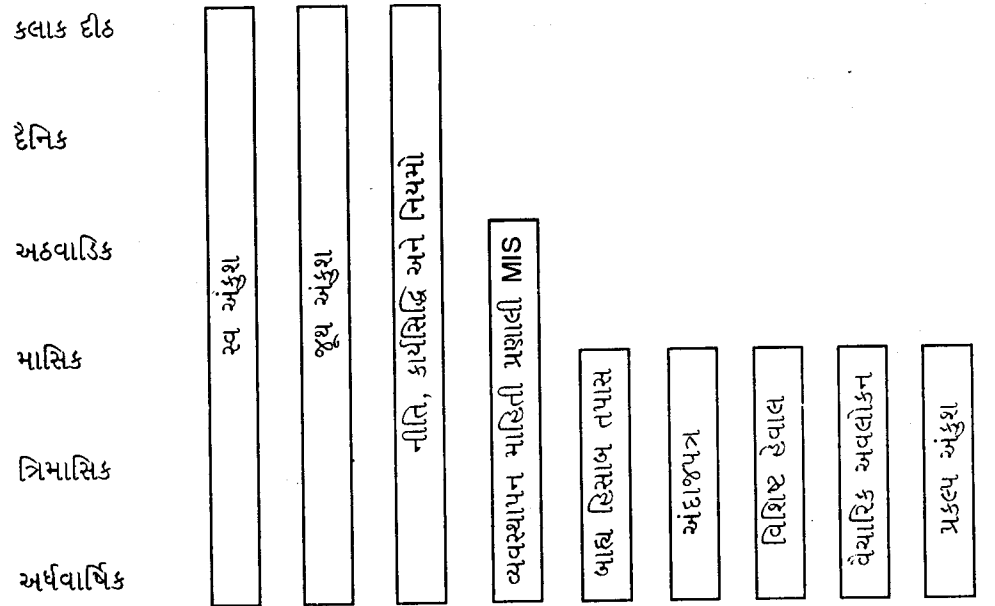
નિયતકાલીન અંકુશો (Periodically used Controls) : વ્યવસ્થાપન-માહિતી-પ્રણાલી, બાહ્ય હિસાબ તપાસ અંદાજપત્ર.

પ્રસંગોપાત ઉપયોગમાં લેવાતા અંકુશો (Occasionally used Controls) : વિશિષ્ટ હેવાલ, વૈયક્તિક અવલોકન, પ્રકલ્પ અંકુશ.

સતત ઉપયોગમાં લેવાતા અંકુશો (Self-Control) : વ્યવસ્થાપકે અન્ય અંકુશની આવશ્યકતાને ઘટાડવા તથા સંગઠનમાં અંકુશને સ્વીકૃત અને અસરકારક બનાવવા સ્વઅંકુશ પદ્ધતિનો વધુ ઉપયોગ કરવાની જરૂર છે. સ્વ-અંકુશ એટલે વેતનના પ્રમાણમાં યોગ્ય કામ; નિયત સમયે કામ પર હાજર થવું; ફરજ અને જવાબદારીઓનું યોગ્ય રીતે વહન કરવું તથા સંગઠનમાં અન્ય વ્યક્તિઓના હક્કોને માન આપવું. કોઈપણ સંગઠનમાં સ્વ-અંકુશ માટેનો આદરભાવ પ્રેરક પરિબળ બની શકે. વર્તન સુધારણાની તાલીમ દ્વારા કર્મચારીઓમાં સ્વ-અંકુશની સૂઝનો વિકાસ કરી શકાય.

જૂથ અંકુશ (Group Controls) : કાર્ય-જૂથો એ અંકુશનાં સ્ત્રોત છે. સંગઠનમાં વ્યવસ્થાપક મંડળ દ્વારા એકપક્ષીય રીતે પસંદ કરાયેલા અને જૂથ પર લદાયેલાં ધોરણો કરતાં જૂથ દ્વારા નક્કી થયેલાં ધોરણોનો પ્રભાવ વધુ અસરકારક હોય છે. જૂથમાં ધોરણો અને જૂથ અંકુશ ઔપચારિક સત્તાને મદદરૂપ કે અવરોધરૂપ બની શકે. ઔપચારિક સત્તાને સુદૃઢ બનાવવા સંગઠન જૂથ-અંકુશની પ્રક્રિયા વિકસાવી શકે અને ઉપયોગમાં લઈ શકે. કેટલાંક સંગઠનમાં જૂથ-અંકુશ પ્રક્રિયા નીપજને વધારવા અને ગુણવત્તા સુધારવામાં મદદરૂપ બને છે. જ્યારે કેટલાંક સંગઠનોમાં તે નીપજને મર્યાદિત બનાવે છે. સંગઠનનાં ધ્યેયોની સિદ્ધિમાં જૂથ-અંકુશ પોતાનું પ્રદાન આપી શકે તે માટે મુક્તતા અને વિશ્વાસનું વાતાવરણ, વિરોધને બદલે સહકારનું વાતાવરણ હોવું જોઈએ. ગુણવત્તા-વર્તુળ (જૂથ), કાર્યની ગુણવત્તા માટેના કાર્યક્રમો તથા કાર્યની રૂપરેખા પુનઃ તૈયાર કરવાની પ્રયોગો વગેરે કેટલાંક સંગઠનો દ્વારા લેવાતાં એવા ઉદાહરણો છે કે જે સંગઠનનાં હિતો તથા સત્ય કાર્યકર્તાનાં હિતોના ઐક્ય દ્વારા સંગઠનનાં ધ્યેયોને સિદ્ધ કરવા માટે જૂથ-અંકુશ પદ્ધતિને સુદૃઢ બનાવે છે.

આકૃતિ ૩ : અંકુશની નવ પદ્ધતિઓ અને તેના ઉપયોગની આવૃત્તિ



સ્ત્રોત : બેડેન એ.જી. (1986), મેનેજમેન્ટ, ન્યુયોર્ક, ડ્રાયડેન પ્રેસ, પાન 553.

નીતિ, કાર્યવિધિ, નિયમો (policies, Procedures, Reles) : અંકુશ વ્યૂહરચનાની ચર્ચામાં થતા ઉલ્લેખ અનુસાર આ પ્રકારની અંકુશ વ્યવસ્થા અમલદારશાહી અંકુશ વ્યવસ્થા (Bureaucratic Control Mechanism) છે. તે ભૂતકાલીન વ્યવસ્થાપકીય અનુભવોનું પ્રતિબિંબ પાડે છે. તેમાં ચોક્કસ નિર્ણય કેવી રીતે લેવો; સ્ત્રોતો સાથે કેવી રીતે કામ પાર પાડવું વગેરે જેવી અનેક બાબતોનો

સમાવેશ થાય છે. જો નીતિ, કાર્યવિધિ અને નિયમો યોગ્ય રીતે ઘડવામાં આવે, યોગ્ય રીતે તેનું પ્રત્યાયન (Communication) થાય અને સમગ્ર સંગઠનમાં તેનો સાતત્યપૂર્ણ રીતે અમલ થાય તો વ્યક્તિગત અને કાર્યજૂથના વર્તન ઉપર અસરકારક રીતે અંકુશ મૂકી શકે છે.

નિયતકાલીન અંકુશો :

વ્યવસ્થાપન માહિતી પ્રણાલી (Management Information Systems - MIS) : મેનેજમેન્ટ ઇન્ફરમેશન સિસ્ટમ્સ એ આધાર સામગ્રી (Data) નું એકત્રીકરણ, તુલના, પૃથક્કરણ અને તેની માહિતીના સ્વરૂપમાં રજૂઆત કરવા માટેની પ્રયુક્તિ છે. આથી એકમમાં નિર્ણય લેતાં વિવિધ કેન્દ્રોને મેનેજમેન્ટ ઇન્ફરમેશન સિસ્ટમ્સ જોડે છે અને અંકુશના હેતુસર પ્રતિપોષણ આપવાનું મહત્ત્વનું કાર્ય કરે છે.

બાહ્ય હિસાબ તપાસ (External Audits) : બહારની હિસાબ તપાસ પેઢી (Auditing firm) દ્વારા સંગઠનની નાણાકીય બાબતો માટે થતી વાર્ષિક નાણાકીય તપાસ એ બાહ્ય હિસાબ તપાસ છે. જાહેર ક્ષેત્રનાં એકમોના હિસાબમાં આવું ઓડિટ કન્ટ્રોલર એન્ડ ઓડિટર જનરલ દ્વારા પણ થાય છે. ભૂતકાળમાં કેટલીક ભાવિલક્ષી, પ્રગતિશીલ ખાનગી કંપનીઓએ નાણાકીય કામગીરીના મૂલ્યાંકન માટે નહિ પણ તેઓ (કંપની) તેમની સામાજિક, જવાબદારીઓ અદા 'કરે છે કે નહિ' અને 'કરે છે તો કેટલે અંશે' તે જાણવા સામાજિક ઓડિટનો આશ્રય લીધો હતો. 1970 ના દાયકાના અંતભાગમાં તાતા સ્ટીલ દ્વારા થયેલું આવું સામાજિક ઓડિટ આનું ઉદાહરણ છે.

અંદાજપત્રો (Budgets) : અંદાજપત્ર એટલે ચોક્કસ સમયગાળા માટે એકમની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓના સંદર્ભમાં વિવિધ સ્ત્રોતોની ભાવિ ફાળવણી અને તેના ઉપયોગ અંગેની ભાવિયોજનાની રૂપરેખા અંદાજપત્ર યોજનાને ઘડવામાં મદદરૂપ બને છે. સાથે સાથે કામગીરી મૂલ્યાંકન કે માપન માટેના આધાર તરીકે પણ તે કાર્ય કરે છે. અંદાજપત્રીય અંકુશ એ અમલદારશાહી અંકુશ વ્યૂહરચનાનું સારું ઉદાહરણ છે. (આની વધુ ચર્ચા આ એકમમાં અન્યત્ર કરી છે.)

પ્રસંગોપાત અંકુશો :

વિશિષ્ટ હેવાલ (Special Report) : વ્યવસ્થાપનમાં વિશિષ્ટ હેવાલની ખાસ પ્રકારની ભૂમિકા છે. સામાન્ય અંકુશ પ્રણાલીના દર્શાવ્યા મુજબ, સંગઠનમાં કોઈ ખાસ કામગીરીનાં પાસાં અંગે વિશદ્ તપાસ કે અભ્યાસની જરૂર લાગે ત્યારે સંગઠન દ્વારા કોઈને વિશિષ્ટ હેવાલની કામગીરી સોંપવામાં આવે છે. જ્યારે વ્યૂહાત્મક રીતે અગત્યના મોટા નીતિવિષયક નિર્ણયો લેવાના હોય ત્યારે વિશિષ્ટ હેવાલ તૈયાર કરાવી શકાય. પ્રવર્તમાન મુશ્કેલીઓ દૂર કરવા; આધુનિકીકરણ, વિસ્તરણ કે અન્ય કંપની સાથે વિલિનીકરણ અંગે, અન્ય કંપનીને હસ્તગત કરવા... વગેરે પરિસ્થિતિઓના આમાં સમાવેશ થાય છે. વિશિષ્ટ હેવાલમાં તેના હેતુઓ અનુસાર વિષયવસ્તુ (Content) અને શૈલીમાં વિવિધતા હોઈ શકે. આવા હેવાલ સંગઠનના વ્યવસ્થાપક દ્વારા આંતરિક રીતે કે સલાહકાર દ્વારા કે બાહ્ય સંસ્થા દ્વારા તૈયાર થઈ શકે. વિશિષ્ટ હેવાલો વિશુભ્ધ વાતાવરણને અંકુશમાં લેવા તથા ઉત્પાદન, બજાર, તકનિકી, ઉત્પાદન પ્રક્રિયા, સંગઠનના માળખાં વગેરેમાં પરિવર્તનની ખાતરીમાં અતિ મૂલ્યવાન એવી અંકુશ પદ્ધતિ છે.

વ્યક્તિગત અવલોકન (Personal Observation) : બીજા દ્વારા અપાયેલી માહિતી અને પોતે મેળવેલી માહિતીને આધારે મેનેજર જાણી શકે કે સંગઠનમાં શું થઈ રહ્યું છે. પ્રત્યક્ષ રીતે મેળવેલું જ્ઞાન ખૂબ જ ઉપયોગી થઈ પડે. વ્યક્તિગત અવલોકનનું અગત્યનું શ્રેષ્ઠ ઉદાહરણ આર્થર બેર્ડને આપ્યું છે. આ ઉદાહરણ આઈ.ટી.ટી. દ્વારા કેનેડામાં લાકડાં-સેલ્યુલોઝના મહાકાય ઉદ્યોગ-એકમ બાંધવાની દુર્ભાગી દરખાસ્તનું છે. જો કોઈએ કેનેડા જઈને ૩ ઈંચના વ્યાસથી વધુ પહેલા નહિ એવાં બિન આર્થિક વૃક્ષોને જોયાં હોય તો 320 મિલિયન ડોલરની ખોટ કદાચ નિવારી શકાઈ હોત.

પ્રકલ્પ અંકુશો (Project Controls) : વિશિષ્ટ ઔદ્યોગિક એકમના પ્રકલ્પના અંકુશ માટે વિવિધ પદ્ધતિઓ - પ્રયુક્તિઓ વિકસેલી છે. આનું શ્રેષ્ઠ ઉદાહરણ પર્ટ (PERT) ના ઉપયોગ દ્વારા થતું પૃથક્કરણ છે. PERT શબ્દ Programme Evaluation and Review Technique તરીકે

ઓળખાતી પ્રયુક્તિનાં નામના પ્રથમ અક્ષરો લઈને બનાવાયો છે. પર્ટ એ કોઈ પ્રકલ્પ (Project) માં ઘટતી ઘટનાઓ (Events) અને પ્રવૃત્તિ વચ્ચેના આંતરસંબંધો દર્શાવતી રેખિક આકૃતિ (diagram) છે. પ્રકલ્પની વર્તમાન સ્થિતિ, વૈકલ્પિક યોજનાઓ, સમયપત્રક અને અંકુશ પ્રવૃત્તિઓ દર્શાવતું વિગતસભર છતાં સરળ એવું પ્રત્યાયન સાધન (માધ્યમ) છે.

4.7 અંકુશમાં નીતિ અને રૂપરેખા પસંદગી

અંકુશ માટે સંગઠન પાસે ત્રણ વિકલ્પો હોય છે :

- કેન્દ્રીકરણ અથવા અધિકારી સોંપણી
- ઔપચારિક અથવા અનોપચારિક
- પ્રત્યક્ષ અથવા પરોક્ષ

આ વિકલ્પો પૈકી એક કે એકથી વધુ વિકલ્પોની પસંદગી એ નિર્ણયશક્તિ ઉપર આધારિત છે. દરેક વિકલ્પ અમુક ચોક્કસ પરિસ્થિતિમાં અનુરૂપ હોય છે. ઉપર જણાવેલા ત્રણ વિકલ્પોની અહીં ટૂંકમાં ચર્ચા કરી છે.

કેન્દ્રીકરણ અથવા અધિકાર (સત્તા) સોંપણી (Centralisation or Delegation) : કેન્દ્રીકરણ, વિકેન્દ્રીકરણ અને અધિકાર (સત્તા) સોંપણીની ચર્ચા હવે પછીના એકમ ('અધિકાર સોંપણી અને આંતર વિભાગીય સંકલન: માં કરેલી છે. કેન્દ્રીકરણ એ એક એવો અભિગમ છે જેમાં અંકુશ મુખ્ય વહીવટકર્તા કે ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપક જૂથ (જેમાં અમુક જ વ્યક્તિઓ હોય) ને હસ્તક હોય છે. કમાનુગતિ (Hierarchy) માં નિમ્ન સ્તરના અન્ય વ્યક્તિઓ પોતાની રીતે કે પોતે વિવેકબુદ્ધિ વાપરીને કાર્ય કરી શકતી નથી. આમ, કાર્યસ્તરે કાર્યસાધક સ્વાયત્તાનો અભાવ હોય છે.

આથી વિરુદ્ધ, અધિકાર (સત્તા) સોંપણીમાં ઔપચારિક માળખાની બહાર અને નીચેના સ્તરની વ્યક્તિઓને નિર્ણય લેવાની સત્તા આપવામાં આવે છે. દાખલા તરીકે, સંગઠનમાં અનેક સંયોગો (plants) ધરાવતા સંગઠનમાં બે લાખ રૂપિયા સુધીના રકમની દરેક નાણાકીય લેવડદેવડ અંગે મુખ્ય કાર્યાલયની પૂર્વમંજૂરી વિના પ્લાન્ટ મેનેજર નિર્ણય લે છે. નાણાકીય અધિકારની સોંપણીનું આ ઉદાહરણ છે. બે લાખથી વધુ રકમના કિસ્સામાં પ્લાન્ટ મેનેજરે મુખ્ય ઓફિસનો સંપર્ક સાધવો પડે છે કારણ કે આવા કિસ્સામાં નિર્ણય લેવા ઉપર મુખ્ય ઓફિસનો અંકુશ હોય છે. કેટલીક વાર ચોક્કસ મર્યાદામાં અને ચોક્કસ પ્રકારના નિર્ણય લેવાના અધિકાર કમાનુગતિમાં નિમ્નસ્તરના અધિકારીને પણ આપવામાં આવે છે. દા.ત. ઉપલા અધિકારીની સંમતિ વગર ઉપભોગની વસ્તુઓ ઉપર બ્રાન્ચ મેનેજરને દર માસે પાંચસો રૂપિયા સુધીનો ખર્ચ કરવાનો અધિકાર આપવામાં આવે છે. પણ નિર્ણય લેવાનો અધિકાર સોંપવામાં આવ્યો હોવા છતાં સમગ્ર પણે અંકુશ વ્યવસ્થાપકોને હસ્તક હોય છે. જ્યારે સંગઠનમાં વિસ્તૃત કક્ષાએ અધિકાર સોંપણી કરવામાં આવે ત્યારે વિકેન્દ્રીકરણ થયું કહેવાય.

કેન્દ્રીય અંકુશ :

- સંગઠનમાં વિવિધ પેટા એકમો કે વિભાગોની પ્રવૃત્તિઓનું સંકલન સરળ બનાવે છે.
- વિવિધ કાર્યો વચ્ચે સમતુલા જાળવે છે. કારણ કે ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપક પક્ષે સંગઠનીય બાબતો માટે પરિપ્રેક્ષ (Prespectives) ની અપેક્ષા રાખવામાં આવે છે.
- વધુ ઉપયોગી સિદ્ધ થાય છે કારણ કે અનુભવી અને સિનિયર એવા ઉચ્ચ વહીવટકર્તાના હાથમાં અંકુશ હોય છે.
- અસાધારણ પરિસ્થિતિનો સામનો કરવા માટે જરૂરી છે.
- કરકસરયુક્ત છે કારણ કે પ્રવૃત્તિઓ અને સંસાધનોનો ઉપયોગ બેવડાતો નથી.

અધિકાર સોંપણી કે વિકેન્દ્રીકરણ પક્ષે કેટલીક હકારાત્મક લાક્ષણિકતાઓ છે :

- તેનાથી ઉચ્ચકક્ષાના વ્યવસ્થાપકોનું કાર્યભારણ ઘટે છે.

- વ્યક્તિગત સ્વતંત્રતા, વિવેકબુદ્ધિ અને અંકુશની તકને કારણે વ્યક્તિ વધુ સારી કામગીરી કરવા પ્રેરાય છે.
- મેનેજરના વૈયક્તિક અને વ્યાવસાયિક વિકાસમાં વિશેષ પ્રદાન છે.
- સંચાલન સ્તરે લોકો ગતિશીલ રીતે નિર્ણય લેવાની પરિસ્થિતિના જાણકાર હોય છે. આથી સ્થાનિક પરિસ્થિતિના સંદર્ભમાં તેઓ યોગ્ય પગલાં લઈ શકે છે. મોટા અને વિશાળ ક્ષેત્રમાં પ્રસરેલા એકમોના કિસ્સામાં આ વિશેષ કરીને સાચું છે.
- ત્વરિત કાર્ય અને સ્થિતિસ્થાપકતા આપે છે.

ઉપર જોયું તેમ, કેન્દ્રીય અંકુશ અને વિકેન્દ્રીકરણ બંનેના આગવા ફાયદા છે. તે દરેક ચોક્કસ પરિસ્થિતિમાં યોગ્ય હોય છે. વિકલ્પ બે સ્તરે અમલમાં મુકાય છે :

- અગત્યની દૃષ્ટિએ વિવિધ એવા નિર્ણયોના સંદર્ભમાં.
- સમગ્ર સંગઠનના સંદર્ભમાં મેનેજરની દૃષ્ટિએ.

વ્યૂહાત્મક નિર્ણય અને અંકુશ પ્રક્રિયાનું કેન્દ્રીકરણ કરી શકાય છે. વિશાળ ક્ષેત્રમાં વિસ્તરેલા એકમો ધરાવતાં વિશાળ સંગઠનોમાં અધિકાર-સોંપણીની વધુ આવશ્યકતા હોય છે.

ઔપચારિક અને અનૌપચારિક (Formal and Informal) :

ઔપચારિકીકરણ (Formalisation) એટલે નીતિનિયમો અને કાર્યવિધિનું ('શું કરવું' અને 'શું ન કરવું' જણાવતું) લિખિત સ્વરૂપમાં પ્રસ્થાપિત કરવું. જેમ જેમ સંગઠનનો વિકાસ થાય છે તેમ તેમ ઔપચારિકતા વધે છે. ઔપચારિકીકરણ પ્રવૃત્તિઓને ઈચ્છિત દિશામાં ગતિ આપે છે; સંકલન અને અંકુશને પ્રેરે છે. મોટાં સંગઠનોમાં ઉચ્ચ કક્ષાનો કેન્દ્રીય અંકુશ સતત રાખી શકાતો નથી. આવા સમયે સંગઠનમાં અધિકાર (સત્તા) સોંપણી (Delegation) અને વિકેન્દ્રીકરણની (Decentralisation) નકારાત્મક અસરોને મર્યાદિત રાખીને એકવાક્યતા (Consistently) અને સાતત્ય રાખવામાં ઔપચારિકીકરણ મદદરૂપે થાય છે. સ્થિરતાની સ્થિતિમાં કામ કરતાં વિશાળ સંગઠનો માટે ઔપચારિકીકરણ યોગ્ય છે. પણ હાલના ઝડપથી પરિવર્તન પામતા વાતાવરણમાં સંપૂર્ણ ઔપચારિકીકરણ ઈચ્છનીય અને વ્યવહારું નથી. વધુ પડતું ઔપચારિકીકરણ 'પહેલ કરવા' ના વાતાવરણ અને કર્મચારીની કામગીરીની સ્વતંત્રતાને નિરર્થક બનાવે છે, આવી પરિસ્થિતિ કર્મચારીની વિરોધમાં અને ઘણીવાર તેની ઉત્પાદનશીલતાના વિરુદ્ધમાં પરિણમે છે.

નીતિનિયમો અને કાર્યવિધિ પૂરતાં સ્થિતિસ્થાપક હોય અને બદલાતી પરિસ્થિતિના સંદર્ભમાં સમયાંતરે તેના પુનઃ વિચારણા કરવામાં આવી તો ઔપચારિકીકરણ અસરકારક બની શકે.

પ્રત્યક્ષ કે પરોક્ષ (Direct or Indirect) :

અંકુશ પ્રક્રિયાના બે માર્ગો છે :

પ્રથમ માર્ગ છે : હાથ નીચેની વ્યક્તિઓની પ્રવૃત્તિઓનું નજીકથી નિરીક્ષણ કરવાનો. આવું નિરીક્ષણ કરીને માર્ગાન્તરીત થયેલ કાર્ય (Deviation) માટે જવાબદાર વ્યક્તિને શોધી કાઢવી. અને તેના વ્યવહારને સુધારવા પ્રયાસ કરવો જરૂરી છે. આ પરોક્ષ અંકુશ થયો કહેવાય.

બીજો માર્ગ છે : ઉચ્ચ ગુણવત્તા ધરાવતા મેનેજરનો વિકાસ આવો મેનેજર વ્યવસ્થાપકીય (Managerial) સિદ્ધાંતો, કાર્યો, પ્રયુક્તિઓ અને ફિલસૂફીને સમજીને અમલમાં મુકશે; તે કેટલીક ભૂલો કરશે અને જરૂર પડ્યે સુધારાત્મક પગલાં લેશે. આ પદ્ધતિ પ્રત્યક્ષ અંકુશ છે. મેનેજર અને તેના હાથ નીચેના માણસો જેમ વધુ ગુણવત્તાવાળા હોય તેમ પરોક્ષ અંકુશની જરૂર ઓછી પડે.

પરોક્ષ અંકુશ દ્વારા બારીકાઈભર્યા નિરીક્ષણને કારણે માથાદીઠ ખર્ચ વધે છે અને કર્મચારી પક્ષે પ્રેરણા ઘટે છે. આધુનિક વ્યવસ્થાપન વ્યવહાર (Management Practices) કામ કરતી વ્યક્તિ દ્વારા સ્વ-અંકુશ (એક રીતે પ્રત્યક્ષ અંકુશ) ઉપર ભાર મૂકે છે. કોમ્પ્યુટરના ઉપયોગને કારણે માહિતી તકનિકી (Information Technology) માં આપેલી ક્રાંતિની સાથે સાથે 'વાસ્તવિક-સમય-માહિતી' (Real

Time Information) દ્વારા અંકુશ મૂકી શકાય. અર્થાત્, ઘટના બની કે તરત 'શું બન્યું' તેની માહિતી એકત્રિત કરવી. આને કારણે પ્રત્યક્ષ અંકુશની સાથે સાથે પરોક્ષ અંકુશનું કાર્ય પણ સંગઠન માટે સરળ બની ગયું છે. પરોક્ષ (અપ્રત્યક્ષ) અંકુશનો અમલ વ્યક્તિગત નિરીક્ષણ દ્વારા નહિ પણ આધુનિક તકનિકી દ્વારા થાય છે. આથી, નિરીક્ષક દ્વારા થતા નિરીક્ષણના કેટલાંક નકારાત્મક લક્ષણ નિવારી શકાય છે : (જેવાં કે, કાર્યની સ્વતંત્રતાનો ભંગ અને મૂલ્યાંકનમાં આત્મલક્ષીપણું).

પ્રત્યક્ષ અંકુશ દ્વારા સુધારાત્મક પગલાં ઝડપી બને છે; પરોક્ષ અંકુશ દ્વારા ઉદ્ભવતા ભારને તે ઓછો કરે છે. પ્રત્યક્ષ અંકુશને લીધે, કર્મચારીઓ તેમના ઉપરી અધિકારીઓ દ્વારા થતા કામગીરીના મૂલ્યાંકનમાં આવતા આત્મલક્ષીપણા (Subjectivity) વિશે ચિંતિત હોતા નથી. કારણ કે પરોક્ષ અંકુશમાં વ્યક્તિને તેની કામગીરી અને તેના મૂલ્યાંકન વચ્ચેના ગાઠ સંબંધની જાણ હોય છે.

4.8 અંકુશની વ્યૂહરચનાઓ

જહોન ચાઈલ્ડ (John Child) ચાર પ્રકારની અંકુશ-વ્યૂહરચના (Strategies of Control) દર્શાવે છે. આ વ્યૂહરચનાઓ આકૃતિ 4 માં બતાવી છે.

આકૃતિ 4 : સંગઠનમાં અંકુશની ચાર વ્યૂહરચનાઓ

દરેક વ્યૂહરચના નીચે જણાવેલ પૈકી એક કે વધુ લાક્ષણિકતા ધરાવતી હશે.

(1) વ્યક્તિગત કેન્દ્રીય અંકુશ (Personal Centralised Control)

- (1) કેન્દ્રીય રીતે નિર્ણય લેવા
- (2) પ્રત્યક્ષ નિરીક્ષણ
- (3) વ્યક્તિગત નેતૃત્વ : (માલિકીપણા, મોહકપણું (Charisma) કે તકનિકી તજજ્ઞપણા પર આધારિત)
- (4) બદલો કે શિક્ષા ઉપરી અધિકારી સાથે એકરાગપણાને સુદૃઢ બનાવે છે.

(2) અમલદારશાહી અંકુશ (Bureaucratic Control)

- (1) કાર્યને સરળતાથી વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય તેવા ઘટકોમાં વિભાજન કરવું.
- (2) કાર્ય-વર્તન (Contact of the work) ને ઔપચારિક રીતે સ્પષ્ટ કરેલ પદ્ધતિ, કાર્યવિધિ અને નિયમો લાગુ પડે છે.
- (3) અંદાજપત્રીય પ્રમાણ-પડતર હિસાબી અંકુશ. (Budgetary and Standard Cost-Variation Accounting Control)
- (4) ગતિ, ક્રમ અને શક્યતઃ ભૌતિક પદ્ધતિના સંદર્ભમાં કાર્યના સંચાલનમાં વિભેદને મર્યાદિત બનાવવા તકનિકી રૂપરેખા તૈયાર કરવા. (Technically designed to limite variation in the content of tosk with respect of pase sequence and posibly physical methods.)
- (5) નિશ્ચિત મર્યાદામાં રૂઢિગત નિર્ણય લેવાની સત્તા સોંપણી.
- (6) બદલો કે શિક્ષા પ્રણાલી કાર્યવિધિ અને નિયમો સાથે એકરાગપણાને સુદૃઢ બનાવે છે.

(3) નીપજ અંકુશ (Output Control)

- (1) કાર્ય અને એકમો સંપૂર્ણતઃ નીપજ માટે જવાબદાર.
- (2) નીપજની પ્રમાણભૂતતા અને લક્ષ્યની સ્પષ્ટતા ચોક્કસ.
- (3) જવાબદારીપૂર્ણ હિસાબી પ્રણાલી. (Responsible Accounting System) નો ઉપયોગ.

(4) કાર્યવિષયક બાબતો વિશે નિર્ણય-સોંપણી. (Delegation of decisions) : અંશતઃ સ્વાયત્ત

અંકુશ (નિયંત્રણ)
પ્રક્રિયા

(5) નીપજના લક્ષ્ય સાથે સંકળાયેલા બદલો અને શિક્ષા.

(4) સાંસ્કૃતિક અંકુશ (Cultural Control)

(1) વ્યવસ્થાપન-ઉદ્દેશ્યો સાથે ગાઢ તાદાત્મ્ય-વિકાસ.

(2) અંશતઃ સ્વાયત્ત કાર્ય : ઓછા ઔપચારિક અંકુશ.

(3) કર્મચારીની પસંદગી, તાલીમ અને વિકાસ ઉપર ભાર.

(4) કારકિર્દી-પ્રગતિ અને સલામતી-અભિમુખ બદલો.

સ્ત્રોત : ચાઈલ્ડ જે. (1984) 'ઓટોનાઈઝેશન - એ ગાઈડ ટુ પ્રોબ્લેમ અને પ્રેક્ટિસ' પાન 159.

(1) વ્યક્તિગત કેન્દ્રીય અંકુશ : વ્યક્તિગત કેન્દ્રીય અંકુશ વ્યૂહ સામાન્યરીતે માલિક દ્વારા ચલાવાતાં નાનાં એકમોમાં જોવા મળે છે. અહિં, અંકુશ માલિક કે મુખ્ય વહીવટકર્તાના હાથમાં કેન્દ્રિત થયો હોય છે. આ માલિક કે વહીવટકર્તામાં પોતાના વિશિષ્ટ ગુણો અને તજજ્ઞતાની સાથે સાથે માલિકીપણાનો સમન્વય થયેલો હોય છે. આવી પ્રણાલીમાં બદલો અને શિક્ષા સામાન્ય રીતે નેતા પ્રત્યેની વફાદારી પર આધારિત હોય છે નહિ કે ક્ષમતા આધારિત. આવી પ્રણાલી પક્ષપાતીપણાને ઉત્તેજન આપે છે. એટલું જ નહિ પણ ઘણીવાર અંકુશ માટે અતિઆવશ્યક એવા પ્રતિપોષણ કે પ્રેરણાને વિકૃત કરી નાખે છે.

(2) અમલદારશાહી અંકુશ : અમલદારશાહી અંકુશ વ્યૂહરચના એ સરકારી સંગઠન ઉપરાંત ખાનગી અને જાહેરક્ષેત્રના એકમોમાં સૌથી સામાન્ય લક્ષણ છે. સંગઠનમાં વ્યક્તિ કઈ રીતે કામ કરશે અને કઈ રીતે વર્તન કરશે તે બાબત ઉપર ભાર મૂકાય છે. કાર્ય અને કાર્યવિધિની લેખિત સ્વરૂપમાં સ્પષ્ટતા કરવી એ અમલદારશાહી અંકુશ વ્યૂહરચનાની સૌથી મહત્વની, લાક્ષણિકતા છે. આધુનિક ઔદ્યોગિક સંગઠનમાં સરખીકરણ (Simplification) અને ધોરણોની સ્પષ્ટતા (Standardisation) માં કાર્યવિભાજન મહત્વની ભૂમિકા ભજવે છે.

'અનુસરણ' અને 'તમારી છાપ ચોખ્ખી રાખવી' એ બાબતો ઉચ્ચ અધિકારશાહી સંગઠનોમાં કેન્દ્રસ્થાને હોય છે. પરિણામે લક્ષ્ય કરતાં નિયમો વધુ અગત્યનાં બની જાય છે. અનુસરણ નોકરીની સલામતી અને અન્ય લાભોમાં પરિણમે છે. જ્યારે અનુસરણ ન કરવાને પરિણામે પ્રતિબંધ અને શિક્ષા મળે છે.

હિસાબી અંકુશ પદ્ધતિ. (The Accounting Control System) એ અમલદારશાહી અંકુશ વ્યૂહરચનાનું શ્રેષ્ઠ ઉદાહરણ છે. અમલદારશાહી અંકુશવ્યૂહરચનાનો એક ફાયદો એ છે કે આવી પ્રણાલીમાં અધિકાર-સોંપણી સરળ બને છે. વ્યવસ્થાપક કે મેનેજર અંશ ગુમાવ્યા વગર અધિકારની સોંપણી સરળતાથી કરી શકે છે કારણ કે અધિકાર-સોંપણી ઔપચારિક રીતે મર્યાદિત હોય છે.

(3) નીપજ અંકુશ : નીપજ અંકુશ વ્યૂહરચના એવી પ્રવૃત્તિઓ માટે યોગ્ય છે કે જેનાં કાર્યો સ્વતઃ પૂર્ણ હોય અને આવ પ્રવૃત્તિઓની નીપજ ચોક્કસ રીતે માપી શકાય તેમ હોય. સિદ્ધિનું ધોરણ વ્યક્તિઓ અને જૂથોને, ઉત્પાદન-વિભાગ (Product-line) અને સમગ્ર એકમને ક્રમશઃ લાગુ પડે છે. સિદ્ધિમાં આવાં ધોરણો સામાન્ય રીતે પ્રક્રિયા કરાયેલા વસ્તુની સંખ્યા મૂલ્ય અને નફાકારકતા વગેરેના સંદર્ભમાં હોઈ શકે. એકવાર નીપજ કે સમગ્રપણે સિદ્ધિનાં ધોરણોની સ્પષ્ટતા થઈ જાય પછી મેનેજર માટે નીપજનાં ધોરણો અને લક્ષ્યો સ્પષ્ટ કરવાનું સરળ બની જાય છે. પરિણામે ધોરણો અને લક્ષ્યોની તુલનામાં વાસ્તવિક કામગીરી સાથે બદલો અને શિક્ષાને સાંકળી શકાય છે. વ્યવસ્થાપક (મેનેજર) પક્ષે કામગીરીનું માપન એ સૌથી મહત્વની પ્રવૃત્તિ છે. સાથે સાથે તે સૌથી નબળા ક્ષેત્રોમાંનું એક છે. કાર્યાલયની નોકરી તથા

વ્યવસ્થાપન :
મૂળભૂત બાબતો

જ્યાં કાર્ય-પ્રયાસ અને નીપજ વચ્ચેનો સંબંધ સરળતાથી સ્થાપિત કરી શકાતો નથી ત્યાં નીપજ અંકુશ-વ્યૂહરચનાનો અજબ મુશ્કેલ છે. આથી વિરુદ્ધ ઉત્પાદન કાયદેને નીપજ અંકુશ વ્યૂહરચનાનો અમલ સરળ અને અસરકારક બને છે. મેનેજર, કાર્યજૂથ અને કર્મચારી દ્વારા નીપજનાં ધોરણો સ્વીકૃત બન્યા પછી કર્મચારીને કે કાર્યજૂથને અંશતઃ સ્વાયત્તતા આપવાનું અને નીપજ માટે તેને જવાબદારી સોંપવાનું સરળ બને છે. આમ, અમલદારશાહી અંકુશ વ્યૂહરચનાની જેમ નીપજ અંકુશ વ્યૂહરચનામાં પણ અધિકાર-સોંપણી શક્ય છે. એટલું જ નહિ પણ તેમ કરવાથી અમલદારશાહી અંકુશ વ્યૂહરચનાના કેટલાંક નાકારાત્મક લક્ષણોથી મુક્ત પણ રહી શકાય છે.

આમ છતાં નીપજ અંકુશ વ્યૂહરચનાની એક સમસ્યા એ છે કે આમાં નીપજનાં ધોરણો કે કાર્યપદ્ધતિમાં સુધારાનો કાર્ય કરનાર જૂથ દ્વારા તેનો વિરોધ થવાની સંભાવના પણ રહે છે. આમ નવા તકનિકી પરિવર્તનો દાખલ કરવામાં અને કાર્યના અભ્યાસ અને સરળીકરણને આધારે સુધારા દાખલ કરવાના માર્ગમાં અવરોધરૂપ બને તે શક્યતા પણ રહેલી છે. બીજી એક મહત્વની અને વાસ્તવિક મુશ્કેલી નીપજનાં યોગ્ય ધોરણો પ્રસ્થાપિત કરવાની છે.

- (4) સાંસ્કૃતિક અંકુશ : સંગઠનના સભ્યો વ્યવસ્થાપકીય આવશ્યકતાઓને નિયંમસર અને સ્વૈચ્છિક રીતે માન્ય રાખે અને અમલમાં મૂકે તેવો અંકુશ અભિગમ સાંસ્કૃતિક અંકુશ વ્યૂહરચના ધરાવે છે. આને માટે ગાઢ વ્યાવસાયિક એકરૂપતા અને સંગઠન પ્રત્યે ઉચ્ચ કક્ષાની વફાદારી આવશ્યક છે. એમ કહી શકાય કે વહીવટી સૂચનો આપવાના વ્યવસ્થાપકતા હક્કનો કર્મચારીગણ અને હાથ નીચેની વ્યક્તિઓ જેટલે અંશે સ્વીકાર કરે છે તેટલે અંશે સંગઠનમાં સાંસ્કૃતિક અંકુશ પ્રવર્તે છે. વ્યવસ્થાપકના ઈરાદા અને સંગઠનનાં લક્ષ્યોને ટેકારૂપ બની શકે તેવા વ્યવહારુ પ્રયાસોના વિકાસ માટે સભાન પ્રયાસોને આ અભિગમ દઢ બનાવે છે. જહોન ચાઈલ્ડ લખે છે તેમ, “ક્ષમતા અને વર્તનના મજબૂત રીતે તૈયાર થયેલાં આંતરિક ધોરણોને અનુસરવા વ્યક્તિગત સ્વાયત્તતા સાથેના સાંસ્કૃતિક અંકુશ એ વ્યાવસાયિકોનું લક્ષણ છે. વ્યાવસાયિકો વહીવટી અંકુશ પ્રત્યે અણગમો ધરાવે છે, તેઓ અંકુશને સ્વ-અંકુશ અભિગમ તરીકે સ્વીકારે છે. ચર્ચા અને વિચાર વિનિમય દ્વારા સ્વીકૃતિ પામેલા કાર્યમાં સાંસ્કૃતિક ધોરણોની મર્યાદામાં રહીને આવો સ્વ-અંકુશ આવી શકે. સ્વાયત-કાર્યજૂથ, ગુણવત્તા-વર્તુળ, કાર્યગુણવત્તા કાર્યક્રમો અન્વયે થતા પ્રયોગો આનાં ઉદાહરણ છે તેમ કરી શકાય. સાંસ્કૃતિક અંકુશ વ્યૂહરચના સંગઠન સાથેના વ્યક્તિઓના ગાઢ તાદાત્મ્યને ઉત્તેજન આપે છે; એટલું જ નહિ પણ પરિણામલક્ષી વર્તન માટે તેઓને ઉચ્ચકક્ષાની પ્રેરણા આપે છે.

4.9 સારાંશ

આપણે જોયું કે અંકુશ એ ઉદ્યોગના ઉદ્દેશ્યોને કાર્યક્ષમ રીતે સિદ્ધ કરવા માટેની ઉદ્દેશ્યપૂર્ણ પ્રક્રિયા છે. યોજનાઓના અમલીકરણ માટે જવાબદાર વ્યક્તિઓ અંકુશ પ્રક્રિયા માટે જવાબદાર છે. અંકુશો યોજના-આધારિત હોવા જોઈએ. તે માટે ચોક્કસ ‘માળખા’ની જરૂર રહે છે. આવા માળખાને કારણે ખ્યાલ આવે છે કે જવાબદારી કોના પક્ષે છે. અંકુશો યોગ્ય, વ્યૂહાત્મક, સર્વ સ્વીકૃતી હેતુપુરઃસર અને ખર્ચ-અસરકારક પ્રમાણ (cost-effective) જેવી લાક્ષણિકતા ધરાવતા હોવા જોઈએ.

અંકુશ પ્રક્રિયા ત્રણ સોપાનો ધરાવે છે :

1. ધોરણો કે માપદંડો પ્રસ્થાપિત કરવાં.
2. કામગીરીનું માપન કરવું. (ધોરણોના સંદર્ભમાં) અને
3. સફળતા મેળવવા પ્રયાસો અને વિમુખતા (ક્ષતિ) સુધારવી.

અંકુશ પદ્ધતિ ત્રણ પ્રકારની હોઈ શકે :

1. સતત ઉપયોગમાં લેવાતા અંકુશ.

2. નિયતકાલીન અંકુશ

3. પ્રસંગોપાત ઉપયોગમાં લેવાતા અંકુશ.

અંકુશ (નિયંત્રણ)
પ્રક્રિયા

એક નીતિ તરીકે કોઈપણ-સંગઠન કેન્દ્રીત કે વિકેન્દ્રીત, ઔપચારિક કે અનૌપચારિક, પ્રત્યક્ષ કે પરોક્ષ પ્રકારની અંકુશ વ્યૂહરચના પસંદ કરી શકે. વિશાળ સંગઠનોમાં અધિકાર સોંપણી, કેટલેક અંશે ઔપચારિક અને પ્રત્યક્ષ અંકુશ પ્રણાલીની જરૂર હોય છે. અંકુશ વ્યૂહરચનાને આટલા વિભાગમાં વર્ગીકૃત કરી શકાય. વ્યક્તિગત કેન્દ્રીય અંકુશ, અમલદારશાહી અંકુશ. નીપજ અંકુશ અને સાંસ્કૃતિક અંકુશ. અંકુશનું યોગ્યતાપણું સંગઠને જુદું હોય છે. અર્થાત્ જુદાં જુદાં સંગઠન માટે (તેના ઉદ્દેશ્યો, નીતિ, ફિલસૂફી લાક્ષણિકતા વગેરેના સંદર્ભમાં) જુદી જુદી અંકુશવ્યૂહરચના યોગ્ય હોય છે.

એકમ 5 અધિકાર (સત્તા સોંપણી અને આંતરવિભાગીય સંકલન) (DELEGATION AND INTERDEPARTMENTAL CO-ORDINATION)

રૂપરેખા

- 5.0 પ્રસ્તાવના
- 5.1 ઉદ્દેશ્યો
- 5.2 અધિકાર (સત્તા) ની સોંપણી.
 - 5.2.1 અધિકાર સોંપણીનાં તત્ત્વો.
 - 5.2.2 ઔપચારિક અધિકાર સોંપણી
 - 5.2.3 અધિકાર-સોંપણીની સમસ્યાઓ
 - 5.2.4 અસરકારક અધિકાર-સોંપણીની પૂર્વશરતો
 - 5.2.5 કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ.
- 5.3 સંકલન
 - 5.3.1 આંતરવિભાગીય સંઘર્ષ પ્રત્યે ચેતવણી
 - 5.3.2 સંકલનના અભિગમ
- 5.4 સારાંશ
- 5.5 તમારી પ્રગતિ ચકાસો : ચાવી

5.0 પ્રસ્તાવના (INTRODUCTION)

આ ખંડની પુસ્તિકામાં અત્યાર સુધીના એકમોમાં એક અસરકારક વ્યવસ્થાપક (મેનેજર) બનવા માટે આવશ્યક એવાં સૈદ્ધાંતિક અને પ્રાયોગિક પાસાંઓની ચર્ચા કરવામાં આવી. આવાં પાસાંઓમાં પ્રણાલી-સંકલ્પના, વ્યવસ્થાપકીય કૌશલ્યો, આયોજન અને સંગઠન પ્રક્રિયામાં અંકુશ-પ્રક્રિયા જેવાં પાસાંઓનો સમાવેશ થાય છે. આ એકમમાં વ્યવસ્થાપનની એક વધુ મહત્ત્વની બાબત સ્પષ્ટ કરવાનો પ્રયાસ કરવામાં આવ્યો છે. આ એકમ છે : સંગઠનમાં અધિકાર (સત્તા) સોંપણી અને વિવિધ વિભાગો વચ્ચે સંકલન (Delegation and Interdepartmental Co-ordination).

5.1 ઉદ્દેશ્યો (OBJECTIVES)

આ એકમ તમારા પક્ષે નીચે જેવા ઉદ્દેશ્યો સિદ્ધ થાય તેવા પ્રયાસો કરવાનો ઉદ્દેશ્ય ધરાવે છે એટલે કે આ એકમના અભ્યાસ પછી તમે નીચેની બાબતો કરી શકશો.

- અધિકાર સોંપણી (Delegation) ની પ્રક્રિયા, સમસ્યાઓ અને પૂર્વશરતો સમજાવવા તમે શક્તિમાન બનો.
- અધિકાર સાથે સંકળાયેલી કેટલીક પ્રક્રિયા જેવી કે; સોંપણી, વિકેન્દ્રીકરણ અને કેન્દ્રીકરણ વચ્ચેનો ભેદ પારખી શકો.
- સંગઠનમાં આંતરવિભાગીય સંકલનની સમસ્યાઓ અને આવા સંકલન માટેના અભિગમો સમજી શકો.

5.2 અધિકાર (સત્તા) સોંપણી

એક વ્યવસ્થાપકીય સ્તરેથી અન્ય વ્યવસ્થાપકીય સ્તરે અધિકાર કે સત્તાની સોંપણી કરવાની પ્રક્રિયાને 'અધિકાર સોંપણી' (Delegation) તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. કદ અને સંકુલતાની દૃષ્ટિએ સંગઠનનો જેમ જેમ વિકાસ થાય છે તેમ તેમ એક જ વ્યક્તિ સંગઠનનાં લક્ષ્યો-હેતુઓને સિદ્ધ કરવા જરૂરી એવાં બધાં જ કાર્યો કરી શકે નહિ.

અધિકાર-સોંપણી એ કાર્યવિભાજન જેવું નથી. હેતુ ઈચ્છોલના મતાનુસાર 'કાર્યવિભાજન (Division of work) માં જે કાર્ય પ્રત્યે ધ્યાન આપવાનું છે કે જેના માટે પ્રયાસ કરવાનો છે તેની સંખ્યામાં (વ્યક્તિ છે) ઘટાડો થાય છે. વ્યક્તિઓ અને જૂથની વ્યક્તિઓના શ્રેણ ઉપર કરવાના સાધન તરીકે કાર્યવિભાજનની ગણની થાય છે !

અધિકાર સોંપણી ઉપરી અધિકારી તેની હાથ નીચેની વ્યક્તિને નિર્ણય-લેવાની સત્તા (અધિકાર) સુપરત કરે છે તેમ સૂચવે છે. કોઈ પણ વ્યક્તિ પોતાની પાસે ન હોય તેવો અધિકાર પોતે અન્યને ન સોંપી શકે.

અધિકાર સોંપણી એ વ્યવસ્થાપક પક્ષે હોવું જોઈએ તેવું એક મહત્વનું વ્યવસ્થાપકીય કૌશલ્ય છે. અધિકાર-સોંપણી કેવી રીતે કરવી જોઈએ તેનાથી અજ્ઞાત મેનેજર હંમેશા કાર્યના વધુ પડતા ભારણ નીચે રહે છે કારણ કે બીજા પાસે કામ લેવાનું કૌશલ્ય તેની પાસે હોતું નથી. દિવસ દરમ્યાન વ્યક્તિ પોતાની જાતે મર્યાદિત કાર્ય કરી શકે. પણ અધિકાર-સોંપણી (પોતાના ભારણનું વિભાજન કરીને અને પોતાની જવાબદારીમાં અન્યને ભાગીદાર (બનાવીને) દ્વારા તે વધુ કામ કરી શકે. આવી સોંપણી વગર કોઈ મેનેજર કે કોઈ સંગઠન સરળતાથી અને અસરકારક રીતે કામ કરી શકે નહિ.

૫.૨.૧ અધિકાર સોંપણીનાં ઘટકો :

અધિકાર સોંપણીની સંખ્યા વ્યવસ્થાપકની અસરકારકતા સૂચવે છે. એટલું જ નહિ પણ અધિકારી અને હાથ નીચેની વ્યક્તિઓ વચ્ચેના સંબંધો ઉપર અસર કરે છે.

અધિકાર-સોંપણી એ એવી પ્રક્રિયા છે જેમાં પોતાને સોંપાયેલાં કાર્યો બીજાની મદદ મેળવીને પૂર્ણ કરવા મેનેજર કે વ્યવસ્થાપક કામનું વિભાજન કરે છે. આ પ્રક્રિયામાં નીચેનાં ચાર સોંપાનો અસ્તિત્વ ધરાવે છે. આ સોંપાનોનું વિભાજન થઈ શકતું નથી.

- અપેક્ષિત પરિણામો નક્કી કરવાં.
- કાર્ય સોંપવું.
- આ કાર્ય પૂર્ણ કરવા જરૂરી એવા અધિકારો (સત્તા) ની સોંપણી.
- કાર્ય પૂર્ણ કરવાની જવાબદારીનો કાળજીપૂર્વક-ચીવટથી અમલ.

બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો આ ચાર સોંપાનોમાં ત્રણ ઘટક કે તત્ત્વોનો સમાવેશ થયેલો છે. આ તત્ત્વો-ઘટકો છે : જવાબદારી, અધિકાર-અને ઉત્તરદાયિત્વ (કે ઉત્તરદેહી). અધિકાર સોંપણી એ જવાબદારી અને તે સંબંધમાં અધિકારોની અન્ય સોંપણી કે તે દ્વારા કામગીરીનું ઉત્તરદાયિત્વ નક્કી થાય છે. આપણે આ ઘટકો-તત્ત્વોને સમજવાનો પ્રયાસ કરીએ.

જવાબદારી (Responsibility) : સોંપાયેલા કાર્યને અમલમાં મૂકવા પડે તેવી પ્રવૃત્તિનું સૂચન જવાબદારી કરે છે. જવાબદારીની સોંપણી અન્યને કરી શકાય છે.

અધિકાર (સત્તા) (Authority) : સોંપવામાં આવેલાં કે અપાયેલા કાર્ય કરવા માટે આપવામાં આવેલી સત્તા કે હક્કોનું સૂચન અધિકાર કરે છે. કેટલાક અધિકારો જવાબદારી સ્વીકારવા આદેશાત્મક હોય છે. સંગઠનમાં વ્યક્તિ મુખ્યત્વે બે સ્ત્રોતો દ્વારા અધિકાર મેળવે છે. સ્થાન દ્વારા અને વ્યક્તિ દ્વારા. સ્થાનકેન્દ્રી અધિકાર નિર્ણય લેવા; બદલો આપવો કે શિક્ષા કરવી સાથે સંકળાયેલ અધિકાર છે. વ્યક્તિલક્ષી અધિકાર કોઈ વ્યક્તિગત મેનેજરના વ્યક્તિત્વના ભાગરૂપ ચોક્કસ ગુણો અને જ્ઞાનના તજજ્ઞપણા સાથે સંકળાયેલા છે. સ્થાનલક્ષી અધિકાર (સત્તા)ની સોંપણી થઈ શકે. વ્યક્તિલક્ષી સત્તાની નહિ. અધિકાર એ ઔપચારિક કે અનૌપચારિક પણ હોઈ શકે. આપણે ઔપચારિક અધિકાર (સત્તા) વિશે વાત કરીએ છીએ. આવા ઔપચારિક અધિકાર ચોક્કસ, નિશ્ચિત રીતે ઘડાયેલા અને બધાને પ્રત્યાયન દ્વારા જાણ કરાયેલા હોય છે.

ઉત્તરદાયિત્વ (જવાબદેહી) (Accountability) : સોંપાયેલ જવાબદારી કે અધિકારોને પ્રસ્થાપિત ધોરણો અનુસાર અમલમાં મૂકવા માટેની નિયમાનુસાર ફરજ એટલે ઉત્તરદાયિત્વ (જવાબદેહી). બજાવેલી જવાબદારી કે અધિકારના ઉપયોગ અંગે નિયમાનુસાર સંતોષકારક ખુલાસો કરવો અને તે અંગે હેવાલ આપવો તે ઉત્તરદાયિત્વનો ભાગ છે. ઉત્તરદાયિત્વની સોંપણી થઈ શકતી નથી.

વ્યક્તિ અધિકાર સત્તા કે જવાબદારી અન્યને સોંપે છે. આમ છતાં આવી સોંપણી કરનાર વ્યક્તિ પક્ષે આ જવાબદારી ચાલુ રહે છે. તે તેના ઉપરી અધિકારીને આ અંગે ખુલાસો કરવા કે હેવાલ આપવા જવાબદાર રહે છે.

ઉત્તરદાયિત્વની સોંપણી થઈ શકતી નથી. તેથી હાથ નીચેની વ્યક્તિના કાર્ય માટે ઉપરી અધિકારી ઉત્તરદાયી છે તે બાબત સ્પષ્ટ છે. તે જ રીતે જેને અધિકાર (સત્તા) સોંપવામાં આવ્યાં છે તે વ્યક્તિ (Delegatee) અધિકાર સોંપનાર વ્યક્તિને (Delegator) આ અધિકાર-સત્તા સોંપણીના સંદર્ભમાં ઉત્તરદાયી રહે છે. ઉદાહરણ તરીકે જો ઓપરેટરને તાલીમ આપવાની જવાબદારી લાઈન-મેનેજરને સોંપવામાં આવી ન હોય તો ઓપરેટરની આવડત કે બિનઆવડત માટે લાઈનમેનેજર ઉત્તરદાયી નથી.

ઉત્તરદાયિત્વ હંમેશાં ઊર્ધ્વ દિશામાં (upward) ગતિ કરે છે. જ્યારે જવાબદારી અને અધિકાર નિમ્ન દિશા (Downward) તરફ ગતિ કરે છે. સોંપાયેલ જવાબદારી માટે વ્યક્તિ એક જ ઉપરી અધિકારીને ઉત્તરદાયી હોય છે. જો કામગીરીનાં ધોરણો અને માપન અગાઉથી નક્કી કરાયેલાં હોય તો ઉત્તરદાયિત્વ સરળતાથી પ્રસ્થાપિત થઈ શકે છે.

5.2.2 અનૌપચારિક સોંપણી :

આપણે અત્યાર સુધી સંગઠનીય ભૂમિકા દ્વારા સ્પષ્ટ કરાયેલા અધિકારની ઔપચારિક સોંપણી (Formal Delegation) વિશે ચર્ચા કરી. ઔપચારિક અધિકાર સોંપણીની અસરકારકતાનો આધાર જેટલે અંશે ઔપચારિક અધિકારનો સ્વીકાર અને તેને અમલ કરવામાં આવે છે તેની ઉપર છે.

કેટલીક વાર વ્યક્તિને કંઈક કરવા માટે કહેવામાં આવે છે એટલે નહિ પણ વ્યક્તિ પોતે કંઈક કરવા માંગે છે. પરિણામે અનૌપચારિક સોંપણી (Informal Delegation) થાય છે. તેનાથી વિલંબનીતિનું પ્રમાણ ઘટે છે. આ એક એવી બાબત છે કે જેમાં જે તે કાર્ય કરવા ઔપચારિકતાની આવશ્યકતા નથી. જ્યારે ઔપચારિક સોંપણીના અમલમાં સમસ્યા ઉદ્ભવે ત્યારે અનૌપચારિક સોંપણી હાથવગી બને છે; સરળ બને છે.

નિમ્નસ્તરીય સોંપણી (Bottom-up-Delegation) : અધિકાર સોંપણી સોંપાયેલા અધિકારોના પ્રમાણમાં નથી. પણ હાથ નીચેની વ્યક્તિ તેને અપાયેલા હુકમનો અમલ કરવા કેટલે અંશે ઈચ્છુક છે તેના પ્રમાણમાં થાય છે. કાર્ય કરવાની ઈચ્છા પર દબાણ લાવવું શક્ય છે પણ નિરીક્ષકે સ્થાપિત કરેલાં ધોરણો અનુસાર કામ પૂરું કરાવવાનું શક્ય (ઘણીવાર) હોતું નથી. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો વ્યક્તિની ઈચ્છા વિરુદ્ધ સોંપાયેલ કામનું પરિણામ અપેક્ષિત ધોરણ અનુસાર મળતું નથી. વિશાળ સંગઠનમાં અનૌપચારિક જૂથ નેતા, ઔપચારિક અધિકાર વગર નીપજને નિયમનમાં રાખે છે એટલું જ નહિ કારીગરો પણ આવી અનૌપચારિક અધિકાર-સોંપણી સ્વીકારે છે. જૂથમાં વ્યક્તિઓ ઘણીવાર અધિકારીની સૂચના અનુસાર કામ પૂર્ણ કરવાને બદલે પોતે યોગ્ય સમજે તે સ્તરે ઉત્પાદનને નીચું લાવે છે.

જૂથસ્તરીય (કે સમસ્તરીય) સોંપણી (Lateral Delegation) : આધુનિક સંગઠનોમાં કેટલાંક કાર્યો સ્વતંત્ર હોય છે. ઘણીવાર જૂથ કાર્યમાં જૂથના સભ્યો પોતાની જવાબદારી અને અધિકારોની સોંપણી જૂથના સગાન સ્તરના અન્ય સભ્યને અનૌપચારિક રીતે કરે છે. જૂથના સભ્યો વચ્ચે જૂથભાવનાના વિકાસને કારણે થતી આવી અનૌપચારિક અધિકાર સોંપણીની પ્રક્રિયાને જૂથસ્તરીય કે સમસ્તરીય અધિકાર સોંપણી (Lateral Delegation) તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.

5.2.3 અધિકાર (સત્તા) સોંપણીની સમસ્યાઓ

હવે આપણે અધિકાર સોંપણીની ચાર મહત્વની સમસ્યાઓ વિશે વિચારીએ. આવી સોંપણીના સંદર્ભમાં આવા પ્રશ્નો ઉદ્ભવે :

- શેની સોંપણી કરવી ?
- કેટલાં પ્રમાણમાં સોંપણી કરવી ?

- નિમ્નસ્તરે ક્યાં સુધી સોંપણી કરવી ?
- સોંપણીનો વિરોધ કરનાર કર્મચારી સાથે કેવી રીતે કામ પાર પાડવું ?

શેની સોંપણી કરવી ?

જો કોઈ મેનેજર હાથ નીચેની વ્યક્તિને કોઈ સોંપણી ન કરે તો હાથ નીચેની વ્યક્તિએ કરવાનાં કાર્યો મેનેજરે પૂરા કરવા પડે. જો મેનેજરે પોતે કરવાનાં કાર્યો તે બીજાને સોંપે તો તેનું નેતૃત્વ જોખમમાં મુકાય છે એટલું જ નહિ પણ તેની હાથ નીચેની વ્યક્તિઓ વચ્ચે સંઘર્ષ થશે.

અસરકારક સોંપણીના પ્રથમ સોપાન તરીકે મેનેજરે પોતાના કાર્યોનું પૃથક્કરણ કરીને, સૈદ્ધાંતિક રીતે નક્કી કરવું કે તેણે શેની સોંપણી કરવી અને શેની સોંપણી ન કરવી ? આ નક્કી કરવામાં નીચેની બાબતો તેને મદદરૂપ બની શકશે.

આયોજન, સંગઠન, સંકલન, અને પ્રવૃત્તિ ઉપર અંકુશ જેવી બાબતોમાં પહેલ કરવાની અને અંતિમ નિર્ણય લેવાની જવાબદારી અને અધિકારોની અસરકારક સોંપણી કોઈ મેનેજર કરી શકે નહિ. આવી બાબતો (1) બાબતોમાં જવાબદારી અને અધિકારો) મેનેજરે પોતાની પાસે રાખવી.

દરેક વ્યવસ્થાપનમાં ચીલાચાલુ અને વારંવાર થતી પ્રવૃત્તિઓ હોય છે. આવી પ્રવૃત્તિઓની સોંપણી કરી શકાય. એકવાર આવી સોંપણી થઈ ગયા પછી હાથ નીચેની વ્યક્તિનું તે મુખ્ય કાર્ય બને છે.

કેટલા પ્રમાણમાં સોંપણી કરવી ?

જવાબદારીના પ્રમાણમાં અધિકારોની સોંપણી કેટલા પ્રમાણમાં કરવી તે નક્કી કરવું મૂંઝવણભર્યું છે. કંપનીના ઉત્પાદનનું વેચાણ કરવા નિયુક્ત થયેલા સેલ્સમેનને કંપનીના નામે (કંપનીના પ્રતિનિધિરૂપે) ગ્રાહકોનો સંપર્ક સાધવાનો, ચોક્કસ કિંમતે કંપનીનાં ઉત્પાદનો વેચવાનો, માલની સોંપણી કરવાનો અને વેચાણવૃદ્ધિનો અધિકાર હોવો જોઈએ.

આવા લઘુત્તમ અધિકાર (સત્તા) ઉપરાંત, નિરીક્ષણ જરૂર પડે અન્ય બાબતો અંગે પણ નિર્ણય લઈ શકે. દા.ત. સંપર્ક માટે આવ-જા કરવા સેલ્સમેન કાર ભાડે રાખી શકે કે કેમ; સેલ્સમેન પોતાની મદદ માટે માણસ રાખી શકે કે કેમ; સેલ્સમેન વળતર (discount) કે ઉધાર માલ આપી શકે કે કેમ.

સેલ્સમેન પોતાની જવાબદારી સ્વીકારે તે પહેલાં આ અને આવા અન્ય પ્રશ્નો અંગે સેલ્સમેનના અધિકારો અંગે સ્પષ્ટતા થાય તે જરૂરી છે. ભૂતકાળમાં ઉદ્ભવેલા ચીલાચાલુ પ્રશ્નો અંગે નિયમો અને કાર્યવિધિ નક્કી હોય છે પણ જ્યારે જ્યારે નવા પ્રશ્નો ઉદ્ભવે કે તરત તે અંગે નિર્ણય લેવો જરૂરી છે.

એ એક પ્રચલિત છતાં ખોટી ધારણા, છે કે 'જવાબદારીના જેટલા જ અધિકારો સોંપવા જોઈએ. સંકલન અને અંકુશ માટે જવાબદાર વ્યક્તિઓ, સામાન્ય રીતે, અધિકારો પૈકી કેટલાક અધિકાર રોકી રાખે છે. અને જવાબદારીનાં સંદર્ભમાં સપ્રમાણ અધિકારોની સોંપણી જ કરે છે.

નિમ્નસ્તરે ક્યાં સુધી સોંપણી કરવી ?

કમાનુસાર કયા સ્તર સુધી જવાબદારી અને અધિકારોની સોંપણી કરી શકાય ? જે લોકો જે કાર્ય કરે છે તેની જવાબદારી તેમની ઉપર છે. આવી જવાબદાર વ્યક્તિ પાસે સપ્રમાણ અધિકારો હોવા જોઈએ. અર્થાત્ કામના કે સંચાલનના સ્તરે કામ કરતા તમામને અધિકારોની સોંપણી જરૂરી છે.

કર્મચારીના વિરોધ સાથે કઈ રીતે કામ પાર પાડવું ?

ઘણીવાર નીચે જેવાં ઘણાં કારણોસર કર્મચારી અધિકાર સ્વીકારવાનો વિરોધ કરે છે.

- કાર્ય અંગે માહિતીનો અભાવ.
- કૌશલ્ય, તાલીમ, સહાયક સાધન-યંત્રો અને આત્મવિશ્વાસનો અભાવ.
- અધિકાર વિરુદ્ધ જવાબદારીની અચોક્કસતા.
- વ્યક્તિપક્ષે યોગ્ય બદલો કે વ્યક્તિગત લાભ વિશેના ખ્યાલનો અભાવ.
- પ્રમાદ, જડતા અને (કામ) રાખવાની વૃત્તિ.

અન્યને નિર્દેશ આપવાનો કે સૂચન કરવાનો મેનેજરને અધિકાર છે. આ ઔપચારિક અધિકારને અમલમાં મૂકવા મેનેજર બદલો અને શિક્ષાની પ્રણાલી વિકસાવી શકશે. પણ અનોપચારિક અધિકારની સોંપણી માટે મેનેજરે પોતાના હાથ નીચેની વ્યક્તિઓનો વિશ્વાસ અને માન મેળવવા પડે.

પોતાના હાથ નીચેની વ્યક્તિઓ કયા કામ માટે ક્ષમતા ધરાવે છે તેની ખાતરી કરવી અને પૂર્વનિર્દિષ્ટ અવરોધક પરિબળોને દૂર કરવા મેનેજર પક્ષે અતિ આવશ્યક છે.

5.2.4 અસરકારક સોંપણી માટેની પૂર્વશરતો :

‘સોંપણી’ એ કળા છે, ‘વિજ્ઞાન’ નહિ. તેનો આધાર બે અભિનેતાઓના વ્યક્તિત્વ, કૌશલ્ય અને વલણ ઉપર રહેલો છે. એક છે : સોંપણીકર્તા (જે અન્યને અધિકાર-સત્તાની સોંપણી કરે છે) અને બીજો છે : જેને કોઈ અધિકાર-સત્તાની સોંપણી કરવામાં આવે છે. અસરકારક સોંપણી માટેની પૂર્વશરતો નીચે મુજબ છે :

1. **વાતાવરણ (Climate) :** દરેક સ્તરે કર્મચારીઓમાં મુક્તતા, શ્રદ્ધા અને વિશ્વાસનું વાતાવરણ, જૂથકાર્ય અને સહકારનું વલણ, સંગઠનમાં હોવા જોઈએ.
2. **માનસશાસ્ત્રીય અવરોધથી દૂર કરવું :** સોંપણી અંગે બે માનસશાસ્ત્રીય અવરોધો (Psychological hardles) થી મેનેજરે દૂર રહેવું જોઈએ. આ અવરોધો છે : એક, હાથ નીચેની વ્યક્તિની ક્ષમતામાં શ્રદ્ધાનો અભાવ, અને બીજું, હાથ નીચેની વ્યક્તિ પોતાનાથી આગળ નીકળી જશે કે દીપી ઉઠશે તેવો ભય. આ બે માનસશાસ્ત્રીય વલણને કારણે મેનેજર આવી સોંપણીથી દૂર રહે છે. મેનેજરે એવી બિનસલામતીની ભાવના રાખવાની જરૂર નથી કે આવી સોંપણીને કારણે પોતે નકામા કે બિનઉપયોગી બની જશે.

(c) **લક્ષ્ય કે ધ્યેય (Goal) :** લક્ષ્યો કે ધ્યેયો પ્રસ્થાપિત કરવાં અને સ્પષ્ટ કરવાં જોઈએ. સંગઠનમાંની દરેક વ્યક્તિને એ બાબતની જાણ હોવી જોઈએ કે સંગઠનમાં તેની ભૂમિકા-પ્રદાન કયું હશે. આ ધ્યેયોની સિદ્ધિ માટે તે અધિકાર-સોંપણી કે જવાબદારીની સોંપણીના ઉદ્દેશ્યો પણ નક્કી કરી શકે જેથી આવી સોંપણી હેતુલક્ષી અને અસરકારક બની શકે. યંત્રચાલક (મશીન ઓપરેટર) યંત્ર ચલાવવા અંગે ન પણ હોય, પણ સંગઠનીય હેતુઓની સિદ્ધિમાં તેના પ્રવાસોનું પ્રદાન શું છે તેની જાણ તેને થવાથી તે ખુશ થશે.

(d) **જવાબદારી અને અધિકારોની સ્પષ્ટતા (Clearly Defined responsibility and Authority) :** કામ કરતી વ્યક્તિઓને જવાબદારી અને અધિકારો અંગે પૂર્ણ સ્પષ્ટતા હોવી જરૂરી છે. કાર્યવિવરણ (Job descriptions) અથવા જે તે સ્થાન અંગેની માર્ગદર્શન રેખા દ્વારા જે તે કાર્ય કે સ્થાન અંગેના ઉદ્દેશ્યો, જવાબદારીઓ, સંબંધો અને અધિકારની મર્યાદાઓની પૂર્ણ સ્પષ્ટતા થવી જોઈએ.

દરેક સ્થાન માટે વ્યાખ્યાયિત કરેલ જવાબદારીઓ અને અધિકારોની સ્પષ્ટતા મૂંઝવણ ભરેલી સ્થિતિની શક્યતા ઘટાડે છે. ફરજો લેવડાવવાની (એક જ સાથે બે વ્યક્તિઓને એક જ ફરજ સોંપવાની) કે પરસ્પર ભળી ગયેલી પરિસ્થિતિ (Overlap) ને કારણે આવી મૂંઝવણભરી પરિસ્થિતિ જન્મે છે.

(e) **પ્રતિપોષણ કે પ્રેરણા (Motivation) :** મેનેજર જે વ્યક્તિને જવાબદારીની સોંપણી કરવા ઈચ્છે છે તે વ્યક્તિ સ્વૈચ્છિક રીતે ઉત્સાહપૂર્વક તે કાર્ય કરે તે માટે પ્રતિપોષણ કે પ્રેરણા જરૂરી છે. લુઈસ એલન (Louis Allen) નોંધે છે તેમ, “જવાબદારી સોંપણીમાં પ્રતિપોષણ પ્રેરણા એ ગતિશીલ બળ છે.”

(f) **સોંપણીને સંપૂર્ણ બનાવવી (Make delegation Complete) :** જવાબદારી-સોંપણીને કારણે મેનેજરનો કાર્યભાર ઘટવા જોઈ. પણ તે જો યોગ્ય રીતે ન થાય તો કાર્યભાર ઘટવાને બદલે વધે પણ ખરો. કેટલીકવાર ઘણા પ્રશ્નો ઉદ્ભવે. દા.ત. હાથ નીચેની વ્યક્તિઓએ

અધિકારી સાથે બેસીને કયાસ્તરે અને કેટલીવાર કાર્ય અંગે ચર્ચા કે ચકાસણી કરવી ? આવા પ્રશ્નોના હલ મેળવવા આટલી બાબતો ખૂબ જરૂરી છે.

જવાબદારી સોંપણી
અને આંતરવિભાગીય
સંકલન

- (I) સોંપાયેલું કાર્ય સ્પષ્ટ હોય.
 - (II) હાથ નીચેની વ્યક્તિને એ સ્પષ્ટ કરવામાં આવે કે આ સોંપાયેલા કાર્યના સંકલન અને પૂર્ણતા સંબંધી અધિકારીની ભૂમિકા શી હશે.
 - (III) અધિકારીએ હાથ નીચેની વ્યક્તિને સ્પષ્ટ કરવું જોઈએ કે કાર્યની પ્રગતિની જાણ માટે તેણે કાર્યમાં કયા સ્તરે કયા સ્વરૂપમાં અને કેટલીવાર મળીને ચર્ચા-વિચારણા કરવી.
 - (IV) અધિકારીએ સલાહ-માર્ગદર્શન પૂરાં પાડવાં. એકવાર કાર્યની સોંપણી કર્યા બાદ અધિકારીએ ફક્ત માર્ગદર્શન માટે જ દરમ્યાનગીરી કરવી. કાર્યને પૂર્ણ કરવા અંગે આવશ્યક વિશિષ્ટ કાર્યો માટે તેની મંજૂરી રોકવી નહિ. (અર્થાત્ મંજૂરી લે તેવી અપેક્ષા રાખવી નહિ કે તેને બિનજરૂરી નામંજૂર કરવું નહિ) સોંપાયેલ કાર્યો અંગે બિનજરૂરી દખલગીરી ન કરવા અંગે તથા સલાહ-માર્ગદર્શન આપવા અંગે અધિકારી પક્ષે શ્રદ્ધા અને આત્મસંયમ હોવાં જરૂરી છે. જો આમ થાય તો જ કાર્યસોંપણી સંપૂર્ણ બનશે. તે જ રીતે હાથ નીચેની વ્યક્તિએ પણ કાર્યને પૂર્ણ કરવા માટે કાર્યમાર્ગ પસંદ કરવામાં શિસ્ત દર્શાવવી જોઈએ. કાર્યની સંપૂર્ણ-સોંપણીને કારણે મેનેજરને કંઈક રાહત મળશે. સાથે સાથે હાથ નીચેની વ્યક્તિ સ્વવતંત્ર રીતે કામ કરતાં શીખશે; એટલું જ નહિ પણ કાર્યપૂર્ણ કરવાનો સંતોષ અનુભવશે.
- (g) **તાલીમ આપવી (Training)** : મેનેજરે તેના હાથ નીચેની વ્યક્તિઓ (અધિકાર-સત્તા-જવાબદારીની) સોંપણી સ્વીકારે તે માટે તેમને સુસજ્જ કરવા પડશે. હાથ નીચેની જે વ્યક્તિઓમાં સ્વતંત્ર રીતે કામ કરવાને બદલે, અધિકારીઓ પર આધારિત હોય છે. તેવા કિસ્સાઓ આ બાબત (સુસજ્જ કરવા)ની જરૂર વધુ જણાય છે. આથી મેનેજરે તેમની નબળાઈઓને કાળજીપૂર્વક ઓળખવી પડે; સોંપણીના સ્વીકાર માટે જરૂરી ક્ષમતા અને વલણ વિકસાવવાં જોઈએ. આ રીતે (અધિકાર-સત્તા-જવાબદારીની) સોંપણી સફળ બનાવવી જોઈએ. પ્રવર્તમાન કામગીરીમાં સુધારા માટે સલાહસૂચન અને કાર્ય સમયે શીખવાની બાબતોનો સમાવેશ સોંપણી અંગેની તાલીમમાં થવો જોઈએ.
- (h) **અંકુશો (Establishment Controls)** : જવાબદારીની સોંપણી પછી પણ મેનેજર તે માટે ઉત્તરદાયી રહે છે. તેની આવી સોંપણીની અસરકારકતાને મર્યાદિત બનાવ્યા સિવાય અંકુશ મૂકવો મેનેજર માટે જરૂરી છે. બીજી રીતે કહીએ તો જવાબદારીની સોંપણીને અસરકારક બનાવવા અંકુશોનું પ્રસ્થાપન જરૂરી છે. પણ આવા અંકુશોથી સોંપણીની અસરકારકતા ઘટવી જોઈએ નહિ. આવી સોંપણી જેટલી સંપૂર્ણ હશે તેટલી જ અંકુશપ્રણાલી સઘન બનાવી જોઈએ.

જવાબદારી-સોંપણી માટે 'સ્વ-નિયંત્રણ' સૌથી શ્રેષ્ઠ અંકુશ છે, જે વ્યક્તિને જવાબદારીની સોંપણી કરવામાં આવી છે તે વ્યક્તિએ તેની કામગીરીના માપનનાં ધોરણો કે માપદંડો નિશ્ચિત કરવાની પ્રક્રિયામાં ભાગીદાર બનવું જોઈએ. જેથી કરીને આવા માપદંડો-ધોરણોને તે સમજી શકે; સ્વીકારી શકે. જો અંકુશપ્રણાલી 'સ્વયં સંચાલિત' (Auto) અને 'પારદર્શી' (Transparent) હોય તો તે પોતાની કામગીરીના માપન અને મૂલ્યાંકન કરવા શક્તિમાન પણ હોવી જોઈએ. આમ, જવાબદારીની સોંપણીની અસરકારકતાને મર્યાદિત બનાવ્યા સિવાય પણ અંકુશ સરળ બને છે.

પ્રવૃત્તિ :

તમે સોંપણી સારી રીતે કરી શકશો ?

તમે જવાબદારી-અધિકાર વગેરેની સોંપણી કેટલે અંશે સારી રીતે કરી શકશો તેનો અંદાજ મેળવવા નીચેની બાબતોના જવાબ આપો. તમારા જવાબ શક્ય તેટલા ચોક્કસ અને નિખાલસપૂર્ણ હોવા જોઈએ.

	સંપૂર્ણ સંગત			સંપૂર્ણ અસંગત	
1. હું વધારે કાર્ય-સોંપણી કરું છું પણ સોંપણી કરેલ કાર્યો હું ઈચ્છું છું તે રીતે પૂર્ણ થતાં નથી.	5	4	3	2	1
2. યોગ્ય રીતે સોંપણી કરવાનો સમય મારી પાસે હોય તેવું મને લાગતું નથી.	5	4	3	2	1
3. હાથ નીચેની વ્યક્તિની કાર્યને 'તેમનું કાર્ય હું ચકાસું છું' તેવી જાણ બહાર હું તપાસું છું. આથી વધુ પ્રશ્નો ઉદ્ભવે તે પહેલાં હું તેમની ભૂલો સુધારી શકું છું.	5	4	3	2	1
4. મારી કોઈપણ સામેલગીરી સિવાય મારા હાથ નીચેની વ્યક્તિને કાર્ય પૂર્ણ કરવાની તક આપીને હું કાર્યસોંપણી કરું છું. ત્યારબાદ છેવટના પરિણામની સમીક્ષા કરું છું.	5	4	3	2	1
5. સ્પષ્ટ સૂચના આપવા છતાં કાર્ય યોગ્ય રીતે પૂર્ણ થતું નથી ત્યારે હું બેચેન બની જાઉં છું.	5	4	3	2	1
6. મારા જેટલી જવાબદારીની ભાવનાનો સ્ટાફમાં અભાવ છે તેમ મને લાગે છે. તેથી મેં સોંપેલું કાર્ય હું મારી જાતે જેટલું સારી રીતે કરી શકું તેટલી સારી રીતે નહિ થાય તેવું મને લાગે છે.	5	4	3	2	1
7. હું વધુ સોંપણી કરું પણ જે વ્યક્તિને હું કાર્ય સોંપણી કરીશ તેના કરતાં હું વધારે સારી રીતે કામ કરીશ તેમ મને લાગે છે.	5	4	3	2	1
8. હું વધુ સોંપણી કરું પણ જેને કાર્ય સોંપણી કરું તે વ્યક્તિ બિનક્ષમતાપૂર્વક કાર્ય કરે તો હું ખૂબ ટીકાપાત્ર બનીશ.	5	4	3	2	1
9. જો મારે કાર્યસોંપણી કરવાની હોય તો મારું કાર્ય રમતસમાન નહિ હોય.	5	4	3	2	1
10. જ્યારે હું કાર્ય સોંપણી કરું છું ત્યારે ઘણીવાર મને એમ લાગે છે કે પરિણામ એવું છે કે હું કાર્યને ફરીથી મારી જાતે પૂર્ણ કરું.	5	4	3	2	1
11. મને ખરેખર નથી લાગતું કે કાર્ય-સોંપણી સમય બચાવે છે.	5	4	3	2	1
12. કાર્ય ખરેખર કેવી રીતે પૂર્ણ કરવું તે સ્પષ્ટ અને સઘન રીતે સમજાવીને હું કાર્ય સોંપણી કરું છું.	5	4	3	2	1

	સંપૂર્ણ સંગત			સંપૂર્ણ અસંગત	
13. મને જરૂરી લાગે તેટલું કાર્ય હું સોંપી શકતો નથી કારણ કે મારા હાથ નીચેની વ્યક્તિઓને જરૂરી અનુભવ નથી.	5	4	3	2	1
14. હું જ્યારે કાર્યસોંપણી કરું છું ત્યારે ભારે અંકુશ ગુમાવું છું તેમ મને લાગે છે.	5	4	3	2	1
15. હું વધુ સોંપણી કરીશ પણ હું ખૂબ સંપૂર્ણતાને આગ્રહી છું.	5	4	3	2	1
16. મારે કરવું જોઈએ તે કરતાં વધારે કલાક કામ કરું છું.	5	4	3	2	1
17. હું હાથ નીચેની વ્યક્તિને ચીલાચાલુ કાર્ય સોંપી શકું પણ મને લાગે છે કે ચીલાચાલુ ન હોય તેવાં કાર્યો મારે જ કરવાં જોઈએ.	5	4	3	2	1
18. મારા પોતાના અધિકારી પાસે મારી અપેક્ષા રાખે છે કે મારા કામની દરેક વિગત મારી પાસે હોય.	5	4	3	2	1

કુલ ગુણાંકને આધારે તારણ

90-72 → બિન અસરકારક સોંપણી

71-54 → સોંપણીની ટેવ મહત્વપૂર્ણ સુધારણા માગે છે.

53-36 → તમને સુધરવાની હજુ તક છે.

35-18 → ઉચ્ચતર સોંપણી.

સ્ત્રોત : થિયોડોર જે. કેઈન “હાઉ ટુ ઈમ્પ્રુવ ડેલિગેશન હેસિટ” મેનેજમેન્ટ રિવ્યુ (મે, 1982) પાના. નં. 59.

5.2.5 કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ

કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ એ સોંપણી (Delegation) ને કારણે ઉદ્ભવતી બાબતો છે. એક વ્યક્તિ બીજી વ્યક્તિને જવાબદારી અને અધિકારો સુપરત કરે છે તેવા અર્થમાં ‘સોંપણી’ શબ્દ વપરાય છે.

વ્યક્તિગત સ્તરે ઉપરથી નીચે તરફ જવાબદારી અને અધિકારોની રૂટબદલી (અધિકાર-જવાબદારીની) સોંપણી તરીકે ઓળખાય છે. જ્યારે આ જ બાબત સંગઠન ક્ષેત્રે વ્યવસ્થિત રીતે થાય ત્યારે તે વિકેન્દ્રીકરણ તરીકે ઓળખાય છે. વિકેન્દ્રીકરણ કોઈ સંગઠનમાં અધિકારોની વ્યવસ્થિત સોંપણીના અર્થમાં વપરાય છે. જે સંગઠનમાં અધિકારોની સોંપણી થતી નથી; પણ અધિકારો વ્યવસ્થાપનના ઉચ્ચ સ્તરે જ કેન્દ્રિત થયા હોય તેવા સંગઠનને (અધિકારોની દૃષ્ટિએ) કેન્દ્રીકૃત સંગઠન કહેવાય. જ્યારે જે પ્રમાણમાં અધિકારોની સોંપણી અન્યને થાય છે તે પ્રમાણમાં સંગઠન વિકેન્દ્રિત ગણી શકાય. હેન્રી ફેયોલ નોંધે છે તેમ “જે બાબતો હાથ નીચેની વ્યક્તિની ભૂમિકાનું મહત્વ વધારે છે તે બાબતોમાં વિકેન્દ્રીકરણ છે અને જે બાબતો આવું મહત્વ ઘટાડે છે તે બાબતોમાં કેન્દ્રીકરણ છે તેમ કહી શકાય.”

કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ શબ્દો સાપેક્ષ દૃષ્ટિએ અર્થપૂર્ણ છે. કોઈપણ સંગઠન સંપૂર્ણતઃ

વ્યવસ્થાપન :
મૂળભૂત બાબતો

વિકેન્દ્રીકરણના આધાર પર ચાલી શકે નહિ કારણ કે સંપૂર્ણતઃ વિકેન્દ્રીકરણમાં નિર્ણય લેવાની સત્તા સૌથી નિમ્નસ્તરીય વ્યવસ્થાપકો પાસે હોય છે. અને પરિણામે સંકલન થઈ શકતું નથી. તે જ રીતે ખૂબ જ નાની પેઢી સિવાય કોઈ સંગઠન સંપૂર્ણતઃ કેન્દ્રીય ન હોઈ શકે. યુ.એસ.એ.ની સૌથી વિશાળ ઓટોમોબાઈલ કંપનીઓ પૈકીની બે નો અનુભવ યાદ કરવા જેવો છે. ધ ફોર્ડ મોટર કંપનીને, એક સમયે કેન્દ્રીકરણને કારણે સહન કરવું પડ્યું હતું. જ્યારે જનરલ મોટર્સને વિકેન્દ્રીકરણને કારણે સહન કરવું પડ્યું હતું. સંપૂર્ણતઃ કેન્દ્રીકરણ અને સંપૂર્ણતઃ વિકેન્દ્રીકરણના અવ્યવહારુપણાને આ ઉદાહરણ સ્પષ્ટ કરે છે.

કેન્દ્રીકરણને અસર કરતાં પરિબળો :

સંગઠનનાં ચોક્કસ ધ્યેયો-લક્ષ્યોની સિદ્ધિ માટે આવશ્યક એવા સંકલન અને અંકુશનું અપેક્ષિત સ્તર મેળવવા તથા સંગઠનના પ્રયાસોનું એકત્રીકરણ કરવા મેનેજર પક્ષે કે સંગઠનપક્ષે કેટલાક અનામત અધિકારો હોવા જોઈએ.

જ્યારે કંપની નાની હોય ત્યારે કાર્યના એકીકરણ અને એકરૂપતા લાવવામાં કટોકટીભરી પરિસ્થિતિનો સામનો કરવામાં વગેરેમાં કેન્દ્રીકરણને કારણે વ્યક્તિગત નેતૃત્વને સરળતા રહે છે.

વિકેન્દ્રીકરણને અસર કરતાં પરિબળો :

સંગઠન વિશાળ બને છે ત્યારે વિકેન્દ્રીકરણ અગત્યનું અને આવશ્યક બને છે. વિકેન્દ્રીકરણનો મુખ્ય હેતુ મુખ્ય વહીવટકર્તાનો કાર્યભાર, ઘટાડવાનો છે. સંગઠનમાં વિકેન્દ્રીકરણની આવશ્યકતા છે. તેનો સંકેત અનેક ચિહ્નો દ્વારા મળે છે. દા.ત. આયોજન અને અંકુશના અમલીકરણમાં ઉદ્ભવી સમસ્યાઓ; આગ ઓલવવા માટેની ચીલાચાલુ ક્રિયાની તુલનામાં વધુ સારી વ્યૂહરચના તરફ દુર્લક્ષ્ય; ઉચ્ચ વહીવટકર્તાઓ તથા વિવિધ સમિતિઓની આસપાસ વહીવટી સ્ટાફનું વગેરે. આ અને આવાં બીજાં ચિહ્નો સંગઠનમાં વિકેન્દ્રીકરણની જરૂરિયાત તરફ સંકેત કરે છે. વિકેન્દ્રીકરણને કારણે વૈવિધ્યકરણ (Diversification) અને વિભાગીકરણ (Divisicnalisation) ની પ્રક્રિયા પણ સરળ બને છે. વૈવિધ્યકરણ અને વિભાગીકરણ માટે વિકેન્દ્રીકરણને પૂર્વશરત રૂપે ન ગણીએ તો પણ, આ બન્ને માટે તે પૂરક બની રહે છે.

વિકેન્દ્રીકરણ મેનેજરને બહેતર કામગીરી માટે ઉત્સાહિત કરે છે. અને પ્રેરણા આપે છે. કારણ કે તેને કારણે વધુ મહત્વના નિર્ણય લેવાની તક મળે છે એટલું જ નહિ પણ તેમને કામ કરવામાં સ્થિતિસ્થાપકતા અને સ્વાયત્તતા આપે છે.

વિકેન્દ્રીકરણ કેવી રીતે કરવું ?

જેમ જેમ સંગઠન વિકાસ પામે છે કે વૈવિધ્યકરણ કરે છે તેમ તેમ વિકેન્દ્રીકરણની આવશ્યકતા વધે છે. પણ પ્રશ્ન એ છે કે વિકેન્દ્રીકરણ કેવી રીતે કરવું ?

પ્રથમ સોપાન, જોકે વિરોધાભાષી લાગે તેવું છે અને તે છે કેન્દ્રીકરણ. અધિકાર-સોંપણીની જેમ અહિં પણ સંગઠનના હાર્ટરૂપ કેન્દ્ર (અધિકારી કે વ્યક્તિ) પાસે સંકલન અને અંકુશ માટે ખાસ અધિકારની જરૂર છે. જેમ કે મુખ્ય કાર્યાલય દરેક પેટા એકમ કે વિભાગ કે ખાતા માટે આયોજન, સમગ્રતયા માર્ગદર્શન અને નિદર્શન વગેરે મુખ્ય કાર્યાલય દ્વારા નક્કી થવાં જોઈએ. મુખ્ય કાર્યાલય દ્વારા જ તેનું સંકલન અને નિયંત્રણ થવું જોઈએ.

જો સંગઠનીય પ્રવૃત્તિઓ કંઈક અંશે સમાન કે એકરૂપ હોય (દા.ત. ઓટોમોબાઈલ જેવા એક જ ઉદ્યોગ પુરતી મર્યાદિત) તો સંગઠનના કાર્યરત એકમો અને નફાકારક કેન્દ્રો માટે સઘન નીતિ અને અંકુશ વ્યવસ્થા વિકસાવવી પ્રમાણમાં સરળ છે.

પરંતુ જો સંગઠન વિશાળ પાયે વૈવિધ્યકરણવાળું હોય (જેમ કે ઈજનેરી, કાપડ, ચા, રસાયણ વગેરે જેવી અનેકવિધ ધંધાકીય પ્રવૃત્તિઓ સાથે સંકળાયેલું હોય) ત્યારે દરેક કાર્યરત એકમ અને નફાકારક કેન્દ્ર માટે એક સમાન નીતિ અને અંકુશ વ્યવસ્થા વિકસાવવી મુશ્કેલ છે. આથી વહીવટી માળખાની રૂપરેખા તૈયાર કરતી વખતે સંગઠનની જરૂરિયાતોને ધ્યાનમાં રાખવાની જરૂર છે; સાથે

સાથે વિવિધ એકમોના પોતાના બજારમાં સ્પર્ધાત્મક એકમ તરીકેની જરૂરિયાતને પણ વહીવટી માળખાની રૂપરેખા તૈયાર કરતી વખતે ધ્યાનમાં લેવી જોઈએ.

અસરકારક વિકેન્દ્રીકરણ માટે આયોજન, સંગઠન, સંકલન અને અંકુશના કેન્દ્રીકરણનું સમતોલ હોવું જરૂરી છે. વિકેન્દ્રીત એકમે એક સ્વાયત્ત ધંધાકીય એકમ તરીકે વિકસવું જોઈએ. આવું વિકેન્દ્રીત એકમે અસરકારક સંકલન અને પ્રત્યાપનની જોગવાઈ સાથે સ્વતંત્ર અને નફાકારક એકમ તરીકે કાર્ય કરવું જોઈએ; વિકસવું જોઈએ. પરિણામોનાં માપન, નોંધ અને હેવાલ માટે સારી રીતે પ્રસ્થાપિત પ્રણાલી મધ્યસ્થ વ્યવસ્થાપન જૂથ પાસે હોવી જોઈએ.

5.3 સંકલન

સંગઠન પ્રક્રિયામાં સામાન્ય રીતે બે બાબતોનો સમાવેશ થાય છે : પ્રથમ તો કાર્યનું જુદાં જુદાં એકમોમાં વિભાજન. આવું વિભાજન મજૂરીના વિભાજન, વિકેન્દ્રીકરણ અને જવાબદારીની સોંપણી દ્વારા થાય છે.

બીજું, જુદા જુદા કાર્યરત એકમોને (ભલે પછી તે જુદા જુદા વિભાગો હોય કે જુદાં જુદાં ખાતાઓ હોય) સંકલિત કરવા, જેથી કરીને આવા એકમો કે વિભાગો સુસંગતતાથી ભેગાં મળીને કાર્ય કરે.

સંગઠનના વિવિધ ભાગો અને પ્રવૃત્તિઓને એકબીજા સાથે જોડવાની કે સંકલિત કરવાની ક્રિયા સંકલન તરીકે ઓળખાય છે. પ્રમાણમાં ખૂબ જ નાના એકમોમાં બધી જ પ્રવૃત્તિઓ એક જ એકમમાં, એક કે બે વ્યક્તિઓ દ્વારા જ થાય છે. આવા એકમમાં સંકલનની ભાગ્યે જ જરૂર પડે છે. પણ જેમ જેમ પ્રવૃત્તિઓનો વ્યાપ વધે અને સંગઠન વિશાળ કદના અને સંકૂલ બનતા જાય તેમ તેમ સંકલનની આવશ્યકતા અનિવાર્ય અને અર્થપૂર્ણ બનતી જાય. 'ડાબો હાથ શું કરે છે તેની જમણા હાથને ખબર પડતી નથી.' જેવી ઉક્તિ દ્વારા ઘણીવાર કર્મચારી, ગ્રાહક કે પૂરવઠો પૂરો પાડનાર વ્યક્તિઓ સંકલનના અભાવ પ્રત્યે સંકેત કરે છે. આવા એકમોમાં સંકલનનો અભાવ કાર્યમાં ભંગાણ, વિલંબ, વ્યય અને હતાશામાં પરિણમે છે.

એક જ જગ્યાએ વિવિધ વિભાગો ધરાવતા એક સંગઠનનું ઉદાહરણ જાણવા જેવું છે. આ ઉદાહરણ સંકલનના અભાવને કારણે ઊભી થતી પરિસ્થિતિનું સુંદર ઉદાહરણ ગણી શકાય. આ સંગઠનમાં એક વિભાગ કાચા માલની ભંગાર તરીકે હરાજી કરાવતું હતું. જ્યારે એ જ સંગઠનનો બીજો વિભાગ એ જ કાચા માલની વધારે ભાવથી (at a premium) ખરીદી કરતો હતો. એક બીજા કિસ્સામાં, પોતાના કારખાનામાં ઉત્પાદિત માલને રાખવા જગ્યાના અભાવને કારણે કારખાનાના ઉત્પાદનમાં કાપ મૂકવામાં આવતો હતો; તેજ સમયે બજારમાં એ ઉત્પાદનની તંગી જોવા મળતી હતી. આ બન્ને કિસ્સાઓમાં, વિભાગો વચ્ચે સંકલનના અભાવનું આ પરિણામ હતું તેમ કહી શકાય.

સંકલન એ સમસ્યા શાથી છે ?

કોઈપણ સંગઠનને ચોક્કસ ઉદ્દેશ્યો હોય છે. કોઈપણ સંગઠનમાં જુદા જુદા વિભાગોમાં (જેવા કે ઉત્પાદન વિભાગ, નાણાંખાતું, બજાર વિભાગ, પુરવઠા વિભાગ, કર્મચારી વિભાગ) લોકો સામાન્ય રીતે ભેગા કામ કરે છે. એક વ્યક્તિ માલના ઉત્પાદન સાથે સંકળાયેલી હોય. જ્યારે બીજી વ્યક્તિ તેના વિતરણ સાથે. એક વિભાગ યોજના તૈયાર કરે; બીજો વિભાગ ઉત્પાદન માટે નવી વસ્તુ વિકસાવે, આમ સંગઠનમાં નાણાકીય બાબતો, ઉત્પાદન, સંચત્રની સારસંભાળ, વહીવટી એમ જુદાં જુદાં કાર્યો હોય છે; જુદાં જુદા વિભાગો હોય છે. આમ છતાં આ બધા વિભાગો સંગઠનના ઉદ્દેશ્યોની સિદ્ધિ માટે સામૂહિક રીતે કાર્ય કરે છે. સંગઠનના કદમાં જેમ વધારો થાય તેમ આંતરિક વિશિષ્ટિકરણ (Specialisation) અને કાર્યમાં વિવિધતા પણ વધે. સમયની આવશ્યકતા જોતાં આધુનિક સંગઠનોએ કેન્દ્રત્યાગી વલણ ધારણ કરવા માંડ્યું. (અર્થાત કેન્દ્રીકરણમાંથી વિકેન્દ્રીકરણ તરફનો ઝોક વધ્યો). પરિણામે તેમાં કાર્ય કરતી વ્યક્તિઓ અને વિભાગો કામગીરીના સંદર્ભમાં સ્વાયત્ત થવાની શરૂઆત થઈ. આથી ઘણીવાર મેનેજરની વફાદારી સામાન્ય રીતે સંગઠન કરતાં તેના વિભાગ કે વિશિષ્ટિકરણ માટે જ વધુ જોવા મળે છે. વિભાગોમાં કામ પ્રત્યેની એકરૂપતા

અને બદ્ધતા (Commitment) નું પ્રમાણ ઊંચું હોઈ શકે. પણ આવી એકરૂપતા અને બદ્ધતાનું પ્રમાણ જેમ ઊંચું તેમ વિવિધ વિભાગોમાં અને વિવિધ વિભાગો વચ્ચે સંકલન સાધવાની સમસ્યા પણ એટલી જ વધુ હોય છે.

ઉદ્દેશ્યો, લક્ષ્યો અને સંસાધનોની ફાળવણીની પરિસ્થિતિમાં આવી સમસ્યા વધતી જાય છે અને ઘણીવાર ગંભીર સ્વરૂપ ધારણ કરે છે. એટલું જ નહિ પણ મુશ્કેલીઓ અને ગેરસમજનું કારણ બને છે. કેટલીક વાર, ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપકોનો પ્રત્યાઘાતી અભિગમ પણ કેન્દ્રત્યાગી (વિકેન્દ્રીકરણ પક્ષી) વલણને દબ કરે તેવી શક્યતા પણ છે. સાથે સાથે આધુનિક વ્યવસ્થાપનમાં વપરાતા શ્રેષ્ઠ રીતે નિર્દિષ્ટ કરેલાં ધ્યેયો (Super ordinate Goals) ને બદલે કામગીરીની સ્વાયત્તાની ઇચ્છાને પણ વધુ દબ કરે છે. આવા શ્રેષ્ઠ રીતે નિર્દિષ્ટ કરેલાં ધ્યેયો (Super ordinate goals) સંગઠનના ઉદ્દેશ્યો અંગે જાગૃતતા વિકસાવે છે. અને ટકાવી રાખે છે. ઉદાહરણ તરીકે, એક સંગઠનમાં કંપનીના ચેરમેને સંયંત્ર વ્યવસ્થાપક (પ્લાન્ટ મેનેજર)ને એક આદેશ મોકલ્યો કે તેઓએ ઓવરટાઈમની ચૂકવણી તાત્કાલિક અસરથી બંધ કરવી. ત્રણ માસ પછી ચેરમેનના ધ્યાનમાં આવ્યું કે કેટલાક વિભાગોમાં હજુ પણ ઓવરટાઈમ આપવામાં આવે છે. આથી તેમણે નાણાવિભાગને આદેશ આપ્યો કે ટાઈમ મેનેજરે ઓવરટાઈમની ચૂકવણી માટે સહિ કરી હોવા છતાં કોઈને ઓવરટાઈમની ચૂકવણી કરવી નહિ. આ નવા આદેશને પરિણામે નાણાવિભાગ અને ઉત્પાદન વિભાગ વચ્ચેના સંબંધો તંગ બન્યા.

જ્યારે સંગઠનમાંના જુદા જુદા વિભાગો જુદા જુદા ઉદ્દેશ્યોને અનુસરતા હોય ત્યારે શેરબરોજના કામોમાં આવા વિભાગો પૈકી કેટલાક વિભાગને બીજા વિભાગ સાથે સંઘર્ષ થાય તેવું પણ બને. જો 'બદલો પ્રણાલી' (reward system) આવા વર્તનને ઉત્તેજન આપે તો આવી પ્રવૃત્તિ ચાલુ રહેશે.

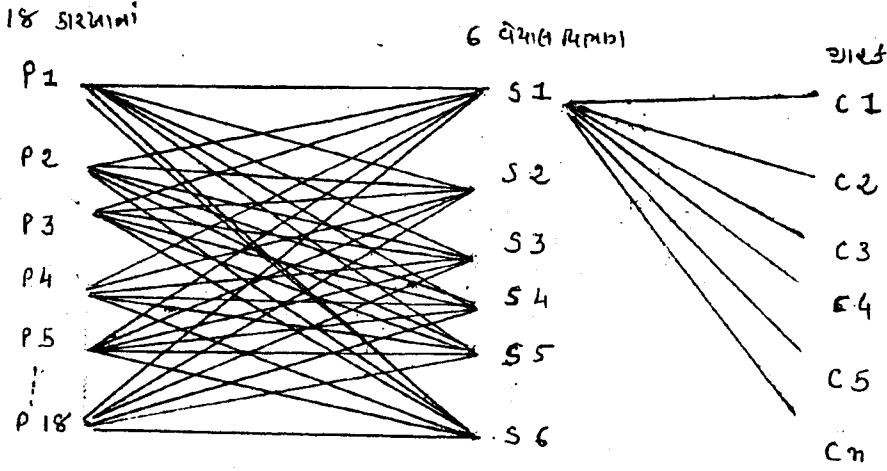
6 વેચાણ વિભાગો અને 18 વિવિધ કારખાના (Plant) ધરાવતી એક બ્રિટિશ કંપનીમાં વેચાણ વિભાગ અને ઉત્પાદન વિભાગ વચ્ચેના સંઘર્ષનો શ્રી.એ.જે. એમ. સાઈક્સ (A.J.M. Sykes) અને જે. બેટ્સ (J. Bates) એ અભ્યાસ કર્યો હતો. આ સંશોધન-હેવાલ અનુસાર કંપનીનો ઉત્પાદન વિભાગ દરેક ઉત્પાદિત વસ્તુની નીપજ વધારવા અને એકમ-ખર્ચ (unit-cost) ઘટાડવાની ઇચ્છા રાખતો. બીજી બાજુ, ગુણવત્તાના પ્રમાણભૂતિકરણ (Standardisation) ને ધ્યાનમાં લીધા સિવાય ગ્રાહકની પસંદગી અનુસાર વસ્તુના ઉત્પાદન માટે કંપનીનો વેચાણવિભાગ કંપનીના ઉત્પાદન વિભાગ ઉપર દબાણ કરતો. પરિણામે કંપનીના ઉત્પાદન વિભાગ અને વેચાણ-વિભાગ વચ્ચે સતત સંઘર્ષ રહેતો હતો. વિવિધ વેચાણ વિભાગોમાં પણ દરેક વિભાગ વચ્ચે (કંપની-દ્વારા નક્કી કરાયેલ પસંદગીને ધ્યાનમાં લીધા સિવાય) ગ્રાહકોને પુરવઠો આપવા માટે શક્ય તેટલી વહેલી તારીખો આપવા અંગે પણ સંઘર્ષ રહેતો. કંપનીનું વલણ નિકાસ ઓર્ડર તથા મોટા-મહત્વના ગ્રાહકોની પ્રથમ પસંદગી આપવાનું હતું. ઉત્પાદન વિભાગમાંથી જ વેચાણ ક્લાર્કની નિમણૂક કંપની દ્વારા કરવામાં આવી હતી. આ ક્લાર્કોએ ઉત્પાદન વિભાગના સ્ટાફ સાથે અનોપચારિક ગોઠવણી કરીને. તેમના 'પોતાના' ગ્રાહકોને પસંદગી મળે તેવી ગોઠવણ કરી હતી.

આ સમસ્યાને હલ કરવા કંપનીએ આકૃતિ - 1 માં બતાવ્યા અનુસાર વેચાણ વિભાગ અને ઉત્પાદન વિભાગ વચ્ચે Sales Organisation Liason Department (SOLD) નામનો નવો વિભાગ શરૂ કર્યો. SOLD નાં મુખ્ય કાર્યો આ પ્રમાણે હતાં.

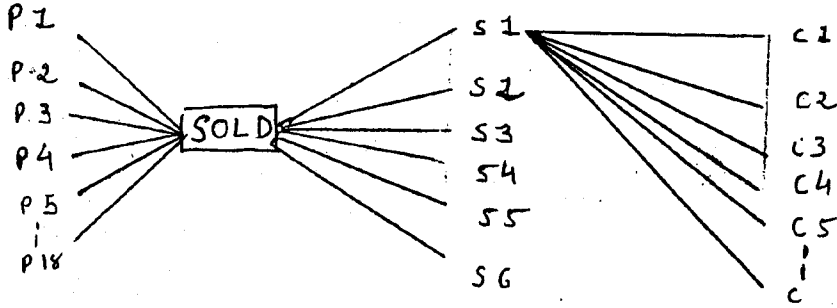
1. સઘન ભાવનીતિ નક્કી કરવા માટે ઉત્પાદન ક્ષમતા અને વેચાણની આવશ્યકતા નક્કી કરવી.
2. આંકડાકીય માહિતી જાળવવી.
3. બોર્ડ અને ચેરમેન માટે હેવાલ તૈયાર કરવો.

SOLD કેવી રીતે કામ કરશે તે અંગે વિગતસભર સૂચનો તૈયાર કરવામાં આવ્યાં હતાં. દા.ત. ગ્રાહકોની જરૂરિયાત અનુસાર પુરવઠો પહોંચાડવાના સમયપત્રકને જાળવી રાખવા; કારખાનાની ક્ષમતા અનુસાર કારખાનાને ઓર્ડરની વહેંચણી કરવી. આમ, સંકલન માટે નવા વિભાગની રચના કરવાથી અને તે અંગેની નવી કાર્યવિધિ નક્કી કરવાને પરિણામે કંપની આંતરવિભાગીય સંકલન સ્થાપી શકો.

SOLD ની સ્થાપના પહેલાં પ્રત્યાપન તંત્ર



SOLD ની સ્થાપના પછીનું પ્રત્યાપન તંત્ર



સ્ત્રોત : સાઈક્સ, એ.જે. એમ. અને બેટ્સ (1962) સ્ટડી ઓફ કોન્ફ્લીક્ટ બીટવીન ફોરમલ કંપની પોલીસી એન્ડ ધ ઇન્ટરેસ્ટ ઓફ ઇનફોર્મલ ગ્રુપ્સ' સોનિયોલોજીકલ રિવ્યુ, નવેમ્બર. પાન : 313-317.

5.3.1 આંતરવિભાગીય સંઘર્ષ અંગે ચેતવણી

આંતરવિભાગીય સંઘર્ષ અંગે ચેતવણી, આપતાં ચિહ્નોમાં નીચેની બાબતોનો સમાવેશ થાય છે.

1. વિભાગો વચ્ચે દેહાગ્રહી સંઘર્ષ (Persistant Conflict between Department) બે કે વધુ વિભાગો વચ્ચે એક જ પ્રકારનો સંઘર્ષ વારંવાર થાય છે ત્યારે તે જડતા અને હઠાગ્રહમાં પરિણમે છે. જો આનું નિદાન કરીને સમયસર તેને દૂર કરવાનો પ્રયાસ કરવામાં ન આવે તો આવા સંઘર્ષમાં સામેલ વિભાગો તેને સામાન્ય ગણીને તેનાં પરિણામોને પણ સામાન્ય ગણી સ્વીકારી લેશે.
2. સમિતિઓનું અનેકવિધપણું (બાહુલ્ય) (Proliferation of Committees) : એકથી વધુ વિભાગોને અસર કરતી અગત્યની સમસ્યાઓ અંગે અસરકારક સંકલન સાધવા માટે જ્યારે સમિતિઓ રચવામાં આવે છે ત્યારે ઘણીવાર આવી સમિતિઓનું અનેકવિધપણું (બાહુલ્ય) વિરોધાભાષી રીતે કદાચ સંગઠનની મર્યાદાઓને પણ ખુલ્લી કરે. દા.ત. સંકલનનો અભાવ. સંકલન સમિતિના અનેકવિધપણાને કારણે આંતર વિભાગીય વિષે મિથ્યાવિવાદ (Fudge) પણ થાય અને આવા આંતરવિભાગીય સંઘર્ષનું નિવારણ વિલંબમાં પડે છે.
3. ઉચ્ચસ્તરીય વ્યવસ્થાપક ઉપર અતિભારણ (Overloading of top Management) : જુદા જુદા વિભાગો વચ્ચે સંકલનના મુદ્દા અંગે જનરલ મેનેજર કે મુખ્ય વહીવટદાર હસ્તક્ષેપ કરે તેવી વિભાગીય વડાની સામાન્યરીતે અપેક્ષા હોય છે. જો વિભાગીય વડા દ્વારા પોતાની જાતે આ સંઘર્ષનો ઉકેલ લાવવામાં ન આવે તો ઉચ્ચસ્તરીય વ્યવસ્થાપક પોતાના મુખ્ય કાર્યને

વ્યવસ્થાપન :
મૂળભૂત બાબતો

(નીતિઘડતર આયોજન અને સંગઠન બહારનાં ઘટકો સાથે સંબંધ જાળવી રાખવાનું કાર્ય) બદલે આવા સંઘર્ષ નિવારણ જેવાં કાર્યોમાં જ રોકાઈ રહેશે. ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપક ઉપરનું અતિભારણ સંગઠનમાં અપૂરતા સંકલનનું સૂચક છે.

4. **વિલંબ નીતિ (The Ritual of 'red tape') :** ઔપચારિક કાર્યવિધિના ઉપયોગ દ્વારા સંકલન શક્ય બને છે. દા.ત. નક્કી કરેલી કાર્યવિધિ મુજબ બે સંબંધિત વિભાગોએ ચોક્કસ બાબતો અંગે પરસ્પર ચર્ચા-વિચારણા કરવી જોઈએ. પણ મેનેજર આ બાબતને ગંભીરતાથી લેતા નથી કે તેનો અમલ કરતા નથી. જ્યારે કાર્યવિધિનું અનુસરણ કરવામાં ન આવે તો સમસ્યા ઘેરી બનશે. નક્કી કરેલી કાર્યવિધિને વળગી રહેવાનો મુખ્ય હેતુ એ છે કે તેને પરિણામે આ વિલંબનીતિ ક્રિયાકાંડ તરીકે સ્થાયી સ્વરૂપ ન ધારણ કરે. અર્થાત્ નક્કી કરેલી કાર્યવિધિને અનુસરવાથી કાર્યમાં વિલંબનીતિનો અમલ થવાની શક્યતા ઘટે છે. જ્યારે કાર્યવિધિ અનાવશ્યક અને અનુચિત હોય ત્યારે તેની ઉપેક્ષા કરવાને બદલે તેમાં સુધારો કરવો જરૂરી બને છે.
5. **એકાધિકાર-સર્જન (Empire-building) :** જ્યારે કોઈ વ્યક્તિને વિભાગીય સ્તરથી ઉપરના સ્તરે સંકલન કાર્ય સોંપવામાં આવે ત્યારે આ સંકલન કાર્ય સ્થાયી રહે અને પોતાની ભૂમિકા વધુ મજબૂત બને તેવું સંકલનકર્તાની ભૂમિકા ભજવનાર વ્યક્તિ ઘણીવાર ઈચ્છે. તે કારણે જુદા જુદા વિભાગો વચ્ચે પ્રત્યક્ષ સહકાર અને સંકલનના પ્રયાસોથી સભાનતાપૂર્વક દૂર રહેવાની સંભાવના પણ રહે છે. જ્યારે સંકલનને એકાધિકાર ગણવામાં આવે અને વિભાગીય સ્તરે લક્ષ્ય અને કાર્યમાં એકરૂપતા લાવવા માટે પહેલ ને રોકી દેવામાં આવે ત્યારે પરિણામ શું આવે તે સ્પષ્ટ છે : પરિણામ સંગઠનને નુકસાનકર્તા જ હોય.
6. **ઘટકોની ફરિયાદો (Complaints from Constitutents) :** આંતરવિભાગીય સંકલનના અભાવને કારણે કામગીરી અસંતોષકારક બને છે; સેવાની ગુણવત્તા ઉપર અસર પડે છે; પરિણામે સંગઠન અને તેનાં ઘટકો (જેવાં કે ગ્રાહક, પુરવઠો પૂરો પાડનાર, સરકાર વગેરે...) વચ્ચેના સંબંધો ઉપર પણ અસર પડે છે. જ્યારે સંગઠનના વિવિધ વિભાગો વિરોધાભાષી માહિતી પૂરી પાડે ત્યારે સંગઠનની વિશ્વસનીયતા ઉપર અસર થાય છે.

આકૃતિ II માં દર્શાવેલું ફોર્મ ભરીને પૂર્ણ કરવા એકમના સભ્યો અને મેનેજરને વિનંતી આવું સ્વાધ્યાય-કાર્ય મુશ્કેલીના ક્ષેત્રને દર્શાવવામાં મદદરૂપ બનશે. આ વિશિષ્ટ રૂપરેખા એક વિમાની કંપનીની તપાસ માટે વિકસાવવામાં આવી હતી. આકૃતિ II માં ઉત્તર આપનારે પ્રાપ્ત કરેલા ગુણાંક અને સંબંધો દર્શાવતું સંપૂર્ણ ભરાયેલ ફોર્મનું ઉદાહરણ આપેલું છે. આ ઉદાહરણ અનુસાર ફ્લાઈટ ઓપરેશન અને ઉચ્ચન-દરમ્યાનની સેવાઓ વચ્ચેના સંકલન અંગે ગંભીર સમસ્યા ઉદ્ભવેલી છે. વિમાની કંપની સંબંધિત હોવા છતાં આ ફોર્મ કોઈપણ પ્રકારના સંગઠન માટે અપનાવી શકાય તેવું છે. આ ફોર્મના પ્રતિચારનું પૃથક્કરણ અનેક બાબતો સમજવામાં મદદરૂપ બને છે. દા.ત. સંકલનની સમસ્યા ક્યાં છે? સમાનસ્તરે સમસ્યારૂપ કાર્યસંબંધો નક્કી કરવામાં સંગઠનમાં સંમતિ છે કે કેમ? સંકલનના અભાવે કામગીરીની સમસ્યાનાં કે નિષ્ફળતાનાં ઉદાહરણો આપવાનું ઉત્તર આપનારને જણાવવામાં આવે તો તે દ્વારા મળતી માહિતી સમસ્યાઓને હલ કરવામાં અને અસરકારક સંકલન પ્રાપ્ત કરવામાં ઉપયોગી બની શકે.

પ્રવૃત્તિ :

આકૃતિ II માં આપેલા માળખાને તમારા સંગઠનમાં બંધ બેસે તે રીતે બનાવો. તમારે આટલું કરવાનું છે. આકૃતિમાંના કાર્યએકમોની જગ્યાએ તમારા સંગઠનનાં કાર્યએકમો લખવાનાં છે. સંબંધનાં ગુણાંકન માટે એક જ તરેહનો ઉપયોગ કરો. એકમો વચ્ચેના સંબંધો દર્શાવતું જે વિધાનો તમને સૌથી વધુ યોગ્ય લાગે તેને પસંદ કરો. (બલે તમે તેની સાથે પ્રત્યક્ષ અને સંલગ્ન ન હો તો પણ)

કાર્યકરના એકમોના સંબંધોની મેટ્રિક્સ

વેચાણ	વેચાણ	વિમાનીમથક સેવાઓ	ઉડ્ડયન દરમ્યાનની સેવાઓ	સમયપત્રકની ગોઠવણ	કાર્ય એજેન્ડા અંકુશ	ફ્લાઈટ ઓપરેશન	નિભાવ વિભાગીય	પ્રાદેશિક કાર્યાલયો
વિમાનમથક સેવાઓ	3	3	4	3	2	1	2	1
ઉડ્ડયન દરમ્યાનની સેવાઓ	4	3	3	2	1	1	2	1
સમયપત્રકની ગોઠવણી	3	4	2	2	1	1	2	1
કાર્યએજેન્ડા (Operational) અંકુશ	3	2	2	1	1	1	2	1
ફ્લાઈટ ઓપરેશન	3	3	6*	1	1	1	2	1
નિભાવ	8	2	4	2	1	2	2	1
પ્રાદેશિક, વિભાગીય કાર્યાલયો	2	2	3	2	1	3	2	1

આકૃતિ 2 : સંગઠનમાંના એકમોની સમજ (Perception of Integration) નું
મૂલ્યાંકન કરવાની પદ્ધતિનું ઉદાહરણ.

આકૃતિ II સંગઠનમાંના એકમોની સમજ (Perception of Integration) નું મૂલ્યાંકન કરવાની પહેલીનું ઉદાહરણ. સંગઠનના વિવિધ ભાગો વચ્ચેના સંબંધો વિશે જાણવું જરૂરી છે. નીચે 8 વર્ણનાત્મક વિધાનો આપેલા છે. આ વિધાનો સંગઠનમાંના એકમો વચ્ચેના સંબંધોની સામાન્ય સ્થિતિનું વર્ણન કરે છે.

તમે પ્રત્યક્ષ રીતે સંકળાયેલા ન હો તો પણ, દરેક એકમના સંબંધોનું વર્ણન કરતાં વિધાનો પૈકીનું તમારી દૃષ્ટિએ સૌથી યોગ્ય વિધાન પસંદ કરો.

સંબંધોનું ગુણાંકન :

1. સ્વસ્થ (Sound) - પ્રયાસોની પૂર્ણ એકતા સાધેલી છે.
2. લગભગ સંપૂર્ણ એકતા.
3. સામાન્ય સંબંધો કરતાં કંઈક સારા.
4. સામાન્ય : (Average) : સંયુક્ત પ્રયાસો સાધવામાં અનેક સમસ્યાઓ છતાં તેને પહોંચી વળવા પૂરતા સ્વસ્થ
5. સંબંધોમાં કેટલેક અંશે ભંગાણ.
6. સંબંધોમાં લગભગ પૂર્ણ ભંગાણ.
7. ખૂબ ખરાબ નહિ - ખરાબ સંબંધો - નહિ ઉકેલાયેલી સમસ્યાઓનું અસ્તિત્વ.

વ્યવસ્થાપન :
મૂળભૂત બાબતો

8. સંબંધોની જરૂર નથી.

* ઉચ્ચ દરમિયાનની સેવાપત્રક બજાર નીતિનો એક ભાગ છે જ્યારે પાયલોટના સમયપત્રક ઉચ્ચ પ્રક્રિયાનો ભાગ છે. આમ બે જૂથો વચ્ચે વારંવાર સંઘર્ષ થાય છે.

5.3.2 સંકલન માટેના અભિગમો

કોઈપણ સંગઠનની સફળતા માટે આંતરવિભાગીય સહકાર અને સંકલન અનિવાર્ય છે. વિવિધ વિભાગો વચ્ચેના વિચાર-ભેદનું પ્રમાણ જેમ ઓછું તેમ સંકલન કરવું સરળ. સફળ કંપનીઓ તેના વિવિધ વિભાગો કે કાર્યોના પરસ્પરાવલંબનના સ્તરના પ્રમાણ અને વિચાર-ભેદના પ્રમાણ વચ્ચે સમતુલા જાળવવા અસરકારક પ્રવિધિ અને રચના વિકસાવે છે.

જેમ્સ ડી. થોમ્સન કાર્યએકમો/કાર્યોના આંતરિક પરસ્પરાવલંબનને આકૃતિ III માં બતાવ્યા મુજબ ત્રણ પ્રકારમાં વહેંચે છે.

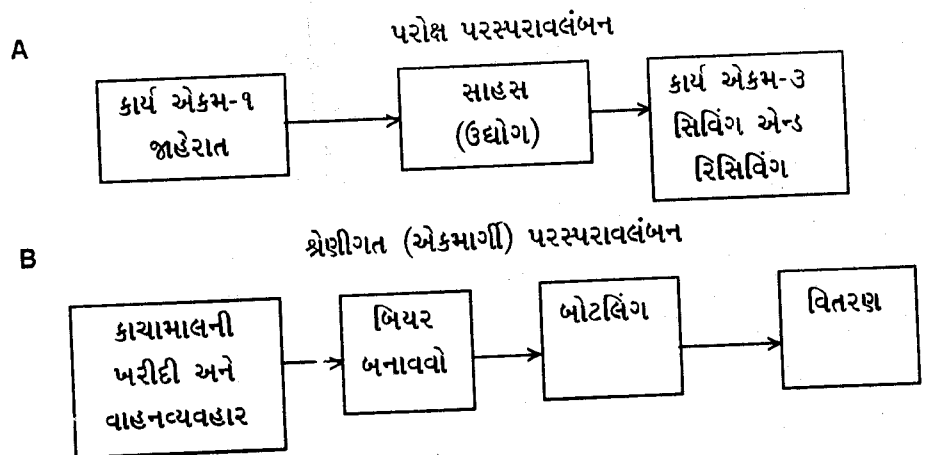
- ★ સહિયારું ? પરોક્ષ પરસ્પરાવલંબન [Pooled Indirect Interdependence]
- ★ શ્રેણીગત (એકમાર્ગી) પરસ્પરાવલંબન [Sequential (One-way) Interdependence]
- ★ અરસપરસનું (દ્વિમાર્ગી) પરસ્પરાવલંબન [Reciprocal (two-way) Interdependence]

પરોક્ષ પરસ્પરાવલંબન : આ પ્રકારની પરિસ્થિતિમાં સંગઠનના વિવિધ વિભાગો કે ખાતાઓની પ્રવૃત્તિઓ પ્રત્યક્ષરીતે પરસ્પર આધારિત હોતી નથી. દા.ત. આકૃતિ III માં બતાવ્યું છે તેમ એડવર્ટાઈઝિંગ ડિપાર્ટમેન્ટ શિપીંગ અને રિસિલિંગ ડિપાર્ટમેન્ટ કરતાં સ્વાભાવિક રીતે જ સ્વતંત્ર હોય છે. છતાં પણ, બન્ને એક જ સંગઠનના ભાગ હોઈ એક રીતે પરસ્પર આધારિત છે બે પૈકીના કોઈપણ એકની નિષ્ફળતાની અસર સમગ્ર કંપની અને કંપનીના બીજા વિભાગો ઉપર પડે છે. સંગઠનમાં દરેક વિભાગનું પ્રદાન વિશિષ્ટ-જુદું જુદું હોય છે. અહિં સંકલનની આવશ્યકતા પ્રમાણમાં ઓછી હોય છે.

શ્રેણીગત (એક માર્ગી) પરસ્પરાવલંબન : જે પ્રકારમાં એક વિભાગની નીપજ બીજા વિભાગ માટે નિવેષ (Input) બને ત્યાં શ્રેણીગત (એકમાર્ગી) પરસ્પરાવલંબન, પ્રવર્તે છે તેમ કહી શકાય. આ પ્રકારનું પરસ્પરાવલંબન 'પ્રક્રિયા' ધરાવતા ઉદ્યોગોમાં હોય છે. આકૃતિ III ના B વિભાગમાં દર્શાવેલું ઉદાહરણ બિયર બનાવતી એક કંપનીનું છે. અહિંયા પ્રક્રિયા દરમિયાન શ્રેણીગત સંકલનની વધુ પ્રમાણમાં જરૂર પડે છે. આકૃતિ દર્શાવે છે કે આ પ્રકારનું પરસ્પરાવલંબન એકમાર્ગી છે.

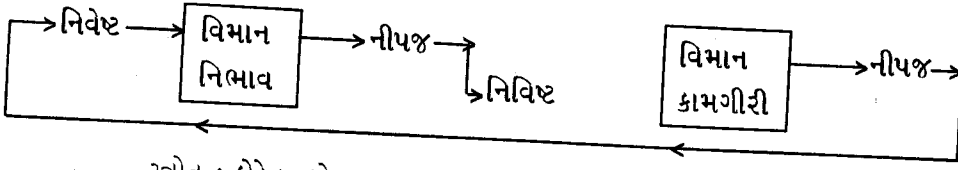
અરસપરસનું (દ્વિમાર્ગી) પરસ્પરાવલંબન : જ્યારે એક વિભાગની નીપજ બીજા વિભાગ માટે નિવેષ (Input) બને; તેથી ઉલટું બીજા વિભાગની નીપજ પ્રથમ વિભાગ માટે Input બને ત્યારે અરસપરસનું દ્વિમાર્ગી પરસ્પરાવલંબન ઉદ્ભવે છે. આવું દ્વિમાર્ગી પરસ્પરાવલંબન 'નિભાવ વિભાગ' અને 'પ્રક્રિયા વિભાગ' વચ્ચે જોવા મળે છે. આકૃતિ III ના C વિભાગમાં દર્શાવેલું ઉદાહરણ એક વિમાની કંપનીનું છે. અહિં ગાઢ સંકલનની જરૂર પડે છે કારણ કે એક વિભાગની સમસ્યાનો અનુભવ તરત જ બીજા વિભાગને થશે.

આકૃતિ III આંતરિક પરસ્પરાવલંબનના પ્રકારો.



C

અરસ-પરસ (દ્વીમાર્ગી) પરસ્પરાવલંબન

જવાબદારી સોંપણી
અને આંતરવિભાગીય
સંકલન

સ્ત્રોત : બેડેન, એ.જી. (1986), મેનેજમેન્ટ, ડ્રાયડન પ્રેસ, ન્યૂયોર્ક

જેમ્સ થોમ્સન સંકલન સાધવા માટે ત્રણ પ્રકારની એકીકરણની (Integrative) પ્રયુક્તિઓ બતાવે છે. જે નીચે મજબૂત છે.

1. ધોરણ નિર્ધારણ (માપદંડ નિર્ધારણ) દ્વારા એકીકરણ કે સંકલન (Integration through Standardisation) : આમાં નીતિનિયમો અને કાર્યવિધિ નક્કી કરવામાં આવે છે. પરિણામે કામ કરનાર કે જે તે વિભાગનાં કાર્ય અન્ય વિભાગનાં કાર્ય સાથે સુસંગત બને.
2. આયોજન દ્વારા એકીકરણ કે સંકલન (Integration through Planning) : અલગ અલગ એકમોના સંકલન માટે યોજનાઓ અને સમયસારણી (schedules) ની રચના કરવી જોઈએ. ધોરણ-નિર્ધારણ દ્વારા સંકલન કરતાં આયોજન દ્વારા સંકલન કંઈક અંશે વધુ સ્થિતિસ્થાપક છે કારણ કે યોજનામાં ઝડપથી સુધારો કરી શકાય છે.
3. પરસ્પરની ગોઠવણ દ્વારા એકીકરણ કે સંકલન (Integration through Mutual Adjustment) : પરસ્પરની સમજૂતીકર્તા ગોઠવણ દ્વારા પણ સંકલન સાધી શકાય છે. વિવિધ વિભાગો કે વિવિધ વ્યક્તિઓ વચ્ચે માહિતીની સીધી આપ-લે દ્વારા અને આ માહિતીના સંદર્ભમાં પરસ્પરની સમજૂતીકર્તા કાર્ય-ગોઠવણી દ્વારા આમ થઈ શકે.

આપણા મોટાભાગનાં સંગઠનોમાં રૂઢિગત અમલદારશાહી અભિગમ પ્રચલિત છે. આવો અભિગમ ધોરણ નિર્ધારણ અને આયોજન ઉપર વધુ આધારિત હોય છે. આ હેતુ માટે ત્રણ પ્રકારની સંરચના (Mechanism) પ્રાપ્ય છે.

1. નિયમો અને કાર્યવિધિની પ્રણાલી (System of Rules and Procedure) : ચીલાચાલુ અને વારંવાર ઉદ્ભવતી સમસ્યાના સંદર્ભમાં વિચારપૂર્વક નિયમો અને કાર્યવિધિની પ્રણાલી (તંત્ર) ઘડવામાં આવે છે.
2. ક્રમાનુગતિમાં ઉપલા સ્તરના અધિકારીને સોંપણી (Referring up to the hirearey) : બિનચીલાચાલુ કે ખાસ પ્રકારની સમસ્યા હલ કરવા ક્રમાનુગતિમાં ઉપલા સ્તરના અધિકારીને સોંપવામાં આવે છે.
3. સમિતિની મિટિંગ (Committee Meeting) : જ્યારે નીતિ અને કાર્યવિધિ વિષયક બાબતો કે જે ચર્ચા વિચારણા માંગી લે છે તેવી બાબતોમાં સમિતિની મિટિંગ બોલાવવામાં આવે છે. આવી સમિતિ મિટિંગ નિશ્ચિત સમયાંતરે બોલાવવામાં આવે છે. જરૂર જણાય તો ટૂંકાગાળાની સૂચના આપીને પણ મિટિંગ બોલાવવામાં આવે છે.

અમલદારશાહી પ્રણાલીનો એક લાભ એ છે કે સામાન્ય અને અંદાજ મેળવી શકાય તેવી પરિસ્થિતિમાં તેનો અમલ સરળ અને અસરકારક રીતે થઈ શકે છે. પણ સદાય બદલાતાં જતાં નિરંકુશ પર્યાવરણમાં સંગઠનની આવશ્યકતાઓને પહોંચી વળવામાં તે ઔપચારિક માર્ગ જવાનું હોય તો અમે યોગ્ય સમયમાં કામને પૂર્ણ કરી શકીએ નહિ. આ અતિશયોક્તિ હોઈ શકે. ઔપચારિક સંકલન માટે કાળજીપૂર્વક ઘડાયેલી અમલદારશાહી પ્રણાલી અનૌપચારિક પ્રણાલી ઉપરના અવલંબનને ઘટાડે છે. એમ કહી શકાય કે ઔપચારિક કે અનૌપચારિક પ્રણાલી ઉપર વધુ પડતો આધાર રાખવાને બદલે બન્ને વચ્ચે સમતૂલન જાળવવાની જરૂર છે.

જહોન ચાઈલ્ડે (John Child) પરસ્પરના સંબંધો દ્વારા થતા સંકલનના જુદાં જુદાં સ્વરૂપો દર્શાવ્યાં છે. આ સ્વરૂપો વ્યવહારના વ્યવહારવાળા (Sophistication), રૂપરેખા તૈયાર કરવામાં મુશ્કેલી અને આનુષંગિક ખર્ચના સંદર્ભમાં ચડતાક્રમમાં નીચે દર્શાવ્યાં છે.

વ્યવસ્થાપન :
મૂળભૂત બાબતો

1. સમસ્યા સાથે સંકળાયેલા મેનેજરો કે કર્મચારીઓ વચ્ચે સીધો સંપર્ક થાય તેવી ગોઠવણ કરો.
2. જો વિભાગોને સંગીન પ્રમાણમાં સંપર્કની આવશ્યકતા હોય તો બીજા વિભાગોમાં સંબંધિત સ્તરે સંપર્ક માટે એક કે વધુ કર્મચારીને વિશિષ્ટ જવાબદારીની સોંપણી કરવી.
3. ખાસ પરિસ્થિતિ કે સમસ્યાનાં (જેમાં સમસ્યા હલ ન થાય ત્યાં સુધી વિવિધ વિભાગોએ સંપર્કમાં રહેવાની જરૂર પડે છે.) ઉકેલ માટે જે તે સંબંધિત વિભાગના સભ્યોના બનેલા કામચલાઉ કાર્યજૂથની રચના કરી શકાય.
4. જો આવી આંતરવિભાગીય સમસ્યા ફરી ઉદ્ભવે તો કાયમી રીતે રચાયેલું કાર્યજૂથ કે સમિતિ સંકલન પૂરું પાડે.
5. જો પરસ્પરના સંબંધો સમસ્યારૂપ બને તો આગળ ચર્ચાયેલ SOLD જેવા સંકલન વિભાગની રચના કરીને તેને સંકલન કાર્ય સોંપી શકાય.
6. સંકલન માટેની એક બીજી પદ્ધતિ 'પ્રોડક્શન મેનેજર. ની નિયુક્તિની છે. વિવિધલક્ષી-ઉત્પાદન-સંગઠનમાં, ઉત્પાદનના સંદર્ભમાં વિકાસ, ઉત્પાદન-પ્રક્રિયા અને અન્ય સેવા માટે જરૂરી એવી સંકલનની જવાબદારી પ્રોડક્શન મેનેજરની સોંપી શકાય.
7. સૌથી કાળજીપૂર્વક વિચારાયેલી પદ્ધતિ 'મેટ્રિક્સ સંગઠન' (Matrix Organisation) ની રચના કરવાની છે. આ મેટ્રિક્સ પદ્ધતિમાં કર્મચારી અને કાર્યની દૃષ્ટિએ વિશિષ્ટ એવા વિભાગ વચ્ચે સંયુક્ત સંકલનનો પ્રયાસ કરવામાં આવે છે. આવું સંયુક્ત સંકલન ઉત્પાદનમાં તેમના સામાન્ય (Common) પ્રપન સાથેના સંકલનના સંદર્ભમાં હોય છે.

વાન-ડે-વેન (Van-de-Ven) સંકલનની મુખ્ય ત્રણ તરેહની ચર્ચા કરે છે :

- બિનવૈયક્તિક તરેહ કે વસ્તુલક્ષી તરેહ (Impersonal Mode) : અર્થાત્ ગોઠવાયેલાં કાર્યક્રમો અને પ્રવિધિ દ્વારા સંકલન.
- વ્યક્તિગત તરેહ (Personal Mode) : એટલે પ્રતિષોષણ કે પ્રેરણા દ્વારા થયેલું સંકલન.
- જૂથ તરેહ (Group Mode) : અર્થાત્ સમિતિ, કાર્યજૂથ કે મિટિંગ દ્વારા થતું સંકલન.

આ પૈકીની તરેહની પસંદગી નિશ્ચિતતાની સ્થિતિ પરસ્પરાવલંબનની સમસ્યા અને કાર્યએકમનાં કદ (કામદારોની સંખ્યાના અર્થમાં) ઉપર આધારિત છે. જેમ અનિશ્ચિતતા વધે તેમ 'જૂથ તરેહ' વધુ યોગ્ય બને-કારણ કે સંકલન માટે ક્રમાનુગતિક્રમમાં પરસ્પર ચર્ચાની જરૂર રહે છે. જેમ પરસ્પરાવલંબન વધે તેમ વ્યક્તિગત તરેહ અને જૂથ તરેહની વધુ જરૂર રહે છે. જો સંગઠનનું કદ વધે અને સંગઠન વધુ સંકૂલ બને તો માળખાગત આવશ્યકતા (Structure Need) વધુ ઔપચારિક બને છે. પરિણામે વ્યક્તિગત તરેહ પર ભાર મૂકવો પડે.

સંગઠન જ્યારે મેનેજરને સંકલનની ભૂમિકા સોંપે ત્યારે એટલું ધ્યાનમાં રાખવું કે તેને યોગ્ય અધિકારો પણ આપવામાં આવે; ભલે પછી સંકલનની કોઈપણ તરેહ સ્વીકારી હોય. જો આવા અધિકારો સોંપવામાં આવ્યા હોય તો જ મેનેજર વિભાગીય વડા ઉપર અર્થપૂર્ણ રીતે પોતાની અસર પાડી શકે. આ સંબંધમાં ભૂમિકા, સત્તા અને ઉત્તરદાયિત્વની સ્પષ્ટતા થવી જોઈએ. સંકલન કરનાર બિન-વિવાદાસ્પદ હોવો જોઈએ, એટલું જ નહિ પણ સંકલન માટે જેને બોલાવવાના છે કે જેનો સંપર્ક સાધવાનો છે તે વિભાગી કે વડાને તે વ્યક્તિ સ્વીકાર્ય હોય તે જરૂરી છે. સંકલન કરનાર પાસે પૂરતાં સંસાધનો અને કર્મચારીગણ હોય તે જરૂરી છે.

અસરકારક આંતરકાર્ય સંકલન (Inter-functional Co-ordination) અને (જુદાં જુદાં ધ્યેયો અને કામગીરીનાં પરિબળો ધરાવતા) વિભાગોના એકીકરણ માટે ઘણી બાબતોની જરૂર રહે છે જેવી કે વિશ્વાસ અને મુક્તતાનું વાતાવરણ; કર્મચારીઓ વચ્ચે આંતરવૈયક્તિક સંબંધો; આક્રમકતાને બદલે પરસ્પર સમજૂતીની પ્રક્રિયા દ્વારા સંઘર્ષ-નિવારણ માટે ચર્ચાવિચારણા-આંતર-કાર્ય સંઘર્ષ સંગઠનની કામગીરીને અસર કરે તેવા સ્તરે પહોંચે તે પહેલાં સંગઠને જૂથકાર્ય અને સહકારને પ્રેરે તેવા સંગઠનીય વિકાસ કાર્યક્રમો માટે પહેલ કરવી જોઈએ. સંગઠન સાથે સંકળાયેલી વ્યક્તિઓએ

આ સૂત્ર યાદ રાખવું જોઈએ : 'એકતાથી આપણે ટકીશું; વિભાજનથી આપણું પતન થશે.'
એક વ્યક્તિ કે વિશિષ્ટતા પ્રત્યે ઉત્સાહપૂર્ણ વફાદારીથી નહિ પણ સમગ્ર સંગઠન માટેના સંસ્થાઘડતરનાં (Superordina Goals) વિકાસ દ્વારા આમ બની શકે.

જવાબદારી સોંપણી
અને આંતરવિભાગીય
સંકલન

5.4 સારાંશ

આપણે જોયું કે જવાબદારી સોંપણી એ એવું કૌશલ્ય છે કે જે દરેક મેનેજર પાસે હોવું જરૂરી છે. તેનાં ત્રણ ઘટકો છે : જવાબદારી, સત્તા અને ઉત્તરદાયિત્વ. ઔપચારિક અને અનોપચારિક જવાબદારી - સોંપણીમાં સમતુલન હોવું જરૂરી છે. અનોપચારિક જવાબદારી-સોંપણી દ્વારા ઔપચારિક જવાબદારી-સોંપણીને દૃઢ બનાવી શકાય. જવાબદારી-સોંપણીના સંદર્ભમાં પાયાના પ્રશ્નો આ છે : (1) શેની સોંપણી કરવાની છે ? (2) સોંપણી કઈ રીતે કરવી ? અને (3) સોંપણી કેટલે અંશે કરવી ? સત્તા-સોંપણીના સંદર્ભમાં કર્મચારીના પ્રતિરોધને સલાહસૂચન અને માર્ગદર્શન દ્વારા હલ કરવો જોઈએ. આપણે જવાબદારી-સોંપણી વિકેન્દ્રીકરણ અને કેન્દ્રીકરણ વચ્ચેનો તફાવત પણ જોયો. કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણને અસર કરતાં પરિબલોની ચર્ચા પણ આ એકમમાં કરવામાં આવી.

એકમના અંત ભાગમાં આપણે આંતરકાર્ય સંકલનની સમસ્યાઓને પર પણ દૃષ્ટિપાત કર્યો. સંઘર્ષ માટે ચેતવણીરૂપ ચિહ્નોનું પૃથક્કરણ કર્યું. અને સંકલન માટેના વિવિધ અભિગમોનો અભ્યાસ પણ કર્યો.

5.5 તમારી પ્રગતિ ચકાસો : ચાવી

અહિં અમે કોઈ નમૂનાનો ઉત્તર આપ્યો નથી કારણ કે પ્રશ્ન મુક્ત ધ્યેયવાળો છે. તમારા અનુભવ અને સમજને આધારે ઉત્તર શોધો.



કેટલાક મહત્વના શબ્દો - સંકલ્પનાની સમજૂતી :

- **અધિકાર (Authority) :** સોંપાયેલ કાર્યને પૂર્મ કરવા વ્યક્તિને અપાયેલી સત્તા અને હક્કો.
- **અધિકાર-સોંપણી (સત્તા-સોંપણી) (જવાબદારી-સોંપણી) (Delegation) :** એક વ્યક્તિ તરફથી અન્ય વ્યક્તિને અધિકાર-જવાબદારી-સત્તા કે કાર્યની સોંપણી કરવાની ક્રિયા-પ્રક્રિયા.
- **આયોજન (Planning) :** કોઈપણ કાર્યને અસરકારક રીતે અમલમાં મૂકીને તેના ઉદ્દેશ્યો સિદ્ધ કરવા માટે અગાઉથી થતી દરેક પાસાંની વિચારણા સંગઠન ક્ષેત્ર આવું આયોજન લિખિત સ્વરૂપે હોય છે.
 - **કામગીરીલક્ષી આયોજન (Operational Planning) :** સંગઠનના રોજબરોજનાં કાર્યોના સંદર્ભમાં પ્રવૃત્તિઓનું આયોજન.
 - **વ્યૂહાત્મક આયોજન (Strategic Planning) :** સંગઠનના લાંબાગાળાના ભાવિને ધ્યાનમાં રાખીને હાથ ધરવામાં આવતી આયોજનો-પ્રવૃત્તિઓ.
- **અંકુશ (નિયંત્રણ) (Controlling) :** સાહસ-ઉદ્યોગના ઉદ્દેશ્યો અને યોજનાની સિદ્ધિ માટે હાથ નીચેની વ્યક્તિઓની પ્રવૃત્તિની કામગીરીને સુધારવા કે માપવા માટેનું વ્યવસ્થાપકીય કાર્ય.
 - **અંકુશ / નિયંત્રણ પ્રક્રિયા (Control Process) :** વ્યવસ્થાપન દરમ્યાન પાયાની કે આધારરૂપ પ્રક્રિયામાં ધોરણો કે માપદંડો સ્થાપિત કરવાં, અને કામગીરીનું માપન કરવાની ક્રિયાનો આમાં સમાવેશ થાય છે. આવી અંકુશ પ્રક્રિયા નક્કી કરેલી કાર્યરેખા-પદ્ધતિથી ચલિત કે માર્ગાન્તરીત થવાની પરિસ્થિતિને સુધારવામાં ઉપયોગી બને છે.
 - **પ્રત્યક્ષ અંકુશ (Direct Control) :** સંગઠનમાં ઉચ્ચ લાયકાત ધરાવતા વ્યવસ્થાપક-મેનેજર સમસ્યાઓનો અંદાજ મેળવવામાં, સમસ્યાને સમજવામાં માર્ગાન્તરને દૂર કરવામાં કે સુધારવા જરૂરી પગલાં લેવામાં મોઠો ભૂલ કરે છે. તેવી વિચારધારા છે. આથી સંગઠનમાં ઉચ્ચ લાયકાતવાળા મેનેજરની નિમણૂંક અંકુશો પૈકીનો સૌથી પ્રત્યક્ષ અંકુશ છે. આવા વ્યવસ્થાપક સંગઠનના સિદ્ધાંતો, ફિલસૂફી અને પ્રયુક્તિઓને સમજીને વ્યવસ્થાપકી કાર્યો અને અંકુશ પ્રક્રિયા અમલમાં મૂકે છે.
 - **કાર્યપૂર્વ અંકુશ (Feed Forward Control) :** યોજનામાં થનાર ભાવિ માર્ગાન્તરણને ઓળખવા-અંદાજવાનો પ્રવાસ કરનાર અંકુશ પ્રણાલી. આવી અંકુશ પ્રણાલીને કારણે આવું માર્ગાન્તરણ થાય તે પહેલાં જ જરૂરી પગલાં લઈ શકાય છે.
- **અંદાજપત્ર (Budget) :** સંસાધનોની વહેંચણી અને ઉપયોગ માટે યોજનાનો સંખ્યાત્મક અને નાણાકીય દૃષ્ટિએ રજૂ કરવામાં આવેલ હેવાલ. અંદાજપત્રમાં સામાન્યતઃ ભાવિ આવકો અને તેની વિવિધ યોજનાઓમાં ફાળવણીનું ભાવિ ચિત્ર રજૂ કરવામાં આવે છે.
 - **અંદાજયત્રીય અંકુશ (Budgetary Control) :** યોજના અને આંકડાકીય દૃષ્ટિએ રજૂ કરાયેલાં અપેક્ષિત પરિણામો માટે કામગીરી માપવી, કામગીરી પર નિયંત્રણ રાખવું.
- **ઉત્તરદાયિત્વ (Accountability) :** જવાબદારી અદા કરવા અંગે અને / અથવા અધિકારના ઉપયોગ અંગે હેવાલ આપવા તથા સંતોષકારક કારણ આપવાનું કર્તવ્યભાન કે જવાબદેહી ભાવના.
- **કેન્દ્રીકરણ (Centralisation) :** વ્યવસ્થાપનના ઉચ્ચસ્તરે અધિકારોનું કેન્દ્રીત થવું. આથી ઊલટું...
 - **વિકેન્દ્રીકરણ (Decentralisation) :** સમગ્ર સંગઠન સ્તરે અધિકારોને જવાબદારીની વ્યવસ્થિત સોંપણી. આવી પ્રક્રિયામાં અધિકારો-જવાબદારી નિર્ણય લેવાની સત્તાની સોંપણી હાથ નીચેની વ્યક્તિઓને કે સમાનસ્તરની અન્ય વ્યક્તિઓને સોંપવામાં આવે છે. કેન્દ્રીકરણની પ્રક્રિયાથી વિરુદ્ધની આ પ્રક્રિયા છે.
- **જવાબદારી (Responsibility) :** સોંપાયેલ કાર્ય પૂરું કરવાં હાથ ધરવી પડે તેવી પ્રવૃત્તિઓ.

- **નફા કેન્દ્ર (Profit Centre) :** સંગઠનમાં થયેલા નફા કે ખોટ માટે ઉત્તરદાયી એવું કાર્ય એકમ, ખાતું કે વિભાગ.
- **પર્યાવરણ (Environment) :** અહિ, પેઢી કે સંગઠન જે વાતાવરણ કે સૃષ્ટિમાં કામ કરે છે તે વાતાવરણ કે સૃષ્ટિ પર્યાવરણ તરીકે ઓળકાય છે સંગઠન માટેના પર્યાવરણમાં આર્થિક, રાજકીય, સામાજિક-સાંસ્કૃતિક, કાનૂની, વસ્તીવિષયક અને અન્ય પરિબલોનો સમાવેશ થાય છે. આવાં પરિબલોની પેઢી કે સંગઠનના કામકાજ ઉપર ઘેરી અસર પડે છે.
- **પ્રતિપોષણ (પ્રેરણા) (Feedback) :** સંગઠનમાં વિવિધ પ્રણાલી અને ઘટકો આયોજન અનુસાર કાર્ય કરે છે કે કેમ તે દર્શાવવા પ્રણાલી અને ઘટકોને અપાતી માહિતી. કે પ્રોત્સાહન કાર્ય અંગેની માહિતી વ્યક્તિને તેની કાર્યસિદ્ધિમાં સુધારો લાવવા અપાતા વિવિધ પ્રોત્સાહન-પ્રેરણાનો સમાવેશ થાય છે.
- **મૂલ્ય (Value) :** વ્યક્તિની દીર્ઘજીવી માન્યતાઓ જે તેના વર્તન સાથે સંબંધિત હોય છે. આવી માન્યતાઓ જે તે વ્યક્તિ માટે મહત્વની અને પસંદગીરૂપ હોય છે. પસંદગીયુક્ત મહત્વ અને મુદાવત્તા મૂલ્યના બે પાસાં છે.
- **વ્યક્તિત્વ (Personality) :** વ્યક્તિની ખૂબીઓ અને લક્ષણોનો સરવાળો આવી ખૂબીઓ અને લાક્ષણિકતાની આંતરક્રિયા દ્વારા વ્યક્તિત્વ-તરેહ વિકસે છે.
- **વ્યવસ્થાપક (Manager) :**
 - પ્રથમ સ્તરીય વ્યવસ્થાપક (First Level Manager) : ઉદ્યોગના માળખામાં ક્રમાનુગતિકમમાં સૌથી નીચલા સ્તરના મેનેજર આવા વ્યવસ્થાપક બિનવ્યવસ્થાપક કર્મચારીઓના કામનું સંકલન કરે છે અને ઉપદની કક્ષાના મેનેજરને હેવાલ આપે છે.
 - મધ્યમ સ્તરીય વ્યવસ્થાપક (Middle-level Manager) : સંચાલનીય માળખામાં ક્રમાનુગતિકમમાં મધ્યમસ્તરના વ્યવસ્થાપક કે મેનેજર. આવા મેનેજર વિવિધ વ્યવસ્થાપકો (મેનેજર) ના કાર્યનું સંકલન કરે છે અને સિનિયર મેનેજરને હેવાલ આપે છે.
 - ઉચ્ચસ્તરીય વ્યવસ્થાપક (Top-level Manager) : સંચાલનીય માળખામાં ક્રમાનુગતિકમમાં વ્યવસ્થાપનની દૃષ્ટિએ ઉચ્ચસ્તર. આ સ્તરના વ્યવસ્થાપકો અન્ય સ્તરના વ્યવસ્થાપકોના કાર્યનું સંકલન કરે છે. તેઓ કોઈ વ્યવસ્થાપકને હેવાલ આપતા નથી.
- **સમજ (દર્શન) (Perception) :** પોતાની આસપાસના પર્યાવરણ અંગેની તેમની છાપનું અર્થદાયી કરવાની અને સમજવાની પ્રક્રિયાને પરિણામે પ્રાપ્ત થતી સમજ. (દર્શન)
- **સમતૂટ બિંદુ વિશ્લેષણ (Break-even-Analysis) :** જે જથ્થાના ઉત્પાદને નફો કે ખોટ ન હોય તેવા જથ્થાને નક્કી કરવા વેચાણ અને ખર્ચની તુલના.
- **સંકલન (Co=ordination) :** સંગઠનમાં વિવિધ ભાગો-વિભાગો કે કાર્યોને પરસ્પર જોડવા અથવા તેઓની વચ્ચે સંબંધ સ્થાપિત કરવો કે કોઈ બાબત અંગે તેઓને સંકલિત કરવા.
- **સંગઠન (પેઢી કે કંપની) (Organisation, Firm or Compay) :** આ બધા જ શબ્દો સમાન અર્થમાં વાપરવામાં આવે છે. અને વિશિષ્ટ હેતુઓને માટે રચવામાં આવેલી બધા જ પ્રકારની ઔપચારિક સંસ્થાઓના સંદર્ભમાં આ શબ્દોનો ઉપયોગ થાય છે. આવી સંસ્થાઓમાં ધંધાકીય સંગઠનો અને બિન-ધંધાકીય સંગઠનો જેવાં કે હોસ્પિટલ, શાળા, ચેરિટેબલ ટ્રસ્ટ, સ્વૈચ્છિક સંસ્થાઓ વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.
- **સંગઠનીય ઉદ્દેશ્યો (Organisational Objectives) :** સંગઠન દ્વારા ઇચ્છિત વિશિષ્ટ હેતુઓ, પરિણામો અને સિદ્ધિઓ અહિં આ શબ્દો ધ્યેય-ઉદ્દેશ્યોના વિસ્તૃત અર્થમાં લેવામાં આવ્યા છે. જે તે સંગઠન આ સંગઠનીય ઉદ્દેશ્યોની સિદ્ધિ માટે કાર્ય કરે છે.
- **વલણ (Attitude) :** કોઈપણ વસ્તુ કે બાબતને ચોક્કસ રીતે અનુભવવાની, વિચારવાની કે જોવાની અને તે પ્રત્યે ચોક્કસ રીતે વર્તવાની વ્યક્તિની વૃત્તિ.

સંદર્ભ ગ્રંથો :

આ ખંડ તૈયાર કરવામાં ઉપયોગમાં લેવાયેલાં પુસ્તકોની યાદી નીચે આપી છે. આપના અભ્યાસ માટે આ મૂળ પુસ્તકો વાંચવા જ એવું અમારું સૂચન નથી. જો તમે પ્રાપ્ત કરી શકો તો આ પૈકીના કેટલાંક પુસ્તકો વાંચવાં. અલબત્ત, આ અભ્યાસ સફળતાપૂર્વક પૂર્ણ કરવા તેમ કરવું ફરજિયાત નથી.

- Allen, L.A., 1985 : *Management and Organisation*, McGraw Hill, Auckland.
- Bedeian, A.G., 1986 : *Management*, Dryden Press, New York.
- Bhatia, M.L., 1981 : "Corporate Objectives", *Indian Management*, September.
- Cattell, R.B., 1973 : "Personality Pinned Down", *Psychology Today*, (July, 1973), pp. 40-46.
- Child, J., 1984 : *Organisation : A Guide to Problems and Practice*, Harper & Row, London
- Etziomi, A., 1961 : *Complex Organisations*, Holt, Rinehart and Winston, New York
- Fayol, Henry., 1949 : *General and Industrial Management*, Pitman, New York.
- Hersey P. and Blanchard K.H. 1980 : *Management of Organisational Behaviour : Utilizing Human Resources*, Third Edition, Prentice Hall of India (Pvt.) Ltd., New Delhi
- Ivancevich J.M., Donnelly Jr. J.H. and Gibson J.L., 1980 : *Managing for Performance*, First Edition, Business Publication Inc., Dallas.
- Katz R.L., 1974 : 'Skills of an Effective Administrator', *Harvard Business Review*, 52(5) 90-102.
- Kanter, Jerome 1984 : *Management - Oriented Management Information Systems*, Prentice Hall Incorporated, Englewood Cliffs.
- Koontz, Harold 1981 : *Management*, McGraw-Hill, Auckland.
- et al.
- Koontz, Harold 1976 : *Management : A System and Contingency Analysis of Managerial Functions*, McGraw-Hill, Kogakusha, Tokyo.
- and Cyril O'Donnell.,
- Koontz, 1982 : *Essentials of Management*, Tata & McGraw-Hill, New Delhi
- O'Donnell and Wehrich.,
- Lawrence, Paul 1967 : *Organisation and Environment : Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business School, Cambridge.
- and Jay Lorsch.
- Newman, 1974 : *The Process of Management : Concepts, Behaviour and Prentice*, Prentice Hall of India, New Delhi.
- William H. Summer. Charles E. and Warren E. Kirby
- Ouchi, W.G., 1977 : 'The Relationship between Organisational Structure and Organisational Control', *Administrative Science Quarterly*, March.
- Pareek U., 1981 : *Beyond Management*, First Edition, Oxford and IBH Pub. Co., New Delhi.
- Pugh D., 1979 : 'Effective Coordination in Organisation', *Advanced Management Journal*, Winter.

- Richards, Max. 1967 : *Readings in Management*, D.B. Tarapore Vala Sons and Company, Bombay.
- D. and Willam A. Nielander (ed.)
- Richman and Cooper., 1972 : *International management and Economic Development*, Tata McGraw Hill, New Delhi.
- Schein, Edgar H., 1973 : *Organisational Psychology*, Prentice Hall of India, New Delhi.
- Stoner, J.A.F., 1982 : *Management*, Prentice Hall, New Delhi.
- Sinha J.B.P., 1980 : *The Nurturant Task Leader*, First Edition, The Concept Publishing House, New Delhi
- Sykes, A.J.M. and Bates J., 1962 : 'Study of Conflict Between Formal Company Policy and the Interest of Informal Groups', *Sociological Review*, Novemeber.
- Thompson, J.D., 1967 : *Organisations in Action*, McGraw-Hill, New York.
- Van De Ven, A.H. et. at., 1976 : 'Determinats of Coordination Modes within Organisations', *American Sociological Review*, April.
- Walker, A.H. and Lorach, J.W. 1968 : 'Organisational Choice : Product Vs. Function', *Harvard Business Review*, November-December.

નોંધ



स्टाफ़ ट्रेनिंग अँड रिसर्च इन्स्टिट्यूट ऑफ़
डिस्टन्स એજ્યુકેશન
ઇન્દિરા ગાંધી નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટી

ES-314
દૂરવર્તી શિક્ષણનું
વ્યવસ્થાપન



ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર
ઓપન યુનિવર્સિટી

વિભાગ

2

ઉચ્ચ શિક્ષણનું વ્યવસ્થાપન

એકમ : 1

ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાના વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતો 10
(Principles of Managing an Institution of Higher Learning)

એકમ : 2

ઉચ્ચ શિક્ષણનું આયોજન અને વ્યવસ્થાપન : પાર્શ્વભૂ અને અપેક્ષાઓ 29
(Planning and Management of Higher Education : The Retrospect
and Prospect)

એકમ : 3

ભારતમાં વિશ્વવિદ્યાલયો (Universities in India) 47

Expert Committee

Late Prof. S. Krishnaswamy (Chairperson) Former Vice-Chancellor Madurai Kamraj University Madurai	Prof. S. K. Mitra Council for Social Development New Delhi	Prof. H.S. Srivastava NIEPA New Delhi
Prof. Rais Ahmed Former Vice-Chairman University Grants Commission	Prof. Moonis Raza ICSSR, New Delhi	Prof. Iqbal Narain North Eastern Hill University Shillong
Prof. C. L. Anand Pro Vice-Chancellor IGNOU, New Delhi	Prof. G. Ram Reddy (Formerly with IGNOU) Chairman University Grants Commission	Prof. B. K. Passi Devi Ahilya Vishwavidyalaya Indore
Prof. Satya Bhushan NIEPA New Delhi	Prof. R. P. Riesz American College Madurai	Prof. Jaya K. Pillai Mother Theresa Women's University, Madras
Prof. M. B. Buch Society for Educational Research and Development, Baroda	Prof. B. S. Sharma (Formerly with IGNOU) University of Delhi, Delhi	Prof. N. K. Ray University of Delhi, Delhi
Prof. Habib Kidwai Jamia Millia Islamia New Delhi	Prof. G. D. Sharma NIEPA New Delhi	Prof. P. B. Tripathi University Grants Commission New Delhi
Prof. B. N. Koul IGNOU, New Delhi	Ms. Mridula Sharma (Formerly with IGNOU) Association of Indian Universities New Delhi	Dr. Vimala Veraraghavan Jawaharlal Nehru University New Delhi
Prof. S. S. Kulkarni Institute of Banking Personnel Selection Bombay	Prof. Snehlata Shukla (Formerly with National Council of Educational Research and Training) New Delhi	Prof. Shakti R. Ahmed (Convener) IGNOU
Prof. N. Vedamani Manuel Mitra Niketan, Thiruvananthapuram	Prof. Bakhshish Singh (Formerly with IGNOU)	Prof. S. B. Menon (Programme Coordinator) IGNOU

Course Team

Course Contributors

Dr. Y. P. Aggarwal NIEPA, New Delhi	Dr. N. V. Varghese NIEPA, New Delhi	Prof. M. B. Menon (Associate Editor) IGNOU
Prof. V. N. Varghese NIEPA, New Delhi	Prof. M. M. Rehman NIEPA, New Delhi	Dr. Sitansu S. Jena (Content Transformation and Format Editing) IGNOU
Prof. S. B. Menon IGNOU, New Delhi	Prof. Jagannath Mohanty Academic Staff College Utkal University, Bhubaneswar	Ms. Jayshree Raveendran (Language Editing) IGNOU
Prof. Sitansu S. Jena IGNOU, New Delhi	Coordination Dr. Sitansu S. Jena (Course Coordinator)	Secretarial Support Ms. Sumitra Rani IGNOU
Prof. S.M.I.A. Zaidi NIEPA, New Delhi	Dr. S. B. Menon (Programme Coordinator)	Ms. Veena Adlakha IGNOU
Prof. Udai Pareek Indian Institute of Health Management Research, Jaipur	Prof. B.N. Koul (Programme Coordinator)	Prof. K. V. K. Chandrasekhar IGNOU
Prof. T. V. Rao Indian Institute of Management Ahmedabad	Prof. Trilok N. Dhar (Course Editor) UNESCO Specialist in Human Resource Development (Retd.)	

Print Production : T.R. Manoj (Publication), STRIDE, IGNOU

September, 1998 (Reprint)

© Indira Gandhi National Open University, 1993

ISBN-81-7263-315-7

All rights reserved. No part of this work may be reproduced in any form, by mimeograph or any other means, without permission in writing from the Indira Gandhi National Open University.

Further information about Staff Training and Research Institute of Distance Education (STRIDE) and the Indira Gandhi National Open University courses may be obtained from the University office at Maidan Garhi, New Delhi-110 068.

Printed at Aravali Printers & Publishers Pvt. Ltd W-30, Okhla-II, New Delhi-110020

આ પુસ્તિકામાંની અભ્યાસ - સામગ્રી મૂળે ઈન્દિરા ગાંધી નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટી, નવી દિલ્હી, દ્વારા તૈયાર કરાવવામાં આવી છે. તેની સંમતિથી ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી - અમદાવાદ એ તેનો ગુજરાતી અનુવાદ કરાવી આ પુસ્તિકા પ્રસિદ્ધ કરી છે.

અનુવાદક

ડૉ. જયંતિભાઈ. જે. રાણા

બંગલા નં. 2 શ્રેયસ પાર્ક,
વિધાનગર રોડ, પંચાલ હોલ પાછળ,
આણંદ-388 001

પરામર્શક (વિષય)

ડૉ. અવનીબહેન ત્રિવેદી

C/O, શ્રી એમ. એ. ભટ્ટ,
706. આકાશદીપ ડુપ્લેક્સ,
શ્રેયસ કોસિંગ પાસે,
અમદાવાદ-380 015

પરામર્શક (ભાષા)

ડૉ. અરવિંદ ભંડારી

જી - 4, શીખર એપાર્ટમેન્ટ,
નહેરુ પાર્ક, માધવપુરા કો. ઓ. બેન્કની ગલીમાં,
વસ્ત્રાપુર,
અમદાવાદ.

સંપાદક અને સંકલન

શ્રી નટુભાઈ વી. રાવલ
25, આરતી સોસાયટી,
મદ્રાસીના મંદિર સામે, મણિનગર (ઈસ્ટ)
અમદાવાદ-380 008

સંપાદન

પ્રિ. જી. એન. ગોસાઈ
નિયામક,
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,
ડફનાળા, શાહીબાગ,
અમદાવાદ-380 003

સંયોજન

શ્રી એસ. એચ. બારોટ
મદદનીશ કુલસચિવ,
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,
ડફનાળા, શાહીબાગ,
અમદાવાદ-380 003

સહાયક

શ્રીમતી બીના એમ. પારેખ
વ્યાખ્યાતા, (કોમર્સ/મેનેજમેન્ટ)
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,
ડફનાળા, શાહીબાગ,
અમદાવાદ-380 003

પ્રકાશક

કુલસચિવ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,
સરકારી બંગલા નંબર 9, ડફનાળા, શાહીબાગ, અમદાવાદ-380 003 ટે. નં. 2869690

© સર્વ હક સ્વાધીન. આ પુસ્તિકાના લખાણ યા તેના કોઈ પણ ભાગને
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદની લેખિત સંમતિ વગર
મિમિયોગ્રાફી દ્વારા યા અન્ય કોઈ પણ રીતે પુનઃમુદ્રિત કરવાની મનાઈ છે.

ES-314 દૂરવર્તી શિક્ષણનું વ્યવસ્થાપન

ખંડ 1 વ્યવસ્થાપન : મૂળભૂત બાબતો

- એકમ 1 વ્યવસ્થાપન તંત્ર અને પ્રક્રિયા
- એકમ 2 વ્યવસ્થાપન કૌશલ્ય
- એકમ 3 આયોજન પ્રક્રિયા
- એકમ 4 નિયંત્રણ પ્રક્રિયા
- એકમ 5 સત્તા અને આંતરવિભાગીય સંકલન

ખંડ 2 ઉચ્ચ શિક્ષણનું વ્યવસ્થાપન

- એકમ 1 ઉચ્ચ શિક્ષણ સંસ્થાના વ્યવસ્થાપનને લગતા સિદ્ધાંતો
- એકમ 2 ઉચ્ચ શિક્ષણનું આયોજન અને વ્યવસ્થાપન : ભૂતકાળ અને આગામી ચિત્ર પર એક નજર
- એકમ 3 ભારતમાં વિશ્વવિદ્યાલયો (Universities)

ખંડ 3 દૂરવર્તી શિક્ષણનું આયોજન અને વ્યવસ્થાપન

- એકમ 1 દૂરવર્તી શિક્ષણ તંત્રની સમજ
- એકમ 2 સંસ્થાકીય માળખું : સામાન્ય
- એકમ 3 દૂરવર્તી શિક્ષણ આપતી યુનિવર્સિટીઓનું સંસ્થાકીય માળખું
- એકમ 4 આયોજન, નિયંત્રણ અને સંકલન

ખંડ 4 'ઈગ્નૂ' (IGNOU)નું વ્યવસ્થાપન અને આયોજન

- એકમ 1 ભારતમાં દૂરવર્તી શિક્ષણની જરૂરિયાત
- એકમ 2 ઈગ્નૂ (IGNOU)નો ઉદ્ભવ
- એકમ 3 ઈગ્નૂ (IGNOU)નો રાજ્યકારભાર અને સંસ્થાકીય માળખું
- એકમ 4 ઈગ્નૂ (IGNOU)નું આયોજન, નિયંત્રણ અને સંકલન

ખંડ 5 : વ્યવસ્થાપનનું પરિવર્તન

- એકમ - 1 : પરિવર્તનનું સ્વરૂપ અને પ્રક્રિયા
- એકમ - 2 : પરિવર્તન : પરિવર્તનના દૂતની ભૂમિકા
- એકમ - 3 : પરિવર્તન : અમલીકરણ અને એકત્રીકરણ
- એકમ - 4 : દૂરવર્તી શિક્ષણ અને પરિવર્તન : પ્રતિબિંબ

અહીંથી આરંભ કરીએ....

‘દૂર અંતર શિક્ષણનું વ્યવસ્થાપન’નો અભ્યાસક્રમ ચાર ખંડોમાં વિભાજીત છે. તેઓમાંનો આ બીજો ખંડ છે. તે બધા મળીને ત્રણ એકમોનો બનેલો છે. એકમોની રૂપરેખાની આયોજનબદ્ધ રજૂઆત નીચે આપેલ છે.

એકમ X

X.0 ઉદ્દેશો

X.1 ભૂમિકા

X.2 વિભાગ 1 (મુખ્ય વિષય)

X.2.1 વિભાગ 1નો પેટાવિભાગ 1

X.2.2 વિભાગ 2નો પેટાવિભાગ 1

તમારી પ્રગતિ ચકાસો

.....

.....

X.3 વિભાગ 2 (મુખ્ય વિષય)

X.3.1 વિભાગ 2નો પેટાવિભાગ 1

X.3.2 વિભાગ 2નો પેટાવિભાગ 2

તમારી પ્રગતિ ચકાસો

.....

.....

.....

.....

તમારી પ્રગતિ ચકાસો

X.n સારાંશ

દરેક એકમના વિભાગીય હેતુઓ ટૂંકમાં નીચેની બાબતો વ્યક્ત કરે છે :

- એકમમાં અમે શાની રજૂઆત કરીએ છીએ અને
 - તમે એકવાર એકમ પર કાર્ય પૂરું કરો, પછી અમે તમારી પાસે શું અપેક્ષા રાખીએ છીએ.
- વાચનની સરળતા તેમજ વધુ સારી સમજણ માટે એકમોને વિભાગોમાં વિભાજિત કરવામાં આવ્યા છે. દરેક વિભાગનો નિર્દેશ વિશિષ્ટ રીતે મોટા અક્ષરોમાં કરવામાં આવ્યો છે અને દરેક પેટાવિભાગનું પ્રમાણમાં નાના છતાં ઘાટા ટાઈપમાં નિર્દેશન કરવામાં આવ્યું છે. પેટાવિભાગમાં રહેલા મહત્વના ભાગો નાના બોલ ટાઈપમાં છાપેલ છે કે જેથી તમે પેટાવિભાગમાં તેમનું ચોક્કસ સ્થાન સહેલાઈથી જોઈ શકો, અને જે મુદ્દાઓ પર પ્રકાશ પાડવાની જરૂર છે તેમને અનુક્રમ આપવામાં આવ્યો છે. (એટલે કે, (i), (ii), વગેરે). એકરૂપતાના હેતુસર સમગ્ર અભ્યાસક્રમના દરેક એકમમાં પહેલા એકમ જેવી જ રજૂઆતશૈલીની રૂપરેખા અપનાવી છે. દરેક એકમના અંત ભાગમાં ‘સારાંશ’ના મથાળા હેઠળ, સંક્ષેપીકરણ અને તૈયાર સંદર્ભ મળી રહે તે હેતુસર આખા એકમનો સારાંશ આપેલ છે.

તદઉપરાંત આ સાથે 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના મથાળા હેઠળ સ્વ-ચકાસણી સ્વાધ્યાય અને 'સ્વાધ્યાય' દરેક એકમમાં ચાર-પાંચ સ્થાને પૂરા પાડવામાં આવેલ છે. જે ચોક્કસ રીતે સ્વાધ્યાયમાં આપેલ પ્રશ્નોના ઉદાહરણ/નમૂનારૂપ જવાબો સાથે પૂર્ણ થાય છે.

તમારા વાંચન દરમિયાન જ્યારે તમે એકમોમાંથી પસાર થશો ત્યારે તમે કદાચ, મહત્વના મુદ્દાઓની નોંધ કરશો. એ તમને તમે એકમમાં જે વાંચી રહ્યા હોવ તથા 'સ્વ-ચકાસણી સ્વાધ્યાય'ના જવાબ આપી રહ્યા હોવ તે દ્વારા એક જ પથ પર ચાલવા તથા આત્મસાત કરવામાં મદદરૂપ થશે. આ સ્વાધ્યાય અમે સુધારીએ અથવા ચકાસીએ તે હેતુથી અમને પાછા આપવાના નથી. તમે એકમો વાંચો ત્યારે તમને સાચી દિશામાં ધરી રાખવા તથા અભ્યાસનાં સાધનો તરીકે તમને મદદ કરવા આ સ્વાધ્યાયો રચવામાં આવ્યા છે. તમે જે મુદ્દાઓની નોંધ કરી છે તે તમને પ્રશ્નોના જવાબ આપવામાં મદદરૂપ થશે. અથવા, સંબંધિત પાન પર જવાબ ક્યાં આવેલ છે, તે શોધી કાઢવા તમે ત્વરિત વિહંગાવલોકન પણ કરી શકો.

આ પુસ્તિકામાં આપવામાં આવેલ ખાલી જગ્યામાં તમે તમારા જવાબો તૈયાર કરી લખો એવું અમે ઇચ્છીએ છીએ. ખાલી જગ્યામાં તમે જવાબ લખી રહો ત્યાર બાદ દરેક એકમની પાછળ આપવામાં આવેલ જવાબના નમૂના સાથે તે સરખાવશો તો સ્વ-ચકાસણી સ્વાધ્યાય આપવાનો હેતુ સંતોષકારક રીતે પૂર્ણ થશે. સ્વાધ્યાયના પ્રશ્નો જોતાંની સાથે નમૂનાના જવાબોમાં એક નજર નાખી લેવાનું પ્રલોભન તમને થઈ શકે. પણ અમે આશા રાખીએ કે તમે તે પ્રલોભન પર વિજય મેળવી શકશો. અને તમે તમારા જવાબ લખી રહો પછી જ નમૂનાના જવાબો (જે સૌથી સારા હોય એવું જરૂરી નથી) તરફ વળો. દરેક ખંડમાં ઓછામાં ઓછો એક સ્વાધ્યાય (assignment) હશે જે મૂલ્યાંકન માટે અમને મોકલવું જોઈએ. બધા મળીને, આખા અભ્યાસક્રમ દરમિયાન તમારે બે/ત્રણ સ્વાધ્યાય પર કાર્ય કરવાનું રહેશે.

જ્યારે તમે સ્વાધ્યાય પર કાર્ય કરી રહ્યા હોવા ત્યારે નીચે આપેલ ધોરણોનું કડકાઈથી પાલન કરવું પડશે.

- જવાબો ટૂંકા અને માહિતીસભર હોવા જોઈએ.
- શબ્દોમાં તમે કંઈ પણ લખો તે પહેલાં, તમે જે વાંચ્યું છે તે આત્મસાત કરો, તમારા અનુભવ દ્વારા તમે જે ભેગું કર્યું હોય તેને સંપૂર્ણતઃ તમારા જવાબમાં મૂકો.
- તમારા સ્વાધ્યાય પર ખંતપૂર્વક કાર્ય કરતી વખતે ખંડ તેમજ વધારાની વાંચન સામગ્રીનો મહત્તમ ઉપયોગ કરો.

ખંડ પરિચય

અમે આશા રાખીએ છીએ કે વ્યવસ્થાપનની મૂળભૂત બાબતોનો પરિચય આપતા પ્રથમ ખંડનો તમે અભ્યાસ કર્યો હશે. અમે આશા રાખીએ છીએ કે તે અનુભવ એકંદરે સુખકારક અને કશુંક મેળવ્યાનો સંતોષ આપનાર રહ્યો હશે. આ મૂળભૂત બાબતોથી હવે આપણે ઉચ્ચ-શિક્ષણના સંદર્ભમાં વ્યવસ્થાપનમાં આગળ વધીશું. આ અંગે અમે ઉચ્ચ શિક્ષણ અનુસ્નાતક ડિપ્લોમા (Post graduate Diploma in Higher Education)ની ઈગ્નૂ (IGNOU)ની વાચન સામગ્રી પર આધાર રાખ્યો છે.

ત્રણ એકમોનો આ ખંડ ઉચ્ચ શિક્ષણમાં વ્યવસ્થાપન અંગે ચર્ચા કરે છે. તેની સામાન્યથી વિશિષ્ટ તરફની ગતિ છે. પ્રથમ એકમ ઉચ્ચ અભ્યાસની સંસ્થાના વ્યવસ્થાપનના સામાન્ય સિદ્ધાંતોની ચર્ચા કરે છે. એકમ 2માં ભારતમાં ઉચ્ચ શિક્ષણના આયોજન અને વ્યવસ્થાપનની ઐતિહાસિક સમજ અને તેનું પ્રયોજન મધ્યવર્તી જોડિયા મુદ્દાઓ છે. એકમ 3 તમને ભારતમાં યુનિવર્સિટીઓની ભૂમિકા અને કાર્ય અંગેનો ચોક્કસ અને વિસ્તારપૂર્વક ચિતાર આપે છે.

વાચન સામગ્રીમાં કરવામાં આવેલ મૂળભૂત ફેરફાર મૂળ ગ્રંથની પસંદગી સાથે વિવેકપૂર્ણ રીતે બંધ બેસાડીને કરવામાં આવ્યો છે. મૂળ ગ્રંથનું માળખું જાળવી રાખવામાં આવ્યું છે. અને માટે જ પુસ્તિકાની

વચ્ચે આવતાં દશ્યચિત્રો જોઈ તમે બેવડી મહેનત કરો તેવી તમારી પાસેથી અમારી અપેક્ષા નથી, બલ્કે અમે એવી આશા રાખીએ છીએ કે તમને આ જુદા પ્રકારની રજૂઆત ગમશે અને વાચન સામગ્રીમાં તમારો રસ જાળવી શકશો.

તમારે એ અવશ્ય યાદ રાખવું કે આ ખંડનો હેતુ તમને સીઢીના પ્રથમ પગથિયે લઈ જવાનો છે. એટલે કે, દૂર અંતર શિક્ષણનું આયોજન અને વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતો તે પોતે જ ભારતમાં ઉચ્ચ શિક્ષણ તંત્રનો એક વિશાળ ભાગ છે, જે ખંડ ૩માં ચર્ચવામાં આવશે.

આમ દરેક એકમ ઉચ્ચ શિક્ષણ તંત્રથી દૂરવર્તી શિક્ષણ તંત્ર તરફ તાર્કિક રીતે વિચારોની ગતિ કરવા તરફ પ્રકાશ પાડવા રચાયા છે.

ઋણ સ્વીકાર (ઈગ્નૂ)

ઉચ્ચ શિક્ષણમાં અનુસ્નાતક ડિપ્લોમાનાં ES 304 અભ્યાસક્રમમાંથી ચૂંટેલા ભાગોમાં સુધારા-વધારા કરવાનું કાર્ય પ્રા. બી. એન. કૌલ અને દૂરવર્તી શિક્ષણ વિભાગ, ઈગ્નૂ, નવી દિલ્હીના કુ. વી. રંગા દ્વારા કરવામાં આવ્યું છે.

એકમ 1 : ઉચ્ચ અધ્યયનની સંસ્થાના વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતો

એકમની રૂપરેખા

- 1.0 પ્રસ્તાવના
- 1.1 ઉદ્દેશો
- 1.2 સંસ્થાનું સર્જન અને વ્યવસ્થાપન
 - 1.2.1 સંસ્થા સર્જનની વ્યાખ્યા
 - 1.2.2 વ્યવસ્થાપનનું લક્ષ્યબિંદુ (focus)
 - 1.2.3 વ્યવસ્થાપનનાં કાર્યો
- 1.3 સંસ્થાસર્જન માટે માળખાકીય અને પ્રક્રિયાલક્ષી કાર્યપદ્ધતિ
 - 1.3.1 સંસ્થાકીય હેતુઓ
 - 1.3.2 પૂર્વ લાક્ષણિકતાઓ પશ્ચાદ્ભૂ
 - 1.3.3 વ્યવસ્થાપન સ્તર
 - 1.3.4 એકાંગી કાર્ય (uni-function) અને એકાંગી ભૂમિકા (uni-role)
 - 1.3.5 આયોજન અને નીતિ વચ્ચે સંતુલન
 - 1.3.6 ભેદ અને અખંડિતતા વચ્ચે સંતુલન
 - 1.3.7 મૂળભૂત એકમનું પ્રબલીકરણ
- 1.4 નિરીક્ષણ : મૂળભૂત વ્યવસ્થાપન તંત્ર
- 1.5 સંસ્થાગત સંસ્કૃતિમાં હિસ્સેદારીનો વિકાસ
- 1.6 વિદ્યાશાખાનો વિકાસ અને વ્યવસ્થાપન
- 1.7 સંસ્થાકીય સ્ત્રોતો અને સહાયક તંત્રોનું વ્યવસ્થાપન
- 1.8 સંસ્થાકીય સ્વનવીનીકરણ
- 1.9 સારાંશ
- 1.10 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' : ચાવીઓ (જવાબો)

1.0 પ્રસ્તાવના

છેલ્લા કેટલાક સમયથી ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાના વ્યવસ્થાપનને લગતી બાબતો ચર્ચાસ્પદ રહી છે. આ બાબતે ઓછાવત્તા પ્રમાણમાં ઉચ્ચ શિક્ષણ ક્ષેત્રે વિદ્વાનો તથા સંશોધકોનું ધ્યાન દોર્યું છે. ઉચ્ચ શિક્ષણ સંસ્થાનું વ્યવસ્થાપન અસરકારક અને કાર્યક્ષમ રીતે થાય તે માટેનો કોઈ ચોક્કસ માપદંડ બતાવતા કોઈ એકમાત્ર સાધનનો ઉપયોગ કરી શકે નહિ. આ ક્ષેત્રમાં સંશોધન હાથ ધર્યા બાદ ઉપર દર્શાવેલ હેતુને પાર પાડવા સંશોધકોએ કેટલાક સિદ્ધાંતોનો પરિચય આપ્યો છે, તેમ છતાં ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાના વ્યવસ્થાપન અંગેના વિભિન્ન સિદ્ધાંતોની ચર્ચા કરીએ તે પહેલાં આપણે એ જાણવું જોઈએ કે સંસ્થા એટલે શું ?

સંગઠન (organisation) અને 'સંસ્થા' (institution) શબ્દોનો પર્યાય તરીકે આપણે પારસ્પરિક રીતે વારંવાર ઉપયોગ કરીએ છીએ. જો કે, સંસ્થાના આયોજન અને વ્યવસ્થાપનના સંદર્ભમાં આ બંને વચ્ચે તફાવત છે. 'સંગઠન' (organisation) એ સભાનતાપૂર્વક સંયોજિત પ્રવૃત્તિઓનું તંત્ર તેમજ કોઈ કાર્ય કરવા માટે રચવામાં આવેલ બૌદ્ધિક સાધન બને છે. જ્યારે સંસ્થા (institution) સામાજિક જરૂરિયાતો અને દબાણની સ્વાભાવિક નીપજ છે. સંગઠન એ કૃત્રિમ રીતે ઉત્પન્ન કરેલ તંત્ર છે જે વ્યવસ્થાપનમાં અસરકારકતા અને ધ્યેયપ્રાપ્તિ માટે મહત્તમ પ્રયત્ન કરે છે. આ અર્થમાં સંગઠન, જે સમાજમાં તે કાર્ય કરે છે તે સમાજ અને સંસ્કૃતિમાં કાર્યની બહાર રહે છે. જ્યારે બીજી બાજુ સંસ્થા, એ મોટા જૂથ અથવા સમાજનો નાનો ભાગ છે જે ભવિષ્ય તરફ નજર રાખનાર, વ્યવહારુ અને અર્થસાધક બને છે. સંસ્થા એ 'મૂલ્યોથી તરબોળ' છે તેમજ જૂથની આકાંક્ષાઓ દર્શાવે છે. જો

આપણે એક સંસ્થાની વ્યાખ્યા જોઈએ તો સર્વ સામાન્ય અભિપ્રાય એ હશે કે, ઉચ્ચ અભ્યાસની સંસ્થા, તે પછી વિશ્વવિદ્યાલય હોય કે મહા વિશ્વવિદ્યાલય, તેણે ખૂબ મોટે પાયે સામાજિક ભૂમિકા ભજવવાની છે. માટે જ ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાના વ્યવસ્થાપનનાં ઘટકો અંગે કોઈ પણ દલીલ કરતા પહેલાં આપણે તેના આ પાયારૂપ પાસાને ન ભૂલવું જોઈએ. હવે પછીનાં પૃષ્ઠો પર આપણે ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાની રચના અને વ્યવસ્થાપનના મૂળભૂત વિચારો, તેમજ તેના માળખા અને પ્રક્રિયા વિશે ચર્ચા કરીશું. આપણે વિકેન્દ્રીકરણ અને વિદ્યાશાખાના વ્યવસ્થાપન દ્વારા સાંસ્કૃતિક હિસ્સેદારીના વિકાસ સંબંધ પર પણ પ્રકાશ પાડીશું. આપણે સંસ્થાના પૂરા તંત્રની સાથે સાથે ઉત્પાદન પ્રક્રિયા તેમજ સ્રોત વ્યવસ્થાપન અને સ્વનવીનીકરણ પ્રક્રિયા પર પણ ભાર મૂકીશું.

1.1 ઉદ્દેશો

આ એકમના અધ્યયન બાદ તમે —

- ઉચ્ચ શિક્ષણના સંદર્ભમાં તેનાં કાર્યો, તેના વ્યવસ્થાપનને લગતી બાબતો તેમજ સંસ્થારચનાની વ્યાખ્યા આપી શકશો.
- ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાની રચના સાથે સંકળાયેલ માળખાકીય તેમજ પ્રક્રિયા તંત્રનો પરિચય આપી શકશો
- સારાં પરિણામો પ્રાપ્ત કરવા માટે સાંસ્કૃતિક હિસ્સેદારી અને વ્યવસ્થાપન ઘટકો દ્વારા સંસ્થાની નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયાનું વિશ્લેષણ; સંસ્થાના સ્રોતો તેમજ સહાયક તંત્રોના કાર્યક્ષમ અને અસરકારક સંચાલનનું વિશ્લેષણ કરી શકશો.

1.2 સંસ્થા-સર્જન અને વ્યવસ્થાપન

જ્યારે આપણે કોઈ કોલેજ અથવા યુનિવર્સિટી કે પછી ઉચ્ચ શિક્ષણના વિકાસને અર્થે અર્પિત એવી કોઈ સંશોધન સંસ્થામાં શિક્ષક તરીકે જોડાઈએ, ત્યારે આપણું મુખ્ય કાર્ય વિદ્યાર્થીઓનો સર્વાંગી વિકાસ તથા કોઈ મૂલ્યવાન સંશોધન હાથ ધરી જ્ઞાનસ્તરમાં મહત્વનો ફાળો આપવાનું હોય છે. શું કોઈ સંસ્થા માટે માત્ર આટલા જ હેતુઓ પુરતા છે ? આપણે કોઈ સંસ્થાના મૂળભૂત ઉદ્દેશોનો પરિચય મેળવી તેની મહત્વાકાંક્ષાઓને ફળીભૂત કરવા અંગે વિચાર કર્યો છે ? સંસ્થાને ઘણા હેતુઓ સાથે નિસ્બત હોય છે. તે પોતાના આંતરિક વિકાસ સાથે સંબંધ ધરાવે છે સાથે જ શૈક્ષણિક જગત સાથે પણ તેણે પોતાના સંબંધો આગળ ધપાવવા પડે છે કે જેથી તેના કાર્ય દ્વારા સમાજ પર પોતાની અસરકારક છાપ ઊભી કરે. સંસ્થાની વ્યાખ્યા સંગઠન તરીકે અપાઈ છે જે માન્ય સંબંધો અને ક્રિયા આદર્શો (patterns)ને મૂર્ત સ્વરૂપ આપે છે તેનું સંવર્ધન તથા રક્ષણ કરે છે અને મૂલ્યનિષ્ઠ કાર્યો દ્વારા સેવા બજાવે છે. યુનિવર્સિટી અથવા કોલેજે એક સંસ્થા તરીકે આ વ્યાખ્યાના સંદર્ભમાં રહીને કાર્ય કરવું પડે છે. અલબત્ત સંસ્થાઓને પોતાની આગવી લાક્ષણિકતાઓ તો હોય છે જ, અને માટે જ તેઓ એકબીજાથી ભિન્ન હોય છે. જો કે દરેક સંસ્થાના સંદર્ભમાં તેની મૂળભૂત લાક્ષણિકતા લગભગ બદલાતી હોતી નથી. ઘણી સંસ્થાઓના ઉદ્દેશો તેમજ સંગઠન અને કાર્યના આદર્શોમાં સામ્ય જોવા મળે છે. આમ થવાનું કારણ એ છે કે સમાજ જેને ઇચ્છનીય તેમજ અર્થસભર ગણે છે તેવાં કાર્યો કરવાના હેતુથી ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાઓની રચના કરવામાં આવે છે. આમાં ઊંડા ઊતર્યા સિવાય બૃહદ સ્તરે ‘સંસ્થારચના’ની પ્રક્રિયાની વ્યાખ્યા વ્યાપક સ્તરે કરી આપણી ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાઓના સર્જન સાથે જોડવાનો પ્રયત્ન કરવો જોઈએ.

1.2.1 સંસ્થારચનાની વ્યાખ્યા (સંકલ્પના)

‘સંસ્થારચના’ શબ્દનો પ્રયોગ બે સંદર્ભમાં કરવામાં આવ્યો છે. એટલે કે સંસ્થાની આંતરિક પ્રક્રિયાનો વિકાસ કરવો અને સાથે સાથે સમાજમાં પોતાની અસર વધારવાની ક્ષમતાના સંદર્ભમાં. તે તો સમુદાયના એક સંપૂર્ણ અને સંગઠિત ભાગ તરીકે સંગઠન (Organisation)ની સ્થાપના અને રૂપાંતર કરવાની પ્રક્રિયા સાથે સંકળાયેલ છે જે એક રીતે સંગઠનને નવા મૂલ્યોનું પ્રયોજન કરવા તેમજ સમાજનાં બદલાવને લાવનાર પ્રતિનિધિ તરીકેની ભૂમિકા ભજવવામાં મદદ કરે. (પરીક 1981), અને એટલા

જ માટે સંસ્થાના વ્યવસ્થાપન તંત્રે સંસ્થાસર્જનનાં આ બંને પાસાંઓ તરફ ધ્યાન આપવું જોઈએ. ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાના કિસ્સામાં, આની અસરની ચર્ચા કરવી અથવા માપણી કરવી અને તે પણ ખાસ કરીને ટૂંકામાં મુશ્કેલ બને છે.

વ્યવસ્થાપનનું મૂળ કાર્ય એ તો સંસ્થાને વધુ અસરકારક તેમજ કાર્યક્ષમ બનાવવાનું છે. સંસ્થાની અસરકારકતા માટે પાંચ મુખ્ય પાસાં સમજી શકાય : ધ્યેયપ્રાપ્તિ, જનવિકાસ, વિસ્તાર / વિકાસ, સ્વનવીનીકરણ અને મુખ્ય સમુદાય પર અસર. દરેક સંસ્થાને પોતાના ચોક્કસ ધ્યેયો હોય છે, ઓછામાં ઓછાં નિવિષ્ટ (Input) સાથે ઝડપથી આ ધ્યેયો હાંસલ કરવા વ્યવસ્થાતંત્ર પ્રયત્નશીલ હોય છે. આ ધ્યેયો આટલી બાબતો સાથે સંબંધ ધરાવતા હોઈ શકે : શિક્ષણ પૂરું પાડવું, સંશોધન કરવું, નીતિ અને વ્યૂહરચના તૈયાર કરવી, કાર્યક્રમોનું મૂલ્યાંકન કરવું, વિભિન્ન યોજનાઓને ટેકો આપવો વગેરે. મોટા ભાગે આ બધાં ધ્યેયોની પ્રાપ્તિ સંખ્યાત્મક રીતે (quantitatively) માપી શકાય. કેટલી હદે અને કેટલી કિંમતે ધ્યેયોની પ્રાપ્તિ થઈ છે તે તપાસવા માપદંડ બનાવી શકાય. જો કે, સંસ્થાએ હાંસલ કરેલા ધ્યેયોની સંખ્યાત્મક અસરકારકતા માપવામાં પણ મુશ્કેલીઓ રહેલી છે. કેટલાક ચોક્કસ ધ્યેયોના કિસ્સામાં સંસ્થાની ખરેખર અસર અંગે લાંબે ગાળે જ નિર્ણય લઈ શકાય. વધુમાં, માનવ જાત સંબંધિત હોવાથી અન્ય સ્ત્રોતો અને સંસ્થાની સંબંધિત અસર વચ્ચે ભેદ પાડવાનું દરેક વખતે શક્ય બનતું હોતું નથી. બેશક, વ્યવસ્થાતંત્રે રોકાણ અને વળતરના પ્રમાણના નિવિષ્ટ નીપજ સંબંધમાં સિદ્ધ ધ્યેયોના ગુણાત્મક (qualitative) પાસાં તેમજ કાર્યક્ષમતા એમ બંને અંગે ખાતરી કરવી જોઈએ. વધુમાં સંસ્થા તેના નિશ્ચિત ધ્યેયોની સિદ્ધિની સાથે સંસ્થામાં જુદા-જુદા સ્તરે કાર્યરત રહી જુદી જુદી ભૂમિકાઓ ભજવતા લોકોના વિકાસ સાથે સંબંધ ધરાવે છે. તેને ખાસ કરીને ત્રીજા સ્તરે એક શૈક્ષણિક સંસ્થાએ આ મહત્વના પાસા તરફ ધ્યાન આપવું પડે છે. સંસ્થાના કર્મચારીઓના વિકાસમાં બંને બાબતોનો સમાવેશ થાય છે : તેમનો સતત વ્યાવસાયિક વિકાસ અને સંસ્થામાં નવી અને ઉચ્ચ પ્રકારની જવાબદારીઓનું વહન.

એક ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાને 'સ્વવિકાસ' અંગે પણ લગાવ હોવો જ જોઈએ. પોતાના કર્મચારીઓને તેમના કાર્યની ભાવિ તકો અને કાર્યો વિશે રસ લેતા કરવા કે તેમાં સંસ્થાની પાયાની વિચારસરણીઓને સમર્પિત થવા તથા સંસ્થાની પ્રવૃત્તિઓના વિસ્તાર માટે સંસ્થાએ પ્રયત્નશીલ રહેવું જોઈએ. જો સંસ્થા સમાજના માત્ર કોઈ એક ભાગની સેવા કરવાનું ચાલુ રાખે, તો પણ તેણે તેના કાર્યમાં નવાં કેન્દ્રબિંદુઓ (dimansion) ઉમેરવાનાં રહે છે કે જેથી તેના કર્મચારીઓની ધ્યેયપ્રાપ્તિ તેમજ અંગત વિકાસની સમજ રહે.

એક પાસું કે જેની અવગણના ઘણીવાર કરવામાં આવે છે તે છે 'સ્વનવીનીકરણ' (self-renewal) આ મુદ્દા પર ભાર મૂકવો એટલા માટે જરૂરી છે કે જેથી વિકાસમાં બાધારૂપ બાબતોનું નિવારણ લાવી વિકાસનું સાતત્ય જાળવી શકાય. વિકાસશીલ દેશો કે જ્યાં સંસ્થાઓ સમાજની સેવામાં અનેકવિધ વિભિન્ન ભૂમિકાઓ ભજવે તેવી અપેક્ષા રાખવામાં આવે ત્યાં સ્વનવીનીકરણ પ્રક્રિયા મહત્વની છે.

છેલ્લે એક સંસ્થાને ધ્યાનમાં રાખતાં, જો ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાની વ્યાખ્યા આ રીતે આપી શકાય. ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થા એવું સંગઠન છે કે જેની પાસેનાં કેટલાંક મૂલ્યો અને ધોરણોને આધારે સમાજના ઘણા મોટા ભાગને અસર કરવાની જવાબદારી રહેલી છે. ઉચ્ચ શિક્ષણના પ્રસારની સાથે સંબંધિત એવા લોકોનું આ મુદ્દાએ ધ્યાન આકર્ષિત કર્યું છે. આથી સંસ્થાઓ અને સમાજને જોડતી કડીને મજબૂત બનાવવી પડશે. એ બાબત અંગે જાણકારી હોવી જરૂરી છે. ઘણા વિકાસશીલ દેશો (ભારત કદાચ તેમાં નોંધપાત્ર અપવાદ છે, જો કે તેને પણ ચોક્કસ પાસાંઓના સંસ્થાકીય માળખાને બદલવાની જરૂર છે) ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાઓની ઘણી મોટી કિંમત ચૂકવ્યા પછી ઊભી થાય છે એને પરિણામે તેમની પાસેથી રખાતી અપેક્ષા પણ પ્રમાણમાં મોટી અને વિવિધતાસભર હોય છે.

ઉપરોક્ત ચર્ચા પરથી એક બાબત ચોક્કસ ફલિત થાય છે કે સંસ્થાનિર્માણની પ્રક્રિયા જટિલ છે અને તે કાળજીપૂર્વકનું અને કાર્યક્ષમ આયોજન માગી લે છે. અનેકવિધ પાસાંને ધ્યાનમાં લઈ પણ સામાન્ય તેમજ ચોક્કસ (વિશિષ્ટ) હેતુને લક્ષમાં રાખી સંસ્થારચના થવી જોઈએ.

1.2.2 વ્યવસ્થાપનનું લક્ષ્યબિંદુ

કોઈ પણ સંસ્થાની અસરકારકતાનો આધાર ખાસ કરીને ઉચ્ચ શિક્ષણના સ્તરે, તે કેટલા અંશે પોતે પોતાની લાક્ષણિકતાઓ, સંસ્કૃતિ અને પરંપરાનો વિકાસ કરી શકે છે કે જેથી અગાઉના પેટા

વિભાગમાંના (1.2.1.)માં જણાવ્યા અનુસારના પાસાંઓને લગતા પડકારો ઝીલીને પરિણામ પ્રાપ્ત કરી શકે, તેના પર રહેલો છે. કોઈ પણ સંસ્થામાં વ્યવસ્થાપનનું પ્રાથમિક કેન્દ્રબિંદુ તો એવા લોકો માટે ગૌરવ, આનંદ અને વિકાસ — (Pride, Enjoyment and Growth - PEG) પેદા કરવાનો છે કે જેઓ સંસ્થાના કર્મચારીગણની રચના કરે છે અને તેને આગળ વધારવામાં સહાયભૂત થાય છે. જે કર્મચારીગણ એવા કાર્યમાં રોકાયેલા હોય કે જે તેઓને રસપ્રદ, પડકારદાયક તેમજ અગત્યનું લાગે. (કે જે સામાજિક જરૂરિયાતોને સમાંતર હોય અને સામાજિક ઉત્થાન અને વિકાસમાં નોંધપાત્ર રીતે પોતાનો ફાળો આપતું હોય). તો તેઓ તેવા કાર્ય સાથે સંકળાયેલા હોવાનું ગૌરવ અનુભવશે. વ્યવસ્થાપનના કાર્યોમાંનું એક કાર્ય એ પણ છે કે સંસ્થા સાથે સંકળાયેલા લોકોમાં પડકારની એક એવી ભાવના પેદા કરે કે જેથી લોકો તેમાં રોકાયેલા રહે. તે જ રીતે કાર્યને આનંદના સંદર્ભમાં લેવું જોઈએ નહિ કે વૈતરું. જો લોકો પોતાના ધ્યેયો નક્કી કરે, અને એવું અનુભવે કે જે કંઈ તેઓ કરી રહ્યા છે તે મહત્ત્વ ધરાવે છે અને તેઓને અન્ય લોકોની સાથે રહી અગત્યનું કાર્ય પાર પાડવાની તક સાંપડી છે તો તેઓ તેમને સોંપાયેલા કાર્યને આનંદથી કરશે. જ્યારે કોઈ પણ કાર્ય પડકારરૂપ અને સામાજિક દૃષ્ટિએ સુસંગત હોય અને જ્યારે લોકો આવા હકારાત્મક પડકારને પહોંચી વળવા માટે પોતાની શક્તિઓ ખર્ચવાની જરૂરિયાત અનુભવે ત્યારે વિકાસની ભાવના પેદા થાય છે. ધારે લોકોને નવી પ્રયુક્તિ તથા નવાં કૌશલ્યો શીખવાની તક મળે અને જ્યારે તેઓ પોતાની અગાઉની સમજમાં પુનઃ ફેરફાર કરવા અંગે શીખવાની તક મળે ત્યારે તેઓ વિકાસનો અનુભવ કરી શકે છે. જો કાર્ય વૈયક્તિક વૃદ્ધિ અને વિકાસનો ભાવ પેદા કરવાનું બંધ કરી દે તો વ્યક્તિની તો કાર્ય પ્રત્યેની સમર્પિતતા ઘટે છે. માટે જ સંસ્થામાં વ્યવસ્થાપનનું મુખ્ય કાર્ય પૂરતા પડકાર ઊભા કરવાનું, સમાજને સુસંગત એવાં કાર્યો હાથ ધરવાનું અને સ્વાયત્તતાના અભ્યાસની તકનો પ્રસાર કરવાનું હોવું જોઈએ. આપણે આપણી ફરજ પ્રત્યે કેટલી સમર્પિતતા અનુભવીએ છીએ તેમજ આપણે તેમાં કેટલા સામેલ થઈએ છીએ અને આપણે વિકાસ અને સંતોષની કેવી લાગણી અનુભવીએ છીએ તે પરથી આપણી સંસ્થાઓનાં વ્યવસ્થાપનની અસરકારકતાનું મૂલ્યાંકન કરી શકાય.

જો કોઈ પણ સંસ્થાનું વ્યવસ્થાપન વિધેયાત્મક રીતે થતું હોય તો તે આ બધા જ વ્યવસ્થાપનનાં કાર્યોને લગતાં પાસાંઓને સુસંગત છે. ભારતનાં રાજ્યોમાં ઘણા મોટા પ્રમાણમાં વિવિધતા હોવા છતાં ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાઓના માળખામાં અને કાર્યમાં એકરૂપતા જોવા મળે છે. તે જ રીતે વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતો અને કાર્યો કે જે સંસ્થાના કાર્યમાં માર્ગદર્શનરૂપ છે તે પણ આખા દેશમાં બધી જ સંસ્થાઓમાં એક યા બીજી રીતે એકરૂપ છે. તે જ રીતે ઉદ્દેશોમાં પણ સામ્ય જોવા મળે છે. વિવિધ સંસ્થાકીય હેતુઓને સિદ્ધ કરવા માટે ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાના સંદર્ભમાં કેટલાક વ્યવસ્થાપનના તંત્રના કાર્ય પર ધ્યાન આપવું જ જોઈએ. તેની ચર્ચા હવે પછીના પેટાવિભાગમાં છે.

1.2.3 વ્યવસ્થાપનનાં કાર્યો

હન્ગેટે (Hungate) (1964) ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાના વ્યવસ્થાપનના ક્ષેત્રનાં ચાર મોટા વિસ્તારોનો પરિચય આપ્યો છે. તે આ પ્રમાણે છે.

- (i) સત્તા અધિકારની અને સંગઠનનું કાર્ય;
- (ii) નિદર્શન કાર્ય;
- (iii) અમલીકરણનું કાર્ય; અને
- (iv) મૂલ્યાંકનનું કાર્ય

આ કાર્યોના વ્યાવહારિક પાસાં આ પ્રમાણે છે :

- (i) સત્તાઅધિકાર સોંપણી અને સંગઠન કાર્ય જવાબદારીઓનું વહન કેવી રીતે થશે તે નક્કી કરવું.
- (ii) નિદર્શનનું કાર્ય હેતુઓ, એકસૂત્રતા, નીતિઓ, યોજનાઓ અને ધોરણોનો સંકેત આપે છે.
- (iii) સંચાલનકાર્યને સંસ્થાકીય સેવાના રોજબરોજના દેખાવ (performance) સાથે લાગે-વળગે છે.

(iv) મૂલ્યાંકન કાર્ય એ તો સંસ્થાકીય જીવનમાં બધાં જ પાસાંઓનાં મૂલ્યો અને નિર્ણાયકતાના માપદંડનું સતત અમલીકરણ છે.

પ્રથમ ત્રણ કાર્યોમાં અરસપરસ સતત સંલગ્ન ક્રિયા ચાલતી હોય છે. જ્યારે મૂલ્યાંકન હંમેશાં એક ભાગ અથવા આખા તંત્રમાં ફેરફાર રજૂ કરે છે અથવા ફેરફાર લાવવા દબાણ લાવે છે.

(i) સત્તાઅધિકાર અને સંગઠનનું કાર્ય :

વ્યવસ્થાપન ક્ષેત્રના નિષ્ણાતો એ બાબત તરફ ધ્યાન દોરે છે કે વ્યવસ્થાપનમાં સત્તાસોંપણી અને સંગઠનકાર્યનો ઉપયોગ વ્યવસ્થાપનની જવાબદારીઓની વહેંચણી કેવી રીતે થશે તે નક્કી કરીને કરવામાં આવે છે. આ સંદર્ભમાં, કોલેજો અને યુનિવર્સિટીઓમાં વિવિધ વહીવટી એકમોની જવાબદારી વધુ મહત્વની છે. આ જવાબદારીઓ સંસ્થાના ધ્યેયો નિશ્ચિત કરવાથી માંડીને યોજનાઓ ઘડવી, ભિન્ન લાક્ષણિકતાઓ ધરાવતા કાર્યક્રમો માટે વિવિધ નીતિઓ ઘડવી, પ્રાધ્યાપકોની નિમણૂકો સુવિધાઓ પૂરી પાડવી અને નાણાકીય સ્રોતો તેમજ વિદ્યાર્થીઓની પસંદગી અને ધ્યેય પ્રાપ્તિ સુધીની છે. આ જવાબદારીઓ સંસ્થા તેમજ જાહેર જનતાના હિત સાથે જોડાયેલ છે. સંસ્થામાં જે કંઈ થઈ રહ્યું હોય અને જે કંઈ થવું જોઈએ તે સાથે વહીવટી એકમોના પક્ષમાં દરેક વખતે તેમની સાથે તાલ મિલાવી શકે તેવું હંમેશા શક્ય ન પણ બને. સંસ્થાના કાર્યની અસરકારકતાની ખાતરી માટે એ જરૂરી છે કે અનુભવી અધિકારીઓ અને કર્મચારીઓ વચ્ચે સત્તાની સોંપણી કે વહેંચણી કરાય અને જે કાર્ય થાય તેમજ ફરજ નિભાવવામાં આવે તે પર સામાન્ય દેખરેખ રખાય મહત્તમ ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે વ્યાવસાયિક વહીવટદારો, સલાહકારો, વિદ્યાશાખાના સભ્યો તેમજ વિદ્યાર્થીઓની સેવા લેવી જરૂરી છે. વિદ્યાશાખાના પ્રાધ્યાપકો અને સત્તાધારી વ્યક્તિઓ તેમજ યુનિવર્સિટીના વહીવટી એકમો વચ્ચે સંસ્થાકીય ધ્યેયો, તત્ત્વજ્ઞાન (philosophy), યોજનાઓ અને કાર્યક્રમો અંગે સામાન્ય સમજ પ્રવર્તમાન હોવી જોઈએ. એ બાબત સ્વીકારી લેવી જોઈએ કે સહકારી વહીવટે કયાં કાર્યો કરવાં જોઈએ અને કેવી રીતે કરવાં જોઈએ તેવો આદેશ આપતી સામાન્ય ચીલાચાલુ પ્રકારની કેન્દ્રીય વહીવટી સત્તા કરતાં સહકારી વહીવટ લક્ષ્યાંકો હાંસલ કરવા વધુ બહેતર છે.

(ii) નિદર્શન કાર્ય :

આ સંદર્ભમાં એ બાબત જણાવી શકાય કે વ્યવસ્થાપનમાં માર્ગદર્શન કાર્યનો અમલ તે સંબંધની નીતિઓ નક્કી કર્યા મુજબ કરવામાં આવે છે. આ નીતિઓનાં સંસ્થાકીય ધ્યેયોની સિદ્ધિ, નક્કી કર્યા પ્રમાણે તેમને સિદ્ધ કરવા માટેની યોજનાઓની રૂપરેખા, તેની સમાલોચના અને સુધારા-વધારાનો સમાવેશ થાય છે. બધી જ નીતિઓ નવી પરિસ્થિતિઓ અને કાર્યપ્રણાલી પ્રમાણે બદલાવા બંધાયેલી છે. આ પ્રકારના ફેરફારો યુનિવર્સિટી અથવા કોલેજના ઉચ્ચ વહીવટી એકમ અથવા સત્તાધારી વહીવટકર્તા બોર્ડની પરવાનગીથી અસર પામે છે. નિરીક્ષણની જવાબદારીની સત્તા વહેંચણી, અને તેની સિદ્ધિ કેવી રીતે કરવી જોઈએ તે સત્તા વહેંચણી કાર્યમાં જ સમાયેલું હોવું જોઈએ. સત્તા નિયંત્રણ કરનારી નીતિઓ સામાન્ય રીતે કેન્દ્રીય અથવા રાજ્ય સરકારના શિક્ષણને લગતા કાયદાઓ, સંસ્થાકીય સનદ અને સંસ્થાના કાયદા સંવિધાનમાં આપવામાં આવેલ છે. જ્યારે નીતિઓની પસંદગી એ સત્તાધારી અંગોની પ્રાથમિક જવાબદારી છે. તેનો આધાર સામાન્ય રીતે કુલપતિ અને ઉપકુલપતિ (Chancellor and the Vice Chancellor) પર અને તેમના દ્વારા નિયુક્ત અધિકારીઓ અને વિદ્યાશાખાના પ્રાધ્યાપકો પર રહેલો છે. એટલે જ, હંમેશાં આયોજનબદ્ધ કાર્ય પ્રણાલિકા હોય છે કે જે નીતિઓના અમલની સંભાળ લે છે.

(iii) અમલીકરણ કાર્ય :

વ્યવસ્થાપનનું અમલીકરણનું કાર્ય એ તો માન્ય યોજનામાં સમાવિષ્ટ પ્રવૃત્તિઓ અને કાર્યક્રમોના દેખાવની જવાબદારીના પ્રયાસ પર રહેલો છે. જવાબદારીના વહન માટે ભાવિ કાર્યનું જ્ઞાન, કાર્ય કરવાની પ્રયુક્તિઓ (techniques)ની પસંદગી વિવિધ સામગ્રીનો પુરવઠો અને કાર્ય કરવાની ઈચ્છા ધરાવતા લાયકાતવાળા કર્મચારી ગણની જરૂર છે. અમલીકરણના કાર્યની સામાન્ય રીતે પ્રાથમિક જવાબદારી વહીવટી અંગોની હોય છે, પણ ખરા અર્થમાં, તે કુલપતિ (Vice Chancellor)ને સત્તા સોંપણી કરે છે અને તેઓ તેમના દ્વારા જવાબદાર એવા વિવિધ વહીવટી અધિકારીઓને સત્તા વહેંચે છે. જો કે અમલીકરણનું આયોજન કાળજીપૂર્વક થાય છે. અને તેને લગતા નિર્ણયો સામાન્ય રીતે કુલપતિ અથવા તેમના દ્વારા જે વ્યક્તિને જવાબદારી સોંપવામાં આવે તે વ્યક્તિ લેતી હોય

1.3 સંસ્થા નિર્માણ માટે માળખાકીય અને પ્રક્રિયાલક્ષી કાર્યપદ્ધતિ

માળખાકીય રચના પર જો પૂરતું ધ્યાન આપવામાં આવે તો સંસ્થારચનાની પ્રક્રિયાને મોટા પ્રમાણમાં બળ પ્રાપ્ત થઈ શકે છે. કોઈ પણ ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાના સંદર્ભમાં, આપણે ખાસ માળખાકીય રચના પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું જોઈએ, માત્ર ભૌતિક માળખાના સંબંધમાં જ નહિ, પણ કેન્દ્રીય કાર્યાલયના નિર્ણય લેતા અંગો, જેવાં કે, વહીવટકર્તા અંગો, વિદ્યાશાખાઓ / વિભાગો અને તેમનું કાર્યસાધક વ્યવસ્થાપન.

કોઈ પણ ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાનું માળખું પ્રતિરોધક અથવા પ્રોત્સાહક હોઈ શકે છે. ચીલાચાલુ અને શ્રેણીગત (herarchical) માળખું નિયંત્રિત સ્વરૂપ ધરાવે છે. તે તો સ્થિર બિનગતિશીલ સંબંધો આપે છે, જેને લોકો આધીન રહે તેવી અપેક્ષા રાખવામાં આવે છે. આવા માળખાના પરિણામ સ્વરૂપ લોકો કે જેમની પાસેથી જાતે સોંપેલ કાર્ય પૂરું કરે તેવી અપેક્ષા રખાય છે તેવા લોકોના ભાગે પરાવલંબન તથા પહેલવૃત્તિનો અભાવ જોવા મળે છે. યુનિવર્સિટીઓ તેમજ કોલેજો જેવી સંસ્થાઓ માટે તે બાબત ઉપયોગી બની શકે કે તેઓ ચકાસણી કરી ખાતરી કરે કે તેમનું માળખું સહકારાત્મક અને રચનાત્મક કાર્યને મદદરૂપ છે કે નહિ. જો નવા વિભાગ અથવા અભ્યાસશાળાની સ્થાપના કરવાની હોય તો એ જરૂરી છે કે તેના માળખા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવામાં આવે કે જેથી તેને પરિવર્તનશીલ તેમજ સરળ બનાવી શકાય. પહેલેથી જ સ્થાપિત વિભાગ અથવા અભ્યાસશાખામાં માળખાને વધુ સરળ બનાવવા પુનઃ સુધારણાના હેતુસર ફેરફાર કરી શકાય. સમજવામાં મદદરૂપ બને તે માટે શૈક્ષણિક સંદર્ભમાં સંસ્થાકીય માળખાની રચનાના મહત્વના કેટલાક સિદ્ધાંતો અંગે આપણે ચર્ચા કરીશું.

1.3.1 સંસ્થાકીય હેતુઓ

(સંગઠનની રૂપરેખા સંસ્થાકીય હેતુઓને અનુસરતી હોવી જોઈએ.)

દરેક સંસ્થાને હેતુઓના કેટલાંક વિવિધ સ્તર હોય છે. દાખલા તરીકે, જ્યારે કોઈ એક શૈક્ષણિક સંસ્થાનો પ્રાથમિક હેતુ ચોક્કસ વય જૂથના વિદ્યાર્થીઓને શિક્ષણ પૂરું પાડવાનો હોય છે, ત્યારે તે હેતુની સાથે બીજા સ્તરેએ કેટલાક બીજા હેતુઓ પણ હોય છે, જેવા કે શિક્ષણના ધોરણમાં એકરૂપતા જળવાઈ રહે તે અંગે ચોક્કસાઈ રાખવી, સામાજિક સહભાગીતા, શિક્ષકોનો વિકાસ, સામાજિક જરૂરિયાતો સાથે શિક્ષણ બંધબેસતું આવે તે અંગે ચોક્કસાઈ રાખવી વગેરે. સંગઠનના પ્રાથમિક અને ગૌણ તેમજ તત્કાલીન અને લાંબા ગાળાના હેતુઓ સંબંધી વિચાર કરવો લાભકારક રહેશે. સંગઠનના હેતુઓ તેમજ તેની ફિલસૂફી અને મૂલ્યો અંગેની સ્પષ્ટતા સંસ્થાની યોગ્ય પ્રમાણમાં રચના કરવાની તૈયારીમાં મદદરૂપ થશે. રૂપરેખા સંસ્થાકીય હેતુઓને મળતી આવતી હોવી જોઈએ અને તેમની સિદ્ધિમાં ફાળો આપતી હોવી જોઈએ.

1.3.2 પાર્શ્વભૂમિકાનાં લક્ષણો

(સંસ્થાકીય માળખાની રૂપરેખા તૈયાર કરતી વખતે ઐતિહાસિક પૂર્વભૂમિકા, લોકો અને વિભૂતિઓને ધ્યાનમાં રાખવા જોઈએ)

દરેક સંસ્થાને પોતાનો ઇતિહાસ અને પાર્શ્વભૂમિકા હોય છે. કોઈ એક શૈક્ષણિક સંસ્થા સંસ્થાનવાદના કાળ દરમિયાન જો સ્થપાઈ હશે તો તે વખતના લોકો અને તેમના જૂના રીતરિવાજો તેમજ ક્રિયાકાંડોને અનુસરતી હશે. જો અત્યારના યુવાન લોકોની વચ્ચે ઉદ્ભવ પામી હશે. સંસ્થા તેવી તેના અભિગમો અને પ્રવૃત્તિઓની બાબતમાં પરંપરાગત હોઈ શકે અથવા તે વધુ નાવીન્યપૂર્ણ વલણ ધરાવતી હશે. સંસ્થાનું ઐતિહાસિક જ્ઞાન મહત્વનું છે. માટે જ, સંગઠનમાંના લોકો, સંગઠનમાં પ્રવર્તમાન વાતાવરણ તેમજ સંગઠનમાં મહત્વની ગણાતી વિભૂતિઓ પર આપણે ખાસ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરીશું.

જ્યાં ઉચ્ચ સ્તરે મદદગાર અને સમજદાર વહીવટકર્તાઓ હોય અને જ્યાં ફરજની બજવણી પરથી મૂલ્ય અંકાય તેવું ખુલ્લું તંત્ર પ્રવર્તમાન હોય તેથી સંસ્થાનો પરિચય આપવો સરળ બનશે, પણ આવું તેવા સંગઠનમાં બનતું નથી જ્યાં ખૂબ જ કડક અધિકારયુક્ત વલણ ધરાવનાર વ્યક્તિ ઉચ્ચ સ્તરે હોય, અને હોદ્દા પર ચાલુ જ રહેતા હોય તે સમયે આવું બની શકતું નથી. તેજ રીતે, સંગઠનમાં પ્રવર્તિત સામાન્ય વાતાવરણને પણ ધ્યાનમાં લેવું જોઈએ. સંગઠનમાં ભિન્ન કાર્યો પાર પાડવામાં વ્યવહારદક્ષતાનું સ્તર, કર્મચારીઓનાં વિભિન્ન કૌશલ્ય-સ્તર વિભિન્ન કાર્યો માટે બહારની વ્યક્તિને આવકારવાની કે તેના પ્રવેશ પર નિષેધ માટેની પરંપરા અને માન્યતાઓ, લોકો જે સત્તાનું સ્થાન સંભાળતા હોય વગેરે બાબતોને સંગઠનની રૂપરેખાની તૈયારી દરમિયાન ધ્યાનમાં લેવી જરૂરી છે.

1.3.3 વ્યવસ્થાપનનો સ્તર

(સંસ્થામાં ન્યૂનતમ વ્યવસ્થાપન સ્તરો હોવાં જોઈએ)

ભૌતિક અર્થમાં નહિ પણ નિર્ણયો લેવાના તથા નિયંત્રણ સ્તરના સંદર્ભમાં સંગઠનના રચનાકર્તાઓ સામાન્ય રીતે મૂંઝવણનો સામનો કરતા હોય છે કે સંસ્થા કેટલી ઊંચી અથવા સપાટ (flat) બનાવવી જોઈએ. ઊંચી (tall) સંસ્થા એ તો એવી સંસ્થા છે કે જ્યાં વ્યવસ્થાપનના ઘણા સ્તરો હોય; જ્યારે બીજી બાજુ સપાટ (flat) સંસ્થામાં તેવા સ્તરો ઓછા હોય છે. ગમે તેમ પણ વ્યક્તિએ એ બાબત ધ્યાનમાં રાખવી જોઈએ કે ઘણીવાર સંસ્થાના માળખાનો આધાર ઘણી બધી બાબતો પર રહેલો છે જેવી કે તેનું કદ, તેનો વિસ્તાર, તેનું કાર્યક્ષેત્ર (સ્થાનિક રાજ્યકક્ષા અથવા રાષ્ટ્રીય કક્ષાનું) અને તેનાં મુખ્ય કાર્યો વગેરે. સામાન્ય રીતે જોતાં ઘણા સત્તાસ્તરો ધરાવતી સંસ્થાઓ સંગઠનને લગતા પ્રશ્નો ધરાવતી હોય છે. આપણે જે યુનિવર્સિટી સાથે જોડાયેલા છીએ તેના તંત્ર તરફ જુઓ જ્યાં ઉચ્ચ સ્તર કે જેને પ્રાથમિક રીતે નીતિ રચના સાથે વધુ સંબંધ છે, એટલું જ નહિ પણ આટલા સંગઠનાત્મક માળખાને લયમાં રાખે છે. તે ખરા સંચાલન સ્તરથી દૂર છે. વધુમાં, તે વધુ અમલદારશાહીવાળું માળખું વિકસાવે છે પરિણામે નિર્ણય લેવામાં વિલંબ થવાનો સંભવ છે. સંગઠનમાં જેટલા વધુ સ્તર, તેટલો જ ઉપરથી નીચે માહિતી વિનિમયમાં વિલંબ થાય છે. પરિણામે નીતિ બનાવનારાઓ અને નીતિનો અમલ કરનારાઓ વચ્ચે સંલગ્નતાની ઉણપ જોવા મળે છે. જુદા જુદા સ્તરોએ માહિતીની ગેરસમજ પણ થવાની શક્યતાઓ વધે છે, જે પગલાં લેવામાં મૂંઝવણ ઊભી કરે છે. આમ છતાં, ઊંચી સંસ્થાને એક પ્રકારે ફાયદો હોય છે કે તેમાં લોકોને સંગઠનના હોદ્દાઓ પર ઊંચે ગતિ કરવાની તક મળે છે. પણ આ લાભને સંગઠનના માળખામાં અન્ય કોઈ રીતે પણ ગોઠવી શકાય. ઊંચી સંસ્થાઓને આર્થિક દૃષ્ટિએ પણ લાભ મળવાની શક્યતા રહેલી છે. દાખલા તરીકે, નાની સંસ્થાઓ કરતાં મોટી સંસ્થાઓને વહીવટીય અથવા વિદ્યાશાખાઓના વપરાશ ખર્ચ માથાદીઠ ઘણો જ ઓછો આવે છે. જો કે સામાન્ય રીતે જોતાં એવું બહોળા પ્રમાણમાં સામાન્ય વિધાન કરી શકાય કે સંસ્થાની રૂપરેખા તૈયાર કરતી વખતે, તેના વહીવટમાં ઘણા સ્તરોને બદલે બને તેટલા ઓછા સ્તરો રાખવાને પ્રાથમિકતા અપાવી જોઈએ.

1.3.2 એકાત્મ કાર્ય અને એકાત્મ ભૂમિકા

(સંગઠનની રૂપરેખા દ્વારા એકાત્મ કાર્ય અને એકાત્મ ભૂમિકાની વ્યવસ્થાનો અમલ થવો જોઈએ). જે તે વિષયના સંદર્ભમાં ભૂમિકાની સ્પષ્ટતા હોવી જોઈએ અને બને તેટલા પ્રમાણમાં અતિશયોક્તિ ટાળવી જોઈએ. દરેકે દરેક કાર્યાન્વિત એકમોની જવાબદારીની યોગ્ય વ્યાખ્યા અપાવી જોઈએ. એકમો પર વધારે પડતી જવાબદારીઓ લદાવી ન જોઈએ. સંસ્થાકીય સંદર્ભમાં આનો અર્થ એવો થાય કે એક વ્યક્તિએ એક જ ભૂમિકા અદા કરવી જોઈએ અને કોઈની પણ પાસે અદા કરવા માટે વધુ પડતી ભૂમિકાઓ હોવી ન જોઈએ, એક એવો ચોક્કસ માપદંડ (matrix) તૈયાર કરવો વધુ ઉપયોગી નીવડે કે જે સંસ્થામાં દરજ્જાના ક્રમાનુસાર ભજવવાની ભૂમિકાઓ અંગે ખ્યાલ આપે.

ગમે તેમ પણ શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ માટે, માપદંડની રૂપરેખા સમેતનું માળખું સૌથી માફક રહી શકે. વિધેયકીય માળખામાં અધિકમિક ભૂમિકા વિધેયકના એક પાસાને જ રજૂ કરે છે; બીજા પાસાંઓ જવાબદારીઓ અને બીજા કેટલાંક ભિન્ન પ્રકારનાં કાર્યો દ્વારા પૂરા પડાય છે. વિધેયકની રચના પાછળ મૂળભૂત બે વિચારો છે : પ્રથમ, સંસ્થાકીય જરૂરિયાતમાં દરેક ભૂમિકાઓ અધિકમિક (hierarchical) હોવી જરૂરી નથી. બીજું, કોઈ એક વ્યક્તિ એક કરતાં વધુ જૂથની હોઈ શકે,

અને કેટલાક દાખલાઓનાં તે નક્કી કરેલ સમય મર્યાદામાં ધ્યેયપ્રાપ્તિ માટે (પ્રવેશ, પરીક્ષા, વિદ્યાર્થીઓની ગોઠવણ, છાત્રાલયો, વ્યવસ્થાપન વગેરે) હંગામી ધોરણે પહેલાંથી અસ્તિત્વ ધરાવતા જૂથની બહાર રચવામાં આવતાં જૂથનો સભ્ય પણ હોઈ શકે કે જેથી પ્રાપ્ત કૌશલ્યનો ઉપયોગ થઈ શકે અને ઝડપથી ધ્યેયપ્રાપ્તિ થઈ શકે. પણ લાંબા ગાળા માટે વ્યક્તિએ જવાબદારી લેવી પડે છે અને પરિણામોની પ્રાપ્તિ માટે તેને જવાબદાર બનાવવો જોઈએ. બંને બાબતો વચ્ચે સંતુલન જરૂરી છે. વ્યક્તિગત જવાબદારીનો અર્થ એવો થતો નથી કે સામૂહિક પ્રયત્નની અવગણના કરવી.

સામૂહિક વિચારની ખાતરી સમિતિના ઉમદા કાર્ય દ્વારા મળી શકે છે, આ માટે અન્ય ભિન્ન પ્રકારનાં સાધનો પણ છે જેમાં હંગામી અથવા અર્ધ-કાયમી ધોરણે જૂથોની રચના કરી લોકોનું ભિન્ન વિભાગોમાં જોડાણ થાય છે. જ્યારે બીજી બાજુ વ્યક્તિએ પોતાની જવાબદારી અને ઉત્તરદાયિત્વ સમજવું જોઈએ.

1.3.5 આયોજન અને અમલીકરણ વચ્ચે સંતુલન

(સંગઠનની રૂપરેખા નીતિના આયોજન અને નીતિના અમલીકરણ વચ્ચે સંતુલન જાળવતી હોવી જોઈએ.)

કોઈ પણ શૈક્ષણિક સંસ્થા, ખાસ કરીને ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાના સ્તરે અંતિમ ધ્યેય તો પરિણામોની પ્રાપ્તિ છે. જો કે, કેટલાક તબક્કાઓ મારફતે જ આ ધ્યેયો પ્રાપ્ત કરી શકાય છે. પ્રથમ તબક્કો એ તો નીતિઓ નક્કી કરી તેનું આયોજન કરવાનો છે. શરૂઆતમાં, વિભાગની ફિલસૂફી અને વાતાવરણનું વિસ્તારપૂર્વક વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે, તેનો મુખ્ય હેતુ, બૌદ્ધિક તત્ત્વ કે જેના પર ચોક્કસ નીતિવિષયક નિર્ણયો લેવાય વગેરે. આવા વિશ્લેષણ પર આધારિત, ભવિષ્ય અંગે આયોજન હાથ ધરાય છે. વાતાવરણ અંગે સતત વિશ્લેષણ, ભવિષ્ય અંગેનો વિચાર, જરૂરિયાતોને પ્રતિક્રિયા આપવાના વૈકલ્પિક માર્ગો અંગેની ચર્ચા અને ઉપલબ્ધ તકોનો ઉપયોગ વગેરે જરૂરી છે અને તે બધાની બજવણી સંસ્થાના ઉચ્ચ વહીવટકર્તાઓ દ્વારા થઈ શકે છે. નિમ્ન સ્તરે, એ તો પાયાના સ્તરના વહીવટકર્તા છે કે જે ઉચ્ચ તેમજ મધ્યમ વહીવટીય સ્તર પર લેવાયેલ નિર્ણયનો અમલ તેમજ રોજિંદુ વહીવટી કાર્ય પણ કરે છે.



... અને છેલ્લે આપણે આપણા આયોજનના અમલીકરણની વાસ્તવિક બાજુએ આવી પહોંચ્યા છીએ એટલે કે આપણે જૂન માસના ત્રીજા અઠવાડિયે ફરી મળીએ છીએ.

સૌજન્ય : આર. કે. લક્ષ્મણ

1.3.6 વિભાજિત કાર્ય અને અવિભાજિત કાર્ય વચ્ચે સંતુલન

(સંગઠનની રૂપરેખા વિભાજિત કાર્ય અને અવિભાજિત કાર્ય વચ્ચે સંતુલિત હોવી જોઈએ)

સામાન્ય રીતે વિશાળ સંસ્થાઓ સંકુલ હોય છે, અને તે જ પ્રમાણે ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાઓ પણ તેવી જ હોય છે. તેમના માટે ભિન્ન કાર્યોનું વિકેન્દ્રીકરણ કરવામાં આવે તેમજ સત્તાની પૂરતા પ્રમાણમાં વહેંચણી કરાય તે જરૂરી હોય છે. લોકો કે જેઓ સંસ્થાના ભાગ છે તેઓમાં સત્તાની વહેંચણી તે પણ મહત્વપૂર્ણ છે તેવી ભાવના ઉત્પન્ન કરે છે. જો બધાં જ મહત્વપૂર્ણ કાર્યો વધુ અનુભવી (Senior) લોકો દ્વારા જ કરવામાં આવે તે તેમનાથી નીચલા સ્તરે અને ઓછા અનુભવી લોકોને માત્ર રોજિંદુ અને મહત્વ વગરનું કાર્ય કરતા હોવાની ભાવના થશે. આ નિમ્ન સ્તરના કર્મચારીઓને નિરૂત્સાહી કરી શકે છે. તે જ રીતે, જ્યારે સંગઠનનાં કાર્યો સંકુલ બની જાય ત્યારે તેમને ખાસ પ્રકારનાં પેટા કાર્યોમાં વિભાજિત કરવાં પડે છે. જ્યારે સંગઠન વિકાસ પામે છે અને વ્યવહારદક્ષતાનો સ્તર વધે છે, ત્યારે કાર્ય વિભાજન (ખાસ ક્ષેત્રોમાં કાર્યનું વિભાજન) જરૂરી બને છે. પણ આ પ્રકારના વિભાજન, ભિન્ન સ્તરોએ ભિન્ન વ્યક્તિઓને જરૂરી સત્તા વહેંચણીની સાથે સાદી પણ અસરકારક નિયંત્રણ વ્યવસ્થા દ્વારા સંકલન પણ જરૂરી છે.

1.3.7 બુનિયાદી એકમોને મજબૂત કરવા

(સંસ્થાના બુનિયાદી એકમોને મજબૂત કરવા જરૂરી છે.)

કોઈ પણ ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થામાં સૌથી મહત્વનું કાર્ય એ તો તેના એવો એકમોને મજબૂત કરવાનું છે કે જેઓને પરિણામો ઉત્પન્ન કરવા સાથે સંબંધ છે, એટલે કે — શૈક્ષણિક વિભાગો અને પ્રયોગશાળાઓ. જો આવા એકમોનાં કર્મચારીઓને કે તેઓ માત્ર તેમના ઉપરીઓ દ્વારા આપવામાં આવતા માર્ગદર્શન પ્રમાણેનાં જ કાર્યો કરી રહ્યા છે ત્યારે તેમના કાર્ય પ્રત્યેના રસનો સ્તર અને ઉત્સાહ (motivation)નો સ્તર નીચો જશે. નિર્ણય લેવાની બાબતમાં તેમની સહભાગીતાને મજબૂત કરવી મહત્વપૂર્ણ બનશે. આવું તેમના કરવાના કાર્યમાં જરૂરી મદદ પૂરી પાડીને તેમજ નિયંત્રણ તંત્રનું વિભાજન કરીને કરી શકાય છે કે જે તેની મદદમાં લેવાનાં પગલાંના સંદર્ભમાં જરૂરી માહિતી પૂરી પાડે છે.

એક સમર્થ અને કુશળ માળખા માટે સામૂહિક નેતાગીરી જરૂરી છે. સમાજ અને સંસ્થાના તારણહાર તરીકેનો મહાન નેતાઓનો યુગ વીતી ગયો છે. ભવિષ્યમાં સંસ્થાઓને વધુ અસરકારક સામૂહિક નેતાગીરીની જરૂર પડશે. આવી નેતાગીરીનું સંવર્ધન કાર્ય બરોબર થાય છે તેની ખાતરી કરવાના હેતુથી રચવામાં આવતી યોગ્ય સમિતિઓ અને અન્ય હંગામી તંત્રો દ્વારા આ કાર્ય કરવામાં આવે છે. ભિન્ન કાર્યો માટે જો એક જ સંસ્થામાં લોકોનું ઉત્તરદાયિત્વ વધારી શકાય તો તે એકઠા મળીને કાર્ય કરવાનું વાતાવરણ ઊભું કરી શકશે. ચોક્કસ કાર્યને પાર પાડવા માટે રચના કરવામાં આવેલ સમિતિ પાસે પૂરાં કરવાનાં કાર્યો સંબંધી જરૂરી સ્રોતો સુધી પહોંચવાના માર્ગો અને યોગ્ય નિર્ણય લેવા માટે યોગ્ય અધિકારીઓ અંગે સ્પષ્ટતા હોવી જોઈએ.

‘તમારી પ્રગતિ ચકાસો’-2

- (i) ઓછામાં ઓછા વ્યવસ્થાપન સ્તર દ્વારા તમે શું સમજો છો ?
- (ii) એક શૈક્ષણિક સંસ્થાના માળખાની રૂપરેખા બનાવવાના સિદ્ધાંતો ટૂંકમાં જણાવો.

નોંધ : (i) નીચે આપેલ ખાલી જગ્યા તમારા જવાબો માટે છે.

(ii) આ એકમના અંતે આપેલ જવાબો સાથે તમારા જવાબો સરખાવો.

i)

ii)

1.4 નિરીક્ષણ : મૂળભૂત વ્યવસ્થાપન તંત્ર

એક રાજ્ય કક્ષાના વિભાગ અને / અથવા કોલેજ સ્તર પર, મુખ્ય વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયા એ તો નિરીક્ષણની છે. જેમ કેટલાક દેશોમાં કહેવાતું હતું તેમ નિરીક્ષણ, અથવા હાલમાં ઘણા દેશોમાં ઉપયોગમાં છે તેમ નિરીક્ષણનો ઉપયોગ શૈક્ષણિક વ્યવસ્થા માટે થાય છે. ભૂતકાળમાં વિભાગ દ્વારા પ્રક્રિયા પ્રમાણે શિક્ષકો, અધ્યાપકો અને અન્ય લાગતા વળગતા કર્મચારીઓ વર્તે છે કે નહિ તેની ખાતરી કરવા માટે મુખ્યત્વે દેખરેખની ભૂમિકા લાક્ષણિક રીતે નિયંત્રણકેન્દ્રી રહી હતી. ભૂતકાળમાં નિરીક્ષણ (inspection)નું કેન્દ્રબિંદુ નીતિવિષયક વધુ રહ્યું હતું, ખાસ કરીને એ ચકાસવા કે ઠરાવવામાં આવેલ પ્રક્રિયાઓ અને નીતિઓ કેટલા અંશે અનુસરવામાં આવી છે ભિન્ન પ્રકારની સહાય અને શૈક્ષણિક મદદોનાં ધોરણો તપાસવા અને સાથે જ વર્ગખંડમાં આપવામાં આવતા શિક્ષણની ગુણવત્તાનું મૂલ્યાંકન કરવાનું પણ ભૂતકાળમાં નિરીક્ષણનું કેન્દ્રબિંદુ રહ્યું હતું. હાલના કેટલાંક વર્ષો દરમિયાન નિરીક્ષણ પ્રક્રિયાની ભૂમિકા ઘણા ફેરફારોમાંથી પસાર થઈ રહી છે. હવે તેને એક નીતિવિષયક તંત્ર કરતાં પ્રક્રિયા તંત્રને મજબૂત કરનાર તરીકે વધુ ઓળખવામાં આવે છે.



“હવે આપણે આપણા રાઉન્ડ પર જઈ શકીએ છીએ, સાહેબ. મેં દરેક વિભાગોને આકસ્મિક તપાસણી માટે તૈયાર રહેવા જણાવી દીધું છે !”

સૌજન્ય : આર. કે. લક્ષ્મણ

પ્રોત્સાહક કાર્યપ્રણાલી તરીકે નિરીક્ષણ દ્વારા નીચે જણાવેલ કાર્યો કરવાનાં હોય છે :

- અનુભવો, નવીનીકરણો, વલણો અને સંસ્થાઓના પ્રશ્નોનો સંસ્થાઓ વચ્ચે વિનિમય.
- શૈક્ષણિક અને બિનશૈક્ષણિક પ્રવૃત્તિઓના ભિન્ન ભિન્ન પરિમાણોને પ્રતિપોષણ પૂરું પાડવું.

- સંસ્થાએ સામનો કરવા પડતા મુખ્ય પ્રશ્નોના હલ માટે વિચારવિમર્શ કરવો અને સૂચનો આપવાં.
- સંસ્થાના કાર્યની અસરકારકતા માટે જરૂરી મદદ પૂરી પાડવી.
- ઘણી બધી સંસ્થાઓના મુખ્ય અને એક સમાન કાર્ય માટે સામૂહિક જવાબદારીને પ્રોત્સાહન પૂરું પાડવું.
- સંસ્થાઓ વચ્ચે એકબીજાને મદદ કરવાના હેતુસર થતા જોડાણોને ઉત્તેજન આપવું.
- સામૂહિક અને સહિયારા પ્રયત્નો દ્વારા બધી સંસ્થાઓ માટે સાધન સામગ્રી કેન્દ્રો વિકસાવવાં.
- સંસ્થાઓમાં સ્વનિયમન અને સ્વનવીનીકરણ કરી શકે તેવું પ્રક્રિયા તંત્ર બનાવવામાં મદદ કરવી.
- સંસ્થાના વિકાસ અને વ્યવસ્થાપન માટે સામાજિક હિસ્સેદારીને પ્રોત્સાહન આપવું.
- સંસ્થા દ્વારા કરાતા રચનાત્મક કાર્ય, નવીનતાપૂર્ણ કાર્ય અને પ્રયોગોને પ્રોત્સાહન આપવું.

નિરીક્ષણનું કાર્ય નવીનતાસભર અને રચનાત્મક હોવું જોઈએ. નિરીક્ષકોએ ખુદ પણ સ્વનવીનીકરણવાળા પ્રક્રિયા તંત્રનો ઉપયોગ કરવો પડે છે. નિરીક્ષણનાં વલણો અને રીતોમાં પ્રયોગો માટે પ્રયત્નો અને તેમની વચ્ચે બહોળા પ્રમાણમાં આપ-લે થાય તે જરૂરી છે.

1.5 સહભાગીતાયુક્ત પ્રણાલીનો વિકાસ

એક સંસ્થાકીય માળખાના ભાગ હોવાને નાતે, છેલ્લાં કેટલાંક વર્ષોમાં યોગ્ય તંત્રને વિકસાવવા પર ઘણો ભાર મૂકવામાં આવ્યો છે. આ માટે, સંસ્થાનાં ઘણાં કાર્યોને સંસ્થાગત અને પ્રમાણભૂત કરવામાં આવ્યા છે. જેને 'નિર્ણય લેવામાં વિકેન્દ્રીકરણ' કહેવાય છે તેને માટે તે ઉપયોગી નીવડી શકે છે. નિર્ણય લેવા અંગે વિકેન્દ્રીકરણ એ બે બાબતો સૂચવે છે - સંગઠનની પરિપક્વતા અને એવી પરિપક્વતા પ્રાપ્ત કરવા માટેનું માધ્યમ. ઉપર જણાવ્યા પ્રમાણે, યોગ્ય તંત્ર એકસરખી માહિતીને ઉત્પન્ન કરવા, અને કાર્યોની જરૂરિયાત પ્રમાણેના સ્ત્રોતો મેળવવામાં મદદરૂપ થાય છે. આમ, આવી બાબતો અંગે મુખ્ય અધિકારીનો બોજ ઘણો હળવો થઈ જાય છે અને તેઓ અન્ય કટોકટીભર્યા પાસા પ્રત્યે ધ્યાન આપવા માટે મુક્ત બને છે.

જો એકસાથે યોગ્ય વિચારસરણીના વિકાસ પર પણ ધ્યાન આપવામાં ન આવે તો સંસ્થાનું કોઈ ચોક્કસ માળખું અસરકારક બનતું નથી. ઉપર ભલામણ કરવામાં આવેલ માળખા માટે, સંસ્થાગત સંસ્કૃતિમાં હિસ્સેદારીનો વિકાસ જરૂરી છે. સંસ્થાની સંસ્કૃતિ / વિચારસરણીનો વિકાસ એ રીતે થવો જોઈએ કે જેથી તે તેનાં મોટાં કાર્યોમાં પોતાના લોકોની હિસ્સેદારી અને સામેલગીરીને પ્રોત્સાહન આપે. સંસ્થામાં ભિન્ન સ્તરોએ સત્તાની વહેંચણી દ્વારા પણ સંસ્થાગત સંસ્કૃતિમાં હિસ્સેદારીના વિકાસને ઉત્તેજન આપી શકાય છે. સંસ્થા ભિન્ન પ્રકારની સત્તામાં સંતુલન જાળવવાનો પ્રયત્ન કરી શકે. જો માત્ર ગણ્યાગાંઠ્યા લોકોના જ હાથમાં સત્તાનું કેન્દ્રીકરણ કરી નાખવામાં આવે તો અન્ય કક્ષા પર રહેલા કર્મચારીઓને સંસ્થાના કાર્યની અસરકારકતા માટે પૂરતું પ્રોત્સાહન મળશે નહિ અને ઓછો રસ જળવાશે. આ પ્રશ્નના સમાધાન માટે આપણે વિધેયક તંત્ર અથવા બીબા (matrix) સંબંધી વિચારવું રહ્યું. જ્યાં સત્તાના એક ભાગનું અમલીકરણ પ્રવૃત્તિઓ, કાર્યક્રમો અને યોજનાના વડા દ્વારા કરવામાં આવે. જો કે શરૂઆતમાં ભિન્ન જૂથોમાં નેતાગીરીની ભૂમિકા ભજવતા લોકો મર્યાદિત સત્તા મળ્યાથી અસંતુષ્ટ રહે પણ લાંબે ગાળે સંસ્થા એ બાબતની સભાનતા સાથે પરિપક્વ બનશે કે ઔપચારિક સત્તામાં નિયંત્રણનો સમાવેશ નથી હોતો પણ સંગઠન પર કેવી અસર પાડી શકો છો તેના પર આધાર રાખે છે.

સંસ્થામાં જુદી જુદી ભૂમિકાઓને નિયત ક્રમાનુસાર બનાવવા પણ સંસ્થાગત સંસ્કૃતિમાં હિસ્સેદારીને ઉત્તેજન આપી શકાય છે.

સંસ્થામાં ભૂમિકાઓની ફાળવણી વ્યક્તિના દરજ્જાક્રમના સ્થાનને ધ્યાનમાં રાખીને ન થવી જોઈએ, પણ વ્યક્તિ ચોક્કસ ભૂમિકા ભજવવા તથા કાર્ય પાર પાડવા કેટલી આવડત ધરાવે છે તે બાબતને ધ્યાનમાં લેવાવી જોઈએ. સંસ્થામાં એક એવી પ્રથા સ્થાપિત થવી જોઈએ કે જ્યાં શ્રેયાન્ સભ્યો (Seniors) તેમના કરતાં યુવાન સહકર્મચારીઓ દ્વારા સંભાળાતા પ્રમુખપદવાળી સમિતિઓના સભ્ય



“પેલા ત્યાં સાવ ફિક્કા અને પ્રૂજી રહેલા તેમજ ડરપોક અધિકારીને જુઓ છો ? તમારા કાગળ તેમને આપી દો. તેઓ જ બધા નિર્ણયો લે છે. !” સૌજન્ય : આર. કે. લક્ષ્મણ

હોય. તમે એ બાબતનું નિરીક્ષણ કર્યું જ હશે કે મોટા ભાગની ભારતીય યુનિવર્સિટીઓમાં લાગતા વળગતા વિદ્યાશાખાના પ્રાધ્યાપકોનાં ડીન અથવા વિભાગના વડાનું પદ જે તે વિષય-વિભાગની વિદ્યાશાખામાં નિયત ક્રમાનુસાર ફરતું રહે છે. આ બાબત, ખરેખર તો મોટા પાયે યુનિવર્સિટીના પ્રાધ્યાપકો વચ્ચે હિસ્સેદારીવાળી વિચારસરણી બાંધવામાં મદદરૂપ થાય છે. જો કે, આ કમ યંત્રવત્ ન હોવો જોઈએ કે જ્યાં એક ચોક્કસ જૂથમાં દરેક વ્યક્તિને એ સ્થાન પર વારાફરતી રહેવાની તક મળે. આવી વ્યવસ્થા યંત્રવત્ તેમજ ઊતરતી કક્ષાની, અર્થહીન રીતની બની શકે છે. આવું ઘણીવાર કેટલીક યુનિવર્સિટીઓમાં જોવા મળે છે આવી વ્યવસ્થા જે હેતુથી કરવામાં આવી હોય તે હાંસલ કરવામાં નિષ્ફળ જાય છે.

શૈક્ષણિક સંસ્થામાં ભૂમિકાઓની ફેરબદલી પર ભાર મૂકવાની જરૂરિયાત છે, કે જેથી લોકો જુદા જુદા સમયે જુદી જુદી ભૂમિકાઓ ભજવી શકે. સંસ્થા કે જે કાર્યની શ્રેષ્ઠતા પર ભાર મૂકે છે તે ભૂમિકાની અદલાબદલીના સંદર્ભમાં આનો અમલ કરી શકે. એક જાણીતા ભારતીય સામાજિક કાર્યકરે ક્યુબાની એક યુનિવર્સિટીની મુલાકાત દરમિયાન મેળવેલ છાપ અંગે ચર્ચા કરતાં કહ્યું કે તેમના પ્રતિનિધિ મંડળના આગમન પર તેઓ એક વ્યક્તિને મળ્યા કે જે પગથિયાં વાળતી હતી, અને તેમને એ બાબતથી નિરાશા થઈ કે તેમને આવકારવા કોઈ ઉચ્ચ અધિકારી આવ્યા નથી, પણ પાછળથી તેમને એ જાણીને આનંદ થયો કે પગથિયાં વાળતી પેલી વ્યક્તિ બીજું કોઈ નહિ પણ યુનિવર્સિટીના કુલપતિ પોતે જ હતા કે જેમને તે દિવસ પૂરતી તે ભૂમિકા ભજવવાનું સોંપવામાં આવ્યું હતું. જો કે આ બાબત ભારતીય સંદર્ભમાં મોટા ભાગની ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાઓમાં અવ્યવહારુ લાગે પણ, માત્ર શૈક્ષણિક ભૂમિકાઓની વહેંચણી અને ફેરબદલી તો કરી જ શકાય.

એક શૈક્ષણિક સંસ્થામાં મુક્ત વિચારસરણી / સંસ્કૃતિ વિકસાવવી જરૂરી છે, એક એવી વાટાઘાટોને સ્થાન આપતી વિચારસરણી કે જ્યાં પ્રશ્નોની જાહેર ચર્ચા થઈ શકે અને જ્યાં તકાવતોનું સમાધાન તંદુરસ્ત વાટાઘાટો દ્વારા લાવી શકાય.

1.6 વિદ્યાશાખાનો વિકાસ અને વ્યવસ્થાપન

અસરકારક વ્યવસ્થાપનની મુખ્ય સમજ એ તો સંસ્થાને આંતરિક રીતે શક્તિશાળી બનાવવાની છે. આપણે પહેલાં જ ભલામણ કરી છે કે PEG, (Pride, Enjoyment and Growth) 'ગૌરવ, આનંદ અને વૃદ્ધિ'ના સંસ્કરણનો વિકાસ એક સંસ્થામાં થવો જોઈએ. સ્વ-વ્યવસ્થાપન, સામૂહિક કાર્ય દ્વારા થતું વ્યવસ્થાપન, વર્તણૂકના નિયમોનો વિકાસ કરી અરસપરસની સંમતિ દ્વારા તેનું અમલીકરણ, અને વ્યક્તિઓને તેમની નવીનતા અને રચનાત્મકતા માટે તકો પૂરી પાડીને PEGના સંસ્કરણમાં વધારો કરી શકાય. આ સંસ્થા નિર્માણનું એક પાસું છે. સંસ્થારચના માટે કેટલીક દરખાસ્તો / સૂચનો કરવામાં આવ્યાં છે. પરીખ (1981) દ્વારા નીચે આવેલ મુદ્દાઓના રૂપમાં તે સૂચનો કક્ષાવાર આપવામાં આવેલ છે.

લક્ષ્યાંકો (Goals)

- જે હેતુઓ અંગે, તે બધા સમાજ માટે મહત્વપૂર્ણ છે તેવી સમજ કેળવાય, અને તેમને પડકારના રૂપમાં જોવામાં આવે, અને એથી પણ વધુ, તે બધા લક્ષ્યાંકોને માટે સંસ્થાના સભ્યોનો સહકાર લેવામાં આવે તો, સંસ્થારચનાની પ્રક્રિયા સરળ બની જશે.
- સંસ્થાના સભ્યો દ્વારા જો સંસ્થાના લક્ષ્યાંકોને બહોળો આવકાર મળે અને તેમને લક્ષ્યબિંદુ બનાવવામાં આવે, તો સંસ્થાને સફળ થવાની તકો સારી રહે છે.

લોકો (People)

- જો એક સંસ્થા ચોક્કસ કાર્યક્રમ અથવા જે શામાં કાર્ય કરવાનું હોય તેનું કાર્યક્ષેત્ર બતાવ્યા વગર શરૂઆતમાં ચાવીરૂપ સમર્પિત લોકોને ઓળખી કાઢે તો વિકાસની તકો ઉજળી બને છે.
- સંસ્થામાં કાર્ય કરતા લોકોમાં જો પૂરતો વિશ્વાસ મૂકી તેમને કાર્ય કરવા અંગેની સ્વાયત્તતા ન આપવામાં આવે તો સંસ્થારચનામાં તેની માઠી અસર પડે છે.

માળખું (Structure)

- સંસ્થાનું જીવન શરૂ થાય તેવામાં તેની રચના પ્રક્રિયા પ્રત્યે પૂરતું ધ્યાન આપવામાં આવે, તો પાછળથી ઘણું ઓછું ધ્યાન આપવાની જરૂર રહે અને સંસ્થાકીય કાર્યના ગૌણ પાસાને લગતા કાર્યમાં વધુ સમય આપી શકાય; જ્યારે બીજી બાજુ જો સંસ્થાના જીવનની શરૂઆતમાં આખી પ્રક્રિયા પ્રત્યે જો અપૂરતું ધ્યાન આપવામાં આવે તો, પાછળથી તે જ પ્રક્રિયાની બાબતમાં ઘણો સમય બગાડવો પડે છે.
- સંસ્થારચનામાં વિધેયક (matrix) માળખાનો પ્રકાર સૌથી બંધબેસતો છે. આ પ્રકારમાં તેના પ્રત્યેક ઘટક અને લાક્ષણિકતાઓને સ્પષ્ટપણે વર્ણવી હોય છે, કે જે ખરા અર્થમાં સંસ્થાનું માળખું ઊભું કરવામાં મદદરૂપ થાય છે.
- જે સંસ્થા પરંપરા અને સંસ્કૃતિના વિકાસ અને સ્થિરતા માટે જરૂરી તંત્ર સ્થાપિત કરે છે તેને અન્ય સંસ્થાઓ કરતાં પોતાની આગવી અને મોટી છાપ ઊભી કરવાની તક મળે છે.
- જે સંસ્થા તેના મુખ્ય ગ્રાહક તંત્રો સાથે સંબંધો બાંધી તેમજ જાળવી જાણે છે તેની પાસે તંદુરસ્ત વિકાસની તકો રહેલી છે.

વિચારસરણી (સંસ્કૃત પ્રણાલિકા)

- સામાન્ય અનુભવોની આપ-લે અને સંસ્થાના સભ્યોમાં વિચારોની એકરૂપતાનો વિકાસ જો સંસ્થાના જીવનની શરૂઆતમાં થાય તો તે સંસ્થાના વિકાસમાં મદદરૂપ થાય છે.
- સભ્યોની સ્વાયત્તતાને સંતુલિત કરતું તંત્ર અને તેમની સામાન્ય ધ્યેયપ્રાપ્તિ માટેની સંલગ્નતા સંસ્થારચનાની પ્રક્રિયામાં મદદરૂપ થાય છે.
- સંસ્થાની સ્વાયત્તતા અને તેને મદદરૂપ એવા શક્તિશાળી સંપર્કો સાથે તેમજ બાહ્ય મદદ વચ્ચે સૂક્ષ્મ સંતુલન સંસ્થાને રચનાની પ્રક્રિયાની ખાતરી આપે છે.
- સંસ્થા નિર્માણના સમગ્રકાળ દરમિયાન આત્મનવવલ્લવનની પ્રક્રિયા ચાલુ રહેવી જોઈએ.

નેતાગીરી

- જો નેતા તેનો પૂર્ણ સમય તથા ધ્યાન સંસ્થાને સમર્પિત કરી શકતો હોય તો તે સંસ્થાના વિકાસમાં મહત્તમ ફાળો આપી શકશે.

- બિનહરીફ નેતા સંસ્થારચનાની પ્રક્રિયામાં મદદરૂપ છે.
- જે નેતા સંસ્થાના સભ્યોની ભૂમિકાઓને માન આપતો હોય અને તેમને કાર્ય કરવાની સ્વતંત્રતા આપતો હોય તે એક અસરકારક સંસ્થારચનાની પ્રક્રિયામાં ફાળો આપે છે.
- જો સંસ્થાનો નેતા સંસ્થા બહારની બાબતો (affairs) સાથે સંબંધ સ્થાપિત કરતો હોય અને તેમની કાળજી લેતો હોય તો સંસ્થારચનામાં તે મદદરૂપ થાય છે.
- જે નેતા શીખવા તેમજ સમય સાથે બદલાવા તૈયાર હોય તે સંસ્થારચનામાં ઘણો મોટો ફાળો આપે છે.
- સંસ્થારચનામાં નેતાની કાબેલિયતની સૌથી મહત્વની કસોટી તે જે સંસ્થાની રચના કરતો હોય તેનાથી કેટલે અંશે અનાસક્ત (detach) રહી શકે છે તે પરથી થાય છે.

એક ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાએ વિદ્યાશાખા અને કર્મચારીગણના વ્યવસ્થાપન પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવાની જરૂર હોય છે. જો 'સ્વનિયમન' અને 'સ્વશિસ્તબદ્ધતા'ના તેના વિકાસ પર ભાર મૂકવામાં આવે તો સંસ્થારચનાના કેટલાંક ચોક્કસ અને મહત્વના ધ્યેયો પ્રાપ્ત કરી શકાય છે. રવિ મથ્યાઈ (1977), સંસ્થારચનાના પોતાના અજોડ અને સફળ અનુભવના આધારે સંસ્થારચનાની મુખ્ય ચાવી તરીકે સ્વનિયમન પર ભાર મૂકે છે. સ્વનિયમનનો વિકાસ ઉચ્ચ કક્ષાના શિક્ષણ અને સંશોધન વગેરે માટે રસ તેમ જ ધોરણોના વિકાસ દ્વારા થઈ શકે. આવાં ધોરણો અને ભિન્ન પ્રકારની પ્રવૃત્તિઓની વ્યવસ્થાનો ઉદ્ભવ વિદ્યાશાખામાંથી જ થવો જોઈએ. જો પરિપક્વ સંસ્થાઓમાં ધોરણનું ઉલ્લંઘન થાય તો, પ્રશ્ન ધરાવતું જૂથ સંસ્થાના વડા કે જે આવા પ્રશ્નોના સમાધાન કરાવવાની ભૂમિકા ભજવતા હોય, તેમની પાસે જવાને બદલે લાગતા વળગતા જૂથ સાથે ચર્ચા-વિચારણા કરી પ્રશ્નોનું યોગ્ય નિવારણ લાવે છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, અસરકારક વ્યવસ્થાપન દ્વારા નિયમન તંત્રમાં ઘટાડો તેમજ સ્વસ્વીકૃતિ શિસ્તમાં વધારો થવો જોઈએ તેમજ ધોરણોની જાળવણી અંગેની ખાતરી માટે સત્તાધારી જૂથો સાથેની ભાગીદારીમાં પણ વધારો થવો જોઈએ. વિદ્યાશાખાનાં જૂથો દ્વારા ભૂલો તેમજ વિષયાંતર સાથે કામ પાર પાડવા અંગે યોગ્ય તંત્ર, ધોરણો અને નિયમોનો વિકાસ થવો જોઈએ. સંસ્થાકીય જરૂરિયાતો પ્રમાણે ફેરફાર કરી શકાય માટે આ બધી બાબતોની સમય સમય પર ફેર તપાસણી કરી શકાય.

વિદ્યાશાખાના વિકાસના એક મહત્વના પાસાનો સંબંધ એ તો વિદ્યાશાખાના મૂલ્યાંકન સાથે છે. વિદ્યાશાખાના સભ્યો સમય સમય પર ફેરતપાસણી દ્વારા મૂલ્યાંકનની પ્રક્રિયા અને કક્ષામાં સામેલ હોઈ શકે. જરૂરિયાત પ્રમાણેની પ્રક્રિયાઓનો વહીવટ સામાન્ય રીતે સંસ્થાના વડા પર છોડવામાં આવે છે, અથવા વિદ્યાશાખાની સલાહ પ્રમાણે તેમના દ્વારા રચવામાં આવેલ નાના જૂથને આ જવાબદારી આપવામાં આવે છે. ખાસ કરીને ક્ષતિઓને પકડી પાડવા તેમજ સુધારણાનું પ્રમાણ બનાવવા માટે 'સ્વ-મૂલ્યાંકન'ના ચીલાનો પ્રચાર વધતો જોવા મળે છે. જ્યારે સ્વ-મૂલ્યાંકન અને / અથવા આંતરિક મૂલ્યાંકન સંસ્થાના સામાન્ય લક્ષણ બનવા જોઈએ ત્યારે, કોઈકવાર સંસ્થાના હેતુઓ અને પ્રવૃત્તિઓનું મૂલ્યાંકન બાહ્ય જૂથ દ્વારા થાય તે પણ મહત્વનું છે. આ બાબત તપાસણીના હેતુઓ અંગે ખાતરી કરવામાં મદદરૂપ બને છે.

1.7 સંસ્થાકીય સ્ત્રોત અને સહાયક તંત્રનું વ્યવસ્થાપન

સંસ્થારચના સંસ્થાના કાર્યક્રમો માટેના સ્ત્રોત તેમજ મદદરૂપ બાબતોના વ્યવસ્થાપન પર ખૂબ જ ધ્યાન માગી લે છે. વિકાસશીલ દેશોના સંદર્ભમાં નોંધ લઈ શકાય કે ત્યાં સંસ્થારચનાના સ્ત્રોતો ઉપલબ્ધ નાણાં અથવા ભિન્ન પ્રકારના ભૌતિક પદાર્થોની મર્યાદામાં રહે છે. સ્ત્રોતની સમજ એ તો મર્યાદાલક્ષી દૃષ્ટિકોણ ઊભો કરે છે અને જાણે કે એવું બતાવે છે કે તેનું કાર્ય ઔપચારિક રીતે કેન્દ્રીય અને ઉપકેન્દ્રીય સંગઠનો દ્વારા પૂરા પાડવામાં આવેલાં કાર્યો સુધી મર્યાદિત છે. કેટલાક દેશોમાં આર્થિક વિકાસની સંકુચિત સમજ તેમની સામાન્ય રાષ્ટ્રીય ઉત્પાદન (GNP) અંગેની ચિંતા દ્વારા પ્રતિબિંબિત થાય છે. કેટલાક લોકો દ્વારા એવી દલીલ કરવામાં આવે છે કે મર્યાદિત સ્ત્રોતો ધરાવતા દેશોને તેમની જનસંખ્યાના સર્વાંગી વિકાસ પર ધ્યાન આપવું પરવડતું નથી. એટલું જ નહિ, ખાસ કરીને સામાજિક રીતે વંચિત જૂથો દ્વારા સ્ત્રોતોનો વાજબી ઉપયોગ વ્યાવહારિક રીતે શૂન્ય જ છે. એવી પણ દલીલ કરવામાં આવે છે કે પ્રથમ ગૌણ માળખા તેમજ મૂળ સ્ત્રોતોનો

વિકાસ કર્યા બાદ ભિન્ન જૂથોના બહોળા પ્રમાણમાં વિકાસ કરવાના કાર્યક્રમના અમલીકરણમાં તેવા ગૌણ માળખાના ઉપયોગનું અમલીકરણ કરવું તેજ વધુ સારી રીત કહી શકાય. ભારત, શ્રીલંકા અને પાકિસ્તાન જેવાં ઘણાં રાષ્ટ્રોના અનુભવો એવું બતાવે છે કે આ બાબત સર્વાંગી વિકાસમાં મદદરૂપ છે. બીજા કેટલાક દેશો જેવા કે વિયેટનામ, ચીન, દક્ષિણ કોરીઆ અને તાઈવાને એને સ્પષ્ટપણે બતાવી આપ્યું છે કે આવા સ્ત્રોતો સમાજ કે જૂથો દ્વારા જ ઉત્પાદિત કરી શકાય છે.

આમ સ્ત્રોત વ્યવસ્થાપનમાં વ્યક્તિએ અછતના પ્રશ્નો પર વિજય મેળવવો પડે છે અને શક્ય સ્ત્રોતોની શોધ સંસ્થા દ્વારા અધિકૃત સાધનો અને સમાજ સાથે જોડાણથી થવી જોઈએ. આ બાબત ઘણી બધી રીતે સ્ત્રોતોનું ઉત્પાદન કરવામાં મદદરૂપ થાય છે.

જ્યારે સહાયક સ્ત્રોતો અંગેની શોધ એ તો ભિન્ન મદદનીશ તંત્રો સાથે જોડાયેલ છે. આ માટે વ્યક્તિએ જૂથ બંધારણના સંચાલકીય પાસા પર દૃષ્ટિ કરવી પડશે. આવાં જૂથોમાં ઘણા જૂથોનો સમાવેશ થઈ શકે, દા.ત. સ્થાનિક જૂથો, સ્થાનિક કક્ષાએ સ્વયંશાસિત સંસ્થાઓ, ઉદ્યોગો, ભૌતિક તેમજ સામાજિક વાતાવરણ, સરકારી સંસ્થાઓ અને વિભાગો, સ્થાનિક પારંપરિક સંસ્થાઓ, ધાર્મિક સંગઠનો, આધ્યાત્મિક તેમજ અન્ય સ્વયંસેવી સંગઠનો, વ્યાવસાયિક અને ઔદ્યોગિક મંડળો, સાંસ્કૃતિક સંગઠનો વગેરે. આવાં કેટલાંક સંગઠનો સાથે સંબંધો બાંધવા તે સ્ત્રોતોની અસરકારક વૃદ્ધિ અને યોગ્ય ઉપયોગ માટે ઉપયોગી નીવડી શકે છે. કેટલાક દેશો જેવા કે, ઈન્ડોનેશિયા, ફિલીપાઈન્સ અને દક્ષિણ કોરીઆમાં પ્રયોગો હાથ ધરાઈ રહ્યા છે અને તે દ્વારા જોઈ શકાયું છે કે કેવી રીતે સામાજિક સ્ત્રોતોનો યોગ્ય રીતે ઉપયોગ થઈ શકે છે. આવા કેટલાક દેશોમાં શિક્ષણના વિકાસ માટે સામાજિક સ્ત્રોતોના ઉપયોગને લગતા કેટલાક કિસ્સાઓ અને ખાસ કરીને શ્રીલંકા અને બાંગ્લાદેશ જેવા દેશોના કિસ્સાઓનું વર્ણન UNESCO ના વિવરણાત્મક પુસ્તકમાં જોવા મળે છે. (પરીખ, 1981).

અન્ય શૈક્ષણિક સંસ્થાને પણ મદદરૂપ તંત્ર કે સ્ત્રોત તરીકે લઈ શકાય. એકબીજા સાથે જોડાણો દ્વારા કેટલીક સંસ્થાઓ અન-ઔપચારિક રીતે એકબીજાના સ્ત્રોતોનો ઉપયોગ કરવાની વ્યવસ્થા ગોઠવી શકે. આમ બેવડાં સાધનો અને સગવડોમાં બજેટ વેડફાશે નહિ. આવું ત્યારે બને જ્યારે એક સંસ્થામાં ઉપલબ્ધ સાધનનો ઉપયોગ બીજી સંસ્થા દ્વારા પણ થાય. આવાં સંસ્થાકીય સાધનો કે જે જોડાણ યોજના હેઠળ વહેંચી શકાય, તેમાં પુસ્તકાલયો, વૈજ્ઞાનિક તેમજ દૃશ્ય-શ્રાવ્ય સાધનો, પ્રયોગશાળાને લગતાં સાધનો, ખાસ પ્રકારની રમતોને લગતી સગવડો, ખાસ શિક્ષકો અથવા અન્ય તકનિકી નિષ્ણાતો વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

સંસ્થામાં ઉપલબ્ધ સાધનો જોડાણની વ્યવસ્થામાં રહીને ભિન્ન પ્રકારની પ્રવૃત્તિઓનું મૂલ્યાંકન કરવાના હેતુસર એકબીજા દ્વારા વહેંચી શકાય. આચાર્યમંડળો, સંસ્થાઓ અને વિભાગો સંસ્થાની સુધારણા અને દેખરેખ માટેના અસરકારક કાર્યક્રમોનો વિકાસ કરી શકે. આવા મંડળો શિક્ષણ અને અન્ય પ્રવૃત્તિઓનું ધોરણ ઊંચું લાવવા, મૂલ્યાંકનની કક્ષા વિકસાવવા સંસ્થાઓના કાર્ય અંગે જવાબદારી લઈ શકે અને પ્રતિપોષણ (feed-back) દ્વારા સંસ્થાની શક્તિ અને મર્યાદાઓ અંગે નિરીક્ષણ તેમજ મૂલ્યાંકન કરી તેમને આગળ વધુ મજબૂત બનવા મદદ પૂરી પાડી શકે. આ બધું તો પરિપક્વતાની નિશાની હોઈ શકે. જ્યારે આવા જોડાણના કાર્યક્રમોના અમલીકરણમાં કેટલીક ચોક્કસ મુશ્કેલીઓ ઊભી થઈ શકે છે ત્યારે નવીનતાસભર પ્રકારોનો વિકાસ શક્ય બનવો જોઈએ.

1.8 સંસ્થાકીય સ્વનવીનીકરણ

સ્વનવીનીકરણની પ્રક્રિયામાં આટલી બાબતોનો સમાવેશ થાય છે : પ્રશ્નોનું સતત વિશ્લેષણ, વૈકલ્પિક હલ અંગે સંશોધન, પ્રશ્ન હલ કરવા માટે ભિન્ન અભિગમોની અજમાઈશ, લીધેલ પગલાં પર પુનઃ દૃષ્ટિપાત અને અનુભવો પરથી શીખવું તે. આ અભિગમ માટે Organisation Development (OD) - 'સંગઠન વિકાસ', પારિભાષિક શબ્દોનો ઉપયોગ ઘણી બધી વાર થયો છે. સંગઠનની ક્રિયાત્મક આવડતનો વિકાસ કરવાની એક યોજનાબદ્ધ રીત તરીકે ODની વ્યાખ્યા અપાય છે. સંસ્થાકીય આવડતની તેમજ પ્રશ્નોના ઉકેલ માટે પદ્ધતિસરની આ એક રીત છે. નીચે પ્રમાણે OD (UNESCO, 1982 : 18)ની કેટલીક મુખ્ય લાક્ષણિકતાઓ છે :

- OD સંગઠનમાં કેટલાંક પ્રાથમિક 'મૂલ્યો' પર ભાર મૂકવામાં આવે છે. દા.ત. મૂલ્યો જેવાં કે - ખુલ્લાપણું (openness), સામનો કરવાની આવડત (confrontation), ભરોસો (trust),

અધિકૃતતા (authenticity), પૂર્વ ક્રિયાશીલતા (pro-activity), સ્વાયત્તતા (autonomy), સહકાર (collaboration) અને પ્રયોગ (experimentation) (OCTAPACE). આ OCTAPACE નું વાતાવરણ સ્વનવીનીકરણમાં મદદરૂપ થાય છે.

- OD સંપૂર્ણ તંત્ર અને આખા સંગઠન સાથે કાર્ય કરવા પર ભાર મૂકે છે. સંગઠનના આવા સંપૂર્ણ તંત્ર ધરાવતા પોતાનામાં પરિપૂર્ણ એવા એકમો જેવા કે - અભ્યાસશાળાઓ, એક ભાગ કે વિભાગ વગેરે હોય છે.
- OD એ 'જોડાણ યુક્ત' અને 'ભાગીદારી'વાળો અભિગમ છે, તે દરેક સ્તરના સભ્યો તેમજ વડાઓની સામેલગીરી પર ભાર મૂકે છે.
- OD એ 'પ્રક્રિયા'ની આવડત પર ભાર મૂકે છે - પ્રશ્નોના વિશ્લેષણની આવડત અને તે કેવી રીતે થઈ શકે તે અંગેની આવડત, સંગઠનાત્મક પ્રક્રિયામાં લક્ષ્ય ગોઠવણી, માહિતીની આપ-લે (communication), નિર્ણય શક્તિ, વિસંગતતા અંગેનું વ્યવસ્થાપન, ઉત્તેજન-પ્રોત્સાહન વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.
- જો કે OD એ સંગઠનમાં વિભિન્ન એકમો (વ્યક્તિઓ, ભૂમિકાઓ, આંતરિક જૂથો - inter-terms, અને જે તે સંગઠન પોતે)ના વિકાસ સાથે સંબંધ ધરાવે છે, તે અન્ય એકમોના વિકાસ માટે જૂથો (teams)ના વિકાસ પર ભાર મૂકે છે.
- OD સંગઠનના પ્રશ્નના નિદાન માટે પ્રક્રિયાના કૌશલ્યનો ઉપયોગ કરે છે અને પ્રશ્નોના નિવારણ અંગેની રીતોનો વિકાસ કરે છે છેલ્લે જેનો ઉલ્લેખ થયો તેને દરમિયાનગીરી કહેવાય છે. દરમિયાનગીરી એ તો સંગઠનમાં ફેરફારો લાવવા માટે યોજનાબદ્ધ પ્રવૃત્તિઓનો જથ્થો છે. જો કે નિદાન (diagnosis) એ પણ એક રીતે દરમિયાનગીરી જ છે.

સંગઠનના પ્રશ્નો અને મુશ્કેલીઓનું નિદાન વિભિન્ન રીતો દ્વારા કરી શકાય : (a) લોકોની સંગઠન અંગેની સમજ, લાગણીઓ પ્રોત્સાહક બાબતો વગેરે અંગે માળખાકીય સાધનોનો ઉપયોગ કરી માહિતી ભેગી કરવી; (b) વિભિન્ન સ્તરોએ નમૂનારૂપ કર્મચારીઓ અને મુખ્ય વ્યક્તિઓની પૂછપરછ; (c) સંગઠનના જીવન અંગેનાં મહત્વનાં પાસાં અંગે પ્રશિક્ષિત નિરીક્ષક દ્વારા નિરીક્ષણ; (d) સમૂહ ચર્ચા; (e) સંસ્થાના વિકાસ અને વૃદ્ધિ અંગે ઐતિહાસિક વિશ્લેષણ. ખાસ કરીને જે પ્રશ્નોનો સામનો કરવો પડતો હોય તેવા, દા.ત. વિદ્યાર્થીઓનો સંતોષ, સ્રોતોની અછત વગેરે.

અમે સંસ્થાકીય સંદર્ભમાં ચોક્કસ પ્રશ્નોના સમાધાન અંગે શોધાયેલી કેટલીક દરમિયાનગીરીઓ (intervention) અંગે ઉલ્લેખ કર્યો છે. દરમિયાનગીરી એ સુઆયોજિત અને પૂર્ણ એવી પ્રવૃત્તિઓનું ભાથું છે (UNESCO, 1982 : 19). આવી દરમિયાનગીરી કેટલીક પ્રક્રિયાઓ દ્વારા શક્ય છે જેવી કે : મોજણી પ્રતિપોષણ (feed-back). પ્રત્યક્ષ સભાઓ, ભૂમિકા અંગે વાટાઘાટો, વિવાદ વ્યવસ્થાપન, ભૂમિકાની અસરકારકતા અંગે પ્રયોગશાળા, સ્કીલ શોપ્સ પ્રક્રિયા અંગે સંપર્ક વગેરે.

મોજણી પ્રતિપોષણ (Survey feed-back) એ મધ્યસ્થીની પ્રક્રિયા છે જે દ્વારા સંસ્થાનાં વિભિન્ન કાર્યઘટકો પર સરેરાશ આવડત અંગેની માહિતીનું સર્જન કરી શકાય. આ માટે વ્યક્તિએ શરૂઆતમાં મોજણીના પાસાંઓનો પરિચય મેળવવો જોઈએ અને માહિતી એકત્ર કરી વિશ્લેષણ કરવું જોઈએ કે જેથી પ્રશ્ન નિવારણ અંગે લેવાનાં પગલાં અંગે ભલામણ / સૂચન કરી શકાય.

'સન્મુખ સભા' (Confrontation meeting) એ તો ચોક્કસ પ્રશ્નોના ઉકેલ લાવવાના હેતુસર મળતી ઉચ્ચ કક્ષાના વ્યવસ્થાપનની ટૂંકા ગાળાની સભાનું સૂચન કરે છે. જ્યાં માહિતીની આપ-લે થઈ શકે અને પ્રશ્નના ઉકેલ માટે તેની પાછળ લાગી ત્વરિત પગલાં લઈ શકાય તેવા નાના જૂથોમાં કરવામાં આવતી ચર્ચામાં આ વધુ અસરકારક નીવડે છે. 'ભૂમિકાઓ અંગે વિચારવિમર્શ' (Role negotiation) મધ્યસ્થીની બીજી એક પ્રક્રિયા હોવાને નાતે તે ભૂમિકાઓ અથવા બે જૂથો વચ્ચે જોડાણ (Collaboration)નો સેતુ બાંધવામાં ઉપયોગી નીવડે છે. આ ભૂમિકા અંગે વિચારવિમર્શ બે સ્તરોએ શક્ય છે, એટલે કે, વ્યક્તિગત સ્તરે તેમજ સામૂહિક સ્તરે. ભૂમિકા અંગે વિચારવિમર્શની પ્રક્રિયામાં દરેક વ્યક્તિને પોતાની અસરકારકતામાં રસ હોય છે, જેનો મોટા ભાગનો આધાર તેમને બીજી વ્યક્તિઓ દ્વારા મળતા સહકાર પર રહેલો છે. આજ સિદ્ધાંત સામૂહિક દરમિયાનગીરીને પણ લાગુ પાડી શકાય.

અન્ય એક પ્રકારની પ્રક્રિયા એ તો વિવાદ વ્યવસ્થાપન (conflict management)ની છે જે વાટાઘાટો દ્વારા શક્ય બને છે. આ પ્રકારની પ્રક્રિયામાં વ્યક્તિએ ખૂબ જ નિખાલસ અભિગમ અપનાવી લાગણીશીલ બન્યા વગર પોતાના જૂથના પ્રશ્નને લગતા ભિન્ન પાસાંઓની ચર્ચા કરવાની રહે છે. વ્યક્તિએ સદભાવ સાથે આગળ વધવું જોઈએ અને એક બીજા પાસેથી રખાતી અપેક્ષાઓ સંબંધી સામાન્ય મળતી આવતી બાબતોને ઓળખવા પ્રયત્ન કરવો જોઈએ. આ બાબત મડાગાંઠ ઉકેલી આંતરજૂથીય સમર્પિતતાની ભાવનાને ઉત્પન્ન કરવામાં મદદરૂપ થશે. જ્યારે ભૂમિકાની કાર્યસાધકતાની અસરકારકતા તરીકે વ્યાખ્યા આપવામાં આવે, ત્યારે આ પ્રકારની દરમિયાનગીરીનો મુખ્ય હેતુ સમૂહ / જૂથના સભ્યો વચ્ચે આંતરિક નિયંત્રણની ભાવના વિકસાવવાનો હોય છે. આવી સામૂહિક દરમિયાનગીરીનો સમયગાળો આશરે બેથી ત્રણ દિવસનો હોઈ શકે. એ જ રીતે, કૌશલ્ય ભંડાર (skill shop) એ અધ્યાપકોના સમૂહ અને ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપનનાં કાર્ય કૌશલ્યના વિકાસ પર ભાર મૂકે છે. આ કૌશલ્યમાં સમાવિષ્ટ બાબતો આ પ્રમાણે છે : નિર્ણય શક્તિ, માહિતીની આપ-લે, જોડાણ, બહોળી પસંદગી આપવા દ્વારા લોકો પર અસર કરવી વગેરે. છેલ્લા પ્રકારની દરમિયાનગીરી એ તો 'પ્રક્રિયા અંગે સંપર્ક' (Process consultation) છે. આ બાબત વ્યક્તિગત અથવા સમૂહ / જૂથની સામાન્ય રીતે કાર્યની સમજ અને કાર્યપદ્ધતિનો વિકાસ સૂચવે છે. સાથે જ કાર્યપદ્ધતિની સામેલગીરી, જોડાણ, વિવાદ, અભિપ્રાય પર થતી અસરનું વ્યવસ્થાપન અને સમજ સૂચવે છે, અને આ ઉપરાંત આવી અન્ય સામૂહિક પ્રક્રિયાઓ કે જે નિર્ણયશક્તિને તેમજ સભ્ય દ્વારા લેવાઈ ચૂકેલા નિર્ણયો પ્રત્યેની સમર્પિતતાને પણ અસર કરે છે. (પરીખ, 1981)

એટલા જ માટે આપણે આપણી સંસ્થામાં સ્વનવીનીકરણ માટે ઉપર જણાવેલ દરમિયાનગીરીની પ્રક્રિયાઓમાંથી કેટલીક પ્રક્રિયાઓનો પ્રયોગ કરવો જ જોઈએ. સંસ્થામાં તંદુરસ્ત વાતવારણ બનાવવા તેમજ સંસ્થારચના માટે હકારાત્મક વલણ તરફ લક્ષ્યબિંદુ રાખવા આવા પ્રયોગો ચોક્કસપણે મદદરૂપ બનશે.

‘તમારી પ્રગતિ ચકાસો’-3

સંસ્થાના અસરકારક વ્યવસ્થાપન માટે OD દરમિયાનગીરીની કઈ ભિન્ન પ્રક્રિયાઓ છે ?

નોંધ : (a) નીચે આપેલ ખાલી જગ્યા તમારા જવાબો માટે છે.

(b) આ એકમનાં અંતે આપેલ જવાબો સાથે તમારા જવાબો સરખાવો.

1.9 સારાંશ

ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાના વ્યવસ્થાપનનો સાંપ્રત પ્રવાહ ઘણી દિશાઓમાં ફેરફરો સૂચવે છે. આ ફેરફારોમાં જે બાબતો સામેલ થાય છે તે આ પ્રમાણે છે : વધુ સારી હિસ્સેદારીવાળી સંસ્કૃતિ / વિચારસરણી માટે લોકશાહીના સિદ્ધાંતોનું અમલીકરણ; નીચા સ્તરની અધિકૃત શાળાઓને સત્તા વહેંચણી; વિદ્યાશાખાના સભ્યો વગેરે. ધ્યેયસિદ્ધિ અંગે વધતું દબાણ તેમજ લાંબા તથા ટૂંકા ગાળા માટેનું આયોજન; અને સંસ્થાકીય સંચાલન માટે આર્થિક કાળજી.

આ પાસાંઓને ધ્યાનમાં રાખતાં, અમે આ એકમમાં ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાના વ્યવસ્થાપનનાં સંદર્ભમાં કેટલાક ચોક્કસ મુદ્દાઓને સ્પર્શ કરવાનો પ્રયત્ન કર્યો છે. શરૂઆતમાં અમે સંસ્થાકીય રચના શબ્દની વ્યાખ્યા આપી છે જે પ્રમાણે તે સંસ્થાના આંતરિક વિકાસની પ્રક્રિયા છે, સાથે જ તે સમાજ પર અસર કરે છે. આ અર્થમાં, કોઈ પણ યુનિવર્સિટીનું કાર્ય-શિક્ષણ, સંશોધન અને વધારાની પ્રવૃત્તિઓ એ વધુ મહત્વપૂર્ણ બને છે. આ બધી પ્રાથમિક પ્રવૃત્તિઓને હાથ ધરવા, આપણે વ્યવસ્થાપનના કેન્દ્ર-બિંદુ અંગેની ભિન્ન શરતોની ચર્ચા કરી છે. આ સંદર્ભમાં, આપણે માર્ગદર્શનનું કાર્ય, સંચાલનનું

કાર્ય અને મૂલ્યાંકનના કાર્ય અંગે પણ ચર્ચા કરી છે. જો કે, સંસ્થાના આ બધા કાર્યલક્ષી પાસાઓ ત્યારે જ મજબૂત થઈ શકે જ્યારે વ્યક્તિ માળખાકીય સંબંધમાં ભૌતિક તેમજ નિર્ણય શક્તિના સંદર્ભમાં પૂરતું ધ્યાન આપે. આ માટે, સંસ્થાકીય માળખાની રચનાને લગતા સિદ્ધાંતોને અમે કાળજીપૂર્વક સમજાવ્યા છે. વ્યવસ્થાપન તંત્રને વધુ અસરકારક બનાવવા નિયંત્રણ અને દેખરેખ પ્રક્રિયા પણ સરખું મહત્ત્વ ધરાવે છે માટે જ અમે તેના કાર્યોની પણ ચર્ચા કરી છે.

સંસ્થાના કર્મચારીઓને સામેલ કરી હિસ્સેદારીવાળી સંસ્કૃતિ અથવા સમજનો કેવી રીતે વિકાસ કરવો તે સાંપ્રત સમયનો સૌથી વધુ ચર્ચાતો મુદ્દો છે. આ અંગેના વિચારો અને સંચાલકીય પાસાઓને પણ પેટાવિભાગોમાં ચર્ચવામાં આવ્યા છે. જેવા કે વિદ્યાશાખા વ્યવસ્થાપન, સંસ્થાકીય સ્રોતનું વ્યવસ્થાપન અને મદદનીશ તંત્રનું વ્યવસ્થાપન. છેલ્લો મુદ્દો જેને આપણે સ્પર્શ કર્યો તેમજ સમજાવ્યો તે તો સંસ્થાકીય સ્વનવીનીકરણની પ્રક્રિયા છે. સંગઠન / સંસ્થાકીય વિકાસ Organisational Development (OD)ની પ્રશ્નોના હલ કરતા તંત્ર તરીકે વ્યાખ્યા આપવામાં આવી છે. સાથે જ તે સંગઠન કૌશલ્યને વિકસાવતું તંત્ર છે તેવું પણ જણાવ્યું છે. આમ, સ્વનવીનીકરણની પ્રક્રિયા સમજાવવામાં તેની ખૂબ જ મહત્ત્વપૂર્ણ ભૂમિકા છે.

1.10 તમારી પ્રગતિ ચકાસો : ચાવીઓ (જવાબો)

1. (i) a. પ્રતિનિધિત્વ અને સંગઠન
b. નિદર્શન કાર્ય
c. સંચાલકીય કાર્ય
d. મૂલ્યાંકન
- (ii) સંસ્થાકીય ધ્યેયોની સિદ્ધિને લગતી નીતિઓ નક્કી કરવા દ્વારા માર્ગદર્શનના કાર્યને અમલમાં મૂકી શકાય છે.
2. (i) આને લાંબા તેમ જ સપાટ સંસ્થાકીય માળખાં વચ્ચે સંબંધ છે. સપાટ માળખામાં વ્યવસ્થાપનના ઘણા ઓછા સ્તર હોય છે. એવું સૂચન કરવામાં આવે છે કે માળખાની યોજના બનાવતી વ્યક્તિએ આ રીતને વળગી રહેવા પ્રયત્ન કરવો.
- (ii) સંગઠનની રૂપરેખા સંસ્થાકીય ધ્યેયોને પ્રતિક્રિયા આપતી હોવી જોઈએ અને તે તેના ઉપભોક્તાઓની ચોક્કસ જરૂરિયાતો પર આધારિત હોવી જોઈએ. તેનામાં ન્યુનતમ વ્યવસ્થાપન સ્તર હોવા જોઈએ અને તે કાર્ય અને ભૂમિકાના ઐક્યની વ્યવસ્થાને પ્રોત્સાહન પૂરી પાડતી હોવી જોઈએ. તેનામાં આયોજન અને અમલીકરણ વચ્ચે સુસંગતતા હોવી જોઈએ, તેમજ વિભાજિત કાર્ય તેમજ અવિભાજિત કાર્ય વચ્ચે સંતુલન હોવું જોઈએ, તેમજ તે બુનિયાદી એકમોને મજબૂત કરતી હોવી જોઈએ.
3. મોજણી પ્રતિક્રિયા રૂબરૂ સભા, ભૂમિકા અંગે વિચારવિમર્શ, વિવાદ, વ્યવસ્થાપન અને પ્રક્રિયા અંગે સંપર્ક

એકમ 2 : ઉચ્ચ શિક્ષણનું આયોજન અને વ્યવસ્થાપન : પાર્શ્વભૂ અને અપેક્ષાઓ

રૂપરેખા

- 2.0 પ્રસ્તાવના
- 2.2 ઉદ્દેશો
- 2.2 ઉચ્ચ શિક્ષણના ભૂતકાળનું યથાર્થદર્શન
 - 2.2.1 અંગ્રેજ કાળ દરમિયાન વિકાસ
 - 2.2.2 1947 પછી થયેલો વિકાસ
- 2.3 ઉચ્ચ શિક્ષણમાં આયોજન અને વ્યવસ્થાપનનું સ્થાન
- 2.4 ઉચ્ચ શિક્ષણમાં મંત્રાલયો અને પ્રતિનિધિરૂપ કચેરીઓની સામેલગીરી
 - 2.4.1 માનવ સંસાધન મંત્રાલય
 - 2.4.2 કૃષિ મંત્રાલય
 - 2.4.3 આરોગ્ય મંત્રાલય
 - 2.4.4 કાનૂન મંત્રાલય
 - 2.4.5 સંશોધનને ઉત્તેજન આપતી વિશિષ્ટ કચેરીઓ
- 2.5 ઉચ્ચ શિક્ષણનું નાણાંભંડોળ
 - 2.5.1 અનુદાન માટેની પ્રક્રિયા
 - 2.5.2 નાણાંભંડોળની સમસ્યા
 - 2.5.3 UGC શું છે ?
 - 2.5.4 UGC નું માળખું
 - 2.5.5 UGC નાં કાર્યો
- 2.6 ઉચ્ચ શિક્ષણનો વહીવટ
 - 2.6.1 રાજ્ય કક્ષાના વહીવટનું માળખું
 - 2.6.2 યુનિવર્સિટી કક્ષાના વહીવટનું માળખું
- 2.7 સારાંશ
- 2.8 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના જવાબો

2.0 પ્રસ્તાવના

નાલંદા અને તક્ષશીલા જેવી યુનિવર્સિટીઓની ઉચ્ચ શિક્ષણ પ્રથાઓ આજે પણ લોકપ્રિયતા ધરાવે છે. આજની પ્રચલિત ઉચ્ચ શિક્ષણની પ્રથા છેલ્લી સદીના વચ્ચેના ભાગથી શરૂ થયેલી કહી શકાય. 1954ના વુડના ખરીતાના આધારે મુંબઈ, કલકત્તા અને મદ્રાસ જેવાં મહાનગરોમાં ત્રણ યુનિવર્સિટીઓની સ્થાપના કરવામાં આવી હતી. જેના આધાર પર જ ભારતના આજ દિન સુધીના યુનિવર્સિટી શિક્ષણનો પાયો નંખાયો હતો. પોતાની સત્તા એશિયા, આફ્રિકા અને લેટિન અમેરિકા પરથી ઊઠાવી લેવાના સમયે પણ બ્રિટીશ સરકારે સામાજિક-આર્થિક પરિસ્થિતિ કરકસરભરી રીતે બદલવામાં શિક્ષણની ભૂમિકા ઊંચી અને આશાવાદી રાખી હતી. આ સંદર્ભથી જ ભારતને સ્વતંત્રતા મળવાની સાથે જ શિક્ષણની સુધારણા સાથે સુસંગત બાબતોને ભારપૂર્વક અગ્રતા અપાઈ હતી. ભારતના બંધારણમાં સમાવવામાં આવેલ માનવ સંપત્તિના સંગઠન સાથે સંબંધિત સખ્યાબંધ વિશિષ્ટ જોગવાઈઓ અને માર્ગદર્શનો પર આધારિત શિક્ષણની ક્રિયા-પ્રતિક્રિયા – ના વિકાસની પ્રક્રિયામાં હકીકતમાં માનવ સંસાધનો નિર્ણાયક ભૂમિકા ભજવતા હોય છે.

છેલ્લા ચાર દાયકામાં વિકાસ માટે કસ્ટોડિયન આયોજન દરમિયાન ઉચ્ચ શિક્ષણમાં ઘણું બધું પરિવર્તન આવ્યું છે. એ નિર્વિવાદ છે. ઉચ્ચ શિક્ષણના વિકાસનું ઝડપી અધ્યયન એ દર્શાવે છે કે તેની બીજી અનેકવિધ અક્ષમતાઓ અને મર્યાદાઓ હોવા છતાં ભારતમાં આવેલી ઉચ્ચ અધ્યયનની સંસ્થાઓ વિશ્વના ત્રીજા મોટા દેશ તરીકે વૈજ્ઞાનિકોનો તેમજ તાંત્રિકોની માનવ શક્તિનો જથ્થો સતત વધારવામાં

મદદરૂપ રહી છે. ભારતની ઉચ્ચ શિક્ષણની હાલની પ્રથા વિશ્વમાં ઘણી મોટી તેમજ સૌથી જૂની પણ છે. જો કે પ્રગતિના તબક્કે આગળ વધતાં પહેલાં સમાનતા ગુણવત્તો તેમજ હાથ પરના વિષયના હેતુઓ પૂર્ણ કરી શકાય તે માટે લાંબી સફર ખેડવાની રહે છે. આ સંજોગોમાં નીતિ ઘડતરના સોંપાયેલ કામમાં આગળ જવાનું એકદમ સરળ બનતું નથી. નીચે આપેલી ચર્ચા અનુસાર, છેલ્લા ચાર દાયકાઓમાં થયેલા વિકાસને જોતાં, ભારતની ઉચ્ચ શિક્ષણ પ્રથાની કેટલીક જટિલતાઓની ગૂંચ ઉકેલવાનો અભિપ્રાય આપતી વખતે તેનું સમીક્ષાત્મક મૂલ્યાંકન કરવું આવશ્યક બને છે. આથી અહીં કરવામાં આવેલ વિશ્લેષણના પ્રકાશમાં ભવિષ્યના પડકારોના સંદર્ભમાં ઉચ્ચ શિક્ષણની ભૂમિકાની ચર્ચા કરેલ છે.

2.1 ઉદ્દેશો

આ એકમનો અભ્યાસ કર્યા પછી તમે નીચે દર્શાવ્યા મુજબ કરવા સક્ષમ હોવા જોઈએ —

- ઉચ્ચ શિક્ષણના ધ્યેયો, અર્થો અને વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયા દર્શાવી શકશો,
- ઉચ્ચ શિક્ષણના અર્થપૂર્ણ પ્રવાહો અને વિકાસને ઓળખશો,
- ભારતના ઉચ્ચ શિક્ષણનું આયોજન અને વ્યવસ્થાપન સાથે સંકળાયેલ વિવિધ પ્રશ્નોનું પૃથક્કરણ કરશો અને,
- ઉચ્ચ શિક્ષણના વિકાસાત્મક આયોજન માટેના કાર્ય વિસ્તારો, તેની સામે દેખાતા પડકારો અને તે માટેની મહત્વની વ્યૂહરચનાઓ સમજાવી શકશો,
- ભારતમાં ઉચ્ચ શિક્ષણ માટેનું સંસ્થાકીય માળખું તેમજ નાણાકીય ભંડોળની તરાહ સમજાવી શકશો,
- યુનિવર્સિટી ગ્રાન્ટ કમિશન તેમજ ઉચ્ચ શિક્ષણ સાથે સંકળાયેલ અન્ય કચેરીઓની ભૂમિકા અને કાર્યોનું પૃથક્કરણ,
- રાજ્ય કક્ષાએ અને સંસ્થાકીય કક્ષાએ ઉચ્ચ શિક્ષણની સંચાલકીય શૈલીની અસરકારકતાને ચકાસી શકશો.

2.2 ઉચ્ચ શિક્ષણના ભૂતકાળનું યથાર્થ દર્શન

ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાઓના મહત્વનાં કાર્યોને કદાચ વર્ગીકૃત કરીએ તો ભણાવવું, સંશોધન કરવું અને જ્ઞાનની પ્રાપ્તિ, સંવર્ધન તેમજ પ્રસારણ — વિસ્તરણનું કાર્ય વગેરે ગણાવી શકાય. આમ છતાં એક આધુનિક યુનિવર્સિટીના આવા ત્રણ બૃહદ્ હેતુઓ હોય છે, જો કે ભારત જેવા વિકસતા દેશમાં બીજાં ઘણાં કાર્યો સિદ્ધ કરવાનાં હોય છે. ઉદાહરણ તરીકે તેને યુનિવર્સિટીએ યોગ્ય અર્થમાં રાષ્ટ્રભક્તિની ભાવના તેમજ માનવતાનાં પાયાનાં મૂલ્યોનું ખેડાણ કરવું, તેને (બાહ્ય નિરીક્ષણોને તર્કસંગત રીતે જોવા માટે) તાર્કિક અને વૈજ્ઞાનિક અભિગમ માટે પ્રોત્સાહન પૂરું પાડવું અને જ્ઞાન-પ્રાપ્તિ માટે સંપૂર્ણ સમર્પિત થવા અંગે પણ પ્રોત્સાહિત કરવા જોઈએ વગેરે. આ વિશાળ સંદર્ભમાં ઉચ્ચ શિક્ષણ આપતી સંસ્થાઓની ભૂમિકા તેમજ હેતુઓને ચકાસવા જરૂરી બને છે. આમ છતાં, આ ભૂમિકાઓ અને હેતુઓ પર પ્રકાશ પાડતી દલીલો કરીએ તે પહેલાં, ભારતમાંની ઉચ્ચ શિક્ષણ અંગેની પ્રણાલીઓના ભૂતકાળ સંબંધી જરૂરી યથાર્થ દર્શન આપણી પાસે હોવું જોઈએ.

2.2.1 અંગ્રેજકાળ દરમિયાન વિકાસ

ભારતમાં ઉચ્ચ શિક્ષણનું ઉત્પત્તિસ્થાન ખૂબ પ્રાચીન કાળમાં હોવાનું જણાય છે. તેમ છતાં, ભારતમાં આધુનિક ઉચ્ચ શિક્ષણ પ્રણાલીનો પ્રારંભ 1857માં ઘડાયેલા ભારતીય યુનિવર્સિટીના કાયદા મુજબ થયો હતો. દરિયાકાંઠાનાં શહેરોમાં ત્રણ પ્રમુખ યુનિવર્સિટીઓની સ્થાપનાથી થયો. અંગ્રેજોના સમયના વસાહતી ભારતમાં ઉચ્ચ શિક્ષણ આ ત્રણ શહેરો અને તેની આસપાસના વિસ્તારોમાં કેન્દ્રિત થયું. આ માટે ઈસ્ટ ઈન્ડિયા કંપનીએ ઉચ્ચ શિક્ષણનું આધુનિકરણ કરવાની ભૂમિકા વિશે પોતાનો અવાજ મજબૂત બનાવ્યો, તેમજ પરદેશી કાયદા મુજબની વિધિપૂર્વકની આવી યુનિવર્સિટીઓ માટે જરૂરી

ગોઠવણ કરવામાં આવેલ. શિક્ષણ જ એવું એક મજબૂત સાધન હતું કે જેના ઉપયોગ વડે ભારતમાં તેમની સત્તા મજબૂત બનાવી શકાય. શાસક અને શાસન વચ્ચેના મધ્યસ્થી બનવા, કર્મચારીઓ પર જરૂરી પકડ રાખવા માટે અંગ્રેજ શાસનની હકૂમતનો વિસ્તાર થવો જરૂરી હતો. અંગ્રેજ શાસનકાળ દરમિયાન થયેલા વિકાસમાંથી એવો નિર્દેશ મળતો હતો કે પરદેશી વહીવટ માટે ત્રીજી હરોળનાં કાર્યોના અમલીકરણ માટે સ્થાનિક લોકોના સમૂદાયમાંથી વ્હાઈટકોલર માનવ શક્તિનું નિર્માણ કરવા માટે ઉચ્ચ શિક્ષણ એક હથિયાર હતું. પરદેશી હકૂમતની સ્થિરતા માટે જ યુનિવર્સિટીઓ અને કોલેજોની ભૂમિકા વધુ નિશ્ચિત બનાવાઈ હતી. તેઓની ભૂમિકા આ મુજબ હતી :

- બુદ્ધિશાળી વિદ્યાર્થીઓ અંગ્રેજોના વિચારોથી વાકેફ (સુપરિચિત) થાય.
- બ્રિટનનાં નિશ્ચિત ધોરણો તેમજ સાંસ્કૃતિક મૂલ્યોને પહોંચાડવાં અને તેનો ફેલાવો કરવો.
- અંગ્રેજ શાસનના વિવિધ વિભાગોના વહીવટ માટે ઉતરતી શ્રેણીના વહીવટી કર્મચારીઓ તૈયાર કરવા.

ઓગણીસમી સદીના છેલ્લાં વર્ષો આગળની અપેક્ષિત વીસમી સદી દરમિયાન ભારતમાં ઉચ્ચ શિક્ષણના વિકાસનો જે સુંદર દાખલો વિશાળ રીતે દર્શાવાયેલ હતો તે મુજબ ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાઓને ઉપરોક્ત હેતુઓને પ્રાપ્ત કરવા માટે વૈધાનિક માળખું આપવામાં આવ્યું હતું. કમનસીબી સાથે નોંધવું જોઈએ કે વૈજ્ઞાનિક અને ટેકનિકલ શાખાના અભ્યાસને પ્રોત્સાહન આપતા પ્રયત્નો કરવામાં આવ્યા ન હતા. દાખલા તરીકે, વિશ્વના કેટલાક દેશો પૈકીનો ભારત એક એવો દેશ છે કે જ્યાં ઉત્પાદન માટે જરૂરી બધી ઊંચી કક્ષાનું લોખંડ અને પોલાદ ખૂબ વ્યવસ્થિત રીતે ગોઠવાયેલ ભૌગોલિક વિસ્તારમાંથી મળી રહે છે. આમ છતાં એન્જિનીયરીંગ વિદ્યાશાખામાં સિવિલ એન્જિનીયરીંગની ગોઠવણ થઈ હતી પરંતુ મેટર્લજીકલ (ધાતુવિદ્યા) એન્જિનીયરીંગની વ્યવસ્થા થઈ ન હતી. બંદર વિસ્તારના નગરો સાથે જોડાયેલ અનાજ તેમજ રોકડિયા પાકોના ઉત્પાદન માટે જરૂરી હતી તેવી વાહનવ્યવહારની ગોઠવણીની વ્યવસ્થા કરવા માટે સિવિલ એન્જિનીયરો તો જરૂરી હતા. પરિણામે સ્વતંત્ર ભારત કે જેને માત્ર વારસામાં મળેલ શિક્ષણ તંત્ર યોગ્ય ન હતું તેમજ તે દષ્ટિએ પણ ખૂબ નાનું હતું. અને વિકાસલક્ષી સ્વનિર્ભર અર્થતંત્રના વિસ્તારની ગુણવત્તાલક્ષી જરૂરિયાતો માટે કાર્યશીલ ન હતું. શિક્ષણની ગોઠવણ એવા માધ્યમ તરીકે કરવામાં આવી હતી કે જેમાંથી માત્ર થોડાક અનુકૂળ નિષ્ણાતો તૈયાર કરી શકાય અને મોટે ભાગે બ્રિટીશ અને યુરોપીયન સ્ત્રોતોમાંથી ઉચ્ચ શિક્ષણ માટેની વિષયવસ્તુ નક્કી કરવામાં તેઓનો ઉપયોગ થતો હતો. જ્યાં જ્યાં બ્રિટનની શિક્ષણવ્યવસ્થા પર આધારિત નમૂનારૂપ શિક્ષણ સંસ્થાઓની સ્થાપના થઈ હતી ત્યાં ત્યાં અંગ્રેજ સત્તાને મજબૂત બનાવતા હેતુઓનું ઈરાદાપૂર્વક પાલન થતું હોય છે, જે સામાજિક સુધારણા તેમજ ઉદારમતવાદી દબાણના નિયંત્રણમાંથી મુક્ત થવામાં મદદરૂપ થાય છે. જેઓ અંગ્રેજને અનુરૂપ શિક્ષિત થયા છે તેમજ અંગ્રેજના સામાજિક અને રાજકીય પ્રવાહો સાથે સુપરિચિત હોય છે તેઓને જ સામાજિક અને રાજકીય સુધારણાની ચળવળના આગેવાનો બનાવાય છે. વિદેશી ઉચ્ચ શિક્ષણ પ્રણાલીની પ્રગતિ લોકો વગર કરવી શક્ય ના હોવાથી ઉચ્ચ દરજ્જાના હોદ્દા માટેનો એકાધિકાર પોતાની પાસે યુક્તિપૂર્વક રાખીને બાકીનાનો ઉપયોગ કરવાનું શોધી કાઢવામાં આવે છે.

- સ્વીકાર્ય વર્તનનાં ધોરણોનું પાલન કરાવવાના સતત આગ્રહ સાથે વિદ્યાર્થી કલ્યાણ સેવાઓ વધારવાની જોગવાઈ કરવી.
- સંસ્થાઓમાં ઉત્તમ સગવડોની વ્યવસ્થાઓ કરવી.
- રાષ્ટ્રીય કક્ષાએ નક્કી થયેલાં માન્ય ધોરણો તેમજ માનંદડ પ્રમાણે જ સંસ્થાઓનાં મૂલ્યો નક્કી કરી તેને પરિપૂર્ણ કરતી શિક્ષણની પ્રણાલીનું નિર્માણ કરવું.

ઉચ્ચ શિક્ષણ ક્ષેત્રે શ્રેષ્ઠતા મેળવવાના પ્રયાસ તરીકે માળખાગત સગવડો, આધુનિકીકરણ તેમજ અભ્યાસક્રમમાં પરિવર્તનો, ગુણવત્તાના સુધારા સાથે શિક્ષકોની કર્તવ્યનિષ્ઠા તેમજ વિદ્યાર્થીઓને અધ્યયન માટેનાં પ્રોત્સાહનો વધારવા માટે અસરકારક પ્રયાસોનો અમલ કરવો જોઈએ. આ બધી બાબતો માટે પૂરતા પ્રમાણમાં સાધનોની વ્યવસ્થા કર્યા વગર સુધારાઓ કરી શકાય તેવી શક્યતાઓ નથી. તેથી જ શિક્ષણના ઉદ્દેશો તેમજ હેતુઓને સાકાર કરવાનું ત્યારે જ શક્ય બને છે જ્યારે શિક્ષણનાં વિવિધ કાર્યોના સ્વરૂપ તેમજ તેના પ્રકારો પ્રમાણે જરૂરી અને સપ્રમાણ રોકાણો કરવામાં આવે.

જો કે 1986ની રાષ્ટ્રીય શિક્ષણ નીતિમાં શિક્ષણ માટે આવશ્યક રોકાણ કરવાની જરૂરિયાત પર ખાસ ધ્યાન ખેંચવામાં આવ્યું છે. આ પ્રમાણે નક્કી કરેલ ટકાવારી અનુસાર રોકાણ કરવાનું શક્ય ન હોવાથી ધાર્યા પરિણામો મળવાની શક્યતા નથી. તેમ છતાં, શૈક્ષણિક ક્ષેત્રની પુનઃરચના માટે નક્કી કરવામાં આવેલા કાર્યક્રમો સાથે તાલ મિલાવવાની જરૂરિયાતવાળાં વૈચારિક પગલાં ભરાવાં જોઈએ જો કે નીતિના અમલીકરણ વખતે શિક્ષણ ક્ષેત્રે અપૂરતું રોકાણ કેટલીક ગંભીર સમસ્યાનું સર્જન કરતાં હોય ત્યારે ખૂબ સાવધાની રાખવી જરૂરી બને છે. વળી, તેની સાથે જ વ્યાવસાયિક તેમજ ટેકનિકલ શિક્ષણ અને / અથવા સંશોધન ક્ષેત્રની ઉદાસીનતાનો ત્યાગ કર્યા વગર અર્થતંત્રની સુધારણા કરવી અશક્ય છે. વળી તેનાથી થતાં ભાવિ નુકસાનની ખૂબ ઊંચી કિંમત પણ ચૂકવવી પડશે. તેથી આ અંગેનો તાકીદનો અભિપ્રાય એ છે કે રાષ્ટ્રના વિકાસ માટે તેમજ ભૂતકાળની પીડાઓમાંથી બહાર નીકળવા માટે ભારતે અનેકવિધ ક્ષેત્રોમાં ઉમદા અને દીર્ઘદૃષ્ટિવાળાં રોકાણો કરવાની વૃત્તિ અપનાવવાની જરૂર છે.

જો કે દરેક નીતિઓની સફળતાનો આધાર એના પર જ છે કે નીતિઓ પ્રમાણેના કાર્યક્રમોની શરૂઆત થાય અને તેનું નિષ્ઠાપૂર્વક અમલીકરણ પણ થાય. આમ તો ઘણા સમયથી એવું ભારપૂર્વક કહેવામાં આવે છે કે ભારત ખૂબ સારી રીતે આદર્શ નીતિઓનું ઘડતર કરે છે પણ જ્યારે તેનું અમલીકરણ કરવામાં આવે છે ત્યારે તેના પરિણામોમાં ખૂબ નિરાશા સાંપડે છે. આ માટે ભૂતકાળની સિદ્ધિઓ જોતાં એવા નિર્દેશો મળે છે જે આ વિધાનને કેટલેક અંશે સત્ય સાબિત કરે છે. અનુભવે દર્શાવ્યું છે કે ઘણા બધા કિસ્સામાં અમલીકરણ ખૂબ ધીમી ગતિએ કરવામાં આવ્યું છે વળી તે અંગે વ્યાપક અને જોરદાર સંકલન કરવાનો અભાવ જણાય છે. જો કે હાલમાં માનવ સંસાધન વિકાસ મંત્રાલયે વિભાગવાર અમલીકરણ કરવા માટેના ઊંડાણપૂર્વકના આયોજન પ્રમાણેના સુધારણાત્મક પગલાં હિંમતપૂર્વક લીધાં છે. વળી, નીતિનું વાસ્તવિક રીતે યોગ્ય અમલીકરણ કરતી વખતે અનેકવિધ અંતરાયરૂપ કાર્યોને જેમ બને તેમ જલદી દૂર કરવાનો પ્રયાસ કરવામાં આવે છે. પ્રાથમિક અભિપ્રાયો એવો નિર્દેશ કરે છે કે ઘણાં ક્ષેત્રોમાં થયેલી પ્રગતિ ધ્યાન ખેંચે તેવી છે છતાં તેનાથી આત્મસંતોષ માની લેવો ન જોઈએ.

આમ છતાં, આ દિશામાં થયેલી પ્રગતિ એવો નિર્દેશ કરે છે કે હજુ સિદ્ધિઓ મેળવવાથી આપણે ઘણા દૂર છીએ, તેથી ગોકળગાયની ગતિએ થતી કાર્યવાહીને શોધી કાઢીને પૂરા આદર સાથે તેમાં ખૂબ સુધારણા કરવાની જરૂર જણાય છે. બીજી બાજુ નાણાંકીય અને વ્યવસ્થાકીય મૂંઝવણો સાથે ઉચ્ચ શિક્ષણ ક્ષેત્રે ઘણી ભલામણો છતાં, આર્થિક અને વ્યવસ્થાકીય મુશ્કેલીઓ અને લોકપ્રિય દબાણોને કારણે ઘણાં દૂષણો પ્રવર્તે છે. કેટલીક સમસ્યાઓ જેવી કે પરીક્ષાઓની સુધારણા, સ્નાતક કક્ષા સુધીના અભ્યાસક્રમોની પુનઃરચના, નોકરી અને ડિગ્રી વચ્ચેના સંબંધોનું વિચ્છેદન, કામ અને શિક્ષણ વચ્ચેનો સંબંધ ક્રમશઃ આગળ ધપાવવો, લુપ્ત થતી જતી ટેકનિકલ શિક્ષણની સંસ્થાઓને નવો ઓપ આપવો વગેરે પ્રશ્નો હાલ જોકે વધુ પેચીદા બન્યા છે.

કેન્દ્ર સરકારને તેમજ રાજ્ય સરકારને 1945માં સ્થપાયેલ ધી ઓલ ઈન્ડિયા કાઉન્સિલ ઓફ ટેકનિકલ એજ્યુકેશન (AICTE)ના રાષ્ટ્રીય નિષ્ણાત મંડળે ટેકનિકલ શિક્ષણના વિકાસ માટે સલાહ આપેલ હતી. જો કે AICTE ને કોઈ એવી કાયદેસરની સત્તાઓ નથી કે ટેકનિકલ શિક્ષણના વિકાસ સંબંધી ગુણવત્તાની જાળવણી કે તેના સંકલન અંગે અધિકૃત રીતે તેનો સંપૂર્ણ અભ્યાસ કરાવી શકે. તેથી જ 1987-88માં AICTE ને મળેલ કાયદેસરની સત્તાઓના ઉપયોગ સંબંધી યોજના અંગેનું એક બિલ (ઠરાવ) સંસદમાં પસાર કરવામાં આવ્યું હતું.

2.2.2 1947 પછી થયેલો વિકાસ

1948માં રચાયેલાં યુનિવર્સિટી શિક્ષણ પંચ એ સ્વતંત્ર ભારતમાં ઉચ્ચ શિક્ષણના ધ્યેયો અને હેતુઓની સ્પષ્ટતા અંગે મુખ્ય સીમાચિહ્ન હતું. તે યુનિવર્સિટી શિક્ષણની પુનઃરચના અંગેની જરૂરિયાતની ભલામણ કરવા માટે તથા દેશની હાલની તેમજ ભવિષ્યની આવશ્યકતાનુસાર તેમાં જરૂરી ફેરફારો કરી શકાય તે માટે હતું. શિક્ષણ પંચે તેના પર લાંબી ચર્ચા-વિચારણા પછી ઘણી અગત્યની ભલામણો કરેલ છે. જેમાંની ઘણી આજના સંદર્ભમાં પ્રસંગોચિત સાથે સમકાલીન છે. અહીં એ વાતનું ધ્યાન ખેંચવામાં આવ્યું છે કે 1948-49માં યુનિવર્સિટી શિક્ષણ પંચે કરેલી ઘણી બધી ભલામણો સામાન્ય ઉચ્ચ શિક્ષણ

સંબંધી તેમજ તેના વિશિષ્ટ પ્રથાના વ્યવસ્થાપન અંગેની છે. તેમાં નીચે મુજબની ભલામણોનો સમાવેશ થાય છે :

- (1) શિક્ષણનો ધ્યેય વ્યક્તિની જન્મજાત શક્તિ ખીલવવાનો તેમજ તેને સભાન કરવાનો છે. વળી, સ્ત્રી-પુરુષને વ્યક્તિગત રીતે તૈયાર કરી તેનામાં લોકશાહી વલણો વિકસાવવા જોઈએ. શિક્ષણનો એ પણ હેતુ છે કે સ્ત્રીપુરુષના વ્યક્તિગત સાંસ્કૃતિક વારસાથી પરિચિત થવું તેમજ તેવા સ્ત્રી-પુરુષને ધંધાકીય અને વ્યવસાયલક્ષી તાલીમ આપવી.
- (2) યુનિવર્સિટી અને કોલેજો તરફનો ધસારો અટકાવવો જોઈશે તેમજ પરીક્ષાના સમયને બાદ કરીને ઓછામાં ઓછા 180 થી વધુ કામના દિવસો હોવા જોઈએ.
- (3) શિક્ષણ પંચે અનુસ્નાતક શિક્ષણની ભૂમિકા, તાલીમ અને સંશોધનને પ્રાધાન્ય આપ્યું છે જેથી જ્ઞાનનું આધુનિકીકરણ થાય. તેણે એવી પણ ભલામણો કરી છે કે પી.એચ.ડી.ના કાર્યક્રમોને પ્રાધાન્ય આપવાથી જ્ઞાનનું ઊંડાણ અને તેનો વ્યાપ બંને વધશે. તેઓ ઉપરછલ્લો અભ્યાસ કરવા દોરાશે નહિ.
- (4) શિક્ષણ પંચે ભારતની આર્થિક સ્થિતિની સમીક્ષા પ્રમાણે જ યુનિવર્સિટીએ કૃષિ શિક્ષણને મહત્વ આપતી ભૂમિકા ભજવવી. તેમજ ગ્રામ્ય વિસ્તારમાં ઉચ્ચ શિક્ષણનો વિકાસ કરવા માટે ખાસ ધ્યાન આપવું જોઈશે. આ ઉપરાંત શિક્ષણપંચે ભલામણ કરી છે કે માનવ શક્તિની વિવિધતા અને સ્વભાવની જરૂરિયાતના આધાર પર સમીક્ષાત્મક અભ્યાસો હાથ ધરવા, વળી વૈજ્ઞાનિક અને ટેકનિકલ રીતે શિક્ષણ પ્રણાલીને શક્તિશાળી બનાવવી જોઈશે. કેવળ અસ્તિત્વ ધરાવતી સંસ્થાગત યોજનાઓ ઘડવી કે વિદેશમાં હોય તેવી સંસ્થાઓનું અનુકરણ કરીને તેઓને ત્યાં જતા રોકવા.
- (5) સૂચનાઓના માધ્યમનું મહત્વ સમજાયું છે ત્યારથી શિક્ષણપંચે એવી ભલામણ કરી છે કે ઉચ્ચ શિક્ષણમાં વાતચીતના માધ્યમ તરીકે વપરાતી અંગ્રેજી ભાષાને જેમ બને તેમ જલદી ભારતીય ભાષામાં રૂપાંતરિત કરવામાં આવે.
- (6) યુનિવર્સિટીની આ પદવી સરકારની વહીવટી સેવાઓ માટે જરૂરી બનતી નથી. જુદાં જુદાં રાજ્યોએ પોતાની સેવાઓમાં કર્મચારીઓની નિમણૂક માટે ખાસ રાજ્ય કક્ષાએ પરીક્ષાઓની ગોઠવણો કરવી જોઈએ.
- (7) પરીક્ષા પદ્ધતિની ખામીઓ તેમજ અપવ્યયમાં થયેલ વધારાનું ભાન થતાં શિક્ષણ પંચે શૈક્ષણિક કસોટી કાર્ય તેમજ તેનું મૂલ્યાંકન નક્કી કરતી વૈજ્ઞાનિક પદ્ધતિનો એક પદ્ધતિસરનો અભ્યાસ કરતી ભલામણ કરી છે.

વીતેલા વર્ષોમાં, ભારતમાં ઉચ્ચ શિક્ષણના પુનઃગઠન અંગે તેમજ તેની પદ્ધતિમાં બદલાવ લાવવા માટે સરકાર દ્વારા ઘણાં બધાં પંચો અને સમિતિઓની નિમણૂક કરવામાં આવી હતી, તે નીચે મુજબ છે :

- શિક્ષણ પંચ, 1964-66
- રાષ્ટ્રીય શિક્ષણની નીતિ, 1968
- શિક્ષણ નીતિનો દસ્તાવેજ, 1978
- શિક્ષકોનું રાષ્ટ્રીય પંચ II, 1983
- શિક્ષણનો પડકાર : એક નીતિના પરિપ્રેક્ષ્ય, 1985
- રાષ્ટ્રીય શિક્ષણની નીતિ, 1986
- રાષ્ટ્રીય શિક્ષણની નીતિ : અમલીકરણ કાર્યક્રમ 1986

અનેકવિધ ભલામણો અને સલાહો અને આવાં શિક્ષણ પંચો તેમજ સમિતિઓ હોવા છતાં ભારતમાં યુનિવર્સિટી શિક્ષણ સંખ્યાબંધ ઊણપોવાળું છે. સ્વતંત્ર ભારતમાં અનેકવિધ પરિબળોએ શિક્ષણના વિકાસને અસર કરી છે. વિવિધતાવાળી ઘણી જરૂરિયાતો હતી તેમજ આ પદ્ધતિનું ઝડપી વિસ્તરણ રાષ્ટ્રીય જરૂરિયાત કરતાં અપૂરતું હતું. આ પ્રકારનું શિક્ષણ વિષયવસ્તુમાં પરિવર્તનો લાવનારું શૈક્ષણિક સંગઠન તેમજ નિયંત્રણ સાથે R & Dની ભૂમિકા પર ભાર મૂકનારું હતું. પડકારરૂપ કાર્યને એક એવી પરિસ્થિતિમાં ઢાળવાનું હતું કે જ્યાં કેટલાંક કુદરતી ખેંચાણો ઉચ્ચ શિક્ષણ પ્રણાલીમાં કાર્ય

કરે છે. આજ દિન સુધીની ઉચ્ચ શિક્ષણની સ્થિતિમાંથી ખાસ કરીને, બહાર આવેલાં પરિબળો નીચે મુજબ છે :

- બુદ્ધિશક્તિ (વિચારશક્તિ)ના ક્ષેત્રને બદલવાની જરૂરિયાતને તેમજ વિદ્યાકીય માળખું બાંધવામાં પોતાના વિશ્વાસને આવકારવો.
- આયોજિત આર્થિક વિકાસની જરૂરિયાતોને પહોંચી વળવા માટે શિક્ષિત માનવ શક્તિની જરૂરિયાતની માગણી વધારવી.
- સદીઓથી ઉચ્ચ શિક્ષણથી વંચિત લોકોનાં દબાણો પર ધ્યાન આપવું, તે ખરાં છે કે ખોટાં, પણ જેઓ એને સુઆયોજિત શ્રમ બજારમાં પ્રવેશવા માટેના પાસપોર્ટ તેમજ આરામદાયક વ્હાઈટ કોલરની નોકરી મેળવવાની એમની જરૂરિયાત પણ સમજવી.
- શાળાકીય શિક્ષણના ઝડપી વિસ્તરણના કારણે તેમાંય ખાસ કરીને કરીને પ્રાથમિક શિક્ષણના સાર્વત્રીકરણને માટે થતા પ્રયાસોને અસર કરતાં પરિબળોને આગળ વધારવાં.
- નોકરીની અછતની સ્થિતિમાં શૈક્ષણિક લાયકાતોમાં વધારો કરવાની જરૂરિયાત હંમેશા ફાયદાકારક ગણાય છે.

ઉપરોક્ત રીતે દર્શાવાયેલ પરિબળો એકલાં એકબીજાથી અલગ રીતે કામ કરતાં નથી પરંતુ વિવિધ પરિસ્થિતિઓમાં જુદી જુદી રીતે બદલાતાં રહે છે. વધતી જતી અપેક્ષાઓ / આશાઓની અસર સાથે શાળાકીય શિક્ષણનું વિસ્તરણ ખૂબ જ મજબૂત હોવાને લીધે ઘણા બધા કટોકટીભર્યા પ્રદેશોમાં જેવા કે ઉચ્ચ શિક્ષણની બાહ્ય કાર્યક્ષમતા, ગુણવત્તામાં સુધારો તેમજ તે બધાના સંકલન ક્ષેત્રે પ્રગતિ પ્રાપ્ત કરી શકાઈ છે.

‘તમારી પ્રગતિ ચકાસો’-1

- (1) અંગ્રેજ કાળ દરમિયાન ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાઓના ખાસ કાર્યો કયાં કયાં હતાં ?
- (2) 1948ના યુનિવર્સિટી શિક્ષણ પંચે ભારતમાં ઉચ્ચ શિક્ષણની વ્યવસ્થા સંબંધી કરેલ માત્ર બે જ ભલામણોની યાદી બનાવો.

નોંધ : (i) તમારા જવાબ માટે નીચે જગ્યા આપેલી છે.

(ii) એકમને અંતે આપેલા જવાબો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

i)

ii)

2.3 ઉચ્ચ શિક્ષણનું આયોજન અને વ્યવસ્થાપનની સ્થિતિ

ભારત પાસે ઉચ્ચ શિક્ષણનું પ્રબંધકીય અને વ્યવસ્થાપન માળખું દેખાવની દૃષ્ટિએ કેટલીક રીતે અજોડ છે. હાલની પ્રથા યુ.કે.માં આવેલ યુનિવર્સિટી ઓફ લંડનના નમૂના પર આધારિત ભારતમાં શરૂ થયેલ ત્રણ યુનિવર્સિટીઓ સાથે જ સંલગ્નતા ધરાવતી કોલેજોવાળી યુનિવર્સિટીઓનો 1857માં ઉદ્ભવ (પ્રવેશ) થયો હતો. દૂર દૂર ફેલાયેલી સંખ્યાબંધ કોલેજોને જોડાણ આપતી વખતે યુનિવર્સિટી દ્વારા

વિવિધ વિદ્યાકીય માન્ય શરતોનું પાલન કરવામાં આવ્યું છે કે નહિ તે સૂક્ષ્મ રીતે ચકાસીને મંજૂરી આપવાની પ્રથા છે. બધી રીતે જોતાં સંલગ્ન કોલેજોને લાગેવળગે છે ત્યાં સુધી યુનિવર્સિટી તેઓના વિદ્યાકીય વ્યવસાયમાં ભાગીદારી કરતી નથી પણ પ્રતિભાઓની શોધ કરવાનું, તેને વર્ગીકૃત કરવાનું ચાલુ રાખે છે. તદ્ઉપરાંત તેને માન્યતાની મહોર મારવાની કચેરી તરીકે કાર્ય કરે છે.

નાનાં નગરોમાં કે જ્યાં એક પૂર્ણકક્ષાની યુનિવર્સિટીની સ્થાપના કરવાનું પર્યાળ બનતું હોય છે ત્યાં ઉચ્ચ શિક્ષણનો વ્યાપ વધારવાની સરળ પદ્ધતિની વહીવટી જોગવાઈ કરીને ભારતમાં જોડાણ (માન્યતા) આપવાની પ્રથાનો આરંભ થયો. આ રીતે સંલગ્ન કોલેજો મારફતે ઉચ્ચ શિક્ષણ માટેની લોકોની આકાંક્ષા સંતોષાતી, વળી વિદ્યાકીય તેમજ વહીવટી નેતૃત્વ અપાતું, તદ્ઉપરાંત પોતાના માટે ઊંચું સ્થાન કંડારવામાં ઘણી બધી સંલગ્ન કોલેજો સમર્થ હતી.

અમે તમને યુનિવર્સિટીના સંલગ્ન કોલેજોના અનુસંધાનમાં ત્રણ વિવિધ કાર્યો જણાવીએ છીએ. પ્રથમ, જે તે વિષયના અભ્યાસક્રમો તૈયાર કરાવવા, બીજું વિવિધ પ્રકારનાં વિદ્યાકીય નિયંત્રણો રાખવાં તેમજ અંતે તો દરેક વિદ્યાકીય સત્રના અંતે પરીક્ષાઓ લેવાનું અને તેમાં સફળતા પ્રાપ્ત કરનાર ઉમેદવારોને પદવી એનાયત કરવાનું કાર્ય કરે છે. કોલેજો સાથે વિદ્યાકીય બાબતો અંગેના તેમજ અન્ય બીજી બાબતો અંગેના નિર્ણયો મોટે ભાગે લઈને વ્યવહારો કરવામાં આવતા હોય છે.

જો કે ભારતમાં આવેલી અનેક યુનિવર્સિટીઓ એકબીજાથી જુદી પડે છે. જેમ કે તેના કદ (વિસ્તાર)ની દૃષ્ટિએ, પ્રાદેશિક ન્યાયિક વિસ્તારની દૃષ્ટિએ, ભૌતિકતા સહિત બૌદ્ધિક સાધન સ્રોતની દૃષ્ટિએ વગેરે. આમ યુનિવર્સિટીનું વ્યવસ્થાતંત્ર તેમજ માળખું જોતાં યુનિવર્સિટીઓને સામાન્ય રીતે ત્રણ કક્ષામાં વર્ગીકૃત કરી શકાય છે.

● પ્રાદેશિક યુનિવર્સિટી :

એક જ કાર્ય વિસ્તારમાં શિક્ષણકાર્યની ગોઠવણ કરાયેલી હોય તેને પ્રાદેશિક યુનિવર્સિટી કહે છે. જેમાં વિદ્યાર્થીઓનો મોટો સમૂહ હોસ્ટેલમાં મોજૂદ હોય છે અથવા તો યુનિવર્સિટીના નક્કી કરાયેલ ન્યાયિક ક્ષેત્રમાં રહેતા હોય છે. ભારતમાં આવેલ પ્રાદેશિક યુનિવર્સિટીઓનાં ઉદાહરણો તરીકે અલોગઠ, બનારસ, લખનૌ જેવી યુનિવર્સિટીઓ છે.

● સમવાયી યુનિવર્સિટી :

સમવાયી યુનિવર્સિટી એ એવી યુનિવર્સિટી છે કે જે પોતાની અંગભૂત કોલેજોમાં ચાલતા શિક્ષણ કાર્યમાં હિસ્સેદારી કરે છે. આવી યુનિવર્સિટી તરીકે દિલ્હી યુનિવર્સિટી એક સમવાયી લાક્ષણિકતા ધરાવે છે.

● સંલગ્નતા ધરાવતી યુનિવર્સિટીઓ :

આવી યુનિવર્સિટીઓ પાસે પોતાના અનુસ્નાતક શિક્ષણ કાર્ય કરતા તેમજ સંશોધન વિભાગો હોવા ઉપરાંત તેની સાથે સંખ્યાબંધ સંલગ્નતા ધરાવતી કોલેજો હોય છે. વળી આવી કોલેજો દૂર સુધીના ભૌગોલિક વિસ્તારમાં ફેલાયેલી હોય છે જેના પર યુનિવર્સિટીનું માત્ર વિદ્યાકીય નિયંત્રણ હોય છે. જો કે વહીવટી તેમજ નાણાકીય નિયંત્રણો હોતાં નથી. જો કે ઘણી કોલેજો પણ અનુસ્નાતક શિક્ષણ તેમજ સંશોધનનું કાર્ય કરતી હોય છે. જેમાંની યુનિવર્સિટી ઓફ ઉત્કલ, સાંબલપુર, આંધ્ર, મદ્રાસ, માઈસોર, કલકત્તા અને ગુજરાત જેવી ઘણી બધી યુનિવર્સિટીઓ આ કક્ષામાં આવેલી છે. જો કે ભારતમાં સામાન્યતઃ વિધાનસભાના કે સંસદના ખાસ કાયદા મુજબ જ યુનિવર્સિટીઓની વિધિસરની સંસ્થા તરીકે સ્થાપના થાય છે. વધારામાં યુનિવર્સિટી ગ્રાન્ટ્સ કમિશન (UGC) પાસે એક વધારાની સત્તા છે કે તે કોઈ પણ સંસ્થાને ડિમ્ડ યુનિવર્સિટી તરીકેની માન્યતા આપી શકે છે.

આમ તો વ્યાવસાયિક કેળવણીના વિકાસ માટે ઘણાં બધાં વ્યાવસાયિક મંડળોની સ્થાપના કરવામાં આવતી હોય છે અને તે માટેની કેટલીક જવાબદારીઓ પણ તેમને સોંપાતી હોય છે. આવી સંસ્થાઓ પૈકીની ઈન્ડિયન કાઉન્સિલ ફોર મેડિકલ રીસર્ચ (ICMR) અને ઈન્ડિયન કાઉન્સિલ ઓફ એગ્રીકલ્ચર રીસર્ચ (ICAR) વગેરેની યોગ્ય રીતે નોંધ લેવાય છે. આવી ઘણી બધી સંસ્થાઓ કે જેની સ્થાપના યુનિવર્સિટીની માફક એક છત્રછાયા નીચે થયેલી હોય છે. વળી આવી સંસ્થાઓની સફળ કામગીરીઓની (વ્યાવસાયિક કેળવણીની માન્યતાના સંદર્ભમાં) યુનિવર્સિટી ગ્રાન્ટ કમિશન દ્વારા માન્યતા પ્રાપ્ત યુનિવર્સિટીઓની કામગીરી સાથે તુલના કરવામાં આવતી હોય છે. વળી તેમાં હાથ ધરાયેલ અસંખ્ય સુધારાઓને કારણે ઉચ્ચ શિક્ષણના માળખામાં અનેકવિધ યોજનાઓનો વિકાસ થયો હતો. તેમ છતાં

તેની ભારતીય ઉચ્ચ શિક્ષણના વ્યવસ્થાતંત્ર પર તેની અસર નજીવી પડી હતી. 1904 સુધીની પરિસ્થિતિ જોતાં ભારતીય યુનિવર્સિટીના કાયદામાં એવું સૂચન જોવા મળે છે કે ભારતીય યુનિવર્સિટીઓએ શિક્ષણકાર્યમાં ઘણો બધો વધારો કરવા સાથે સંશોધનની અનેક તકો વિકસાવવી જોઈએ તેમજ સંલગ્ન કોલેજો પર જરૂરી નિયંત્રણો ચાલુ રાખવા જોઈશે. હકીકતે એમ પણ જણાયું છે કે આ સદીના પ્રથમ ભાગના પચીસેક વર્ષોમાં કેટલીક યુનિવર્સિટીને જોડાણ આપવાની પ્રક્રિયા અપૂર્ણ હતી. આમ છતાં કોલેજોને જોડાણ આપવાની પ્રક્રિયા ચકાસતી કાયમી પદ્ધતિ યુનિવર્સિટીઓમાં હતી. જો કે હાલમાં યુનિવર્સિટી શિક્ષણ અશક્ય ન બને હેતુસર કોલેજોને માન્યતા માટેના કરવામાં આવતા પ્રયાસોને લીધે તે અંગેની બધી પ્રક્રિયાઓનો પણ વિસ્તાર થવા પામ્યો છે. જો કે બધી સંલગ્ન યુનિવર્સિટીઓ પાસે તેમના પોતાના શૈક્ષણિક વિભાગો તો હોય છે જ તેથી જ એવું કહી શકાય કે ભારતમાં એવી કોઈ માત્ર જોડાણવાળી યુનિવર્સિટીઓ નથી.

થોડા દેશો પૈકીનું એક ભારત છે કે જ્યાં યુનિવર્સિટી તેમજ સંલગ્ન કોલેજોને આજની તારીખે પણ ચકાસવાની એક પદ્ધતિ ચાલુ રાખવામાં આવી છે અને ભવિષ્યમાં પણ તેનો સ્વીકાર થતો રહેશે. વળી ભૂતકાળમાં યુનિવર્સિટીની છત્રછાયા વગર સ્વતંત્ર રીતે કાર્ય કરવા દેવાની દૃષ્ટિએ સારી કે ખરાબ કોઈ કોલેજ ન હતી. ત્યાર પછીનાં વર્ષોમાં વિદ્યાક્ષેત્રના પ્રતિષ્ઠિત નિષ્ણાતોની વળતર આપનારી ભૂમિકા મુજબના રચાયેલ અભિપ્રાય મુજબ આખા વર્ષ માટે કોલેજને અનુદાન માટે અધિકૃત કરવામાં આવતી. 1986ની રાષ્ટ્રીય શિક્ષણ નીતિ અંતર્ગત ઉચ્ચ શિક્ષણના વિકેન્દ્રિત આયોજન તેમજ વ્યવસ્થાપનના એક ભાગ તરીકે સ્વાયત્ત કોલેજો માટે કરેલી દરખાસ્ત એક મહત્વની દિશાનું પગલું હતું.

● યુનિવર્સિટી ગ્રાન્ટ્સ કમિશન :

ઉચ્ચ શિક્ષણના કિસ્સામાં કેન્દ્ર સરકારની મરજી મુજબ જ તેનો નિભાવ તેમજ તેની ગુણવત્તાઓનું સંકલન કરવાની જવાબદારી છે. 1948-49માં નિમાયેલ યુનિવર્સિટી એજ્યુકેશન કમિશને ભલામણ કરેલા સંખ્યાબંધ પગલાંઓને આધારે જ ઉચ્ચ શિક્ષણને મજબૂત બનાવવા સાથે અધ્યાપન અને સંશોધનની ગુણવત્તામાં વધારો કરવા માટેની દરખાસ્ત આરંભિત થયેલ યુનિવર્સિટી ગ્રાન્ટ્સ કમિશને કરી હતી. યુજીસીના આજના આ સ્વરૂપને કાયદેસરની સંસ્થા તરીકેની માન્યતા 1956માં સંસદમાં પસાર થયેલા કાયદાથી આપવામાં આવી હતી.

ભારતમાં ઉચ્ચ શિક્ષણનો વિકાસનું કામ કરતી યુજીસી એકમાત્ર સીમાચિહ્નરૂપ હતી. આમ છતાં યુજીસી એક અનુદાન આપતી એજન્સી તરીકે અધિકૃત થયેલ છે. તેનું મુખ્ય કાર્ય ભરણપોષણ તેમજ તે અંગેના નીતિનિયમો સંબંધી સંકલન સાથે છે. આમ છતાં પણ ગુણવત્તાસભર ભરણપોષણ કરવા સાથે સંકલનનું એક મુખ્ય કાર્ય યુજીસીનું છે, તેથી જ આ અંગેનો બીજો કોઈ મજબૂત પુરાવો દર્શાવતો હોય તો તે કાં તો યુ.જી.સી.નો છે કે કાં તો યુનિવર્સિટીનો છે કે જે તેઓ પોતાના માટે, સ્નાતક કક્ષા સુધી પહોંચવાના, સ્નાતક કક્ષાના કે અનુસ્નાતક કક્ષાના શિક્ષણકાર્ય તેમજ પરીક્ષાઓ અંગેના અભ્યાસક્રમની જરૂરિયાતોના સંદર્ભે સિવાયના માટે જરૂરી નીતિ-નિયમો નક્કી કરવા માટે પ્રયત્ન કરતી હોય છે. કમનસીબી એ છે કે અભ્યાસક્રમની જરૂરિયાતો સંપૂર્ણપણે અનિશ્ચિત છે અને તેથી તે માટેના નીતિનિયમો પણ સાચું કહીએ તો એક માત્ર અનુમાનિત રીતે જ નક્કી કરવામાં આવેલા છે. આજ દિન સુધીની ઘણી બધી સમસ્યાઓ યુનિવર્સિટીઓ તેમજ કોલેજો શિક્ષણ કાર્ય અને સંશોધન સંબંધી સંખ્યાબંધ નીતિ નિયમોની સ્પષ્ટતાઓને કારણે ઊભી થવાની શક્યતાઓ છે. તો વળી વ્યવસ્થાનું કદ વિસ્તરવાને કારણે તેમજ કેળવણીના નીતિનિયમો અને અનેકવિધ અભિપ્રાયોની ભિન્નતાને લીધે પણ છે.

યુજીસી નવી નવી કોલેજો શરૂ કરવા સંબંધી, નવા શરૂ થતા કાર્યક્રમોની ગુણવત્તા વધારવાની, સ્ત્રીઓમાં, અનુસૂચિત જનજાતિના લોકોમાં શિક્ષણનું વિસ્તરણ કરવા માટેની ખાસ સહાયતાની જોગવાઈઓ કરવાની સલાહ પણ આપે છે.

તદ્ઉપરાંત યુનિવર્સિટીઓના વિકાસ માટેની મદદ મોટે ભાગે તેમના વિકાસલક્ષી પગલાંઓ સાથે સંબંધિત અને તેમની ગુણવત્તામાં વધારો કરવા સાથે બીજી અનેકવિધ સુધારણા માટે કરેલ દરખાસ્તની મંજૂરી માટેનાં પગલાં તરીકેની હોય છે.

યુજીસીએ હવે 1986ની રાષ્ટ્રીય શિક્ષણ નીતિના નીચે જણાવેલ કાર્યક્રમોના અમલીકરણ માટે તાકીદનું કાર્ય હાથ ધર્યું છે. આવા થોડાં મહત્વનાં ક્ષેત્રો કે જેના પર યુજીસીએ ધ્યાન આપવા માંડ્યું છે તે નીચે પ્રમાણેનાં છે :

- સ્વાયત્ત કોલેજોની સ્થાપના કરવી.
- અભ્યાસક્રમોની પુનઃરચના કરવી.
- ઉચ્ચ શિક્ષણ માટેની રાજ્ય કક્ષાની પરિષદનું નિર્માણ કરવું.
- અનેકવિધ યુનિવર્સિટી વ્યવસ્થાપનના નમૂનાઓ વિકસાવવા / કે પ્રયોગ કરવા.
- અધ્યાપકોની નિમણૂક સંબંધી રાષ્ટ્રીય યોગ્યતા કસોટીનું સંચાલન કરવું અને
- યુનિવર્સિટીઓની એકેડેમિક સ્ટાફ કોલેજોની વ્યવસ્થા સાથે જરૂરી મદદની જોગવાઈ કરીને અધ્યાપકો માટે તાલીમ / અભિસ્થાપન કાર્યક્રમો રાખવા.

2.4 ઉચ્ચ શિક્ષણમાં મંત્રાલયો અને એજન્સીઓનો સમાવેશ

અહીં એ નોંધવું જરૂરી બને છે કે ભારતમાં ઉચ્ચ શિક્ષણ સંબંધી જવાબદારીમાંથી શિક્ષણ મંત્રાલય બહાર નથી. પણ બીજાં ઘણાં બધાં મંત્રાલયો તેમજ વિવિધ એજન્સીઓ ઉચ્ચ શિક્ષણ સાથે સીધી રીતે સંકળાયેલ છે. આપણે તેના માળખા સંબંધી સંપૂર્ણ કક્ષાની ચર્ચા ટૂંકમાં કરીશું.

2.4.1 માનવ સંસાધન વિકાસ મંત્રાલય

કેન્દ્રીય માનવ સંસાધન વિકાસ મંત્રાલયનો શિક્ષણ વિભાગ એ ખાસ કરીને યુનિવર્સિટી શિક્ષણ સંબંધી એજન્સી છે. આ મંત્રાલય ઉચ્ચ શિક્ષણના ક્ષેત્રનું સંચાલન સામાન્યપણે યુજીસી દ્વારા કરે છે. યુજીસી લગભગ સ્વતંત્ર રીતે કાર્ય કરતી સંસ્થા છે જે ઉચ્ચ શિક્ષણ ક્ષેત્રના નીતિ નિયમોનું પાલન કરાવવા સાથે તેનું સંકલન કરવાની મહત્વની જવાબદારી ઉપાડે છે. વધુમાં ખાસ કરીને યુજીસી સામાન્યપણે ઉચ્ચ શિક્ષણની આર્ટ્સ, સાયન્સ, કોમર્સ સહિત વ્યાવસાયિક શિક્ષણ કે જે અનેકવિધ શાખાવાળી યુનિવર્સિટીઓ અંતર્ગત ચાલતું હોય છે તે અંગેની જવાબદારીઓ ઉઠાવે છે. જો કે એ નોંધવું જરૂરી બને છે કે પ્રાદેશિક એન્જિનીયરીંગ કોલેજો તેમજ આઈઆઈટી (IITs) જેવી સંસ્થાઓનો હવાલો હ્યુમેનિટીઝ અને સોસિયલ સાયન્સ વિભાગ સાથે સંકળાયેલ હોવાથી તેનો યુજીસીના કાર્ય વિસ્તારમાં સમાવેશ થતો નથી. તે અંગે સેક્શન (2.7)માં અલગ ચર્ચા કરાયેલ છે. તેથી જ અહીં યુજીસીની ભૂમિકા તેમજ તેનાં કાર્યોની ચર્ચા કરીશું. જો કે એન્જિનીયરીંગ અને ટેકનિકલ શિક્ષણનું સંચાલન મોટે ભાગે કેન્દ્રીય મંત્રાલયના અલગ વિભાગ દ્વારા થાય છે તેથી તેવી સંસ્થાઓ અંગેના મહત્વના નિર્ણયોમાં ઓલ ઈન્ડિયા કાઉન્સિલ ઓફ ટેકનિકલ એજ્યુકેશન (AICTE)ની સલાહ અને મદદ લેવાય છે.

2.4.2 કૃષિ મંત્રાલય

વ્યાવસાયિક શિક્ષણ સંબંધી વિવિધ શાખાઓની જવાબદારી વિવિધ મંત્રાલયો વચ્ચે વહેંચાયેલી છે. ભારતના કૃષિ મંત્રાલયે કૃષિ વિષયક શિક્ષણની જવાબદારી ઉપાડવાનું નક્કી કરેલ છે. બધી જ કૃષિ યુનિવર્સિટીઓ આ મંત્રાલય હેઠળ ફરજ બજાવે છે. આ મંત્રાલય કૃષિ વિષયક શિક્ષણનું સંચાલન ઈન્ડિયન કાઉન્સિલ ઓફ એગ્રિકલ્ચર રીસર્ચ (ICAR) દ્વારા કરે છે. રાજ્ય સરકારના સહયોગથી આ કૃષિ યુનિવર્સિટીઓ સ્થપાયેલી છે. એ નોંધવું જરૂરી બને છે કે કૃષિ વિભાગો કે જે અનેકવિધ શાખાવાળી યુનિવર્સિટી સાથે સંલગ્નતા ધરાવતા હોય તે બધા યુજીસીના કાર્યક્ષેત્રમાં આવે છે.

2.4.3 આરોગ્ય મંત્રાલય

આરોગ્ય મંત્રાલય તબીબી શિક્ષણ પર દેખરેખ રાખે છે. ધી ઓલ ઈન્ડિયા મેડીકલ કાઉન્સિલ (AIMC) અને ઈન્ડિયન કાઉન્સિલ ઓફ મેડીકલ રીસર્ચ (ICMR) મંત્રીમંડળને તબીબી શિક્ષણની યોજના અને વિકાસમાં મદદ કરે છે. એ.આઈ.એમ.સી. તબીબી પદવીઓ મંજૂર કરવા માટે જરૂરી એવા તબીબી શિક્ષણના ઓછામાં ઓછા નીતિનિયમો નિશ્ચિત કરે છે. આઈસીએમઆર દવાઓનું સંશોધન આગળ વધારવાનો પ્રયત્ન કરે છે તેમજ તબીબી સંશોધન માટે જરૂરી ભંડોળ પૂરું પાડે છે.

2.4.4 કાનૂન મંત્રાલય

કાનૂની શિક્ષણ કાનૂન મંત્રાલયની દેખરેખ નીચે છે. ઓલ ઇન્ડિયા બાર કાઉન્સિલ (AIBC) ભારતના કાનૂની અભ્યાસક્રમો સાથે સંબંધ ધરાવે છે. સામાન્ય રીતે એ.આઈ.બી.સી. કાનૂની પ્રથમ પદવી સાથે સંબંધ ધરાવે છે. જ્યારે અનુસ્નાતક અને સંશોધન અંગેના અભ્યાસો યુનિવર્સિટીની દેખરેખ હેઠળ છે આથી તે યુજીસીની સીમા નીચે આવે છે.

2.4.5 સંશોધન ક્ષેત્રના વિકાસ માટેની વિશિષ્ટ એજન્સીઓ

સંખ્યાબંધ મંડળો સંશોધન કાર્યને મદદરૂપ થવા તેમજ યોગ્ય દિશા નિર્દેશ આપવા માટે યુનિવર્સિટી પ્રધાની બહાર સ્થપાઈ રહ્યાં છે. ધી કાઉન્સિલ ઓફ સાયન્ટીફિક એન્ડ ઇન્ડસ્ટ્રીયલ રિસર્ચ (CSIR) વિજ્ઞાન અને ઇજનેરી વિભાગ હેઠળ રાષ્ટ્રીય પ્રયોગશાળાઓ તેમજ સંસ્થાઓની સાંકળ દ્વારા ચલાવાતી યોજનાઓ સાથે સંકલિત મંડળ તરીકે સંચાલન કરે છે. આ કાઉન્સિલ શુદ્ધ અને અમલીકરણ કરી શકાય તેવા સંશોધનને મદદરૂપ થવાનું, નવા અને જૂના કર્મચારીઓ માટેની શિષ્યવૃત્તિઓની જોગવાઈ કરવાની, સંશોધન પ્રકલ્પને ભંડોળ પૂરું પાડવાની તેમજ વૈજ્ઞાનિક અને ઇજનેરી કાર્ય કરતાં માણસોની યાદી જાળવવાનું કામ કરે છે. આવી જાતનાં સમાન કાર્યો સામાજિક વિજ્ઞાનના ક્ષેત્રમાં ઇન્ડિયન કાઉન્સિલ ઓફ સોસિયલ સાયન્સ એન્ડ રિસર્ચ (ICSSR) દ્વારા પણ કરવામાં આવતા હોય છે. જેમ કે ઇન્ડિયન કાઉન્સિલ ઓફ હિસ્ટોરીકલ રિસર્ચ (ICHR) દ્વારા ઐતિહાસિક અભ્યાસો તેમજ ઇન્ડિયન સ્પેસ રિસર્ચ ઓર્ગેનાઇઝેશન (ISRO) દ્વારા અંતરિક્ષ સંશોધન ક્ષેત્રે વગેરે છે. આ બધી એજન્સીઓ પૈકી આઈસીએસએસઆરની કેટલીક શાખાઓ પ્રાદેશિક કક્ષાએ પણ કાર્ય કરે છે. સારાંશ એ છે કે ભારતમાં ઉચ્ચ શિક્ષણનું વ્યવસ્થાતંત્ર એ એક સંકુલસ્થિતિમાં છે. સામાન્યપણે યુનિવર્સિટીઓના પ્રકારોમાં કેન્દ્રિય યુનિવર્સિટીઓ, પ્રાદેશિક યુનિવર્સિટીઓ, મુક્ત યુનિવર્સિટીઓ તેમજ એવી સંસ્થાઓ છે કે જેમને ડિમ્ડ યુનિવર્સિટીઓનો દરજ્જો પ્રાપ્ત થયો છે. તેમાંની કેટલીક યુજીસીની સીમારેખામાં છે. જ્યારે બીજી કેટલીકની માન્ય મંત્રીમંડળો હેઠળ ચલાવાતી એજન્સીઓ દ્વારા દેખરેખ રખાય છે. વિવિધ મંત્રાલયો તેમજ તેની નિષ્ણાત એજન્સીઓ રાષ્ટ્રના વ્યાવસાયિક ઉચ્ચ શિક્ષણ સાથે સંકળાયેલ છે. આમ છતાં કેટલીક એજન્સીઓ જેવી કે CSIR, ICMR, ICHR, ICSSR, ISRO વગેરે કે જે કોઈ એક યુનિવર્સિટીની હદમાં આવતી નથી અને તેમની પાસે તેમના માન્ય વિશિષ્ટ ક્ષેત્રોમાં, ઉચ્ચ ગુણવત્તાવાળાં સંશોધન માટેની યોજના સાથે તેનું સંકલન કરવાની સમગ્રતયા જવાબદારી હોય છે.

‘તમારી પ્રગતિ ચકાસો’-2

નીચે કેટલીક ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાનાં વ્યવસ્થાપન પ્રણાલી સંબંધી વિધાનો આપેલાં છે તે દરેક વિધાનો ચકાસો અને તે ‘સાચાં’ છે કે ‘ખોટાં’ તે જણાવો.

- પ્રાદેશિક એન્જિનીયરીંગ કોલેજો અને આઈઆઈટીએસ જેવી સંસ્થાઓ કે જે હ્યુમેનિટીઝ એન્ડ સોસિયલ સાયન્સ વિભાગો ધરાવે છે અને તેનાં કાર્યો યુજીસીની સીમા રેખામાં થતાં હોય છે.
- ધી ઓલ ઇન્ડિયા મેડિકલ કાઉન્સિલ દ્વારા તબીબી પદવીઓને મંજૂર કરવા માટે તબીબી શિક્ષણ સંબંધી ઓછામાં ઓછા નીતિનિયમો નિશ્ચિત કરે છે.
- કાનૂની ક્ષેત્રે અનુસ્નાતક તેમજ સંશોધનના અભ્યાસો ઓલ ઇન્ડિયા બાર કાઉન્સિલના સમગ્ર અંકુશ હેઠળ કરવામાં આવે છે.

નોંધ : (i) તમારા જવાબ માટે નીચે જગ્યા આપવામાં આવેલ છે.

(ii) તમારા ઉત્તરોને એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે સરખાવો.

a)

b)

c)

2.5 ઉચ્ચ શિક્ષણ માટેની નાણાંકીય વ્યવસ્થા

ઉચ્ચ શિક્ષણ માટે જરૂરી નાણાં અનેકવિધ સ્ત્રોતમાંથી આવતા હોય છે. જેમાં ફી સિવાય રાજ્ય સરકાર તેમજ કેન્દ્ર સરકારની વિવિધ એજન્સીઓ જેવી કે UGC, ICAR, ICMR વગેરે દ્વારા વિકાસ, નિભાવ તેમજ યુનિવર્સિટીની ગુણવત્તાની સુધારણા અંગેના કાર્યક્રમો માટે જરૂરી નાણાં પૂરા પાડવામાં આવે છે. આખું વર્ષ, યુનિવર્સિટીઓ કેન્દ્ર અને રાજ્ય સરકારની ગ્રાન્ટ ઉપર આધારિત થતી હોય છે. જ્યારે તેઓ પાસે સરકારી અનુદાન સિવાયની બીજી આવકના માન્ય સ્ત્રોત હોતા નથી તેવી સ્થિતિમાં દેખીતી રીતે જ યુનિવર્સિટીઓ પોતાની સ્વાયત્તતા સંબંધી ઘણું ગુમાવે છે, પરિણામે તેમની વિદ્યાકીય તેમજ વ્યવસ્થાપનના માળખામાં પરિવર્તન લાવવાની તકો ગુમાવે છે. નીચે આપેલ પેટાવિભાગમાં આપણે એવા તંત્રરચનાની ચર્ચા કરીશું કે જેમાં ઉચ્ચ શિક્ષણ સંબંધી નાણાંકીય પ્રથાને લગતી કેટલીક મુખ્ય સમસ્યાઓના સંદર્ભમાં જ અનુદાનો ઊભા કરવાની નીતિને અનુસરવામાં આવે છે.

2.5.1 અનુદાનો માટેની તંત્રરચના

યુનિવર્સિટીઓ અને કોલેજોને અનુદાન સામાન્ય રીતે યુજીસી તેમજ રાજ્ય સરકાર દ્વારા પ્રાપ્ત થાય છે. તેને નીચે જણાવેલ મોટે ભાગે બે રીતે વર્ગીકૃત કરી શકાય છે :

- (અ) નિભાવ ગ્રાન્ટ્સ : નિભાવ ગ્રાન્ટ્સ મૂળભૂત રીતે સંસ્થાના રોજબરોજનાં કાર્યો કરવા માટે અપાય છે. તેનાં ધોરણો દરેક રાજ્યવાર બદલાતા રહે છે.
- (બ) વિકાસ ગ્રાન્ટ્સ : વિકાસ ગ્રાન્ટ્સનો ઉદ્દેશ સંસ્થાને અનેકવિધ હેતુઓના આધાર પર શક્તિમાન બનાવવા સાથે યુજીસી, આઈસીએઆર વગેરે તરફથી મળતી મદદનો ઉપયોગ કરવા માટે રચાયેલ છે.

આવી ગ્રાન્ટ્સનો ઉપયોગ મકાન અને સાધનો જેવાં અનાવર્તીત ખર્ચને માટે કે આવર્તીત ખર્ચો જેવા કે કર્મચારીઓના પગાર માટે હોઈ શકે. અનાવર્તીત ગ્રાન્ટ્સ એક વખત આપવામાં આવે છે જ્યારે આવર્તીત ગ્રાન્ટ ખર્ચના આધારે આપી શકાય છે.

આમ છતાં સામાન્ય શિક્ષણ તેમજ ખાસ કરીને ઉચ્ચ શિક્ષણ પાછળ કરવામાં આવતા ખર્ચમાં સતત વધારો થતો રહ્યો છે. તેથી યુનિવર્સિટીઓને હંમેશા વિકાસશીલ કાર્યોને માટે મળતાં જરૂરી નાણાં ચોક્કસપણે મળશે જ એવું ખાતરીપૂર્વક શોધી કાઢવું મુશ્કેલ છે. થોડા સમય પહેલાં જ નાણાના મૂલ્યમાં થયેલ સતત ઘટાડાથી પરિસ્થિતિ વધુ ગૂંચવણભરેલી બની હતી. તેનું પરિણામ એ આવ્યું કે છેવટે ગ્રાન્ટ સ્વરૂપે આપવામાં આવતી નાણાંકીય સવલતોમાં અનેક ઘણો વધારો કરવામાં આવ્યો હોવા છતાં તે ચીજવસ્તુઓ તેમજ સેવાઓ પાછળ થનાર વાસ્તવિક ખર્ચ કરતાં તે ઘણો બધો ઓછો છે. જ્યાં સુધી નાણાંકીય ભંડોળનો પ્રશ્ન છે ત્યાં સુધી અનુભવ એવું કહે છે કે વિકસિત દેશો બીજા વિકાસશીલ દેશો માટે વધુ મદદરૂપ થઈ શકે તેમ નથી. આધુનિક દેશો કે જે પૂરોગામી છે તેઓ શૈક્ષણિક વિકાસની બાબતોમાં થોડા વધુ ફાયદાકારક રહ્યા છે. વિકાસના પ્રથમ તબક્કામાં તેઓની પોતાની આર્થિક સદ્દરતાના કારણે તેમને બધા જ પ્રકારની શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ બાંધવા તેમજ તેની જાળવણી કરવા પૂરતા પ્રમાણમાં નાણાં પૂરા પાડવાની ભલામણો કરી હતી. એક સમયે આ દેશનો શૈક્ષણિક વિકાસ આર્થિક વિકાસ કરતાં વધારે હતો. તેવા સમયે વિકાસશીલ દેશોએ આવા સમાન પ્રકારનાં પરિણામો મેળવવા માટે ઉપયોગ કરવા પ્રયત્નો કર્યા અને ઓછામાં ઓછા સમયમાં પરિવર્તનો કરવા માટેની પદ્ધતિઓ પરનું દબાણ વધુ કરવામાં આવ્યું છે. એ દર્શાવવું જરૂરી છે કે થોડાક વિકસિત દેશોની યુનિવર્સિટીઓ ગુણાત્મક શિક્ષણ મળી રહે તેવા પ્રવેશના નીતિનિયમો રાખી તેનો અમલ કરાવી મર્યાદિત પ્રવેશ સંખ્યાથી પોતાનું સ્થાન ટકાવી રાખવામાં સક્ષમ થઈ છે. જો કે ભારતમાં બીજી બાજુ, ખાનગી વેપારમાં સરકારી હસ્તક્ષેપ કરવાની રાજનીતિ અપનાવી છે તેમજ વિદ્યાર્થીઓને ભલેને યુનિવર્સિટી શિક્ષણથી ફાયદો ન થાય તો પણ તેઓને પ્રવેશ આપે છે.

કેટલાક અભ્યાસો એવું સૂચવે છે કે રાજ્યની અનુદાન પદ્ધતિ કેટલીક ખામીઓથી પીડાય છે, જેમકે અસમાન વહેંચણી, નીતિનિયમો તેમજ ધારાધોરણોમાં અચોક્કસતા, અમુક બિન જરૂરી મદદ તેમજ સહાયનો અસરકારક ઉપયોગ કરવાની ખામીઓ (Azad, 1984) જો કે કેન્દ્ર તેમજ રાજ્ય સરકાર વચ્ચે સંસ્થાકીય વિકાસની બાબતમાં સહાયતાની જોગવાઈઓને લગતી કોઈ ચોક્કસ ભેદરેખા નથી.

કેન્દ્રીય સંગઠનો અનુદાન તેમજ ભંડોળ મેળવવાની કેટલીક બિનજરૂરી અને અસંગત તંત્ર રચનાને લીધે પીડાય છે. દાખલા તરીકે યુજીસીના અનુદાનનો મોટો હિસ્સો માત્ર ભૌતિક સગવડો ઊભી કરવા માટે જ છે. એવું જોવા મળ્યું છે કે નાણાકીય સહાય માટેની ઘણી બધી યોજનાઓ સંશોધન પ્રવૃત્તિઓને કેન્દ્રમાં રાખી બનાવવામાં આવી છે જે એકબીજાથી સ્પષ્ટપણે વિરોધી છે. સંગઠનોને લાગે વળગે છે ત્યાં સુધી સંશોધન માટે થતા પ્રયત્નોમાં નકલ તેમજ અતિવ્યાપ્તપણું દૂર કરવાની તંત્રરચના પ્રસ્થાપિત થયેલ નથી. વહેંચણીની પ્રક્રિયાનો મહત્વનો આધાર એવો છે કે જેના પરિણામે થોડીક જ સંસ્થાઓ ભંડોળનો મોટા ભાગનો જથ્થો એકત્રિત કરી લે છે જ્યારે ઘણી બધી કોલેજો જેવી સંસ્થાઓ સંશોધન કાર્યને ઉત્તેજન ન આપતી હોવાથી રહી જતી હોય છે. કેટલાક વિવેચકોનો એવો મત છે કે યુનિવર્સિટીઓની નાણાકીય સમસ્યા એ માત્ર આવક-ખર્ચ વધારવા માટેની જ નથી પણ તેનું કાર્યક્ષમ વ્યવસ્થાપન કરવા અંગેની પણ છે. અનુદાન અંગેની વર્તમાન પદ્ધતિ ઘણી અસંદિગ્ધતા તરફ દોરી જાય છે, વળી તેમજ તેના પરિણામે સ્રોતોનો સારામાં સારો ઉપયોગ થઈ શકતો નથી. સુધારેલી આ પ્રણાલી કાં તો મધ્યમ ગાળાની કે લાંબા ગાળાની યુનિવર્સિટીની યોજનાઓ તેમજ આવશ્યકતાના પરિપ્રેક્ષ્યમાં માત્ર કહેવા પૂરતી જ છે.

2.5.2 ભંડોળની સમસ્યા

વાસ્તવિકતા એવી છે કે યુજીસીએ સમવાયી સરકારનું એક મહત્વનું સાધન છે જે ઉચ્ચ શિક્ષણ તેમજ સંશોધનના કાર્યક્રમોનું અમલીકરણ અને સંકલનનું કામ કરે છે. વળી તે સંસ્થાઓની અસરકારકતામાં અંતરાયરૂપ કેટલીક માળખાગત અને વહીવટી મર્યાદાઓનો ત્યાગ કરે છે. રાજ્ય સરકારના સંબંધમાં યુજીસીની ભૂમિકા સ્પષ્ટ થયેલ નથી. આમ છતાં યુનિવર્સિટી ગ્રાન્ટ્સ કમિશનના કાયદામાં હાલમાં કરવામાં આવેલ સુધારા મુજબ નવી યુનિવર્સિટીની સ્થાપના કરતાં પહેલાં રાજ્યો સાથે વિચારવિમર્શ કરવા ઉપકારી બનાવે છે. વળી તે આર્થિક શક્તિઓ તેમજ વિદ્યાકીય દેખરેખ જેવી બીજી ભૂમિકાઓ પર ઉચ્ચ પ્રકારના અધ્યયનો માટે ગોઠવાતી સંસ્થાઓને નિરુત્સાહી થવા દેતી નથી. આવી અસરકારકતા પાછળનું એક મહત્વનું કારણ સ્રોતોની અછત હોવાનું મનાય છે કે જે પરંપરાગત પ્રકારની રાજ્ય કક્ષાની યુનિવર્સિટીઓને મદદરૂપ બનવાની પરવાનગી આપતું નથી. વપરાશ માટે આપવામાં આવેલી નાણાકીય મદદ મોટા ભાગે કેન્દ્રીય યુનિવર્સિટીઓને મોકલવામાં આવે છે.

પ્રવર્તમાન ગ્રાન્ટ-ઈન-એઈડના નિયમો યુનિવર્સિટીની સંસ્થાઓમાં નવીનીકરણ તેમજ વિવિધ પ્રયોગો કરવાની પરવાનગી આપતા નથી. વળી ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાઓને સહાય આપવાની રાજ્યની નીતિઓ અને પ્રક્રિયાઓ હંમેશા વિવિધ રાજ્યોના આયોજનબદ્ધ સંસ્થાકીય વિકાસની જેમ પ્રોત્સાહિત કરતી નથી. સરકારી મદદની યોગ્યતા મેળવતાં પહેલાં સંસ્થાઓએ નિશ્ચિત સમય સુધી રાહ જોવી પડતી હોય છે. યોગ્ય તપાસસની ગેરહાજરીમાં કોઈ એક સંસ્થાની સ્થાપનાના શરૂઆતના સમયાં પરિણામોની અસર તેમના બિનઆયોજિત વિકાસ પર પડે છે. આવી અવ્યવસ્થા યુનિવર્સિટીના નિયમોમાં સંસ્થાઓને જોડાણ આપવા માટેની ચોક્કસતામાં રહેલી ખામીઓ મારફતે દર્શાવવામાં આવે છે. તેમ છતાં નાણાકીય સ્રોતોની ખાસ જોગવાઈઓ કે જે મકાન, સાધનો તેમજ અધ્યાપકોની લગતી હોય છે તેનો સમાવેશ યુનિવર્સિટીના કાયદાઓમાં થયેલ હોય છે છતાં સંસ્થાને જોડાણ આપતાં પહેલાં તે અમલમાં મૂકવામાં આવતા નથી. તેથી જ અસરકારક રાજકીય જૂથોના દબાણનું એ એક મુખ્ય કારણ છે કે યુનિવર્સિટીઓ તેમના પોતાના માટે જાતે જ પ્રસ્થાપિત કરેલાં ધોરણોનો અમલ કરવા શા માટે અસમર્થ છે. સંખ્યાબંધ યુનિવર્સિટીઓ પર થતું દબાણ ઘટાડવા તંત્રરચનામાં ફેરફાર કરવામાં

કેળવણી ક્ષેત્રના નિર્ણાયકર્તાઓ દ્વારા અનુભવાતી એક મોટી મૂંઝવણ છે. આમ છતાં અભ્યાસક્રમોની પુનઃરચના અને / અથવા અભ્યાસક્રમોમાં વિવિધતા લાવવી, તેમજ ખાસ કરીને વિનયનના અભ્યાસક્રમોમાં સગવડો વિસ્તારવા ઉચ્ચ શિક્ષણ પર તીવ્ર દબાણ રહે છે. મોટે ભાગે આ પદ્ધતિમાં દરેક વ્યક્તિને સમાવવામાં આવે છે. માધ્યમિક શિક્ષણનું પુનર્ગઠન તેમજ વિવિધતા લાવવી જોઈએ દાખલા તરીકે ધોરણ 12 સુધીમાં વ્યાવસાયિક અભ્યાસક્રમો શરૂ કરવામાં આવે તેવી હિમાયત કરવામાં આવી છે જેથી યુનિવર્સિટીઓ પરનું સંખ્યાનું દબાણ ઘટાડી શકાય. આ બાબતે થયેલ પ્રગતિ યુનિવર્સિટીના પ્રવેશોને અસર કરતા હોવાથી અપનાવવા યોગ્ય નથી.

આપણી શિક્ષણ વ્યવસ્થાની મુખ્ય ખામી એ છે કે તે હંમેશા ખર્ચાળ રહી છે. જો કે ઉચ્ચ શિક્ષણના વિવિધ કાર્યક્રમોનું આયોજન અને પુનઃરચના પાછળ ખર્ચેલા ચાલીસ વર્ષો પછી પણ અપવ્યયનું પ્રમાણ ખૂબ જ ઊંચું છે. એવું જોવા મળ્યું છે કે અંદાજે અડધાથી પણ વધારે વિદ્યાર્થીઓ યુનિવર્સિટીની પદવી પરીક્ષામાં બેસવા છતાં યોગ્યતા મેળવવામાં નિષ્ફળ જતા હોય છે. અને જેઓ યોગ્યતા મેળવવામાં મોટે ભાગે સફળ થતાં હોય છે તેઓ ઘણીવાર પાસ કલાસ મેળવતા હોય છે. કેટલાક વ્યાવસાયિક અભ્યાસક્રમોમાં પણ સફળતાનું ધોરણ 70 થી 80 ટકા જેટલું નીચું છે. આ માટેનું કોઈ મુખ્ય પરિબળ જવાબદાર હોય તો તે આપણું શિક્ષણ વર્ગ શિક્ષણની વાતો પર જ આધારિત છે, તે છે, યુનિવર્સિટીની પરીક્ષાઓમાં પણ કોઈ સુધારો તેમના સ્વરૂપમાં કે માળખામાં જોવા મળ્યો નથી. 1948/49 ના યુનિવર્સિટી શિક્ષણ પંચે પણ પરીક્ષા સુધારણાને અત્યંત જરૂરી અને અગત્યની બાબત ગણેલી છે, જે આ સંદર્ભમાં નોંધપાત્ર છે.

વર્તમાન પ્રણાલીને કાયમી કરવામાં કોણે ભાગ ભજવ્યો છે ? તેવો પ્રશ્ન આજે આપણા બધા દ્વારા ઉઠાવાયો છે. શિક્ષકો, વિદ્યાર્થીઓ, લોકો અને સરકાર આવી પ્રણાલીના સંચાલનમાં જોડાયેલાં મહત્ત્વનાં પાત્રો છે. વર્તમાન અનેકઘણી કોલેજો માટે અધ્યાપકોનું વિશાળ લશ્કર ઊભું કરવામાં આવ્યું છે. ખાનગી સંચાલકોએ ભારતના ઉચ્ચ શિક્ષણના દૃશ્ય પર સતત પ્રભાવ પાડીને, તેમની અતિશય શક્તિના જોરે કાબૂ મેળવવાનું ચાલુ રાખ્યું છે. આવી કોલેજોમાં યુનિવર્સિટી કક્ષાના અધ્યાપકો પૈકીના 80 ટકાનો સમાવેશ થાય છે. એ પણ જાણવું જરૂરી છે કે કુલ કોલેજોની સંખ્યામાં 80 થી 90 ટકા તો 'સ્નાતક કક્ષા સુધીની જ કોલેજો' ધરાવતી હોય છે. તેથી જ તેમની શિક્ષણ વિદ્યાશાખાની આવી સ્થિતિ છે. પરિણામે એવું દેખાય છે કે તેમના કદની દૃષ્ટિએ યુનિવર્સિટીનાં વિવિધ મંડળોની નિર્ણય-પ્રક્રિયામાં તેઓ આધિપત્ય જમાવવાની સ્થિતિમાં હોય છે. જેથી એવું જોવા મળ્યું છે કે યુનિવર્સિટીના સંચાલકીય મંડળો દ્વારા એવો કોઈ પણ સુધારો કરી શકાતો નથી કે જે કોલેજના ઘણાબધા અધ્યાપકોના હિતને અસર કરતો હોય. ઘણા વિવેચકો એવું દર્શાવે છે કે અધ્યાપકો સ્વયમ્ તેમના મોભાની સતત ચિંતા કરતા હોય છે. વળી, પરિવર્તનો સામે પ્રતિકાર કરવામાં બીજા વિભાગો કરતાં અધ્યાપક સમાજ અગ્રેસર હોય છે.

યુનિવર્સિટીઓ અને કોલેજોમાં સંશોધનને પ્રોત્સાહન પૂરાં પાડવામાં અગ્રતા આપવામાં આવે તે બાબત આપણા માટે ગંભીરતાથી વિચારવાનો પ્રશ્ન છે. જ્યાં સુધી શિક્ષણ પૂરતાં સંશોધનો તેમજ પ્રયોગો દ્વારા પાછું નહિ ઠેલાય ત્યાં સુધી તેની ગુણવત્તા વધારવાનું મુશ્કેલ બનશે. જો કે વર્તમાન સમયે સંશોધનના નાનાં નાનાં ઘટકો અધ્યયન-અધ્યાપનની પરિસ્થિતિઓ સાથે સંકળાયેલાં છે. કોલેજ શિક્ષણ ક્ષેત્રની ઘણી ગંભીર અને પાયાની સમસ્યાઓનો સંશોધકો દ્વારા પદ્ધતિસરના અભ્યાસો હાથ ધરાયા હોતા નથી. ભંડોળ પૂરું પાડતી વિવિધ સંસ્થાઓ, તેમની વચ્ચેની અરસપરસ થતી ઘણી મસલતોને કારણે કેટલાંક ક્ષેત્રોમાં સંશોધનોમાં અતિરેક તેમજ નકલનો જોરદાર પ્રયાસ થતો જોવા મળે છે જ્યારે કેટલાક બીજા અગત્યના ક્ષેત્રોમાં આ બધું જોવા મળતું નથી.

મહત્ત્વના પરિવર્તનો તેમજ સંશોધનને ફેલાવતાં સંબંધિત બીજાં ક્ષેત્રો શોધી કાઢવાં જોઈએ. એવું શોધી કઢાયું છે કે ઘણી મોટી સંખ્યામાં ઊંચી કિંમતે હાથ ધરાતાં સંશોધનો પણ નીતિના ઘડવૈયાઓના સંપર્ક સુધી પહોંચતાં નથી. પરિણામસ્વરૂપે તે સ્ત્રોતોના બિનઉત્પાદકીય રોકાણો તરફ દોરી જતાં નથી પરંતુ સંશોધનને અગ્રતા આપવામાં આવતાં ઘણાં પુનરાવર્તનો થતાં જોવા મળે છે.

‘તમારી પ્રગતિ ચકાસો’-૩

નિભાવ અનુદાન અને વિકાસ માટેના અનુદાન એ બંને વચ્ચેનો મૂળભૂત તફાવત કયો છે ?

નોંધ : (i) તમારા જવાબ માટે નીચે જગ્યા આપેલ છે.

(ii) તમારા ઉત્તરને એકમનાં અંતે આપેલ ઉત્તર સાથે સરખાવો.

2.5.3 યુજીસી શું છે ?

ઘણા સમય પહેલાં ઉચ્ચ શિક્ષણ અંગેની ઘણી બાબતોનું સંકલન કરવા માટે કેન્દ્રીય કક્ષાની સંસ્થાની જરૂર પડી હતી. 1917-19માં ધી કલકત્તા યુનિવર્સિટી કમિશને એક મંડળના સર્જનની ભલામણ કરી હતી. જે ભંડોળ આપશે એકત્રિત કરશે તેમજ યુનિવર્સિટીઓ અંગેની માહિતી ફેલાવવા અને વિદેશી યુનિવર્સિટીઓ સાથે સંબંધો ઊભા કરશે. 1944નો સાર્જન્ટ રિપોર્ટ પણ આ વાત ફરીથી કહી. તેમણે 1945માં બ્રિટીશ પદ્ધતિ મુજબની યુનિ.ની ભલામણ કરી. પરિણામ સ્વરૂપે 1945માં, યુનિવર્સિટી ગ્રાન્ટ કમિશનની રચના થઈ હતી. તેમાં ચાર સભ્યો હતા અને અસ્તિત્વ ધરાવતી કેન્દ્રીય યુનિવર્સિટી સાથે તેઓ જરૂરી અર્થમાં આપલે કરતા હતા. જો કે બે વર્ષ પછી, સમિતિનું ક્ષેત્ર બધી યુનિવર્સિટીઓનો સમાવેશ કરવા વિસ્તારવામાં આવ્યું હતું. સમિતિ પાસે પોતાનું કહી શકાય તેવું ભંડોળ ન હતું અને તેથી અનુદાનની વહેંચણી એ તેની પ્રાથમિક જવાબદારી ગણવામાં આવી ન હતી. 1948-49ના ધી યુનિવર્સિટી એજ્યુકેશન કમિશને ભલામણ કરી કે યુજીસી એ માત્ર ભલામણ કરતા મંડળ તરીકે ચાલુ રહેવા ઉપરાંત ખરેખર તો તેને ભંડોળની વહેંચણી માટેની સત્તા આપવી જોઈશે.

કેન્દ્રીય શિક્ષણ મંત્રાલયની ભલામણથી સેન્ટ્રલ કાઉન્સિલ ઓફ યુનિવર્સિટીએ નાણાકીય જવાબદારીઓ સિવાયનાં બધાં જ કાર્યો કરવાનું યુજીસીને સૂચવ્યું હતું. ગમે તે રીતે પણ રાજ્ય મંત્રાલયો તેમજ 1953ની ઉપકુલપતિઓના અધિવેશને સર્વાનુમતિએ યુનિવર્સિટી ગ્રાન્ટ કમિશન (UGC)ની સ્થાપનાની ભલામણ કરી. પરિણામ સ્વરૂપે, 1953 ડિસેમ્બરથી યુજીસીએ કાર્ય કરવાનું શરૂ કર્યું હતું. જો કે 1956માં સંસદ દ્વારા યુજીસીનો કાયદો પસાર કરવામાં આવ્યો. આ કાયદા મુજબ કમિશનની મુખ્ય જવાબદારીઓ નીચે મુજબ હતી.

- (1) યુનિવર્સિટી શિક્ષણને પ્રોત્સાહન અને સંકલન આપવાનું અને
- (2) સમગ્ર દેશની યુનિવર્સિટીઓમાં શિક્ષણ, પરીક્ષણ અને સંશોધનનાં મૂલ્યોની જાળવણી માટે દૃઢ નિશ્ચય કરવો.

2.5.4 યુજીસીનું માળખું

યુનિવર્સિટી ગ્રાન્ટ કમિશન પાસે એક અધ્યક્ષ, એક ઉપાધ્યક્ષ અને બીજા સભ્યો હોય છે. આવા સભ્યો કેન્દ્ર સરકારમાંથી, તજજ્ઞોમાંથી, ઉપકુલપતિઓ સહિત પ્રસિદ્ધ કેળવણીકારોમાંથી પસંદ કરવામાં આવે છે. આવા સભ્યોની નિમણૂક રાષ્ટ્રીય સરકાર દ્વારા કરવામાં આવે છે. સામાન્ય રીતે રાષ્ટ્રની સરકાર તેમાં પોતાનું પ્રતિનિધિત્વ શિક્ષણ મંત્રી મારફત કરે છે.

કમિશનને સચિવાલય તરફથી મદદ મળે છે કે જે અર્ધ વ્યાવસાયિક મંડળ છે. આ સચિવાલય એક મંત્રી, વધારાનો મંત્રી, સંયુક્ત મંત્રીઓ, ઉપમંત્રીઓનું બનેલું હોય છે. ખાનગી મંત્રીઓ, શૈક્ષણિક અધિકારીઓ તેમજ નાણાં અને હિસાબો સાથે કામ પાર પાડતા અધિકારીઓ પણ ધરાવે છે. યુજીસી એ બીજું કંઈ નથી પણ યુનિવર્સિટીઓ દ્વારા તૈયાર કરાયેલ યોજનાઓનો સરવાળો છે. દરેક પંચવર્ષીય

યોજના ઘડતર પહેલાં યુજીસી યુનિવર્સિટીઓને એક પરિપત્ર મોકલે છે. અને તેની અંગભૂત કોલેજોને તેમના વિકાસ માટેની રૂપરેખાની દરખાસ્ત નવી યોજનાઓમાં મૂકવા વિનંતી કરે છે. આ પરિપત્ર કેટલાક અગ્રીમતા ધરાવતા કાર્યક્રમોનો નિર્દેશ કરે છે જે કમિશન ચાલુ રાખવાનો ઈરાદો રાખે છે. યુનિવર્સિટીઓની જરૂરિયાતોને ધ્યાનમાં રાખીને યુજીસીની રૂપરેખા તૈયાર થાય છે તેના આધારે યુનિવર્સિટીઓ / કોલેજો યોજનાઓ ઘડે છે અને તે યુજીસીને સુપ્રત કરે છે. યુજીસી આ યોજનાઓ ચકાસીને હિસાબી વિભાગ સાથે પ્રાપ્ય સ્રોતોની ચર્ચા કરીને, યુનિવર્સિટીના વિકાસની યોજનાઓ અંગેના નિર્દેશનો કરે છે અને પાછળથી યુનિવર્સિટીઓને તેમની યોજનાઓની પુનઃચયના કરી સુસંગત બનાવવાની સલાહ અપાય છે. આવી પ્રગટ કરેલ યોજનાઓનો સરવાળો યુનિવર્સિટીઓની પંચવર્ષીય યોજના બને છે અને એ જ સમયે કોલેજોને તેમની વિકાસલક્ષી જરૂરિયાતોની મૂલવણી કરે છે.

2.5.5 યુજીસીનાં કાર્યો

રાષ્ટ્રની સરકાર ઉચ્ચ શિક્ષણ માટેની બંધારણીય ફરજ મોટે ભાગે યુજીસી દ્વારા પરિપૂર્ણ કરવા પ્રયત્ન કરે છે. યુજીસી યુનિવર્સિટીની શાખાઓએ જોગવાઈ કરેલ વિનયન, વિજ્ઞાન, અને વાણિજ્ય તેમજ ધંધાકીય શિક્ષણ અંગેના સામાન્ય ઉચ્ચ શિક્ષણની કાળજી લે છે. તેના સામાન્ય કાર્યોમાં ભરતીની સીમા, સંકલન, ઉચ્ચ શિક્ષણના નીતિનિયમોનું પાલન તેમજ તે અંગેના દૃઢ નિશ્ચય ઉપરાંત તે ભૌતિક સગવડોની સુધારણા કર્મચારીઓની ભરતી, પુસ્તકોની ખરીદી અને સાધનોની ખરીદી માટે તેમજ લાયબ્રેરી અને પ્રયોગશાળાના વિકાસ માટે અને સમગ્ર ભારત કક્ષાની શિક્ષણ સંસ્થાઓની ગુણવત્તા ઊંચી લાવવા ઘડાયેલા વિવિધ કાર્યક્રમો માટે જરૂરી નાણાકીય સહાય પૂરી પાડે છે.

ખાસ કરીને, યુજીસીનાં કાર્યોની ચર્ચા ટૂંકમાં નીચે પ્રમાણે દર્શાવી શકાય :

- યુનિવર્સિટીઓની નાણાકીય જરૂરિયાતો નક્કી કરવી.
- વિવિધ પ્રકારના ભંડોળોની વહેંચણી અનુદાન દ્વારા કરવી.
- નવી યુનિવર્સિટીની સ્થાપના માટેની કે અસ્તિત્વમાં હોય તેના વિસ્તરણ માટે અધિકૃત મંડળને સલાહ આપવી. આમ છતાં, આ બાબત નોંધવી જોઈએ કે એવાં કેટલાંક ઉદાહરણો છે કે જ્યાં કમિશન સાથે રાજ્ય કક્ષાની યુનિવર્સિટીઓની સ્થાપના કરતી વખતે મસલત કરવામાં આવતી નથી. આવા સંજોગોમાં ખાસ સમય સુધી યુનિવર્સિટીને સહાય આપવામાં યુજીસીને અટકાવાય છે.
- ભારતમાં યુનિવર્સિટી શિક્ષણને લગતી ઘણી બધી બાબતોમાં માહિતી એકત્રિત કરવી અને તેનું વિસ્તરણ કરવું.
- ભારતમાં યુનિવર્સિટી શિક્ષણને લગતાં ધોરણો પ્રસ્થાપિત કરવાં તેમજ તે માટે જરૂરી માત્રા વધારવાની ભલામણ અંગેના નિર્ણયો લેવા.

યુજીસી કે જે અધ્યાપકોને તેમના પોતાનાં ક્ષેત્રોમાં આવતાં નવાં પરિવર્તનો જાળવી રાખતી તકો પૂરી પાડવા માટે વિવિધ શાખાને સુધારાલક્ષી કાર્યક્રમોથી પરિચિત કરાવે છે. આ માટેના સંશોધન હાથ પર લે છે. તેમજ તેમના વિષયના વિસ્તારમાં અને બીજાં સંબંધિત ક્ષેત્રોમાં તજજ્ઞો સાથેના વિચારોની આપલે કરે છે. આ કાર્યક્રમોનું લક્ષ્ય અધ્યાપકોની વ્યાવસાયિક સજ્જતા વધારવાનું અને તેમને સાધનથી સુસજ્જ બનાવવામાં આવે કે જેથી ઊંચા મૂલ્યોની નીપજ સાથે તેઓ ઉચ્ચ કક્ષાની ગુણવત્તાવાળા માહિતીલક્ષી કાર્યક્રમો આપે. આ માટે ઉનાળુ રજાના કાર્યક્રમો, સેમીનારો રિફ્રેશર કોર્સીઝ એકેડેમિક સ્ટાફ ઓરિએન્ટેશન સ્કીમ, એકેડેમિક કોન્ફરન્સ વગેરેની વ્યવસ્થા કરીને યુજીસી સંશોધકોને તેમજ અધ્યાપકોને શિષ્યવૃત્તિઓ આપવાની વ્યવસ્થા પણ કરે છે. અમુક સમયે, અધ્યાપકોને વિદેશમાં થનાર કોન્ફરન્સ કે સેમીનારમાં જવા માટે મુસાફરી અનુદાન પણ પૂરું પાડે છે. યુજીસી પાસે રાષ્ટ્રીય શિષ્યવૃત્તિઓ આપવાની વ્યવસ્થા છે. રાષ્ટ્રીય અધ્યાપકો માટેની યોજના, મુલાકાતી પ્રોફેસરોની મુલાકાતી સાથીદારોની યોજના અને સંશોધન અંગેની મુલાકાત લેવા અને તે કામમાં રોકાયેલા અધ્યાપકોને રાષ્ટ્રીય શિષ્યવૃત્તિની તકો પૂરી પાડે છે. તેમજ આધુનિક કેન્દ્રો કે સંસ્થાઓમાં ટૂંકા ગાળા માટે કામ કરવાની યોજના ઘડે છે.

2.6 ઉચ્ચ શિક્ષણનો વહીવટ (સંચાલન)

આ વિભાગમાં આપણે ઉચ્ચ શિક્ષણના સંચાલનને લગતી વિવિધ સપાટીઓની પ્રક્રિયા અંગેની વાતો કરીશું.

2.6.1 રાજ્ય કક્ષાએ સંચાલકીય માળખું

ભારતમાં રાજ્ય કક્ષાએ ઉચ્ચ શિક્ષણના સંચાલન અંગેની એક્સરખી રીતો નથી. રાજ્યો રાજ્યોની વચ્ચે પણ સંચાલકીય માળખું વિવિધતા પામે છે. સામાન્યપણે, રાજ્ય કક્ષાએ શૈક્ષણિક સંચાલન સાથે સંબંધ ધરાવતાં ત્રણ માળખાંઓ છે.

(1) સચિવાલય (2) નિયામક કચેરી (3) નિરીક્ષક કચેરી.

આ બધાંમાંથી જ્યાં સુધી ઉચ્ચ શિક્ષણને લાગે વળગે છે ત્યાં સુધી પહેલાં બે માળખાંઓ અગત્યનાં છે.

સચિવાલયની દેખરેખ શિક્ષણ મંત્રી દ્વારા રખાય છે. કેટલાંક રાજ્યો પાસે માત્ર એક જ શિક્ષણ મંત્રી હોય છે જે શિક્ષણના બધા સ્તરો માટે જવાબદાર હોય છે. જ્યારે બીજા બાજુ કેટલાંક રાજ્યો પાસે શિક્ષણના જુદા જુદા સ્તરો / વિભાગોની દેખરેખ માટે બે કે તેથી વધુ મંત્રીઓ હોય છે. જ્યાં માત્ર એક શિક્ષણ મંત્રી છે તેવાં રાજ્યોમાં ઉચ્ચ શિક્ષણ સાથે સંબંધ ધરાવતા પાસ મંત્રી જેવા બીજા કાર્યકરો છે.

- રાષ્ટ્ર કક્ષાએ માત્ર સામાન્ય અને ટેકનિકલ શિક્ષણ એ શિક્ષણ મંત્રીની દેખરેખની હદમાં આવે છે. અન્ય શિક્ષણ પર માન્ય મંત્રાલયોના મંત્રીઓની દેખરેખ હોય છે જેમ કે કૃષિ શિક્ષણ કૃષિ મંત્રાલયના મંત્રીની હદમાં છે, મેડિકલ શિક્ષણ જાહેર આરોગ્ય મંત્રાલય / વિભાગની જવાબદારી હેઠળ આવે છે વગેરે.

મધ્ય પ્રદેશમાં ઉચ્ચ શિક્ષણ માટેના સંચાલકીય માળખું બીજા કરતાં શિક્ષણ સચિવાલયરૂપે સ્થપાયેલું છે — જેને ધી હાયર એજ્યુકેશન ગ્રાન્ટ્સ કમિશન તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. આ કમિશનને તેની જવાબદારીઓ નીચે મુજબ સોંપાયેલી છે.

- (1) રાજ્યમાં ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાઓની સુધારણા સાથે તેની સંખ્યા વધારવા માટે પ્રોત્સાહનો આપવાં.
- (2) રાજ્યની યુનિવર્સિટીઓના શિક્ષણ, પરીક્ષણ અને સંશોધનનાં ધોરણો અંગે નિર્ણય કરવા તેમજ ધોરણો જાળવી રાખવાં.

આ કમિશનનાં કાર્યો રાષ્ટ્રીય કક્ષાનાં યુજીસીનાં કાર્યો સાથે સરખાપણું ધરાવે છે.

સામાન્ય રીતે બધા રાજ્યો પાસે ઉચ્ચ શિક્ષણ માટેના નિયામકો છે. ખાસ કરીને ઉચ્ચ શિક્ષણના સંબંધમાં બે નિયામકો હોય છે. જે પૈકી એક, કૉલેજોના શિક્ષણ અંગેના નિયામકો અને બીજા, ધંધાકીય શિક્ષણના નિયામકો. બધા નિયામકોની કોઈ એક નિયામક દ્વારા દેખરેખ રખાય છે, જે કૉલેજને લગતા શિક્ષણ અંગેના તેમજ ધંધાકીય શિક્ષણ અંગેના સંચાલનની કાળજી લે છે.

2.6.2 યુનિવર્સિટી કક્ષાએ સંચાલકીય માળખું

ભારતમાં યુનિવર્સિટીઓ સ્વાયત્ત સંસ્થાઓ છે. તેઓની પાસે તેમના પોતાના સંચાલકીય માળખાં અને વ્યવસ્થાપનની રીતો છે. ભારતના રાષ્ટ્રપતિ એ બધી કેન્દ્રીય યુનિવર્સિટીઓના મુલાકાતી છે. તે સિવાય 'વિશ્વભારતી'માં પ્રધાનમંત્રી મુલાકાતી છે. રાજ્યોની યુનિવર્સિટીઓના કિસ્સામાં, રાજ્યના રાજ્યપાલ એ કુલાધિપતિ છે. મુલાકાતી તેમજ કુલાધિપતિ બંને યુનિવર્સિટીના રોજબરોજનાં કાર્યોમાં કોઈ સંચાલકીય ભૂમિકા ભજવતા નથી. ઉપકુલપતિ એ અગત્યની કર્તવ્યનિષ્ઠ વ્યક્તિ છે કે જે યુનિવર્સિટીના મુખ્ય વહીવટી અને વિદ્યાકીય સંસ્થાની સત્તા ધરાવે છે. તે યુનિવર્સિટીનાં બધાં કાર્યો પર સામાન્ય અંકુશ રાખવા સાથે બધા કાર્યો પર દેખરેખ રાખવાનો પ્રયત્ન કરે છે. તેમની પાસે યુનિવર્સિટીના કામકાજની દેખરેખ માટે સચિવાલયમાં એક રજિસ્ટ્રાર પણ હોય છે. કેટલીક યુનિવર્સિટીઓમાં જ્યાં શૈક્ષણિક કાર્યક્રમોમાં અનેક બિન્નતાઓ છે, જ્યાં વિદ્યાર્થીઓની સંખ્યા વધારે

છે ત્યાં એકાદ પ્રો વાઈસ-ચાન્સેલરનો હોદ્દો હોય છે. આ ઉપરાંત ડિન / અભ્યાસ સમિતિના અધ્યક્ષો, શાખાઓની ડિનશીપ અને હેડશીપ ફેરબદલીના (રોટેશન) પાયા પર પ્રાપ્ય છે. યુનિવર્સિટીના માળખામાં કેટલાંક કાયદેસરનાં મંડળો, નીતિઓના ઘડતર માટે તેમજ નીતિઓને અમલમાં મૂકવાનો માર્ગ નક્કી કરવા માટે રાખવામાં આવે છે.

‘તમારી પ્રગતિ ચકાસો’-4

ખાસ કરીને, એવા બે નિયામકો છે કે જે રાજ્ય કક્ષાએ ઉચ્ચ શિક્ષણની વ્યવસ્થા કરે છે. તે કયા છે ?

નોંધ : (i) તમારા જવાબ માટે નીચે જગ્યા આપેલી છે.

(ii) તમારા ઉત્તરને એકમને અંતે આપેલ ઉત્તર સાથે સરખાવો.

2.7 સારાંશ

આ એકમમાં આપણે એક એવા દૃષ્ટિબિંદુ સાથે શરૂઆત કરી હતી કે જેમાં આ દેશમાં આઝાદી પછીના સમયમાં ઉચ્ચ શિક્ષણ પ્રણાલીમાં થયેલ મહત્વનાં પરિવર્તનો જોઈ શકાયાં છે. વળી તેને સાબિત કરવા આપણી પાસે નીતિના ઘડતર સાથે આયોજન કરવાના સંદર્ભથી વિચારીએ તો અંગ્રેજોના સમય કરતાં તેમજ પછીના સમયમાં આપણા દેશમાં ઉચ્ચ શિક્ષણ ક્ષેત્રે થયેલા ઝડપી વિકાસનું દર્શન થઈ શકે છે. આપણી ચર્ચાની ગણતરી કરતી વખતે 1948-49ના યુનિવર્સિટી એજ્યુકેશન કમિશને કરેલ મુખ્ય ભલામણોને નોંધીને આપણે આ ભલામણોનું વિશ્લેષણ કરીને તેના પર આધારિત આજની યુનિવર્સિટીઓના શિક્ષણની વાત કરેલ છે. આ ઘટકમાં આપણે સંપૂર્ણ રીતે ભારતમાં ઉચ્ચ શિક્ષણ પ્રણાલીના સંગઠિત અને વ્યવસ્થાપકીય માળખાને લગતી લાક્ષણિકતાઓ સંબંધિત ચર્ચા કરી છે. આ બધી ચર્ચાઓ કરતી વખતે આપણે વિશાળ દૃષ્ટિએ ઉચ્ચ શિક્ષણ પ્રણાલી સાથે જોડાયેલ યુનિવર્સિટી, યુજીસી તેમજ અન્ય સંસ્થાઓની ભૂમિકા સ્પષ્ટ કરી છે. આપણે વર્તમાન સમયે દેશમાં ઉચ્ચ-શિક્ષણ પ્રણાલીની નાણાકીય વ્યવસ્થાને અનુસરવા માટેની તંત્ર રચનાની બાબતમાં કેટલાંક બિંદુઓને સ્પર્શ કર્યો છે. અને તે બાબતની પ્રણાલિકા દ્વારા અનુભવાયેલ કેટલીક મુશ્કેલીઓનો પણ ખ્યાલ મેળવ્યો છે. પ્રણાલીની યોજનાઓ અને વ્યવસ્થાપનના ખ્યાલો આપવા આપણે પ્રણાલીને ચકાસવાને લગતા મુદ્દાઓની ચર્ચા કરી છે અને વર્તમાન સમયની જરૂરિયાતોની સમગ્ર પ્રણાલીને અસરકારક બનાવવાનાં મુદ્દાઓની પણ ચર્ચા કરી છે.

ભવિષ્યના પડકારોના સંદર્ભમાં ઉપર દર્શાવેલ બાબતોને એક સાથે મૂકવામાં આવે ત્યારે દરેકને સામાન્ય રીતે શિક્ષણના અને તેમાં ખાસ કરીને ઉચ્ચ શિક્ષણના વિકાસને અટકાવતી સમસ્યાનો ખ્યાલ આવે છે. મુખ્ય કામ એ છે કે પ્રણાલીને એવી રીતે મજબૂત કરવાની છે કે જે ઈચ્છિત આકાર ધારણ કરી શકે. ભાગ્યે જ કોઈ એવો સૂર સૂચવાય કે પ્રણાલી કાં તો પોતાની રીતે સારી આશાસ્પદ છે કાં તો નીતિ વિધાનો કોઈ મુક્તિ અપાવશે. ઉપરની કરેલી પ્રશ્નોની ચર્ચા એ તો સમસ્યાનાં માત્ર ઉદાહરણો છે કે જે સામાજિક-આર્થિક યોજનાના ઘડવૈયાઓ અત્યારે સામનો કરી રહ્યા છે. તેમ છતાં, નીતિવિષયક સુધારણા કરીને તેનું સફળતાપૂર્વક અમલીકરણ કરવા એક મજબૂત અને નિર્ણયાત્મક નેતૃત્વ આ સંદર્ભમાં જોઈશે.

2.8 તમારી પ્રગતિ ચકાસો : ચાવીરૂપ ઉત્તરો :

1. (i) ભારતીય વિદ્યાર્થીઓનો યુરોપીયન વિચારો સાથે પરિચય કરાવી, તેના પ્રસારણ સાથે અંગ્રેજ સંસ્કૃતિને ફેલાવવા સાથે સંસ્થાનોના વહીવટ માટે નિમ્ન કક્ષાના કર્મચારીઓનું ઘડતર કરવું.
 - (ii) (અ) લોકશાહી વલણોનો વિકાસ
 - (બ) કૃષિ અભ્યાસો પર મૂકાતો ભાર
 - (ક) માહિતી આપવાના માધ્યમ તરીકે અંગ્રેજીની ભારતીય ભાષાઓ સાથે ફેરબદલી.
 - (ડ) સરકારી વહીવટી સેવાની નોકરીમાંથી યુનિવર્સિટીની પદવીને છૂટી પાડવી.
 - (ઈ) મૂલ્યાંકનની વધુ વૈજ્ઞાનિક પદ્ધતિઓ.
2. (અ) ખોટું
- (બ) સાચું
- (ક) ખોટું
3. નિભાવ ગ્રાન્ટ રોજબરોજના થતા ખર્ચના અર્થમાં છે જ્યારે વિકાસલક્ષી ગ્રાન્ટ ખાસ હેતુઓ માટેનાં સાધનોનો ઉમેરો કરવા યુજીસી જેવી સંસ્થાઓ પાસેથી મળે છે.
4. સચિવાલય
નિયામકશ્રીની કચેરી

એકમ 3 : ભારતમાં વિશ્વવિદ્યાલયો

રૂપરેખા

- 3.0 પ્રસ્તાવના
- 3.1 ઉદ્દેશો
- 3.2 ભારતમાં યુનિવર્સિટીઓ
3.2.1 ભારતમાં ત્રીજી હરોળનું શિક્ષણ : તેવી સંસ્થાઓનો વ્યાપ
3.2.2 યુનિવર્સિટીના પ્રકારો
3.2.3 પાસ કાર્યો સાથે કામ કરતી યુનિવર્સિટીઓ
- 3.3 યુનિવર્સિટીઓનું સંગઠિત માળખું
3.3.1 યુનિવર્સિટીઓનાં કાયદેસરનાં મંડળો
3.3.2 યુનિવર્સિટીના કર્મચારીઓ
- 3.4 સામાજિક પ્રથાની અજોડ સંસ્થા તરીકે યુનિવર્સિટીઓ
3.4.1 બુદ્ધિજીવીઓનું સ્વયંશાસિત જૂથ
3.4.2 સામાન્ય અને અસામાન્ય લોકોનું જૂથ
3.4.3 મતભેદ અને શિસ્તની ભૂમિકા
- 3.5 યુનિવર્સિટીનો કારભાર : કેટલીક મૂળભૂત માન્યતાઓ
3.5.1 સ્વાયત્તતા : બે પાસાંઓ
3.5.2 આંતરિક લોકશાહી અને સહયોગી વ્યવસ્થાપન
3.5.3 ઉત્તરદાયિત્વ અને જાહેર હિસાબ તપાસણી
3.5.4 વિદ્યાકીય નેતૃત્વ : સમાનતાઓમાં અગ્રેસર હોવું
3.5.5 રચનાત્મક સંગઠન તરીકે યુનિવર્સિટીનું વ્યવસ્થાપન
- 3.6 સારાંશ
- 3.7 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના જવાબો

3.0 પ્રસ્તાવના

આ વિભાગના એકમ 1 અને 2 દ્વારા તમને ભારતના ઉચ્ચ શિક્ષણના માળખાનું ઉપરછલ્લું દર્શન કરાવવામાં આવ્યું છે. પ્રસ્તુત એકમ તમને ભારતની યુનિવર્સિટીઓના પ્રકાર અંગેની તેમજ યુનિવર્સિટીની એક જૂથ તરીકેની અને તેની લાક્ષણિકતાઓ સંબંધી વિસ્તારથી માહિતી આપશે. યુનિવર્સિટી વ્યવસ્થાપન પર અંકુશ ધરાવતા પ્રાથમિક સિદ્ધાંતોના વિશ્લેષણ પરથી તમે નિષ્કર્ષ કાઢી શકશો. ઉચ્ચતર માધ્યમિક વર્ગોમાંથી પાસ થઈ બહાર આવતા વિદ્યાર્થીઓ માટે ત્રીજી હરોળના શિક્ષણનાં કેટલાંક ક્ષેત્રો ખુલ્લાં રહે છે. આમાંના થોડાક જ ક્ષેત્રો ઉચ્ચ શિક્ષણનું સ્થાપન કરે છે. જો કે ઉચ્ચ શિક્ષણમાં પણ એવી કેટલીક સંસ્થાઓ છે કે જે વિવિધ ઉદ્દેશોવાળી સેવાઓ આપે છે. આ એકમમાં આપણે મોટે ભાગે આવી બધી જ સંસ્થાઓના માળખાં અને કાર્યો વિશે ચર્ચા કરીશું. યુનિવર્સિટીઓ કેવી હોવી જોઈએ તે સંબંધી આપણી પાસે કેટલીક માન્યતાઓ છે આવી માન્યતાઓનો ઉદ્ભવ આધુનિક યુરોપીયન યુનિવર્સિટી અંગેનાં પ્રાપ્ત જ્ઞાનમાંથી આપણને થાય છે. આવી માન્યતાઓ ભારતના સંદર્ભમાં કેટલે અંશે સાચી છે ? આ પ્રશ્નની આપણે તપાસ કરીશું. અને છેલ્લે, આ એકમમાં યુનિવર્સિટીના કારભાર પર અંકુશ રાખતા સિદ્ધાંતો અંગેની યુનિવર્સિટીની મૂળભૂત લાક્ષણિકતાઓની ચર્ચા પરથી પણ તે અંગે નિષ્કર્ષ કાઢીશું.

3.1 ઉદ્દેશો

- આ એકમનો અભ્યાસ કર્યા પછી તમે નીચે દર્શાવ્યા મુજબ બાબતો અંગે સક્ષમ હોવા જોઈએ –
- ભારતની યુનિવર્સિટીઓના માળખાકીય ઘટકોના સંબંધમાં કાયદેસરનાં મંડળો અને અધિકારીઓને ઓળખવા....

- ભારતની વિવિધ પ્રકારની યુનિવર્સિટીઓનાં માળખાં અને કાર્યોનું વર્ણન કરવું....
- એક અનોખી સામાજિક વ્યવસ્થાના ભાગ તરીકે યુનિવર્સિટીની લાક્ષણિકતાઓની સમજ આપવી અને.....
- યુનિવર્સિટીના કારભાર અંગે નિર્દેશ કરેલી મૂળભૂત માન્યતાઓને ઓળખવી.

3.2 ભારતમાં યુનિવર્સિટી

આ વિભાગમાં આપણે ભારતમાં યુનિવર્સિટી-શિક્ષણના નામે શું ચાલી રહ્યું છે તે જોવાનો પ્રયાસ કરીશું. સર્વપ્રથમ આપણે યુનિવર્સિટી શિક્ષણને ત્રીજી હરોળના વિવિધ પ્રકારના શિક્ષણથી અલગ તારવવાનો પ્રયાસ કરીશું. આ માટે, પ્રથમ ભારતમાં ત્રીજી હરોળનું શિક્ષણ પૂરું પાડતી સંસ્થાઓની વ્યવસ્થાને અલગ ગણવાની જરૂર પર ભાર મૂકીશું. આ અંગે પેટા વિભાગ 3.2.1. માં, ટૂંકમાં પ્રયાસ કરવામાં આવ્યો છે. જ્યારે વિભાગ 3.2.2. અને 3.2.3.માં વિવિધ પ્રકારની યુનિવર્સિટીઓ અને તેમનાં કાર્યોની વિસ્તૃત ચર્ચા કરવામાં આવશે.

3.2.1 ભારતમાં ત્રીજી હરોળનું શિક્ષણ : તેવી સંસ્થાઓનો વ્યાપ

સૌ પ્રથમ એ સ્પષ્ટ કરવું જરૂરી બને છે કે ત્રીજી હરોળનું શિક્ષણ શું છે ? ત્રીજી હરોળનું શિક્ષણ એટલે માધ્યમિક શિક્ષણ પછીનો અભ્યાસ. ઉચ્ચતર માધ્યમિક શિક્ષણ પૂરું કર્યા બાદ વિવિધ રસ્તાની પસંદગી કરવાની હોય છે. તો વળી, આ તબક્કાએથી વિદ્યાર્થી શિક્ષણ બંધ પણ કરી શકે છે, કાં તો ઉચ્ચતર માધ્યમિકની સંસ્થાઓમાં પ્રવેશે છે, કાં તો ધંધાની શોધ તેમજ બીજું કાંઈક કરે છે. અર્થાત્ તેણે વખત પસાર કરવાનાં સાધનો પર આધારિત બનવું પડતું હોય છે. જો કે ભારતના સંદર્ભમાં જોઈએ તો, માત્ર થોડાક જ વિદ્યાર્થીઓ ઉચ્ચતર માધ્યમિક કક્ષાએ પ્રવેશ પામીને તે પૂર્ણ કરવા સક્ષમ બનતા હોય છે. યુવાન વ્યક્તિઓનો ખૂબ મોટો સમુદાય 'કામની દુનિયા'માં પ્રવેશે છે છતાં તેમાંથી ઘણા બધા લાંબા સમય સુધી બેરોજગાર રહેવા પામે છે. માત્ર થોડા ઘણા તેઓની સામાજિક અને આર્થિક સ્થિતિ કે શિષ્યવૃત્તિઓને કારણે, આવનારી આવી વિકટ સ્થિતિને અટકાવીને, આગામી થોડા વર્ષો સુધી પોતાનું શિક્ષણ (ભણતર) ચાલુ રાખવાની પસંદગી કરી શકે છે. આવા વિદ્યાર્થીઓને શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ પ્રવેશ આપીને અનેક અભ્યાસક્રમો પૈકી કોઈ એકમાં તેઓ ભણે છે તેને જ ત્રીજી હરોળના શિક્ષણ તરીકે ઓળખાવીએ છીએ.

ત્રીજી હરોળનું શિક્ષણ એ કોઈ ઉચ્ચ શિક્ષણ માટેનો બીજો શબ્દ નથી. પણ ઉચ્ચ શિક્ષણ એ ત્રીજી હરોળના શિક્ષણનો ભાગ છે. આમ છતાં ત્રીજી હરોળનું બધું જ શિક્ષણ એ ઉચ્ચ શિક્ષણ નથી. ઉદાહરણ તરીકે, પોલિટેકનીક જેવી ઘણી બધી સંસ્થાઓ છે કે જેમાં એન્જિનિયરીંગ વિદ્યાશાખા જેવા વિવિધ સ્નાતક કક્ષા વગરના અભ્યાસક્રમો (કાર્યક્રમો)માં મોટર મિકેનિક્સ, એરકન્ડિશનીંગ, નર્સરી ટીચિંગ, કોમિર્શિયલ આર્ટ, ગારમેન્ટ ડિઝાઇનિંગ અને એવાં બીજા અનેક છે. તદ્ઉપરાંત આવી બીજી સામ્ય ધરાવતી સંસ્થાઓ પણ છે તેમના અભ્યાસક્રમોમાં (કાર્યક્રમોમાં) આમંત્રિત કરતાં પસંદગીના ક્ષેત્રોમાં નર્સિંગ, ફાર્મસી, હોટેલ મેનેજમેન્ટ, કેટરીંગ, સેક્ટરીયલ પ્રેક્ટિસ, ઇન્ટીરીયર ડેકોરેશન, પ્રિન્ટિંગ અને બ્યુટી-ક્લચર વગેરે ગણાવી શકાય. આવા બધા અભ્યાસક્રમો લોકોને મધ્યમ કક્ષાના વ્યવસાયો માટે તૈયાર કરવાનું કાર્ય કરે છે તે બધાની ગણતરી ઉચ્ચ શિક્ષણમાં થતી નથી તેમ છતાં તે ત્રીજી હરોળના શિક્ષણ વિભાગોના અગત્યના ઘટક તરીકે કામ કરે છે. અહીં ઉચ્ચ શિક્ષણ પણ ત્રીજી હરોળના શિક્ષણનો બીજો વિભાગ જ છે, કે જેનો સામાન્ય પણે શિક્ષણ આપવા સાથે સંબંધ હોય છે. તેવી સંસ્થાઓ સ્નાતક અને અનુસ્નાતક પદવીઓ આપવા પ્રયત્ન કરે છે અને આવી સંસ્થાઓ લોકોને ઉચ્ચ કક્ષાનું જ્ઞાન, કૌશલ્ય અને ક્ષમતા સાથે તૈયાર કરે છે. આ કક્ષાની હદમાં આવતી સંસ્થાઓમાં સ્નાતક પદવી સુધીની કોલેજો છે જેમાં મેડિકલ, લો, વેટરનરી, એગ્રીકલ્ચર, એન્જિનિયરીંગ, નર્સિંગ તેમજ બી.એડ્. કોલેજો, યુનિવર્સિટી અનુસ્નાતક વિભાગો, મેનેજમેન્ટની સંસ્થાઓ, એગ્રીકલ્ચર, એન્જિનિયરીંગ અને મેડિસીનનાં અનુસ્નાતક ભવનો તેમજ સેન્ટર ફોર એડવાન્સડ્ સ્ટડી એન્ડ રિસર્ચ વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

જ્યારે આપણે યુનિવર્સિટી શિક્ષણની વાત કરીએ છીએ ત્યારે આપણે મહદઅંશે ઉચ્ચ શિક્ષણ આપતી સંસ્થાઓ દ્વારા અપાતા શિક્ષણનો અર્થ કરીએ છીએ. આવી સંસ્થાઓ ઘણું કરી યુનિવર્સિટી તંત્રનો ભાગ છે. તેમ છતાં, આવી વિભિન્ન સંસ્થાઓ યુનિવર્સિટી વ્યવસ્થાના ઘટક તરીકે કેવી રીતે સંકળાય છે તે સમજવું જરૂરી છે. આવી વિભિન્નતાઓના આધાર પર, કોઈક વૈજ્ઞાનિક માન્યતા અથવા પ્રકાર પાડીને, ભારતમાં યુનિવર્સિટીઓનું સંતોષજનક વર્ગીકરણ કરેલું જણાય છે. આપણે હવે આવા પ્રકારોને પેટાવિભાગ 3.2.2.માં ચકાસીશું. ભારતમાં આઝાદી પૂર્વેના સમયમાં શરૂ થયેલી કેટલીક ખાસ પ્રકારની યુનિવર્સિટીઓ સ્વતંત્રતા મળતાંની સાથે જોવા મળી છે, તે અર્થમાં તેમની કેટલીક વિશિષ્ટ કામગીરી સહિત આ વિભાગમાં આપણે બીજી કેટલીક યુનિવર્સિટીઓ અંગેની પણ ચર્ચા કરીશું.

3.2.2 યુનિવર્સિટીઓના પ્રકારો

ભારતમાં યુનિવર્સિટી-કક્ષાની સંસ્થાઓનો વ્યાપ ઘણો મોટો છે તેઓનો ઘણો બધો ભાગ યુનિવર્સિટી તંત્ર જેવો છે. તેઓનાં કાર્યો અને માળખાંઓ ભિન્ન પ્રકારના હોય છે. આ પેટાવિભાગની તપાસ કરતાં જણાશે કે ભારતમાં મહદઅંશે યુનિવર્સિટી તંત્રના ત્રણ પ્રકારો મળી આવે છે. તેને સંક્ષેપમાં (i) સંલગ્ન યુનિવર્સિટીઓ (ii) પ્રાદેશિક યુનિવર્સિટીઓ તેમજ (iii) સમવાયી યુનિવર્સિટીઓ કહી શકાય. ભારતમાંની અન્ય પ્રકારની યુનિવર્સિટીઓના કરવામાં આવતા વર્ગીકરણનો આધાર તે કેવી રીતે પ્રાદુર્ભાવ પામી હતી તેના પર છે. ભારતમાં આવેલી મોટી સંખ્યા ધરાવતી યુનિવર્સિટીઓનો પ્રારંભ રાજ્યની ધારાસભામાં પસાર થયેલા કાયદાથી થયેલો હોય છે. તેઓ રાજ્યની યુનિવર્સિટીઓના નામે ઓળખાય છે. તદ્દુપરાંત થોડીક એવી યુનિવર્સિટીઓ છે કે જેનું અસ્તિત્વ સંસદના ખાસ કાયદાથી ઉપસેલું હોય છે અને તેઓ કેન્દ્રિય (મધ્યસ્થ) યુનિવર્સિટીઓના નામે ઓળખાય છે. આપણે આ યુનિવર્સિટીઓ સંબંધી ચર્ચા અગાઉના પ્રકરણમાં કરી છે.

(i) સંલગ્ન યુનિવર્સિટીઓ :

ભારતમાં ઉચ્ચ શિક્ષણ મોટે ભાગે યુનિવર્સિટીઓ સાથે સંલગ્ન કોલેજોની જોગવાઈ કરીને વિદ્યાશાખાઓની સંખ્યા અને વિદ્યાર્થી પ્રવેશને આધારે વ્યાપ્ત છે. મહદઅંશે સંલગ્ન કોલેજો દ્વારા પૂરી પડતી વ્યવસ્થાના આધારે કુલ વિદ્યાર્થીઓમાંથી 88.5 ટકા સ્નાતક કક્ષાએ, 53.1 ટકા અનુસ્નાતક કક્ષાએ તેમજ 14 ટકા સંશોધન કક્ષાએ પ્રવેશ મેળવે છે. તથાપિ યુનિવર્સિટીઓ અને કોલેજોના કુલ અધ્યાપકોની સંખ્યા પૈકીના અંદાજે 79 ટકા અધ્યાપકો 1979-80 (UGC, 1981)માં કોલેજોમાં રોજગારીમાં હતા. કોલેજોમાં ચલાવાતો અભ્યાસક્રમ કે જે યુનિવર્સિટી દ્વારા તૈયાર કરાયેલ પાઠ્યક્રમ પર આધારિત હોય છે તે સંલગ્ન કોલેજોમાં ચાલતો અને વિદ્યાર્થીઓ તે તૈયાર કરીને યુનિવર્સિટી દ્વારા લેવાતી પરીક્ષાઓ આપતા. ઉત્તીર્ણ થતા વિદ્યાર્થીઓને પ્રમાણપત્રો આપવાની જવાબદારી યુનિવર્સિટીની ગણાય છે. ભારતની યુનિવર્સિટીઓ પૈકીની મોટા ભાગની મુખ્યત્વે સંલગ્ન પ્રકારની છે.

ભારતમાં સૌ પ્રથમ આધુનિક યુનિવર્સિટીઓની સ્થાપના 1857માં કલકત્તા, મુંબઈ અને મદ્રાસમાં થઈ હતી. જે એક સંપૂર્ણ સંલગ્ન પ્રકારની હતી. તે વખતની ઈંગ્લેંડમાં આવેલી, ખાસ કરીને યુનિવર્સિટી ઓફ લંડનને તે મળતી આવતી હતી. બીજા પચાસેક વર્ષ પસાર થયાં છતાં તેવી બીજી એક પણ યુનિવર્સિટીની સ્થાપના પાછળથી કરાઈ ન હતી, વળી તે સમયે, સૌથી વધારે જાણીતી યુરોપીયન યુનિવર્સિટીઓનાં જૂથના લક્ષણોને અનુસરવા સિવાય બીજો કોઈ રસ્તો પણ ન હતો. તેથી ભારતમાંની યુનિવર્સિટીનાં પ્રમુખ કાર્યો, ખાસ કરીને અભ્યાસના વિષયોનું નિયમન કરવાનું તેમ જ પરીક્ષાઓ લેવાનું જ હતું. સંશોધન અથવા શિક્ષણકાર્ય તે કરતી ન હતી. તે મહદઅંશે એક શૈક્ષણિક વિદ્યાશાખા ગણાતી અને તેના વહીવટમાં થોડાક જ સભ્યો સ્ટાફ તરીકે રોકાયેલા હતા. વળી, તેનું ભૌતિક રીતે એક જૂથ તરીકેનું અસ્તિત્વ તે ક્ષેત્રમાં જરાય ન હતું. જો કે ભારતની ઓગણીસમી સદી અને અપેક્ષિત વીસમી સદીમાં વિદ્યાકીય જીવનના એક અલગ એકમ તરીકે યુનિવર્સિટી પર પ્રકાશ પાડવામાં આવ્યો ન હતો, પણ ત્યાર પછી, કોલેજ કે કોલેજો અંગેનો લાંબો ઈતિહાસ છે, જેમાં ભારતમાં પાછળથી આધુનિક યુનિવર્સિટીની શરૂઆત થઈ હતી. (Beteille 1988) માત્ર 1916માં ઉપકુલપતિ શ્રી આસુતોષ મુખરજીના સાનિધ્યમાં યુનિવર્સિટી ઓફ કલકત્તાએ અનુસ્નાતક વિભાગો સાથેની પોતાની વિદ્યાશાખા શરૂ કરવા અંગેનાં પાયાનાં પગલાંઓ લીધાં હતાં. બીજી સંલગ્ન યુનિવર્સિટીઓ પણ

આ ઉદાહરણને અનુસરી હતી. આજે, બધી જ સંલગ્ન યુનિવર્સિટીઓએ અનુસ્નાતક શિક્ષણ અને સંશોધન પર પોતાના વિસતરોમાં ધ્યાન કેન્દ્રિત કર્યું છે. કોલેજો ઘણું કરીને સ્નાતક કક્ષા સુધીનો અભ્યાસક્રમ શીખવતી હોય છે. યુનિવર્સિટી સંલગ્ન કોલેજોમાં અધ્યાપકોની નિમણૂક અને તેના રોજબરોજના વિદ્યાકીય કાર્યોના વહીવટ સાથેનું થોડુંક કાર્ય કરતી હોય છે. સમયાંતરે તે, તેમની સગવડોની ઉપલબ્ધતાની સમીક્ષા કરે છે. આ માટેનો આધાર તેમની માન્યાતની સમીક્ષા પર હોય છે, તદ્ઉપરાંત તે પાઠ્યક્રમનું ઘડતર, પરીક્ષાઓનું સંચાલન અને ડિગ્રી એનાયત કરવાનું કાર્ય કરે છે. જો કે આવી યુનિવર્સિટીઓમાં એકસોથી વધારે સંલગ્ન કોલેજો અને તેમની સાથે દશ હજાર કરતાં પણ વધારે વિદ્યાર્થીઓ પ્રવેશેલા હોય છે. સાચે જ, ભારતની મોટા ભાગની યુનિવર્સિટીઓએ મોટી સંખ્યામાં કોલેજોને જોડાણની માન્યતા આપેલી છે. ઓગણીસમી સદીના પાછલા ભાગમાં તેમને જે કાર્યો નક્કી કરેલાં હતાં તે પૈકીનાં અગાઉથી સ્વીકારેલાં કાર્યો ચાલુ રાખ્યાં છે. જેમાં બીજા માનદંડો જાળવી રાખવાની પ્રક્રિયા સાથે પરીક્ષાઓ લેવાનું કાર્ય કરતી જોવા મળે છે. સંલગ્ન કોલેજોના અધ્યાપકો કે જે વાસ્તવમાં અભ્યાસક્રમ ચલાવતા હોવા છતાં તેઓનો અભ્યાસક્રમ ઘડતરમાં કે પરીક્ષાઓને લગતી અનેક બાબતોમાં ખૂબ થોડોક જ અવાજ હોય છે. સંલગ્ન કોલેજના હોવાને કારણે તેઓ યુનિવર્સિટીના દૈનિક જીવનમાં સામાન્ય રીતે દરમિયાનગીરી કરી શકતા નથી. વળી યુનિવર્સિટી પણ કોલેજોમાં થતા શિક્ષણકાર્ય સાથે સંકળાયેલી રોજિંદી બાબતો વિશે ઘણાં જ ઓછાં સૂચનો કરતી હોય છે. કોલેજોનો યુનિવર્સિટી ક્ષેત્રના વિદ્વાન લોકો સાથેના એકબીજાના સંબંધ-વ્યવહાર ખૂબ નજીવા હોય છે. આ રીતે, સંલગ્ન યુનિવર્સિટીઓ, પોતાની સાથેના અનુસ્નાતક વિભાગો તેમજ પોતાની સાથેની સંલગ્ન કોલેજોને એક સૂત્રે બાંધી રાખીને સંયુક્તપણે એક એકમ તરીકેનું અલગ વ્યક્તિત્વ જાળવી રાખે છે. તેમ છતાં, સંલગ્ન યુનિવર્સિટીનાં સ્વીકૃત કાર્યોમાં, સંલગ્ન કોલેજોના વધેલા કદના કારણે તેમજ તેમના માટેના અડચણરૂપ વિદ્યાકીય લેવાનારા નિર્ણયોના સંદર્ભમાં, તેમના વિદ્યાકીય પ્રયાસોમાં આવી જતી કેટલીક નિષ્ફિયતાઓ સામે વિદ્યાકીય માનદંડો જાળવી રાખવાનું કાર્ય કરે છે. સંલગ્ન કોલેજોના શૈક્ષણિક અને પરીક્ષણના પ્રયાસો સાથે સાથે અભ્યાસક્રમના સંદર્ભમાં અન્ય મોટા ફેરફારો હાથ ધરવા સખ્ત પ્રયત્નો કરવા પડે છે. ખાસ પ્રકારની સંલગ્ન યુનિવર્સિટીમાં વિદ્યાર્થીઓના અને અધ્યાપક સમાજોના સંખ્યાબળનું કદ સીધું વધવાને પરિણામે તેઓ ભયાનક દબાણ જૂથો તરીકે વિવિધ કારણોસર નિર્ણાયક બને છે તો ઘણીવાર કોઈ મહત્વનો મુદ્દો છોડવા તૈયાર ન હોય ત્યારે તેઓ તેને પ્રતિષ્ઠાનો પ્રશ્ન બનાવી દે છે. તેઓ અન્ય કોઈપણ શૈક્ષણિક નેતાગીરીની પ્રેરણાથી મહદ્અંશે સજ્જ થઈને, તેઓ તેમની વહીવટી કૂટનીતિ સાથે ઘણું ઊંડાણપૂર્વકનું વિચારતા હોય છે અને મુખ્ય વિદ્યાકીય પ્રક્રિયામાં શારીરિક રીતે જોડાયેલા હોવાને કારણે ખાસ પ્રકારની સંલગ્ન યુનિવર્સિટીના ઉપકુલપતિ અને બીજા અધિકારીઓને દૂર ખસેડતા રહે છે. એ બાબત ઉમેરવી જોઈએ કે, કેટલીક યુનિવર્સિટીઓના કુલપતિઓની નિમણૂકમાં સનદી અધિકારીઓને ગોઠવવાનો ઝોક વધી રહ્યો છે. ભારતીય ઉચ્ચ શિક્ષણ માટે નમૂનારૂપ સંલગ્ન યુનિવર્સિટીની કાર્યક્ષમતા અંગે લાંબાગાળાથી એક અસંતોષ વ્યક્ત થયો છે. આ બહાના હેઠળ ઘણીવાર એવું સંભળાય છે કે સંલગ્ન કોલેજોમાંથી અનુસ્નાતક વિભાગોને જુદા રાખવા. વળી, પાછળથી તેઓને સ્વાયત્તતા આપી દેવી અને તેનું રૂપાંતર પ્રાદેશિક યુનિવર્સિટી જેમ કરી દેવું.

(ii) પ્રાદેશિક યુનિવર્સિટી

આ પ્રકારની યુનિવર્સિટી આઝાદી પછીના ભારતમાં ઉદ્ભવી છે. તે યુરોપિયન યુનિવર્સિટીઓમાં પાછળથી આવેલ પરિવર્તનને અનુરૂપ છે અથવા તે અમેરિકાની કેટલીક સમકાલીન યુનિવર્સિટી સાથે સામ્ય ધરાવે છે. આ યુનિવર્સિટીઓ પોતાનું જરૂરી સંયુક્ત કેમ્પસ ધરાવતી હોય છે જેમાં અનુસ્નાતક અભ્યાસો અને સંશોધન અથવા ઘણીવાર સ્નાતક કક્ષા સુધીના અભ્યાસોની ગોઠવણ સારી રીતે કરેલી હોય છે. તેઓના વિશાળ કેમ્પસમાં એકાદ હજારથી વધારે અધ્યાપકો અને અંદાજે ત્રીસેક હજારથી વધુ વિદ્યાર્થીઓને સ્નાતકની સાથે સાથે અનુસ્નાતક વર્ગોમાં સમાવી શકે છે. આવી યુનિવર્સિટીને બનારસ હિન્દુ યુનિવર્સિટી અને એમ.એસ. યુનિવર્સિટી ઓફ બરોડા સાથે સરખાવી શકાય. તેઓનું એકંદરે નાનું જૂથ હોય છે, તે જવાહરલાલ નહેરૂ યુનિવર્સિટી કે વિશ્વભારતીને મળતી આવે છે. જવાહરલાલ નહેરૂ યુનિવર્સિટીમાં અનુસ્નાતક કક્ષાએ પુષ્કળ વિદ્યાકીય કાર્યક્રમો ગોઠવાય છે. આ રીતે જોતાં, પ્રાદેશિક યુનિવર્સિટી ખાસ પ્રકારની સંલગ્ન યુનિવર્સિટીથી સ્પષ્ટપણે જુદી પડે છે. આ યુનિવર્સિટીઓની સીધી દેખરેખ નીચે જ અભ્યાસક્રમ પ્રક્રિયાની બધી જ અપેક્ષાઓ પૂર્ણ કરવા

માટે અભ્યાસક્રમ, આયોજન, શિક્ષણકાર્ય અને પરીક્ષાઓની ગોઠવણ થાય છે. વિશિષ્ટ પ્રાદેશિક યુનિવર્સિટીમાં અનેક શાખા કે વિદ્યાશાખાઓનો સમાવેશ થાય છે અને તે દરેક કે જેને વિવિધ વિદ્યાભવનોમાં રૂપાંતરિત કરીને સમાવિષ્ટ કરવામાં આવે છે. સંલગ્ન કોલેજોની જેમ આવી યુનિવર્સિટીમાં આવેલી વિવિધ શાખાઓ, વિદ્યાશાખાઓ અને વિદ્યાભવનો કદી વહીવટી એકમ તરીકે નબળા હોતા નથી. બીજી રીતે એમ કહી શકાય કે પ્રાદેશિક વહીવટી માળખા સાથે સઘન રીતે ગૂંથાયેલ છે. આથી જ તેઓ વહીવટી એકમો કરતાં વધુ વિદ્યાકીય એકમો તરીકે કાર્ય કરતાં હોય છે.

યુનિવર્સિટી દ્વારા જ બધા અધ્યાપકોની નિમણૂક થતી હોવાને કારણે યુનિવર્સિટીના બધા જ મંડળોમાં તેઓ પ્રભાવશાળી પ્રતિનિધિત્વ ધરાવતાં હોય છે. યુનિવર્સિટી વિદ્યાકીય નિર્ણયોને આખરી રૂપ આપવામાં તેઓ ખાતરીપૂર્વક નોંધપાત્ર ભૂમિકા ભજવતા હોય છે. આના જેવી યુનિવર્સિટીમાં કોર્સમાં, બીજા અભ્યાસક્રમમાં અને લેવાતી પરીક્ષાઓના સંદર્ભમાં નવાં પરિવર્તનો કરવાનું કાર્ય ઘણું સરળ હોય છે. તેનો દૃઢતાથી, એવી રીતે અમલ કરવો કે જેથી આવી યુનિવર્સિટીઓના સંદર્ભમાં મળતા પ્રતિભાવોનું પ્રમાણ ખૂબ મોટું અને કદાચ ઉત્તમ હોય. તેમ છતાં તે અંગેના પ્રતિભાવોની માંગ એટલા વિપુલ પ્રમાણમાં ન હોવી જોઈએ નહીંતર તે સંલગ્ન યુનિવર્સિટીઓ જેવી બની જવાનો સંભવ છે.

(iii) સમવાયી યુનિવર્સિટીઓ :

આ એવી યુનિવર્સિટી છે કે જેની સાથે સંલગ્ન કોલેજો જોડાયેલી હોતી નથી. તેમ છતાં કેટલીક અંગભૂત કોલેજો તેમની પાસે હોય છે. તેમનાં શૈક્ષણિક કાર્યો તેમજ વહીવટી કાર્યો અંગેની તમામ જવાબદારી સમવાયી યુનિવર્સિટીની હોય છે. અંગભૂત કોલેજો માટે અભ્યાસક્રમની રૂપરેખા નક્કી કરવાની, અધ્યાપકોની પસંદગી કરવાની, શૈક્ષણિક કાર્યોનું નિરીક્ષણ કરવાની અને પરીક્ષાઓના સંચાલન પર આ યુનિવર્સિટીનો અંકુશ હોય છે. સંલગ્ન કોલેજોની તુલનાએ અંગભૂત કોલેજોના અધ્યાપકોનું યુનિવર્સિટીના વિવિધ મંડળોમાં ઘણું મોટું પ્રતિનિધિત્વ હોય છે. દિલ્હી યુનિવર્સિટી એ સમવાયી યુનિવર્સિટીનું સૌથી મોટું ઉદાહરણ છે, તેનું ઘણી વિસંગતતાવાળું માળખું અંગભૂતની જેમ જ સંલગ્ન કોલેજો એમ બંને સાથે મળતું હોવા ઉપરાંત, તેમાં બે અનુસ્નાતક ભવનો ઉમેરાયાં છે.

‘તમારી પ્રગતિ ચકાસો’-1

- (1) ભારતની પ્રથમ ત્રણ યુનિવર્સિટીઓ - કલકત્તા, મદ્રાસ અને મુંબઈના ઉદ્ભવ પછીનો તેમને તરત જ મળેલો દરજ્જો કેવો હતો ?
- (2) પ્રાદેશિક યુનિવર્સિટીના સ્પષ્ટ દેખાતાં લાક્ષણિક અંગો સમવાયી યુનિવર્સિટીથી કઈ રીતે જુદાં પડે છે ?

નોંધ : (i) તમારા જવાબો માટે નીચે ખાલી જગ્યા આપેલ છે.

(ii) તમારા જવાબ આ એકમને અંતે આપેલ જવાબ સાથે સરખાવો.

i)

.....

.....

.....

.....

.....

ii)

.....

.....

.....

.....

.....

3.2.3 યુનિવર્સિટીઓનાં વિશિષ્ટ કાર્યો

ભારતમાં આવેલી નમૂનારૂપ વિશિષ્ટ યુનિવર્સિટી એ છે કે તેની પાસે એકાદ અનુસ્નાતક ભવન જોડાયેલું હોય તેમજ કેંકલ્ટીમાં તેની પાસે સંખ્યાબંધ વિદ્યાશાખાઓ હોય. તો વળી તેની પાસે સ્નાતક કક્ષા સુધીની સંખ્યાબંધ સંલગ્ન કોલેજો હોવી જરૂરી છે જેમાં આર્ટ્સ સાયન્સ અને કોમર્સની પુષ્કળ ડિગ્રીઓ મેળવી શકાય તેમ હોવી જોઈએ. તદ્ઉપરાંત થોડીક વ્યાવસાયિક સંસ્થાઓ એવી હોવી જોઈએ કે જેમાં ખાસ કરીને એન્જિનિયરીંગ અને મેડિસીન કક્ષાની ડિગ્રીઓ મળતી હોય. તેમાં થોડો પણ વિશિષ્ટ નમૂનારૂપ પ્રાદેશિક વિસ્તાર હવો જોઈએ, જેની શાખાઓ અને ભવનો વિવિધ વિદ્યાશાખા સાથે સંકળાયેલાં હોવા સાથે તે અનુસ્નાતક કક્ષાનું શિક્ષણ અને સંશોધન ઉપરાંત ક્યારેક સ્નાતક કક્ષા સુધીના શિક્ષણની સગવડ પણ આપતી હોય. એવી થોડીક બીજી યુનિવર્સિટીઓ અને સંસ્થાઓ છે કે જેના ખાસ કાર્યો હોય છે તેનું કાં તો સંલગ્ન પ્રકારનું કે પ્રાદેશિક પ્રકારનું માળખું હોય છે. તે અંગે એગ્રીકલ્ચર યુનિવર્સિટીઓનું અથવા ટેકનોલોજીકલ યુનિવર્સિટીઓનું ઉદાહરણ આપી શકાય. તદ્ઉપરાંત થોડીક એવી સંસ્થાઓ છે કે જેને કાં તો યુનિવર્સિટીઓની જેમ ડિપ્લોમા યુનિવર્સિટી ગણાવાય અથવા તેને રાષ્ટ્રની મહત્વની સંસ્થાઓ તરીકે માન્યતા આપવામાં આવે છે. અલબત્ત, આવી થોડીક ઓપન (મુક્ત) યુનિવર્સિટીઓ ગણાવી શકાય. અહીં આપણે એક પછી એકની ચર્ચા કરીશું.

(i) કૃષિ યુનિવર્સિટીઓ :

સ્વાતંત્ર્ય પ્રાપ્તિ પછી તરત જ ભારતના નીતિવિષયક યોજનાકારોએ કૃષિ ક્ષેત્રના આધુનિકીકરણની જરૂરિયાતને સ્વીકારી હતી. આ અર્થમાં ખાસ કરીને, કૃષિ ક્ષેત્રમાં કામ કરી શકે તેવા તાલીમી વ્યાવસાયિકો તૈયાર કરવા માટે આંતરમાળખાકીય સગવડોનું સર્જન કરે અને નવી અને આવશ્યક તકનિકીઓનાં નિર્માણ દ્વારા કૃષિ સાથે સંબંધિત સંશોધન અને વિકાસ એવી રીતે કરે કે જેની સમીપ જઈને ખેડૂતોને જાણકારી મળી રહે. ભારતીય ઉચ્ચ શિક્ષણની આવી જરૂરિયાતોને સંસ્થાગત કરવાનું ખાસ જરૂરી બન્યું હોવાથી કૃષિ યુનિવર્સિટીઓનો પ્રાદુર્ભાવ થયો હતો.

ઉત્તર પ્રદેશના પંત નગર ખાતે સ્થપાયેલ જી. બી. પંત યુનિવર્સિટી ઓફ એગ્રીકલ્ચર એન્ડ ટેકનોલોજી એ સૌથી પ્રથમ કૃષિ યુનિવર્સિટી હતી. યોજના મુજબ દરેક રાજ્યમાં આવી એક યુનિવર્સિટીની સ્થાપના કરવાની હતી. વિવિધ રાજ્યોમાં, હાલમાં 26 કૃષિ યુનિવર્સિટીઓ વિસ્તરેલી છે. તેઓએ સ્નાતક અને અનુસ્નાતક કક્ષાના શિક્ષણની જોગવાઈ કરી છે. વળી, તેમાં કૃષિ અને પશુ વિજ્ઞાન અંગેનાં સંશોધનો હાથ ધરાય છે. તદ્ઉપરાંત તેઓ સેવા-વિસ્તરણ કાર્યો પણ હાથ ધરે છે. હકીકતમાં, ભારતમાં સેવા-વિસ્તરણ કાર્યને ધ્યાને લેવાની જવાબદારી કાયદેસર રીતે ભારતમાં યુનિવર્સિટીની છે. આ ભાર કૃષિ યુનિવર્સિટીનો કે જેણે આ પ્રકારની નમૂનારૂપ વ્યવસ્થા કરી છે. ધી ઈન્ડિયન કાઉન્સિલ ઓફ એગ્રીકલ્ચર રિચર્સ (ICAR) આ પ્રકારની યુનિવર્સિટીઓને મોટા ભાગનું નાણાભંડોળ પૂરું પાડે છે. મોટા ભાગની કૃષિ યુનિવર્સિટીઓ પાસે પ્રાદેશિક વિસ્તારો હોય છે અથવા થોડાક કિસ્સાઓમાં વિવિધ પ્રાદેશિક વિસ્તારોનો તંત્રમાં સમાવેશ કરેલો હોય છે. તેમની સાથે કેટલીક કૃષિ અને પશુ વિજ્ઞાન કોલેજો પણ સંલગ્ન હોય છે.

(ii) તકનિકી યુનિવર્સિટીઓ :

યુનિવર્સિટીઓના વિશિષ્ટીકરણના એક ભાગ તરીકે પુનઃ એકાદ શાખાના વિસ્તાર તરીકે એન્જિનિયરીંગ અને ટેકનોલોજીનો વિકાસ થયો છે. આ પ્રકારની યુનિવર્સિટીઓનો પ્રારંભ એન્જિનિયરીંગ કોલેજને અપાયેલ સ્વાયત્તતાના રૂપાંતરમાંથી થયો છે. આ પ્રકારની પ્રથમ સ્થાપના 1949 માં થઈ હતી. સુવિખ્યાત થોમસન કોલેજ ઓફ એન્જિનિયરીંગ (જે 1847માં સ્થપાઈ હતી) ને સંપૂર્ણ યુનિવર્સિટી કક્ષાનો દરજ્જો આપવામાં આવ્યો હતો તે જ પ્રમાણે ઉત્તર પ્રદેશમાં આવેલ યુનિવર્સિટી ઓફ રૂરકી પણ હતી. જો કે હાલમાં મદ્રાસ, હૈદરાબાદ, કલકત્તા અને કોચીન ખાતે ટેકનોલોજીકલ યુનિવર્સિટીઓ આવેલી છે. તેઓ મોટે ભાગે પ્રાદેશિક કાર્ય વિસ્તાર ધરાવે

છે. તેમ છતાં, તેની સાથે કેટલીક એન્જિનિયરીંગ કોલેજો સંલગ્નતા ધરાવે છે. આવી યુનિવર્સિટીઓ દ્વારા સ્નાતક, અનુસ્નાતક અને વિવિધ ક્ષેત્રોનાં સંશોધન અંગેની પદવી એનાયત કરવામાં આવે છે જેનો સામાન્ય રીતે એન્જિનિયરીંગ અને ટેકનોલોજી ઉપરાંત એપ્લાઇડ સાયન્સીસ સાથે સંબંધ હોય છે.

(iii) ડિમ્ યુનિવર્સિટી :

એવી કેટલીક સંસ્થાઓમાં ઉચ્ચ અધ્યયનનાં વિશિષ્ટ ક્ષેત્રો જેવાં કે હોમસાયન્સ, રૂરલ સ્ટીજ, ભાષાઓ, આયુર્વેદ અથવા એવા બીજાં કેટલાંક પ્રાદેશિક વિસ્તારો કે જેનો સંપૂર્ણ કક્ષાની યુનિવર્સિટી તરીકે વિકાસ થવાની શક્યતાઓ નથી તેના માટે કેન્દ્ર સરકારની મંજૂરીથી ડિમ્ યુનિવર્સિટીઓનો ખાસ દરજ્જો આપવાની યુનિવર્સિટી ગ્રાન્ટ્સ કમિશનને ભલામણ કરવામાં આવે છે. તામીલનાડુમાં મદુરાઈ પાસે આવેલ ગાંધીગ્રામ રૂરલ યુનિવર્સિટી, અમદાવાદની ગુજરાત વિદ્યાપીઠ, રાજસ્થાનની બનસ્વલી વિદ્યાપીઠ, આગ્રાની દયાલબાગ ઇન્સ્ટીટ્યૂટ વગેરે આ પ્રકારની કેટલીક સંસ્થાઓ છે. જો કે દિલ્હીની જામિયા મિલિયા ઇસ્લામિયા પહેલાં ડિમ્ યુનિવર્સિટી હતી તેને હવે સંપૂર્ણ કક્ષાની યુનિવર્સિટી તરીકે બદલી આપવામાં આવી છે. બધી જ ડિમ્ યુનિવર્સિટીઓ પોતાને સોંપાયેલ વિશિષ્ટ વિસ્તારમાં પોતાની કાર્યપ્રવૃત્તિને મજબૂત બનાવવા ખૂબ પ્રયાસ કરે છે. યથાર્થ રીતે કહીએ તો તેનો વિકાસ અનેકવિધ યુનિવર્સિટીઓની જેમ થાય છે.

(iv) રાષ્ટ્રીય મહત્વ ધરાવતી સંસ્થાઓ

થોડીક એવી સંસ્થાઓ છે કે જે અનુસ્નાતક અથવા વ્યાવસાયિક શિક્ષણ અને વિશિષ્ટ વિસ્તારની વિદ્યાશાખાઓના સંશોધનમાં કાર્યરત છે. જો કે તે પૂર્ણકક્ષાની યુનિવર્સિટીઓ નથી, છતાં તેઓ પોતાની જ ડિગ્રી એનાયત કરે છે. રાષ્ટ્રીય મહત્વ ધરાવતી સંસ્થાઓ હોવાને નાતે સંસદના ખાસ કાયદાથી અસ્તિત્વમાં આવતી હોય છે. આવી થોડીક સંસ્થાઓ જેવી કે દિલ્હીની ઓલ ઇન્ડિયા ઇન્સ્ટીટ્યૂટ ઓફ મેડીકલ સાયન્સ; મુંબઈ, મદ્રાસ, કાનપુર, નાગપુર અને દિલ્હી ખાતે આવેલ ઇન્ડિયન ઇન્સ્ટીટ્યૂટ ઓફ ટેકનોલોજી, કલકત્તા ખાતેની ઇન્ડિયન સ્ટેટિસ્ટીકલ ઇન્સ્ટીટ્યૂટ, તિરવનંથપુરુમમાં આવેલ શ્રી ચિથીરા તિરુનલ ઇન્સ્ટીટ્યૂટ ફોર મેડીકલ સાયન્સ એન્ડ ટેકનોલોજી છે. આમ આ દરેક સંસ્થાઓ પોતપોતાના માન્ય વિસ્તારમાં ઘણું બધું પાયાનું કાર્ય કરે છે. તેમજ તેઓ વ્યાવસાયિક, અનુસ્નાતક અને સંશોધનની પદવીઓ એનાયત કરે છે.

(v) મુક્ત યુનિવર્સિટીઓ :

ઉચ્ચ શિક્ષણનું લોકશાહીકરણ કરવાના આશય સાથે સમાજનો એવો ભાગ કે જે આર્થિક, સામાજિક અથવા ભૌગોલિક કારણોસર ઉચ્ચ શિક્ષણ લેવાથી વંચિત રહી ગયો હોય તેને તેની સમીપ લઈ જઈ શકાય છે. અથવા જેઓ પોતાના જીવનમાં નોકરીની દુનિયામાં વહેલાં દાખલ થવાને પરિણામે ઉચ્ચ શિક્ષણ મેળવવાની પોતાની તક ગુમાવી બેઠાં હતાં તે સૌ માટે એંશીના દાયકામાં કેટલીક મુક્ત યુનિવર્સિટીઓની સ્થાપના કરવામાં આવી હતી.

ભારતમાં સૌથી પ્રથમ આંધ્રપ્રદેશ ઓપન યુનિવર્સિટીની સ્થાપના આ પ્રકારથી થઈ હતી. જો કે રાષ્ટ્રીય કક્ષાએ 1985માં ઈન્દિરા ગાંધી નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટીની સ્થાપના થયેલ હતી. ત્યાર બાદ સમયાંતરે, થોડી બીજી સ્થપાયેલ યુનિવર્સિટીઓ પૈકી રાજસ્થાનમાં આવેલ કોટા ઓપન યુનિવર્સિટી, બિહારની નાલંદા ઓપન યુનિવર્સિટી, મહારાષ્ટ્રની યશવંતરાય ચૌહાણ મહારાષ્ટ્ર ઓપન યુનિવર્સિટી અને મધ્યપ્રદેશની રાજા ભોજ ઓપન યુનિવર્સિટી ગણાવી શકાય.

આવી યુનિવર્સિટીઓને આપેલ મુક્તતાઓ બે અપેક્ષાના સંદર્ભમાં છે : એક, તેના વિવિધ અભ્યાસક્રમો માટેની પ્રવેશ યોગ્યતામાં લવચીકપણું અને બીજું, તેના વિષયોના સ્વરૂપ અને તેનું શિક્ષણ લેવામાં લવચીકતા. ઉદાહરણ તરીકે કોઈ પણ વૈધિક શાળામાં અભ્યાસ કર્યા વગર, માત્ર એક પ્રવેશ પરીક્ષા આપીને, ઈન્દિરા ગાંધી નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટીના બી.એ.ના અભ્યાસક્રમમાં જોડાઈ શકે છે, તો વળી ત્રણ વર્ષીય બી.એ. કાર્યક્રમ આઠ વર્ષ સુધીમાં અને વધારામાં તે પોતાની ઈચ્છા પ્રમાણેના

વિષયોની પસંદગી કરીને અનુકૂળતાએ પોતાની જગ્યાએથી પ્રગતિ કરીને અભ્યાસક્રમ પૂર્ણ કરી શકે છે. સમયે સમયે વિદ્યાર્થીઓને, મોટા ભાગના ઘટકોની સૂચના વિષયોના મુદ્રિત સાહિત્યની સાથે ટપાલ દ્વારા મોકલવામાં આવે છે. આ અંગેના દૃશ્ય-શ્રાવ્ય કાર્યક્રમો મહદ્અંશે ટીવી અને રેડિયો પર પ્રસારિત કરવામાં આવે છે. અથવા તો નજીકમાં આવેલ અભ્યાસકેન્દ્રો પર પણ ઉપલબ્ધ કરાવવામાં આવે છે. (મુક્ત યુનિવર્સિટીઓ પાસે તેના મુખ્ય કેમ્પસ) ઉપરાંત અભ્યાસકેન્દ્રો અને પ્રાદેશિક કેન્દ્રોની એક સાંકળ છે. અભ્યાસકેન્દ્રો પર નાના જૂથને શિક્ષણ અપાય છે તેમજ નિયતકાલીન સ્વાધ્યાયો અને વર્ષમાં એકાદ વખત ઉપસ્થિત રહેવાના સંપર્ક કાર્યક્રમો (Extended Contact Programmes) ગોઠવાતા હોય છે.

રાજ્યની વિધાનસભામાં પસાર થયેલ કાયદાથી માન્ય રાજ્ય કક્ષાની મુક્ત યુનિવર્સિટીઓનું સર્જન થાય છે તેમ ઇન્દિરા ગાંધી નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટી સહિતની બીજી કોઈ પણ કેન્દ્રીય યુનિવર્સિટીની સ્થાપના સંસદના ખાસ કાયદાથી થાય છે. જો કે આ સિવાયની બીજી કોઈ પણ કેન્દ્રીય યુનિવર્સિટીઓને યુનિવર્સિટી ગ્રાન્ટ કમિશન તરફથી નહિ પણ માનવ સંસાધન વિકાસ મંત્રાલય તરફથી ભંડોળ (અનુદાન) આપવામાં આવે છે. જો કે ઇન્દિરા ગાંધી નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટીએ વધારાના કાર્ય તરીકે રાજ્યની મુક્ત યુનિવર્સિટીઓને અંશતઃ અનુદાન (ભંડોળ) આપવા સાથે તેનું સંકલનનું કાર્ય પણ કરવાનું છે.

‘તમારી પ્રગતિ ચકાસો’-2

(1) ભારતમાં કૃષિ યુનિવર્સિટીઓ શરૂ કરવા અંગેના કોઈ પણ બે મૂળભૂત હેતુઓ જણાવો.

નોંધ : (i) તમારા ઉત્તર માટે નીચે જગ્યા આપેલ છે.

(ii) તમારો ઉત્તર આ એકમના અંતે આપેલ ઉત્તર સાથે સરખાવો.

i)

ii)

3.3 યુનિવર્સિટીઓનું સંગઠિત માળખું

ભારતમાં હમણાં ઉપયોગમાં લેવાતું યુનિવર્સિટી તંત્ર મોટે ભાગે આપણને અંગ્રેજો પાસેથી વારસામાં મળેલ હતું. આ સંદર્ભે છેક 1857માં ડોકિયું કરતાં, ભારતમાં શરૂ થયેલી પ્રથમ ત્રણ યુનિવર્સિટીઓ કે જે કલકત્તા, મદ્રાસ અને મુંબઈના દરિયાઈ નગરોમાં સ્થપાયેલ હતી. તે મહદ્અંશે યુરોપીયન ઉચ્ચ અધ્યયન સંસ્થાનોના, ભારત અંગેના વસાહતી નિયમો પર આધારિત હતી. આ યુનિવર્સિટીઓ સ્થાપવા

પાછળનો હેતુ મહદ્અંશે વસાહતી નિયામકનાં કેટલાંક ગૌણ કાર્યોને મદદરૂપ માનવશક્તિ તૈયાર કરવાનો હતો. જેનો કારકુની, વહીવટી અને નિરીક્ષકની જગ્યાઓ પર ઉપયોગ કરવાનો અને ભારતના કેટલાક ખાસ વર્ગમાં અંગ્રેજી સંસ્કૃતિને પ્રસરાવવાનું કાર્ય હતું. તદ્ઉપરાંત આવા લોકોને કાનૂની અને દવાના ક્ષેત્રના વ્યવસાયોની નાની જગ્યાઓ સોંપવા માગતા હતા. આ પ્રમાણે વસાહતી નિયામકનું ધ્યાન મોટે ભાગે રેલવે કારકુનો (બાબુ સંસ્કૃતિ માટે) પોતાને અનુરૂપ મળી રહે તેમજ કાનૂની અને મેડિસીનના ક્ષેત્રની સેવા કરી શકે તે જોવાનું હતું આર્ટ્સની ડિગ્રી મેળવવા માટેના શિક્ષણમાં ઉદાર રહેવાનું ઠરાવાયેલ હતું.

જો કે આ ત્રણેય યુનિવર્સિટીઓ, યુનિવર્સિટી ઓફ લંડનના ઢાંચાને અનુરૂપ માનવામાં આવેલ હતી, તેની રૂપરેખા મોટા સંશોધન કેન્દ્રો કે આધુનિક અનુસ્નાતક કક્ષાના શિક્ષણને મળતી આવતી ન હતી. સાચું કહીએ તો, ઓક્સફર્ડ કેમ્બ્રીજ, લંડન કે યુરોપની બીજી કોઈ આધુનિક યુનિવર્સિટી શિક્ષણકેન્દ્રો કરતાં ઓછું મહત્વ ધરાવતા આનુષંગિક અભ્યાસક્રમો પૈકીના સ્નાતક કક્ષા સુધીના જ અભ્યાસક્રમોનો તેઓએ વિચાર કર્યો હતો. (ગીલબર્ટ, 1972 બાસુ, 1978)

આઝાદી મળવાની સાથે ભારત સરકારે શ્રી જવાહરલાલ નહેરુના નેતૃત્વ નીચે તત્કાલ ઉચ્ચ શિક્ષણની વ્યવસ્થાઓનો વ્યાપ ખૂબ વધારી દીધો હતો. જો કે શરૂઆતમાં ભારતીય સમાજના ખાસ વર્ગો માટેના શિક્ષણને મદદ કરતાં સાધનોને ઉપયોગી બનાવાયાં હતા. શરૂ થયેલ યુનિવર્સિટી તંત્ર માટે કોઈ સુયોગ્ય આધાર બીજે ક્યાંયથી ઉપલબ્ધ ન થયો હોવાને કારણે, વસાહતી નિયમોના મળેલ અનુભવોને એક પ્રથા તરીકે આપણે આઝાદી પછી પણ દૂર કરી શક્યા નથી. વિસ્તરણની આ પ્રક્રિયામાં થોડીક નવી યુનિવર્સિટીઓનો પ્રારંભ થયો હતો અને તેમાં વિવિધ જાતના અભ્યાસક્રમો ખૂબ મોટી સંખ્યામાં દાખલ કરવામાં આવ્યા હતા. જેમાં બંને, વ્યાવસાયિક ક્ષેત્રો પૈકીના શિક્ષણ, કાનૂન, એન્જિનિયરીંગ, વ્યવસ્થાપન, મેડિસીન, દંતવિજ્ઞાન સાથે બિન વ્યાવસાયિક ક્ષેત્રો પૈકીના આર્ટ્સ, કોમર્સ, સમાજવિજ્ઞાન, હ્યુમેનિટીઝ, શારીરિક અને જીવવિજ્ઞાન વગેરે ઉમેરવામાં આવ્યા હતા. તંત્રના વિકાસમાં અને વિદ્યાર્થીઓની પ્રવેશ સંખ્યામાં ઘણો બધો વધારો નોંધાયો હતો છતાં યુનિવર્સિટીઓના સંગઠિત માળખાનું અવલોકન કરતાં જણાયું હતું કે તેમાં કોઈ પણ જાતનું માળખાગત પરિવર્તન જોવા મળ્યું ન હતું તેમ વિના સંકોચે કહી શકાય.

અગાઉના એકમમાં નોંધાયેલું છે તે મુજબ કેટલીક શૈક્ષણિક યુનિવર્સિટીઓ સિવાયની મોટા ભાગની ભારતની યુનિવર્સિટીઓ સમવાયી કે સંલગ્નતાના સિદ્ધાંત પર રચાયેલી હતી. કેટલીક યુનિવર્સિટીઓનું મુખ્ય કાર્ય બંધારણની જોગવાઈ અનુસાર પોતાનો અને સંલગ્ન કોલેજોનો વહીવટ ચલાવવા સમર્થ બનવાનું છે. આથી, વહીવટી મંડળો કે જે બીજી રીતે કાયદેસરનાં મંડળો તરીકે ઓળખાય છે તેઓ પાસે એક સરખા સિદ્ધાંતો પર અમલ કરાવી શકાય છે. આ બધી વિગતો નીચે દર્શાવેલ પેટાવિભાગો અનુસાર આપણે કાયદેસરનાં મંડળો, તેનું બંધારણ અને તેના કાર્યોની એક પછી એક ચર્ચા કરીશું.

3.3.1 યુનિવર્સિટીઓનાં કાયદેસરના મંડળો

ભારતની દરેક યુનિવર્સિટીનું સંચાલન તેના કાયદેસરનાં મંડળો દ્વારા થાય છે જેને કોર્ટ અથવા સેનેટ કહેવામાં આવે છે. જેમાં વહીવટી મંડળ (Executive Council) / પ્રતિનિધિ મંડળ (Syndicate) વ્યવસ્થાપક મંડળ (Board of Management), વિદ્યાકીય સભા (Academic council) વિવિધ વિદ્યાશાખાઓની અભ્યાસ સમિતિઓ (Board of studies of Faculty) / શાખાઓ (School) વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. કેન્દ્રીય યુનિવર્સિટીના કિસ્સામાં કેન્દ્ર સરકાર અને રાજ્યની યુનિવર્સિટીઓમાં રાજ્ય સરકારના પ્રતિનિધિઓની નિયુક્તિ આવી યુનિવર્સિટીઓનાં સંચાલક મંડળોમાં કરવામાં આવે છે. ભારતીય યુનિવર્સિટીઓનું સંચાલન નીચે જણાવ્યા પ્રમાણેની મહત્વની નિર્ણય પ્રક્રિયાઓને અનુસરે છે.

- (1) કોર્ટ / સેનેટ
- (2) વહીવટી મંડળ / પ્રતિનિધિ સભા / વ્યવસ્થાપક મંડળ
- (3) વિદ્યાકીય સભા
- (4) વિવિધ વિદ્યાશાખાઓની અભ્યાસ સમિતિઓ / શાખાઓ
- (5) નાણાંકીય સમિતિ
- (6) મંડળો કે સમિતિઓ

ઉપર દર્શાવ્યા મુજબના દરેક મંડળોની, તેના બંધારણ સંબંધી કાર્યોની વારાફરતી ચર્ચા કરીશું, તેમજ તેની સાથે સાથે તેમને મળેલ વિવિધ સત્તાઓનો, યુનિવર્સિટી તંત્રમાં અસરકારક કાર્યો કરવામાં ઉપયોગ કરી શકીશું.

(1) યુનિવર્સિટી કોર્ટ / સેનેટ

કોર્ટ / સેનેટ એ યુનિવર્સિટીઓમાં સૌથી ઉચ્ચ કક્ષાનું સંચાલકીય મંડળ છે. કેન્દ્રીય યુનિવર્સિટીઓના કિસ્સામાં તે કોર્ટ તરીકે ઓળખાય છે. જ્યારે રાજ્યની યુનિવર્સિટીઓમાં તેને સેનેટના નામથી બોલાવાય છે. જો કે ઈન્દિરા ગાંધી નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટીના (IGNOU) કિસ્સામાં આવા પ્રકારનું કોઈ મંડળ અસ્તિત્વ ધરાવતું નથી. આમ છતાં ઈગ્નૂના સંદર્ભમાં વ્યવસ્થાપક મંડળ (Board of Management)ને જ સર્વોપરી કાયદેસરનું મંડળ ગણવામાં આવે છે અને તેની સરખામણી અન્ય યુનિવર્સિટીઓના વહીવટી મંડળો / પ્રતિનિધિ મંડળો સાથે કરી શકાય. તેઓ પાસે સંપૂર્ણ વહીવટી સત્તાઓનો ઉપયોગનો અધિકાર હોય છે. સામાન્યપણે, યુનિવર્સિટીઓની દરેક કોર્ટ / સેનેટમાં અંદાજે 100 સભ્યો હોય છે. તે પૈકી કેટલાંક સરકારશ્રીના સભ્યશ્રીઓ, વિદ્યાશાખા / શાખાઓના પ્રતિનિધિઓ અને સાંસદો / ધારાસભ્યો, વિવિધ વ્યવસાયોના પ્રતિનિધિઓ, સંલગ્ન કોલેજોના આચાર્યો, વિદ્યાર્થીઓ અને બિન શૈક્ષણિક કર્મચારીઓની જેમ જ બીજા કેટલાક નિયુક્ત સભ્યો હોય છે.

યુનિવર્સિટીના આ સર્વોચ્ચ કાયદેસરના મંડળમાં બધી જ મહત્વની નિર્ણય પ્રક્રિયામાં તેઓની સામેલગીરી હોય છે. યુનિવર્સિટીના અંદાજપત્ર પર અંકુશ ધરાવવા ઉપરાંત તેના વાર્ષિક અહેવાલો તેમજ તે અંગેના જરૂરી ઠરાવો તે પસાર કરે છે. યુનિવર્સિટીના ધારાઓમાં જરૂરી સુધારો કરવા ઉપરાંત યુનિવર્સિટીના મહત્વના મંડળોની ભૂમિકા તપાસવાનું કાર્ય તેઓ કરે છે. તે નવી શરૂ થતી કોલેજો અને જૂની જોગવાઈઓ દર્શાવીને બંધારણમાં સુધારો કરવાનું અથવા તેને રદબાતલ કરવાનું વિચારે છે. તદ્દુપરાંત અવલોકન દ્વારા જરૂરી જણાય તો શૈક્ષણિક અને વહીવટી જગ્યાઓ પૂરવા માટેની વ્યવસ્થા કરવાની તેમજ પદવીઓની એનાયત કરવાની જવાબદારી અદા કરવા માટેની ગોઠવણ કરે છે. કોર્ટ / સેનેટને મળેલ સત્તા તેમજ યુનિવર્સિટીના બીજા કોઈ પણ મંડળના અભિપ્રાયોને અધિકૃત કરી શકે છે.

(2) વહીવટી મંડળ / પ્રતિનિધિ સભા / વ્યવસ્થાપક મંડળ

કેન્દ્રીય યુનિવર્સિટીમાં મહત્વના સંચાલક મંડળને વહીવટી મંડળ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. રાજ્યની યુનિવર્સિટીઓમાં તે પ્રતિનિધિ સભા તરીકે બોલાવાય છે અને ઈન્દિરા ગાંધી નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટીના કિસ્સામાં તે વ્યવસ્થાપક મંડળ તરીકે જાણીતું છે. યુનિવર્સિટીની આ સભામાં હોદ્દાની રૂએ થયેલા સભ્યો તેમજ પ્રતિનિધિઓ એમ બંને હોય છે. તદ્દુપરાંત શિક્ષણ અને નાણાં વિભાગના પ્રતિનિધિઓ, ધારાસભ્યો, સંલગ્ન કોલેજના આચાર્યો અને બીજા અન્યમાં સમાજની જાણીતી વ્યક્તિઓની નિયુક્તિ પામવા સાથે તેઓ સૌ મળીને યુનિવર્સિટીની કાર્યવાહીઓ હાથ ધરે છે.

વહીવટી મંડળ / પ્રતિનિધિ સભા / વ્યવસ્થાપક મંડળ નાણાંકીય નિયમન, હિસાબો, રોકાણો, મિલકતો, યુનિવર્સિટીના કારભાર અંગેની તેમજ આનુષંગિક બીજી અનેક વહીવટી સમસ્યાઓનું વ્યવસ્થાપન કરે છે. તે ઘટક કોલેજો માટેના ઠરાવો પસાર કરે છે. તેમજ આવી કોલેજોનું અસરકારક વ્યવસ્થાપન કરવાની વ્યવસ્થા કરે છે. તદ્દુપરાંત પ્રકાશન વિભાગ અને યુનિવર્સિટી પ્રેસની વ્યવસ્થા કરવા સાથે તેનું નિયમન કરે છે. તે યુનિવર્સિટીના કર્મચારીઓમાં પડેલા

મતભેદો ઉપર પણ વિચાર કરે છે. ન્યાયિક ચૂકાદો આપે છે અને તે નિવારવામાં પોતાની સત્તાનો ઉપયોગ કરે છે. તદ્ઉપરાંત તે યુનિવર્સિટીની દરેક બાબત પરત્વે મેળવેલ અધિકારો અને સત્તાઓનો ઉપયોગ કરે છે. અથવા તપાસ સમિતિ મારફત તેમને મળેલ અભિપ્રાયોનો યુનિવર્સિટીના વ્યવસ્થાપન માટે અસરકારક અને કાર્યક્ષમ ઉપયોગ કરે છે.

- (3) **વિદ્યાકીય સભા :** વિદ્યાકીય સભાના સભ્યો તરીકે યુનિવર્સિટીની બધી જ અભ્યાસ સમિતિઓનો તેમજ શાખાઓના મુખ્ય ઉપરી અધિકારીઓ હોદ્દાની રૂએ સામેલ થાય છે. સામાન્ય રીતે હોદ્દાની રૂએ મળતા આવા પ્રતિનિધિત્વનો આધારભૂત સિદ્ધાંત રોટેશન (rotation) છે. ઘણી યુનિવર્સિટીઓમાં બધી જ કક્ષાના વિદ્યાર્થીઓને પણ આ સભામાં પૂરતું પ્રતિનિધિત્વ મળે છે જો કે યુનિવર્સિટી સાથે સંલગ્નતા ધરાવતી કોલેજો તેમજ આવી કોલેજોના આચાર્યોને પણ આ સભામાં સભ્યપદ પ્રાપ્ત થતું હોય છે.

યુનિવર્સિટીની વિદ્યાકીય સભાની પ્રમુખ જવાબદારી એ છે કે તેને વિદ્યાર્થીઓ માટે દરખાસ્ત કરેલા અભ્યાસક્રમો અને કાર્યક્રમો અંગેના મહત્વના નિર્ણયો લેવાના હોય છે. આ સિવાય તેને પરીક્ષા અંગેના, મૂલ્યાંકન અંગેના તેમજ ધારાધોરણો અને સૂચનાઓના પાલન અંગેની જવાબદારી ઉપાડવાની હોય છે. વિદ્યાકીય સભાનું કામકાજ વહીવટી મંડળને / પ્રતિનિધિ સભાને / વ્યવસ્થાપક મંડળને સલાહ પૂરી પાડવાનું હોય છે. તદ્ઉપરાંત બધી જ શૈક્ષણિક બાબતો સાથે પુસ્તકાલય, પ્રયોગશાળા અને વર્કશોપ વગેરેના વ્યવસ્થાપન અને અંકુશનો સમાવેશ થાય છે. નવા વિભાગો, નવી કોલેજો, નવાં વિશિષ્ટ કેન્દ્રો વગેરે સંબંધી દરખાસ્તો વહીવટી મંડળને / પ્રતિનિધિ સભાને / વ્યવસ્થાપક મંડળને મોકલી આપે છે.

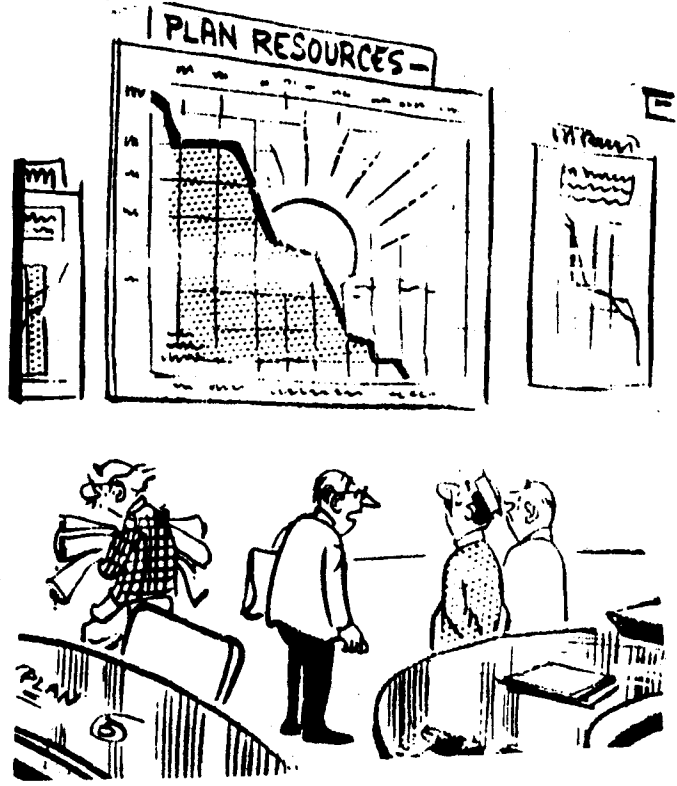
ફેકલ્ટીએ મોકલી આપેલ દરખાસ્તોને જવાબદારીપૂર્વક મંજૂર કરવાનું કાર્ય વિદ્યાકીય સભાનું છે. તેમજ યુનિવર્સિટીની અંદર અને બહારની સંશોધન પ્રવૃત્તિઓને ઉત્તેજન આપવા ઉપરાંત અન્ય યુનિવર્સિટીના ડિપ્લોમા અને ડિગ્રીઓને માન્ય રાખવાનું તેમજ વિવિધ અભ્યાસક્રમોની પ્રવેશ સમિતિઓની નિયુક્તિ કરવાનું કામ કરે છે. આ સિવાય વિદ્યાર્થી કલ્યાણ પ્રવૃત્તિઓને પ્રોત્સાહન આપવામાં રસ દાખવે છે. આ સભા યુનિવર્સિટી ધારાની જોગવાઈઓને આધિન રહી આવી પડેલ બાબતો તેમજ ઊભી થતી અન્ય જવાબદારીઓ અંગેની સલાહ લેવામાં અન્ય કેટલીક સત્તાઓ પણ ભોગવે છે.

- (4) **વિવિધ શાખાની અભ્યાસ સમિતિઓ / શાખા :** વિદ્યાશાખા / શાખાના ડીન હોદ્દાની રૂએ અભ્યાસ સમિતિના કે શાખાના અધ્યક્ષ બનતા હોય છે. બધી જ ફેકલ્ટીના કે શાખાના વિભાગીય ઉપરી અધિકારીઓ, પ્રોફેસર અને ફેકલ્ટીના બીજા થોડાક સભ્યો આ સમિતિના સભ્યો તરીકે હોય છે. યુનિવર્સિટીના કુલપતિશ્રીને નિયમાનુસાર થોડાક અન્ય સભ્યોની નિયુક્તિ કરવાનો અધિકાર મળતો હોય છે કે જેઓ અન્ય વિદ્યાશાખા / શાખાના હોય છે. બીજી કેટલીક યુનિવર્સિટીઓમાં થોડાક વિદ્યાર્થીઓની વિદ્યાશાખા કે શાખાની અભ્યાસ સમિતિમાં સભ્યો તરીકે નિયુક્તિ કરવામાં આવે છે. અભ્યાસ સમિતિઓ વિવિધ વિભાગોમાં થતા શૈક્ષણિક તેમજ સંશોધન કાર્યોનું સંકલન કરવા સાથે વિવિધ વિષયો કે ક્ષેત્રોમાં થતા સંશોધન કાર્યો અને શૈક્ષણિક વ્યવસ્થા કરવા કમિટીઓનું ગઠન કરે છે. વિવિધ અભ્યાસક્રમોના વિષયોને મંજૂર કરવા ઉપરાંત પરીક્ષા અને મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયામાં અસરકારક ભાગ ભજવવાનું કાર્ય કરે છે. વિદ્યાશાખા કે શાખામાં થતાં સંશોધન કાર્યને પ્રોત્સાહન આપવા સાથે સંશોધન અહેવાલોને વિદ્યાકીય સભાની મંજૂરી માટે મોકલી આપે છે. સમયાંતરે કુલપતિ વહીવટી મંડળ / પ્રતિનિધિ સભા કે વિદ્યાકીય સભાની કેટલીક બાબતોનો અભ્યાસ કરી અમલમાં લાવવાનું કાર્ય કરે છે.

- (5) **નાણાંકીય કમિટી :** આ કમિટીના હોદ્દાની રૂએ કુલપતિશ્રી અધ્યક્ષ હોય છે. સામાન્ય રીતે બે વ્યક્તિઓની નિયુક્તિ કુલપતિશ્રી દ્વારા અને ત્રણ વ્યક્તિઓ (કે જે આ યુનિવર્સિટીના કર્મચારીઓ હોતા નથી) ની નિયુક્તિ વહીવટી મંડળમાંથી આ કમિટીના સભ્યો તરીકે કરવામાં આવે છે. આ યુનિવર્સિટીના નાણાંકીય અધિકારીને સામાન્ય રીતે નાણાંકીય કમિટીમાં સેક્રેટરીનું પદ સોંપવામાં આવે છે.

આ યુનિવર્સિટીના નાણાંકીય અધિકારી જ નાણાંકીય કમિટીનું સેક્રેટરી પદ ધરાવતા હોવાના નાતે તે વાર્ષિક હિસાબો તેમજ યુનિવર્સિટીના નાણાંકીય અંદાજપત્રો તૈયાર કરવાનું કાર્ય કરે છે. ત્યારબાદ તેને નાણાંકીય કમિટીની મંજૂરી માટે રજૂ કરી, તેની ચર્ચા-વિચારણા અને સૂચનો મુજબ ફેરફાર કરી, વહીવટી મંડળ / પ્રતિનિધિ સભાની મંજૂરી માટે તેને મોકલી આપવાનું કાર્ય કરે છે.

નાણાંકીય અધિકારીનો જ યુનિવર્સિટીના ભંડોળ ઉપર સામાન્ય રીતે અંકુશ હોય છે અને તેના ઉપયોગ અંગે નાણાંકીય કમિટીને સલાહ આપતા હોવા ઉપરાંત નાણાંકીય નીતિઓને યુનિવર્સિટી દ્વારા અધિકૃત કરાવવા સાથે વહીવટી મંડળ કે પ્રતિનિધિ સભાએ મંજૂર કરીને તેને સોંપાયેલ અન્ય નાણાંકીય કાર્યો કરવા જરૂરી કાર્યવાહી હાથ ધરે છે.



મેં કામ પૂરું કરી દીધું સાહેબ, મને લાગે છે, આ સમગ્ર જગાને એક નવા જ આનંદદાયક પરિવેશમાં ગોઠવી દેવાનું ! કામ જ હતું.

વહીવટી મંડળ કે પ્રતિનિધિ સભાના અધિકાર ક્ષેત્રમાં રહીને નાણાંકીય અધિકારીએ ધારણ કરેલ સંપત્તિ અને તેની વ્યવસ્થા ઉપરાંત બીજાં રોકાણો પર દેખરેખ રાખવાનું તે કાર્ય કરે છે. અને યુનિવર્સિટીના હેતુઓની પૂર્તિ માટે ટ્રસ્ટો અને સંપત્તિઓ સંપન્ન કરવાના ઉપાયો કરે છે. નાણાંકીય અધિકારી, નાણાંકીય કમિટીના વર્ષ દરમિયાનના આવર્તિત (recurring) અને બિન આવર્તિત (non-recurring) ખર્ચની મર્યાદા નક્કી કરે છે અને તે મુજબ વધારાનો ખર્ચ ન થાય તે જુએ છે તેમજ તેઓએ મૂળભૂત અનુદાનિત નાણાં કે જેના માટે ફાળવાયેલાં છે તે અનુસાર બધા જ નાણાં વપરાયા છે કે નહિ તેનું ધ્યાન રાખે છે.

(6) મંડળો કે કમિટીઓ : ઉપર જણાવેલ યુનિવર્સિટીનાં કાયદેસરના મંડળો વિશિષ્ટ મુદ્દાઓ પર આધારિત મસલતો કરવા વિવિધ સમિતિઓ કે મંડળોની નિયુક્તિ કરી શકે. આવી સમિતિઓ કે મંડળોમાં માન્ય કાયદેસરના મંડળમાંથી કે બહારથી લેવાયેલા સભ્યો હોઈ શકે. તેને સોંપાયેલ સમસ્યાઓ ઉપર મસલતો કરીને તે અંગેની વિધિસરની ભલામણો કરવાનું મુખ્ય કાર્ય આ કમિટીઓનું છે. પાછળથી તેને સંમતિ આપવામાં આવે છે કારણ કે તેની નિયુક્તિ કાયદેસરના મંડળ દ્વારા થયેલી હોય છે.

ઉપરની ચર્ચા પરથી એવું પુરવાર થાય છે કે યુનિવર્સિટીના કાયદેસરના મંડળે, બોર્ડને સોંપેલ જવાબદારીઓની માત્રા કાર્યની સરળતા માટેની છે. આમ છતાં એવા કેટલાંક ઉદાહરણો છે કે જેમાં બોર્ડ પોતાને મળેલા અધિકારોનું ઉલ્લંઘન કરીને પોતાના કાર્ય વિસ્તારમાં આવતા ન હોય તેવા મુદ્દાઓના સંદર્ભમાં કાર્યવાહી કરી હોય.

‘તમારી પ્રગતિ ચકાસો’-૩

કૌંસમાં આપવામાં આવેલ શબ્દોમાંથી સૌથી યોગ્ય શબ્દ પસંદ કરી ખાલી જગ્યા પૂરો :

- (અ) કેન્દ્રીય યુનિવર્સિટીઓના સંદર્ભમાં ઉચ્ચ સંચાલક મંડળ છે.
(કોર્ટ, વહીવટી મંડળ, વ્યવસ્થાપક મંડળ)
- (બ) એ વિદ્યાશાખાની અભ્યાસ સમિતિઓ / શાખાના હોદ્દાની રૂએ અધ્યક્ષ છે.
(કુલપતિ, વિદ્યાશાખા / શાખાના ડીન, વિદ્યાશાખા / શાખાના સીનીયર મોસ્ટ પ્રોફેસર)
- (ક) નાણાંકીય કમિટીના કાર્ય કરવાની શક્તિ ધરાવતા સભ્ય સેક્રેટરી તરીકે
એ યુનિવર્સિટીના નાણાંકીય અંદાજો અને વાર્ષિક હિસાબો તૈયાર કરવાના હોય છે.
(રજીસ્ટ્રાર, પ્રો-વાઈસ-ચાન્સેલર, નાણાંકીય અધિકારી)
- (ડ) પાસે યુનિવર્સિટીની વિદ્યાશાખા / શાખાના સંશોધન કાર્યનું નિયમન અને સંકલન કરવાનું કાર્ય કરવાનો અધિકાર છે.
(અભ્યાસ સમિતિઓ, વહીવટી મંડળ, પ્રતિનિધિ સભા, વિદ્યાકીય સભા)
- નોંધ : આ એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર સરખાવી જુઓ.

3.3.2 યુનિવર્સિટીઓના પદાધિકારીઓ

કોઈ પણ સંસ્થાનાં કાર્યો કરવાની સરળતા અને તે અંગેની જવાબદારી તેના કર્મચારીઓની મરજી પર હોય છે. તેઓ જનતા અને સંસ્થાના સત્તાધારીઓ એમ બંને વચ્ચેની કડીરૂપ એવી મુખ્ય વ્યક્તિ છે. યુનિવર્સિટીના સંદર્ભમાં, આ પદાધિકારીઓના બધા દરજ્જાઓની વ્યવસ્થાઓનું અવલોકન ખૂબ રસપ્રદ છે. નીચે આપેલ પાન પરના પેટા વિભાગ મુજબ, આપણે યુનિવર્સિટી તંત્રની અંદરના સત્તાકીય માળખા અંગેના વૈધાનિક પિરામીડ પ્રમાણેના બંધારણમાં રહીને તેમનાં કાર્યોનું ટૂંકમાં વર્ણન કરીશું.

(1) કુલાધિપતિ :

સામાન્ય રીતે દરેક ભારતીય યુનિવર્સિટીના એક કુલાધિપતિ હોય છે. આ દૃષ્ટિએ વિધાનસભાના કાયદા વડે સ્થાપવામાં આવતી રાજ્યની યુનિવર્સિટીઓમાં રાજ્યના ગવર્નર તેના કુલાધિપતિ હોય છે. પણ કેન્દ્રીય યુનિવર્સિટીના કિસ્સામાં ભારતના રાષ્ટ્રપતિ યુનિવર્સિટીના ખાસ મુલાકાતી તરીકે જાણીતા હોવા સાથે તેઓની કેટલીક યુનિવર્સિટીઓમાં કુલાધિપતિ તરીકે નિયુક્તિ થતી હોય છે. કેન્દ્રીય યુનિવર્સિટીઓના કુલાધિપતિ સામાન્ય રીતે કેન્દ્ર સરકાર દ્વારા ચૂંટાયેલા કે નિયુક્તિ પામેલા હોવા સાથે મોટે ભાગે તેઓ સન્માનિત મહાનુભાવ અથવા તો વિદ્યાકીય શ્રેષ્ઠતા ધરાવતી વ્યક્તિ હોય છે. આ રીતે જોતાં, કેન્દ્રીય યુનિવર્સિટીઓના કુલાધિપતિઓ કોઈ વિવાદમાં સંડોવાયેલા ન હોવા જોઈએ. આથી ઉલટું, ગવર્નર કે જે મહદ્અંશે રાજ્યની યુનિવર્સિટીઓના કુલાધિપતિ હોવા સાથે જ્યારે તેઓ કાયદાનો સખ્તાઈપૂર્વક અમલ કરતા હોય ત્યારે કે સત્તાધારી રાજકીય પક્ષના દબાણથી વાજીત્રની જેમ બોલતા હોય છે ત્યારે તેમની કડક સમીક્ષા (ટીકા) કરવામાં આવે છે.

સામાન્યપણે કુલાધિપતિઓના કાર્યોના બે પ્રકારો છે. જેવા કે કાયદાકીય અને બિન કાયદાકીય. કાયદાકીય કાર્યો સામાન્ય રીતે યુનિવર્સિટીના કાયદામાં નોંધાયેલા હોય છે. બિન કાયદાકીય કાર્યો સામાન્ય રીતે વધારે અથવા ઓછા રૂઢિગત તેમજ ઔપચારિક હોય છે. કુલાધિપતિના કાયદેસરનાં કાર્યો પૈકીનું એક કાર્ય છે યુનિવર્સિટીની કોર્ટ / સેનેટની બોલાવેલ સભાનું અધ્યક્ષપદ સંભાળવું. તેઓને યુનિવર્સિટીઓના કુલપતિની નિયુક્તિ કરવાની સત્તા હોય છે. તેમજ તેઓ કોર્ટમાં સેનેટના, વહીવટી મંડળના, વિદ્યાકીય સભાના યુનિવર્સિટી શિક્ષકોના અને યુનિવર્સિટીના ઉપરી અધિકારીઓની પસંદગી કમિટીઓના આવશ્યક સભ્યોની નિયુક્તિ કરતા હોય છે. બિન કાયદાકીય કાર્યો પ્રમાણે, કુલપતિ

પાસે, યુનિવર્સિટીઓની સામાન્ય વહીવટી બાબતોમાં તેમજ વિદ્યાકીય બાબતો જેવી કે દરખાસ્ત કરેલા અભ્યાસક્રમોને અગ્રતા આપવા અંગે મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયા, વેકેશન / જાહેર રજાઓ ઉપરાંત શૈક્ષણિક નિરીક્ષણ સાથે સંબંધિત અન્ય બાબતોમાં દરમિયાનગીરી કરવાની સત્તાઓ છે.

(2) ઉપકુલપતિ

કુલપતિ એ યુનિવર્સિટીના એક વહીવટી નેતા છે. 1948-49ના યુનિવર્સિટી શિક્ષણ પંચના અહેવાલમાં નોંધાયેલું છે તે મુજબ તે યુનિવર્સિટીના હિતમાં અંતરઆત્માનો અવાજ સાચવનાર છે. ઉપરાંત કોઠારી પંચ (1964-68)ના કહેવા મુજબ તે યુનિવર્સિટી દ્વારા જ્ઞાન-પ્રસાર અને સત્ય માટે પ્રતિબદ્ધ છે. તે આખી યુનિવર્સિટી પ્રથાની ચાવીરૂપ વ્યક્તિ છે. તેની સફળતાઓની માત્રાનો મહત્વનો આધાર તેમની પર હોવા સાથે એક યુનિવર્સિટી તરીકે પોતાના હેતુઓ પરિપૂર્ણ કરવા માટેનાં કાર્યો કરવાની અસરકારકતા અને કાર્યક્ષમતા મેળવે છે. જો કે આપણે યુનિવર્સિટીની કુલપતિના મુખ્ય કાર્યોની યાદી હવે જોઈશું :

- (અ) કુલપતિ એ મહત્વના કાયદેસરની સભાઓના અધ્યક્ષ છે આવી સભાઓ જેવી કે સેનેટ / કોર્ટ, વહીવટી મંડળ / પ્રતિનિધિ સભા / વ્યવસ્થાપક મંડળ, વિદ્યાકીય સભા, આયોજન મંડળ, નાણાકીય કમિટી, પસંદગી કમિટી વગેરે. અધ્યક્ષ તરીકે તેઓ મિટિંગો બોલાવવાની, કામકાજની યાદી (એજન્ડા) પર દેખરેખ રાખવાની તેમજ મિટિંગોમાં ચર્ચાતી બાબતો ઉપર સતત જાગૃત રહેવાનું હોય છે.
- (બ) યુનિવર્સિટીના એક વહીવટી નેતા તરીકે ઉપકુલપતિની જવાબદારી વિવિધ કાયદેસરનાં મંડળોમાં લેવાયેલ નિર્ણયોના અમલીકરણની છે. આ સંદર્ભમાં ઉપકુલપતિની ક્ષમતાનું સાચું પ્રતિબિંબ યુનિવર્સિટીની કામગીરીની અસરકારકતા તેમજ કાર્યક્ષમતામાંથી મળી રહે છે.
- (ક) ઉપકુલપતિની એ જોવાની ફરજ બની રહે છે કે, કાયદાની જોગવાઈઓ, બંધારણ, હુકમો, નીતિનિયમો અને યુનિવર્સિટીના સત્તાધીશો દ્વારા લેવાયેલા નિર્ણયોનું અમલીકરણ થાય તે તેને જોવું જોઈએ.
- (ડ) ઉપકુલપતિઓ કાયદેસરના મંડળોની સભા બોલાવતા હોય છે. તે સભ્યપદ ન ધરાવતા હોવા છતાં પણ યુનિવર્સિટીના કોઈ પણ મંડળ કે કમિટીઓમાં ઉપસ્થિત રહીને સંબોધન કરી શકે છે.
- (ઈ) સંશોધન અને પી.એચ.ડી. કમિટીના અધ્યક્ષ હોવાને નાતે તેઓ યુનિવર્સિટી દ્વારા મહત્વના ક્ષેત્રોમાં હાથ ધરાતાં સંશોધનને પ્રાથમિકતા આપવા સાથે ઉત્કૃષ્ટ ધોરણોની સ્થાપના કરતા હોય છે.
- (ફ) તેઓ અધ્યક્ષ તરીકે કમિટીઓના પ્રમુખ હોવાને નાતે તેમાં શિક્ષકોની પસંદગી અને નિષ્ણાત સભ્યોની નિયુક્તિ કરે છે. જેઓ યુનિવર્સિટી માટેના શૈક્ષણિક અને વહીવટી કર્મચારીગણની પસંદગી પણ કરે છે.

ઉપકુલપતિ તરીકે પણ સાચી પ્રતિભા ઊભી કરવાનું કામ સરળ ન હોઈ શકે. તે યુનિવર્સિટીના એક વિદ્યાકીય નેતા ઉપરાંત વહીવટી અધિકારીઓના આચાર્ય છે. તેથી જ, તેને કાર્યક્ષમ ભૂમિકા ભજવવાની હોવા સાથે માત્ર યુનિવર્સિટીના સત્તાધીશો પાસેથી જ નહિ પણ શિક્ષકો, યુનિવર્સિટીઓના અધિકારીઓ તેમજ યુનિવર્સિટી બહારના બીજા પ્રતિનિધિઓ પાસેથી સતત માર્ગદર્શન કે સલાહ લેતા રહેવાનું છે.

કેન્દ્રીય યુનિવર્સિટીના કિસ્સામાં ઉપકુલપતિની મુદત સામાન્ય રીતે પાંચ વર્ષની હોય છે જ્યારે રાજ્ય કક્ષાની યુનિવર્સિટીમાં ત્રણ વર્ષની છે. કેટલાંક રાજ્યની યુનિવર્સિટીના કિસ્સામાં તેમને બીજી ટર્મનો વધારો આપી શકાતો હોય છે.

(3) પ્રો-વાઈસ-ચાન્સેલર / રેક્ટર

પ્રો. વાઈસ-ચાન્સેલર એ યુનિવર્સિટીના દ્વિતીય વહીવટી અને સંચાલકીય અધિકારી છે. કેન્દ્રીય યુનિવર્સિટીમાં ઉપકુલપતિ પ્રો.વાઈસ ચાન્સેલર / રેક્ટરની પસંદગી યુનિવર્સિટીના સીનિયર

પ્રોફેસરોના સમુદાયમાંથી વહીવટી મંડળની ભલામણ મુજબ કરે છે. યુનિવર્સિટીએ દર્શાવ્યા મુજબની કેટલીક સત્તાઓ ભોગવવા સાથે જવાબદારીઓ અદા કરવાનું તેમના માટે જરૂરી છે. પ્રો. વાઈસ-ચાન્સેલર / રેક્ટરની કચેરી સામાન્ય રીતે વહીવટી મંડળની ઉપર રખાય છે. જો કે તેમની મુદત પાંચ વર્ષથી વધારવામાં આવતી નથી અથવા ઉપકુલપતિની મુદત પૂરી થાય ત્યાં સુધીની અર્થાત્ તે બેમાંથી જે વહેલી હોય તે ગણાશે અને તે પછી પુનઃ નિયુક્તિને પાત્ર ગણવામાં આવશે.

પ્રો. વાઈસ-ચાન્સેલર / રેક્ટર ઉપકુલપતિના યોગ્ય અભિપ્રાય મુજબના ઉલ્લેખાયેલા કાર્ય વિસ્તારની જવાબદારીઓમાં ભાગીદારી કરવાનું સ્વીકારે છે. તે ઉપકુલપતિ જ્યારે રજા ઉપર હોય કે અધિકૃત કામકાજના સંદર્ભથી મુખ્યમથકથી દૂર ગયા હોય તેમ જણાય ત્યારે તેમના બદલાનું કામકાજ કરે છે. છતાં પ્રો. વાઈસ ચાન્સેલર / રેક્ટરનું મુખ્ય કાર્ય ઉપકુલપતિ સાથે ટૂંકમાં ભાગીદાર રહી યુનિવર્સિટી તંત્રને બધી જ રીતે વધુ અસરકારક બનાવવાનું છે.

(4) રજીસ્ટ્રાર :

યુનિવર્સિટી તંત્રમાં ત્યાર પછીના નીચલા દરજ્જામાં રજીસ્ટ્રાર આવે છે જે સામાન્ય રીતે યુનિવર્સિટીના એક માત્ર કાયમી વહીવટી ઉપરી ગણાય છે. કેટલીક કાયમ માટેની વ્યવસ્થાઓ સુપરત કરેલી હોવાથી, રજીસ્ટ્રારનો હોદ્દો ઉપકુલપતિ કરતાં વધુ લાભદાયી હોય છે તે ખૂબ લાંબી નિયત અવધિ સુધી હોદ્દો ધારણ કરે છે. પરિણામે અગાઉથી મળેલ માહિતી પર આધારિત સત્તાના ઉપયોગ દ્વારા યુનિવર્સિટીની સામાન્ય અને મુશ્કેલીભરી એમ બંને પરિસ્થિતિઓનું નિયમન કરી શકે છે. (Narain, 1989 : 244)

યુનિવર્સિટીના રજીસ્ટ્રાર એ કોર્ટ / સેનેટ અને વહીવટી મંડળ / પ્રતિનિધિ સભાના હોદ્દાની રૂએ સેક્રેટરી છે. તે રેકોર્ડ્સ, યુનિવર્સિટીનું સીલ તેમજ યુનિવર્સિટીની બધા જ પ્રકારની મિલકતોનો રખેવાળ છે. જે વહીવટી મંડળ / પ્રતિનિધિ સભાએ તેમના ભરોસે સંભાળવાનું સોંપાયેલ હોય છે. તેમને યુનિવર્સિટી વતી કરવામાં આવતા બધા જ કરારો અને સમજૂતીઓ પર અધિકૃત સહી કરવાની હોય છે. રજીસ્ટ્રાર ઈચ્છે તો બીજાં વૈધાનિક મંડળો સાથે પત્ર-વ્યવહારની ગોઠવણ કરી શકે છે. તો વળી, ઉપકુલપતિની ભલામણ મુજબ બધાં જ જરૂરી મંડળોની સભાઓ તે બોલાવે છે. તદ્ઉપરાંત યુનિવર્સિટીની બધી જ ગતિવિધિઓનો અને અન્ય પરચૂરણ બાબતોના સંદર્ભમાં તથા વાર્ષિક અહેવાલો તૈયાર કરવાની જવાબદારીઓ પણ તેમની છે.

રજીસ્ટ્રારની સત્તાઓ અને કાર્યો અંગેની ઉપરોક્ત ચર્ચા અહીં સંપૂર્ણ રીતે કરવામાં આવેલ નથી. એક દૃષ્ટિએ જોઈએ તો વાઈસ-ચાન્સેલર અને રજીસ્ટ્રાર વચ્ચેનો સારો સંબંધ અને સમજણ યુનિવર્સિટીની પદ્ધતિને મજબૂત બનાવે છે.

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'-4

- (i) ઉપકુલપતિનાં બિન વૈધાનિક કાર્યો કયાં છે ?
- (ii) યુનિવર્સિટીના કાયદેસરના મંડળના હોદ્દાની રૂએ અધ્યક્ષ તરીકેના કુલપતિનાં કાર્યો કયાં છે ?
- (iii) યુનિવર્સિટીના સંચાલન અંગેનાં કેટલાંક વિધાનો નીચે દર્શાવ્યાં છે તે દરેક 'સાચાં' છે કે 'ખોટાં' તે જણાવો.
- (અ) સામાન્યપણે રજીસ્ટ્રાર જ યુનિવર્સિટીનો એક માત્ર કાયમી વહીવટી ઉપરી છે.
- (બ) કેન્દ્રીય યુનિવર્સિટીના કિસ્સામાં, યુનિવર્સિટીના ઉપકુલપતિ તરીકે વિભાગના કે કેન્દ્રના અધ્યક્ષની જ નિમણૂક થાય છે.
- (ક) યુનિવર્સિટીના નાણાકીય અધિકારી જ યુનિવર્સિટીનાં નાણાંનો રક્ષક છે.

નોંધ : (i) તમારા જવાબો માટે નીચે જગ્યા આપેલી છે.

(ii) આ એકમના અંતે આપવામાં આવેલ ઉત્તર સાથે તમારા ઉત્તરની તુલના કરો.

i)

ii)

iii)

3.4 સામાજિક પ્રથાની અજોડ સંસ્થા તરીકે યુનિવર્સિટી

ભારતની યુનિવર્સિટીઓ કે જે અંગે આપણે અગાઉના વિભાગમાં નોંધ્યું છે, તે મુજબ સામાજિક ઐતિહાસિક ઘટનાઓને કારણે તેનો ઉદ્ભવ થયેલ છે. આ રીતે જોતાં તે ભારતના જ વસાહતી વારસાનો હિસ્સો છે. તેને વસાહતી સમાજના આર્થિક-રાજકીય માળખા સાથે સંલગ્ન ધરાવતાં કેટલાંક વિશિષ્ટ કાર્યો બજાવવાનાં હતાં. જો કે હવે પરિસ્થિતિ બદલાયેલી જણાય છે. ભારતે આઝાદી પ્રાપ્ત કરી લીધી છે. ભારતીય યુનિવર્સિટી શિક્ષણ પ્રથા ખૂબ મોટા પ્રમાણમાં વિકસી છે. યુનિવર્સિટીઓએ અપેક્ષા કરતાં નીચા સ્તરે કામ કરવાનું ચાલુ રાખ્યું છે. વળી તેણે થોડીક માળખાગત લાક્ષણિકતાઓ પકડી રાખી છે જેનો આધુનિક સમય સાથે મેળ ન ખાય તેમ છે. જો કે આ માળખું આધુનિક ભારતની જરૂરિયાતો અને શરતો સાથે તાલ મિલાવવાને બદલે થોડે ઘણે અંશે કેવળ વસાહતી પ્રથાના અવશેષો જેવું બની રહ્યું છે. છતાં માનવીના મૂળભૂત અને સામાજિક આદર્શો પ્રમાણે યુનિવર્સિટીમાં ફેરફારો મોટે ભાગે થયા નથી. અર્થાત્ બધું એની એજ સ્થિતિમાં રહ્યું. યુનિવર્સિટીઓએ કદાચ અર્થઘટન અને પરિમાણ મેળવ્યાં હશે તેમજ આ વિભાગમાં, ભારતની આજની વાસ્તવિકતાના સંદર્ભમાં આપણી કેટલીક મૂળભૂત માન્યતાઓ યુનિવર્સિટી સાથે સંકળાયેલી છે તે તપાસીશું.

3.4.1 બુદ્ધિજીવીઓનું સ્વયંશાસિત જૂથ

યુનિવર્સિટી અંગેની આપણી એવી મૂળભૂત માન્યતાઓ છે કે તે પ્રાથમિક રીતે બુદ્ધિજીવીઓનું સ્વયંશાસિત જૂથ છે. આ માન્યતા ત્રણ ભૂમિકાઓ રેખાંકિત કરે છે. એક એ કે યુનિવર્સિટી બુદ્ધિજીવીઓની બનેલી છે. બીજું કે યુનિવર્સિટી એક જૂથનું સ્થાપન કરે છે. અને ત્રીજું, આ જૂથ કે જે યુનિવર્સિટીનું સ્વયંશાસિત બનેલું હોય છે. આ ત્રણેય ભૂમિકાઓ સ્પષ્ટપણે અભિવ્યક્ત થવા સાથે સારાપણું ધારણ કરીને, તપાસીને તેનો વિસ્તાર વધારવા આપણે પ્રયત્નો કરવા જોઈશે, તેમજ ભારતની વાસ્તવિકતા સાથે ઊભા થતા તેમના મુશ્કેલ વ્યવહારોના ઊંડાણમાં જઈને તાત્કાલિક શું હાથ ધરી શકાય તેમ છે તેવા પ્રયત્નોને આપણે વિચારીશું.

વિવાદની પ્રથમ ભૂમિકા એ છે કે યુનિવર્સિટીએ બુદ્ધિજીવી જૂથને કેટલાક મૂળભૂત હેતુઓ માટે ભેગા કરવાનું જરૂરી હોય છે. હકીકતમાં તથ્ય એ છે કે, અત્યાર સુધી આ જૂથ કે જે બુદ્ધિજીવીઓનું બનેલું હોય છે, તેમના ભેગા થવાનો હેતુ વિદ્વતા બતાવવાનો જ રહ્યો છે. અર્થાત્ જો આ હેતુની સમજણ આપવી હોય તો એમ કહી શકાય કે આપણે જ્ઞાનનું સર્જન કરવું એકત્રિત કરવું અને તેમાં ભાગીદારી કરવાનું શોધી કાઢવું જોઈએ. અધ્યાપકો, વિદ્યાર્થીઓ અને સંચાલકોનો આ જૂથમાં સમાવેશ થાય છે. આ ક્રમમાં પ્રથમ વિદ્વાનો જરૂરી છે. વળી તેમનો મૂળભૂત હેતુ વિદ્વતાનો છે. અધ્યાપકો માટે, યુનિવર્સિટી એક એવી જગ્યા છે કે જ્યાં તેઓ નવા નવા જ્ઞાનનું સર્જન કરવા સાથે તેમના સહપાઠી / સહાધ્યાયીઓ અને વિદ્યાર્થીઓ સાથે તેની ચર્ચાઓ કરે છે. વિદ્યાર્થીઓ માટે, તે એવી જગ્યા છે કે જ્યાં તેઓ જ્ઞાનનું સંપાદન કરે છે. આ બંને કક્ષાના બુદ્ધિજીવીઓ વચ્ચે પરસ્પરનો જીવંત સંપર્ક

હોય છે. વિદ્યાર્થીઓ માટે, અધ્યાપકો જ જ્ઞાનના પ્રાથમિક સ્ત્રોતો છે, તેથી વિદ્યાર્થીઓના મનને વારંવાર એ દિશામાં વાળવા માટે અધ્યાપકો તરફથી પ્રોત્સાહનો મળતાં જ રહે છે તેના અનુસંધાનમાં જ તેઓમાં જ્ઞાનનું સર્જન થતું હોય છે અથવા તેઓના વ્યાવસાયિક સહપાઠીઓ પાસેથી અપાતી માહિતીઓ મારફત ગ્રહણ કરવામાં આવે છે.

બીજી ભૂમિકા એ છે કે યુનિવર્સિટી જ પ્રથમ અને શ્રેષ્ઠ જૂથ છે. આ અર્થમાં તેની જૂથ તરીકેની બાબતોમાં કુદરતી રીતે જ સરખાપણું વ્યક્ત થતું હોય છે છતાં તે અંગે એવી ધારણા છે કે બુદ્ધિજીવીઓ અહીં વિદ્યાર્થીઓ તેમજ અધ્યાપકો, એ સામાજિક જીવનમાં હિસ્સેદારી કરે છે તેમજ તેઓ કેમ્પસમાં એક કુદરતી સંદર્ભથી જીવતા રહે છે. તેઓ સતત ક્રિયાપ્રતિક્રિયા કરતા રહે છે અને તેમની ક્રિયાપ્રતિક્રિયા અંતર્ગત કેમ્પસને મૂળભૂત ઘાટ મળે છે.

ત્રીજી ભૂમિકા એ છે કે યુનિવર્સિટી જૂથ સ્વાયત્ત (સ્વયંશાસિત) છે.

તેઓ પોતાની જાતનું નિયંત્રણ કરવા ઉપરાંત અંદરખાનેથી સમાજના નીતિનિયમોમાં રહેવાનો નિર્ણય કરે છે. સામાજિક જૂથના વિશાળ ચોકઠાની અંદર રહીને, યુનિવર્સિટી જૂથે કરવાના નિર્ણયોમાં ખાસ માર્ગદર્શનો તેણે લેવાં જોઈએ તેમજ શિષ્ટાચાર તરીકે તેઓને તેમની સામાજિક જવાબદારીઓમાંથી મુક્ત કરવા જોઈશે. જ્યારે આપણે ત્રણે મૂળભૂત ભૂમિકાઓને ભારતની વાસ્તવિકતા પર એકબીજાની પાસે પાસે મૂકવા પ્રયત્ન કરીએ છીએ, ત્યારે આપણું મગજ જરૂર એવું વિચારે છે કે આ ભારતની સચ્ચાઈ ગમે તેવી નથી. આવી ઘણી ભૂમિકાઓ અનુસાર કેટલીક ભારતીય યુનિવર્સિટીઓ સાથે યુસ્ત બંધબેસતું હોય છે તો થોડીક એવી છે કે જે માત્ર આવાં કાર્યો કરવાથી દૂર રહેવાનું હંમેશાં માને છે. તેથી જ આપણે જરૂર તેના માટે બધી સંસ્થાઓને ગમતી બાબતોને પ્રાધ્યાન્ય આપવું પડશે. આપણે જાણીએ છીએ કે મોટા ભાગનો ભારતીય ઉચ્ચ શિક્ષણનો વ્યવહાર યુનિવર્સિટી સાથે સંલગ્ન સ્નાતક કક્ષા સુધીની કોલેજો દ્વારા થાય છે. તેઓ સમાજમાં કઈ શ્રેણીના બુદ્ધિજીવીઓ છે ? શું તેઓ આવા સમાજની રચના કરી શકશે ? અને કેટલીક હદ સુધી સંચાલન કરી શકશે ? તેના કોઈ ચોક્કસ અને અસંદિગ્ધ ઉત્તરો મળવા મુશ્કેલ છે. આવી સરખામણીથી આપણને જોવા મળે છે કે અનુસ્નાતક વિભાગોમાં કામ કરતા ઘણા બધા અધ્યાપકોની વ્યાવસાયિક માહિતીની આપલેની પ્રક્રિયામાં નિષ્ઠાપૂર્વકની ભાગીદારી જોવા મળે છે જ્યારે સંલગ્ન કોલેજોના સંદર્ભમાં આ માન્યતા કદાચ ઓછી સાચી પડતી હોય છે. તેઓની વિદ્વતાને મદદરૂપ થવા માટેના રસ્તાઓ વિદ્યાશાખા અને સમાજ દ્વારા સામાન્યપણે શોધી કાઢતા હોય છે. તેથી જ વિદ્યાર્થીઓ એવું કહેતા હોય છે કે આજનું ભણતર માત્ર રોટલી અને માખણ સુધી જ લઈ જાય છે.

યુનિવર્સિટી જૂથ માટે કહેવાતી આવી બાબતો વાસ્તવિક રીતે કેટલે અંશે સાચી છે ? જો કે ભારતનાં જ કેટલાંક મહાનગરોમાં આવેલ ઘણી જાણીતી યુનિવર્સિટીઓ પાસે ઉત્તમ કેમ્પસ જોવા મળતો નથી. વિકસતા જતા મહાનગરોમાં મકાનોની સમસ્યા સર્જતી હોવાના કારણે વિદ્યાર્થીઓ અને અધ્યાપકોને યુનિવર્સિટી સુધી આવવા જવા માટે દરરોજ ઘણું બધું અંતર કાપવું પડતું હોય છે. અગાઉથી સ્વીકારેલા વ્યવસાયના કારણે એવી માન્યતા છે કે મહાનગરોમાં માત્ર ‘મધ્યમ વર્ગને જ સહન’ કરવું પડતું હોય છે. પરિણામે ‘કેમ્પસ જીવન’માં તેઓની હિસ્સેદારી ઓછી રહેવા પામે છે. એવી કેટલીક યુનિવર્સિટીઓ છે કે જેના નિયમોમાં રહેલી હળવાશને કારણે તેના કેમ્પસમાં રહેવાનું ગમતું હોય છે. એવું પણ જોવા મળ્યું છે કે નાનાં નગરોમાં આવેલ ખાસ સંલગ્ન કોલેજોમાં, વિદ્યાર્થીઓ અને અધ્યાપકો વચ્ચેના ઘણા વ્યવહારોમાં વિકાસ થવાની શક્યતા વધુ હોય છે. આમ છતાં એવી ઘણી કોલેજો પણ છે કે જેમની પાસે રહેઠાણની સગવડો ખૂબ ઓછી હોવાને કારણે અધ્યાપકો અને વિદ્યાર્થીઓને કેમ્પસથી દૂર રહેવું પડતું હોય છે. પરિણામે અધ્યાપકો અને વિદ્યાર્થીઓના સંબંધોમાં ઘનિષ્ટતા ઓછી જોવા મળતી હોય છે.

ભારતની યુનિવર્સિટીઓનાં કેમ્પસ ક્યારેય સ્વયંશાસિત જણાયાં નથી. ત્યાં હંમેશ મુજબ બહારથી ઘણી દરમિયાનગીરીઓ કરવામાં આવતી હોય છે. એટલું જ નહિ, ભારતની ઘણી યુનિવર્સિટીના અધ્યાપકોની સ્વ-ઓળખ સનદી (સરકારી) નોકરિયાતો જેવા વ્યાવસાયિકો તરીકે થતી હોય છે. તેવી

માન્યતાઓના કારણે તેઓ સરકારી સૂત્રો સામે ઓછા પ્રતિકારક બની રહે છે. જો કે પ્રાદેશિક યુનિવર્સિટીઓ અને સંલગ્ન યુનિવર્સિટીઓના અનુસ્નાતક વિભાગોમાં, સંલગ્ન કોલેજો કરતાં વિદ્યાકીય નિર્ણયોમાં ઘણી વધારે હિસ્સેદારી થતી જોવા મળે છે. ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થામાં કાર્ય કરતો ભારતીય અધ્યાપક કે જે સ્નાતક કક્ષાની કોલેજોનો અધ્યાપક છે તેની પાસે વ્યાવસાયિક નિર્ણયોથી ઉપરવટના નિર્ણયો લેવા પર થોડો અંકુશ રહે છે.

આમ છતાં, આપણી આજુબાજુ જોતાં યુનિવર્સિટીઓ વિશેની કેટલીક માન્યતાઓ પર આધારિત આવી નબળાઈઓ આપણે સ્વીકારવી રહી. આવી માન્યતાઓનું મહત્ત્વ અને તેની સતત નોંધપાત્ર ભૂમિકાઓને પરિણામે તેનું મહત્ત્વ વધવાનું અનુમાન કરવામાં આવે છે. બધું જોયા પછી એમ લાગે છે કે ભારતીય યુનિવર્સિટીઓ ઘણી સારી સામાજિક સંસ્થાઓની જેમ વિકસી રહી છે.

3.4.2 લોકોની સમાનતાઓ અને અસમાનતાઓ

યુનિવર્સિટી જૂથ એ પોતાની રીતે એક એવું વિશિષ્ટ રીતે રચાયેલું છે. તે લોકોની એક અર્થમાં સમાનતાઓ અને બીજા અર્થમાં અસમાનતાઓ છે. જૂથ તરીકે મોટે ભાગે વિદ્યાર્થીઓ અને અધ્યાપકો એમ બે કક્ષાના બુદ્ધિશાળીઓ સાથે સમાધાન કરે છે. એક દષ્ટિએ જોતાં તેઓ વચ્ચેની પાયાની સમાનતા એ છે કે તેઓ બંને વિદ્વતા વધારવામાં કૃતનિશ્ચયી છે. તેઓ વચ્ચે અસમાનતા એ અર્થમાં છે કે તેમની વચ્ચે વિદ્વતા વધારવાનો જરૂરી પ્રયાસ એક તરફી રીતે કરતા હોય છે. શિક્ષકો હંમેશા જ્ઞાન આપવામાં અને વિદ્યાર્થીઓ જ્ઞાન લેવામાં સૂચનાત્મક પદ્ધતિને અનુસરતા હોય છે. તેઓની અને શિક્ષકોની વચ્ચેની કોલેજ અંગેની માન્યતાઓનું વર્ણન કરવામાં તેઓ એક સમાન છે. તે બધાનો જ્ઞાનનો વ્યવસાય હોવા છતાં તેમની વ્યાવસાયિક જવાબદારીઓની શૈલી એકસરખી છે. જો કે ભારતીય સમાજમાં અધ્યાપકોનો દરજ્જો ઊંચો ગણવામાં આવે છે છતાં સનદી કર્મચારીઓની જવાબદારીઓનું અવલોકન કરતાં જવાબદારીઓ પ્રમાણમાં ખૂબ ઓછી છે. લાભો અને જવાબદારીઓ એમ બંને અર્થમાં તેમની વચ્ચે ઘણો મોટો તફાવત હોવા છતાં શિક્ષકોના વિવિધ હોદ્દાઓ અંગે ઘણું સામ્ય ધરાવે છે.

બીજા મહત્ત્વના ઘટક તરીકે વિદ્યાકીય સમાજની અસમાનતાઓને સામાજિક સ્થિતિના અર્થમાં વિચારવું જોઈએ. આઝાદી પૂર્વેના દિવસોમાં ભારતીય ઉચ્ચ શિક્ષણ ખાસ કરીને ઉજળી જ્ઞાતિઓના જૂથોને વધુ લાભકર્તા રહ્યું હતું તેમ આજની સ્થિતિ પરથી જાણી શકાય છે. જો કે આજે પણ પછાત સમાજો, ખાસ કરીને અનુસૂચિત જાતિઓ અને અનુસૂચિત જનજાતિઓની વિદ્યાકીય કેમ્પસોમાં, તેવા વિદ્યાર્થીઓના સમૂદાયો તેમજ તેવા અધ્યાપકોના સમૂદાયોની ઉપસ્થિતિની સાર્થકતા અંગેની ધારણા કરવી કે દશ્યમાન બનતી હોય તેમ જણાતું નથી. (Beteille, 1988) આ માટેનું ઉદાહરણ જોતાં કુલ 16444 અધ્યાપકો પૈકી માત્ર 287 અધ્યાપકો જ અનુસૂચિત જાતિ અને અનુસૂચિત જનજાતિના જણાયા હતા. જે 1.75 ટકા જ ગણાય. જ્યારે કુલ 7000 પૈકીના 46 રીડર અને કુલ 3000માંથી 20 પ્રોફેસરો (0.67 ટકા) આ પ્રકારના હતા. (Beteille : 1988 : 130-31). આ પરથી એમ સમજાય છે કે તેમની સંખ્યાનો એક માત્ર સાદો પ્રશ્ન નથી પરંતુ ભારતીય કેમ્પસોમાં ઉચ્ચ જ્ઞાતિઓવાળા જૂથોનું આજે પણ સ્પષ્ટ વર્ચસ્વ રહેલું છે તેમ જણાય છે.

આથી વિરુદ્ધ સ્ત્રીઓની, ભારતીય કેમ્પસોમાં ઉપસ્થિતિ સાચું કહીએ તો નોંધપાત્ર રીતે જોઈ શકાય છે. તેઓને ચાલુ જિંદગીમાં જે ભેદભાવ સહન કરવો પડે છે તે કરતાં એકદમ વિપરીત અહીં જોઈ શકાય છે. આમ છતાં, જે સ્ત્રીઓ ઉચ્ચ શિક્ષણમાં આવી છે કે વિદ્યાશાખાઓમાં જોડાયેલી છે તેઓ મધ્યમ વર્ગમાંથી આવે તે વાસ્તવિકતા જાણવી જોઈએ. યુનિવર્સિટી તરફ જતો રસ્તો સ્ત્રીઓ અને પુરુષો વચ્ચેનું અંતર નોંધપાત્ર રીતે ઘટાડે છે તેમ છતાં તુલનાત્મક રીતે જોતાં ઉચ્ચ જ્ઞાતિઓ અને પછાત જ્ઞાતિઓ તેમજ મધ્યમ વર્ગો અને અન્ય સામાજિક વર્ગો વચ્ચેનું અંતર સતત વધતું રહે છે. આપણને સાંભળવા મળતી વાતો પરથી જણાય છે કે સમાનતાઓ સર્જવામાંથી આપણી યુનિવર્સિટીઓ કેટલી હદ સુધી દૂર જતી રહી છે. વળી એવું પણ કહવોય છે કે ખૂબ મોટાં સામાજિક પગલાંઓ લેતી વખતે અમલદારો તેમાં ભેદભાવપૂર્ણ વર્તનો રાખતા હોય છે. જો કે કુટુંબમાં સ્ત્રીઓ અને પુરુષો વચ્ચે પણ આવો ભેદભાવ અસ્તિત્વ ધરાવે છે એ વિશે કશી શંકા નથી, છતાં કુટુંબમાં ચાલતા આવા

ભેદભાવોનું જુદાપણું ડિઝી જેવું નથી. કારણ કે તે તો જ્ઞાતિઓ અને વર્ગો વચ્ચે ચાલતા ભેદભાવ જેવું છે. મધ્યમ વર્ગના વાલીઓ તેમના દીકરાઓ અને દીકરીઓ વચ્ચે ભેદભાવ રાખે છે તેમ ખાતરીપૂર્વક કહી શકાય. જો કે જેવા ભેદભાવ તેમનાં પોતાનાં બાળકો અને અન્યનાં બાળકો માટે રાખતા હોય છે તેવા ભેદભાવનો અનુભવ બધા માટે એકસરખો નથી હોતો. (Beteille : 1988 : 131)

તેથી જ યુનિવર્સિટીની અંદર કે કોલેજોની અંદરના વિદ્યાકીય જૂથોની સમાનતાના પ્રશ્નની ચર્ચા આપણે અહીં કરી છે. હવે પછી આપણે, સંસ્થાઓ વચ્ચેના સમાનતાના પ્રશ્નની ચર્ચા તરફ વળીશું. ભારતમાં ઉચ્ચ અધ્યયનની વિવિધ જાતની સંસ્થાઓ છે. ઘણા નાનાં 'ગ્રામીણ' (mufassil) નગરોમાં સંલગ્ન કોલેજો છે, આવી થોડીક સંલગ્ન કોલેજોમાં પણ કોઈક પ્રતિષ્ઠિત કોલેજ પણ પ્રાદેશિક યુનિવર્સિટીઓમાં આવેલી હોય છે. કેટલાંક રાજ્યોમાં એન્જિનિયરીંગ અને મેડિકલ કોલેજોના નામે નાની શિક્ષણની દુકાનો સાહસિક લોકો વડે 'કેપીટેશન ફી'ના જોરે ખુલી રહી છે. તો સામે ઈન્ડિયન ઈન્સ્ટીટ્યૂટ ઓફ ટેકનોલોજી તેમજ ઓલ ઈન્ડિયા ઈન્સ્ટીટ્યૂટ ઓફ મેડિકલ સાયન્સ જેવી સંસ્થાઓ પણ છે. આવી સંસ્થાઓમાં વિદ્યાર્થીઓને મળતું શિક્ષણ ભિન્ન પ્રકારનું હોય છે, તો શિક્ષકોને પોતાના વ્યાવસાયિક વિકાસ માટે અપાતી સગવડો પણ ભિન્ન પ્રકારની હોય છે અને તેમની વચ્ચે વર્ગ, જ્ઞાતિ અને લિંગભેદથી દૂર રહી ભિન્ન પ્રકારે સંસ્થાઓના વિદ્યાર્થીઓ અને શિક્ષકો માટેની વહેંચણી કરવાના પગલાં ભરવામાં આવે છે.



એ સાચું છે કે અમારા મેડિકલના અભ્યાસક્રમની કેપીટેશન ફી છે તેમાં પાસપોર્ટ, વીઝા અને ઈમીગ્રેશનની ફી ઉમેરાયેલી છે . સૌજન્ય : આર. કે. લક્ષ્મણ

3.4.3 મતભેદો અને શિસ્તની ભૂમિકા

વિદ્યાકીય જૂથે જ્ઞાન પેદા કરવાની જવાબદારી સાથે ઘણું ગુમાવ્યું છે. જ્ઞાનના સર્જનની આપણે હંમેશા કદર કરવી જરૂરી છે. તેની પોટી સમીક્ષા માટે કસરત ન કરવી જોઈએ. રૂઢિગત પ્રશ્નો સાથે, માત્ર સામાજિક પરિસ્થિતિને સાંકળીને તેને સમૃદ્ધ થવા દેવું જોઈશે. જો કે કેટલાક મતભેદો પ્રવર્તમાન પરિસ્થિતિમાં સ્વીકાર્ય બનતા હોય છે. વૈકલ્પિક રસ્તાઓને અનુસરીને સત્ય શોધી કાઢવા માટે દરેક વ્યક્તિ પાસે અસંમત થવાની સ્વતંત્રતા હોવી જોઈએ. આવા સમયે ઘણું કરીને આપણે આપણી આજુબાજુમાં દૃષ્ટિ દોડાવી, સંશોધન વૃત્તિથી, કુદરતી નમૂનારૂપ એવી મૂળભૂત સંકલ્પનાઓ તેમજ સિદ્ધાંતો જે અર્થમાં હોય તે જ રીતે શોધી કાઢવા જોઈએ કે જેના પર બધા સામાન્ય રીતે સંમત થાય અને તે માટેનાં જરૂરી ધારાધોરણ અપનાવવાની પદ્ધતિને અનુસરવા તૈયાર થતાં હોય. તેને જ સખતાઈ કે શિસ્ત તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. વિદ્યાકીય જૂથ માટે જીવનની

એક દિશા અપનાવવા આ મતભેદો અને શિસ્તની આંતરિક રમતને એકલા સંશોધનની મર્યાદાઓમાં બાંધવી ન જોઈએ. આવો જ રસ્તો વિદ્યાકીય સંસ્થાઓને વ્યવસ્થિત કરવા અને નિર્ણયો લેવામાં અપનાવવો જોઈશે.

‘તમારી પ્રગતિ ચકાસો’-5

બુદ્ધિજીવીઓના સ્વયંશાસિત જૂથ માટે સાંભળતા મળતી યુનિવર્સિટીની ત્રણ ચિંતનાત્મક ભૂમિકાઓની યોગ્યતા કેવી છે ?

નોંધ : (i) તમારા ઉત્તર માટે નીચે જગ્યા આપેલી છે.

(ii) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તર સાથે તમારા ઉત્તરને સરખાવો.

.....

.....

.....

.....

.....

3.5 યુનિવર્સિટીનું સંચાલન : કેટલીક મૂળભૂત માન્યતાઓ :

આપણી પાસેના, આગળના વિભાગમાં યુનિવર્સિટીની કેટલીક ખાસ અનન્ય માન્યતાઓ જોયેલી છે, તેમના કેટલાક સમસ્યારૂપ વ્યવહારોને ભારતની વાસ્તવિકતાથી જોતાં તેઓ પોતાની જાતે કઈ રીતે સુધારશે. તે અંગેની આ વિભાગમાં માન્યતાઓ / સિદ્ધાંતો કે મૂળભૂત સત્યને પ્રસ્થાપિત કરતી વખતે તેનું મૂળ શોધીશું કે જે યુનિવર્સિટીઓના કારભાર માટે આધારરૂપ બનશે, તેની ચર્ચા કરીશું.

3.5.1 સ્વાયત્તતા : બે પાસાંઓ :

યુનિવર્સિટીને સાર્વત્રિક રીતે સ્વયં-સંચાલિત સંસ્થા તરીકે સ્વીકારવી જોઈશે. આવી સ્વાયત્તતાની કસોટી કરતાં તેમાં કયા જરૂરી સુધારાવધારા જરૂરી બને છે તે જાણવું જોઈશે. આવી સંકલ્પનાનાં બે પાસાં છે. તે પૈકી એક બાહ્ય અને બીજું આંતરિક પાસું છે. તેના આંતરિક પાસા કરતાં તેનું બાહ્ય પાસું ખૂબ વિસ્તૃત રીતે માન્યતા પામેલ છે.

યુનિવર્સિટીની સ્વાયત્તતાને નિગમ તરીકેના કે તે સિવાયના રાજ્યના કે તેની સરકાર જેવા દેખીતા બાહ્ય ખાતાઓની દખલગીરીમાંથી કાયદેસરની મુક્તિ આપવામાં આવી છે, આને જ બાહ્ય પાસા તરીકે ઓળખવું જરૂરી છે. યુનિવર્સિટીઓને પોતાની નીતિઓ ઘડવામાં અને પોતાના નિર્ણયો તેને સોંપાયેલી સામાજિક જવાબદારીઓના ચોકઠામાં રહીને લેવાનો અધિકાર આપતી જોગવાઈઓ કરવામાં આવી છે, તે રાજ્યના જે તે ખાતાએ ઘડેલી હોય છે. જો આપણે આ પાયાના સત્યને સ્વીકારી લઈએ તો જ તે યુનિવર્સિટીના સંચાલન અંગેના નિર્ણયો લેવામાં ઘણી બધી સ્વતંત્રતા પૂરી પાડે છે. ટૂંકી દૃષ્ટિએ જોતાં, એવું અર્થઘટન થાય છે કે કુલપતિને વધુ પડતી સત્તાઓ આ અર્થમાં મળશે અને તેનો તે છૂટા હાથે વારંવાર ઉપયોગ કરશે.

યુનિવર્સિટી એ કોઈ સ્મારક સ્તંભ નથી પણ તેની પાસે ચોક્કસ સત્તાકીય માળખું છે. આ બાબતો જ યુનિવર્સિટીની સ્વાયત્તતા અંગે શું સંમત થવા પૂરતી ઉપયોગી નથી ? જો યુનિવર્સિટીની સ્વાયત્તતા એક નિગમની જેમ જ અસ્તિત્વ ધરાવતી હોય ત્યારે મુખ્ય કાયદાઓનું અમલીકરણ કરવાનું હોય તે અંગેના વિશિષ્ટ પ્રકારના નિર્ણયો ખૂબ સારી રીતે લેવાય તે માત્ર પૂરતું નથી, પરંતુ તે અંગેના કેટલાક નિર્ણયોની સંપૂર્ણ ચર્ચા થવી અત્યંત જરૂરી બને છે. આની જેમ જ આંતરિક લોકશાહી વ્યવસ્થાપનમાં ભાગીદારી એ યુનિવર્સિટી સ્વાયત્તતાનું બીજું પાસું છે. તે એક જ સિક્કાની બે બાજુના મોઢાં જેવું લાગે છે. જે સ્વાયત્તતાની પોતાની સંકલ્પનાની પૂર્ણતા માટે આવશ્યક છે. યુનિવર્સિટીને

સોંપાયેલ સ્વાયત્તતા હકીકતે વ્યાવસાયિક સમાજે સોંપેલા વ્યાવસાયિક નિર્ણયો લેવાની સ્વતંત્રતા પર આધારિત છે. યુનિવર્સિટીના સર્વોચ્ચ અમલદારોએ બાહ્ય તત્વોની દબલગીરી વગર આવા નિર્ણયો લેવાનો આનંદ ભોગવ્યો હોવાથી તે સંબંધી થયેલ ભૂલોમાંથી તેઓને કાયદેસરની મુક્તિ આપવી જોઈએ નહિ. યુનિવર્સિટીના વ્યવસ્થાપનમાં આંતરિક લોકશાહી અને સર્વની હિસ્સેદારી હકીકતમાં હોવી જોઈએ. જેના કારણે બાહ્ય દબાણોનો ભોગ ઓછા પ્રમાણમાં બનવું પડે. સરકાર દ્વારા પ્રત્યક્ષ કે પરોક્ષ રીતે કુલપતિઓની થતી નિમણૂક પ્રક્રિયાનો મોટે ભાગે આભાર માનવો રહ્યો કે જે યુનિવર્સિટી તંત્રમાં વારંવાર દૂર કરતા અને ગોઠવતા આ ચિત્રથી તેને દૂર રાખે છે, યુનિવર્સિટી સંચાલક મંડળોમાં સરકારી ખાતાઓને જરૂરી પ્રતિનિધિત્વ આપવામાં આવતું હોય છે, પરિણામે બીજાં કેટલાંક મંડળોમાં અધ્યાપકના નાના પ્રતિનિધિત્વ સામે વિરોધ કરવાના ભાગ તરીકે ચૂંટણીમાં ઉમેદવારી કરી શકાય.

3.5.2 આંતરિક લોકશાહી અને સહયોગી વ્યવસ્થાપન

કોઈ પણ વ્યાવસાયિક જૂથના સભ્યો અને તેમાંય ખાસ કેળવણીકારો તરીકેનો એ પાયાનો સ્વભાવ છે કે લોકશાહી રીતે જ કાર્યો પૂર્ણ કરવાં. વિદ્યાકીય સંસ્થાના એક કાર્યકારી એકમ તરીકે અધ્યાપકો વ્યક્તિગત રીતે તેમના વ્યાવસાયિક કાર્યોથી અળગા રહેતા હોય ત્યારે તેઓને વ્યાવસાયિક નિર્ણયો લેવાની પ્રક્રિયા કરવાની ફરજ પાડવી જોઈએ. યુનિવર્સિટીની બીજી ઘણી પ્રક્રિયાઓ છે કે જેમાં દરેક અધ્યાપક જૂથના ઢાંચામાં રહીને ઓછા કે વધુ અંશે સ્વાયત્ત એકમ બની રહે છે. જો કે તેની ભૂમિકા સમૂહની પંક્તિના મુખ્ય કાર્યકર જેવી નથી. યુનિવર્સિટીનાં વિદ્યાકીય કાર્યોને અસરકારક રીતે કરવાની ખાતરી આપવા સાથે એ જરૂરી છે કે યુનિવર્સિટી સંબંધી લેવાતા વ્યાવસાયિક નિર્ણયો પણ સામૂહિક રીતે લેવાવા જોઈએ. યુનિવર્સિટીની પાયાની ગતિશીલતાના સ્થાપન માટે તેમજ પ્રતિનિધિ મંડળને મળતી સત્તાઓ જેવી કે સમિતિમાં મસલત દ્વારા લેવાતા નિર્ણયો અંગેની, મહત્વના સંચાલકીય મંડળમાં અધ્યાપકોના ચૂંટાયેલા પ્રતિનિધિઓ હોવા અંગેની, નિર્ણય પ્રક્રિયાના વિકેન્દ્રીકરણ અંગેની, આંતરિક વાર્તાલાપો તેમજ ખૂબ લાંબાગાળાની નીતિઓ અંગેની ચર્ચાઓ – આ બધી ભવિષ્યમાં એક આદર્શરૂપ બનતી જતી યુનિવર્સિટીના સંચાલન માટેનાં આવશ્યક ઘટકો બની શકે છે.

3.5.3 ઉત્તરદાયિત્વ અને જાહેર હિસાબ તપાસણી

સ્વાયત્તતા અને ઉત્તરદાયિત્વ એ બંને એક જ સિક્કાની બે બાજુઓ છે. ઉત્તરદાયિત્વ હંમેશા કોઈ પણ સામાજિક સંસ્થા સાથે આવે જ છે. તે એક બાંધેલા પડીકા જેવું છે. સ્વાયત્તતા અને ઉત્તરદાયિત્વને પણ બે પાસાઓ છે : એક બાહ્ય અને બીજું આંતરિક. જો કે યુનિવર્સિટી એક નિગમની જેમ અસ્તિત્વ ધરાવતી હોવાને કારણે તેની સ્વાયત્તતા બાહ્ય વાતાવરણમાં અનુભવાતી હોય છે. તેના દ્વારા સર્જાયેલ સામાજિક ઢાંચાની અંદર રહીને પોતાનાં કાર્યો અસરકારક અને કાર્યક્ષમ કેવી રીતે કરી શકાય તે અંગે છેવટનો જવાબ આપવા બંધાયેલી હોય છે. આ બધી જરૂરિયાતો પ્રમાણે યુનિવર્સિટીએ અત્યાર સુધી ઉપયોગમાં લીધેલ જાહેર ભંડોળ વિશે તેમજ અન્ય રીતે પણ જાહેર હિસાબી તપાસણી ફરજિયાત થવી જોઈએ. આ માટે જ યુનિવર્સિટીની કાર્યપ્રણાલી હંમેશા જાહેર જનતાની ચકાસણી માટે ખુલ્લી રાખવી જોઈએ. સ્વાયત્તતા હંમેશાં જનતાની ચકાસણી માટે જવાબદાર હોય છે. તે ક્યારેય તેમાંથી કાયદેસરની મુક્તિ અંગેની ખાતરી આપતી નથી, હકીકતે તો જાહેર હિસાબ તપાસણી કોઈ પણ રીતે સ્વાયત્તતાને અસર કરતી નથી. તે માત્ર યુનિવર્સિટી જૂથની વ્યાવસાયિક યોગ્યતા તપાસવા પૂરતી હોય છે. આમ છતાં યુનિવર્સિટીના નિગમની જગ્યા પરના મળેલ અધિકારના ઉપયોગી સાધન તરીકે જ અમલદારશાહી દ્વારા વારંવાર જાહેર હિસાબની તપાસણીનો ઉપયોગ થતો હોય છે, અને તે જ યુનિવર્સિટી અને સરકાર વચ્ચે ઘણીવાર ચિંતાનું સર્જન કરે છે. આમ બધી રીતે જોતાં નિગમરૂપ યુનિવર્સિટીએ જ પોતાની કાર્યપ્રણાલીમાં સાધનોના ઉપયોગની પારદર્શિતાનો માર્ગ વિકસિત કરવો જોઈએ. જેના દ્વારા યુનિવર્સિટી જૂથના સભ્યો પણ યુનિવર્સિટીનાં કાર્યોની સમીક્ષાત્મક વિચારણા કરી શકે તેમ જ યુનિવર્સિટીની નિર્ણયો લેવાની પ્રક્રિયા અંગે વધુ તંદુરસ્ત જાણકારીઓ મેળવી શકે.

ઉત્તરદાયિત્વનું બીજું પાસું આંતરિક બાબતો પૈકીનું એક છે. યુનિવર્સિટી જૂથના દરેક સભ્યે સામાન્યપણે યુનિવર્સિટીમાં રહીને જ ઉત્તરદાયિત્વનો અર્થ સમજવો જરૂરી બને છે. કોઈ પણ અધ્યાપક યુનિવર્સિટીને જવાબદાર હોવો જોઈએ પણ તેનો અર્થ એવો થતો નથી કે તે વ્યક્તિગત રીતે તેના ઉપરીને જવાબ આપવા બંધાયેલ નથી, હકીકતે તો વ્યક્તિગત અધ્યાપક વિદ્યાશાખાને તેમજ અધ્યાપકોના જૂથને પણ અર્થપૂર્ણ રીતે જવાબદાર હોય છે. આ રીતે જ વ્યાવસાયિક જૂથો કાર્યોનો સૌથી વધુ અમલ કરાવે છે. વ્યાવસાયિક કાર્યો પૈકીના સર્વશ્રેષ્ઠને પસંદ કરી તે અંગે ખાસ માર્ગદર્શન મેળવી સામૂહિક નિર્ણયો લેવા અને બાકીના છોડી દેવા. જો કે વિભાગીય વડા અમલદારો અને વિદ્યાશાખાના વડાઓ તથા ઉપકુલપતિ ઘણી સામૂહિક બાબતો પર નિયમન રાખતા હોય છે. બીજી કેટલીક કચેરીઓમાં સત્તાનો ઉપયોગ માત્ર સામૂહિક સત્તાથી જ વ્યક્ત કરેલ હોય છે અને તે કેવળ અધિકારપૂર્વક ફરજ બજાવવા પૂરતી જ સત્તાઓ વાપરે છે અને જરૂર પડે તો તેનો સામૂહિક રીતે અમલ થતો જોવાય છે. જવાબદારી ઠરાવવાની દૃષ્ટિએ વિચારીએ તો વ્યક્તિગત રીતે અધ્યાપકના કાર્યમાં તેમને વ્યાવસાયિક સ્વાયત્તતાનું ઉલ્લંઘન કરવા માટેનો કોઈ રસ્તો મળતો હોતો નથી. જો કે આવી ક્રિયાઓ માત્ર તેમના વ્યાવસાયિક વ્યક્તિત્વને વધુ મજબૂત અને સુદૃઢ બનાવે છે. વ્યાવસાયિક જૂથનું મૂલ્ય અહીં વિદ્યાશાખા તરીકે સહિયારું છે. સમયે સમયે ઉત્સાહના ભાગ સ્વરૂપે મહાવિદ્યાલયની માન્યતા પ્રમાણેની પ્રવૃત્તિઓ કરવામાં આવે છે. વળી વ્યાવસાયિક જૂથના સભ્યપદના એક ભાગ તરીકે એવી ક્રિયાઓ નિશ્ચયપૂર્વક યોગ્ય રીતે કરવી પડતી હોય છે. તેમાં વ્યાવસાયિક સ્વાયત્તતાના એકમ તરીકે કોઈ જ દબાણ જોવા મળતું નથી. આવા સમયે ઘણીવાર વ્યક્તિગત રીતે અધ્યાપકોના ઉત્તરદાયિત્વના અર્થમાં ખોટો ખ્યાલ પ્રયોજાયેલ છે તેમજ યુનિવર્સિટી જૂથમાં દરજ્જાઓનું વર્ચસ્વ હોવાને કારણે તે દમન કરનારું વલણ હોવાને પરિણામે કાયમી હથિયાર બનવામાં ઉપયોગી છે. તેમાં ઘણીવાર અધ્યાપકોના સંગઠનોની દોરવણી હેઠળ તેનો પ્રતિકાર થાય છે. આ રીતે જોતાં સ્વાયત્તતાનો અર્થ અવ્યવસ્થા કરવો તેમજ ઉત્તરદાયિત્વનો અર્થ દમનકારી અને આપખુદ કરવો એ ઉચિત નથી.

3.5.4 વિદ્યાકીય નેતૃત્વ : સમાનમાં અગ્રેસર :

આગળના વિભાગોમાં જોવા મળ્યું હતું કે યુનિવર્સિટીના અધિકારો પૈકીના કુલપતિઓ, વિભાગીય વડાઓ કોલેજોના આચાર્યો કે વિદ્યાશાખાના ડીન (dean) કેવળ વિવિધ કક્ષાના અધ્યાપકોના સમૂદાય પર સર્વોપરી સત્તા ચલાવતા હોય છે.

સત્તાધારીઓ પોતાની કચેરીઓમાં સામૂદાયિક રીતે મળેલ સત્તાના અધિકારોનો દુરુપયોગ થતો હોય છે ત્યારે તેમની પાસે કેવળ વહીવટની જ નહિ પણ વિદ્યાકીય નેતૃત્વની કેટલીક અપેક્ષાઓ રાખવામાં આવી છે. કદાચ આ બાબત ઘણા બધા અધ્યાપકોની જેમ જ યુનિવર્સિટીના અમલદારોને બરોબર સમજાઈ નથી અથવા તેની યોગ્ય અર્થમાં મૂલવણી થઈ નથી. આવી ગેરસમજનું વર્ચસ્વ વધવાનું મુખ્ય કારણ સનદી કર્મચારીઓની જેમ જ ભારતીય વિદ્યાનોની વિકસેલી પ્રતિભા છે. જો કે યુનિવર્સિટીના અમલદારોનું દૃષ્ટિબિંદુ વ્યાવસાયિક નેતાગીરીને અનુરૂપ ઓછું છે અને વહીવટકર્તા જેમ વધુ હોવાનું વલણ છે. જોગવાઈ મુજબ વિદ્યાકીય નેતાગીરી એક વધારે જવાબદારીભર્યું કામ છે, વળી તે જટિલ અને કાયદાના દબાણવાળું છે. વિદ્યાકીય નેતા હંમેશા પોતાના વર્ચસ્વનો ઉપયોગ અન્યને સમજણ આપવામાં તેમજ શ્રેષ્ઠતામાં પ્રાણ પુરવામાં કરે છે. વગદાર લોકોની શક્તિને સમજ્યા વગર અચાનક સત્તાનો ઉપયોગ ન કરવો જોઈએ. ઘણીવાર જે તે સમસ્યાના ભાગનું યથાર્થદર્શન સમજવાની આપણી શક્તિ મર્યાદિત હોય એવું બને છે. અહીં આપણે વિદ્યાકીય હોદ્દાઓ અને યુનિવર્સિટીના વર્ચસ્વવાળા હોદ્દાઓ બંને વચ્ચે જરૂરી ભેદ પાડીએ છીએ. ઘણીવાર આવો તફાવત સ્પષ્ટપણે જોઈ શકાય છે, તેમજ પોતાની અનિચ્છા હોવા છતાં ઘણા સારા અધ્યાપકો નેતાગીરીની ભૂમિકા ભજવવા તૈયાર થતા હોય છે તેમજ તેઓ આ માટે પોતાના આગળ વધતા વિદ્યાકીય વિકાસમાંથી થોડો સમય પણ કાઢવા પ્રયાસ કરે છે.

આ સંદર્ભથી જોઈએ તો વિદ્યાકીય નેતૃત્વ કેવળ સમાનતા મેળવવામાં અગ્રેસર હોવાનો આગ્રહ રાખે છે. અગાઉના વિતેલા દિવસોની સરખામણીમાં ભારતીય યુનિવર્સિટીઓમાં ખાસ કરીને આવી ઉમદા ભાવનાઓ પાછળ રહેલો જે જુસ્સો હતો તે સાવ ભૂલાવા લાગ્યો છે. આવા સમયે વિતેલા દાયકાઓ

સમયના કોઈ વિભાગીય વડા કે વિદ્યાશાખાના ડીન પૈકીના એકાદ હાલમાં ચાલુ હોય તો તેઓ ઉપયોગી બને છે. યુનિવર્સિટી તંત્રમાં આવી કુદરતી જાગીરને વધારે મજબૂત બનાવવામાં આવતી હોય છે. આવાં પદોમાં થતાં વારંવારનાં પરિવર્તનોને લીધે તેમનાં વલણો જોરદાર રીતે નીચાં ઉતરવા માંડ્યાં છે. એક ઉદ્યોગની જેમ સમીક્ષા કરીએ છીએ ત્યારે યુનિવર્સિટીને એક નિગમના પરિપ્રેક્ષ્યમાં પણ નવી દૃષ્ટિથી જોવાય છે. તેથી હવે નિગમોના વ્યવસ્થાપનના પ્રકાશમાં કરવામાં આવતી કાર્યવાહીની જેમ જ સંચાલકીય કાર્યવાહી જોવાવી જોઈએ અને વર્ગીકૃત થતી હોવી જોઈએ. આમ છતાં ઉદ્યોગની આ સમાંતરતા હકીકતે ઘણી ચોક્કસાઈથી નિહાળવામાં આવતી નથી. જો કે તેને જોવાની પ્રથા યાંત્રિક શૈલીની છે, વસ્તુસ્થિતિએ જોતાં એવું જણાય છે કે યુનિવર્સિટી તરીકે તેનું વ્યવસ્થાતંત્ર એક કાર્યકારી એકમ તરીકે તેમાં સમાવિષ્ટ સ્વાયત્તતા અને સર્જનાત્મકતાની કક્ષાની પદવી ઘણી ઊંચી છે, સંક્ષેપમાં કહીએ તો નિગમના વ્યવસ્થાપનનાં ઉચ્ચ ધોરણોની અસર યુનિવર્સિટીના સંચાલન પર પડતી હોય છે, આ એવી તક છે કે જે છેવટે તો થોડી વધુ સહભાગિતાવાળી બનતી હોય છે.

3.5.5 સર્જનાત્મકતાના વ્યવસ્થાપન તરીકે વિશ્વવિદ્યાલય (યુનિવર્સિટીનું) વ્યવસ્થાપન

આપણે અગાઉ ચર્ચા કરી હતી તે પ્રમાણે યુનિવર્સિટીની વિદ્યાકીય કાર્યપ્રણાલીમાં વ્યક્તિગત રીતે અધ્યાપક દ્વારા જે ભૂમિકા ભજવાય છે તેને ઉત્પાદન એકમના રેખાંકિત સભાના કામદારની સાથે હકીકતે સરખાવવી યોગ્ય નથી. જો કે દરેક અધ્યાપકની કામગીરીમાં સ્વાયત્તતાનાં સ્વીકૃત મૂલ્યો સાથે તેની સર્જનાત્મકતાનાં તત્ત્વો પણ સમાવિષ્ટ હોય છે. અણગમતા મોટા ભાગના નિગમનાં વ્યવસ્થાતંત્રો કે જ્યાં દરેક કાર્યશીલ એકમમાં પણ અગાઉથી નિર્ધારિત તેમજ સોંપાયેલા કાર્યોનો વિશ્વાસપૂર્વક અમલ કરવામાં આવે છે, તેવી જ રીતે યુનિવર્સિટી પણ કાર્યશીલ એકમ છે. સંક્ષેપમાં જોઈએ તો : દરેક અધ્યાપકને, અભ્યાસક્રમના અર્થઘટનમાં, તેના આયોજનમાં તેમજ તેના અમલીકરણની પ્રક્રિયામાં મળતી સ્વતંત્રતા ગમતી હોય છે. જો કે અધ્યાપકને ઘણીવાર પાઠ્યક્રમ પસંદગીના સંદર્ભમાં માત્ર સામાન્ય માર્ગદર્શન આપવામાં આવે છે. સામાન્ય રીતે ગોઠવાયેલ વિદ્યાકીય વ્યવસ્થામાં રહીને જ પોતાની સર્જનશીલતાનું કાર્યક્ષેત્ર મેળવવાનો આનંદ અધ્યાપકની જગ્યાએથી મળી રહે છે.

જો કે સંસ્થાકીય હવામાનનાં કેટલાંક માન્ય ધોરણોનું જરૂરી વ્યવસ્થાપન તેમજ રચનાત્મકતાના તત્ત્વોનું સંવર્ધન કરવા સાથે તેનું પ્રતિબિંબ યુનિવર્સિટીની વિદ્યાકીય કામગીરીઓમાં પડે તેવી ભૂમિકા યુનિવર્સિટીની નેતાગીરી દ્વારા ભજવાવી જોઈએ. કોલેજોના આચાર્યો, વિભાગોના વડાઓ વગેરેને પૂરી પડતી નેતાગીરીની તક પોતાની હદમાં મળી રહેવી જોઈએ. નહિ તો, તેમના પર વિદ્યાશાખામાં નિયમિત હાજરીનું સર્વપ્રકારે દબાણ રહે છે.

સંસ્થાકીય ગોઠવણીમાં રચનાત્મક પસંદગીઓ શક્ય બનાવવામાં થોડીક 'ખૂણા જેટલી જગ્યા (Elbow place) આપવાનું અધ્યાપકોનું કર્તવ્ય છે. એ જરૂરી નથી છતાં કહેવું જોઈએ કે કોઈક સૂચિત અવ્યવસ્થાઓ ન સર્જાવી જોઈએ. દરેક વ્યાવસાયિક જગ્યાઓ સાથે આસપાસના વાતાવરણમાં સામુદાયિક કાર્યો પર મુખ્ય ભાર મૂકવામાં આવે છે. વિદ્યાકીય સંસ્થાઓની સામૂહિક કામગીરીની મર્યાદામાં રહીને સંસ્થાઓની વિદ્યાકીય નીતિઓ પર પરિસંવાદ, વિવાદ અને ચર્ચાઓ સારી રીતે કરવી જોઈએ. હકીકતમાં તો આ મહાવિદ્યાલયની માન્યતાનું બીજું પાસું છે. સર્જનાત્મકતાનું વ્યવસ્થાપન કરવું અલભત એક સમસ્યાત્મક સ્થિતિ છે. માનવીની વિશિષ્ટ પ્રકૃતિમાંથી કેટલીક સર્જનાત્મકતા બહાર લાવવામાં આવે છે. યુનિવર્સિટીનું વ્યવસ્થાપન તંત્ર આ બધા માટે ઘણું સક્ષમ હોય છે.

3.6 સારાંશ

આપણે આ એકમમાં મુખ્યત્વે ત્રણ બાબતો સિદ્ધ કરી છે એક, આપણે ત્રીજી હરોળનું શિક્ષણ કે જે વિશિષ્ટ કક્ષાનું નથી તે અને ઉચ્ચ શિક્ષણ કે જે ખાસ કક્ષાનું છે તે બંને વચ્ચેનો તફાવત જોયો. તેમજ આપણે વિવિધ પ્રકારની ભારતીય યુનિવર્સિટીઓના માળખા અને કાર્યોની ચર્ચા પણ કરી

છે. બીજું, આપણે યુનિવર્સિટી જૂથની અનન્ય લાક્ષણિકતાઓ વ્યક્ત કરી અને તેની કેટલીક જાણીતી માન્યતાઓ વિશેની સમજૂતી જોઈ, ભારતની વાસ્તવિકતા સાથે તેઓએ તાત્કાલિક ઊભી કરેલ સમસ્યારૂપ આંતરવ્યવહારોનું પરીક્ષણ રસ્તો શોધવા કર્યું હતું. ત્રીજું આપણે યુનિવર્સિટીની વહીવટ માટેની ઉપરોક્ત માન્યતાઓ અંગેના કેટલાક મૂળભૂત સિદ્ધાંતો કે આદર્શો અંગે નિષ્કર્ષ કાઢવા પ્રયત્નો કર્યા. યુનિવર્સિટી વ્યવસ્થાપનમાં અને તેમાં અધ્યાપકની ભૂમિકા સંબંધી ધ્યાન ખેંચતી ગતિશીલતા નિહાળી. તેના પરિપ્રેક્ષ્યમાં રહીને આવશ્યક અર્થ આપવામાં આવ્યો છે. જો કે અહીં બધું તો રજૂ કરી શકાય તેમ નથી પણ યુનિવર્સિટીના પર્યાવરણમાં રહીને તમે તે અંગેનો પરિચય કેળવી શકો છો. જો કે આ પરિપ્રેક્ષ્યમાં તમને કોઈ પણ પ્રકારે મદદરૂપ થવામાં પરિસ્થિતિ મુશ્કેલીવાળી જોવા મળશે.

3.7 તમારી પ્રગતિ ચકાસો : જવાબો

1. (i) સંલગ્ન યુનિવર્સિટીઓ
(ii) પ્રાદેશિક યુનિવર્સિટીમાં એક સંયુક્ત વિસ્તારો સાથે ઘણી શાખાઓ / વિદ્યાશાખાઓ અને વિશિષ્ટ અનુસ્નાતક અભ્યાસક્રમો સંશોધન પ્રત્યે હંમેશા સમર્પિત હોય છે. સમવાયી યુનિવર્સિટીની કોલેજોમાં અભ્યાસક્રમની રૂપરેખા, અધ્યાપન અને આ કોલેજોમાં થતાં મૂલ્યાંકન પર તેનો અંકુશ હોય છે.
2. કૃષિ ક્ષેત્રના આધુનિકીકરણની જરૂરિયાત અને તેમાં કાંઈક નવું પેદા કરવાની જરૂરિયાત તેમજ કૃષિ ક્ષેત્રમાં સંશોધન અને વિકાસ સાથે સંબંધિત ટેકનોલોજી વગેરે કૃષિ યુનિવર્સિટીઓની સ્થાપના પાછળની આવશ્યકતાઓ છે.
3. (અ) વહીવટી મંડળ
(બ) વિદ્યાશાખા / શાખાના ડીન
(ક) નાણાંકીય અધિકારી
(ડ) વિદ્યાકીય મંડળ
4. (i) તે સામાન્ય વહીવટની સાથે સાથે વિદ્યાકીય વિગતો જેવી કે મૂલ્યાંકન, સ્ટાફ માટેનું વેકેશન વગેરે બાબતોમાં દખલગીરી કરી શકે છે.
(ii) તે નિર્ણયોના અમલીકરણ માટે જવાબદાર છે.
(iii) (અ) સાચું
(બ) ખોટું
(ક) સાચું
5. — યુનિવર્સિટીઓમાં બુદ્ધિજીવીઓનો સમાવેશ
— યુનિવર્સિટી એક જૂથનું સ્થાપન કરે.
— આ જૂથ સ્વયંસંચાલિત છે.

નોંધ



સ્ટાફ ટ્રેનિંગ એન્ડ રિસર્ચ ઇન્સ્ટિટ્યૂટ
ઓફ ડિસ્ટન્સ એજ્યુકેશન
ઈન્દિરા ગાંધી
નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટી

ES-314
દૂરવર્તી શિક્ષણનું
વ્યવસ્થાપન



ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર
ઓપન યુનિવર્સિટી

વિભાગ

3

દૂરવર્તી શિક્ષણનું આયોજન અને વ્યવસ્થાપન
(THE PLANNING AND MANAGEMENT OF DISTANCE
EDUCATION)

એકમ 1	
દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીની સમજ (Understanding Distance Education System)	09
એકમ 2	
સંચાલકીય માળખું: સામાન્ય (Organisational Structure: General)	19
એકમ 3	
દૂરવર્તી ઉચ્ચ શિક્ષણ સંસ્થાઓનું સંચાલકીય માળખું (Organisational Structure of Higher Distance Education Institutions)	34
એકમ 4	
આયોજન, નિયંત્રણ અને સંકલન (Planning, Control and Coordination)	54

Expert Committee

Prof. Satya Bhushan (Chairman)
Ex-Director
NIEPA, New Delhi

Prof. O.S. Dewal
Commonwealth of Learning
IGNOU, New Delhi

Principal Ruddar Dutt
School of Correspondence Course and
Continuing Education
University of Delhi
New Delhi

Dr. A. W. Khan
Ex-Director
Communication Division
IGNOU, New Delhi

Prof Rakesh Khurana
School of Management Studies
IGNOU, New Delhi

Prof B.N. Koul (Convener)
Director
Division of Distance Education
IGNOU, New Delhi

Prof. B.S. Sharma
Pro-Vice-Chancellor (1986-89)
IGNOU, New Delhi

Prof Ram Takwale
Vice-Chancellor
Yashwantrao Chavan Maharashtra
Open University, Nasik

Prof V.S. Prasad
Director (Academic)
Andhra Pradesh Open University
Hyderabad

Prof. P.R. Nayar
Post-Graduate Department of Education
University of Mysore, Mysore

Prof. C.L. Anand
Pro-Vice-Chancellor
IGNOU, New Delhi

Course Team

Course Contributors

Dr. Kalpana Misra
Regional Centre
IGNOU, New Delhi

Prof. B.N. Koul
IGNOU, New Delhi

Dr. P.R. Ramanujam
IGNOU, New Delhi

Chief Editor

Prof. B. N. Koul
IGNOU, New Delhi

Unit Design and Course Coordination

Dr. Kalpana Misra
Regional Centre
IGNOU, New Delhi

Ms. V. Ranga
IGNOU, New Delhi

Language Editing

Ms. V. Ranga
Division of Distance Education
IGNOU, New Delhi

Secretarial Support

Ms. Reema Kharbanda, IGNOU

Print Production: Rakesh Vikas, S.O. (Publication), STRIDE, IGNOU

April, 1998 (Reprint)

Indira Gandhi National Open University 1993

ISBN-81-7263-340-8

All rights reserved. No part of this work may be reproduced in any form, by mimeograph or any other means, without permission in writing from the Indira Gandhi National Open University.

Further information about Staff Training and Research Institute of Distance Education (STRIDE) and the Indira Gandhi National Open University courses may be obtained from the University office at Maidan Garhi, New Delhi-110 068.

Printed and published on behalf of the Indira Gandhi National Open University, New Delhi, by Staff Training and Research Institute of Distance Education.

Printed at : Aravali Printers & Publishers Pvt. Ltd. W-30 Okhla-II, New Delhi-20.

આ પુસ્તિકામાંની અભ્યાસ-સામગ્રી મૂળે ઈંદિરા ગાંધી નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટી,
નવી દિલ્હી દ્વારા તૈયાર કરવામાં આવી છે. તેની સંમતિથી
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી (અમદાવાદ) એ
તેનો ગુજરાતી અનુવાદ કરાવી આ પુસ્તિકા પ્રસિદ્ધ કરી છે.

પ્રત 1000, વર્ષ 2002.

અનુવાદક

ડૉ.યશોમતિબેન એફ.પટેલ 319, સરસ્વતીનગર,
હિંમતલાલ પાર્ક પાસે,
આંબાવાડી, અમદાવાદ

પરામર્શક (વિષય)

સુ.શ્રી અવનિબેન ત્રિવેદી C/o. શ્રી એમ. એ. ભટ્ટ
706, આકાશદિપ ડુપ્લેક્સ,
શ્રેયસ કોસિંગ પાસે,
અમદાવાદ- 380 015.

પરામર્શક (ભાષા)

ડૉ. અરવિંદ ભંડારી G-4. શીખર એપાર્ટમેન્ટ, નહેરુ પાર્ક,
માધવપુરા કો.ઓ. બેંકની ગલીમાં,
વસ્ત્રાપુર,
અમદાવાદ.

સંપાદક અને સંકલન

શ્રી નટુભાઈ વી. રાવલ
25, આરતી સોસાયટી,
મદ્રાસી મંદિર સામે, મણિનગર (ઈસ્ટ)
અમદાવાદ - 380 008.

સંપાદન

પ્રિ. જી.એન. ગોસાઈ
નિયામક,
ડૉ.બાબા સાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,
ડફનાળા, શાહીબાગ, અમદાવાદ - 380 003.

સંયોજન

શ્રી એસ.એચ. બારોટ
મદદનીશ કુલસચિવ
ડૉ.બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,
ડફનાળા, શાહીબાગ, અમદાવાદ - 380 003.

સહાયક

શ્રીમતી બીના એમ. પારેખ
વ્યાખ્યાતા, (કોમર્સ/મેનેજમેન્ટ)
ડૉ.બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી
ડફનાળા, શાહીબાગ, અમદાવાદ - 380 003.

પ્રકાશક

કુલસચિવ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,
સરકારી બંગલા નંબર-9, ડફનાળા, શાહીબાગ, અમદાવાદ - 380 003 ટે.નં. 2869690

© સર્વ હકક સ્વાધીન. આ પુસ્તિકાના લખાણ યા તેના કોઈ પણ ભાગને
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદની લેખિત સંમતિ વગર
મિમિયોગ્રાફી દ્વારા યા અન્ય કોઈ પણ રીતે પુન:મુદ્રિત કરવાની મનાઈ છે.

ES - 314: દૂરવર્તી શિક્ષણનું વ્યવસ્થાપન

વિભાગ 1 : વ્યવસ્થાપન : મૂળભૂત બાબતો

- એકમ - 1 : વ્યવસ્થાપન પ્રણાલી અને પ્રક્રિયાઓ
 - એકમ - 2 : વ્યવસ્થાપનનાં કૌશલ્યો
 - એકમ - 3 : આયોજન પ્રક્રિયા
 - એકમ - 4 : નિયંત્રણ પ્રક્રિયા
-

વિભાગ 2 : ઉચ્ચ શિક્ષણનું વ્યવસ્થાપન

- એકમ - 1 : ઉચ્ચ અધ્યયનની સંસ્થાના વ્યવસ્થાપન સિધ્ધાંતો
- એકમ - 2 : ઉચ્ચ શિક્ષણનું આયોજન અને વ્યવસ્થાપન
- એકમ - 3 : ભારતમાં યુનિવર્સિટીઓ

વિભાગ 3 : દૂરવર્તી શિક્ષણનું આયોજન અને વ્યવસ્થાપન

- એકમ - 1 : દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીની સમજ
- એકમ - 2 : સંચાલકીય માળખું : સામાન્ય
- એકમ - 3 : દૂરવર્તી ઉચ્ચ શિક્ષણ સંસ્થાઓનું સંચાલકીય માળખું.
- એકમ - 4 : આયોજન, નિયંત્રણ અને સંકલન

વિભાગ 4 : ઈંગ્નૂનું વ્યવસ્થાપન અને આયોજન

- એકમ - 1 : ભારતમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠ : ઉત્પત્તિ
 - એકમ - 2 : ભારતમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠનો ઉદ્ભવ
 - એકમ - 3 : ઈંગ્નૂનું સંચાલકીય માળખું અને વહીવટ
 - એકમ - 4 : ઈંગ્નૂનું આયોજન, નિયંત્રણ અને સંકલન
-

વિભાગ 5 : વ્યવસ્થાપનનું પરિવર્તન

- એકમ - 1 : પરિવર્તનનું સ્વરૂપ અને પ્રક્રિયા
 - એકમ - 2 : પરિવર્તન : પરિવર્તનના દૂતની ભૂમિકા
 - એકમ - 3 : પરિવર્તન : અમલીકરણ અને એકત્રીકરણ
 - એકમ - 4 : દૂરવર્તી શિક્ષણ અને પરિવર્તન : પ્રતિબિંબ
-

ચાલો, આપણે અહીંથી શરૂ કરીએ

દૂરવર્તી શિક્ષણના વ્યવસ્થાપનના મુદ્દા અંગેના અભ્યાસક્રમનું ચાર ઘટકોમાં વિભાજન કરવામાં આવ્યું છે તેમાંનો આ ચોથો છે. તેમાં કુલ ચાર એકમો સમાયેલા છે. એકમોના આલેખનની યોજનાબધ રજૂઆત નીચે મુજબ આપેલી છે.

એકમ X

X.0 ઉદ્દેશો

X.1 પ્રસ્તાવના

X.2 વિભાગ - 1 (મુખ્ય મુદ્દો)

X.2.1 વિભાગ 1 નો પેટા વિભાગ 1

X.2.2 વિભાગ 1 નો પેટા વિભાગ 2

તમારી પ્રગતિ ચકાસો

.....

.....

.....

X.3 વિભાગ - 2 (મુખ્ય મુદ્દો)

X.3.1 વિભાગ 2નો પેટા વિભાગ 1

X.3.2 વિભાગ 2નો પેટા વિભાગ 2

તમારી પ્રગતિ ચકાસો

.....

.....

.....

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

X.n સારાંશ

તમારી પ્રગતિ ચકાસો

પ્રત્યેક એકમમાં વિભાગવાર ઉદ્દેશો ટૂંકમાં દર્શાવ્યા છે :

- આ એકમમાં અમે શાની રજૂઆત કરી છે, અને
- આ એકમનો અભ્યાસ પૂર્ણ થાય એટલે તમારી પાસેથી અમે શું અપેક્ષા રાખીએ છીએ.

સરળ વાંચન ને વધુ સારું અર્થગ્રહણ થઈ શકે તે માટે એકમોનું વિભાગોમાં વિભાજન કર્યું છે. પ્રત્યેક વિભાગ ઘાટા અક્ષરોથી અને પ્રત્યેક પેટા વિભાગ પ્રમાણમાં તેથી નાના પણ ઘાટા અક્ષરોમાં દર્શાવેલ છે. પેટા વિભાગોમાં પણ મહત્વના વિભાગોને તેથી પણ નાના છતાં પરંતુ ઘાટા અક્ષરોમાં તમે તેમનું સ્થાન સરળતાથી જોઈ શકો તે હેતુથી દર્શાવ્યા છે. અને જે બાબત તરફ ધ્યાન દોરવાનું છે તેને અંકિત કરેલ છે. (જેમ કે, (i), (ii), વગેરે) સમગ્ર અભ્યાસક્રમ દરમિયાન પ્રત્યેક એકમમાં એકસૂત્રતાના હેતુથી એક જ પ્રકારની 'વિભાજન' યોજના અમલમાં અમે મૂકી છે. પ્રત્યેક એકમના અંતિમ વિભાગમાં 'સારાંશ' મથાળા હેઠળ, પુનરાવર્તન અને સંદર્ભના હેતુથી સમગ્ર એકમનો સાર આપેલો છે.

તદુપરાંત, 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' એ મથાળા હેઠળ પ્રત્યેક એકમમાં ચાર-પાંચ સ્થળે સ્વ-ચકાસણીના પ્રશ્નો પૂરા પાડવામાં આવ્યા છે કે જેનો અંત આ સ્વાધ્યાયના પ્રશ્નોના આદર્શ/નમૂના રૂપ ઉત્તરો સાથે જ અલબત્ત થાય છે.

તમે એકમોનો અભ્યાસ કરશો અને વાંચતાં વાંચતાં જે અગત્યના મુદ્દા જણાય તે નોંધશો. એકમ વાંચતાં વાંચતાં તમને એક દોર પકડી રાખવામાં અને વસ્તુ સમજવામાં આ મદદરૂપ બનશે. 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' ના ઉત્તર સુધારવા કે મૂલ્યાંકન કરવા માટે અમને સોંપવાના નથી. આ સ્વાધ્યાયો તો માત્ર તમે એકમ વાંચતા જાઓ ત્યારે વાચનનો દોર જાળવવામાં મદદરૂપ થાય એ રીતે એક અભ્યાસના સાધન તરીકે કામ આપવા માટે છે. પ્રશ્નોના ઉત્તર આપવામાં તમે નોંધેલા મુદ્દા સહાય કરશે. અથવા તમે ઉત્તર શોધવા માટે તત્સંબંધિત પૃષ્ઠો પર ઝડપી નજર નાંખશો.

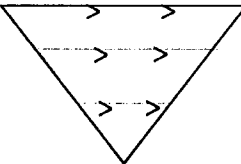
આ પુસ્તિકામાં જે તે સ્થળે આવેલી ખાલી જગ્યામાં તમે ઉત્તર લખો એમ ઈચ્છીએ છીએ. જો તમે ખાલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખ્યા પછી પ્રત્યેક એકમના અંતે આપેલા આદર્શ ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરની સરખામણી કરો તો જ સ્વ-મૂલ્યાંકન સ્વાધ્યાય આપવાનો હેતુ સફળતાપૂર્વક સિધ્ધ થાય. જેવા તમે સ્વાધ્યાય તરફ આવો કે તરત જ તમને આદર્શ ઉત્તરો પ્રત્યે ચોરી છૂપીથી દ્રષ્ટિપાત કરવાનું મન થઈ જવાનું. પણ અમે ઈચ્છીએ છીએ કે તમે તે લાલચથી બચશો અને તમે તમારા ઉત્તર લખ્યા બાદ જ આદર્શ ઉત્તર તરફ વળશો. (જે સૌથી ઉત્તમ ઉત્તરો હોવા જરૂરી નથી). પ્રત્યેક ઘટક પર આધારિત એક સ્વાધ્યાય આપવામાં આવશે જે મૂલ્યાંકન માટે અમને મોકલવા જરૂરી છે. સમગ્રતયા એક અભ્યાસક્રમ માટે તમારે બે/ત્રણ સ્વાધ્યાયો કરવાના છે.

તમે સ્વાધ્યાય કરો ત્યારે નીચેના ધોરણોનું અવશ્ય પાલન કરશો:

- ઉત્તરો સ્પષ્ટ અને સુઆલેખિત હોવા જોઈએ.
- તમે કંઈપણ લખો તે પહેલાં તમે જે વાંચ્યું છે તેને સમજી લો, તમારા અનુભવોમાંથી જે ગ્રહણ કર્યું છે તેની સાથે જોડીને તમારા ઉત્તરમાં ઉપયોગ કરો.
- સારા ખંતપૂર્વકના સ્વાધ્યાયલેખન માટે વધારાની વાચન સામગ્રી અને આ ઘટકનો મહત્તમ ઉપયોગ કરો.
- વિદ્યાર્થી માર્ગદર્શિકામાં દર્શાવ્યા પ્રમાણે તમારો નોંધણી નંબર સ્પષ્ટ લખો.

ઘટક પ્રસ્તાવના :

જ્યારે અમે આ ઘટકની કેવી રીતે રજૂઆત કરવી એ વિચારવા ટેબલ પર બેઠા ત્યારે એક વિચાર સૂઝ્યો. અમને લાગ્યું કે આ કોર્સના સંકલ્પનાત્મક માળખા વિશે વાત કરવી એ રસપ્રદ અને વાજબી રહેશે. ચાલો, તેને આકૃતિ દ્વારા દર્શાવવા પ્રયાસ કરીએ.

ઘટક 1		વ્યવસ્થાપન : મૂળભૂત બાબતો
ઘટક 2		ઉચ્ચ શિક્ષણનું વ્યવસ્થાપન
ઘટક 3		દૂરવર્તી ઉચ્ચ શિક્ષણ પ્રણાલીનું વ્યવસ્થાપન
ઘટક 4		એક પ્રથાવાળી દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓનું વ્યવસ્થાપન

તમે જોઈ શકો છો તેમ, અવળા પિરામીડનું માળખું આપણને વિશિષ્ટ મુદ્દાઓ અંગે આપણી રજૂઆતને આલેખવા માટે ખૂબ અવકાશ પૂરો પાડે છે. સમપર્શ (સ્પેક્ટ્રમ) સામાન્યથી વિશિષ્ટ તરફ અહીં દિશા બદલે છે અને વ્યવસ્થાપનના સામાન્ય સિધ્ધાંતો પરથી જુદી જુદી જાતની દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓના સંચાલનના વિશિષ્ટ ઉદાહરણો પ્રત્યે તમારું ધ્યાન ખેંચવાની એક પ્રયુક્તિ તરીકે આમ કરવામાં આવ્યું છે.

આ ઘટક સમગ્ર માળખામાં સૌથી નીચે છે. અને તેથી તે તેની વિષયવસ્તુ અને યથાદર્શનમાં વધુ વિશિષ્ટ છે. અહીં દૂરવર્તી શિક્ષણની પ્રકાર પધ્ધતિ અને વિવિધ પ્રકારની આવી સંસ્થાઓની જરૂરિયાતો તેમ જ વ્યવસ્થાપન પ્રવિધિઓ અંગે રજૂઆત કરીએ છીએ. આ ઘટક ચાર એકમોનો બનેલ છે અને એકમોનું આયોજન/સંચાલન એ જ સિધ્ધાંતને અનુસરે છે. એકમ 1 દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીનું સામાન્ય સ્વરૂપ અને પાસાંઓને સ્પર્શે છે જ્યારે એકમ 2 સંચાલકીય માળખાના પાયાને. એકમ 3 દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓના વિવિધ પ્રકારો અને આ પ્રકારોના વિવિધ સંચાલકીય માળખાને સ્પર્શે છે. એકમ 4 આયોજન, નિયંત્રણ અને સંકલનની સમસ્યા પર પ્રકાશ પાડે છે.

સાચા અર્થમાં તો, આ ઘટકમાં અભ્યાસક્રમના કેન્દ્રબિંદુ સમાન સામગ્રીનો સમાવેશ કરવામાં આવ્યો છે અને તેથી તેનું મહત્વનું સ્થાન છે. ઘટક 1 અને 2 એ અહીં ચર્ચા કરવામાં આવી છે તેવી સમસ્યાઓ પ્રત્યે તમારું ધ્યાન દોરે છે અને ઘટક 4 એ આ ઘટકનું વિસ્તરણ છે. જ્યાં નક્કર ઉદાહરણો અને સ્પષ્ટીકરણનો હેતુ સિધ્ધ થાય છે.

અમે આશા રાખીએ કે આ ઘટકનો અભ્યાસ કરવામાં તમને આનંદ આવશે.

એકમ : 1 દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીની સમજ

એકમની રૂપરેખા

1.0 પ્રસ્તાવના

1.1 ઉદ્દેશો

1.2 વ્યવસ્થા નમૂનો

1.2.1 નિવિષ્ટ

1.2.2 રૂપાન્તર

1.2.3 નિષ્પત્તિ/નીપજ

1.2.4 પ્રતિપોષણ

1.2.5 પર્યાવરણ

1.3 દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થા અને તેની કાર્યાન્વિત પ્રવૃત્તિઓ

1.4 દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાની પેટાવ્યવસ્થાઓ

1.4.1 વહીવટી પેટાવ્યવસ્થા

1.4.2 વિદ્યાકીય પેટાવ્યવસ્થા

1.4.3 ઔદ્યોગિક પેટાવ્યવસ્થા

1.5 સારાંશ

1.6 તમારી પ્રગતિ ચકાસો : ચાવી

1.0 પ્રસ્તાવના

દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થા એ વિશિષ્ટ સંસ્થા છે. એ એક એવા શૈક્ષણિક પ્રયાસમાં જોડાયેલ છે કે જેમાં :

- મર્યાદા લાવનાર રૂઢિગત ધોરણોને અવગણવામાં આવે છે અથવા ચોક્કસ સંસ્થા કઈ મૂંઝવણો અને વિચારણાને આધીન છે તેને આધારે તેમાં ફેરફાર કરવામાં મઠારવામાં આવે છે.
- અધ્યેતા અધ્યાપકથી લગભગ કાયમી ધોરણે વિખૂટા હોય છે.
- અધ્યેતા તેના સહાધ્યાયી જૂથથી લગભગ કાયમ માટે વિખૂટા હોય છે.
- અરસપરસની આંતરક્રિયાને સ્થાને તકનિકી માધ્યમો હોય છે.
- અને બિનપરંપરાગત સાધનો દ્વારા અધ્યેતા અને અધ્યાપક વચ્ચે દ્વિમાર્ગી પ્રબોધક પ્રત્યાયન શક્ય બનાવવામાં આવે છે.

આવી બિનપરંપરાગત સંસ્થાનું આયોજન તેમ જ વ્યવસ્થાપન દેખીતી રીતે જ પરંપરાગત યુનિવર્સિટી કે કોલેજ કરતાં વધુ અલગ પ્રકારની પ્રવૃત્તિ છે. આથી આવી બિનપરંપરાગત અને સંકુલ શિક્ષણ વ્યવસ્થાનું વ્યવસ્થાપન સમજવા માટે આ એકમમાં તેની વ્યવસ્થા-પ્રવૃત્તિઓ અને કાર્યો તેમ જ તેનાં કાર્યાન્વિત પાસાંઓ અંગેની સ્પષ્ટતા કરવાનો પ્રયત્ન કરવામાં આવેલો છે.

તેના સ્વરૂપને કારણે, દૂરવર્તી શિક્ષણ વ્યવસ્થા પ્રણાલીગત વ્યવસ્થામાં ન હોય તેવાં લક્ષણો ધરાવે છે. શૈક્ષણિક માધ્યમોનો ઉપયોગ (વર્ગખંડના પ્રત્યક્ષ અધ્યાપનને બદલે), ઉત્પાદન અને વિતરણ ઔદ્યોગિક પ્રક્રિયા જેવું, વહીવટી તેમ જ શૈક્ષણિક હેતુઓ માટે (ખાસ પ્રકારના કર્મચારીઓની નીપજેલ જરૂરિયાત તરફ દોરી જનારા) પ્રત્યાયનનાં ઝડપી સાધનો પર અવલંબન, બિનપ્રણાલીગત હેતુઓ અને પ્રણાલીગત શિક્ષણ વ્યવસ્થાથી અજાણ એવી પ્રવૃત્તિઓના અમલીકરણ માટે નાણાંની ફાળવણી જેવી બાબતોનો દૂરવર્તી શિક્ષણમાં સમાવેશ થાય છે.

દૂરવર્તી શિક્ષણ વ્યવસ્થાનું વિદ્યાકીય સ્વરૂપ અલગ છે. આવી વ્યવસ્થાઓ વધુ ખુલ્લી અને લવચિક હોય છે એટલું જ નહિ પરંતુ તે અધ્યેતાના વિશાળ સમુદાયની વ્યક્તિગત જરૂરિયાતોને સંતોષવા પ્રયત્ન કરે છે. આવી સંસ્થાઓમાં હાથ ધરવામાં આવતી કેટલીક વિદ્યાકીય પ્રવૃત્તિઓ તો પ્રણાલીગત વ્યવસ્થામાં જોવા પણ મળતી નથી. વિવિધ કક્ષાએ વિદ્યાર્થી સહાય સેવાઓની જોગવાઈ, પ્રવેશ કસોટીઓ, હંગામી પ્રવેશ, પુનઃનોંધણી, ભેગી કરેલી કેડીટની નોંધ, કેડીટ બદલીની સગવડ વિ. તેનાં ઉદાહરણો છે.

વળી દૂરવર્તી શિક્ષણ વ્યવસ્થાનું તકનિકી પાસું એ પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીઓ કરતાં ઘણું સંકુલ અને ભિન્ન છે. આ યોજના ઘણા વિશાળ સમુદાયને શિક્ષણની તક પૂરી પાડવા ઉપરાંત તે લોકોના ઘરમાં લોકો સુધી પહોંચે છે. તદુપરાંત, આ વિશિષ્ટ સંસ્થા જે માત્રામાં ખુલ્લાપણાની સગવડ આપે છે તે પર

આધારિત નૂતન વ્યવસ્થાગત અને કાર્યાન્વિત લક્ષણો દૂરવર્તી શિક્ષણ વ્યવસ્થાઓનાં વહીવટી અને વિદ્યાકીય કાર્યોમાં ઉમેરવાં પડે.

આથી આ ચર્ચામાંથી એક બાબત સ્પષ્ટ થાય છે કે: દૂરવર્તી શિક્ષણ વ્યવસ્થાની ક્રિયાન્વિત પ્રવૃત્તિઓમાં દેખાતા ભેદને કારણે વિદ્યાકીય વ્યવસ્થાનું રૂઢિગત સ્વરૂપ દૂરવર્તી શિક્ષણ વ્યવસ્થામાં લાવી શકાય નહિ. આથી દૂરવર્તી શિક્ષણ વ્યવસ્થાને એક અલગ સમગ્ર વ્યવસ્થા તરીકે સમજવા માટે પ્રયત્ન કરવો પડે.

આ એકમમાં, વ્યવસ્થા અભિગમના સંદર્ભમાં દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓની કાર્યવાહીની ચર્ચા કરીશું.

1.1 ઉદ્દેશો

આ એકમ પૂરો થતાં અપેક્ષા રાખવામાં આવે છે કે તમે,

- વ્યવસ્થાના નમૂનાનાં ઘટકોનું સ્પષ્ટીકરણ કરી શકો.
- દૂરવર્તી શિક્ષણ વ્યવસ્થાની ક્રિયાન્વિત પ્રવૃત્તિઓ પર પ્રકાશ પાડી શકો.
- દૂરવર્તી શિક્ષણ વ્યવસ્થાની પેટાવ્યવસ્થાનાં કાર્યોનું વિશ્લેષણ કરી શકો.

1.2 વ્યવસ્થા નમૂનો :

કોઈપણ પ્રકારના સંગઠનની કાર્યવાહીને વધુ સારી રીતે સમજવા માટે વ્યવસ્થા નમૂનાનો વિનિયોગ થઈ શકે. ઘટનાઓ, પ્રવૃત્તિઓ અને પ્રક્રિયાઓ જે એકમ તરીકે ઓળખાય છે તેમનું સમુદાયીકરણ કરવું અને જે હેતુસર વ્યવસ્થા પ્રસ્થાપિત થઈ છે તેને સિધ્ધ કરવા માટે આ ઘટકોના સમૂહો સંકળાયેલા છે અને સંગઠિત થયેલા છે તેને વ્યવસ્થા કહેવામાં આવે છે.

વળી પ્રત્યેક વ્યવસ્થાને પોતાના પર્યાવરણ સાથે પરસ્પરોપજીવી સંબંધ હોય છે. તે પર્યાવરણમાંથી આવશ્યક નિવિધો લે છે જે તેની કાર્યવાહીમાં જરૂરી હોય છે અને પર્યાવરણને જરૂરી એવી સેવાઓ અને સરસામાનની નીપજની નિકાસ કરે છે. આમ સંગઠનનું આંતરિક ગતિશાસ્ત્ર અને બાહ્ય સમૂહો સાથે તેનો સંબંધ એમ બન્ને બાબતોનો નમૂનાની વ્યવસ્થામાં સમાવેશ થાય છે.

આ વ્યવસ્થાના પાંચ ઘટકો છે :

- 1 નિવિધો (inputs)
- 2 રૂપાન્તર પ્રક્રિયાઓ
- 3 નીપજ (outputs)
- 4 પ્રતિપોષણ, અને
- 5 પર્યાવરણ

1.2.1 નિવિધો

સંગઠનોને જો અસરકારક રીતે કામ કરવું હોય તો બહારના સ્ત્રોતો પર આધાર રાખવો પડે છે, જેવા કે લોકો, સાધનસામગ્રી, નાણાં, વપરાશ વિ. સંગઠનના વ્યવસ્થાપકો અને વહીવટકર્તાઓ માટે નિવિધો વધુ મહત્વની ભૂમિકા ભજવે છે. વ્યવહારુ કક્ષાએ વ્યવસ્થાપન એટલે સાહસના ઉદ્દેશો સિધ્ધ કરવા માટે નાણાં, (વસ્તુ) સામગ્રી અને માનવ સંસાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ કરવા માટેની ખોજ. આનો અર્થ એમ થાય કે પ્રાપ્ય નિવિધો અને અપેક્ષિત નીપજને વ્યાખ્યાયિત કરવા, માપવા અને સમતુલિત કરવા અંગેની સંપૂર્ણ જાણકારી અને સંકોવણી હોવાં જરૂરી છે અને બદલામાં આવી જાણકારી તર્કસંગત નિર્ણયોમાં પરિણમે.

1.2.2 રૂપાન્તર પ્રક્રિયાઓ

નિવિધોને નીપજમાં રૂપાન્તરિત કરતી પ્રક્રિયાઓ જટિલ હોય છે અને તે અનેક પેટાવ્યવસ્થાઓ દ્વારા શ્રેણીબદ્ધ કામ કરે છે. નિવિધોને નીપજમાં રૂપાન્તરિત કરવામાં સીધી રીતે જે પ્રદાન કરે છે તે પેટાવ્યવસ્થાઓ છે. આ ઘટકો અથવા પેટાવ્યવસ્થાઓ એક બીજાની કાર્યવાહીમાં પૂરક અને પ્રશંસનીય બને છે. તદુપરાંત વ્યવસ્થાની અંદર આંતરિક સાતત્ય જાળવવા વ્યવસ્થાની નીપજ વડે અન્ય પેટાવ્યવસ્થાઓને નિયમિત અને સમયસર પોષણ પૂરું પાડવું જોઈએ. દા.ત. પેટાવ્યવસ્થાઓ 'જી' અને 'ઈ' એ યોગ્ય જથ્થામાં અને ગુણવત્તામાં પેટા વ્યવસ્થા 'ઉ' ને સેવા આપવી જોઈએ જેથી કરીને 'ઉ' પોતાનાં કાર્યો અસરકારક રીતે કરે અને પેટાવ્યવસ્થા 'ડ' ને સમયસર નિવિધો પૂરાં પાડવામાં સફળતા પ્રાપ્ત કરે. દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓ માટે પેટાવ્યવસ્થાઓની અસરકારક કાર્યવાહી ખાસ કરીને સાર્થક છે. આ પેટાવ્યવસ્થાઓ અંગે વિગતવાર ચર્ચા આ એકમમાં આગળ ઉપર કરીશું.

સામગ્રીઓને નજીક લાવવામાં વ્યવસ્થાપનને લગતી નિપુણતાનો સમાવેશ થાય છે. સામાન્ય રીતે વિદ્યાર્થીઓને જૂથમાં વિભાજિત કરીને, અભ્યાસક્રમને વિભાગોમાં વિભાજિત કરીને, તેઓની વચ્ચે આંતરવ્યવહાર ગોઠવીને અને સહાય સેવાઓ પૂરી પાડીને આ કરવામાં આવે છે. જો કે વિદ્યાર્થીઓનાં જૂથ રચવામાં, વિષયવસ્તુ પસંદ કરવામાં અને તેની રજૂઆત કરવામાં શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ વચ્ચે વાસ્તવિક ભિન્નતાઓ જોવા મળે છે. આવી ભિન્નતાઓ મુક્ત વિદ્યાપીઠ કરતાં પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટી, એક કોલેજ કરતાં એક શાળા અને એક શાળા કરતાં અન્ય શાળા કેવી રીતે જુદી પડે છે તે દર્શાવે છે. પ્રત્યેક સંગઠનની સંચલન પ્રવૃત્તિઓમાં આવી ભિન્નતાઓ પ્રતિબિંબિત થાય છે. જો આપણે કોઈ એક સંગઠનની આવી પ્રવૃત્તિઓને ઓળખવામાં સફળ થઈએ તો તેની વ્યવસ્થા સમજવાનું સરળ બને.

કાયે અને રંબલે (1981) દૂરવર્તી શિક્ષણ વ્યવસ્થાને સ્પષ્ટ કરવા માટે આ તર્કનો વિનિયોગ કર્યો અને તેની વિશિષ્ટ પેટાવ્યવસ્થાઓ તરીકે સંચલન પ્રવૃત્તિઓના બે સમૂહો - 'અભ્યાસક્રમ વિકાસ' અને 'વિદ્યાર્થી સહાય સેવાઓ' દર્શાવ્યા. આ સંચલન પ્રવૃત્તિઓ ઉપરાંત સંસ્થાને જરૂરી એવા સ્ત્રોતોનું ઉત્પાદન કરે અને પ્રમાણમાં છલકાવી દે તેવી હલચલની (logistic) પ્રવૃત્તિઓ અને વિવિધ પ્રવૃત્તિઓને એક બીજા સાથે સંબંધિત કરે અને જેમાં નિર્ણય કરવો. નાણાંકીય વ્યવસ્થાપન જેવી પ્રવૃત્તિઓનો સમાવેશ થાય તેવી નિયંત્રણની (regulatory) પ્રવૃત્તિઓને પણ ઓળખાવી.

અહીં દૂરવર્તી શિક્ષણ વ્યવસ્થાનું એવી જ રીતે પણ સરળ પદ્ધતિથી પૃથક્કરણ કરવાનો પ્રયત્ન થયો છે. આપણે સૌ જાણીએ છીએ કે પ્રણાલીગત શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ મુખ્યત્વે બે પેટાવ્યવસ્થાથી ચાલે છે.

(i) વિદ્યાકીય

સંગઠન જેના દ્વારા પોતાનો ઉદ્દેશ સિધ્ધ કરે છે અને જે કાયદાકીય જ્ઞાન તેમજ સર્વાંગી દિશાસૂચન સંસ્થાને પૂરાં પાડે છે તેવી પ્રવૃત્તિઓ વિદ્યાકીય પેટાવ્યવસ્થા તરીકે ઓળખાય છે.

(ii) વહીવટી

સમગ્ર વ્યવસ્થા અને પર્યાવરણ વચ્ચે સમાધાનકર્તા, તેની પ્રવૃત્તિઓનું સંકલન કરતી અને સ્ત્રોતો પૂરો પાડવામાં જોડાઈ રહેતી પેટાવ્યવસ્થા એ વહીવટી પેટાવ્યવસ્થા છે.

દૂરવર્તી શિક્ષણ વ્યવસ્થા અંતર્ગત સર્વસામાન્ય કાર્યરત વિભાગોનું પરીક્ષણ સૂચવે છે કે દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થા ચલાવવામાં ત્રણ પ્રકારની મુખ્ય પ્રવૃત્તિઓ કે પેટાવ્યવસ્થાઓનો સમાવેશ થાય છે.

(i) વહીવટી પેટાવ્યવસ્થા

(ii) વિદ્યાકીય પેટાવ્યવસ્થા અને

(iii) નીપજ અને વિતરણની ઔદ્યોગિક પેટાવ્યવસ્થા

દૂરવર્તી શિક્ષણની આ ત્રણેય પેટાવ્યવસ્થાઓમાં સઘન સંકલનની આવશ્યકતા રહે છે. આ પેટાવ્યવસ્થાઓ પ્રવૃત્તિઓના પરસ્પરોવલંબનને ઉપસાવે છે અને એકબીજાથી સ્વતંત્ર એવાં કાર્યોને ચોકસાઈથી વ્યાખ્યાયિત કરે છે. દા.ત. સામગ્રીનું ઉત્પાદન અને વિતરણ એ ઔદ્યોગિક પેટા વ્યવસ્થાનાં ખાસ લક્ષણો છે અને તે કાર્યોની વિશિષ્ટતા અને શ્રમવિભાજન પર ભાર દર્શાવે છે. તેમ છતાં, આ સ્વતંત્ર ઔદ્યોગિક પ્રક્રિયાને બાદ કરતાં આ પેટાવ્યવસ્થા સંસ્થાની વિદ્યાકીય પેટાવ્યવસ્થા સાથે સઘન રીતે સમાકલન સાધે છે, કે જે શૈક્ષણિક પ્રકાશન સંસ્થા અને સામગ્રી નિર્માણ વિભાગ વચ્ચેનો ભેદ તારવે છે. કારણ કે દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાનો આ વિભાગ યોગ્ય વિદ્યાર્થી સહાય સેવાઓ પણ પૂરી પાડે છે.

1.4 દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાની પેટાવ્યવસ્થાઓ :

હવે આપણે દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાની પ્રત્યેક પેટાવ્યવસ્થાનાં કાર્યોની ચર્ચા કરીશું. પછીના એકમોમાં માત્ર વહીવટી પેટાવ્યવસ્થાઓ પર પ્રકાશ પાડીશું.

1.4.1 વહીવટી પેટાવ્યવસ્થા

ઉચ્ચ અધ્યયનની સંસ્થાઓમાં સંચાલન અને વ્યવસ્થાપન અંગે દૂરવર્તી શિક્ષણની યુનિવર્સિટીઓ નૂતન અભિગમ દર્શાવે છે, કારણ કે તે વિદ્યાકીય પ્રક્રિયાઓ અને અંશતઃ ઔદ્યોગિક પ્રક્રિયાઓના સંયોગ માટેની જોગવાઈ ધરાવે છે. દૂરવર્તી શિક્ષણની યુનિવર્સિટીનું વ્યવસ્થાપન અત્યંત સમાકલિત (integrated) હોય છે કારણ કે તેને ઉત્પાદન અને અધ્યાપન પ્રક્રિયાઓ બન્ને માટે જટિલ યોજનાઓની જરૂર રહે છે. આવી સંસ્થાના ઔદ્યોગિક સ્વરૂપને યોગ્ય વ્યવસ્થાપન પ્રયુક્તિઓ અને વ્યવસ્થાપનના (hierarchical) માળખાની જરૂરિયાત હોય છે જ્યારે વિદ્યાકીય ક્ષેત્રો કારભાર ચલાવવાના કોષીય સ્વરૂપની અપેક્ષા રાખે છે. દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓમાં તેના જેવી પ્રણાલીગત સંસ્થાથી ભિન્ન વ્યક્તિગત વિદ્યાકીય વિભાગો પર મહદઅંશે દરરોજની સંસ્થાની કાર્યવાહી છોડી દેવામાં આવે અને બૃહદ્ નીતિ

વિષયક માર્ગદર્શક રેખાઓ ઘડવા પૂરતી મર્યાદિત ભૂમિકા હોવી શક્ય નથી. બદલામાં “સતત ધ્યાન અને સમૂહ કાર્યની આવશ્યકતાવાળી જટિલ અને પરસ્પરાવલંબિત વ્યવસ્થાની રચના કરવાની અધ્યયન પ્રક્રિયાના વ્યવસ્થાપનને જરૂર રહે છે.” (ડેનિયલ અને સ્નોડેન, 1979) પરિણામે દૂરવર્તી શિક્ષણની યુનિવર્સિટીમાં સંસ્થાકીય આયોજન, નિયંત્રણ, પ્રવૃત્તિઓનું સંકલન અને મૂલ્યાંકન એ આવશ્યકતા બને છે અને તેની જરૂરિયાતો પૂરી પાડવાનું કામ સંસ્થાના સંચાલકીય માળખાએ કરવાનું રહે છે. મુક્ત શિક્ષણ સંસ્થા વડે હાથ ધરાતી મોટાભાગની વહીવટી પ્રવૃત્તિઓ ઔદ્યોગિક અથવા પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીના જેવી જ હોય છે પરંતુ અધ્યયન-અધ્યાપન પધ્ધતિની વધુ જટિલ યોજનાઓને કારણે ઉચ્ચકક્ષાનું સંસ્થાકીય આયોજન વિવિધ વિભાગોનું સંકલન અને સંચલન પ્રવૃત્તિઓનું નિયંત્રણ દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓમાં જસોટીરૂપ બને છે.

અન્ય સંસ્થાઓની જેમ દૂરવર્તી શિક્ષણની યુનિવર્સિટીઓના વહીવટમાં નીચેના મુદ્દાઓનો સમાવેશ થાય છે.

- આયોજન
- નિર્ણય
- સ્ત્રોતોનું વ્યવસ્થાપન
- નિયંત્રણ અને સંકલન
- મૂલ્યાંકન

આયોજન :

વિવધ વ્યૂહરચનાઓ અથવા પ્રાપ્ય તકોમાંથી પસંદ કરવાની પ્રક્રિયા અને તેનું વિશ્લેષણ કરવાની પ્રક્રિયા દ્વારા સર્વસંમત એવા ઉદ્દેશોને સિધ્ધ કરવા માટેની પ્રવૃત્તિઓના વિક્રમ સાથે આયોજન સંબંધિત છે. જો કે આજદિન સુધી પૂર્વ આયોજન, વિગતવાર આયોજન અથવા વ્યૂહરચના યુક્ત આયોજન એ શૈક્ષણિક સાંહસોનું અંગ બન્યું નથી. ઔદ્યોગિક સંગઠનોમાં અને દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓમાં પણ એ મહત્વનું સ્થાન ધરાવે છે જે આપણે હવે પછીના એકમમાં જોઈશું.

નિર્ણય :

સૌ નાનાં અને મોટાં સંગઠનો માટે, તેમના વિકાસના બધાં જ સોપાનો માટે અને પ્રત્યેક વ્યક્તિગત પ્રવૃત્તિ માટે આ પ્રક્રિયા અગત્યની છે. કોઈએક વ્યક્તિ, જૂથ, સમિતિ અથવા સમુદાયની આ ફરજ બને છે. દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓમાં સામાન્ય રીતે એકેડેમિક કાઉન્સિલ દ્વારા વિદ્યાકીય નિર્ણયો લેવામાં આવે છે, જ્યારે સામાન્ય વહીવટ તેમજ સર્વાંગી જવાબદારી બોર્ડ ઓફ પ્લાનિંગની છે.

સ્ત્રોતોનું વ્યવસ્થાપન :

પ્રાપ્ય સ્ત્રોતોના કાર્યક્ષમ અને અસરકારક વિનિયોગ સાથે આ સંબંધ ધરાવે છે. તે માણસો, યંત્રો, પૈસા ગમે તે હોઈ શકે પરંતુ તેનો યોગ્ય વિનયોગ જ અપેક્ષિત સેવાની ખાતરી આપી શકે. દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીમાં તેની બિનપ્રણાલીગત શિક્ષણની પ્રચલિત પ્રથા, વિવિધ ગ્રાહક જૂથો અને વિશાળ સત્તાક્ષેત્ર વિસ્તારને કારણે સ્ત્રોતોનું વ્યવસ્થાપન સારી રીતે આયોજિત આલેખાયેલું અને અત્યંત સારી રીતે ઉપયોગમાં લેવાવું જોઈએ.

નિયંત્રણ અને સંકલન :

નિયંત્રણ અને સંકલન એવી પ્રક્રિયાને દર્શાવે છે કે જે દ્વારા વ્યવસ્થાપકો બે બાબતોની ખાતરી આપે છે. એક તો એ કે વાસ્તવિકે પ્રવૃત્તિઓ પૂર્વ આયોજિત ઉદ્દેશોને અનુકૂળ હોય અને બીજું એ કે બધી જ પ્રવૃત્તિઓ ઉદ્દેશો સિધ્ધ કરવા માટે હકારાત્મક દૃષ્ટિએ એકબીજા સાથે સુસંગત હોય. દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીના ઉદ્દેશો પ્રણાલીગત શિક્ષણ વ્યવસ્થાની તુલનામાં વધુ વિશાળ હોય છે તેથી, તેની ગૃહકેન્દ્રી વિતરણ વ્યવસ્થા, ભિન્નભિન્ન વિદ્યાર્થી જૂથો અને વિવિધ સહાય સેવાઓને કારણે તેને વધુ સશક્ત નિયંત્રણ અને સંકલનની આવશ્યકતા રહે છે.

મૂલ્યાંકન :

મૂલ્યાંકન એ એક એવી પ્રક્રિયા છે કે જેના દ્વારા વ્યવસ્થાની અસરકારકતા પર દેખરેખ રાખવામાં આવે છે. દૂરવર્તી શિક્ષણ વ્યવસ્થામાં આ પ્રવૃત્તિ જરૂરી બને છે કારણ કે તે પોતાના અભ્યાસક્રમ વિકસાવે છે, તેની સહાય સેવાઓ જુદી છે અને તે cost-effective હોવાનો દાવો કરે છે. આથી તેને સ્વસુધારક અને વધુ અસરકારક બનાવવા માટે ઘડતરલક્ષી અને સંકલનલક્ષી મૂલ્યાંકન બંને આ વ્યવસ્થાનો ભાગ હોય તે જરૂરી છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો 2

વ્યવસ્થાપનની પાયાની પ્રક્રિયાઓ કઈ છે ? દૂરવર્તી શિક્ષણ વ્યવસ્થા માટે તે શા માટે મહત્વની છે ?

નોંધ : અ) મહેરબાની કરીને આપેલી ખાલી જગ્યામાં ઉત્તર લખો.

બ) એકમના અંતે આપેલા ઉત્તર સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

1.4.2 વિદ્યાકીય પેટાવ્યવસ્થા :

દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓની વિદ્યાકીય પેટાવ્યવસ્થામાં બે મુખ્ય પ્રવૃત્તિઓનો સમાવેશ થાય છે.

- સામગ્રી નિર્માણ અને
- વિદ્યાર્થી સહાય સેવાઓ

સામગ્રી નિર્માણ :

અભ્યાસક્રમના આયોજકો, વિષય તજજ્ઞો, શિક્ષકો અને અન્ય વિદ્યાકીય જૂથો જેવા કે શૈક્ષણિક ઘડવૈયાઓ, સમૂહ માધ્યમોના નિર્માતાઓ, તંત્રીઓ, ગ્રાફિક રચયિતાઓ અને અન્ય સમૂહ માધ્યમોની રજૂઆતમાં મદદ કરનાર વ્યક્તિઓ જેવા વિદ્વાનોનું પ્રદાન સામગ્રી નિર્માણ માટે આવશ્યક છે. સામગ્રી નિર્માણ પ્રવૃત્તિઓમાંની નિષ્પત્તિ એ નમૂનારૂપ અભ્યાસક્રમ સામગ્રી હોય છે જે સામગ્રી નિર્માણની પેટા વ્યવસ્થાની પ્રક્રિયા દ્વારા સંપૂર્ણ પેટા થયેલા માલમાં પરિવર્તિત થાય છે.

દૂરવર્તી શિક્ષણ વ્યવસ્થામાં સામગ્રી નિર્માણ નીચેના વર્તમાનકાળે અમલીકૃત એવા પાંચ અભિગમોમાંથી કોઈપણ એક અથવા તેમાંના કોઈ એક જૂથને અનુસરે.

અલગ તજજ્ઞોનો અભિગમ :

આ અભિગમમાં સામગ્રીનિર્માણની પ્રક્રિયા આયોજન, વિકાસ અને ઉત્પાદનના તબક્કાઓમાં વિભાજિત થાય છે. નિષ્ણાત જૂથો વચ્ચેના સંપર્ક વિના લગભગ પ્રત્યેક તબક્કાની કાળજી નિષ્ણાતો દ્વારા લેવામાં આવે છે. સિનિયર વિદ્વાનો કોર્સ અને પાઠ્યક્રમની રૂપરેખા ઘડે છે જે કોર્સ રચનાર વિષયતજજ્ઞોને મોકલી આપવામાં આવે છે અને તે ક્રમાનુસાર ઉત્પાદન કરનાર વ્યક્તિઓ તરફ રવાના થાય છે. આ અભિગમમાં સામગ્રીનાં વિદ્યાકીય ધોરણો સંતોષકારક રીતે જાળવવામાં આવે છે. જ્યારે બધાં કાર્યજૂથો તેમને સોંપાયેલા કાર્યમાં નિપુણતા ધરાવતાં હોય ત્યારે આ સારું કામ આપે છે તેમ જ આ અભિગમ મૂલ્ય કાર્યક્ષમ પણ છે. હેંગનની જર્મન ઓપન યુનિવર્સિટી આ અભિગમને અનુસરે છે.

સંકળાયેલા તજજ્ઞોનો અભિગમ :

પ્રથમ અભિગમની મુખ્ય ક્ષતિ એ પ્રત્યાયનનો અભાવ છે. એ આ અભિગમથી નિવારી શકાય છે. અહીં પ્રત્યેક જૂથ પોતાની પ્રવૃત્તિઓ પહેલાં અને પછીની પ્રવૃત્તિઓમાં સહભાગી બને છે.

જો કે આ બંને અભિગમો લેખક/વિષયકેન્દ્રી છે અને અધ્યેતાકેન્દ્રી નથી. સામગ્રીને 'સ્વાધ્યાયી' બનાવવા માટે શૈક્ષણિક ટેકનોલોજીસ્ટની સેવાઓનો વિનિયોગ સાધવા માટે ખાસ સગવડ કરવી પડે છે.

વિશિષ્ટ પ્રકલ્પ અભિગમ :

સામાન્ય રીતે દૂરવર્તી શિક્ષણની સંઘ પ્રણાલીમાં સામગ્રી નિર્માણ માટે પ્રકલ્પોનું આયોજન થાય છે. આ અભિગમમાં વિવિધ જૂથો/વિભાગો/યુનિવર્સિટીઓના જુદા જુદા તજજ્ઞો અને નિષ્ણાતો સાથે મળીને પ્રોજેક્ટ નિયામકના માર્ગદર્શન હેઠળ અભ્યાસક્રમ ઘડે છે.

કોર્સ ટીમ અભિગમ :

બ્રિટીશ ઓપન યુનિવર્સિટીનો આ નવો અભિગમ છે. વિષય તજજ્ઞો, અનુભવી શિક્ષકો, વ્યાવસાયિક લેખકો, તંત્રીઓ, શૈક્ષણિક ટેકનોલોજીસ્ટો, સલાહકારો, ઓડિયો અને વીડિયો નિર્માતાઓ અને વહીવટકર્તાઓનો ટુકડીમાં સમાવેશ થાય છે. સામાન્ય રીતે કોર્સ ટુકડીના ચેરમેન તરીકે વિષયતજજ્ઞોમાંથી એક ને નીમવામાં આવે છે. આ અભિગમના ફાયદાઓ બહુવિધ છે : જેવા કે વિવિધ વિદ્યાશાખાના

અભ્યાસક્રમની રચનામા સહભાગિતા, અસરકારક સ્વઅધ્યયન સામગ્રીના નિર્માણમાં વિવિધ સમૂહ માધ્યમો (મુદ્રિત, દૃશ્ય અને દૃશ્ય-શ્રાવ્ય) વચ્ચે વિવેકપૂર્ણ સમાકલન, અને અભ્યાસક્રમ રચનાના નવિનીકરણનો સમાવેશ.

‘અભરાઈમાંથી’ (ફોમ ધ શેલ્ફ) અભિગમ :

કેટલીક દૂરવર્તી શિક્ષણની સંસ્થાઓ (દા.ત. ‘ઓએલઆઈ’ હોંગકોંગમાં) જાતે સામગ્રી નિર્માણ કરતી નથી. તે અન્ય સંસ્થા પાસે સામગ્રી તૈયાર કરાવે છે.

ઉપરોક્ત અભિગમોમાંથી એક અથવા બીજાને જુદા જુદા ચિંતકો ભારપૂર્વક અપનાવે અથવા રદ કરે એ સ્વાભાવિક છે. છતાં તેમાંનો એક અથવા એકથી વધુને પસંદ કરે તે પહેલાં વ્યવહારુ રીતે તેના લાભ-ગેરલાભ ચકાસી લેવા જરૂરી છે વધુમાં, એ નોંધવું આવશ્યક છે કે વિવિધ સંસ્થાઓ તેમના પોતાના અભિગમો વિકસાવે કે જે ઉપર દર્શાવેલામાંથી બધી જ રીતે એકના જેવા ન પણ હોય.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો 3

દૂરવર્તી શિક્ષણ વ્યવસ્થામાં અભ્યાસક્રમ નિર્માણના વિવિધ અભિગમો વર્ણવો.

નોંધ : અ) નીચે આપેલી જગ્યામાં મહેરબાની કરીને તમારો ઉત્તર લખો.

બ) એકમના અંતે આપેલા ઉત્તર સાથે તમારો ઉત્તરો ચકાસો.

વિદ્યાર્થી સહાય :

વિદ્યાર્થી સહાય પેટાવ્યવસ્થા એ વિદ્યાકીય પેટાવ્યવસ્થાનો એક અંતર્ગત ભાગ હોવા છતાં તે અન્ય વિદ્યાકીય પ્રવૃત્તિ-એટલે કે સામગ્રી નિર્માણ કરતાં સર્વરીતે અલગ છે. વિદ્યાર્થીઓની અધ્યયન પ્રવૃત્તિઓને સરળ બનાવતી અને સંસ્થા થકી તેમની પ્રગતિનું વ્યવસ્થાપન કરતી પ્રવૃત્તિઓ સાથે મૂળભૂત રીતે સંકળાયેલ જુદી જુદી પ્રવૃત્તિઓનો વિદ્યાર્થી સહાય પેટાવ્યવસ્થામાં સમાવેશ થાય છે. તેમ છતાં જ્યારે વિદ્યાર્થીઓ અધ્યયન સામગ્રી પ્રાપ્ત કરે છે અને તેનો ઉપયોગ કરવાનું શરૂ કરે છે તે તબક્કે બન્ને પેટાવ્યવસ્થાઓનું સંપર્ક બિન્દુ રહેલું છે. ત્યાંથી સહાયસેવાઓની તરત જ શરૂઆત થાય છે.

દૂરવર્તી શિક્ષણ અને વિદ્યાર્થીઓને પૂરી પાડવામાં આવતી સહાયમાં ત્રણ અલગ અલગ પ્રવૃત્તિઓનો સમાવેશ થાય છે.

- અભ્યાસસામગ્રી, પૂરક સામગ્રી અને માહિતીની અધ્યેતા પ્રત્યે રવાનગી (કાર્ય પત્રકો, અભ્યાસકેન્દ્રની કામગીરી અને વિદ્યાર્થીઓ માટે પ્રાપ્ય અન્ય સગવડો) અહીં એ જણાવવું અસ્થાને નહિ ગણાય કે અભ્યાસ સામગ્રીની રવાનગી માટે આ પેટાવ્યવસ્થા એ વિતરણની પેટાવ્યવસ્થા પર આધારિત છે. નિયમિત અને સમયસર રવાનગી સંસ્થાની વિશ્વસનીયતા રચે છે અને વિદ્યાર્થીની પ્રગતિ પર દેખરેખ રાખવામાં મદદરૂપ બને છે.
- સ્વાધ્યાયના ઉત્તરો-વિષયક કાર્ય એ દૂરવર્તી શિક્ષણનું બીજું મુખ્ય ઘટક છે. આ પ્રવૃત્તિ અભ્યાસ કેન્દ્રો હાથ ધરે છે. સ્વાધ્યાયના ઉત્તરોનું પરામર્શકો મૂલ્યાંકન કરે છે. સ્વાધ્યાય અંગેની રચનાત્મક અને વિનયપૂર્વકની નોંધો અને આપવામાં આવેલી ગ્રેડને સહાયરૂપ બને તે માટે સ્પષ્ટતા સહિતની તર્કસંગત ગ્રેડિંગ એ વિદ્યાર્થીઓના સતત મૂલ્યાંકનમાં પ્રદાન કરતું બીજું મુખ્ય સાધન છે.

- iii) અભ્યાસકેન્દ્રો પર સંપર્કવર્ગોની ગોઠવણી, સંપર્કવર્ગો માટે પરામર્શકોની નિમણૂક, અંતરિયાળ વિસ્તારના વિદ્યાર્થીઓ માટે પ્રમાણમાં લાંબાગાળાના સંપર્ક વર્ગોની ગોઠવણ, હરતાફરતા અભ્યાસકેન્દ્રની (વિદ્યાર્થી સંખ્યાના પ્રસાર પર આધારિત) તપાસ અને ગોઠવણી, યોગ્ય પુસ્તકાલયની વ્યવસ્થા, અભ્યાસ કેન્દ્ર પર દૃશ્ય/શ્રાવ્ય અને અન્ય સંસ્થાકીય સગવડો વગેરે સહાય સેવાઓનો ત્રીજો પ્રકાર છે.

1.4.3 ઔદ્યોગિક પેટાવ્યવસ્થા

દૂરવર્તી શિક્ષણ અને માલના ઔદ્યોગિક ઉત્પાદન વચ્ચેની તુલના રજૂ કરનાર પીટર્સ એ પ્રથમ નિષ્ણાત છે. (જુઓ બ્લોક 2 ડીઈ 1). દૂરવર્તી શિક્ષણ એ એવું વિદ્યાકીય સાહસ છે કે જે પ્રણાલીગત શિક્ષણ વ્યવસ્થાથી જુદું પડે છે અને ઔદ્યોગિક સાહસનાં બધાં જ લક્ષણો ધરાવે છે.

ઉત્પાદન :

દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓમાં ઉત્પાદન પ્રક્રિયાની બે પ્રવૃત્તિઓ છે.

- વિવિધ પ્રકારની શૈક્ષણિક સામગ્રીનું નિર્માણ
- સ્નાતકો બહાર પાડવા એટલે કે યુનિવર્સિટી સર્ટિફિકેટો, ડિપ્લોમા અને ડીગ્રી ધરાવતા લોકો

પ્રથમ અનોખી ઔદ્યોગિક ક્રિયા છે જ્યારે બીજી સામાજિક-શૈક્ષણિક ક્રિયા છે. અન્ય ઔદ્યોગિક સંગઠનની જેમ દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થા મોટા જથ્થામાં અભ્યાસક્રમ સામગ્રીનું ઉત્પાદન કરે છે પણ તેની ક્રિયામાં સમાવિષ્ટ માનવીય નિવિષ્ટો (input) ની માત્રા અને ગુણવત્તામાં તે અનોખી છે. આપણે આ અનોખી ક્રિયાના વ્યવસ્થાપનમાં રસ ધરાવીએ છીએ માટે આ ક્રિયા કેવી રીતે થાય છે તેનો અભ્યાસ પણ આપણે કરવો જોઈએ.

ઉત્પાદનની પધ્ધતિઓ :

મોટાભાગની દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓ બહુમાધ્યમ અભિગમ અપનાવે છે એ તમે જાણો છો અને આથી મુદ્રિત દૃશ્ય અને શ્રાવ્ય સામગ્રીના સ્વરૂપે શિક્ષણ પ્રાપ્ય બનાવે છે. (જ્યાં શક્ય અને આયોજિત હોય ત્યાં રેડીઓ અને ટીવી સામગ્રી પ્રસારણ માટે ઉપયોગમાં લેવાય છે.) આ સામગ્રી સાથે સંકળાયેલી ક્રિયાઓ નીચે મુજબ છે.

- (i) શૈક્ષણિક સામગ્રીનું નિર્માણ (જેની ચર્ચા વિદ્યાકીય પેટાવ્યવસ્થાના મથાળા હેઠળ કરવામાં આવી છે.)
- (ii) આ સામગ્રીનું ઉત્પાદન અને
- (iii) આ સામગ્રીનું વિતરણ

શૈક્ષણિક સામગ્રીનું ઉત્પાદન :

અભ્યાસક્રમ આધારિત કોર્સના મુસદ્દાને જેવું અંતિમ સ્વરૂપ આપવામાં આવે કે તરત જ તે ઉત્પાદન વિભાગમાં મોકલી આપવામાં આવે છે. આ પેટાવ્યવસ્થા અસંખ્ય નકલોમાં મુદ્રિત, દૃશ્ય-શ્રાવ્ય અને કોમ્પ્યુટર સ્વરૂપે તે સામગ્રીને તૈયાર કરે છે. આ સામગ્રીને કોર્સ સ્વરૂપે બાંધીને બધા વિદ્યાર્થીઓ, પરામર્શકો અને અભ્યાસકેન્દ્રો પર ટપાલ કે પ્રસારણ અને માહિતી સંક્રમણની સગવડો દ્વારા મોકલી આપવામાં આવે છે.

તજજતા અને પ્રમાણીકરણ :

ઉત્પાદન એકમોએ વિવિધ પ્રકારની વસ્તુઓનું ઉત્પાદન કરવાનું હોય છે.

- વિવિધ અભ્યાસક્રમની સામગ્રી
- પૂરક સામગ્રી
- ઓડીઓ ટેપ
- વીડિયો ટેપ
- પ્રાયોગિક કીટ્સ

અને આ વસ્તુઓ વિવિધ કક્ષાના અધ્યાપન માટે તૈયાર કરવામાં આવેલી હોય છે અને વિવિધ નિશ્ચિત સમયાવધિ માટે યથાર્થ હોવી જરૂરી છે. આ વસ્તુઓના ઉત્પાદન, સ્ટોરેજ અને વિતરણ અંગેના પત્રકો, જવાબદારી અને દેખરેખના હેતુઓ માટે જાળવી રાખવામાં આવે છે. પ્રત્યેક વસ્તુ માટે અક્ષર અને/અથવા સંખ્યા કોડનો ઉપયોગ કરીને આ શિક્ષણ વ્યવસ્થામાં જાળવણી કરવામાં આવે છે. તેવી જ રીતે મુદ્રિત સામગ્રીનું કદ, ઉદાહરણો, કાગળની ગુણવત્તા, મુદ્રણના અક્ષરો જેવી વિગતવાર માહિતી, ઓડિયો અને વીડિયો સામગ્રીની બાબતમાં રેડિયો મથકની ઓળખ આપનાર સ્વર, રજૂઆતનો સમયગાળો અને ભાષા વિ. પ્રમાણિત કરવાં જરૂરી છે.

શૈક્ષણિક સામગ્રીનું વિતરણ :

આ પેટાવ્યવસ્થાની બીજી ક્રિયા તે સામગ્રીનું વિતરણ. વળી વિતરણનું સમયપત્રક (દિવસો/તારીખો, સમાહના સ્વરૂપમાં સમય દર્શાવતું અને કોને, કેટલા સમયમાં કઈ કઈ ચીજ વસ્તુઓ રવાના કરવાની છે તે દર્શાવતું) તૈયાર કરવું પડે. વ્યવસ્થાપકોને આ અંગે સ્પષ્ટ ખ્યાલ હોવો જરૂરી છે કે ક્યા ક્યા સમયે, કોને કેટલી ચીજવસ્તુઓ રવાના કરવાની છે કે જેથી પ્રવૃત્તિઓ અને આવશ્યક માનવસંપત્તિ માટે પૂરતો અવકાશ પૂરો પાડી શકાય તે માટે યોગ્ય સમયમાં ઉત્પાદન ક્ષમતાનું આયોજન થઈ શકે.

આ વિતરણ પ્રવૃત્તિએ જાહેર વ્યવસ્થાઓ જેવી કે પોસ્ટ ઓફીસ (જો સંસ્થાને પોતાની પોસ્ટ ઓફીસ ન હોય તો) સાથે સંબંધો વિકસાવવા જરૂરી બને છે જેથી પ્રક્રિયામાં આવતા અવરોધો અગાઉથી જ દૂર કરી શકાય.

(માર્કેટિંગ) બજાર :

દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓએ અપનાવેલું બીજું ઉદ્યોગનું પાસું છે ‘માર્કેટિંગ’ જે વિદ્યાર્થી સંખ્યા કોઈ એક કોર્સમાં જોડાય છે તે જે તે કોર્સ માટે આયોજિત માર્કેટિંગનું પ્રત્યક્ષ કાર્ય છે. જાહેરાત અને અન્ય જાહેર પગલાં પ્રણાલીગત કોલેજો કરતાં દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલી માટે વધુ મહત્વનાં છે. દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓમાં જ્યારે જ્યારે નવો કોર્સ દાખલ કરવામાં આવે છે ત્યારે તે તેમના પોતાના ગ્રાહકો સમય સમય પ્રમાણે પેદા કરે છે, તેથી કોઈપણ દૂરવર્તી વ્યવસ્થા માટે કોર્સ અંગેની વિદ્યાર્થી સંખ્યા એ હાથ ધરાયેલ જાહેરાતનું પરિણામ ગણી શકાય.

તદુપરાંત દૂરવર્તી શિક્ષણ સામગ્રીને તેમની ઉદ્ભવ સંસ્થા અને દેશની બહાર પણ માર્કેટ પ્રાપ્ત થાય છે. આવાં બજારોની જાણકારી અથવા તેમની રચના, બહાર જવાની આતુરતા, સામગ્રીની ગુણવત્તા એ કેટલાક એવાં પરિબલો છે જે આવાં બજારોનું શોધણ કરવામાં મદદરૂપ બને છે જે દેખીતી રીતે મુખ્ય ઔદ્યોગિક ક્રિયા છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો 4

“દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીઓ એ ઔદ્યોગિક પ્રણાલીઓ છે.” - ૫૦ શબ્દોમાં આ વિધાનની ચર્ચા કરો.

નોંધ : અ) નીચે આપેલી જગ્યામાં ઉત્તર લખો.

બ) એકમના અંતે આપેલા ઉત્તર સાથે આપનો ઉત્તર ચકાસો.

1.5 સારાંશ

આ એકમમાં નિવિષ્ટ, રૂપાંતર પ્રક્રિયા, નીપજ અને પ્રતિપોષણ જેવાં વ્યવસ્થાનાં ઘટકોની ચર્ચા કરવામાં આવી છે. આ ઘટકો સંસ્થાના અલગ અલગ ભાગો છે જે આંતરિક સંકલનની પ્રક્રિયાથી જોડાયેલા છે. તેઓ તેમની આંતરિક પરિસ્થિતિમાં અગાઉથી વ્યાખ્યાયિત થયેલા ઉદ્દેશોને અનુસરીને જ કાર્ય કરે છે. પર્યાવરણ કે જે વ્યવસ્થાની આંતરિક પ્રક્રિયા સાથે સંબંધિત નથી છતાં કેટલીકવાર વ્યવસ્થાનું વધુ મહત્વનું ઘટક બની રહે છે કે જેમાંથી તેને તેના સ્ત્રોતો અને નિવિષ્ટો પ્રાપ્ત થાય છે અને જ્યાં તે પોતાનો અંતિમ માલ મોકલે છે.

આ એકમમાં બીજું મહત્વનું ચર્ચાનું પાસું રહ્યું છે, દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓની ત્રણ પેટા વ્યવસ્થાઓ - વહીવટી, વિદ્યાકીય અને ઔદ્યોગિક. આ પેટાવ્યવસ્થાઓ દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓની કાર્યરત પ્રવૃત્તિઓને વ્યાખ્યાયિત કરે છે આ પેટાવ્યવસ્થાઓ મુખ્યતયા વ્યવસ્થાની રૂપાંતર પ્રક્રિયાઓ છે. તે તેમના સ્ત્રોતો બહારથી તેમ જ અન્ય પેટાવ્યવસ્થાઓમાંથી શોધે છે. તે પ્રણાલીની નિષ્પત્તિ પેદા કરે છે અને અન્ય પેટા વ્યવસ્થાઓ માટે નિવિષ્ટો જો કે તેમની કાર્યવાહી દેખીતીરીતે જુદી હોવા છતાં તેઓ એક સર્વસામાન્ય લક્ષ્ય માટે કામ કરે છે અને દૂરવર્તી શિક્ષણની સર્વત્રાહી પ્રણાલી બનાવવામાં તે પ્રદાન કરે છે.

1.6 તમારી પ્રગતિ ચકાસો : યાવી

1. (અ) સંસ્થાની બહારના પર્યાવરણમાંથી પ્રાપ્ત થાય છે અને સંગઠનની અસરકારક કાર્યવાહીમાં જે પ્રદાન કરે છે તે વ્યક્તિઓ, સાધનો, નાણાં, ઉપભોગ્ય વસ્તુઓ વિ. જેવા સ્ત્રોતો તે નિવિષ્ટ છે.
 - (બ) રૂપાંતર પ્રક્રિયાઓ નિવિષ્ટને નીપજમાં પરિવર્તિત કરે છે. સંગઠનની પેટાવ્યવસ્થાઓની કાર્યવાહીમાંથી પરિણમતી સંકુલ પ્રક્રિયાઓની શ્રેણીઓ છે.
 - (ક) નીપજ એ પ્રણાલીનું અંતિમ ઉત્પાદન છે. તે જુદા જુદા પ્રકારનું હોઈ શકે - સામગ્રી અને માનવી, જેવા કે અભ્યાસ સામગ્રી અને સ્નાતકો.
 - (ડ) પ્રણાલી અને તેના ઉત્પાદનમાં ગુણવત્તા નિયંત્રણ અને સુધારણાની ખાતરી માટેના હેતુથી સ્વસુધારણાત્મક પગલું તે પ્રતિષ્ઠાપણ.
 - (ઈ) જ્યાં સંગઠનનું અસ્તિત્વ છે તેની આસપાસની વસ્તુ એટલે કે વાતાવરણ એ તેનું પર્યાવરણ બનાવે છે.
2. મૂળભૂત વ્યવસ્થાપકીય પ્રક્રિયાઓ આયોજન, નિર્ણય કરવો, સ્ત્રોતોનું વ્યવસ્થાપન, નિયંત્રણ સંકલન અને મૂલ્યાંકન છે તે મહત્વની છે કારણ કે સ્ત્રોતોના મહત્તમ ઉપયોગ, વ્યવસ્થા અને ગુણવત્તા નિયંત્રણની અસરકારક કાર્યવાહી માટે તે જવાબદાર છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો તે અહીં મહત્વની ભૂમિકા ભજવે છે કારણ કે દૂરવર્તી શિક્ષણ વ્યવસ્થા મહદ્અંશે ઔદ્યોગિક સ્વરૂપની છે.
 3. નિષ્ણાત અભિગમ એ ત્રણ તબક્કામાં વિભાજિત છે - આયોજન, નિર્માણ અને ઉત્પાદન. તે મૂલ્ય કાર્યક્ષમ છે. સંકલિત નિષ્ણાતોના અભિગમમાં જૂથો સંકલિત રીતે કામ કરે છે. આ અભિગમમાં પ્રત્યાયનના અભાવમાંથી પરિણમતી ખૂટતી કડીનું પ્રમાણ ઓછું છે. વિશિષ્ટ પ્રકલ્પ અભિગમ વિવિધ જૂથોના તજજ્ઞો અને વિભાગોને નજીક લાવે છે અને તેઓ પ્રોજેક્ટ નિયામકની રાહબરી હેઠળ કામ કરે છે. કોર્સ ટીમ અભિગમ વિષય તજજ્ઞો, શૈક્ષણિક તકનિકો અને સમૂહ માધ્યમના લોકોની વિવિધ શક્તિઓને એકઠી કરે છે. કોર્સ ડિઝાઈન અને ઉત્પાદનમાં નવિનીકરણ માટે સરળતા કરી આપે છે. 'ફોમ ધ શેલ્ફ' અભિગમ જો સમયના દબાણ હેઠળ કામ કરવાનું હોય તો વધુ યોગ્ય છે. તે તૈયાર સામગ્રી પ્રાપ્ત કરવાનું/ખરીદવાનું સૂચવે છે.
 4. દૂરવર્તી શિક્ષણ વ્યવસ્થાઓ ઔદ્યોગિક સ્વરૂપની છે કારણ કે તેમાં (1) કોર્સ સામગ્રીનું વિશાળ જથ્થામાં ઉત્પાદન (2) આ સામગ્રીનું પધ્ધતિસર વિતરણ અને (3) આ સામગ્રીનું જોશભેર બજારીકરણ કે જે ઔદ્યોગિક ક્રિયાઓ છે તેની આવશ્યકતા રહે છે.

એકમ 2 : સંચાલકીય માળખું : પ્રચલિત

એકમની રૂપરેખા

- 2.0 પ્રસ્તાવના
- 2.1 ઉદ્દેશો
- 2.2 સંગઠનના લક્ષણો
 - 2.2.1 લક્ષ્યાંકો અને ટેકનોલોજી
 - 2.2.2 શ્રમ વિભાજન
 - 2.2.3 સત્તાકેન્દ્રો
 - 2.2.4 પર્યાવરણ
- 2.3 સંચાલકીય માળખું : પાયાનું
 - 2.3.1 સંચાલકીય માળખાનાં તત્ત્વો
 - 2.3.2 સંચાલકીય માળખાને અસર કરતાં બાહ્ય પરિબળો
- 2.4 સંગઠન - વિશિષ્ટ પરિબળો અને સંચાલકીય માળખું
 - 2.4.1 વિકેન્દ્રીકરણની માત્રા
 - 2.4.2 યોજના અને સ્ટાફના સંબંધો
 - વિશિષ્ટતા
 - અદિશ સિધ્ધાંત અને પ્રભુત્વની એકતા
 - નિયંત્રણનો વિસ્તાર અને વ્યવસ્થાપનની કક્ષાઓ.
- 2.5 કાર્યનું વ્યવસ્થાપન અને સંચાલકીય માળખું
 - 2.5.1 કાર્યભંદ
 - 2.5.2 કાર્ય સમાકલન
- 2.6 વિશિષ્ટ સંચાલકીય માળખું
 - 2.6.1 મેટ્રીક્સ માળખું
 - 2.6.2 નેટવર્ક માળખું
- 2.7 સારાંશ
- 2.8 તમારી પ્રગતિ ચકાસો: યાવી

2.0 પ્રસ્તાવના

વિશિષ્ટ ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિને સરળ બનાવવા માટે પ્રવૃત્તિઓ અને સ્ત્રોતોનું જૂથ બનાવવું, એટલે 'સંચાલન કરવું'. સારું સંચાલકીય માળખું સ્ત્રોતોના અને સમયના અપવ્યયને સૌ પ્રથમ અટકાવવાનો પ્રયત્ન કરે છે. અને સ્ત્રોતોના મહત્તમ ઉપયોગ વડે ઝડપી અને સુઘડ પરિણામોની ખાતરી આપે છે.

વિશિષ્ટ ઉદ્દેશોની સિધ્ધિ અર્થે સ્ત્રોતો, માણસો અને કામ માટેના પ્રાપ્ત સમયનું સંચાલન કરવામાં ઉચ્ચ કક્ષાની નિપુણતા સિધ્ધ કરવામાં વ્યવસ્થાપક કેવી રીતે મહત્ત્વનો ભાગ ભજવે છે તે બાબત પર પ્રકાશ ફેંકવાનો આ એકમનો હેતુ છે. તમારે યાદ રાખવું જોઈએ કે આ બ્લોકના એકમ 1 માં તમને દૂરવર્તી શિક્ષણ વ્યવસ્થાના સામાન્ય માળખાનો પરિચય કરાવવા પ્રયત્ન કર્યો છે. એકમ 3 માં દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓના સંચાલકીય માળખા સંબંધિત વિશિષ્ટ લક્ષણોની ચર્ચા કરવાનું અમે વિચાર્યું છે. સંચાલકીય માળખાના સામાન્ય સિધ્ધાંતોને સ્પર્શતો આ એકમ તેથી મહત્ત્વનું સ્થાન ધરાવે છે : હવે પછીના આ બ્લોકના બે એકમો અને બ્લોક 4 ના બધા જ એકમો માટે તમને તૈયાર કરવાનો તેનો હેતુ છે.

2.1 ઉદ્દેશો

આ એકમને અંતે તમે.....

- સંગઠનનાં લક્ષણો વ્યાખ્યાયિત કરી શકશો.
- સંચાલકીય માળખાનાં પાયાનાં તત્ત્વોનું વર્ણન અને સ્પષ્ટતા કરી શકશો.
- વૈધિક અને અવૈધિક સંચાલકીય માળખા વચ્ચેનો ભેદ તારવી શકશો.

- સંચાલકીય માળખાની યોજનાને અસર કરતાં વિવિધ પરિબલોની કદર કરી શકશો.
- સંચાલકીય માળખાના વિવિધ પ્રકારો અને પ્રત્યેકના ફાયદા ગેરફાયદા વર્ણવી શકશો.

2.2 સંગઠનનાં લક્ષણો :

સંગઠનનાં મુખ્ય લક્ષણોમાં નીચેનાનો સમાવેશ થાય છે કે જેના વડે તે વ્યાખ્યાયિત થાય અથવા વર્ણવી શકાય :

- લક્ષ્યાંકો અને ટેકનોલોજી
- શ્રમ વિભાજન
- સત્તા કેન્દ્રો અને
- પર્યાવરણ

2.2.1 લક્ષ્યાંકો અને ટેકનોલોજી

સંગઠનનાં લક્ષ્યાંકો તેને અર્થ અને દિશા પૂરી પાડે છે : તેના અસ્તિત્વ માટેનાં કારણો દર્શાવે છે. તે શું સિદ્ધ કરવાનું છે તે પ્રશ્નોના ઉત્તર આપે છે. આ સામાન્ય લક્ષ્યાંકો સંબંધિત સંગઠનોએ કઈ કઈ પ્રવૃત્તિઓમાં જોડાવું જોઈએ તે સૂચવે છે અને સંગઠનનું મૂલ્યાંકન કરવા માટે કયાં મૂલકો (criteria) હોવા જોઈએ એ પણ દર્શાવે છે. તેમ છતાં, આપણે અગાઉ જોઈ ગયા તે મુજબ દૂરવર્તી અધ્યયન પ્રણાલી તેની પેટાવ્યવસ્થાઓ દ્વારા કામ કરે છે. એવું કહી શકાય કે કેટલાંક લક્ષ્યાંકો સિદ્ધ કરવા માટે જે સંગઠન રચાયું હોય તે તેના પેટા એકમોના માળખામાં હંમેશાં ગોઠવાયેલું હોય છે. અને તે પ્રત્યેકને પોતપોતાનું આગવું લક્ષ્ય હોય છે જે સામાન્ય લક્ષ્યાંકો કરતાં ગૌણ હોય છે.

સંગઠન પોતાનાં લક્ષ્યાંકો સિદ્ધ કરવા માટે જે કોઈ પ્રવૃત્તિઓ કરે છે તે, જે તે સાહસની ટેકનોલોજી કહેવાય. વધુમાં તે વ્યવસ્થાપકીય અને સંસ્થાકીય કક્ષાઓને મદદ કરે છે કે જે સંસ્થાનો વિકાસ કરે છે અને ટેકનોલોજી (તકનીકી) નો અમલ કરે છે. તેમની ટેકનિકલ કક્ષાને કારણે તેની જાણતા અને ઔપચારિકતાની માત્રામાં વાસ્તવિક રીતે સંગઠનોમાં વિવિધતા જણાય છે. હાથ ધરાયેલી પ્રવૃત્તિઓનું સ્વરૂપ, તેમની રીતો, વ્યવસાયની જટિલતા, નિયંત્રણ અને સંકલનની પદ્ધતિઓ એ કેટલાંક એવાં પરિબલો છે જે છેવટે સંગઠનને સરળ કે જટિલ બનાવે છે.

2.2.2 શ્રમ વિભાજન

પેટા વિભાગો (2.2.2 અને 2.2.3) સંસ્થાકીય માળખાને વ્યાખ્યાયિત કરે છે અને સંગઠનની નિર્ણય કરવાની શૈલીને સ્પષ્ટ કરે છે. પ્રારંભમાં તો વ્યવસ્થાએ હાથ ધરેલી કાર્યવાહીની જાણકારીની આવશ્યકતા, માળખાને રહે છે. સંગઠનનું કાર્ય 'કોણ શું કરશે' એ સિદ્ધાંત પર તેના સભ્યો વચ્ચે વહેંચાય છે. અભ્યાસક્રમનું આયોજન, સામગ્રી નિર્માણ, ઉત્પાદન, સંગ્રહ અને વિતરણ, વિદ્યાર્થી સહાય અને મૂલ્યાંકન એ દૂરવર્તી શિક્ષણ વ્યવસ્થાનાં લાક્ષણિક કાર્યો છે. જે તરાહમાં આ કાર્યો થાય છે તે તરાહને શ્રમ વિભાજન કહે છે. ઘણાં નાનાં સંગઠનો માટે શ્રમ અનૌપચારિક બને પરંતુ જેમ જેમ સંગઠન વધુ વિશાળ અને જટિલ બનતું જાય તેમ તેમ તેમાંનું શ્રમ વિભાજન ચડતા ઉતરતા દરજ્જાની કક્ષાએ અને વિવિધ વિભાગો અને ખાતાઓ વચ્ચે ઔપચારિક બને. આ વિભાગો અને ખાતાઓમાં વ્યક્તિઓનું કામ ખાસ વિશિષ્ટતાવાળું બને. આ પ્રત્યેક હોદ્દા સાથે જુદી જુદી જવાબદારીઓ જોડાય છે. નીતિ માર્ગદર્શિકા, હોદ્દો અથવા કાર્યનું વર્ણન અને કરારોના દસ્તાવેજોમાં જવાબદારીઓ અને અપેક્ષાઓ દર્શાવવામાં આવે છે. એક સંગઠનથી બીજાં સંગઠનનું શ્રમ વિભાજન જુદું તરી આવે છે. જુદી જુદી શૈક્ષણિક સંસ્થાઓમાં તો વિદ્યાર્થીઓને શિક્ષણ આપવાનું કામ પણ જુદી જુદી રીતે વહેંચાયેલું હોય છે. વિશાળ સંસ્થા ઘણા માણસોને વ્યવસાયમાં જોડે જે સીધી રીતે અધ્યાપનકાર્યમાં જોડાયેલા ન પણ હોય. તે અભ્યાસક્રમ આયોજન, કર્મચારીઓનો વિકાસ, સંશોધન, માનવીય સંબંધો અને આયોજન જેવા ક્ષેત્રોમાં પણ વધુ નિષ્ણાતોને નિમણૂક આપે. સંગઠનમાં શ્રમવિભાજન એ વહીવટદારોનું ખાસ કાર્ય છે. સંગઠનનાં લક્ષ્યાંકો સિદ્ધ કરવા માટે બધા જ કાર્ય કરનારાઓના પ્રયાસો સંકલિત છે, એની વહીવટકર્તાઓએ ખાતરી કરાવવી પડે છે.

2.2.3 સત્તા કેન્દ્રો

બધાં જ સંગઠનોને પોતાનાં સત્તાકેન્દ્રો હોય છે જે લક્ષ્યાંકો નિશ્ચિત કરવામાં, સ્ત્રોતો ફાળવવામાં અને પ્રગતિની દેખભાળ રાખવામાં 'નિર્ણય લે છે.' તેઓ નિર્ણય કરનારા અને સંગઠનમાં અન્ય વ્યક્તિઓના પ્રયાસોને એકસૂત્રે બાંધવામાં માર્ગદર્શક હોય છે. સત્તાકેન્દ્રો સંગઠનીય સનદો અથવા સંસ્થાએ બનાવેલા નિયમોથી મોટેભાગે વ્યાખ્યાયિત થાય છે. શૈક્ષણિક સંસ્થાઓની બાબતમાં દા.ત. સ્ટેચ્યૂટ્સ તેનાં સત્તાકેન્દ્રો દર્શાવે છે અને તેમને સત્તા આપે છે. સત્તાની સંકલ્પનાનો અર્થ છે કાર્ય પૂર્ણ થવું. સત્તાના સંબંધો,

સંગઠનોમાં વર્તનને આવશ્યક એવા માર્ગદર્શકો છે. સત્તામાં આજ્ઞાના સ્વીકારનો પણ સમાવેશ થાય છે, જે તેને સ્વીકારે છે તેને બંધનકર્તા અને કાયદેસર હોય છે.

સંચાલકીય માળખું :
પ્રચલિત

2.2.4 પર્યાવરણ

સામાજિક, આર્થિક અને રાજકીય પરિસ્થિતિઓના જૂથમાં પ્રત્યેક સંગઠન કામ કરે છે. અને તે તેની બહાર થતા પરિવર્તનમાંથી મુક્ત રહી શકે નહિ. ટેકનોલોજીકલ વિકાસો, દેશનું વસતીનું સ્વરૂપ અને સામાજિક અવરોધો સંગઠનની નીતિ અને નિર્ણય પર છાપ મૂકી જાય છે એટલે કે અસર કરે છે. વહીવટકર્તાઓએ હંમેશાં પર્યાવરણનાં પરિવર્તનો અને માંગથી જાણકાર અને અનુકૂળ રહેવું જોઈએ. જેથી સંગઠનની કાર્યવાહી અસરકારક બને. તદુપરાંત અન્ય સંસ્થાઓ અને સંગઠનો પણ એવી છે કે જે ક્યાં તો સ્ત્રોતો પૂરા પાડે અથવા સંગઠનની નિષ્પત્તિઓ સમાવી લે અને તે રીતે સંગઠનની રૂપાંતર પ્રક્રિયામાં મદદ કરે. આવાં સંગઠનો કોઈએક સંગઠન/સાહસના આસપાસના (નિકટતમ) પર્યાવરણનાં બને છે અને તે સાહસની સક્ષમ કાર્યવાહી માટે તેના નિકટતમ પર્યાવરણ સાથેના સ્વાસ્થ્યપ્રદ અને હકારાત્મક સંબંધ અત્યંત આવશ્યક બની રહે છે.

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' 1

સંગઠનનાં મુખ્ય લક્ષણો ક્યાં ક્યાં છે ? પ્રત્યેકનું ટૂંકમાં વર્ણન કરો.

નોંધ : અ) તમારા ઉત્તરો માટે નીચે જગ્યા આપવામાં આવી છે.

બ) એકમના અંતે આપેલા ઉત્તર સાથે આપનો ઉત્તર ચકાસો.

2.3 સંચાલકીય માળખું : મૂળભૂત

કોઈ એક પેઢી કે સંગઠનના વિવિધ ભાગો વચ્ચેના સંબંધોની વૈધિક નિશ્ચિત તરાહ એટલે સંસ્થાકીય માળખું. આ વિભાગમાં કેટલાંક સામાન્ય વલણો/પરિબળો જે કોઈપણ સંગઠન માટે પાયાનાં હોય છે તે અંગે વાત કરીશું.

2.3.1 સંસ્થાકીય માળખાનાં તત્ત્વો :

આ એકમમાં સંસ્થાકીય માળખાનાં કેટલાંક તત્ત્વો પર પ્રકાશ પાડવામાં આવ્યો છે તે નીચે પ્રમાણે છે.

(i) સંગઠન - વિશિષ્ટ પરિબળો (જૂઓ 2.4) ની યાદી નીચે મુજબ થઈ શકે : -

- વિકેન્દ્રીકરણની માત્રા
- હરોળ અને કર્મચારી સંબંધો

(ii) કાર્યોનું વ્યવસ્થાપન (જૂઓ 2.5) જે નીચે મુજબ દર્શાવી શકાય : -

- કાર્યોની ભિન્નતા
- કાર્યોનું સંકલન

(iii) ખાસ સંચાલકીય માળખું (જૂઓ 2.6)

- મેટ્રિક્સ માળખું
- નેટવર્ક માળખું

આપણે આ બાબતમાં આગળ વધીએ તે પહેલાં સંચાલકીય માળખાંની સંકલ્પના માટે મહત્વની એવી કાર્યની શૈલીમાં જે ભિન્નતા છે તે પર ટૂંકમાં ધ્યાન કેન્દ્રિત કરીએ. દા.ત. વૈધિક અને અવૈધિક કાર્યશૈલી. સંગઠનમાં કામ કરવાના સંબંધો વૈધિક અથવા અવૈધિક સ્વરૂપના ભલે હોય. તે સંગઠનના ઉદ્દેશો અને કાર્ય લાક્ષણિકતાને સુસંગત બનાવવાના હેતુસર અપનાવવામાં આવે છે. હવે આ પાસાને વધુ વિગતવાર જોઈ લઈએ.

સંચાલકીય માળખાનાં વિશિષ્ટ તત્વોના વિગતવાર વર્ણનમાં આપણે પ્રવેશીએ તે પહેલાં વૈધિક અને અવૈધિક સંગઠનો અને માળખાની યોજના પર અસર કરતાં પરિબળો વચ્ચેનો ભેદ સમજી લેવો વધુ ઉપયોગી બનશે.

● વૈધિક અને અવૈધિક ક્રિયાઓ

જો તમે અને તમારા સાથીદારો દર શનિવારે આજે એક કલાક માટે મળવાનું નક્કી કરો અને ચેસ તેમજ કેરમ રમવા માટેની ક્લબ ઊભી કરો, તો તમે અવૈધિક (અનોપચારિક) શૈલીમાં મળો છો. તેમ છતાં, જ્યારે એ તમારા સાથીઓનું જ જૂથ ગત ત્રણ માસના કાર્યની સમીક્ષા કરવા અને હવે પછીના ત્રણ માસનું આયોજન કરવા ભેગા થાઓ છો ત્યારે તે ઔપચારિક શૈલીનાં સંદર્ભમાં મળે છે. આમ જ્યારે અનોપચારિક શૈલી સ્વયંભૂ છે, ત્યારે વિશિષ્ટ ઉદ્દેશો સિધ્ધ કરવામાં સરળતા કરવા વિશિષ્ટ રીતે પ્રવૃત્તિઓ અને સંબંધોની તરાહ નક્કી કરવા માટેના હેતુપૂર્વકના અને આયોજિત પ્રયાસોનું પરિણામ એ ઔપચારિક શૈલી છે. પ્રવૃત્તિઓ અને લોકો એકબીજાની સાથે કેવી રીતે સંબંધ કરાવતા હોવા જોઈએ તે નક્કી કરવા માટેના સ્પષ્ટ નિર્ણયનું પરિણામ એટલે વૈધિક ક્રિયા. તેમ છતાં અવૈધિક ક્રિયા કે જે માત્ર થોડા સમય ગાળા માટે ઉદ્ભવી હોય તેમા આવા નિર્ણયો કરવાના હોતા નથી.

ધંધાકીય સંગઠનના સંદર્ભમાં બન્ને પ્રકારની વૈધિક અને અવૈધિક શૈલીઓ સમગ્ર સંગઠનને સ્વરૂપ આપવા માટે સાથે કામ કરે છે. વૈધિક માળખું વિશિષ્ટ વિભાગો, પ્રવૃત્તિઓ, લોકો અને તેમના વિધિસરના સંબંધોને વર્ણવે છે. અવૈધિક માળખું સામાજિક જૂથોને સ્પર્શે છે અથવા તો સાથે કામ કરતા લોકો કદાચ જે મૈત્રીભાવ કેળવે તેનો નિર્દેશ કરે છે. અવૈધિક સંગઠનનું સૌથી મહત્વનું પાસું છે અવૈધિક પ્રત્યાયન નેટવર્ક અથવા (અફવા ફેલાવવાનું સાધન) ગ્રેપવાઈન આ નામથી ઓળખાય છે. જો તમે તમારા સંગઠનમાં પ્રત્યાયનના નેટવર્કનું વિશ્લેષણ કરો તો તમને જાણવા મળશે કે તમને તમારા સહકાર્યકરો અને તમારાથી ઉતરતા દરજ્જાના માણસો પાસેથી જે અનધિકૃતરીતે પ્રાપ્ત થયેલી માહિતી તમે તમારા અધિકૃત પરિપત્રો, સ્મરણપત્રો અને વાણી દ્વારા એકઠી કરેલી માહિતી તદ્દન નજીવી હોય છે. સંચાલકીય માહિતી પ્રણાલીનું સૌથી મહત્વનું ઘટક ગેપવાઈન (અફવા ફેલાવવાનું સાધન) છે. કેટલીવાર તમે કટોકટીનું નિવારણ તે ઉદ્ભવે તે પહેલાં કરી શક્યા છો કારણ કે તે કટોકટી અંગેની માહિતી તમને અફવા ફેલાવતા સાધનથી પ્રાપ્ત થઈ હતી ?

ગ્રેપવાઈન ઉપરાંત અવૈધિક સંગઠનની કાર્યવાહી માટેની બીજી રીત - જૂથોની રચના. જ્યારે વૈધિક સંગઠન પરિવર્તિત થતાં બાહ્ય અને આંતરિક પરિબળોનો પ્રતિચાર આપવામાં ઢીલ કરે છે ત્યારે તે એની મેળે ઉદ્ભવે છે. પરંતુ કેટલીકવાર આ અવૈધિક જૂથો વૈધિક સંગઠનોની વિરુદ્ધ પણ કામ કરે છે. જ્યારે કાર્યકરોનું અવૈધિક જૂથ અન્ય કર્મચારીઓને કામ અંગે હડતાલ પાડવાનું દબાણ કરે છે અથવા સામાન્યરીતે તેમના પ્રગતિના પંથે અવરોધો ઊભા કરે છે ત્યારે આવું બને છે.

કેટલીકવાર અવૈધિક સંગઠનો દ્વારા વિકસેલાં ધોરણો (માનાંકો) અને કાર્યસંહિતા અધિકૃત ધોરણો કરતાં અગ્રતા ધરાવે છે. જો કે શનિવારે અધિકૃત રજાનો દિવસ હોવા છતાં ગ્રાહક ઉત્પાદનની વિશાળ શ્રેણીનું ઉત્પાદન અને માર્કેટિંગ કરતી ખૂબ મોટી બહુરાષ્ટ્રીય કંપનીના માર્કેટ સંશોધન વિભાગના વડા પોતાની ઓફીસમાં હંમેશાં દર શનિવારે સવારે ત્રણથી ચાર કલાક ગાળે. રજાના દિવસે વિભાગીય વડાને કામ કરતા જોઈને, તેના નજીકના નીચા હોદ્દાના અધિકારીઓ પણ પ્રત્યેક શનિવારે આવતા થયા. વ્યવસ્થાપકે નજીકના તેનાથી નીચા હોદ્દાના અધિકારીઓ પાસે આવી અપેક્ષા રાખી ન હતી પરંતુ તેઓએ એમ માની લીધું કે તેમના વડાની નજરમાં તેઓ તેમના માટેની સહાનુભૂતિપૂર્ણ પ્રતિમા ઉપસાવશે જે તેઓને તેમના વૈધિક સંગઠનમાં અંદરોઅંદરની બઢતીમાં સહાયરૂપ બનશે.

તેવીજ રીતે વૈધિક સંગઠનની પરિમિતિમાં અવૈધિક રીતે ઉદ્ભવેલાં મૂલ્યો કાર્ય કરતાં તમે જોઈ શકશો. પોષાકથી માંડીને મહિલાઓને નોકરી, લઘુમતિ કોમના સભ્યોને નોકરી વિ. જેવી સમસ્યાઓને મૂલ્યો સ્પર્શે છે. સંગઠનનું માળખું સમજવામાં કાર્યરીતિની વિવિધ શૈલીઓ દ્વારા ભજવાતી મુખ્ય ભૂમિકા તમારે સમજવી જરૂરી છે.

2.3.2 સંચાલકીય માળખાને અસર કરતાં બાહ્ય પરિબળો :

સંચાલકીય માળખું :
પ્રચલિત

સંગઠનના માળખાનો સતત સુધારો કરવો એ વ્યવસ્થાપકનું કાર્ય છે. સંગઠનની યોજનાને અતિક્રમતા પરિબળોમાં કોઈપણ ફેરફાર, નવી પરિસ્થિતિમાં અનુકૂળ થવા માટે માળખામાં પરિવર્તનની, આવશ્યકતાની અપેક્ષા રાખશે જ.

આપના સંચાલકીય માળખાની યોજનાને અસર કરતું પ્રથમ પરિબળ પર્યાવરણ છે. પર્યાવરણમાંથી અંતઃસ્ત્રાવો ખેંચીને તેમને નિષ્પત્તિ પૂરી પાડવાના સંદર્ભમાં પર્યાવરણ સાથે સંગઠન સતત વ્યવહાર કરે છે. આર્થિક, સામાજિક, સાંસ્કૃતિક, રાજકીય તેમજ કાયદાકીય પેટાવ્યવસ્થાઓથી બનેલા પર્યાવરણમાં બધાં સંગઠનો કાર્ય કરે છે. આ પેટાવ્યવસ્થાઓમાંના એકમાં થયેલું પરિવર્તન તમારા માળખાની યોજનામાં ફેરફાર કરવા દબાણ કરે છે. ભારતમાં વિદેશી વાજબીપણાની ભાગીદારીના સંદર્ભમાં સરકારી નિયમોમાં થયેલા પરિવર્તને, મોટા ભાગની વિદેશી કંપનીઓ માટે તેમના ભંડોળમાં ઘટાડો કરવાનું અને લાક્ષણિક રીતે વધુ રાષ્ટ્રીય બનવાનું તેમના માટે ફરજિયાત બનાવ્યું. તેમની બનાવટની પ્રક્રિયામાંથી ઉદ્ભવતા ઝેરી અને ગંદા નુકશાનકારક પ્રવાહીને બિનઅસરકારક બનાવવા માટે મોંઘા સાધનો સ્થાપવા અને માનવ કલ્યાણ વિભાગો (પર્સનલ વેલ્ફેર ડિપાર્ટમેન્ટ્સ) સ્થાપવા માટે દબાણ કરવામાં આવ્યું છે કારણ કે વ્યક્તિગત હક્કો અને પર્યાવરણની કુદરતી પરિસ્થિતિ જાળવવા અંગેના સામાજિક દબાણ અંગેની સભાનતા વધી છે. તમે નોંધ્યું હશે કે બેંક તરફથી એક પ્રક્રિયા શરૂ થયેલી છે કે જેના દ્વારા જાહેર ફરિયાદો ઉચ્ચતમ કક્ષાએ હલ થઈ શકે. કેટલાક બેંક મેનેજરો અને ચેરમેનોએ તો આ અંગે વિશિષ્ટ સમય ફાળવ્યો છે કે જ્યારે તે વ્યક્તિગત ફરિયાદોને અંગત રીતે સાંભળવા માટે તૈયાર હોય છે.

ધંધાકીય સંગઠનો આજે જનસમુદાયની આંખમાં વધુ આવ્યાં છે. સામાન્યરીતે જોતાં તમારું સંગઠન પર્યાવરણના પરિવર્તનને જેટલું વધુ પ્રતિચારાત્મક તેટલી વધુ હકારાત્મક તેની જાહેર પ્રતિભા ઉભરશે અને તેના અસ્તિત્વ (ટકાઉપણા) તથા સફળતાની તકો વધશે. તમારે માત્ર એટલું જ જોવાનું નથી કે યોગ્ય પરિવર્તનો થાય છે પણ આ પરિવર્તનો જાહેરજનતા તથા સરકાર દ્વારા નોંધાવા જોઈએ, એ પણ એટલું જ મહત્વનું છે.

ટેકનોલોજીની અસર :

તમારા સંગઠનના માળખાને અસર કરતું બીજું પરિબળ છે ટેકનોલોજી, જે તમે અપનાવી હોય. પ્રારંભમાં જોડાની પ્રત્યેક જોડ એક વ્યક્તિ, મોટી જ બનાવતો જે સમગ્ર પ્રક્રિયા માટે ચાર થી પાંચ દિવસ લગભગ કામ કરતો. કાર્ય વિભાજન અને તજજ્ઞતા/નિપુણતાની સંકલ્પના સાથે વ્યક્તિવિશેષ, કારીગરને કેન્દ્રમાં રાખીને યોજનાબદ્ધ થવાને બદલે જોડા બનાવવાની સમગ્ર પ્રક્રિયાનો માત્ર અંશ તૈયાર કરતા જુદા જુદા લોકોના આધારે સંગઠનો રચાયાં, સ્વયંસંચાલિત સાધનોના ઉપયોગ અને વસ્તુ તૈયાર કરવા માટેનાં યંત્રોના પ્રવેશની સાથે આ સંકલ્પના વધુ વ્યાપ્યાયિત બની. હવે કમ્પ્યુટરાઈઝેશન અને રોબોટ્સ આવવાથી નવી માળખાગત યોજનાઓ એકવાર ફરીથી ઉદ્ભવી. સમગ્ર માલ બનાવવાની સાધનસામગ્રી માત્ર એક જ (ઓપરેટર) કારીગરથી સુસજ્જ કરવામાં આવે છે જે કમ્પ્યુટર દ્વારા ક્રિયાઓ નિયંત્રિત કરે છે. એકને એક જ પ્રકારનું કામ કરવામાં જેટલા માનવ નિવિષ્ટો (inputs) જરૂરી બને છે તેના કરતાં કમ્પ્યુટર નિયંત્રણો માટે સોફ્ટવેરની યોજના કરવામાં વધુ જરૂરી બને છે.

આવાં ટેકનોલોજીકલ પરિવર્તનો માત્ર મોટા એકમોને જ અસર કરે છે તેમ નથી, તે નાનાને પણ અસર કરે છે. ભારતમાં, મધ્યમ કક્ષાની અને લઘુઉદ્યોગો ધરાવતી ઘણી કંપનીઓમાં, સાદી રોજિંદી કાર્યવાહીઓ જેવી કે પગારપત્રક બનાવવું, બીલ બનાવવાં, ચોપડાની જાળવણી વગેરે કમ્પ્યુટરથી કરવામાં આવે છે. આવા નાનાં પરિવર્તનોને પણ નૂતન ટેકનોલોજીકલ પ્રક્રિયાને અનુકૂળ થવા માટે તેમના પ્રવર્તમાન વિભાગોને પુનઃયોજિત કરવાની અને તેમના કાર્યોને પુનઃ વ્યાપ્યાયિત કરવાની જરૂર રહે છે. લોકો કેવી રીતે માહિતી એકત્રીત કરે છે, પ્રાપ્ત કરે છે અને તેનો વિનિયોગ કરે છે તેની પર ટેકનોલોજીની સૌથી મોટી અસર છે. માહિતી તકનીકી (ઈન્ફર્મેશન ટેકનોલોજી) માં થયેલા વિસ્ફોટને પરિણામે ઘણી કંપનીઓમાં તદ્દન સાધનસંપન્ન 'વ્યવસ્થાપન માહિતી પ્રક્રિયા'ના વિભાગો પ્રસ્થાપિત કરવા પડ્યા છે.

મનો-સામાજિક લક્ષણો પર અસર :

સંચાલકીય માળખા પર અતિક્રમણ કરતું ત્રીજું પરિબળ છે કારીગરોના પરિવર્તિત થતાં મનો-સામાજિક લક્ષણો. ફૂરસદ/આરામ માટેની વધુને વધુ અપેક્ષા, પાંચ દિવસના સપ્તાહની અને કેટલીક જગ્યાએ તો ચાર દિવસના સપ્તાહની વિધિપૂર્વકની રજૂઆતમાં પરિણમી છે. આપણા દેશે પણ તાજેતરમાં પાંચ દિવસના સપ્તાહને અમલમાં મૂકેલો છે. કારીગરોના હક્કો અંગેની વધુ અને વધુ સભાનતા અને તે હક્કો/ અધિકારો પ્રાપ્ત કરવા માટેનાં વધુ લડાયક સાધનોનો ઉપયોગ લગભગ પ્રત્યેક સંગઠનમાં ટ્રેડ યુનિયનના બહોળા પ્રચારના સ્વરૂપમાં પરિણમ્યો છે. આવાં યુનિયનોને વિધિસરની માન્યતા આપવા માટે કેટલીક કંપનીઓને તો તેમના માળખાને પુનઃ યોજિત કરવું પડ્યું છે.

2.4 સંગઠન - વિશિષ્ટ પરિબળો અને સંચાલકીય માળખું

પેટાવિભાગ 2.3.2 માં જેની ચર્ચા થઈ ચૂકી છે તે ત્રણ પરિબળો સંગઠન અને તેના વ્યવસ્થાપનનાં બાહ્ય સ્વરૂપનાં છે. તેમ છતાં સંગઠનના માળખા પર મહત્વની અસર કરતાં કેટલાંક પરિબળો છે - વ્યવસ્થાપનના વલણો અને મૂલ્યો. આમાં સૌથી અગત્યનાં છે : વિકેન્દ્રીકરણની સમસ્યાઓ પ્રત્યે વ્યવસ્થાપનનાં વલણો અને સત્તાનું પ્રતિનિધિત્વ તેમજ કર્મચારીઓ વચ્ચેના સંબંધો, કાર્યપ્રણાલીની ભૂમિકા અને કાર્યો. અહીં આપણે આદિશ સિદ્ધાન્ત તેમજ નિયંત્રણ વિસ્તાર અંગે પણ ચર્ચા કરીશું.

2.4.1 વિકેન્દ્રીકરણનું પ્રમાણ

કેન્દ્રીકરણ એ સંગઠનમાં એક માત્ર હોદ્દાના નિર્ણયને અને સત્તાની એકાગ્રતાને સ્પર્શે છે. એક વ્યક્તિનાં સાહસમાં સાહસિક પોતે જ બધા નિર્ણયો કરે છે અને બધી જ સત્તા તથા નિર્ણય કરવાની સત્તા પણ તેનામાં જ પ્રસ્થાપિત થયેલી હોય છે. ધંધાના વિકાસની સાથે બધી જ ક્રિયા પર નિયંત્રણ કરવાનું એક માણસ માટે લાંબા ગાળે શક્ય બનતું નથી અને બીજા માણસને કેટલીક જવાબદારીઓ અને સત્તા સોંપવાનું તેના માટે જરૂરી બને છે. તમને આપેલી સત્તાની રૂએ તમારા માલિકને બદલે તમે કામ કરો છો તેને પ્રતિનિધિત્વ કહે છે. સત્તાનું પ્રતિનિધિત્વ જેટલું વધુ તેટલું સંગઠનમાં વિકેન્દ્રીકરણનો અવકાશ વધુ.

ભૌતિક રીતે ખૂબ વિશાળ હોવા છતાં તમે જોશો કે કેટલીક કંપનીઓ વધુ કેન્દ્રિત માળખું ધરાવે છે. સર્વોચ્ચ વ્યવસ્થાપન બધા જ નિર્ણયો લે છે જેમાં બધી પ્રવૃત્તિઓમાં વાસ્તવિક કાર્ય કરનાર મધ્યમ કક્ષાના વ્યવસ્થાપકોનો ઓછો અથવા નહિવત્ સૂર હોય છે. બીજી બાજુ, તમે જોશો કે પ્રમાણમાં નાનાં સંગઠનોમાં પણ, સત્તાનું વધુ પ્રતિનિધિત્વ અને માળખું પૂરેપૂરું વિકેન્દ્રિત હોય છે. સંગઠનમાં વિકેન્દ્રીકરણનું પ્રમાણ સર્વોચ્ચ વ્યવસ્થાપનના વલણની અંશતઃ અભિવ્યક્તિ છે. કેટલાક વ્યવસ્થાપકોને તેમનાથી નીચલો હોદ્દો ધરાવનારને સૌથી નાના કાર્ય માટે પણ પ્રતિનિધિત્વ આપવાનું ગમતું નથી. આ માટે વિવિધ કારણો હોઈ શકે. બધાં જ કાર્યો પોતે જાતે કરવામાં વ્યવસ્થાપકને સત્તાની વધુ સમજણ લાગે અથવા તે એવું માને કે તેમના હાથ નીચેનો માણસ સક્ષમ નથી અને તે કદાચ ભૂલો કરે.

સમગ્ર કેન્દ્રીકરણ તેમ છતાં કદાપિ ઈચ્છનીય નથી કારણ કે તે રોજિંદા નજીવા કાર્યોમાં વ્યવસ્થાપકને ખૂંપાવી દે અને કંપનીના ભવિષ્યનું આયોજન કરવા માટે તેના માટે સમય ન રહે એવું બને. પોતાના અંગત પૂર્વગ્રહને બદલે પરિસ્થિતિની જરૂરિયાતોના આધાર પર કેન્દ્રીકરણની સામે વિકેન્દ્રીકરણની સમસ્યા અસરકારક વ્યવસ્થાપક હલ કરશે.

વિકેન્દ્રીકરણ નીચેની પરિસ્થિતિમાં અસરકારક છે :

- પ્રત્યેક બજારમાં પરિસ્થિતિઓ એવી જુદી હોય છે કે માત્ર સ્થાનિક પરિસ્થિતિને ઊંચી માત્રામાં અપનાવવાથી પણ સફળતા પ્રાપ્ત થાય. બહુ-રાષ્ટ્રીય કંપનીઓ ઘણા બીજા દેશોમાં તેમની તાબાની કંપનીઓ ધરાવે તે સૂચક ઉદાહરણ છે.
- સ્થાનિક કક્ષાએ ઉદ્ભવતી પરિસ્થિતિઓ અને માહિતી પ્રત્યેના ઝડપી પ્રતિચાર પર સફળતાનો આધાર છે. સ્ટોક અને શેર અથવા આંતરરાષ્ટ્રીય નાણાં સાથે વ્યવહાર કરતી કંપનીઓએ ઉત્તમ પરિણામ પ્રાપ્ત કરવા માટે અસ્થિર કિંમતોને ઝડપી પ્રતિચાર આપવો પડે છે.
- ઉદ્દેશોના આયોજન અને અમલીકરણમાં લોકોનું સક્રિય સહભાગીપણું એ સદ્કાર્યની નિશાની છે. ઈલેક્ટ્રિકલ સ્ટ્રક્ચરની સાધનોનું નિર્માણ કરતી એન્જિનિયરીંગ કંપની ટેન્ડર યોજના દ્વારા રાજ્યના ઈલેક્ટ્રિસિટી બોર્ડ (SEB) ને જ મુખ્યત્વે વેચશે. પ્રત્યેક ટેન્ડર માટે જ્યાં સુધી અંતિમ સ્વરૂપ આપવામાં ન આવે ત્યાં સુધી દરેક તબક્કે ઘનિષ્ટ દેખભાળ અને અંગત રીતે પાછળ પડવું પડે છે વ્યક્તિગત ઈલેક્ટ્રિસિટી બોર્ડ સાથે અંગત સાયુજ્ય મહત્વનું છે એમ જણાતાં જ્યાં જ્યાં ઈલેક્ટ્રિસિટી બોર્ડ હોય તે પ્રત્યેક શહેરમાં પૂર્ણ વિકેન્દ્રિત સ્થાનિક કાર્યાલયો હોય છે.

સંગઠનમાં કમ્પ્યુટર્સ અને વાસ્તવિક સમયની માહિતીની અસર કેન્દ્રીકરણની સંકલ્પના પર થઈ છે. ફેક્ટરી પર માહિતી ઉદ્ભવે પણ ક્ષણવારમાં તો તે નિર્ણય કરનાર સુધી યોગ્ય પગલાં માટે પહોંચી જાય છે. (એ 10,000 કિ.મિ. દૂર હોય તો પણ) માહિતી જ્યાં ઉદ્ભવી હોય તે સ્થાને જ ભલે પ્રક્રિયા થાય કે તેનો ઉપયોગ થાય અથવા તે માત્ર નિર્ણય કરવામાં ઉપયોગ માટે અન્ય સ્થળે માત્ર પસાર કરવામાં આવે. વાસ્તવિક સમયની માહિતી વધુ કેન્દ્રીકરણ અથવા વિકેન્દ્રીકરણ તરફ દોરી શકે છે.

કોઈપણ વેપારી પેઢી પોતાના માળખાને જેટલા પ્રમાણમાં વિકેન્દ્રિત કરે છે તેનો આધાર તેની અનોખી પરિસ્થિતિની જરૂરિયાત પર આધાર રાખે છે. વળી પેઢી તેની બધી જ ક્રિયાઓનું વિકેન્દ્રીકરણ ન પણ

કરે, પરંતુ માત્ર અંશતઃ વિકેન્દ્રીકરણ કરે. સ્થાનિક અનુકૂલનને સરળ બનાવે તેવાં કાર્યો, સ્થાનિક પરિવર્તનને અનુરૂપ ઝડપી નિર્ણય અને કારીગરોની સહભાગિતાને મજબૂત કરવાનાં કાર્યો વિકેન્દ્રિત કરવાં જ જોઈએ. બીજી બાજુ, વેચાણનું અર્થશાસ્ત્ર, વિશિષ્ટ જ્ઞાનનો વિનિયોગ અને જેમાં બહુ મોટા જથ્થામાં નાણાં રોકાયેલાં હોય તેવાં કાર્યો ભલે કેન્દ્રિત રહે. અંતમાં, વિકેન્દ્રીકરણનું પ્રમાણ સ્વતંત્ર રીતે બધી જ ક્રિયા અંગેની નેતાગીરી સંભાળી શકે તેવા સક્ષમ અને વિશ્વસનીય લોકોની પ્રાપ્યતા પર આધારિત હોય છે.

2.4.2 કાર્યપ્રણાલીની રીત અને કર્મચારી સંબંધો

આપણા સંચાલકીય માળખાની યોજનાના સંદર્ભમાં કાર્યપ્રણાલીની રીત અને કર્મચારીગણની ભૂમિકા એ બીજી સમસ્યા છે. પ્રણાલીગત રીતે, સંગઠનના ઉદ્દેશો પ્રત્યે પ્રત્યક્ષ પ્રદાન કરતું કોઈ પણ કાર્ય એ કાર્યપ્રણાલીની રીતનું જ કાર્ય ગણવામાં આવે છે. કાર્યપ્રણાલીની રીતનાં કાર્યો વધુ અસરકારક રીતે થઈ શકે તે માટે સહાય કરતાં કાર્યો એ કર્મચારીઓનાં છે. તેમ છતાં, કાર્યપ્રણાલીની રીત અને કર્મચારીગણ વિષે એક મહત્વનો મુદ્દો નોંધવા જેવો છે કે પહેલામાં ઉચ્ચ હોદ્દો ધરાવનાર તરફથી નિમ્ન હોદ્દો ધરાવનાર પ્રતિ આજ્ઞાનો સીધો સંબંધ હોય છે જ્યારે બીજામાં સંબંધ વધુ સલાહરૂપ સ્વરૂપ ધરાવે છે.

સંચાલકીય માળખાની સંકલ્પનાને વધુ અસર કરનાર કેટલાક પ્રણાલીગત સિધ્ધાંતો છે. કાર્યની વિશિષ્ટતા, અદિશ સિધ્ધાંત અને નિયંત્રણનો વિસ્તાર એ આમાંના અતિ મહત્વનાં છે.

કાર્યવિશિષ્ટતા

કોઈપણ કાર્યને તોડી નાખવું અથવા નાના ભાગ બનાવવા એ સંચાલનનો અત્યંત પાયાનો અને પ્રણાલીગત સિધ્ધાંત છે. વિશિષ્ટતા અને શ્રમ વિભાજન એ વસ્તુ તૈયાર કરવા માટેના કામદારોનાં પૂર્વગામી હતા. જે જેમાં નિષ્ણાત છે તેવી પ્રવૃત્તિ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવા માટે કારીગરને છૂટ આપવામાં આવે છે તે દૃષ્ટિએ એ ખરેખર ઉપયોગી સિધ્ધાંત છે. પરંતુ ઘણી પરિસ્થિતિઓમાં આ સંકલ્પના ઘણી ઊંડી ખૂંપી ગઈ છે કે કારીગરોનાં કામ વિભાજિત તેમજ નજીવા મહત્વનાં બની ગયાં છે કે જેથી કારીગરનું કામ એટલે બોલ્ટ પર સ્ક્રૂ મૂકીને માત્ર તેને સજજડ કરવા જેવું ગણાય છે.

અદિશ સિધ્ધાંત અને આજ્ઞાની એકતા

અદિશ સિધ્ધાંત અને આજ્ઞાની એકતા એ પરસ્પર ઘનિષ્ટ રીતે સંકળાયેલા સિધ્ધાંતો છે. ચડતા ઉતરતા ક્રમમાં ઉચ્ચ હોદ્દો ધરાવનાર તરફથી નિમ્ન હોદ્દો ધરાવનાર પ્રતિ સત્તાનો પ્રવાહ સીધી રેખામાં વહેવો જોઈએ એમ અદિશ સિધ્ધાંત દર્શાવે છે. આદર્શ રીતે પ્રત્યેક નિમ્ન હોદ્દો ધરાવનારને માત્ર એક જ ઉપરી અધિકારી હોવો જોઈએ એમ આજ્ઞાની એકતાનો સિધ્ધાંત દર્શાવે છે. આ બન્ને સિધ્ધાંતો પાયાના ચડતા ઉતરતા ક્રમનું સંગઠનનું સ્વરૂપ પ્રસ્થાપિત કરે છે.

નિયંત્રણ વિસ્તાર અને વ્યવસ્થાપન કક્ષાઓ

નિયંત્રણ વિસ્તાર અને વ્યવસ્થાપન કક્ષાઓની સંકલ્પનાઓ ચડતા ઉતરતા ક્રમના અધિકારીઓના માળખાની સંકલ્પના સાથે ઘનિષ્ટ સંબંધ ધરાવે છે. એક ઉદાહરણની સહાયથી આપણે તે સમજી લઈએ.

1975માં, મુંબઈમાં શ્રીમતી દાસ નામની ગૃહિણીએ પોતાના ઘરમાં લસણ-મરચાંનો સોસ બનાવવાનું અને તેમની ઘનિષ્ટ (મિત્રો) બહેનપણીઓને, સગાંવહાલાં અને પાડોશીઓને તે વેચવાનું શરૂ કર્યું. સોસ ખૂબ પ્રખ્યાત બન્યો. અને શ્રીમતી દાસને ઘણા ઓર્ડર્સ મળવા લાગ્યા જેમાં નજીકમાં આવેલા ચાઈનીઝ રેસ્ટોરન્ટના બે ઓર્ડરોનો સમાવેશ થતો હતો. આટલા બધા કામને પહોંચી વળવાનું મુશ્કેલ જણાતાં તેમણે ઈન્દ્રાણીને પોતાના મદદનીશ તરીકે ભાડે રાખી. આ સત્તાનું પ્રતિનિધિત્વ સોંપવાનું અને વ્યવસ્થાપનની બીજી કક્ષા રચવાનું પ્રથમ સોપાન/પગલું હતું. જે ગ્રાહકો હતા તેમણે તો ઈન્દ્રાણી સાથે જ વ્યવહાર કરવાનો હતો કારણ કે શ્રીમતી દાસે સોસ તૈયાર કરવામાં અને ગ્રાહકો વધારવામાં તેમનું પોતાનું ધ્યાન કેન્દ્રિત કર્યું હતું.

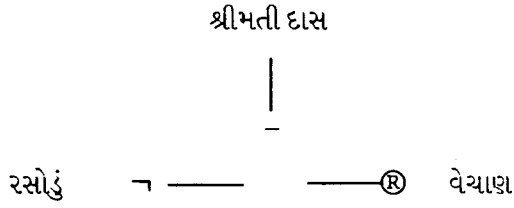
એક વર્ષ બાદ શ્રીમતી દાસે એક બહેનને રસોડામાં મદદ કરવા, વેચાણ કરવામાં તેને મદદ કરવા બે બહેનો, અને ઈન્દ્રાણી માટે એક કાર્યાલય મદદનીશની નિમણૂક કરી. હવે રસોડામાં તેમજ વેચાણ માટેના ઓર્ડર મેળવવામાં સત્તાનું પ્રતિનિધિત્વ આપવામાં આવ્યું અને આથી વ્યવસ્થાપનની બે કક્ષાઓ રસોડામાં અને વેચાણમાં ઊભી થઈ. નવી કાર્યાલય મદદનીશ માત્ર ઈન્દ્રાણીને જ હેવાલ આપે કે જે ક્રમાનુસાર શ્રીમતી દાસને અહેવાલ આપે. આમ, વહીવટમાં વ્યવસ્થાપનની ત્રણ કક્ષાઓ થઈ. નિયંત્રણનો વિસ્તાર એટલે વ્યવસ્થાપકે જેમના પર નિયંત્રણ કરવાનું છે તે લોકોની સંખ્યા. હવે શ્રીમતી દાસનો નિયંત્રણ વિસ્તાર ચાર માણસોનો બન્યો. (ઈન્દ્રાણી, એક રસોડામાં મદદનીશ, બે વેચાણ મદદનીશ.) અને ઈન્દ્રાણીનો નિયંત્રણ વિસ્તાર માત્ર એક પૂરતો મર્યાદિત રહ્યો. 1980માં આ નાનું સોસ બનાવવાનું

કારખાનું નજીકના ઔદ્યોગિક વિસ્તારમાં એક શેડમાં ખસેડવામાં આવ્યું જ્યાં 10 માણસો અને 16 છોકરીઓની વેચાણ માટેની ટુકડીઓ સાથેની ઉત્પાદન અંગેની સુસજ્જ સગવડ હતી. ટુકડીઓને ચાર વિભાગવાર ટુકડીઓમાં વિભાજિત કરવામાં આવી હતી. જેનું નિરીક્ષણ કરવા માટે એક (સેલ્સ મેનેજર) વેચાણ માટેના વ્યવસ્થાપક અને 25 માણસોનું કાર્યાલય વહીવટનું માળખું રચાયું હતું.

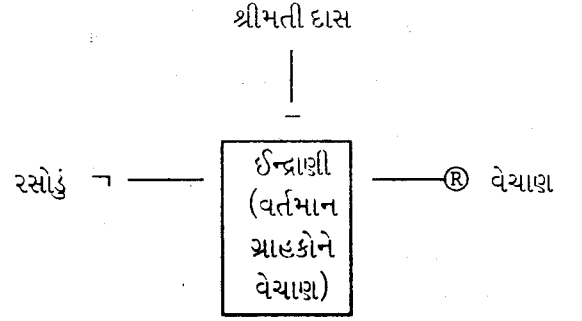
શ્રીમતી દાસનું સંગઠન જે રીતે વિસ્તર્યું તે આકૃતિ 1, 2, 3, 4 માં દર્શાવેલ છે.

સંગઠનનો વિકાસ

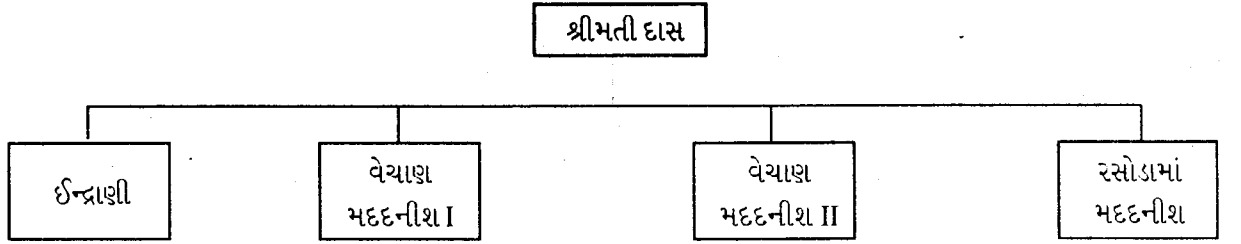
આકૃતિ- 1 સપાટ માળખું



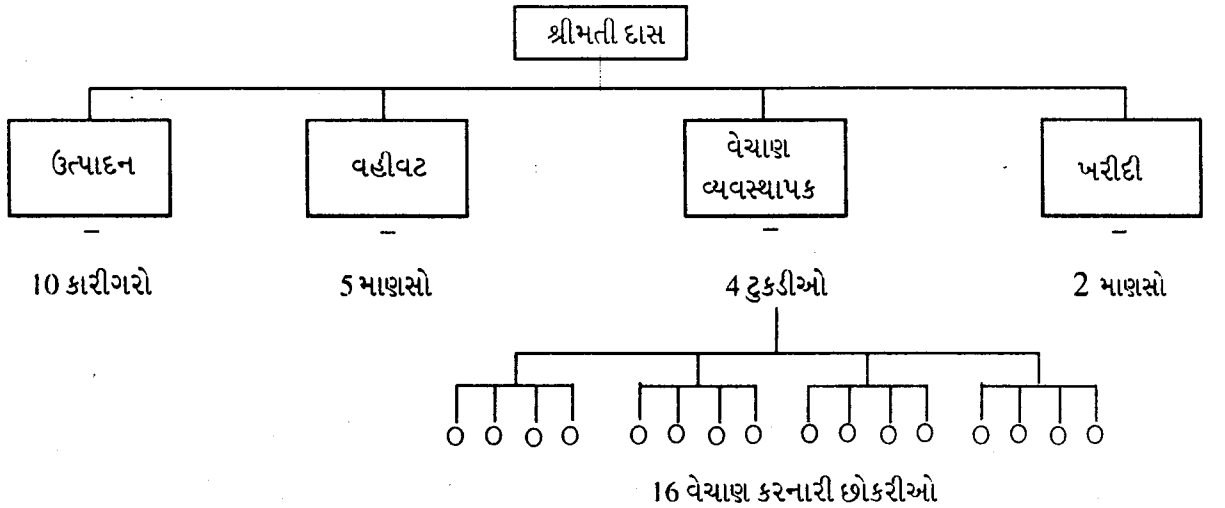
આકૃતિ- 2 કક્ષા માળખું



આકૃતિ- 3
વિકસતું માળખું



આકૃતિ- 4
લંબરૂપ માળખું



પ્રમાણમાં એક સામાન્ય સંગઠન કે જેમાં શ્રીમતી દાસ તેમના બધા ગ્રાહકો અને પુરવઠા અધિકારીઓ સાથે સીધા સંપર્કમાં હતાં તે સંગઠને વ્યવસ્થાપનની ઘણી કક્ષાઓ અને 1980 સુધીમા લંબરૂપ માળખું પ્રાપ્ત કર્યું.

જેમ જેમ સંગઠનમાં વ્યવસ્થાપનની કક્ષાઓ ઉમેરાતી જાય તેમ તેમ તે લંબરૂપ બને છે અને પ્રત્યેક કક્ષાએ નિયંત્રણ વિસ્તાર સાંકડો બને છે. સામાન્ય સંગઠનમાં સાપેક્ષ રીતે નિયંત્રણ વિસ્તાર વધુ વિશાળ અને તેની વ્યવસ્થાપન કક્ષાઓ ઓછી હોય છે. સામાન્ય સંગઠનમાં માહિતીનો પ્રવાહ ઝડપી હોય છે અને વ્યક્તિગત સંતોષ પણ વધુ હોય છે. તે સંશોધન, વિકાસ અને નૂતન ઉત્પાદન વિકાસ જૂથો હાથ ધરવા માટે આદર્શ માળખું છે.

આદર્શ નિયંત્રણ વિસ્તાર અથવા અસરકારક રીતે વ્યવસ્થાપક વ્યવસ્થાપન કરી શકે એવી લોકોની સારામાં સારી સંખ્યા અંગે ખૂબ મતભેદ છે. લોકોની સંખ્યા કે જેના કામનું વ્યવસ્થાપકે નિયંત્રણ કરવાનું છે તે મહત્વનું પરિબળ નથી પરંતુ તેને જેમની સાથે કામ કરવાનું છે તે લોકોની સંખ્યા. માર્કેટિંગ પ્રમુખ પાસે 30 વિસ્તાર મુજબના વેચાણ વ્યવસ્થાપકો કાગળ પર નોંધાયેલા તેના નિયંત્રણ વિસ્તાર હેઠળ હોય. પરંતુ જ્યાં સુધી તેમની સાથે તેને છ મહિનામાં એકથી વધુ વખત વ્યક્તિગત રીતે વ્યવહાર કરવાનો નથી અને નિયમિત હેવાલ સહિતના બધા જ વ્યવહારો ઉપપ્રમુખ (વેચાણ વિભાગ) દ્વારા થાય ત્યાં સુધી પ્રણાલી સારી રીતે કામ કરે છે. વ્યવહારમાં તો કોઈ આદર્શ વ્યાપ નથી કારણ કે તે વ્યક્તિએ વ્યક્તિએ અને એક સંગઠનથી બીજા સંગઠને જુદો જુદો હોય છે.

એ જ રીતે, વ્યવસ્થાપન પર નિયંત્રણ/અંકુશ રાખવા અંગે કોઈ ચોક્કસ નિયમ નથી. વધુ પડતી કક્ષાઓ વિનાકારણ માત્ર જટિલતામાં વધારો કરે છે કારણ કે નિર્ણયો, માહિતી અને સૂચનાઓ ઘણી બધી ચેનલો દ્વારા પસાર થવી જોઈએ. પ્રત્યેક સંગઠને તેનું પોતાનું આદર્શ પ્રમાણ શોધવું રહ્યું.

2.5 કાર્યોનું વ્યવસ્થાપન અને સંચાલકીય માળખું

ઉદ્દેશોની કાર્યક્ષમ સિધ્ધિ સરળ બનાવવા માટે સંગઠનનાં વિવિધ, બહુમુખી કાર્યો અને પ્રવૃત્તિઓ નાનામાં નાનાં સંચાલન થઈ શકે તેવાં ઘટકોમાં વિભાજિત કરવાં પડે. આ બે રીતે સિધ્ધ થઈ શકે (i) વિવિધ પરિમિતિનાં સાધનો વડે કાર્યોને જુદાં પાડવાં (ii) કાર્યોનું એકત્રીકરણ.

નીચેના પેટાવિભાગોમાં, આ પ્રક્રિયાઓમાં સમાયેલી વિશિષ્ટ વિગતો પર કેટલુંક ધ્યાન કેન્દ્રિત કરીશું.

2.5.1 કાર્યોને જુદાં પાડવાં

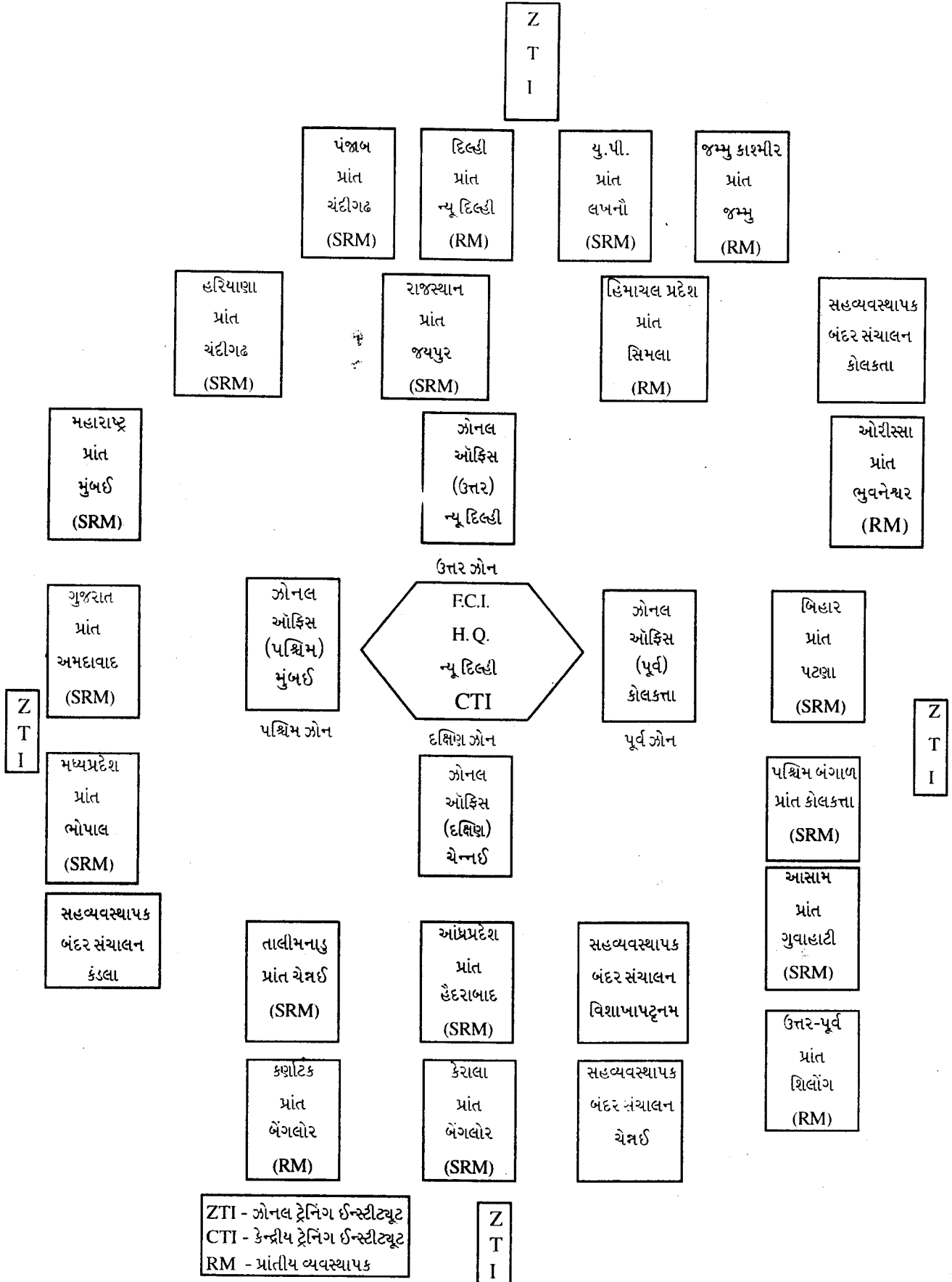
કાર્યભેદ અને વિભાજનના સૌથી સામાન્ય આધારો છે કાર્યવાહી ઉત્પાદન, સ્થળ અને ગ્રાહક-પ્રકાર. હવે વધુ વિગતે એ અંગે જોઈએ :

કાર્યવાહીથી ભેદ/તફાવત

જે રીતે કાર્ય કરવાનું હોય છે તે પ્રમાણે પ્રવૃત્તિઓનાં જૂથો રચવાં એ સૌથી સામાન્ય રીતે ઉપયોગમાં લેવાતું માળખું છે. ધંધાકીય સંગઠનોમાં જ માત્ર બહોળા પ્રમાણમાં આ ઉપયોગમાં લેવાય છે તેમ નથી પરંતુ બિનધંધાકીય સંગઠનો જેવાં કે હોસ્પિટલ, યુનિવર્સિટી વિ.માં પણ તે ઉપયોગમાં લેવાય છે.

જ્યારે સંગઠન માત્ર એક ઉત્પાદન અથવા સેવા સાથે સંકળાયેલું હોય ત્યારે વ્યવહારુ માળખું સૌથી વધુ યોગ્ય ગણાય છે. પ્રવૃત્તિઓ સરળતાથી તેના જેવી, પૂરક પ્રવૃત્તિઓ જેવી કે ઉત્પાદન, માર્કેટિંગ, નાણાં, ખરીદી વિ.માં વિભાજિત થઈ શકે. સંગઠનનું સ્વરૂપ અને તેની પ્રવૃત્તિઓના કાર્યવિસ્તાર પર આધારિત તેને કરવાનાં એક સંગઠન કરતાં બીજા સંગઠનનાં કાર્યો મોટે ભાગે જુદાં પડે છે. દા.ત. એક કંપની ઉત્પાદન અને માર્કેટિંગ એમ બન્ને પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરે છે તો તેના ખરીદી, ઉત્પાદન, માર્કેટિંગ અને નાણાંમાં કાર્યરત એવા વિભાગો હોય. જો તે ટી.વી. કે રેકોર્ડિંગ જેવા ઉત્પાદનનું વેચાણ કરે તો તેની પાસે વેચાણ પછીની સેવાઓનાં ખાતાં પણ હોય. બીજી બાજુ, મુખ્ય કંપનીનો ગૌણ ભાગ હોય તેવી કંપનીને માત્ર ખરીદી, બનાવટ અને નાણાના વિભાગો હોય અને જો તે તેનું સમગ્ર ઉત્પાદન તેની માતૃકંપનીને વેચે છે તો તેને માર્કેટિંગ વિભાગની જરૂર રહેતી નથી. આકૃતિ 5 આ વ્યવહારુ માળખું દર્શાવે છે.

આકૃતિ 7 : ભૌગોલિક સંગઠન



એક જ લક્ષ્યસિધ્ધિની દોટમાં આવાં વિશિષ્ટ જૂથો એકબીજાથી જુદાં પડે છે અને એકબીજાના મિત્રોને બદલે એકબીજાને હરીફ માનવા લાગે છે. એક જ સંગઠનના વિભાગો વાર્ષિક ફંડની ફાળવણી અંગે એકબીજા સાથે આક્રમક રીતે ઝગડતા હોય એવી પરિસ્થિતિ તમે ક્યારેય જોઈ છે? આપણા દેશને એક મોટા સંગઠન તરીકે અને પ્રાંતો તેમજ તેના અલગ અલગ જૂથો તરીકે વિચારો. તમે માનો છો કે રાષ્ટ્રીય આર્થિક વિકાસના સહિયારા લક્ષ્ય પ્રત્યે તે સૌ સમન્વય ધરાવે છે?

સંચાલકીય માળખાનાં ત્રણ મુખ્ય તત્ત્વો જેવાં કે સત્તા, વહીવટ અને પ્રત્યાયન નેટવર્ક ઐક્ય માટેનો પાયો પૂરો પાડે છે.

સત્તા દ્વારા ઐક્ય :

સંગઠનમાં અધિકમિક (hierarchical) સંબંધો પ્રત્યેક પરિસ્થિતિ/સ્થાન/હોદ્દાનો બીજાઓના સંબંધની દૃષ્ટિએ મોભો અને તે જ હોદ્દા સાથે સંકળાયેલ સત્તાને વ્યાખ્યાયિત કરે છે. અધિકમિક સંબંધનો પાયો એ છે કે ઉપરી અધિકારી તેના નીચેના અધિકારી પર તેને કામ સોંપવાની દૃષ્ટિએ સત્તા ધરાવે છે અને બદલામાં નીચલા અધિકારીએ ઉપરી અધિકારીની આજ્ઞા પાળવી પડે છે.

આવા સંબંધો ઐક્ય સરળ બનાવે છે કારણ કે તેઓ ખાતરી આપે છે કે બધી જ પ્રવૃત્તિઓ છેવટે એક જ સત્તા હેઠળ મુકાય છે અને આમ તે એકબીજા સાથે જોડાય છે. ઉચ્ચ હોદ્દો બધા જ સંકલન માટેનું કેન્દ્ર બને છે. એક નાના સંગઠનમાં, એક જ માલની યોજના હોય ત્યાં એક જ કેન્દ્રીય સ્થાનેથી સંકલન અને ઐક્ય ચોક્કસ રીતે શક્ય બને છે. પરંતુ જો તમે વિશાળ સંગઠનની વાત કરતા હો કે જેની પ્રવૃત્તિઓ ઘણા ભૌગોલિક વિસ્તારમાં પથરાયેલી હોય અને માલ યોજનાઓ સેંકડોની સંખ્યામાં અને હજારો લોકોની નોકરી આપતું હોય તો બધાં જ કાર્યો અને પ્રવૃત્તિઓનું સંકલન કરવું એક માણસ માટે લાંબા સમય માટે કુદરતી રીતે શક્ય નથી. આવી પરિસ્થિતિમાં, અધિકમિક માળખાને વહીવટી માળખા અને પ્રત્યાયન નેટવર્કની સહાયની જરૂર પડે છે.

વહીવટ દ્વારા ઐક્ય :

ઘણાં સંગઠનોમાં, કામના આડા પ્રવાહનું સંકલન કરવામાં ઘણા પ્રયત્નો કરવા પડે છે. આ રોજિંદા સ્વરૂપનું હોય છે. વહીવટી કાર્યો આવા રોજિંદા કાર્યને ચલાવવા માટે નિયત કરેલી વૈધિક પ્રક્રિયાઓ હોય છે. પ્રત્યેક સંગઠનને પોતાની વહીવટી પ્રક્રિયાઓ અને પ્રણાલીઓ હોય છે. સંચાલકીય જીવનના પ્રત્યેક પાસાંઓને લગભગ તે સ્પર્શે છે. નવી ભરતીની પસંદગી માટેની પ્રક્રિયા, ઓવરટાઈમની મુસાફરી, મેડિકલ અને અન્ય ભથ્થાંઓની પ્રથા અને ગણતરી, મેમોની પ્રણાલી, નિર્ણયો કરવા માટે એક વિભાગમાંથી બીજા વિભાગમાં ફાઈલની હિલચાલ એ વહીવટી પ્રક્રિયાના ઉદાહરણો છે. સામાન્ય રીતે સંગઠન જેટલું વધુ વિશાળ, તેટલી તેની વહીવટી પ્રક્રિયાઓ વિવિધ અને વૈધિક રીતે નક્કી કરેલી હોય છે.

કોઈ એક સંગઠનમાં વિવિધ વિભાગો અને વિવિધ કક્ષાઓમાં ઐક્ય સાધવામાં વહીવટી પ્રક્રિયાઓ કેવી રીતે મદદરૂપ થાય છે તે એક ઉદાહરણ દ્વારા સરળતાથી સમજી શકાશે. કોઈ એક સંગઠનમાં સંબંધિત વર્ષને અંતે પ્રત્યેક વ્યક્તિ, દા.ત. સેલ્સમેન પોતાના કાર્યનું મૂલ્યાંકન તૈયાર કરશે. સેલ્સમેનનો નજીકનો ઉપરી અધિકારી એના કાર્ય અંગે ખાનગી અહેવાલ (C.R.) આપશે. સેલ્સમેનનું સ્વ-મૂલ્યાંકન અને ખાનગી અહેવાલ બન્ને પર્સનલ વિભાગમાં પહોંચે જ્યાં તેના રેકર્ડ (નોંધ)માંથી કંપની સાથે તે કેટલા વર્ષથી કામ કરે છે, તેનો શરૂઆતનો પગાર અને હોદ્દો, પ્રમોશનની સંખ્યા, મેળવેલા વધારા અને બોનસ, તેના નામ પર લીધેલી લોન વિ. માંથી વધુ માહિતી ઉમેરવામાં આવે. આ સંપૂર્ણ ફાઈલ તેના માર્કેટિંગ વ્યવસ્થાપક પાસે જાય જે જનરલ વ્યવસ્થાપક સાથે વાતચીત કરીને, નિર્ધારિત પગારના માળખાના સંદર્ભમાં તેની પછીની બઢતી અને પગાર વધારો નક્કી કરે છે.

આમ, બઢતી નક્કી કરવા માટેની વહીવટી પ્રક્રિયામાં એક જ વિભાગની (માર્કેટિંગ) જુદી જુદી કક્ષાઓ વચ્ચે અને જુદા જુદા વિભાગો વચ્ચે માહિતીની આપ લે નો સમાવેશ થાય છે. (બજાર, વ્યક્તિ, અને સામાન્ય વહીવટ)

પ્રત્યાયન દ્વારા ઐક્ય :

અગાઉના ઉદાહરણમાં સેલ્સમેનની બઢતી અંગે નિર્ણય લેવાનો આધાર હતો તેનો પોતાનો ચકાસણી અહેવાલ અને તેના અધિકારીનો ખાનગી હેવાલ (C.R.) સંગઠનમાં ઉપયોગમાં લેવાતાં પ્રત્યાયનનાં સાધનોના આ બન્ને પ્રતિનિધિઓ હતા. મિટિંગોની મીનીટ્સ, પરિપત્રો, નોટિસો, પ્રગતિ અહેવાલો, માસિક અંતર્ગત સમાચારપત્રો એ સંગઠનના પ્રત્યાયન નેટવર્કનાં બધાં ખાસ ઉપકરણો છે.

માનવસંપત્તિની જેમ, કાર્યો માલ અને યંત્રો સંગઠનના સ્ત્રોતો છે, તેવી જ રીતે માહિતી પણ હરીફ

2.6 વિશિષ્ટ સંચાલકીય માળખાં :

આ વિભાગમાં આપણે કેટલાંક વિશિષ્ટ સંચાલકીય માળખાંનો પરિચય કરીશું. જે બે પ્રકાર વિષે અહીં વાત કરવાની છે તે છે :

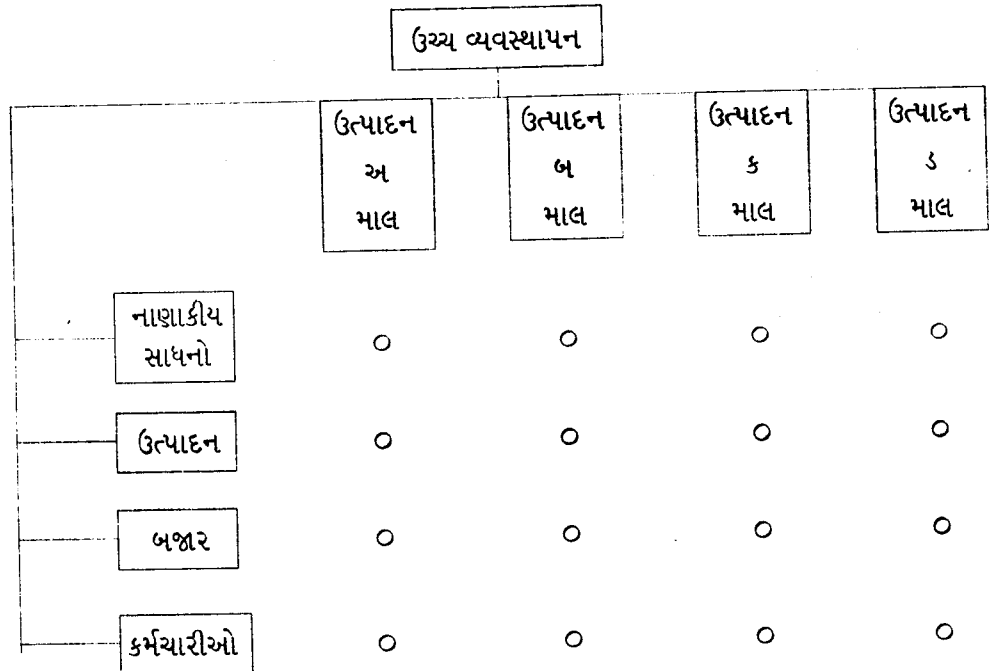
- i) મૂળસ્થાન પરનું માળખું ii) નેટવર્ક માળખું

2.6.1 મેટ્રીક્સ માળખું

મેટ્રીક્સ માળખું એ માલ અને કાર્યરત સંગઠનનો મેળ છે. અને તે સામાન્ય રીતે પ્રોજેક્ટના અમલીકરણ માટે ઊભું કરવામાં આવે છે, કે જેને કાર્યરત માણસની કૌશલ્ય સેવાઓ તેમજ માલધારીના ખાસ જ્ઞાનની જરૂર રહે છે. વિશાળ વળાંક આપનાર પ્રોજેક્ટને વિશિષ્ટ ક્ષેત્રોમાં મેટ્રીક્સ માળખાની જરૂર રહે છે. આકૃતિ 8 એ મેટ્રીક્સ માળખાનું ઉદાહરણ છે.

મેટ્રીક્સ માળખાનું અનોખું લક્ષણ એ છે કે તે બેવડી સત્તા હેઠળ કામ કરે છે. એક વ્યક્તિ એક જ સમયે બે ઉપરી અધિકારીઓને જવાબદાર છે. એક તેનો રોજીંદો ઉપરી અધિકારી અને પ્રોજેક્ટના સમયગાળા દરમિયાન તેનો બીજો ઉપરી અધિકારી. દેખીતી રીતે આ પ્રકારના માળખામાંથી પેદા થતા પ્રશ્નો, સત્તા અને જવાબદારીની સંદિગ્ધ સીમામાંથી ઉદ્ભવતા સત્તા અને વિરોધી ભૂમિકાઓને સ્પર્શે છે.

આકૃતિ 8 : મેટ્રીક્સ સંગઠન



2.6.2 નેટવર્ક માળખું

જ્યારે એક સંગઠનને અન્ય સંગઠન કે એજન્સીના નિયંત્રણની જરૂર જણાય છે કે જેનું સહભાગીપણું સફળતા માટે મહત્વનું છે ત્યારે નેટવર્ક માળખું રચવામાં આવે છે. આમાં, મુખ્ય સંગઠન તેને સુસંગત એજન્સીઓનું નેટવર્ક રચે છે અને તે તેને જુદી જુદી રીતે અસર કરે છે.

નેટવર્ક માળખું બિનધંધાકીય સંગઠનોમાં મહદ્અંશે ઉપયોગમાં લેવાય છે, જેના સામાજિક રાજકીય ઉદ્દેશો હોય છે. દા.ત. રાજ્ય ઔદ્યોગિક વિકાસ કોર્પોરેશન (SIDC) એક ઔદ્યોગિક વસાહત સ્થાપવાના તેના ઉદ્દેશમાં નેટવર્ક માળખાનો આશરો લે. આમાં, એસઆઈડીસી (SIDC) મુખ્ય એજન્સી તરીકે કામ કરે અને રાજ્ય વિદ્યુત બોર્ડ, સ્થાનિક મ્યુનિસિપલ સત્તાઓ, જમીન વિકાસ સત્તા, પાણી અને ગટર નિયંત્રણ માટેની સત્તાઓ, પ્રત્યાયન સરળતાઓ માટેનો પી એન્ડ ટી વિભાગ, રસ્તા બાંધકામ માટેની જાહેર સેવા સત્તાઓ વિ.ને તેમાં જોડે. વિગતવાર માહિતી અને ખાસ જરૂરિયાતોના સંદર્ભમાં પોતાની જરૂરિયાતોને જાણવા જે લોકો અને ઔદ્યોગિક વસાહતોનો ઉપયોગ કરે છે તેમની સાથે પણ નેટવર્ક

પ્રસ્થાપિત કરવાની એસઆઈડીસીને જરૂર પડે. સાહસિકોને મહત્તમ સંખ્યામાં આકર્ષવા અને ઔદ્યોગિક વસાહતને વિકસાવવા જાહેરાતની એજન્સીઓની સેવાઓનો પણ તે ઉપયોગ કરે. શેડ અને ફેક્ટરીઓના બાંધકામ માટે એસઆઈડીસી ખાનગી બાંધકામ એજન્સીઓની સેવાઓનો પણ ઉપયોગ કરે.

આમ, નેટવર્ક માળખું જુદી જુદી એજન્સીઓ દ્વારા અપાતી અસંખ્ય જુદી જુદી સેવાઓના ઉપયોગનો પણ વિચાર કરી શકે. જુદા જુદા અંતઃસ્ત્રાવોનું સંકલન કરવાની અને અંતિમ ઉદ્દેશ પ્રતિ તેને સમકાલિન કરવાની જરૂર છે.

2.7 સારાંશ :

સંચાલકીય માળખું અને યોજના અંગેનું વિગતવાર સામાન્ય ચિત્ર રજૂ કરવાનો અમે આ એકમમાં પ્રયત્ન કર્યો છે. તે મુખ્યત્વે તો સર્વસામાન્ય નિરીક્ષણ છે અને તેનો હેતુ તમને આધાર પૂરો પાડવાનો છે, કે જે તમને જુદા જુદા પ્રકારની દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓનાં વિશિષ્ટ સંચાલકીય માળખાંનો અભ્યાસ કરવામાં મદદરૂપ બને. આ સોપાનના આમુખ તરીકે, આ એકમ, સંગઠનનાં લક્ષણો, સંચાલકીય માળખાને લગતાં સામાન્ય પરિબળો તેમજ સંગઠનનાં વિશિષ્ટ પરિબળો, સંગઠન અંતર્ગત વ્યવસ્થાપન કાર્યો અને કેટલાંક સંચાલકીય માળખાંઓ પર પ્રકાશ પાડે છે.

2.8 તમારી પ્રગતિ ચકાસો : યાવી

1. લક્ષ્યાંકો અને ટેકનોલોજી, શ્રમ વિભાજન, સત્તાકેન્દ્રો અને પર્યાવરણ : પ્રથમ લક્ષણ સંગઠનના અંતિમ ઉત્પાદન (અથવા 'શું સિધ્ધ કરવું છે') અથવા હેતુને સ્પર્શે છે. બીજું અને ત્રીજું સંચાલકીય માળખું અને નિર્ણય કરવાની શૈલીને સ્પર્શે છે. સામાજિક, આર્થિક અને રાજકીય હવામાન કે જેમાં સંગઠન અસ્તિત્વ ધરાવે છે તેને ચોથું લક્ષણ સ્પર્શે છે.
2.
 - i) પર્યાવરણ, ટેકનોલોજીની કક્ષા, શ્રમ બળનાં મનોસામાજિક લક્ષણો.
 - ii) (અ) કાર્ય (બ) સ્થળ અને/અથવા (ક) ગ્રાહકોના પ્રકાર દ્વારા કોઈ કાર્યો વિભાજિત કરે
(અ) વહીવટ(બ) સત્તા અને/અથવા (ક) પ્રત્યાયન દ્વારા કોઈ કાર્યોનું ઐક્ય સાધે.

એકમ ૩ : ઉચ્ચતર દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓનું સંચાલકીય માળખું :

માળખું

૩.૦ પ્રસ્તાવના

૩.૧ ઉદ્દેશો

૩.૨ ઉચ્ચતર દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓ : પ્રકારો

૩.૨.૧ બેવડી-પ્રથા પ્રણાલીઓ

૩.૨.૨ એકવડી-પ્રથા પ્રણાલીઓ

૩.૨.૩ સંઘ (અનેક વેપારી પેઢીઓની) પ્રણાલીઓ

૩.૩. ખુલ્લી દૂરવર્તી શિક્ષણ વિદ્યાપીઠોનું સંચાલકીય માળખું

૩.૩.૧ નિર્ણય કરતાં મંડળો

૩.૩.૨ સંચાલકીય નેટવર્ક : કાર્ય વિભાજન

૩.૩.૩ પ્રાંતીય નેટવર્ક

૩.૪ સારાંશ

૩.૫ તમારી પ્રગતિ ચકાસો: યાવી

૩.૦ પ્રસ્તાવના

થોડીક આપની સ્મૃતિને તાજી કરવા માટે આપણે આ બ્લોકના એકમ ૧ અને ૨ માં શું જોઈ ગયા તે ટૂંકમાં જોઈ લઈએ. પ્રથમ એકમમાં, દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીની લાક્ષણિકતાઓ સામાન્યપણે તમારી સમક્ષ રજૂ કરી જ્યારે બીજા એકમમાં સંચાલકીય માળખાના સિધ્ધાંતોને ઉપસાવ્યા. આમ ભૂમિકા તૈયાર કર્યા પછી હવે આપણા માટે એક અર્થઘટન સ્વરૂપના એકમમાં સાહસ કરવાનું યોગ્ય ગણાશે. ખરેખર મોટો દાવો કરે છે, તમે કહી શકો! પરંતુ અમને લાગે છે કે જો આવો દાવો કરવો વાજબી છે. સંચાલકીય માળખાની (એકમ બે માં દર્શાવેલ) ગણનામાં સૂચિત વ્યવસ્થાપનની પ્રક્રિયાઓનું કેવી રીતે અમલીકરણ થાય છે અને ઉચ્ચતર દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીઓની જટિલ યાંત્રિકતાને કિયાન્વિત કરવામાં તેનો કેવી રીતે ઉપયોગ થાય છે તેનું આ એકમ દૃષ્ટાંત પૂરું પાડે છે.

વિવિધ સંચાલકીય માળખાં અને દૂરવર્તી શિક્ષણને યુનિવર્સિટીઓની લાક્ષણિકતાઓના વર્ણનમાં આ પ્રયત્ન મહદ્અંશે સ્પષ્ટ થાય છે. બેવડી પ્રથા, એકવડી પ્રથા અને સંઘ પ્રણાલીઓવાળી ત્રણ પ્રકારની દૂરવર્તી શિક્ષણની સંસ્થાઓમાં રહેલો ભેદ તારવેલો છે તે આ અભ્યાસક્રમના હવે પછીના વિભાગ તરફ દોરી જવા માટેની સાંકળ બનશે.

૩.૧ ઉદ્દેશો

આ એકમના અંતે તમે.....

- અસ્તિત્વમાં છે તેવી દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓના પ્રકારો અને લક્ષણો વર્ણવી શકશો.
- મુક્ત દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓના સંચાલકીય માળખાનું સમર્થન અને વર્ણન કરી શકશો.
- દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓના જુદા જુદા પ્રકારો ઓળખશો અને તેમની વચ્ચેનો ભેદ તારવશો.
- ત્રણ પ્રકારની દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓના સંચાલકીય માળખામાં રહેલા તફાવતનું પૃથક્કરણ કરી શકશો.

૩.૨ ઉચ્ચતર દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓ : પ્રકારો

આપણે જાણીએ છીએ તે મુજબ તેમના કાર્યક્ષેત્રમાં આ સંસ્થાઓ વધુ સર્વગ્રાહી હોવી ઘટે અને તેથી, તે માળખાગત તેમજ ક્રિયારૂપે વધુ જટિલ બને છે. વળી તે પણ એટલું જ સત્ય છે કે દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીનું સંચાલન માત્ર એક રીતે અથવા સંપૂર્ણ સાચી રીતે થઈ શકે નહિ. આ સંસ્થાઓને એક સરખાં લક્ષ્ય હોય છે અને તે બે સામાન્ય લક્ષણો ધરાવે છે :

- i) કેમ્પસ આધારિત વર્ગોમાં જે હાજરી આપી શકતા નથી તેવા પ્રૌઢ અધ્યેતાઓની માંગ સંતોષવા તેમનું આયોજન થાય છે.
- ii) બીજું, અભ્યાસસામગ્રી તેમના રહેઠાણ પર તેમને પહોંચાડવામાં આવે છે કારણ કે અધ્યેતાઓ શિક્ષણ માટે કેમ્પસમાં આવતા નથી.

છતાં તાત્વિક, સાંસ્કૃતિક અને ટેકનોલોજીકલ ભેદ તેમજ કદમાં અને ભૌગોલિક આવરણમાં રહેલા ભેદને પ્રતિબિંબિત કરતાં જુદી જુદી રીતે તેમનું સંચાલન થઈ શકે.

ઉચ્ચ શિક્ષણને સ્પર્શે તેવા, ખાસ કરીને દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓનાં લક્ષણો તારવવા માટે અનેક પ્રયત્નો થયા છે. આવી સંસ્થાઓની લાક્ષણિકતાઓ દર્શાવતાં અસંખ્ય ચલો અને ઓછા સમયગાળામાં કોઈ એક પ્રકારનું થતું ઝડપી પરિવર્તન : આ બે મુખ્ય પરિબલો છે જે તેમના વર્ગીકરણનું કાર્ય વધુ કઠિન બનાવે છે. એક યા બીજી રીતે છેલ્લા બે દસકા દરમિયાન, દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓમાં થયેલા વિકાસો ક્રાંતિકારી અને વિવિધ છે.

આમ છતાં, ત્રણ પ્રકારોમાં થયેલું વિશાળ વર્ગીકરણ સ્પષ્ટ રીતે પ્રમુખસ્થાને રહ્યું છે કારણ કે તે દૂરવર્તી શિક્ષણ અંગેના વર્ણનાત્મક તેમજ સમીક્ષાત્મક સાહિત્ય દ્વારા સહાય પ્રાપ્ત કરતું રહ્યું છે. અમારી પાસે એક બીજું કારણ પણ આ વર્ગીકરણની પસંદગી અંગે છે : તે મુખ્ય વર્ગીકૃત કરવાના માનાંક (ધોરણ) સ્વરૂપે સંસ્થાકીય મોભા પ્રર આધાર રાખે છે. આપણે જેમ જેમ દૂરવર્તી શિક્ષણના વ્યવસ્થાપન અંગે ચર્ચા કરતા જઈએ છીએ તેમ તેમ સંસ્થાઓના સંદર્ભમાં આ ચર્ચાને મૂકવી સરળ લાગે છે.

મુખ્યત્વે દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓના ત્રણ પ્રકાર છે. i) બેવડી-પ્રથાની સંસ્થાઓ, ii) એકવડી-પ્રથાની સંસ્થાઓ, iii) સંઘ-પ્રથાની સંસ્થાઓ. આપણે નીચે એક પછી એક વિસ્તારથી સમજી લઈએ.

3.2.1 બેવડી-પ્રથા પ્રણાલી :

પ્રણાલીગત પ્રત્યક્ષ/આમને સામને શિક્ષણ અને વિદ્યાર્થી સહાય સાથે અથવા વિના દૂરવર્તી શિક્ષણ એમ બન્ને પ્રકારની પ્રથાનો ઉપયોગ કરીને વિદ્યાર્થીની અપેક્ષા સંતોષે છે તે બેવડી-પ્રથા પ્રણાલી કહેવાય. અહીં નોંધવું જરૂરી છે કે મોટાભાગના દૂરવર્તી અધ્યેતાઓ સમગ્ર વિશ્વમાં આ જ પ્રકારની સંસ્થાઓ દ્વારા લાભ મેળવે છે. ઐતિહાસિક રીતે, મોટાભાગના દેશોમાં, માત્ર વધુ જૂની નહિ પણ એક કરતાં વધુ પ્રકારની દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓ છે. અત્યાર સુધી અમે જે કહ્યું તે બેવડી-પ્રથાવાળી દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓની વિવિધતા સમજવા માટે પૂરતું નથી. શક્ય એ દરેક પ્રકાર વિશે વાત કરવા માટે આ લખાણના ક્ષેત્રમાં જોગવાઈ પણ નથી. આમ છતાં, બેવડી-પ્રથાની દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓનાં ત્રણ અલગ અલગ નમૂનાઓ વિશે વાત કરીને આ સંકલ્પનાના કેટલાક ઊંડાણમાં અમારે લઈ જવા જોઈએ.

i) ભારતીય નમૂનો : ભારતમાં 1962 માં સૌ પ્રથમ 'ધ સ્કૂલ ઓફ કોરસપોન્ડસ કોર્સીસ એન્ડ કન્ટીન્યુઈંગ અજ્યુકેશન' નામની સંસ્થાના સ્વરૂપમાં પત્રાચાર શિક્ષણ દાખલ કરનાર દિલ્હી યુનિવર્સિટી હતી. તમે જાણો છો તેમ દિલ્હી યુનિવર્સિટી એ પ્રણાલીગત પ્રત્યક્ષ/રૂબરૂ શિક્ષણ આપતી સંસ્થા છે. ઉપર દર્શાવ્યા પ્રમાણેની સ્કૂલની સ્થાપના કરીને એ પરિસર ઉપર અને પરિસરબહાર વિદ્યાર્થીઓની માંગ સંતોષતી બેવડી પ્રથાની સંસ્થા બની. કાળક્રમે, બીજી ઘણી યુનિવર્સિટીઓ અને સંસ્થાઓ બેવડી-પ્રથાવાળી બની જેથી તે ખૂબ મોટી સંખ્યામાં વિદ્યાર્થીઓ સુધી પહોંચી શકે. આજે દેશમાં લગભગ આવી 41 સંસ્થાઓ છે અને હેતુસર વિદ્યાકીય તેમજ વ્યવહારુ દૃષ્ટિએ તે વિભાગો, ખાતાંઓ વિ. જુદા જુદા નામે ઓળખાય છે. મોટેભાગે આ એકમોની ઓછી સ્વાયત્તા હોય છે કારણ કે નિર્ણય કરનારાં મંડળો પ્રણાલીગત પ્રત્યક્ષ/આમને સામને શિક્ષણમાં કાર્યરત એકમો દ્વારા દબાતાં રહે છે. વિદ્યાકીય કાર્યક્રમો, અભ્યાસક્રમનું વિષયવસ્તુ, ચકાસણી યોજનાઓ અને ક્રિયાઓનો પત્રાચાર અથવા દૂરવર્તી શિક્ષણ એકમોની જ્યાં મર્યાદિત અસર હોય છે તેવી સત્તાઓ અને મંડળો કારભાર ચલાવે છે. પરિણામે, આવા એકમો નવિનીકરણો લાવી શકતાં નથી, અને તેમનો સમગ્ર પ્રયાસ પ્રણાલીગત માનાંકો સાથે સાન્નિધ્ય પ્રસ્થાપિત કરવામાં વેડફાય છે. વળી બધા જ એકમોનું માળખું એક સરખું હોતું નથી. કેટલીક બાબતોમાં, એકમોનો પોતાનો શૈક્ષણિક સ્ટાફ હોય છે જેઓએ પ્રણાલીગત શિક્ષણમાં કદી ભાગ લીધો નથી, ક્યાંક જે તે યુનિવર્સિટીના મૂળ વિભાગોમાંથી કામચલાઉ શૈક્ષણિક સ્ટાફ હોય અને પછી ક્યાંક તો તેમના શૈક્ષણિક સ્ટાફ બિલકુલ ન હોય અને તે માત્ર વહીવટી એકમો જ હોય.

ii) **મલેશિયન નમૂનો:** મલેશિયામાં યુનિવર્સિટી સેઈન્સ મલેશિયાની યુનિવર્સિટી કક્ષાએ દૂરવર્તી શિક્ષણની મોટાભાગની ક્રિયા ચાલે છે. તેમના દૂરવર્તી શિક્ષણના અભ્યાસક્રમોની સંભાળ રાખનાર શૈક્ષણિક તેમજ બિનશૈક્ષણિક સ્ટાફ સાથેનું એક અલગ એકમ યુનિવર્સિટીનું છે. આ અર્થમાં, આ નમૂનો ભારતીય કરતાં જુદો નથી. પરંતુ, બન્ને વચ્ચે નોંધપાત્ર અને રસપ્રદ ભેદ છે.

તાત્વિક દૃષ્ટિએ, યુનિવર્સિટી સેઈન્સ મલેશિયા માને છે કે યુનિવર્સિટી સ્નાતક કક્ષાના શિક્ષણનું આવશ્યક ઘટક યુનિવર્સિટી કક્ષાએ અનેક પ્રકારના ઘટકોના બનેલા જીવનના અનુભવો છે. એ પ્રમાણે, યુનિવર્સિટીની લાયકાત મેળવવા માટે વિદ્યાર્થીએ મથક પર ઓછામાં ઓછું એક વર્ષ ગાળવું જોઈએ. સામાન્ય રીતે જે વિદ્યાર્થીઓ દૂરવર્તી પ્રથા અનુસરે તેઓએ મથક પર તે જ પદવી માટે અભ્યાસ કરતા વિદ્યાર્થીઓ કરતાં એક વર્ષ વધુ ગાળવું પડે છે. જ્યારે મથક પરના વિદ્યાર્થીઓ મથક પર જ અભ્યાસ કરતા હોય ત્યારે દૂરવર્તી વિદ્યાર્થીઓ મથક પર છેલ્લા વર્ષ માટે નિશ્ચિત કરેલો અભ્યાસકર્મ પૂર્ણ કરે છે અને બાકીના અભ્યાસક્રમો દૂરવર્તી પ્રથાથી. આમ દૂરવર્તી વિદ્યાર્થીને મથક પરના અને મથકેતર એમ બન્ને પ્રકારના અભ્યાસોના અનુભવો પદવી પ્રાપ્ત કરવા માટે પ્રાપ્ત થાય છે.

iii) **ઓસ્ટ્રેલિયન નમૂનો:** ખરું જોતાં તો અહીં આપણે ઓસ્ટ્રેલિયન નમૂના કરતાં ડીકીન નમૂના અંગે ચર્ચા કરીએ છીએ. તેમ છતાં, દૂરવર્તી શિક્ષણ અંગેના સાહિત્યમાં, ડીકીન બેવડી-પ્રથાનો નમૂનો સામાન્ય રીતે ઓસ્ટ્રેલિયનનાં લક્ષણો ધરાવે છે. જો કે સંસ્થા સંસ્થા વચ્ચે નોંધપાત્ર તફાવતો છે. 1982 સુધી, ડીકીન યુનિવર્સિટી પાસે તેના મથકેતર વિદ્યાર્થીઓની સંભાળ લેવા માટે એક અલગ વહીવટી એકમ હતું. ક્રમે ક્રમે આ એકમ બંધ કરવામાં આવ્યું અને મુખ્ય યુનિવર્સિટી સાથે તેની પ્રવૃત્તિઓ ભેળવી દેવામાં આવી. તફાવતનો મુખ્ય મુદ્દો નમૂનામાં એ છે કે મથક પરના વિદ્યાર્થીઓ અને મથકેતર વિદ્યાર્થીઓ એમ બન્ને પ્રકારના વિદ્યાર્થીઓને સેવા પૂરી પાડવા માટે એક જ શૈક્ષણિક સ્ટાફની સેવાઓનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે.

દેશ પ્રમાણે નામકરણ કરવાનું વધુ સરળ બને. માત્ર સરળતા ખાતર જ અમે આ શબ્દપ્રયોગ કર્યો છે. જેને અમે ભારતીય નમૂનો કહ્યો તે યુનિવર્સિટી ઓફ ક્વીન્સલેન્ડ, ઓસ્ટ્રેલિયાનો પુરાવો છે અને અગાઉની ડીકીન મોડેલ યુનિવર્સિટી ઓફ ન્યુ ઈંગ્લેન્ડ, ન્યુ સાઉથ વેલ્સ, ઓસ્ટ્રેલિયા અથવા યુનિવર્સિટી ઓફ ઝામ્બીઆ, આફ્રિકાથી ભાગ્યે જ જૂદું પડે છે.

આવાં એકમો/સંસ્થાઓની મોટી ક્ષતિ છે તેમની સ્વાયત્તાનો અભાવ. તેઓ શિક્ષણની આ દૂરવર્તી પ્રથાનો સંભવિત અને શક્ય તેટલો લાભ ઉઠાવી શકતા નથી કારણ કે તે જે યુનિવર્સિટીમાં છે તેનાં નિર્ણાયક મંડળોમાં જરૂરી સત્તાનો પાયો મેળવી શકતા નથી. પરિણામે, તે નવીનીકરણો દાખલ કરી શકતા નથી અને તેમની માંગ પ્રમાણે સ્ત્રોતો પૂરા પાડી શકતા નથી. વળી, એ પણ નોંધાયું છે કે પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીનાં નિર્ણાયક મંડળો/સત્તાઓને પત્રાચાર/દૂરવર્તી એકમોની જૂદી જૂદી સ્ત્રોતોની માંગની કદર કરવાનું અધરું લાગે છે. સમગ્ર શૈક્ષણિક જગતમાં આવા એકમોને નિમ્ન 'મોભો' આપવામાં આવ્યો છે જે સમાજના વલણમાં પણ પ્રતિબિંબિત થાય છે એ તેની બીજી મુશ્કેલી છે. જ્યાં તે ગૌણકક્ષાની યોજના અનુસરે છે ત્યાં મુખ્ય વિભાગમાં જેની જરૂર નથી એવા શૈક્ષણિક માણસોને પત્રાચાર એકમોમાં ડેપ્યુટ કરે છે; જ્યાં તેમનો પોતાનો સ્ટાફ છે ત્યાં તેઓ નબળી કક્ષાના શિક્ષકોને આકર્ષે છે. આ મંતવ્યો સાચાં જ હોતાં નથી, પરંતુ ક્યાંક એક જ વિદ્યાશાખા દ્વારા, મથક પરના અને મથકેતર વિદ્યાર્થીઓને શીખવવા માટેની જોગવાઈ કરવામાં ચોક્કસપણે ગણતરીમાં અથવા ઉપયોગમાં લેવાયાં છે. ડીકીન યુનિવર્સિટી, ઓસ્ટ્રેલિયા તો એક દૃષ્ટાંત છે. પત્રાચાર/દૂરવર્તી શિક્ષણ એકમો અને તેમની નીપજ માટેની પ્રતિષ્ઠામાં પરિણમતાં શૈક્ષણિક ધોરણોમાં સમકક્ષતાની ખાતરી આપવા બન્ને પ્રકારના વિદ્યાર્થીઓને શીખવવા માટે એક જ સ્ટાફનો ઉપયોગ કરવા પર આધારિત આવું એક્ય રાખવામાં આવે છે. યુનિવર્સિટીના વહીવટમાં સત્તાક્ષેત્રોમાં આવા એકમો ભાગીદાર બને છે તે ડીકીન અભિગમનો બીજો લાભ છે. પરંતુ, એવા હેવાલ છે કે વધુ પડતા કામના બોજવાળા શિક્ષકો તેમની પાસેથી વધુ ને વધુ અપેક્ષા રાખે છે અને માંગણી કરે છે તેવા પત્રાચારના વિદ્યાર્થીઓને તેમનું ઉત્તમ ભાથું આપવા મુશ્કેલી અનુભવે છે. એનાથી ઉલટું આવા કેસમાં એવું પણ બને કે ચીલાચાલુ વિદ્યાર્થીઓ કરતાં વધુ અનુભવવાળા અને પ્રેરિત બાહ્ય વિદ્યાર્થીઓને શીખવવાનું કેટલાક શિક્ષકો વધુ પડકારરૂપ અને ઉત્તેજક ગણે છે.

આ તબક્કે, બેવડી-પ્રથાની સંસ્થાઓના ચોથા પ્રકાર અંગે વાત કરવી જરૂરી બને છે. જેઓને પોતાના અભ્યાસક્રમનું આયોજન કરવામાં, તેમના વિદ્યાર્થીઓની અભ્યાસ સામગ્રી અને વિતરણ વ્યવસ્થાની પસંદગી માટે પૂરતી સ્વાયત્તા બક્ષવામાં આવે છે એ ચોથો પ્રકાર છે. આનું સારું ઉદાહરણ એ હૈદરાબાદની સંસ્થા છે જે સેન્ટ્રલ ઈન્સ્ટિટ્યૂટ ઓફ ઈંગ્લીશ એન્ડ ફોરેન લેન્ગ્વેજીઝનો પત્રાચાર અભ્યાસક્રમનો વિભાગ છે. તદુપરાંત હાલ ઘણા લાંબા સમયથી અમેરિકામાં આવી બેવડી-પ્રથા યોજના અમલમાં છે. તે સંસ્થા જ્યાં હોય ત્યાં યુનિવર્સિટીના વિભાગ તરીકે ગણનાપાત્ર સ્વાયત્તા ભોગવે છે, યોગ્ય પ્રમાણિત કરનાર સત્તાઓ દ્વારા પ્રમાણિત કરેલા તેના કાર્યક્રમો અને અભ્યાસક્રમો છે, રોજિંદા કાર્યની કાર્યવાહી માટે

વ્યવહારુ દૃષ્ટિ એ પણ શિક્ષણ-પ્રણાલી જે લગભગ ઔદ્યોગિક છે, તેમાં અધ્યેતા અધ્યાપકથી દૂર એટલે કે અંતરે છે, સાથી મિત્રોનું જૂથ અને સંસ્થા વચ્ચે અંતર છે. અને પરસ્પર પ્રત્યક્ષ આદાનપ્રદાનના અભાવની ગેરહાજરી દૂર કરવા ઈલેક્ટ્રોનિક માધ્યમનો ઉપયોગ કરે છે, એટલે કે પ્રણાલીગત યોજનાથી મહત્વની આવશ્યકતામાં અલગ પડતી સંસ્થાને પ્રણાલીગત મર્યાદાઓ, વહીવટી પ્રક્રિયાઓ અને શૈક્ષણિક મહાવરાનું બંધન હોઈ ન શકે. એનો ફલિતાર્થ એ છે કે બિનપ્રણાલીગત પ્રણાલીઓ ચલાવવા માટે પ્રણાલીગત માનાંકો અને વ્યવસ્થાપનની કાર્યવાહીઓને બદલે વધુ સારી યોગ્ય વ્યક્તિઓ મૂકવી જોઈએ અને આથી બીજો વધુ સારો અભિગમ હોઈ ન શકે, કે જે પોતાનો પૂરતો સમય પ્રણાલીના વ્યવસ્થાપનના એકમાત્ર ધ્યેય પાછળ સંસ્થાને સમર્પિત કરે, એક માત્ર ચાર્જ તરીકે અહીં અમે એક ઉદાહરણનો વિગતવાર અભ્યાસ રજૂ કરવા ઈચ્છીએ છીએ : યુ.કે.ની ઓપન યુનિવર્સિટીનાં વ્યવહારુ પાસાંઓની વિગતવાર રજૂઆત.

બ્રિટીશ ઓપન યુનિવર્સિટી (UKOU) એકવડી પ્રથાના પ્રકારની. દૂરવર્તી શિક્ષણની યુનિવર્સિટીના વ્યવસ્થાપનનું ઉપયોગી મોડેલ છે. આપણી ચર્ચા માટે બ્રિટીશ ઓપન યુનિવર્સિટીની પસંદગી કરીને અમે એવું કહેવા માગતા નથી કે એકવડી પ્રથાની યુનિવર્સિટીઓ ચલાવવા માટેનાં વ્યવસ્થાપન કૌશલ્યો શીખવા માટે આ જ માત્ર આદર્શ છે. આ બાબતમાં આપણને કિંમતી માર્ગદર્શન અને ધનિષ્ઠ અનુભવ આપી શકે એવી અસંખ્ય એકવડી પ્રથાની દૂરવર્તી શિક્ષણની યુનિવર્સિટીઓ રશિયા, ચીન, થાઈલેન્ડ, પાકિસ્તાન, કેનેડા, ઈઝરાયેલ, દક્ષિણ આફ્રિકા, વેનેઝુએલા અને અન્ય દેશોમાં છે. ખાસ કરીને અમે બ્રિટીશ ઓપન યુનિવર્સિટી પસંદ કરી છે કારણ કે તેની સફળ કથની, પ્રવૃત્તિઓનો વિસ્તાર, તે બાબતોમાં વ્યવસ્થાપનની તેની નિપુણતાનું પ્રમાણ વગેરે બાબતોથી પરિચિત છીએ. બ્રિટીશ ઓપન યુનિવર્સિટીના વ્યવસ્થાપનની માહિતી, કેટલીક સામગ્રી વિ. સરળતાથી પ્રાપ્ય છે તે અમારી પસંદગીનું બીજું કારણ છે. પ્રથમ કક્ષાની દૂરવર્તી શિક્ષણની યુનિવર્સિટીઓની તુલનામા રહી શકે તેવી આપણી વિશ્વાસપાત્રતા અને શૈક્ષણિક ધોરણો જો આપણે જાળવવાં હોય તો કેવા પ્રકારનું વ્યવસ્થાપન હોવું જરૂરી છે તે સંચાલકીય અને વહીવટી માળખાની સ્પષ્ટ સમજ, શૈક્ષણિક કાર્યક્રમોનું સ્વરૂપ અને આ કાર્યક્રમના અમલીકરણના માર્ગો એ વિશે આપણે જણાવવું જોઈએ.

બ્રિટીશ ઓપન યુનિવર્સિટીનો આરંભ :

1963માં, ઉચ્ચ શિક્ષણ અંગેનો રોબિન્સનો અહેવાલ દર્શાવે છે કે વિવિધ કારણોસર પોતાના જીવનમાં શરૂઆતમાં ઉચ્ચ શિક્ષણની જરૂર હોવા છતાં તેની તક ગુમાવી બેઠા છે તેવા પ્રૌઢોનો નોંધાયા વિનાનો સમૂહ ઈંગ્લેન્ડમાં હતો. તે જ વર્ષમાં, હેરોલ્ડ વિલ્સન, જે સામા પક્ષે હતો તેણે રશિયાની મુલાકાત બાદ અને શિક્ષણ ક્ષેત્રોમાં ત્યાં ટેકનોલોજીનો માધ્યમ તરીકે ઉપયોગ થતો જોઈ પ્રભાવિત થઈને તેના ગ્લાસગોના ભાષણમાં 'યુનિવર્સિટી ઓફ ધ એર' નો વિચાર વહેતો મૂક્યો. 1964 માં જ્યારે મજૂર પક્ષ સત્તા પર આવ્યો ત્યારે નવા વડાપ્રધાન હેરોલ્ડ વિલ્સને જીની લી નામના જુનિયર મંત્રીની શિક્ષણ અને વિજ્ઞાન વિભાગમાં નિમણૂક કરી અને તેમને યુનિવર્સિટી ઓફ ધ એર પ્રોજેક્ટની ખાસ જવાબદારી સોંપી, પરિણામે શ્વેતપત્ર બહાર પાડવામાં આવ્યું અને ઓપન યુનિવર્સિટી માટે સર્વગ્રાહી આયોજન શ્વેતપત્રમાં દર્શાવ્યા પ્રમાણે અને વિશેષ માન્ય કરેલો મુસદ્દો તૈયાર કરવા માટે આયોજન સમિતિ (પ્લાનિંગ કમિટી)ની સ્થાપના કરવામાં આવી. 1969 માં આયોજન સમિતિનો અહેવાલ પ્રગટ થયા પછી, તે જ વર્ષમા જૂન માસમાં એક સ્વતંત્ર અને સ્વાયત્ત સંસ્થા જે પોતાના અભ્યાસક્રમો ધરે અને પોતાની પદવીઓ એનાયત કરે તે માટેની સત્તા સાથેની ઓપન યુનિવર્સિટી સ્થાપવામાં આવી. વોલ્ટર પેરી એના પ્રથમ કુલપતિ હતા. વર્ષો પછી બ્રિટીશ ઓપન યુનિવર્સિટી વિશ્વની સૌથી પ્રસિધ્ધ દૂરવર્તી શિક્ષણ આપતી એજન્સીઓમાંની એક તરીકે ઉપસી આવી. બ્રિટિશ ઓપન યુનિવર્સિટીની સફળતામાં ફાળો નોંધાવનાર મુખ્ય પરિબલોમાંનું એક છે એ યુનિવર્સિટીનાં વિવિધ કાર્યોનું વ્યવસ્થાપન.

સંચાલકીય માળખું :

સંચાલનની દૃષ્ટિએ ધ બ્રિટીશ ઓપન યુનિવર્સિટી પાંચ મુખ્ય ક્ષેત્રોમાં વિભાજિત છે. (1) શૈક્ષણિક શાળાઓ/વિદ્યાશાખાઓ (2) નિરંતર શિક્ષણ કેન્દ્ર (CCE) (3) શૈક્ષણિક ટેકનોલોજીની સંસ્થા (4) પ્રાંતીય ટ્યુટોરિયલ સેવાઓ અને (5) અભ્યાસક્રમ ઉત્પાદન અને વિતરણનાં કાર્યો. આ તમામ ક્ષેત્રોને આવરી લેતો સામાન્ય વહીવટ સંચાલકીય માળખામાં છઠ્ઠું ક્ષેત્ર ગણી શકાય. કુલપતિ એ યુનિવર્સિટીના વહીવટી વડા. વિશિષ્ટ નીતિ ક્ષેત્રો માટે વ્યક્તિગત જવાબદારીઓ સાથેના ચાર ઉપકુલપિતઓ, સેનેટ અને કાઉન્સિલ જેવી દ્વિસત્તા ધરાવતા મંડળોવાળું બે ગૃહોવાળું સરકારી માળખું. કુલપતિના પ્રતિનિધત્વવાળું 800 સભ્યોની સેનેટ જેમાં શૈક્ષણિક સ્ટાફના બધા સભ્યો, બિનશૈક્ષણિક સ્ટાફ, પાર્ટ ટાઈમ પરામર્શકો અને કેટલાક વિદ્યાર્થીઓના ચૂંટાયેલ પ્રતિનિધિઓનો સમાવેશ થાય છે. શૈક્ષણિક નીતિ નક્કી કરવાનું કામ સેનેટનું છે. 39 સભ્યો જેમાંથી 25 યુનિવર્સિટી બહારના સભ્યોવાળું જેના વડા ઉપકુલપતિ હોય તેવું એકઝીક્યુટીવ ગવર્નિંગ બોડી એ કાઉન્સિલ. વધુમાં, અન્ય ત્રણ મંડળો

દા.ત. (1) શૈક્ષણિક મંડળ (Academic Board) (2) વિદ્યાર્થી વિષયક અને એવોર્ડ માટેનું મંડળ (3) આયોજન મંડળ. પ્રથમ બે સેનેટને અહેવાલ આપે અને ત્રીજું સેનેટ તેમજ કાઉન્સિલ બન્નેને અહેવાલ આપે.

બ્રિટીશ ઓપન યુનિવર્સિટીનો વહીવટ અને સંચાલકીય માળખું : કેટલીક વધુ વિગતો.

1965 માં રશિયાની મુલાકાતે જઈ આવ્યા પછી તરત જ હેરોલ્ડ વિલ્સને જો કે બ્રિટનમાં ઓપન યુનિવર્સિટીનો વિચાર વહેતો મૂક્યો હતો, પરંતુ તેને મૂર્તિમંત કરવામાં બીજાં પાંચ વર્ષ વહી ગયાં. 1966 નાં સપ્ટેમ્બરમાં શિક્ષણ અને વિજ્ઞાન માટેના પ્રાંતીય મંત્રીએ એક આયોજન સમિતિ નીમવાની દરખાસ્ત કરી 'જેમાં તમામ યુનિવર્સિટીઓના કુલપતિઓ, યુનિવર્સિટી ભવનોના વડા અને અન્ય યુનિવર્સિટીઓના કર્મચારીઓનો સમાવેશ કરવામાં આવે' અને તેમને જણાવવામાં આવ્યું કે (અ) એક અલગ સંસ્થા તરીકે શિક્ષણ અને વિજ્ઞાનના વિભાગ તરફથી અનુદાન સહાય આપવામાં આવે તેવી, રોયલ ચાર્ટરથી જેનું સર્જન થાય તેવી યુનિવર્સિટીની સ્થાપના કરવા માટેનું આયોજન કરવું (બ) વળી એ જ વખતે એમ પણ વિચારવામાં આવ્યું કે હાલમાં અસ્તિત્વ ધરાવતી કોઈ યુનિવર્સિટી કે યુનિવર્સિટીના સમૂહ તરફથી આ સગવડ પૂરી પાડી શકાય એમ છે કે કેમ. (પેરી, 1987). અહીં એ નોંધવું જોઈએ કે આયોજન સમિતિની સ્થાપના સમયે પણ યુનિવર્સિટીનું શૈક્ષણિક પાસું અને તેનો સ્વાયત્ત મોભો ધ્યાનમાં રાખવામાં આવ્યો હતો. જ્યારે 1967 માં આયોજન સમિતિની છેવટે નિમણૂક થઈ, તે સમયે તેનું આયોજન કરવા માટે જે સંદર્ભ શરતો રજૂ થઈ તે આ પ્રમાણે હતી : "ફેબ્રુઆરી 1966 ના શ્વેતપત્રમાં દર્શાવ્યા પ્રમાણેની યુનિવર્સિટી ઓફ એર મુજબ 'મુક્ત વિદ્યાપીઠ' માટે સર્વગ્રાહી યોજના તૈયાર કરવી અને લેખિત કાયદો અને સ્ટેચ્યુટ્સ તૈયાર કરવાં. (પેરી, 1987)". શ્વેતપત્ર, લેખિત કાયદો અને અધિકારપત્રની રૂપરેખાનું મહત્ત્વ લોકશાહી જુસ્સામાં અનુભવી શકાયું અને આથી મુક્ત વિદ્યાપીઠની રચના થઈ, જેનાં લક્ષ્યાંકોમાંનું એક હતું 'શિક્ષણનું લોકશાહીકરણ.'

આમ છતાં, આયોજન સમિતિને આપેલી સંદર્ભ શરતો એક નૂતન નવીનીકરણયુક્ત શૈક્ષણિક કાર્યક્રમોનું ધ્યેય ધરાવતી મુક્ત વિદ્યાપીઠની માંગને સંતોષે એવો સંપૂર્ણપણે નવો કાયદો બની શક્યો નહિ. પરિણામે કાઉન્સિલ અને સેનેટ સહિતની અન્ય બ્રિટીશ યુનિવર્સિટીઓની પ્રણાલીગત તરાહના જેવું જ ઓપન યુનિવર્સિટીનું વહીવટી માળખું રહ્યું. કાઉન્સિલનું બંધારણ નીચે મુજબ છે :

કાઉન્સિલનું સભ્યપદ

હોદ્દાની રૂએ	8	કુલાધિપતિ (Chancellor) ઉપકુલાધિપતિ (ચેરમેન, એક્સ ઓફિસીઓ) ખજાનચી કુલપતિ ઉપકુલપતિઓ એકેડેમિક ચેરમેન સલાહકાર સમિતિ (જરૂરિયાત મુજબ)
બાહ્ય	13	અંગત કાઉન્સિલના લોર્ડ પ્રેસિડન્ટ તરફથી નિમાયેલા ચાર સભ્યો- (4). યુનાઈટેડ કિંગડમની યુનિવર્સિટીઓના આચાર્યો અને કુલપિતઓની સમિતિ દ્વારા નિયુક્ત 3 સભ્યો - (3). સ્થાનિક શિક્ષણ સત્તાઓ અને શિક્ષણ સમિતિઓ તેમજ સલાહકાર તરીકે કામ કરતી લંડનની શિક્ષણ સત્તાના મંડળો તરફથી નિમાયેલા તેના ત્રણ સભ્યો - (3), સલાહકાર તરીકે કામ કરતા સ્કોટલેન્ડની દેશીય કાઉન્સિલો અને સ્કોટીશ દેશો તેમજ શહેરી મંડળો દ્વારા નિમણૂક પામેલો સ્કોટલેન્ડની શિક્ષણ સત્તાનો એક પ્રતિનિધિ સભ્ય - (1). રોયલ સોસાયટી તરફથી નિમાયેલો એક સભ્ય- (1). બીબીસી તરફથી નિમાયેલ એક સભ્ય. (1).
શૈક્ષણિક	8	બિનવ્યાવસાયિક ગ્રેડના ઓછામાં ઓછા બે સહિત સેનેટ તરફથી નિયુક્તિ પામેલા સેનેટના છ સભ્યો. સામાન્ય સભા (નીચે મુજબ) દ્વારા નિયુક્ત થયેલા પાર્ટ ટાઈમ સ્ટાફના બે સભ્યો.
વિદ્યાર્થીઓ	2	સામાન્ય સભાએ નીમેલા બે વિદ્યાર્થીઓ
કોઅપ્ટ	8	આઠ (વધુમાં વધુ) કોઅપ્ટ સભ્યો કે જે શૈક્ષણિક સ્ટાફ કે વેતન ધરાવતા યુનિવર્સિટીના અધિકારીઓ કે વિદ્યાર્થીઓ નથી.
કુલ સંખ્યા	39	

આઠ એક્સ-ઓફિસીઓ સભ્યોમાંથી 4 બાહ્ય ગણાય. બધા જ 8 કોઅપ્ટેડ પણ બાહ્ય ગણાય. જ્યારે બાહ્ય સભ્યોની કુલ સંખ્યા 25 છે અને આંતરિક સભ્યો 14 છે બાહ્ય અને આંતરિકનું પ્રમાણ 2:1 છે. આ પ્રકારનું બંધારણ કાઉન્સિલના નિર્ણયો લેવામાં બાહ્ય સભ્યોને સ્પષ્ટ લાભ આપે છે.

બીજી બાજુ, બધા જ પૂર્ણ સમયના શૈક્ષણિક સ્ટાફના સભ્યો તેમજ કોઅપ્ટ કરેલા સભ્યોનો બનેલો વિશાળ સમુદાય છે. 1982 માં સેનેટના 800 સભ્યો હતા, જેમાંના 500 યુનિવર્સિટીના પૂર્ણ સમયના સ્ટાફના સભ્યો હતા. બધા શૈક્ષણિક અધિકારીઓ અને નીતિ વિષયક બાબતો સાથે વ્યવહાર કરવામાં સેનેટ કાયદાકીય જૂથની જેમ કામ કરે છે.

એક ત્રીજું કાયદાનું મંડળ હોય છે : જે બધા કર્મચારીઓ અને અધ્યેતાઓનું બનેલું સામાન્ય મંડળ. આ સામાન્ય સભા (મંડળ) એ ઘણું મોટું મંડળ છે. બધા જ પ્રકારના સ્ટાફના પ્રતિનિધિઓ, ટ્યુટોરિયલ સ્ટાફના પાર્ટ ટાઈમ સભ્યો, અને વિદ્યાર્થીઓ તેના સભ્યો હોય છે. આ સામાન્ય સભાને કોઈ વલીવટી સત્તા હોતી નથી પરંતુ તે પાયાની કક્ષાએ યુનિવર્સિટીની બધી જ બાબતોમાં ચર્ચા માટે તક પૂરી પાડે છે. મંત્રણાત્મક સમિતિઓ અને સભાઓ દ્વારા કર્મચારીઓ અને વિદ્યાર્થીઓ પોતાના વિચારો અને યોજનાઓ યુનિવર્સિટી સમક્ષ રજૂ કરે છે.

દરેક સંસ્થાના વ્યવસ્થાપન અંગે નીતિનું ઘડતર અને તેનું અમલીકરણ સાચી સમસ્યાઓ ખડી કરે છે. જો કે સેનેટ અને સામાન્ય સભામાં ભાગીદારીપૂર્ણ લોકશાહી નીતિઓનું ઘડતર કરે છે કે જેણે ઘડાયેલી નીતિઓના અમલીકરણ માટે બધાની સત્તા અને સંમતિ મેળવી હોય છે અને તે તેના 2/3 ભાગના સભ્યોની બનેલી કાઉન્સિલને સોંપવામાં આવે છે. વિદ્યાપીઠનું કે અન્ય સંસ્થાના લોકશાહીયુક્ત લક્ષણનાં સારાં નરસાં પાસાંઓ તે બાબત માટે છેવટે તો લોકશાહી ન્યાયાલયે ઘડેલી નીતિનો અમલ કરવાની સત્તા જેની હોય છે તે નક્કી કરે છે.

સેનેટ તથા સામાન્ય સભા જેવા વિશાળ મંડળો એક્ઝીક્યુટીવ મંડળોની જેમ કાર્ય કરવાને શક્તિમાન ન બને એ દેખીતું છે. વ્યવસ્થાપક મંડળ નિયમ પ્રમાણે નાનું હોવું જોઈએ જેથી અમલીકરણ અંગેના નિર્ણયો ઢીલ વિના લઈ શકાય. પરંતુ જો વ્યવસ્થાપક અને નીતિ વિષયક નિર્ણય કરતાં મંડળોની વિચારસરણી એક સરખી નહોય તો બન્ને વચ્ચે ઘર્ષણ તો થાય જ અને કદાચ એકબીજાનો સામનો પણ કરવો પડે. બ્રિટીશ ઓપન યુનિવર્સિટીમાં આવી સમસ્યાઓ છે. જો કે કાઉન્સિલ અને સેનેટ વચ્ચેનું ઘર્ષણ વ્યવસ્થા થઈ શકે તેવી સીમા સુધી રાખવામાં તે સફળ નીવડેલ છે. આથી આજ સુધી મુક્ત વિદ્યાપીઠ સફળ રહી ચૂકી છે.

યુનિવર્સિટીના સંચાલકીય માળખાના મુખ્ય ક્ષેત્રોના દરેકનાં વ્યવસ્થાપનનાં પાસાંઓ આપણે જોઈ લઈએ. આમ કરવામાં આપણે જે તે ક્ષેત્રોને કાર્ય અથવા કાર્યરત વર્ગીકરણની શ્રેણીમાં જરા ફરીથી નીચે મુજબ ગોઠવીએ :

- (અ) સામગ્રી નિર્માણનું વ્યવસ્થાપન
- (બ) વિદ્યાર્થી સહાય સેવાઓનું વ્યવસ્થાપન
- (ક) શૈક્ષણિક અને વ્યવહારુ ક્ષેત્રો વચ્ચે અરસ-પરસનું વ્યવસ્થાપન
- (ડ) સંસ્થાકીય નેતૃત્વ

આ ચારમાંથી અહીં (અ) અને (બ) ની વિગતે ચર્ચા કરીશું. એકમ 4 માં જરા જુદી રીતે વિગત (ક) અને (ડ) ની ચર્ચા કરવામાં આવી છે.

સામગ્રી નિર્માણનું વ્યવસ્થાપન :

બ્રિટીશ ઓપન યુનિવર્સિટી ત્રણ શૈક્ષણિક કાર્યક્રમો ચલાવે છે, સ્નાતક કક્ષા માટે, અનુસ્નાતક કક્ષા માટે અને એસોસિએટ વિદ્યાર્થીઓ માટે. આ શૈક્ષણિક કાર્યક્રમો ઉપરાંત, સંશોધન કાર્યક્રમ, સંસ્થાકીય સંશોધન અને વિકાસાત્મક કાર્યક્રમ, આંતરરાષ્ટ્રીય પ્રવૃત્તિઓનો કાર્યક્રમ અને યુનિવર્સિટીની શૈક્ષણિક સામગ્રીનાં વેચાણને લગતો કાર્યક્રમ યુનિવર્સિટીનો છે.

સ્નાતક કક્ષાની નીચેના (ઉપસ્નાતક કક્ષાના) શૈક્ષણિક કાર્યક્રમોનાં વિશાળ ફલક પૂરો પાડવાની મુખ્ય પ્રવૃત્તિ બ્રિટીશ ઓપન યુનિવર્સિટીની છે. જે વિદ્યાર્થીઓ ઉપસ્નાતક કક્ષાના કાર્યક્રમો માટે નોંધણી કરાવવા ઈચ્છતા હોય તે 21 વર્ષની ઉંમર ધરાવતા હોવા જોઈએ. તેઓ પાસે કોઈપણ વૈધિક શૈક્ષણિક લાયકાતો હોવી જરૂરી નથી. ઓપન યુનિવર્સિટીના વિદ્યાર્થીઓ તેમની પદવી કેરિટ મેળવીને પ્રાપ્ત કરે છે, બી.એ. પદવી માટે 6 અને બી.એ. (ઓનર્સ) પદવી માટે 8 કેરિટ છે. 32 સાપ્તાહિક કામના એકમો પર આધારિત પૂર્ણ કેરિટ કોર્સ હોય છે. પ્રત્યેક અંકમ અંગે મુદ્રિત સામગ્રીના અભ્યાસ માટે અને રેડીઓ, ટેલિવિઝન દ્વારા પ્રસારિત થતા કાર્યક્રમો 12 થી 15 કલાક લાગે. બી.એ.ના અભ્યાસ માટે લઘુત્તમ સમય અવધિ 3 વર્ષ અને બી.એ. (ઓનર્સ) પદવી માટે 4 વર્ષ છે. સ્વાધ્યાયો અને ગ્રીષ્મ શાળાની જરૂરિયાતો

પૂર્ણ કર્યા પછી વિદ્યાર્થી ૩ કલાકની અંતિમ પરીક્ષા આપે છે.

સંલગ્ન વિદ્યાર્થી કાર્યક્રમ (એએસપી) જુદા જુદા ક્ષેત્રોના કોર્સ હાથ ધરે છે, જેવા કે સમુદાય શિક્ષણ, સેવાકાલીન શિક્ષક પ્રશિક્ષણ, સ્વાસ્થ્ય અને સમાજ કલ્યાણ, તકનિકી સમૃદ્ધિ, વ્યવસ્થાપન, ઈતિહાસ, રાજ્યશાસ્ત્ર, સંસ્કૃતિ વિગેરે. શિક્ષકો, વ્યાવસાયિકો, ગૃહિણીઓ, તકનિકી ક્ષેત્રે કામ કરતા માણસો, ક્લાર્કો અને કાર્યાલયના સ્ટાફના માણસો વિ. આવા કોર્સમાં નામનોંધણી કરાવે છે. જે વિદ્યાર્થીઓ કોર્સનું કામ પૂરું કરે છે અને અંતિમ પરીક્ષામાં ઉત્તીર્ણ થાય છે તેમને કોર્સ પ્રમાણપત્રક પ્રાપ્ત થાય છે. જે માત્ર કોર્સ પૂર્ણ કરે છે અને પરીક્ષા માટે બેસતા નથી અથવા પરીક્ષામાં સફળ થતા નથી તેમને કોર્સ પૂર્ણ કરવા માટેનો પત્ર પાઠવવામાં આવે છે.

બ્રિટીશ ઓપન યુનિવર્સિટીએ તેની સંસ્થાગત પદ્ધતિઓમાં બહુ માધ્યમ અભિગમ અપનાવ્યો છે. છતાં ઓપન યુનિવર્સિટીની શૈક્ષણિક સામગ્રીનું મુખ્ય ઘટક મુદ્રિત સામગ્રી જ રહી છે. ઓપન યુનિવર્સિટીના મોટા ભાગના અભ્યાસક્રમોના રેડીઓ અને ટેલીવિઝન એ ઘટકો રહ્યા છે. જ્યાં અભ્યાસક્રમોનાં આ ત્રણ ઘટકો છે ત્યાં તે સમાકલિત રહ્યાં છે. મુદ્રિત સામગ્રી, રેડીઓ અને ટેલીવિઝન કાર્યક્રમો ઉપરાંત વિજ્ઞાન વિષયના અધ્યેતાઓ વધારામાં વૈજ્ઞાનિક પ્રયોગો કરવા માટે 'હોમ કીટ' મેળવે છે. વધુ અભ્યાસ માટે અધ્યેતાઓએ કેટલાંક પુસ્તકો ખરીદવાં પડે છે. ઓપન યુનિવર્સિટી સાથે કરાર કરીને ખાનગી પ્રકાશકો દ્વારા પ્રકાશિત થયેલાં આ પુસ્તકો ઓછું મૂલ્ય ધરાવતાં હોય છે. ઉપર દર્શાવ્યા પ્રમાણેનાં કાર્યોના સંબંધમાં અગણિત પ્રક્રિયાનાં આયોજન અને વ્યવસ્થાપનમાં ઘણાં કૌશલ્યો અને સ્ત્રોતોનો સમાવેશ થાય છે.

કોર્સ આલેખન અથવા કોર્સ રચના :

શાખા મંડળ અથવા 'નિષ્ણાતોની સમિતિ' આપણે જેને કહીએ છીએ તે નવો કોર્સ અથવા કાર્યક્રમ શરૂ કરવા માટેની દરખાસ્ત રજૂ કરે છે. કોર્સની રજૂઆતના વર્ષ અગાઉ 24-36 મહિનાઓ (એટલે કે 2 થી 3 વર્ષ) કોર્સ કમિટિની મંજૂરી માટે દરખાસ્તને મળવા જોઈએ. કોર્સ ટુકડીઓ દ્વારા કોર્સ તૈયાર થાય છે (લખવામાં આવે છે.) પ્રત્યેક કોર્સ ટુકડીના સભ્યોની સંખ્યા જુદી જુદી ભલે હોય પરંતુ તેમાં (અ) વિદ્વાનો (બ) શૈક્ષણિક તકનીકી અને (ક) બીબીસી નિર્માતા કર્મચારીઓ હોવા જરૂરી છે. કોર્સ ટુકડીના ચેરમેન સિનિયર કે જુનિયર વિદ્વાન હોય પરંતુ તે દૂરવર્તી શિક્ષણ સામગ્રીની રચનાના અનુભવી હોવા જરૂરી છે. મહદ્અંશે આંતરિક કર્મચારીઓમાંથી વિદ્વાનો કોર્સ લેખન કરે છે. પરંતુ કોઈકવાર બહારના લેખકોને કરાર કરીને સલાહકાર તજજ્ઞ તરીકે નીમવામાં આવે છે. આંતરિક શાખાના સભ્યો વધુ નિષ્ઠાવાન, અનુભવી અને કોર્સ લેખનની આવશ્યકતાઓ/જરૂરિયાતોને પહોંચી વળવા માટે વધુ તત્પર હોય છે. કોર્સ રચના દરમિયાન, બીબીસી નિર્માતાઓજે તેમની રીતે તેમની શાખામાં ઉચ્ચ લાયકાત ધરાવતા નિષ્ણાતો હોય છે તેઓ સતત વિદ્વાનો અને કોર્સ લેખકો સાથે આદન-પ્રદાન (ક્રિયા-પ્રતિક્રિયા) કરતા રહે છે તેમ છતાં રેડીઓ અથવા ટેલીવિઝન કાર્યક્રમોના નિર્માણ સૂચિ/સમયપત્રક અને ગુણવત્તા માટે નિર્માતાની જવાબદારી રહે છે.

કોર્સ અથવા એકમો લખવાની શરૂઆત કરતાં પહેલાં કોર્સ લેખકો માટે ગ્રંથાલય સુવિધાઓ ગોઠવવામાં આવે છે. કોર્સ ટુકડીનો સભ્ય પ્રથમ મુસદ્દો તૈયાર કરે છે/ ઘડે છે. અને તે મુસદ્દો ટુકડીના અન્ય સભ્યોમાં તેમની ટીકાઓ, સૂચનો અને વિવેચન માટે ફેરવવામાં આવે છે. વિનયન, સમાજવિજ્ઞાન અને કલાના વિષયોના કોર્સ, ટુકડીના એક સભ્યના નામે મહદ્અંશે રચાય છે અને વિજ્ઞાનના કોર્સ જે તે ટુકડીના નામે. જ્યાં અભિપ્રાયોની ભિન્નતા અને વિચારભેદની તકરારોનો સમાવેશ થાય છે ત્યાં મુસદ્દાને અંતિમ સ્વરૂપ આપવા માટે સર્વસામાન્ય સંમતિ મેળવવામાં આવે છે અને મુદ્રણ માટે હસ્તપ્રત મોકલવામાં આવે છે.

સ્વાભાવિક રીતે સમયમર્યાદા જાળવવામાં આવે છે છતાં જો કોર્સ લખીને તૈયાર કરવામાં વિદ્વાનોને કોઈક ખરેખર સમસ્યાઓ હોય તો તેનો કાયદો કરવામાં આવતો નથી. પેરી જણાવે છે તે મુજબ : "સર્જનાત્મકતાને લાગુ પાડી શકાય તેવી કોઈ કાર્યવાહી નથી. તમે વિદ્વાનોને સારા કોર્સિસ લખતા કરી ન શકો, તમે તેઓને પ્રોત્સાહન, સુવિધાઓ અને પરિસર પૂરાં પાડી શકો જેમાં તેઓ તેમના સર્જનાત્મક આવેગોને તૃપ્ત કરી શકે." (પેરી, 1987). તેમ છતાં કોર્સ સામગ્રીનાં ધોરણ અને ગુણવત્તા વિદ્વાનોએ ખાસ કરીને જાળવવાનાં હોય છે. ટુકડી અથવા વ્યક્તિના વિદ્યાકીય સ્વાતંત્ર્યને લગતા પ્રશ્નો સૌથી વધુ મુશ્કેલ ક્ષેત્રોમાંના કેટલાક હોય છે જેની સામે વ્યવસ્થાપને બાથ ભીડવાની હોય છે અને સ્વાભાવિક રીતે વિવિધ સમસ્યાઓ અંગે ઝઘડતા દલીલ કરનારાઓ વચ્ચે સમતુલાનો આધાર લેવો પડે છે. આમ છતાં એ સર્વસ્વીકૃત બાબત છે કે પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીમાં વિષયવસ્તુ પસંદ કરવામાં અને તેને શીખવવામાં જેટલું વ્યક્તિગત સ્વાતંત્ર્ય વિદ્વાનોને મળે છે તેટલા જ પ્રમાણમાં ઓપન યુનિવર્સિટીમાં કામ કરતા વિદ્વાનને મળશે નહિ. પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીના વિદ્વાનની બાબતમાં જે શક્ય કે સંભવિત હોય તેવું

સંપૂર્ણ વ્યક્તિગત સ્વાતંત્ર્ય અહીં નકારી કાઢવામાં આવે છે જ્યાં અલગ અલગ ગ્રહણશક્તિ અને વિચારસરણીની સમજણો સાથેની વ્યક્તિઓની ટુકડીને જે કામ સાથે મળીને કરવાનું કહેવામાં આવે છે. તેમ છતાં, સંસ્થા તરીકે યુનિવર્સિટી કોઈપણ વિદ્વાનોના જૂથના દષ્ટિબિંદુને સંમત ન થાય પણ વૈશ્વિક સમસ્યાઓ, અંગે બધા પ્રકારના અભિપ્રાયો અભિવ્યક્ત કરવાનું સ્વાતંત્ર્ય અહીં વિદ્વાનોને મળે છે.

કોર્સનું ઉત્પાદન/નિર્માણ : વિતરણ :

શાખાકીય તંત્રીને કોર્સ ટૂકડીએ તૈયાર કરેલો પ્રથમ મુસદ્દો એકવાર મોકલી આપવામાં આવે છે જેમાં જરૂરી તંત્રીગત સુધારાઓ તે કરે છે અને મુદ્રણ માટે મોકલી આપે છે. ઓપન યુનિવર્સિટી કોર્સ સામગ્રીનું મુદ્રણ કરવા માટે ખાનગી મુદ્રકનો ઉપયોગ કરે છે અને હવે તેને તેનું પોતાનું છાપખાનું (પ્રેસ) હોય છે જે પૂરક વાચન સામગ્રી છાપે છે. મુદ્રિત સામગ્રી વખાર (warehouse) માં રાખવામાં આવે છે અને સમયાનુસાર વિદ્યાર્થીઓને તે મોકલવામાં આવે છે. ઓપન યુનિવર્સિટીનું ગ્રાફિક એકમ મૂળ વિષયવસ્તુમાં ઉદાહરણો છપાય તે અંગે કાળજી રાખે છે અને કોપીરાઈટ કાર્યાલય કોપીરાઈટની સમસ્યાઓ હલ કરે છે.

રેડીઓ, ટેલિવિઝન, ઓડિયો અને વીડિયો કાર્યક્રમો ઓપન યુનિવર્સિટી અને બીબીસી સાથે મળીને કરે છે. ઓપન યુનિવર્સિટીમાં સ્થપાયેલું બીબીસીનું વિશિષ્ટ એકમ વિવિધ વિદ્યાશાખાઓમાં ઉચ્ચ લાયકાત ધરાવતા વિદ્વાનોને નિર્માતા તરીકે નિમણૂક આપે છે. નિર્માતાઓ કોર્સ ટુકડીનો એક ભાગ છે અને તેઓ વિદ્વાનો સાથે મળીને કામ કરે છે. કાર્યક્રમોના પ્રસારણ માટે બીબીસીની આખરી માન્યતા જરૂરી હોય છે. વ્યાવસાયિક રજૂઆતકર્તાઓ કરતાં વિદ્વાનોની પસંદગી કરવામાં આવે છે. ઓપન યુનિવર્સિટીના કાર્યક્રમો રાષ્ટ્રકક્ષાએ BBC 1, BBC 2 અને VHF રેડીઓ 3 અને 4 માં મોટેભાગે સમાહના અંતે રજૂ થાય છે.

વિદ્યાર્થી સહાય સેવાઓનું વ્યવસ્થાપન :

ઓપન યુનિવર્સિટી સમક્ષ સૌથી વધુ પડકારરૂપ સમસ્યાઓ વિદ્યાર્થી સહાય સેવાઓનું વ્યવસ્થાપન ઉપસ્થિત કરે છે. આ સેવાઓનું કેટલું કાળજીપૂર્વક આયોજન કરવામાં આવે છે અને તેનું વ્યવસ્થાપન ખંતપૂર્વક અને ક્ષમતાપૂર્વક કેવી રીતે કરવામાં આવે છે તેની ઉપર યુનિવર્સિટીની સફળતા આધારિત છે. જ્યારે કોઈ પણ યુનિવર્સિટી વિદ્યાર્થી વિષયક બાબતો અંગે આયોજન કરવા વિચારે છે અને પાછળથી તેનું વ્યવસ્થાપન કરે છે ત્યારે બ્રિટીશ ઓપન યુનિવર્સિટીની વિદ્યાર્થી સહાય સેવાઓ એ ઉપયોગી નમૂનો રજૂ કરે છે. અલબત્ત જે તે દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાના વિદ્યાર્થીઓને આપવામાં આવનાર સેવાઓના પ્રકારની બાબતમાં અગ્રિમતા અને કેન્દ્રબિન્દુમાં ભિન્નતાઓ રહેવાની. પરંતુ ઓપન યુનિવર્સિટીમાં જોવા મળતી વિદ્યાર્થી સહાય સેવાઓ પ્રત્યેનો વ્યવસ્થિત અભિગમ કોઈપણ ઓપન યુનિવર્સિટીને મદદરૂપ થઈ શકે. વિદ્યાર્થીઓ પ્રત્યે સંસ્થાની નિખાલસતા અને તેમની જરૂરિયાતોની સાચી આકારણી એ સહાય સેવાઓની સફળતા માટે ખૂબ મહત્ત્વ ધરાવતી પાયાની સમસ્યાઓ છે. બ્રિટીશ ઓપન યુનિવર્સિટી સામાન્ય રીતે બન્ને રીતે સફળતા પ્રાપ્ત કરી ચૂકી છે. શરૂઆતથી જ, સરકાર તરફથી આવતા વારંવાર નાણાકીય અને મર્યાદિત સ્ત્રોતોને ધ્યાનમાં રાખીને ઓપન યુનિવર્સિટીનું શૈક્ષણિક મંડળ તેમજ તેના પ્રથમ કુલપતિ (વોલ્ટર પેરી) અસરકારક વિદ્યાર્થી સહાય પ્રણાલી ઊભી કરવા મથી રહ્યા છે.

ઓપન યુનિવર્સિટીની વિદ્યાર્થી સહાય સેવાઓના વ્યવસ્થાપનનાં મુખ્ય લક્ષણોની નીચે પ્રમાણે યાદી થઈ શકે :

- પ્રાંતીય કેન્દ્રોનું વ્યવસ્થાપન
- અભ્યાસ કેન્દ્રોનું વ્યવસ્થાપન
- ટ્યૂટોરિયલ સેવાઓનું સંકલન અને અધીક્ષણ (ગ્રીખશાળા સહિત)
- વિવિધ તબક્કે સલાહ સેવાઓ
- અસરકારક પ્રતિપોષણ માટેની જોગવાઈ
- પ્રવેશ, મૂલ્યાંકન અને પરીક્ષાઓનું વ્યવસ્થાપન

આપણે ઉપરોક્ત યાદીના છેલ્લા મુદ્દા અંગે એક, અલગ વિભાગ હેઠળ ચર્ચા કરી ચૂક્યા છીએ. છતાં વિદ્યાર્થી સહાયસેવાઓ સાથે તે અરસપરસ વ્યાપ્ત થાય છે. અન્ય મુદ્દાઓની નીચેના ફકરાઓમાં અલગ અલગ સ્વરૂપે ચર્ચા કરવામાં આવી છે. આ વ્યક્તિ અભ્યાસમાં છેલ્લા મુદ્દાની ચર્ચાને અવકાશ નથી.

પ્રાંતીય કેન્દ્રો અને અભ્યાસકેન્દ્રોનું વ્યવસ્થાપન :

ઉચ્ચતર દૂરવર્તી શિક્ષણ
સંસ્થાઓનું સંચાલકીય
માળખું

વિદ્યાર્થી સંપર્ક અને પ્રાંતીય કેન્દ્રોના વ્યવસ્થાપનની સરળતા માટે બ્રિટીશ સામ્રાજ્ય 13 પ્રાંતોમાં વિભાજિત કરવામાં આવ્યું અને પ્રત્યેક પ્રાંતમાં ઓપન યુનિવર્સિટીએ એક પ્રાંતીય કેન્દ્ર સ્થાપ્યું. પ્રત્યેક પ્રાંતીય કેન્દ્રના વડા પ્રાંતીય નિયામક કે જે સમગ્ર દેશમાં પથરાયેલાં અભ્યાસકેન્દ્રો અને મથક કેન્દ્રો વચ્ચે સહકારી અધિકારી તરીકે કામ કરે છે.

ઓપન યુનિવર્સિટીમાં 265 અભ્યાસકેન્દ્રોની પ્રવૃત્તિઓનું અધીક્ષણ અને સંકલન 13 પ્રાંતીય કેન્દ્રો કરે છે. સૌથી મોટા પ્રાંતીય કેન્દ્રના અધીક્ષણ હેઠળ 22 અભ્યાસકેન્દ્રો અને સૌથી નાના પ્રાંતીય કેન્દ્ર હેઠળ 8 અભ્યાસકેન્દ્રો છે. પ્રત્યેક પ્રાંતીય કેન્દ્ર પાસે તેના નિયામક સિવાય પૂર્ણ સમયના ટ્યુટર્સ અને પરામર્શકો હોય છે જે, ટ્યુટોરિયલ અને પરામર્શન બેઠકોના આયોજનમાં અને વ્યવસ્થાપનમાં નિયામકને મદદ કરે છે. પ્રાંતીય કેન્દ્ર અને અભ્યાસકેન્દ્રો માટે મકાન મેળવવા માટે શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ અને સરકાર સાથે સફળતાપૂર્વક વ્યવહાર કરવો. સાધનસામગ્રી ખરીદીને વિધિપૂર્વક ગોઠવવી અને વિદ્યાર્થીઓના પત્રકોની જાળવણી કરવી વગેરેનો પ્રાંતીય કેન્દ્રોના વ્યવસ્થાપનમાં સમાવેશ થાય છે. ઓપન યુનિવર્સિટીના વિદ્યાર્થીઓ માટે તાત્કાલિક સંપર્ક બિન્દુઓ એ અભ્યાસકેન્દ્રો છે. કોર્સ સફળતાપૂર્વક પૂર્ણ કરવામાં અભ્યાસકેન્દ્રોનું વ્યવસ્થાપન મહત્વનો ભાગ ભજવે છે. ઓપન યુનિવર્સિટીના વિદ્યાર્થીઓ સાથે અંગત સંપર્કનું કામ 5.000 પાર્ટ ટાઇમ પરામર્શકો કરે છે. પ્રતિ વર્ષ 50.000 સરેરાશ વિદ્યાર્થીઓ દાખલ થાય છે અને ઓપન યુનિવર્સિટીના દરફતે નોંધાયેલા વિદ્યાર્થીઓની સંખ્યા આશરે 1.10.000 છે. પ્રાંતીય કેન્દ્રો સાથે જોડાયેલા પૂર્ણ સમયના પરામર્શકો ટ્યુટોરિયલ બેઠકોનું અધીક્ષણ અને સંકલન કરે છે. રાષ્ટ્રીય સ્તરની જાહેરાત મુજબ અભ્યાસકેન્દ્રોના અંશતઃ સમયના પરામર્શકો અને (સંકલનકર્તાઓ) સંયોજકોની નિમણૂક કરવામાં આવે છે. પરામર્શકોની સ્થાનિક પ્રાપ્યતા ઉપરાંત શૈક્ષણિક વિદ્વતા અને પરામર્શન બેઠકો ચલાવવાની શક્તિને તેમની નિમણૂક વખતે અગ્રિમતા આપવામાં આવે છે. તેમને સોંપાયેલા પ્રત્યેક વિદ્યાર્થીની અંગત વિગતો (Profiles) પરામર્શકો રાખે છે અને તે બધાંને તેમનાં કાર્યો પૂર્ણ કરવા માટે જરૂરી સગવડો પૂરી પાડવામાં આવે છે.

વિદ્યાર્થીઓ સક્રિય રહે તે સમયગાળા દરમિયાન પરામર્શકો અને વિદ્યાર્થીઓ વચ્ચે અંગત સંપર્ક જાળવવામાં આવે છે. ઉદાહરણ તરીકે ઓપન યુનિવર્સિટીના વિદ્યાર્થીના પ્રથમ વર્ષમાં જે પરામર્શક નીમવામાં આવે જે એક આધાર પાઠ્યક્રમ અંગે પરામર્શન કરે અને સલાહકાર તરીકે માત્ર તેના પ્રથમ વર્ષમાં કામ કરે એમ નહિ પણ જ્યાં સુધી તે ઓપન યુનિવર્સિટીનો વિદ્યાર્થી ચાલુ રહે ત્યાં સુધી પણ કામ કરે. વિદ્યાર્થીઓ સાથેનો અંગત સંપર્ક વિવિધ સાધનો દ્વારા જાળવવામાં આવે છે જેવાં કે ફોન પર પરામર્શન, ટેલિકોન્ફરન્સીસ, દશ્ય-શ્રાવ્ય ટેપ અને જ્યાં આવાં પ્રત્યાયનનાં સાધનો પ્રાપ્ય ન હોય ત્યાં પત્રાચાર દ્વારા પ્રત્યેક અનુગામી કોર્સ માટે વિદ્યાર્થીને જુદા જુદા પરામર્શક મળે છે.

પરામર્શન બેઠકો પરની હાજરી મરજિયાત છે પરંતુ બધા વિદ્યાર્થીઓ માટે સ્વાધ્યાય રજૂઆત એ ફરજિયાત હોય છે. મોટાભાગના પૂર્વસ્નાતક વિદ્યાર્થીઓ અને ઘણા એસોસિયેટ વિદ્યાર્થીઓને બે પ્રકારના સ્વાધ્યાય કરવાના હોય છે : પરામર્શક અંકિત અને કમ્પ્યુટર અંકિત (TMAS and CMAS). આ અંગેની ગોઠવણ નીચે પ્રમાણે હોય છે :

પરામર્શક અંકિત સ્વાધ્યાયોનું ગુણાંકન કરવામાં આવે છે અને કોર્સ ટૂકડીએ તૈયાર કરેલી ટ્યૂટર નોંધથી માર્ગદર્શિત એવી નોંધો કોર્સ પરામર્શકો આપે છે. સ્વાધ્યાયોની હેરાફેરી, પરામર્શકના પ્રતિચારયુક્ત સ્વાધ્યાયોનો સ્વીકાર અને ગુણાંકિત સ્વાધ્યાયો વિદ્યાર્થીને પરત કરવા. એ ખૂબ સારી રીતે યોજાયેલી પ્રતિપોષણ પ્રણાલીથી જાળવવામાં આવે છે. પરામર્શકોએ રાખેલાં વિદ્યાર્થીનાં પાશ્ચાત્રો (Profiles) સ્વાધ્યાય અને/અથવા કોર્સ પૂર્ણ કર્યા બાબત વિદ્યાર્થીઓનું કાર્યકૌશલ્ય રેખાચિત્ર તમને આપે છે. જે વિદ્યાર્થીઓ પાછળ રહી જાય છે તેમને પ્રોત્સાહિત કરવા અને પ્રવૃત્ત કરવા આવી પ્રયુક્તિ ઉપયોગમાં લેવાય છે. બીજી બાજુ, વિદ્યાર્થીઓ ટેલિફોન અને પત્રાચાર દ્વારા વ્યક્તિગતરીતે તેમના પરામર્શકો સાથે સંપર્કમાં રહે છે જેથી તેમની શૈક્ષણિક પ્રવૃત્તિઓ ઝડપી બનાવવા ઓપન યુનિવર્સિટીમાંથી સહાય મેળવી શકે. ઓડિયો-વીડિયો કેસેટ્સ અને પ્રસારિત થયેલા રેકોર્ડ કરેલા કાર્યક્રમો સાંભળવા અને જોવા માટેની સગવડો અભ્યાસકેન્દ્રો પૂરી પાડે છે. જો કે સાક્ષરતાની પૂરેપૂરી સગવડો પૂરી પાડવી એ પ્રણાલીનો ભાગ નથી છતાં અભ્યાસકેન્દ્રો રેકોર્ડ કરેલી કેસેટ્સની નાની લાયબ્રેરીઓ જાળવે છે. ઓપન યુનિવર્સિટીના વિદ્યાર્થીઓને માંગ પૂરી પાડવા જાહેર ગ્રંથાલય પ્રણાલી યોગ્ય અને પૂરતી છે. એમસી કોર્સના વિદ્યાર્થીઓ માટે અરસપરસ વિદ્યાર્થીઓની લાગણી મળે પ્રત્યક્ષ/રૂબરૂ મળવાની તક મળે તે હેતુથી સહાય સેવાઓના ભાગરૂપે ગ્રીષ્મ શાળાઓનું આયોજન થાય છે. સઘન કાર્ય અને ખુશમિજાજ, આવા પ્રસંગોની નિશાની છે. ગ્રીષ્મ શાળામાં ઉપસ્થિત રહેનાર વિદ્યાર્થીઓને રહેઠાણ, વર્ગો અને ગ્રંથાલયની સગવડો પૂરી

પાડવા વિવિધ શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ સાથે ગોઠવણ કરવામાં આવે છે.

ચાલો હવે ત્રીજા પ્રકાર વિષે વિચારીએ : સંઘો (મંડળો)

તમારી પ્રગતિ ચકાસો - 2

બ્રિટીશ ઓપન યુનિવર્સિટીમાં કાર્યના ચાર વ્યવહાર પ્રકારો ક્યા ક્યા છે ?

નોંધ : અ) તમારા ઉત્તર માટે નીચે જગ્યા આપવામાં આવી છે.

બ) એકમના અંતે આપેલા ઉત્તર સાથે આપનો ઉત્તર ચકાસો

3.2.3 સંઘ (મંડળ) પ્રણાલી :

ઘણી અલગ અલગ દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓ અથવા એજન્સીઓ દૂરવર્તી શિક્ષણનો વિકાસ કરવા અને તેને વ્યવહારમાં મૂકવા માટે સાથે મળીને કામ કરતી જોવા મળે છે. આવા કેસોને “સંઘ નમૂનાઓ” ના મથાળા હેઠળ એકઠા કરી શકાય.

નાણાકીય, કાર્યગત અને શૈક્ષણિક સેવાને લગતી મુશ્કેલીઓના ઉકેલને અનુલક્ષીને આંતરસંસ્થાકીય સહકારી પ્રયાસ ખરેખર તો સંઘ અભિગમ છે. એના જુદા જુદા પ્રકાર છે અને વખતોવખત નવા પ્રકારો ઉમેરાતા જાય છે, આથી તેઓનું વર્ગીકરણ કરવાનો કોઈ અર્થ નથી. અહીં તેની વધુ સમજ માટે, અભિગમનું ઉદાહરણ આપવા માટે તેમાંના કેટલાકની ચર્ચા પૂરતી છે.

(i) સામાન્ય રીતે નાણાંભંડોળની વ્યવસ્થા એ સંઘ પ્રણાલીનો આધાર છે, કે જે પોતે અથવા કોઈ એજન્સી મારફતે અભ્યાસ સામગ્રીને વિકસાવે અને ઉત્પાદન કરે. આ સામગ્રી સહકારી એજન્સીઓ/સંસ્થાઓને આપવામાં આવે જે તેમના વિદ્યાર્થીઓને પૂરી પાડે. ઉદાહરણ તરીકે, યુનિવર્સિટી અ ડિસ્ટન્સ ઈટાલીને કોર્સ/કાર્યક્રમ વિકાસ અને સામગ્રી નિર્માણ માટેનું તંત્ર છે જે વિવિધ સ્ત્રોતો - પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીઓ સહિત ખાનગી અને જાહેર - પાસેથી નાણાં પ્રાપ્ત કરે છે. જે વિદ્યાર્થીઓ આ અભ્યાસ સામગ્રીનો ઉપયોગ કરે છે તેઓની નામ નોંધણી પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીઓ કરે છે, જે પરીક્ષાઓ લે છે અને પદવીઓ તેમજ ડિપ્લોમા પ્રદાન કરે છે. ટ્યુટોરિયલ અને સહાય સેવાઓ સ્થાનિક અભ્યાસકેન્દ્રો દ્વારા પૂરી પાડવામાં આવે છે. જેમાં મ્યુનિસિપાલિટીઓ જેવી સ્થાનિક સંસ્થાઓ ખાસ કરીને નાણાં પૂરાં પાડે છે. યુ.કે. ની ફલેક્સી અભ્યાસ પ્રણાલી એ આના જેવી જ વ્યવસ્થા માટેનો બીજો દાખલો છે. વિવિધ ખાનગી તેમજ જાહેર સંસ્થાઓ પાસેથી દાન અનુદાન મેળવીને તેમજ સામગ્રીનું વેચાણ કરીને નાણાં ભંડોળ એકઠું કરે છે. સહકારી પ્રયાસના મુદ્દાની વાત તો એ રાષ્ટ્રીય સેવાકાલીન વિદ્યાલય (નેશનલ એક્સ્ટેન્શન કોલેજ, એનઈસી) છે. એનઈસીએ તૈયાર કરેલ અને વિકસાવેલ સામગ્રીની મદદથી જે કેટલાક કોર્સ પૂરા પાડે છે એવી વિવિધ કોલેજો સાથે તે કરાર કરે છે. એનઈસી પોતાના વિદ્યાર્થીઓની પણ નામનોંધણી કરે છે અને તેમને માટે પણ એ જ સામગ્રીનો ઉપયોગ કરે છે. આ પ્રણાલી વધુ ખુલ્લી છે કારણ કે અહીં વિદ્યાર્થી સમગ્ર રીતે પોતાની મેળે કામ કરે છે, પત્રાચાર કે ટેલિફોન ટ્યૂશન અથવા આમને-સામને ટ્યૂશનનો ઉપયોગ કરે છે.

(ii) શૈક્ષણિક સહકાર અને આર્થિક વ્યવહારનો સંઘ પ્રણાલીવાળો રસપ્રદ કિસ્સો છે. ન્યુઝીલેન્ડની માસી યુનિવર્સિટીનો ન્યુઝીલેન્ડની અન્ય યુનિવર્સિટીઓ અને ફીઝી ખાતે મુખ્યમથક સહિત દક્ષિણ પેસિફિકની યુનિવર્સિટીનો સમાવેશ આમાં કરવામાં આવે છે. આ કિસ્સામાં માસી યુનિવર્સિટી એ સામગ્રી વિકાસ અને નિર્માણ કરતી કેન્દ્રીય એજન્સી છે. આ યુનિવર્સિટી પોતે જ દ્વિપ્રથાવાળી સંસ્થા છે. જે કેમ્પસ પરના અને કેમ્પસ બહારના એટલે કે મથક પર અને મથકેતર વિદ્યાર્થીઓને દાખલ કરે છે અને શીખવે છે, જેમાં દેશભરમાં પ્રસારાયેલા અભ્યાસકેન્દ્રો સહાયરૂપ બને છે. ન્યુઝીલેન્ડની અન્ય યુનિવર્સિટીઓ પણ મથક ઉપર અને મથકેતર વિદ્યાર્થીઓને પ્રવેશ આપે છે પરંતુ મથક ઉપરના વિદ્યાર્થીઓને જ તે શીખવે છે. મથકેતરના વિદ્યાર્થીઓની

જવાબદારી માસી યુનિવર્સિટીની છે. જ્યાં જ્યાં માસી યુનિવર્સિટીની વ્યવસ્થાઓ છે, ત્યાં ત્યાં અન્ય યુનિવર્સિટીઓના મથકેતર વિદ્યાર્થીઓ માસી કોર્સીસ અંગે નામ નોંધણી કરે છે અને હાજરી આપે છે, માસીના ધોરણો મુજબ તે પૂરા પણ કરે છે. માસી પરીક્ષામાં બેસે પણ છે અને પસાર પણ કરે છે. તેની હોમ યુનિવર્સિટીમાં જે તે વિદ્યાર્થીના નામે આવા કોર્સમાં મેળવેલ 'ગ્રેડ' (ટ્રાન્સફર) ફેરબદલ થાય છે. આ જ રીતે સાઉથ પેસિફિક યુનિવર્સિટીના વિદ્યાર્થીઓ તેમની સાઉથી પેસિફિક પદવીઓ માટે માન્ય એવા માસી યુનિવર્સિટીના મથકેતર અભ્યાસક્રમો પર નામ નોંધણી કરાવી શકે અને કેડિટ પણ મેળવી શકે. ન્યુઝીલેન્ડની યુનિવર્સિટીની અનુદાન સમિતિ દ્વારા રેખાંકિત થયેલી અને દાખલ કરવામાં આવેલી કેન્દ્રીય નાણાં ભંડોળ નીતિ એ જ આ સંઘ પ્રણાલીની સ્થિરતા અને સફળતા માટેનાં મુખ્ય કારણોમાંનું એક છે. આ કાર્યની સફળતા એ દૂરવર્તી શિક્ષણના અધ્યેતા તરીકે આપણા માટે રસનો વિષય છે.

- (iii) નોર્વેની એનએફયુ (NFU) એ વળી સંઘનો જુદો જ પ્રકાર છે. આ એક એવી સંસ્થા છે જેમાં તેનો પોતાનો પૂરા સમયનો સ્ટાફ ખૂબ નાનો છે જે કોઈપણ પ્રકારની અભ્યાસ સામગ્રી વિકસાવતી નથી કે કોઈ વિદ્યાર્થીઓને પ્રવેશ/શિક્ષણ આપતી નથી. તેની પાસે નોર્વેમાં દૂરવર્તી શિક્ષણને વેગ આપવા માટે નાણાં છે. કાર્યાન્વિત કક્ષાએ, તેણે પોતાના અધિકૃત આદેશ પૂર્ણ કરવા વિવિધ સહયોગી સંસ્થાઓએ જે પ્રયાસો કર્યા હોય તેને શરૂ કરાવવા, મંજૂર કરવા, સંયોજિત કરવા અને કાર્યરત કરવાનું કામ કરવાનું હોય છે. આવી સહયોગી સંસ્થાઓમાં, નોર્વેજીયન સ્ટેટ બ્રોડકાસ્ટીંગ કોર્પોરેશન, નેશનલ ફીલ્મ બોર્ડ (સ્ટેટન્સ ફીલ્મ સેન્ટ્રલ) કે જે અભ્યાસ સામગ્રી તૈયાર કરવા માટે ખાનગી ફીલ્મ અને વીડિયો નિર્માતાઓનું પ્રકાશન કાર્ય કરે છે તેમજ તેઓને વિશિષ્ટ કામગીરી સોંપે છે તે ખાસ નોંધ માંગી લે છે. જાહેર ગ્રંથાલયો (મુદ્રિત સામગ્રી માટે) અને નેશનલ ફીલ્મ બોર્ડ (દૃશ્ય અને શ્રાવ્ય સામગ્રી માટે) જેવી જાહેર કાર્યપદ્ધતિઓ તેમજ પુસ્તક વિકેતાઓ જેવી બજાર કાર્યપદ્ધતિઓ દ્વારા સામગ્રી વિતરણનું કામ પાર પાડવામાં આવે છે. પત્રાચાર સંસ્થાઓ સાથે નોંધાયેલા વિદ્યાર્થીઓને આ સંસ્થાઓ અથવા અન્ય બિનસરકારી સંસ્થાઓ દ્વારા ગોઠવાયેલાં અભ્યાસકેન્દ્રો પર સહાયસેવાઓ પૂરી પાડવામાં આવે છે. આપણે સૌ જાણીએ છીએ કે વૈશ્વિક આર્થિક પિરસ્થિતિમાં બધી જ સહભાગી સંસ્થાઓ માટે નેટવર્ક ખૂબ ઉપયોગી છે તેમ છતાં સંઘ અને નેટવર્ક પડી ભાંગે તો નવાઈ નહિ. જડતા એ પ્રણાલીગત સંસ્થાઓ તથા વિદ્વાનોની મન:સ્થિતિ માટે અવરોધરૂપ બનવાનું પાયાનું કારણ છે. (જુદી જુદી સંસ્થાઓને જુદા જુદા તાત્વિક આધારો છે અને તે તેમનાં લક્ષણો, તેમના અભ્યાસક્રમના વિષયવસ્તુમાં તેમજ તેમની શૈક્ષણિક પ્રક્રિયામાં વ્યક્ત થાય અને તે ચિરસ્થાયી બને તે માટે સતત પ્રયત્નશીલ રહે છે. સંસ્થા સંસ્થાએ દૂરવર્તી શિક્ષણ માટે નિષ્ઠાની કક્ષાઓ જુદી જુદી હોય છે. અને એક સંસ્થામાં વિભાગે વિભાગે અને વિભાગોમાં એક વિદ્વાનથી બીજા વિદ્વાનમાં પણ જુદા જુદા સંચાલકીય માળખાં અને કાર્ય પદ્ધતિઓના નમૂનાઓ, ટેકનોલોજીનો ઉપયોગ કરવાની સિધ્ધિ અને ટેકનોલોજીકલ સિધ્ધિઓની કક્ષાઓ જુદા જુદા સહયોગી પ્રોજેક્ટમાં દાખલ થવા માટે સહભાગીઓના જુદા જુદા ઉદ્દેશો, કોપીરાઈટ, અધિકારક્ષેત્ર, સહયોગની કિંમતમાં ભાગીદારી, ભૂમિકાઓનું વિતરણ અને અમલદારશાહી અને અટકાવવાની રીતોમાં તફાવત અને છેલ્લે ગુરુતાગ્રંથિ સહિતની પોતાની સર્જનાત્મકતાના ગૌરવમાં પણ તફાવત રહે છે.

સફળ થવા માટે ઉપરોક્ત અવરોધક પરિબળોને તેને અંગે ખૂબ ઊંડાણથી વિચારીને (નિવારવાં અત્યંત જરૂરી છે.) કોઈપણ સહયોગી પ્રયત્ન શરૂ કરવો જોઈએ.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો - 3

ઉપર ચર્ચા કર્યા પ્રમાણેની દૂરવર્તી શિક્ષણની ત્રણ વ્યવસ્થાઓ વચ્ચેના લક્ષણોના તફાવતો જણાવો.

નોંધ : અ) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર મહેરબાની કરીને લખો.

બ) એકમના અંતે આપેલા ઉત્તર સાથે તમારા ઉત્તરને ચકાસી શકો છો.

3.3 ઓપન દૂરવર્તી શિક્ષણની યુનિવર્સિટીઓનું સંચાલકીય માળખું :

દૂરવર્તી શિક્ષણની સંસ્થાઓના સંચાલકીય સ્વરૂપને સમજવાના પ્રયત્નમાં આપણી જાણીતી પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીઓના માળખાને સમજાવે. પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીઓના આપણા જ્ઞાનના આધારે ઓપન યુનિવર્સિટીઓને સમજવી અથવા પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીઓના વ્યવસ્થાપનની દૂરવર્તી અધ્યયન પ્રણાલીઓમાં ફેરવવી શક્ય નથી. કારણ કે તેમના માળખા અને વ્યવસ્થાપન બંનેમાં દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓ વધુ સંકુલ છે, છતાં સ્વાયત્ત દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓનું સંચાલકીય સ્વરૂપ પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીઓ જેવું જ હોય છે પરંતુ દૂરવર્તી શિક્ષણની દ્વિમુખી અથવા સંઘ પ્રથાઓથી તદ્દન જુદું છે. ઓપન અને પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીઓ વચ્ચેના સામ્યનાં કારણો બે પ્રકારનાં છે.

- i) શિક્ષણ પર પ્રણાલીગત વ્યવસ્થાપન પ્રણાલીનો પ્રભાવ.
- ii) વધુ પરિવર્તનો દાખલ કરવા અંગે કાયદાના ઘડવૈયાઓની અનિચ્છા.

3.3.1 નિર્ણાયક મંડળો અથવા સત્તાકેન્દ્રો : (Power Centres)

દૂરવર્તી શિક્ષણની યુનિવર્સિટીઓનું સંચાલકીય માળખું પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીઓના માળખા કરતાં કેટલીકવાર વધુ અધિકમિક દરજ્જાના અધિકારીઓનું બનેલું હોય છે. બધી જ દૂરવર્તી શિક્ષણની યુનિવર્સિટીઓમાં લગભગ નીચે દર્શાવેલા મંડળો ભિન્ન પરિભાષા સાથે હોય છે :

આયોજન મંડળ (Planning Board)

યુનિવર્સિટીના વિવિધ વિભાગોને જરૂરી માર્ગદર્શન પૂરું પાડવા પ્રારંભથી જ યુનિવર્સિટી માટે આયોજકોનું જૂથ હોય છે. આ મંડળ વિદ્યાકીય, વિકાસાત્મક અને દેખરેખ કરતી બંને પ્રવૃત્તિઓમાં મહત્વની ભૂમિકા ભજવે છે. દેશના પ્રખ્યાત વિદ્વાનો અને શૈક્ષણિક વહીવટકર્તાઓનું બનેલું આ મંડળ હોય છે. એક પ્રણાલી તરીકે યુનિવર્સિટીનું સમગ્ર અવલોકન કરવું અને સંસ્થાના યોગ્ય વિકાસ તેમજ અસરકારક કાર્યવાહી માટેનું આયોજન કરવું એ આ મંડળનું મુખ્ય કાર્ય છે. આવાં મંડળો યુકે, પાકિસ્તાન, જાપાન અને ભારતની ઓપન યુનિવર્સિટીઓમાં અસ્તિત્વ ધરાવે છે.

વહીવટી સલાહકાર મંડળ (Executive Council)

યુનિવર્સિટીનું મુખ્ય સત્તા મંડળ એ કાર્યકારી સલાહકાર મંડળ છે. શિક્ષણ, ઉદ્યોગ, વિજ્ઞાન, તકનિકી અને અન્ય વિભાગો જેવી જુદી જુદી શાખાઓમાંથી પ્રખર વ્યક્તિઓનું તે બનેલું હોય છે. કેટલીકવાર સરકારી પ્રતિનિધિઓ પણ આ સલાહ મંડળના સભ્યો હોય છે. બ્રિટીશ ઓપન યુનિવર્સિટીમાં બીબીસીના માણસોનો પણ આમાં સમાવેશ કરવામાં આવે છે જેઓ વિવિધ વિકાસાત્મક કક્ષાએ વધુ સારું સંકલન કરી શકે છે.

વિદ્યાકીય સલાહકાર મંડળ (Academic Council)

વિદ્યાકીય નીતિઓ પ્રતિ સામાન્ય નિરીક્ષણ દર્શાવતું મુખ્ય વિદ્યાકીય મંડળ છે. યુનિવર્સિટીના અને યુનિવર્સિટી બહારના પ્રખ્યાત વિદ્વાનોનું બનેલું આ મંડળ હોય છે. તે અભ્યાસક્રમ વિકાસ પ્રક્રિયાનાં વિદ્યાકીય ધોરણો અને ગુણવત્તાની દેખરેખ રાખે છે તેમજ તેનું નિયમન કરે છે.

નાણાં સમિતિ (Finance Committee)

આ એક બીજું અગત્યનું મંડળ છે. સ્ત્રોતોનો ઉપયોગ, સરકારમાંથી સબસીડીઝ, ખર્ચ નિયંત્રણ, ફી માળખું, લોન, ગ્રાન્ટ વગેરે વિવિધ નાણાકીય બાબતો અંગે આ સમિતિ કાળજી રાખે છે.

અગાઉ જણાવ્યા મુજબ, નિર્ણાયક મંડળોનાં જુદા જુદા નામ હોય છે. થાઈલેન્ડમાં, યુનિવર્સિટીનાં સત્તામંડળોને 'યુનિવર્સિટી કાઉન્સિલ' અને 'એકેડેમિક સેનેટ' કહે છે. કાઉન્સિલના ચેરમેનની નિમણૂક રાજા કરે છે. તેના સભ્યો વાઈસ ચેરમેનને ચૂંટે છે. યુનિવર્સિટીની વિદ્યાકીય બાબતો માટે એકેડેમિક સેનેટ જવાબદાર હોય છે. યુનિવર્સિટી ઓફ ધ અર, જાપાનનું સંચાલન, નિર્ણાયક મંડળો તરીકે યુનિવર્સિટી વ્યવસ્થાપન સમિતિ અને ફેકલ્ટી સલાહકાર મંડળ કરે છે.

3.3.2 સંચાલકીય નેટવર્ક : કાર્ય વિભાજન સંસ્થાના વડા :

કેટલીક વૈધિક સત્તાઓ ધરાવતી પ્રખ્યાત વ્યક્તિ સામાન્ય રીતે ઓપન યુનિવર્સિટીના વડા તરીકે હોય છે. તે (1) ભારતની ઈન્દિરા ગાંધી નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટી અને પાકિસ્તાનની એઆઈઓયુની જેમ એક્સ ઓફિસીયો હોઈ શકે (2) યુકે ઓપન યુનિવર્સિટીની જેમ ચૂંટાયેલ હોઈ શકે અથવા થાઈલેન્ડમાં હોય છે તેમ રાજ્યના વડા દ્વારા નિમણૂક પામેલા હોય. ભારતમાં ભારતના રાષ્ટ્રપતિ એ ઈન્દિરા ગાંધી નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટીના "વિઝીટર" કહેવાય છે. પાકિસ્તાનના રાષ્ટ્રપતિ "ચાન્સેલર" અને શિક્ષણમંત્રી "પ્રો. ચાન્સેલર" એઆઈઓયુના કહેવાય છે. જો કે સંસ્થાના વડા સંસ્થાની કાર્યવાહીમાં સીધી રીતે સંકળાયેલા હોતા નથી પરંતુ તેમની સંસ્થામાં અભિરુચિ અને સંસ્થાના કાર્યકારી વડાને સલાહ એ બહુમૂલ્ય હોઈ શકે.

કાર્યકારી વડા :

દૂરવર્તી શિક્ષણની યુનિવર્સિટીના કાર્યકારી વડા અથવા મુખ્ય વડાનું નામકરણ જ પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીઓની વર્તમાન તરાહને વધુ દૃઢ બનાવે છે. યુનિવર્સિટીના વિદ્યાકીય અને વહીવટી વડા વાઈસ-ચાન્સેલર, રેક્ટર અથવા રાષ્ટ્રપતિ કહેવાય છે. દૂરવર્તી શિક્ષણની યુનિવર્સિટીમાં મુખ્ય કાર્યકારી વડાની ભૂમિકા અન્ય યુનિવર્સિટીના તેના જેવા અન્ય અધિકારીઓના રૂઢિગત કાર્યો કરતાં વધુ અપેક્ષાવાળી બને છે. તેના સંકુલ સ્વરૂપ, કાર્યવાહીનો બહોળો વિસ્તાર, છૂટાં છવાયાં વહીવટી એકમો, તથા બહુવિધ પ્રણાલીઓને કારણે નિર્ણય લેવામાં સંસ્થાના વડા માટે જીવંત ભૂમિકા અને સંકલનમાં અસરકારક ભૂમિકા ભજવવાની ખાસ જરૂર પડે છે.

પ્રો. વાઈસચાન્સેલર્સ :

મુક્ત દૂરવર્તી શિક્ષણની યુનિવર્સિટીના વાઈસ ચાન્સેલરને મદદ કરવા એકથી વધુ નાયબ અધિકારીઓ હોય છે. પ્રત્યેક પ્રો. વાઈસચાન્સેલર યુનિવર્સિટીની મુખ્ય પેટાવ્યવસ્થાઓ અથવા કેટલીક પ્રવૃત્તિઓ દા.ત. સહાય સેવાઓ, અભ્યાસક્રમ નિર્માણ, મૂલ્યાંકન, આયોજન અને વિકાસ વગેરેની કાળજી રાખે છે.

નિયામકો :

ત્યારબાદ, વિદ્યાકીય પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરવા માટે વિદ્યાશાખાઓ અથવા સેવાઓ પૂરી પાડવા માટે ખાતાંઓ/વિભાગો હોય છે. આ વિભાગોના અને વિદ્યાશાખાઓના વડા ભારતની મુક્ત વિદ્યાપીઠોમાં નિયામકો કહેવાય છે. આ નિયામકોને તેની સત્તાનો ઉપયોગ કરવા માટે પૂરતો અવકાશ હોય છે : પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીઓના વિદ્યાકીય વડા જેવી તેમની સત્તાઓ હોય છે.

આમ છતાં તેના જેવી પ્રણાલીગત સંસ્થામાંથી લીધેલું સંચાલકીય નેટવર્ક મુક્ત વિદ્યાપીઠોની અનોખી જરૂરિયાતને પહોંચી શકે નહિ કે જેણે વિદ્યાર્થીઓની શૈક્ષણિક સામગ્રીનું આયોજન, ઉત્પાદન અને વિતરણ, દૃશ્ય-શ્રાવ્ય ઘટકોનું પણ આયોજન, ઉત્પાદન અને ટેલિકાસ્ટ અથવા અભ્યાસકેન્દ્રો દ્વારા પ્રાપ્યતા કરાવવાની હોય છે.

ત્યારબાદ વિશાળ વિસ્તારમાં પ્રસરાયેલા અધ્યેતાઓના વિશાળ વ્યાપવિશ્વ માટે સામગ્રી મોકલવાની, સંપર્ક વર્ગોમાં સલાહની વ્યવસ્થા અને દૃશ્ય-શ્રાવ્ય બેઠકોની વ્યવસ્થાનું સંકલન કરવાની આવશ્યકતા હોય છે. આ બધી પ્રવૃત્તિઓ માટે કેટલાક નવા વિભાગો જે પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીઓમાં હોતા નથી તે દૂરવર્તી શિક્ષણની યુનિવર્સિટીઓમાં સંચાલકીય કેન્દ્ર જૂથમાં સમાવિષ્ટ હોય છે. દા.ત. જાપાનની યુનિવર્સિટી ઓફ ધ એરમાં યુનિવર્સિટીનાં કેટલાક ખાસ કાર્યોની દેખરેખ માટે વિદ્યાકીય નીપજના વિભાગો તેમજ સામાન્ય બાબતોના વિભાગો સમાવવામાં આવે છે. થાઈલેન્ડની એસટી ઓપન યુનિવર્સિટીના સંચાલકીય ચાર્ટમાં વિદ્યાશાખાઓ ઉપરાંત શૈક્ષણિક સેવાઓ, વિદ્યાકીય બાબતો, નામનોંધણીપત્રકો અને મૂલ્યાંકન, દસ્તાવેજકરણ અને માહિતી તેમજ યુનિવર્સિટી પ્રેસ (ચાર્ટ-૩) આપણે જોઈ શકીએ છીએ. ચોક્કસ સંચાલકીય માળખું હોવા છતાં ઓપન યુનિવર્સિટીઓનું માળખું વધુ શિથિલ હોય છે. મુક્ત શિક્ષણ પ્રણાલી સર્જનાત્મકતાને ઊંચી માત્રામાં પોષે છે, કારણ કે વૈધિક નિયમો, વ્યક્તિ નિરપેક્ષ સંબંધો, સંકુચિત રીતે વ્યાખ્યાયિત કરેલાં કાર્યો, સ્પષ્ટ સત્તાના સંબંધો... જે પ્રણાલીગત શિક્ષણ વ્યવસ્થામાં હોય છે તે ઓપન યુનિવર્સિટીનું લક્ષણ હોતું નથી.

3.3.3 પ્રાંતીય નેટવર્ક

વિશેષ કરીને મુક્ત દૂરવર્તી શિક્ષણની યુનિવર્સિટીઓ વિશાળ વિસ્તારને આવરી લે છે તેથી વિદ્યાર્થીઓને સઘન સહાય પૂરી પાડવા માટે પ્રાંતીય અને સ્થાનિક કેન્દ્રો સ્થાપવાની જરૂરિયાત ઊભી થાય છે. વિશ્વની મોટા ભાગની મુક્ત વિદ્યાપીઠો તેમના શૈક્ષણિક કાર્યક્રમોને સહાય કરવા પ્રાંતીય નેટવર્ક વિકસાવે છે. સ્થાનિક વ્યક્તિગત સેવાઓ પૂરી પાડવા માટે પ્રાંતીય કાર્યાલયો સ્થાપવામાં આવે છે. તે સ્થાનિક અસ્તિત્વ દર્શાવે છે અને વિદ્યાર્થીઓ તેમજ પાર્ટ ટાઈમ પરામર્શકો વચ્ચે વધુ સઘન ઐક્ય સ્થાપવામાં સહાય કરે છે. કેન્દ્રીય મંડળો અને અભ્યાસકેન્દ્રો વચ્ચે સંકલન કરવાનો પ્રયાસ પણ આ પ્રાંતીય કેન્દ્રો કરે છે. વહીવટની આ વિકેન્દ્રિત તરાહ ટ્યૂટર્સ અને પરામર્શકોની ભરતી, વિદ્યાર્થી પ્રવેશ, પત્રકોની જાળવણી, સ્થાનિક શૈક્ષણિક મંડળો સાથે સહકારની જાળવણી અને દેખરેખની પ્રક્રિયામાં સંસ્થાને સહાય કરે છે. અમલીકરણ પ્રક્રિયા ઉપર ધનિષ્ઠ અને સતત દેખરેખનું કાર્ય પણ પ્રાંતીય કેન્દ્રો કરે છે. દા.ત. બ્રિટીશ ઓપન યુનિવર્સિટીમાં સ્થળ પરના પરિસંવાદો માટે અને ગ્રીષ્મ શાળાઓમાં પરામર્શન જેવી સેવાઓ અને માહિતી પૂરી પાડવા માટે 13 પ્રાંતીય કાર્યાલયો છે. ઈંગ્લેન્ડ, સ્કોટલેન્ડ, વેલ્સ અને નોર્થન આયર્લેન્ડના લગભગ પ્રત્યેક પ્રાંતમાં શૈક્ષણિક સહાય, સલાહ માટે ટ્યૂટર્સ અને પરામર્શકોનું વિસ્તૃત નેટવર્ક આવાં કેન્દ્રો ધરાવે છે. ભારતમાં નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટીનાં 16 પ્રાંતીય કેન્દ્રો છે અને ભારતમાં બધાં જ 25 રાજ્યોમાં એક એક પ્રાંતીય કેન્દ્રનું લક્ષ્યાંક છે. કેનેડાની અથાબાસ્કા યુનિવર્સિટીનાં ત્રણ મુખ્ય પ્રાંતીય કાર્યાલયો છે જે માહિતી, તત્કાલીન સલાહ, પ્રવેશ અને નામનોંધણી, અભ્યાસક્રમ સામગ્રી ભંડાર, પરીક્ષણ, નિરીક્ષણ પરિસંવાદો અને ટેલિકોન્ફરન્સિંગ જેવી બધીજ સેવાઓ સ્થાનિક સમુદાયમાં

પૂરી પાડે છે.

દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીનું મહત્વનું વિશિષ્ટ લક્ષણ છે અભ્યાસકેન્દ્રો માટેની જોગવાઈ. ઈન્ડિરા ગાંધી નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટીના વિદ્યાર્થીઓને સલાહ સેવાઓ પૂરી પાડવા માટે ભારતમાં 219 થી વધુ અભ્યાસકેન્દ્રો છે. અહીં પુસ્તકાલય તેમજ પ્રયોગશાળાની સગવડો પણ ઉપલબ્ધ છે. સ્થાનિક અસ્તિત્વ ધરાવનાર શૈક્ષણિક સંસ્થાઓમાં અભ્યાસકેન્દ્રોને સામાન્ય રીતે પ્રસ્થાપિત કરવામાં આવે છે, આથી જે તે સંસ્થાનો વર્તમાન શૈક્ષણિક સ્ટાફ તથા માળખાગત સ્ત્રોતોનો મહત્તમ કક્ષાએ ઉપયોગ કરવામાં આવે છે.

આ એકમમાં રજૂ કરેલ હકીકતોનું સંકલન કરવાનો પ્રયત્ન કરવામાં, અમે દ્વિમુખી પ્રથા (ચાર્ટ V) અને એક પ્રથા પ્રણાલીઓ (ચાર્ટ I, II, III, IV) નાં સંચાલકીય માળખાંને દર્શાવતા કેટલાક ચાર્ટ્સ અને રજૂ કર્યા છે જે સંસ્થાઓ પસંદ કરવામાં આવી છે તે જે તે પ્રકારનું પ્રતિનિધિત્વ ધરાવે છે અને તેમને એક વૈશ્વિક પરિપ્રેક્ષ્ય દર્શાવવાનો અમારો હેતુ છે. ઈન્ડિરા ગાંધી નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટીને તેના સાચા સંદર્ભમાં સમજવા માટે પણ તમને આ મદદરૂપ થવું જોઈએ - ઈન્ડિરા ગાંધી નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટીના સંચાલકીય માળખાનો વધુ વિસ્તૃત અભ્યાસ આપણે વિભાગ 4 માં કરીશું.

ચાર્ટ નં. I, II, III, IV & V are attached here separately.

3.4 સારાંશ

આ એકમમાં અનેક નક્કર ઉદાહરણો દ્વારા ઓપન યુનિવર્સિટી અને દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીનું ઔદ્યોગિક સ્વરૂપ અને પરિણામી વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયાઓ આવી સંસ્થાઓને કાર્યરત કરવા માટે જે જરૂરી છે તેની રજૂઆત કરી છે. અહીં નીચેના મુદ્દાઓ ઉભરી આવે છે :

- સ્વાયત્તાની ખાતરી આપતું દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીનું સંચાલકીય માળખું.
- કેટલીક ખાસ સંચાલકીય પ્રક્રિયાને આહવાન આપતાં દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીનાં શૈક્ષણિક અને ઔદ્યોગિક લક્ષણો
- સામગ્રી નિર્માણ અને વિદ્યાર્થી સહાય સેવાઓ જેવાં આ દૂરવર્તી શિક્ષણ વ્યવસ્થાનાં વિવિધ કાર્યકારી પાસાંઓ

તમારે યાદ રાખવું જોઈએ કે આ એકમ દેખીતી રીતે વર્ણનાત્મક છે. દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓના પ્રકારના વિવિધ અંશો અને બ્રિટીશ ઓપન યુનિવર્સિટીનો ઉદાહરણ તરીકે અભ્યાસ મુખ્ય નાટક પહેલાં ભજવાતા નાનકડા નાટકની ભૂમિકા અદા કરે છે. અમે અપેક્ષા રાખીએ છીએ કે તમે વધુ જિજ્ઞાસુ અને તેજસ્વી દૃષ્ટિ ધરાવતા રહો કારણ કે પછીના વિભાગમાં મુક્ત દૂરવર્તી યુનિવર્સિટી પ્રણાલી અંગે વધુ વિગતો આપવામાં આવનાર છે. આ વિભાગના એકમ 4 ના ઉદાહરણનો હેતુ આ એકમ પણ પૂરો પાડે છે કે જે આયોજન, નિયંત્રણ અને સંકલનના સિધ્ધાંતો અંગે ઘણું કહી જાય છે.

3.5 તમારી પ્રગતિ ચકાસો : ચાવી :

1. દ્વિમુખી પ્રથાની દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીનું મલેશિયન મોડેલનો આવશ્યક ઘટક એ મથક પર નિર્ધારિત સમય વિતાવવો છે. ભારતીય પ્રણાલીમાં એ જોવા મળતું નથી. કાર્યક્રમોના કિયાન્વિત પાસાંઓમાં કેટલીક ઉગ્રતા આ લક્ષણ દર્શાવે છે.
2. સામગ્રી નિર્માણનું વ્યવસ્થાપન, વિદ્યાર્થી સહાય સેવાઓનું વ્યવસ્થાપન - શૈક્ષણિક અને પ્રવેશ, મૂલ્યાંકન અને પરીક્ષાઓ જેવી કિયાન્વિત પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચેની કિયા પ્રતિક્રિયા
3. ઓપન યુનિવર્સિટી પ્રણાલીના ઉદ્ભવ સ્થાને દ્વિમુખી પ્રથા પ્રણાલીને મૂકી શકાય. મથક ઉપર અને દૂરવર્તી અધ્યેતાઓ વચ્ચે શૈક્ષણિક અને અન્ય સ્ત્રોતોનું વિતરણ એ એનું ઉત્તમ લક્ષણ છે. નવીનીકરણ માટેનું મર્યાદિત ક્ષેત્ર, કર્મચારીઓ અને નાણાંની દૃષ્ટિએ ઉતરતી કક્ષાનો મોભો વગેરે બાબતોથી પણ એ અંકાયેલ છે. કિયાની સંકુલ અને વિશિષ્ટ શૈક્ષણિક, વહીવટી તેમજ ઔદ્યોગિક પેટા પ્રણાલીઓથી અંકન પામેલી અને દૂરવર્તી અધ્યેતાને બધું ઉત્તમ રીતે આપવા માટે દૂરવર્તી શિક્ષણની 'નિષ્ઠાયુક્ત સંસ્થાઓ' તરીકે જાણીતી એક પ્રથા પ્રણાલી પણ છે. જ્યારે એક સર્વસામાન્ય હેતુ કે લક્ષ્યથી બંધાયેલી સંસ્થાઓ હોય છે ત્યારે શૈક્ષણિક અને ભૌતિક સ્ત્રોતોને વહેંચી લેવાનો પ્રયત્ન કરતી સંઘ પ્રણાલી છે. પ્રાપ્ય સ્ત્રોતોનો મહત્તમ ઉપયોગ કરવાનો પ્રયત્ન કરતી સંસ્થા તરીકે તે જાણીતી છે.

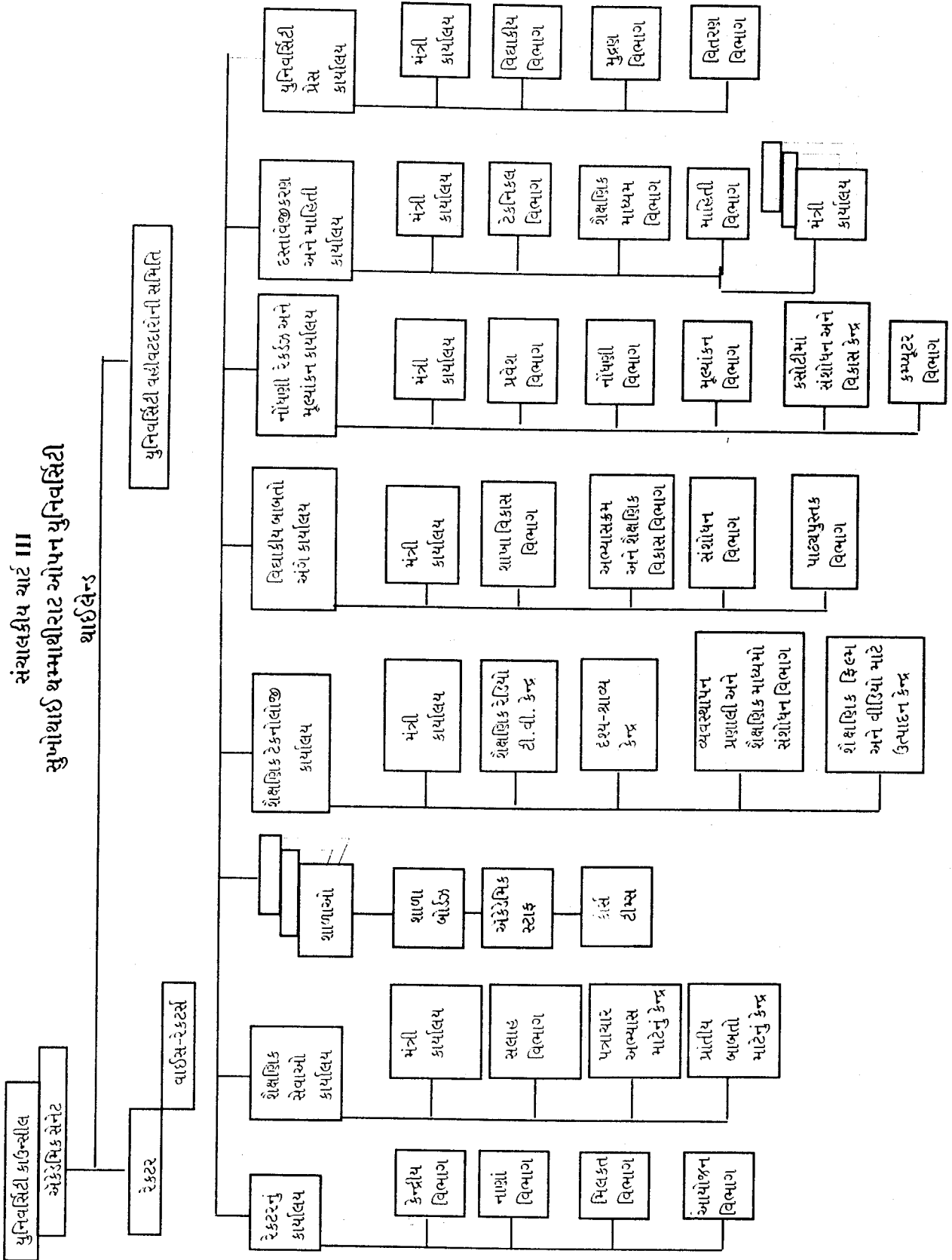
સંચાલકીય ચાર્ટ II
અલામા ઈકબાલ ઓપન યુનિવર્સિટી

ચાન્સેલર
(પાકિસ્તાનના રાષ્ટ્રપતિ)
પ્રો. ચાન્સેલર
શિક્ષણ મંત્રી

કુલપિત

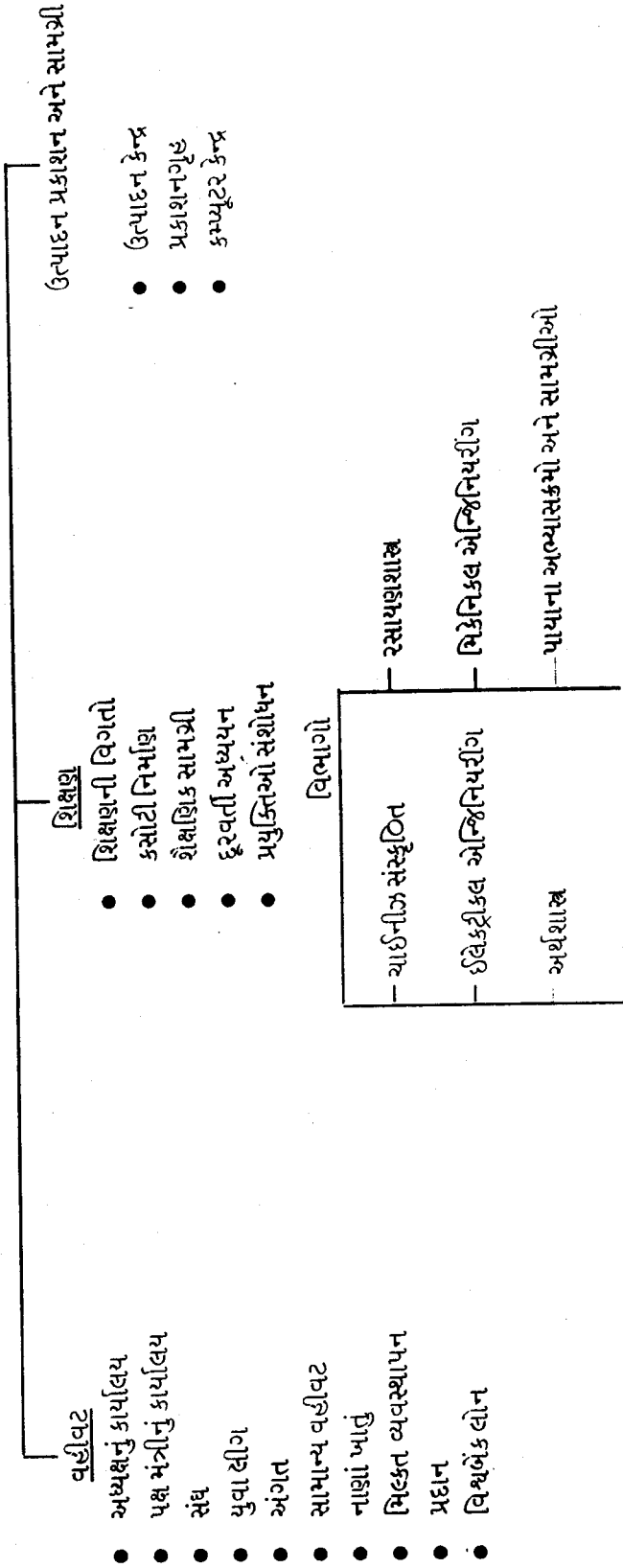
સિલેક્શન બોર્ડ	નાણાં સમિતિ	કેમ્પસ સમિતિ	અક્રીક્યુટીવ કાઉન્સીલ	રીજિયોનલ ટ્યુટોરિયલ સેવાઓ	સેવા ક્રિયાઓ	વહીવટ
બેઝિક એન્ડ એપ્લાઈડ વિજ્ઞાન	કૃષિ વિજ્ઞાનના વિભાગો, પાયાના વિજ્ઞાનો, મહિલા શિક્ષણ ટેકનિકલ અને વ્યવસાયી શિક્ષણ	કેમ્પસ સમિતિ	એકેડેમિક કાઉન્સીલ	પ્રાંતો (10) ગવ્યાસ કેન્દ્રો (150) ઓવરસીઝ સેલ	આઈ. ઈ. ટી.	કુલપતિ કાર્યાલય (અ) રજિસ્ટ્રાર (બ) આયોજન અને વિકાસ (ક) કોર્સ પ્રગતિ સંકલનકાર (ડ) માહિતી સેવાઓ (ઈ) હિસાબી ખાતું (ફ) ઓડિટ (જ) પ્રોજેક્ટ ડાયરેક્ટર (ઝ) સલાહકારો
બેઝિક એન્ડ એપ્લાઈડ વિજ્ઞાન	કેમ્પસ સમિતિઓ	કેમ્પસ સમિતિઓ	એકેડેમિક પ્લાનિંગ એન્ડ ડેવલપમેન્ટ સમિતિ	સમાજવિદ્યાઓ અને વિનયન	પરીક્ષા અને આકારણી માહિતી પ્રક્રિયા, સંશોધન અને આંકડાશાસ્ત્રીય કેન્દ્ર, ગ્રંથાલય અને માહિતી સ્ત્રોત કેન્દ્ર	
કૃષિ વિજ્ઞાનના વિભાગો, પાયાના વિજ્ઞાનો, મહિલા શિક્ષણ ટેકનિકલ અને વ્યવસાયી શિક્ષણ	શિક્ષણ, સાક્ષરતા અને નિરંતર શિક્ષણ	શિક્ષક પ્રશિક્ષણ, શૈક્ષણિક આયોજન અને વ્યવસ્થાપન, સાક્ષરતા, પ્રૌઢ શિક્ષણ અને નિરંતર શિક્ષણના વિભાગો	એકેડેમિક કાઉન્સીલ	ઈન્સ્ટીટ્યૂટ ઓફ એરેલિક એન્ડ ઈસ્લામિક સ્ટડીઝ, ઊર્દુ, ઈકબાલિયત, અંગ્રેજી, સમાજવિદ્યા, બિઝનેસ મેનેજમેન્ટ, ગ્રંથાલય વિજ્ઞાન, સમૂહ પ્રત્યાયન, વસતિ વિષયક અભ્યાસોના વિભાગો		

સંચાલકીય ચાર્ટ III
સુખોથાઈ થમ્માથીરાટ ઓપન યુનિવર્સિટી
થાઈલેન્ડ

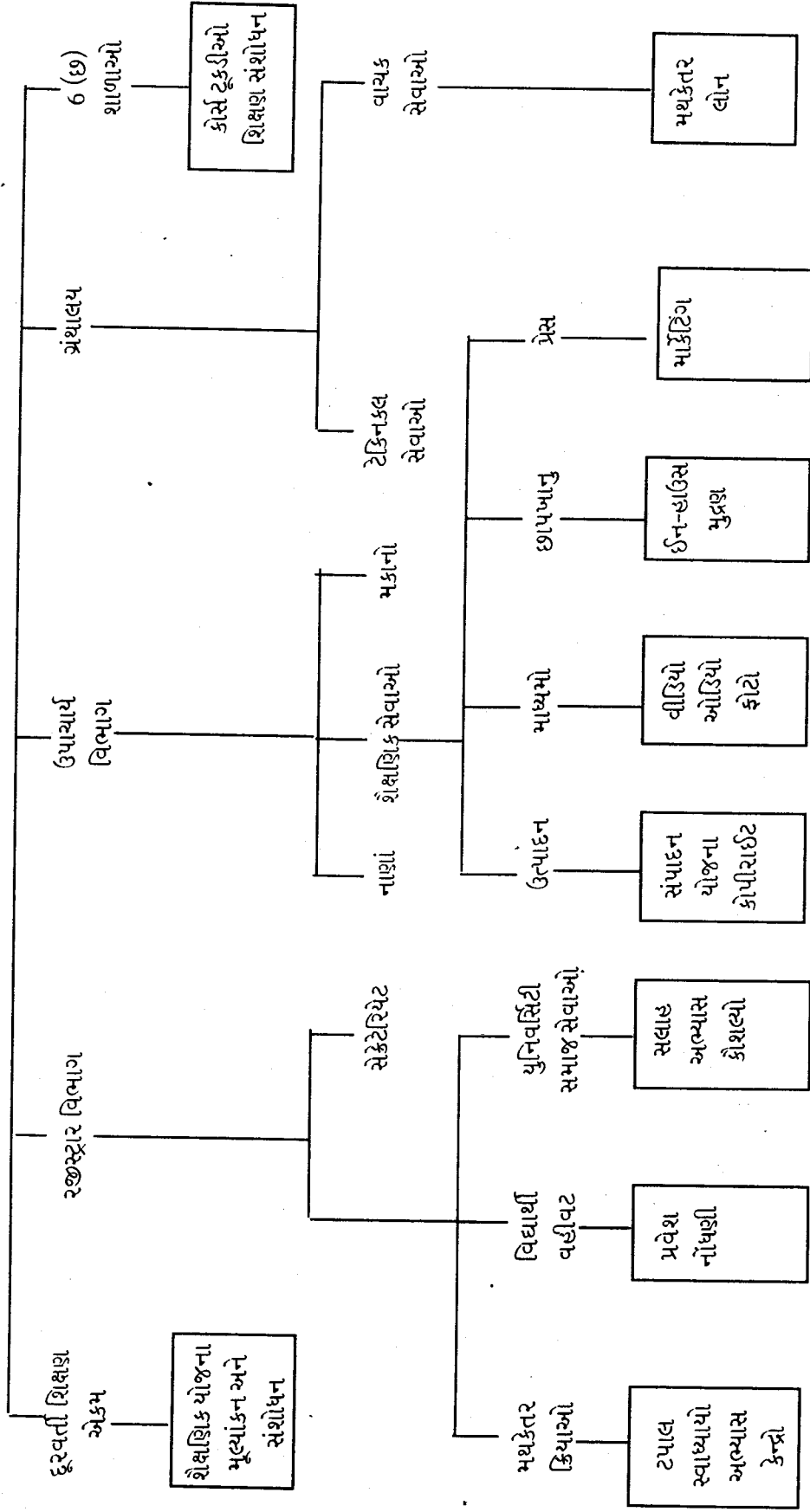


સંચાલકીય ચાર્ટ IV

કુટુંબ - ચાર્ટના



સંચાલકીય ચાર્ટ V
ડીકીન યુનિવર્સિટી ઓસ્ટ્રેલિયા
કુલપતિ



માળખું :

4.0 પ્રસ્તાવના

4.1 ઉદ્દેશો

4.2 દૂરવર્તી શિક્ષણમાં આયોજન

4.2.1 માંગ આકારણી

4.2.2 ઉદ્દેશોનું કથન

4.2.3 ક્રિયાન્વિત આયોજન રચના

4.3 શૈક્ષણિક પેટાપ્રણાલી માટે આયોજન, નિયંત્રણ અને સંકલન

4.4 ઔદ્યોગિક પેટાપ્રણાલી માટે આયોજન, નિયંત્રણ અને સંકલન

4.5 વહીવટી પેટાપ્રણાલી માટે આયોજન, નિયંત્રણ અને સંકલન

4.5.1 કર્મચારીઓથી સજ્જ કરવું

4.5.2 અંદાજપત્રક બનાવવું

4.5.3 વહીવટી નેટવર્ક

4.5.4 દૂરવર્તી શિક્ષણ કાર્યક્રમોનું મૂલ્યાંકન

4.6 સારાંશ

4.7 તમારી પ્રગતિ ચકાસો: યાવી

4.0 પ્રસ્તાવના

અગાઉના એકમમાં દર્શાવ્યા મુજબ દૂરવર્તી શિક્ષણ સંકુલ પ્રણાલી છે જે સંકુલ વ્યવસ્થાપનની સમસ્યાઓ ઉપસ્થિત કરે છે. તેમાં બધી જ કક્ષાએ વ્યૂહાત્મક આયોજન અને વિવિધ તબક્કાઓએ સંકલનની અપેક્ષા રહે છે. પ્રાપ્ય સ્ત્રોતોનો અસરકારક ઉપયોગ, અભ્યાસ સામગ્રી રચનામાં સંકલન, હજારો વિદ્યાર્થીઓને તેઓને ઘેર અભ્યાસ સામગ્રીનું વિતરણ અને સ્થાનિક સહાય સેવાઓની જોગવાઈ એ એની રીતે પ્રચંડ કાર્ય છે. તદુપરાંત, સંસ્થાકીય શિસ્તનો અભાવ (જે પ્રણાલીગત સંસ્થાઓ તેના મથક આધારિત, સમય સંબંધિત શિક્ષણને કારણે પૂરું પાડે છે), અને તેની અધ્યેતાલક્ષી પ્રણાલીની સુગ્રથિત ચલિતતા, વિદ્યાર્થી પ્રવૃત્તિઓના નિયંત્રણમાં અંતરાય બને છે. આ તેનાં કારણો છે કે શાથી ઓપન યુનિવર્સિટીના વહીવટકર્તાઓની મુખ્ય પ્રવૃત્તિ આયોજન રહી છે.

નિયંત્રણ અને સંકલનની પ્રક્રિયાઓ એક અનિવાર્ય ઉપ-સિધ્ધાંત તરીકે મહદઅંશે અસરકારક આયોજનમાં સમાવિષ્ટ હોય છે. વિભાગ 4 ના એકમ 3 અને 4 નો અભ્યાસ કરવા અને સમજવા માટે જે જરૂરી માહિતી જોઈએ તે આ એકમ પૂરી પાડે છે. આ એકમનો મુખ્ય ઉદ્દેશ આમ તો ભાવિ ક્રિયાઓ માટે ભૂમિકા પૂરી પાડવાનો છે.

એક સ્વતંત્ર અસ્તિત્વ ધરાવનાર વસ્તુ તરીકે આ એકમ સ્પષ્ટ સમજૂતી આપે છે. દૂરવર્તી/ઓપન યુનિવર્સિટી પ્રણાલીઓની કાર્યાન્વિત અને વહીવટી પ્રક્રિયાઓમાં જે દેખીતી છે તેવી આયોજન, નિયંત્રણ અને સંકલનની વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયાઓ અંગેની વિવિધ વિગતો તરફ તમને તે દોરી જાય છે.

4.1 ઉદ્દેશો

આ એકમના અભ્યાસ બાદ તમે....

- ઓપન યુનિવર્સિટીમાં આયોજનનું મહત્ત્વ વર્ણવી શકશો.
- આવી સંસ્થાઓમાં આયોજન માટે ધ્યાનમાં રાખવા જેવી મુખ્ય બાબતોની યાદી કરી શકશો.
- ઓપન યુનિવર્સિટી પ્રણાલીના વહીવટમાં અસ્તિત્વ ધરાવનાર આયોજન, નિયંત્રણ અને સંકલનની વ્યવસ્થાપનની પ્રક્રિયાઓનું વિશ્લેષણ કરી શકશો.
- ત્રણ પેટા વ્યવસ્થાઓમાં ઉપયોગમાં લેવાતી આ વ્યવસ્થાપનની પ્રક્રિયાઓનાં જુદા જુદા પાસાંઓ વચ્ચેનો ભેદ દર્શાવી કરશો.
- ઓપન-દૂરવર્તી યુનિવર્સિટી પ્રણાલીની લાક્ષણિકતા ધરાવતી કાર્યરત પેટા પ્રણાલીઓને વિગતવાર દર્શાવી અને સ્પષ્ટ કરી શકશો.

4.2 દૂરવર્તી શિક્ષણમાં આયોજન :

આયોજન, નિયંત્રણ અને
સંકલન

વ્યવસ્થાપન પ્રવૃત્તિઓનું હાર્દ આયોજન છે. પરિવર્તિત પર્યાવરણમાં તે સંસ્થાનું મંડાણ કરી શકે છે, તેને ટકાવી શકે છે અને અપનાવી શકે છે. શૈક્ષણિક વહીવટના ક્ષેત્રે પૂર્વ આયોજન પ્રવેશ પામ્યું હોય તેમ લાગતું નથી કારણ કે પ્રણાલીગત સંસ્થાઓ તે વિના ચલાવી શકે છે. પરંતુ તેના સંકુલ સ્વરૂપ, તેમાં હાથ ધરવામાં આવતી અનેક નવી પ્રવૃત્તિઓ અને ઉદ્યોગની અસરને પરિણામે, ઓપન યુનિવર્સિટી અવિરતપણે અને અસરકારક રીતે આયોજન કરવાની અપેક્ષા સેવે છે. પાંચ વર્ષના સમયગાળા માટે વૈધિક આયોજન અને તરત જ એક વર્ષ માટે વિગતવાર કાર્ય આયોજન એ તાતી જરૂર છે.

આયોજન એ બ્લ્યુપ્રિન્ટની જેમ વ્યવસ્થિત પ્રવૃત્તિઓ તરફ દોરી જાય છે અને સંસ્થાને તેના હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે માર્ગદર્શન આપે છે. એથી સંસ્થા પર્યાવરણનાં પરિવર્તનોની અપેક્ષા રાખે છે તેમજ તેને ઝીલી લે છે. આયોજન ભાવિ સાથે સંકળાયેલું હોવાથી, આયોજકોના અસરકારક અનુમાનો પર આધાર રાખે છે. બદલામાં તે એકત્રિત કરેલી માહિતી અને હાથ ધરેલ સંશોધનના આધાર પર લેવાયેલાં સાચા નિર્ણયોનું પરિણામ આપે છે. લક્ષ્યાંકો અને ઉદ્દેશોનું ઘડતર, સુધારા-વધારા તરફ દોરી જતી પ્રણાલીનું મૂલ્યાંકન તેમજ વ્યૂહાત્મક આયોજન તૈયાર કરવું એ આયોજનનાં બધાં અંશો છે. માટે દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીમાં પ્રારંભિક તબક્કે જ આયોજન સમિતિની સ્થાપના કરવાનો રિવાજ છે. આવી મોભાદાર સમિતિઓ ખાસ કરીને પ્રવૃત્તિઓ અને નીતિઓના વિસ્તાર સંદર્ભે મહત્વાકાંક્ષાઓની સ્પષ્ટ સુસંગત રજૂઆત તથા જરૂરિયાતની ચકાસણી કરવા માટે હોય છે. અને પાયાના લક્ષ્યાંકોમાંના ઘણા આ સમિતિ દ્વારા પ્રસ્થાપિત થયેલા હોય છે. આમ સામાન્ય રીતે આયોજનના 4 વિશાળ તબક્કા છે :

- i) જરૂરિયાતની ચકાસણી
- ii) ઉદ્દેશોનું નિવેદન
- iii) વ્યૂહાત્મક આયોજનનો વિકાસ
- iv) કાર્યરત આયોજન રચના

આ ચાર સોપાન પછી આયોજનનું અમલીકરણ જેની સાથે વ્યવસ્થાપનની અન્ય પ્રવૃત્તિ, નિયંત્રણ સંકળાયેલ છે.

4.2.1 જરૂરિયાતોની ચકાસણી :

જરૂરિયાતો અને શક્ય બને તેવા ઉકેલો જે ધ્યેયો અને લક્ષ્યોના સામાન્ય નિવેદન તરફ દોરી જતા હોય તેનું પૃથક્કરણ કરવું તે આયોજન પ્રક્રિયાનું પ્રથમ પગથિયું છે. પૂર્વ-પ્રકલ્પ દિવસો અથવા શરૂઆતના તબક્કે આ આ સોપાન અતિમહત્વનું છે, કારણ કે આ તબક્કે દૂરવર્તી અધ્યયન સંસ્થાએ આયોજકો માટે પ્રાપ્ય વિકલ્પોમાંનું એક ગણાય છે. સામાન્ય પર્યાવરણમાં અસ્તિત્વ ધરાવનાર પરિસ્થિતિઓથી સામાન્યરીતે જરૂરિયાતો નક્કી થાય છે. જેવી કે અંગત માહિતી, સામાજિક, રાજકીય, આર્થિક, સાંસ્કૃતિક અથવા આ સૌનો સંયોગ કે આ પરિબલોમાંથી બે કે ત્રણ પરિબલો.

તદુપરાંત, ચોક્કસ ભાવિકથન અને આયોજન માટેના શિક્ષણને અસર કરતા ટેકનોલોજીકલ અને બાજરૂ વળાંકોને પણ ગણતરીમાં લેવા જોઈએ. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો આવા પ્રશ્નોના ઉત્તર પણ આપવા જોઈએ -

- સ્પર્ધાની કક્ષા કઈ હશે અને ખાનગી વિભાગ/ક્ષેત્ર દૂરવર્તી શિક્ષણમાં કેવી રીતે ફેરવાશે ?
- અભ્યાસક્રમ વિકાસ પર કમ્પ્યુટરાઈઝડ વર્ડપ્રોસેસીંગની અસર કેવી રીતે થશે ?
- પ્રત્યાયન પ્રણાલીમાં થયેલી ટેકનોલોજીકલ પ્રગતિ વિતરણ માટે કામમાં કેવી રીતે લઈ શકાશે ? વિ.

આથી યોગ્ય જરૂરિયાતની ચકાસણીનો આધાર પ્રાપ્ય માહિતી પર છે. આમ છતાં હાથ ધરાયેલા સંશોધનની યોગ્યતા અને પ્રાપ્ય માહિતીની ગુણવત્તા પર ભાવિ અમલીકરણનો આધાર છે. યુ.કે., ભારત અને કોસ્ટારિકામાં કર્યું તેમ શા માટે ઘણી ઓપન યુનિવર્સિટીઓ આયોજન સમિતિઓની રચના કરે છે, તેનાં કારણોમાંનું આ એક છે.

નીચેના પ્રશ્નોના ઉત્તર જરૂરિયાતોનું પૃથક્કરણ આપશે :

- ક્યા પ્રકારની સંસ્થા સ્થાપવાની જરૂર છે ?
- ક્યા વિસ્તારનો તેમાં સમાવેશ કરવો છે ?
- ક્યા ગ્રાહકોને સેવા આપશે ?
- ક્યાં ધોરણો સિધ્ધ કરવા તે ઈચ્છે છે ?
- ક્યાં સાધનો તે ઉપયોગમાં લેશે ?

પાઠ્યક્રમો, પદવીનાં માળખાં, શિક્ષણ, અભ્યાસક્રમનાં માળખાં, દૃશ્ય-શ્રાવ્ય સહાય, વિદ્યાર્થી સહાય સેવાઓ વગેરે અંગે દરખાસ્તોની શ્રેણી આયોજન સમિતિ ખાસ કરીને રચે છે.

4.2.2 ઉદ્દેશોનું નિવેદન :

સંસ્થાનું સામાન્ય તત્ત્વજ્ઞાન લક્ષ્યાંકો અભિવ્યક્ત કરે છે. લક્ષ્યાંકો એકબીજા સાથે સંઘર્ષમાં ન ઉતરે તે જોવાનું કામ આયોજકોનું છે. બીજી રીતે કહીએ તો માત્ર એવાં જ લક્ષ્યો નિશ્ચિત કરવાં જોઈએ જે પ્રાપ્ય થઈ શકે તેવા સ્ત્રોતોમાં જ જળવાઈ રહે. લક્ષ્યો વૈષિક કે અવૈષિક, લાંબા ગાળાના કે તત્કાલિન હોય પરંતુ : સામાન્ય લક્ષ્યો વિશિષ્ટ ઉદ્દેશ્યોને ઓળખવામાં મદદ કરે છે, જે વધુ સ્પષ્ટ અર્થ ધરાવતા અને સ્પષ્ટ રીતે વ્યાખ્યાયિત થયેલા હોય છે. ઉદ્દેશોની રજૂઆત માપનની પરિભાષામાં થવી જોઈએ. એમ માનવામાં આવે છે કે મૂલ્યાંકનકારને ઉદ્દેશોનું સ્પષ્ટ નિવેદન સહાય કરે છે છતાં કેટલીકવાર તે આંતરિક અને બાહ્ય અસંતોષ વધારે પણ છે. ઉદ્દેશો કે લક્ષ્યો હંમેશાં દૃષ્ટિ સમક્ષ રાખવા અંગે બધા જ આયોજન માટે બીજી અગત્યની ચેતવણી છે કારણ કે લવચિક સંસ્થાને મોટો હડસેલો ચૂકવાનું સરળ છે.

આમ છતાં, દૂરવર્તી શિક્ષણ એ અલગ પડતી પ્રણાલી છે. તે માત્ર સ્નાતકો જ પેદા નથી કરતી પરંતુ તે અભ્યાસ સામગ્રી પણ તૈયાર કરે છે, જે નાણાંકીય સંચાલનગત અને માનવીય સ્ત્રોતના સમાવેશ અંગેની કાળજીપૂર્વકની ગણતરી માંગી લે છે. આ કાર્ય વિદ્યાકીય ઉદ્દેશોનાં વધુ સ્પષ્ટ અર્થ ધરાવતાં નિવેદનો માંગે છે એટલું જ નહિ, પણ સંખ્યાત્મક પરિભાષામાં તેનું અનુમાન પણ માગે છે. પ્રારંભિક તબક્કે વિશિષ્ટ ઉદ્દેશોની સ્પષ્ટ અર્થ ધરાવતી રજૂઆત મહત્વની છે. નહિ તો અભ્યાસક્રમ વિકાસ એકવાર શરૂ થાય પછી આયોજન પર પાછા ફરવું ખૂબ મુશ્કેલ બને. જ્યારે મહામુશ્કેલ સમય કે સ્ત્રોત મર્યાદાઓ અથવા સંબંધિત સ્થિર પર્યાવરણ હોય ત્યારે, ઉદ્દેશોની વિશિષ્ટતાની કક્ષા અથવા સ્પષ્ટ લક્ષ્ય સ્થાપન જરૂરી છે. વિશાળ, દિશાસૂચક ધ્યેયો, સંસ્થાનાં ઘડતરલક્ષી વર્ષોમાં, અચોક્કસ પરિસ્થિતિમાં અથવા જ્યારે સ્ટાફના માણસોમાં સર્વસંમિત ઓછી હોય ત્યારે વધુ યોગ્ય ગણાય.

ઉદ્દેશોની રચના બે પરિબળો પર આધાર રાખે છે.

- i) અગાઉના વિભાગમાં દર્શાવ્યા પ્રમાણે સંસ્થાનાં સંમત લક્ષ્યો અને
- ii) પ્રાપ્ય સ્ત્રોતોની ચકાસણી

આયોજકોને સ્પર્શે તેવાં સ્ત્રોતોમાં નીચેનાનો સમાવેશ થાય છે.

- i) જંગમ મિલકત - જમીન, મકાનો, સાધનસામગ્રી, મશીનરી
- ii) વ્યક્તિગત - દૂરવર્તી શિક્ષણમાં કૌશલ્યયુક્ત માણસોની જરૂર પડે છે દા.ત. વિદ્યાકીય નિષ્ણાતો, શૈક્ષણિક તકનીકીઓ, દૃશ્ય-શ્રાવ્ય સામગ્રીના ઉત્પાદકો, તંત્રીઓ, પ્રકાશકો, વહીવટી સ્ટાફ, કાર્યાલયની સહાય.
- iii) નાણાં - આવકના સ્ત્રોતો ઘણા હોઈ શકે જેવા કે સરકાર, વિદ્યાર્થી ની ફી, અભ્યાસ સામગ્રીનું વેચાણ, પરદેશી અનુદાન અને લોનમાંથી પ્રાપ્ત થતી ફરી ફરી થતી આવક
- iv) સમય - આયોજન, અમલીકરણ અને પ્રણાલીની નિષ્પત્તિ/નીપજ માટેનો પ્રાપ્ત થતો સમય અવધિ એ મુખ્ય અગત્યનો મુદ્દો છે.

પ્રણાલીના ઉપયોગમાં લઈ શકાય તેવી, રાષ્ટ્રીય તેમજ આંતરરાષ્ટ્રીય એજન્સી દ્વારા પૂરી પાડવામાં આવેલી સવલતોનો પણ સમાવેશ આકારણીમાં કરી શકાય.

એક બીજું વધારાનું પાસું છે કે જે આયોજકોએ ધ્યાનમાં રાખવું ઘટે - સંસ્થાએ વ્યાખ્યાયિત કરેલા સ્પષ્ટ અને પરસ્પર સુસંગત એવા ઉદ્દેશો અધિક્રમમાં મૂકવા જોઈએ. પ્રારંભમાં જ નક્કી થવું જોઈએ કે કયો ઉદ્દેશ પ્રથમ આવશે અને જો વહેલો સિધ્ધ થાય તો યાદીમાંના ક્રમાનુસાર આવતા ઉદ્દેશો પ્રતિ તે સિધ્ધિનું શું પ્રદાન હશે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો - 1

લક્ષ્યો અને ઉદ્દેશો વચ્ચેના તફાવતો કયા છે? ઉદ્દેશોની રચના સમયે કઈ બાબતો ધ્યાનમાં રાખવી ઘટે?

નોંધ : અ) આપેલી જગ્યામાં મહેરબાની કરીને ઉત્તર લખો.

બ) એકમને અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

4.2.3 વ્યૂહાત્મક યોજનાઓનો વિકાસ :

અત્યાર સુધીમાં જેની ચર્ચા થઈ છે એ બે આયોજનનાં સોપાનો યોજનાની સંકલ્પનાની પ્રક્રિયાને વર્ણવે છે. આ સંકલ્પનાની પ્રક્રિયાને લક્ષ્યો અને ઉદ્દેશોને સિધ્ધ કરવા માટેના માર્ગો અને સાધનોની પાયાની વાસ્તવિક મૂલ્યાંકનમાંથી જુદી પાડી શકાય નહિ. એકવાર ઉદ્દેશો રચાયા હોય પછી તે સિધ્ધ કરવા માટે વૈકલ્પિક લાંબા ગાળાની અને મધ્યમ વિસ્તારની વ્યૂહાત્મક યોજનાઓ વિકસાવવાનું શક્ય બને છે.

નીચે દર્શાવેલ પરિભાષામાં વિદ્યાકીય કાર્યક્રમ સ્પષ્ટ કરવામાં આવેલ છે :

માધ્યમોનો ઉપયોગ

- મુદ્રિત માધ્યમમાં પુસ્તકોની સંખ્યા
- દૃશ્ય-શ્રાવ્ય ઘટક નક્કી કરવાનું રહે.
- ઉત્પાદન દર વ્યાખ્યાયિત કરવો.
- બાહ્ય એજન્સીનો ઉપયોગ/અથવા અંદરના સ્ટાફનો.
- વિવિધ ક્ષેત્રો (દા.ત. વિદ્યાકીય, ઓફીસ, ટેકનિકલ, સહાય માટે કર્મચારીઓ) માટે નીમવાની વ્યક્તિઓની સંખ્યા.
- પ્રવેશ માટેનાં અભ્યાસક્રમ મૂલકો અને કક્ષાને આધારે પ્રણાલીમાં પ્રવેશ આપવાના વિદ્યાર્થીની સંખ્યા.
- અભ્યાસ સામગ્રી વિતરણ
- ટી.વી. પ્રસારણ અથવા રેડિયો પ્રસારણ
- વિદ્યાર્થીઓને પ્રાપ્ય કરાવવાની સહાય સેવાઓનો વ્યાપ અને ગુણવત્તા
- અધ્યેતાની પ્રગતિ ચકાસવા માટેના ધારાધોરણો
- કેડિટની બદલી/બદલી

આ પ્રક્રિયા દ્વારા પ્રયેક સોપાન માટેની કિંમત એ મુખ્ય ગણતરી છે એનું તમે અવલોકન કર્યું જ હશે. બીજી રીતે, એ દેખીતું છે કે આવી યોજનાઓ વિકસાવતી વખતે વિશિષ્ટ રીતે દર્શાવેલા ઉદ્દેશોની પુનઃ વ્યાખ્યા અથવા સતત સુધારાવધારા થઈ શકે કારણકે સંકલ્પનાની પ્રક્રિયા પામેલાં સ્વપ્નો અથવા આદર્શોથી હંમેશા વાસ્તવિકતા જોજનો દૂર હોય છે. આમ છતાં, અમલીકરણ અથવા આયોજનને કાર્યરત બનાવવાના તબક્કે કેટલાંક વધુ પરિવર્તનો આવી પડે તો આ તબક્કે ઉદ્દેશોની વધુ નજીક રહેવાની જરૂર હોય છે.

દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓ માટે, આયોજકોને સ્પર્શે તેવી વ્યૂહાત્મક પસંદગીઓ નીચે પ્રમાણે છે :

- માધ્યમોની પસંદગી
- શૈક્ષણિક વર્ષનું માળખું
- પ્રોજેક્ટ અમલીકરણનો સમયગાળો

- અન્ય એજન્સીઓનો ઉપયોગ કેટલે અંશે કરવો તે અવધિ
- નોકરીની તરાહ
- સંસ્થાનું પાયાનું તત્વજ્ઞાન વગેરે

4.2.4 કાર્યરત યોજનાઓની રચના :

લાંબાગાળાની અને સમાન્ય વ્યૂહાત્મક આયોજન પ્રક્રિયા પૂરી થયા બાદ, આયોજકો કાર્યરત યોજનાઓ પર ધ્યાન કેન્દ્રીત કરે; કે જે સંસ્થાની કાર્યવાહી સાથે અને યોજનાના અમલીકરણ સાથે પ્રત્યક્ષ રીતે સંબંધિત છે. આ કાર્યરત યોજનાઓ ક્રિયા કાર્યક્રમો તરીકે રચાયેલા હોય છે. જે વૈધિક આયોજનના સૌથી મહત્વના કાર્યકારી દસ્તાવેજોમાંના એક ગણાય છે કારણ કે એક તરફ તે સંસ્થાના વ્યૂહાત્મક આયોજન અને લક્ષ્યો તથા ધ્યેયો સાથે સીધા સંકળાયેલા હોય છે અને બીજી બાજુ તે જે કામ કરાવવાનું છે તે કામના સ્વરૂપને, તે કામ માટે કોણ જવાબદાર છે, જવાબદાર વ્યક્તિએ શું કરવાનું છે, એ કાર્ય કેવી રીતે પૂરું કરવાનું છે, અને ક્યારે એ કામ પૂરું કરવાનું છે તેમજ જે તે પ્રયાસોનાં પરિણામોનું માપન કેવી રીતે કરવામાં આવશે તેની સ્પષ્ટતા કરે છે.

જુદી જુદી કક્ષાએ કાર્યરત યોજનાઓ રચવામાં આવે છે. આવી યોજનાઓને ઝીણી ઝીણી વિગતોમાં વિભાજિત કરવામાં આવે છે અને વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ માટે ફ્લોચાર્ટ તૈયાર કરવામાં આવે છે. સહભાગી આયોજન પ્રક્રિયા એ સ્ટાફના પ્રયત્નો અને અગ્રતાક્રમોના પ્રસ્થાપન પર પ્રકાશ ફેંકવાની અસરકારક રીત છે. દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાએ દાખલ કરેલા પ્રત્યેક અભ્યાસક્રમ/કોર્સ માટે ઘટનાઓનું પંચાંગ જાળવવું એ મહત્વનું છે કારણ કે આવાં પંચાંગો સમયસર એવા મુદ્દાઓ નક્કી કરે છે કે ક્યારે અમુક કોર્સનાં તત્ત્વો વિદ્યાર્થીઓ માટે ઉપયોગી બનશે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો - 2

આયોજનના ક્યા ચાર વિશાળ તબક્કા છે ? પ્રત્યેક તબક્કાના મુખ્ય મુદ્દાઓ વર્ણવો.

નોંધ : અ) નીચે આપેલી જગ્યામાં ઉત્તર લખો.

બ) એકમને અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

4.3 આયોજન, નિયંત્રણ અને સંકલન : વિદ્યાકીય પેટાપ્રણાલી માટે :

જો આપણે કોઈએક ઓપન યુનિવર્સિટીની સંકુલ વિદ્યાકીય પેટા પ્રણાલીનો દાખલો લઈએ તો આપણે જોઈ શકીએ છીએ કે તે પૂરક પ્રવૃત્તિઓના અનુસરણવાળી વિશાળ વિવિધતા ધરાવતી શૈક્ષણિક સામગ્રીઓ તૈયાર કરે છે. આ બધી જ પ્રવૃત્તિઓ ચોક્કસ સમયના દબાણ હેઠળ ગુણવત્તાનાં ઊંચા ધોરણો સાથે કરવાની હોય છે. આ સામગ્રી અધ્યેતાના મોટા વ્યાપવિશ્વ સુધી પહોંચાડવાની હોય છે એટલું જ નહીં શું ચાલે છે તે જાણવાનો જેનો હક્ક છે તેના સુધી પણ પહોંચાડવાની હોય છે. આ હકીકતો સ્પષ્ટ રીતે ઉત્પાદનનું વિતરણ અને વિદ્યાર્થી સહાય બન્ને માટે આયોજનની જટિલતા દર્શાવે છે.

વિદ્યાકીય વ્યક્તિઓ, સામાન્ય રીતે નેટવર્ક આયોજન પદ્ધતિઓ માટે ઓછો વિશ્વાસ ધરાવે છે કારણ કે આમ તો તેઓ સ્વાયત્ત રીતે કામ કરવા ટેવાયેલા હોય છે. બીજી રીતે તેઓ કોર્સ વિકાસમાં ઉત્પાદન નિયંત્રણ કે ગુણવત્તા નિયંત્રણના ઔદ્યોગિક પ્યાલો ધરાવતા નથી. આવી પ્રયુક્તિઓ જે લશ્કરી ઉદ્યોગના પ્રોજેક્ટ માટે ખરેખર આશ્ચર્યજનક બને છે તે યુનિવર્સિટીની જરૂરિયાતોને સંપૂર્ણપણે માપતી નથી. આમ છતાં, નેટવર્ક આયોજન પદ્ધતિઓમાં ગણનાપાત્ર તથ્ય છે કારણ કે તે જટિલ ઉત્પાદન પ્રક્રિયાઓનું વ્યવસ્થિત રીતે આયોજન કરવા શક્તિમાન બને છે. અને, જો યોજનાઓનું અમલીકરણ સફળતાપૂર્વક થાય છે કે નહિ તે જોવા માટે નિયંત્રણ લાદવું હોય તો આયોજન કક્ષાએ જ તેનું માળખું વિકસાવવું

જોઈએ. લ્યૂસના જણાવ્યા પ્રમાણે કોર્સ ઉત્પાદનના મર્ગદર્શક સાધન રૂપ 'નિર્ણાયક માર્ગ વિશ્લેષણની - (critical path analysis) પદ્ધતિઓ વધુ યોગ્ય છે. આ પદ્ધતિમાં સંકુલ કાર્યનું ઘટક પેટાકાર્યોમાં વિભાજન કરવામાં આવે છે. પછી તે ક્યાં પેટા કાર્યો કરવાનાં છે, ક્યા ક્રમમાં અને ક્યા સમયે અથવા કઈ તારીખે, તે દર્શાવે છે. ક્યા સ્ત્રોતોની જરૂર છે અને તે વિસંગત માંગોમાં કેવી રીતે વહેંચાવા જોઈએ તે પણ અગાઉથી નક્કી કરે છે. સામાન્ય રીતે તેની સાથે સાહચર્ય ધરાવતા સંગૃહિત સમય અંદાજ સહિત નેટવર્ક દ્વારા એક જ માર્ગ છે. જે ધનિષ્ઠ રીતે જાળવણી કરવાની માંગ ધરાવે છે તેવી ઘટનાઓના ક્રમને દર્શાવે છે કારણ કે બધું જ કાર્ય પૂરું થઈ શકે તેવો વહેલામાં વહેલો સમય કે તારીખ નક્કી કરે છે. જો કોઈપણ નિર્ણાયક માર્ગ પરની પ્રવૃત્તિ નિર્ધારિત સમય જાળવવામાં પાછી પડે તો 'પૂર્ણ કરવા માટેનો સમય' લંબાવવો જ પડે. જે પ્રવૃત્તિઓ નિર્ણાયક માર્ગ પર નથી તે જુદા જુદા સમયે ઘણીવાર હાથ ધરી શકાય, જેની કામ પૂરું કરવાના કુલ સમય પર અવળી અસર પડતી નથી.

દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીના આયોજકોએ કોર્સ વિકાસ માટે નેટવર્ક આયોજનનો ઉપયોગ કરવા વિશે ગંભીરતાપૂર્વક વિચારવું જોઈએ. આજદિન સુધી તો ઓપન યુનિવર્સિટીઓએ આવી પદ્ધતિઓનો યોગ્ય ઉપયોગ કર્યો હોય એવું જાણવા મળ્યું નથી. જો કે આલું વિશ્લેષણ આયોજકોને 'ગંટ ચાર્ટ' કે 'બાર ચાર્ટ' જેવા વિશિષ્ટ ચાર્ટની રચના કરવા શક્તિમાન/સક્ષમ બનાવે છે.

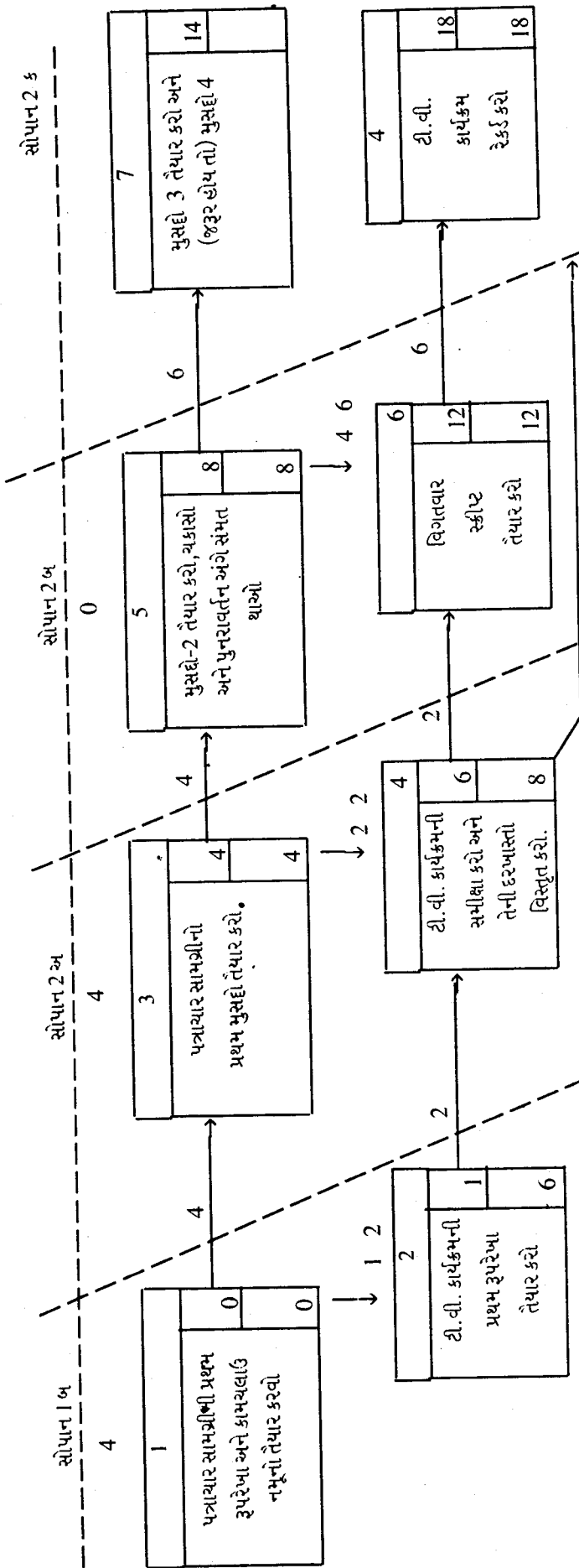
કાર્યરત યોજનાઓ વિકસાવવા માટે નાની નાની વિગતો વિકસાવવા ઉપરાંત બે બીજી બાબતો અગત્યની છે.

i) સમયનું વ્યવસ્થાપન. અને

ii) સમયપત્રકની જાળવણી

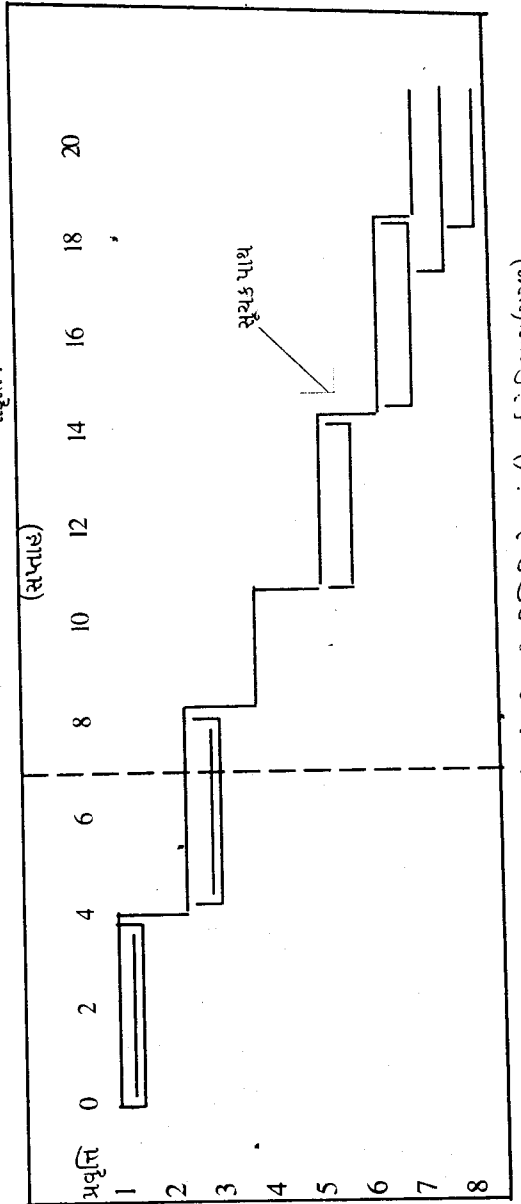
ઓપન દૂરવર્તી શિક્ષણ માટે સમયપત્રકની જાળવણી ખૂબ અગત્યની છે. ઉદાહરણ તરીકે, જો આપણે અભ્યાસક્રમ ઉત્પાદન લઈએ તો વિવિધ આયોજિત પ્રવૃત્તિઓ પ્રથમ મુદ્દા સાથે સુસંગત હોવી જ જોઈએ કે સામગ્રીની જરૂર ક્યારે છે. પરંતુ સમય એ એવી ઉપયોગની વસ્તુ છે, કે જે હંમેશાં ઓપન-દૂરવર્તી શિક્ષણમાં તેનો અભાવ જ હોય કારણ કે તેનું જટિલ અને લવચિક સ્વરૂપ તથા બાહ્ય એજન્સીઓ પરની તેની નિર્ભરતા અહીં ઉત્પાદન નિયંત્રણ, ગુણવત્તા નિયંત્રણ અથવા અંતિમરેખાઓ થોડી હળવી બનાવવી ઘટે. અને આથી જ આયોજન તબક્કે સમયપત્રકની જાળવણી માટે 'આઘાતથી બચવાનો સમય' અથવા 'બફર સમય' નો સમાવેશ કરવામાં આવે છે.

બીજી રીતે, વિવિધ પેટા પ્રણાલીઓની કાર્યરત યોજનાઓ વચ્ચે સાંકળ અથવા સંકલન જરૂરી છે. એ માટે બ્રિયાન લ્યૂઈસ આયોજન માટે સમગ્ર સીસ્ટમ અભિગમ અપનાવવાનું સૂચવે છે, "આયોજન માટે સમગ્ર સીસ્ટમ અભિગમ સંપૂર્ણ પણે અપનાવવા એ ખરેખર સંતોષજનક છે." તે લખે છે, આ એમ છે કારણ કે યુનિવર્સિટીના જુદા જુદા વિભાગો એકબીજા સાથે ધનિષ્ઠ રીતે સૂક્ષ્મતાથી જોડાયેલા હોય છે. પ્રણાલીના કોઈ એક ભાગમાં લેવાયેલો નિર્ણય સમગ્ર પ્રણાલીને લાગુ પડે તેમ તદ્દન અકલ્પિત પરિણામો - તરંગી અસરો મેળવી શકે છે." જો કે આ સમગ્ર સીસ્ટમ અભિગમ વિકસાવવા માટે અથવા પેટા પ્રણાલી 'અ' પેટા પ્રણાલી 'બ' ની પૂરક બને તે માટે માર્ગદર્શન આપવા આ એક જ માર્ગ નથી. પરંતુ પ્રભાવ ધરાવતી પેટા પ્રણાલીઓ પર (દા.ત. એવી પેટા પ્રણાલીઓ કે જેને બાકીના ભાગો અપનાવે જ) ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવા માટે વધુ સારો અભિગમ છે. અગાઉના એકમમાં જે ત્રણ પેટા પ્રણાલીઓની ચર્ચા કરવામાં આવી તે સૌથી અગત્યની છે અને યુનિવર્સિટીનું સ્વરૂપ, તેના લક્ષ્યો અને તત્ત્વજ્ઞાન, વિદ્યાકીય પેટા પ્રણાલીઓને ધ્યાનમાં લેતાં તે અન્ય પર વર્ચસ્વ ધરાવે છે. (જેણે વિવિધ પેટા પ્રણાલીઓનું સંકલન કરવાનું છે તે લઈને) જો આપણે વિગતવાર પ્રોજેક્ટ સમયપત્રક બનાવવાનું ઉદાહરણ જોઈએ તો તે નીચે પ્રમાણે થશે -



પ્રવૃત્તિના અનુક્રમને એકબીજા સાથે સાંકળવા માટે સૂચક પાથ આકૃતિ

આકૃતિ 1



સાત સપ્તાહને અંતે પ્રક્રિયાની પરિસ્થિતિ જોતા ગંટ() ચાર્ટનો વિભાગ(સરળ)

વધુમાં, પ્રત્યેક તબક્કે પ્રણાલીની વિશ્વસનીયતા બચાવવા આયોજકોએ એ ધ્યાન રાખવું પડશે કે જે માળખું વિકસે છે તે નાણાકીય રીતે, વહીવટી રીતે અને શૈક્ષણિક રીતે અને તેના નિર્ધારિત સમયમાં સિધ્ધિ પ્રાપ્ત કરવા માટેની શક્યતા છે કે નહિ.

આયોજન, નિયંત્રણ અને સંકલન

તમારી પ્રગતિ ચકાસો - 3

શૈક્ષણિક પેટા પ્રણાલીમાં સંકલનની પ્રક્રિયામાં જોડાયેલાં પરિબળો ટૂંકમા વર્ણવો.

નોંધ : અ) નીચે આપેલી જગ્યામાં ઉત્તર લખો.

બ) એકમને અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે આપનો ઉત્તર સરખાવો.

4.4 ઔદ્યોગિક પેટા પ્રણાલી માટે આયોજન, નિયંત્રણ અને સંકલન :

અભ્યાસ સામગ્રી તૈયાર કરવા માટે ક્યા પ્રકારની કાચી સામગ્રીની જરૂર પડશે તે ઓળખી લેવાનું અને સમયસર વિતરણ થઈ શકે તે માટે સામગ્રી સંપૂર્ણ તૈયાર છે કે નહિ તે જોવાનું કામ અહીં પ્રથમ છે. કાચી સામગ્રીની ગણનાનો આધાર અત્યારસુધી જે મૂર્ત કલ્પનાઓ ઘડી હોય તેના પર અને ઉત્પાદન સમયસૂચિની મદદથી સમયસર વિતરણ વ્યવસ્થા પર છે.

ઓપન યુનિવર્સિટી પ્રણાલીમાં, સૌથી પહેલાં ગંભીર કામ ઉત્પાદન સમયપત્રકો પ્રમાણે કરવા માટેનો યશ/જશ યુ.કે. ના બી. લ્યુઈસને જાય છે. તેનાં ઉત્પાદન અંગેના નેટવર્ક ઉત્પાદન સમયપત્રકો માટે આદર્શ ગણી શકાય છે. નિર્ણાયક માર્ગ પૃથક્કરણ/ફ્લોચાર્ટના સ્વરૂપમાં દર્શાવેલાં તેનાં નેટવર્ક કે જે સમગ્ર પ્રક્રિયામાં સમાવિષ્ટ એવાં કાર્યો, તેમનો પરિણામસ્વરૂપ ક્રમ અને કાર્યસમાપ્તિ માટેનાં સમયપત્રકોને દર્શાવે છે.

કાચી સામગ્રીની જરૂરિયાતના પ્રશ્ન સંબંધી ઉત્પાદન/નિષ્પત્તિ કદનો પ્રશ્ન છે. સામગ્રી કેટલા પ્રમાણમાં તૈયાર કરવાની છે તે અંગેનો સ્પષ્ટ ખ્યાલ વ્યવસ્થાનને હોવો જોઈએ. ચોક્કસ આગાહી કરવી એ હંમેશાં સહેલું નથી. પ્રત્યેક કોર્સ દીઠ વિદ્યાર્થી સંખ્યા કેટલી થશે એની કદી આગાહી/અનુમાન થઈ શકે નહીં : વધુ ઉત્પાદન એ હાપણભર્યું પગલું નથી કારણ કે બિનજરૂરી રોકાણ અને સંગ્રહસ્થાન/વખારના પ્રશ્નો ગંભીર બની શકે. કેટલાક કિસ્સામાં તો, જથ્થો જમા હોય તે પરિસ્થિતિ ધ્યાનમાં રાખીને પ્રવેશ નીતિ નક્કી કરાય.

નિષ્પત્તિ કદના ફલિતાર્થો એવા છે કે એ જગ્યા અને ગૃહ અંતર્ગત ઉત્પાદન અંગેનાં નિર્ણયોની અપેક્ષા રાખે છે. એનો અર્થ એ થયો કે ઉત્પાદન કાર્યની આકારણી વ્યવસ્થાપને કરવી જોઈએ અને નક્કી કરવું જોઈએ કે :

- i) (અ) કોઈપણ જાતની મુશ્કેલી ઊભી કર્યા વિના વિવિધ કાર્યો કાર્યાન્વિત કરવા માટે વિવિધ પ્રકારનો સ્ટાફ (દા.ત. જથ્થો જમા કરવો, પેકેટ બનાવવાં રવાના કરવાં, લેબલ લગાડવાં વગેરે) અને
 - (બ) ગૃહઅંતર્ગત અને બહારના ઉત્પાદનનો સમાવેશ/સગવડ કરવી (દા.ત. કોર્સ સામગ્રી જમા રાખવા માટેની જગ્યા, પ્રાયોગિક પેટીઓ, માહિતી પત્રકો અને કાર્યક્રમ માર્ગદર્શિકાઓ) માટે કઈ સગવડ પ્રાપ્ય છે, જરૂરી બનશે અને મેળવવી જોઈએ.
- ii) સામગ્રી તૈયાર કરવા માટે ગૃહ અંતર્ગત સગવડ શું છે; ખાનગી/બાહ્ય એજન્સીને કામે લગાડવી કે નહિ, જો હા તો ક્યારે અને ક્યા કાર્યભાર માટે મહદ્અંશે પ્રકાશનગૃહોમાં કામ કરતા લોકોની જરૂર મુદ્રિત સામગ્રીના ઉત્પાદન માટે અને દૃશ્ય-શ્રાવ્ય ઉત્પાદન સ્ટુડિયોમાં જે પ્રકારના કર્મચારીઓ હોય છે તેમની દૃશ્ય-શ્રાવ્ય સામગ્રી તૈયાર કરવા માટે જરૂર પડે છે. વધુમાં,

પ્રાયોગિક પેટીઓ તૈયાર કરવા માટે અને ડિઝાઇન બનાવવા માટે પણ કર્મચારીઓની જરૂર પડે. જો કમ્પ્યુટર આધારિત અધ્યયન પ્રણાલીઓ હોય તો સિસ્ટમ વિશ્લેષકો, પ્રોગ્રામર્સ અને ઓપરેટરોની પણ જરૂર રહેશે.

સામગ્રી વિતરણના કાર્ય માટે ઓપન શિક્ષણ પ્રણાલીને વખારના કર્મચારીઓ અને સામગ્રી રવાના કરવા માટેના કર્મચારીઓની જરૂર રહે છે.

દૂરવર્તી શિક્ષણનું ઉચ્ચ કક્ષાનું વિકેન્દ્રિત ઔદ્યોગિક સ્વરૂપ નિપૂણતા અને સંકલન માંગી લે છે. આ નિપૂણતા તેની દૈનિક કામગીરી જેવી કે શરૂ કરવાનો સમય, અંતિમ તારીખ પૂર્ણ કરવાનો સમય, પ્રિન્ટ વારાઓ, કાર્ય સમયપત્રકો, ટાઈપ, વિતરણ અને રવાનગીમાં પ્રતિબિંબિત થાય છે.

4.5 વહીવટી પ્રણાલી માટે આયોજન, નિયંત્રણ અને સંકલન :

દૂરવર્તી શિક્ષણ માટેની જ ખાસ વ્યવસ્થાપકીય અન્ય કેટલીક પ્રક્રિયાઓ જે નિયંત્રણ અને સંકલનના શીર્ષકમાં સમાવિષ્ટ થાય છે તેની ચર્ચા આ વિભાગમાં કરવામાં આવી છે. કર્મચારીઓની નિમણૂક, અંદાજપત્રક તૈયાર કરવું, વહીવટી નેટવર્ક અને મૂલ્યાંકનનો આમાં સમાવેશ થાય છે.

4.5.1 કર્મચારી અભિસ્થાપન :

પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીઓ કરતાં દૂરવર્તી અધ્યયન સંસ્થાઓ માટે કર્મચારી અભિસ્થાપન જુદું પડે છે. તેમાં વિદ્યાકીય, વ્યાવસાયિકો અને તકનીકીને લગતા કર્મચારીઓ, પાર્ટ-ટાઈમ કર્મચારીઓનો ઉપયોગ અને કરાર પર કામ સોંપવા માટે નોકરીમાં રાખવામાં આવતી વ્યક્તિઓનું વિચિત્ર મિશ્રણ હોય છે.

આ પ્રકારો નીચે પ્રમાણે વર્ગીકૃત થઈ શકે :

i) વિદ્યાકીય પેટા પ્રણાલી :

- અ) કોર્સ તૈયારી : કોર્સની તૈયારી માટે પુસ્તકાલયમાં કર્મચારીઓ, સામગ્રી આયોજન અને વિકાસ માટે વિદ્યાકીય કર્મચારીઓ અને મોજણી તથા ક્ષેત્ર સંશોધન અંગે પણ કર્મચારીઓની જરૂર પડે.
- બ) વિદ્યાર્થી સેવાઓ : ખાનગી શિક્ષણ તેમજ સલાહ માટેના કર્મચારીઓ વિદ્યાર્થી સેવાઓ અંગે સંભાળ રાખે છે. ક્ષેત્રીય અને સ્થાનિક પુસ્તકાલયો માટે જુનિયર ગ્રંથપાલો અને વિદ્યાર્થી સહાય સેવાઓ ગોઠવનાર વ્યક્તિઓની પણ આ શ્રેણીમાં જરૂર પડે.

ii) ઔદ્યોગિક પેટા પ્રણાલી :

- અ) સામગ્રીનું નિર્માણ : મુદ્રિત સામગ્રીના નિર્માણ માટે મહદઅંશે પ્રકાશનગૃહોમાં કામ કરતા લોકો જેવા કર્મચારીઓની અને દૃશ્ય-શ્રાવ્ય સામગ્રી નિર્માણ માટે દૃશ્ય-શ્રાવ્ય નિર્માણના સ્ટુડિયોમાં જે પ્રકારના માણસો કામ કરે છે તેવા કર્મચારીઓની જરૂર પડે. વધુમાં, પ્રાયોગિક પેટીઓની રૂપરેખા નક્કી કરવા અને તેનું નિર્માણ કરવા માટેના કર્મચારીઓની પણ જરૂર પડે. જો જે તે યુનિવર્સિટીમાં કમ્પ્યુટર દ્વારા અધ્યયન પ્રણાલીઓ હોય તો સીસ્ટમ વિશ્લેષકો, પ્રોગ્રામર્સ અને કમ્પ્યુટર ઓપરેટર્સની પણ જરૂર પડે.
- બ) સામગ્રી વિતરણ : સામગ્રી વિતરણ માટે ગોદામના કર્મચારીઓ અને સામગ્રી રવાનગી માટેના કર્મચારીઓની આપણને જરૂર પડે.

iii) વહીવટી પેટા પ્રણાલી :

- અ) વહીવટી કાર્યો : કાર્યભારની વહીવટી શાખાઓ માટે સિનિયર અને જુનિયર કર્મચારીઓ, વ્યક્તિઓ, નાણાં વિભાગ, મિલકત અને આસપાસનો વિસ્તાર, જાહેર સંબંધો, મેજ સેવાઓ અને ખોરાકની સેવાઓ વિભાગો ચલાવવાની જરૂર પડશે.
- બ) મૂલ્યાંકન કાર્યો : આ કાર્યો હેઠળ આપણને સામાન્ય કાર્યભાર તથા કાર્યવાહી માટે કર્મચારીઓ (જેવા કે સંશોધકો, મોજણી કરનાર, ક્ષેત્રીય કાર્યકરો વિ.) અને સંચાલન માટે (પ્રોગ્રામર્સ, વિશ્લેષકો, આંકડાશાસ્ત્રના જાણકારો વગેરે જેવા) કર્મચારીઓની જરૂર પડે.

જરૂરી કર્મચારીઓની શ્રેણીઓ જાણી લીધા પછી વ્યવસ્થાપને માનવીયશક્તિની જરૂરિયાતો દર્શાવવી પડશે. દૂરવર્તી શિક્ષણની યુનિવર્સિટીઓમાં, કાર્ય વહેંચણી યુનિવર્સિટી કરતાં ધંધાધારી સાહસોના જેવી વધુ છે. વ્યાવસાયિક કૌશલ્યોનો અનોખો ગાળો અને જુદા જ પ્રકારની કાર્ય વહેંચણીની અપેક્ષા આ પ્રણાલી રાખે છે.

કુલ જરૂરિયાતના સામાન્ય 70 % થી 25 % ઘટાડો વિદ્યાકીય કર્મચારીઓની જરૂરિયાતમાં થઈ શકે છે.

ઉલટાનું, પૂરતી સંખ્યામાં તંત્રીઓ, રૂપરેખા ઘડનારા, દૃશ્ય-શ્રાવ્ય સામગ્રી નિર્માતા અને છાપનારા સહિતના વહીવટી કર્મચારીઓની જરૂર પડે છે. કાર્યાલય વિષયક અને કારકુનો, ટેકનીકલ અને તેની નીચેના કર્મચારીઓ લગભગ કુલ જરૂરિયાતના 50 % હોઈ શકે છે.

જેમ વ્યાવસાયિક નિવેશની સમતુલા અનોખી હોય છે તેમ પૂર્ણ સમયના અને પાર્ટ ટાઈમ કર્મચારીઓ અથવા સલાહસૂચનો આપનારાની પણ. મોટાભાગની દૂરવર્તી અધ્યયન પ્રણાલીઓ વ્યક્તિગત રીતે કે એજન્ટ તરીકે કામ કરતી સ્થાનિક સંસ્થાઓ દ્વારા પ્રત્યક્ષ વિદ્યાર્થી સહાય માટે અંશતઃ સમયના કર્મચારીઓનો ઉપયોગ કરે છે.

કોર્સ સર્જન તબક્કે પાર્ટ ટાઈમ કર્મચારીઓનો ઉપયોગ એ વધુ વિવવાદાત્મક પ્રશ્ન છે. ઘણી સંસ્થાઓ આવા કર્મચારીઓનો બહોળો ઉપયોગ કરે છે. દા.ત. ઈન્ડોનેશિયામાં યુનિવર્સિટાસ ટર્બાકા, અને પછી વિદ્યાકીય ગુણવત્તાના નિયંત્રણ અંગે મુશ્કેલીઓ ઊભી થઈ શકે.

અસ્તિત્વ ધરાવતી સંસ્થામાં ઓપન અધ્યયન પ્રોજેક્ટ ઉમેરવામાં જ્યારે આવે ત્યારે કર્મચારી અભિસ્થાપનને લાગેવળગે તેવું બીજું પાસું છે - તેના વિકાસ સાથે સંકળાયેલાં કાર્યો, હયાત કર્મચારીઓના કાર્યભારમાં વધારો કરે છે. (જોકે કેટલીક બાબતોમાં એક જ પ્રકારની નોંધ બંને પ્રકારના વિદ્યાર્થીઓ માટે ઉપયોગમાં લેવામાં આવે છે.)

આ વિશાળ વૈવિધ્યવાળી માનવશક્તિના વ્યવસ્થાપનમાં કેટલાંક મહત્વના વિરોધાભાસો કાળજીપૂર્વક ગણતરીમાં લેવા પડે છે.

i) પ્રથમ વિરોધાભાસ જટિલતાની માત્રા પર આધારિત છે. કે જે (બિલકુલ જટિલતા નહિથી) શૂન્ય-જટિલતાથી માંડીને ઉચ્ચ પ્રકારની જટિલ પ્રવૃત્તિઓ સુધી વિસ્તરે છે. જેમનું દરરોજનું કામ અને ભૂમિકા બદલાતી નથી કે લાંબા સમય સુધી તેઓ પોતે બદલાતા નથી એવા કારકુનો, મંત્રીઓ, તંત્રીઓ, પ્રવેશ અને પરીક્ષા માટેના કર્મચારીઓ, ડિઝાઈનર્સ વગેરે હોય છે. બીજી બાજુ, માત્ર સમયના ટૂંકાગાળા દરમિયાન એટલું જ નહિ એક દિવસમાં કે એક સપ્તાહમાં પણ લાંબાગાળાના સમય પછી પણ શૈક્ષણિક કર્મચારીઓની કાર્ય ભૂમિકા બદલાય છે - પરિસ્થિતિ અનુસાર, તેઓ અભ્યાસક્રમ વિકાસ કરનારા, મોજણી કરનારા, કોર્સ આલેખન કરનારા, લેખકો, મૂલ્યાંકનકારો, ખાનગી શિક્ષકો, સલાહકારો પરીક્ષકો, તંત્રીઓ વગેરે તરીકે કામ કરે છે. આ વિરોધાભાસનાં વિશિષ્ટ ફલિતાર્થો છે ખાસ કરીને વિકસતા દેશોના સંદર્ભમાં બિનશૈક્ષણિક પ્રકારનાં કાર્યો માટે તાલીમ પામેલ અને અનુભવી વ્યક્તિઓ શોધવાનું મુશ્કેલ નથી પરંતુ શૈક્ષણિક કામો માટે જરૂરી અનુભવ અને/અથવા તાલીમ પામેલા માણસો મેળવવા ઘણા મુશ્કેલ છે. શૈક્ષણિક કર્મચારીઓનો મુખ્ય સ્ત્રોત તો પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટી છે કે જ્યાં તેઓની ભૂમિકા બધીજ તજજ્ઞતાની છે, જે દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થામાં જરૂરી એવી ભૂમિકા સાથે મર્યાદિત સામ્ય ધરાવે છે.

ii) બીજો મહત્વનો વિરોધાભાસ સંસ્થાની નીપજ દર્શાવતી પ્રવૃત્તિઓમાં સતત રોકાયેલ રહેતા કર્મચારીઓ - કોર્સના લેખકો, કોર્સ આલેખનકારો, ખાનગી શિક્ષકો, દૃશ્ય-શ્રાવ્ય નિર્માતાઓ વગેરે અને જે કર્મચારીઓ આ કર્મચારીઓને સહાય કરે છે તે દા.ત. મંત્રીઓ, કાર્યાલયના માણસો, સમગ્ર નાણાંકીય વિભાગ/ભાગ વગેરેની વચ્ચે રહેલો છે. સામાન્ય વર્ણાંક એવો છે કે પછીની શ્રેણી, રૂઢિગત પ્રક્રિયાઓ એ વ્યાખ્યાયિત કર્યા પ્રમાણે સત્તા વાપરવામાં પ્રત્યેક પ્રવૃત્તિમાં કાર્યનીતિનાં સિધ્ધાંતો જોડીને કામ કરનારા અથવા સરકારી ખાતાઓમાં, પ્રણાલીગત સંસ્થામાંથી આવેલા હોય છે. પરિણામે, સંસ્થાની મુખ્ય પ્રવૃત્તિઓ એટલે કે 'નીપજ' અને 'અધ્યેતાઓની સેવા' ને નુકશાન થાય છે.

દૂરવર્તી શિક્ષણ વ્યવસ્થામાં માણસોની બાબતોના વ્યવસ્થાપન માટે ઉપર દર્શાવેલા વિરોધાભાસોના મહત્વનાં કેટલાક ફલિતાર્થો નીચે પ્રમાણે છે :

i) જે કર્મચારીઓ જટિલ કાર્યોમાં જોડાયા છે તેમના પ્રત્યે વ્યવસ્થાપને ધ્યાનમાં રાખવું જોઈએ કે બે કારણોસર તેઓએ સહાનુભૂતિ અને કાળજી દખાવવી જોઈએ. એમણે જે કાર્યો કરવાનાં છે તેમાંનાં મોટાભાગના કાર્યો માટે આવા કર્મચારીઓ તાલીમ પામેલા નથી. બિન જટિલ વિશિષ્ટ કાર્યોમાં ગૂંથાયેલા હોય તેવા પણ નથી. બીજી રીતે કહીએ તો થોડા સમયની સૂચનાથી એક પ્રકારની ભૂમિકામાંથી બીજા પ્રકારની ભૂમિકામાં થતી હિલચાલ અનુકૂળનોને મુશ્કેલ બનાવે છે. આથી એ સલાહભર્યું છે કે આવા કર્મચારીઓના લાભાર્થે તાલીમ એકમની સ્થાપના કરવી અને/અથવા અન્યત્ર પ્રાપ્ય તાલીમની સગવડનો ઉપયોગ કરવો. જેના પરિણામે થોડા સમયમાં જ વિદ્વાનોની જટિલ ભૂમિકા પણ વિશિષ્ટતા બની જશે અને આવી ભૂમિકાઓ સાથે આમ પણ સંકળાયેલ તણાવ અને હતાશા દૂર થશે.

- ii) જરૂરી સમયપત્રકો અને કાયદાઓ જેમ બને તેમ જલ્દી તૈયાર કરવાં અને વહીવટની પ્રક્રિયા અભિમુખતાલક્ષીથી 'પરિણામ અભિમુખતાલક્ષી' તરફનું સ્થળાંતર વિચારપૂર્વક કરવું એ સંસ્થાના વિશાળ હિતમાં છે. એક વખત સંસ્થાકીય 'નિષ્પત્તિ' પ્રવૃત્તિઓને પ્રક્રિયા અભિમુખ વહીવટમાં ઢાળવાની છૂટ આપવામાં આવે તો પછી એમાંથી બહાર નીકળવાનો કોઈ માર્ગ નથી. દૂરવર્તી શિક્ષણ એ ઔદ્યોગિક કાર્યવાહી છે અને તેની નિષ્પત્તિ અંતિમ-રેખાઓ સાથે સંકળાયેલી છે. આવી અંતિમ-રેખાઓ માત્ર 'પરિણામલક્ષી' વહીવટીય અભિગમથી જ પ્રાપ્ત થઈ શકે.
- iii) નોકરીની જરૂરિયાતો ખૂબ સ્પષ્ટ રીતે દર્શાવવી જોઈએ, શબ્દો નિશ્ચિત અર્થમાં જ વપરાયેલા હોવા જોઈએ અને અંદરની તેમજ બહારની બંને વ્યક્તિઓના લાભાર્થે આ બાબતોમાં સંસ્થાકીય દૃષ્ટિકોણ શું છે તે વ્યાખ્યાયિત કરવું જોઈએ. અમે દર્શાવ્યું છે કે સરળ કર્યોમાં માનવસત્તાનું જે વ્યવસ્થાપન સંકળાયેલું છે તેણે વ્યવસ્થાપન માટે કોઈ પણ પ્રશ્નો ઊભા ન કરવા જોઈએ; જ્યારે જટિલ કાર્યોના સંકળાયેલા પ્રશ્નો ઊભા કરશે. આ પ્રશ્નો સામાન્યરીતે બે શ્રેણીમાં વિભાજિત થઈ શકે :
- i) સાંસ્કૃતિક પરિવર્તનની પ્રક્રિયાના મૂળમાં રહેલા પ્રશ્નો
- ii) વિદ્વત્સમાજના સાંસ્કૃતિક બાબતોમાંથી પેદા થતા પૂર્વગ્રહોના મૂળમાં રહેલા પ્રશ્નો

4.5.2 અંદાજપત્રક બનાવવું :

આર્થિક સ્ત્રોતો અને અંદાજપત્રક રચનાની પ્રાપ્યતાને લગતા નિર્ણયો માટે સંસ્થાનું પર્યાવરણ મહત્વની ભૂમિકા ભજવે છે. જે તે દેશની આર્થિક સ્થિતિ, જે તે કાર્યક્રમ/સંસ્થા સંબંધિત રાજકીય ઈચ્છાનું સ્વરૂપ અને રાજ્ય દ્વારા માન્ય થયેલી અને અનુસરાયેલી રાજ્યના મહેસુલ સંબંધી પ્રક્રિયાઓ પર આનો આધાર રહે છે.

અંદાજપત્રકના પ્રકારો :

શૈક્ષણિક સંસ્થાઓમાં મહદ્અંશે અંદાજપત્રકની ત્રણ તરાહોનો ઉપયોગ થાય છે. દા.ત. સમૃદ્ધ સમાજમાં અથવા સંસ્થાના વિસ્તાર અને વિકાસના સંદર્ભમાં અંદાજપત્રકની મર્યાદાઓ અને આયોજિત જોગવાઈઓ અંગે પ્રશ્નો રહેતા નથી. પરિણામે અંદાજપત્રક સ્વતંત્ર રહી શકે તેવી ઉત્તમ ક્ષમતા ધારણ કરે ત્યાં સુધી વધતું જાય છે. આ પરિસ્થિતિમાં પ્રણાલીગત શિક્ષણમાં - પગાર, મકાનો, પ્રયોગશાળાઓ, સેવાઓ વગેરેને લઈને અવાસ્તવિક રીતે સાંકેતિક લિપિમાં બજેટ લખાય છે. આમ છતાં વિશ્વની વર્તમાન આર્થિક સ્થિતિને ધ્યાનમાં લઈને વ્યવસ્થાપકોએ સમજવું જોઈએ કે આવાં નફાકારક અંદાજપત્રકો લાંબા સમય સુધી ચાલી શકે નહિ.

બીજા પ્રકારમાં એવાં અંદાજપત્રકો આવે કે જેના સ્ત્રોતો મર્યાદિત છે અને જે કંઈ પ્રાપ્ય છે તેમાંથી વ્યવસ્થાપને ઉત્તમ બનાવવાનું છે. આ પરિસ્થિતિ સમયાનુસાર અંદાજપત્રકનું વિવેચનને જરૂરી બનાવે છે અને તે મુજબની ફાળવણી કરવી હેતુપૂર્વક સાંકેતિક લિપિમાં જરૂરી બનાવે છે. વાસ્તવિક નીપજને ધ્યાનમાં રાખીને કાર્યક્રમ આધારિત અથવા કાર્યવિધિ આધારિત અંદાજપત્રક ઘડાવું જોઈએ.

ત્રીજી રીતે, જો આર્થિક પરિસ્થિતિ અસ્વાભાવિક ન હોય પણ મુશ્કેલ હોય ત્યારે મહેસૂલી અંદાજપત્રક બનાવે આવા અંદાજપત્રકમાં આવક અને જાવકની કક્ષાઓ સમાનતાના ધોરણે રહેવાની શક્યતા છે. આ પરિસ્થિતિમાં જો નાણાંકીય વર્તમાન અને ભાવિ સ્થિર હોય તો આયોજન અને આગાહી શક્ય બને. આ બાબતમાં ખર્ચનાં મુખ્ય મથાળાં તરીકે સાધન સામગ્રી નિર્માણ, ઉત્પાદન, રજૂઆતનો ઉપયોગ કરીને કાર્યરીતિ આધારિત અથવા અવાસ્તવિક રીતે અંદાજપત્રકની સાંકેતિક લિપિ શક્ય બને.

અંતમાં, કેટલીક પરિસ્થિતિઓમાં, વાર્ષિક અંદાજપત્રક બનાવવું શક્ય ના પણ બને. તેના બદલામાં, વ્યક્તિગત કાર્યો, પ્રોજેક્ટો વગેરે માટે નાણાં મેળવવામાં આવે છે. આમ સમગ્ર વર્ષ દરમિયાન અંદાજપત્રક પરિવર્તનક્ષમ રહે છે અને ભાવિ યોજનાઓના ઘડતર માટે ભાગ્યેજ કોઈ માર્ગ રહે છે. આવા અભિગમને પૂરક અંદાજપત્રક કહે છે જેમાં અંદાજપત્રકનો આધાર કાર્યક્રમ/યોજના હોય છે.

ઉપરોક્ત દર્શાવેલ અંદાજપત્રકના પ્રકારોના એક થી વધુ પ્રકારો અથવા એક પ્રકારમાંથી બીજા પ્રકાર તરફ દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાએ પસાર થવું પડે છે. તેમ છતાં અંદાજપત્રકનો મિશ્ર પ્રકાર અપનાવવો એ સલાહભર્યું છે. દા.ત. વ્યક્તિ આધારિત શિક્ષણ માટે પૂરક અંદાજપત્રક, સમાજ આધારિત શિક્ષક માટે શૂન્ય-આધારિત અંદાજપત્રક અને અન્ય કાર્યક્રમો માટે મહેસૂલી અંદાજપત્રક.

આ ચર્ચા એ તમારા માટે એ સ્પષ્ટતા કરી જ છે કે દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓનું નાણાંકીય વ્યવસ્થાપન પ્રણાલીગત કરતાં વધુ સંકુલ છે. પરંતુ, મોટાભાગે પ્રણાલીગત સંસ્થાના નાણાંકીય વ્યવસ્થાપકોને જ દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાનાં નાણાંનું વ્યવસ્થાપન કરવા કહેવામાં આવે છે.

દૂરવર્તી શિક્ષણમાં કામ કરનારાઓની દલીલ છે કે દૂરવર્તી શિક્ષણમાં બહારની નિપુણતા કરતાં આંતરિક નિપુણતા તરફ ધ્યાન કેન્દ્રિત થવું જોઈએ.

બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો વિદ્યાર્થી દીઠ ઓછામાં ઓછી કિંમતના આધારે દૂરવર્તી શિક્ષણને મૂલવવાની જરૂર નથી. તેથી ઊલટું તેના અધિકાર પ્રમાણે તેનો શૈક્ષણિક ઘટના તરીકે સ્વીકાર થવો જોઈએ અને ત્યારબાદ વર્તમાન પરિસ્થિતિ મુજબ આર્થિક બંધનમાં જે રીતે પ્રણાલીગત શિક્ષણ છે તે રીતે તેને મૂલ્યદક્ષ બનાવવા પ્રયત્નો કરવા જોઈએ. આ બાબતમાં દૂરવર્તી શિક્ષણના નાણાંકીય વ્યવસ્થાપનના વિચારકોએ (મેક 1978, રમ્બલ 1981) ઘણાં મહત્વનાં સૂચનો કરેલાં છે.

વિશાળ દૃષ્ટિએ જોઈએ તો દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીમાં ચાલુ પ્રોજેક્ટો માટે શૂન્ય-આધારિત અંદાજપત્રો અપનાવવાં જોઈએ. સમયાનુસાર પ્રવૃત્તિઓની સમાલોચના કરવી અને એક ખાતા પરથી બીજા ખાતા નીચે અને કેટલીક બાબતોમાં એક વિભાગથી બીજા વિભાગમાં અથવા એક નિવિષ્ટથી બીજા નિવિષ્ટમાં નાણાં ફાળવવાંનું આ અભિગમ શક્ય બનાવશે.

આ સિધ્ધાંત અપનાવીને, મૂલ્યદક્ષતાની ક્ષમતાના વિવિધ સાધનો અપનાવવાં જોઈએ - ક્ષેત્રમાં જે સાધન સામગ્રીઓ પ્રાપ્ય હોય તેનો ઉપયોગ કરો અને વારંવાર ચક્રી ગતિમાન કરવાના પ્રયત્નો ના કરો, અને શૈક્ષણિક રીતે ન્યાયપૂર્ણ હોય તો જ માત્ર માધ્યમોની સહાય લો; અભ્યાસ કેન્દ્રો અને/અથવા ગ્રીષ્મ શાળાઓના સ્વરૂપમાં વિદ્યાર્થી સહાય અને જો આ સેવાઓ કોઈપણ કારણ સહિત નિવારી શકાય તો તેમ કરવામાં ક્ષોભ રાખ્યા સિવાય વર્ગ શિક્ષણ વીડિયો-ટેપ વ્યાખ્યાનો અને લેખિત વ્યાખ્યાનો નોંધ/રૂપરેખા સ્વરૂપે શોધી કાઢવી જોઈએ; જેમને માટે કોર્સ તૈયાર થયેલા છે અને જે નોકરી કરતી વ્યક્તિઓએ અપનાવ્યા છે તેમને માત્ર સ્વ-સહાયી બનાવવા જ જોઈએ એટલું નહીં પરંતુ લાભદાયક પણ બનાવવા જોઈએ, જેથી સંસ્થાએ તે સંબંધિત આપેલા અન્ય કોર્સને પણ સહાય કરે; જ્યારે દૂરવર્તી અભ્યાસક્રમમાં માધ્યમની સહાય સંકલિત કરવા માટેનું પ્રમાણ નક્કી કરવાનું હોય ત્યારે વિદ્યાર્થીઓને આવી સહાય મેળવવા માટે સરેરાશ માધ્યમ મૂલ્ય કેટલું થશે અને સંસ્થા આ સહાય કેવી રીતે પૂરી પાડી શકે તેમ છે અને મૂળભૂત રીતે આયોજિત સમય મર્યાદા કરતાં વધુ સમય સુધી આ કોર્સ ક્યાં સુધી ચાલી શકે એ બધી જ બાબતોની કાળજીપૂર્વકની આકારણી કરવી જોઈએ. આમ છતાં, એ કાળજી પણ રાખવી જોઈએ કે માધ્યમોનું મિશ્રણ જે ઉપયોગમાં લેવાય તે અને સેવાઓનું પ્રમાણ જે ઉપલબ્ધ થાય તે વિદ્યાર્થી હિતની વિરૂધ્ધમાં ન જવું જોઈએ.

બીજી રીતે, શૂન્ય-આધારિત અંદાજપત્રકનો અમલ કરવા મૂલ્ય આકારણીની રૂઢિગત રીતો બદલવી પડે. 1970ના મધ્યભાગમાં (બ્રિટીશ ઓપન યુનિવર્સિટી) પ્રણાલીગત મૂલ્ય કાર્યને બદલે વધુ સત્તાવાહક કાર્ય કેવીરીતે અમલમાં આવ્યું કે જે 1970ના પાછળના ભાગમાં (અથાબાસ્કા યુનિવર્સિટી) તે વધુ સંવેદનશીલ બનાવવામાં આવ્યું. હજુ વધુ સંવેદનશીલ કાર્યો શોધાઈ રહ્યાં છે (રમ્બલ 1981) અને વ્યક્તિગત સંસ્થાઓના સંદર્ભમાં તેમજ સંસ્થાની અંદર પ્રત્યેક વ્યક્તિના સંદર્ભમાં કોર્સની તૈયારી, ખૂબ નાની સંખ્યામાં કોઈ એક કોર્સમાં જોડાયેલા વિદ્યાર્થીઓ માટે વિદ્યાર્થી સહાય સેવાઓ, કોર્સ દીઠ સ્વાધ્યાયોની સંખ્યા વગરેના સંદર્ભમાં તેની જરૂરિયાત ઓળખવાની છે. આવા સંવેદનશીલ સાધનો વધુ ચોકસાઈથી અંદાજપત્રકની જરૂરિયાતો દર્શાવવા નિર્ણાયકોને સહાય કરશે અને પ્રાપ્ય અથવા શોધાયેલા વૈકલ્પિક નિર્ણયોમાંથી યોગ્ય પસંદગી કરવામાં પણ મદદરૂપ થશે.

મૂલ્યદક્ષતાનાં માપ દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓમાં કોઈપણ નિર્ણય કરવા માટે જરૂરી છે. દા.ત. જો 'કોર્સ પૂર્ણતા' અથવા 'સ્નાતક દર' એ ફતેહનાં માપ છે તો 'પૂર્ણતા દીઠ મૂલ્ય' અથવા 'સ્નાતક દીઠ મૂલ્ય' એ તાત્વિક અંકો છે. સંસ્થાઓ પોતાના પ્રબળ સંસ્થાગત સંશોધન ઘટકો વિકસાવે અને સેવાની બધી જ કક્ષાઓ વિશેની નીતિની સતત દેખરેખ રાખે તેમજ મૂલ્ય અને અસરકારકતા બન્નેના સંદર્ભમાં મૂલ્યાંકન કરે એ અગત્યનું છે. તેમ છતાં આવી સઘન દેખરેખ સિધ્ધ થવી અઘરી છે, કારણ કે જ્યારે વિદ્યાર્થીઓ પોતાના વ્યક્તિગત સમયપત્રક પ્રમાણે કામ કરતા હોય અને જ્યારે તે કોર્સ અથવા કાર્યક્રમ પૂરા કરે છે તે અંગેની ખૂબ લવચિકતા (flexibility) હોય ત્યારે ખાસ કરીને ચલને જૂદા પાડવાનું અને સમયના માળખાનો પ્રમાણિત કરવાનું ખૂબ મુશ્કેલ છે.

4.5.3 વહીવટી નેટવર્ક :

વ્યવસ્થાપનની દૃષ્ટિએ બે બાબતો વિચારવા જેવી છે :

- પ્રાંતીય કેન્દ્રો વાસ્તવિક રીતે ખર્ચમાં વધારો કરે છે.
- પ્રાંતીય નેટવર્ક પ્રત્યાયન અને વહીવટની જટિલતામાં વધારો કરે છે.

પ્રાંતીય કાર્યાલયો તેના લાભો હોવા છતાં સંસ્થા માટે મોટાભાગના વ્યવસ્થાપનના પ્રશ્નો ઊભા કરે છે.

એમાં પ્રથમ છે કેન્દ્રિત/વિકેન્દ્રિત ઘર્ષણો પેદા થવાં. લક્ષ્ય અંદાજવામાં, સ્પષ્ટ દિશાં તરફ પ્રોત્સાહિત

કરવામાં સ્રોતોની યોગ્ય ફાળવણીમાં અને સ્કેલની કરકસર સરળ કરી આપવામાં કેન્દ્રીકરણ સહાય કરે છે. સ્થાનિક જરૂરિયાતો માટે વધુ ઝડપી પ્રતિચાર, જવાબદારીઓનું વિતરણ અને સંસ્થા પ્રતિ વધુ પ્રબળ વફાદારીનાં ઘટકો વિકેન્દ્રીકરણ ઉમેરે છે.

આ બંને વચ્ચે યોગ્ય સમતુલા શોધવી અને બંનેના ફાયદા તારવવા એ સંસ્થાનો હેતુ છે. આમ છતાં, સંસ્થા અંતર્ગત, પ્રણાલીની મુખ્ય સમસ્યા છે 'સત્તા અને નિયંત્રણ'. એક બાજુ, અસરકારક બનવા માટે પ્રાંતીય કાર્યાલયે સ્થાનિક સમાજને સંકલિત અને પ્રતિચારાત્મક સેવાઓ પૂરી પાડવી જોઈએ અને તે માટે તેણે તેની આગવી ઓળખ વિકસાવવી પડે. તેને અનુસરીને સ્થાનિક પ્રાંતીય નિયામકોને સંસ્થા તરફથી આપવામાં આવતી સેવાઓના વિસ્તાર ઉપર સ્વાયત્તતા તથા વિચાર પૂર્વકની સત્તાની જરૂર પડે છે. બીજી બાજુ, વિદ્યાકીય ધોરણો, યુનિવર્સિટીના નિયમો, વિવિધ સેવાઓનું મૂલ્ય જેવી સમસ્યાઓ ઉપર કેન્દ્રીય અને વ્યાવસાયિક નિયંત્રણ રાખવા માટે પ્રબળ અને કાયદેસરની જરૂરિયાતો હોય છે. એનો અર્થ એ થયો કે કેન્દ્રીય અને સ્થાનિક બંને સત્તા માટે સારો કિસ્સો છે અને તેનું યોગ્ય/સાચું મિશ્રણ મેળવવું તે પડકાર છે. સંસ્થા અંતર્ગતના મોટાભાગનાં ઘર્ષણો નીચેની સ્પષ્ટતાઓ કરવાથી નિવારી શકાય :

- અધિકાર ક્ષેત્ર અને નીતિઓ સ્પષ્ટ લેખિત હોવી જોઈએ. (જો કે એ દ્વારા સમાવિષ્ટ ન થતા હોય અને ઉપલા વહીવટની દખલગીરી અથવા સમાધાનની જરૂર પડે તેવા કપરા ક્ષેત્રો હોઈ શકે છે.)
- સ્થાપિત નીતિ અને પ્રક્રિયા પ્રમાણે કામ કરવામાં તેમની અસરકારકતાના આધારે કેન્દ્રીય અને પ્રાંતીય સત્તાધિકારીઓ તરફથી નિયમિત રીતે સોંપાયેલ અધિકારક્ષેત્રો અને જવાબદારીઓની સમાલોચના થવી જોઈએ.
- સમગ્રતયા સંસ્થાકીય નીતિને પ્રાંતીય કર્મચારીઓ વફાદાર હોવા જોઈએ અને એ સ્પષ્ટ થવું જોઈએ કે તેઓ ગ્રાહક (વિદ્યાર્થી)ના હિતમાં થોડા ઘણા તેમાંથી ચલિત થાય અને એ માટે તેમણે કાર્યાલયની મંજૂરી લેવી ઘટે.
- કડક નીતિના ધોરણોમાંથી પ્રત્યેક ચલિતતા માટે કેન્દ્રીય મંજૂરી લીધા સિવાય, સ્થાનિક જરૂરિયાતોનો પ્રતિચાર આપવા માટેની પ્રાંતીય કર્મચારીઓને છૂટ હોવી જોઈએ. જો પ્રાંતીય કર્મચારીઓને પ્રત્યેક નાના નિર્ણય માટે અવારનવાર મુખ્યમથકનો સંપર્ક કરવાનો હોય તો તે માત્ર દુચ્ચમ અધિકારી (surrogates) બનશે.
- વિદ્યાર્થીઓ સાથે પ્રાંતીય કાર્યાલયને જે સીધો આંતરવ્યવહાર છે તેનું મૂલ્ય અધિકારની રૂએ સંસ્થાએ માન્ય કરવું જોઈએ અને તેને પ્રોત્સાહન આપવું જોઈએ. વળી, જો પ્રાંતીય કર્મચારીઓ કેન્દ્રીય નીતિ સારી રીતે સમજે તો તેમના આમને સામને સંબંધોને કારણે વિદ્યાર્થીઓને સમજાવવામાં અને વિદ્યાર્થીઓ દ્વારા તેમને સ્વીકારવામાં તેઓ વધુ સારા તૈયાર થશે.

દૂરવર્તી શિક્ષણને વરેલી યુનિવર્સિટીઓમાં બીજી જટિલ અને ઝઘડાળુ સમસ્યા છે અન્ય પ્રાંતીય કેમ્પસ, અંશતઃ ટ્યુટર્સ અથવા પરામર્શકોનું વ્યવસ્થાપન; જ્યારે સંસ્થાએ સંસ્થાએ પ્રતિમાનો ચલિત થતાં હોય, ટ્યુટર્સ-પરામર્શકો ખાસ કરીને અંશતઃ કર્મચારી હોય, જે સ્થાનિક સ્ત્રોતોમાંથી મેળવેલા હોય, જે મુખ્યમથકથી ઘણા દૂર હોય અને અનેક વર્ગખંડથી માંડીને ટેલિકોન્ફરન્સ સુધીની કોર્સ - વિતરણ પ્રવૃત્તિઓ સાથે સંકળાયેલા હોય.

આવા વ્યક્તિઓનું વ્યવસ્થાપન કરવાનું મુશ્કેલ બનાવતાં પરિબળો નીચે પ્રમાણે છે.

- તેઓ અહીં અંશતઃ છે અને તેમની પૂર્ણ સમયની નિષ્ઠા અન્ય સંસ્થા પ્રત્યે છે.
- તેમના સહકાર્યકરો અથવા અધિકારી સાથે તેમનો નિયમિત સંપર્ક તેમને હમેશાં હોતો નથી.
- જો કે પ્રથમ હરોળના કર્મચારી તરીકે તેઓ સંસ્થા સાથે વિદ્યાર્થીઓને સૌથી સઘન સંપર્ક પૂરો પાડે છે પરંતુ પ્રણાલીગત પ્રણાલીમાં શૈક્ષણિક કર્મચારીઓને જ હોવી જોઈએ તે સત્તાનો અભાવ હોય છે. વધુમાં, કેન્દ્રીય શૈક્ષણિક અધિકારીના અધિકાર ક્ષેત્ર હેઠળ અને અન્ય કર્મચારીએ તૈયાર કરેલ કોર્સ યોજનાથી તે બંધાયેલ છે.

4.5.4 દૂરવર્તી શિક્ષણ કાર્યક્રમોનું મૂલ્યાંકન :

“મૂલ્ય, ગુણવત્તા, અર્થપૂર્ણતા, સંખ્યા/જથ્થો અથવા પરિસ્થિતિનું મૂલ્ય આંકવું અને પરીક્ષણ કરવું એટલે મૂલ્યાંકન”. કોઈએક પ્રવૃત્તિના મૂલ્યની સામાન્ય આકારણી અથવા અડસટ્ટો પૂરો પાડવો તે મૂલ્યાંકનનો હેતુ હોઈ શકે અથવા શૈક્ષણિક નિર્ણયો લેવામાં ઉપયોગી એવી માહિતી દર્શાવવી એ પણ હોઈ શકે. (રમ્બલ, 1986)

મૂલ્યાંકનનો ક્યો પ્રકાર ?

મૂલ્યાંકનનો હેતુ શો છે તેને આધારિત એક વિચારસરણી અને બીજી વિચારસરણીએ મૂલ્યાંકન પ્રત્યેના અભિગમો બદલાય છે. પ્રણાલીગતરીતે, શૈક્ષણિક સિધ્ધિના માપન સાથે મૂલ્યાંકન સંકળાયેલું છે. વિદ્યાર્થીઓની સિધ્ધિ સ્વરૂપે શૈક્ષણિક કાર્યક્રમોના નિર્ધારિત ઉદ્દેશોનું માપન થઈ શકે તે પૂર્વધારણાથી આગળ દર્શાવેલું સાચું માપ તે હતું. પરંતુ શૈક્ષણિક કાર્યક્રમ તે ધારે છે તે કરતાં ખૂબ વિશાળ અને દૂરગામી અસરો ઉપજાવે છે. તદુપરાંત, આવું મૂલ્યાંકન વ્યવસ્થાપન માટે કોઈ પરિણામજનક નથી. તે પણ સૂચવાયું છે કે અન્ય વસ્તુઓની સાથે શૈક્ષણિક પ્રણાલી ક્યા પ્રશ્નોનો સામનો કરે છે અને સમાજની માંગ સાથે વધુ સુસંગત તેને કઈ રીતે બનાવાય તેની પર મૂલ્યાંકને પ્રકાશ ફેંકવો જોઈએ. પરંતુ, તે સૂચવે છે તે મૂલ્યાંકન પ્રયુક્તિ મહદ્અંશે સહભાગીના અવલોકન પર આધારિત હોય છે, જે દૂરવર્તી શિક્ષણના ક્ષેત્રમાં મર્યાદિત રીત સિવાય ઉપયોગમાં લઈ શકાય નહિ. જેઓ નિર્ણાયકો માટે ચોક્કસ મૂલ્યવાન બને તેવું મૂલ્યાંકન ઈચ્છે છે તે 'તાર્કિક વ્યવસ્થાપન' (કેમીસ, 1980) અંગે દલીલ કરે છે જે પ્રણાલીની કાર્યવાહી અને વિવિધ ઉદ્દેશોને સ્પર્શતી વિવિધ ઓળખયાદીઓના આધારે એકત્રિત કરેલી માહિતી પર આધાર રાખે છે. વ્યવસ્થાપનની દૃષ્ટિએ આ અભિગમ ચોક્કસ ઉપયોગી છે. પરંતુ તેની રીતો અને સાધનો જેવાં કે કટોકટીવાળા સફળતાનાં પરિબળો શોધવાં જોઈએ અને અસંગત માહિતીને નકારવામાં ઉપયોગમાં લેવાં જોઈએ તેમજ નિર્ણયો કરવાના હેતુ માટે શું જરૂરી છે તેની પર પ્રકાશ પાડતાં હોવાં જોઈએ કારણ કે નહિ તો ઉપયોગમાં ન લેવાયા હોય તેવા માહિતીના ઢગલા એકત્રિત થાય.

દૂરવર્તી શિક્ષણમાં શાનું મૂલ્યાંકન અને કેવી રીતે ?

દૂરવર્તી શિક્ષણના તાત્ત્વિક, રાજકીય, આર્થિક, સામાજિક અને શૈક્ષણિક આધારસ્થંભોને સ્પર્શતા કેટલાક મૂલકો દ્વારા દૂરવર્તી શિક્ષણના કાર્યક્રમો મૂલવાય.

ગૂલર પ્રમાણે (1979) આ મૂલકો છે :

પ્રવેશ, જરૂરિયાતો પ્રમાણે સુસંગતતા અને અપેક્ષાઓ, આપવામાં આવતા કાર્યક્રમની ગુણવત્તા, અધ્યયન નીપજો, મૂલ્ય-અસરકારકતા, જ્ઞાનની અસર અને ઉત્પાદન.

- i) પ્રવેશ : પ્રવેશની માત્રાની આકારણી કરવા માટે નીચેના જેવા પ્રશ્નોના ઉત્તર મેળવવા પડે : કેટલા વિદ્યાર્થીઓને સેવાઓ આપવામાં આવી ? જેઓ કરવા ઈચ્છતા હતા તેવા કેટલા વિદ્યાર્થીઓ સુધી કોઈએક કાર્યક્રમ પહોંચી શક્યો ? વિદ્યાર્થીઓનું ભૌગોલિક વિસ્તરણ, વિદ્યાર્થી દીઠ વ્યક્તિગત/અંગત મૂલ્યની આકારણી, વિદ્યાર્થીઓ અને માલિકોની કાર્યક્રમ અંગેની સભાનતા, માધ્યમના ઉપયોગ માટે નાનાં નાનાં કામો માટેનું માળખું, સંભવિત અધ્યેતાઓમાં સાક્ષરતા દર અને કક્ષાઓ અને એવી બીજી બાબતોને લગતી સમસ્યાઓના ઉત્તર પછીનો પ્રશ્ન શોધશે.
- ii) જરૂરિયાતો અને અપેક્ષાઓની સુસંગતતા : બધી જ દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓ એક અને એવી જ જરૂરિયાતો પૂરી પાડે છે એમ નથી. તેમાંની કેટલીક સંસ્થાઓ વિશિષ્ટ જરૂરિયાતો પોષવા સ્થાપવામાં આવી છે અને કેટલીક સંસ્થાઓ સામાન્ય બહુહેતુક છે. આદર્શ પરિસ્થિતિમાં, બજાર સંશોધનની પ્રયુક્તિઓ દ્વારા ખાસ કરીને સામાન્યરીતે સમાજની અને ખાસ કરીને સંભવિત વિદ્યાર્થીઓની જરૂરિયાતો અને અપેક્ષાઓની આકારણી ન થાય ત્યાં સુધી કોઈપણ કાર્યક્રમ મૂકવો જોઈએ નહીં. પરંતુ, મોટેભાગે દૂરવર્તી શિક્ષણ કાર્યક્રમનું મૂલ્યાંકન કાર્યક્રમ શરૂ થાય પછી જ તેની સુસંગતતાના આધાર પર કરવામાં આવે છે. આ બાબતમાં ચેતવણીરૂપ મુદ્દા એ છે કે કાર્યક્રમની સુસંગતતા સમય સમયે બદલાતી હોય અને પ્રવેશાર્થીઓની કોઈએક કાર્યક્રમ માટેની સંખ્યા એ તેની સુસંગતતા દર્શાવતું ચિહ્ન નથી તે કોણ નક્કી કરે તેની પર આધારિત એક સાથે હેતુપૂર્વકના અને હેતુપૂર્વક ન હોય તેવા કાર્યક્રમો કહી શકાય. સુસંગતતા એ સામાજિક-શૈક્ષણિક સંકલ્પના છે અને તે મુજબ તેનું માપન થવું જોઈએ.
- iii) રજૂ થતા કાર્યક્રમોની ગુણવત્તા : દૂરવર્તી શિક્ષણના કાર્યક્રમોની ગુણવત્તા મુદ્રિત, દશ્ય, શ્રાવ્ય અને અન્ય સામગ્રી પર આધારિત છે. મૂલ્યાંકનકારો સામગ્રી વિશે શું વિચારે છે કે લાગણી ધરાવે છે તેના આત્મલક્ષી અભિપ્રાયો અથવા બાહ્ય વિદ્વજનો સહિત, વિદ્યાર્થીઓ, ટ્યુટર્સ અને સામગ્રી વાપરનારા અન્ય સૌના અભિપ્રાયો અને અનુભવોના અનાત્મલક્ષી વિશ્લેષણના સંદર્ભમાં આવી સામગ્રીનું પરીક્ષણ થાય. આવા મૂલ્યાંકન માટે આવી સામગ્રીનું વિષયવસ્તુ તદુપરાંત તેના ટેકનીકલ પાસાં જેવાં કે મુદ્રણની ગુણવત્તા, ધ્વનિ, દશ્ય-શ્રાવ્ય કાર્યક્રમોની બાબતમાં તેની ગ્રાહકતા પણ ગણતરીમાં લેવાવી જોઈએ. સ્વ-અધ્યયન સામગ્રી તરીકે તેનાં

સારાં પાસાં અને નબળાં પાસાંઓના સંદર્ભમાં સામગ્રીને મૂલવવી એ ત્રીજું સોપાન છે. વળી, એ જોવું પણ જરૂરી છે કે જે કોર્સ સામગ્રી તૈયાર કરીને આપવાની છે તેની વિતરણ વ્યવસ્થા વધુ અસરકારક હોવી ઘટે કારણ કે જે વિદ્યાર્થીઓ સુધી સરળતાથી પહોંચે નહિ તેવી સામગ્રી ગમે તેટલી સારી હોય તો પણ શો અર્થ? કાર્યક્રમની ગુણવત્તાના મૂલ્યાંકનનાં અન્ય માપો આ પ્રમાણે છે : (અ) માત્ર અભ્યાસક્રમનું જ નહિ પરંતુ તે અભ્યાસક્રમમાં પસાર થયેલા અध्येતાઓનું અન્ય સંસ્થાઓ કેટલું મૂલ્ય આંકે છે અને કેટલી હદે માન્યતા આપે છે તે (બ) તે કાર્યક્રમો માત્ર સૂચન અને/અથવા માહિતી ના હોવાને બદલે કેળવણીના કેટલે અંશે છે? કારણ કે કેટલાક શિક્ષણશાસ્ત્રીઓ (કાર્નોય અને લેવીન, 1975) માને છે કે દૂરવર્તી શિક્ષણ વિદ્યાર્થીઓની સામાજિક-સાંસ્કૃતિક વૃદ્ધિને પોષક નથી. પરંતુ શું તે સાચું છે?

- iv) અध्येતા નિષ્પત્તિ : દૂરવર્તી શિક્ષણના કાર્યક્રમો તેમના હેતુઓ/ધ્યેયો અંગે વિધાનો કરે જ છે આથી તેમનું મૂલ્યાંકન કોણ શું શીખે છે તેનાં આધાર પર કરવું જોઈએ. આ મૂલક રૂઢિગત છે અને સામાન્ય માનવી તેમજ વહીવટ કરનારના ધ્યાનમાં આવે જ. આ મૂલકો માટેનાં માપ છે : પાસ/નાપાસનું પ્રમાણ, ઉઠી જનારાનો દર, કોઈએક પદવી/ડિપ્લોમા પ્રાપ્ત કરવા માટે જરૂરી સરેરાશ સમય, નિવેશ સાથે સંબંધ (દા.ત. કેટલાક કાર્યક્રમોમાં વધુ વિશિષ્ટ લાયકાતો ધરાવનાર વિદ્યાર્થીઓને જ પ્રવેશ આપવામાં આવે અને અન્યમાં કોઈપણ વિદ્યાર્થીને.) ચેતવણી રૂપ મુદ્દાઓ આ મુજબ છે. (i) જ્યારે પાસ, નાપાસ અને ઉઠી જનારા વિદ્યાર્થીઓના દરની ગણતરી થાય ત્યારે વિદ્યાર્થીઓના હેતુઓ/ઉદ્દેશોને ગણતરીમાં લેવા જરૂરી છે. (જ્યારે કહેવાતો ઉઠી જનાર વિદ્યાર્થી પોતાની જાતને ઉઠી જનાર ગણતો નથી કારણ કે તે વિચારે છે કે પરીક્ષામાં બેસવું એ તેનો ઉદ્દેશ અભ્યાસક્રમમાં જોડાતી વખતે હતો નહિ.) (ii) જ્ઞાનાત્મક, ભાવત્મક અને ગત્યાત્મક એમ ત્રણેય પાસાઓમાં ગણતરીમાં લેવાયેલ અભ્યાસક્રમનો નિવેશ છે કે નહિ (iii) અध्येતાનાં લક્ષણો (જેવાં કે (ઉંમર, જાતિ વિ.) કાર્યક્રમના સંબંધિત લક્ષણોના સંદર્ભમાં ધ્યાનમાં લેવાયાં છે કે નહિ.
- v) અસર/પ્રભાવ : દૂરવર્તી શિક્ષણ કાર્યક્રમ નીચેની બાબતો પર અસર કરે છે :
- (i) અન્ય સંસ્થાઓ તેમની શૈક્ષણિક પદ્ધતિઓ ત્યજી દે અથવા તેને સુધારે, નવા બિનપ્રણાલીગત કોર્સ દાખલ કરે. (ii) કેટલાક અધ્યાપકો તેમની શૈક્ષણિક વ્યૂહરચના સાથે વલણો અને વર્ગખંડ વર્તનોમાં સુધારો કરે. (iii) નીતિ ઘડનારા અને/અથવા સંશોધકો અધ્યયન, પ્રૌઢ શિક્ષણ, શિક્ષણનું વિષયવસ્તુ, શિક્ષણનો હેતુ, શિક્ષણનું અર્થતંત્ર, શિક્ષણની પ્રયુક્તિઓ વગેરે અંગેની તેમની પૂર્વધારણાઓ ફરીથી ચકાસે.
- આવા કાર્યક્રમોનું શરૂ થયા પછી થોડો સમય પસાર થયા બાદ જ આ મૂલકોને ધ્યાનમાં રાખીને જ મૂલ્યાંકન કરવું શક્ય છે એ દેખીતી બાબત છે; આમ આ પ્રકારનું મૂલ્યાંકન વ્યવસ્થાપકો માટે તત્કાલિન પ્રતિપોષણ પૂરું ન પાડે પરંતુ લાંબે ગાળે શૈક્ષણિક સુધારણાને અસરકારક બનાવવા માટે વધુ સામાજિક સુસંગતતા સાબિત કરે.
- (vii) જ્ઞાનનું ઉત્પાદન : કઈ નૂતન શૈક્ષણિક સમસ્યાઓ ઊભી થઈ છે, કેટલી અસરકારક કઈ નવી ટેકનોલોજી દાખલ કરવામાં આવી, શૈક્ષણિક તકો કઈ ખૂલી, વગેરે પ્રશ્નો એવા છે જે જ્ઞાનને વધુ સમૃદ્ધ બનાવે. આથી, દૂરવર્તી શિક્ષણનું આ સમૃદ્ધિની બાબતમાં કેટલું પ્રદાન છે એ મૂલ્યાંકનની બીજી રીત છે.

મૂલ્યાંકન - કેટલીક અન્ય બાબતો :

મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયામાં મદદરૂપ એવી કેટલીક બાબતોની યાદી કરી લઈએ તો અસ્થાને નહિ ગણાય.

1) મૂલ્યાંકનમાં જેને રસ છે એવા લોકો (મેકિન્ટોશ, 1975)

- | | |
|---|----------------------------|
| અ) સમાજ | બ) કોર્સ નિર્માતાઓ |
| ક) કોર્સ આલેખનકારો | ડ) જે કોર્સ ચલાવે છે તેઓ |
| ઈ) વિદ્યાર્થીઓ (ગ્રાહકો) | એફ) માલિકો (વિદ્યાર્થીઓના) |
| જી) કોર્સમાં વિદ્યાર્થીઓ સહભાગી બન્યા તેથી અસર પામેલા લોકો. | |

2) મૂલ્યાંકનની કક્ષાઓ (કેમીસ, 1980)

- | | |
|---------------------------|------------------------------------|
| અ) કાર્યક્રમ મૂલ્યાંકન | બ) અભ્યાસક્રમ મૂલ્યાંકન |
| ક) અધ્યયનનું એક પ્રક્રિયા | ડ) વિદ્યાર્થી આકારણી (અધ્યયન નીપજ) |
| તરીકે મૂલ્યાંકન | |

3) મૂલ્યાંકન યોજના (ગૂલર, 1979)

મૂલ્યાંકનની રૂપરેખા સામાન્ય રીતે આવી હોય છે :

હેતુ	-	શા માટે ?
વાચકો	-	કોના માટે ?
સમસ્યાઓ	-	ક્યા પ્રશ્નો ?
સ્ત્રોતો	-	ક્યા સ્ત્રોતો ?
પુરાવા	-	ક્યા પુરાવા ?
માહિતી એકત્રીકરણ	-	કેવી રીતે એકત્રિત કરવી ?
વિશ્લેષણ	-	કેવી રીતે વિશ્લેષણ કરવું ?
અહેવાલ આપવો	-	કેવી રીતે અહેવાલ આપવો ?

આપણે પીટર્સનાં મંતવ્યો યાદ કરીને સમાપ્તિ કરીએ કે દૂરવર્તી શિક્ષણનું સ્વરૂપ ઔદ્યોગિક હોવાથી તેમની પોતાની વિવિધ પ્રણાલીઓ વચ્ચે સ્પર્ધા જન્માવશે એટલું જ નહિ, પરંતુ અન્ય નવા અને સુધારેલા પ્રાપ્ય વિચારો સાથે પણ. જો યોગ્ય રીતે દૂરવર્તી શિક્ષણ અમલમાં મૂકાય તો તે અંગે ખાત્રીપૂર્વક કહી શકીએ અને અસરકારક રીતે તેનો ઉપયોગ કરી શકીએ. આમાંના કોઈ પણ ઉદ્દેશની સિધ્ધિ માટે મૂલ્યાંકન એ પાયાનું ઉપકરણ છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો - 4

દૂરવર્તી શિક્ષણના કાર્યક્રમોને મૂલવવા માટે ક્યાં મૂલકો છે ?

નોંધ : અ) તમારા ઉત્તર માટે નીચે જગ્યા આપી છે.

બ) એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરની ચકાસણી કરો.

4.6 સારાંશ :

આયોજન એ વ્યવસ્થાપન અંતર્ગત ભાગ છે. દૂરવર્તી શિક્ષણની યુનિવર્સિટીઓ માટે જરૂરી આયોજનના વિવિધ પાસાંઓ પર આ એકમ પ્રકાશ પાડે છે. સામાન્ય અને વિશિષ્ટ એમ બન્ને પ્રકારની આયોજનની વિગતો ચર્ચામાં સમાવિષ્ટ છે : દા.ત. જરૂરિયાતની આકારણી, લક્ષ્યોનું નિર્ધારણ, વ્યૂહાત્મક અને કાર્યરત યોજનાઓ અથવા કર્મચારીઓ, અંદાજપત્રક અને વિદ્યાર્થી સહાય સેવાઓને લગતી સમસ્યાઓને ઘડવી જેવા ક્ષેત્રોને ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે. વળી નિયંત્રણ અને સંકલનની વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયાઓને બે પરિમાણોમાં વિગતો સહિત ચર્ચવામાં આવી છે. જેવી કે 1) અસરકારક આયોજનની ઉપસિધ્ધાંત તરીકે, 2) ખૂલ્લી-દૂરવર્તી શિક્ષણની યુનિવર્સિટીઓની કાર્યરત પ્રણાલીની અંગભૂત વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયાઓ તરીકે.

એકમની પ્રસ્તાવનામાં દર્શાવ્યા પ્રમાણે, અનુક્રમે આવતા એકમોની તૈયારી સ્વરૂપે અને અભ્યાસમાં આવતી કેટલીક મહત્વની વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયાઓની સમજૂતી અંગે આ પ્રયાસ કરવામાં આવ્યો છે.

4.7 તમારી પ્રગતિ ચકાસો ચાવી :

1) લક્ષ્યો સામાન્ય હોય છે અને લાંબાગાળના ફલિતાર્થો ધરાવે છે જ્યારે ઉદ્દેશો વિશિષ્ટ હોય છે. સંસ્થાના લક્ષ્યો અને પ્રાપ્ય સ્ત્રોતો એ ઉદ્દેશોનું નિર્માણ કરવા માટેનાં મુખ્ય પરિબલો છે.

- 2) i) જરૂરિયાત આકારણી - પ્રથમ સોપાન - પ્રારંભના તબક્કે મહત્વનું
- ii) ઉદ્દેશ કથન - કાર્યની રૂપરેખા માટે મદદ કરે અને પ્રોજેક્ટને સન્માર્ગે રાખે.
- iii) વ્યૂહાત્મક યોજના વિકાસ - ઉદ્દેશોની સિધ્ધિ માટે માર્ગ પ્રસ્થાપિત કરવામાં મદદ કરે.
- 3) તબક્કો 1
- મુદ્રણ દૃશ્ય-શ્રાવ્ય સામગ્રી
 - કોર્સ સામગ્રીનું કાર્યક્રમની પ્રથમ રૂપરેખા પ્રાયોગાત્મક પ્રતિમાન
- તબક્કો 2
- કોર્સ સામગ્રીનો કાર્યક્રમની દરખાસ્ત પ્રથમ સંપૂર્ણ મુસદ્દો વિસ્તારવી અથવા તેની સમીક્ષા કરવી.
- તબક્કો 3
- બીજો મુસદ્દો, વિગતવાર પ્રત કસોટીઓ અને પુનરાવર્તન
- તબક્કો 4
- અંતિમ મુસદ્દો કાર્યક્રમની નોંધ
- 4) આકારણી, જરૂરિયાતોની સુસંગતતા, કાર્યક્રમની ગુણવત્તા, અધ્યયન નિષ્પત્તિ/નીપજ, મૂલ્ય અસરકારકતા, પ્રભાવ અને જ્ઞાનનું ઉત્પાદન.

પારિભાષિક શબ્દો :

- માળખું : સંસ્થામાં સંબંધોની વૈધિક અને પ્રસ્થાપિત તરાહ. લોકો, કાર્યો અને પ્રવૃત્તિઓનો સંબંધોમાં સમાવેશ થાય છે.
- પર્યાવરણ : સંસ્થાની કામગીરીને આખરી રીતે અસર કરતાં આર્થિક, સામાજિક, રાજકીય, સાંસ્કૃતિક, કાયદાકીય અને ભૌગોલિક પરિબળોનો કોઈ એક પેઢીના વ્યાપાર પર્યાવરણમાં સમાવેશ થાય છે.
- કેન્દ્રીકરણ : સત્તાનું એક સ્થળે કેન્દ્રીત થવું તે. સંસ્થામાં કોઈ એક વ્યક્તિ અથવા વ્યક્તિઓના સમૂહમાં આ કેન્દ્રીત હોઈ શકે.
- સોંપણી : સત્તા અને જવાબદારી સોંપવી અથવા ભાગીદારી નીચેના સ્તરે સોંપવી/ આપવી.
- રેખા કાર્યો : સંસ્થાનાં એવાં કાર્યો કે જે સંસ્થાના ઉદ્દેશોને સીધી રીતે પ્રદાન કરવા માટેનાં હોય.
- કર્મચારીના કાર્યો : સલાહાત્મક અથવા સહાયાત્મક સ્વરૂપનાં હોય પરંતુ સંસ્થાના ઉદ્દેશોને સીધી રીતે સ્પર્શતાં ન હોય.
- કાર્ય વિભાજનનો સિધ્ધાંત : માત્ર વિશિષ્ટ પ્રવૃત્તિઓ જ હાથ ધરવા માટેની છૂટછાટવાળાં નાનાં નાનાં કાર્યોમાં કાર્ય સંચાલનનો સિધ્ધાંત અને આ રીત શ્રમના ઉપયોગની નિપુણતાની ખાત્રી કરાવવી.
- સંચાલન ચાર્ટ : સંસ્થામાં વિશિષ્ટ હોદ્દાઓનું ચિત્ર, તેમનો સંસ્થામાં મોભો અને નીચલા પદાધિકારી અને તેના ઉપલા અધિકારી વચ્ચેના સંબંધો દર્શાવતું ચિત્ર
- ભેદ : સંસ્થાનાં કાર્યો અને પ્રવૃત્તિઓનું નાનાં નાનાં જૂથોમાં વિભાજન કરવાની પ્રક્રિયા. તેના પાયામાં કાર્ય, ઉત્પાદન, સ્થળ અથવા ગ્રાહક હોય.
- સમાકલન : સામાન્ય સંસ્થાકીય ઉદ્દેશો પ્રતિ પ્રદાન કરવા માટે જુદા જુદા જૂથોને એકત્રિત કરવાની પ્રક્રિયા. સમાકલન માટે ઉપયોગી પ્રક્રિયાઓ એ ચઢતા ઉતરતા ક્રમનું નિયંત્રણ, વહીવટી પ્રક્રિયાઓ અને પ્રત્યાયન નેટવર્ક.
- ભૌગોલિક માળખું : ભૌગોલિક જોન અથવા વિસ્તારમાં તેમના સ્થળ આધારિત કાર્યો અને પ્રવૃત્તિઓને એકત્રિત કરવામાં આવે તેવું સંચાલકીય માળખું.

કાર્યગત માળખું :	નિર્માણ, બજાર પ્રક્રિયા, નાણાં જેવાં ખાસ કાર્યો પ્રતિ પ્રદાન કરતા અથવા તેની માલિકીના આધારે નાના નાનાં જૂથોમાં પ્રવૃત્તિઓ કે કાર્યોને ભેગાં કરવામાં આવે તેવું સંચાલાકીય માળખું.
ઉત્પાદન માળખું :	વ્યક્તિગત ઉત્પાદન અથવા ઉત્પાદન રેખાઓના આધારે કાર્યો અને પ્રવૃત્તિઓની જૂથ રચના થાય એવું સંચાલન.
મેટ્રીક્ષ માળખું :	ખાસ વિશિષ્ટ ઉત્પાદનનું ખાસ જ્ઞાન અને કૌશલ્યયુક્ત કર્મચારીઓની સેવાઓની જરૂર પડે તેવા પ્રોજેક્ટના અમલીકરણ માટે સામાન્ય રીતે વપરાય છે. કાર્યરત અને ઉત્પાદન માળખાનું જોડાણ ધરાવતું આ માળખું છે અને દ્વિમુખી સત્તા એ તેનું વિશિષ્ટ લક્ષણ.
નેટવર્ક માળખું :	એક સંસ્થા 'નેતા' સંસ્થા તરીકે કામ કરે અને અન્ય બાહ્ય સંસ્થાઓનું નેટવર્ક રચે. જેની સેવાઓ મુખ્ય સંસ્થા પોતાના ઉદ્દેશો સિધ્ધ કરવા માટે ઉપયોગમાં લે.
નિયંત્રણ વિસ્તારનો સિધ્ધાંત :	સિધ્ધાંત દર્શાવે છે કે જે અસરકારક રીતે નિયંત્રિત કરી શકાય તેવી સંખ્યા કે વ્યક્તિ પર પ્રત્યેક વ્યવસ્થાપકીય હોદ્દામાં મર્યાદા હોય છે.

આયોજન, નિયંત્રણ અને સંકલન

Reference :

Given below are the titles of a few books/journals which have been used to prepare this Block. It is not suggested that you should go looking for these books to study them in original. If you can manage, you may look for a few titles but they are not obligatory for completing the course successfully.

1. Caproy, M. and Levin, H.M. (1975) "Evaluation of Educational Media" Some Issues", *Instructional Science*, 4, pp. 385-506
2. Gooler, D.D. (1979) "Evaluating Distance education Programs", *Canadian Journal of University Continuing Education*, 6, 1, pp. 43-55.
3. Daniel, S. and Snowden, J. (1979) *Learning at a Distance: A World Perspective* Athabasca University Press, Edmonton.
4. Kast, F.E. and Rosenweig, J.E. (1985) *Organisation and Management: A System and Contingency Approach*, McGraw Hill Book Company, New York.
5. Kemmis, S. (1980) "Program Evaluation in Distance education: Against the 'Technologisation of Reason,'" *Open Campus*, number 2, occasional papers published by the center for Educational Services, Deakin University.
6. Kaye, A. and Rumble, G. (1981) *Distance Teaching for Higher and Adult Education*, Croom Helm, London.
7. Koontz, H. and O Donnell, C. (1976) *Management: A System and Contingency Analysis of Managerial Function*, McGraw Hill, Kogakusha Ltd. Tokyo.
8. Mace, J. (1978) "Mythology in the Making: Is the Open University really cost effective?" *Higher Education*, 7, pp. 295-309.
9. McIntosh, N.E., (1975) "Institutional Research: Needs and Uses", *Teaching at a Distance*, 2, pp. 33-48.
10. Miller, E. and Rice, A. (1967) *Systems of Organisations: The control of Task and Sentient Boundaries*, Tavistock, London.
11. Paul, A. (1983) *Strategic Management of Development Programmes*, Management Development Services, No. 19, ILO, Geneva.
12. Perry, Walter, (1987) *Open University: A personal Account of the First Vice-Chancellor*. The Open University Press, Milton Keynes.
13. Rumble, G. (1981) "The cost analysis of distance teaching: Costa Rica's Universidad Estatal a Distancia", *Higher Education*, 10, pp. 375-401.
14. Rumble, G. (1986) *The Planning and Management of Distance Education*, Croom Helm, London.
15. *Reading in Distance education-3: A collection of four seminal papers on course production by Prof. Brian N. Lewis, (1989) Division of Distance education, IGNOU, New Delhi (Prepared for presentation by K. Murugan for 1987 edn. And Sohanvir Chaudhary and T.R. Srinivasan for 1988 edn.)*



स्टाફ ट्रेनिंग अँड रीसर्च ઈન્સ્ટીટ્યૂટ
ઓફ ડિસ્ટન્સ એજ્યુકેશન
ઈન્દિરા ગાંધી નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટી

ES-314
દૂરવર્તી શિક્ષણનું
વ્યવસ્થાપન



ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર
ઓપન યુનિવર્સિટી

વિભાગ

4

ઈગ્નૂનું વ્યવસ્થાપન અને આયોજન
(MANAGEMENT AND PLANNING AT IGNOU)

એકમ 1 ભારતમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલી : ઉત્પત્તિ (Open University System in India : Genesis)	08
એકમ 2 ભારતમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીનો ઉદ્ભવ (Emergence and Open University System in India)	21
એકમ 3 ઈગ્નૂનું સંચાલકીય માળખું અને વહીવટ (Governance and Organisational Structure of INGOU)	32
એકમ 4 ઈગ્નૂનાં આયોજન, નિયંત્રણ અને સંકલન (Planning, Control and Coordination at INGOU)	44

Expert Committee

Prof. Satya Bhushan (Chairman)
Ex-Director
National Institute of Educational
Planning & Administration
New Delhi

Prof. B.N. Koul (Convener)
Director
Division of Distance Education
IGNOU, New Delhi

Prof. O.S. Dewal
Ex-Director
Central Institute of Education
Technology
New Delhi

Prof. B.S.Sharma
Pro-Vice-Chancellor (1986-89)
IGNOU, New Delhi

Principal Ruder Dutt
School of Correspondence Course and
Continuing Education University of
New Delhi

Prof Ram Takwale
Vice-Chancellor
Yashwantrao Chavan Maharashtra
Open University, Nasik

Dr.A.W.Khan
Ex-Director
Communication Division
IGNOU, New Delhi

Prof V.S. Prasad
Director (Academic)
Andhra Pradesh Open University
Hyderabad

Prof Rakesh Khurana
School of Management Studies
IGNOU, New Delhi

Prof. P.R. Nayar
Post-Graduate Department of Education
University of Mysore, Mysore

Prof. Ram Takwale
Vice Chancellor
IGNOU, New Delhi

Prof. C.L. Anand
Pro-Vice-Chancellor
IGNOU, New Delhi

Course Team :

Content Contributors

Ms. Anita Bhatt
IGNOU, New Delhi
Prof. B.N. Koul
IGNOU, New Delhi

Chief Editor

Prof. B.N. Koul
IGNOU, New Delhi

Unit Designer and Course Coordinator

Ms. Anita Bhatt
IGNOU, New Delhi
Ms. V. Ranga
IGNOU, New Delhi

Language Editing

Ms. V. Ranga
Division of Distance Education
IGNOU, New Delhi

Secretarial Support

Ms. Reema Kharbanda, IGNOU
Ms. Sanjeev Seth, IGNOU

Print Production : T.R. Manoj (Publication), STRIDE, IGNOU

September, 1998 (Reprint)

© Indra Gandhi National Open University 1997

ISBN-81-7263-832-9

All rights reserved. No Part of this work may be reproduced in any form, by mimeograph or any other means, without permission in writing from the Indira Gandhi National Open University.

Further information about Staff Training and Research Institute of Distance Education (STRIDE) and the Indira Gandhi National Open University courses may be from the University office at Madian Garhi, New Delhi-110 068.

Printed and published of the Indira Gandhi National Open University, New Delhi, by Staff Training and Research Institute of Distance Education.

Printed at Young Printing Press, 2626, Bihari Colony, Gali No.7, Shahdara, Delhi-32

આ પુસ્તિકામાંની અભ્યાસ-સામગ્રી મૂળે ઈન્દિરા ગાંધી નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટી,
નવી દિલ્હી દ્વારા તૈયાર કરવામાં આવી છે. તેની સંમતિથી
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ એ
તેનો ગુજરાતી અનુવાદ કરાવી આ પુસ્તિકા પ્રસિદ્ધ કરી છે.

પ્રત 1000, વર્ષ 2002.

અનુવાદક

ડૉ. યશોમતીબેન એફ. પટેલ 319, સરસ્વતીનગર,
હિમતલાલ પાર્ક પાસે, આંબાવાડી,
અમદાવાદ - 380 015.

પરામર્શક (વિષય)

ડૉ. કિરીટ વી. ત્રિવેદી 63, શાલીમાર ફ્લેટ્સ,
દિનેશ હોલ પાસે,
આશ્રમ રોડ,
અમદાવાદ - 380 009.

પરામર્શક (ભાષા)

શ્રી નટુભાઈ વી. રાવલ નિવૃત્ત આચાર્ય,
વૈદ્ય શ્રી એમ. એમ. પટેલ કોલેજ ઓફ એજ્યુકેશન,
અમદાવાદ - 380 006.

સંપાદક અને સંકલન

શ્રી નટુભાઈ વી. રાવલ
25, આરતી સોસાયટી,
મદ્રાસીના મંદિર સામે,
મણિનગર (ઈસ્ટ),
અમદાવાદ - 380 008.

સંપાદન

પ્રિ. જી. એન. ગોસાઈ
નિયામક,
ડૉ. બાબા સાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,
ડફનાળા, શાહીબાગ, અમદાવાદ - 380 003.

સંયોજન

શ્રી એસ. એચ. બારોટ
મદદનીશ કુલસચિવ
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,
ડફનાળા, શાહીબાગ, અમદાવાદ - 380 003.

સહાયક

શ્રીમતી બીના એમ. પારેખ
વ્યાખ્યાતા, (કોમર્સ/મેનેજમેન્ટ)
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,
ડફનાળા, શાહીબાગ, અમદાવાદ - 380 003.

પ્રકાશક

કુલસચિવ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,
સરકારી બંગલા નંબર-9, ડફનાળા, શાહીબાગ, અમદાવાદ - 380 003 ટે.નં. 2869690

© સર્વ હક સ્વાધીન. આ પુસ્તિકાના લખાણ યા તેના કોઈ પણ ભાગને
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદની લેખિત સંમતિ વગર
મિમિયોગ્રાફી દ્વારા યા અન્ય કોઈ પણ રીતે પુનઃમુદ્રિત કરવાની મનાઈ છે.

ES - 314: દૂરવર્તી શિક્ષણનું વ્યવસ્થાપન

વિભાગ 1 : વ્યવસ્થાપન : પાયો

- એકમ - 1 : વ્યવસ્થાપન પ્રણાલી અને પ્રક્રિયાઓ
- એકમ - 2 : વ્યવસ્થાપનનાં કૌશલ્યો
- એકમ - 3 : આયોજન પ્રક્રિયા
- એકમ - 4 : નિયંત્રણ પ્રક્રિયા

વિભાગ 2 : ઉચ્ચ શિક્ષણનું વ્યવસ્થાપન

- એકમ - 1 : ઉચ્ચ અધ્યયનની સંસ્થાના વ્યવસ્થાપન સિધ્ધાંતો
- એકમ - 2 : ઉચ્ચ શિક્ષણનું આયોજન અને વ્યવસ્થાપન
- એકમ - 3 : ભારતમાં યુનિવર્સિટીઓ

વિભાગ 3 : દૂરવર્તી શિક્ષણનું આયોજન અને વ્યવસ્થાપન

- એકમ - 1 : દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીની સમજ
- એકમ - 2 : સંચાલકીય માળખું : સામાન્ય
- એકમ - 3 : દૂરવર્તી ઉચ્ચ શિક્ષણ સંસ્થાઓનું સંચાલકીય માળખું.
- એકમ - 4 : આયોજન, નિયંત્રણ અને સંકલન

વિભાગ 4 : ઈગ્નૂનું વ્યવસ્થાપન અને આયોજન

- એકમ - 1 : ભારતમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠ : ઉત્પત્તિ
- એકમ - 2 : ભારતમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠનો ઉદ્ભવ
- એકમ - 3 : ઈગ્નૂનું સંચાલકીય માળખું અને વહીવટ
- એકમ - 4 : ઈગ્નૂનું આયોજન, નિયંત્રણ અને સંકલન

વિભાગ 5 : વ્યવસ્થાપનનું પરિવર્તન

- એકમ - 1 : પરિવર્તનનું સ્વરૂપ અને પ્રક્રિયા
- એકમ - 2 : પરિવર્તન : પરિવર્તનના દૂતની ભૂમિકા
- એકમ - 3 : પરિવર્તન : અમલીકરણ અને એકત્રીકરણ
- એકમ - 4 : દૂરવર્તી શિક્ષણ અને પરિવર્તન : પ્રતિબિંબ

આપણે અહીંથી શરૂ કરીએ

દૂરવર્તી શિક્ષણના વ્યવસ્થાપનનો અભ્યાસક્રમ ચાર વિભાગમાં વહેંચાયેલો છે. આ વિભાગ તેમાંથી ત્રીજા નંબરનો છે. તેમાં બધા મળીને ચાર એકમો છે. એકમની રચનાના સ્વરૂપની યોજના નીચે પ્રમાણે છે.

એકમ X

X.0 હેતુઓ

X.1 પ્રસ્તાવના

X.2 વિભાગ - 1 (મુખ્ય બાબત)

X.2.1 વિભાગ-1 નો પેટા વિભાગ 1

તમારી પ્રગતિ ચકાસો

X.2.2 વિભાગ-2 નો પેટા વિભાગ 2

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

X.3 વિભાગ - 2 (મુખ્ય બાબત)

X.3.1 વિભાગ-2નો પેટા વિભાગ 1

તમારી પ્રગતિ ચકાસો

X.3.2 વિભાગ-2નો પેટા વિભાગ 2

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

X.4 સારાંશ

તમારી પ્રગતિ ચકાસો

પ્રત્યેક એકમમાં વિભાગવાર ઉદ્દેશો ટૂંકમાં દર્શાવ્યા છે :

- આ એકમમાં અમે શાની રજૂઆત કરી છે, અને
- આ એકમનો અભ્યાસ પૂર્ણ થાય એટલે તમારી પાસેથી અમે શું અપેક્ષા રાખીએ છીએ.

સરળ વાંચન ને વધુ સારું અર્થગ્રહણ થઈ શકે તે માટે એકમોનું વિભાગોમાં વિભાજન કર્યું છે. પ્રત્યેક વિભાગ ઘાટા અક્ષરોથી અને પ્રત્યેક પેટા વિભાગ પ્રમાણમાં તેથી નાના પણ ઘાટા અક્ષરોમાં દર્શાવેલ છે. પેટા વિભાગોમાં પણ મહત્વના વિભાગોને તેથી પણ નાના છતાં પરંતુ ઘાટા અક્ષરોમાં તમે તેમનું સ્થાન સરળતાથી જોઈ શકો તે હેતુથી દર્શાવ્યા છે. અને જે બાબત તરફ ધ્યાન દોરવાનું છે તેને અંકિત કરેલ છે. (જેમ કે, (i), (ii), વગેરે) સમગ્ર અભ્યાસક્રમ દરમિયાન પ્રત્યેક એકમમાં એકસૂત્રતાના હેતુથી એક જ પ્રકારની 'વિભાજન' યોજના અમલમાં અમે મૂકી છે. પ્રત્યેક એકમના અંતિમ વિભાગમાં 'સારાંશ' મથાળા હેઠળ, પુનરાવર્તન અને સંદર્ભના હેતુથી સમગ્ર એકમનો સાર આપેલો છે.

તદુપરાંત, 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' એ મથાળા હેઠળ પ્રત્યેક એકમમાં ચાર-પાંચ સ્થળે સ્વ-ચકાસણીના પ્રશ્નો પૂરા પાડવામાં આવ્યા છે કે જેનો અંત આ સ્વાધ્યાયના પ્રશ્નોના આદર્શ/નમૂના રૂપ ઉત્તરો સાથે જ અલબત્ત થાય છે.

તમે એકમોનો અભ્યાસ કરશો અને વાંચતાં વાંચતાં જે અગત્યના મુદ્દા જણાય તે નોંધશો. એકમ વાંચતાં વાંચતાં તમને એક દોર પકડી રાખવામાં અને વસ્તુ સમજવામાં આ મદદરૂપ બનશે. 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' ના ઉત્તર સુધારવા કે મૂલ્યાંકન કરવા માટે અમને સોંપવાના નથી. આ સ્વાધ્યાયો તો માત્ર તમે એકમ વાંચતા જાઓ ત્યારે વાચનનો દોર જાળવવામાં મદદરૂપ થાય એ રીતે એક અભ્યાસના સાધન

તરીકે કામ આપવા માટે છે. પ્રશ્નોના ઉત્તર આપવામાં તમે નોંધેલા મુદ્દા સહાય કરશે. અથવા તમે ઉત્તર શોધવા માટે તત્સંબંધિત પૃષ્ઠો પર ઝડપી નજર નાંખશો.

આ પુસ્તિકામાં જે તે સ્થળે આવેલી ખાલી જગ્યામાં તમે ઉત્તર લખો એમ ઈચ્છીએ છીએ. જો તમે ખાલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખ્યા પછી પ્રત્યેક એકમના અંતે આપેલા આદર્શ ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરની સરખામણી કરો તો જ સ્વ-મૂલ્યાંકન સ્વાધ્યાય આપવાનો હેતુ સફળતાપૂર્વક સિધ્ધ થાય. જેવા તમે સ્વાધ્યાય તરફ આવો કે તરત જ તમને આદર્શ ઉત્તરો પ્રત્યે ચોરી દૂષીથી દ્રષ્ટિપાત કરવાનું મન થઈ જવાનું. પણ અમે ઈચ્છીએ છીએ કે તમે તે લાલચથી બચશો અને તમે તમારા ઉત્તર લખ્યા બાદ જ આદર્શ ઉત્તર તરફ વળશો. (જે સૌથી ઉત્તમ ઉત્તરો હોવા જરૂરી નથી). પ્રત્યેક ઘટક પર આધારિત એક સ્વાધ્યાય આપવામાં આવશે જે મૂલ્યાંકન માટે અમને મોકલવા જરૂરી છે. સમગ્રતયા એક અભ્યાસક્રમ માટે તમારે બે/ત્રણ સ્વાધ્યાયો કરવાના છે.

તમે સ્વાધ્યાય કરો ત્યારે નીચેના ધોરણોનું અવશ્ય પા ન કરશો:

- ઉત્તરો સ્પષ્ટ અને સુઆલેખિત હોવા જોઈએ.
- તમે કંઈપણ લખો તે પહેલાં તમે જે વાંચ્યું છે તેને સમજી લો, તમારા અનુભવોમાંથી જે ગ્રહણ કર્યું છે તેની સાથે જોડીને તમારા ઉત્તરમાં ઉપયોગ કરો.
- સારા ખંતપૂર્વકના સ્વાધ્યાયલેખન માટે વધારાની વાચન સામગ્રી અને આ ઘટકનો મહત્તમ ઉપયોગ કરો.
- વિદ્યાર્થી માર્ગદર્શિકામાં દર્શાવ્યા પ્રમાણે તમારો નોંધણી નંબર સ્પષ્ટ લખો.

બ્લોક 4 : ઈગ્નૂનું વ્યવસ્થાપન અને આયોજન

પ્રસ્તાવના :

આ અભ્યાસક્રમમાં કોઈ એક વિશિષ્ટ સંસ્થા વિષે વિસ્તૃત વાત કરવાનું અમે શાથી પસંદ કર્યું ? કોઈ એક સંસ્થાની સંચાલકીય અને કાર્યગત વિસ્તૃત માહિતીનો અભ્યાસ આ ઘટક કરાવે છે પછી તે ગમે તેટલો વિશાળ અને પ્રતિનિધિ સ્વરૂપનો હોય. ઉપલક દૃષ્ટિએ અભ્યાસક્રમનું સંકલનાત્મક સમતોલન જોખમાવવા માટે હોય તેમ લાગે. આમ છતાં અમારા તુકકા સાથે સંમત થવા વધુ ઉડી દૃષ્ટિ તમને પ્રેરશે કારણ કે ઉદાહરણ દ્વારા સ્પષ્ટીકરણ એ શૈક્ષણિક સિધ્ધાંતમાં મજબૂત કડી છે, આ ઘટકમાં એક પ્રથાવાળી દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થા એટલે કે ઈગ્નૂના મૂર્ત ઉદાહરણ દ્વારા અગાઉના ઘટકોમાં ચર્ચાયેલ વ્યવસ્થાપનના સામાન્ય સિધ્ધાંતોની પુનઃશક્તિ અને દઢીકરણ કરવા માટે પ્રયત્ન કરીએ છીએ. આથી, આ ઘટકનો હેતુ અને સૂર ખાસ કરીને સ્પષ્ટીકરણ સ્વરૂપનો છે.

હવે જો તમે યાદ કરો તો આ કોર્સના ઘટક 4 ની પ્રસ્તાવનામાં ઉલટા પિરામિડનો ઉપયોગ આ કોર્સના સંકલનાત્મક માળખાનું વર્ણન કરવા માટે કરવામાં આવ્યો હતો. અમે કહ્યું હતું તેમ ઘટક 3 માળખામાં નીચેના અર્ધવિભાગમાં સ્થાન પ્રાપ્ત કરે છે. અને હા; તમે વિચાર્યું તે સારું છે. આ ઘટક માળખાની ટોચનો ઉપરનો ભાગ આમ તો છે. આ ઘટકના એકમોને સ્વચ્છ ગાંઠમાં વણાયેલા વિચારોના દોરને બાંધવા માટેનો હેતુ છે.

એકમ 1 ભારતમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીના ઉદ્ભવ અંગેની ભૂમિકાની માહિતીનું વિસ્તૃત ચિત્ર આપે છે. તે રીતે આ હેતુ માટેની ભૂમિકા શરૂ કરે છે. ભારતમાં રાષ્ટ્ર કક્ષાએ અને રાજ્ય કક્ષાએ મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીના પ્રાગટ્ય સાથેની વાત કરવામાં એકમ 2 તેને અનુસરે છે. એકમ 3 તમને ઈગ્નૂની સંચાલકીય વિસ્તૃત માહિતી, કાર્યો અને કાર્ય ક્ષેત્ર વિષે એક યુનિવર્સિટી તરીકે જાણકારી આપે છે. જ્યારે એકમ 4 સંકલન સંસ્થા તરીકે ઈગ્નૂની ભૂમિકા પર પ્રકાશ ફેંકે છે.

આ માળખામાં એકમ 1 ની સુસંગતતા વિષે તમને નવાઈ લાગે તો અમને આશ્ચર્ય નહિ થાય. આમ જોવા જઈએ તો કોઈએક ઘટકમાં કે જે આમ તો વિશ્લેષાત્મક અને અર્થઘટનયુક્ત છે. તેમાં સંપૂર્ણપણે વર્ણનાત્મક એવા એકમની ભૂમિકા કઈ હોય ? અહીં તેને સ્થાન આપવા પાછળના કેટલાંક કારણો આપવામાં આવ્યાં છે :

- ભારતમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીની સ્થાપનાની ભૂમિકા સંબંધી વિશિષ્ટ વિગતો સિવાય, એકમ 3 અને 4 માં પાછળથી અમે રજૂ કરવા માગીએ છીએ તે વ્યક્તિ અભ્યાસનું મૂલ્ય મર્યાદિત બનશે.
- ભારતમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીના ઉદ્ભવ તરફ દોરી જતાં પરિબળો પણ તેણે શા માટે આ વિશિષ્ટ આકાર, સૂર અને માળખું હાથ ધર્યું તે વિશે આપણને કહેશે.
- આ પ્રકારનો એકમ પત્રાચાર શિક્ષણ પ્રણાલીની સુધારણા તરીકે મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીના વિષયમાં પ્રવેશવા માટે આપણને એક કુદાવતા પાટિયા તરીકે પત્રાચાર શિક્ષણ પ્રણાલીની મર્યાદાઓની યાદી બનાવવા માટેની તક પૂરી પાડે છે.

વ્યવસ્થાપનના પાયાના સિધ્ધાંતોમાંથી ઉચ્ચ અને દૂરવર્તી શિક્ષણની પ્રણાલીઓની સંદર્ભમાં થતી હિલચાલ, દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીની એક શાખા મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીના વિશ્લેષણ સાથે આ ઘટકમાં સમાપ્ત થાય છે.

અમે અપેક્ષા રાખીએ કે આપને આ કોર્સ આનંદદાયક અને ફળદાયી લાગ્યો હશે. શુભભાવના અમે ઈચ્છીએ છીએ.

એકમ 1 : ભારતમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલી : ઉત્પત્તિ

[Open University System in India : Genesis]

એકમની રૂપરેખા

- 1.0 પ્રસ્તાવના
- 1.1 ઉદ્દેશો હ
- 1.2 ઉચ્ચ શિક્ષણ : સંક્ષેપ સાર
 - 1.2.1 યુનિવર્સિટી શિક્ષણ પંચ
 - 1.2.2 ઉચ્ચ શિક્ષણમાં બાલ્ય વિદ્યાર્થીઓ
- 1.3 પત્રાચાર શિક્ષણ : ઉત્પત્તિ
 - 1.3.1 ત્રીજી પંચવર્ષીય યોજના
 - 1.3.2 નિષ્ણાત સમિતિની ભલામણો
- 1.4 પત્રાચાર શિક્ષણમાં કેટલીક વધુ સમસ્યાઓ
 - 1.4.1 કોઠારી પંચ : અવલોકનો અને ભલામણો
 - 1.4.2 શિક્ષણની નવી નીતિ, 1968
 - 1.4.3 ચોથી યોજના
 - 1.4.4 પ્રતિનિધિમંડળની યુ.એસ.એસ.આર.ની મુલાકાત
- 1.5 સાઠના દાયકામાં પત્રાચાર શિક્ષણમાં વૃદ્ધિ
 - 1.5.1 પત્રાચાર શિક્ષણ પધ્ધતિ શરૂ કરવાની માર્ગદર્શક રેખાઓ
 - 1.5.2 પત્રાચાર શિક્ષણ - પ્રણાલીની નબળાઈઓ
- 1.6 મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલી : વૃદ્ધિની રેખાકૃતિ
 - 1.6.1 મુક્ત વિદ્યાપીઠ અંગે પરિસંવાદ, 1970
 - 1.6.2 પાર્થસારથિ સમિતિ અહેવાલ, 1975
 - 1.6.3 રાષ્ટ્રીય, મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રસ્થાપિત કરવા અંગેના પ્રયાસો
- 1.7 સારાંશ
- 1.8 તમારી પ્રગતિ ચકાસો : યાવી

1.0 પ્રસ્તાવના

આ ઘટકની પ્રસ્તાવનામાં સંકલ્પનાની યોજનામાં આ એકમનું સ્થાન રાખ્યું છે. પુનરાવર્તનનો ભય હોવા છતાં અહીં આપણે થોડું વધુ વિસ્તારથી સમજાવે.

સમય જતાં ઇતિહાસ આપણને આપણી ભૂલોમાંથી આ શીખવા માટે પ્રેરે છે અને આપણી જાતને સુધારવા બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો કોઈ પણ ઘટનાની ઐતિહાસિક ભૂમિકાનો અભ્યાસ કરવો તે અભ્યાસ હેઠળની સમસ્યાની સાચી અને સ્પષ્ટ સમજ માટેની પહેલેથી જરૂરી બાબત છે. આ ઘટકમાં એકમોનું મુખ્ય બિંદુ ભારતમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠનો વિકાસ અને કાર્યો છે. આ એકમ તેમને તત્કાલિન ભૂતકાળ તરફ દૃષ્ટિપાત કરાવે છે જે આજે જેવી છે તેવી ભારતમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠનું કારણ બનેલ છે.

આ એકમમાં સ્વાતંત્ર્યોત્તર ભારતમાં ઉચ્ચ શિક્ષણ પ્રણાલી, પત્રાચાર શિક્ષણ પ્રણાલીનો મોભો અને મર્યાદાઓને સ્પર્શતા વિવિધ સમિતિઓના અહેવાલોનો વિગતપૂર્ણ અને સઘન અભ્યાસ કરાવીએ છીએ. મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીના ઉદ્ભવના અણસાર સાથેની ઘટના સાથે એકમ પૂરો થશે.

1.1 ઉદ્દેશો

આ એકમને અંતે તમે આટલું કરી શકશો

- ભારતમાં પત્રાચાર શિક્ષણની શરૂઆત કેવી રીતે થઈ તે ચર્ચા શકશો.
- પત્રાચાર શિક્ષણ અંગે 1971ની નિષ્ણાત સમિતિની ભલામણો દર્શાવી શકશો અને ચકાસી શકશો.
- પત્રાચાર શિક્ષણ માટે કોઠારી પંચની ભલામણોનું વિવેચનાત્મક વિશ્લેષણ કરી શકશો.
- ભારતમાં પત્રાચાર શિક્ષણની તેમની સમસ્યાઓ અને મર્યાદાઓ સહિતની વૃદ્ધિ વર્ણવી શકશો.
- ભારતમાં રાષ્ટ્રીય મુક્ત વિદ્યાપીઠની સ્થાપના અંગે થયેલા વિવિધ પ્રયત્નોની ચર્ચા કરી શકશો.

1.2 ઉચ્ચ શિક્ષણ : સંક્ષેપ સાર

ભારતમાં મુક્ત
વિદ્યાપીઠ પ્રણાલી :
ઉત્પત્તિ

1947માં ભારત સ્વતંત્ર બન્યું ત્યારથી શિક્ષણ વિષયક સમસ્યાઓ મહત્વની બની છે. રાષ્ટ્રીય કક્ષાએ આપણા બંધારણમાં, વિવિધ પંચવર્ષીય યોજનાઓમાં અને વિવિધ રાજકીય પક્ષોના ચૂંટણી ઢંઢેરામાં પણ તેમને સ્થાન મળ્યું છે. દેખીતી રીતે, નૂતન ભારતના ઘડતરમાં શિક્ષણ જ મહત્વની ભૂમિકા ભજવી શકે એવી સમજણમાંથી જ વૈજ્ઞાનિક જુસ્સા સાથે ખૂબ રસ પેદા થયો. આ સંદર્ભમાં 1948મં સ્વાતંત્ર્ય પ્રાપ્તિ બાદ તરત જ ડૉ. એસ. રાધાકૃષ્ણનના ચેરમેનપદ હેઠળ યુનિવર્સિટી શિક્ષણ પંચની સ્થાપના થઈ. તે જ ભારતીય નેતાઓ દ્વારા શિક્ષણને અપાયેલું મહત્વ દર્શાવે છે. છેલ્લા ચાર દાયકાઓના અનુભવને આધારે પિરામિડના ભોંયતળીયાને બદલે ઉપરના ભાગને મહત્વ આપવું એ નિર્ણય સાચો કે નહિ તે આજે પણ નિરપેક્ષપણે ચર્ચાનો વિષય બની શકે છે. આમ છતાં તે સમયે ખૂબ ટૂંકા ગાળામાં વૈજ્ઞાનિક અને બિનસાંપ્રદાયિક ભારતના નવઘડતરમાં 'ઉચ્ચ શિક્ષણ' સહાય કરશે જ એવી અસલ લાગણી હતી. ઉચ્ચ શિક્ષણ સાથે સંકળાયેલા પ્રશ્નો જેટલા વહેલા હલ થઈ શકે તેટલું સમગ્ર શિક્ષણ જગત માટે તેમજ દેશની આર્થિક પ્રગતિ માટે વધુ સારું એવી એ સમયે માન્યતા હતી. આમ, ઉચ્ચ શિક્ષણ પરના આ પ્રાધાન્યને પરિણામે સંસ્થાઓની સ્થાપનાની સંખ્યા તેમજ આ કક્ષાએ વિદ્યાર્થીઓની ભરતી બંનેમાં ઝડપી વિકાસ થયો.

આજ દિન સુધી ઉચ્ચ શિક્ષણ એ ઉજળા વર્ગનો જ અધિકાર રહ્યો છે એની જાણકારી દ્વારા આવી શૈક્ષણિક નીતિઓના પરિણામથી શિક્ષણમાં અચાનક તેજના પ્રશ્ને સાથ આપ્યો. સામાજિક અને આર્થિક રીતે પછાત વર્ગોમાં, અંતરિયાળ વિસ્તારમાં રહેતા પ્રતિભાશાળીઓ અને મહિલાઓ માટેનાં શક્ય તેટલી હદે વચનો માંગવામાં આવ્યાં.

શિક્ષણ માટેની તકોમાં અસમાનતા લોકશાહી દેશમાં ચલાવી શકાય નહીં એમ લાગણી ઊભી થઈ.

હવે એક મિનિટ થોભી જાઓ અને નીચેના મુદ્દા વિચારો.

- વિસ્તરતી સગવડો દ્વારા પ્રાપ્ત થયેલ સિધ્ધિને શાળાની હાજરીનો નીચો દર વધુ નીચે લઈ જાય. પ્રાપ્ત થયેલ સિધ્ધિને શાળા હાજરીનો નીચો દર અને ઉઠી જનારાઓનો ઊંચો દર શૈક્ષણિક વિસ્તરણના લાભોને ક્ષીણ કરે છે તે સ્પષ્ટ છે.
- વસતિ વિસ્ફોટની સાથે શિક્ષણ પ્રણાલી હરણફાળ નહિ ભરી શકવાને કારણે સમયાનુસાર નિરક્ષર લોકોની સંખ્યા નિરંકુશપણે વધતી જાય છે.
- 1950 થી 1980ના સમયગાળામાં વિવિધ કક્ષાએ છોકરીઓની નામ નોંધણીમાં અસરકારક વધારો થયેલ છે. આમ છતાં, છોકરાઓ કરતાં તેમની નામ નોંધણી ખૂબ ઓછી છે અને આમ તેઓ આજે પણ સામાજિક તકોથી વંચિત વિભાગમાં ગણાય છે.
- શૈક્ષણિક સગવડોનો લાભ મોટે ભાગે ઉપલા વર્ગને અને મધ્યમ વર્ગને જ પ્રાપ્ત થાય છે એમ દેખાય છે. નીચલા સ્તરના લોકોને હજુ શૈક્ષણિક તકો સંપૂર્ણપણે પ્રાપ્ત થઈ નથી.

આવા અવલોકનોમાંથી તાત્વિક તારણ એ થઈ શકે કે સમુદાયની જરૂરિયાતો સંતોષવાનું કામ વૈધિક શિક્ષણ પ્રણાલી માટે મુશ્કેલ છે. સતત ચાલુ રહેલ શૈક્ષણિક સગવડોની અપૂર્તતા અને શૈક્ષણિક તકોની અસમાનતાઓના પ્રશ્નો ઉકેલ રૂઢિગત વર્ગખંડ કેન્દ્રી શિક્ષણ પ્રણાલીના માળખામાં નથી પરંતુ તેની બહાર છે. હકીકતમાં, કોઈપણ વધુ ફેલાવા માટે શૈક્ષણિક પ્રણાલીમાં માળખાગત પરિવર્તન જરૂરી છે. આમ એ જરૂરી હતું કે વિશાળ પ્રમાણમાં શિક્ષણ પૂરું પાડવા માટેના આર્થિક રીતે શક્ય બને તેવા વૈકલ્પિક માર્ગ માટે કંઈક વિચાર કરવો.

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' 1

નીચે બે વિધાનો આપવામાં આવ્યાં છે. સામે આપેલા ખાનામાં તે સાચી છે કે ખોટી તે દર્શાવો.

નોંધ : એકમના અંતે આપેલા ઉત્તર સાથે તમારો ઉત્તર સરખાવો.

- સ્વતંત્ર ભારતમાં સ્થપાયેલું પ્રથમ શિક્ષણ પંચ એ યુનિવર્સિટી શિક્ષણ પંચ હતું.
- ભારતમાં નિરક્ષરતાની ટકાવારી ઘટવા લાગી છે.

1.2.1 યુનિવર્સિટી શિક્ષણ પંચ

ઉચ્ચ શિક્ષણ પ્રણાલી સાથે સંકળાયેલા પ્રશ્નોના ભરાવામાં યુનિવર્સિટી શિક્ષણ પંચે દૃષ્ટિ નાંખીને યોગ્ય ભલામણો સૂચવી. લોકોની મહત્તમ સંખ્યા સુધી પહોંચવા ઉચ્ચ શિક્ષણ માટેની જરૂરિયાતથી પંચ સુપરિચિત હતું પરંતુ, સાથે સાથે કોલેજોમાં વધુ સંખ્યાને કારણે પરિણામમાં દૂષણો પ્રત્યે પણ પંચે ટકોર કરી. સ્વતંત્ર દેશમાં સંખ્યાત્મક ફેલાવો એ ઈચ્છનીય ઘટના હોવા છતાં સામાન્ય રીતે ઘણીવાર બને છે તેમ ગુણાત્મકતાને

ભોગે એ પાંચરવું જોઈએ નહિ. તે રીતે પંચે ભલામણ કરી હતી જ કે ઉચ્ચ શિક્ષણ માટેની વિદ્યાર્થી સંખ્યા અંકુશમાં રહેવી જોઈએ. વળી, સાથે સાથે નોકરિયાત લોકો ઉચ્ચ શિક્ષણ પ્રાપ્ત કરી શકે તે માટે સાંજની કોલેજો વધુ શરૂ કરવી જોઈએ. ખાનગી વિદ્યાર્થીઓને પણ પરીક્ષામાં બેસવા દેવા જોઈએ. એ સમયે પણ યુનિવર્સિટીઓ અને કોલેજો પર વધતાં દબાણોના સંદર્ભમાં આ ભલામણો પંચે કરી હતી. પરંતુ આ વધતી સંખ્યાના પ્રશ્નના ઉકેલ સ્વરૂપે પત્રાચાર શિક્ષણની વાત પંચે સ્પષ્ટ રીતે દર્શાવી ન હતી.

ઉચ્ચશિક્ષણના ફેલાવાનો દર ધીમો પાડવા અથવા અટકાવવા માટે પંચની ભલામણો હોવા છતાં, ઉચ્ચ શિક્ષણની સંખ્યા વધતી ચાલી. આમ છતાં, 1960ની શરૂઆતમાં યુનિવર્સિટીઓ અને કોલેજોમાં ઉચ્ચશિક્ષણ માટેની પ્રાપ્ય સગવડો અને સાધન સંપત્તિ બધાજ પ્રવેશપાત્ર અને લાયક વિદ્યાર્થીઓને સમાવી શકી નહીં એની સાથે, સરકાર પણ પોતાનાં મર્યાદિત નાણાંકીય સ્ત્રોતો સહિત વધુ યુનિવર્સિટીઓ અને કોલેજો સ્થાપવાની સ્થિતિમાં ન હતી કે જેથી ઉચ્ચશિક્ષણ માટેના મહત્વાકાંક્ષીઓની વધતી સંખ્યા માટે વધુ સગવડો પ્રાપ્ય બનાવી શકે.

1.2.2 ઉચ્ચ શિક્ષણમાં બાહ્ય ઉમેદવારો

પંચની ભલામણોના સંદર્ભમાં, ઉચ્ચ શિક્ષણમાં વિદ્યાર્થીઓની વધતી જતી સંખ્યાની માંગને પોષવા માટે જે વિકલ્પ શોધાયો તે યુનિવર્સિટી પરીક્ષા માટે તેઓને બાહ્ય અથવા ખાનગી ઉમેદવારો તરીકે પરીક્ષામાં બેસવા દેવા. આ વૈકલ્પિક વ્યવસ્થાનાં મુખ્ય લક્ષણો નીચે પ્રમાણે છે :

- i જો નિશ્ચિત લાયકાત ધરાવતા હોય તો તે ઉમેદવારો યુનિવર્સિટીની પરીક્ષા આપી શકે.
- ii વિદ્યાર્થીઓ જાતે ભણે અને તેમના અભ્યાસમાં માર્ગદર્શન આપવાની કે તેમને શીખવવાની કોઈ જવાબદારી યુનિવર્સિટી ના લે.

દેશમાં કેટલીક યુનિવર્સિટીઓએ બાહ્ય પ્રણાલી અપનાવી હતી. અને જ્યારે તે અસ્તિત્વમાં હતી ત્યારે તેને સઘન પણ બનાવવામાં આવી હતી. જેઓ ઉચ્ચશિક્ષણના લાભ મેળવવા ઇચ્છતા હતા તેવા સૌને અણીના સમયે મદદ કરવામાં પ્રણાલીના જે ફાયદા હતા તેણે વિદ્યાર્થીઓ માટે કેટલાય પ્રશ્નો સર્જ્યા. કોઈપણ પ્રકારના શિક્ષણ કે માર્ગદર્શનના અભાવે નિમ્નસ્તરની શિક્ષણ સંસ્થાઓ અને મોટાપાયા પર નિમ્ન કક્ષાની પુસ્તકોના લેખક વર્તુળની વિશાળ માયાજાળમાં ફસાયા. બાહ્ય શિક્ષણ પ્રણાલી સાચી રીતે બિનજવાબદાર પદવી ઉત્પાદન કરતી પ્રણાલી તરીકે ગણવામાં આવી. બીજી બાજુ હકીકતમાં તો બાહ્ય વિદ્યાર્થીઓ માટે આવી પરીક્ષાઓ તો ઘણી યુનિવર્સિટીઓ માટે આવકનો એક વધારાનો સ્ત્રોત બની, અને એના પરિણામે તેઓ આ પ્રણાલીના નકારાત્મક પાસાંને અવગણવા લાગ્યા.

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' 2

નોંધ : (અ) તમારા ઉત્તર માટે નીચે જગ્યાઓ આપી છે.

(બ) એકમના અંતે આપેલા ઉત્તર સાથે તમે તમારો ઉત્તર સરખાવો.

1. ઉચ્ચ શિક્ષણમાં બાહ્ય ઉમેદવાર પ્રણાલીના લક્ષણો વર્ણવો.

2. ઉચ્ચશિક્ષણમાં આ પ્રણાલી કોઈ પણ રીતે પ્રશ્નો ઉકેલવામાં મદદ કરે છે એમ તમે વિચારો છો ? 50 શબ્દોમાં ઉત્તર લખો.

1.3 પત્રાચાર શિક્ષણ : ઉદ્ભવ

શરૂઆતનાં સાંઠ વર્ષો સુધી તો ભારતીય શિક્ષણના પડદા પર પત્રાચાર શિક્ષણ બધાજ વ્યવહાર હેતુઓ માટે સ્થાન પામ્યું ન હતું. ઉચ્ચ શિક્ષણના પ્રશ્નોના ઉકેલ લાવવાની દિશામાં કંઈક નવીનીકરણની જરૂરિયાતો અંગેના સૂચનો સિવાય હકીકતમાં તો દસ્તાવેજોમાં ક્યાંય તે અંગે ઉલ્લેખ ન હતો.

1.3.1 ત્રીજી પંચવર્ષીય યોજના

ત્રીજી પંચવર્ષીય યોજના (1961-66)માં, આયોજન પંચે આવી જરૂરિયાતની ગભીર નોંધ લીધી અને 'યુનિવર્સિટી શિક્ષણ'ના વિભાગ હેઠળ, પત્રાચાર શિક્ષણ માટેની જરૂરિયાતને સ્પર્શ કર્યો. ગત દસકાઓમાં પ્રાથમિક અને માધ્યમિક શિક્ષણના વિસ્તરેલા આધાર સાથે, ઉચ્ચ શિક્ષણની માંગ ખૂબ વધી.

વર્તમાન વર્ષોમાં યુનિવર્સિટીઓ અને કોલેજોની સંખ્યામાં થયેલા ઝડપી વધારાએ અસંખ્ય પ્રશ્નો ઉપસ્થિત કર્યા છે. આની સમીક્ષા 1956-60 ના યુનિવર્સિટી ગ્રાન્ટ કમિશનના અહેવાલમાં કરવામાં આવી છે.

પંચે ભારપૂર્વક જણાવ્યું છે કે જો કથળતું જતું ધોરણ નિવારવું હોય તો વિદ્યાર્થીઓની વધતી જતી સંખ્યાની સાથે સાથે ભૌતિક અને અન્ય સવલતો વિચારવી જોઈએ. ત્રીજી પંચવર્ષીય યોજનામાં વિદ્યાર્થીઓને વ્યાવસાયિક તેમજ ટેકનોલોજીકલ શિક્ષણ તરફ વાળવા માટે વિપુલ પ્રમાણમાં સગવડો પૂરી પાડવામાં આવી રહી છે. આમ છતાં, પ્રશ્ન તો વિશાળ પરિમાણોમાંનો એક છે, અને આ સગવડોને ધ્યાનમાં લીધા પછી પણ વિનયન, વિજ્ઞાન અને વાણિજ્યના અભ્યાસક્રમોમાં પ્રવેશવા ઈચ્છતા વિદ્યાર્થીઓની સંખ્યા વિપુલ હોવાની અને તે માટે પસંદગી માટેના યોગ્ય ધોરણો અપનાવવાની જરૂર પડશે. ઉચ્ચશિક્ષણ માટેની વિસ્તરણની સગવડો માટે યોજનામાં કરેલી જોગવાઈઓ ઉપરાંત સાંજની કોલેજો, પત્રાચાર અભ્યાસક્રમો અને બાહ્ય પદવીના પ્રદાનની દરખાસ્તો આજે પણ ગણતરીમાં લેવી પડી છે.

આમ, માત્ર ત્રીજી પંચવર્ષીય યોજનામાં જ પત્રાચાર અભ્યાસક્રમ અંગેનો ઉલ્લેખ છે. હકીકતમાં તો કોઈપણ પત્રાચાર અભ્યાસક્રમ દાખલ કરવા માટેનો કોઈ દૃઢ નિર્ણય લેવાયો ન હતો. તેમ છતાં આયોજન પંચે કરેલાં આ અવલોકનની દૃષ્ટિએ શિક્ષણની કેન્દ્રીય સલાહકાર સમિતિએ 1961ના જાન્યુઆરી માસમાં ડૉ. ડી. એસ. કોઠારી કે જેઓ તે સમયે યુજીસીના અધ્યક્ષ હતા તેમના અધ્યક્ષ પદે એક નિષ્ણાત સમિતિ સ્થાપવાની ભલામણ કરી અને પત્રાચાર અભ્યાસક્રમો સ્થાપવાની સમસ્યા પ્રત્યે ઊંડાણ પૂર્વક ચર્ચા વિચારણા કરવા માટે જણાવ્યું.

1.3.2 નિષ્ણાંત સમિતિની ભલામણો

ભારતીય ઉચ્ચ શિક્ષણમાં સૌ પ્રથમ વાર જ પત્રાચાર અભ્યાસક્રમોનો પ્રયત્ન કરવાનો હતો અને કેટલાક પાયાના પ્રશ્નોની સ્પષ્ટતા કરવાનું તેમજ શક્ય એટલા શૈક્ષણિક અને વહીવટી પ્રશ્નોની આંખ આગળ કલ્પના કરવાનું જરૂરી હતું તેથી વિશાળ ક્ષેત્રો પર નિષ્ણાંત સમિતિની ચર્ચા ચાલી. એમ જણાવું કે ભારતમાં યુનિવર્સિટી કક્ષાના પત્રાચાર શિક્ષણના આધારભૂત દાખલાઓ હોય ત્યાં સુધી કાળજીપૂર્વક પગલાં લેવાવાં જોઈએ. પ્રત્યક્ષ અધ્યેતા - અધ્યાપકના વ્યવહારની ગેરહાજરીમાં, શૈક્ષણિક ધોરણોની જાળવણી એથી પણ વધુ અગત્ય ધરાવે છે. કોઈ પણ મુદ્દામાં સમિતિને લાગ્યું કે પત્રાચાર શિક્ષણ સ્વરૂપે જે કંઈ ઊભું થાય તે ભારતીય જરૂરિયાતો અને અનુભવને બંધબેસતું હોવું જોઈએ, અન અન્ય દેશો જેવાકે ઓસ્ટ્રેલિયા, સ્કેન્ડિનેવિયન દેશો, યુ.કે., યુ.એસ.એસ.આર, અને યુ.એસ.એ.ના અનુભવ આધારિત સમિતિએ કેટલાંક અવલોકનો અને ભલામણો અંતે દર્શાવી. આમાંની કેટલીક નીચે પ્રમાણે છે.

- ખાસ કરીને પદવી માટેનાં વિષયોની જૂથબંધીમાં પત્રાચાર પદ્ધતિ વર્ગખંડ શિક્ષણ કરતાં વધુ લવચિકતા ધરાવે છે. અને આ એક લાભ છે જે સઘન શિક્ષણના હેતુસર પૂરેપૂરો ઉઠાવવો જોઈએ.
- શૈક્ષણિક ધોરણો જાળવવા માટે, પ્રવેશનાં ધોરણો, સારી રીતે તૈયાર થયેલી શૈક્ષણિક સામગ્રી, વધુ સરળતાથી સમજી શકાય તેવાં પાઠ્યપુસ્તકો, વિપુલ પ્રમાણમાં સ્વાધ્યાયો વગેરે જેવાં પરિબળો ધ્યાનમાં રાખવાં જોઈએ. એ પણ જરૂરી છે કે પત્રાચાર અભ્યાસક્રમો વધુ વિશાળ શૈક્ષણિક માળખાના ભાગરૂપે હોવા જોઈએ અને તે યુનિવર્સિટીએ પૂરા પાડવા જોઈએ.
- પત્રાચાર અભ્યાસક્રમો શૈક્ષણિક તકો વિસ્તારી શકે તેમજ સમાન કરી શકે.
- વર્ષ દરમિયાન ઓછામાં ઓછા ત્રણ સપ્તાહ માટે વિદ્યાર્થીઓ અને શિક્ષક વચ્ચે વ્યક્તિગત સંપર્ક ખાસ કરીને વ્યાખ્યાન આધારિતને બદલે માર્ગદર્શન આધારિત હોવો ઘટે.
- અભ્યાસક્રમ રચનામાં ઉપલા વર્ગના નિષ્ણાતો, તજજ્ઞો અને શિક્ષકો શૈક્ષણિક ધોરણો જાળવવા માટે હોવા જરૂરી છે.

- vi અભ્યાસક્રમની રચનાની સાથે સાથે અભ્યાસક્રમ સામગ્રીની તૈયારીમાં જોડાયેલા અને વિદ્યાર્થીઓના પરામર્શકો (સલાહકારો) તેમજ અભ્યાસ સામગ્રીમાં શિક્ષકને વણી લેવા માટે કેટલીક તાલીમ અને સતત માર્ગદર્શન પૂરું પાડવું જોઈએ.
- vii પત્રાચાર અભ્યાસક્રમ ચલાવનાર કર્મચારીઓની ક્ષમતા, સાધન સંપત્તિ અને નિષ્ઠા પર સમગ્ર પત્રાચાર અભ્યાસક્રમ યોજનાની સફળતા છે.

ચર્ચા વિચારણા દરમિયાન સમિતિએ સૂચવ્યું હતું કે ભારતમાં માત્ર યુનિવર્સિટી દ્વારા જ પત્રાચાર અભ્યાસક્રમો અમલીકૃત બનાવવા જોઈએ અને પ્રારંભમાં તો માત્ર એક જ યુનિવર્સિટી, દિલ્હી યુનિવર્સિટીને અને તે પણ પ્રારંભિક પ્રકલ્પ (થાઈલોટ પ્રોજેક્ટ) નું કાર્ય કરવા માટે પસંદ કરવી જોઈએ. આના અમલીકરણ માટેની વિગતવાર ચર્ચામાં ભાગ લેનાર પેટા સમિતિની ભલામણો અને યુ.જી.સી.ના સહયોગથી દિલ્હી યુનિવર્સિટીએ 1962 માં પત્રાચાર અભ્યાસક્રમોની અને નિરંતર શિક્ષણની શાખા પ્રસ્થાપિત કરી. આ અભ્યાસક્રમો ચલાવવા માટે ભારત સરકારે ખાદ્યપૂર્તિ માટે અનુદાન આપવાનું કબૂલ્યું અને 1962-63 ના વર્ષ દરમિયાન રૂ. 35,000 મંજૂર કર્યાં.

દુર્ભાગ્યે, નિષ્ણાંત સમિતિનાં સૂચનોનું અમલીકરણ સંપૂર્ણ કરતાં ઓછું રહ્યું. વૈષિક પ્રણાલીની જેમ જ પત્રાચાર શિક્ષણ પ્રણાલી એવી જ જડતાઓથી પીડાતી રહી. ઉદાહરણ તરીકે પત્રાચાર શિક્ષણ વધુ લવચિકતા ધરાવે છે. અને તેથી વિષયોની પસંદગીમાં વિવિધતા વિચારી શકાય. એ બાબતથી નિષ્ણાંત સમિતિ જાણકાર હોવા છતાં, વ્યાવહારમાં પત્રાચારના એકમોએ આપેલા અભ્યાસક્રમો અને તેની ભેળવણી પ્રમાણિત યુનિવર્સિટીઓ કે જેમની સાથે તેઓ વિભાગ, ખાતું કે શાખા તરીકે જોડાયેલા હતા તેનાથી સહેજ પણ જુદા ન હતા.

પત્રાચાર શિક્ષણમાં શૈક્ષણિક ધોરણો મહદ્ અંશે સારી રીતે તૈયાર થયેલા શૈક્ષણિક પાઠ્યપુસ્તક પર આધારિત હોય છે. આ માટે તો નિષ્ણાંત સમિતિએ સૂચવ્યું હતું કે ઉચ્ચ કક્ષાના શિક્ષકો અને વિદ્વાનોને પાઠ્યપુસ્તકોની તૈયારીમાં જોડવા જોઈએ પરંતુ આ બાબતમાં તો અંતે પત્રાચાર શાખાઓની આ સામગ્રી તો અયોગ્ય હતી અને તે માત્ર સાદા વ્યાખ્યાન નોંધથી વિશેષ કંઈજ ન હતું. જે યુનિવર્સિટીઓ સાથે આ એકમોનાં જોડાણની ભલામણ થઈ હતી તે યુનિવર્સિટીના વધુ વિશાળ શૈક્ષણિક માળખામાં પત્રાચાર એકમો પાંગરશે એમ વિચારવામાં આવ્યું હતું. છતાં તેમને જરૂરી એવા નિષ્ણાંતોની સેવાઓ તેમજ શૈક્ષણિક નિવિષ્ટો અને નાણાંકીય બાબતમાં નિમ્ન અગ્રતા ધરાવતી રૂઢિગત યુનિવર્સિટીઓની સંલગ્ન શાખાઓ બની રહ્યાં, જો કે નિષ્ણાંત સમિતિએ સૂચવેલું કે વિનયન અને વાણિજ્ય ક્ષેત્રોના જેવા વિષયો પૂરતું શરૂઆતમાં આ અભ્યાસક્રમો મર્યાદિત રહેશે અને આશા રાખી હતી કે પછીના તબક્કામાં વિજ્ઞાન અને તકનિકી ક્ષેત્રે વિષયો દાખલ કરી શકાશે, પરંતુ તે ફંડ અને નિષ્ણાંતોની અછત અને સંચાલકીય પ્રયાસના અભાવે (જે મુખ્ય કારણો ગણી શકાય) શક્ય બન્યું નહિ.

હવે ક્ષણભર થંભી જાઓ અને આ સ્વાધ્યાય કરો.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો 3

નિષ્ણાંત સમિતિની ભલામણોનું સંપૂર્ણ પણે અમલીકરણ થયું ન હતું તે ઉદાહરણ સમજાવો.

તમારો ઉત્તર 50 શબ્દોમાં દર્શાવો.

નોંધ : (અ) તમારા ઉત્તર માટે નીચે જગા આપી છે.

(બ) એકમના અંતે આપેલા ઉત્તર સાથે તમારો ઉત્તર સરખાવો.

1.4 પત્રાચાર શિક્ષણની કેટલીક વધુ સમસ્યાઓ :

અગાઉના વિભાગમાં પત્રાચાર શિક્ષણ સાથે સંકળાયેલ કેટલીક સમસ્યાઓનો અભ્યાસ કર્યો કે યોગ્ય માળખા અને શૈક્ષણિક ધોરણો વિનાની વધુ ને વધુ એકમો / સંસ્થાઓ ઊભી થવા માંડી હતી. પરંતુ સાઠના દાયકાની શરૂઆતમાં શૈક્ષણિક પ્રશ્નોના કેટલાક ઉકેલો પૂરા પાડવા. પત્રાચાર શિક્ષણના પ્રારંભ માટેનો ઉત્સાહ કેટલીક હદે ટકી રહ્યો. આ સંદર્ભે, યુનિવર્સિટી પરના વધતા જતા નાણાકીય ભારણો તેમ જ સંખ્યાના વધતા જતા ભારણના ઉત્તર રૂપે પત્રાચાર શિક્ષણને શિક્ષણ પંચે (1964-65) પણ જોયું. આ વિભાગમાં, કોઠારીપંચે અગ્રતાક્રમ આપ્યો છે તેવી કેટલીક પત્રાચાર શિક્ષણને સ્પર્શતી સમસ્યાઓમાં ડોકિયું કરીશું.

1.4.1 કોઠારી પંચ : અવલોકનો અને ભલામણો

કોઠારી પંચે ભલામણ કરી હતી કે સાંજની કોલેજો જેવી સગવડો દ્વારા અંશતઃ સમયના શિક્ષણ અને પત્રાચાર અભ્યાસક્રમો જેવી પ્રણાલીઓ દ્વારા નિરંતર શિક્ષણ માટેની તકો જેમ શક્ય બને તેમ વહેલી પૂરી પાડવી જોઈએ અને વિજ્ઞાન અને ટેકનોલોજીમાં પણ અભ્યાસક્રમો સામેલ કરવા જોઈએ. (પદવી અથવા ડિપ્લોમા કક્ષાએ) ઉચ્ચ શિક્ષણના વિસ્તાર અંગેની મૂડીકૃત કિંમત ઘટાડવામાં તેઓ સહાય કરે તેવી અપેક્ષા છે. અને ખાસ કરીને નામ નોંધણી વધવા માંડી તેની સાથે નક્કર પ્રમાણમાં પુનરાવર્તન કિંમત પણ કાપી નાંખવી.

શાળા તબક્કાને અંતે આર્થિક કારણોસર નોકરી સ્વીકારવાની ફરજ પડી હોય પરંતુ વધુ અભ્યાસ કરવા માંગતા હોય એવા લોકો માટે ઉચ્ચ શિક્ષણ પૂરું પાડવાનાં માત્ર સાધનો તરીકે તે હતાં. આગળ એમ દલીલ કરવામાં આવી કે વેકેશન અને રજાના દિવસો દરમિયાન શૈક્ષણિક કાર્યક્રમો પ્રયોજીને પત્રાચાર શિક્ષણ મેળવતા વિદ્યાર્થીઓ સાથે વ્યક્તિગત સંપર્ક જાળવવામાં જો યોગ્ય કાળજી રાખવામાં આવે તો ખાસ કરીને એવો ભય રાખવાની જરૂર નથી કે તે ધોરણોને નીચાં લઈ જશે. હકીકતમાં તો, એ કહેવું સાચું હશે ‘કે ગમે તેમ’ આવા અભ્યાસક્રમોમાં ધોરણો ઊંચી કક્ષાને કારણે વધુ સારા આવવાની શક્યતાઓ વિદ્યાર્થીઓની પ્રેરણાની રહી છે.

નિષ્ણાત સમિતિની જેમ જ કોઠારી પંચે પોતાનાં વિજ્ઞાન અને ટેકનોલોજીના અભ્યાસક્રમો દાખલ કરવા, મૂડીકૃત કિંમત ઘટાડવા તેમજ શૈક્ષણિક ધોરણો જાળવવા અંગેના મંતવ્યો દર્શાવ્યાં છે એ સ્પષ્ટ છે. આજની તારીખમાં પણ, સૂચનોનું અમલીકરણ ખૂબ અયોગ્ય રીતે થયું છે. વિદ્યાર્થીઓની પોતાની અંગત ખેવના તેમજ ધોરણો જાળવવામાં સહાયરૂપ થતા સંપર્ક કાર્યક્રમોની વાત કોઠારી પંચે પણ કરી છે. પરંતુ સત્ય ઘટના તો એ છે કે નિયમિત અભ્યાસક્રમોમાં પ્રવેશ નહિ મેળવનાર મોટાભાગના વિદ્યાર્થીઓ પત્રાચાર અભ્યાસક્રમોમાં જોડાય છે. આથી જો કોઈ પણ પ્રેરણા હોય તો તે સ્નાતક કક્ષાની ઉપાધિ મેળવવાની ઇચ્છાને લગતી હોય છે. વળી, વ્યક્તિગત સંપર્ક કાર્યક્રમો જેટલા હોવા જોઈએ તેટલા ખરું જોતાં સઘન હોતા નથી. એને માર્ગદર્શન સ્વરૂપ ગણવાને બદલે એ વ્યાખ્યાન બેન્ક બની રહે છે અને આથી વ્યક્તિગત સંપર્ક કાર્યક્રમોના સાચા મૂલ્યની સરવાળે ખોટ સાલે છે.

અગાઉ જણાવ્યા મુજબ, આ બધી સમસ્યા પાછળનો જુસ્સો અતિ સ્તુત્ય છે, માત્ર વ્યવહારમાં જ આપણે ધાર્યા પરિણામો મેળવી શકતા નથી. પત્રાચાર શિક્ષણના સાધન દ્વારા મેળવી શકાય તેવા લાભો પ્રત્યે ખૂબ સ્પષ્ટ અને સર્વગ્રાહીરૂપે કોઠારી કમીશને ધ્યાન દોર્યું છે, જો તેજ સમયે યોગ્ય રીતે અમલમાં મૂકાયા હોત તો એક દસકા વહેલો આગામી ઘટનાની સૂચના આપનારા શૈક્ષણિક નવીનીકરણનો યુગ પ્રસ્થાપિત થયો હોત. “જ્યારે સમય મળે ત્યારે અભ્યાસ કરવાના સ્વપ્રયત્ન પર નિર્ભર એવા લાખો લોકો માટે શિક્ષણ” ની પત્રાચાર પદ્ધતિ જ યોગ્ય પદ્ધતિ છે એમ કોઠારી પંચને પણ સમજાયું. પંચને એ અંગે પણ સારી જાણકારી હતી કે ઘેર બેઠાં અભ્યાસ કરવાની પદ્ધતિમાં શિક્ષક સાથેના પ્રેરણાત્મક સંપર્કનો અભાવ છે એ નિઃશંક છે. પરંતુ, તો પછી ખૂબ ઓછા શિક્ષકો છે જે પ્રેરણા પ્રદાન કરી શકે અને માટે કોઠારી પંચે તો સતત આગ્રહ રાખ્યો છે કે “દૂરવર્તી અભ્યાસમાં પ્રૌઢોને શીખવા માટેની સઘન પ્રેરણા હોય છે. અને લેખિત પ્રત્યાયન દ્વારા ચર્ચા અને સમજને પ્રોત્સાહન આપે તેવા શિક્ષક સાથે અંગત અને ખાનગી સંબંધ પણ પદ્ધતિએ પ્રસ્થાપિત કરેલ છે. અને તે રીતે સુસંગતતા અને ચોકસાઈની ખાતરી ધરાવે છે. ખરું જોતાં તો, વિદ્યાર્થીઓ અને શિક્ષકો વચ્ચેના આ ખાનગી અને હેતુપૂર્વકના સંબંધો વિના પત્રાચાર દ્વારા અસરકારક શિક્ષણ શક્ય ન બને.” પંચે અગાઉથી જ દેખીતી રીતે ધારી લીધું હતું કે અપેક્ષા રાખી હતી કે આવા અર્થપૂર્ણ પ્રત્યાયન માટેની સવલતો, ફંડ, અને શિક્ષકો મળી રહેશે, પરંતુ જે સંસ્થાઓ અને પત્રાચાર વિભાગો (યુનિવર્સિટી સંલગ્ન) કોઠારી પંચની ભલામણોની જાગૃતિમાં શરૂ થાય તે દુર્ભાગ્યે જરૂરી નિષ્ઠા અને શ્રમના અભાવવાળા નીવડ્યા અન આ સંસ્થાઓ / એકમોમાં ભાગ્યે જ અંગત પ્રત્યાયનનું તત્ત્વ તો જોવા મળ્યું.

પત્રાચાર શિક્ષણને સમૃદ્ધ બનાવવા માટેના વિવિધ અન્ય માર્ગો વિષય પણ આગળ કોઠારી પંચે વાત કરી છે. દૂરવર્તી શિક્ષણ સાથે જે સંકલિત થઈ એ એ જ બાબતો હતી. દા.ત. વ્યાખ્યાનો અને માર્ગદર્શન વર્ગો, પરિસંવાદો અને જૂથ ચર્ચા, સાપ્તાહિક શિબિરો અથવા વેકેશનમાં વિજ્ઞાન અને ટેકનિકલ વિષયના વિદ્યાર્થીઓ માટે લાંબાગાળાના સંપર્ક વર્ગો; સ્વઅધ્યયન જૂથો, પુસ્તકાલયની સગવડો પ્રાપ્ત થાય તેવી કોલેજો સાથેનું જોડાણ વગેરેનો અંગત સંપર્ક કાર્યક્રમોમાં સમાવેશ થાય છે. પત્રાચાર અભ્યાસક્રમોમાં અભિકમિત અધ્યયનની પદ્ધતિના ઉપયોગનો પ્રયોગ કરવા પણ માંગણી કરી છે. પરંતુ આ બધું જ્યારે એંશીના દાયકા મધ્યે ઈન્દિરા ગાંધી નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટી સ્થપાઈ ત્યારે વ્યવહારમાં આવ્યું અને ત્યારથી અભિકમિત અધ્યયનના સિધ્ધાંત આધારિત શૈક્ષણિક સામગ્રી લખવાનું કામ શરૂ થયું.

કોઠારી પંચે તો પત્રાચાર શિક્ષણમાં ઈલેક્ટ્રોનિક માધ્યમના ઉપયોગથી થતા લાભો પ્રત્યે, પણ નિર્દેશ કર્યો હતો જો કે તેને જાણકારી હતી કે તે સમયે ' ધ યુનિવર્સિટી ઓફ ધ એર ' એ કઠિન વિધાન પુરવાર થશે, છતાં તેણે પત્રાચાર અભ્યાસક્રમ દ્વારા અભ્યાસ કરનાર માટે મૂલ્યાવનન પુરવાર થનાર રેડિયો અને ટી.વી. કાર્યક્રમોની સંરચના અંગે ભલામણ કરી હતી. ક્યાંય તેણે પત્રાચાર સંસ્થાઓ પોતાની જાતે પોતાની દૃશ્ય શ્રાવ્ય કેસેટો તૈયાર કરે તેવું કહ્યું નથી. પણ ત્યારે તો જે પ્રાથમિક ટેકનોલોજી હતી તે સંપૂર્ણ રીતે મર્યાદિત હતી. તેમ છતાં, સમય પસાર થતાં રેડિયો અને ટેલિવિઝનનો પત્રાચાર સંસ્થાઓ દ્વારા થતો ઉપયોગ ખૂબ જ મર્યાદિત રહ્યો છે.

એ સમયે કોઠારી પંચને દૂર-ગામી દૃષ્ટિએ લાગ્યું હતું કે યુનિવર્સિટી પદવીઓ માટે વિદ્યાર્થીઓને તૈયાર કરવામાં માત્ર મદદરૂપ થવા માટે પત્રાચાર અભ્યાસક્રમો નથી. ઉત્પાદન સુધારણા માટે ઉદ્યોગો, કૃષિ અને અન્ય ક્ષેત્રે કામ કરનારાઓને મદદરૂપ થાય તેવા યોગ્ય અભ્યાસક્રમો પણ પત્રાચાર દ્વારા આપવા જોઈએ. ઉત્પાદન પ્રક્રિયા તેમજ વ્યક્તિગત આર્થિક દૃષ્ટિએ સહાયરૂપ બને તેવા કૃષિ વિજ્ઞાન, મુસદ્દો ઘડવો, વ્યાપારી વહીવટ જેવા અસંખ્ય અભ્યાસક્રમોની કોઠારી પંચે ભલામણ કરી હતી. વ્યક્તિ માટે કેટલાક આર્થિક સધ્ધરતા આપે તેવા અભ્યાસક્રમો ઉપરાંત ભાષાઓ, કલા કદર, સાહિત્યિક વિવેચન વગેરે જેવા વ્યક્તિને સાંસ્કૃતિક દૃષ્ટિએ અને કલાત્મક દૃષ્ટિએ સમૃદ્ધ કરે તેવા વિષયોની પણ પંચે ભલામણ કરી હતી. આ વિષયો સીધી રીતે આર્થિક વૃદ્ધિને સહાયરૂપ ન બને પણ બૌદ્ધિક અને કલાત્મક ધોરણોની સુધારણામાં તેમજ જીવન પ્રત્યેની સામાન્ય દૃષ્ટિમાં સંક્રમણ કરવામાં અવશ્ય મદદરૂપ બને.

પરંતુ જે ખરેખર વ્યવહારમાં બન્યું તે વધુ ને વધુ પત્રાચાર વિભાગો જેમ જેમ શરૂ થયા તેમ તેઓએ આમાંના કોઈપણ 'ઉપયોગી' અભ્યાસક્રમો શરૂ ન કર્યા. હકીકતમાં પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીઓ જેમાંથી છૂટવા માટે મુશ્કેલી અનુભવતી હતી તે જ રૂઢિગત વિષયો આપવા માંડ્યા. જ્યાં સુધી પત્રાચાર દ્વારા અભ્યાસનો મુખ્ય હેતુ અંતે તો યુનિવર્સિટીની પદવી મેળવવાનો રહ્યો છે ત્યાં સુધી યુનિવર્સિટીના જ અભ્યાસક્રમો સ્વાભાવિક રીતે જે પ્રણાલીગત વિદ્યાર્થીઓને આપવામાં આવતા તે જ અપાયા. જે અભ્યાસક્રમો આપવામાં આવ્યા તેની ભૂમિકા કોઠારી પંચે સૂચવેલ કરતાં કંઈક જુદી જ હતી. પત્રાચાર શાખાઓમાં જે કોર્સ તૈયાર થયા હતા તેનું મૂલક આર્થિક અને સાંસ્કૃતિક વ્યાપ / સ્વરૂપ ન હતું.

કોઠારી પંચ માટે એ સ્પષ્ટ હતું કે યુનિવર્સિટીઓ જ માત્ર પેઢીઓ નથી કે જેમણે પત્રાચાર અભ્યાસક્રમોનું સંચાલન કરવું જોઈએ. કદાચ એ પણ સમજાયું કે યુનિવર્સિટીઓ માટે તેમની રૂઢિગત ભૂમિકામાંથી છૂટવું કઠિન લાગે. સેવાકાલીન સંસ્થાઓ અને પત્રાચાર શાખાઓ / વિભાગોએ કેટલીક હદ સુધી પત્રાચાર શિક્ષણ અપનાવ્યું પરંતુ તે પ્રણાલીગત બીબાઢાળમાં જ રહ્યું અને કંઈ જ નવીનીકરણ તેમનાથી ન થયું.

પત્રાચાર શિક્ષણ માટે કોઠારી પંચે કરેલી મુખ્ય ભલામણોની વિસ્તૃત રીતે હેતુ પૂર્વક ચર્ચા કરી. એંશીની સાલમાં જ્યારે અસ્તિત્વમાં આવીને આકાર ધારણ કર્યો ત્યારે દૂરવર્તી શિક્ષણનાં વિવિધ પાસાંઓ અંગે જ્યારે આપણે વાત કરીએ છીએ ત્યારે કોઠારી પંચે પત્રાચાર શિક્ષણના પક્ષે રજૂ કરેલાં આ જ સૂચનો અને દલીલો ફરીથી આપણી સમક્ષ આવ્યાં, પરંતુ હવે આ સૂચનો વધુ હકારાત્મક પરિણામ સાથે અપનાવવામાં આવ્યાં. આમ છતાં સાઠની સાલમાં દૂરવર્તી શિક્ષણનાં મુખ્ય લક્ષણો, જે આજે આપણે જાણીએ છીએ તેની તરફ દુર્લક્ષ સેવાયું અને તેનું આ નવીનીકરણનું ખૂબ મંદ સ્વરૂપ અપનાવવામાં આવ્યું હતું. તેમ છતાં પત્રાચાર શિક્ષણની સંકલ્પના છઠ્ઠા દાયકામાં ઉદ્ભવી અને તેના પાયા નખાયા. ટિલ્ડી યુનિવર્સિટીમાં પાયલોટ પ્રોજેક્ટની સ્થાપનામાં લાંબો સમયગાળો વીત્યો અને બીજી પત્રાચાર શાખા 1968માં પંજાબ યુનિવર્સિટીમાં શરૂ થઈ. પરંતુ ત્યાર પછી તો અસંખ્ય પત્રાચાર સંસ્થાઓ ખૂબ ઝડપથી તેમની નામનોંધણી સાથે સ્થપાવા લાગી. આજે છતાં કોઠારી પંચની ભલામણોના સંદર્ભમાં, જે પત્રાચાર સંસ્થાઓ સ્થપાઈ તેમનો મુખ્ય હેતુ સિધ્ધ થયો નહિ. રૂઢિગત યુનિવર્સિટીઓ પરનું ભારણ કંઈક અંશે પત્રાચાર સંસ્થાઓ તરફ વળ્યું પરંતુ આ મંદ (ફીક્કુ) નવીનીકરણ ધોરણો જાળવવા પ્રત્યે ધ્યાન આપ્યું નહિ અને તે મૂળ યુનિવર્સિટીઓના સંબંધમાં નાણાકીય અગ્રિમતાને આકર્ષી શક્યું નહિ.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો : 4

1. નીચે આપેલા ખાનામાં દર્શાવેલા વિધાનો સાચાં (T) છે કે ખોટાં (F) તે જણાવો :
 - i પત્રાચાર શિક્ષણ દ્વારા વિજ્ઞાન અને ટેકનોલોજીના અભ્યાસક્રમો આપવા જોઈએ નહિ.
 - ii કોઠારી પંચે પત્રાચાર શિક્ષણ અંગે કરેલી ભલામણો સંપૂર્ણપણે અમલમાં મુકાઈ નથી.
 - iii વૈધિક અભ્યાસક્રમોની જેમ જ પત્રાચાર અભ્યાસક્રમો આપવામાં આવ્યાં છે.
2. નીચે આપેલી ખાલી જગ્યા પૂરો :
 - i પત્રાચાર સંસ્થામાં રેડીયો અને ટેલિવિઝનનો ઉપયોગ
 - ii પત્રાચાર શૈક્ષણિક સામગ્રી પર આધારિત હોવી જોઈએ એમ કોઠારી પંચનો આગ્રહ હતો.
 - iii પત્રાચાર દ્વારા શિક્ષણને પ્રણાલીગત શિક્ષણ જેટલો જ આપવો જોઈએ.

નોંધ : (અ) એકમને અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો સરખાવો.

1.4.2 રાષ્ટ્રીય શિક્ષણ નીતિ, 1968

સર્વત્રાહી રાષ્ટ્રીય શિક્ષણ નીતિ ઘડવા માટે કોઠારી પંચે રજૂ કરેલી ભલામણો પાર્લામેન્ટના સભ્યોની સમિતિએ તપાસી. 1967માં પાર્લામેન્ટના સભ્યોની સમિતિનો અહેવાલ નીચેના સૂચનો સાથે રજૂ થયો. વિશાળ પાયા પર ખંડ સમયના નિરંતર શિક્ષણનો વિકાસ કરવો જોઈએ અને તે પ્રત્યેક તબક્કે, બધા જ ક્ષેત્રમાં અને પૂર્ણ સમયના શિક્ષણ જેટલું જ સ્થાન તેને આપવું જોઈએ. આ સવલતો શાળામાંથી શ્રમ પ્રતિ સંક્રમણમાં સરળતા કરશે, રાજ્ય માટે શિક્ષણની કિંમત ઘટાડશે અને જેઓ પોતાની જાતને વધુ શિક્ષિત કરવા માંગે છે. પણ પૂર્ણ સમયના આધારે તેઓ જોડાઈ શકે તેમ નથી તેવા ખૂબ મોટી સંખ્યાના લોકોને તકો પૂરી પાડશે. ખાસ કરીને માત્ર વિદ્યાર્થીઓ માટે જ નહિ પરંતુ માધ્યમિક શાળાના વિદ્યાર્થીઓ, શિક્ષકો, કૃષિક્ષેત્રે અને ઉદ્યોગક્ષેત્રે કામ કરતા કારીગરો માટે પત્રાચાર અભ્યાસક્રમના વિકાસ પર વધુ ભાર મૂકવો જોઈએ અને ખાનગીરીતે અભ્યાસ કરવા માટે પુરુષો અને મહિલાઓને સગવડો પ્રાપ્ય થવી જોઈએ તેમજ શિક્ષણ બોર્ડ તેમજ યુનિવર્સિટીઓ તરફથી યોજાતી વિવિધ પરીક્ષાઓમાં બેસવા દેવા જોઈએ.

અંતમાં આ અહેવાલ પર આધારિત જ્યારે નવી શિક્ષણનીતિ (1968) નો મુસદ્દો (દસ્તાવેજ) ઘડવામાં આવ્યો ત્યારે આ જ વિચારોની ખંડ સમયના પત્રાચાર શિક્ષણના મથાળા નીચે ભલામણો થઈ.

1.4.3 ચોથી યોજના

પત્રાચાર શિક્ષણની પાયાની વિચારસરણીમાં થયેલા વિકાસોની નોંધ આયોજન પંચે લીધી અને પત્રાચાર શિક્ષણને યોગ્ય મહત્ત્વ આપે તેવા અભિગમને ભેળવી દીધો. ઉચ્ચ શિક્ષણના સંદર્ભમાં મહત્તમ શક્ય કક્ષા સુધી અસ્તિત્વમાં હોય તેવી સગવડોની ઉપયોગ, વધુ સુવ્યવસ્થિત આયોજન, યંત્રોનું અમલીકરણ અને મૂલ્યાંકન, શૈક્ષણિક ટેકનોલોજીના ઉપયોગમાં વધારો, ખંડ સમયના અને પત્રાચાર અભ્યાસક્રમો, પ્રત્યાયનનાં આધુનિક માધ્યમો અને સંસ્થાઓનું સારામાં સારું કદ, જે ઓછામાં ઓછા રોકાણ અને ધોરણોને નીચું લઈ જાય નહિ તેવા વિસ્તરણ અને વિકાસને પોષે એ રીતે અર્થતંત્રને અસરકારક બનાવવાની દરખાસ્ત કરવામાં આવી. (પ્લાન) યોજનામાં એ પણ ભલામણ કરવામાં આવી કે ચોથી યોજનામાં 1.0 લાખની વધારાની નામ નોંધણીને લક્ષમાં રાખીને પત્રાચાર અભ્યાસક્રમ, સાંજની કોલેજો અને ખંડ સમયના અભ્યાસક્રમો દ્વારા 0.15 લાખ વિદ્યાર્થીઓને શિક્ષણ પૂરું પાડવામાં આવે.

1.4.4 રશિયા તરફ પ્રતિનિધિ મંડળ

ભારત પાસે શિક્ષણની પત્રાચાર પ્રણાલી અંગે જરૂરી કુશળતા ન હોવાથી 1967 ના માર્ચ-એપ્રિલમાં રશિયામાં પત્રાચાર શિક્ષણ પ્રણાલીનો અભ્યાસ કરવા યુનિવર્સિટી ગ્રાન્ટ કમિશને એક પ્રતિનિધિમંડળ મોકલ્યું. રશિયામાં ચાલતા શિક્ષક-પ્રશિક્ષણ માટેનો પત્રાચાર અભ્યાસક્રમોને લગતો અહેવાલ મહદ્ અંશે પ્રતિનિધિ મંડળનો હતો. પત્રાચાર દ્વારા 'વિદ્યાર્થી શિક્ષક' ને તાલીમ આપવાની બિનપ્રણાલીગત પદ્ધતિ શોધવાની જરૂર પડતાં કારણ કે જેથી કરીને સમૂહ નિરક્ષરતાની સમસ્યા વિપુલ સંખ્યામાં શિક્ષકો તૈયાર થાય તો જ હલ થઈ શકે એમ જણાતા રશિયાએ શિક્ષક-પ્રશિક્ષણનો પત્રાચાર અભ્યાસક્રમ શરૂ કર્યો હતો. તે બાબતથી પ્રતિનિધિમંડળ માહિતગાર હતું. આને કારણે સામાન્ય શાળાઓ, કાર્યાલયો, કારખાનાં અને ખેતરોમાં રોજીંદા કામકાજમાં દખલ કર્યા વિના પ્રૌઢ સાક્ષરતા કાર્યની પદ્ધતિ શીખવાની હજારો સ્વયંસેવકોને તક મળી. પ્રતિનિધિમંડળે એ પણ જણાવ્યું છે કે માત્ર બે જ દાયકાના સમયગાળામાં આ

માત્ર તાલીમ પામેલા શિક્ષકો દ્વારા રશિયા નિરક્ષરતા દૂર કરવા સમર્થ બન્યું. વળી, સોવિયેટ શૈક્ષણિક તત્ત્વજ્ઞાનનો પાયાનો મત એ હતો કે જીવનમાં સર્વ તબક્કે પ્રત્યેકને શિક્ષણ માટે, વિવિધ માર્ગો પ્રાપ્ય થવા જોઈએ. આથી ખંડ સમયના સાંજના અને પત્રાચાર અભ્યાસક્રમો જરૂરી પ્રતિનિધિમંડળે અંતે અભિપ્રાય આપ્યો હતો કે શિક્ષક પ્રશિક્ષણ માટેના પત્રાચાર અભ્યાસક્રમ પ્રણાલી આપણા દેશમાં પણ લાભદાયી નીવડે, પરંતુ તેના ક્ષેત્રને નિયંત્રિત કરવું જોઈએ. ખરેખર નિયમિત સેવામાં બિનતાલીમી શિક્ષકોનો ભરાવો દૂર કરવાના હેતુસર જ એનો ઉપયોગ કરવો જોઈએ. વ્યવસાયમાં ઉપલી કક્ષા પ્રતિ પ્રગતિ માટે અને શિક્ષણની તેમની કક્ષા વિવિધ લાયકાતોથી સુધારવા માટે પણ તાલીમ પામેલા આપણા શિક્ષકો માટે આ પ્રણાલીનો ઉપયોગ થઈ શકે.

સોવિયેટ પત્રાચાર શિક્ષણ પ્રણાલી અંગે અભ્યાસ કરવા અને અહેવાલ આપવા માટે અન્ય બે પ્રતિનિધિમંડળો પણ રશિયા મોકલવામાં આવ્યા. એક 1968 માં મોકલવામાં આવ્યું, જેઓએ અભિપ્રાય આપ્યો કે તેની કાર્યગત નિપુણતા વધારવા માટે કેટલીક સુધારણા લાવી શકાય છતાં સોવિયેટ પ્રણાલી જેવી છે. તેવીનું અનુકરણ કરવું યોગ્ય નથી કારણ કે મૂળભૂત રીતે સોવિયેટ યુનિયનનો ઇતિહાસ અને સામાજિક માળખું આપણા કરતાં તદ્દન ભિન્ન છે.

પ્રતિનિધિમંડળે નીચેની ભલામણો કરી :

- i વ્યાપારી ધોરણોને બદલે શૈક્ષણિક ધોરણે પત્રાચાર અભ્યાસક્રમો ચલાવવા જોઈએ.
- ii સંપર્ક કાર્યક્રમો સઘન બનાવવા જોઈએ અને આવા કાર્યક્રમોની હાજરી ફરજિયાત બનાવવી જોઈએ.
- iii જરૂરી પ્રોત્સાહન જેવાં કે અભ્યાસ માટેની રજા, મુસાફરી ખર્ચ વિગેરે પત્રાચારના વિદ્યાર્થીઓને પૂરાં પાડવાં જોઈએ.
- iv પ્રતિચાર પત્રકો (સ્વાધ્યાય) નિશ્ચિત સંખ્યામાં વિદ્યાર્થીઓ આપે એ ફરજિયાત હોવું જોઈએ.
- v લાંબા સમયની લોન પર વિદ્યાર્થીઓને આપી શકાય તે માટે પાઠ્યપુસ્તકોની વધુ નકલોની યોગ્ય જોગવાઈ કરવી જોઈએ.
- vi સામાજિક માંગને ધ્યાનમાં રાખીને બી. એસસી., અનુસ્નાતક, પરદેશી ભાષાઓ અને વ્યવસાયિક વિષયો જેવા નવાં ક્ષેત્રો અને શિક્ષણની કક્ષાઓ આવરી લેવા પત્રાચાર અભ્યાસક્રમો રજૂ કરવા જોઈએ અને જ્યાં જરૂર જણાય ત્યાં આવા અભ્યાસક્રમો નોકરીમાં જોડાયેલા લોકો માટે મર્યાદિત કરવા.
- vii અભ્યાસક્રમો બેવડાવા જોઈએ નહિ.

1971 માં બીજું પ્રતિનિધિમંડળ મોકલવામાં આવ્યું; જેણે વિસ્તરણ અને વિવિધતા માટેની જરૂરિયાત સંબંધી વ્યાપક ભલામણો કરી. પત્રાચાર દ્વારા માત્ર વધુને વધુ ઉચ્ચ શિક્ષણ આર્થિક કિંમત અને સંખ્યાને ધ્યાનમાં લઈને પૂરું પાડવું જોઈએ એટલું જ નહિ પરંતુ વાણિજ્ય, વિજ્ઞાન, ટેકનિકલ અને વ્યાવસાયિક વિષયો જેવા વિવિધ વધુ સારી નોકરીની સંભાવનાવાળા અભ્યાસક્રમો પત્રાચાર દ્વારા આપવા જોઈએ. મુદ્રિત પાઠ્યપુસ્તકીય સામગ્રી વિવિધ દૃશ્ય-શ્રાવ્ય સામગ્રીનો ઉપયોગ તેમજ પત્રાચાર અભ્યાસક્રમો માટે રેડિયો અને ટેલિવિઝનની સગવડો અથવા ઉપયોગ કરવાની પણ તેમણે ભલામણ કરી. દેશમાં જુદા જુદા સ્થળે પથરાયેલા પત્રાચાર વિદ્યાર્થીઓ માટે વિશાળ ગ્રંથાલય સેવાઓની જોગવાઈ પણ જરૂરી છે, એમ માનવામાં આવ્યું.

1.5 છઠ્ઠા દાયકામાં પત્રાચાર શિક્ષણની વૃદ્ધિ

આ દરમિયાન શિક્ષણ સમિતિ અને આયોજન પંચની ભલામણોના અનુસરણ સોપાન તરીકે અને દિલ્હી યુનિવર્સિટીએ શરૂ કરેલા પાયલોટ પ્રોજેક્ટની સફળતાથી સંતોષ પ્રાપ્ત કરીને યુ.જી.સી.એ 1967 માં અન્ય યુનિવર્સિટીઓમાં પત્રાચાર અભ્યાસક્રમો વિકસાવવાનો પ્રશ્ન હલ કરવા એક સમિતિ રચી. પરિણામે પ્રિ-યુનિવર્સિટી અને બી.એ. (ત્રણ વર્ષનો ડીગ્રી કોર્સ) માટે શિક્ષણ આપવા 1968 માં પત્રાચાર અભ્યાસક્રમનો સુસજ્જ વિભાગ સ્થાપવા દેશમાં બીજી યુનિવર્સિટી પંજાબી યુનિવર્સિટી, પતિયાલા બની. પાછળથી પછીનાં 10 વર્ષોમાં પત્રાચાર અભ્યાસક્રમોની વૃદ્ધિમાં ધસારો થયો અને 1978 માં સંખ્યા વધીને 26 થઈ જે આજે 40 કરતાં વધુ છે.

છઠ્ઠા દાયકા દરમિયાન જો કે પ્રાયોગિક ધોરણે માત્ર સ્નાતક કક્ષા સુધીના અભ્યાસક્રમો શરૂ થયા અને સાતમા દાયકામાં અનુસ્નાતક અને ડિપ્લોમા/પ્રમાણપત્ર કક્ષાના અભ્યાસક્રમો પણ જોવા મળ્યા. છેલ્લા બે દાયકા દરમિયાન તો ઘણા માણસોને શૈક્ષણિક તકો પૂરી પાડવાનું શક્ય બન્યું પરંતુ વૃદ્ધિ સાથે ગુણાત્મક સુધારણા તાલ મિલાવી શકી નહિ. આવી સંસ્થાઓ આજદિન સુધી કેટલીય મર્યાદાઓથી વ્યથિત છે.

દા.ત. જે પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીઓ સાથે જોડાયેલી પત્રાચાર સંસ્થાઓ છે તે તે યુનિવર્સિટી સંલગ્ન ગણવામાં આવે છે. પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીના અભ્યાસક્રમો અને પાઠ્યક્રમો જેવા જ તેમના અભ્યાસક્રમો છે. તેમને તેમનો અભ્યાસક્રમ ઘડવાની સ્વાયત્તતા નથી. પરિણામે, પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીના અભ્યાસક્રમોની જેમ જ તેવી જ જટિલતાથી તેમના અભ્યાસક્રમો પીડાય છે. નિયમિત વિદ્યાર્થીઓ જેવા જ પ્રવેશ, ઉંમર, લાયકાત વગેરે અંગેના નિયમોની તેના જેવી જ જડતા પ્રવર્તે છે.

1.5.1 પત્રાચાર અભ્યાસક્રમો શરૂ કરવા માટેની માર્ગદર્શક રેખાઓ

1978-79 ના તેના વાર્ષિક અહેવાલમાં ઊંચા ધોરણો જાળવવાના હેતુથી યુ.જી.સી.એ પત્રાચાર અભ્યાસક્રમો શરૂ કરવા માટે નીચેની માર્ગદર્શક રેખાઓ દર્શાવી છે.

- મૂળમાં તો રાજ્યમાં માત્ર એક જ યુનિવર્સિટીએ સ્નાતક કક્ષા સુધીના પત્રાચાર અભ્યાસક્રમો શરૂ કરવા, સિવાય કે સ્નાતક કક્ષા સુધીની નવી શાખામાં પત્રાચાર અભ્યાસક્રમ શરૂ કરવાની યુનિવર્સિટીની દરખાસ્ત હોય.
- જે યુનિવર્સિટી પાસે સુપ્રસ્થાપિત શિક્ષણ વિભાગો હોય તે યુનિવર્સિટીએ જ માત્ર પત્રાચાર અભ્યાસક્રમ દાખલ કરવા જોઈએ. કોઈપણ વિષયમાં પત્રાચાર અભ્યાસક્રમોના વિષયવસ્તુ માટેની શૈક્ષણિક જવાબદારીઓ અને તેનાં ધોરણો યુનિવર્સિટીના તત્સંબંધિત વિષય વિભાગે નિભાવવાં જોઈએ.
- વિવિધ વિષયોને યોગ્ય રીતે આવરી લેતા લગભગ 20 પ્રતિચાર પત્રકો(સ્વાધ્યાયો) પ્રતિવર્ષ પત્રાચાર અભ્યાસક્રમમાં જોડાયેલા દરેક વિદ્યાર્થી માટે ફરજિયાત હોવા જોઈએ.
- જ્યાં વિદ્યાર્થીઓની સંખ્યા વધુ હોય તેવાં અભ્યાસકેન્દ્રો સ્થાપવા માટે ઉચ્ચ અગ્રતાક્રમ આપવો જોઈએ.
- પત્રાચાર અભ્યાસક્રમોનું મહત્વનું લક્ષણ સંપર્ક કાર્યક્રમોની જોગવાઈ હોવી જોઈએ.

અગાઉ જણાવ્યા પ્રમાણે આ પ્રણાલી અંતર્ગત ભારતીય યુનિવર્સિટીઓએ શરૂ કરેલા મોટાભાગના અભ્યાસક્રમો એવા છે કે જે નિયમિત વિદ્યાર્થીઓ માટે તેઓ આપે છે. 1970 પછી કેટલીક યુનિવર્સિટીઓએ ખૂબ ઓછા વ્યાવસાયિક નોકરીલક્ષી ડિપ્લોમાં અભ્યાસક્રમો, માહિતી વિજ્ઞાન, પત્રકારત્વ, ટુરિઝમ અને હોટેલ વ્યવસ્થાપન, ગ્રંથાલય વિજ્ઞાન વગેરે સંચાલિત કર્યા હતા.

1.5.2 પત્રાચાર શિક્ષણ પ્રણાલીની નબળાઈઓ

દેશમાં પત્રાચાર શિક્ષણ સંસ્થાઓની કામગીરી ચકાસતાં જણાયું કે સમગ્ર શિક્ષણ પ્રણાલી તરીકે સમાજ પર કોઈપણ સારી અસર ઉપજાવવા માટે તેમની યોગ્ય અને અસરકારક કામગીરીમાં અવરોધ કરનાર કેટલાક પ્રશ્નો અને મૂંઝવણોનો તેઓ સામનો કરી રહ્યા છે. પત્રાચાર શિક્ષણની બિનઅસરકારકતા ને પ્રદાન કરનાર તેમની કેટલીક મર્યાદાઓ નીચે મુજબ છે.

- ઘણી પત્રાચાર સંસ્થાઓ પાસે સક્ષમ અને યોગ્ય કર્મચારીઓ નથી.
- ગુણવત્તાને માન આપ્યા વિનાના ઉતાવળે તૈયાર કરેલા પાઠો છે.
- સ્વાધ્યાયો પ્રત્યે વિશેષ ધ્યાન અપાયું નથી, સમયસર તે તપાસવામાં આવ્યા નથી, સુધારાયા નથી અને પરત કરવામાં આવ્યા નથી.
- મોટાભાગના પત્રાચાર અભ્યાસક્રમો માટે 'અભ્યાસકેન્દ્રો' નથી અને માત્ર નજીવી સંસ્થાઓ જ અગત સંપર્ક કાર્યક્રમોનું આયોજન કરે છે.
- મુદ્રિત સામગ્રી પર જ વધુ આધાર રાખવામાં આવે છે અને અદ્યતન પ્રત્યાયન તકનિકીનો ભાગ્યે જ ઉપયોગ થાય છે.
- વિદ્યાર્થીઓને પાઠો મોકલવામાં સારી એવી ઢીલ થાય છે.
- વૈધિક પ્રણાલીમાં હોય છે તેવી જ જડતા આ પ્રણાલીમાં છે. વિદ્યાર્થીઓ એ જ અભ્યાસક્રમોમાં જોડાય છે, એ માટેની પરીક્ષામાં જ બેસે છે જે નિયમિત વિદ્યાર્થીઓ માટે છે.
- પ્રયોગશાળા અને ગ્રંથાલયની સગવડો ભાગ્યે જ પૂરી પાડવામાં આવે અને જ્યાં એ છે તે ખૂબ નિમ્ન કક્ષાની હોય છે.
- તેમના પ્રત્યે સંપૂર્ણપણે અપાવવું જોઈએ તેવું ધ્યાન અને તેમને સંબંધિત કાળજી તેઓ પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીનાં માળખામાં કામ કરતા હોવાથી અપાતું નથી. તેમની આગવી ઓળખ હોતી નથી.
- આવા પત્રાચાર અભ્યાસક્રમોનાં ધોરણોની ચકાસણી અને મૂલ્યાંકન કરવાના પ્રયાસો ભાગ્યે જ થયા છે.

આ ઉપરાંત, મોટાભાગની આવી સંસ્થાઓ શિક્ષણના નૂતન અભિગમને પૂરી પાડતી સંસ્થા કરતાં મહેસૂલ ઉત્પાદન કરનાર કેન્દ્રો તરીકે ગણવામાં આવે છે. પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીઓની આ ગોઠવણ પ્રયોગીકરણ માટે અને નવીનીકરણ માટે ખૂબ ઓછી તક છોડે છે અને આધુનિક શિક્ષણ તકનીકીને અપનાવવામાં નિરુત્સાહ બળ દાખવે છે.

આ ઉણપોથી શિક્ષણશાસ્ત્રીઓ અને સરકાર અજાણ છે તેમ નથી. હકીકતમાં તો, હવે પછીના વિભાગમાં આપણે જોઈશું તે મુજબ 1970 સુધીમાં તો આવી ઉણપો નિવારવા માટે જ મુક્ત વિદ્યાપીઠ શરૂ કરવાનું સરકારે વિચાર્યું છે કે જેમાં ખંડ સમયના શિક્ષણની ગુણવત્તા માટે જરૂરી લવચિકતા અને નવીનીકરણ ભેગવી શકાય. પરંતુ કેટલાક વર્ગો માટે કોઈપણ કામ થયું નહિ.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો : 5

- i પત્રાચાર શિક્ષણની સંસ્થાઓ યુ.જી.સી.એ પૂરી પાડેલી માર્ગદર્શક રેખાઓને વફાદાર રહી છે? પાંચ લીટીમાં ઉત્તર આપો.

- નોંધ : (અ) તમારા ઉત્તર માટે નીચે જગ્યા આપી છે.
(બ) એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

- ii પ્રણાલીગત પત્રાચાર સંસ્થાઓની કેટલીક નબળાઈઓની યાદી બનાવો.

1.6 મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલી : વૃદ્ધિનું રેખાચિત્ર

તમે જાણો છો તે મુજબ 1969 માં મુક્ત યુનાઈટેડ કિંગડમમાં (યુ.કે.માં) મુક્ત વિદ્યાપીઠ સ્થાપવાની હિલચાલે પરિણામો મેળવ્યાં. (ખરી કામગીરી યુનિવર્સિટીની જાન્યુઆરી 1971 માં શરૂ થઈ) એ યોગ્ય જ હતું કે ભારતે તેની વધતી જતી પત્રાચાર સંસ્થાઓ સાથે આ સંસ્થાઓને એક જ છત્રછાયા હેઠળ લાવવાની દિશામાં વિચારવું જોઈએ. યુ.કે.માં મુક્ત વિદ્યાપીઠની સ્થાપનાએ ભારતમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠ સ્થાપવા માટેની શક્યતાઓ વિચારવા માટે કુદરતી રીતે દોરવણી આપી. આ બાજુ 1970 ના ડીસેમ્બરમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીના વિષય પર શિક્ષણ ખાતાએ માહિતી અને પ્રસારણ ખાતુ અને યુ.જી.સી.ના સહયોગમાં પરિસંવાદ યોજ્યો જેમાં યુ.કે.ની મુક્ત વિદ્યાપીઠના નિષ્ણાતોને આમંત્રણ આપવામાં આવ્યું.

1.6.1 મુક્ત વિદ્યાપીઠ અંગે પરિસંવાદ, 1970

પરિસંવાદમાં એવો મત પ્રવર્ત્યો કે મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલી અંગેના પ્રયોગમાં સાહસ ખેડવા માટેનો સમય પાકી ચૂક્યો છે. પરંતુ પ્રો.વી.કે.આર.વી. રાવ, તે સમયના શિક્ષણમંત્રીએ તેના ઉદ્ઘાટન પ્રવચનમાં જણાવ્યા પ્રમાણે, જો મુક્ત વિદ્યાપીઠની સંકલ્પનાને વિકસિત રાષ્ટ્રો પ્રત્યે કોઈપણ સુસંગતતા હોય તો તેણે માત્ર યુનિવર્સિટીના વિદ્યાર્થીઓની મર્યાદિત સંખ્યા માત્ર નહિ પરંતુ વિવિધ તબક્કે ઊંઠી જનાર બહુ મોટી સંખ્યાના વિદ્યાર્થીઓને, નવસાક્ષરોને અને છેવટે જે નિરંતર શિક્ષણના કાર્યક્રમો કરવા ઈચ્છતા હોય તે બધા જ પ્રૌઢોને આવરી લેવા જોઈએ. આગળ જતાં પરિસંવાદે એમ પણ ભલામણો કરી કે પૂર્ણ સમય માટે યુનિવર્સિટીમાં જોડાવા માટે જરૂરી વૈધિક લાયકાતો કે સાધનોનો અભાવ છે તેવા ઉચ્ચ પ્રેરણા પામેલાની જરૂરિયાત સંતોષવાની દિશામાં મુક્ત વિદ્યાપીઠે આગળ વધવું જોઈએ. પરંતુ એ જ સમયે, ગુણવત્તા યુક્ત

સંસ્થા તરીકે મુક્ત વિદ્યાપીઠની રચના થવી જોઈએ. મુક્ત વિદ્યાપીઠનું આગવું લક્ષણ છે. વિચારો અને કાર્યવાહી અંગે તેનું ખુલ્લાપણું તેના અભ્યાસક્રમોમાં દેશમાં અને પરદેશમાં હયાત બધી જ યુનિવર્સિટીઓમાંથી સૌથી ઉત્તમની પસંદગી કરવાની હતી. મુક્ત વિદ્યાપીઠમાં ઉપયોગમાં લેવાતી પદ્ધતિઓનો અભિગમ હતો બહુમાધ્યમ સંકલન, ટપાલ પ્રત્યાયનનો ઉપયોગ, રેડિયો અને ટેલિવિઝન કાર્યક્રમો અને વ્યક્તિગત અથવા જૂથ માર્ગદર્શન. ચાલુ યુનિવર્સિટીઓ અને કોલેજોમાંથી કેટલાક સ્ત્રોતો મેળવીને પ્રાંતીય કાર્યાલયોનું નેટવર્ક સ્થાપવું એ મુક્ત વિદ્યાપીઠનું મહત્વનું લક્ષણ વિચારાયું. અંતે, વહેલામાં વહેલી તકે મુક્ત વિદ્યાપીઠની સ્થાપના કરવાની ખાતરી માટે, પરિસંવાદમાં ભલામણ કરવામાં આવી કે અભ્યાસ જૂથે મુક્ત વિદ્યાપીઠના સંચાલનની વિગતો અને કામગીરીની વિચારણા કરવાનું શરૂ કરવું જોઈએ.

1.6.2 પાર્થસારથી સમિતિ અહેવાલ, 1975

અનુક્રમે ભારત સરકારે પ્રો. જી. પાર્થસારથીના ચેરમેનશીપ હેઠળ સમિતિની નિમણૂક કરી અને રાષ્ટ્રીય મુક્ત વિદ્યાપીઠ શરૂ કરવા માટેની શક્યતા અંગે ચર્ચા કરવા જણાવ્યું. દેશમાં પ્રવર્તતી ઉચ્ચ શિક્ષણની પરિસ્થિતિના સંદર્ભમાં ભારતમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠની સ્થાપના અંગે વિચારવું જોઈએ એમ 1975-76 માં સમિતિએ અહેવાલ આપ્યો તેમાં જણાવ્યું. ગ્રામ્ય વિસ્તારમાં અને સમાજના અલ્પવિકસિત સમાજમાં સામાજિક અને રાજકીય જાગૃતિ ઝડપથી પ્રસાર પામી છે. તેથી આ વિસ્તારોમાં અને આ સામાજિક જૂથોમાં ઉચ્ચ શિક્ષણની માંગ ઝડપી દરે વધવા લાગી છે. આ માંગના પ્રતિચારમાં, પ્રતિ વર્ષ ઉચ્ચ શિક્ષણની વધુને વધુ સંસ્થાઓ સ્થપાવા માંડી.

ભારતમાં ઉચ્ચ શિક્ષણના ચિત્રનું સર્વેક્ષણ કરતાં, આવા અસાધારણ વિસ્તરણને પહોંચી વળવા માટેના ઉચ્ચ શિક્ષણ માટેના સ્ત્રોતો સરખામણીમાં મર્યાદિત છે અને નિમ્ન ધોરણ તથા અનિચ્છનીય પરિણામો તરફ દોરી જનારાં છે, એવું સમિતિએ નોંધ્યું. આ પરિસ્થિતિમાં રાષ્ટ્રીય મુક્ત વિદ્યાપીઠ શરૂ કરવા માટે ભારપૂર્વકની ભલામણ કરે એ દેખીતું હતું.

ટૂંકમાં કહીએ તો, જેમ બને તેમ વહેલી તકે મુક્ત વિદ્યાપીઠની સ્થાપના કરવી જઈએ એમ જૂથે ભલામણ કરી.

યુનિવર્સિટીના સ્વરૂપ, સંચાલન અને નાણાકીય પાસાંઓ અંગે જૂથે કેટલાંક સૂચનો પણ કર્યાં. વળી સમિતિ દૈનિકપણે એમ માનતી હતી કે માત્ર દબાણને વશ થઈને મુક્ત વિદ્યાપીઠ શરૂ કરવી જરૂરી હતી એવું ન હતું પરંતુ ગુણાત્મક શિક્ષણ આપવા માટે પણ. દા.ત. નવિનીકરણ અને પ્રયોગ કરવાની તત્પરતા એ દરખાસ્ત કરેલી યુનિવર્સિટીનું મહત્વનું લક્ષણ હોવું જોઈએ એમ તેમણે નોંધ્યું. નૂતન પ્રકારના અભ્યાસક્રમો, શૈક્ષણિક તકનિકી અને અભ્યાસક્રમ માળખાં અંગે પ્રયોગ કરવાનું સ્વાતંત્ર્ય યુનિવર્સિટીને હોવું જોઈએ. મુક્ત વિદ્યાપીઠના અભ્યાસક્રમો ખૂબ કાળજીપૂર્વક ઘડાવા જોઈએ અને પ્રાણવાન વ્યાવસાયિક ધોરણોનું પાલન થવું જોઈએ.

પાર્લામેન્ટમાં કાયદાકીય જોગવાઈ માટે આ સંદર્ભમાં યોગ્ય સમયે મુસદ્દાનું બીલ પણ રજૂ કરવાનું હતું એમ નક્કી હતું. આમ છતાં, એ અંગે વધુ કંઈ 1982 સુધી સંભળાયું ન હતું, જ્યારે ડૉ. મધુરી આર. શાહના અધ્યક્ષપણે નિમાયેલી સમિતિએ કોઈપણ જાતની ઢીલ વિના રાષ્ટ્રીય મુક્ત વિદ્યાપીઠનું સર્જન કરવાની પાર્થસારથી સમિતિની ભલામણો ફરીથી રજૂ કરીને આ પ્રશ્ન ફરીથી એકવાર ચર્ચા માટે ખુલ્લો મૂક્યો.

1.6.3 રાષ્ટ્રીય મુક્ત વિદ્યાપીઠની સ્થાપના અંગે અન્ય પ્રયાસો

પ્રોફેસર એસ. નુર-ઉલ-હસને, જ્યારે તે શિક્ષણમંત્રીને હોદ્દો ધારણ કરતા હતા ત્યારે, રાષ્ટ્રીય મુક્ત વિદ્યાપીઠની સ્થાપના દ્વારા સામાન્ય શિક્ષણનો એક નક્કર કાર્યક્રમ મૂકવા પ્રયત્ન કર્યો હતો. તેમણે દલીલ કરી હતી કે માત્ર આવી જ સંસ્થા આપણા સમાજના સૌથી વધુ વંચિત તેમજ સૌથી ગરીબ વર્ગના લોકો સુધી પહોંચી શકે. દૂરવર્તી શિક્ષણ અંગેની તેમની પરિષદો અને પરિસંવાદોમાં, પત્રાચાર અભ્યાસક્રમની સંસ્થાઓની નિયામકો તેમજ દૂરવર્તી શિક્ષણ સાથે સંકળાયેલા અન્ય લોકોએ દેશમાં દૂરવર્તી શિક્ષણને સુવ્યવસ્થિત બનાવવા માટે યોગ્ય સંકલન અને વ્યવસ્થિત પ્રસારની જોગવાઈ કરવા (નેશનલ કાઉન્સિલ ફોર કોરસ્પોન્ડન્સ એજ્યુકેશન) 'પત્રાચાર શિક્ષણ માટે રાષ્ટ્રીય પરિષદ' અથવા 'રાષ્ટ્રીય મુક્ત વિદ્યાપીઠ'ની ભલામણ કરી છે.

1.7 સારાંશ

સ્વતંત્ર ભારતમાં વધુ ઝડપી દરે ઉચ્ચ શિક્ષણનો પ્રસાર થયો. આમ છતાં, વિદ્યાર્થીઓના આવા ઝડપી વધારા સાથે કદમ મિલાવવા માટે સગવડો પૂરી પાડી શકાઈ નહિ. યુનિવર્સિટી શિક્ષણ સમિતિએ બાહ્ય અને ખાનગી સ્વરૂપના અભ્યાસ દ્વારા કેટલેક અંશે યુનિવર્સિટી પરનું ભારણ ઓછું થઈ શકે તેવો વિચાર

અને તેની સાથે સંકળાયેલ પ્રશ્નો અંગે વાત કરી હતી. હેતુસર નિમાયેલી નિષ્ણાતોની સમિતિ દ્વારા પત્રાચાર સંસ્થાની સ્થાપના કરવાની કંઈક ગંભીર વિચારણા માત્ર 1961 માં થઈ. પરિણામે, દિલ્હી યુનિવર્સિટી ભારતમાં આવો કાર્યક્રમ શરૂ કરવા માટે પ્રથમ બની.

પોતાના સ્વતંત્ર હક્ક તરીકે પત્રાચાર સંસ્થાઓની સ્થાપનાની જોરદાર ભલામણ કોઠારી પંચે 1964-66 માં કરી. પરંતુ કોઠારી પંચની ભલામણોનો સાચો અમલ થયો નહિ. જો કે તેણે અનેક સુસંગત સૂચનો કર્યા છતાં પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીની સંલગ્ન સંસ્થા તરીકેની જ પત્રાચાર સંસ્થાઓની ગણના થઈ. પત્રાચાર સંસ્થાઓની ઝડપી વૃદ્ધિ થવા છતાં દૂરવર્તી શિક્ષણનો એકપણ સદ્ગુણ તેઓ સાચી રીતે અપનાવી શકી નહિ.

માત્ર સિતેરના દાયકાની શરૂઆતમાં ભારતમાં દૂરવર્તી શિક્ષણના પ્રયત્નો શરૂ થયા. પરંતુ જ્યારે 1982 ના ઓગષ્ટમાં આંધ્રપ્રદેશમાં જ્યારે મુક્ત વિદ્યાપીઠની સ્થાપના થઈ ત્યારે એશીના દાયકાની શરૂઆતમાં આ પ્રયત્નો સફળ થયા.

1.8 તમારી પ્રગતિ ચકાસો : યાવી

1. i સાચું ii ખોટું
2. i યુનિવર્સિટીના વર્ગોમાં નિયમિત હાજરી ન આપનારા એ ખાનગી ઉમેદવારો છે.
ii આ વિદ્યાર્થીઓ તેમની જાતે અભ્યાસ કરે છે.
iii યુનિવર્સિટી પરીક્ષામાં બેસવા માટે તેમણે નક્કી થયેલી લાયકાતો ધારણ કરવાની હોય છે.

હાલ ઘણા સમય સુધી ભારતીય શિક્ષણના ચિત્ર પર 'ખાનગી વિદ્યાર્થી યોજના' અમલમાં રહી છતાં તે આપણી વધતી સંખ્યાના પ્રશ્નના ઉકેલમાં કંઈ ફેરફાર કરી શકી નહી, કારણ કે એક તો આ વિદ્યાર્થીઓને માર્ગદર્શન મળી શકે. તેવી વ્યવસ્થિત પદ્ધતિ નથી અને તેથી આ પ્રવાહમાં જોડાવા માટે મોટાભાગના પસંદગી દર્શાવતા નથી અને યુનિવર્સિટી પણ ગંભીરતાપૂર્વક આ યોજનાને પકડવા માંગતી નથી.

3. નિષ્ણાત સમિતિની ભલામણો થોડે ઘણે અંશે અમલમાં મૂકવામાં આવી છે. દા.ત. ભારતમાં, દિલ્હી ખાતે પહેલી વાર પત્રાચાર શિક્ષણ શરૂ કરવામાં આવ્યું હતું. પત્રાચાર અભ્યાસક્રમો વૈધિક પ્રણાલીના જેવા જ જડ રહ્યા, જો કે નિષ્ણાત સમિતિની ભલામણ તો જુદી જ હતી. પત્રાચાર સંસ્થાઓએ તૈયાર કરેલી સામગ્રી ખૂબ અયોગ્ય હતી અને પરિણામે અગત્ય અને નાણાંની દૃષ્ટિએ તેને નિમ્ન અગ્રિમતા પ્રાપ્ત થઈ જ્યારે નિષ્ણાત સમિતિએ તો એવી અપેક્ષા રાખી હતી કે પત્રાચાર સંસ્થાઓની શૈક્ષણિક ખ્યાતિ યુનિવર્સિટી સાથેના જોડાણથી સમૃદ્ધ થશે.
4. i ખોટું
ii ખોટું
iii સાચું
i મર્યાદિત
ii અભિક્રમિત અધ્યયન
iii એ જ મોભો.
5. i સમગ્રપણે નહિ, પત્રાચાર સંસ્થાઓ રાજ્યમાં મોટાભાગની રાજ્ય યુનિવર્સિટીઓએ પત્રાચાર અભ્યાસક્રમ ધરાવતી, સુપ્રસ્થાપિત શાખાઓ અને યુનિવર્સિટીઓની માર્ગદર્શક રેખાઓને અનુસર્યા વિના મહેસુલ ઉઘરાવતી સંસ્થાઓ તરીકે શરૂ કરી હતી. માર્ગદર્શક રેખાઓમાં દર્શાવ્યા પ્રમાણે અભ્યાસ કેન્દ્રો, સ્વાધ્યાયો અને સંપર્ક કાર્યક્રમોને પણ પૂરતું ધ્યાન આપવામાં આવતું ન હતું.
ii (અ) અપૂરતો સક્ષમ કર્મચારીગણ.
(બ) શૈક્ષણિક ધોરણોની જાળવણી નથી.
(ક) અદ્યતન પ્રત્યાયન ટેકનોલોજીનો વધુ ઉપયોગ થતો નથી.
(ડ) અભ્યાસક્રમ વિ. અંગે લવચિકતાનો અભાવ.

એકમ 2 : ભારતમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠનો ઉદ્ભવ

એકમની રૂપરેખા

- 2.0 પ્રસ્તાવના
- 2.1 ઉદ્દેશો
- 2.2 રાષ્ટ્રીય કક્ષાએ મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલી : ઈંગ્નૂ
 - 2.2.1 ઈંગ્નૂના ઉદ્દેશો
 - 2.2.2 વ્યવહારુ વિચારણાઓ
 - 2.2.3 અગ્રિમતાઓ
 - 2.2.4 ઈંગ્નૂનું વહીવટી માળખું
- 2.3. રાજ્ય કક્ષાએ મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલી : ઉદ્ભવ અને વિકાસ
 - 2.3.1 બીઆરએઓયુ : આ પ્રકારમાં પ્રથમ
 - 2.3.2 રાજ્ય કક્ષાએ મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીના વિદ્યાર્થીનું રેખા ચિત્ર : એક કિસ્સો
 - 2.3.3 કોટા મુક્ત વિદ્યાપીઠ (કોટા ઓપન યુનિવર્સિટી)
 - 2.3.4 યશવંતરાવ ચવાણ મહારાષ્ટ્ર ઓપન યુનિવર્સિટી
 - 2.3.4 ભાવિ કાર્ય માટે નિર્દેશકો
- 2.4 સારાંશ
- 2.5 તમારી પ્રગતિ ચકાસો: ચાવી

2.0 પ્રસ્તાવના

“જે કોઈ 1857 સુધી ભારતમાં યુનિવર્સિટીઓના ઈતિહાસનો અભ્યાસ કરે તે એવું તારણ તારવ્યા સિવાય ન રહી શકે કે સ્વાતંત્ર્ય સમયે બ્રિટીશ રાજ્ય પાસેથી વારસામાં પ્રાપ્ત કરેલી શિક્ષણ પ્રણાલી ત્રણ રીતે ખૂબ જ નબળી હતી: (i) શિક્ષણની ગુણવત્તા તેમજ યુનિવર્સિટી માટે આવશ્યક સિધ્ધિનાં ધોરણો પ્રસ્થાપિત કરવા અને જાળવવામાં આપણે બ્રિટીશ હકુમત દરમિયાન નાકામયાબ નીવડ્યા હતા. (ii) ભારતીય સામાજિક અને આર્થિક જરૂરિયાતોને અનુરૂપ ઉચ્ચ શિક્ષણનો સંદર્ભ સ્વીકારવા માટે ભારતીઓને વિચારવા અને સમજાવવામાં નાસીપાસ થયા હતા. (iii) સ્વાયત્તતાની માત્રા કે જેના વિના યોગ્ય રીતે સમાજની સેવા તેઓ ન કરી શકે તે યુનિવર્સિટીઓને સુસંગત એવા રાજ્ય અને યુનિવર્સિટીના સંબંધો તેમજ શૈક્ષણિક સરકારની તરાહો પ્રસ્થાપિત કરવામાં નિષ્ફળ નીવડ્યા હતા. (એશબી એન્ડ એન્ડરસન, 1966) સ્વતંત્ર લોકશાહીમાં સાચો સામાજિક-શૈક્ષણિક હેતુ જો ભારતીય યુનિવર્સિટીએ સિધ્ધ કરવાનો હતો તો વિરોધાભાસો અને વિસંગતિઓ જે તેની કાર્યવાહીમાં પ્રવેશી ચૂકેલી છે તેનું પૃથ્થકરણ થવું જરૂરી છે. ભારતમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠ સ્થાપવાનો વિચાર કેવી રીતે ઉદ્ભવ્યો અને કેવી રીતે તેણે આકાર લીધો તે અંગેની વિગતવાર માહિતી આપવાનો આ એકમનો હેતુ છે. રાજ્ય અને રાષ્ટ્રીય કક્ષાની મુક્ત વિદ્યાપીઠોની સ્થાપના, તેના ઉદ્દેશો, ભૂમિકા અને કાર્યોના તુલનાત્મક યથાર્થ દર્શનનો આ એકમના કાર્યક્ષેત્રમાં સમાવેશ થાય છે.

આ ઘટકના પ્રથમ એકમમાં તમને ભારતમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીની સ્થાપના તરફ દોરી જતી ઘટનાઓનું ચિત્ર આપવામાં આવ્યું. ભારતીય શૈક્ષણિક પ્રણાલીમાં રહેલા વિરોધાભાસો અને નબળાઈઓ અંગે તમને વાત કરવામાં આવી છે કે જેણે પરિવર્તન એટલે કે વિશાળ પાયાવાળી અને વધુ લવચિક માળખાવાળી એક નવીન પ્રણાલીને વેગ આપ્યો. આ એકમમાં આપણે આ મુદ્દામાં વધુ ઊંડા ઉતરીશું. પ્રથમ સોપાન તરીકે ટૂંકમાં ઘટનાઓના કાલક્રમાનુસાર અનુક્રમની સમીક્ષા કરવી. હમણાં જ જણાવ્યું તે પ્રમાણે આ એકમ એ અંગે ચોક્કસાઈથી કરવા ઈચ્છે છે.

જો કે ત્યાં ચર્ચાનો બીજો મુદ્દો ઉપસ્થિત થાય છે આ એકમના માળખામાં દર્શાવ્યા પ્રમાણે તમે નોંધ્યું હશે જ કે અહીં રાષ્ટ્રીય યુનિવર્સિટીની સ્થાપના અગ્રેસર પદ ધરાવે છે છતાં, કાલક્રમાનુસાર શ્રેણીમાં રાજ્યની યુનિવર્સિટી એટલે કે બીઆરએઓયુ, પ્રથમ પ્રસ્થાપિત થઈ હતી. આ યુનિવર્સિટીને મૂકવા પાછળ અમારી પાસે વજૂદ છે.

દેખીતી રીતે વર્ષનાત્મક ભાવ હોવા છતાં આ ઘટકમાં આ ચાર એકમો માત્ર સરળતાની કક્ષાની મર્યાદા ઓળંગી જવા ઈચ્છે છે અને બની ગયેલી ઘટનાઓની સમીક્ષા તથા સમજાવટની રીતે કોઈ એક સંસ્થાનો

વ્યક્તિ અભ્યાસ રજૂ કરવાનો તેમનો હેતુ છે. આ બાબતમાં સૌ પ્રથમ રાષ્ટ્રીય યુનિવર્સિટીનો કેસ રજૂ કરવો એ વધુ તાર્કિક ગણાશે. સામાન્ય બાબતોની સમીક્ષા પછી રાજ્યની મુક્ત વિદ્યાપીઠ અંગે ચર્ચા કરવામાં આવશે. આ કારણને લીધે અમે વિશિષ્ટ સંસ્થાઓ અંગેની સવિસ્તર ચર્ચાને બદલે તેના પ્રવાહો અને પ્રસ્થાપિત રીતો અંગેનું ચિત્ર આપીએ છીએ અને તેમાં પણ માત્ર ત્રણ રાજ્યની યુનિવર્સિટીઓ- બીઆરએઓયુ, કોટા અને વાયસીએમઓયુની જ ચર્ચા કરીએ છીએ. અન્ય નાલન્દા, બિહાર (1987). મધ્યપ્રદેશની રાજા ભોજ યુનિવર્સિટી (1992) ની અહીં વિગતે ચર્ચા કરી નથી.

2.1 ઉદ્દેશો

આ એકમને અંતે તમે.....

- રાજ્ય કક્ષાએ અને રાષ્ટ્ર કક્ષાએ ભારતમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીના આયોજનમાં પ્રદર્શિત થયેલા પ્રવાહોનું વર્ણન કરી શકશો.
- રાજ્ય અને રાષ્ટ્ર કક્ષાએ મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીના ઉદ્દેશોમાં સામ્ય અને વિરોધાભાસ વચ્ચે ભેદ તારવી શકશો.
- મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીના વિશિષ્ટ વહિવટી માળખાનું વર્ણન કરી શકશો.
- વિવિધ કક્ષાએ મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીની ભૂમિકાઓ અને કાર્યોનું પૃથક્કરણ કરી શકશો.

2.2 રાષ્ટ્ર કક્ષાએ મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલી : ઈગ્નૂ

1964 ની 14 મી નવેમ્બરે શ્રીમતી ઈન્દિરા ગાંધીએ દર્શાવ્યું :

“આપણા દેશના બધા વિભાગોને અને આપણા લોકોની બધી જ જમાતોને, ખાસ કરીને આજદિન સુધી અનધિકૃત રહ્યા છે તેવા નબળા વર્ગના લોકો સુધી શિક્ષણ આપણે પહોંચાડવું જોઈએ.” પ્રણાલીગત શિક્ષણ પ્રણાલીના લાભો એક અથવા બીજા કારણોસર પ્રાપ્ત કરે તેવી સ્થિતિમાં ન હતા તેવા બધા જ લોકોને શિક્ષણ પૂરું પાડવાની તેમની મહેચ્છાને પરિપૂર્ણ કરવા માટે તેમના નામે 20, સપ્ટેમ્બર 1985 ના રોજ યુનિવર્સિટી (ઈગ્નૂ) ની સ્થાપના કરવામાં આવી.

તે સમયના ભારતના વડાપ્રધાન શ્રી રાજીવ ગાંધીએ 1985 માં ઈગ્નૂની ખાત મુહૂર્તવિધિ પ્રસંગે કહ્યું :
“ભારતમાં આપણો પ્રયત્ન છે કે સૌથી વધુ ગરીબ, સૌથી વધુ પછાત બાળકો ઉત્તમ શક્ય એવું શિક્ષણ પ્રાપ્ત કરે અને આજે એ દિશામાં આપણે એક સોપાન હાથ ધરી રહ્યા છીએ. દેશના બધા જ ખૂણા સુધી મુક્ત વિદ્યાપીઠ શૈક્ષણિક તકો પૂરી પાડશે”.....

1986 ની નવી શિક્ષણ નીતિ કહે છે :

શૈક્ષણિક પ્રક્રિયાનું અતિપ્રિય લક્ષ્ય આજીવન શિક્ષણ છે..... યુવાનો, ગૃહિણીઓ, કૃષિ અને ઉદ્યોગ ક્ષેત્રે કામ કરતા કારીગરો અને વ્યાવસાયિકોનો તેમને અનુરૂપ તેમની ગતિએ અને તેમની પસંદગીનું શિક્ષણ ચાલુ રાખવાની તકો પૂરી પાડવામાં આવશે. મુક્ત અને દૂરવર્તી અધ્યયન પ્રણાલીની દિશામાં ભાવિ ઘસારો હશે.”

“ટેકનિકલ અને સંચાલકીય શિક્ષણની તક વિશાળ જનસમુદાયને પ્રાપ્ત ન થાય તેવી વૈધિક અભ્યાસક્રમોની વર્તમાન, જડ, પ્રવેશ લાયકાતોના સંદર્ભમાં, દૂરવર્તી અધ્યયન પ્રક્રિયા દ્વારા સમૂહ માધ્યમોના ઉપયોગને સમાવીને કાર્યક્રમો આપવામાં આવશે.”

“ઉચ્ચ શિક્ષણની તક પૂરી પાડવા અને શિક્ષણના લોકશાહીકરણના સાધન તરીકે મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલી શરૂ કરવામાં આવી છે.”

“1985 માં સ્થપાયેલી ઈન્દિરા ગાંધી નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટી આ ઉદ્દેશોની સિધ્ધિ માટે વધુ સમૃદ્ધ બનાવવામાં આવશે.”

તેના ઉદ્દયકાળથી ભારતમાં ઈગ્નૂએ નવી શિક્ષણ પ્રણાલીની અગ્રદૂત છે. નવીનીકરણ, મૂલ્ય અસરકારકતા, જડતાનો અભાવ, સાર્વત્રિકતા અને સામાજિક ભાગીદારી જેવી બાબતો પર ખાસ ભાર મૂકીને વધુ જવાબદાર શિક્ષણ પ્રણાલી વિકસાવવાનો હેતુ સિધ્ધ કરવા માટે તે અસ્તિત્વમાં આવી છે.”

2.2.1 ઈગ્નૂના ઉદ્દેશો

વિશ્વભરમાં શૈક્ષણિક ક્ષેત્રે પ્રવર્તતાં પરિવર્તનો અને રાષ્ટ્રીય સમસ્યાઓની વિચારણાઓએ રાષ્ટ્રીય મુક્ત વિદ્યાપીઠ માટે નીચેના ઉદ્દેશો ઘડવા માટે સ્થાપકોને પ્રેર્યા.

“કોઈપણ પ્રત્યાયન ટેકનોલોજીના ઉપયોગનો સમાવેશ કરીને, સાધનોની વિવિધતા દ્વારા અધ્યયન અને જ્ઞાનને વિકસાવવું અને પ્રસરાવવું, વસ્તીના વિશાળ સમુદાયને ઉચ્ચ શિક્ષણની તકો પૂરી પાડવી અને

સામાન્ય રીતે સમાજને શૈક્ષણિક સુખાકારી બક્ષવા, દેશની શૈક્ષણિક તરાહમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠ અને દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીઓને પ્રોત્સાહન આપવું એ ઈંગ્લેન્ડના ઉદ્દેશો હશે. પ્રથમ દસ્તાવેજમાં સ્પષ્ટ દર્શાવેલા ઉદ્દેશોને માન આપીને યુનિવર્સિટી તેની પ્રવૃત્તિઓનું સંચાલન કરશે.” (ઈંગ્લેન્ડ એક્ટ -1985, 1991: P.2)

પ્રથમ દસ્તાવેજનો સુસંગત ભાગ નીચે પ્રમાણે છે :

1. દેશના વિકાસમાં નિશ્ચિત ભૂમિકા ભજવવા માટે શિક્ષણ, સંશોધન, તાલીમ અને સેવા વિસ્તરણ દ્વારા યુનિવર્સિટી કોશિશ કરશે અને દેશના સમૃદ્ધ વારસા પર આધારિત ભારતના લોકોની સંસ્કૃતિ તેમજ તેના માનવીય સ્ત્રોતોમાં વૃદ્ધિ કરશે તેમજ આગળ ધપાવશે. આ ધ્યેય તરફ, તે:
 - અ) તેના કુદરતી અને માનવીય સ્ત્રોતોના આધાર પર નોકરીની જરૂરિયાતના સંદર્ભમાં ડીગ્રી પ્રમાણપત્ર અને ડિપ્લોમા અભ્યાસક્રમોને સમૃદ્ધ બનાવશે તેમજ તેમાં વિવિધતા લાવશે.
 - બ) ખાસ કરીને જે લોકો વિવિધ ક્ષેત્રોમાં અભ્યાસ દ્વારા જ્ઞાનમાં વૃદ્ધિ કરવા અથવા જ્ઞાન પ્રાપ્તિ કરવા ઈચ્છે છે તેવા અંતરિયાળ વિસ્તાર તેમજ ગ્રામ્ય વિસ્તારમાં કામ કરતા લોકો, ગૃહિણીઓ અને અન્ય પ્રૌઢો જેવા લાભથી વંચિત લોકો માટે વસતિના વિશાળ સમુદાય માટે ઉચ્ચ શિક્ષણની તક પૂરી પાડશે.
 - ક) ઝડપથી વિકસતી અને પરિવર્તિત થતા સમાજમાં જ્ઞાન પ્રાપ્તિને પ્રોત્સાહિત કરશે અને માનવીય પ્રયાસોના બધા ક્ષેત્રોમાં નવીનીકરણ, સંશોધન અને શોધના સંદર્ભમાં જ્ઞાન, તાલીમ અને કૌશલ્યોમાં વૃદ્ધિ કરવા માટે સતત તકો પૂરી પાડશે.
 - ડ) નામ નોંધણી, પ્રવેશ ઉંમર, પરીક્ષા સંચાલન અને અધ્યયન માટે તેમજ પદ્ધતિઓની બાબતમાં લવચીક અને મુક્ત ઉચ્ચ કક્ષાની શિક્ષણની એક નવીન પ્રણાલી પૂરી પાડશે અને જ્ઞાનનાં નૂતન ક્ષેત્રોમાં નિપુણતાને પ્રોત્સાહન આપશે.
 - ઈ) વૈધિક પ્રણાલીને પૂરક અવધિક શિક્ષણ પ્રણાલી પૂરી પાડીને અને કેડિટસની બદલીને તેમજ શૈક્ષણિક સ્ટાફની અદલાબદલીને પ્રોત્સાહિત કરીને, યુનિવર્સિટી દ્વારા વિકસિત અન્ય સોફ્ટવેર તેમજ પાઠ્યપુસ્તકોનો બહોળો ઉપયોગ કરીને ભારતમાં શિક્ષણ પ્રણાલીની સુધારણામાં પ્રદાન કરશે.
 - ફ) દેશની વિવિધ ક્લાઓ, હુન્નરો અને કૌશલ્યોમાં લોકોને તેની પ્રાપ્યતા સુધારીને અને તેની ગુણવત્તા વધારીને શિક્ષણ અને તાલીમ પૂરી પાડશે.
 - જ) આવી પ્રવૃત્તિઓ કે સંસ્થાઓ માટે જરૂરી શિક્ષકોની તાલીમ પૂરી પાડશે અથવા તેની ગોઠવણ કરશે.
 - હ) અભ્યાસ માટે અનુસ્નાતક કક્ષાના યોગ્ય અભ્યાસક્રમો પૂરા પાડશે અને સંશોધનને પ્રોત્સાહન આપશે.
 - આઈ) તેના વિદ્યાર્થીઓને સલાહ તેમજ માર્ગદર્શન પૂરા પાડશે; અને
 - જે) તેની નીતિઓ અને કાર્યક્રમો દ્વારા માનવીય વ્યક્તિત્વના સુગ્રથિત વિકાસ અને રાષ્ટ્રીય એકતાને પ્રોત્સાહિત કરશે.
2. દૂરવર્તી અને નિરંતર શિક્ષણના સાધનોના વૈવિધ્યથી ઉપરોક્ત ઉદ્દેશો પૂર્ણ કરવા યુનિવર્સિટી મથકે અને ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાઓ તેમજ હયાત યુનિવર્સિટીઓના સહકારમાં કાર્ય કરશે અને સમકાલીન જરૂરિયાતોને અનુરૂપ શિક્ષણની વધુ ઊંચી ગુણવત્તા પૂરી પાડવા માટે છેલ્લામાં છેલ્લું વૈજ્ઞાનિક જ્ઞાન તેમજ નૂતન શૈક્ષણિક ટેકનોલોજીનો સંપૂર્ણ ઉપયોગ કરશે.

(ઈંગ્લેન્ડ એક્ટ - 1985, 1991: P.13)

ઉપરોક્ત ઉદ્દેશોને વિવિધ શ્રેણીઓમાં નીચે પ્રમાણે વિભાજિત થઈ શકે :

- અ) પ્રણાલીગત રીતે યુનિવર્સિટીનાં સ્વીકાર્ય કાર્યો સંશોધન પ્રવૃત્તિમાં રોકાયેલા રહેવું; જ્ઞાનમાં વૃદ્ધિ કરવી, જ્ઞાનનાં નવાં ક્ષેત્રો વિકસાવવાં, જ્ઞાનનો પ્રસાર કરવો, વિદ્યાકીય નેતાગીરી પૂરી પાડવી, અને કૌશલ્યોમાં તાલીમ, સેવા વિસ્તરણ કાર્યોમાં રોકાવું. અને મૂળભૂત કલા, હુન્નરો અને કૌશલ્યોના સાધનો દ્વારા દેશની સંસ્કૃતિને પ્રોત્સાહિત કરવી.
- બ) શિક્ષણનાં પાસાઓ - ઉચ્ચ શિક્ષણની પ્રણાલીગત સંસ્થાઓમાં વધારાનાં પ્રૌઢ તેમજ નિરંતર શિક્ષણ.
- ક) ગ્રાહક જૂથો - વસતિનો વિશાળ સમુદાય, બિન લાભાન્વિત લોકો, અંતરિયાળ તેમજ પછાત વિસ્તારમાંના લોકો, ગૃહિણીઓ, પ્રૌઢો અને શિક્ષકો.
- ડ) પદ્ધતિ - પ્રત્યાયનનાં સાધનો, શિક્ષણની ફિલસૂફી, વિદ્યાર્થીઓ માટેની કાળજી, અને

નવીનીકરણનો આગ્રહ એટલે કે શૈક્ષણિક પ્રત્યાયનનાં વિવિધ સાધનો વાપરો, લવચિક અને નવી મુક્ત શિક્ષણની પ્રણાલી પૂરી પાડો, પ્રણાલીગત શિક્ષણ વ્યવસ્થાને પૂરક શિક્ષણની અવૈધિક રીતની સગવડ આપો, અને વિદ્યાર્થી સહાય સેવાઓની ગોઠવણી કરો ;

- ઈ) સુસંગતતા - અભ્યાસક્રમની સામાજિક-આર્થિક અને સામાજિક-રાજકીય સુસંગતતાનો આગ્રહ રાખો એટલે કે નોકરીની જરૂરિયાતો પૂર્ણ કરે તેવા કોર્સ પૂરા પાડો, દેશનું અર્થતંત્ર સુધારો, સામાજિક પરિવર્તન લાવવા માટે સહાય કરો અને રાષ્ટ્રીય એકતાને પ્રોત્સાહિત કરો;
- ક) પ્રમાણપત્રીકરણ - યુનિવર્સિટીનાં રૂઢિગત કાર્યની વફાદારી એટલે કે, વિદ્યાર્થીઓએ વિવિધ કાર્યક્રમો સફળતાપૂર્વક પૂર્ણ કર્યા હોવાની માન્યતા રૂપે વિવિધ પ્રકારનાં પ્રમાણપત્રો, ડિપ્લોમા અને ડીગ્રી અર્પણ કરો અને પ્રમાણપત્ર વિનાના અભ્યાસક્રમોની પણ વ્યવસ્થા કરો.

2.2.2 વ્યવહારુ વિચારણાઓ

ઉપરોક્ત છ બાબતો ઈગ્નૂની સનદ કાર્યરીતિની દૃષ્ટિએ આલેખે છે. જેઓ તેમાં સમાવિષ્ટ પ્રવૃત્તિઓનો હવાલો સંભાળે તેમને માટે પડકારરૂપ અને જેઓ અમલીકરણની કક્ષાએ કામ કરે છે તેમને માટે મૂંઝવણયુક્ત એવી જબરી યાદી છે. જ્યારે ક્ષેત્રની વાસ્તવિકતાનો વિચાર કરીએ છીએ ત્યારે એ બાબતો વધુ ભયાનક, વધુ પડકારરૂપ અને મૂંઝવણભરી લાગે છે. એ કઈ છે ?

આજથી દસ દાયકા પહેલાં જે શક્ય બન્યું હોત તે કરતાં ખૂબ ઓછા સમયમાં આ નવા પ્રકારની યુનિવર્સિટી અંગે વધુ શક્તિશાળી માધ્યમોની દરમિયાનગીરીની સહાય વડે વધુ લોકો જાણતા થયા. પરંતુ આવા ઝડપી પ્રસારણને તેની ઉણપો છે. આ લોકોમાંથી ઘણાને ખોટી જાણકારી પ્રાપ્ત થઈ, કેટલાકે આ મુક્ત/ દૂરવર્તી શિક્ષણને શૈક્ષણિક અરાજકતા તરીકે કલ્પી કે જેનું કોઈ ઔચિત્ય નથી કે કોઈ સંકોચ જ નથી - તમારે જે કરવું હોય તે કરો, ડિગ્રી કે ડિપ્લોમા તમને મળશે, તેથી એ એક આવે અને બધા આવે એવી પ્રણાલી છે; કેટલાકે વિચાર્યું કે તે અનાથાશ્રમ કે શૈક્ષણિક સદ્ભાવ ગૃહ જેવી સમાજ સેવાની સંસ્થા છે. આજદિન સુધી શિક્ષણ જેનાથી પીડાતું રહ્યું તેવાં દૂષણોના ઉકેલ રૂપે આ છે એમ કેટલાક વિચારે છે - તે અંતરિયાળ વિસ્તાર સુધી પહોંચશે, તરત જ નોકરી મળે તેવા અભ્યાસક્રમો પૂરા પાડશે, નોકરીઓ ઊભી કરશે, જેઓએ ન્યુક્લિઅર ભૌતિકશાસ્ત્રીઓ અથવા હાર્ટ ટ્રાન્સપ્લાન્ટ કરતા સર્જનો પેદા કર્યા તેવાઓને પ્રૌઢ સાક્ષરતાના કાર્યક્રમોમાંથી કંઈક પૂરું પાડશે; વિશ્વભરના બધા જ વિષયોમાં અભ્યાસક્રમોની અદલાબદલી કે જોડાણો માન્ય કરીને પ્રત્યેક ભારતીય ભાષાનો શિક્ષણના માધ્યમ તરીકે ઉપયોગ કરીને અભ્યાસક્રમો પૂરા પાડશે; અને ખાસ કરીને કોઈપણ ફી નહિ લે અથવા જો લેશે તો તે સામાન્ય હશે. પોતપોતાની રીતે, તેમના પોતાના સમયે બધાને શિક્ષણ પૂરું પાડે, ઊંચા ધોરણો જાળવે અને છતાં પ્રવેશ માટેની કોઈ મર્યાદાઓ નહિ હોય. તેમજ ઊંઠી જનારા કે નિષ્ફળ થનાર નહિ હોય. આ પ્રણાલીથી ઉદ્ભવેલી અપૂર્વ અપેક્ષાઓની સીમા વિના યાદી કેટલાક કરતા જ જાય. પછી, કેટલાક બીજા એવા છે કે જે વિનયન અને સમાજ વિજ્ઞાન જેવા ક્ષેત્રોમાં કેટલીક નાની સંખ્યાની શાખાઓના અભ્યાસક્રમો મુક્ત યુનિવર્સિટી ઉત્તમ રીતે પૂરા પાડશે પરંતુ કોઈપણ પ્રકારની તાલીમ, વિજ્ઞાન, ટેકનોલોજી કે મેડિસીન વિશે નહિ જણાવી શકે એમ માને છે.

આપણે અગાઉ દર્શાવેલી અસ્પષ્ટ અપેક્ષાઓ સર્જવા માટે કંઈક અંશે જવાબદાર છીએ. ખોટી માહિતી વાળા, સાહસિક અને અંધવિશ્વાસથી ઉત્સાહિત બનેલા દૂરવર્તી શિક્ષણકારો પોતે, અને કંઈક અંશે સર્જ શકે અને સહાય કરી શકે એવો રાજકીય પ્રભાવ વધુમાં, આવી અપેક્ષાઓની ભૂમિકા ભજવી શકે તેવું જાહેરાતનું સાહિત્ય તૈયાર કરવું અને પ્રસારવવું એ મુક્ત અને દૂરવર્તી સંસ્થાઓ માટે અજુગતું નથી. આમ છતાં મુક્ત શિક્ષણ પ્રણાલી, દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીઓ અને સંસ્થાઓ જાદુ કરી શકે છે એ બાબતથી આધારિત હકીકતને કોઈ નકારતું નથી. પરંતુ દરેકે દરેક ઓપન યુનિવર્સિટી પ્રત્યેક પરિસ્થિતિ અને પ્રત્યેક દેશમાં એક જ માર્ગને અનુસરે એમ ધારવું માત્ર સહેલું છે. ખાસ કરીને નિરક્ષર પ્રૌઢ વસતિ, મહિલાઓ અને અન્યના વિશાળ કાફલા સહિત, ઉત્તરપૂર્વ અથવા રાજસ્થાનના રણપ્રદેશમાં, વિવિધ વસતિવાળા ભૌગોલિક વિસ્તારો અને 870 કરોડ લોકોથી વધુ વસતી ધરાવતા ભારત દેશનો જ્યારે આપણે વિચાર કરીએ ત્યારે એક જ સમયે, બધી જ પ્રકારની શૈક્ષણિક જરૂરિયાતો અને સમાજના બધા જ વર્ગો માટે સંતોષી શકે તેવી ભૂમિકા કોઈ પણ એક મુક્ત વિદ્યાપીઠ સ્વીકારે તે વ્યવહારુ રીતે અશક્ય છે. કલ્પિત ભૂમિકાના ઈંદ્રધનુને મર્યાદિત કરવું અને પછી વાસ્તવિક કાર્યરીતિના સંબંધમાં અગ્રતાક્રમે કામ કરવું એ વ્યવહારુ અભિગમ છે.

2.2.3 અગ્રિમતાઓ

ઈંગ્લેન્ડ જેવી રાષ્ટ્રીય મુક્ત વિદ્યાપીઠે ખૂબ દૂરંદેશીપણે તેની અગ્રિમતાઓને આલેખવી પડશે અને કાળજીપૂર્વક તેના પર કામ કરવું પડશે. કેટલાક છે સ્પષ્ટ છે તેવા મુદ્દાઓ આ રહ્યા :

- અ) મુક્ત રાષ્ટ્રીય શાળા જે માધ્યમિક અને ઉચ્ચતર માધ્યમિક શાળાનું શિક્ષણ પૂરું પાડે છે તે આપણી પાસે છે અને તેવા નિમ્નસ્તરના શિક્ષણ માટે ઈંગ્લેન્ડ કોઈપણ અભ્યાસક્રમ/કાર્યક્રમો માટે પ્રયત્ન કરે. આમ છતાં, યુનિવર્સિટી પ્રાપ્ત કરાવે તેવા વિવિધ સુગ્રથિત અભ્યાસક્રમોના ભાગરૂપે હોય તો તેવા નિમ્ન કક્ષાના અભ્યાસક્રમોને પણ ઈંગ્લેન્ડમાં સ્થાન મળે.
- બ) પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીઓમાં પ્રાપ્ય એવા અભ્યાસક્રમોની ખૂબ જ માંગ હોય અને તેને તે સંતોષી ન શકી હોય તેવા અભ્યાસક્રમો સિવાય પ્રણાલીગત અભ્યાસક્રમો ઈંગ્લેન્ડે શરૂ કરવા એ હિતાવહ નથી. આ બાબતોમાં અન્ય સારી રીતે પ્રસ્થાપિત થયેલી શૈક્ષણિક સંસ્થાઓની સાથે મળીને અભ્યાસક્રમો તૈયાર કરે અને દૂરવર્તી/પત્રાચાર શિક્ષણના વિવિધ વિભાગોમાં પ્રાપ્ય બનાવે જે સ્થાનિક રીતે સુસંગત ઘટકો સાથે તેના પૂરક હોવા જોઈએ અને પછી તેનો અમલ કરે.
- ક) બધી જ ભારતીય ભાષાઓ દ્વારા તેના બધા જ અભ્યાસક્રમો ઈંગ્લેન્ડ આપવાનો પ્રયત્ન કરે એ જરૂરી નથી. છતાં, દૂરવર્તી શિક્ષણના રાષ્ટ્રીય માળખાની સર્વાંગી યોજનામાં ઈંગ્લેન્ડે તૈયાર કરેલા અભ્યાસક્રમોનું પોતપોતાના સંબંધિત હેતુસર દૂરવર્તી/પત્રાચાર શિક્ષણના વિવિધ વિભાગો બધી રાષ્ટ્રીય ભાષાઓમાં ભાષાન્તર કરાવી શકે. આ પ્રવૃત્તિઓ માટે જરૂરી કાર્યવાહી અંગેની તાકાત તેઓ પ્રાપ્ત કરે ત્યારે.
- ડ) શિક્ષક પ્રશિક્ષણ, વ્યવસ્થાપન, આરોગ્ય વિષયક સેવાઓ, ઈજનેરી અને તકનીકી, મહિલા શિક્ષણ, કાયદાનું શિક્ષણ અને એના જેવા અન્ય વિવિધ ક્ષેત્રોમાં સેવાકાલીન વસતિ માટે અભ્યાસક્રમો ઈંગ્લેન્ડ તૈયાર કરે. આ ક્ષેત્રે રૂઢિગત યુનિવર્સિટી કક્ષાએ જેની અવગણના થઈ હોય તેવા ક્ષેત્રોને ઉચ્ચ અગ્રતાક્રમ આપવો.
- ઈ) આ પ્રણાલીમાં પ્રવેશની સમસ્યા વધુ મહત્વની હોવાથી ફી માળખું, પ્રવેશની લાયકાતો, સંપર્ક સેવાઓ, અભ્યાસક્રમની તૈયારી વગેરેના સંદર્ભમાં જૂદી જૂદી યોજનાઓ ઈંગ્લેન્ડ હાથ ધરે.
- ફ) ઉચ્ચ શિક્ષણની વિવિધ સંસ્થાઓ સાથે તેમની પહોંચ અને સેવાઓ વિસ્તારવા માટે મદદરૂપ થવા માટે ઈંગ્લેન્ડ અનુસંધાન સાધે. અભ્યાસક્રમોની સહભાગી તૈયારી, અને વિદ્યાર્થી, કર્મચારી તથા ગુણાંકન યોજનાની બદલી એ માત્ર આવા જોડાણનાં કેટલાક ઉદાહરણો છે.
- જ) યુનિવર્સિટીના કાયમી અને નિયમિત કાર્યક્રમો કરતાં પ્રોજેક્ટ તરીકે લઈ શકાય તેવી શિક્ષણની વિશિષ્ટ યોજનાઓ માટે સંતોષજનક જોગવાઈઓ ઈંગ્લેન્ડ કરી શકે તેવી કારણભૂત શક્યતા છે. આ પ્રોજેક્ટ હેઠળ આ માટે શૈક્ષણિક કાર્યક્રમો વિચારે.
 - i ભારતનાં ઉત્તર-પૂર્વનાં રાજ્યો માટે
 - ii મહિલા શિક્ષણ માટે
 - iii જેઓ આંદામાન અને નિકોબાર ટાપુ તેમજ લક્ષદ્વીપ જેવા છૂટાછવાયા વસ્તીવાળા લોકો માટે.

2.2.4 ઈંગ્લેન્ડનું વહીવટી માળખું

યુનિવર્સિટીના મુલાકાતી અધિકૃત વ્યક્તિ તરીકે ભારતના રાષ્ટ્રપતિ છે. ધ બોર્ડ ઓફ મેનેજમેન્ટ, એકેડેમિક કાઉન્સિલ, પ્લાનિંગ બોર્ડ, દૂરવર્તી શિક્ષણ પરિષદ અને નાણાં સમિતિ એ યુનિવર્સિટીનાં અગત્યનાં સત્તા મંડળો છે.

કુલપતિ, ઉપકુલપતિઓ, નિયામકો, કુલસચિવો અને નાણાધિકારી એ યુનિવર્સિટીના મુખ્ય અધિકારીઓ છે.

ચાર્ટ (જૂઓ પાન.26) માં દર્શાવેલ વિગતો પર ધ્યાન આપશો તો અમને ગમશે.

પ્રવૃત્તિ - 1

ઘટક 3 ના એકમ 3 માં વિગતવાર એકપ્રથાયુક્ત મુક્ત વિદ્યાપીઠોના સંચાલકીય માળખાની રજૂઆત કરી છે. હવે એની સાથે ઈંગ્લેન્ડના માળખાની તુલના તમે કરો એમ અમે ઈચ્છીએ છીએ. તમે તમારો ઉત્તર આ ચાવીઓનો ઉપયોગ કરીને તૈયાર કરો -

કાર્યો ચઢતા-ઉતરતા દરજ્જાની વ્યવસ્થા કાર્યવિભાજન અથવા કાર્ય વહેંચણી

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' 1

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' 1

- નોંધ: (અ) તમારા ઉત્તરો માટે નીચે આપેલી જગ્યાનો ઉપયોગ કરો.
(બ) એકમના અંતે આપેલા ઉત્તર સાથે તમારો ઉત્તર સરખાવી શકો છો.
ઈગ્નૂના ઉદ્દેશો અંદાજિત 50 શબ્દોમાં રજૂ કરો.

2.3 રાજ્ય કક્ષાએ મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલી

ઉદ્ભવ અને વિકાસ

આ એકમની પ્રસ્તાવનામાં કહેવામાં આવ્યું છે કે રાજ્ય અને રાષ્ટ્રકક્ષાએ મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીનું તુલનાત્મક ચિત્ર રજૂ કરવા પર ભાર મૂકવામાં આવશે. આ ઉદ્દેશ તરફનું પ્રથમ પગલું આ પેટા-વિભાગમાં કે જ્યાં તમે રાજ્ય કક્ષાની મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીનો અભ્યાસ કરો એમ અમે ઈચ્છીએ છે તે દર્શાવેલ છે.

2.3.1 બી.આર. આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી

તેના પ્રકારમાં પ્રથમ બીઆરએઓયુ (BRAOU) આંધ્રપ્રદેશની ઓપન યુનિવર્સિટી છે. જે હવે ડૉ.બી.આર. આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી તરીકે પ્રચલિત છે તેનું ઉદ્ઘાટન 26 ઓગષ્ટ, 1982 ના રોજ થયું હતું. અને દેશના શૈક્ષણિક ઇતિહાસમાં નવાં પ્રકરણના ઉદ્ઘાટન તરીકે તેને નવાજવામાં આવેલ છે. (પ્રસાદ, 1993) હવે આપણી સમક્ષ જે પ્રશ્નો છે તે આ કક્ષાએ મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીના ઉદ્દેશોને લગતા છે. આ તબક્કે બી.આર. આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીના ઉદ્દેશો પ્રત્યે નજર નાખી લેવી ઉપયોગી થાય, જે નીચે મુજબ છે : (આંધ્રપ્રદેશ ઓપન યુનિવર્સિટી એક્ટ 1982 : બી.આર. આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી એક્ટ 1992)

- ઉચ્ચ અધ્યયનની સંસ્થાઓનો લાભ લઈ શક્યા નથી તેવા વિદ્યાર્થીઓને શૈક્ષણિક તકો પૂરી પાડવી.
- જે લોકો નોકરીમાં જોડાયેલા છે, ગૃહિણીઓ, મહિલાઓ અને પ્રૌઢો જે તેમનું શિક્ષણ સમૃદ્ધ કરતા ઈચ્છે છે અથવા જ્ઞાન પ્રાપ્ત કરવા માંગે છે તેવા વસ્તીના વિશાળ જનસમુદાય માટે ઉચ્ચ શિક્ષણ માટેની સમાન શૈક્ષણિક તકોને મૂર્ત સ્વરૂપ આપવું.
- નામ નોંધણી માટેની લાયકાતો, પ્રવેશની ઉંમર, અભ્યાસક્રમ પસંદગી, અધ્યયન પદ્ધતિઓ, પરીક્ષાઓનું સંચાલન અને કાર્યક્રમોની કાર્યવાહીના સંદર્ભમાં લવચિકતા પૂરી પાડવી.
- દેશમાં ઉત્તમ યુનિવર્સિટીઓની હરોળમાં ઉચ્ચ ધોરણો જાળવવા ઉચ્ચ અધ્યયન ક્ષેત્રે રાજ્યમાં અસ્તિત્વ ધરાવતી યુનિવર્સિટીઓના અભ્યાસક્રમોને પૂરક બનવું.
- તેનાં ધારાધોરણો અને કાર્યક્રમો દ્વારા રાજ્ય અંતર્ગત સુગઠન બક્ષવું.
- જેઓ સાંસ્કૃતિક અને સૌંદર્યાત્મક મૂલ્યોનો અભ્યાસ કરીને તેમનાં જીવન સમૃદ્ધ કરવા ઈચ્છે છે તેવા લાભાર્થીઓ માટે અને વિવિધ ક્ષેત્રોમાં કામ કરતા લોકોના લાભાર્થે ડિગ્રી, ડિપ્લોમા અને પ્રમાણપત્ર કાર્યક્રમો રજૂ કરવા.
- જ્ઞાનના પ્રચાર અને પ્રસાર માટેની તેમજ સંશોધન માટેની જોગવાઈઓ કરવી. હવે તમને કદાચ સમજાયું હશે કે આ ઉદ્દેશો મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલી પાસે બે મહત્વની ભૂમિકાઓની અપેક્ષા

દર્શાવે છે. દા.ત. અત્યાર સુધી ઉપેક્ષિત વર્ગોને શૈક્ષણિક તકો પૂરી પાડીને ઉચ્ચ શિક્ષણના લોકશાહીકરણમાં પૂરક ભૂમિકા અદા કરવાનું અપેક્ષિત છે અને પત્રાચાર શિક્ષણની સંસ્થાઓની ક્ષતિઓ માટેનું નુકશાન ભરપાઈ કરવાનું અથવા તેની ભૂલ સુધારવાનું અપેક્ષિત છે. આ ઘટકના એકમ - 1 માં ચર્ચાયેલા પ્રશ્નો તમને યાદ છે એમ આશા રાખીએ છીએ.

2.3.2 રાજ્ય કક્ષાએ મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીમાં વિદ્યાર્થીનું ચિત્ર

બી. આર. આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી : મુદ્દાની એક ઘટના 1983 માં બી. આર. આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી એ તેના પ્રથમ વિદ્યાકીય અભ્યાસક્રમો શરૂ કર્યા. ત્યાર પછીના વર્ષોમાં વિદ્યાર્થીની નામ નોંધણીમાં સ્થિર વૃદ્ધિ દર્શાવતી સારણી અહીં રજૂ કરેલ છે.

વિદ્યાકીય વર્ષ	વિદ્યાર્થી નામ નોંધણી		કુલ
	સ્નાતક કક્ષાના કાર્યક્રમો	અન્ય કાર્યક્રમો	
1983-84	6,231	-	6,231
1984-85	11,244	7,284	18,528
1985-86	15,702	1,302	17,004
1986-87	19,271	387	19,658
1987-88	16,505	2,981	19,486
1988-89	16,747	-	16,787
1989-90	16,402	3,270	19,672
1990-91	27,446	2,083	29,529
1991-92	32,027	1,560	33,587
કુલ	1,61,615	18,867	1,80,482

યુનિવર્સિટી પ્રવેશ માટે 'મુક્ત પ્રવેશ' ની નીતિ અનુસરે છે આથી તે કોઈપણ પ્રકારની પૂર્વ વૈધિક લાયકાતો વિના વિદ્યાર્થીઓને દાખલ કરે છે. વિદ્યાર્થીઓના લગભગ 75 % સ્નાતક કક્ષાના કાર્યક્રમોમાં પ્રવેશ પામેલા આ શ્રેણીના છે. જેઓ તેમનું શિક્ષણ દૂરવર્તી પ્રથાથી કરવા ઈચ્છે છે તેવા વૈધિક લાયકાતોવાળા વિદ્યાર્થીઓની માંગ પણ સંતોષે છે. લગભગ 25 % થી 30 % વિદ્યાર્થીઓ આ પ્રકારના છે.

આ યુનિવર્સિટીની માહિતીનું પૃથક્કરણ સ્નાતક કક્ષાના વિદ્યાર્થી ચિત્રના પૃથક્કરણમાંથી નીચેની તરાહો તરફ અંગૂલિ નિર્દેશ કરે છે.

- વૈધિક ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાઓમાં જે જોડાવાનો વિચાર પણ નથી કરી શકતા તેવા લોકોના ઘણા વર્ગોને શૈક્ષણિક તકો પૂરી પાડવા માટે આ યુનિવર્સિટી શક્તિમાન બની છે. યુનિવર્સિટીમાં નોંધાયેલા મોટાભાગના વિદ્યાર્થીઓ અવૈધિક પ્રવાહના છે કે જેઓ પ્રવેશની કેટલીક મર્યાદાને કારણે વૈધિક સંસ્થાઓમાં જોડાઈ શક્યા નથી. વસતિના આવા વર્ગો માટે ઉચ્ચ શિક્ષણની તક મુક્ત વિદ્યાપીઠ પૂરી પાડે છે.
- અંગ્રેજી કરતાં પ્રાંતીય શિક્ષણનું માધ્યમ વિદ્યાર્થીઓમાં વધુ લોકપ્રિય છે.
- મહદૂઅંશે શહેરી વિસ્તારમાં રહેતા લોકોને જ બી. આર. આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી દ્વારા અપાતી શૈક્ષણિક તકોનો લાભ પ્રાપ્ત થાય છે. આ બાબતમાં, કોઈપણ માત્રમાં ગ્રામ્ય વિસ્તારમાં ઉચ્ચ શિક્ષણની તકો પૂરી પાડવાનો યુનિવર્સિટીનો ઉદ્દેશ હજુ સિધ્ધ થયો નથી.
- નબળા વર્ગોમાંથી, ખાસ કરીને અનુસૂચિત જાતિ અને અનુસૂચિત જનજાતિમાંથી આવતા વિદ્યાર્થીઓની ટકાવારી પ્રમાણમાં નીચી છે. પછાત જાતિના 30 % અને એસ.સી. તથા એસ.ટી.ના લગભગ 10 % બાકીના 60 % એ અન્ય સમાજમાંથી.
- સારી સંખ્યામાં હોવા છતાં, મુક્ત વિદ્યાપીઠમાં જોડાતી મહિલાઓની ટકાવારી તેમની વસ્તીના પ્રમાણમાં નથી.
- વિદ્યાર્થીઓની મોટી સંખ્યા બેકાર છે. નોકરીમાં જોડાયેલ વિદ્યાર્થીનું પ્રમાણ નહિવત છે. કૃષિક્ષેત્રે અથવા ઉદ્યોગક્ષેત્રે કામ કરતા કારીગરોની ટકાવારી તેથી પણ વધુ નહિવત છે. (પ્રસાદ, 1988, રામૈયા, 1990)

આ પ્રવાહો દર્શાવે છે કે 'શૈક્ષણિક તકોના લોકશાહીકરણમાં માત્ર પ્રારંભ કરવાનું કામ બી.આર.એ.ઓ.યુએ કર્યું છે.

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' 2

બીઆરએઓયુનાં કાર્યોમાંથી તારવેલા પ્રવાહોનું ટૂંકમાં વર્ણન કરો.

- નોંધ : (અ) તમારા ઉત્તર માટે નીચે જગ્યા આપી છે.
(બ) એકમના અંતે આપેલા ઉત્તર સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસી શકો છો.

પ્રવૃત્તિ 2

બી. આર. આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીનું સંચાલકીય માળખું દર્શાવતા ચાર્ટનો તમે અભ્યાસ કરો એમ અમે ઈચ્છીએ છીએ. (જૂઓ સંચાલકીય માળખું II, પાન નં.30) ઈગ્નૂ અને બીઆરએઓયુના સંચાલકીય માળખા વચ્ચેની તુલના કરવા પ્રયત્ન કરો.

2.3.3 કોટા ઓપન યુનિવર્સિટી

1985 માં જયપુરમાં પત્રાચાર અભ્યાસોની સંસ્થાઓ માટે (પ્રો. જી.રામ. રેડીના અધ્યક્ષપદે) નિમાયેલી યુજીસી સમિતિના ફાળે જાય છે. રાજસ્થાનમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠની સ્થાપના કરવાનો વિચાર સમિતિએ અભિપ્રાય દર્શાવ્યો હતો કે રાજસ્થાનમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠ રચવા ખરેખર શક્યતા હતી કારણ કે દૂરવર્તી શિક્ષણ માટેના પાયાનો સ્ત્રોત રાજ્ય પાસે વિકસાવેલ હતો. રાજસ્થાનમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠનો વિચાર ચકાસવા અને તેને મૂર્તિમંત કરવા માટે પ્રો. રામ રેડી તથા અન્ય ઈગ્નૂના અધિકારીઓ સાથે રાજ્યના સરકારી પ્રતિનિધિઓએ સંખ્યાબંધ મીટીંગો યોજી. આવા સાહસોને પરિણામે 1987 માં કોટા ઓપન યુનિવર્સિટી સ્થાપવાનું શક્ય બન્યું. રાજસ્થાન રાજ્યમાં દૃઢપણે દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલી પ્રસ્થાપિત કરવાના વિચારે રાજસ્થાન સરકારે પત્રાચાર અભ્યાસની સંસ્થા (જયપુર) અને કોલેજ ઓફ કોરસપોન્ડન્સ એજ્યુકેશન (ઉદેપુર) ની તેની માલમિલકત સહિત કોટા મુક્ત વિદ્યાપીઠને સોંપણી કરી.

રાજસ્થાનની રાજ્યસભાએ 1987 માં કોટા ઓપન યુનિવર્સિટી એક્ટ પસાર કર્યો. જેઓ અગાઉ ઉચ્ચ શિક્ષણમાં પ્રવેશ મેળવી શક્યા ન હતા અને તેમના કારકિર્દીના ભાવિને પરિણામી વેગ આપી શક્યા ન હતા તેવા લોકોના સંદર્ભમાં ખાસ કરીને તેમજ માત્ર રાજસ્થાન રાજ્યમાં ઉચ્ચ શિક્ષણના લોકશાહીકરણ માટેની વ્યૂહરચના રચે તેવી શિક્ષણની ફિલસૂફીને સંગૃહિત રીતે સંતોષવાની જોગવાઈઓ આ એક્ટની છે. એક્ટનાં વિશિષ્ટ લક્ષણો નીચે પ્રમાણે છે :

- મુક્ત વિદ્યાપીઠના વર્તુળમાં નવિનીકરણને પ્રોત્સાહન આપવા માટે અને યુનિવર્સિટી આંતરરાષ્ટ્રીય ખ્યાતિની સંસ્થા બની શકે તે માટે સ્વાયત્તતા આપવા માટેની વણાયેલી લવચિકતા એક્ટ ધરાવે છે.
- ઈગ્નૂના એક્ટ પર આધારિત સભાનપણે આ એક્ટ ઘડાયો છે. ખરું જોતાં તો, બીઆરએઓયુ અને ઈગ્નૂ જેવી દેશમાં દૂરવર્તી શિક્ષણના વિકાસમાં કાર્યરત એવી સંસ્થાઓ અને અન્ય યુનિવર્સિટીઓ સાથે વ્યવહારુ કડીરૂપ ગોઠવણ કરવાની તેની કલ્પના છે.
- પરીક્ષણ અને મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયાઓ તેમજ અભ્યાસક્રમોમાં વિસ્તરણ તથા લવચિકતાની તે કલ્પના કરે છે. લવચિકતા વિદ્યાર્થીઓને વિદ્યાકીય વિકલ્પોમાં વધુ પસંદગી પૂરી પાડે છે એટલુંજ નહીં બલકે અભ્યાસ માટેનો વધુ મોટો વ્યાપ પણ પૂરો પાડે છે તેમજ તેની આનુષંગિક વિદ્યાકીય તૈયારીઓ અને વિશિષ્ટ વ્યાવસાયિક જરૂરિયાતોના સંદર્ભમાં મૂલ્યવાન સમય પણ.
- યુનિવર્સિટીના યોગ્ય કાર્યક્રમો આકારવા અને ઘડવા માટે (પ્લાનિંગ બોર્ડ) આયોજન મંડળનું સર્જન એ આ એક્ટનું અન્ય વિશિષ્ટ લક્ષણ છે.
- રાજ્યસભા પ્રત્યેની સતત પ્રતિબદ્ધતા અને તે દ્વારા રાજ્યની પ્રજા અને સરકાર પ્રત્યે પણ ખુલ્લી અધ્યયન પ્રક્રિયાના લોકશાહીકરણની ખાતરી પ્રતિબદ્ધતા ધરાવે છે. પરંતુ આ પ્રતિબદ્ધતા યુનિવર્સિટીની સ્વાયત્તતા સાથેના સમાધાન માટે હરગીજ નથી.

સામાન્ય રીતે રાષ્ટ્ર અને ખાસ કરીને રાજસ્થાન પ્રાંતમાં તેના માટે શૈક્ષણિક અને સામાજિક ભૂમિકા સિધ્ધ કરવા માટે યુનિવર્સિટીનું લક્ષ્ય છે -

- વિદ્યાર્થીઓના જૂદા જૂદા જૂથોની જરૂરિયાતો સંતોષવા આવા અભ્યાસક્રમોનો વિકાસ આગળ વધારવો.
- દૂરવર્તી શિક્ષણ અને ખાસ કરીને પાર્ટ ટાઈમ ઘેર બેઠાં અધ્યયનને અનુરૂપ આવી તકનિકીઓનો ઉપયોગ કરવો.
- વિશિષ્ટ શાખાઓમાં યુનિવર્સિટીની શિક્ષણની પ્રવૃત્તિઓને સહાય કરવા ઉપરાંત તેમાં જ્ઞાનની વૃદ્ધિ માટે સંશોધન યોજનાઓ વિકસાવવી.
- મુક્ત વિદ્યાપીઠનાં સાધનોના ઉપયોગમાં વધુને વધુ લવચિકતાના ધ્યેયથી અન્ય સંસ્થાઓ સાથે જોડાણની યોજનાઓ ઘડવી.
- અનધિકૃત વિદ્યાર્થીઓની જરૂરિયાતો સંતોષવી
- ખુલ્લા અધ્યયનના તાલિમી અને વ્યવસાયી કાર્યક્રમો પૂરા પાડવા.

તે મુજબ યુનિવર્સિટીએ ઈંગ્લેન્ડના (પ્રારંભિક અને મૂળભૂત) અભ્યાસક્રમો સાથે જોડાણ કર્યું છે. આમ છતાં સ્નાતક કક્ષાના વૈકલ્પિક અભ્યાસક્રમો માટે ખાસ કરીને અભ્યાસક્રમ રચનાની સ્થાનિક કક્ષાએ શરૂઆતને પ્રોત્સાહિત કરીને સ્થાનિક જરૂરિયાતોને સંતોષવા પ્રયત્ન કર્યો છે. અનુસ્નાતક કક્ષાના અભ્યાસક્રમોનું સ્વરૂપ એકંદરે સૈધ્ધાન્તિક કરતાં વધુ ઉપયોગ આધારિત હોય છે. ઉદાહરણ તરીકે, રાજકારણ વિજ્ઞાનમાં 'નીતિ વિજ્ઞાન અભ્યાસક્રમ' અને 'વ્યાપાર અર્થતંત્ર અભિમુખ કોર્સ' એ યુનિવર્સિટીએ દાખલ કરેલા નવીનીકરણનાં ઉદાહરણો છે. સ્નાતક અને અનુસ્નાતકના માળખાની બહારના અધ્યેતાઓની વિશિષ્ટ શૈક્ષણિક જરૂરિયાતો સંતોષવા માટેના નિરંતર શિક્ષણના અભ્યાસક્રમોનું યુનિવર્સિટી આયોજન કરે છે. પશુસંવર્ધન અને રણવિકાસ જેવાં ક્ષેત્રોના અભ્યાસક્રમો આ શ્રેણિમાં આવે.

યુનિવર્સિટીએ તૈયાર કરેલી અભ્યાસ સામગ્રીના વિષયવસ્તુની ગુણવત્તાની ખાતરી દઢપણે કરવી જેવાં પગલાં યુનિવર્સિટીએ હાથ ધરવાનો પ્રારંભ કરી દીધો છે. આની ખાતરી વિષય નિષ્ણાતો, દૂરવર્તી શિક્ષણના વિદ્વાનો, વ્યાવસાયિકો, તંત્રીઓ, ગ્રાફિક ડિઝાઈનરો, દૃશ્ય-શ્રાવ્ય ટેકનિશિયનો, કમ્પ્યુટર પ્રોગ્રામર વગેરે જેઓ ઉચ્ચ ગુણવત્તાયુક્ત શૈક્ષણિક સામગ્રી તૈયાર કરવા માટે પોતાનાં બધા જ કૌશલ્યોનો ઉપયોગ કરે તેવાઓનો એકી સાથે સહકારી પ્રયત્નો મેળવીને કરવામાં આવી છે. ટ્યુટર્સ સલાહકારો અને સંયોજકોનો અભિમુખતા કાર્યક્રમ અને પ્રાંતીય સેવાઓની કડક દેખરેખ, ગુણવત્તા નિયંત્રણને બક્ષે તેવાં લક્ષણો છે.

યુનિવર્સિટી એક્ટમાં વિગતે દર્શાવેલ ઉદ્દેશો સિધ્ધ કરવા માટે, કુદરતી અને માનવીય સ્ત્રોતોના આધાર પર રાજ્યનો આર્થિક વિકાસ અને નોકરીની જરૂરિયાતોના સંદર્ભે વધુને વધુ વિવિધ પ્રકારની ડિગ્રી, ડિપ્લોમાનું આયોજન કરે છે. પદ્ધતિઓ, અધ્યયન ગતિ, અભ્યાસક્રમોનું જોડાણ, નામ નોંધણીની માન્યતા, પ્રવેશ ઉંમર, પરીક્ષાનું સંચાલન અને કાર્યક્રમોની કાર્યવાહીના સંદર્ભમાં યુનિવર્સિટી કક્ષાનું, લવચિક અને ખુલ્લું શિક્ષણ આપવાની નવીનીકરણની પ્રણાલી પૂરી પાડવાનું લક્ષ્ય તેને શોભે તે રીતે મુક્ત વિદ્યાપીઠ કરે છે. (વધુમાં, સંશોધનની જોગવાઈ, શિક્ષકોની તાલીમ, સલાહ અને માર્ગદર્શન માટેની જોગવાઈ, રાષ્ટ્રીય એકતાને પ્રોત્સાહન અને નવી કાર્ય સંસ્કૃતિનો વિકાસ જેવી બાબતોના સંબંધી કેટલાક અન્ય ઉદ્દેશો પણ છે.)

2.3.4 યશવંતરાવ ચવાણ મહારાષ્ટ્ર ઓપન યુનિવર્સિટી

યશવંતરાવ ચવાણ મહારાષ્ટ્ર ઓપન યુનિવર્સિટીનો એક્ટ તેની જાતે યુનિવર્સિટીએ જે ભૂમિકા ભજવવાની છે તે દર્શાવે છે. એક્ટ નીચેના હેતુઓ અને ઉદ્દેશો દર્શાવે છે :

- i વસતિના વિશાળ સમુદાયને ઉચ્ચ વ્યવસાયી તેમજ ટેકનિકલ શિક્ષણ પ્રાપ્ય બનાવવું.
- ii વંચિત જૂથોની, ખાસ કરીને, ગ્રામીણ વિસ્તારના લોકો તેમજ મહિલાઓની જરૂરિયાતો પ્રત્યે ખાસ ધ્યાન આપવું.
- iii વ્યક્તિઓ, સંસ્થાઓ અને રાજ્યની વિકાસ અંગેની જરૂરિયાતને સંબંધિત બધા અભ્યાસક્રમો દાખલ કરવા.
- iv દૂરવર્તી શિક્ષણ પદ્ધતિ અને આધુનિક પ્રત્યાયન તકનિકનો શિક્ષણમાં ઉપયોગ કરીને શિક્ષણની નવીન, લવચિક અને મુક્ત પ્રણાલી પૂરી પાડવી.

- v નિરંતર, પ્રૌઢ સેવાકાલીન શિક્ષણ પૂરું પાડવું. પરિવર્તિત ટેકનોલોજીકલ પર્યાવરણમાં સમાયોજન સ્થાપી શકે તે માટે નવાં કૌશલ્યોમાં પ્રૌઢોને પુનઃ તાલીમ આપવા અંગે ખાસ ધ્યાન આપવું.

યશવંતરાવ યવાણ મહારાષ્ટ્ર ઓપન યુનિવર્સિટીનાં વિશિષ્ટ લક્ષણો :

યુનિવર્સિટી પાસે જે અપેક્ષિત હતી તે દિશાને ધ વાયસીએમઓયુ એક્ટ સ્પષ્ટ કરે છે. તેના કાર્યક્રમોનો અમલ કરતી વખતે આ યુનિવર્સિટી નીચેની બાબતો અંગે ધ્યાન આપે એવું અપેક્ષિત છે.

- અંગ્રેજી અને સ્થાનિક ભાષા મરાઠીમાં એમ બન્નેમાં તેના અભ્યાસક્રમો પ્રાપ્ય બનાવવાનું યુનિવર્સિટી પાસે અપેક્ષિત છે.
- વ્યવહારુ, ટેકનિકલ અને વ્યવસાયી અભ્યાસક્રમો હોવા પર યુનિવર્સિટીનો મુખ્ય ઝોક હોવો જોઈએ એવું અપેક્ષિત છે.
- મૂલ્ય-નિપુણતાની દૃષ્ટિએ તેની કાર્યવાહી યુનિવર્સિટી કરે તેવું અપેક્ષિત છે અને 1994 સુધીમાં પ્રથમ પાંચ વર્ષમાં જ તેની અમલીકરણની કિંમતમાં તે સ્વનિર્ભર બનવા પ્રયત્ન કરે તેવું પણ તેની પાસે અપેક્ષિત છે.

2.3.5 ભાવિ કાર્ય અંગે નિર્દેશકો :

રાજ્ય કક્ષાએ મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીની કાર્યવાહીને તેની સફળતાઓ અને નિષ્ફળતાઓ છે. પ્રણાલીમાં સુધારણા તરફ દોરી જતી આગળની કાર્યવાહી માટે અનુભવે ખૂબ ઓછી માર્ગદર્શક રૂપરેખાઓ પૂરી પાડી છે. તે નીચે મુજબ છે :

- શૈક્ષણિક કાર્યક્રમોમાં વિશિષ્ટ ઘસારાની જરૂરિયાત.
- વાસ્તવિક સામાજિક અને વ્યાવસાયિક જરૂરિયાતોને અનુરૂપ શૈક્ષણિક કાર્યક્રમો ઘડવાની જરૂર.
- ગ્રામ્ય વિસ્તાર અને નબળા વર્ગોમાંથી વિદ્યાર્થીઓને આકર્ષવા માટે વિશિષ્ટ પ્રયાસો કરવાની આવશ્યકતા.
- સુઝાચિત અભ્યાસ સંપુટો તૈયાર કરવાની જરૂર છે.
- વધુ સારી વિદ્યાર્થી સહાય સેવાઓનું સંચાલન કરવાની જરૂર છે.
- અસરકારક વહિવટની ખાતરી કરાવવાની જરૂર છે.
- વ્યવસ્થિત તાલીમ દ્વારા વ્યાવસાયિક શાખા તરફ પગલાં લેવાની આવશ્યકતા.

આ નિર્દેશકો અંગે વિચારણા કરવામાં આવી છે અને કેટલાંક પગલાં લેવાયાં છે. YCMOUનો અહીં ઉલ્લેખ કરી શકીએ.

- આ YCMOU એ તેના કાર્યક્રમો કેવી રીતે પસંદ કર્યા ? તે કાર્યક્રમના સ્વીકાર માટે કેટલાક મૂલકોનો ઉપયોગ કરે છે:
 - નોકરી શોધવામાં અને વધુ સારું જીવન જીવવામાં કાર્યક્રમ વિદ્યાર્થીઓને સહાય કરશે ?
 - રાજ્યમાં વિશાળ જનસમુદાયની જરૂરિયાતોની કાર્યક્રમ રજૂઆત કરે છે ?
 - YCMOUના ધ્યેયો અને ઉદ્દેશો સાથે કાર્યક્રમ સુસંગત છે ?
- YCMOU ગુણવત્તાની ખાતરી આપવાનો પ્રયત્ન કેવી રીતે કરે છે ? તે નીચેની પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરે છે:
 - નિષ્ણાતો અને વ્યવસાયીઓનું સહભાગીપણું
 - રાજ્ય કક્ષાની સલાહકાર સમિતિ
 - લેખકોની સમિતિઓ
 - ખાસ પરિસંવાદો (દેશપાંડે, 1992)

તમારી પ્રગતિ ચકાસો - 3

રાજ્યકક્ષાની મુક્ત વિદ્યાપીઠોના અનુભવમાંથી ઉદ્ભવતી ભાવિ કાર્યવાહી માટે નિર્દેશકોને YCMOUએ કેવી રીતે અપનાવી તેનાં ઉદાહરણો આપો.

નોંધ : (અ) તમારા ઉત્તર માટે નીચે જગ્યા આપી છે.

(બ) એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે આપનો ઉત્તર ચકાસો

1.

2.4 સારાંશ

ભારતમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીના ઉદ્ભવનું વિસ્તૃત ચિત્ર આપવું એ આ એકમનું ટેકારૂપ કાર્ય રહ્યું. આપણે આ રીતે કામ કર્યું.

- પત્રાચાર શિક્ષણ પ્રણાલીની નબળાઈઓના અભ્યાસમાંથી વિચારો જન્મ્યા. (એકમ 1 માં જોયું તે પ્રમાણે) અને પરિણામી પ્રેરણા તેમજ મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીની સ્થાપના માટે કાર્ય યોજના.
- રાજ્ય અને રાષ્ટ્ર કક્ષાએ મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીનો ઉદ્ભવ, વિકાસ અને કાર્યક્ષેત્ર. ટૂંકમાં, આ બે મુખ્ય મુદ્દાઓએ ભેગા મળીને આ એકમના તાણાવાણા જાળવ્યા.

બન્ને કક્ષાએ પ્રણાલીઓ વચ્ચેના સમાનતા અને તફાવતના કેટલાક મુખ્ય મુદ્દાઓ તમે નોંધ્યા જ હશે. અહીં એને યાદ કરી લઈએ તો અસ્થાને નહિ ગણાય.

લક્ષણ	રાષ્ટ્ર કક્ષાએ મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલી	રાજ્ય કક્ષાએ મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલી
i કાર્યક્ષેત્ર	રાષ્ટ્રીય	પ્રાંતીય
ii સંચાલકીય માળખું	ત્રિસ્તરીય	દ્વિસ્તરીય
iii શૈક્ષણિક કાર્યક્રમોનો વ્યાપ અને ઝોક	વધુ વિશાળ અને વધુ ફેલાયેલું	વિશિષ્ટ પ્રાંતીય જરૂરિયાત મુજબ
iv શિક્ષણનું માધ્યમ	અંગ્રેજીને પસંદગી પરંતુ તદનુસાર ભાષાન્તર માટેની તક સાથે	પ્રાંતીય ભાષાને પસંદગી

હવે પછીના એકમમાં વિશિષ્ટ ઉદાહરણ એટલે કે ઈંગ્લૂ દ્વારા રાષ્ટ્ર કક્ષાએ મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીનો વધુ વિગતવાર અભ્યાસ કરશો.

2.5 તમારી પ્રગતિ ચકાસો : યાવી

- નીચેની બાબતો સિધ્ધ કરવા માટે ઈંગ્લૂ કામ કરે છે :
 - યુનિવર્સિટીની કામગીરી
 - વિશિષ્ટ મહત્વના ક્ષેત્ર તરીકે પ્રૌઢ અને નિરંતર શિક્ષણ
 - નવીનીકરણના આગ્રહ સાથે મૌલિક પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ
 - અભ્યાસક્રમોની સામાજિક-આર્થિક અને સામાજિક-રાજકીય સુસંગતતા.
- ઉદ્ભવેલા પ્રવાહો સંબંધી કેટલાક મુખ્ય મુદ્દાઓ :
 - શિક્ષણના માધ્યમ તરીકે પ્રાંતીય ભાષા વધુ પ્રખ્યાત
 - ગ્રામ્ય વસતિમાંથી વિશાળ નામ નોંધણી માટે બીઆરએઓયુ વધુ પ્રયત્ન કરે
 - એસ.સી./એસ.ટી.ની નામ નોંધણીમાં ટકાવારી સરખામણીમાં નીચી
 - નામ નોંધણીની દૃષ્ટિએ મહિલાઓનું પ્રમાણ પણ ઓછું
 - તેના મોટી સંખ્યામાં વિદ્યાર્થીઓ બેકાર.
- યશવંતરાવ ચવાણ મહારાષ્ટ્ર મુક્ત વિદ્યાપીઠે કાર્યક્રમોની પસંદગી માટે નવીન પદ્ધતિઓ અને યથાર્થ મૂલકો તેમજ ગુણવત્તાની ખાતરી કરાવવા માટે કાર્ય પદ્ધતિઓ અપનાવી છે. સામાજિક-આર્થિક અને સામાજિક-રાજકીય સુસંગતતા તેમજ લક્ષ્ય જૂથની વિશિષ્ટ જરૂરિયાતો સંબંધી મૂલક; જ્યારે ગુણવત્તા નિયંત્રણ પગલાંમાં, શાખા માટે પરિસંવાદો અને શિબિરો, અભ્યાસક્રમ રચનાના વિવિધ તબક્કે નિષ્ણાતોના સહભાગીપણાનો સમાવેશ થાય છે.

એકમની રૂપરેખા

- 3.0 પ્રસ્તાવના
- 3.1 ઉદ્દેશો
- 3.2 ઈગ્નૂ : અલગ પ્રકારની યુનિવર્સિટી
- 3.3. કાર્યવાહી
 - 3.3.1 સત્તા માળખું
 - 3.3.2 યુનિવર્સિટીના અધિકારીઓ
 - 3.3.3 નાણાં ખાતુ (નાણાંકીય વ્યવસ્થા)
- 3.4. સંચાલકીય માળખું : પેટા પ્રણાલીઓ
 - 3.4.1 અભ્યાસની શાખાઓ
 - 3.4.2 વર્ગો
- 3.5 સારાંશ
- 3.6 તમારી પ્રગતિ ચકાસો: ચાવી

3.0 પ્રસ્તાવના

મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીની ઉત્પત્તિ અને ભારતમાં રાજ્ય તેમજ રાષ્ટ્ર કક્ષાએ મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીના ઉદ્ભવ તરફ દોરી જનારાં પરિબળોનો અભ્યાસ કર્યા બાદ, વિશિષ્ટ મુક્ત વિદ્યાપીઠ દા.ત. ઈગ્નૂના સંચાલકીય માળખા તરફ આપણે ગતિમાન થવાનો સમય પાકી ગયો છે.

ઈગ્નૂની કાર્યવાહી અને સંચાલકીય માળખાની તરાહો વિગતવાર રીતે આ એકમ વર્ણવે છે. આ પ્રક્રિયાનો હેતુ બે પ્રકારનો છે. ઘટક ૩ માં તમે વિશ્વભરની કેટલીય એક પ્રથાવાળી મુક્ત વિદ્યાપીઠોના સંચાલકીય માળખાનો અભ્યાસ કર્યો છે. એક સંસ્થાના દાખલા સાથે મુદ્દા તરફ પાછા ફરતાં, ભારતમાં તેના પ્રકારના પ્રતિનિધિએ આવા સંચાલકીય માળખાઓ સંબંધી વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયાઓનું સ્પષ્ટ, માહિતીયુક્ત અને નિર્ણાયક યથાર્થદર્શન રચવા તમને શક્તિમાન બનાવવા જોઈએ. વળી, આ ઘટકનો હેતુ ભારતમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલી પર સામાન્ય રીતે અને પ્રતિનિધિરૂપ સંસ્થા તરીકે ખાસ ઈગ્નૂ પર પ્રકાશ પાડવાનો છે. આ દૃષ્ટિએ, આ ઘટકનું કેન્દ્રબિન્દુ સંકુચિત કરવા માટે સાધન તરીકે આ એકમ છે. વધુમાં, આ એકમ ઈગ્નૂના સંચાલકીય પાસાં સંબંધી ઘણી વિગતો તમને આપે છે, જે આવી પ્રણાલીની વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયાઓની તમારી સમજ પરોક્ષ રીતે ચકાસશે અને સુધારશે.

3.1 ઉદ્દેશો

આ એકમને અંતે તમે.....

- ઈગ્નૂ અન્ય યુનિવર્સિટીઓ કરતાં કેવી રીતે અને શા માટે જુદી છે તે દર્શાવી શકશો.
- ઈગ્નૂની વિવિધ સત્તાઓ અને અધિકારીઓની ભૂમિકા અને કાર્યો સ્પષ્ટ કરી શકશો.
- ઈગ્નૂની વિવિધ પેટા પ્રણાલીઓનું વર્ણન કરી શકશો.
- વિવિધ કક્ષાએ મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીની ભૂમિકાઓ અને કાર્યોનું પૃથક્કરણ કરી શકશો.

3.2 ઈગ્નૂ : એક અલગ પ્રકારની યુનિવર્સિટી

આપણે જાણીએ છીએ તે પ્રમાણે અન્ય કેન્દ્રીય યુનિવર્સિટીઓની જેમ, ઈગ્નૂનું સર્જન પણ પાર્લામેન્ટના કાયદાથી થયું છે. પરંતુ છેલ્લા એકમમાં દર્શાવવામાં આવ્યું છે કે ઈગ્નૂએ એક અલગ પ્રકારની યુનિવર્સિટી છે. ત્રીજી પંક્તિના શિક્ષણક્ષેત્રે માત્ર એ નવીન પ્રયોગ છે એટલું જ નહિ પરંતુ અનેકવિધ બાબતો જેવી કે સિધ્ધ કરવાના ઉદ્દેશો, જે કાર્ય કરવાનું છે તેનું સ્વરૂપ અને આવરી લેવાના સ્થાન સંબંધી વિસ્તારમાં પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીઓ કરતાં પણ તે જુદી છે. પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીનાં કાર્યો કરતા ગણનાપાત્ર

રીતે તેનાં કાર્યો જુદાં છે તે ઉપરાંત યુનિવર્સિટીનું સંચાલન અને માળખું પણ તદ્દન અલગ છે. યુનિવર્સિટીના સર્જનથી શક્ય બનેલ જૂદા વહીવટી સત્તા અધિકાર અને જુદી મહેચ્છાઓને કારણે પણ આ તફાવત સર્જાય છે. પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીઓ કે જેનો સત્તા વિસ્તાર ઘણો સંકુચિત છે, ખાસ કરીને રાજ્યમાં કેટલાક જિલ્લા પૂરતો જ હોય છે, જ્યારે ઈગ્નૂનો સત્તા વિસ્તાર સમગ્ર દેશને આવરી લે છે. આ ઉપરાંત, યુનિવર્સિટી મારફતે શિક્ષણને દેશના જુદા જુદા ભાગમાં એટલે કે અંતરિયાળ વિસ્તાર સહિત પહોંચાડવાનું હોય છે. આ બધા માટે જરૂર છે નૂતન વહીવટી સંચાલન કે જે પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીના સંચાલન કરતાં તદ્દન ભિન્ન હોવું જોઈએ.

વળી, એ ખૂબ સ્પષ્ટ રીતે સમજાવું છે કે યુનિવર્સિટી માટે તેના સત્તાધિકારો તેમજ લક્ષ્યો સિધ્ધ કરવા સમય જતાં, યુનિવર્સિટીએ જે કાર્યોનો સામનો કરવાનો છે તે પર આધારિત સંચાલકીય માળખું રચવું જોઈએ. તેથી એ જરૂરી છે કે ઈગ્નૂનું માળખું પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટી કરતાં વધુ લવચિક, વિકેન્દ્રિત અને સહભાગી હોવું જોઈએ. પ્રોજેક્ટ અહેવાલની ટીકા પ્રમાણે રાષ્ટ્રીય મુક્ત વિદ્યાપીઠ પાસે લવચિકપણાનું વિશાળ માપ હોવું જોઈએ, કારણ કે આવનારાં વર્ષોમાં જડતા તેની અસલ કાર્યવાહીમાં ઉપસ્થિત થતાં નવા પ્રશ્નોનો સામનો કરવો સંસ્થા માટે મુશ્કેલ બનાવે છે. જ્યાં સુધી યુનિવર્સિટીનો સત્તાવિસ્તાર સમગ્ર ભારત સુધી ફેલાયેલ છે અને જે કાર્યો કરવાનાં છે તે વિવિધ અને ભિન્ન છે; ત્યાં સુધી નિર્ણય લેવામાં વિકેન્દ્રિકરણનું વિશાળ પગલું એ પણ તાતી જરૂરિયાત છે. આ યુનિવર્સિટીની સરળ કાર્યવાહીની ખાતરી કરાવશે. અને અંતે, યુનિવર્સિટી આંતર્રાષ્ટ્રીય ઊંચી ગુણવત્તાવાળા અભ્યાસક્રમો શરૂ કરવા ઈચ્છે છે તેથી વિવિધ શાખાઓમાં દેશભરમાંથી નિષ્ણાતોનો સમાવેશ આવશ્યક રહે છે. અભ્યાસક્રમ સામગ્રી વધુ સમૃદ્ધ અને નવીન બનાવવા માટે આ પ્રકારનું સહભાગીપણું મદદરૂપ બનશે.

આમ છતાં, રાષ્ટ્રીય મુક્ત વિદ્યાપીઠનું વહીવટી માળખું તદ્દન ભિન્ન પ્રકારનું છે તેનો અર્થ એવો નથી કે તે વર્તમાન યુનિવર્સિટીઓના માળખા સાથે સામ્ય ધરાવતું નથી. કેન્દ્રીય યુનિવર્સિટી હોવાને નાતે, હયાત કેન્દ્રીય યુનિવર્સિટીઓનાં કેટલાક લક્ષણો જે તેને અનુકૂળ પડે તે રાષ્ટ્રીય મુક્ત વિદ્યાપીઠના હોય એ સ્વાભાવિક હતું. વળી જ્યાં જરૂર જણાય ત્યાં ભિન્નતાઓને આવરી લેવામાં આવી હતી. ખરું જોતાં તો, જ્યારે ઈગ્નૂનું વ્યવસ્થાપન માળખું દૂરવર્તી શિક્ષણની વિશિષ્ટ જરૂરિયાતોને ધ્યાનમાં લે છે ત્યારે અન્ય કેન્દ્રીય યુનિવર્સિટીઓ જેવી કે જવાહરલાલ નહેરૂ યુનિવર્સિટી અને દિલ્હી યુનિવર્સિટીના વ્યવસ્થાપન માળખા જેવું જ તે વ્યાપકરૂપે છે. નીચેના પેટા વિભાગોમાં યુનિવર્સિટીના સંચાલકીય માળખા અને અધિકારીઓના સંદર્ભમાં હકીકતો પર અમે પ્રકાશ પાડીશું.

3.3 કાર્યવાહી

ભારતના રાષ્ટ્રપતિ એ આ યુનિવર્સિટીના અન્ય કેન્દ્રીય યુનિવર્સિટીઓની જેમ, નિરીક્ષક છે. આ સત્તાની રૂએ, યુનિવર્સિટીની કાર્યવાહીમાં તેમને વિશાળ વિસ્તાર ધરાવતી સત્તાઓ હોય છે. કુલપતિની નિમણૂંક કરવાની સત્તા તેમને હોય છે તેમજ કાનૂની સત્તાઓ જેવી કે વ્યવસ્થાપન મંડળ, વિદ્યાકીય પરિષદ, અને યુનિવર્સિટીનું આયોજનમંડળમાં માણસોને નિયુક્ત કરવાની પણ તેને સત્તા છે. નિરીક્ષક યુનિવર્સિટીને માર્ગદર્શક સૂચનાઓ આપી શકે છે અને તેના કામકાજને રદ પણ કરી શકે છે, જો તે કાયદા પ્રમાણે તેમજ સંબંધિત ધારાધારણો અને વટહૂકમો પ્રમાણે ન હોય તો. જો પરિસ્થિતિ સર્જાય તો, તે યુનિવર્સિટીની કામગીરીમાં નિરીક્ષણ અથવા પૂછપરછ પણ શરૂ કરી શકે છે. અન્ય કેન્દ્રીય યુનિવર્સિટીઓની જેમ અહીં કુલાધિપતિની જોગવાઈ નથી.

3.3.1 સત્તા માળખું

યુનિવર્સિટીનાં નાનાં મુખ્યનીતિ ઘડનારાં મંડળો છે તે સંતામંડળો તરીકે ઓળખાય છે. ઈગ્નૂમાં તે નીચે મુજબ છે.

- i વ્યવસ્થાપન મંડળ (The Board of Management)
- ii વિદ્યાકીય પરિષદ (The Academic Council)
- iii આયોજન મંડળ (The Planning Board)
- iv માન્યતા મંડળ (The Board of Recognition)
- v અભ્યાસ શાખાઓ (The Schools of Study)
- vi નાણાં સમિતિ (The Finance Committee)

વ્યવસ્થાપન મંડળ :

અન્ય કેન્દ્રીય યુનિવર્સિટીઓની જેમ ઈગ્નૂમાં કોર્ટ કે સેનેટ નથી. વળી, ઈગ્નૂમાં યુનિવર્સિટીનો મુખ્ય

વહીવટી વિભાગ એ વ્યવસ્થાપન મંડળ છે તેના બંધારણ મુજબ, વિવિધ વિશિષ્ટ વ્યવસાયો/શાખાઓ જેવી કે વાણિજ્ય, ઉદ્યોગ વગેરે તેમજ દૂરવર્તી શિક્ષણ અને માધ્યમ/પ્રત્યાયન ક્ષેત્રના નિષ્ણાતોમાંથી નિમાયેલા લોકોનું બનેલું વ્યવસ્થાપન મંડળ હોય છે. યુનિવર્સિટી તેના શૈક્ષણિક કાર્યક્રમો ઘડવામાં વિશાળ-વિસ્તૃત ડહાપણ અને અનુભવના લાભો મેળવે છે તેની ખાતરી માટે આ હોય છે. વ્યવસ્થાપન મંડળનાં કેટલાંક મહત્વનાં કાર્યો અને સત્તાઓ નીચે મુજબ છે.

- i યુનિવર્સિટીની માલમિલકત અને સંપત્તિનું વ્યવસ્થાપન અને વહીવટ અને જે અન્ય રીતે પૂરું પાડવામાં ન આવેલ હોય તે યુનિવર્સિટીની બધી જ વહીવટી બાબતોનું સંચાલન.
- ii શિક્ષણ અને અન્ય વિદ્યાકીય હોદ્દાઓનું સર્જન કરવું.
- iii શિક્ષકો અને અન્ય કર્મચારીઓ માટેની લાયકાતો નક્કી કરવી.
- iv વિદ્યાકીય કર્મચારીઓની નિમણૂકોને બહાલી આપવી
- v નાણાં, હિસાબ, રોકાણો વગેરેનું વ્યવસ્થાપન કરવું અને નિયમન કરવું.
- vi વહીવટી, ખાતાકીય અને અન્ય જરૂરી હોદ્દાઓનું સર્જન કરવું.

વિદ્યાકીય પરિષદ

યુનિવર્સિટીનું અન્ય મુખ્ય નીતિ ઘડનારું સત્તામંડળ તે વિદ્યાકીય પરિષદ. આ યુનિવર્સિટીનો મુખ્ય વિદ્યાકીય વિભાગ છે. હોદ્દાની રૂએ ત્રણ વર્ષના સમયગાળાની શરતે 20 માણસોથી વધુ આ મંડળમાં હોતા નથી. યુનિવર્સિટીમાં શિક્ષણ અને મૂલ્યાંકનનાં ધોરણો જાળવવા માટે વિદ્યાકીય પરિષદ જવાબદાર હોય છે. યુનિવર્સિટીની અંદરના અને બહારના વિદ્વાનોની બનેલી આ પરિષદ હોય છે. આમ છતાં, પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીઓના સંદર્ભમાં જે અર્થ સમજાયેલ છે તે કરતાં મુક્ત વિદ્યાપીઠમાં 'વિદ્યાકીય' ની સંકલ્પનાનો વધુ વિશાળ અર્થ છે. આમાં માધ્યમના નિષ્ણાતો, શૈક્ષણિક ટેકનોલોજીસ્ટ અન્ય જેઓ યુનિવર્સિટીના અભ્યાસક્રમો અને શૈક્ષણિક કાર્યક્રમોના સર્જન, ઘડતર અને ઉત્પાદન સાથે સંકળાયેલા છે તેમનો સમાવેશ થાય છે.

- i યુનિવર્સિટીની શૈક્ષણિક નીતિઓ પર સામાન્ય દેખરેખ રાખવી અને શિક્ષણની પદ્ધતિઓ તેમજ સંશોધનનું મૂલ્યાંકન અથવા શિક્ષણમાં સુધારા અંગે દિશા સૂચન કરવું.
- ii આયોજન મંડળ, અભ્યાસ શાખા કે વ્યવસ્થાપન મંડળના સંદર્ભે અથવા આપમેળે સામાન્ય શૈક્ષણિક અભિરુચિની બાબતો ગણતરીમાં લેવી અને તત્કાલીન યોગ્ય પગલાં લેવાં.
- iii યુનિવર્સિટીની શૈક્ષણિક કાર્યવાહી, શિસ્ત, પ્રવેશ, ફેલોશીપ તેમજ સ્કોલરશીપ આપવી, ફી અને અન્ય શૈક્ષણિક જરૂરિયાતો સંબંધી સુસંગત કાયદાઓ અને વટહુકમો અનુસાર નિયમો અને ધારાધોરણો ઘડવાં.

વિદ્યાકીય પરિષદ

ઘણી પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીઓમાં નથી હોતું તેવું આયોજન મંડળ રાષ્ટ્રીય મુક્ત વિદ્યાપીઠમાં હોય છે. યુનિવર્સિટીનો એ મુખ્ય આયોજન વિભાગ છે. યુનિવર્સિટીના યોગ્ય કાર્યક્રમો અને પ્રવૃત્તિઓ આકારવી અને રચવી એ તેની જવાબદારી છે. વ્યવસ્થાપન મંડળ અને વિદ્યાકીય પરિષદને સલાહ આપવાનો પણ તેને હક છે. તેમાં 10 સભ્યોનો ત્રણ વર્ષની મુદત સુધીનો સમાવેશ થાય છે. સભ્યપદના સાતત્ય અને પરિવર્તન બન્ને પૂરું પાડવા માટે કે જે નીતિના આયોજન માટે કારણભૂત હોય છે, તેથી અનાધાર ભૂત પાયા મુજબ પ્રતિ વર્ષ સભ્યોના એક તૃતીયાંશ ભાગની સંખ્યા નિવૃત્ત થાય તેવી જોગવાઈ મંડળના સભ્યો માટે કરવામાં આવી છે.

યુનિવર્સિટી માટે આયોજન મંડળની ભૂમિકા એ 'વિચાર ટાંકી' છે એવી કલ્પના ઈગ્નૂ પરના પ્રોજેક્ટ અહેવાલમાં (1985) કરવામાં આવી છે. તેથી, દેશભરમાંથી વિવિધ શાખાઓમાંથી સુવિખ્યાત શિક્ષણશાસ્ત્રીઓને તેમાં સમાવવામાં આવે છે. તે માત્ર નવા કાર્યક્રમો ઘડે છે તેવું નથી, પણ યુનિવર્સિટીને એ સામાન્ય સલાહ અને દિશા-સૂચનો પણ આપે છે. ભાવિ આયોજન તેમજ યુનિવર્સિટીની કામગીરીના મૂલ્યાંકન માટે પણ તે જવાબદાર છે.

નાણાં સમિતિ

અન્ય કેન્દ્રીય યુનિવર્સિટીઓની જેમ, ઈગ્નૂમાં પણ સાત સભ્યોથી વધુ નહિ એવી નાણાં સમિતિ હોય છે. કુલપતિ સિવાય નાણાં સમિતિના બધા સભ્યો ત્રણ વર્ષ સુધી હોદ્દો સંભાળે છે અને વર્ષ દરમિયાન ઓછામાં ઓછી ત્રણવાર તે મળે છે. તેનાં મુખ્ય કાર્યો અને સત્તાઓ નીચે મુજબ છે:

- i હિસાબ ચકાસવો અને ખર્ચની છણાવટ કરવી.
- ii ગ્રેડનું પુનઃઅવલોકન, પગાર વધારો વગેરે. જે વ્યવસ્થાપન મંડળમાં મૂકાય તે પહેલા તે સંબંધી દરખાસ્તો તપાસવી.
- iii પ્રત્યેક નાણાકીય વર્ષ માટે કુલ રીકરીંગ અને નોન રીકરીંગ ખર્ચની મર્યાદા નક્કી કરવી. નક્કી

માન્યતા મંડળ

અન્ય મુખ્ય વિભાગો એ માન્યતા મંડળ છે. અન્ય મુક્ત વિદ્યાપીઠોમાં ધોરણો જળવાય તે સંબંધી ઈંગ્લેન્ડની વિશિષ્ટ ભૂમિકાને લક્ષમાં રાખીને દેશમાં જુદા જુદા વિભાગોમાં સ્થપાયેલી કેટલીક યોગ્ય સંસ્થાઓને જોડાણ (સંલગ્નતા) અને માન્યતા મંજૂર કરવાની મુખ્ય જવાબદારી આ મંડળની છે. પરંતુ, તે સાથે, સંલગ્નતા અને માન્યતા માટેની સત્તા આ મંડળે ભાગ્યે જ વાપરવાની હોય છે. મંડળે સંલગ્નતા અને માન્યતા માટેનાં ધારા ધોરણો અને નિયમો નક્કી કરવાના હોય છે. એમ જણાયું છે કે સંસ્થાઓની માન્યતા 5 વર્ષથી વધુ સમય માટે આપવી જોઈએ નહિ તેમજ કાયમી ધોરણે પણ આપવી જોઈએ નહિ. માન્યતાને લંબાવવાની સમીક્ષા કરતાં પહેલાં યુનિવર્સિટીએ તે સંસ્થાની શૈક્ષણિક પ્રવૃત્તિઓ, કર્મચારીગણની ગુણવત્તા, માળખાગત સગવડો અને અન્ય સંબંધિત પાસાંઓના સંદર્ભમાં યુનિવર્સિટીની કામગીરીની સમીક્ષા કરવી જ જોઈએ.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો - 1

વિભાગ-1 માં આપેલાં સત્તામંડળો સાથે વિભાગ-2 માં આપેલાં લક્ષણો યોગ્ય રીતે જોડો.

વિભાગ-1	વિભાગ-2
i વિદ્યાકીય પરિષદ	(અ) યુનિવર્સિટીનો મુખ્ય વહીવટી વિભાગ છે.
ii વ્યવસ્થાપન મંડળ	(બ) યુનિવર્સિટીને સામાન્ય સલાહ અને સૂચનો આપે છે.
iii માન્યતા મંડળ	(ક) શિક્ષણ અને મૂલ્યાંકનનાં ધોરણો જાળવે છે.
iv આયોજન મંડળ	(ડ) યુનિવર્સિટીનાં નાણાંકીય અનુમાનોની સંભાળ રાખે છે.
v નાણાં સમિતિ	(ઈ) અન્ય સંસ્થાઓની સંલગ્નતા માટે નિયમો નક્કી કરે છે.

નોંધ : એકમના અંતે આપેલા ઉત્તર સાથે તમે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

3.3.2 યુનિવર્સિટીના પદાધિકારીઓ

સભ્યોની સંખ્યાવાળા પ્રત્યેક સત્તામંડળ ઉપરાંત યુનિવર્સિટીના ઉચ્ચ કક્ષાના વિશિષ્ટ વ્યક્તિગત જવાબદારીઓ સાથેના અધિકારીઓ હોય છે. આ હોદ્દેદારોને યુનિવર્સિટીના 'અધિકારીઓ' કહેવામાં આવે છે.

કુલપતિ

યુનિવર્સિટીના મુખ્ય શૈક્ષણિક અને વહીવટી અધિકારી કુલપતિ છે. યુનિવર્સિટીની બાબતો પર વહીવટી અને શૈક્ષણિક અધીક્ષણ અને નિયમન બન્ને તે સંભાળે છે. યુનિવર્સિટી એક્ટના બીજા પત્રક મુજબ, જે તે હેતુસર રચાયેલી સર્ચ કમિટી દ્વારા તૈયાર થયેલી ત્રણ વ્યક્તિથી ઓછી નહિ તેવી પેનલમાંથી નિરીક્ષક દ્વારા કુલપતિની નિમણૂક થાય છે. પત્રકમાં દર્શાવ્યા પ્રમાણેના કુલપતિનાં કેટલાંક મુખ્ય કાર્યો અને સત્તાઓ આ પ્રમાણે છે:

- વ્યવસ્થાપન મંડળ, વિદ્યાકીય પરિષદ, આયોજન મંડળ અને નાણાં સમિતિના અધ્યક્ષ કુલપતિ હોય છે.
- યુનિવર્સિટીના રોજબરોજની કાર્યવાહીમાં એક્ટ, કાનૂનો, વટહુકમો અને ધારાધોરણોને યોગ્ય રીતે અનુસરવામાં આવે છે કે નહિ તે જોવાની ફરજ કુલપતિની છે. વધુમાં, તેમાં દર્શાવેલ પ્રત્યેક બાબતના પાલનની ખાતરી કરવાની જરૂરી સત્તા તેમની છે.
- યુનિવર્સિટીની ઘટનાઓ પર નિયમન/નિયંત્રણ કુલપતિ કરે છે, અને યુનિવર્સિટીનાં બધાં જ સત્તામંડળોના નિર્ણયોને તે અનુસરે છે.

તદુપરાંત, યુનિવર્સિટીમાં શિસ્ત જાળવવાની સત્તા, યુનિવર્સિટીના કોઈપણ કર્મચારીની રજા મંજૂર કરવાની, વ્યવસ્થાપન મંડળ, વિદ્યાકીય પરિષદ, આયોજન મંડળ, શિક્ષકો અને અન્ય કર્મચારીઓ, કોર્સ લેખકો, હસ્તપ્રત લેખકો, સલાહકારો (પરામર્શકો) તથા યુનિવર્સિટીની સુંદર કામગીરી માટે જરૂરી અન્ય માણસોની સભા બોલાવવાની સત્તા કુલપતિની છે. ઉપરોક્ત વિગતો કુલપતિના કાર્યોનો વ્યાપ અને કાર્યવિસ્તાર માત્ર સૂચવે છે. વ્યવહારમાં તો તેમનો હોદ્દો તેમના પર ખૂબ ભારે જવાબદારીઓ લાદે છે. યુનિવર્સિટીની સફળતા કે નિષ્ફળતાનો આધાર જે કર્મચારી પર છે તે એ છે. પોતાની સાથે અન્ય સત્તાધિકારીઓને લેવા એ યુનિવર્સિટીને સફળ બનાવવા માટે કુલપતિને મદદરૂપ બને છે. યુ.કે. ઓપન યુનિવર્સિટીના પ્રથમ કુલપતિ વોલ્ટર પેરીએ જણાવ્યું, "કુલપતિ અગાધ અસરની હકુમત ચલાવી શકે છે પણ તેને કોઈ કાયદાકીય સત્તા નથી, તે હકુમત ચલાવે છે. કાર્યાલયમાં તે જેટલાં વર્ષો ગાળે છે અને તેમના સહકાર્યકરોમાં

જે પ્રતિક્રિયાઓ જન્માવે છે તેના પરિણામ સ્વરૂપ એક વિદ્યાકીય વ્યક્તિ તરીકે તેના અધ્યક્ષપદ અને નેતાગીરી તરીકે તેની ખ્યાતિ જેવાં કેટલાંક ધૂંધળાં પરિબળોને કારણે વધુ કે ઓછી મર્યાદામાં તે સંમતિ પ્રાપ્ત કરે છે.” આપણા સંદર્ભમાં આ વિધાન એટલું જ સુસંગત છે. કારણ કે કોઈપણ યુનિવર્સિટીની સફળતા અથવા નિષ્ફળતા તેના કુલપતિને આભારી છે ખાસ કરીને મુક્ત વિદ્યાપીઠ જેવા નૂતન શૈક્ષણિક સાહસની બાબતમાં વિશેષ.

ઉપકુલપતિઓ

રાષ્ટ્રીય મુક્ત વિદ્યાપીઠ અંગેના પ્રોજેક્ટ અહેવાલે સૂચન કર્યું છે કે, પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીઓ કરતાં મુક્ત વિદ્યાપીઠમાં વધુ ઉપકુલપતિઓ હોવા જોઈએ, કારણ કે તેનો વિશાળ સત્તા વિસ્તાર અને વિધ વિધ જાતનાં કાર્યો તેનાં હોય છે. આ સૂચન યુનિવર્સિટીના એક્ટમાં વણી લેવામાં આવ્યું છે. વિદ્યાકીય, વહીવટ, પ્રાદેશિક અને અભ્યાસ કેન્દ્રો વગેરે જેવાં મુખ્ય કાર્યક્ષેત્રો ઉપકુલપતિઓને સોંપવામાં આવેલ છે. યુનિવર્સિટીની જરૂરિયાત અને આવશ્યકતા કુલપતિને જણાય તેટલી સંખ્યામાં ઉપકુલપતિઓની નિમણૂક કુલપતિના નિર્ણયાનુસાર કરવામાં આવે છે. હાલ, ઈગ્નમાં ત્રણ ઉપકુલપતિઓ છે જે આવા એકમો અને યુનિવર્સિટીની પ્રવૃત્તિઓ અંગે કુલપતિએ સોંપ્યા પ્રમાણે કાળજી રાખે છે. કુલપતિની ભલામણથી વ્યવસ્થાપન મંડળ દ્વારા પ્રત્યેક ઉપકુલપતિ નિમાય છે. કુલપતિને તેની ફરજો બજાવવામાં સહાયરૂપ થવું અને તેના રોજિંદા કાર્યમાં રાહત આપવી એ ઉપકુલપતિનું મુખ્ય કાર્ય છે.

નિયામકો

યુનિવર્સિટીમાં સંખ્યાબંધ શાખાઓ હોય છે જે કાનૂની વિભાગો છે. પ્રત્યેક શાખાને સંબંધિત અસંખ્ય વિષયો હોય છે. પ્રત્યેક શાખાના વડા એ સિનિયર માણસ હોય છે જે નિયામક તરીકે ઓળખાય છે અને જે ઉપકુલપતિની સત્તા હેઠળ કામ કરે છે.

શાખા ઉપરાંત, ઉત્પાદન અને વિતરણ જેવી દા.ત. કમ્પ્યુટર સેવાઓ, શૈક્ષણિક તકનીકી, પ્રત્યાયન વગેરે જેવી પ્રવૃત્તિઓનું સંચાલન કરનાર ખાસ કરીને સેવા એકમો જે વિભાગો તરીકે ઓળખાય છે તેવા અન્ય પ્રકારના એકમો યુનિવર્સિટીનાં છે. જે તે સંબંધિત ક્ષેત્રમાં જે નિષ્ણાતો હોય તે નિયામકો દ્વારા આવા વિભાગોનું સંચાલન થાય છે.

કુલપતિ અને પસંદગી સમિતિની ભલામણોના આધાર પર વ્યવસ્થાપન મંડળ દ્વારા પ્રત્યેક નિયામકની નિમણૂક થાય છે. તત્સંબંધિત વટહુકમોમાં દર્શાવ્યા પ્રમાણેની સત્તા નિયામક ભોગવે છે અને તે મુજબ કાર્યો કરે છે.

કુલસચિવ

ઈગ્નના એક્ટમાં એક કરતા વધુ કુલસચિવોની જોગવાઈ છે. તેના કાર્યોના વિશિષ્ટ સ્વરૂપના કારણે મુખ્ય રીતે તો અને બીજી રીતે યુનિવર્સિટીની પ્રત્યેક વહીવટી તેમજ વિદ્યાકીય પ્રવૃત્તિના વિશાળ કદને કારણે આમ છે. કેટલાક વિભાગો જેવા કે વહીવટ, મુદ્રણ (પ્રિન્ટીંગ) અને પ્રકાશન વિભાગોની સંભાળ કુલસચિવ રાખે છે.

ઈગ્નના એક્ટ પ્રમાણે, પ્રત્યેક કુલસચિવની નિમણૂક હેતુસર રચાયેલી પસંદગી સમિતિની ભલામણને આધારે વ્યવસ્થાપન મંડળ દ્વારા કરવામાં આવશે, તેમજ તે યુનિવર્સિટીનો પૂર્ણ સમયનો પગારદાર અધિકારી હશે. વ્યવસ્થાપન મંડળે સ્પષ્ટ કરેલા, શિક્ષકો અને અન્ય શૈક્ષણિક કર્મચારીગણના સભ્યો સિવાય અન્ય નોકરિયાતોની સામે શિસ્તબદ્ધ પગલાં લેવાની સત્તા કુલસચિવની છે.

કુલસચિવનાં કેટલાંક કાર્યો (વહીવટનાં) નીચે પ્રમાણે છે.

- i વ્યવસ્થાપન મંડળે સોંપેલાં પત્રકો (રેકોર્ડ), સામાન્ય સીલ અને આવી અન્ય માલમિલકતોના રખેવાળ છે.
- ii નોટીસ કાઢવી, વ્યવસ્થાપન મંડળ, આયોજન મંડળ અને યુનિવર્સિટી સત્તાધિકારીઓએ નિયુક્ત કરેલી સમિતિઓની સભાઓ બોલાવવી/યોજવી, વ્યવસ્થાપન મંડળ, આયોજન મંડળ, વિદ્યાકીય પરિષદની મીટીંગોની મિનિટ્સ (નોંધ) રાખવી અને વ્યવસ્થાપન મંડળ, આયોજન મંડળ તથા વિદ્યાકીય પરિષદનો કાર્યાલયી પત્રવ્યવહાર કરવો;
- iii યુનિવર્સિટી તરફથી અને યુનિવર્સિટી સામે થયેલા દાવાઓ અથવા કાયદેસર પગલાંની કાર્યવાહીમાં યુનિવર્સિટીનું પ્રતિનિધિત્વ કરવું, યુનિવર્સિટી વતી મુખત્યારનામામાં સહી કરવી અને યુનિવર્સિટીની કાયદાકીય બાબતોને લગતી બધી જ વિગતો સંભાળવી.

નાણાં અધિકારી

હેતુસર રચાયેલી પસંદગી સમિતિની ભલામણના આધારે વ્યવસ્થાપનમંડળ દ્વારા નાણાં અધિકારીની નિમણૂક થાય છે, અને તે યુનિવર્સિટીના પૂર્ણ સમયના પગારદાર અધિકારી છે; જે કુલપતિના નિયંત્રણ હેઠળ સીધી રીતે કામ કરે છે. નાણાં અધિકારીનાં કેટલાંક કાર્યો આ પ્રમાણે છે : યુનિવર્સિટીના ફંડનું સામાન્ય નિરીક્ષણ કરવું, અને તેની નાણાંકીય નીતિ સંબંધી સલાહ આપવી તેમજ વ્યવસ્થાપન મંડળ તરફથી સોંપવામાં આવેલાં અથવા સુસંગત કાયદાઓમાં દર્શાવેલા અન્ય કાર્યો પણ કરે છે. વળી, કુલપતિ અથવા વ્યવસ્થાપન મંડળના નિયંત્રણ હેઠળ, નાણાં અધિકારી યુનિવર્સિટીની મિલકતો અને રોકાણો સંભાળે છે અને તેની વ્યવસ્થા કરે છે, નાણાં સમિતિએ રીકરીંગ અને નોન રીકરીંગ ખર્ચ પ્રતિ વર્ષ કરવા માટેની મર્યાદા ઓળંગાઈ નથી ને તેની ખાતરી કરે છે, વાર્ષિક હિસાબ અને અંદાજપત્રની તૈયારી માટે તે જવાબદાર છે અને યુનિવર્સિટીના ખર્ચો અને રોકડ રકમ પર સતત ધ્યાન રાખે છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો - 2

ઈંગ્નૂના અધિકારીઓનાં કાર્યો અંગે અહીં ત્રણ વિધાનો આપેલાં છે જે અપૂર્ણ છે તેને પૂર્ણ કરો.

- ઈંગ્નૂમાં ઉપકુલપતિની નિમણૂક ----- કરે છે.
- યુનિવર્સિટીના પત્રકોનો રખેવાળ છે.
- નાણાં અધિકારી તેના ----- અંગે યુનિવર્સિટીને સલાહ આપે છે.

નોંધ : એકમના અંતે આપેલા ઉત્તર સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો

3.3.3 નાણાકીય વ્યવસ્થા

માનવ સંસાધન વિકાસ મંત્રાલય દ્વારા મુખ્યત્વે ઈંગ્નૂને નાણાં પૂરાં પાડવામાં આવે છે. 1987-88માં કુલ મહેસૂલના 91.3 % (ગ્રાન્ટ) અનુદાનનો જથ્થો સીધો કેન્દ્ર સરકારમાંથી પ્રાપ્ત થયેલો હતો તેમજ રાજ્ય સરકારના સ્ત્રોતોમાંથી મળ્યો હતો. મહેસૂલના અન્ય સ્ત્રોતો જેવા કે ટ્યુશન ફી, પરીક્ષા ફી, અન્ય એજન્સીઓ પાસેથી મળતું અનુદાન નહિવત્ હતું. 1988 માર્ચ સુધીમાં યુનિવર્સિટીનું મૂડી મૂલ્ય યુએસ ડોલર 3,574,000 હતું, તેમાંથી કર્મચારીઓના પગાર માટે યુએસ ડોલર 1,036,000 ખર્ચાયા અને અન્ય બાબતો અંગે યુએસ ડોલર 2,538,000 ખર્ચ થયો.

સાતમી પંચવર્ષિય યોજનામાં (1986-87 થી 1989-90) કુલ ખર્ચ રૂ. 41.17 કરોડ થશે એમ પ્રોજેક્ટ અહેવાલમાં ચિત્ર દર્શાવેલ હતું. આમાં કુલ રૂ. 16.63 કરોડ એ રીકરીંગ ખર્ચ અને રૂ. 24.54 કરોડ એ નોન રીકરીંગ ખર્ચનો સમાવેશ થતો હતો.

યુનિવર્સિટી માટે સાતમી યોજનામાં માત્ર રૂ. 30.00 કરોડની જ જોગવાઈ કરવામાં આવી હતી. એની સામે સરકારે પ્રથમ ચાર વર્ષમાં જ કુલ રૂ. 25.62 કરોડ જ પ્રાપ્ત કર્યાં. સાતમી યોજનાના અંતિમ વર્ષોમાં 1989-90ના વર્ષ માટે અંદાજપત્રમાં રૂ. 11.00 કરોડની જોગવાઈ કરવામાં આવી હતી.

મુખ્ય મૂડી રોકાણ તો હજુ હવે કરવાનું છે કારણ કે યુનિવર્સિટીનું મુખ્ય મથક બાંધવાનું હજુ બાકી છે.

3.4 સંચાલકીય માળખું : પેટા પ્રણાલીઓ.

અગાઉના વિભાગમાં જેની ચર્ચા કરવામાં આવી તે 'સત્તાધિકારીઓ' અને 'અધિકારીઓ'ની ભૂમિકા અંગે જો કે તે સંચાલકીય માળખાનો એક ભાગ બને છે, પરંતુ વધુ સ્પષ્ટ તફાવત માટે અમે 'કાર્યવાહી' હેઠળ અને સંચાલકીય માળખા હેઠળ મૂક્યા છે. હવે શાખાઓ અને વિભાગોનો જેમાં સમાવેશ થાય છે તેવી યુનિવર્સિટીની વિવિધ પેટાપ્રણાલીઓ અંગે આપણે ચર્ચા કરીશું. બ્રિટન, પાકિસ્તાન, અને થાઈલેન્ડની મુક્ત વિદ્યાપીઠોના સંચાલકીય માળખાનો અભ્યાસ કર્યા પછી, ઈંગ્નૂએ તેનું માળખું નક્કી કર્યું. જેમાં અભ્યાસ શાખાઓ ઉપરાંત, વિવિધ પેટાપ્રણાલીઓની કાર્યવાહી અંગેની જવાબદારી વિભાગોને સોંપવામાં આવી કે જે કાર્યવાહીના આધાર પર સંચાલિત થાય છે. ખરું જોતાં તો, યુનિવર્સિટીએ ઉપજાવેલી શૈક્ષણિક વ્યૂહરચનાની કાર્યવાહી અને તેની પાસે કરવાનાં અપેક્ષિત કાર્યો ઈંગ્નૂની વિવિધ પેટા પ્રણાલીઓની અસરકારકતા અને તેના વિકાસ પર મોટેભાગે આધાર રાખે છે. આ પેટા પ્રણાલીઓમાં સૌથી મહત્વની છે, સામગ્રી નિર્માણ, સામગ્રી વિકાસ, સામગ્રી વિતરણ. આ પેટા પ્રણાલીઓ અસરકારક વહીવટી સંકલન, કાર્યવાહીની લવચિકતા અને ગતિશીલતા જે પ્રયોગશીલતા અને નવિનીકરણની જરૂરિયાતોને સંપોષવા આવશ્યક છે તેની અપેક્ષા રાખે છે.

સમાજ વિજ્ઞાન, વિનયન અને વ્યવસ્થાપન અને કમ્પ્યુટર્સ માટે વિભાગો, પ્રાદેશિક સેવાઓ, આયોજન અને વિકાસ, દૂરવર્તી શિક્ષણ, વહીવટ, નાણાંકીય વ્યવસ્થા અને હિસાબો, પ્રત્યાયન, સામગ્રી નિર્માણ, સામગ્રી વિતરણ, પ્રવેશ, મૂલ્યાંકન અને સંપત્તિનું વ્યવસ્થાપન જેવી કેટલીક શાખાઓની સ્થાપના પ્રારંભમાં યુનિવર્સિટીએ કરી.

3.4.1 અભ્યાસ શાખાઓ

વિદ્યાકીય કાર્યક્રમોના વિકાસ માટે યુનિવર્સિટીએ આઠ અભ્યાસ શાખાઓની સ્થાપના કરી છે. તે વિદ્યાકીય સંગઠનના પાયાના એકમો છે. આઠમાંથી પ્રત્યેક શાખામાં અભ્યાસ મંડળ સમિતિ છે જે કોર્સ ઘડવા, તેનું વિષયવસ્તુ અને માળખું નક્કી કરવા અને અભ્યાસ સામગ્રી વિકસાવવા માટે જવાબદાર છે. આ મંડળ નિષ્ણાત સમિતિની સલાહ મુજબ, અભ્યાસક્રમ રચનાના સંદર્ભમાં પાઠ્યક્રમ માન્ય કરે છે. પરામર્શકોના અભિમુખતા કાર્યક્રમ, કોર્સ લેખકો તેમજ વિદ્યાર્થીઓના પરામર્શન માટેનાં સૂચનો અંગે દરખાસ્તો તૈયાર કરે છે. શાખાને સોંપવામાં આવેલા વિષયોમાં અભ્યાસક્રમો માટે શૈક્ષણિક સામગ્રી તૈયાર કરવા માટે અપનાવવામાં આવેલી પદ્ધતિઓની સમીક્ષા કરવાની તેને પણ સત્તા છે. તે સમયાંતરે ઉપયોગમાં સંપૂર્ણપણે છે તેવા અભ્યાસક્રમોની સમીક્ષા તો કરે જ છે અને વખતોવખત અભ્યાસ કેન્દ્રો પરની સવલતો અને પ્રયોગશાળાઓ તેમજ ક્ષેત્રકાર્ય માટેની ગોઠવણોની સમીક્ષા પણ કરે છે. વિદ્યાકીય પરિષદ અભ્યાસ શાખાઓની કામગીરી પર શૈક્ષણિક નિરીક્ષણ અને નિયમન સમગ્ર રીતે સંભાળે છે અને યુનિવર્સિટીની શૈક્ષણિક નીતિઓ ઘડે છે. આ માળખું વૈધિક પ્રણાલી કરતાં ઓછું જડ છે, અને નવીનીકરણ તથા પ્રયોગશીલતાને મંજૂરી આપે છે. પ્રત્યેક શાખાના વડા એ દરજ્જામાં પ્રોફેસર કક્ષાના હોય છે, તેમની સાથે બાકીના રીડર્સ અને વ્યાખ્યાતાઓ હોય છે. સમયાંતરે યુનિવર્સિટીની આ વિદ્યાશાખાને દૂરવર્તી શિક્ષણની પ્રવૃત્તિઓમાં સેવાકાલીન તાલીમ આપવામાં આવે છે. વળી આ શાખાઓ વિવિધ વિષયોની હોય છે. આ અભ્યાસ શાખાઓની નીચે મુજબ યાદી તૈયાર થઈ શકે :

વિનયન, વિજ્ઞાન, સમાજવિદ્યા, ઈજનેરી, ટેકનોલોજી, શિક્ષણ, વ્યવસ્થાપન અભ્યાસો, નિરંતર શિક્ષણ અને આરોગ્ય સેવાઓ.

3.4.2 વિભાગો

યુનિવર્સિટીનું વહીવટી કામ તેમજ તેની વિદ્યાકીય પ્રવૃત્તિઓને વ્યાવસાયિક સહાયકારક કાર્યોનું વ્યવસ્થાપન વિભાગો કરે છે. ખરું જોતાં તો, શાખામાં શરૂ થયેલા કાર્યક્રમોને સફળ બનાવવામાં અગત્યની સેવાઓ આ વિભાગો અર્પે છે. શાખા અને વિભાગો વચ્ચેની આ મહત્વની આંતર્નિર્ભરતા સિવાય યુનિવર્સિટીના કાર્યક્રમો ગંભીર રીતે પીડાય. આમ છતાં, અહીં એ ઉમેરવું પણ એટલું જ સાચું છે કે આ તબક્કે, સંકલન અને જવાબદારીઓનો સ્પષ્ટપણે નિર્દેશ થયેલો નથી. યુનિવર્સિટી હજુ પણ વિકાસની પ્રક્રિયામાં છે અને તેણે વિવિધ પેટાપ્રણાલીઓ વચ્ચે સંકલનરૂપ પ્રક્રિયાઓ વિકસાવવાનું કામ શરૂ કર્યું છે. આ વિભાગોને એક પછી એક લઈએ, અને તે વિવિધ કાર્યક્રમોને અમૂલ્ય સહાય કેવી રીતે કરે છે તે જોઈ લઈએ.

પ્રાદેશિક સેવાઓ

આપણા ડિપ્લોમા અભ્યાસક્રમો (DE 4) માં ક્યાંક દર્શાવ્યા પ્રમાણે મુક્ત વિદ્યાપીઠની અસરકારકતા માટે અગત્યનું નિવિષ્ટ છે સઘન અને નિપૂણ વિદ્યાર્થી સહાય પ્રણાલી. યુનિવર્સિટીના વિદ્યાકીય કાર્યક્રમને સફળ બનાવવા માટે, આવી સહાય સેવાઓની જોગવાઈ હોવી અત્યંત જરૂરી છે. વળી, ઘણી પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીઓમાં નથી તે ઈગ્નૂનો સત્તાવિસ્તાર સમગ્ર ભારતને આવરી લે છે (એક્ટમા દર્શાવ્યા મુજબ) અને તેથી તેનું સંચાલકીય નેટવર્ક દેશભરમાં પ્રસરેલું છે. દેશના જુદા જુદા ભાગોમાં અભ્યાસ કેન્દ્રોની જોગવાઈ એક્ટે પૂરી પાડી છે. વળી, અભ્યાસકેન્દ્રોની કામગીરીનું સંકલન અને નિરીક્ષણ કરવા માટે પ્રાદેશિક કેન્દ્રોની સ્થાપનાની જોગવાઈ પણ કરી છે. અને તે પ્રાદેશિક સેવાઓ વિદ્યાર્થી સહાય સેવાઓની કામગીરી સંભાળે છે.

ઈગ્નૂના એક્ટમાં વિભાગ 2 (j) હેઠળ પ્રાદેશિક કેન્દ્રને નીચે પ્રમાણે વ્યાખ્યાયિત કરેલ છે :

“કોઈપણ પ્રદેશમાં અભ્યાસકેન્દ્રોના સંકલન અને અધીક્ષણના હેતુ માટે અને વ્યવસ્થાપન મંડળે આવા કેન્દ્રોને સોંપેલાં અન્ય આવાં કાર્યો કરવા માટે યુનિવર્સિટીએ સ્થાપેલું અને જાળવેલું કેન્દ્ર એટલે ‘પ્રાદેશિક કેન્દ્ર’.”

રાજ્યની રાજધાનીમાં મોટેભાગે પ્રાદેશિક કેન્દ્રો આવેલાં છે. હાલ લગભગ 13 પ્રાદેશિક કેન્દ્રો છે. પ્રત્યેક કેન્દ્રના વડા પ્રાદેશિક નિયામક હોય છે જે નિયામક (પ્રાદેશિક સેવાઓનો વિભાગ) ને જવાબદાર છે. પ્રાંતમાં યુનિવર્સિટીની કામગીરીને તેની પ્રસ્થાપિત નીતિઓ અને પ્રક્રિયાઓના સંદર્ભમાં દિશાસૂચન કરવાની અને અભ્યાસકેન્દ્રના કામનું સંકલન કરવાની મુખ્ય જવાબદારી તેની છે. મદદનીશ/નિયામક અને પ્રાદેશિક કેન્દ્રો પર વ્યાખ્યાતાઓ વહીવટી અને વિદ્યાકીય બાબતોની સંભાળ રાખવા માટે સહાયરૂપ કર્મચારીગણ સ્વરૂપે હોય છે. ઈગ્નૂની કાર્યવાહીનું વિકેન્દ્રીકરણ કરવાના પગલારૂપે યુનિવર્સિટીની સંચાલકીય માળખામાં પ્રાદેશિક કેન્દ્રોએ ખૂબ મોટી અને મહત્વની ભૂમિકા ભજવી છે. દા.ત. તેનાં મુખ્ય કાર્યો નીચે મુજબ છે :

- અભ્યાસકેન્દ્રોનું નિયમન અને અધીક્ષણ

- બધા કાર્યક્રમોના પ્રવેશ માટેની અરજીઓ સ્વીકારવી
- વિદ્યાર્થીઓ પાસેથી ફી એકત્ર કરવી
- પ્રત્યેક અભ્યાસકેન્દ્ર માટે પરામર્શકો/ટ્યુટર્સની પેનલ તૈયાર કરવી
- સ્વાધ્યાયના પ્રતિપોષણ પત્રકોની જાળવણી
- વિતરણ પ્રણાલીની કુશળતાની ખાતરી કરવી.

પ્રાદેશિક કેન્દ્રો પર પ્રાપ્ત થતી સગવડોમાં, દૂરવર્તી શિક્ષણને સુસંગત પુસ્તકોવાળું પુસ્તકાલય, યુનિવર્સિટીએ વિકસાવેલ અભ્યાસક્રમ સામગ્રી, સંદર્ભ પુસ્તકો, દૃશ્ય-શ્રાવ્ય ટેપ્સ વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

દૃશ્ય ટેઈપ્સ જોવાની અને શ્રાવ્ય કેસેટ્સ સાંભળવાની સગવડ ઉપરાંત પરામર્શકના સ્વરૂપે મહત્વની માનવીય સહાય વિદ્યાર્થીઓને અભ્યાસકેન્દ્રો પર પ્રાપ્ત થાય છે. આવા વિદ્યાર્થીઓના ભૌગોલિક સ્થાન અને વિદ્યાર્થી સંખ્યાને આધારે અભ્યાસકેન્દ્રો સ્થાપવામાં આવે છે. મહદ્અંશે તે કોલેજોમાં અને કેટલેક અંશે યોગ્ય જરૂરી માળખાગત સગવડવાળી અન્ય સંસ્થાઓમાં તે છે.

પ્રત્યેક અભ્યાસકેન્દ્રના વડા અંશ સમયના સંયોજક હોય છે જે સંસ્થાના વડાના સમગ્ર અધીક્ષણ હેઠળ કામ કરે છે જે સંસ્થામાં અભ્યાસ કેન્દ્રનું નિર્માણ થયેલું હોય તે જો અભ્યાસકેન્દ્ર સાથે જોડાયેલા વિદ્યાર્થીઓની સંખ્યા વધુ હોય તો ત્યાં મદદનીશ સંયોજક પણ હોય છે. વધુમાં ત્યાં અંશ સમયના વિદ્યાકીય પરામર્શકો હોય છે જે નિશ્ચિત કરેલી પરામર્શન બેઠકોમાં વિદ્યાર્થીઓને સહાય પૂરી પાડે છે. પરામર્શકો/ટ્યુટર્સના કામનું સંકલન સંયોજક કરે છે અને યુનિવર્સિટી, પ્રાદેશિક કેન્દ્ર અને અભ્યાસકેન્દ્ર વચ્ચે કડીરૂપ કામ કરે છે. યુનિવર્સિટીમાં દેશભરમાં પથરાયેલાં હાલ 140 અભ્યાસકેન્દ્રો છે :

અભ્યાસકેન્દ્રોના કેટલાંક મુખ્ય કાર્યો નીચે મુજબ છે :

- યુનિવર્સિટી સાથે વિદ્યાર્થીઓ માટેનું સંપર્ક બિન્દુ છે.
- વિદ્યાર્થીઓ માટે પરામર્શન, માર્ગદર્શન અને સલાહની તે ગોઠવણ કરે છે.
- બધા વિદ્યાર્થીઓના સ્વાધ્યાયો તે મેળવે છે અને તેના મૂલ્યાંકન માટે ગોઠવણ કરે છે.
- યુનિવર્સિટીના અભ્યાસક્રમો અને કાર્યક્રમો માટે બધી જ અભ્યાસ સામગ્રીઓનો સંગ્રહ કરતું પુસ્તકાલય ત્યાં છે.
- વિવિધ અભ્યાસક્રમો અને કાર્યક્રમો માટે યુનિવર્સિટીએ તૈયાર કરેલા દૃશ્ય-શ્રાવ્ય કાર્યક્રમો માટેની સંભાળવાની/જોવાની સગવડ તે પૂરી પાડે છે.

મુખ્ય મથક પર પ્રાદેશિક સેવાઓનો વિભાગ તેના અભ્યાસ કેન્દ્રો અને પ્રાદેશિક કેન્દ્રોના નેટવર્ક દ્વારા યુનિવર્સિટી અને તેના વિદ્યાર્થીઓ વચ્ચે કડીરૂપ છે. આમ છતાં, વિભાગની સફળતા, અને તેથી, યુનિવર્સિટીની સફળતા આ કડી કેવી અસરકારક છે તેના પર આધાર રાખે. તેનાં પ્રાદેશિક કેન્દ્રો દ્વારા તાલીમની જરૂરિયાત અને તાલીમ સ્ત્રોતો જાણવા અને કર્મચારીગણના વિકાસમાં સહાય કરવાની જવાબદારી પ્રાદેશિક સેવા વિભાગની છે. આ માટે, મૂલ્યવાન પ્રતિપોષણ તેમજ કાર્યક્રમ ઓળખ માટેની માહિતી બન્ને પૂરાં પાડવા માટે પ્રાદેશિક સેવા વિભાગ, પ્રાદેશિક નિયામકો અને અભ્યાસ શાખાઓ વચ્ચે અસરકારક આંતરવ્યવહાર જરૂરી છે.

સામગ્રી નિર્માણ અને વિતરણ વિભાગ

ડિપ્લોમા ઈન ડિસ્ટન્સ એજ્યુકેશનના કાર્યક્રમમાં વારંવાર જણાવાયું છે તે પ્રમાણે દૂરવર્તી શિક્ષણ કાર્યક્રમ માટે કોઈપણ અધ્યયન સંપુટમાં મુદ્રિત સામગ્રી એ સૌથી મહત્વની ભૂમિકા માંગે છે. ભારતમાં જ્યાં 5 લાખ ગામડાંમાં અધ્યેતાઓ પથરાયેલા છે અને આધુનિક પ્રત્યાયન ટેકનોલોજીએ અસરકારક નેટવર્ક દ્વારા હજુ તો લોકોને સાંકળવાના છે ત્યારે વિચારણીય સમય માટે દૂરવર્તી શિક્ષણની ટેકનોલોજીમાં પત્રાચારે પાઠ્યપુસ્તકો પણ આધાર રાખવો પડશે. તેના પ્રારંભકાળથી, ઈગ્નૂએ આઠ કાર્યક્રમો દાખલ કર્યા છે. આવા કાર્યક્રમોમાં 72 અભ્યાસક્રમો સમાવેલા છે, જેમાંના 30 હિન્દીમાં છે અને 16 અન્ય ભારતીય ભાષાઓમાં પ્રાપ્ય છે. 54,000 થી ઉપરની વિદ્યાર્થીઓની નામ નોંધણી માટે પ્રત્યેક કાર્યક્રમ અને અભ્યાસક્રમ માટે મુદ્રિત સામગ્રીની પ્રાપ્યતા અગાઉથી નિશ્ચિત થયેલા ક્રમમાં કરવી એવી કામગીરીના માપક્રમની અપેક્ષા રાખે છે જે માત્ર અસ્પષ્ટ રીતે દૃશ્યમાન થાય છે. ખરું જોતાં તો, જે વિભાગ પ્રારંભમાં એક જ એકમ તરીકે કામ કરતો હતો તે હવે બે વિભાગમાં વિભાજિત થયો છે - મુદ્રણ અને પ્રકાશન વિભાગ અને કાર્યભારના વિતરણ માટે સામગ્રી વિતરણ વિભાગ. યુનિવર્સિટીના માધ્યમ ઘટકને બાદ

કરતાં અભ્યાસક્રમ સામગ્રીના ઉત્પાદન માટે મુદ્રણ અને પ્રકાશન વિભાગ છે. અને તત્સંબંધિત સ્થળે આ સામગ્રીના વિતરણ માટે સામગ્રી વિતરણ વિભાગ છે. કદ, મુદ્રણકલા, વપરાયેલા કાગળનો પ્રકાર, રૂપરેખા, આલેખન વગેરે જે દૂરવર્તી શિક્ષણની દૃષ્ટિએ ખૂબ મહત્વનાં છે તેવાં રજૂઆતનાં પાસાં સાથે મુદ્રણ અને પ્રકાશન વિભાગને સંબંધ છે.

યુનિવર્સિટીએ અનુસરેલી પ્રસ્થાપિત રીત એ છે કે જેવી સામગ્રી તૈયાર થાય કે તરત જ જે તે અભ્યાસ શાખા પ્રત્યેક અભ્યાસક્રમની હસ્તપ્રતો મુદ્રણ અને પ્રકાશન વિભાગને સોંપે છે. અભ્યાસક્રમ રચના માટે આયોજન પ્રક્રિયાના ભાગ રૂપે નિશ્ચિત થયેલા સમયપત્રક પ્રમાણે હસ્તપ્રતો સોંપવામાં આવે છે. ઈગ્નના સમય લક્ષ્ય સાથે ઘણી સમસ્યાઓ ઊભી થાય જો શાખાઓ દ્વારા મુદ્રણ અને પ્રકાશન વિભાગમાં સામગ્રી મોકલવામાં કોઈપણ પ્રકાશની ઢીલ થાય તો. વળી, સામગ્રી વિતરણ વિભાગ તરફથી પણ શરતચૂક થાય છે જો કાર્યવાહીનું કદ પ્રચંડ હોય તો. આ માટે જ વિદ્યાશાખાઓ, મુદ્રણ અને પ્રકાશન વિભાગ તેમજ સામગ્રી વિતરણ વિભાગ વચ્ચે યોગ્ય સંકલન હોવું જરૂરી છે.

પાઠ્ય સામગ્રી અંતે મુદ્રિત થાય તે પહેલાં, પ્રકાશન વિભાગ દ્વારા ઝીણવટભરી તપાસના જુદા જુદા તબક્કામાંથી તે પસાર થાય છે. તેમાં સંપાદન, પ્રુફ વાંચવું, ઉદાહરણો અને આકૃતિઅંકનની ચકાસણી જેવી બાબતોનો સમાવેશ થાય છે. પ્રત્યેક અભ્યાસક્રમ માટે વિદ્યાશાખાની જવાબદારી છે તે ઉપરાંત સામગ્રીની રજૂઆતની ગુણાત્મકતાની માત્રા જાળવવી એ મુદ્રણ અને પ્રકાશન વિભાગની જવાબદારી છે. વળી, આ વિભાગ ઓછામાં ઓછી ભૂલો થાય તેમજ યોગ્ય રીતે કલાત્મક કામ થાય એ પણ જોવાનું છે. મુદ્રણ સામાન્ય રીતે ખાનગી પ્રેસો દ્વારા થતું હોય છે. ઊંચી ગુણવત્તાવાળી સાધન સામગ્રી તૈયાર કરવા માટેનાં આધુનિક અને અદ્યતન સાધનોથી વિભાગ સજ્જ છે. લાંબે ગાળે, ડેસ્ટ ટોપ પબ્લીશીંગ ફેસીલીટી (ડીટીપી) ઉપરાંત પોતાની મુદ્રણ સગવડ તેની થશે. આ વિભાગ મહત્તમ કામગીરીની નિપુણતા મેળવવા માટે વ્યવસ્થાપન અને ઉત્પાદન પ્રક્રિયાઓમાં ઔદ્યોગિક કાર્યપદ્ધતિને અનુસરે છે.

1989ના એપ્રિલ સુધી મુદ્રણ અને પ્રકાશન વિભાગ 56 અભ્યાસક્રમોને પૂરા પાડતા 904 એકમોનું ઉત્પાદન કરવા સમર્થ બન્યું જેમાં પ્રત્યેક એકમમાં લગભગ 5,000 શબ્દોનો સમાવેશ થતો હતો.

સામગ્રી વિતરણ વિભાગ સામગ્રી રવાના કરવાની સંભાળ રાખે છે. જેવા કાર્યક્રમોના પ્રવેશ નક્કી થાય કે તરત જ સામગ્રી વિતરણ વિભાગને વિદ્યાર્થીઓનાં સરનામાં પ્રાપ્ત થાય છે, જે દરેક વિદ્યાર્થીને જે તે સંબંધિત કાર્યક્રમ/અભ્યાસક્રમો માટે પ્રથમ અધ્યયન સંપુટો રવાના કરવાની જવાબદારી ઉપાડે છે. પ્રારંભના તબક્કામાં સરંજામ પૂરો પાડવાની કળાની વિવિધ સમસ્યાઓ હલ કરવાની હતી. સંગ્રહ, વિભાજન, સંપુટ બાંધવાની, કાપલી લગાવવી જેવી મોટા પાયા પરની કાર્યવાહી હાથ ધરવા માટે પૂરતી જગ્યા ન હતી. આજે હવે યુનિવર્સિટી પાસે તેની પોતાની વખાર (Warehouse) છે; જે વિતરણ પ્રણાલીને વધુ અસરકારક બનાવતી હશે. વિતરણ પ્રણાલીનું યાંત્રીકરણ કરવાની યોજનાઓ પણ તેની છે. જો કે સરવાળે તો રવાનગી સમયપત્રકને જાળવી રાખવામાં ઢીલ થાય છે, પરંતુ સામગ્રી ગેરવલ્લે થવી અથવા વિતરણ ન થવું જેવા કિસ્સા સામાન્ય રીતે નહિવત્ બને છે. યુનિવર્સિટી તેની મોટાભાગની કાર્યવાહીનું વિકેન્દ્રીકરણ કરવાની પ્રક્રિયામાં છે. એવું વિચારવામાં આવ્યું છે કે તૈયાર થયેલી સામગ્રી શરૂઆતમાં જ પ્રાદેશિક કેન્દ્રો પર જથ્થાબંધ મોકલી આપવામાં આવે, જ્યાંથી વિદ્યાર્થીઓમાં વિતરણ કરવા માટે અભ્યાસકેન્દ્રો પર મોકલવામાં આવે. આથી અભ્યાસકેન્દ્રો સાથે વિદ્યાર્થીઓની અંગત ઓળખાણ પ્રાપ્ત થવાની ખાતરી થાય, પણ આ કાર્યવાહી કિંમતમાં નહિવત્ ઘટાડા સાથે વિદ્યાર્થીઓ સુધી સામગ્રી પહોંચવામાં થતી ઢીલમાં ચોક્કસ ઉમેરો કરે.

જ્યારે પ્રત્યેક વિદ્યાર્થીઓને મુદ્રિત પાઠ્યપુસ્તકો રવાના કરવામાં આવે છે ત્યારે માત્ર દૃશ્ય-શ્રાવ્ય સામગ્રી અભ્યાસકેન્દ્રો અને પ્રાદેશિક કેન્દ્રો પર રવાના કરવામાં આવે છે, વિદ્યાર્થીઓએ અભ્યાસકેન્દ્રોની મુલાકાત લેવાની હોય છે જો દૃશ્ય-શ્રાવ્ય સામગ્રીનો ઉપયોગ કરવાની ઈચ્છા તેમની હોય તો. મુદ્રિત પાઠ્યસામગ્રી અથવા દૃશ્ય-શ્રાવ્ય સામગ્રી અધ્યયન માટે, ભાડે આપવા માટે અથવા વેચાણ માટે સીધા વિદ્યાર્થીઓને આપવા માટેની કોઈ વ્યવસ્થા નથી. આમ છતાં, યુનિવર્સિટી અને ઈલેક્ટ્રોનિક ટ્રેડ અને ટેકનોલોજી કોર્પોરેશન જે જાહેર સાહસ શાખા છે તેની વચ્ચે થયેલ કરાર હેઠળ આ શાખા યુનિવર્સિટીએ તૈયાર કરેલા દૃશ્ય-શ્રાવ્ય કાર્યક્રમો ખરીદ વેચાણ કરે છે.

પરંતુ અભ્યાસકેન્દ્રો પર વિદ્યાર્થીની હાજરી સરેરાશ માત્ર 36% જ હોય છે. આમ, વિદ્યાર્થીઓના ખાસ્સા એવા પ્રમાણને દૃશ્ય-શ્રાવ્ય સામગ્રી સુધીની તૈયાર પહોંચતી નથી હોતી, જે વિતરણ વ્યવસ્થામાં ગંભીર ક્ષતિ છે. આ ક્ષતિ નિવારવા યુનિવર્સિટીએ હજુ ઘણું કરવાનું છે અથવા વ્યવસ્થા વિચારવાની છે.

કોઈપણ મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીમાં, અદ્યતન ટેકનોલોજી મહત્વની ભૂમિકા ભજવે છે. યુનિવર્સિટીની મુદ્રિત અભ્યાસક્રમ સામગ્રી સામાન્ય રીતે દૃશ્ય-શ્રાવ્ય સામગ્રીથી ટેકો મેળવે છે. યુનિવર્સિટીનો પ્રત્યાયન વિભાગ ઈગ્નૂની દૃશ્ય-શ્રાવ્ય પાઠ્ય સામગ્રી તૈયાર કરે છે. જે તે શાખાના વિદ્વાનોના સક્રિય સહભાગીપણાથી આ તૈયાર થાય છે. આ વિભાગની સ્થાપના નીચેના ઉદ્દેશોથી કરવામાં આવી છે.

- પ્રત્યાયન ટેકનોલોજીના સર્જનાત્મક અને કાલ્પનિક ઉપયોગ દ્વારા શિક્ષણની ગુણવત્તા સઘન અને સમૃદ્ધ બનાવવી.
- ઈગ્નૂ, રાજ્યની મુક્ત વિદ્યાપીઠો તેમજ અન્ય દૂરવર્તી સંસ્થાઓના કર્મચારીગણની વિવિધ શ્રેણીની તાલીમ માટે પ્રત્યાયન સામગ્રી પૂરી પાડવી.
- દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીમાં પ્રત્યાયન ટેકનોલોજીના ઉત્પાદન અને ઉપયોગ માટે મુખ્ય કેન્દ્ર તરીકે સેવા બજાવવી.
- પ્રત્યાયન ટેકનોલોજીમાં નવીનીકરણ અને સંશોધનને પ્રત્સાહન આપવું.
- આકાશવાણી, દૂરદર્શન, ઈસરો, રાજ્યની મુક્ત વિદ્યાપીઠ અને તેવી અન્ય સંસ્થાઓની પ્રત્યાયન કચેરીઓનું સંકલન કરવું.

વિભાગના વડા નિયામક હોય છે જેમને સહાય કરવા માટે રેડિયો, ટેલિવીઝન, એન્જિનિયરિંગ અને સંશોધન તેમજ વિકાસ માટે ત્રણ સહનિયામકો હોય છે. અન્ય અભ્યાસક્રમ સામગ્રીને પૂરક કાર્યક્રમો તૈયાર કરવા ઉપરાંત વિભાગનાં અન્ય મુખ્ય કાર્યો આ પ્રમાણે છે : સરકારી માધ્યમ દ્વારા મુક્ત વિદ્યાપીઠના અધ્યેતાઓ માટે શૈક્ષણિક પ્રસાર કાર્યક્રમોનું સંચાલન કરવું, દૂરવર્તી અધ્યયન માટે પ્રત્યાયન પદ્ધતિઓ અને ટેકનોલોજીના ઉપયોગ ક્ષેત્રે સંશોધનો હાથ ધરવાં, અને ઈગ્નૂમાં તેમજ તેની બહાર માધ્યમ માટેના નિષ્ણાતો અંગે તાલીમ કાર્યક્રમો યોજવા.

વિભાગમાં એક ટીવી સ્ટુડીઓ અને એક શ્રાવ્ય સ્ટુડીઓ તેને સંબંધિત સગવડો સાથે હોય છે. સ્ટુડીઓમાં જ હવે મોટાભાગના કાર્યક્રમો તૈયાર કરવાનું શરૂ થઈ ગયું છે. સ્ટુડીઓની સ્થાપના કાર્યરત બની તે પહેલાં દૃશ્ય-શ્રાવ્ય કાર્યક્રમોના નિર્માણની વ્યૂહરચના મોટાભાગે આઉટડોર શૂટીંગની રીતે થતી હતી જેનું નિર્માણ કાર્ય પછીનું કાર્ય અનુસરવાનું રહેતું. જ્યાં જરૂર જણાય ત્યાં બહારની સગવડો જેવી કે શ્રાવ્ય સ્ટુડીઓ, વધારાનાં સાધનો/ઉપકરણો વગેરે ખાનગી સ્ત્રોતોમાંથી ભાડે લાવવામાં આવતાં. યુનિવર્સિટીએ શરૂ કરેલા નવા અસંખ્ય શૈક્ષણિક કાર્યક્રમોને સેવા પૂરી પાડવા દૃશ્ય-શ્રાવ્ય નિર્માણની માંગમાં થતા વધારાને પહોંચી વળવા માટે પ્રસ્તુતકર્તા કર્મચારી ગણ ઉપરાંત છૂટક રીતે કામ કરનારા બિનસનદી નિર્માતાઓને પણ રોકવામાં આવ્યા.

અભ્યાસ શાખાઓને મહત્વની શૈક્ષણિક સહાય પ્રત્યાયન વિભાગ પૂરી પાડે છે. અને માત્ર જો વિદ્વાનો અને નિર્માતાઓ વચ્ચે ગાઢ સહકાર હોય તો જ ગુણવત્તાયુક્ત ઉત્પાદન શક્ય બને. વિદ્વાનો કાર્યક્રમનું માળખું પૂરું પાડે છે અને નિર્માતા જરૂરી ટેકનિકલ સહાય પૂરી પાડે છે.

યુનિવર્સિટીની વિદ્યાકીય પ્રવૃત્તિઓમાં દૂરવર્તી શિક્ષણ વિભાગ મુખ્ય ભૂમિકા ભજવે છે. સ્વઅધ્યયન મુદ્રિત સામગ્રી નિર્માણ, કાર્યક્રમનું મૂલ્યાંકન અને કર્મચારીગણના વિકાસમાં અન્ય અભ્યાસશાખાઓને જરૂરી વિદ્યાકીય સહાય પૂરી પાડવા માટે તે જવાબદાર છે. આગળ દર્શાવેલ ક્ષેત્રમાં એટલે કે સ્વઅધ્યયન સામગ્રીના વિકાસમાં સહાયે સારી રીતે આકાર લીધો છે અને નિયમિત ધોરણે તે પૂરી પાડવામાં આવે છે.

વધુમાં, દૂરવર્તી શિક્ષણમાં ડિપ્લોમા કાર્યક્રમનું તે સંચાલન કરે. અસ્તિત્વમાં છે તે દૂરવર્તી શિક્ષણ કેન્દ્રો અને તાકાલિક શરૂ થવાનાં છે તેવાં અન્ય કેન્દ્રો માટે અત્યંત જરૂરી માનવ સંસાધનના વિકાસની દૃષ્ટિએ આ છે. દૂરવર્તી શિક્ષણમાં અનુસ્નાતક કાર્યક્રમ પણ તે ચલાવે છે.

આ વિભાગ યુનિવર્સિટીના વિદ્વાનો માટે તેમજ અન્ય વ્યાવસાયિકો માટે ટૂંકાગાળાના અસંખ્ય પરિસંવાદો તેમજ અભ્યાસક્રમોનું મુખ્ય મથકે તેમજ પ્રાદેશિક નેટવર્કમાં પણ સંચાલન કરે છે. અન્ય બીજા કાર્યો જેમાં આ વિભાગ સક્રિયપણે રોકાયેલો છે તે દૂરવર્તી શિક્ષણમાં તાલીમ આપનારાને તૈયાર કરવા તેમજ તાલીમ

આપનારના અભિગમની તાલીમને અપનાવવી. દેશમાં દૂરવર્તી શિક્ષણના અસરકારક વિકાસ માટે જરૂરી કૌશલ્યો સમૃદ્ધ કરવાનું કામ ચાલ્યા જ કરશે. દૂરવર્તી શિક્ષણમાં કાર્યક્રમ મૂલ્યાંકન અને સંશોધન માટેની પ્રવૃત્તિઓ પણ તાજેતરમાં આ વિભાગ હાથ ધરશે.

કમ્પ્યુટર વિભાગ

પ્રવેશ, મૂલ્યાંકન અને અન્ય દસ્તાવેજોની જાળવણીમાં વિશાળ સંખ્યાની દૃષ્ટિએ યુનિવર્સિટીને કામ કરવાનું હોવાથી કમ્પ્યુટરનો ઉપયોગ એ આવશ્યકતા બની છે. વિદ્યાર્થીઓના પ્રવેશ રેકર્ડ અને પરીક્ષાનાં પત્રકો સંબંધી બધી જ માહિતી હાલ કમ્પ્યુટર વિભાગ સંભાળે છે. પ્રવેશ પ્રક્રિયા, સતત મૂલ્યાંકનનાં પત્રકો, કમ્પ્યુટરથી અંકિત થતા સ્વાધ્યાયો, પરીક્ષણનાં પત્રકો (ગુણ વગેરે) અને ગ્રેડ કાર્યનું નિર્માણ એ સંબંધી માહિતી છે. યુનિવર્સિટીનો વહીવટ તેમજ હિસાબો પણ આ વિભાગના પ્રયત્નથી કમ્પ્યુટરાઈઝડ કરવામાં આવ્યા છે.

હાલ, આ વિભાગનું કાર્ય 50 માઈક્રો કમ્પ્યુટરથી પણ વધુના ઉપયોગ દ્વારા થાય છે. વિદ્યાર્થી ભરતી અને પૂર્વસ્નાતક વિદ્યાર્થીઓના મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયાને કમ્પ્યુટરાઈઝડ કરવા માટે OMR સીસ્ટમનો ઉપયોગ આ વિભાગ કરે છે. ODA સહાય કાર્યક્રમ હેઠળ પ્રાપ્ત થયેલ હાર્ડવેરનો ભાગ OMR છે. વિભાગને VAX 8530 એક મુખ્ય ફેમવાળું કમ્પ્યુટર પણ પ્રાપ્ત થયું છે.

નીતિ નિર્ણયો માટે જરૂરી ભાથું પૂરું પાડવા માટે સુસંગત ચલો આધારિત વિદ્યાર્થીઓનાં પ્રોફાઇલ્સ (Profiles) પણ વિભાગ તૈયાર કરે છે. દા.ત. વિદ્યાર્થીઓનું ભૌગોલિક વિસ્તરણ, કોઈ એક કાર્યક્રમમાં વિદ્યાર્થીનું વયજૂથ વગેરે.

નજીકના ભવિષ્યમાં કમ્પ્યુટર વિભાગના કાર્યનું વિકેન્દ્રીકરણ શક્ય બનશે. એકવાર પ્રાદેશિક કેન્દ્રો અને અભ્યાસકેન્દ્રો માઈક્રો કમ્પ્યુટર્સથી સજ્જ બને તો તે પ્રવેશ અને સ્વાધ્યાય પ્રક્રિયા સંભાળશે. ખરું જોતાં તો અભ્યાસકેન્દ્રો દ્વારા સ્વાધ્યાય કરાવવામાં આવે છે. આ પ્રક્રિયાનું સ્વાભાવિક જોડાણ (Sequel) તો ત્યારે થશે જ્યારે અભ્યાસકેન્દ્રો PCS વડે સજ્જ થશે પછી તે ફ્લોપી પર યોગ્ય માહિતી દાખલ કરવા શક્તિમાન બનશે અને તે મુખ્ય મથકે ફ્લોપી મોકલી આપશે. વધુ દૂરના ભાવિમાં મુખ્ય મથક પરના મુખ્ય કમ્પ્યુટર સાથે સીધી સાંકળ પણ થઈ શકશે જેથી ઈચ્છિત રીતે માહિતી સીધી રેકોર્ડ થશે.

યુનિવર્સિટીના વિકાસમાં આયોજન અને વિકાસ વિભાગ મહત્વની ભૂમિકા ભજવે છે. તે માત્ર સમય પર યુનિવર્સિટીના વિકાસના વિવિધ પાસાંની પરિસ્થિતિ મૂલવે છે અને અહેવાલ રજૂ કરે છે એટલું જ નહિ, પરંતુ ભાવિ માટે યથાદર્શન અને વ્યૂહાત્મક આયોજન પણ પૂરું પાડે છે. યુનિવર્સિટીએ જે સૌથી વધુ મહત્વના નિર્ણયો લેવાના હોય છે તે કાર્યક્રમો અને અભ્યાસક્રમોના નિર્ણયક્ષેત્રે આયોજન વિભાગ આ જવાબદારી ઉપાડી શકે અને આ નિર્ણય લેવા માટે આધારભૂત માહિતી પૂરી પાડી શકે. માનવશક્તિની જરૂરિયાતો, અછતના વિસ્તારો અને ઉદ્ભવતી વ્યાવસાયિક પરિસ્થિતિ પર સતત માહિતીની દેખરેખ રાખવી પડે છે.

દેશના અંતરિયાળ અને દૂરના વિસ્તારોમાં ઈગ્નૂની દરમિયાનગીરીનો એકમ પણ આ વિભાગમાં કામ કરે છે. તે યુકે જાપાન ઈન્ટરનેશનલ કોર્પોરેશન એજન્સી અને કોમનવેલ્થ ઓફ લર્નિંગ જેવી આંતરરાષ્ટ્રીય વિવિધ સંસ્થાઓ સાથે ઈગ્નૂની વાતચીતનું વ્યવસ્થાપન કરે છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો - 3

તમે સંકળાયેલ હો અથવા તમે જાણતા હો તેવી કોઈપણ પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીના સંસ્થાકીય માળખાને ઈગ્નૂના માળખા સાથે સરખાવો.

નોંધ : (અ) નીચે તમારા ઉત્તર માટે જગ્યા આપી છે.

(બ) એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો

3.5 સારાંશ

આ એકમ ખાસ કરીને ઈગ્નૂની એક યુનિવર્સિટી તરીકે કાર્યવાહી અને સંચાલકીય માળખાને સ્પર્શે છે. એ તમને યુનિવર્સિટીના વિવિધ સત્તાધિકારીઓ વિષે માહિતી આપે છે જેવા કે મુલાકાતી, વ્યવસ્થાપન મંડળ, વિદ્યાકીય પરિષદ, આયોજન મંડળ અને નાણાં સમિતિ, કુલપતિ, ઉપકુલપતિઓ, કુલસચિવો, નિયામકો અને અન્ય એ યુનિવર્સિટીના અધિકારીઓ છે. ઈગ્નૂના સંચાલકીય માળખામાં વિવિધ અભ્યાસ શાખાઓ અને જેના વિદ્યાકીય તેમજ વહીવટી કાર્યો છે તેવા વિભાગોનો સમાવેશ થાય છે. ઈગ્નૂનાં બીજા કાર્યોના અભ્યાસ માટે હવે પછીના એકમમાં દર્શાવવામાં આવશે.

3.6 તમારી પ્રગતિ ચકાસો : યાવી

1. i (ક)
ii (અ)
iii (ક)
iv (બ)
v (ડ)
2. અ) વ્યવસ્થાપન મંડળ
બ) કુલસચિવ
ક) નાણાંકીય નીતિ
3. મોટાભાગની પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીઓમાં કાર્યવિભાજન ઓછું જટિલ હોય છે. દા.ત. વિભાગો, ખાસ કરીને તેનાં કાર્યોના સ્વરૂપને કારણે. આ સંસ્થાઓના વિભાગો 'વિનયન' અથવા આર્ટ્સ, સમાજ વિજ્ઞાન અને વિજ્ઞાન છે. ઈગ્નૂનું કાર્ય વિભાજન વધુ જટિલ છે, કારણ કે તેનું સંચાલકીય માળખું બહુવિધ પ્રકારનું છે અને કાર્યો પણ વિવિધ છે. ઉદાહરણરૂપે શાખાઓ અને વિભાગો વચ્ચેનો ભેદ દર્શાવી શકાય.

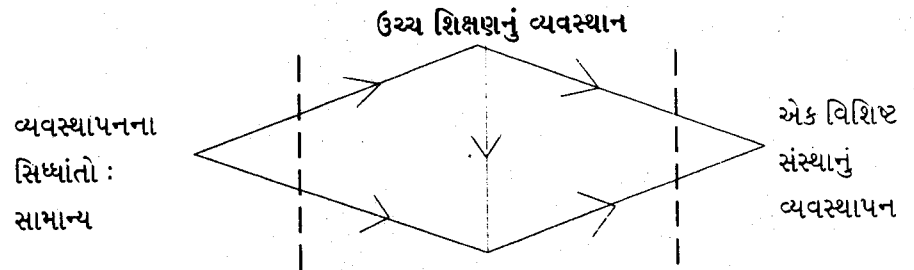
એકમ 4 : આયોજન, નિયંત્રણ અને સંકલન : ઈગ્નૂ

એકમની રૂપરેખા

- 4.0 પ્રસ્તાવના
- 4.1 ઉદ્દેશો
- 4.2 ઈગ્નૂ એક યુનિવર્સિટી
 - 4.2.1 વિદ્યાકીય કાર્યક્રમો
 - 4.2.2 શૈક્ષણિક પ્રક્રિયા
 - 4.2.3 અભ્યાસક્રમ માળખું અને વિકાસ
 - 4.2.4 ભૌતિક માળખાગત સગવડો
- 4.3. ઈગ્નૂ : ભારતમાં દૂરવર્તી શિક્ષણ માટે ટોચની સંસ્થા
 - 4.3.1 દૂરવર્તી શિક્ષણ પરિષદ
 - 4.3.2 દૂરવર્તી શિક્ષણ પરિષદની કામગીરીનું ક્ષેત્ર
 - 4.3.3 અગ્રિમતાક્રમો
 - 4.3.4 આંતરરાષ્ટ્રીય સંસ્થાઓ સાથે જોડાણ
- 4.4 સારાંશ
- 4.5 તમારી પ્રગતિ ચકાસો: ચાવી

4.0 પ્રસ્તાવના

એક તરફ અભ્યાસ માટેના પ્રવેશ અને લવચિકતા/ચલિતતા સાથે રાષ્ટ્ર કક્ષાએ યુનિવર્સિટી ચલાવવી અને બીજી બાજુ ગુણાત્મકતા અને ઉચ્ચ ધોરણો જાળવવાની ઉત્સુકતા એ ખરેખર પ્રયંડ કાર્ય છે જેનો સામનો ઈગ્નૂ કરી રહી છે. તે તેની કાર્યવાહીનું વ્યવસ્થાપન અને તેના ઉદ્દેશો સિધ્ધ કેવી રીતે કરે છે? આ એકમમાં અભ્યાસ માટે આ પ્રશ્નો હાથ ધરવામાં આવ્યા છે. એક ઉદાહરણ તરીકે ઈગ્નૂ જેવી વિશિષ્ટ સંસ્થાની કાર્યવાહીનાં પાસાંઓ પર પ્રકાશ ફેંકીને એકમનું સમાપન કરવામાં આવ્યું છે. આ અભ્યાસક્રમમાં વિચારોની વ્યવસ્થાના તર્કશાસ્ત્ર તરફ એ રીતે તમારું ધ્યાન ખેંચે છે : દા.ત.



મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલી અને તેનું વ્યવસ્થાપન

અગાઉના એકમોમાં દર્શાવ્યા પ્રમાણે આ એકમના તર્કશુધ્ધ ધ્વનિ બ્રામક છે. મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીના પ્રતિનિધિરૂપ વિશિષ્ટ સંસ્થાના સંદર્ભમાં આયોજન નિયંત્રણ અને સંકલનની વ્યવસ્થાપનની પ્રક્રિયાઓને ફરીને ફરી કહેવા માટે અને ધ્યાન ખેંચવા રેખાંકિત કરવા, માટે આ એકમ ઈચ્છે છે. (જે બ્લોક 3 ના એકમ : 4 માં રેખાંકિત થઈ ગયેલ છે.) આયોજનની જટિલ પ્રક્રિયાઓ અને આવું વિશાળ કાર્ય ક્ષતિ વિના સારી રીતે કરવા માટે જરૂરી નિયંત્રણ અને સંકલનનાં તત્વો પ્રત્યે તમારું ધ્યાન દોરવા માટે અહીં ઈગ્નૂની બહુવિધ ભૂમિકાઓનો ઉપયોગ કરવામાં આવ્યો છે.

4.1 ઉદ્દેશો

આ એકમને તમને નીચેની બાબતો અંગે શક્તિમાન બનાવવાના પ્રયત્નો કરે છે :

- ઈગ્નૂની કાર્યવાહીના પાસાં સ્પષ્ટ કરવાં.
- એક યુનિવર્સિટી તરીકે ભારતમાં દૂરવર્તી શિક્ષણ માટે એક (નમૂના રૂપ) શિખર રૂપ સંસ્થા તરીકે ઈગ્નૂનો મોભો વર્ણવવો.

- તેની બહુવિધ ભૂમિકાઓ અદા કરવા માટે ઈગ્નૂ તેના જટિલ સંચાલકીય માળખાને કેવી રીતે કાર્યરત બનાવે છે તે રીતોનું વિશ્લેષણ કરવું.
- વિવિધ કક્ષાએ મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીની ભૂમિકાઓ અને કાર્યોનું પૃથક્કરણ કરી શકશો.

4.2 ઈગ્નૂ: એક યુનિવર્સિટી

એકમ 2 માં રાષ્ટ્રીય મુક્ત વિદ્યાપીઠ તરીકે ઈગ્નૂના વિશાળ ઉદ્દેશો અંગે આપણે આગળ વાત કરી ગયા છીએ. તેના ઉદ્દેશો સિધ્ધ કરવા માટે તેના વિવિધ પ્રકારના ગ્રાહકોને અનુરૂપ શૈક્ષણિક કાર્યક્રમો ઘડવા સંસ્થા માટે જરૂરી હતું. તેના શૈક્ષણિક કાર્યક્રમો તૈયાર કરવામાં ઉપયુક્ત કરેલી આયોજનની પ્રક્રિયા તરફ આવો આપણે નજીકથી દ્રષ્ટિ ફેંકીએ.

4.2.1 શૈક્ષણિક કાર્યક્રમો

1985 ના સપ્ટેમ્બરમાં તૈયાર થયેલા ઈગ્નૂ માટેના પ્રોજેક્ટ અહેવાલ પ્રમાણે નીચે પ્રમાણેની શૈક્ષણિક કાર્યક્રમોની શ્રેણીઓની કલ્પના કરવામાં આવી.

સત્તા કુલસચિવની છે.

- i નિરંતર અને સેવાકાલીન શિક્ષણ
- ii સ્નાતક અને અનુસ્નાતક કક્ષાના કાર્યક્રમો અને
- iii સંશોધન

પોતાની વ્યવસ્થાપનની અને ટેકનિકલ ક્ષમતાઓને સમૃદ્ધ કરવા ખાનગી, જાહેર અને સ્વરોજગાર વિભાગમાં વિવિધ પ્રકારના નોકરિયાતો માટે નિરંતર શિક્ષણના કાર્યક્રમોની કલ્પના કરવામાં આવી હતી. આવા અભ્યાસક્રમો સ્વયં પર્યાપ્ત અને વધુ વિશિષ્ટતા ધરાવતા હોવાને લીધે તે મોડ્યુલ્સ તરીકે તૈયાર કરવામાં આવ્યા જેથી પાછળથી ડિગ્રી અને અનુસ્નાતક કાર્યક્રમોના વધુ વિશાળ સંપુટોમાં તેને જોડી શકાય. સ્નાતક અને અનુસ્નાતક કક્ષાએ જ્યારે પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીના કાર્યક્રમો જેવા જ કાર્યક્રમો ભલે હોય પણ તેનું વિતરણ દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રક્રિયા કે પદ્ધતિ દ્વારા કરવામાં આવ્યું. ગમે તે રીતે યુનિવર્સિટી તો તેના અભ્યાસક્રમના માળખામાં વિવિધતા અને લવચિકતા લાવવાનું લક્ષ્ય ધરાવતી હતી તેમજ તેના કાર્યક્રમોની ઊંચી ગુણવત્તાની ખાતરી કરાવવા ઈચ્છતી હતી. સંશોધનની કક્ષાએ, દૂરવર્તી શિક્ષણ કાર્યક્રમો માટે અન્ય સાધનો તેમજ પ્રત્યાયન ટેકનોલોજીના વિકાસમાં દૂરવર્તી શિક્ષણની ટેકનોલોજી પર યુનિવર્સિટીએ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવાનું હતું. દૂરવર્તી શિક્ષણ માટે મુખ્ય સ્ત્રોત કેન્દ્ર તરીકે પ્રોજેક્ટ અહેવાલમાં આ યુનિવર્સિટીની કલ્પના કરવામાં આવી હતી.

આ મહત્વાકાંક્ષાઓ પૂર્ણ કરવા માટે યુનિવર્સિટીએ બે વ્યૂહરચનાઓ અપનાવી. પ્રથમ, નિરંતર શિક્ષણ કાર્યક્રમો પસંદ કરવાનું શીપ્ર શરૂ કરવું અને બીજું, સ્નાતક પદવી તરફ દોરી જતા વધુ લોકપ્રિય કાર્યક્રમો સાથે તેને અનુસરવા, યુનિવર્સિટીએ માર્ગદર્શક આધાર પર ચલાવવા માટે બે કાર્યક્રમો અપનાવ્યા.

માર્ગદર્શક કાર્યક્રમો :

બહુ માધ્યમ સંપુટમાં તૈયાર થયેલ સ્વઅધ્યયન સામગ્રી વડે દૂરવર્તી શિક્ષણ કાર્યક્રમો ચલાવવા માટે હજુ સુધી વિશિષ્ટ અનુભવ નથી તેથી માર્ગદર્શક આધાર પર કેટલાક કાર્યક્રમો ચલાવવા વધુ ફળદાયી બનશે એમ લાગ્યું. માત્ર તે વધુ પરિણામો મેળવશે એટલું જ નહિ પણ કાર્યક્રમો મોટા પાયે શરૂ કરતાં પહેલાં સમગ્ર દેશને આવરી લેતી વિતરણ વ્યવસ્થાની અસરકારકતા ચકાસવા પણ સહાય કરે. વધુમાં, એમ પણ જણાયું કે તેના પ્રારંભિક તબક્કાઓમાં આ મહત્વના ક્ષેત્રે માનવીય શક્તિની તાલીમ આપવાનું ઈગ્નૂએ શરૂ કરવું જોઈએ. કારણ કે દૂરવર્તી શિક્ષણમાં ટેકનોલોજીમાં તાલીમ પામેલી માનવશક્તિની ખૂબ તંગી હતી.

નિષ્ણાત સમિતિની ભલામણો અને સર્વેક્ષણનાં તારણોને ધ્યાનમાં લેતાં, 1987 માં બે માર્ગદર્શક કાર્યક્રમો શરૂ કરવાનું નિર્ધાર્યું તે ડિપ્લોમા ઈન મેનેજમેન્ટ અને ડિપ્લોમા ઈન ડિસ્ટન્સ એજ્યુકેશન. તે પ્રમાણે, બન્ને માર્ગદર્શક કાર્યક્રમો માટે અભ્યાસક્રમ સામગ્રી નિર્માણ પ્રક્રિયા 1986 માં શરૂ થઈ. 1986 ના અંતમાં આ સામગ્રી તૈયાર થઈ અને જાન્યુઆરી 1987 માં માર્ગદર્શક કાર્યક્રમોમાં પ્રવેશ આપવામાં આવ્યો. આ કાર્યક્રમોનું ટૂંકમાં વર્ણન અહીં આપવામાં આવ્યું છે.

વ્યવસ્થાપન કાર્યક્રમ :

અગાઉ દર્શાવ્યા પ્રમાણે, યુનિવર્સિટી દાખલ કરે તેમ સમાજના જુદા જુદા વિભાગો ઈચ્છે તેવા શૈક્ષણિક કાર્યક્રમો ઓળખવા માટે સર્વેક્ષણ હાથ ધરવામાં આવ્યું. મોટાભાગના પ્રતિયારીઓએ વ્યવસ્થાપનના

કાર્યક્રમો માટે સંમતિ દર્શાવી. એમ લાગ્યું કે તાલીમ પામેલ વ્યવસ્થાપનની માનવશક્તિની માંગ વિશાળ છે. આજ સુધી, વ્યવસ્થાપન શિક્ષણ ઉદ્યોગક્ષેત્રે વધુ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવા ટેવાયેલું છે તેથી વિચારવામાં આવ્યું કે, “કૃષિ, ગ્રામ વિકાસ, શિક્ષણ, આરોગ્ય, સમાજ કલ્યાણ વગેરે જેવાં ક્ષેત્રો સહિત બધા વિભાગમાં વ્યવસ્થાપન શિક્ષણની સુસંગતતા ઓળખવાનું જરૂરી છે.” આમ વિચારતાં, વ્યવસ્થાપનમાં તેના શૈક્ષણિક કાર્યક્રમ દ્વારા યુનિવર્સિટી જે લક્ષ્ય જૂથને આવરી શકી તે નીચે મુજબ વર્ગીકૃત થઈ શકે :

- વ્યવસ્થાપકો કે જેઓએ ઓછી અથવા નહિવત્ તેવી વૈધિક તાલીમ મેળવી છે અથવા જે તેમના જ્ઞાનને અદ્યતન બનાવવા ઈચ્છે છે તે.
- ટેકનોલોજીસ્ટ અને વ્યાવસાયિક કામગીરી કરનારાઓ વિવિધ નોકરીમાં જોડાયા છે અને કોઈપણ કારણસર વ્યવસ્થાપન શિક્ષણની સગવડો તેમને પ્રાપ્ય થઈ શકી નથી તે.
- જેમનાં શિક્ષણમાં વિવિધ કારણોસર અવરોધો પેદા થયા છે તે.
- નાની કંપનીઓમાં કામ કરતા વ્યવસ્થાપકો અને સાહસિકો જે તેમના કામમાંથી દૂર જઈ શકે તેમ નથી.
- સ્વૈચ્છિક વિકાસ સંસ્થાઓમાં કામ કરતા વ્યવસ્થાપકો, વહીવટકર્તાઓ અને નિષ્ણાતો જે તેમના વ્યવસાયની અસરકારકતા તથા આડી અવળી, સ્થિરતા સુધારવા માટે વ્યવસ્થાપન શિક્ષણ અંગે પરિચિત થવા ઈચ્છે છે તે.
- ખાનગી, જાહેર, સરકારી કે અર્ધ સરકારી કંપનીઓ અને સ્વૈચ્છિક સંસ્થાઓ જે તેમના કર્મચારીઓને તેમના કાર્યસ્થળેથી દૂર મોકલ્યા વિના વ્યવસ્થાપન શિક્ષણ કે કદરદાન અભ્યાસક્રમો પૂરા પાડવા ઈચ્છતી હોય તે.

આ લક્ષ્ય જૂથોને ધ્યાનમાં રાખીને, મુક્ત વિદ્યાપીઠે વ્યવસ્થાપન અભ્યાસક્રમ અંપુટોમાં બે પ્રવાહો શરૂ કરવાનું નક્કી કર્યું :

- i પ્રમાણપત્ર, ડિપ્લોમા અને ડિગ્રી કાર્યક્રમો પ્રત્યે દોરી જતા અભ્યાસક્રમો.
- ii સંસ્થાની વિશિષ્ટ અપેક્ષાઓ માટે વિશિષ્ટ કાર્યક્રમો.

એવું આયોજન કરવામાં આવ્યું કે વ્યવસ્થાપન કાર્યક્રમના વિવિધ મોડ્યુલ્સ હશે અને, પ્રથમ મોડ્યુલ તરીકે યુનિવર્સિટીએ સાત અભ્યાસક્રમો વિકસાવ્યા અને દાખલ કર્યા. ત્યારબાદ વૈવિધ્યપૂર્ણ અભ્યાસક્રમોનાં વધુ મોડ્યુલ્સ વિકસાવવાનું શરૂ કર્યું. પ્રત્યેક મોડ્યુલનો અલગ રીતે અભ્યાસ કરવાનું અપેક્ષિત હતું જે સિધ્ધિની કક્ષા દર્શાવતા પ્રમાણપત્ર તરફ દોરી જાય. આવા અભ્યાસક્રમો અને મોડ્યુલ્સ ધીરે ધીરે પ્રમાણપત્ર, ડિપ્લોમા અને અનુસ્નાતક કક્ષાની પદવીઓ તરફ પ્રસ્થાવિત થાય. આ તબક્કે તો અત્યારે દર્શાવેલ (i) અને (ii) હેઠળ દર્શાવેલ કાર્યક્રમોની જયારે માગ ઊભી થાય ત્યારે હાથ ધરવા માટે અગ્રતાક્રમ આપવો.

યુનિવર્સિટી એ અભ્યાસક્રમ વિકાસ માટે મોડ્યુલર અભિગમ અપનાવ્યો અને કાર્યક્રમ એ રીતે મૂકવામાં આવ્યો કે વિદ્યાર્થી જો એક નિશ્ચિતક્રમમાં આ મોડ્યુલ્સનો અભ્યાસ કરે તો છેવટે તે વ્યવસ્થાપનમાં અનુસ્નાતક પદવી પ્રાપ્ત કરી શકે જેનું આયોજન આધાર અભ્યાસક્રમો, વ્યવહાર અભ્યાસક્રમો, નિષ્ણાત અભ્યાસક્રમો અને સુગ્રથિત અભ્યાસક્રમોને સમાવીને કરવામાં આવ્યું હતું.

દૂરવર્તી શિક્ષણનો કાર્યક્રમ :

અન્ય માર્ગદર્શક કાર્યક્રમ ઈગ્નૂએ શરૂ કરેલો હતો તે ‘ડિપ્લોમા ઈન ડિસ્ટન્સ એજ્યુકેશન’ વર્તમાન દૂરવર્તી શિક્ષણ કેન્દ્રો માટે ખાસ જરૂરી સ્ત્રોતોના વિકાસ સંદર્ભે અને બીજાં ઘણાં જે તરત જ સ્થપાવાની અપેક્ષા હતી તે અર્થે દૂરવર્તી શિક્ષણ વિભાગ 1987 માં ડિપ્લોમા ઈન ડિસ્ટન્સ એજ્યુકેશન તૈયાર કરીને શરૂ કર્યો.

દેશમાં આ પ્રકારનો આ પ્રથમ કાર્યક્રમ છે. દેશભરમાં દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓ/વિભાગો અને કાર્યક્રમોના શૈક્ષણિક, વહીવટી અને ટેકનિકલ ક્ષેત્રે જુદી જુદી સત્તામાં કામ કરવા માટે યોગ્ય માનવશક્તિ પ્રાપ્ત કરાવવા માટે માનવસ્ત્રોતો વિકસાવવા એ દૂરવર્તી શિક્ષણ વિભાગના મુખ્ય કાર્યોમાંનું એક છે એમ કલ્પના કરવામાં આવી હતી.

શિક્ષણની ઉચ્ચ કક્ષા માટે દૂરવર્તી શિક્ષણ કાર્યક્રમોની જાળવણીમાં રોકાયેલ કર્મચારીગણ માટે યોગ્ય વ્યાવસાયિક જ્ઞાન, સમજ અને કૌશલ્યો પૂરાં પાડવા માટે ડિપ્લોમા કાર્યક્રમ ઘડવામાં આવ્યો. કોઈપણ વિષયમાં અનુસ્નાતક પદવી કે વ્યાવસાયિક પદવી એ આ કાર્યક્રમમાં નામ નોંધાવવા ઈચ્છતા વિદ્યાર્થી માટે પાયાનું પ્રવેશ હકદાર માપદંડ વિચારવામાં આવ્યો. આમ આ કાર્યક્રમનું આયોજન નીચેના માટે થયું :

- દૂરવર્તી શિક્ષણની યુનિવર્સિટીઓમાં/સંસ્થાઓમાં/શાખાઓમાં કામ કર્યું હોય તેવા લોકો માટે.
- પ્રણાલીગત ચાલતી યુનિવર્સિટીઓમાં/સંસ્થાઓમાં/શાખાઓમાં કામ કર્યું હોય તે લોકો.
- જેઓએ સફળતાપૂર્વક અનુસ્નાતક પદવી અભ્યાસક્રમ પૂર્ણ કર્યો હોય અથવા વ્યાવસાયિક પદવી પ્રાપ્ત કરી હોય અને દેશમાં ક્યાંય પણ દૂરવર્તી શિક્ષણમાં કામ કરવાનું ઈચ્છતા હોય તેમના માટે.

યુનિવર્સિટીના આ બંને માર્ગદર્શક અભ્યાસક્રમો માટે સારો પ્રતિયાર સાંપડ્યો અને 1988 ના જાન્યુઆરી માસમાં પ્રથમ ટુકડીના વિદ્યાર્થીઓએ પરીક્ષા આપી.

એ જ સમયે, આ બંને કાર્યક્રમો સાથે નજીકના ભાવિમાં શરૂ કરનારા શૈક્ષણિક કાર્યક્રમો કે જેનું આયોજન થયું હતું તે માટે કામ કરવાનું યુનિવર્સિટીએ શરૂ કર્યું.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો - 1

ઈગ્નૂએ માર્ગદર્શક કાર્યક્રમો શરૂ કરવાની પ્રક્રિયા કરી તેનો તમે હમણાં જ અભ્યાસ કર્યો. ઈગ્નૂ જેવા આવા વિશાળ સાહસના વ્યવસ્થાપન માટે આ આયામ કેવો સુસંગત હતો? 50 શબ્દોમાં આપનો ઉત્તર દર્શાવો.

નોંધ : અ) તમારા ઉત્તર માટે નીચે જગ્યા આપી છે.

બ) એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

પરિણામે, વધતા આત્મવિશ્વાસથી નવા કાર્યક્રમો હાથ ધરવામાં આવ્યાં. ગ્રામ વિકાસનો પ્રમાણપત્ર અભ્યાસક્રમ, સર્જનાત્મક લેખન (અંગ્રેજી) માં ડિપ્લોમા, આહાર અને પોષણમાં પ્રમાણપત્ર અને સ્નાતક પદવી કાર્યક્રમો શરૂ કરવા માટે કેટલાક કાર્યક્રમોનું આયોજન થયું. અહીં તેમાંના ચાર વિષે વિસ્તૃત વાત કરીશું.

ગ્રામ વિકાસ કાર્યક્રમ :

વિશિષ્ટ લક્ષ્ય જૂથો માટે અભ્યાસક્રમો ઘડવા અને શરૂ કરવા માટે જરૂરી લવચિકતાની મંજૂરી એ મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીનું મહત્વનું પાસું છે, પછી તે તેની પોતાની પહેલ હોય કે બહારની એજન્સીની વિનંતિ પર હોય, પણ જો પ્રાપ્ત થયેલી દરખાસ્તો નક્કર અને ધ્યાન આપવા જેવી હોય તો. ગ્રામ્ય વિસ્તારમાં ભારે રોકાણો અને ભારે કામગીરી હોવાને કારણે ગ્રામ વિકાસની પ્રક્રિયાઓ અને માનવસ્ત્રોતોના વિકાસની તાલીમે વર્તમાન સમયમાં ખૂબ મહત્વ ધારણ કર્યું. આ સંદર્ભમાં જ ઘટક વિકાસ અધિકારીઓ માટે ગ્રામ વિકાસમાં 3 મહિનાનો પ્રમાણપત્ર કાર્યક્રમ આપવા માટે કૃષિ મંત્રાલયના ગ્રામ વિકાસ વિભાગ તરફથી મળેલ દરખાસ્ત સાથે યુનિવર્સિટી સંમત થઈ. કેન્દ્ર અને રાજ્ય સરકાર તરફથી સ્કોલરશીપ આધારિત પ્રમાણપત્ર અભ્યાસક્રમ શરૂ કરવામાં આવ્યો અને તે આજે ૯ મહિનાના સમયગાળાનો છે. પ્રારંભમાં તો ઉત્તર પૂર્વનાં રાજ્યો અને રાજસ્થાનમાં ઘટક વિકાસ અધિકારીઓ માટે માર્ગદર્શક પાયા પર કાર્યક્રમ શરૂ કરવાનું આયોજન થયું હતું.

સર્જનાત્મક લેખનમાં કાર્યક્રમ : (અંગ્રેજી)

પ્રારંભિક તબક્કે તેની જાતે અન્ય કાર્યક્રમોમાંના એક માટે આયોજન હાથ ધરાયું હતું તે અંગ્રેજીમાં સર્જનાત્મક લેખનમાં ડિપ્લોમા કાર્યક્રમ. જેઓ વ્યાવસાયિક અથવા કોલમ લેખકો તરીકેની કારકિર્દી પ્રાપ્ત કરવામાં અભિરુચિ ધરાવતા લોકોની સર્જનાત્મક શક્તિ વિકસાવવામાં સહાય કરવા લેખન કલા વિષયક વ્યાવસાયિક જ્ઞાન, સમજ અને કૌશલ્ય પૂરું પાડવાનો તેનો ઉદ્દેશ હતો. પ્રગતિશીલ તબક્કામાં શિક્ષણ આપવા માટે તેનો અભ્યાસક્રમ એવી રીતે ઘડવામાં આવ્યો હતો કે લેખકની કળા વિશે શીખનાર માહિતી એકત્રિત કરે અને સાથે સાથે તેની પોતાની સર્જનાત્મક શક્તિઓનો વિકાસ કરે.

જ્યારે આ કાર્યક્રમ માટે પૂર્વલાયકાત તરીકે કોઈ પદવી નથી ત્યારે જે 21 વર્ષની વય ધરાવતી હોય અને જે કાલ્પનિક લેખનમાં અભિયોગ્યતા ધરાવતી હોય અને પ્રકાશન માન્યતા સિધ્ધ કરવા માટે વ્યાવસાયિક માર્ગદર્શનની અપેક્ષા રાખતી હોય તેવી કોઈ પણ વ્યક્તિ તેમાં જોડાઈ શકે. છાપાના લેખો, મહિલાઓની સમસ્યાઓ, પુસ્તક-સમીક્ષા, પ્રવાસ અને મુલાકાતો, લઘુવાર્તા લેખન, ટીવી/રેડિયો માટે શૈક્ષણિક અથવા પ્રસારણ હેતુ માટે હસ્તપ્રત અને કાવ્ય લેખનના સંદર્ભમાં કાલ્પનિક લેખન કૌશલ્યોમાં તાલીમ આપવાનો સમાવેશ આ કાર્યક્રમમાં કર્યો છે. આ કાર્યક્રમ માટે આવશ્યક જરૂરિયાત એ છે કે અંગ્રેજી ભાષાના ઉપયોગમાં કારણભૂત ક્ષમતા દર્શાવવા માટે વ્યક્તિ શક્તિમાન હોવી જોઈએ.

આહાર અને પોષણ કાર્યક્રમ :

સામાજિક સુસંગતતા ધરાવતા ખાસ કરીને મહિલાઓને ઉપયોગી એવા જીવન સુધારણાના અભ્યાસક્રમો ઘડાવા જોઈએ એમ ઈગ્નના પ્રોજેક્ટ અહેવાલમાં ભલામણ થઈ હતી. આ સંદર્ભે યુનિવર્સિટીને સ્વાસ્થ્ય, પોષણ અને બાળઉછેર ક્ષેત્રોમાં શૈક્ષણિક કાર્યક્રમની જરૂરિયાત જણાઈ. પ્રારંભમાં 1988 માં આહાર અને પોષણમાં પ્રમાણપત્ર અભ્યાસક્રમ યુનિવર્સિટીએ શરૂ કર્યો. આ સ્વસ્થ જીવન માટે પોષણમુક્ત આહારનું મહત્વ દર્શાવતો પાયાનો અભ્યાસક્રમ છે. પછી, યુનિવર્સિટી આને અનુસરીને ઉચ્ચ કક્ષાના અભ્યાસક્રમોનું આયોજન કરે છે.

કુટુંબ અને સમાજના સ્વાસ્થ્ય સાથે સંકળાયેલ સૌ કોઈ માટે આ કાર્યક્રમ છે. 20 વર્ષથી વધુ વય ધરાવતા સૌ શિક્ષિત ભાઈ-બહેનો માટે આ અભ્યાસક્રમ છે.

આમ, નિરંતર શિક્ષણ કાર્યક્રમો યુનિવર્સિટીએ પ્રારંભમાં શરૂ કર્યા. એ જ સમયે, તેને તે બાબતની જાણકારી હતી જ કે પદવી માટેની સામાજિક માગનું સતત દબાણ નકારી શકાશે નહિ. દેખીતી રીતે ઈગ્નને આ દબાણને વશ થવું પડ્યું. વળી તેના મુખ્ય ઉદ્દેશોમાં ઉચ્ચ શિક્ષણની પહોંચનો પ્રસાર કરવાનો એક હેતુ હતો જ. ખરું જોતાં તો, સ્નાતક અને અનુસ્નાતક પદવી તરફ દોરી જનારા નિયમિત અભ્યાસક્રમોમાં શિક્ષણ આપવાનું યુનિવર્સિટીનું મુખ્ય શૈક્ષણિક કાર્ય છે એમ પ્રોજેક્ટ અહેવાલે તો કલ્પેલું જ હતું. પરંતુ મુક્ત અને પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીઓનાં કાર્યો બેવડાવાની શક્યતાને ધ્યાનમાં રાખીને એ આગ્રહ જરૂરી હતો કે રાષ્ટ્રીય મુક્ત વિદ્યાપીઠે શરૂ કરેલા અભ્યાસક્રમોની ગુણવત્તા વધુ ઊંચી હોવી જોઈએ કે જેથી આ પ્રણાલી સ્વીકાર્ય બને. આવા અભ્યાસક્રમો માટે પાઠ્યક્રમ ઘડવામાં પૂરી પાડવામાં આવતી લવચિકતા અને વિવિધતા અભ્યાસક્રમની ગુણવત્તામાં પ્રતિબિંબિત થવી જોઈએ એ એટલો જ અગત્યનો ગણનાપાત્ર મુદ્દો છે. આ ઉદ્દેશ ધ્યાનમાં રાખીને, વિનયન અને વાણિજ્ય ક્ષેત્રે સ્નાતક પદવીના કાર્યક્રમ માટે યુનિવર્સિટીએ આયોજન કરવાનું શરૂ કર્યું અને 1988 ના જાન્યુઆરી માસમાં તે કાર્યક્રમનો ભાગ શરૂ કરવાનું તેણે વચન આપ્યું.

સ્નાતક પદવી કાર્યક્રમ :

યુનિવર્સિટીએ સ્નાતક કક્ષાના કાર્યક્રમ માટે આયોજન કર્યું જ હતું પરંતુ તેનું માળખું પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીમાં જે ચાલે છે તેના કરતાં તદ્દન ભિન્ન હતું. સ્નાતક પદવી કાર્યક્રમ બે પ્રવાહમાં શરૂ થયો - અવૈધિક અને વૈધિક પ્રવાહો. જેઓની પાસે વૈધિક શૈક્ષણિક લાયકાત નથી તેવા માટે સ્નાતક કક્ષાનો પદવી કાર્યક્રમ રાખવો એવું યુનિવર્સિટીએ નક્કી કર્યું હતું. આમ છતાં, આ અવૈધિક પ્રવાહ વૈધિક પ્રવાહ સાથે જોડાણ કરી શકે તે પહેલાં (એવા વિદ્યાર્થીઓ કે જેઓએ 10 + 2 ની તેમની લાયકાત પૂર્ણ કરી હોય) તેઓએ 4 થી 5 મહિનાનો પ્રારંભિક અભ્યાસક્રમ પસાર કરવો પડે. એમ વિચારવામાં આવ્યું હતું કે આ પ્રારંભિક અભ્યાસક્રમનો પાયો સ્નાતક પદવી કાર્યક્રમના પછીના તબક્કા સાથે પહોંચી વળવા માટે તેની જાતે સજ્જ થવા અવૈધિક પ્રવાહને શક્તિમાન બનાવે, જ્યારે પછીના અભ્યાસક્રમો માટે વૈધિક પ્રવાહમાં તેઓ જોડાયા હોય. બી.એ. અને બી.કોમ. માં પાછળથી હાથ ધરવાના અભ્યાસક્રમો માટે વિદ્યાર્થીઓને તૈયાર કરવા માટે પ્રારંભિક અભ્યાસક્રમો ન હતા, પરંતુ યુનિવર્સિટીએ ઉપયોગમાં લીધેલી શિક્ષણની પ્રણાલીની વિદ્યાર્થીઓને ટેવ પાડવામાં પણ તે મદદરૂપ બન્યા.

સ્નાતક પદવી કાર્યક્રમના માળખામાં આધાર અભ્યાસક્રમો, વૈકલ્પિક અભ્યાસક્રમો અને પૂરતા ઊંડાણ અને સમયગાળાના વ્યવહારુ ઘટકોનો સમાવેશ થાય છે. વ્યવહારુ ઘટક ફરજિયાત છે; સ્નાતકોની રોજગારી સુધારવા માટે તે ઘડવામાં આવ્યા છે. જો કે આધાર અભ્યાસક્રમના બધા જ પાઠ્યક્રમો ફરજિયાત છે પરંતુ વૈકલ્પિક અને વ્યવહારલક્ષી અભ્યાસક્રમો માટે પસંદગીની પૂરતી સ્વતંત્રતા છે. વધુ સામાન્ય સ્વરૂપના આધાર અભ્યાસક્રમો માટેની જરૂર એવી આશામાંથી જન્મી કે તે પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટી વ્યવસ્થામાં જે ઉગ્ર ક્ષતિ જે છે તે યુનિવર્સિટી શિક્ષણના પ્રથમ તબક્કે પણ શૈક્ષણિક જ્ઞાનના અલગ પાડેલા ભાગની હયાત ખામીને સુધારશે. આમ, મુક્ત વિદ્યાપીઠ શિક્ષણમાં પ્રવેશ ઈચ્છતા લોકોની શૈક્ષણિક ભૂમિકામાં સંબંધિત અયોગ્યતા સામે આવા અભ્યાસક્રમો નુકસાન ભરપાઈ કરી આપશે. એટલું જ નહિ, પરંતુ, હકીકતમાં તો તે અભ્યાસના તેમનાં ક્ષેત્રોની ભૂમિકા અંગેની વિશાળ સભાનતા સાથે

સાથે સજજ કરવાનું ધ્યેય પણ છે. બીજી બાજુ વૈકલ્પિક અભ્યાસક્રમો વધુ વિશિષ્ટ ક્ષેત્રો સાથે સંકળાયેલા છે.

આયોજન, નિયંત્રણ અને સંકલન : ઈગ્નુ

આજે ઈગ્નુએ દાખલ કરેલા અસંખ્ય કાર્યક્રમો અને વિકસાવેલા અભ્યાસક્રમોમાં નોંધપાત્ર પ્રગતિ કરી છે. આજે 44 કાર્યક્રમો અને 288 અભ્યાસક્રમો ચાલે છે.

ભાષાઓ	કાર્યક્રમો	અભ્યાસક્રમો
અંગ્રેજી	25	167
હિન્દી	2	11
હિન્દી (અંગ્રેજીનું ભાષાન્તર)	10	89
અન્ય ભારતીય ભાષાઓ	7	21
(અંગ્રેજીનું ભાષાન્તર)		
કુલ	44	288

1993 ના સત્રમાં નીચેના નવા કાર્યક્રમો દાખલ થયા :

- દૂરવર્તી શિ ટકાઈ આક્ષણમાં એમ.એ.
- હિન્દીમાં સર્જનાત્મક લેખનમાં ડિપ્લોમા
- કામગીરીના વ્યવસ્થાપનમાં ડિપ્લોમા
- માર્ગદર્શનમાં પ્રમાણપત્ર

વધુમાં બી.એસસી. કાર્યના બીજા વર્ષના અભ્યાસક્રમો અને બી.એ. / બી.કોમ. કાર્યક્રમ માટે વધુ વૈકલ્પિક અભ્યાસક્રમો શરૂ થયા. નીચેના કાર્યક્રમો આજે તૈયાર થઈ રહ્યા છે. અને 1994ના સમયગાળામાં તે શરૂ કરવા માટે અમે પ્રયત્નશીલ છીએ.

પ્રમાણપત્ર

- ટુરિઝમમાં પ્રમાણપત્ર
- અનુસ્નાતક ડિપ્લોમા ઈન જર્નાલિઝમ એન્ડ માસ કોમ્યુનિકેશન
- એડવાન્સ ડિપ્લોમા ઈન કન્સ્ટ્રક્શન મેનેજમેન્ટ
- એડવાન્સ ડિપ્લોમા ઈન વોટર રિસોર્સીસ એન્જિનિયરીંગ
- ડિપ્લોમા ઈન ફૂડ એન્ડ ન્યુટ્રીશન
- ડિપ્લોમા ઈન ન્યુટ્રીશન એન્ડ હેલ્થ એજ્યુકેશન
- ડિપ્લોમા ઈન કમ્પ્યુટર એપ્લિકેશન
- બી.એસસી. ઈન નર્સિંગ

અનુસ્નાતક પદવી

- માસ્ટર ઓફ લાયબ્રેરી સાયન્સ

બી.એ., બી.કોમ. પદવી કાર્યક્રમો માટેના વધારાના વૈકલ્પિક અને વ્યવહારલક્ષી અભ્યાસક્રમો તેમજ બી.એસસી. પદવી કાર્યક્રમના ત્રીજા વર્ષ માટેના વધારાના કાર્યક્રમો તૈયાર કરવામાં યુનિવર્સિટી ગૂંથાયેલી છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો - 2

પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીના સ્નાતક પદવી કાર્યક્રમ કરતાં ઈગ્નુના સ્નાતક પદવી કાર્યક્રમનું શૈક્ષણિક માળખું કઈ રીતે ભિન્ન છે ?

નોંધ : (અ) તમારા ઉત્તર માટે નીચે જગ્યા આપી છે.

(બ) એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

4.2.2 શૈક્ષણિક પ્રક્રિયા

દૂરવર્તી શિક્ષણની યુનિવર્સિટીમાં, જ્યાં સ્થળ આધારિત શિક્ષણ નથી અને વિદ્યાર્થીઓ વિશાળ વિસ્તાર પર પથરાયેલા છે જેમાં દૂર અને અંતરિયાળ ગ્રામ્ય વિસ્તારોનો સમાવેશ થાય છે ત્યાં સન્મુખ સંપર્ક અવ્યવહારુ છે. બીજી રીતે તે અન્ય કારણસર વ્યવહારુ નથી. - નિશ્ચિત સમયે અને સ્થળે વ્યાખ્યાન માટે વર્ગખંડમાં શારીરિક રીતે હાજર રહેવું અગવડભર્યું જેને લાગે છે તેવા લોકો, ગૃહિણીઓ તેમજ નોકરિયાતો જે મુક્ત વિદ્યાપીઠમાં જોડાય તેવા મોટાભાગના વિદ્યાર્થીઓ રહેવાના. આ સુષુપ્ત મર્યાદાઓ પ્રગતિશીલ પ્રત્યાયન ટેકનોલોજીની સહાયથી વિદ્યાર્થીઓ સાથે પ્રત્યાયનનાં વૈકલ્પિક સાધનો શોધવા માટે તાકીદ કરે છે. આ કારણે, દૂરવર્તી શિક્ષણની યુનિવર્સિટીઓએ બહુ માધ્યમ શિક્ષણ અભિગમ અપનાવ્યો છે.

બહુ માધ્યમ નીતિ :

જો કે જ્ઞાન પ્રસારણ માટે કોઈપણ પ્રત્યાયન ટેકનોલોજીનો ઉપયોગ કરવાની નીતિ યુનિવર્સિટીએ અખત્યાર કરી છે પણ હજુ તેણે યુનિવર્સિટીએ અપનાવવા જેવી મુખ્ય શૈક્ષણિક પદ્ધતિઓમાંથી પસંદગી કરવાની છે.

1985 ના ઈગ્નના પ્રોજેક્ટ અહેવાલે સૂચન કરેલું છે કે રાષ્ટ્રીય મુક્ત વિદ્યાપીઠે 'સુગ્રથિત' સામગ્રી, ટ્યુટોરિયલ પ્રણાલીથી સહાયરૂપ પ્રસારણ અને દય-શ્રાવ્ય સાધનો, સંપર્ક વર્ગો, ગ્રીષ્મ શાળાઓ અને અન્ય એના જેવી પદ્ધતિઓ. તેમ છતાં, કોઈ એક શૈક્ષણિક માધ્યમની પસંદગી જે તે વિષય શીખવવાનો હોય તે પ્રત્યેકમાં માધ્યમોની યોગ્યતા અને પ્રાપ્યતા તેમજ દૂરવર્તી અધ્યેતાઓની જરૂરિયાતો પર આધારિત હોવી જરૂરી હતી. આમ આ સમસ્યાના સંદર્ભમાં એમ લાગ્યું કે મુદ્રણ એ સૌથી અગત્યનું અને કદાચ એક માત્ર માધ્યમ છે. જે વધુ ફળદાયી રીતે ઉપયોગમાં લઈ શકાય. પરંતુ જોતાં તે આવનાર કેટલાક સમય માટે મુક્ત વિદ્યાપીઠનો મુખ્ય શૈક્ષણિક આધાર આ બની રહેશે. તેમ છતાં, આયોજકોએ ભારતની વિસ્તૃત રીતે પથરાયેલી વસતિને પણ ધ્યાનમાં લેવી પડે, જેને ટપાલ દ્વારા મોકલવામાં આવતી પાઠ્યસામગ્રી દ્વારા જ માત્ર તુલનાત્મક સરળતાથી પહોંચી શકાય. માટે, માત્ર આ માધ્યમ દ્વારા જ પ્રત્યેક વિષયમાં આધાર સામગ્રી પ્રાપ્ય બનાવવાની હતી.

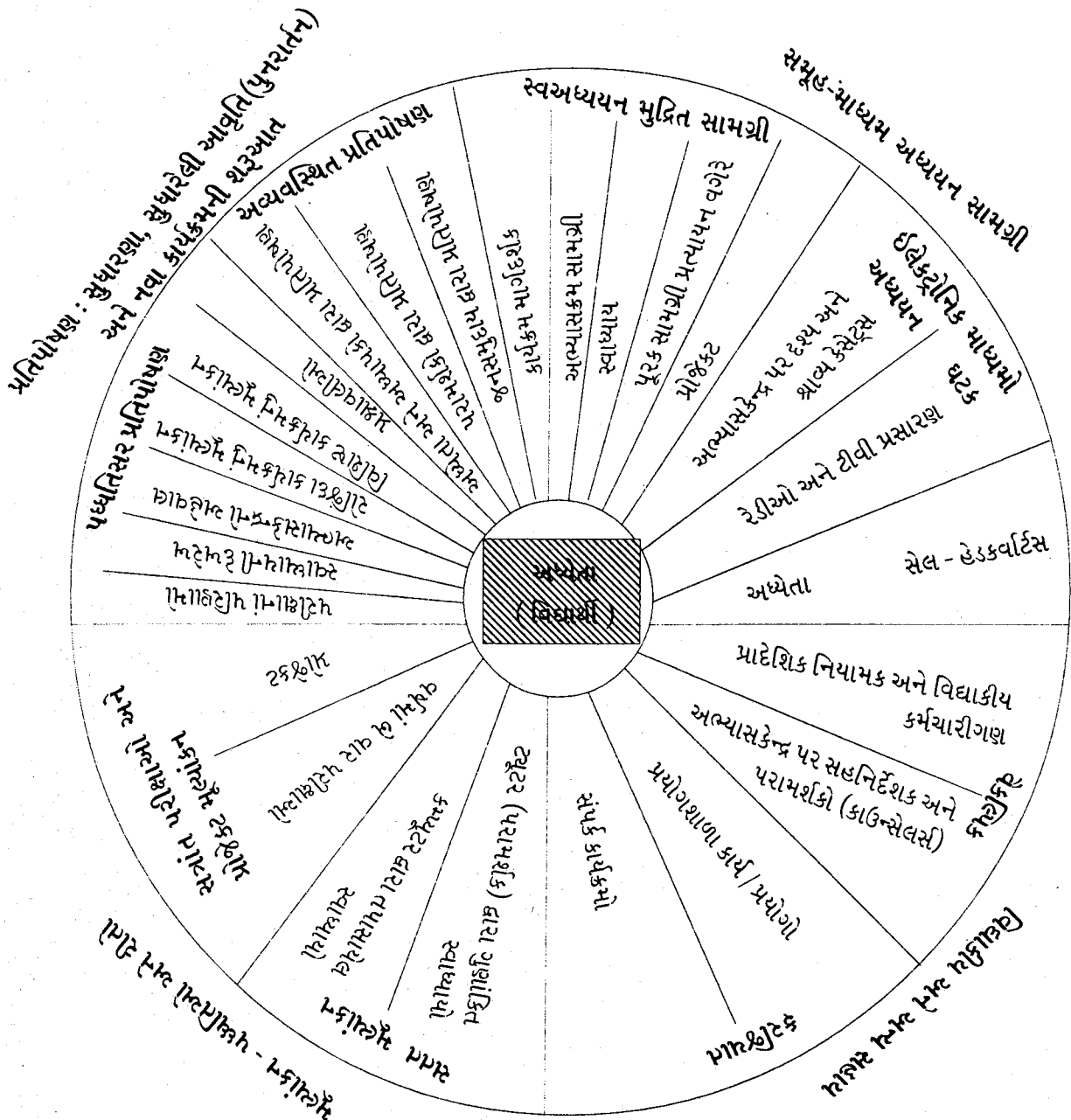
આમ છતાં, આ આધાર મુદ્રિત સામગ્રીની સાથે સાથે ઈલેક્ટ્રોનિક માધ્યમનો પણ ઉપયોગ કરવાનો હતો, પરંતુ શ્રાવ્ય અને દૃશ્ય જેવાં આ ઈલેક્ટ્રોનિક માધ્યમો પણ પૂરક સામગ્રી તરીકે ઉપયોગમાં લેવાનાં હતાં. એટલે કે બધીજ પાઠ્ય માહિતી જે જરૂરી હતી તે મુદ્રણમાં મૂકવાની હતી, તેની જાતે મુદ્રણ પૂર્ણ કરવા માટે દૃશ્ય અને શ્રાવ્ય સામગ્રીઓની પણ વધુ સ્પષ્ટતા, ઉદાહરણો અને ઊંડાણપૂર્વકના વિશ્લેષણ માટે થોડો વધારો ઉપયોગ કરવાનો હતો. પરંતુ ઈલેક્ટ્રોનિક માધ્યમોનો ઉપયોગ વૈકલ્પિક હોવાને કારણે તેનો વિકાસ એવી રીતે કરવાનો છે કે આમાંની (આ માધ્યમોની) સામગ્રીમાંથી કંઈ પણ ગુમાવતાં વિદ્યાર્થીઓ માટે એ ગેરલાભયુક્ત ન બને. આનો અર્થ એ પણ નથી કે નજીકના ભવિષ્યમાં બહુમાધ્યમ સંપુટોના ઉપયોગ સંબંધી નીતિ નહિ બદલાય. વિષયની સમજૂતીઓ અને જરૂરિયાતો પર આધાર રાખીને, માહિતીનો અંશભાગ અભ્યાસક્રમના ફરજિયાત ઘટક તરીકે આવા માધ્યમોથી જ આપી શકાય.

માહિતી વિતરણ માટેનાં સાધન તરીકે રેડિયો અને ટીવી પ્રસારણ પણ વિચારવામાં આવ્યાં અને મે 1981 માં, ઈગ્નએ ટી.વી. ટેલિકાસ્ટ સાથે તે શરૂ કર્યું. ઈગ્નના શૈક્ષણિક કાર્યક્રમો સપ્તાહમાં ત્રણ દિવસે પ્રસારિત થવા લાગ્યા દા.ત. સોમવાર, બુધવાર અને શુક્રવારે સવારે 6-30 થી 6-55 કલાકે.

રેડિયો પ્રસારણો પ્રાંતીય કક્ષાએ કરવામાં આવે છે - મુંબઈ અને હૈદરાબાદથી મુંબઈ એ ઈગ્ન કાર્યક્રમનું પ્રત્યેક સોમવાર, ગુરુવાર અને શનિવારે 7-15 થી 7-45 દરમિયાન પ્રસારણ કરે છે. હૈદરાબાદ બી ઈગ્ન કાર્યક્રમનું પ્રત્યેક મંગળવારે, ગુરુવારે અને શનિવારે 6-00 થી 6-30 સવારે પ્રસારણ કરે છે. દેશભરમાં સ્થાપનારાં અભ્યાસકેન્દ્રો પર સન્મુખ સહાયનો સમાવેશ પણ બહુ-માધ્યમ વિતરણ પ્રણાલીમાં કરવાનો છે. પરંતુ ફરીથી, અભ્યાસકેન્દ્ર પર વિદ્યાર્થીઓની હાજરી વૈકલ્પિક બનાવી છે કારણ કે એમ લાગ્યું કે બધા વિદ્યાર્થીઓ માટે અભ્યાસકેન્દ્રની મુલાકાત લેવી શક્ય નહિ બને તેમજ પરામર્શન બેઠકોમાં હાજરી આપવી પણ શક્ય નહિ બને. અહીં ઈગ્નની શૈક્ષણિક પ્રણાલીની આકૃતિસભર રજૂઆત કરવામાં આવી છે. (જૂઓ પાન નં. 53)

ગુણાંકન (કેડિટ) પ્રણાલી :

અભ્યાસ માટે નિવિષ્ટ સમય પર આધારિત કેડિટ પ્રણાલી યુનિવર્સિટી અનુસરે છે. અભ્યાસક્રમ સફળતાપૂર્વક પૂર્ણ કરવા માટે આશરે અભ્યાસ કલાકો તેમની પાસે અપેક્ષા રાખે છે તે અંગે તેના વિદ્યાર્થીઓને માહિતી આપવા યુનિવર્સિટીને તે શક્તિમાન બનાવે છે. આપણી પ્રણાલીમાં એક કલાક એટલે 30 અભ્યાસ કલાકો જેમાં તમામ અધ્યયન પ્રવૃત્તિઓ સમાઈ જાય.



શૈક્ષણિક યોજના

અભ્યાસક્રમનું શૈક્ષણિક મૂલ્ય સમજવાનું પણ અન્ય સંસ્થાઓ માટે આ શક્ય બનાવે છે. અને આમ અભ્યાસક્રમોની અદલાબદલી અથવા આપણા વિદ્યાર્થીઓને મુક્તિ આપવાની શક્યતા વધે છે. હમણાં જ, ઈગ્નૂ અને પોરેચરીની યુનિવર્સિટીએ 'સમજૂતીની નોંધ' પર સહી કરી છે જેથી એક યુનિવર્સિટીના વિદ્યાર્થીઓ અન્યમાંથી અભ્યાસક્રમો લઈ શકે છે અથવા અન્યમાંથી કોઈ એક યુનિવર્સિટીમાં અભ્યાસક્રમ માટે મુક્તિ નોંધાવે છે.

મૂલ્યાંકન :

ઈગ્નૂમાં ત્રિ-સ્તરીય મૂલ્યાંકન છે.

- પ્રત્યેક અભ્યાસ એકમમાં સ્વમૂલ્યાંકન છે.
- ટ્યુટર ગુણાંકન અથવા કમ્પ્યુટર ગુણાંકનવાળા સ્વાધ્યાયો દ્વારા ખાસ કરીને સતત મૂલ્યાંકન
- સત્રાંત પરીક્ષાઓ / પ્રોજેક્ટ કાર્ય.
- યુનિવર્સિટી વિદ્યાર્થીના કાર્યની ચકાસણી માટે પંચ બિન્દુ માપ દંડ (એ, બી, સી, ડી, ઈ) નો ઉપયોગ કરીને અક્ષર ગ્રેડ પ્રણાલીને અનુસરે છે. અભ્યાસક્રમની સત્રાંત પરીક્ષા તેમજ સ્વાધ્યાયોમાં બંનેમાં ઓછામાં ઓછી 'ડી' ગ્રેડ વિદ્યાર્થીએ મેળવવી પડે. આમ છતાં, કાર્યક્રમ સફળતાપૂર્વક પૂર્ણ કરવા માટે સમગ્રતયા સરાસરી 'સી' ગ્રેડ તેણે જાળવવી પડે છે, સમયના મહત્તમ ઉપયોગની સગવડ આપવા માટે, યુનિવર્સિટી વર્ષમાં બે વાર - જૂનમાં અને ડિસેમ્બરમાં સત્રાંત પરીક્ષાનું સંચાલન કરે છે.

વિદ્યાર્થી સહાય સેવાઓ :

વિદ્યાર્થીઓ માટે શૈક્ષણિક સહાયનું રાષ્ટ્રીય નેટવર્ક પૂરું પાડવાના ઈગ્નૂના ઉદ્દેશનો પ્રાંતીય સેવા વિભાગ અમલ કરે છે.

દેશભરમાં પ્રસ્થાપિત 219 અભ્યાસકેન્દ્રો અને 16 પ્રાંતીય કેન્દ્રો દ્વારા આનું સંચાલન થાય છે. સામાન્ય રીતે અભ્યાસકેન્દ્રો અસ્તિત્વમાં છે તેવી શૈક્ષણિક સંસ્થાઓમાં ચાલે છે અને ખાસ કરીને સમાહના અંતે/ રજાના દિવસે કામ કરે છે, અને કેટલાક ચાલુ કામના દિવસે સાંજના સમયે. આ કેન્દ્રોને દશ્ય-શ્રાવ્ય અને અન્ય જરૂરી ઈલેક્ટ્રોનિક સાધન સામગ્રી, પુસ્તકાલય તથા ટ્યુટોરિયલની સગવડ પૂરી પાડવામાં આવે છે. અભ્યાસકેન્દ્રોમાં વિદ્યાર્થીઓ દશ્ય-શ્રાવ્ય કાર્યક્રમો જુએ છે, પરામર્શકો પાસેથી શૈક્ષણિક સહાય પ્રાપ્ત કરે છે અને પુસ્તકાલયની સગવડોનો ઉપયોગ કરે છે. આ હેતુસર યુનિવર્સિટી અન્ય શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ, સંગઠનો અને ઉદ્યોગોમાંથી ખંડ સમયના શૈક્ષણિક પરામર્શકોને રાખે છે. અભ્યાસકેન્દ્રોની કામગીરીનું નિરીક્ષણ અને સંકલન પ્રાદેશિક કેન્દ્રો કરે છે.

પ્રાદેશિક અને અભ્યાસકેન્દ્રોની પ્રવૃત્તિઓનું સંકલન કરવા ઉપરાંત પ્રાદેશિક અભ્યાસ વિભાગ પરામર્શકો અને વિદ્યાર્થીઓની સમસ્યાઓને હલ કરવા માટે જવાબદાર છે.

4.2.3 અભ્યાસક્રમ માળખું અને વિકાસ

મુક્ત વિદ્યાપીઠ માટે અભ્યાસક્રમ ઘડવો અને અભ્યાસક્રમ સામગ્રીનું નિર્માણ એ મુખ્ય કાર્યો છે. આ માટે, ખૂબ સારી રીતે ગૂંથાયેલ અભ્યાસક્રમ જૂથ (ટુકડી) દ્વારા સંકલિત પ્રયાસની કલ્પના કરવામાં આવી છે.

વિદ્યાકીય પ્રવૃત્તિઓ સંબંધી યુનિવર્સિટીમાં વપરાશમાં આવેલા બે પારિભાષિક શબ્દો છે. કાર્યક્રમો અને અભ્યાસક્રમો. 'કાર્યક્રમ' નો અર્થ વિશાળ છે પરંતુ શૈક્ષણિક પ્રવૃત્તિનું નિશ્ચિત ક્ષેત્ર જેમ કે દૂરવર્તી શિક્ષણનો ડિપ્લોમા અથવા સ્નાતક પદવી કાર્યક્રમ. હકીકતમાં તો તે ઉપરથી નિયુક્ત થયેલ અર્થ તરીકે વિચારવામાં આવેલ છે જેની નીચે અન્ય શૈક્ષણિક એકમો આવરી લેવાના હોય છે. એટલે કે 'કાર્યક્રમ' ના શૈક્ષણિક ઘટકોનું વિભાજન 'કાર્યક્રમો' માં કરવામાં આવે છે. શૈક્ષણિક સામગ્રીઓ અને અભ્યાસના અન્ય ઘટકોનું વર્ણન કરવું તે અર્થ છે. અગણિત પાઠ્ય સામગ્રીઓ, દશ્ય અને શ્રાવ્ય ઘટકો અને સંપર્ક વર્ગો, જેમાં પ્રોજેક્ટ કાર્ય અથવા પ્રયોગશાળાનું કામ જ્યાં જરૂર પડે ત્યાં વણી લેવામાં આવે છે તે બધાનો સમાવેશ આ વિશિષ્ટ દૂરવર્તી શિક્ષણ 'કાર્યક્રમ'માં થાય છે.

'અભ્યાસક્રમ' ને 'ઘટકો' માં વિભાજિત કરવામાં આવે છે. ઘટક એ પુસ્તિકાના સ્વરૂપમાં જોવા મળે છે અને ખરું જોતાં તો આ પુસ્તિકાઓ જ વિદ્યાર્થીઓ સુધી પહોંચે છે તે અભ્યાસક્રમની ભૌતિક સ્પષ્ટતા છે. અભ્યાસક્રમ કેટલાક ઘટકોનો બનેલો હોય છે. ત્યારબાદ પ્રત્યેક ઘટકનું એકમોમાં વિભાજન થાય છે. એક કે વધુ અધ્યયન સંકલ્પનાઓને આવરી લેતા ઘટકનો સ્વસમાવિષ્ટ અંશ એ એકમ છે. હકીકતમાં, 1985 ના પ્રોજેક્ટ અહેવાલમાં પણ દર્શાવ્યું છે કે પાઠ્યસામગ્રીને સ્વ-ચકાસણીવાળા પ્રશ્નો સાથેના

એકમોમાં વહેંચવી જેના અંતે અભ્યાસમાં વિદ્યાર્થી પોતે પોતાની પ્રગતિ ચકાસી શકે. આ સંદર્ભમાં, અહેવાલે એ પણ દર્શાવ્યું છે કે મનોહર પુસ્તકો તૈયાર કરવાની જરૂરિયાતનો વધુ આગ્રહ રાખી શકાય નહિ. એવું શિક્ષણશાસ્ત્રીઓએ તારવ્યું છે કે વધુ સારી રીતે તૈયાર થયેલા ગ્રંથો તેનો સંપૂર્ણ અને અસરકારક ઉપયોગ કરવા માટે વિદ્યાર્થીઓને વધુ પ્રોત્સાહન અને પ્રેરક બળ પૂરું પાડે છે. તેથી, પુસ્તક પ્રકાશનમાં બચત કરવાનું પ્રલોભન રોકવાનું હતું અને પૂરતા સ્ત્રોતો જે તે હેતુ માટે ફાળવવાના હતા.

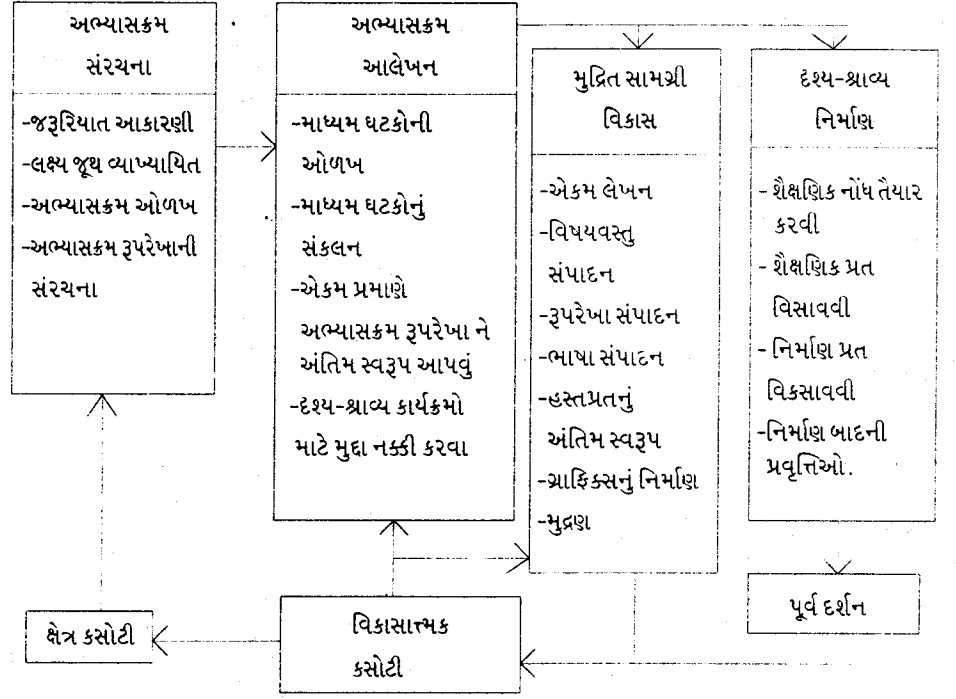
સરકાર તરફથી નીતિ દર્શક સ્વરૂપે, કેટલીક બહારની એજન્સીઓમાંથી વિનંતી સ્વરૂપે અથવા શાખાના કર્મચારીઓ વચ્ચે થયેલી ચર્ચા વિચારણા પરથી હાથ ધરાયેલ મોજણી અથવા મોજણીઓ દ્વારા પ્રથમ તો કાર્યક્રમનો વિચાર ઉદ્ભવે છે. એકવાર કાર્યક્રમ શરૂ કરવાનો વિચાર ઉદ્ભવે એટલે નિષ્ણાત સમિતિની રચના કરવામાં આવે છે.

બાહ્ય નિષ્ણાતો અને આંતરિક વિદ્વાનોનો નિષ્ણાત સમિતિમાં સમાવેશ કરવામાં આવે છે. જે કાર્યક્રમની દરખાસ્ત કરવામાં આવી છે તેની સુસંગતતા અંગે સમિતિ વિચાર વિર્મશ કરે છે અને જો તે સ્વીકાર્ય બને તો, કાર્યક્રમ માટે એક વિશાળ અભ્યાસક્રમનું માળખું તૈયાર કરવામાં આવે છે. કાર્યક્રમ અંતર્ગત વિવિધ અભ્યાસક્રમો માટે અભ્યાસક્રમ સમિતિના સભ્યો તરીકે આમંત્રિત થઈ શકે તેવા બાહ્ય નિષ્ણાતોનાં નામ નિષ્ણાત સમિતિ સૂચવે છે.

1985 ના પ્રોજેક્ટ અહેવાલે ચેતવણી આપી છે કે અભ્યાસ સમિતિ કે જે અભ્યાસ સામગ્રી તૈયાર કરે છે તે સાવચેતી અને કાળજીપૂર્વક રચવી જોઈએ. અભ્યાસ સમિતિમાં સમાવવા યોગ્ય ગ્રંથ પ્રકારના નિષ્ણાતોની દરખાસ્ત તે કરે છે. પ્રથમ શ્રેણિમાં વિષયવસ્તુના નિષ્ણાતોનો સમાવેશ કરવામાં આવે. વિષયવસ્તુ પસંદ કરીને અભ્યાસ એકમો લખવાનું કામ તેમનું છે બીજી શ્રેણિમાં શૈક્ષણિક તકનીકીઓનો સમાવેશ કરવામાં આવે. વિષયવસ્તુ યોગ્ય રીતે દૂરવર્તી અધ્યેતાઓની જરૂરિયાતો, સ્વરૂપ અને સ્વભાવને લક્ષમાં રાખીને ગોઠવાયું છે કે નહિ તેની ખાતરી કરવાનું કામ તેઓનું છે. ત્રીજી એટલે કે અંતિમ શ્રેણિમાં માધ્યમ નિષ્ણાતોનો અભ્યાસ સમિતિમાં સમાવેશ કરવામાં આવે; જે ટીવી/રિડિયો પ્રસારણના દૃષ્ટિબિન્દુથી અભ્યાસ સામગ્રીના માળખા વિષે સમિતિને સલાહ આપે. આમ છતાં, ઈગ્નુમાં બ્રિટીશ મુક્ત વિદ્યાપીઠમાં જે અર્થ 'અભ્યાસ સમિતિ' નો ઘટાવવામાં આવ્યો છે તે જ અર્થ ચોક્કસ રીતે દર્શાવવામાં આવ્યો છે. બ્રિટીશ મુક્ત વિદ્યાપીઠની જેમ ઈગ્નુમાં પણ ઘણા વિષય નિષ્ણાતો, શૈક્ષણિક ટેકનોલોજિસ્ટ અને માધ્યમના માણસનો સમાવેશ કરવામાં આવ્યો છે, પરંતુ સંપાદકની ભૂમિકામાં મુખ્ય તફાવત છે. ઈગ્નુમાં વર્તમાન વ્યવહારમાં લેખકો અને સંપાદકોની ટુકડીનો સમાવેશ કરવામાં આવ્યો છે. અભ્યાસ સામગ્રીની શૈક્ષણિક ગુણવત્તા જાળવવા માટે સંપાદક જવાબદાર છે. વિષયમાં જે તેની નિપુણતાના આધાર ઉપર સંપાદકની નિમણૂક કરવામાં આવે છે. અભ્યાસક્રમના લેખકોમાંથી સંપાદકની પસંદગી થાય અથવા તે યુનિવર્સિટીના સિનિયર સભ્ય હોય કે જૂથમાંથી કોઈ એક નિષ્ણાતોમાંના એક હોય અથવા જે તે હેતુ માટે જે કોઈ અન્ય સક્ષમ ગણવામાં આવે.

આમ, ઈગ્નુમાં પૂર્ણ સમયના જે તે શાખાના અધ્યાપક વિષય નિષ્ણાતોનું જૂથ અને વિષય સંપાદકનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે. વિષય નિષ્ણાતો અને વિષય સંપાદક સામાન્ય રીતે યુનિવર્સિટી બહારના હોય છે અને તેમની સેવાઓ ભાડે લેવામાં આવે છે (જો કે ઘણી વાર તે ઈગ્નુના પૂર્ણ સમયના તેઓ વિષય અધ્યાપકો પણ હોય છે.) આ સમિતિને ભાષા સંપાદક અને દૂરવર્તી શિક્ષણ વિભાગ અને પ્રત્યાયન વિભાગના સભ્યો સહાય કરે છે; જેઓ યુનિવર્સિટીના સામાન્ય રીતે પૂર્ણ સમયના નોકરિયાતો હોય છે. વિષય નિષ્ણાતો વિવિધ અભ્યાસ એકમો લખે છે. વિષયવસ્તુની દૃષ્ટિએ વિષય સંપાદકો એકમોને ઝીણવટથી તપાસે છે. અભ્યાસક્રમ નિર્માણના પ્રત્યેક તબક્કે પૂર્ણ સમયના અધ્યાપકોની દરમિયાનગીરી તો રહે છે જ. એકમનાં ભાષાકીય પાસાંનું સંપાદન ભાષા સંપાદક કરે છે. દૂરવર્તી શિક્ષણની પરિસ્થિતિની માંગ મુજબ અભ્યાસ સામગ્રીનું આલેખન સંબંધી નૈપૂણ્ય દૂરવર્તી શિક્ષણનો વિભાગ પૂરું પાડે છે. પ્રત્યાયન વિભાગના નિષ્ણાતો ક્યા એકમો પર દૃશ્ય-શ્રાવ્ય કાર્યક્રમો વિકસાવી શકાય તે દર્શાવવા માટે અભ્યાસ સમિતિ સાથે કામ કરે છે. આ કાર્યક્રમો પર શૈક્ષણિક નોંધ પૂર્ણ સમયના અધ્યાપકો અથવા અભ્યાસ સમિતિના વિષય નિષ્ણાતો પૂર્ણ સમયના અધ્યાપકોની સંમતિથી પૂરી પાડે છે. પ્રત્યાયન વિભાગના નિર્માતાઓ શૈક્ષણિક તજજ્ઞોની સલાહ સૂચના સાથે હસ્તપ્રત લેખન હાથ ધરે છે અને શૈક્ષણિક નોંધ તેમજ હસ્તપ્રતોના આધારે કાર્યક્રમોનું નિર્માણ કરે છે.

ઈગ્નની અભ્યાસક્રમ રચના



4.2.4 ભૌતિક માળખાકીય સગવડો

ન્યૂ દિલ્હીમાં મેઈડન ગઢી પર 60.72 હેક્ટર જમીન પર ઈગ્નનું મુખ્ય મથક આવેલું છે. કાયમી બાંધકામ માટે આયોજનોનું કામ ચાલે છે, તાત્કાલિક કામ માટે બાંધવામાં આવેલ હંગામી મકાનોમાં યુનિવર્સિટી કામ કરી રહી છે. બે તબક્કામાં કાયમી મકાનોનું બાંધકામ કરવામાં આવશે એવી દરખાસ્ત થઈ છે. પ્રથમ તબક્કામાં રૂા. 23.17 કરોડની કિંમતનાં નીચેના કામોનો સમાવેશ છે :

- રસ્તાઓ, પાણી પૂરવઠો, ગટર, વીજળી વગેરે જેવી સર્વ માળખાગત સગવડો
- કર્મચારીગણ માટે ગૃહ યોજના : 269 એકમો
- કમ્પ્યુટર વિભાગ, યુનિવર્સિટી ગ્રંથાલય, વિષય ઘટકો અને પ્રત્યાયન વિભાગ (છેલ્લા વિભાગને જેઆઈસીએ નાણાં પૂરાં પાડશે)
- કાફેટેરિયા, વિશ્રાંતિ ગૃહ-હોસ્ટેલ, શોપીંગ સેન્ટર, પોસ્ટ ઓફીસ અને આરોગ્ય કેન્દ્ર જેવા અન્ય કાર્યરત મકાનો
- રસ્તાઓ, પાણી પુરવઠો, ગટર, કચરો, વીજળી - સેવાઓ રસ્તાઓ નું કામ પૂરું થયું છે અને પુલનું બાંધકામ શરૂ થયું છે. પુલો અને કચરા નિકાલ યોજનાઓ માટેના કોન્ટ્રાક્ટ આપવામાં આવ્યા છે. વચ્ચે વચ્ચેનાં મકાનો અને પાણી સંગ્રહ ટાકીઓ માટેના ટેન્ડરો મળી ગયાં છે અને સીપીડબલ્યુડી દ્વારા તેની પ્રક્રિયા ચાલુ છે. સીપીડબલ્યુડી દ્વારા રહેઠાણના એકમો માટે કોન્ટ્રાક્ટર્સની નાની યાદી માટે અરજીઓની પ્રક્રિયા ચાલુ છે અને ટૂંક સમયમાં ઓછી મુદતના કોન્ટ્રાક્ટર્સને ટેન્ડર્સ મોકલવામાં આવશે. વહીવટી મકાનો, કાર્યરત મકાનો, બાકીનાં ઘરો, પ્રાંતીય કેન્દ્ર ભવનો (છ) અને રૂા. 23.17 કરોડની આશરે કિંમતનાં સામગ્રી નિર્માણ અને વિતરણ માટેના ભંડારો અને ગોડાઉન બીજા તબક્કામાં હાથ ધરાશે.

4.3 ઈગ્ન : ભારતમાં દૂરવર્તી શિક્ષણ માટે ટોચની સંસ્થા

ઈગ્ન એ દ્વિપ્રથાની સંસ્થા છે. અગાઉ વિભાગ : 4.2 માં તેની યુનિવર્સિટી તરીકેની ભૂમિકાની વિગતવાર ચર્ચા કરવામાં આવી છે. હવે આપણે ઈગ્નની બીજી ભૂમિકા તરફ વળીએ જેની ઈગ્ન એક્ટ 1985 માં જે રીતે કલ્પના કરેલી છે તે મુજબ આ દેશમાં કે વિશ્વમાં ક્યાંય બીજે આધારભૂત ઉદાહરણ તેના જેવું નથી. ભારતમાં દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓ માટે સંકલન અને તારણની ભૂમિકા ઉપાડે છે. દા.ત. સામાન્ય રીતે યુ.જી.સી. જેવી સંસ્થાઓ જે ભૂમિકા ભજવે તેવી પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીઓ માટે યુ.જી.સી.એ ઉપાડેલી ભૂમિકા. ઈગ્નના એક્ટમાં સુસંગત જોગવાઈ જે કરવામાં આવી છે તે નીચે

મુજબ છે :

આયોજન, નિયંત્રણ અને
સંકલન : ઈગ્નૂ

“દેશની કેળવણી વિષયક તરાહમાં દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીઓ અને મુક્ત વિદ્યાપીઠના પ્રારંભ અને વિકાસ માટે તેમજ આવી પ્રણાલીઓમાં ધોરણોનો નિર્ધાર તેમજ સંકલન માટે રાષ્ટ્રીય કક્ષાએ મુક્ત વિદ્યાપીઠની સ્થાપના કરવી અને કાયદેસરની સંસ્થા બનાવવા માટેનો કાયદો.” (ઈગ્નૂ એક્ટ 1985, 1991:P1)

“દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીઓ અને મુક્ત વિદ્યાપીઠની વૃદ્ધિ માટે તેમજ આવી પ્રણાલીઓમાં શિક્ષણ, મૂલ્યાંકન અને સંશોધનનાં ધોરણો નિર્ધારિત કરવા માટે જે યોગ્ય લાગે તેવાં બધાં જ પગલાં લેવાની ફરજ યુનિવર્સિટીની રહેશે. તેમજ આ કામ કરવાના હેતુસર યુનિવર્સિટીને એવી સત્તાઓ આપવામાં આવી છે કે તેના અધિકારની રૂએ માન્ય હોય કે ન હોય તો પણ જે કાયદાઓમાંથી નિર્ધારિત હોય અથવા કોઈપણ યુનિવર્સિટી કે ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાઓને, જે તેને અનુદાન ફાળવવાની અને ચૂકવવાની સત્તાનો પણ તેમાં સમાવેશ થાય છે.” (ઈગ્નૂ એક્ટ 1985, 1991:P.4)

આ જોગવાઈ હેઠળ, દેખીતી રીતે ત્રણ વિશિષ્ટ કાર્યોનો ખ્યાલ કરવામાં આવ્યો છે. તે નીચે પ્રમાણે છે :

- i ખુલ્લી અને દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીઓની વૃદ્ધિ.
- ii ખુલ્લી અને દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીઓમાં ધોરણોનો નિર્ધાર અને સંકલન.
- iii દેશમાં વિવિધ દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓને નાણાં પૂરાં પાડવાં.

આ કાર્યો બજાવવાની પ્રક્રિયામાં સુપ્રસ્થાપિત અન્ય સંસ્થાઓની સ્પષ્ટ સામેલગીરી છે. માટે તેની સ્થાપના બાદ તરત જ આ ભૂમિકાઓ હાથ ધરવાનું ઈગ્નૂ માટે શક્ય ન હતું. આ ભૂમિકાઓના સફળ અમલ માટે વધુ સ્પષ્ટ પૂર્વ લાયકાતોમાંની કેટલીક નીચે પ્રમાણે છે.

- i આ ભૂમિકા અદા કરવા માટે આવશ્યક નાણાં ભંડોળ સંબંધી કોઈ જોગવાઈની એક્ટમાં સ્પષ્ટતા નથી. આવી જોગવાઈ કરવા માટે માનવ સંસાધન વિકાસ મંત્રાલય, યુ.જી.સી. એ ઈગ્નૂ સાથે ભેગાં મળીને એવી કાર્યગત વ્યૂહરચનાનો વિકાસ કરવો જોઈએ કે જેથી ઈગ્નૂ આ ભૂમિકા અસરકારક રીતે અદા કરી શકે.
- ii સામાન્ય રીતે શૈક્ષણિક સમાજ અને ખાસ કરીને યુનિવર્સિટીઓના સમાજે તેના પ્રણાલીગત પૂર્વગ્રહો છોડી દેવા જોઈએ અને ઈગ્નૂની સંકલનકર્તા ભૂમિકા તરફ લક્ષ્ય આપવું જોઈએ કે જે સમગ્ર દેશમાં યુ.જી.સી. માનવ સંસાધન વિકાસ મંત્રાલય તેમજ રાજ્ય શિક્ષણ ખાતાંના વલણોમાં તદનુસાર પરિવર્તનની બદલાવની અપેક્ષા રાખે છે.
- iii ભારતમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠોએ તેમની શૈક્ષણિક, વહીવટી અને નાણાકીય કાર્યરીતિમાં એક રીતે ઈગ્નૂ સાથે સ્પર્ધા કરી શકે તે રીતે અનુકૂલન સાધવાની જરૂર છે. આને માટે સર્વસંમતિ માટે એક જૂદા પ્રકારની શૈક્ષણિક કાયમી વિભાગની જરૂર રહેશે.
- iv વિવિધ રાજ્ય યુનિવર્સિટીઓ દ્વારા ચાલતા દૂરવર્તી પત્રાચાર શિક્ષણનાં નિયામક મંડળોએ તેમના શૈક્ષણિક કાર્યક્રમો અને નાણાકીય સત્તાના સંદર્ભમાં યોગ્ય અનુકૂલન સાધવાની અને મુક્ત દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીના ઈગ્નૂ અભિગમની હરોળમાં રહેવાની જરૂર છે.

4.3.1 દૂરવર્તી શિક્ષણ પરિષદ

અગાઉ થયેલી ચર્ચાના આધારે એ સ્પષ્ટ છે કે આ ભૂમિકા અદા કરવા માટે, એક બાજુ અન્ય સંસ્થાઓને તેમની સાંસ્કૃતિક સાંકળોમાં ક્રમશઃ અસરકારક તત્સંબંધિત પરિવર્તનો લાવવામાં ઈગ્નૂએ મદદ કરવાની છે, અને બીજી બાજુ, બધાં માટે બધાં વડે વિવિધ અભિરુચિઓને (હેતુઓને) એક કેન્દ્રિત સહિયારા પ્રયત્ન તરફ કેન્દ્રિત કરવા માટે અદ્વિતીય વહીવટી સૂક્ષ્મભેદક દૃષ્ટિ અને શૈક્ષણિક દૃષ્ટિ દર્શાવવાની છે.

આ હેતુસર, જેવી યુનિવર્સિટીની સ્થાપના થઈ કે તરત જ એશીના દાયકાની મધ્યમાં પ્રયાસો શરૂ થયા હતા. બધાં જ મંડળોને લગતી વિવિધ કક્ષાની ચર્ચા વિચારણા 1987 ની આસપાસ ફળીભૂત અને હેતુસરની બની. આમ છતાં પ્રથમ વાસ્તવિક સોપાન તો તેના એક્ટના વિભાગ 16 હેઠળ ઈગ્નૂની કાયદાકીય સત્તા તરીકે દૂરવર્તી શિક્ષણ પરિષદની સ્થાપનાથી 1991 માં ભરાયું.

ઈગ્નૂના વ્યવસ્થાપન મંડળે પ્રસ્થાપિત કરેલી નીતિઓ અને માર્ગદર્શક રેખાઓના માળખામાં કામ કરતી દૂરવર્તી શિક્ષણ પરિષદ ભારતમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠ અને દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીઓની વૃદ્ધિ અને સંકલન તેમજ દૂરવર્તી શિક્ષણમાં ધોરણોનું નિર્ધારણ કરવા માટે જવાબદાર રહેશે.

આ કાયદાકીય મંડળમાં, માનવ સંસાધન વિકાસ મંત્રાલય, યુજીસી, વ્યવસ્થાપન મંડળ (ઈગ્નૂ), રાજ્યની મુક્ત વિદ્યાપીઠો, પત્રાચાર/દૂરવર્તી શિક્ષણનાં નિયામક મંડળો / સંસ્થાઓ કે જે વિવિધ પ્રણાલીગત

યુનિવર્સિટીઓ ચલાવે છે તે ઉપરાંત મુલાકાતી અને ઈંગ્નૂના કુલપતિએ નીમેલા, જે દૂરવર્તી શિક્ષણ પરિષદના એક્સ ઓફિસીયો અધ્યક્ષ છે તેમાંના સભ્યો હશે.

પરિષદની નીચે મુજબની સત્તાઓ અને કાર્યો રહેશે.

- a. મુક્ત વિદ્યાપીઠ/દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીઓની વૃદ્ધિ, તેના સંકલિત વિકાસ અને તેનાં ધોરણોના નિર્ધારણ માટે આ કાયદો, કાયદા કાનૂનો અને વટહૂકમોની જોગવાઈઓ સાથે સુસંગત એવાં આવાં બધાં પગલાં લેવાની દૂરવર્તી શિક્ષણ પરિષદની સામાન્ય ફરજ રહેશે.
 - i રાજ્ય સરકાર, યુનિવર્સિટીઓ અને અન્ય તત્સંબંધિત સંસ્થાઓના અભિપ્રાય સાથે દેશભરમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠો/દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓનું એક નેટવર્ક વિકસાવવું.
 - ii અગ્રિમતા ક્ષેત્રો નક્કી કરવાં જેમાં દૂરવર્તી શિક્ષણ કાર્યક્રમોનું સંચાલન થવું જોઈએ અને આવા કાર્યક્રમોનું સંચાલન કરવા માટે જરૂરી જે લાગે તે પ્રકારની સહાય પૂરી પાડવી.
 - iii વિશિષ્ટ ગ્રાહક જૂથ અને તેમને માટે સંચાલિત કરવાના કાર્યક્રમોના પ્રકારો, અને મુક્ત વિદ્યાપીઠો/દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓના નેટવર્ક દ્વારા આવા કાર્યક્રમોને બઢતી આપવી અને પ્રોત્સાહિત કરવા.
 - iv પધ્ધતિઓ અને અધ્યયન ગતિ, અભ્યાસક્રમોનું જોડાણ, નામનોંધણી માટેની પાત્રતા, પ્રવેશ ઉંમર, પરીક્ષાનું સંચાલન અને વિવિધ અભ્યાસક્રમો અને કાર્યક્રમોનું સંચાલન એ બધાના સંદર્ભે લવચિક અને મુક્ત ઉચ્ચ શિક્ષણ કક્ષાની શિક્ષણની નૂતન પ્રણાલીની વૃદ્ધિ કરવી.
 - v મુક્ત વિદ્યાપીઠ/દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલી માટે માનવ સંસાધન વિકાસના કાર્યક્રમના સંચાલનને વિકસાવવું
 - vi દૂરવર્તી શિક્ષણ ટેકનોલોજી અને અમલીકરણમાં કાર્યક્રમો તથા અભ્યાસક્રમોના સંયુક્ત વિકાસ અને સંશોધન માટે પગલાં લેવાનું શરૂ કરવું અને પ્રાયોજિત કરવાં.
 - vii મુક્ત વિદ્યાપીઠો/દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓ માટે મંજૂર થાય તેવી નાણાંકીય સહાયની તરાહ અને સ્વરૂપ તેમજ આવી સહાય મેળવવા માટે તેમણે જે શરતોની પૂર્તિ કરવાની હોય તે અંગે વ્યવસ્થાપન મંડળને ભલામણ કરવી.
 - viii દેશમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠ/દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીના સંકલિત વિકાસની ખાતરી કરવા માટે જરૂરી એવાં તમામ પગલાં લેવાં.
 - ix જુદી જુદી મુક્ત વિદ્યાપીઠો/દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓ દ્વારા નિર્મિત શૈક્ષણિક સામગ્રી અને પ્રયાસો બેવડાવવાનું નિવારવાની દૃષ્ટિએ વિદ્યાર્થી સહાય સેવાઓનું સંકલન અને ભાગીદારી કરવા માટેની ગોઠવણી પ્રસ્થાપિત કરવી અને વિકસાવવી.
 - x રોયલ્ટી (અધિકૃત નાણાં) અથવા અન્ય સભ્યોએ ઉપયોગમાં લીધેલા જેના અભ્યાસક્રમો અને કાર્યક્રમો હોય તેવા સભ્યોને અન્ય ચૂકવવાપાત્ર નાણાંની ચૂકવણી માટે તેમજ અભ્યાસક્રમો અને કાર્યક્રમોની ભાગીદારી માટે કાર્યવાહી નિપજાવવી.
 - xi વિવિધ મુક્ત વિદ્યાપીઠો/દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓના નેટવર્ક દ્વારા આપવામાં આવેલા વિવિધ કાર્યક્રમોમાં જોડાનાર વિદ્યાર્થીઓ પાસેથી ફી એકત્રિત કરવા માટે વિસ્તૃત ધોરણો નિર્દેશિત કરવાં.
 - xii વિવિધ મુક્ત વિદ્યાપીઠો/દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓ દ્વારા શરૂ કરાયેલા અભ્યાસક્રમો અને કાર્યક્રમોના સંદર્ભમાં માહિતી એકત્રિત કરવી, પૂર્ણ કરવી અને પ્રસરાવવી.
 - xiii મુક્ત વિદ્યાપીઠોની સ્થાપના કરવા અથવા દૂરવર્તી શિક્ષણના કાર્યક્રમો શરૂ કરવા માટેની તેમની દરખાસ્તો ઉપર રાજ્ય સરકારો, યુનિવર્સિટીઓ અને અન્ય સંબંધિત સંસ્થાઓને સલાહ આપવી.
 - xiv નેટવર્કની કાર્યવાહીને સુસંગત કોઈપણ પાસા અંગે નેટવર્કમાં સહભાગી બનેલી મુક્ત વિદ્યાપીઠો/દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓની કામગીરીનો અભ્યાસ કરવા અને તેને ચકાસવા વારંવાર સમીક્ષા સમિતિઓની નિમણૂક કરવી.
 - xv અભ્યાસક્રમો કે કાર્યક્રમોનું વિસ્તૃત આધારભૂત માળખું કે જેમાં તેની તરાહ અને બંધારણ સમાયેલાં હોય તે નિર્દેશિત કરવું.
 - xvi મુક્ત વિદ્યાપીઠ/દૂરવર્તી શિક્ષણ નેટવર્કના કાર્યક્રમોમાં જોડાયેલા વિદ્યાર્થીઓના પ્રવેશ,

મૂલ્યાંકન, અભ્યાસક્રમ પૂર્ણ કરવા માટેની જરૂરિયાતો, કેડિટની અદલાબદલી અને તેમને અર્પણ કરવાનાં પ્રમાણપત્રો, ડિપ્લોમા અને પદવીઓના સંદર્ભમાં ધોરણો, કાર્યવાહી અને કાર્યરીતિ વિકસાવવી.

- xvii મુક્ત વિદ્યાપીઠ/દૂરવર્તી શિક્ષણ કાર્યક્રમો અંગે વિદ્યાર્થી સહાય સેવાઓના સંચાલન માટે માર્ગદર્શક રેખાઓ વિકસાવવી.
- xviii દૂરવર્તી શિક્ષણ પરિષદ દ્વારા નિર્દેશિત ધોરણોને જાળવે તેવા અભ્યાસક્રમો અને કાર્યક્રમોની શરૂઆત અને અસ્તિત્વ સહિત વિકાસ માટે નવીન લવચિક અને મુક્ત ઉચ્ચ શિક્ષણ પ્રણાલી પૂરી પાડવા, દૂરવર્તી શિક્ષણ કાર્યક્રમો ચલાવતી સંસ્થાઓમાં આવાં ધોરણો જાળવવા તેમજ પરિષદ દ્વારા નિર્દેશિત ધોરણો જે જાળવતા નથી તેવા અભ્યાસક્રમોમાંથી જે યોગ્ય પગલાં લાગે તે પગલાં દ્વારા જે તે સંસ્થાઓને અટકાવવા માટે યુનિવર્સિટીના ઉદ્દેશોને સુસંગત જરૂરી એવાં પગલાં લેવાં.
- ix તેનાં કાર્યોમાંના કોઈપણની કાર્યકુશળતા કે તેની સત્તાઓમાંથી કોઈપણના ઉપયોગમાં દૂરવર્તી શિક્ષણ પરિષદને સલાહ આપવા અને સહાય કરવા માટે સમિતિઓની નિમણૂક કરવી.

b. દૂરવર્તી શિક્ષણ પરિષદ નીચેનાં કામો કરશે :

- i જે તે મુક્ત વિદ્યાપીઠો દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓની સાથે રહીને, પાંચ વર્ષના સમયગાળા માટે જરૂરી એવા વિકાસ અનુદાનોની આકારણી કરે અને આવાં અનુદાનોને મંજૂર કરવા માટે વ્યવસ્થાપક મંડળને ભલામણ કરે તેવી સમિતિઓની નિમણૂક કરશે.
- ii સહેતુક દર્શાવેલી માર્ગદર્શન રેખાઓને અનુરૂપ જ નિયુક્ત કરેલી સમિતિઓ દ્વારા આપવામાં આવેલા અહેવાલના આધાર પર વિશિષ્ટ પ્રકલ્પો માટે મુક્ત વિદ્યાપીઠો/દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓ માટે અનુદાનની મંજૂરી આપશે અને વ્યવસ્થાપન મંડળને આવી મંજૂરીઓ અંગે જાણ કરશે.

c. કાયદાની કલમ (b) (ઉપર પ્રમાણે) હેઠળ નીચે દર્શાવેલી સંસ્થાની શ્રેણિઓને જ માત્ર નાણાંકીય સહાય મંજૂર કરવામાં આવશે.

- 1 રાજ્યની ધારાસભાના કાયદાથી અથવા કાયદા હેઠળ મુક્ત વિદ્યાપીઠ હોય અને યુજીસી એક્ટના વિભાગ 12-b હેઠળ કેન્દ્રીય સ્ત્રોતોમાંથી સહાય મેળવવા યોગ્ય જાહેર થયેલ હોય.
- 2 યુજીસી એક્ટના વિભાગ 2(f) માં વ્યાખ્યાયિત થયેલ કોઈપણ યુનિવર્સિટી જો તે એક્ટના 12(b) વિભાગ હેઠળ જ્યારે જ્યારે અરજી કરવાને પાત્ર યોગ્ય જાહેર કરવામાં આવેલી હોય.
- 3 યુજીસી એક્ટના વિભાગ 3 હેઠળ જે સંસ્થા યુનિવર્સિટી તરીકે માન્ય થયેલ હોય” (1991 જુલાઈના રોજ મળેલી 25મી મીટીંગમાં ઈગ્નૂ વ્યવસ્થાપન મંડળ દ્વારા અપનાવવામાં આવેલ ઠરાવ નં. 24.13)

4.3.2 દૂરવર્તી શિક્ષણ પરિષદની કાર્યવાહીનું ક્ષેત્ર

ઈગ્નૂની બીજી ભૂમિકા ભજવવા માટેની વૈધિક પ્રક્રિયા દા.ત. દૂરવર્તી શિક્ષણ પરિષદ આજે અસ્તિત્વમાં છે ત્યારે આજે તે ધરાવે છે તે પ્રમાણે હકીકતોની પરિસ્થિતિ અને તેની કાર્યવાહીના ક્ષેત્રની કદર આપણે કરવી જરૂરી છે. આપણે ટૂંકમાં તેને નીચે પ્રમાણે વર્ણવીએ :

અ) હૈદરાબાદ (આંધ્રપ્રદેશ), કોટા (રાજસ્થાન), નાસિક (મહારાષ્ટ્ર), ભોપાલ (મધ્યપ્રદેશ) અને પટણા (બિહાર) માં દૂરવર્તી શિક્ષણ પધ્ધતિને સંપૂર્ણપણે વરેલી એક પ્રથાવાળી મુક્ત વિદ્યાપીઠો છે. શૈક્ષણિક, ભાષાકીય અને અન્ય તેમની સ્થાનિક સંબંધિત માંગ/જરૂરિયાતના સંદર્ભમાં તેઓએ સિધ્ધ કરવાના તેમના ઉદ્દેશોને તે પ્રત્યેક અનુસરે છે. આ યુનિવર્સિટીઓ આજે જે તે સ્થળોમાં તકનિકી ક્ષેત્રના વિકાસની કક્ષા દ્વારા વર્તમાનકાળે જેટલી મંજૂર થયેલી છે તે પ્રત્યાયન તકનિકીને તેમાં દાખલ કરવા માટે પ્રયત્ન કરી રહી છે.

બ) તેમની સંબંધિત મૂળ સંસ્થાઓની શૈક્ષણિક પ્રણાલી દ્વારા મુખ્ય રીતે ચાલતી દ્વિ-મુખી પાર્શ્વભૂમિકામાં વર્તમાનકાળે કાર્ય કરતી આશરે 40 નિયામક મંડળો/સંસ્થાઓ/પત્રાચારના વિભાગો/દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓ છે. આવા નિયામક મંડળો વગેરે

એક કરતાં વધુ દૃષ્ટિએ હેરાન થાય છે - નાણાં, શૈક્ષણિક કાર્યક્રમો અને સત્તા, મૂલ્યાંકન યોજનાઓ, વિકાસાત્મક પ્રકલ્પો અને કર્મચારીગણ માટે મૂળ સંસ્થા પર નિર્ભરતા. પરિણામે, યોગ્ય અને પૂરતા કર્મચારીગણનો અભાવ, શૈક્ષણિક નવીનીકરણ અને અમલમાં લાવવાની વ્યૂહરચનાઓ પ્રત્યેનો વારંવાર ઈન્કાર વગેરે દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીની ક્ષમતાના સંદર્ભમાં તેને નબળી અને બિનઅસરકારક બનાવે છે.

- ક) રાષ્ટ્રીય ખુલ્લી શાળા (NOS) ઉપરાંત વધુ પાંચ રાજ્યોમાં દૂરવર્તી શિક્ષણ કાર્યાન્વિત છે, જે માધ્યમિક અને ઉચ્ચતર માધ્યમિક શિક્ષણની જરૂરિયાત પૂરી પાડે છે તેઓ પણ મુદ્રિત સામગ્રી અને પ્રણાલીગત અભ્યાસક્રમો પર આધારિત છે, સિવાય કે રાષ્ટ્રીય મુક્ત શાળા જેણે અભ્યાસક્રમ અને પ્રત્યાયન તકનિકીના ઉપયોગ સંબંધી બંનેમાં નવીનીકરણ લાવવાનું શરૂ કર્યું છે.
- ડ) પ્રણાલીગત અને શિક્ષણની વૈધિક પ્રણાલીની છત્રછાયા હેઠળ આવતી નથી એવી શૈક્ષણિક કાર્યવાહી કરતી કેટલીક સંસ્થાઓ છે. દેશભરમાં પ્રસાર પામેલી વિવિધ ક્ષેત્રોમાં વિસ્તરેલી રાજ્ય અને કેન્દ્ર સરકારની સુવિધાઓ. તેઓ તેમનું કાર્યક્ષેત્ર વધારવા અને તેમના કાર્યક્રમો અને પ્રદાનમાં લવચિકતા લાવવા માટે દૂરવર્તી શિક્ષણ પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરવા અતિ તત્પર છે.
- ઈ) અત્યાર સુધી પ્રણાલીગત સન્મુખ પ્રથાથી જે અભ્યાસક્રમો શીખવવામાં આવતા હતા તે અને બજારની તરાહથી નિર્દેશિત કેટલાક નવા અભ્યાસક્રમોને શીખવવામાં ખાનગી વિભાગે પણ દૂરવર્તી શિક્ષણ પદ્ધતિ પણ આજે અપનાવવા માંડી છે.

દૂરવર્તી શિક્ષણ ની ભૂમિકા/મહત્ત્વ, ક્ષમતા અને નબળાઈઓની સમજ અને કદરની તુલનાત્મક કક્ષાઓ આ બધી ઉપરોક્ત દર્શાવેલી સંસ્થાઓ તાત્વિક રીતે પ્રદર્શિત કરતી નથી : પ્રેરણાના સંદર્ભમાં દૂરવર્તી પ્રથા અપનાવવા માટે વિવિધ હેતુઓ પ્રદર્શિત કરે છે અને તેમની અમલીકરણની યોજનાઓમાં વિવિધ ચલિતતાઓ દર્શાવે છે, સામાન્ય રીતે તેમાંની ઘણી સંસ્થાઓ દૂરવર્તી શિક્ષણની છાપ નીચે. ગમે તે ચાલે તે રીતે તેઓ વિદ્યાર્થીની જરૂરિયાતો માટે ઉપેક્ષા, સ્વપ્રતિષ્ઠાની શરમજનક કક્ષા અને સમયબદ્ધ શૈક્ષણિક ધોરણો માટે અનાદર દર્શાવે છે. વિજ્ઞાનની જેમ, સામાજિક ઉત્થાન માટે દૂરવર્તી શિક્ષણ ઘેરી ક્ષમતા સમાજને ઘેરું નુકશાન પહોંચાડવા અહિતકારી તેમજ વિધ્વંસક પણ બની શકે છે. આવી પરિસ્થિતિના સંદર્ભમાં દૂરવર્તી શિક્ષણ પરિષદની સ્થાપના એ સાચી દિશાનું સોપાન છે. જ્યારે તે સંપૂર્ણપણે કાર્યરત બને ત્યારે જ શું વધુ જરૂરી અને કેટલા પ્રમાણમાં તે જાણીશું.

4.3.3 અગ્રિમતાઓ :

- i આગનુક હાનિકર્તા વિકૃતિઓ પ્રવેશે નહિ તે રીતે યોગ્ય રીતે તેની શક્તિનો ઉપયોગ થાય તે રીતે સામાન્ય રીતે જનસમુદાયમાં અને વિશિષ્ટ રીતે વિદ્વાનોમાં/શિક્ષણવિદોમાં મુક્ત અને દૂરવર્તી પ્રણાલીઓ માટેની સભાનતા અને કદરને પ્રોત્સાહિત કરવી.
- ii વિવિધ દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓ માટે નાણાં મંજૂર કરવાં અને તે મુજબ ફાળવવાં (ii) યુનિવર્સિટીના ઘટકો બનવા માટે અથવા તેની સાથે જોડાણ માટે, અને પછી આવા જોડાણને અમલીકૃત કરવા માટે સુસંગત સત્તાઓ વાપરવા માટેનાં માનાંકો વિકસાવવા.
- iii કેડિટ અને અભ્યાસક્રમ મુક્તિ, કેડિટની અદલાબદલી, અભ્યાસક્રમો/વિષયો અંતર્ગત પ્રમાણપત્ર અને એક જ સંસ્થામાં અને એના જેવી જ તેમ જ જુદા પ્રકારની સંસ્થાઓ અંતર્ગત જેમ કે મુક્ત વિદ્યાપીઠો અને પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીમાં કાર્યરત એવાં દૂરવર્તી શિક્ષણનાં નિયામક મંડળો માટે માનાંકો અને કાર્યરીતિનું પ્રમાણીકરણ કરવું.
- iv પ્રમાણિત પદ્ધતિ પ્રસ્થાપિત કરીને, દૂરવર્તી શિક્ષણ પરિષદ અભ્યાસક્રમ સામગ્રી - વિષયવસ્તુ, રચના શૈલી, માધ્યમ ઘટકો, વિદ્યાર્થી સહાય અને મૂલ્યાંકન યોજનાઓ માટેની પ્રમાણિત કરતી સંસ્થા તરીકે કાર્યવાહી કરી શકે. કોઈપણ પ્રમાણિત કરેલો અભ્યાસક્રમ બધી જ સહભાગી સંસ્થાઓના વપરાશ માટે પ્રાપ્ય હોવો જોઈએ. તેથી આપણે ધોરણો જાળવી શકીએ, બેવડાતા પ્રયાસોને નિવારી શકીએ અને ટાચાં સાધનોને બચાવી શકીએ.
- v માનવ-ધનની જરૂરિયાતો, નોકરીની શરતો, બધા જ પ્રકારના માણસો/કર્મચારીઓ માટેનો કાર્યભાર અને વિવિધ પ્રકારો અને કક્ષાઓની દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓ માટે સામગ્રીની જરૂરિયાતો માટે માનાંકો પ્રસ્થાપિત કરવા.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો - 3

i દૂરવર્તી શિક્ષણ પરિષદ શું છે ?

નોંધ : અ) નીચે તમારા ઉત્તર માટે જગ્યા આપી છે.

બ) એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે આપનો ઉત્તર ચકાસી શકો.

ii દૂરવર્તી શિક્ષણ પરિષદની કાર્યવાહીના ક્ષેત્રનું ટૂંકમાં વર્ણન કરો.

4.3.4 આંતરરાષ્ટ્રીય સંસ્થાઓ સાથે જોડાણ :

નીચેનાં ક્ષેત્રોમાં કેટલીય આંતરરાષ્ટ્રીય સંસ્થાઓ વિદેશી યુનિવર્સિટીઓ અને સરકારો સાથે દ્વિપક્ષી ગોઠવણો ઈગ્નૂએ પ્રસ્થાપિત કરી છે :

1. અભ્યાસક્રમ નિર્માણ અને શૈક્ષણિક અદલાબદલી.
2. કર્મચારીગણની તાલીમ
3. ગ્રંથાલય અને સાધન સામગ્રી સહાય અને
4. માળખાગત વિકાસ

ઈગ્નૂ - કોમનવેલ્થ જોડાણ :

વિશ્વભરમાં દૂરવર્તી શિક્ષણને વિકસાવવા અને પ્રસારાવવા માટે કોમનવેલ્થ દેશો (સંયુક્ત રાષ્ટ્રો) દ્વારા પ્રસ્થાપિત થયેલી સંસ્થા એ કોમનવેલ્થ ઓફ લર્નિંગ (સીઓએલ) છે. નીચે મુજબ તેનું પ્રદાન ચાર જૂથમાં વહેંચી શકાય/ શ્રેણીબધ્ધ થઈ શકે.

વિનિમય કાર્યક્રમો :

વિનિમય માટે વિવિધ શૈક્ષણિક કાર્યક્રમો વિકસાવવામાં અથબાસ્કા યુનિવર્સિટી, કેનેડા મોરેશિયસની સરકાર અને કેનેડાની સરકાર સાથે અનેક ઈગ્નૂના સહકારી કાર્યક્રમો આ સંસ્થાએ પુરસ્કૃત કર્યા છે. વધુમાં, તે વિકાસશીલ દેશો દ્વારા સહ સંચાલિત સંશોધન પ્રોજેક્ટોને સહાય કરે છે. ભારત, શ્રીલંકા અને પાકિસ્તાને પરિસ્થિતિ વિજ્ઞાન અને પર્યાવરણ પર વિકસાવેલા વીડિયો કાર્યક્રમ માટે નાણાં પૂરાં પાડ્યાં છે.

કર્મચારીગણની તાલીમ :

સંયુક્ત રાષ્ટ્રોમાં દૂરવર્તી શિક્ષણમાં કામ કરતા લોકોને તાલીમ આપવાની સગવડો તે પૂરી પાડે છે. વિવિધ શિબિરો, ફરતી તાલીમ ટુકડીઓ અને સહભાગી વીડિયો કાર્યક્રમનું નિર્માણ વિકાસશીલ દેશોમાં હાથ ધરવામાં આવ્યું છે જેમાં ઈગ્નૂ મહત્વની ભૂમિકા ભજવે છે. ઈગ્નૂની દૂરવર્તી શિક્ષણકારોની રાષ્ટ્રીય સંસ્થા પ્રત્યે કોમનવેલ્થની આ સંસ્થાનું પ્રદાન સંભવિત છે.

સાધન સામગ્રી અને નાણાં :

દિલ્હીમાં મુખ્ય મથક અને પ્રાંતીય કેન્દ્રો વચ્ચે અસરકારક પ્રત્યાયન માટે ટેકનોલોજીકલ સાધનસામગ્રી ઈગ્નૂએ પ્રાપ્ત કરી છે. ઈગ્નૂ દ્વારા રાષ્ટ્રીય મુક્ત શાળાને પુસ્તકો માટે અનુદાન આ સંસ્થા પૂરું પાડે છે. ભારતમાં દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓમાં જરૂરિયાતમંદ વિદ્યાર્થીઓ માટે છાત્રવૃત્તિઓ માટેનું અનુદાન પણ આ સંસ્થાએ આપ્યું છે.

પ્રોજેક્ટસ :

સંયુક્ત રાષ્ટ્ર સંઘની આ સંસ્થાએ કેટલાય પ્રોજેક્ટ પુરસ્કૃત કર્યા છે જેમાં ઈગ્નૂની નેતાગીરીની ભૂમિકા છે :

- (અ) ભારતમાં સ્ત્રી સંગઠનોની સ્ત્રોત ડિરેક્ટરી તૈયાર કરવા માટેનો પ્રોજેક્ટ,
- (બ) એશિયામાં મુક્ત વિદ્યાપીઠોની વિદ્યાર્થી સહાય સેવાઓ અંગે શિબિર
- (ક) સંયુક્ત રાષ્ટ્રોમાં દૂરવર્તી શિક્ષણ સામગ્રીમાં શિક્ષણના માધ્યમ તરીકે અગ્રેજીના ઉપયોગ સંબંધી પ્રશ્નો
- (ડ) ભારતમાં પત્રાચાર શિક્ષણ સંસ્થાઓ અંગેના અહેવાલનું પ્રકાશન
- (ઈ) દૂરવર્તી શિક્ષણમાં તાલીમ અંગે રાઉન્ડ ટેબલ કોન્ફરન્સ
- (ફ) હરતા ફરતા દૂરવર્તી શિક્ષણકારોની તાલીમ
- (જ) ભારતમાં પત્રાચાર શિક્ષણ સંસ્થાઓના કુલપતિઓ/નિયામકો માટે દૂરવર્તી શિક્ષણ અંગે પરિસંવાદ
- (હ) અભ્યાસ સામગ્રી નિર્માણ માટે એશિયન રીજીયોનલ ટ્રેનિંગ શિબિર અને અન્ય.

ઈગ્નૂએ આ સંસ્થાના એશિયન પ્રાંતીય કેન્દ્રને તેના ન્યૂ દિલ્હીના મુખ્યાલય મેઈડન ગઢી (Maiden garhi) પર સવલતો પૂરી પાડી છે.

ઈગ્નૂ - જિકા જોડાણ :

ધ જાપાનીઝ ઈન્ટરનેશન કોઓપરેશન એજન્સીએ (JICA (જિકા)) તેના અનુ ઉત્પાદન કેન્દ્ર (Post Production Centre) માટે કલાત્મક દૃશ્ય-શ્રાવ્ય સામગ્રીની પરિસ્થિતિનો તાગ મેળવવામાં ઈગ્નૂને મદદ કરી રહી છે.

તાજેતરમાં જ ઈગ્નૂએ તેના કેમ્પસ પર અદ્યતન સ્ટુડિઓ માટેનાં મકાનોનાં બાંધકામ માટે જાપાન સાથે કરાર કર્યા છે. પ્રત્યાયન વિભાગમાં આપણા કર્મચારીઓને તેણે તાલીમ પણ પૂરી પાડી છે. પ્રત્યાયન ટેકનોલોજીમાં ઈગ્નૂની વધતી જતી જરૂરિયાતોનો અભ્યાસ કરવા જાપાનીઝ ટુકડીએ ઈગ્નૂની મુલાકાત લીધી.

આજદિન સુધી પ્રાપ્ત થયેલી સામગ્રીમાં સંપાદન અને કમ્પ્યુટર આકૃતિને લગતી યાંત્રિક સામગ્રીનો સમાવેશ થાય છે. આ યાંત્રિક સામગ્રી પ્રસ્થાપિત કરવા જાપાનીઝ ટેકનીશિયન્સની ટુકડીએ ઈગ્નૂની મુલાકાત લીધી.

ઈગ્નૂ - ઓડા જોડાણ :

યુ.કે. ન ઓવરસીઝ ડેવલપમેન્ટ એડમિનિસ્ટ્રેશન (OAD) વચ્ચે મુખ્ય જોડાણ ઉદભવ્યું છે. જોડાણનો ક્ષેત્ર વિસ્તાર અને નાણાંકીય સહાય જેમાં ઓડાએ યોગદાન આપ્યું તે નીચે મુજબ છે.

- બ્રિટીશ ઓપન યુનિવર્સિટી પર ઈગ્નૂના 22 જેટલા શૈક્ષણિક અને વહીવટી કર્મચારી સભ્યોની તાલીમ. (યુ.કે. ઓપન યુનિવર્સિટી, મિલ્ટન કેનીસ, યુ.કે.)
- ઈગ્નૂના 25 કર્મચારીઓની યુ.કે. માટેની નાના સમયગાળાની મુલાકાતો અને કેટલીક બાબતમાં યુ.કે. ની કેટલીક અન્ય યુનિવર્સિટીઓની મુલાકાતો
- દૂરવર્તી શિક્ષણમાં અભ્યાસક્રમ રચના અને દૃશ્ય-શ્રાવ્ય કાર્યક્રમોનાં નિર્માણમાં કર્મચારીઓને તાલીમ આપવા માટે યુ.કે. થી નિષ્ણાતો દ્વારા ઈગ્નૂ પર 46 લઘુ-સમયના સલાહ અંગેના કાર્યક્રમો થયા.
- કમ્પ્યુટર અને દૃશ્ય સામગ્રી માટે 1.06 કરોડ સ્ટર્લિંગ ને વધુમાં પુસ્તકો માટે 0.73 કરોડ સ્ટર્લિંગ નાણાંકીય સહાય.

ઈગ્નૂને ત્રણ તબક્કે નાણાંકીય સહાય પૂરી પાડવાનો સમયગાળો લંબાવવામાં આવ્યો હતો અને તેનો ત્રીજો તબક્કો 1993 ના માર્ચમાં પૂરો થયો.

4.4 સારાંશ

આ એકમમાં રાષ્ટ્રીય કક્ષાએ મુક્ત વિદ્યાપીઠ પ્રણાલીની સમીક્ષા અને વિશ્લેષણ કરવા માટે એક વ્યક્તિ અભ્યાસ તરીકે ઈગ્નૂને રજૂ કરવામાં આવેલ છે. ઈગ્નૂની દ્વિપ્રથા કાર્યવાહી દા.ત. ઈગ્નૂને એક યુનિવર્સિટી તરીકે અને ભારતમાં એક દૂરવર્તી શિક્ષણ માટેની ટોચની સંસ્થા/સંકલન સંસ્થા તરીકે ઉપસાવવામાં

આવેલ છે. કાર્યવાહી અંગેનાં પાસાં, અભ્યાસક્રમ સંરચના અને નિર્માણ અને મૂલ્યાંકનની બાબતોની પણ ઈગ્નૂ અંગેના જે તે વિભાગમાં યોગ્ય ચર્ચા કરેલી છે.

હવે, આ એકમના હેતુ માટે એક શબ્દ ઉપલક દૃષ્ટિએ જોઈએ. આ એકમ કોઈ એક વિશિષ્ટ સંસ્થા, પાસ કરીને ઈગ્નૂ વિષે વિગતોના સંકેપ સાર જેવો લાગે. તેમ છતાં, આ એકમે તેનો હેતુ સિધ્ધ કરવા તમને હકીકતપૂર્ણ માહિતી આપવા માટે ઘણું બધું કરવું જોઈએ, તેણે આયોજન અંગેની વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયાઓ નિયંત્રણ અને સંકલન અંગેની તમારી સમજ નક્કર ઉદાહરણો દ્વારા સુસ્પષ્ટ કરવી જોઈએ. પ્રત્યેક ઈગ્નૂનું કાર્યરત પાસું જે અહીં વર્ણવ્યું છે તે આમ વિશ્લેષણ અને વ્યવહાર ક્ષેત્રે દ્વાર ખુલ્લું કરવા માટે છે. તમે કદાચ વિચારો કે સારાંશ પ્રસ્તાવના કરતાં વધુ જોરદાર હોય એ અજુગતું લાગે - તેથી અંતમાં અમને અમારા ઉદ્દેશો દર્શાવવાનું યોગ્ય લાગે છે. પરંતુ આ તબક્કે અમને જે કાંઈ કરવું ગમે તે વિચાર અને ઉદ્દેશોના તાણાવાણા બાંધવાનું અને હા, અમને ચોક્કસ ખાતરી છે કે આ સ્વગત ભાષણ સાથે મહદઅંશે તમે સંમત છો. ક્યાંય જો તમને લાગે કે ક્ષતિ રહી ગઈ છે તો અમને જાણ કરશો. અમે આશા રાખીએ છીએ કે અમે જે રીતે તેને આકારેલ છે તે રીતે તમે આ અભ્યાસક્રમ માણ્યો હશે.

4.5 તમારી પ્રગતિ ચકાસો : ચાવી

1. પ્રણાલી વિકાસ માટે જરૂરી અનુભવ મેળવવા માટે પાયલોટ કાર્યક્રમ હાથ ધરવાનો આયામનો હેતુ છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, ઈગ્નૂ આ બે પાયલોટ કાર્યક્રમના સંદર્ભમાં અભ્યાસક્રમ માપદંડ, અભ્યાસક્રમ રચનાની પેટાપ્રણાલીઓ અને વિદ્યાર્થી સહાય અંગે પ્રાપ્ત થયેલ પ્રતિપોષણના આધારે અનુગામી કાર્યક્રમો માટેનું આયોજન બળવત્તર બનાવવા અને સુવ્યવસ્થિત બનાવવા સક્ષમ હતું.
2. ઈગ્નૂમાં સ્નાતક પદવી કાર્યક્રમનું ત્રિસ્તરીય માળખું છે દા.ત. પાયાના અભ્યાસક્રમો, વિકલ્પો અને વ્યવહારલક્ષી અભ્યાસક્રમો અભ્યાસના પસંદ કરેલ ક્ષેત્રમાં પાયામાં મજબૂત અને વિસ્તૃત પાયા બંધાય તે અંગે આ માળખું સગવડ પૂરી પાડે છે. આ સોપાન પૂર્ણ થયા બાદ જ માત્ર વધુ વિશિષ્ટ જ્ઞાન જ સમર્થિત થાય.
3.
 - i) ઈગ્નૂના વ્યવસ્થાપક મંડળે નિર્ધારિત નીતિને આધારે આધારભૂત માળખામાં રહીને દૂરવર્તી શિક્ષણ પરિષદ, ઈગ્નૂની કાયદાકીય સત્તા તરીકે કામ કરશે અને ભારતમાં મુક્ત વિદ્યાપીઠ અને દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીઓના વિકાસ અને સંકલન તેમજ દૂરવર્તી શિક્ષણમાં ધોરણોના નિર્ધારણ માટે જવાબદાર રહેશે.
 - ii) પ્રણાલીગત યુનિવર્સિટીઓમાં નિયામક મંડળો/સંસ્થાઓ/પત્રાચાર/દૂરવર્તી શિક્ષણના વિભાગો, રાષ્ટ્રીય મુક્ત શાળા, શિક્ષણના માધ્યમિક અને ઉચ્ચતર માધ્યમિક કક્ષાએ રાજ્ય આધારિત દૂરવર્તી શિક્ષણની કાર્યવાહીઓ, કેન્દ્ર/રાજ્ય સરકારો દ્વારા પુરસ્કૃત તાલીમી જૂથોમાં તેમજ દૂરવર્તી શિક્ષણ પધ્ધિઓનો ઉપયોગ કરતી ખાનગી સંસ્થાઓમાં એક પ્રથાવાળી મુક્ત વિદ્યાપીઠો, દ્વિપ્રથા પ્રસ્થાપન જોવા મળે છે.

References

Given below are the titles of a few books/journals which have been used to prepare this Block. It is not suggested that you should go looking for these books to study them in original. If you can manage, you may look for a few titles but they are not obligatory for completing the course successfully.

1. Ashby, E. and Anderson, M., (1966) *Universities: British, Indian, African: A Study in the Ecology of Higher Education*, Weiderfeld and Nicolson, London.
2. *Annual Report*, UGC, 1978-1979.
3. Biswas, A and Aggarwal, S.P. (Eds.) (1971) *Indian Educational Documents since Independence*, The Academic Publishers, India.
4. Despande, Prakesh, M. "Yashwantrao Chavan Maharashtra Open University and its Academic Programmes", *Indian Journal of Open Learning*, Vol.1, No.1 January 1992, IGNOU, New Delhi.
5. *Education Commission Report, 1964-1966*, Ministry of Education, Government of India, 1966.
6. *Five Year Plans*, Planning Commission, Government of India.

7. *G.Partharsarthy Committee Report*, Ministry of Education, 1970-71.
8. The Indira Gandhi National Open University Act-1985 (No.50 of 1985) and the Statutes of the University, (1991) IGNOU, New Delhi.
9. *Indira Gandhi National Open University Bill*, Parliamentary Debates, 26 August 1985.
10. IGNOU, *Open University System*, Regional Services Division, IGNOU, December 1987.
11. IGNOU, *Project Report*, ECIL, September 1985.
12. IGNOU, *Retrospect & Prospect*, Planning & Development Division, IGNOU, October 1989.
13. IGNOU, *Status Report*, Planning & Development Division, IGNOU, May 1989.
14. Koul, B.N. and Jenkins, J. (Eds.) (1990) *Distance Education: A Spectrum of case Studies*, Kogan Page London.
15. *National Policy on Education - 1986*, Ministry of Human Resource Development, New Delhi, (May 1986)
16. *National Policy on Education*, 1968, Government of India, 1968.
17. *National Policy on Education*, 1986, Ministry Human Resource Development, May 1986.
18. Prasad, V.S. "Dr.B.R.Ambedkar Open University: A Decennial Perspective" *Indian Journal of Open Learning*, Vol. 1, No.2, July 1992., IGNOU.
19. Quinquennial Review of 1897-1902 in *University Education Commission Report. 1948-49, Vol-1*, The Manager of Publications, Government of India, Delhi, (1950).
20. *Report of the Committee to Enquire into the Working of the Central Universities*, UGC, New Delhi, (1984)
21. Reddy, Ram, G., *Indira Gandhi National Open University -A Case Study*, IGNOU, April, 1989.
22. *Report of the Committee of Members of Parliament of Education*, Government of India, 1967.
23. *Report of the Expert Committee on Correspondence Courses & Evening Courses*, Ministry of Education, Government of India, 1963.
24. *Report of the Working Group on Educational Technology & Distance Learning for the Seventh Five Year Plan (1985-1990)*, Planning Commission, Government of India, May 1984.
25. Singh, Abhimanyu, *Country Paper on Distance Education in India*, Ministry of Human Resource Development, 1989.
26. Singh, Bakhshish, *Correspondence Education in India*, National Council for Correspondence Education, 1978.
27. *Towards an Open Learning System*, Report of the Committee on the establishment of an Open University, Hyderabad, August 1982.



સ્ટાફ ટ્રેનિંગ એન્ડ રિસર્ચ ઇન્સ્ટિટ્યૂટ ઓફ
ડીસ્ટન્સ એજ્યુકેશન
ઇન્દિરા ગાંધી નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટી



ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર
ઓપન યુનિવર્સિટી

ES-314

દૂરવર્તી શિક્ષણનું વ્યવસ્થાપન

વિભાગ

5

પરિવર્તનનું વ્યવસ્થાપન

(MANAGEMENT OF CHANGE)

એકમ 1

પરિવર્તનનું સ્વરૂપ અને પ્રક્રિયા

(Nature and Process of Change)

11

એકમ 2

પરિવર્તન : પરિવર્તકની ભૂમિકા

(Change : Role of the Change Agent)

29

એકમ 3

પરિવર્તન : અમલીકરણ અને દઢીકરણ

(Change : Implementation and Consolidation)

44

એકમ 4

દૂરવર્તી શિક્ષણ અને પરિવર્તન : પ્રતિભાવો

(Distance Education and Change : Reflections)

61

Expert Committe (Original)

Prof. Satya Bhushan (Chairman)
Ex-Director
National Institute of Educational
Planning & Administration
New Delhi

Prof. Ram G. Takwale
Vice-Chancellor
IGNOU, New Delhi

Prof. O.S. Dewal
Ex-Director
Central Institute of Educational Technology
New Delhi

Dr. A.W. Khan
Ex-Director
Communication Division
IGNOU, New Delhi

Prof. Rakesh Khurana
Ex-Pro-Vice Chancellor
IGNOU, New Delhi

Prof. C.L. Anand
Ex-Pro-Vice-Chancellor
IGNOU, New Delhi

Prof. B.N. Koul (*Convenor*)
Pro-Vice Chancellor
STRIDE
IGNOU, New Delhi

Prof. B.S. Sharma
Ex-Pro-Vice-Chancellor
Kota University
Kota, Rajasthan

Principial Ruder Dutt (Retd.)
School of Correspondence Courses
and Continuing Education
University of Delhi
New Delhi.

Prof. V.S. Prasad
Director
Distance Education Council
IGNOU, New Delhi

Prof. P.R. Nayar
Post-Graduate Department of Education
University of Mysore
Mysore

Course Preparation

Content Contributors

The basic Material for units 1,2 and 3 is
extracted form MS 1 and MS 10 of the
MBA programme of IGNOU

Prof. B.N. Koul (Unit 4)
STRIDE
IGNOU, New Delhi

Unit Designer and Course Coordiantor

C. R K. Murthy
STRIDE, IGNOU,
New Delhi

Chier Editor

B.N. Koul
STRIDE, IGNOU
New Delhi

Producation

Staff Training and Research Institute of Distance Education

© July 1995

Indira Gandhi National Open University, 1995

ISBN-81-72-63-832-9

All right reserved. No part of this work may be reproduced in any form, by mimeograph or any other means, without
permission in writing from the Indira Gandhi National Open University.

Futher information about Staff Training and Research Instiute of Distance Education (STRIDE) and the Indira Gandhi National
Open University courses may be obtained from the University office at Maidan Garhi, New Delhi-110068. India

Laser Typesetting at Printrade 11, Rani Jhansi Road, New Delhi - 110 055

Printed at Sona Printers Pvt. Ltd., B-181, Okhla Industrial Area, Phase I, New Delhi - 110 020

આ પુસ્તિકામાંની અભ્યાસ-સામગ્રી મૂળે ઈન્દિરા ગાંધી નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટી, નવી દિલ્હી, દ્વારા
તૈયાર કરાવવામાં આવી છે. તેની સંમતિથી ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી - અમદાવાદ
એ તેનો ગુજરાતી અનુવાદ કરાવી આ પુસ્તિકા પ્રસિદ્ધ કરી છે.

ES-314 દૂરવર્તી શિક્ષણનું વ્યવસ્થાપન

ખંડ 1 વ્યવસ્થાપન : મૂળભૂત બાબતો

- એકમ 1 વ્યવસ્થાપન તંત્ર અને પ્રક્રિયા
- એકમ 2 વ્યવસ્થાપન કૌશલ્ય
- એકમ 3 આયોજન પ્રક્રિયા
- એકમ 4 નિયંત્રણ પ્રક્રિયા
- એકમ 4 સત્તા અને આંતરવિભાગીય સંપાદન

ખંડ 2 ઉચ્ચ શિક્ષણનું વ્યવસ્થાપન

- એકમ 1 ઉચ્ચ શિક્ષણ સંસ્થાના વ્યવસ્થાપનને લગતા સિદ્ધાંતો
- એકમ 2 ઉચ્ચ શિક્ષણનું આયોજન અને વ્યવસ્થાપન : ભૂતકાળ અને આગામી ચિત્ર પર એક નજર
- એકમ 3 ભારતમાં વિશ્વવિદ્યાલયો (Universities)

ખંડ 3 દૂરવર્તી શિક્ષણનું આયોજન અને વ્યવસ્થાપન

- એકમ 1 દૂરવર્તી શિક્ષણ તંત્રની સમજ
- એકમ 2 સંસ્થાકીય માળખું : સામાન્ય
- એકમ 3 દૂરવર્તી શિક્ષણ આપતી યુનિવર્સિટીઓનું સંસ્થાકીય માળખું
- એકમ 4 આયોજન, નિયંત્રણ અને સંકલન

ખંડ 4 ઇગ્નૂ (IGNOU)નું વ્યવસ્થાપન અને આયોજન

- એકમ 1 ભારતમાં દૂરવર્તી શિક્ષણની જરૂરિયાત
- એકમ 2 ઇગ્નૂ (IGNOU)નો ઉદ્ભવ
- એકમ 3 ઇગ્નૂ (IGNOU)નો રાજ્યકારભાર અને સંસ્થાકીય માળખું
- એકમ 4 ઇગ્નૂ (IGNOU)નું આયોજન, નિયંત્રણ અને સંકલન

ખંડ 5 વ્યવસ્થાપનનું પરિવર્તન

- એકમ 1 પરિવર્તનનું સ્વરૂપ અને પ્રક્રિયા
- એકમ 2 પરિવર્તન : પરિવર્તનના દૂતની ભૂમિકા
- એકમ 3 પરિવર્તન : અમલીકરણ અને એકત્રીકરણ
- એકમ 4 દૂરવર્તી શિક્ષણ અને પરિવર્તન : પ્રતિબિંબ

અનુવાદક

ડૉ. યશોમતીબહેન એફ. પટેલ

319, સરસ્વતીનગર
હિંમતલાલ પાર્ક પાસે,
આંબાવાડી,
અમદાવાદ - 380 015

પરામર્શક (વિષય)

શ્રી અવનિબહેન ત્રિવેદી

c/o શ્રી એમ. એ. ભટ્ટ
706, આકાશદીપ ડુપ્લેક્ષ
શ્રેયસ કોસિંગ પાસે
અમદાવાદ - 380 015

પરામર્શક (ભાષા)

શ્રી કાન્તિભાઈ આર. નાવડીયા

14, કીર્તિમંદિર સોસાયટી
નારાયણનગર રોડ,
પાલડી
અમદાવાદ - 380 007

સંપાદક અને સંકલન

શ્રી નટુભાઈ વી. રાવલ
25, આરતી સોસાયટી,
મદ્રાસી મંદિર સામે, મણિનગર(ઈસ્ટ)
અમદાવાદ - 380 008

સંપાદન

પ્રિ. જી. એન. ગોસાઈ
નિયામક,
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,
ડફનાળા, શાહીબાગ,
અમદાવાદ - 380 003

સંયોજન

શ્રી એસ. એચ. બારોટ
મદદનીશ કુલસચિવ
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,
ડફનાળા, શાહીબાગ,
અમદાવાદ - 380 003

સહાયક

શ્રીમતી બીના એમ. પારેખ
વ્યાખ્યાતા, (કોમર્સ/મેનેજમેન્ટ)
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,
ડફનાળા, શાહીબાગ,
અમદાવાદ- 380 003

પ્રકાશક

કુલસચિવ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,
સરકારી બંગલા નં. 9, ડફનાળા, શાહીબાગ, અમદાવાદ - 380 003 ટે. નં. 2869690
© સર્વ હક સ્વાધીન. આ પુસ્તિકાના લખાણ યા તેના કોઈ પણ ભાગને
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદની લેખિત સંમતિ વગર
મિમિયોગ્રાફી દ્વારા યા અન્ય કોઈ પણ રીતે પુનઃમુદ્રિત કરવાની મનાઈ છે.

ABBREVIATIONS USED IN THIS BOOK

DDI	Distance Education Institute
OD	Organisational Development
IGNOU	Indira Gandhi National Open University
U.K.	United Kingdom
USA	United States of America
PERT	Programme Evaluation and Review Technique
CPM	Critical Path Method
MBO	Management By Objectives

વિભાગ 5 પરિવર્તનનું વ્યવસ્થાપન

આ વિભાગની પ્રસ્તાવના

અભ્યાસક્રમ 314ના 'પરિવર્તન વ્યવસ્થાપન'ના અભ્યાસક્રમનો આ પાંચમો અને અંતિમ વિભાગ છે.

અનુભવ દર્શાવે છે કે કોઈ પણ સંસ્થા / સંગઠનમાં પરિવર્તન લાવવું એ સરળ પ્રક્રિયા નથી. કોઈ અજ્ઞાત ભયને કારણે આમ બને છે. આ ઉપરાંત કામના દબાણની માનસિકતા પરિવર્તન માટે અવરોધકની ભૂમિકા ભજવે છે. આમ છતાં પોતાનું કાર્ય ચાલું રાખવા માટે બદલાતા સામાજિક-સાંસ્કૃતિક પર્યાવરણોની સાથે સંસ્થાઓ / સંગઠનોઓએ અનુકૂલન સાધવું જ જોઈશે. પરિવર્તનનું વ્યવસ્થાપન એ કોઈ પણ સંગઠન / સંસ્થાની વિકાસની પ્રક્રિયા સાથે જોડાયેલું મહત્વનું પાસું છે.

ખાસ કરીને દૂરવર્તી શિક્ષણ આપતી સંસ્થાઓ પર અસરકર્તા પરિવર્તનને કેન્દ્રમાં રાખીને પ્રસ્તુત વિભાગમાં (એકમ 1)માં પરિવર્તનના સ્વરૂપ અને પ્રક્રિયાની ચર્ચા કરવામાં આવી છે; પરિવર્તકનાં લક્ષણો અને ભૂમિકાની (એકમ 2)માં અને પરિવર્તનના અમલીકરણની પ્રક્રિયાઓની (એકમ 3)માં ચર્ચા હાથ ધરવામાં આવી છે. એકમ 4માં 1, 2, 3માં ચર્ચિત મુદ્દાઓની છણાવટ કરીને પરિવર્તનની જરૂરિયાત પણ ભાર મૂકવામાં આવ્યો છે.

આપને વિષયસામગ્રી સમજવામાં મદદરૂપ થાય તે માટે એકમોની યોજનાબદ્ધ રૂપરેખા અહીં પ્રસ્તુત કરવામાં આવી છે.

એકમ X (એટલે કે પ્રસ્તુત એકમ)

X.0 ઉદ્દેશ્યો

X.1 પ્રસ્તાવના

X.2 વિભાગ 1 (મુખ્ય વિષયસામગ્રી)

X.2.1 વિભાગ 1નો પેટાવિભાગ 1

X.2.2 વિભાગ 1નો પેટાવિભાગ 2

X.3 વિભાગ 2નો મુખ્ય મુદ્દો

X.3.1 વિભાગ 2નો પેટાવિભાગ 1

X.3.2 વિભાગ 2નો પેટાવિભાગ 2

Xn સારાંશ

તમારી પ્રગતિ ચકાસો

તમારી પ્રગતિ ચકાસો

સંભવિત જવાબો

ચકાસી લઈએના પ્રશ્નો કે સંભવિત જવાબો જ્યાં જ્યાં આપ્યા છે ત્યાં ત્યાં ચોકઠામાં મૂક્યાં છે.

આ યોજનામાં દર્શાવ્યા મુજબ દરેક એકમને સહેલાઈથી સમજી શકાય તે માટે વિભાગમાં વિભાજિત કરવામાં આવ્યો છે. દરેક વિભાગ મોટા ટાઈપમાં*, પેટા વિભાગ મોટા પણ થોડા નાના ટાઈપમાં†, પેટા વિભાગમાંના મહત્વના ભાગો મોટા પણ તેનાથી થોડા નાના ટાઈપમાં-- દર્શાવવામાં આવ્યા છે. એકસૂત્રતા જળવાય તે માટે સમગ્ર અભ્યાસક્રમના પ્રત્યેક એકમમાં વિભાગોની યોજના અમલમાં મુકવામાં આવી છે. દરેક એકમની શરૂઆત ઉદ્દેશ્યોથી થાય છે, ઉદ્દેશ્યોના વિભાગમાં સંક્ષિપ્તપણે,

- એકમમાં શાની રજૂઆત છે તે, અને
- તમે આ એકમનો અભ્યાસ કરી રહો ત્યારબાદ તમારી પાસે શી અપેક્ષા છે.

દરેક એકમને અંતે પુનરાવર્તન અને સંદર્ભ માટે 'સારાંશ' શિર્ષક નીચે પુનરાવર્તન અને તાત્કાલિક સંદર્ભ મળી રહે તે હેતુથી સમગ્ર એકમનો સારાંશ આપવામાં આવ્યો છે.

આ ઉપરાંત, 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' અથવા 'સ્વ-મૂલ્યાંકન સ્વાધ્યાયો'ના એકમને અંતે શિર્ષક નીચે સ્વ-મૂલ્યાંકનના આપેલા પ્રશ્નોના સ્વાધ્યાયો આપવામાં આવ્યા છે. આ સ્વાધ્યાયોના સંબંધિત ઉત્તરો પણ આપવામાં આવ્યા છે. 'પ્રવૃત્તિ' વિભાગ નીચે દરેક એકમમાં મેળવેલા જ્ઞાનનો વિનિયોગ કરી શકો તે માટે એકમ અંતર્ગત કેટલીક પ્રવૃત્તિઓ આપવામાં આવી છે. 'પ્રવૃત્તિ' અંગેના ઉત્તરો આપવામાં આવ્યા નથી. કારણ કે દરેક પ્રવૃત્તિના ઉત્તરો અધ્યેતાએ-અધ્યેતાએ જુદા હોવાનો સંભવ છે. આમ છતાં, પ્રવૃત્તિ અંગેના ઉત્તરોની અભ્યાસકેન્દ્રોના તમારા સહાધ્યાયી સાથે કે સલાહકારો / માર્ગદર્શકો સાથે અથવા જેઓ પરિવર્તન સાથે સંબંધિત હોય તેમની સાથે ચર્ચા કરી શકશો.

આપે એકમોનો અભ્યાસ કરી અગત્યના મુદ્દાઓ વાંચતી વખતે હાંસિયામાં આપેલી ખાલી જગામાં અગત્યના મુદ્દાઓની નોંધ કરવાની છે. પુસ્તિકાઓમાં આપેલા પહોળા હાંસિયાઓ તમારે માટે નોંધ કરવા માટે છે. અધ્યયનસામગ્રીનો અભ્યાસ કરતી વખતે નોંધ તૈયાર કરો. આ તમને પરીક્ષાની તૈયારી કરવામાં તેમજ વિષયની માહિતી એકત્ર કરવામાં મદદરૂપ થશે. આ ઉપરાંત તમે તમારા સમયનો બચાવ કરી શકશો. આ હાંસિયાઓનો એકમમાં તમે જે વાંચતા હશો તેની માહિતી એકત્ર કરી શકશો. સ્વમૂલ્યાંકન સ્વાધ્યાયોના ઉત્તરો આપી શકશો સાથે સાથે સ્વાધ્યાયના પ્રશ્નોના ઉત્તરો પણ આપી શકશો અને જે બાબતોની સ્પષ્ટતાની જરૂર હોય તે બાબતો શોધી કાઢવામાં તમને મદદરૂપ થશે.

અમે ધારીએ છીએ કે સ્વમૂલ્યાંકનના સ્વાધ્યાયો માટે આપને પૂરતી જગા ફાળવવામાં આવી છે. આપે ખાલી જગામાં આપનો ઉત્તર લખ્યા પછી જો આપ આપના ઉત્તરો જો સંબંધિત ઉત્તરો સાથે સરખાવી જોશો તો સ્વ-મૂલ્યાંકન સ્વાધ્યાયો આપવાનો હેતુ સંતોષકારક રીતે સિદ્ધ થશે. જ્યારે તમે સ્વાધ્યાય જોશો કે તરત જ તમને સંબંધિત ઉત્તરો પર ઉપરછલ્લી નજર નાખવાનું પ્રલોભન પણ જાગશે. પરંતુ અમે ઈચ્છીએ છીએ કે તમે આ પ્રલોભનને વશ થશો નહિ અને જ્યાં સુધી તમારા ઉત્તરો ન લખો ત્યાં સુધી સંબંધિત ઉત્તરો જોવા પ્રેરાશો નહિ (આ શ્રેષ્ઠ ઉત્તરો હોય તેવું આવશ્યક પણ નથી).

આ સ્વાધ્યાયો / પ્રવૃત્તિઓના ઉત્તરો સુધારવા માટે કે તેમના મૂલ્યાંકન માટે અમને

* મોટા ટાઈપ

† મોટા પણ થોડા નાના ટાઈપ

-- મોટા પણ તેનાથી થોડા નાના

मोकलवाना नथी. तेने बढले तमे ऐकमोनो अब्यास करतां जाओ तेम तेम तमने योग्य दृशा तरफ वाणवा माटे आ स्वाध्यायो अब्यासना साधनो तरीके तमने मददरूप थशे.

सामान्य रीते दरेक विभाग साथे अथवा तेना कोरुं ऐक भाग साथे ऐक स्वाध्ययपत्र आपवामां आवशे. केटलीक वार ऐक स्वाध्यायना उत्तरो लखवा माटे तमारो ऐक करतां वधारे ऐकमने पण अब्यास करवो पडे. तमारो स्वाध्यायपत्रना उत्तरो मूल्यांकन अने टिप्पणीओ माटे तमारो बे के त्रण स्वाध्यायपत्रो तैयार करवानां रडेशे. स्वाध्याय पत्रो अलग रीते मोकलवामां आवे छे. दर वर्षे तेमनामां केरफार करवामां आवे छे.

आप आपना स्वाध्यायपत्रो लखो त्यारे नीयेना धोरणोनुं अवश्य पालन करशो तेवुं सूचववामां आवे छे :

- कार्यकम मार्गदर्शिकां दर्शाव्या मुजब आपनो नोंधणी नंबर अवश्य लखो.
- तमे कंठ पण शब्दबद्ध करो, ते पढेलां तमे जे कंठ वांच्युं डोय तेने ऐकडुं करो अने तमारो उत्तर सखवा माटे तमारो अनुभवमांथी तमे जे कंठ मेणव्युं डोय तेनी साथे संकलित करो.
- सारी रीते जडेमतपूर्वक स्वाध्यायो तैयार करवा माटे जे-ते पुस्तकनो अने अन्य वधारानी वाचन-सामग्रीनो श्रेष्ठ उपयोग करो.

UNIT 1 પરિવર્તનનું સ્વરૂપ અને પ્રક્રિયા

રૂપરેખા

1.0 પ્રાસ્તાવિક

1.1 ઉદ્દેશો

1.2 પરિવર્તન એટલે શું ?

1.3 પરિવર્તનનું સ્વરૂપ

1.3.1 વ્યક્તિગત અને સંસ્થાકીય પરિવર્તનો

1.3.2 ક્રમિક અને ક્રાન્તિકારી પરિવર્તનો

1.3.3 પ્રતિક્રિયાશીલ અને proactive પરિવર્તનો

1.4 સંસ્થાકીય પરિવર્તનની પ્રક્રિયા

1.4.1 અસ્થિર (Unfreezing)

1.4.2 ચલિત (Moving)

1.4.3 પુનઃ સ્થિરતા (Refreezing)

1.5 સારાંશ

1.0 પ્રાસ્તાવિક

આ એકમમાં આપણે પરિવર્તનની પ્રક્રિયાઓ પર પ્રકાશ પાડીશું. સંસ્થાઓના જીવનમાં પરિવર્તન અનિવાર્ય છે. જો તે સ્થિર (સ્વસ્થ) હોય અને પરિવર્તન ન પામે એટલે કે તેમની આસપાસના પર્યાવરણ સાથે કદમ ન મિલાવે તો તેઓ તેમની જાતને 'ધંધા'થી ચોક્કસ અલગ કરી દેશે. હકીકતમાં તો, તેમને એક આંતરિક પર્યાવરણ હોય છે જેમાં ધ્યેયો, માળખું, તકનીકી, સામાજિક-આર્થિક પ્રતિબદ્ધતાઓ વગેરે સમાવિષ્ટ હોય છે, જે બાહ્ય પર્યાવરણમાં અસ્તિત્વ ધરાવે છે. બાહ્ય પર્યાવરણમાં વધુ વિશાળ સામાજિક, રાજકીય, આર્થિક અને સાંસ્કૃતિક પરિબલો સમાયેલાં હોય છે. આથી અસરકારક રીતે કામ કરવા માટે સંસ્થાઓએ બાહ્ય અને આંતરિક પરિબલો વચ્ચે સમતોલન જાળવવું પડે.

આમ છતાં, આ સમતોલન દેખીતાં કારણોસર સ્થિર રહી શકે નહિ. તે ગતિશીલ છે. આને કારણે સંસ્થાઓએ આંતરિક અને બાહ્ય પર્યાવરણો બદલાય તેની સાથે બદલાવું પડે.

શિક્ષણની સંસ્થા કે જેની રાષ્ટ્રીય પ્રવૃત્તિના વિવિધ વિભાગોને માનવીય સંસાધન પૂરું પાડવાની જવાબદારી છે તેને પરિવર્તન પામવું પડે અને પરિવર્તન પામતાં પર્યાવરણોને અપનાવવા પડે, નહિ તો તેમની નીપજ સામાજિક જરૂરિયાતો સંતોષવા માટે નિષ્ફળ જશે. શિક્ષકો, વ્યાવસાયિકો અને વહીવટી કર્મચારીઓ તેમજ વિદ્યાર્થીઓ, જેમની ભૂમિકાઓ અને જ્ઞાનની કક્ષાઓ તેમની જરૂરિયાત તેમજ અભિરૂચિઓ અલગ અલગ પ્રકારની હોય છે, તેઓ પરિવર્તનશીલ પર્યાવરણમાં પરિવર્તનોને લાવવાના અને તેમનું વ્યવસ્થાપન કરવાનાં વધુ મોટા પડકારનો સામનો કરે છે.

દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓ આ બાબતમાં અપવાદ નથી. હકીકતમાં તો પ્રણાલીગત સંસ્થાઓ કરતાં, વધુ ઝડપી દરે તેમણે પરિવર્તન પામવું પડે કારણ કે તેમનામાં અર્ધ-ઔદ્યોગિક લક્ષણ અને ટેકનોલોજિકલ નિવિષ્ટોનો વિશાળ ફાળો હોય છે. આથી આ સંસ્થાઓમાં પરિવર્તનનું વ્યવસ્થાપન, જે આજ સુધી પ્રણાલીગત સંસ્થાઓએ અનુભવ્યું છે તેના કરતાં વધુ જટિલ છે.

1.1 ઉદ્દેશો

આ એકમના અભ્યાસ બાદ તમે...

- પરિવર્તન એટલે શું અને સંસ્થાના સંદર્ભમાં તેની આપણને શી જરૂર છે તે સ્પષ્ટ કરી શકશો.
- જુદી જુદી રીતે પરિવર્તનના પ્રકારોનું વર્ગીકરણ કરી શકશો.
- પરિવર્તન - પ્રક્રિયાના વિવિધ તબક્કાઓનું વર્ણન કરી શકશો.

1.2 પરિવર્તન એટલે શું ?

સંસ્થા અંતર્ગત અને બહાર કામ કરતાં પરિબળનાં બે ક્ષેત્રો તરીકે આંતરિક અને બાહ્ય પર્યાવરણને સૌથી સારી રીતે દર્શાવી શકાય છે, જે સંતુલન અસર કરવાની વૃત્તિ ધરાવે છે તેવાં પરિબળના પ્રવર્તમાન ક્ષેત્રોમાં ફેરફાર એટલે પરિવર્તન. કેટલાક કામો કરવાની રીતોમાં સુધારા, નિયમો અને પ્રક્રિયામાં પરિવર્તનો અને નવી તકનીકી દાખલ કરવાં, સંસ્થાકીય માળખાંમાં ફેરફાર કરવો, નેતાગીરીમાં પરિવર્તન કરવું વગેરે આંતરિક સંતુલન પર અસર કરે છે. આ કોઈ પણ સંસ્થાને લાગુ પડે છે, પછી તે વાણિજ્ય વિષયક, ઔદ્યોગિક કે શૈક્ષણિક ગમે તે હોય. એવી જ રીતે સ્પર્ધકો તરફથી તીવ્ર સ્પર્ધા, સરકારના નિયમો નીતિઓમાં સુધારાવધારા, રાજકીય પરિવર્તનો, આર્થિક અસ્થિરતા વગેરે બાહ્ય પર્યાવરણ સાથે સંસ્થાના સંતુલનને અસર કરે છે. સામાજિક અપેક્ષાઓ અને સામાજિક, આર્થિક અને રાજકીય ક્ષેત્રોમાં મોટા પાયા વગરનાં પરિવર્તનને કારણે ઉદ્ભવતી અનેકવિધ અપેક્ષાઓ ખાસ કરીને દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓને અને સામાન્ય રીતે અન્ય શૈક્ષણિક સંસ્થાઓને પરિવર્તનશીલ બાહ્ય પર્યાવરણને અપનાવવા દબાણ તેમજ પરિવર્તન પામતી સામાજિક માંગને પહોંચી વળવા પણ દબાણ કરે છે.

તનાવ ઓછો કરવા માટે બાહ્ય અને આંતરિક પરિબળોમાં યોગ્ય પરિવર્તનો લાવીને, સંસ્થાઓ પરિવર્તનની પ્રક્રિયાઓ સાથે અસરકારક રીતે કામ કરી શકે છે. આ શક્ય ત્યારે બને, જ્યારે કોઈ એક ખાસ સંતુલનમાં પરિણમતાં બળોની સમગ્ર વ્યૂહરચના તેઓ સંપૂર્ણપણે સમજતા હોય ત્યારે. સુસંગત પરિબળોનું નિદાન અને વપરાશ એ પરિવર્તનની સીધી યા આડકતરી રીતે અસર પામેલામાંથી શક્ય હોય તેટલી ભાગીદારી અને પ્રતિબદ્ધતાથી પ્રાપ્ત કરેલાં હોવાં જોઈએ. છેવટે સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિ, પરિબળોને સુધારીને અથવા તેનો ઉપયોગ કરીને પ્રાપ્ત કરેલ નૂતન સંતુલનને પુનઃ પ્રસ્થાપિત કરવા અને જાળવવા બદલાવવી જોઈએ.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો : 1

નોંધ : (i) તમારા જવાબ નીચે આપેલી જગામાં લખો.

(ii) તમારા જવાબને એકમને અંતે આપેલા જવાબ સાથે સરખાવો.

પરિવર્તન એટલે શું ? સંસ્થાઓએ શા માટે પરિવર્તન માટે આયોજન કરવું જોઈએ અને પરિવર્તન શોધવું જોઈએ ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

પરિવર્તનની જરૂરિયાત

વિશ્વમાં પરિવર્તન થશે જ એ નીચેની ઉક્તિથી આપણે સુપરિચિત છીએ. તે જુનો ક્રમ પરિવર્તિત થાય છે નવાને જગ્યા આપીને આ પરિવર્તનની પ્રક્રિયામાં પરિવર્તન અને કુદરતી પસંદગીના ડાર્વિનના સિદ્ધાંતો જેટલા સમગ્ર વિશ્વ માટે કે શિક્ષણ માટેની દુનિયા માટે છે તેટલા જ સજીવ પ્રાણીઓ માટે સત્ય છે. જો તમે નજીકથી તેમને સરખાવવા પ્રયત્ન કરો તો તમે જોશો કે ઘણી બાબતોમાં એક સંસ્થા એક સજીવ પ્રાણી સમાન છે. જેમ કોઈ પણ સજીવ પ્રાણીને તેના અસ્તિત્વ માટે સદાય પરિવર્તનશીલ પર્યાવરણ સાથે સુમેળ સાધવાની જરૂર પડે છે. તેવી જ રીતે સંસ્થાને સમાજ, બજાર અને સરકાર લેણદારો, સમુદાયો અને હવામાનમાં થતાં પરિવર્તનોનો પ્રતિભાવ આપવાની જરૂર પડે છે. 'બગિચાના બે ભાગ'. આમ છતાં સામાજિક રીતે નિંદનીય એવો અલિખિત પણ મહત્વનો નિયમ આ રમતનો છે.

એક સંગઠન કે સંસ્થાની આસપાસનું પર્યાવરણ તેના અસ્તિત્વ માટે સ્ત્રોતો અને તકો પૂરી પાડે છે. એની સાથે પર્યાવરણ તેની જાતે એક સંસ્થા શું કરી શકે અથવા શું ન કરી શકે તેનો નિર્ણય કરતી સંમતિ લાદે છે. જો સંસ્થાને ટકી રહેવું હોય, વિકાસ પામવો હોય અને સમૃદ્ધ રહેવું હોય તો તેણે પર્યાવરણની માંગ પ્રમાણે પરિવર્તન કરવું જ જોઈએ. આ માંગ સતત પરિવર્તનશીલ હોય છે તેથી પદ્ધતિઓ/સંસ્થાઓએ પણ બદલાવું જોઈએ.

છેલ્લાં કેટલાંક દસકાઓમાં લગભગ તમામ સંસ્થાઓમાં ક્યાં પરિવર્તનો અસરકારક છે ? અહીં એક નાની યાદી આપી છે. તમે તેમાં વધુ ફેરફારો ઉમેરી શકો. જો કોઈ હોય તો તમારા પોતાના બનાવો/પ્રસંગોને લગતા અવલોકનમાંથી તારવીને પણ આપી શકો.

- ટેકનોલોજિકલ નવીનીકરણો બહુ વધવા માંડ્યાં છે, પ્રાપ્ય નીપજો અને જેની જાણકારી ઝડપથી કાલગ્રસ્ત બનતી જાય છે.
- પાયાના સ્ત્રોતો કમશ: વધુ ખર્ચાળ બનવા લાગ્યા છે અને તે નાણાંની પ્રાપ્યતામાં ઊણપ આવતી જાય છે.
- સ્પર્ધા તીવ્રપણે વધી છે અને દરરોજ તે વધુને વધુ વૈશ્વિક બનતી જાય છે.
- નિર્ણય લેવામાં જરૂરી લાગતો સમય પ્રત્યાયન અને કમ્પ્યૂટર્સે ઘટાડ્યો છે.
- પર્યાવરણીય અને ગ્રાહક રસ ધરાવતાં જૂથો ઉચ્ચ રીતે પ્રભાવક બન્યાં છે.
- સામાજિક સમાનતાની ઝુંબેશે વેગ પકડ્યો છે.
- દેશો વચ્ચે આર્થિક આંતરનિર્ભરતા વધુ સ્પષ્ટ બની છે.

શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ પરિવર્તનશીલ સમાજમાંથી એકાંતમાં કાર્યરત ન થઈ શકે. જે બધા જ વિભાગોને માનવ-સંસાધન પૂરાં પાડતી એક સંસ્થા તરીકે શિક્ષણ બદલાતી માંગને અનુરૂપ યોગ્ય માનવીય સંસાધનો વિકસાવવા માટે, સતત પરિવર્તિત થવું જ પડે. ઘણી સંસ્થાઓમાં ફેરફાર દેખાય છે. નવા કાર્યક્રમો અપનાવે છે જેવાં કે કમ્પ્યૂટર્સ, ઇલેક્ટ્રોનિક્સ, વ્યવસ્થાપન અને અન્ય વ્યાવસાયિક/વ્યવસ્થાલક્ષી અભ્યાસક્રમો વગેરે. તેમજ ઘણી કોલેજો સ્વાયત્ત સંસ્થાઓ તરીકે પણ ઉપસી આવી છે.

આ અને આવાં ઘણાં પરિવર્તનો સંગઠન કે સંસ્થાને પર્યાવરણને પહોંચી વળવા દબાણ કરે છે અને વધુ પરિવર્તનશીલ બનાવે છે. હકીકતમાં પર્યાવરણમાં થતા પરિવર્તનના પ્રતિભાવ રૂપે સંસ્થાનાં લક્ષણો પરિવર્તિત થાય છે. દા. ત., જેના તરફ વધુ પરિવર્તનશીલ સંસ્થાઓ પોતાનાં સ્વરૂપમાં ફેરબદલી કરી રહી છે તેવી સંસ્થાઓએ સતત બદલાતા પ્રવાહોનાં લક્ષણોનો હેતુ તપાસો.

પરિવર્તનની દિશા

...માંથી	→	તરફ
વૈધિક		અવૈધિક
માળખાગત		ઓછું માળખાગત
ચોક્કસ		ચલિત
નિર્ધારિત		સંભવિત
રૂઢિચુસ્ત		તકવાદી
જડ		લવચિક

જ્યારે સંસ્થાઓ અનુકૂલન સાધવામાં નિષ્ફળ જાય છે ત્યારે શું બને છે ?

ઉત્તર સ્પષ્ટ છે તે લુપ્ત થઈ જાય છે. પણ આવી અણધારી મુશ્કેલીની પરિસ્થિતિ સર્જાય તે પહેલાં, તમે સંસ્થાકીય વિસંવાદિતાના ચિહ્નોનું નિદાન કરી શકો છો. અહીં આવાં કેટલાંક ચિહ્નોની યાદી આપી છે જેનાં અર્ધગંભીર નામો વિસંવાદિતાની માંદગી ગુપ્ત રાખવા પ્રયત્ન કરે છે.

સંસ્થાકીય વિસંવાદિતાના કેટલાંક લાક્ષણિક ચિહ્નો

અમીબા (Amoeba) : ટોચના અધિકારી તરફથી સાચી દિશાનો અભાવ, પૂરતું માળખું, કમ અથવા પ્રવૃત્તિ યુક્તિને દોરતા માર્ગદર્શનનો અભાવ એટલે કે કોઈ માથા પર છે એવું માન્યા સિવાય કામ કરવું.

અંધાધૂંધી (Anarchy) : પરિસ્થિતિજન્ય ઉથલપાથલ, જ્યાં નેતાગીરી, જવાબદારીઓ, કાર્યો, પ્રવૃત્તિઓ અને સ્ત્રોતો ચર્ચાસ્પદ હોય.

ઘોડાગાડીની ચાબૂક (Buggywhip) : કાલગ્રસ્ત નીપજો, અભ્યાસક્રમો, સેવા અને પ્રવૃત્તિઓને વળગી રહેવું, જેની જીવનદોરી ટકાવી રાખવાની તાકાત નથી.

મડાગાંઠ (Deadlock) : વ્યવસ્થાપન/સત્તા અને કારીગરો/વિદ્યાકીય માણસો વચ્ચેની 'જેસે થે'ની પરિસ્થિતિ, વગેરે. જે, જે-તે જૂથ વચ્ચે વિરોધાભાસી અને વિષમ સંબંધો સર્જે છે.

મોમ એન્ડ પોપ - માતાપિતા (Mom & Pop) : જોમ અને હેતુના અભાવે કટોકટીના તબક્કામાંથી કંપનીને પસાર થવા દેવા માટે સહાય કરી શકતા નથી / કરતા નથી તેવા નાની કંપનીના વ્યવસ્થાપકો.

ટૂંકી નજર/ટૂંકી દૃષ્ટિ (Myopia) : નવી ભાવિ અભિમુખતા નહિ, વ્યૂહરચના, દિશાનું ભાન અને પ્રગતિશીલ આયોજન અંગે ઓછો વિચાર, દરરોજ દરરોજ જીવવું, સમાહથી સમાહ.

ઉંદર દોડ (Rat-race) : દમનયુક્ત, જૂનવાણી, ગુલામી તરફની નીતિમાંથી ઝેરી હવામાન.

દૂરનું નિયંત્રણ (Remote Control) : વધુ પડતું વહીવટી અથવા કાર્યકારી નિયંત્રણ મૂળ સંગઠન તરફથી, નિર્ણય કરવાની સ્વાયત્તતા ગંભીર રીતે ક્ષતિ પામેલી છે.

મડદાનું અક્કડ બનવું (Rigor Mortis) : નિષ્ક્રિયતાની શરતો અને સંકોચાયેલી પ્રવૃત્તિઓ ચાલે, માળખું અને કમ એ મુખ્ય સંસ્થાકીય મૂલ્ય.

સંસ્થાકીય પ્રતિકૂલનનાં લક્ષણોની આ યાદી એ બાબત તરફ તમારું ધ્યાન દોરવા માટે આપી છે કે યોગ્ય સમયે પરિવર્તનની નિષ્ફળતા સંસ્થા માટે કંઈક ભેદક અને તીવ્ર અસ્વસ્થતા સર્જે છે કે જે કાળક્રમે તેને મરવા માટે દબાણ કરે છે. આવી વિનાશકતાને રોકવા માટે ક્યારે પરિવર્તન શરૂ કરવું અને તે માટે પરિવર્તનના વ્યવસ્થાપનનાં કૌશલ્યોનું નિદાનાત્મક જ્ઞાન જરૂરી છે. તમે આગળ વધો તે પહેલાં નીચેની પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરો :

પરિવર્તનનું સ્વરૂપ અને પ્રક્રિયા

પ્રવૃત્તિ 1

પ્રતિકૂલનનાં લક્ષણોની યાદીમાં કેટલાક નવા મુદ્દાઓ ઉમેરો, જે તમારા દેશમાં છેલ્લા કેટલાંક દસકાઓ દરમિયાન બની ગયાં હોય. આ હેતુ માટે કેટલાક વરિષ્ઠ વિદ્વાનો/વહીવટકર્તાઓની મુલાકાત લો અને તેઓના અભિપ્રાય જાણો.

નોંધ : તમારા ઉત્તર માટે નીચે જગ્યા આપેલી છે.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

પ્રવૃત્તિ 2

કોઈ પણ દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાને પસંદ કરો, જ્યાં કેટલાંક ટેકનોલોજિકલ નવીનીકરણો દાખલ કરવામાં આવ્યાં હોય. વિદ્યાકીય અને બિનવિદ્યાકીય કર્મચારીઓ પર આ પરિવર્તનોની અસરનો અભ્યાસ કરો.

નોંધ : તમારા ઉત્તર માટે નીચે જગ્યા આપવામાં આવી છે.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

પ્રવૃત્તિ 3

કાર્યસ્થળ પસંદ કરો (શક્ય બને તો દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થામાં) જ્યાં કમ્પ્યુટર હોય અને ઓછામાં ઓછા એક વર્ષથી કાર્યરત હોય. કમ્પ્યુટર દાખલ કરતાં પહેલાં જો કોઈ સમસ્યાનો સામનો કરવો પડ્યો હોય તેવી સમસ્યાઓ સંબંધી માહિતી એકત્રિત કરવા

તેને સંબંધિત વ્યક્તિની મુલાકાત લો. હાલ કમ્પ્યુટર દ્વારા ક્યાં કામો હાથ ધરવામાં આવે છે ? કમ્પ્યુટર દાખલ કરવાને કારણે એકમને ક્યાં અન્ય પરિવર્તનો કરવાં પડ્યાં ?

નોંધ : તમારા ઉત્તર માટે નીચે જગ્યા આપવામાં આપી છે.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

પ્રવૃત્તિ 4

એક જુદા જ સંગઠન/સંસ્થામાં કામ કરતા તમારા મિત્રોને સંસ્થાકીય વિસંવાદનાં લક્ષણોની યાદી બતાવો. તેમની સંસ્થામાં કોઈ પણ સંબંધિત લક્ષણ પ્રવર્તતું હોય તેની સાથે તે સંમત થાય છે તેમ પૂછો. જો હા હોય તો કેટલીક વધુ બાબતો એકઠી કરો અને વાસ્તવિક કેસ અથવા ઉદાહરણ નોંધો. જે-તે લક્ષણોનું ઉદાહરણ આપીને વાસ્તવિક સંસ્થા અને વાસ્તવિક લોકો માટે કાલ્પનિક નામોનો ઉપયોગ કરો.

નોંધ : તમારા ઉત્તર માટે નીચે જગ્યા આપી છે.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.3 પરિવર્તનનું સ્વરૂપ

સંસ્થાઓ લોકો દ્વારા પરિવર્તન દાખલ કરે છે. જ્યાં સુધી સંસ્થાકીય પરિવર્તન માટેની જરૂર અને જવાબદારી સ્વીકારવા લોકો ન ઈચ્છે ત્યાં સુધી ધારેલાં પરિવર્તનો વાસ્તવિકતામાં પરિણમતાં નથી. વધુમાં, સતત પરિવર્તનશીલ પર્યાવરણો પ્રત્યે વ્યક્તિઓએ તેમનાં વલણો અને વર્તન તરાહોને અનુકૂળ કરતાં શીખવું જોઈએ.

આ વિભાગમાં પરિવર્તનનાં સ્વરૂપ અંગે વારંવાર ઊભા થતાં પ્રશ્નો પર પ્રકાશ પાડવાના છીએ.

- (1) માત્ર વ્યક્તિગત કક્ષાએ પરિવર્તન શરૂ કરીને સંસ્થામાં પરિવર્તન લાવી શકાય ?
- (2) ધીમી અવિકસિત પ્રક્રિયા અથવા જૈસે થે / પૂર્વસ્થિત ગોઠવણીને બદલતા તોફાની બનાવો દ્વારા સંસ્થાકીય પરિવર્તન શક્ય છે ?
- (3) આપણે પર્યાવરણીય પરિવર્તનોને હંમેશાં અનુસરવા જ પડે છે અથવા આપણે પણ પરિવર્તનો શરૂ કરી શકીએ ?

ચાલો આપણે હવે આ પ્રત્યેક પ્રશ્નની વીગતવાર ચર્ચા કરીએ.

1.3.1 વ્યક્તિગત અને સંસ્થાગત પરિવર્તનો

આપણી સમક્ષ પરિવર્તનના વ્યવસ્થાપનની સમસ્યા ઊભી થઈ છે ત્યારે વ્યક્તિગત અને સંસ્થાગત પરિવર્તન, તે બંને પરસ્પર ગુંથાયેલાં હોવા છતાં વચ્ચેના ભેદની નોંધ કરવી ઉપયોગી ગણાશે. વ્યક્તિગત પરિવર્તન વર્તન પરિવર્તન છે, જે સભ્યોના વ્યક્તિગત લક્ષણોથી નક્કી થાય છે. જેવાં કે તેમનું જ્ઞાન, વલણો, માન્યતાઓ, જરૂરિયાતો, અપેક્ષાઓ, કૌશલ્યો વગેરે. સહભાગી - શૈક્ષણિક, વ્યૂહરચનાઓ દ્વારા વ્યક્તિગત સભ્યોનાં વર્તનનું પરિવર્તન કરીને સંગઠન/સંસ્થામાં સંપૂર્ણ પરિવર્તન લાવવું શક્ય છે. જોકે પરિવર્તનમાં સમાવિષ્ટ મુશ્કેલીનું પ્રમાણ અને પરિવર્તનને લાગતો સમય પરિવર્તનનું તમારું લક્ષ્ય શું છે તેના પર આધાર રાખે છે. જો પરિવર્તનનું તમારું લક્ષ્ય વ્યક્તિનું જ્ઞાન હોય તો એ બહુ મુશ્કેલ અને સમય લે તેવો પ્રયત્ન નહિ હોય. ઉદાહરણ તરીકે ધારી લો કે તમે 'સંસ્થામાં પરિવર્તનના વ્યવસ્થાપન' વિષે કંઈ જાણતા નથી. આમ છતાં, આ એકમ અંગે થોડાક કલાકો ફાળવશો તો આ મુદ્દાના ઘણાં પાસાંઓ જાણશો.

જ્ઞાનનું પરિવર્તન કરતાં વલણોનું પરિવર્તન કરવું તે સામાન્ય રીતે વધુ અઘરું અને સમય માંગી લે તેવું ગણાય છે. કેટલાકને માટે, સંસ્થાગત પરિવર્તન ફાયદાકારક છે. પરંતુ બીજાઓ માટે એ પડકાર છે, જોખમનો સંકેત છે અને ભયનો સ્રોત છે. કેટલાંક લોકો પરિવર્તનને એક પ્રાણઘાતક જીવન પરિબળ ગણે છે. બીજાઓ તેને અવગણવા માટેની ખલેલ તરીકે જુએ છે અથવા સુસ્તતા અને ધીરજ સાથે ધારણ કરનારું માને છે. 'પરિવર્તન પ્રત્યેનાં વલણો' મહદઅંશે પરિસ્થિતિના સંદર્ભ પર, સ્વરૂપ અને સીમા તેમજ જે રીતે પરિવર્તનો શરૂ થયાં છે તેમજ તેનો અમલ કરવામાં આવે છે તે બાબત પર આધારિત હોય છે અને પરિવર્તનના જ્ઞાન કરતાં તેને સુધારવાં વધુ મુશ્કેલ હોય છે.

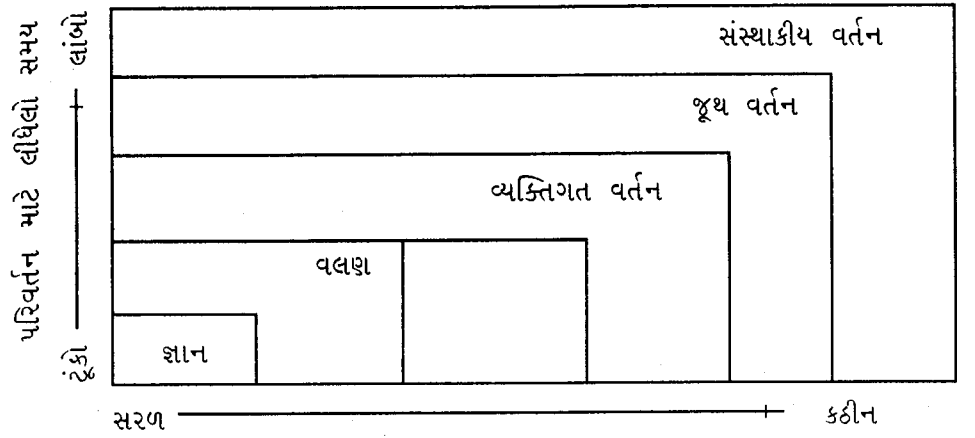
વ્યક્તિગત વર્તનનું પરિવર્તન તો તેથી પણ વધુ સમય માંગી લે તેવું અને મુશ્કેલ કાર્ય છે. આપણે ઘણી વાર ધારીએ છીએ કે કોઈકના પ્રત્યે પૂરતું જ્ઞાન અને હકારાત્મક વલણ હોવું તે સ્વાભાવિક રીતે કોઈના વર્તનનું પરિવર્તન કરવામાં અથવા તે દિશા તરફ સુધારો કરવામાં પરિણમશે, પણ એવું હંમેશા બનતું જ નથી. ઉદાહરણ તરીકે, પ્રામાણિકતા એ સૌથી ઉત્તમ નીતિ છે એ આપણે જાણીએ છીએ. જેઓ પ્રામાણિક છે તેમના પ્રત્યે આપણું હકારાત્મક વલણ હોય અને જેઓ બિનપ્રામાણિક છે તેમના પ્રત્યે અણગમો હોય, પરંતુ કેટલીક પરિસ્થિતિઓમાં આપણે ઓછી પ્રામાણિક રીતે વર્તીએ છીએ. વલણ અને વર્તન વચ્ચેની કડી એ સીધીસાઢી નથી અને તેથી વર્તન પરિવર્તન એ જ્ઞાન અને વલણનાં પરિવર્તન કરતાં વધુ અઘરું છે. વ્યક્તિનું વલણ તેના વર્તનમાં પ્રતિબિંબિત થાય જ એવું કાયમ હોતું નથી.

તમે કદાચ દલીલ કરી શકો જૂથવર્તન પરિવર્તન એ મોટા ભાગે / સામાન્ય રીતે એ વધુ લાંબુ ચાલતું અને વધુ કઠિન કાર્ય છે. પ્રત્યેક જૂથને તેની પોતાની ધક્કો મારવાની અને ખેંચી કાઢવાની ગતિશીલતા હોય છે, જે એક વ્યક્તિમાં આવેલ પરિવર્તનને બિનઅસરકારક બનાવવા પ્રયત્ન કરે છે, કારણ કે સતત ચાલતા પ્રયત્નો 'ધોરણો' જાળવવામાં વપરાઈ જાય છે. આ જૂથ ગતિશીલતાને કારણે, પૂર્વસ્થિતિ વ્યક્તિગત સભ્યનું 'પરિવર્તિત વર્તન' પહેલાના

સામાન્ય વર્તનમાં ફેરવાય. આમ છતાં વ્યક્તિગત સભ્યો પર ફરી વળતી જૂથની અસરનાં કારણોને લીધે કેટલીક વાર એક પછી એક સભ્યોનું વર્તન પરિવર્તન કરવાને બદલે એક સમગ્ર જૂથ સાથે કામ કરવું વધુ સહેલું હોય.

સંસ્થામાં બધાં જૂથો અને સભ્યોમાં સમગ્ર વર્તનપરિવર્તન લાવવું એ સામાન્ય રીતે એક બહુ કઠિન લાંબા ગાળાનો પ્રયાસ માંગી લે છે. વધુમાં તે સંસ્થામાં એક સમગ્ર સાંસ્કૃતિક પરિવર્તન લાવવાની એક ધીમી પીડાજનક પ્રક્રિયા છે, કારણ કે શિક્ષકો, બિન શૈક્ષણિક અને સહાયક કર્મચારી ગણ, ટેકનિકલ સ્ટાફ જેવા નોકરિયાતોની મુખ્ય શ્રેણીઓને સ્પર્શતા પ્રશ્નો પરત્વે જ્ઞાન, અપેક્ષાઓ અને અભિગમોની કક્ષામાં તફાવતો હોય છે અને સૌથી અગત્યની પૂર્વધારણા કે ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થામાં સમાન કક્ષાની એક જમાત હોય છે. સમસ્યાની આ જટિલતાને ધ્યાનમાં લેતાં એમ કહેવાયું છે કે એક શૈક્ષણિક સંસ્થાનું વ્યવસ્થાપન કરતી વખતે જે ચઢાવઉતારની પરિસ્થિતિને અનુકૂળ પડે તેના કરતાં સમાન કક્ષાના લોકોના વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતોને તમારે લાગુ પાડવા પડે.

ઉપર્યુક્ત કેટલાક ફકરાઓમાં અમે જેની ચર્ચા કરી છે તેની નીચેની આકૃતિમાં સ્પષ્ટતા કરવામાં આવી છે.



આકૃતિ 1 : પરિવર્તનમાં સમાવિષ્ટ સમય અને મુશ્કેલી

એક સંગઠન / સંસ્થા માટે પોતાના વ્યક્તિગત સભ્યો શરૂ કરીને સમગ્ર વર્તનપરિવર્તન લાવવું એ મુશ્કેલ તથા સમય માંગી લે તેવું હોવા છતાં શક્ય છે તે દર્શાવવાનો જ માત્ર હેતુ આકૃતિ 1નો છે. તેમ છતાં, આ માત્ર એક જ રીત નથી. જ્ઞાન, વલણ અને વર્તનની વ્યક્તિની પરિવર્તનની કક્ષાએ પ્રકાશ પાડ્યા વિના સમગ્ર સંસ્થા પર અસર પહોંચાડવી અને તેમાં પરિવર્તન લાવવું તે એટલું જ શક્ય છે. સંસ્થાનાં માળખાં, નીતિઓ, પ્રક્રિયાઓ, પ્રવિધિઓ વગેરેમાં સુધારણા લાવીને સમગ્ર સંસ્થાકીય પરિવર્તન લાવી શકાય. સૂચિત સંબંધો અને સભ્યોને સોંપેલી ભૂમિકાઓને આવી જાતનાં પરિવર્તનો ફેરવી નાંખે છે અને કાળક્રમે વ્યક્તિગત સભ્યોનાં વર્તન અને વલણોને સુધારે છે.

આ બે પ્રકારનાં પરિવર્તનો પરસ્પર આધારિત હોવાથી પરિવર્તનના વ્યવસ્થાપનની જટિલતા બહુવિધ રીતે વધે છે. દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓમાં કર્મચારીઓ અને તકનીકીની સાથે નીતિઓ, માળખાં અને પ્રક્રિયાઓ સરખી ભૂમિકા ભજવે છે. પરિવર્તન પ્રત્યેના આ બે અભિગમો એકબીજાના પૂરક બને છે અને એક જ સમયે એકસાથે તેને કાર્યરત કરવાની જરૂર નથી.

1.3.2 કમિક અને કાન્તિકારી પરિવર્તનો

કોઈ પણ એક સામાન્ય સંસ્થા અને ખાસ કરીને શૈક્ષણિક સંસ્થાને જ્યારે એક પ્રાણી કે પદાર્થ સાથે સરખાવવામાં આવે ત્યારે તે તેના જન્મ, વૃદ્ધિ, પુખ્તતા, વૃદ્ધાવસ્થા, જર્જરિતતા,

અવનતિ અથવા મૃત્યુની પરિભાષામાં વર્ણવી શકાય. કોઈ પણ સંગઠન કોઈ પણ પ્રાણી કે પદાર્થની જેમ આ તબક્કાઓમાંથી પસાર થાય છે અને પ્રક્રિયામાં એકમાંથી બીજા તરફ પરિવર્તન પામે છે. શું આ પરિવર્તન સરળ, ધીમું અને ક્રમિક છે ? કે તે ઉગ્ર, મૌલિક અને ક્રાન્તિકારી છે ? કદાચ તે બંને છે. ક્રમિકતા સમય વચ્ચે તોફાનોનો તોફાની સમય પ્રવર્તે છે. સંગઠનના પરિવર્તન અને વિકાસના તબક્કાઓ દર્શાવતા નીચેના ચાર્ટમાં જુઓ. તમે જોશો કે પ્રત્યેક તબક્કે કંઈક મહત્વની બાબતો અને મુખ્ય પ્રશ્નો હોય છે જેને ધ્યાનમાં લેવા પડે છે અને સંતોષપૂર્વક તેનો ઉકેલ લાવવો પડે છે. જો તેને લગતી બાબતો સંતોષકારક રીતે ન સંતોષાય તો ચાર્ટમાં તેનાં પરિણામો પણ દર્શાવ્યાં છે.

તબક્કાઓ	મુખ્ય બાબતો	મુખ્ય પ્રશ્નો	પરિણામો
જન્મ	1.નવું સંગઠન સર્જવું 2.શક્ય યોજના તરીકે ટકવું	શું જોખમ વહોરવું ? શું બલિદાન આપવું ?	હતાશા અને નિષ્ક્રિયતા
યુવાવસ્થા	3.સ્થિરતા પ્રાપ્ત કરવી 4.ખ્યાતિ મેળવવી અને ગૌરવ વિકસાવવું	કેવી રીતે સંચાલન કરવું ? કેવી રીતે સમીક્ષા અને મૂલ્યાંકન કરવું ?	પ્રતિક્રિયાત્મક, કટોકટીના વર્ચસ્વવાળું સંગઠન સ્વ-નિદર્શિત કરતાં તકવાદી વલણો અને નીતિઓ
પુખ્તતા	5.સમાજને પ્રદાન કરવું	વહોંચવું અને કેવી રીતે વહોંચવું	જાહેર સન્માન અને કદરનો શક્ય અભાવ, યોજનાની નિર્ભરતામાં શ્રદ્ધાની ખોટ

સારણી 1 : સંસ્થાનું પરિવર્તન અને વિકાસ

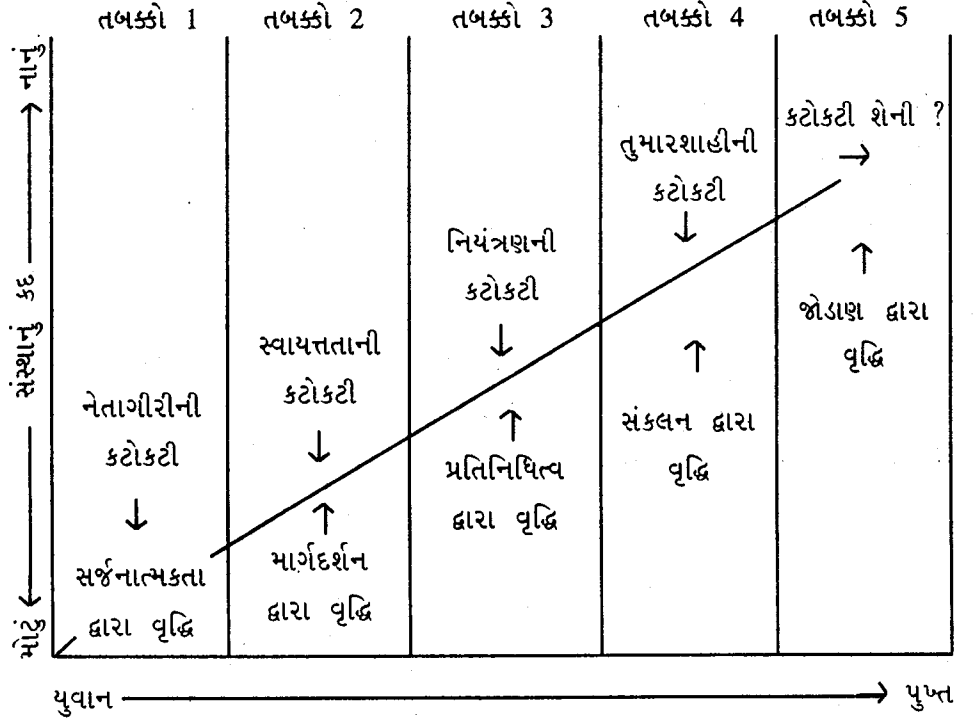
કોઈ પણ અન્ય સંગઠન કે સંસ્થા જેટલું જ દૂરવર્તી શિક્ષણની સંસ્થા માટે ઉપરોક્ત દર્શાવેલી મુખ્ય બાબતો સંગત છે. એક યોજના/પદ્ધતિ તરીકે, તેની શક્યતા ઉપરાંત વધુ વિશાળ સમાજમાં તેમની સ્થિરતા અને ખ્યાતિ અને સામાજિક જરૂરિયાતો અને માંગણીઓના પ્રદાનમાં તેમણે પરિવર્તનના પરિવ્રાજક તરીકે કામ કરવાનું હોય છે.

પ્રત્યેક તબક્કે મુખ્ય બાબતોને પહોંચી વળવા માટે, સંગઠનો/સંસ્થાઓ કંઈક ઝડપી, દૃશ્યમાન અને તેમનાં માળખાં, નીતિઓ, પ્રક્રિયાઓ, પ્રયુક્તિઓ, કર્મચારીઓ વગેરેમાં થડકારોમાંથી પસાર થવું પડે છે. દૂરવર્તી અથવા ખુલ્લી અધ્યયનની સંસ્થાઓ, ખાસ કરીને વિકસતા દેશોમાં, જે વિકાસની પ્રક્રિયા છે તેમણે વધુ વારંવાર પડકારોમાંથી પસાર થવું પડે છે. ઉદાહરણ તરીકે 1985માં પ્રસ્થાપિત થયેલી ભારતની ઈન્દિરા ગાંધી નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટી, ન્યૂ દિલ્હી એ નવ વર્ષના ટૂંકા ગાળામાં બેવાર વહીવટી અને સહાય યોજનાઓમાં મહત્વનાં માળખાકીય પરિવર્તનો હાથ ધર્યાં. આ ક્રાન્તિકારી પરિવર્તનોને સ્થિર વૃદ્ધિની શાંત પળોમાં કેટલાં પરિવર્તનો તરીકે વિચારી શકાય. સ્થિર વૃદ્ધિની શાંત પળોમાં કરેલા પરિવર્તનો તરીકે આ ક્રાન્તિકારી પરિવર્તનોને વિચારી શકાય.

લેરી ગ્રેનિથરે આપેલા નમૂના પરથી (1972) પરિવર્તનના બે પ્રકારો વચ્ચેના તફાવતની કદર કરવા તમે શક્તિમાન હશો એટલે કે ક્રમિક અને ક્રાન્તિકારી. ગ્રેનિયર સ્વયંસિદ્ધ તરીકે માની

લે છે કે જ્યારે સંસ્થા તેની યુવાવસ્થામાંથી પુખ્તતા તરફ આગળ વધે છે, જેને કોમળ કદથી રાક્ષસી કદ કહી શકાય ત્યારે તે ક્રમિકતાના પાંચ તબક્કામાંથી પસાર થાય છે, જેનો અંત કટોકટી અને ક્રાન્તિમાં આવે છે જે આકૃતિ 2માં દર્શાવ્યું છે.

ક્રમિક સમયગાળાનાં મુખ્ય લક્ષણો છે વર્ચસ્વયુક્ત વ્યવસ્થાપન જે વૃદ્ધિ પામવા ટેવાયેલાં છે જ્યારે ક્રાન્તિકારી સમયગાળાનાં મુખ્ય લક્ષણો વર્ચસ્વ ધરાવતા પ્રશ્નો છે જેનો ઉકેલ વૃદ્ધિ દરમિયાન લાવવો જોઈએ.



આકૃતિ 2 : સંસ્થાકીય વૃદ્ધિના પાંચ તબક્કાઓ આકૃતિ

નવપ્રસ્થાપિત સંગઠન/સંસ્થાનો તબક્કો છે વચનબદ્ધ બજાર /ગ્રાહકો માટે શક્ય નીપજ / અભ્યાસક્રમ, જેઓ ટેકનિકલ રીતે / શૈક્ષણિક રીતે સામાન્યતઃ હોશિયાર/તેજસ્વી અને સાહસિકતા અભિમુખી હોય છે. તેવા સ્થાપકો તેમની જાતે ઉપરઉપરની રીતે પ્રત્યાયન અને નિયંત્રણની કોઈ વૈધિક પદ્ધતિ પ્રત્યે ઓછું ધ્યાન આપીને તેમના પ્રયત્નો આદરવાની ગોઠવણ કરે છે. તેમની શારીરિક અને માનસિક શક્તિઓ બનાવવામાં, વેચવામાં અને ઉપયોગી થવામાં સમગ્રપણે રોકાઈ જાય છે. પરંતુ તેની કોમળ/નાજુક પ્રાથમિક અવસ્થામાંથી સંસ્થા વૃદ્ધિ પામવાનું શરૂ કરે છે, તેમ તેમ ઘણા વ્યવસ્થાપનના પ્રશ્નો ઊભા થાય છે અને તે સ્થાપકોને અજાયબી પમાડતાં દબાણ કરે છે કે આ ગૂંચવણમાંથી હવે સંસ્થાને કોણ દોરશે. પ્રથમ તબક્કાના અંતે, નેતાગીરીનો પ્રશ્ન ઉત્પન્ન થયો છે. (આકૃતિ-2) જે સ્થાપકોને સ્વીકાર્ય હોય અને જે સંસ્થાને સારી રીતે ચલાવી શકે તેવો એક શક્તિશાળી વ્યવસ્થાપક, વહીવટદાર કે વિદ્યાકીય વ્યક્તિને શોધીને તેમની નિમણૂક કરવામાં જ તેનો ઉકેલ પડ્યો છે.

જ્યારે નેતાગીરીનો પ્રશ્ન સ્થાપકો પર કોઈ પણ એક વ્યવસાયિક વ્યવસ્થાપકને તેમની પોતાની કેટલીક સત્તાઓ સોંપવા દબાણ કરે છે ત્યારે સંસ્થાકીય વૃદ્ધિ, કામ કરવાની પ્રક્રિયાને યોજનાબદ્ધતા દ્વારા દિશાસૂચન કરીને પામે છે. વ્યવસ્થાપકને છૂટો દોર મળે છે. સ્વાભાવિક રીતે અને ઉત્સાહભેર દિશાસૂચન કરવાનું શરૂ કરવા માટે મોટા ભાગની જવાબદારીઓ સ્વીકારે છે, પરંતુ નીચલી કક્ષાની કામગીરી કરનારાઓને કોઈ પણ નિર્ણય કરવાની સત્તા વિના માત્ર કાર્યકારી નિષ્ણાતો તરીકે ગણવામાં આવે છે. આ તબક્કે થતી વૃદ્ધિમાં નિર્ણય કરવાની સત્તામાં નીચલી કક્ષાની કામગીરી કરનારાઓ વધુ સ્વાયત્તતા માગે છે અને આગળ

આવવા માટે સ્વાયત્તાના પ્રશ્ન અંગે તખ્તો તૈયાર થઈ રહ્યો છે. વૃદ્ધિનો બીજો તબક્કો આમ આ સ્વાયત્તા માટેની મથામણથી સવાર થઈ ગયો છે.

પરિવર્તનનું સ્વરૂપ અને પ્રક્રિયા

નીચેનાં પગથિયે ઉચ્ચ પ્રેરણાથી વિસ્તરણ મેળવવામાં સહાય કરે છે તેવી સત્તાના પ્રતિનિધિત્વ દ્વારા સ્વાયત્તાનો પ્રશ્ન ઉકેલવામાં આવે છે. પરંતુ એક ગંભીર કે જે પ્રસંગોપાત ઉદ્ભવે છે તે એ છે કે ખૂબ વૈવિધ્ય ધરાવતાં કાર્યક્ષેત્ર પર ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપન નિર્ણય ગુમાવે છે. બાકીની સંસ્થા સાથે યોજનાઓ, પૈસા, ટેકનોલોજી અથવા કાર્યબળને જોડ્યા વિના જ્યાં ક્ષેત્ર વ્યવસ્થાપકો તેમના પોતાના દેખાવો ચલાવ્યાં કરે છે તે ત્રીજા તબક્કાના અંતે નિયંત્રણનો પ્રશ્ન ઉદ્ભવે છે.

મર્યાદિત સ્ત્રોતોની વધુ સક્ષમ ફાળવણી સિદ્ધ કરવા, સંકલન યંત્રનું એક વીગતવાર નેટવર્ક સંસ્થાની વૃદ્ધિના ચોથા તબક્કે સામાન્ય રીતે દાખલ થાય છે. આ તબક્કે, સંસ્થા વધુ વ્યવસ્થિત અને એક વિશિષ્ટ રીતે ઔપચારિક બને છે. દા. ત., નીતિનિયમો અને જટિલતાઓ વધે છે. થોડા સમય માટે, સંકલિત પ્રયાસો દ્વારા વૃદ્ધિ સિદ્ધ કરવા માટે નવી યોજનાઓ ઉપયોગી સાબિત થાય, પરંતુ તરત જ સમસ્યાઉકેલ અંગે પ્રક્રિયા અગ્રપદ લઈ લે છે, કંપની ચલાવનાર અને કર્મચારીગણ (કર્મચારીઓ જે સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યો પ્રત્યે સીધું પ્રદાન કરે છે તેને કંપની ચલાવનાર કહેવાય છે, અને તેમને વધુ અસરકારક રીતે કામ કરવામાં મદદ કરે છે તે સ્ટાફ અથવા કર્મચારીગણ કહેવાય છે.) વચ્ચે તીવ્ર ઘર્ષણ ગંભીર બને છે. વૈધિક કાર્યક્રમો અને જડ યોજનાઓથી વ્યવસ્થાપન કરવું એ સંસ્થા માટે વધુ વિશાળ અને જટિલ બને છે. આમ શરૂ થાય છે તુમારશાહીની કટોકટી.

સંસ્થાની વૃદ્ધિનો પાંચમો તબક્કો, તુમારશાહીની કટોકટી નિવારવા માટે મજબૂત અંતર્ગત જોડાણ અને કેટલીય પેટા યોજનાઓ વચ્ચે વધુ પ્રસારેલાં ઘર્ષણોથી ઓળખાય છે. જૂથનો વિકાસ એ મુદ્દો બને છે, વૈધિક નિયંત્રણનું સ્થાન સામાજિક નિયંત્રણ અને સ્વ-શિસ્ત લઈ લે છે, વિશાળ સંગઠન/સંસ્થાના વ્યવસ્થાપનના પ્રશ્નોને પડકારવા વધુ લવચિક અને વર્તન પરિવર્તનના અભિગમો અપનાવવામાં આવે છે. એક સંસ્થાના વિકાસના આ તબક્કે તમે કઈ કટોકટીની આગાહી કરો ? ગ્રેનિયરને લાગે છે કે કારીગરોની મનોવૈજ્ઞાનિક સંતૃપ્તિની આસપાસના કેન્દ્રમાંથી કેટલીક સમસ્યાઓ ઉદ્ભવે છે, કે જે લોકો જૂથકાર્યની ધનિષ્ઠતાથી અને નવીનીકરણયુક્ત ઉકેલો માટેના ભારે દબાણથી સાર્વત્રિક રીતે અને શારીરિક રીતે થાકી ગયા હોય છે.

તમે ગ્રેનિયર સાથે સંમત થાઓ છો ?

ગ્રેનિયરે ઔદ્યોગિક અને વાણિજ્ય વિષયક સંગઠનોના સંદર્ભમાં સંગઠનીય/સંસ્થાકીય વૃદ્ધિના ઉપરોક્ત પાંચ તબક્કાઓ દર્શાવ્યા છે. પરંતુ આ સ્પષ્ટ કરતો નમૂનો સામાન્ય રીતે શૈક્ષણિક સંસ્થાઓને અને ખાસ કરીને દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓને સંતોષકારક રીતે લાગુ પડે છે. દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓ, તેમની ઔદ્યોગિક પેટા યોજનાઓ સાથે અંશતઃ ઔદ્યોગિક સંસ્થાઓ છે, જેમનું મજબૂત વહીવટી અને અમલદારશાહીયુક્ત વાતાવરણ હોય છે. તે ઉપરોક્ત તબક્કાઓમાંથી પસાર થાય છે.

1.3.3 પ્રતિક્રિયાત્મક અને હેતુસરનાં પરિવર્તનો

આગળ જણાવ્યું તેમ, એક સંસ્થાના તેના બાહ્ય અને / અથવા આંતરિક પર્યાવરણના તત્વો સાથેના વ્યવહારમાંથી પરિવર્તન ઈચ્છતાં પરિબળો ઉદ્ભવે છે. પ્રવૃત્તિઓ, સ્પર્ધકો, માલ મોકલનારા, સરકારી એકમો અથવા જાહેર જૂથો સંમૂર્ણપણે પરિવર્તન પ્રત્યે પ્રદાન કરે છે. જીવનશૈલી, મૂલ્યો અને માન્યતાઓ જેવાં સામાજિક અને સાંસ્કૃતિક પરિબળો પણ મહત્વનાં પરિવર્તનો તરફ દોરી જાય છે. જુદા જુદા રસ ધરાવતાં જૂથો દ્વારા કરાયેલી માંગણીઓ અથવા તેની વૃદ્ધિના જુદા જુદા તબક્કાઓના આધારે સંગઠન/સંસ્થામાંથી પણ પરિવર્તનના પરિબળો ઉદ્ભવે. સમયે સમયે આવી માંગણીઓ બદલાતી પણ રહે છે.

જ્યારે આ પરિબળો દ્વારા પરિવર્તનનું અમલીકરણ કરવા માટેની જરૂર ઊભી થાય છે ત્યારે તે પ્રતિક્રિયાત્મક પરિવર્તનો થાય છે. માંગણીઓ પ્રત્યેનો એ નિષ્ક્રિય પ્રત્યુત્તર છે. જ્યારે કેટલાંક પરિબળો સંસ્થાને તારવણી કરવા માટે દોરે છે કે એક ખાસ પરિવર્તન ઇચ્છનીય છે. અને પછી, તે આયોજિત રીતે પરિવર્તન શરૂ કરે છે, ત્યારે તે હેતુસરનું પરિવર્તન થાય છે.

પ્રતિક્રિયાત્મક અને હેતુસરનાં પરિવર્તનો વચ્ચેનો તફાવત એ સામ્યની રીતે જોઈએ તો પ્રતિક્રિયાત્મક વર્તન અને હેતુસરના વર્તન વચ્ચેના તફાવત જેવો છે. વ્યક્તિ એકદમ ઓચિંતા તીવ્ર પ્રકાશ તરફ આંખ મીચીને અથવા કીકી સંકોચીને પ્રતિક્રિયા સ્વરૂપે પ્રતિચાર આપે છે. આ એક તત્કાલીન, સ્વયંભૂ પ્રતિચાર છે, જે વિચાર્યા વિનાનો છે. એ જ ઉત્તેજક પ્રત્યે હેતુસરનો પ્રતિચાર એટલે આંખને રક્ષણ આપવાની અથવા પ્રકાશને દૂર કરવાની યોજના વિચારવી તે. કેન્દ્રીય ચેતનાતંત્ર અને ચેષ્ટાત્મક તાકાતોનું સંકલન માગી લે છે.

સ્વ-વાચક વર્તનની જેમ અહીં પ્રતિક્રિયાત્મક પરિવર્તન યોજનાના મર્યાદિત અંશનો સમાવેશ થાય છે. જ્યારે હેતુસરનું પરિવર્તન અને વર્તન યોજનાના અંશોનું તે એક સમગ્ર તરીકે સંકલન કરે છે. વળી સ્વવાચક વર્તન અને પ્રતિક્રિયાત્મક પરિવર્તનોનાં લક્ષણો તત્કાલીન ચિહ્નો પ્રત્યે પ્રતિચાર આપવામાં સરખા હોય છે, જ્યારે હેતુસરનું વર્તન અને પરિવર્તન ચિહ્નો ઉત્પન્ન કરતાં નિહિત પરિબળોને પ્રતિચાર આપે છે.

કોઈનાય આયોજન વિના કાળક્રમે જે ઉદ્ભવે છે તે સામાન્ય રીતે પ્રતિક્રિયાત્મક પરિવર્તન, જ્યારે યોગ્ય આયોજનના પરિણામસ્વરૂપ, કોઈની દબલગીરીથી જે ઉદ્ભવે છે તેવું આયોજિત પરિવર્તન એ હેતુસરનું પરિવર્તન.

પરિવર્તનનું વ્યવસ્થાપન, વ્યક્તિને માટે દૂરના પરિવર્તનને પહેલેથી જોઈ શકવાની અને ત્યાર બાદ ક્રમશઃ રીતે આયોજન કરવાની શક્તિ માગી લે છે. આગળ વધવાની પદ્ધતિ માગી લે છે. અહીં આપણે થોભી જઈએ અને નીચેની પ્રવૃત્તિઓ કરીએ.

પ્રવૃત્તિ 5

જ્ઞાનમાં થતાં પરિવર્તનો, વલણોમાં થતાં પરિવર્તનો તરફ દોરી જ જાય છે તેવું નથી અથવા વલણોમાં થતા પરિવર્તનો આપમેળે વર્તનમાં પરિવર્તનો લાવે છે તેવું પણ નથી. એવું દર્શાવતા કેટલાક કિસ્સાઓ એકત્રિત કરો. એવી જ રીતે વ્યક્તિઓને તાલીમ આપવાનો પ્રયત્ન કરવાને બદલે એક સંસ્થાનાં માળખાં, નીતિઓ, પ્રક્રિયાઓ, પ્રયુક્તિઓ વગેરેમાં સુધારણા કરીને જ્યાં સમગ્ર સંસ્થાકીય પરિવર્તનો લાવવામાં આવ્યા હતા તેવાં કેટલાંક ઉદાહરણો એકઠાં કરો.

નોંધ : તમારા ઉત્તર માટે નીચે જગ્યા આપી છે.

પ્રવૃત્તિ - 6

દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાના ઉદ્ભવ તરફથી તેની વૃદ્ધિ તરફ દોરી જતી ઐતિહાસિક ભૂમિકા જાણવા પ્રયત્ન કરો. ગ્રેનિયરના નમૂનાને અનુસરીને વૃદ્ધિની પ્રક્રિયા વર્ણવો,

અને નજીકના ભાવિમાં તેમને સામનો કરવો પડે તેવી કટોકટીના સ્વરૂપ અંગે આગાહી કરો.

નોંધ : તમારા ઉત્તર માટે નીચે જગ્યા આપી છે.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.4 સંસ્થાકીય પરિવર્તનની પ્રક્રિયા

જ્યારે એક વધુ ઇચ્છનીય વિષય (Substitute) ઉપલબ્ધ હોય અને જ્યારે એની એ જ સ્થિતિ (Satus quo)થી લોકોમાં અસંતોષ ઉદ્ભવ્યો હોય ત્યારે તેઓ તેમના જ્ઞાન, વલણ અને વર્તનમાં પરિવર્તન કરે છે. સફળ પરિવર્તનમાં નીચેની બાબતોનો સમાવેશ થાય છે :

- (i) તેના માટેની જરૂરિયાતને ઓળખવી,
- (ii) એક નવું વર્તન અથવા તેની અવેજની પરિસ્થિતિ વિશે શીખવું,
- (iii) 'નૂતન પરિસ્થિતિ' સાથે સંતોષની લાગણી અનુભવવી.

આ પરિવર્તન પ્રક્રિયા કટ લેવિને સર્વોત્તમ રીતે વર્ણવી છે. જ્યારે તેમણે પરિવર્તનના ત્રણ સોપાનોનું વર્ણન કર્યું : અસ્થિર, ચલિત અને પુનઃ સ્થિર. (જૂઓ આકૃતિ-3)

અસ્થિર

ચલિત

પુનઃસ્થિર

1. પરિવર્તનની જરૂરિયાત ઓળખવી
2. પરિવર્તન લાવવા માટે કાર્યરત પરિબળો વધારવાં
3. પરિવર્તનને અવરોધે તેવાં પરિબળો ઓછાં કરવાં.

1. વ્યક્તિગત ઘટકો
2. જૂથ ઘટકો
3. કાર્ય ઘટકો
4. માળખાગત ઘટકો
5. તકનીકી ઘટકો

1. નવાં શીખેલા વર્તનનું સુદૃઢીકરણ કરવું.
2. સંગઠનીય/સંસ્થાકીય ઘટકો વચ્ચે 'આવેગો' શોધવા.
3. સંગઠનીય / સંસ્થાકીય ઘટકો વચ્ચેના 'આવેગો'ને જાળવી રાખવા.

આકૃતિ 3 : પરિવર્તન પ્રક્રિયા

પરિવર્તનોનાં ત્રણ સોપાનો ટૂંકમાં વર્ણવવામાં આવશે, પરંતુ તમે તેમાં દૃષ્ટિ નાંખો તે પહેલાં, પરિવર્તનની પ્રક્રિયાને સમજાવવા કટ લેવિન જેનો ઉપયોગ કરે છે તે અન્ય ત્રણ સંકલ્પનાઓથી તમારે પરિચિત થવું પડે. આ છે લગભગ સ્થિર (quasi-static), સંતુલન (qualibrrium), હડયાલક પરિબળો (driving forces) અને અટકાવતાં પરિબળો (restraining force). કોઈ પણ આપેલા સમય બિંદુએ, વર્તનની કોઈ પણ તરાહ એ પરિબળોના બે સેટ વચ્ચેના સંતુલનને કોઈ એક ખાસ સ્થિતિ પ્રાપ્ત થાય છે કારણ કે હડસેલતાં (ચાલક) પરિબળો અને અટકાવતાં પરિબળોની તાકાત સરખી હોય છે. જો તમે આ સ્થિતિમાં ફેરફાર

કરવા ઈચ્છો તો તમારે સંતુલન બદલવું પડે, (જે તદ્દન સ્થિર નથી એટલે કે 'લગભગ સ્થિર') નીચેનાં કોઈ પણ સાધનો વડે હડસેલતાં (ચાલક) પરિભળો વધારીને અવરોધક પરિભળોને ઓછાં કરીને અથવા અટકાવતા પરિભળને આગળ ધપાવતાં પરિભળમાં ફેરવીને સંતુલનની પ્રવર્તમાન સ્થિતિમાં કોઈ એક અથવા ઉપર દર્શાવેલાં સાધનોના જૂથ વડે દખલ કરીને સંતુલનની એક નવી સ્થિતિ પ્રાપ્ત થશે. આ નવી શોધેલી સંતુલિત સ્થિતિમાં જ્યાં સુધી કોઈ દખલ નહિ કરે ત્યાં સુધી એક 'પરિવર્તન બાદ'ની ઘટના તરીકે આ સ્થિતિ રહેશે. હડસેલતાં (આગળ ધપાવતાં) અથવા અવરોધતા (નીચે પછાડતાં) પરિભળોનું સ્પષ્ટ વિશ્લેષણ તમને પરિવર્તનનું વ્યવસ્થાપન સારી રીતે કરવામાં સહાય કરશે.

1.4.1 અસ્થિર

પૂર્વ સંદર્ભ વિનાના શૂન્યાવકાશમાં ખરેખર પરિવર્તન થતું નથી. જેટલે અંશે 'નવું' જૂનાથી જુદું છે અને જૂનાનું વ્યક્તિઓ માટે મૂલ્ય છે, તેટલા અંશે સંદર્ભની જૂની તરાહ વર્તમાન પૂર્વધારણાઓ અને આવેગો પ્રત્યે પ્રશ્ન કરતી રહેશે અને શંકા કરતી રહેશે. કારણ કે મોટા ભાગના મહત્વના પરિવર્તનો માટે અસ્થિરતામાં સાંવેગિક તેમજ બૌદ્ધિક પરિભળોની જરૂર પડે છે. તેમાં નીચેનાં સોપાનો સમાવિષ્ટ છે :

આગળ ધપાવતાં પરિભળોને ઓળખવાં :

પર્યાવરણમાં મુખ્ય પરિવર્તનોને ઓળખીને અને તેમાંથી સંસ્થા અંતર્ગત સમસ્યાઓ અને તેથી પરિવર્તનો માટેની જરૂરને ઓળખવી એ સંસ્થાકીય પરિવર્તન તરફનું પ્રથમ સોપાન છે. સંસ્થાના વ્યવસ્થાપકો પરિવર્તન માટેના આ દબાણોને ઓળખે અને યોગ્ય પગલાં લે. તેમ છતાં ઘણી સંસ્થાઓમાં જ્યાં સુધી વધુ સમસ્યા ઊભી ન થાય ત્યાં સુધી પરિવર્તન માટેની જરૂર પ્રત્યે ધ્યાન ન દોરાય, અને તેને ઉકેલવા માટે ખૂબ મોડું થઈ જાય. તમારા જેવા લોકો માટે બાહ્ય તેમજ આંતરિક પર્યાવરણ પ્રત્યે તીવ્ર સંવેદનશીલતા વિકસાવવી એ મહત્વનું છે. આપણામાંના જેઓ દૂરવર્તી અધ્યયન સંસ્થાઓમાં કામ કરે છે તેઓએ ખાસ કરીને આંતરિક સમસ્યાઓ, વિવિધ ગ્રાહક જૂથોની જરૂરિયાતો અને સમાજની અપેક્ષાઓ પ્રત્યે સંવેદનશીલ રહેવું જોઈએ અને જે રીતે પરિસ્થિતિ માંગે છે તે રીતે તેને સુધારવા અથવા પરિવર્તિત કરવા માટેનાં પગલાં શરૂ કરવાં જોઈએ.

આગળ ધપાવવાનાં પરિભળોને વધારવાં

એકવાર પરિવર્તનની જરૂર ઓળખાઈ જાય એટલે પરિવર્તનને કાર્યરત કરવાની પ્રક્રિયામાં જેઓ સંડોવાયેલા હશે તે લોકોને જાણ કરવી પડે. અગાઉ નોંધ્યું છે તે પ્રમાણે, જો સભ્યો જાણે કે પરિવર્તનની શાથી જરૂર છે, તો તેઓ સરળતાથી તેને અપનાવે. પરિવર્તનની સભ્યોની સ્વીકૃતિ વધારવા નીચેની વ્યૂહરચનાઓ તમે અપનાવી શકો :

(i) પરિવર્તનની જરૂરિયાત દર્શાવો :

પરિવર્તનથી જેઓને અસર થવાની છે તેવા લોકોએ જાણવું પડે કે પરિવર્તન શાથી જરૂરી છે. જો તેઓ જાણે નહિ તો પરિવર્તન લાવવાની પ્રક્રિયામાં સહકાર આપતાં તેઓ અચકાશે.

(ii) સંભવિત લાભો વિશે જણાવો :

લોકોને પૂછવાની આદત હોય છે, 'તેમાં મારે શું ?' જ્યાં સુધી તેમને લાગે નહિ કે એ પરિવર્તન તેમના માટે કેટલું લાભદાયી છે અને પરિવર્તનમાં નિષ્ફળતા એમને સારી એવી ઈજા પહોંચાડશે ત્યાં સુધી તેઓ ઓછો સહકાર આપશે. જો કોઈ લાભ ન શોધી શકાય તો પરિવર્તન ન થવાની કિંમત તો છેવટે એમણે સમજવી જોઈએ.

(iii) જે લોકોને લાગેવળે છે તેવાઓનો રસ જાળવો :

લોકોને પરિવર્તનની બીક લાગે છે કારણ કે તે તેમની નોકરી, આવક કે મોલો ગુમાવવામાં કારણભૂત બને. નોકરીની સલામતીની ખાતરીઓ, હોદ્દાનું રક્ષણ અને જાળવણી લાગતાવળગતા લોકોમાં સ્વીકારની કક્ષા વધારી શકે છે.

(iv) પ્રક્રિયામાં લોકોને સહભાગી થવા દો :

પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં સહભાગીપણું (સહભાગિતા), તેને સ્વીકારવા માટે લોકોને સહાય કરી શકે છે. કેટલીક વ્યક્તિઓના પરિવર્તન માટે વિધાયક દૃષ્ટિકોણ હોય છે અને જ્યારે તેઓ આ પ્રક્રિયામાં સામેલ થાય છે ત્યારે પરિવર્તનની પ્રક્રિયાને સરળ બનાવે છે.

(v) પરિવર્તન પ્રક્રિયા વિશે જણાવો :

અજ્ઞાત/અપરિચિતતાનો ભય ઓછો કરવા પરિવર્તનનું વિષયવસ્તુ અને પ્રગતિ, નોકરી કરનારાઓને જણાવવાં જોઈએ. આવેલા પરિવર્તનનાં સંભવિત બધાં જ પરિણામો અને પ્રભાવો જાણવા ઘણી વાર મુશ્કેલ હોય છે, પરંતુ તેની પ્રગતિની માહિતી નોકરિયાતોને આપીને વ્યવસ્થાપન/મેનેજમેન્ટ વિશ્વાસનું વાતાવરણ છેવટે જાળવી શકે છે.

(vi) માનવંતા પરિબળોનો (પરિવર્તનના એજન્ટ)નો ઉપયોગ કરો :

પરિવર્તન લાવનાર માણસની વિશ્વસનીયતા અને શક્તિ પરિવર્તનની પ્રક્રિયાને સરળ બનાવી શકે છે. તે આપેલા પરિવર્તનનાં ટેકનિકલ અને વર્તન પરિવર્તનનાં પાસાંઓથી પરિચિત હોવા જોઈએ અને સાથે સાથે તે સંસ્થાની કાર્યશૈલી ઉપર પ્રભુત્વ ઊભી કરનારી કોઈ એક વ્યક્તિ હોવી જોઈએ.

(vii) પૂર્વ થયેલા પરિવર્તનોનું દૃઢીકરણ કરો :

સતત સુધારણાની એક શ્રેણીને સમાવતું એક મોટા પાયા પરનું પરિવર્તન જ્યારે એક સંસ્થા હાથ ધરે છે ત્યારે પહેલાંનાં પરિવર્તનો સફળ નીવડ્યા છે એ જોવું તે લોકો માટે મહત્વનું છે.

અટકાવતાં પરિબળોનું વ્યવસ્થાપન કરવું

આગળ ધપાવતાં પરિબળો વધારવા માટેની ઘડાયેલી મોટા ભાગની વ્યૂહરચનાઓ, જે પરિવર્તન અટકાવે છે તેવાં પરિબળોને ઘટાડવા માટે એટલી જ ઉપયોગી છે. લોકો પરિવર્તનને અટકાવે છે કારણ કે તેઓ જુએ છે કે તે તેમને નુકસાન પહોંચાડી શકે તેમ છે. આમ એ જરૂરી છે કે તેઓને તેની જરૂરિયાત અને લાભોથી પરિચિત કરવા. લોકો શાથી પરિવર્તન અટકાવે છે તેનાં કારણોની સમજ અટકાયત ઘટાડવા માટેની યોજના ઘડવામાં તમને મદદ કરી શકે.

પરિવર્તનનો સ્વીકાર કરવામાં સભ્યોને સહાય કરવાની ઉપરોક્ત વ્યૂહરચના બધા જ પ્રકારની સંસ્થા માટે એટલી જ સુસંગત અને યોગ્ય છે, પછી તે ઔદ્યોગિક, વાણિજ્ય વિષયક કે શૈક્ષણિક, ભલે હોય. ખાસ કરીને દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓ માટે, આ વ્યૂહરચનાઓ વધુ સુસંગત છે કારણ કે કર્મચારીઓની વિવિધ શ્રેણીઓ વચ્ચે બધી જ કક્ષાએ જૂથકાર્યની જરૂર પડે છે. પરિવર્તન લાવનારે આ બાબતમાં વધુ સજાગ રહેવું જોઈએ. કારણ કે સૂચિત પરિવર્તન એક પ્રકારના કર્મચારીઓ માટે લાભદાયી હોય જ્યારે બીજી શ્રેણી માટે તેથી વિરુદ્ધ હોય. જ્યાં સુધી બધાં જ પરિવર્તન માટે સંમત ન થાય ત્યાં સુધી તેમાં આગળ વધવાથી કદાચ ધાર્યા પરિણામો ન મેળવી શકાય.

1.4.2 ચલિત

ચલિત અથવા પરિવર્તિત તબક્કામાં નવા વર્તન અને સંદર્ભમાં પરિવર્તન માટે વ્યક્તિ તૈયાર હોય છે. એ મહત્વનું છે કે તેને વર્તનની નવી તરાહો અને નવી ધારણાઓ, ખ્યાલો અને લાગણીઓ ઘડવાની તકો માટે મંજૂરી આપવી જોઈએ.

ફટકો મારવો અને પ્રયત્ન કરવાનો આ સમય છે, જે અસ્પષ્ટતા તેમજ પ્રયોગાત્મકતાથી ઓળખાય છે. એક જ રીતે જોઈએ તો સત્તાધારીના કાળજીયુક્ત માર્ગદર્શનનો આ ખાસ તબક્કો છે. નવો તબક્કો સમગ્ર રૂપ ધારણ કરે તે પહેલાં વર્તનનાં નવી તરાહો તબક્કાવાર શીખવાની જરૂર છે. બધી બાબતોમાં 'ચલિત'માં સંસ્થાકીય ઘટકોના પરિવર્તનનો સમાવેશ થાય છે. પ્રણાલીગત રીતે સંસ્થાકીય પરિવર્તન, સંસ્થાની એક ખાસ પેટા યોજનાને સુધારવા માંગતો વિચાર છે. દા.ત., ટેકનોલોજીમાં પરિવર્તન હોય તો કાર્યની સુધાણા પૂરતી ગણાય. પ્રવર્તમાન સમયમાં આમ છતાં કેટલાંય સંસ્થાગત ઘટકો અથવા પેટા યોજનાઓને સમાવતાં મોટા પાયા પરના સંસ્થાગત પરિવર્તનો પ્રત્યે વધુ ધ્યાન આપવામાં આવે છે. આ અભિગમ એ દષ્ટિબિંદુ પર આધારિત છે કે સંસ્થા ચાર ઘટકોની બનેલી હોય છે - કાર્ય, માળખું, ટેકનોલોજી અને લોકો તેમજ તેમાંના કોઈ એકમાં પરિવર્તન અન્યમાં પરિવર્તન ઈચ્છે છે.

1.4.3 પુનઃ સ્થિરતા

પ્રથમ તબક્કામાં એક નવા દૃશ્યની સ્થાપના સમાપ્ત થઈ છે, જે ઈચ્છનીય વર્તનની સુસંગત અને તે તરફ દોરી જનારી છે. સમગ્ર દૃશ્યનો નૂતન અંશ હવે પ્રસ્થાપિત થાય છે અને સંકલિત થાય છે, જેથી તે સમગ્રમાં બંધ બેસે છે. હકીકતમાં નવા વર્તનને સિદ્ધ કરવા માટે તેમને શક્ય બનાવે છે. આ એવો સમય છે, જેમાં વ્યક્તિ કે જૂથ નવા વર્તનના લાભને બાહ્ય રીતે કાં તો સામાજિક સ્વીકૃતિ રૂપે નાણાકીય લાભ તરીકે માણવાનું શરૂ કરે છે અથવા આંતરિક રીતે અભિમાનને સંતોષવાના સ્વરૂપમાં પ્રાપ્ત કરીને સ્વ-પૂર્ણતા મેળવી તે સ્વરૂપે બદલા તરીકે આનંદ અનુભવે છે.

નવી રીતે સિદ્ધ થયેલ વર્તનને વારંવાર સતત દૃઢ કરવા, સંસ્થાએ વિવિધ ઘટકો વચ્ચે કાર્યકારી સમતુલા જાળવવી જરૂરી છે, એ ઘટકો આવા વર્તનને ટેકારૂપ હોય છે. આવી સંસ્થાગત સુસંગતતા વિના સંસ્થા અસ્થિરતા અનુભવશે, કારણ કે નવીન પ્રાપ્ત થયેલ વર્તન અસ્થિર સંસ્થાકીય હવામાનમાં યોગ્ય રીતે દૃઢીભૂત કરી શકાય નહિ. તેને દૃઢ તો કરવું જ પડે.

સંસ્થાગત/સંગઠનીય વર્તનમાં મહત્વનું અને કાયમી પરિવર્તન લાવવા માટેના નિષ્ફળ પ્રયાસો ઉપર દર્શાવેલાં ત્રણ સોપાનોમાંના એક સોપાન પરની સામાન્ય રીતે નિષ્ફળતા કહી શકાય. કાં તો તે જૂના વર્તન જાળવતાં પરિબળોને કોઈ પણ મહત્વની રીતે બદલવા તેઓ નિષ્ફળ ગયા હોય અથવા એક સ્પષ્ટ સંતોષજનક વિકલ્પ આપવામાં નિષ્ફળ ગયા હોય કે 'નવવર્તન'ને પ્રસ્થાપિત કરવામાં નિષ્ફળ ગયા હોય. તેમ છતાં, યાદ રાખો કે ગતિશીલ પર્યાવરણમાં કાર્યરત એવી એક સંસ્થા લાંબા સમય સુધી સંસ્થાગત આવેગોની યોગ્ય કક્ષા જાળવવા સક્ષમ ના પણ હોય. જ્યાં સુધી આંતરિક અને બાહ્ય ઘટકો સતત પરિવર્તન ન પામે ત્યાં સુધી સંસ્થાગત આવેગો એક જ કક્ષાએ લાંબા સમય સુધી ટકી શકતા નથી. સંસ્થાગત પરિવર્તનોને કાર્યરત કરવાનું કામ તમારા માટે એક સતત ચાલતી પ્રક્રિયા બને છે. અન્ય શબ્દોમાં કહીએ તો તમારે એક ચલિત સંતુલન માટે કામ કરવાનું છે.

કોઈ એક ક્ષેત્રમાં એક પરિવર્તન દાખલ કરવામાં આવ્યું અને પરિણામ સંતોષકારક છે તો આપણે માનવું ન જોઈએ કે ત્યાં વાર્તા પૂરી થાય છે. એમ તો એ પ્રક્રિયાનો પ્રારંભ છે એ અર્થમાં કે અન્ય ઘટકો અને પેટા-યોજનાઓ પર એ પરિવર્તનના કયા પ્રભાવો પડ્યા છે તે પ્રત્યે તમે સતત નજર રાખવાનું શરૂ કર્યું છે. જો એ પ્રભાવો મહત્વના પણ નકારાત્મક હોય તો તેના માટે તમારે સાચાં પગલાં લેવાં શરૂ કરવા પડે અથવા નકારાત્મક પ્રભાવને દૂર કરવા ફરીથી પરિવર્તન પ્રક્રિયા શરૂ કરવી પડે અને યોગ્ય દિશામાં સમગ્ર પરિવર્તન પ્રક્રિયાને લઈ જવી પડે. શૈક્ષણિક સંસ્થાઓનાં આવી પરિસ્થિતિઓ ઘણી હોય છે જ્યાં માનવ તત્ત્વસામગ્રી અને યંત્ર કરતાં વધુ મહત્વની ભૂમિકા ભજવે છે.

પરિવર્તનની સફળ કથાઓએ આપણને શીખવ્યું છે કે સંગઠનીય સંસ્થાગત પરિવર્તનો 'બધું બરાબર કરવા' માટે કામ શરૂ કરવા જાગૃત થાય પછી વ્યવસ્થાપનની ટોચની કક્ષાએ તેનો પ્રારંભ થવો જોઈએ. તેમને અનેક અવરોધક પરિબલોની જાણ થઈ હોય પણ કયા મુખ્ય પ્રશ્નો છે તેનો તેમને પૂરો ખ્યાલ ન પણ હોય. તેઓ કદાચ હજુ તેમની પરિસ્થિતિની વર્તમાન સમજમાં જ રાચતા હોય અને પ્રતિક્રિયાત્મક વર્તનમાં ગુંથાયેલા હોય. તેમના પ્રશ્નોનું નિદાન અને કેટલાક મુખ્ય પ્રશ્નોની ઓળખને સગવડ આપવા ટોચસ્થાને ઘણી અસ્થિર અડચણોની જરૂર પડે. માત્ર જ્યારે વિપુલ માહિતી વડે પરિસ્થિતિનું પુનઃ ચિત્રણ થાય ત્યારે નૂતન હંગામી ઉકેલોને શોધવા પ્રયાસો થઈ શકે અને પ્રતિબદ્ધતાઓનું અમલીકરણ થઈ શકે. આ પ્રયત્નો અને ભૂલ જેવી પ્રક્રિયા છે, જ્યાં તેના ઉકેલો માટે પ્રયોગીકરણ અને સારા પરિણામો માટે શોધ ચાલુ રહે છે. જ્યારે વિધાયક પરિણામોમાંથી પૂરતું દૃઢીકરણ પ્રાપ્ત થાય છે ત્યારે જ નૂતન વ્યવહારોનો સ્વીકાર થાય છે અને પરિવર્તન સ્થિર થાય છે.

પ્રવૃત્તિ 7

સફળ અસ્થિરતા માટે જે કિસ્સાઓમાં પરિસ્થિતિને પહોંચી વળવાની જૂની રીતો બિનઅસરકારક નીવડે છે તેવા કેસો માટે 'શોક સારવાર(Shock Treatment)' જેવું કંઈક ઘણી વાર જરૂરી બને છે. વૈકલ્પિક રીતે પ્રવર્તમાન વર્તનની નિપુણતા અંગે ગંભીર, અસંદિગ્ધ અનિશ્ચિત પ્રતિપોષણ હોવું જોઈએ. તમને અસ્થિર બનાવવામાં મદદરૂપ થયો હોય તેવા કોઈ અંગત બનાવને યાદ કરો અને તમે અગાઉથી ધારણ કરેલી પૂર્વધારણાઓને પ્રશ્નો પૂછો. આ વિભાગમાં વર્ણવેલ અસ્થિર પ્રક્રિયા સાથે તમારા અંગત અનુભવની તુલના કરો.

નોંધ : તમારા ઉત્તર માટે નીચે જગ્યા આપી છે.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

પ્રવૃત્તિ 8

તમારી અગાઉની પ્રવૃત્તિમાં, એક સફળ સંસ્થાકીય પરિવર્તનનો દાખલો જોયો. પરિવર્તનની ક્રિયાશીલતાના નમૂનામાં દર્શાવેલા એક પછી એક સોપાનના સંદર્ભમાં એનું વિશ્લેષણ કરો, અને એ નમૂનો કેટલે અંશે સંમત કે અસંમત થાય છે તે માટે વિવેચન કરો.

નોંધ : નીચે તમારા ઉત્તર માટે જગ્યા આપી છે.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.5 સારાંશ

આ એકમ આપણે...

- પરિવર્તનની સંકલ્પના અને સંસ્થામાં પરિવર્તન માટેની જરૂરિયાત વિશે સ્પષ્ટતા કરો.
- પરિવર્તનના સ્વરૂપના આધાર પર ત્રણ વિસ્તૃત શ્રેણીઓમાં પરિવર્તનનું વર્ગીકરણ કર્યું, અને
- પરિવર્તનનાં ત્રણ સોપાનો એટલે કે અસ્થિરતા સ્થિરતા અને પુનઃસ્થિરતાનું વર્ણન કર્યું.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો : શક્ય ઉત્તર

1. પરિવર્તિત થતાં આંતરિક અને બાહ્ય વાતાવરણની સાથે અનુકૂળ થવા સંસ્થાનાં પ્રવર્તમાન કાર્યો, માળખાં, ટેકનોલોજી કે કર્મચારીઓમાં ફેરફાર/સુધારણા લાવવા એ પરિવર્તન છે.

સંસ્થાઓએ આંતરિક પેટા યોજનાઓ/ઘટકોમાં સંતુલન સિદ્ધ કરવાનું હોય છે અને વધુ વિશાળ સામાજિક, રાજકીય, આર્થિક અને સાંસ્કૃતિક પરિબળો જેમાં સમાયેલાં છે તેવા બાહ્ય વાતાવરણ સાથે સક્રિય વ્યવહાર જાળવવો પડે છે. આ પર્યાવરણો અવનતિ(entropy)થી પીડાય છે અને તરત જ કાલગ્રસ્ત બને છે. સંસ્થાઓએ પરિવર્તન માટે વારંવાર યોજના કરવી જોઈએ અને તે માટે પ્રયત્નો કરવાં જોઈએ.

UNIT 2 પરિવર્તન :

પરિવર્તકની ભૂમિકા

માળખું

2.0 પ્રસ્તાવના

2.1 ઉદ્દેશો

2.2. પરિવર્તકની ભૂમિકા

2.3 પરિવર્તન પ્રક્રિયા અંગે ગ્રાહક યોજનાની સામાન્ય પ્રતિક્રિયાઓ

2.4 પરિવર્તનના અભિગમો

2.5 પરિવર્તન પ્રક્રિયા : નિર્ણયોના પ્રકરો

2.6 પરિવર્તનની સફળતા

2.7 પરિવર્તકનાં કૌશલ્યો

2.8 સારાંશ

2.0 પ્રસ્તાવના

સંગઠન/સંસ્થામાં તેના બાહ્ય અથવા આંતરિક પર્યાવરણમાં થતા બદલાવોને અનુકૂળ થઈ તેને સહાય કરવા માટે સંસ્થાની બહારના કોઈ એક વ્યાવસાયિક સલાહકાર અથવા સંસ્થા અંતર્ગત વ્યવસ્થાપકો/શૈક્ષણિક વ્યક્તિઓ / વહીવટકર્તાઓ દ્વારા પરિવર્તન લાવી શકાય. આથી પરિવર્તનની વ્યાખ્યા આમ થઈ શકે. 'એક વ્યાવસાયિક વ્યક્તિ જે પરિવર્તનની પ્રક્રિયા વડે માની લીધેલી ઈચ્છનીય દિશામાં નવીનીકરણો - નિર્ણયોને પ્રભાવિત કરે છે તે.' (રોજર ઍન્ડ શૂમેકર, 1971) પરિવર્તનને દાખલ કરવાનું અને તેનો અમલ કરાવવાનું કામ વ્યવસ્થાપકનું છે, જેથી ઈચ્છનીય નવીનીકરણો - નિર્ણયો સંગઠન/સંસ્થામાં કાર્યરત થાય.

આંતરિક કે બાહ્ય પરિવર્તક પસંદ કરવો તે પસંદગીની બાબત છે. આંતરિક અને બાહ્ય પરિવર્તક સાથે કેટલાક લાભો અને ગેરલાભો સંકળાયેલા છે.

આંતરિક પરિવર્તક સંગઠન/સંસ્થાનું રજેરજ જ્ઞાન ધરાવે છે અને નિર્ણયોને કાર્યરત કરાવવાની વ્યવસ્થાપકીય સત્તા પણ ધરાવે છે. બાહ્ય પરિવર્તકની જેમ તે શંકા અને અવિશ્વાસ પેદા કરે નહિ. તે વધુ મોટી માત્રામાં સ્વીકાર્ય બને અને તેના સંસ્થાકીય મોભાને કારણે તેની વિશ્વાસપાત્રતા હોય. આમ છતાં, અંતર્ગત હોવાને કારણે તે તેના દૃષ્ટિકોણમાં પક્ષપાતી હોય અને સમસ્યાઓને અનાત્મલક્ષીપણે ન જુએ. બીજી બાજુ, સમસ્યા-વિશ્લેષણમાં એક બાહ્ય સલાહકાર વધુ અનાત્મલક્ષી હોય. તેની સાથે તે વ્યાવસાયિકતા વધુ લાવે. સામાન્ય રીતે તે તેણીની/તેની નિપુણતામાથી સત્તા પ્રાપ્ત કરે. તેના ખ્યાલો પ્રત્યે અધિકારીઓમાં ઓછું ધ્રુવીકરણ ઉત્પન્ન થાય અને તેથી એકબીજા સાથે ઝઘડતી નાની નાની ટોળકીઓ અથવા જૂથો રચાવાનું ઓછું બને. ગ્રાહકો વધુ નિખાલસ અને ઓછા નિરાશ હોય. આમ છતાં તેને સંગઠન/સંસ્થાની લોકો અને સંસ્કૃતિની સર્વગાહી સમજ ન હોય, પ્રવર્તમાન સામાજિક પરિસ્થિતિ કરતાં પરિવર્તનમાં જ કેટલાક બાહ્ય પરિવર્તકો વધુ રસ ધરાવતા હોય - આમ કંઈક આંધળું કૂટાય.

તદુપરાંત, એ શક્ય છે કે કેટલીક વાર તેમને શંકા સાથે જોવામાં આવે અને તેઓ સ્વીકૃતિ પ્રાપ્ત કરવામાં મુશ્કેલી અનુભવે. તેથી સંગઠન/સંસ્થામાં તેની વિશ્વાસપાત્રતા પ્રસ્થાપિત કરવી એ બાહ્ય સલાહકાર માટે જરૂરી છે. તે વિકાસાત્મક ખ્યાલો અને તેમની જાતે (એટલે કે

તેમની સ્વીકૃતિ) વેચવા સક્ષમ હોવા જોઈએ, પ્રવર્તમાન સમસ્યાઓ કે જેમાં તે સહાયરૂપ થઈ શકે તેનું પૃથક્કરણ કરીને ગ્રાહક જૂથમાં પ્રવેશ પ્રાપ્ત કરવો એ તેમની વિધાયક રીતે વ્યવહારની શક્તિ તેમજ સંસ્થા અંતર્ગત સંસ્થાકીય વિકાસ પ્રયત્નની સુસંગતતા વિશે ખાસ પ્રભાવ સાથે વ્યક્તિઓ કે જૂથોને સમર્થન આપવાની શક્તિ પર આધાર રાખે છે. વધુમાં, સંસ્થાની જરૂરિયાતોને યોગ્ય કૌશલ્યો બાહ્ય સલાહકાર પાસે હોવાં જોઈએ એટલું જ નહિ પરંતુ છે તેવું દેખાવું પણ જોઈએ. સંસ્થા અંતર્ગત સભ્યોએ તેમણે શરૂ કરેલાં પરિવર્તનોને જાળવવાં જોઈએ. આથી તેમણે આંતરિક પ્રવર્તકો સાથે ઊંચી સુસંગતતા જાળવવી જોઈએ. સાથે સાથે તેમના પર કે ગ્રાહક યોજના પર બિનસ્વાસ્થ્યપ્રદ નિર્ભરતા વિકસાવવી કે પોષવી જોઈએ નહિ. વધુ મહત્વની રીતો, સંગઠન/સંસ્થાના પર્યને જોખમે તેણે તેમની મહત્તા વધારવી જોઈએ નહિ.

પરિવર્તક અંગેની ઉપરોક્ત સામાન્ય ચર્ચા કોઈ પણ પ્રકારના સંગઠનને - પછી તે ઔદ્યોગિક, વાણિજ્ય વિષયક કે શૈક્ષણિક ભલે હોય પણ લાગુ પડે છે / સરખી જ છે, સુસંગત છે. અહીં એક વાત નોંધવી જોઈએ - આંતરિક પ્રવર્તક દ્વારા પરિવર્તન એ બંને શૈક્ષણિક અને ઔદ્યોગિક સંગઠનોમાં સમાન છે પરંતુ શૈક્ષણિક સંસ્થાઓમાં વધુ પ્રચલિત છે. પરિવર્તનના પ્રકાર કે શૈક્ષણિક સંસ્થાઓમાં ખાસ કરીને જે પ્રણાલીગત હોય છે તેમાં જે પરિવર્તનો આવે છે તેનું પરિમાણ કે જે બાહ્ય પ્રવર્તકને ઈચ્છે જ નહિ એ બધાં તેનાં કારણો હોઈ શકે. બીજી આજુ, ઔદ્યોગિક સંગઠનોની બાબતમાં તેમની વિશિષ્ટ સમસ્યાઓ કે તેમના અતિવિશાળ પાસાંઓને કારણે તેઓ બાહ્ય પરિવર્તક ઈચ્છવામાં અચકાતા નથી.

દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓ કે જેમાં અર્ધ-ઔદ્યોગિક ઘટકો શૈક્ષણિક ઘટકોની સાથેસાથે અસ્તિત્વ ધરાવે છે તેને મોટા ભાગની અન્ય સંસ્થાઓ કરતાં બાહ્ય પરિવર્તકોની સામેલગીરીની જરૂર પડે છે. અહીં એક ખાસ ઉદાહરણ મુદ્દાને વધુ સ્પષ્ટ કરશે : ઈંગ્લેન્ડ, ન્યૂ દિલ્હીએ ખાસ ક્ષેત્રે માળખાકીય નમૂનાઓ વિકસાવવા વગેરે માટે પરિવર્તનો લાવવા યુ.કે.થી બાહ્ય સલાહકારોની વિદ્વતાનો ઉપયોગ કર્યો. એવી જ રીતે પહેલાં માનવીય રીતે કામ કરતી વખતે (ગોડાઉનને) કમ્પ્યુટરથી વ્યવસ્થાપિત કરવાનું કામ બાહ્ય પરિવર્તકોએ કર્યું.

2.1 ઉદ્દેશો

આ એકમ ઉપર કામ કર્યા પછી તમે (આ એકમ વાંચ્યા પછી તમે)

- પરિવર્તકની ભૂમિકાનું વિશ્લેષણ કરી શકશો,
- સંગઠન/સંસ્થામાં પરિવર્તન લાવવાના માર્ગો સ્પષ્ટ કરી શકશો
- પરિવર્તન પ્રક્રિયા પ્રત્યે ગ્રાહક જૂથ તરફથી આવતી શક્ય પ્રતિક્રિયા જોઈ શકશો
- પરિવર્તક માટે જરૂરી કૌશલ્યોની યાદી કરી શકશો.

2.2 પરિવર્તકની ભૂમિકા

પરિવર્તક એક વિશાળ વૈવિધ્ય ધરાવતી ભૂમિકામાંથી આવે છે. લક્ષ્યો, નીપજો, માનાંકો, સંસ્કૃતિ અને સમસ્યાઓના સંદર્ભમાં ગ્રાહક સંગઠનોમાં વિશાળ વૈવિધ્યો અને પરિવર્તકોમાં વ્યક્તિગત ભેદ હોવાને કારણે પરિવર્તકનાં કાર્યો ક્યાં છે તેની યાદી કરવી મુશ્કેલ છે. જે લોકો સંકળાયેલા છે, સંસ્થા અને પ્રશ્ન અથવા તત્કાલીન સંકટ પર પરિવર્તકની ભૂમિકા આધાર રાખે છે.

પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં પરિવર્તકોએ સાત પ્રકારની ભૂમિકા બજાવવાની હોય છે. (રોજર્સ એન્ડ શૂમેકર 1971).

- (i) તેમના ગ્રાહકો વતી તેઓ પરિસ્થિતિનું પૃથક્કરણ કરે છે અને પરિવર્તન માટેની જરૂરની રેખા ઉપસાવે છે. નિર્ધારિત પરિવર્તનનું મહત્વ અને લાભો ગ્રાહક યોજનાને સમજાવવામાં આવે છે.

- (ii) તેમની સાથે તે 'પરિવર્તન સંબંધ' પ્રસ્થાપિત કરે છે. ગ્રાહકોને લાગે છે કે પરિવર્તકની સહાય અને ટેકાથી અસરકારક રીતે પરિવર્તન લાવી શકાય છે.
- (iii) તેઓ નિદાન કરે ત્યાર બાદ ગ્રાહકોને સામનો કરવો પડ્યો હોય તેવા પ્રશ્નોને ઓળખવા અને યાદી કરવાની તેઓ ક્ષમતા ધરાવે છે. પરિવર્તનના અમલીકરણ દરમિયાન અને ત્યાર બાદ ગ્રાહકોએ જેનો સામનો કરવો પડશે તેવા પ્રશ્નો તેમજ તે પ્રશ્નો ઓછા કરવા અને તેમનો ઉપાય કરવાના માર્ગો અને સાધનોની આગાહી કરવા તેઓ સક્ષમ છે.
- (iv) તેઓ એવું કરે કે જેથી ગ્રાહકોને પરિવર્તનની જરૂરિયાત લાગે, પરિવર્તન તેમની પર લાદવામાં આવે નહિ. તેને સહાય કરવા પરિવર્તનની સુસંગતતા અને જરૂરિયાત તેઓ સમજે એવું કરે છે.
- (v) પરિવર્તનના અમલીકરણ માટે કાર્યની બ્લ્યુ પ્રિન્ટ તેઓ તૈયાર કરે છે. આયોજિત પરિવર્તન કાર્યરત પ્રક્રિયામાં ફેરવાય તે માટે ગ્રાહક યોજનાની સહાય નોંધવામાં આવે છે. એ રીતે પરિવર્તનનો અવરોધ ઘટાડવામાં આવે છે.
- (vi) તેઓ પરિવર્તનને સ્થિર બનાવે છે અને ચાલુ ન રાખવાની પ્રવૃત્તિને અટકાવે છે. પરિવર્તન એ પહેલાંનાં કરતાં એક વધુ નવીન સમતુલન તરફ સંસ્થાને દોરી જાય છે. જો નવીન સમતુલનની જાળવણી ન થાય તો સંગઠન/સંસ્થા પહેલાંના સંતુલન તરફ પાછી વાળવાનો સંભવ રહે છે અને પરિવર્તન પ્રયાસો નિષ્ફળ જાય છે, પછી તે ગમે તેટલા સુઆયોજિત અને અમલીકૃત ભલે હોય, ગ્રાહક યોજનાને આ હકીકતનું મહત્વ સમજાવું જોઈએ અને આમ નવું વર્તન સ્થિરતા પ્રાપ્ત કરવા ટેકો મેળવે.
- (vii) તેઓ ગ્રાહકો સાથે વચગાળાનો સંબંધ પ્રાપ્ત કરે છે. ઘણા લાંબા સમય સુધી એક પરિવર્તનના પ્રયાસ સાથે સંકળાઈ રહેવાનું કોઈ પરિવર્તક ચાલુ રાખી શકે નહિ. કોઈક સમયે પરિવર્તન પ્રયાસ ગ્રહણ કરવામાં અને જાળવવામાં માટે વિશ્વાસ લાગવો જોઈએ. એ જ તકનો સમય છે. જ્યારે પરિવર્તકનો ગ્રાહક યોજના સાથે સંબંધ સમાપ્ત થાય. આ પરિવર્તક માટેની બિનનિર્ભરતાની ખાતરી કરાવે છે જ્યારે ગ્રાહક યોજનાએ ચાલતી પ્રવૃત્તિને વધુ વિશ્વાસથી આગળ ધપાવવી જોઈએ.

પરિવર્તન :
પરિવર્તકની ભૂમિકા

ઉપર દર્શાવેલી સાત ભૂમિકા સિવાય કેટલીક વધુ ભૂમિકાઓ પણ પરિવર્તક પરિસ્થિતિ આધારિત અને હાથ ધરેલા પ્રશ્ન આધારિત ભજવવાની હોય છે. દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાના સંદર્ભમાં આંતરિક પરિવર્તકો વરિષ્ઠ વહીવટદારો, વરિષ્ઠ અધ્યાપકો અથવા ઉચ્ચ કક્ષાની સમિતિઓ હોઈ શકે. તેમની કાર્યક્ષેત્રની શરતો, પરિવર્તન અને તેમની સત્તાઓ અંગે તેમની ભૂમિકા સ્પષ્ટ શબ્દોમાં દર્શાવવી નહિ તો તેના દુરુપયોગની અને પરિવર્તન પ્રયાસને અવળા માર્ગે લઈ જવાની શક્યતાઓ હંમેશા રહે છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો : 1

નોંધ : (i) તમારા જવાબ નીચે આપેલી જગામાં લખો.

(ii) તમારા જવાબને એકમને અંતે આપેલા જવાબ સાથે સરખાવો.

પરિવર્તકની વ્યાખ્યા આપો. શૈક્ષણિક સંસ્થા માટે આંતરિક કે બાહ્ય પરિવર્તક હોવો એ સલાહભર્યું છે ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.3 પરિવર્તન પ્રક્રિયા પ્રત્યે ગ્રાહક યોજનાની સામાન્ય પ્રતિક્રિયાઓ

પરિવર્તન પ્રક્રિયા પ્રત્યે સંગઠનો/સંસ્થાઓ વિવિધ રીતે પ્રતિક્રિયા કરે. અહીં કોઈ પણ પરિવર્તન પ્રક્રિયા અંગેની કેટલીક શક્ય પ્રતિક્રિયાઓ આપવામાં આવી છે.

- (i) ગ્રાહક યોજના પરિવર્તનને અવગણે અથવા તેને ધ્યાનમાં ન લેવાનું પસંદ કરે. વહીવટકર્તાઓ/અધ્યાપકો/વ્યવસ્થાપકો એમ વિચારે કે પ્રવર્તમાન યોજના બરાબર છે, કારણ કે તે બાબતોનું વ્યવસ્થાપન પ્રવર્તમાન વ્યવસ્થાના સંદર્ભમાં તેઓ કરતા આવ્યા છે અને આગળ પણ એમ કરવાનું વિચારી રહ્યા છે. બીજા શબ્દોમાં પ્રણાલીને માન આપવામાં આવે છે અને માન આપવાનું ચાલુ રાખવામાં આવે છે. શૈક્ષણિક સંગઠનો/સંસ્થાઓમાં આ વૃત્તિ વધુ મજબૂત હોય છે.
- (ii) પરિવર્તન માટેના કોઈ પણ પ્રયત્નને ગ્રાહક યોજના અટકાવે. કોઈ પણ નવી પરિસ્થિતિને બદલે પ્રવર્તમાન પરિસ્થિતિ જ તેઓ આવકારે. પરિવર્તન કદાચ અનિશ્ચિતતા, અસંદિગ્ધતા અને અસલામતી ઊભી કરે તેવા ભયને કારણે આમ બને છે. કદાચ કહેવત છે ‘જાણીતો રાક્ષસ અજાણ્યા દેવદૂત કરતાં વધુ સારો’ અથવા ‘હાથમાં રહેલું એક પક્ષી ઝાડીમાં રહેલાં બે પક્ષીઓ કરતાં વધુ સારું’ એ ગ્રાહક યોજનાનું વલણ દર્શાવતું લાગે છે.
- (iii) પરિવર્તનની અનિવાર્યતામાં ગ્રાહક યોજના ભારપૂર્વક માને છે. જેમ જેમ પરિવર્તનશીલ તેમ તેમ વસ્તુઓ વધુ સારી બનતી જાય એવી આશા સાથે તેઓ પરિવર્તનોને અપનાવે છે.
- (iv) પરિવર્તન અને તેને હેતુસરનું બનાવવા માટે ગ્રાહક યોજના આયોજન કરે છે. ગણતરીમાં લીધેલું જોખમનું પરિબળ અને આયોજિત પરિવર્તન, હકારાત્મક રીતે અને અસરકારક રીતે પરિવર્તન સાથે કામ કરવામાં સંગઠન/સંસ્થાને મદદ કરે છે. જો સંગઠન/સંસ્થાએ તેના આંતરિક અને બાહ્ય પર્યાવરણ બંનેના સંદર્ભમાં સ્વાસ્થ્યપ્રદ અને ગતિશીલ સંતુલન જાળવવું હોય તો તેણે સમયે સમયે પરિવર્તન લાવવામાં અને શરૂ કરવામાં સક્રિયપણે ગૂંથાયેલ રહેવું જોઈએ.

જે સંગઠન/સંસ્થાઓ પરિવર્તન પ્રત્યે ઓછી અભિમુખ થઈ છે તેમનાં લક્ષણો નીચે પ્રમાણે દર્શાવી શકાય :

- વધુ સાદી ટેકનોલોજી
- તેમના આંતરિક પર્યાવરણમાં પૂર્વસ્થિત જેમાં સભ્યો વચ્ચે અંગત સંબંધોનું સામાન્ય રીતે ઊંચું મૂલ્ય અંકાય, કારણ કે એ જ તેમનાં ધ્યેયો હોય.
- ઓછામાં ઓછા વ્યવહાર સાથેની બંધ યોજના અથવા બાહ્ય સંસ્થાઓ કે લોકો સાથેનો ઓછો સંબંધ.
- આંતરિક અને પારસ્પરિક ભૂમિકા દર્શાવતાં વર્તનોની મહદ્અંશે જટિલ/જડ તરાહો સાથેની એકધારી ભૂમિકા - પરિણામો વ્યક્તિગત સભ્યોમાં બીજામાં પ્રતિરોપણ કરવાની અથવા તેમને જુદી ભૂમિકામાં જોવાની શક્તિનો અભાવ.
- સ્થિર બાહ્ય પર્યાવરણ અથવા તેના પર વધુ નિયંત્રણ
- નોકરીની આડી અને / અથવા ઊભી તજજ્ઞતાની અને ઔપચારિકતાની વધુ માત્રા
- પરિવર્તન પ્રત્યે સંમત અભિમુખતાનો અભાવ. ખાસ કરીને પ્રણાલીગત શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ આ શ્રેણીમાં આવે.

બીજા બાજુ જે પરિવર્તન અભિમુખ છે તેવી સંગઠનો/સંસ્થાઓનાં લક્ષ્ય નીચે પ્રમાણે ગણાવી શકાય :

પરિવર્તન :
પરિવર્તકની ભૂમિકા

- જે જટિલ છે અને સમયે સમયે પરિવર્તન પામે અથવા સુધરે એવી તકનિકો (Technology).
- વધુ અસ્થિર અથવા પ્રમાણમાં ઓછું સ્થિર બાહ્ય અને આંતરિક પર્યાવરણ.
- બાહ્ય સંગઠનો અને લોકો સાથે વ્યવહારની વધુ માત્રા સાથેની ખુલ્લી વ્યવસ્થા
- સભ્યો વચ્ચે વ્યવસાય જેવા સામાજિક સંબંધો જેમાં વ્યવહાર-સાંવેગિક અને ભાવાત્મકને બદલે હેતુલક્ષી સંબંધો.
- નોકરીની આડી અને ઊભી (Horizontal) તજજ્ઞતા તેમજ વિશિષ્ટતા ઓછી.
- અન્યની જાતમાં સમાનભૂતિ સાધવાની વ્યક્તિગત સભ્યોની શક્તિ વધુ કારણ કે તેઓ તેમની જાતને વિવિધ ભૂમિકાઓમાં જોઈ શકે.
- પરિવર્તન પ્રત્યે વિધાયક અભિમુખતા સાથેનો પાયારૂપ હેતુસરનો અભિગમ.

ઊંચા તકનિકી નિવિષ્ટો દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓમાં અને આંતરવ્યવહારની ઊંચી માત્રા તેમજ ખુલ્લાપણા સાથે પરિવર્તન માટેનાં વલણવાળી હોય છે.

પ્રવૃત્તિ 1

2.2માં પરિવર્તનના અમલીકરણમાં કેટલીક પરિવર્તકની ભૂમિકાઓની યાદી કરવામાં આવી છે. પરિવર્તનની પ્રક્રિયામાં તમારા અનુભવને આધારે પરિવર્તકે ભજવવાની વધુ કેટલીક ભૂમિકાઓ નોંધવા માટે પ્રયત્ન કરો.

નોંધ : તમારા ઉત્તર માટે નીચે જગ્યા આપી છે.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.4 પરિવર્તન અભિગમો

પરિવર્તનો પર અસર કરવા માટે વર્ષોના અનુભવોને આધારે ઘણા અભિગમો ઉદ્ભવ્યા છે. જે પ્રશ્નનો સામનો કરવાનો હોય, આ અભિગમમાંથી એક યા બીજા અભિગમની પસંદગીનો આધાર સમસ્યાઓનો સામનો કરવાના અને સંગઠન/સંસ્થા પ્રત્યેનાં આંતરિક અને બાહ્ય પરિબળો પર અને કેટલીક હદે પરિવર્તકનાં કૌશલ્યો પર આધાર રાખે છે. ગ્રેઈનરે દર્શાવેલા સૌથી વધુ ઉપયોગમાં લેવાયેલા પરિવર્તન અભિગમો નીચે પ્રમાણે છે :

ફરમાન અભિગમ (The decree approach) : બીજાએ શું કરવાનું છે તે ટોચની સત્તા

નક્કી કરે. એ એકતરફી સત્તાધારી રજૂઆત, જરૂરી વર્તનની અથવા વૈધિક સત્તા સાથેની વ્યક્તિએ કરેલા પરિવર્તનની છે. દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓ સહિત શૈક્ષણિક સંસ્થાઓમાં સામાન્ય રીતે આ અભિગમ લાગુ પડે છે.

ફેરબદલી અભિગમ (The replacement approach) : આ સિદ્ધાંત અડચણોને દૂર કરવાનો છે. મુખ્ય વિશિષ્ટ હોદ્દાઓ પર સંસ્થાકીય માણસો જે સીધી અથવા આડકતરી રીતે નિર્ધારિત પરિવર્તનને અટકાવે છે, તેમની ફેરબદલી નવા લોકોથી કરવામાં આવે, જે ઈચ્છનીય પરિવર્તનમાં માને છે.

માળખાગત અભિગમ (The structural approach) : પરિવર્તનને કાર્યરત કરવા, કેટલાંક ઈચ્છનીય પરિવર્તનો મુખપત્રમાં કરવામાં આવે છે. પરિણામે કેટલાક મુખ્ય માણસોના ભૂમિકા પ્રમાણે નિશ્ચિત થયેલા સંબંધો અને જવાબદારીનું પ્રમાણ પ્રશ્નોના ઉકેલ કરવા બદલાય છે.

સહભાગી અભિગમ (The Participation approach) : સંસ્થાકીય વડાઓ, જોખમ વહોરવાની ક્ષમતા સાથેની દૃષ્ટિ અને સ્પષ્ટ સમજ સાથે માત્ર આ અભિગમ માટે જઈ શકે. શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ ઘણા પ્રશ્નો સાથે ગતિશીલ નેતાઓને શોધે છે, જે આ અભિગમ અપનાવી શકે. વ્યવહારમાં તો તે કોઈ એક અથવા નીચેના કેટલાકનું મિશ્રણ લઈ શકે :

- **માહિતીચર્યા અભિગમ :** પરિવર્તનને લગતી સુસંગત માહિતી અને તેની નિર્ધારિત અસરો વ્યક્તિઓને ચર્યા કરવા અને પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં સહભાગી થવાની પ્રેરણા આપવા રજૂ કરવામાં આવી છે.
- **સામૂહિક નિર્ણયો અભિગમ :** પૂર્વ નિર્ધારિત કામગીરી પર સર્વસંમતિએ પહોંચવા અને સહભાગીપણું બક્ષીને પરિવર્તન અમલીકૃત થાય છે.
- **સામૂહિક સમસ્યા ઉકેલ અભિગમ :** પ્રશ્ન અને પ્રશ્ન ઉકેલની ઓળખ બંને જૂથ ચર્યા અને જૂથ પ્રયાસ દ્વારા સમજાય છે.
- **ટી-જૂથ (T-group) અભિગમ :** વધુ સારાં જૂથકાર્ય માટે અંતર્ગત સંબંધો સુધરે છે અને તેનાથી સંસ્થાકીય અસરકારકતા સુધરે છે. સંવેદનશીલતાની તાલીમ પોતાની જાતને અને જૂથમાં અન્યને સમજવા માટે છે.*
- **અનુકરણીય અભિગમ :** લક્ષ્યસિદ્ધિ, કાર્યપ્રવૃત્તિ વગેરેના અનુસંધાનમાં તેમના ઉપરી અધિકારીઓ સાથે નીચલા અધિકારીઓ સરખાવે છે અને તેમનું અનુકરણ કરે છે.

આ અભિગમો સંસ્થા અંતર્ગત સામાજિક સત્તાને સજ્જ કરવા પરિવર્તકોને સક્ષમ બનાવે છે અને વધુ સારાં કાર્યસંબંધી સંબંધો અને વ્યવસ્થાપનને લગતી અસરકારકતા પ્રત્યે પરિવર્તનને કાર્યરત કરે છે.

કોઈ પણ સંગઠન/સંસ્થામાં પરિવર્તન લાવવા કોઈ એક અભિગમ યોગ્ય ન પણ હોય. ખાસ કરીને શૈક્ષણિક સંસ્થાઓમાં, જ્યાં સંવેદનશીલ જૂથો જેવાં કે વિદ્યાર્થીઓ અને શિક્ષકો જટિલ પ્રશ્નોમાં અને કઠીન પરિસ્થિતિમાં સંડોવાયેલાં હોય ત્યાં આપણા માટે એકથી વધુ અથવા કેટલાક અભિગમોનું મિશ્રણ ઈચ્છનીય પરિવર્તન માટે ઉપયોગમાં લેવાનું જરૂરી બને છે.

પ્રવૃત્તિ 2

સામાન્ય શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ અને ખાસ કરીને દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓમાં પરિવર્તન લાવવા માટે યોગ્ય જુદા જુદા અભિગમોનું પરીક્ષણ કરો.

નોંધ : તમારા ઉત્તરો માટે નીચે જગ્યા આપી છે.

2.5 પરિવર્તન પ્રક્રિયા : નિર્ણયોના પ્રકારો

સંગઠન/સંસ્થામાં આયોજિત પરિવર્તનોના સ્ત્રોતો કાં તો યોજના અંતર્ગત અથવા યોજના બહાર હોય છે. જો પરિવર્તનની ઈચ્છા અંતર્ગત યોજનાથી ઉદ્ભવે અને નવીનીકરણનાં પરિવર્તનનું આયોજન અને અમલીકરણ બહારની કોઈ પણ મદદ વિના કરવામાં આવે તો તે પરિવર્તનને નિકટવર્તી પરિવર્તન કહે છે. જ્યારે બહારના લોકો/પરિવર્તકો એક આયોજિત પરિવર્તન અમલી બનાવે છે ત્યારે તેને સૂચિત સંપર્ક પરિવર્તન કહે છે. આમ છતાં, તે બાહ્ય રીતે આકારાયેલા પરિવર્તનને અપનાવવું કે ના અપનાવવું તે સંગઠન/સંસ્થા પર છોડી દેવામાં આવે છે ત્યારે તેને પસંદ કરેલ સંપર્ક પરિવર્તન કહે છે. આવા કેસમાં પરિવર્તનનો સ્વીકાર કે અસ્વીકાર એ ગ્રાહકોની જરૂરિયાત પર મહદ્અંશે આધાર રાખે છે.

રોજર્સ અને શૂમેકર (1971) સૂચવે છે કે 'પરિવર્તન'લક્ષી નિર્ણયોના ત્રણ પ્રકારમાંથી એકનો ગ્રાહકે સ્વીકાર કરવાનો હોય છે.

જેઓ તેમની સાથે આંતર વ્યવહાર/વ્યવહાર કરે છે તેવા લોકો પ્રત્યે કોઈ પણ પ્રકારનું ધ્યાન આપ્યા સિવાય જ્યારે ગ્રાહકો તેમને સૌથી વધુ યોગ્ય લાગતા હોય અને તેમની જરૂરિયાતોને સંતોષતા હોય તેવા નિર્ણયો લે છે ત્યારે તેમના નિર્ણયોને વૈકલ્પિક-નવીનીકરણના નિર્ણયો કહે છે. આમ છતાં સંસ્થાકીય હોદ્દા પરથી ભાગ્યે જ કોઈ પણ એમ કરી શકે છે કારણ કે પ્રત્યેક નિર્ણયના હોદ્દાની ભૂમિકાના સંદર્ભમાં બીજાઓ માટે પ્રત્યક્ષ અથવા પરોક્ષ પરિણામો હોય છે.

સામૂહિક નવીનીકરણના નિર્ણયોમાં બીજી બાજુ પરિવર્તન સંબંધી નિર્ધારિત નિર્ણયો સહભાગીપણાનાં સાધનથી અને જૂથ સર્વસંમતિથી લેવામાં આવે છે. નિર્ણય કરવામાં નોકરિયાતોની સંડોવણીને કારણે અને દૃષ્ટિકોણ સમસ્યા પૃથક્કરણમાં વૈયક્તિક ભેદોના સંદર્ભમાં જ્યારથી નિર્ણયો જોવામાં આવે છે ત્યારથી ભાગ લેનારાઓ જેના પર સંમત થયા છે તેવા આયોજનોને અમલીકૃત કરવા નૈતિક રીતે બંધાયેલા હોય છે.

ઔદ્યોગિક વિશ્વમાં સહભાગી વ્યવસ્થાપન માટેની વધતી જતી માંગ સાથે અને શૈક્ષણિક સંસ્થાઓમાં નિર્ણય કરનારા મંડળોમાં વિદ્યાકીય માનવો/અધ્યાપકોની વધુ મજબૂત રજૂઆતો માટે, સંસ્થાના વડાઓ સામૂહિક નિર્ણય કરવાની પ્રક્રિયાને ઉપેક્ષિત કરી શકતા નથી. ખાસ કરીને શૈક્ષણિક સંસ્થાઓમાં તમે જેટલા વધુ શિક્ષકો અને અન્ય કર્મચારીઓને નિર્ણય કરવાની પ્રક્રિયામાં સાથે લો તેટલી વધુ ઉચ્ચ કક્ષાની તેમની પ્રતિબદ્ધતા પરિવર્તનનો અમલ કરવામાં કામ લાગે છે. સિનિયર શિક્ષકોને જો શૈક્ષણિક સંસ્થાઓના વહીવટકર્તા/વડાઓ દ્વારા સામેલ કરવાનાં આવે તો તેને સરળ બનાવવા નવીન વિચારો લઈ આવે છે. આ બાબતમાં એક

ચેતવણી જરૂરી છે : શિક્ષકોની સામેલ કરવાની પ્રક્રિયામાં વહીવટકર્તાએ ખાતરી આપવી જોઈએ કે તે/તેણી બધા જ જૂથમાંથી શિક્ષકોનો સંપર્ક સાધે છે. નહિ તો તે શિક્ષકોના એક શક્તિશાળી પક્ષના હાથમાં સાધન/રમકડું બની જશે. અને સંસ્થાનાં હિતમાં પરિવર્તન લાવવાને બદલે તેમની યોજનાની રમત રમશે.

ઘણી વાર નિર્ણયો કરનારું મંડળ સંગઠન/સંસ્થામાં નિર્ણયનો અમલ કરનાર મંડળ કરતાં જુદું હોય છે. જેઓ નિર્ણય કરે છે તેઓ વ્યૂહાત્મક ટોચ અથવા સંસ્થામાં સર્વોચ્ચ સત્તા સ્થાને હોય જ્યારે જેઓ પરિવર્તન સંબંધી લેવાયેલા નિર્ણયોનું અમલીકરણ કરે છે તે મધ્યમ અથવા નીચલી કક્ષાએ હોય. ઓછી સત્તા અને તાકાતને કારણે પછીનું જૂથ પરિવર્તનસંબંધી નિર્ણયો માન્ય રાખે છે. આ લક્ષણને કારણે તેને સત્તા નવીનીકરણ નિર્ણય કહેવામાં આવે છે :
પરિવર્તન પ્રક્રિયા

વ્યક્તિ અને સામાજિક વ્યવસ્થાઓને સ્પર્શતા એક નવીનીકરણનું (નવા નિર્ણયનું) અમલીકરણ કરવાની પ્રક્રિયા એ પરિવર્તન છે. પ્રક્રિયામાં ચાર તબક્કાઓનો સમાવેશ થાય છે.

- જ્ઞાન/માહિતી
- સમજણ
- કાર્ય માટે નિર્ણય
- કાર્ય

ઈચ્છનીય પરિવર્તનની જાણકારી ધરાવતા સંગઠનીય/સંસ્થાકીય સભ્યોને પ્રથમ તબક્કો ધરાવે છે. ટોચની મેનેજમેન્ટને ઈચ્છનીય પરિવર્તન તરીકે જે જણાય તે તેને અપનાવવાની ઈચ્છા ધરાવનાર સભ્યોએ પણ એ જ દૃષ્ટિએ જોવું જોઈએ. આથી સમજણ એ બીજો તબક્કો છે. નીચેનામાંથી કોઈ પણ વ્યૂહરચનાના સાધનથી વલણ વિષયક પરિવર્તનને અસર કરે છે.

પ્રયોગમૂલક-તર્કસંગત : મહદ્અંશે બધા જ સભ્યો/નોકરિયાતોના તર્કસંગત સ્વ-હેતુને જે સંતોષે છે તેવી માહિતી અને દલીલો આધારિત પરિવર્તનની દરખાસ્ત કરવામાં આવે છે, એટલે કે તેઓને એક યા બીજી રીતે પરિવર્તનથી લાભ થવાનો છે.

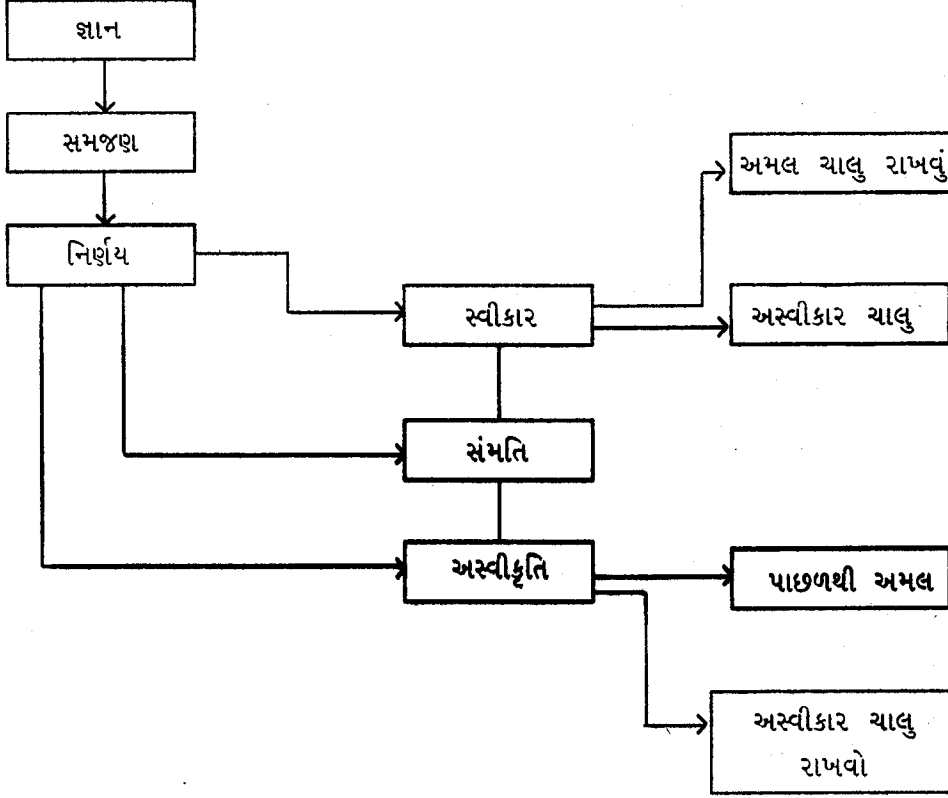
અધિકૃત પુનઃ શિક્ષણ : પ્રવર્તમાન સામાજિક અને સાંસ્કૃતિક ધોરણો તેમજ આ ધોરણો પ્રત્યે જેટલી હદે વ્યક્તિ પ્રતિબદ્ધ છે તેના પર આધારિત વ્યક્તિગત વર્તન છે. પ્રસ્તાવિત પરિવર્તનની સાથે જેને સુમેળ સાધવાનો હોય છે તેવા અધિકૃત અભિમુખોમાં, કોઈ પણ પરિવર્તન ખાસ કરીને પરિવર્તનને આવશ્યક બનાવે છે. દેખીતી રીતે સભ્યો/કર્મચારીઓએ તેમના વર્તનને અભિમુખ કરવાની જરૂર રહે છે.

સત્તા: અંગત અને હોદ્દાકીય : આંતરિક પરિવર્તકો તેમનાં વળતર કે જબરદસ્ત-સત્તા દ્વારા નિર્ધારિત પરિવર્તન પ્રત્યે પ્રતિબદ્ધ થાય તેમ કરવા તેમની હોદ્દાકીય સત્તાનો ઉપયોગ કરે છે. બાહ્ય સલાહકારો અને આંતરિક પરિવર્તકો પણ તેમની અંગત વિદ્વતા કે પ્રભવશાળી વ્યક્તિત્વથી ઈચ્છિત દિશામાં પરિવર્તન લાવે.

સમજણના તબક્કા પછી જે કાર્ય કરવાનું છે તે અંગે નિર્ણયો લેવામાં આવે છે. જે કાર્ય હાથ ધરાયું છે તેના પરિણામે અને તેની નીપજ આધારિત તેને ચાલુ રાખવા કે અગાઉની કાર્યરતિને ત્યજી દેવાનો નિર્ણય લેવામાં આવે છે.

પરિવર્તન માટે કોઈ પણ યોજનાબદ્ધ પ્રારંભ ઈચ્છિત પરિણામો સિદ્ધ કરવા બધા જ ચારેય તબક્કાઓ ગણતરીમાં લેવા જોઈએ. પરંતુ ઘણી વાર, ખાસ કરીને શૈક્ષણિક સંસ્થાઓમાં વહીવટદારો આ પ્રક્રિયાના પ્રથમ બે તબક્કાઓને અવગણે છે : એટલે કે જ્ઞાન અને

સમજણને ઈચ્છિત પરિવર્તનને કાર્યરત કરવા કાર્ય માટેના નિર્ણય પર તેઓ સીધા જ આવી જાય છે. આથી નોકરિયાતો તરફથી વિરોધ ઊભો થાય છે જેઓ કાર્ય માટે કોઈ પ્રતિબદ્ધતા દર્શાવતા નથી. જ્યારે એક શૈક્ષણિક સંસ્થાના મુખ્ય કાર્યવાહક તરીકે એક નવા વહીવટદાર/વડા તેમનું પદ ગ્રહણ કરે છે ત્યારે તે માળખા, પ્રક્રિયા, તકનીકી વગેરે સંબંધી પરિવર્તનો લાવવાનું ઈચ્છે છે પણ તેઓ ઉપર દર્શાવેલાં પરિવર્તન પ્રક્રિયાના તબક્કાઓને અનુસરતા નથી. સામાન્ય રીતે પરિણામમાં નિષ્ફળતા પ્રાપ્ત થાય છે.



આકૃતિ 1 : નવીનીકરણ - નિર્ણય પ્રક્રિયા

સ્ત્રોત : રોજર્સ ઈ. એમ. એન્ડ શૂમેકર એફ.એફ. (1971) નવીનીકરણનું પ્રત્યાયન :
ઉલટ-સાંસ્કૃતિક અભિગમ, ન્યૂયોર્ક, ધ ફી પ્રેસ.

પરિવર્તન માટેના કોઈ પણ નિર્ણયનું કેટલાક માપદંડો સામે રાખીને મૂલ્યાંકન થાય છે.

- પ્રવર્તમાન સ્થિતિ માટે પરિવર્તનનો લાભ શો છે ?
- સંગઠનીય/સંસ્થાગત સંસ્કૃતિની વ્યક્તિગત અપેક્ષાઓ અને ધોરણો તેમજ મૂલ્યો સાથે તે સુસંગત છે ?
- પ્રસ્તાવિત પરિવર્તનનું અર્થગ્રહણ અને અમલીકરણ કરવાનું કેટલું સરળ અથવા જટિલ છે ?
- તેની ઉપયોગિતાનો તાત્કાલિક અનુભવ લેવો મર્યાદિત રીતે તે અંગે પ્રયત્ન થઈ શકે ?
- પરિવર્તનની ફલશ્રુતિઓ અથવા લાભો અન્ય માટે અવલોકનીય અને દૃશ્યમાન કેટલે અંશે છે ?

પરિવર્તનની કોઈ પણ વ્યવસ્થાપન વ્યૂહરચનાએ આયોજિત/પ્રસ્તાવિત પરિવર્તનનાં સારાં પાસાં અને નબળાં પાસાંને માપવા આ માપદંડોને ગણતરીમાં લેવાં જોઈએ.

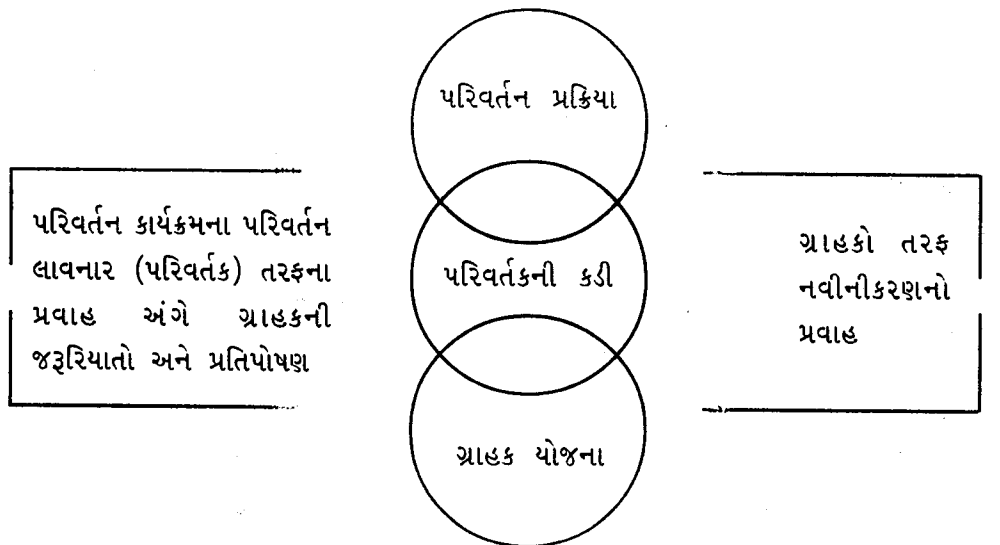
2.6 પરિવર્તનની સફળતા

પરિવર્તનનાં પ્રયત્નોની સફળતા નીચેની બાબતો પર આધાર રાખે છે :

- ઉકેલ માંગતા પ્રશ્નોને ઓળખવાનું તેમજ તેનું પૃથક્કરણ કરવાનું અને તે મુજબ પરિવર્તનના ઉદ્દેશો રચવાનું કૌશલ્ય
- પ્રસ્તાવિત પરિવર્તનના ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરવા સફળ પદ્ધતિઓ શોધવાનું કૌશલ્ય અને આ પ્રશ્નો ઉકેલવાનું કૌશલ્ય.
- પરિવર્તનના ઉદ્દેશો અને પદ્ધતિઓ માટે પણ સભ્યો/નોકરિયાતોની સહાય નોંધવાનું કૌશલ્ય(જુડસન, 1966).

પરિવર્તક પાસે પરિવર્તન પ્રયાસ ખૂબ અપેક્ષા રાખે છે. ખાસ કરીને જ્યારે પરિવર્તન સફળ બનાવવું હોય ત્યારે પરિવર્તકે ક્યાં કૌશલ્યો પ્રાપ્ત કરવાં જોઈએ ? મૂળભૂત રીતે વિચાર (સંકલ્પના કરવી તે) મૂલ્યાંકન અને મૂલવણીના હેતુસર જ્ઞાનાત્મક કૌશલ્યોની ઈચ્છિત કક્ષા તેનામાં હોવી જોઈએ. પરિવર્તકની ભૂમિકા, જેવી કે એક સલાહકાર, તાલીમ આપનાર, તજજ્ઞ અને સરળ બનાવનાર તરીકેની ભૂમિકાઓ, સફળતાપૂર્વક ભજવવા માટે કાર્ય-કૌશલ્ય તેની પાસે હોવું જોઈએ. પરિવર્તન લાવનાર અને ગ્રાહક યોજના (આકૃતિ-2 પ્રમાણે) વચ્ચે અસરકારક જોડાણ પ્રસ્થાપિત કરવા તે સક્ષમ હોવો જોઈએ. વધુમાં સ્પષ્ટ અને નિર્વિવાદ પ્રત્યાયનના સંદર્ભમાં લોકોને સમજવાની શક્તિ તેની પાસે હોવી જોઈએ. સફળ થવા માટે પરિવર્તક પાસે નીચેની બાબતો હોવી જોઈએ :

- પ્રસ્તાવિત કરે તેવી મધ્યસ્થી તરીકેની પ્રક્રિયામાં વિશ્વાસ.
- પોતાનાં કૌશલ્યો અને અનુભવની અસંદિગ્ધતા સાથે કામ લેવાની ક્ષમતા.
- કોઈ પણ પરિણમતા તનાવ સાથે યોગ્ય રીતે બાથ ભીડવાની શક્તિ.
- તેમના આદર્શો અને વિદ્યમાન વર્તન વચ્ચે વિસંગતિ દૂર કરવાની શક્તિ.
- વૈધિક સત્તા પર નિર્ભરતા અને તે માટેની તેમની જરૂરિયાત ઘટાડવાની શક્તિ.
- ગ્રાહક વ્યવસ્થા પર તેમના પ્રભાવથી વાકેફ રહેવાની શક્તિ.
- ગ્રાહક વ્યવસ્થામાં વિશ્વાસ ઊભો કરવાની શક્તિ.



આકૃતિ 2 : પરિવર્તન લાવનારી સંસ્થા અને ગ્રાહક વ્યવસ્થા વચ્ચે કડી સ્વરૂપે પરિવર્તક.
સ્ત્રોત : રોજર્સ, ઈ.એમ. અને શૂમેકર, એફ.એફ. (1971), નવીનીકરણનું પ્રત્યાયન : ઉલટ-સાંસ્કૃતિક અભિગમ ન્યૂયોર્ક, ધ ફી પ્રેસ.

પરિવર્તક બાહ્ય હોય કે આંતરિક, પરંતુ ઉપરોક્ત લક્ષણો સફળ થવા માટે તેના માટે મહત્વનાં બને છે. આંતરિક પરિવર્તકની બાબતમાં, ખાસ કરીને શૈક્ષણિક સંસ્થાઓમાં તેનામાં સાબિત થયેલી 'સંગઠિતતા' અને 'પ્રતિબદ્ધતા' હોવી જોઈએ જે અન્ય સાથીદારોમાં વિશ્વાસ સર્જે છે, નહિ તો તે શંકા સાથે સાથીદાર તરફથી આવેલ નવીનીકરણને જુએ છે. પ્રત્યેક સંસ્થામાં માલિકો અને નોકરિયાતો પ્રામાણિક, નિષ્ઠાવાન અને પ્રતિબદ્ધ વ્યક્તિઓ ઈચ્છે છે. આવા સભ્યો તરફથી પરિવર્તન માટેની શરૂઆત સંસ્થાના અન્ય સભ્યો પાસેથી સહાય અને પ્રતિબદ્ધતાથી કરી શકાશે.

પરિવર્તન :
પરિવર્તકની ભૂમિકા

પ્રવૃત્તિ 3

દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થા/ઔદ્યોગિક એકમની મુલાકાત લો. પરિવર્તનનો કિસ્સો ઓળખો અને તે બાબતમાં તત્સંબંધી નવીનીકરણ - નિર્ણય પરિવર્તન પ્રક્રિયાના જુદા જુદા તબક્કાની યાદી કરો.

નોંધ : આપના ઉત્તર માટે નીચે જગ્યા આપી છે.

.....

.....

.....

.....

.....

તમારી પ્રગતિ ચકાસો : 3

નોંધ : (i) તમારા જવાબ નીચે આપેલી જગ્યામાં લખો.

(ii) તમારા જવાબને એકમને અંતે આપેલા જવાબ સાથે સરખાવો.

'પરિવર્તન'ની સફળતાને અસર કરતાં પરિબળો કયાં છે ? પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં પરિવર્તક કઈ રીતે ફાળો આપે છે ? તમારા સાથીદાર સલાહકાર અથવા કોઈ પણ વ્યક્તિ કે જેણે પરિવર્તક તરીકે કામ કર્યું હોય તેની સાથે તમારા ઉત્તરની ચર્ચા કરો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.7 પરિવર્તકનાં કૌશલ્યો

પરિવર્તકનાં વિવિધ કૌશલ્યો જે તેની પાસે હોવા જોઈએ તેને ત્રણ શ્રેણીઓમાં વર્ગીકૃત કરવામાં આવે છે. જ્ઞાનાત્મક કૌશલ્યો, (ચેષ્ટાત્મક) કાર્ય-કૌશલ્યો અને પ્રત્યાયન કૌશલ્યો. આમ છતાં એ બહુ યુક્ત શ્રેણીઓ ગણાવી જોઈએ નહિ. એક આપેલી શ્રેણીનાં કૌશલ્યો બીજી શ્રેણીનાં કૌશલ્યો સાથે બેવડાતાં હોય. આથી નીચે આપેલ વર્ગીકરણ માત્ર અંદાજિત છે, પરંતુ સાથે સાથે તે પરિવર્તક પાસે હોવાં જોઈએ. અને વિવિધ ભૂમિકા તે ભજવે છે તે વિવિધ

કૌશલ્યોની કદર કરવામાં સહાયરૂપ છે. એનટીએલ (NTL) ઇન્સ્ટિટ્યૂટ ઓફ એપ્લાઇડ બીહેવિયરલ સાયન્સ, યુએસએના સંસ્થાકીય વિકાસ (OD) સાહિત્યમાં સૂચવેલા પરિવર્તકનાં કૌશલ્યોની યાદી એ વર્ગીકરણનો આધાર છે.

જ્ઞાનાત્મક કૌશલ્યો

તેમાં નીચેની બાબતોનો સમાવેશ થાય છે :

સ્વસમજ

પરિવર્તનની જરૂરિયાત અને પરિવર્તન લાવવાની ઇચ્છા જાણવામાં પોતાની પ્રેરણાનું અર્થગ્રહણ કરવા અને વિશ્લેષણ કરવા પરિવર્તક શક્તિમાન હોવો જોઈએ. આપેલ સંદર્ભ અને સંદર્ભની વ્યવસ્થાપન શક્તિની દૃષ્ટિએ તેમની પોતાની વ્યૂહાત્મક ભૂમિકા નક્કી કરવાની ક્ષમતા તેની પાસે હોવી જોઈએ.

વિચાર (સંકલ્પના કરવાની શક્તિ) :

- પરિવર્તનના શક્ય એકમો નક્કી કરવા પરિવર્તક શક્તિમાન હોવો જોઈએ.
- અન્ય પેટા યોજનાઓ, તત્સંબંધી હોદ્દાઓ, ભૂમિકાઓ અને સભ્યોને પ્રત્યેક પરિવર્તન પ્રભાવિત કરવાની વૃત્તિ ધરાવે છે. પરિવર્તક આ આંતરસંબંધોની આગાહી કરવા સક્ષમ હોવો જોઈએ તેમજ વર્તમાન કે ભાવિ માટે અન્ય શક્ય પરિવર્તનો સાથે આ પરિવર્તન ખાસ કરીને કેવી રીતે સંબંધિત છે તેની કલ્પના કરવાની ક્ષમતા હોવી જોઈએ.
- ઇચ્છિત પરિવર્તનના ઉદ્દેશો તેમણે સ્પષ્ટ રીતે વ્યાખ્યાયિત કરવા જોઈએ.
- કમાનુસાર આયોજન પ્રમાણે કામ કરવામાં એક પુરોગામી આયામ તેમણે હાથ ધરવો જોઈએ.
- વિકલ્પો શોધવા અને એક પછી એક દૂર કરવા અને પછીના તબક્કે પુનઃ આયોજન તેમજ ચકાસણી માટે પૂરા પાડવાની ક્ષમતા હોવી જોઈએ.
- પરિવર્તન પ્રત્યેના અવરોધકો અને / અથવા વિરોધની આગાહી કરવાની તેમજ બંનેને નિવારવાના માર્ગો અને સાધનો યોજવાની ક્ષમતા હોવી જોઈએ.
- ગ્રાહકોમાં ઇચ્છિત પરિવર્તનો માટેની સંમતિની માત્રાની આગાહી કરવાની ક્ષમતા હોવી જોઈએ.

મૂલ્યાંકન :

પરિવર્તક ચકાસણી/મૂલ્યાંકનનું કૌશલ્ય ધરાવતો હોવો જોઈએ. તેમની પ્રકૃતિ, અપેક્ષાઓ અને આંતરિક ગતિશીલતાના સંદર્ભમાં ગ્રાહક જૂથની ચકાસણી કરવાની ક્ષમતા તેનામાં હોવી જોઈએ. ગ્રાહકોની સમસ્યાઓ, અપેક્ષાઓ અને મૂલ્યાંકન કરી શકે તેવાં પગલાંની ઉપયોગિતા તેમજ પરિવર્તનની જરૂર વિશે પ્રતિષેધ પ્રાપ્ત કરવાની યોગ્ય પદ્ધતિનો ઉપયોગ કરવાની ક્ષમતા તેનામાં હોવી જોઈએ. ખાસ કરીને, મૂલ્યાંકનનાં જરૂરી કૌશલ્યો નીચે પ્રમાણે છે :

- ગ્રાહક જૂથની માળખાગત રચના, કદ અને લક્ષણ નક્કી કરવાનું.
- પરિવર્તનની જરૂરિયાતની માત્રા અથવા હદ નક્કી કરવાનું
- પ્રશ્નને અનુરૂપ મોજણી, કમ માપદંડો, અવલોકન પત્રકો જેવાં નિદાનાત્મક સાધનોનો ઉપયોગ કરવાનું
- પોતાનાં અંગત ગમા-અણગમાના સંદર્ભમાં નહિ અને અનાત્મલક્ષીપણે પ્રશ્નો, કારણ વગેરેનું મૂલ્યાંકન કરવાનું

- જેવી બાબત હોય તે પ્રમાણે નિષ્ફળતા તેમજ સફળતાનાં કારણોનું નિદાન કરવાનું
- પરિવર્તનની પદ્ધતિઓ જેને ગ્રાહકો યોગ્ય માનતા હોય તેને ઓળખવાનું.

કાર્યકૌશલ્યો :

પરિવર્તક એક સલાહકાર, પરામર્શક, સરળ કરી આપનાર તાલીમ આપનાર વ્યક્તિ તરીકેની ભૂમિકા ભજવે છે.

એક પરામર્શક તરીકે તેનામાં નીચેનાં કૌશલ્યો હોવાં જોઈએ :

- પરિવર્તન પ્રક્રિયા માટે જો તે પ્રારંભ બિંદુ જણાતું હોય તો શક્ય ચિત્તશુદ્ધિ કરવાનું (ચિત્તશુદ્ધિ એટલે તેમના દિલને હળવું કરવું એવા અર્થમાં તેમની લાગણીઓને વહેવા માટે ગ્રાહકને તક આપવી તે)
- ગ્રાહકને તેનાં વલણો, અપેક્ષાઓ અને પ્રેરણાઓના પરીક્ષણમાં સહાય કરવાનું
- ગ્રાહકની વિચારસરણી, ખ્યાલો, મૂલ્યો વગેરે સાથે સારી રીતે અને અસરકારક રીતે કામ પાર પાડવું. (કોઈ પણ ઈચ્છિત પરિવર્તન ગ્રાહકની અપેક્ષાઓ મૂલ્ય, યોજના વગેરે સાથે સુસંગત હોવા જોઈએ. નહિ તો એક યા બીજા સમયે પરિવર્તન પ્રયાસનો વિરોધ વિકસવાનો જ. પરિવર્તકે પરિવર્તન પ્રયાસને એવી રીતે અભિમુખ કરવો જોઈએ કે તે ગ્રાહકના સંદર્ભનાં માળખાંમાં બંધ બેસતો હોય.)
- ગ્રાહક અને પરિવર્તન લાવનારની વચ્ચે સંબંધ અને પરસ્પર નિર્ભરતાનું સ્વરૂપ સ્પષ્ટ કરવાનું સરળ બનાવનાર તરીકે તે આમ કરવા શક્તિમાન હોવો જોઈએ.
- ગ્રાહકોની મહેચ્છાઓની કક્ષા ઊંચી લાવવા (આ મહેચ્છાઓ વાસ્તવવાદી તેમ છતાં હોવી જોઈએ. પરિવર્તન પ્રયાસ ગ્રાહકની વધતી જતી મહેચ્છાઓ માટે સુદૃઢ કરતું મૂલ્ય ધરાવતો હોવો જોઈએ.)
- ગ્રાહકોમાં પરિવર્તન માટેની તાકાતો અને આમ પરિવર્તનમાંથી તેમની વિધાયક અપેક્ષાઓની સભાનતા/જાણકારી વિકસાવવા.
- લાગતા-વળગતાઓમાં પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં સહભાગી થવાની ઈચ્છા અને જવાબદારીની ભાવનાનું સર્જન કરવા.
- ક્રમાનુસાર આયોજનનો ઉપયોગ કરવા અને તેના અમલીકરણમાં ધીરજ રાખવા ગ્રાહકોને પ્રોત્સાહિત કરવા
- પરિવર્તન પ્રક્રિયા માટે શક્ય સહાય ઓતો વિશેની જાણકારી વિકસાવવા.

સલાહકારે :

- ક્રમાનુસાર આયોજન કરવું જોઈએ. (કોઈ એકદમ પગલું દર્શાવવાને બદલે એક પછી બીજા તરફ દોરતા અસંખ્ય પગલાં કે તબક્કાઓમાં રેખાંકિત કરેલી પરિવર્તન યોજના હોવી ઘટે).
- જૂથ સંમતિ પ્રાપ્ત કરવા યોગ્ય તકનીકીઓનો ઉપયોગ કરવો જોઈએ.
- તેનાં 'સારાં માઠાં પરિણામો'ના સંદર્ભમાં નિર્ણયોનું પરીક્ષણ કરવું જોઈએ.
- અમલીકરણના પ્રત્યેક સોપાને થયેલી પ્રગતિનું મૂલ્યાંકન કરવું જોઈએ અને શું પ્રાપ્ત થયું છે તેમજ હજું શું પ્રાપ્ત કરવાનું બાકી છે તે નક્કી કરવું જોઈએ.
- જ્યારે પરિવર્તન ચાલુ હોય ત્યારે ગ્રાહકોમાં ચારિત્ર્યબળ અને જૂથની ભાવના કેળવવી અને જાળવવી જોઈએ.

એક સંદેશાવાહક તરીકે પરિવર્તક સુસંગત માહિતીને પ્રસરાવવા અને ગ્રાહકોની વ્યવસ્થાથી પરિવર્તનની છેવટની સ્વીકૃતિ સાથે સંકળાયેલો છે. આ માટે પરિવર્તનની જરૂર અને સંસ્થાગત અસરકારકતા પ્રત્યે પરિવર્તનનું મહત્વ ગ્રાહક વ્યવસ્થાને સમજાવી શકવાનાં સમજણનાં જરૂરી કૌશલ્યો તેની પાસે હોવાં જોઈએ. માહિતીના પ્રવાહ બહુવિધ-સોપાન અનુસરવા જોઈએ જ, તેથી સલાહકારે જુદી જુદી સંસ્થાગત કક્ષાઓએ નેતાઓના અભિપ્રાયોને વિધાયક રીતે પ્રભાવિત કરવા જોઈએ. ઈચ્છિત પરિવર્તન માટે ગ્રાહકોના ટેકાની નોંધ અને પરિવર્તન પ્રયાસમાં સહભાગી થવાની તેમજ તેનું અમલીકરણ કરવાની આતુરતા તેમનામાં સર્જવા કેટલી હદે તે સક્ષમ છે તેના સંદર્ભમાં તેની અસરકારક રીતે સંદેશો પહોંચાડવાની શક્તિની ચકાસણી થઈ શકે.

એક સફળ સંદેશાવાહક બનવા માટે પરિવર્તકે,

- તેની પ્રત્યેક પ્રત્યાયન યોજના અથવા પ્રવૃત્તિનાં ધ્યેયો અને ઉદ્દેશો વિશે સ્પષ્ટ થવું જોઈએ.
- ગ્રાહકની જરૂરિયાતો, વલણો અને માન્યતાઓ સાથે સુસંગત થાય તે રીતે તેમનું પ્રત્યાયન આયોજન વિકસાવવું જોઈએ.
- ગ્રાહકો પર પોતાના વિચારો ઠોકી બેસાડવાની કે લાદવાની ભાવના દર્શાવ્યા વિના અસ્વીકૃતિની શક્યતાઓ સારી એવી ઘટાડવા માટેની સમજણ કેળવવી જોઈએ.
- સમયાંતરે તેમના પ્રત્યાયનોની અસરકારકતાને નક્કી કરવા અંગે પ્રતિપોષણ મેળવવું જોઈએ.
- અવૈધિક પ્રત્યાયન નેટવર્કનો વ્યૂહાત્મક ઉપયોગ કરવો જોઈએ, જેથી વૈધિક પરિવર્તન પ્રયાસોને બધાનો ટેકો હોય અને કોઈ પણ તેનો વિરોધ ન કરે.

પ્રવૃત્તિ 4

તમારા સંગઠન/સંસ્થામાં તાજેતરમાં કોઈ પણ પરિવર્તનના પ્રયાસો થયા હોય (છેલ્લા પાંચ વર્ષમાં) તો નીચેના મુદ્દાઓ અંગે વીગતવાર માહિતી એકત્ર કરો :

- સંલગ્ન પરિવર્તક : તે બાહ્ય પરિવર્તક છે કે સંગઠનમાંનો એક સભ્ય છે ?
- પરિવર્તન માટે ક્યારે પ્રયાસ કરવામાં આવ્યો હતો ? તે કોઈ કાર્ય, માળખું, ટેકનોલોજી, લોકો અથવા કાર્યવાહી સંબધી છે ?
- સામાન્ય પ્રકારના પરિવર્તનની પ્રક્રિયા
- પરિવર્તન સામે જો પ્રતિકાર થયો હોય તો તેને કેવી રીતે હલ કરવામાં આવ્યો ?
- પરિવર્તનના પ્રયાસનું પરિણામ
- વધુ સારી રીતે પરિવર્તન ચાલુ રાખવામાં આવ્યું છે ?

2.8 સારાંશ

આ એકમમાં એવું દર્શાવવામાં આવ્યું છે કે સંગઠન/સંસ્થામાં પરિવર્તન આંતરિક રીતે અને બાહ્ય રીતે લાવી શકાય છે. પરિવર્તનને અસરકારક બનાવવા માટે સંસ્થાને પરિવર્તકની જરૂર પડે છે. પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં પરિવર્તકની ભૂમિકા કેટલીક વીગતો સાથે સ્પષ્ટ કરવામાં આવી છે. પછી, પરિવર્તનોને કાર્યરત કરવા માટે સામાન્ય રીતે ઉપયોગમાં લેવાતા કેટલાક

અભિગમો અને તત્સંબંધી પ્રક્રિયાઓને અમે સ્પર્શ્યા છીએ. આ સંદર્ભમાં પરિવર્તન લાવવામાં સફળ થવા માટે જરૂરી પરિવર્તન પ્રક્રિયા અને પ્રયાસો પ્રત્યે ગ્રાહક જૂથની સામાન્ય પ્રતિક્રિયાઓની ચર્ચા કરી છે. પરિવર્તક માટે જરૂરી કૌશલ્યોની પણ સ્પષ્ટતા અમે કરી છે.

પરિવર્તન :
પરિવર્તકની ભૂમિકા

તમારી પ્રગતિ ચકાસો : શક્ય ઉત્તરો

1. આંતરિક કે બાહ્ય પરિવર્તક એક વ્યવસાયી છે જે આયોજન, પરિવર્તનના અમલીકરણ અને સંગઠન/સંસ્થામાં પરિવર્તન પ્રક્રિયાનાં પરિણામોનું સંકલન કરવામાં નિપુણતા ધરાવે છે.

આંતરિક અને બાહ્ય બંને પરિવર્તકો પરિવર્તનને કાર્યરત કરવા જરૂરી છે. હાથ પરની સમસ્યાનું તલસ્પર્શી જ્ઞાન આંતરિક પરિવર્તન ધરાવે છે અને કારીગરોના બધા જ વર્ગોને સ્વીકાર્ય છે તેથી તે 'આત્મલક્ષી' તરીકેનું બિરુદ પામવાનું જોખમ વહોરે છે. બાહ્ય પરિવર્તકો સામાન્ય રીતે વધુ અનાત્મલક્ષી ગણવામાં આવે છે.

2. પરિવર્તનની સફળતા પર અસર કરતાં મુખ્ય પરિબલો નીચે પ્રમાણે છે :

- જે સિદ્ધ થઈ શકે તેવા ઉદ્દેશો રચવા અને સમસ્યાની ઓળખ તેમજ વિશ્લેષણ.
- યોગ્ય પરિવર્તકની પસંદગી.
- અમલીકરણ માટે અસરકારક વ્યૂહરચનાઓનું ઘડતર.
- તેને સહભાગી બનાવવા પ્રક્રિયામાં શક્ય બને તેટલા કર્મચારીઓની સંડોવણી વગેરે.

પરિવર્તક પરિવર્તન પ્રત્યે ઘણી રીતે ફાળો આપે છે જેવાં કે, ગ્રાહક જૂથો સાથે સલાહસૂચનથી સમગ્ર પ્રક્રિયાનું આયોજન કરવું, પ્રક્રિયાનું અમલીકરણ કરવું, કર્મચારીઓને પ્રેરણા આપવી અને પરિવર્તન પ્રક્રિયાની સાથે સાથે તેમને લઈ જવા, પ્રશ્નો ઉકેલવા અને અમલીકરણની પ્રક્રિયા દરમિયાન ઉપસ્થિત થતી શંકાઓને સ્પષ્ટ કરવી.

UNIT 3 પરિવર્તન : અમલીકરણ અને દઢીકરણ

એકમની રૂપરેખા

3.0 પ્રસ્તાવના

3.1 ઉદ્દેશો

3.2 પરિવર્તન અમલીકરણની પ્રક્રિયા

3.3 પરિવર્તનના અમલીકરણ માટેની વ્યૂહરચનાઓ

3.4 પરિવર્તનનો વિરોધ

3.5 અવરોધક પરિબલો

3.6 પ્રરેક પરિબલોની રચના કરવી

3.7 દઢીકરણ (Consolidation)

3.8 સારાંશ

3.0 પ્રસ્તાવના

ઈચ્છિત પરિવર્તન અને તેની સાથે સંકળાયેલાં શ્રેણીબંધ કાર્યબિંદુઓને લગતો એકવાર વૈધિક નિર્ણય લેવામાં આવે છે પછીની બાબત છે તેનું અમલીકરણ કેવી રીતે કરવું.

એકમ 1 અને 2માં અમે એ બાબતોની ચર્ચા કરી છે કે માળખું, કાર્ય, તકનીકી અથવા લોકો જેવાં સંસ્થાકીય ઘટકોમાંથી કોઈ પણમાં પરિવર્તન લાવીને સંગઠનીય/સંસ્થાગત પરિવર્તન લાવી શકાય છે. વળી, સંસ્થાકીય પરિવર્તન લાવવાના નમૂનાઓ અને પદ્ધતિઓ તેમજ પરિવર્તકોએ ભજવવાની ભૂમિકા અંગે અમે ચર્ચા કરી છે. આ એકમનું મુખ્ય બિંદુ છે ઈચ્છિત પરિવર્તનનો અમલ કેવી રીતે કરવો, પરિવર્તન પ્રયાસનું અનુસરણ અને કાર્યરત બનેલા પરિવર્તનનું સંકલન કેવી રીતે કરવું.

3.1 ઉદ્દેશો

આ એકમના અંતે તમે,

- પરિવર્તન અમલીકરણ અને પ્રક્રિયા શું છે તે તમે સમજી શકશો.
- પરિવર્તનના અમલીકરણ માટે વિવિધ સોપાનો અને વ્યૂહરચનાઓનું વર્ગીકરણ કરી શકશો.
- પરિવર્તનનો વિરોધ કરતાં અવરોધક પરિબલો અને ચલો ઓળખી શકશો.
- પરિવર્તન અમલીકરણને સરળ બનાવવા વશ કરતાં પરિબલો વિકસાવી શકશો.
- પરિવર્તનના અનુસરણ અને સંકલનનાં પાસાં વર્ણવી શકશો.

3.2 પરિવર્તન અમલીકરણની પ્રક્રિયા

આ વિભાગમાં પરિવર્તન અમલીકરણના અર્થ વિશે વાત કરીશું. અમલીકરણ સમગ્ર પરિવર્તન પ્રયાસની એક પેટા પ્રક્રિયા છે. કેટલાંક લક્ષ્યો સિદ્ધ કરવાની સરળતા માટે, જે પરિવર્તન પ્રયાસના અપેક્ષિત ફલિતાર્થો છે તેના માટે કેટલીક નીતિઓ, કાર્યક્રમો અને પ્રક્રિયાઓ પ્રસ્થાપિત કરવા અથવા અપનાવવાની બાબતને તે સ્પર્શે છે. આમ છતાં, સમગ્ર અમલીકરણ એ કંઈ સરળ પ્રક્રિયા નથી. પરિવર્તનના સ્વરૂપ અને પ્રકાર પર આધારિત, સમર્થ

અવરોધકો અને ફરીથી સરળતાથી પ્રક્રિયા ચલાવવાનું મુશ્કેલ બનાવવા જેટલું તે જટિલ છે.

પરિવર્તન : અમલીકરણ
અને દલીલકરણ

પરિવર્તનના અસરકારક અમલીકરણને પ્રભાવિત કરતાં પરિબળો નીચે પ્રમાણે છે :

- (i) સંડોવાયેલી પેટા યોજના : જ્યારે પરિવર્તનનો પ્રયત્ન કરવામાં આવે છે ત્યારે તે કાર્ય કે માળખાં કે તકનીકી કે લોકોની પેટા યોજનાના સંદર્ભમાં ઈચ્છિત પરિવર્તન છે કે નહિ તે ઓળખી લેવું પડે.
- (ii) પરિવર્તનનું સ્વરૂપ : કોઈ ખાસ પ્રશ્ન સાથે કે સામાન્ય પ્રશ્નો સાથે પરિવર્તન સંકળાયેલું છે ? પેટા-યોજનાનું કે સમગ્ર પેટા યોજનાનું તત્ત્વ તેની મેળે પરિવર્તનમાં સમાવિષ્ટ છે ? કોઈ પણ ખાસ પ્રક્રિયામાં પરિવર્તન જેવા આવેલા કાર્ય અંતર્ગત કોઈ પણ પ્રવૃત્તિને લગતું ઈચ્છિત પરિવર્તન જ્યાં હોય ત્યાં અમલીકરણ સરળ છે અને નોકરિયાતોનો વિરોધ સામાન્ય રીતે હલ કરી શકાય તેમ હોય છે. બીજી બાજુ સમગ્ર કાર્યમાં પરિવર્તન એ પ્રમાણમાં વધુ જટિલ અને મુશ્કેલ હોવાનો સંભવ છે.
- (iii) પરિવર્તન પ્રત્યે પ્રતિબદ્ધતા : જેને લાગુ પડે છે તે બંને આયોજન પરિવર્તન અને પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં સમર્થન છે ? જો જેને લાગુ પડે છે તે લોકોએ સંપૂર્ણપણે તેને સમર્થન ન આપ્યું હોય તો સુયોજિત પરિવર્તન પણ નિષ્ફળતામાં પરિણમે છે. ટોચ પર બેઠેલા અગ્રણીઓ પરિવર્તનને સુસંગત અને જરૂરી માને, પરંતુ તેના અમલ કરનારાઓ પણ તેના અંગે સમર્થન ન આપે તો તેની સફળતા શંકાસ્પદ છે.
- (iv) સ્ત્રોતો અને સહાય સેવા : સ્ત્રોતો અને પરચુરણ બાબતો અને તત્સંબંધી પેટા યોજના માટેનાં પરિણામો પ્રત્યે અપૂરતું ધ્યાન આપવામાં આવ્યું હોવાથી કોઈક વાર એક સુયોજિત પરિવર્તન પણ સફળ ન બને, વધુમાં, પરિવર્તનને કાર્યરત કરવા માટે વાપરવામાં આવેલી પદ્ધતિઓથી કેટલીક ભૂલો અને ગાબડું પણ પડે.

પ્રવૃત્તિ 1

પરિવર્તનના અમલીકરણને પ્રભાવિત કરતાં તમારા અને તમારા સાથીદારના અનુભવ આધારિત બે વધુ પરિબળોની યાદી કરો.

નોંધ : તમારા ઉત્તર માટે નીચે જગ્યા આપવામાં આવી છે.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

અમલીકરણ - પ્રેરક પરિબળો

પરિવર્તનનાં અમલીકરણમાં જો પેટા યોજનાને સામેલ કરવામાં આવે અથવા પરિવર્તન પ્રયાસ માટે યોગ્ય રીતે સમગ્ર યોજનાને ગતિ પકડી હોય તો પરિવર્તન સરળ બને છે. યોજના પરિવર્તન પ્રયાસ કારણભૂત થવા માંડે જો તે,

- જે-તે લાગતા-વળગતા એકમમાં નોકરિયાતોને લાભદાયી લાગે અને તેમને પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં સામેલ કરવામાં આવે.
- અન્ય પેટા યોજનાઓ માટે, કોઈ પણ વિધાયક પરિણામ હોય અથવા આંતર એકમ પર કોઈ પણ અસર અથવા આંતર ખાતાકીય સંકલન હોય અને સહકારની ભાવના હોય.
- જે-તે બાબત પરત્વે વધુ સારી નીપજનાં સંદર્ભમાં એકમના કાર્ય કૌશલ્યમાં સુધારણા, એક અસરકારક, પ્રક્રિયા અથવા એક વધુ સારી યોજનામાં પરિણમતા હોય.
- પોતાની જાત પર બિન જરૂરી માંગો વિના પોતાનું કાર્ય કૌશલ્ય સુધારવું હોય.
- વ્યક્તિના પોતાના વિકાસમાં પ્રદાન કરવાનું હોય તો જેના વડે વ્યક્તિ વધુ જ્ઞાન, વધુ સારાં કાર્ય કૌશલ્યો વગેરે પ્રાપ્ત કરવા સક્ષમ બને.

પરિવર્તનના અમલીકરણની પ્રક્રિયા સરળ બને છે જો અવરોધક પરિબલોને નબળાં પાડવામાં આવે અથવા નાશ કરવામાં આવે અને વશ કરતાં પરિબલોને મજબૂત બનાવવામાં આવે તો પરિવર્તનની પ્રત્યક્ષ અથવા પરોક્ષ નીપજો તરીકે ફાયદાઓને નોકરિયાતો જોવા સક્ષમ બને તો તે રોકી રાખતા અથવા ધકેલતાં પરિબલોની જેમ કામ કરે છે. આ એકમનાં 3.5 વિભાગમાં અમલીકરણ પ્રક્રિયાને અટકાવતાં અવરોધક પરિબલો વિશે ચર્ચા કરવામાં આવી છે.

પ્રવૃત્તિ 3

જેમણે દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થા/ઉદ્યોગમાં પરિવર્તક તરીકે કામ કર્યું હોય તેવી કોઈ વ્યક્તિ સાથે વાતચીત કરો અને તેના આધારે પરિવર્તનના અમલીકરણનાં કેટલાંક પ્રેક પરિબલોની યાદી કરો.

નોંધ : તમારા ઉત્તર માટે નીચે જગા આપેલી છે.

પરિવર્તનના અમલીકરણની પ્રક્રિયા ધીમી અને ક્રમિક અને પરિણામજન્ય તબક્કાઓમાં સમયગાળા પર વિસ્તરેલી હોવી જોઈએ. પરિવર્તન, આમ છતાં, ઉતાવળે ન થઈ શકે. ઝડપી કાર્ય ઘણાં લાંબાં અંતરનાં ઘણાં ઝડપી પ્રશ્નો ઉપસ્થિત કરે છે, કારણ કે અમલ કરનાર માણસો વધુ કામ, વધુ દબાણ વગેરેની ફરિયાદ કરે છે. આમ છતાં, આનો અર્થ એવો નથી કે પરિવર્તન હંમેશા ધીમું હોવું જોઈએ. કેટલાક તબક્કાઓ અને પરિસ્થિતિઓ એવાં હોય છે કે જેમાં ઝડપી કાર્ય જરૂરી છે, પરંતુ તેની તુલના, પ્રક્રિયાના કૂદકાના દેખાવ અને તણાવ ઉત્પન્ન કરવાની કે વધુ પડતા કાર્યબોજની કિંમત સામે, થવી જોઈએ.

અનુભવોએ, દર્શાવ્યું છે કે અમલ કરનારાઓનાં વલણો અને વર્તનોના સંદર્ભમાં અમલીકરણની પ્રક્રિયાનાં કેટલાંક સોપાનો હોય છે. આમાંનું પહેલું હનીમૂન પિરિયડ/સમયગાળો કહેવાય છે, જેમાં પરિવર્તનની જરૂર તીવ્રપણે વર્તાય, પરિવર્તન ઈચ્છનીય ગણાય અને પરિવર્તન પ્રયાસ માટે લાગતા-વળગતાઓમાં ખંત અને ઉત્સાહ હોય છે.

જ્યારે પરિવર્તનનું અમલીકરણ થતું હોય છે ત્યારે અમલ કરનાર તેમના પર અને તેમનાં કાર્ય પર આવનાર વાસ્તવિક માંગણીઓ, જેમની સાથે તેમણે આદાન-પ્રદાન કરવાનું છે તેમના પ્રત્યાઘાતો અને જેઓ તેમની રોજીંદી કાર્યતરાહોમાંથી અલિપ્ત થવાનું સહન કરતા નથી તેવા લોકોની ટીકાઓ અને વિવેચનો જાણી લે છે. આ પુનઃવિચારણાનું સોપાન છે. નકારાત્મક પરિબળો આજુબાજુ ભેગાં મળે છે અને અમલ કરનાર તે ગતિ પ્રાપ્ત કરે અને પરિવર્તનને નુકસાન પહોંચાડે તે પહેલાં તેની સાથે કામ પાર પાડવું પડે. આ તબક્કે પરિવર્તન પ્રયાસમાં આ નકારાત્મક પરિબળોનો સામનો કરવા દૃઢ વિશ્વાસ આ અમલ કરનાર માટે આવશ્યક છે.

સમજણ એ ત્રીજું સોપાન છે જ્યારે અમલ કરનારે અન્ય લોકોનો વિશ્વાસ સંપાદિત કરવો પડે છે. પરિવર્તનનાં આકર્ષક પાસાંઓ પર પ્રકાશ ફેંકતા, જે પ્રશ્નોને નિવારવાના છે અને તે કેવી રીતે નિવારવાય તેના વિશે અપેક્ષાઓ રચતા તેમજ તેમના વિરુદ્ધ રસી લગાડીને નકારાત્મક પરિબળો પ્રત્યે વિરોધ વિકસાવતા સમજાય તેવા પ્રત્યાયનનાં સાધનથી આ શક્ય છે.

ચોથું સોપાન પરિવર્તન પ્રત્યે વધુ પ્રતિબદ્ધતાની ખાતરી કરે છે. ઈચ્છિત પરિવર્તન પ્રયાસની તરફેણમાં વર્તનોનું હકારાત્મક રીતે દૃષ્ટીકરણ થવું જોઈએ. આ પરિવર્તન પ્રવૃત્તિમાં સમાયેલું છે, જે તેમનાં મનમાં સ્પષ્ટ થઈ જવું જોઈએ કે પ્રાપ્તિ કે લાભ તાત્કાલિક નથી પણ મોડેથી થાય. જ્યારે નકારાત્મક પરિબળો વહેલાં ઊભાં થાય ત્યારે માલિકોએ ઈચ્છિત પરિણામો માટે રાહ જોવાની ધીરજ રાખવી પડે.

મૂલ્યાંકન માટે સમયપત્રક ઘડીને પ્રત્યેક સોપાન પર અને જ્યારે જરૂર પડે ત્યારે સાચાં પગલાં ભરીને પરિવર્તન પ્રયાસની જાળવણી કરવી જરૂરી છે. જેનું અમલીકરણ થઈ ચૂક્યું છે તેવા પરિવર્તન પ્રયાસનું દઢીકરણ થવું જોઈએ, નહિ તો પરિવર્તનના ફાયદાઓ ફંટાઈ જાય. જ્યારે પરિવર્તન દાખલ કરવાનું હોય ત્યારે એકમ અથવા સંસ્થાને તે અંગે સતેજ કરવા પડે. એકવાર પરિવર્તન દાખલ કરવામાં આવે પછી તેને ઠરવા દેવું પડે અને સઘન બનાવવું પડે. જો તેમ કરવામાં ન આવે તો સંગઠન/સંસ્થા પૂર્વવત સંતુલન તરફ પાછી ફરે. આમ છતાં ઠરવાનું શરૂ થાય કે સઘન થવાની પ્રક્રિયા પહેલાં તેની ચકાસણી કરી લેવી જોઈએ કે પરિવર્તનને તેનો મૂળભૂત હેતુ સિદ્ધ થયો છે કે નહિ અથવા તેના નકારાત્મક પરિણામો ઉદ્ભવ્યા છે કે કેમ.

3.3 પરિવર્તનના અમલીકરણની વ્યૂહરચનાઓ

કોઈ પણ અનુભવી વહીવટકર્તા/વ્યવસ્થાપકને પૂછો કે સંસ્થાકીય પરિવર્તનનું અમલીકરણ કેવી રીતે કરવું જોઈએ અને તમને ઘણું સાંભળવાનું મળશે. મોટાભાગના વહીવટીકર્તાઓ/વ્યવસ્થાપકો જેઓ અમલીકરણ માટે જવાબદાર હોય છે તેમણે કેવી રીતે પરિવર્તન દાખલ કરવું જોઈએ તે વિશે કેટલીક પૂર્વધારણાઓ અને મજબૂત લાગણીઓથી ભરપૂર અંગત સાપેક્ષ સ્થિતિ વિકસાવી હોય છે. આવાં તત્ત્વજ્ઞાનનું કાં તો ‘ઉપરથી નીચે’ અથવા ‘નીચેથી ઉપર’ની વ્યૂહરચનાઓના સાધનથી અમલીકરણ થાય છે.

‘ઉપરથી નીચે’ વ્યૂહરચના

આ વ્યૂહરચનાના હિમાયતીઓ માને છે કે સામાન્ય રીતે લોકો પરિવર્તનનો વિરોધ કરે છે અને તેમના કલ્યાણ માટે તેમજ નિપુણતાપૂર્વક અને અસરકારક રીતે કામ કરવા તેમને દિશાસૂચન અને માળખાંની જરૂર પડે છે. એમ ધારણા કરવામાં આવે છે કે નોકરિયાતો અને વ્યવસ્થાપન વચ્ચે પાયાનો મનોવૈજ્ઞાનિક સંપર્ક એક છે જેમાં નોકરિયાત કામ, પ્રયત્ન અને નિષ્ઠા પૂરાં પાડે છે અને બદલામાં યોગ્ય વળતર, લાભ અને જે કરવાનું અપેક્ષિત છે

તેની સ્પષ્ટ વ્યાખ્યા ઇચ્છે છે. એનો અર્થ એવો થાય છે કે એ વ્યવસ્થાપન માટે જે યોગ્ય લાગે તે પરિવર્તનો યોજવા અને ઉપરથી દિશાસૂચનો દ્વારા ઝડપથી પણ ઝીણવટથી તેનો અમલ કરાવવો એ જવાબદારી છે.

મોટા ભાગની સરકારી શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ સહિતની સંસ્થાઓમાં વહીવટદારો આ વ્યૂહરચનાને અનુસરે છે અને તે નોકરિયાતો સ્વીકારે છે. કારણ કે સત્તાનું કેન્દ્ર ટોચના વ્યવસ્થાપન સાથે રહે છે.

નીચેથી ઉપર વ્યૂહરચના

આ અભિગમના હિમાયતીઓ માનવ સ્વભાવનો વધુ પ્રબુદ્ધ વિચાર શો છે તેની હિમાયત કરે છે. તેઓ દલીલ કરે છે કે લોકો પરિવર્તન ઇચ્છે છે અને તેમની પોતાની ઉત્પાદકતામાં વધારો કરવાની તક પણ ઇચ્છે છે. જો ખાસ કરીને પરિવર્તન તેમને કામની વધુ વિવિધતા અને વધુ સ્વાયત્તતા આપે તો વ્યવસ્થાપકો/વહીવટકર્તાઓ જેઓ આ પ્રકારની વિચારસરણી ધરાવે છે તે માની લે છે કે લોકો મનોવૈજ્ઞાનિક કરારથી બંધાયેલા હોય છે કે જેમાં અપેક્ષા સમાવિષ્ટ છે કે પરિવર્તનને યોજવામાં અને તેના અમલીકરણમાં તેમનો સમાવેશ કરવામાં આવશે. તેઓ કહે છે કે પરિવર્તન પ્રત્યેની પ્રતિબદ્ધતા સમગ્ર પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં સામેલગીરીને અનુસરે છે અને તે સફળ અમલીકરણ માટે આવશ્યક છે.

શું વધુ સાચું છે ?

પરંતુ પ્રથમ શુદ્ધતાનો પ્રશ્ન એ પૂછવો એ ખરેખર યોગ્ય પ્રશ્ન છે ? પરિવર્તન અંગે તમારું પોતાનું દર્શન શું છે ?

જો તમારા પ્રશ્નોનો ઉત્તર ખરી રીતે 'પરિવર્તનની સાચી વ્યૂહરચના સંજોગો પર આધાર રાખે છે' એ હોય તો તમે હાલ પ્રવર્તતી અનિશ્ચિત શાખા તરીકે જાણીતી ખૂબ લોકપ્રિય વિચારધારા સાથે સંમત છો.

અનિશ્ચિત અભિગમ

અનિશ્ચિત વિચારધારા પ્રમાણે, અમલીકરણ માટેની એક યોગ્ય વ્યૂહરચનાની પસંદગીમાં આઠ સ્વતંત્ર ચલો અથવા પરિબલોની ચકાસણી સમાયેલી છે. આ આકૃતિ 1માં ઉપરના ભાગમાં દર્શાવેલાં છે. જ્યાં પ્રત્યેક ચલને તાકાતવાન મૂલ્યોનો અખંડ પ્રવાહ આપ્યો છે. તેમાંથી પ્રાપ્ત થતા નિદાન પર આધારિત, મૂળભૂત અમલીકરણ વ્યૂહરચનામાં ત્રણ પરતંત્ર ચલો માટેના અખંડ પ્રવાહ સાથે મૂલ્યોની પસંદગીનો સમાવેશ કરવામાં આવશે. આકૃતિ-1ના નીચેના ભાગમાં દર્શાવ્યા પ્રમાણે.

એકવાર આ ચલોનાં મૂલ્યો નક્કી થાય અને જો સ્વતંત્ર ચલો માટે નિદાનાત્મક પ્રત્યે ઉત્તરો પ્રવાહની ડાબી બાજુ તરફ પડે તો પછી અમલીકરણ વ્યૂહરચના પણ ડાબી બાજુએ રહે. બીજી બાજુ, જો ચલોના મૂલ્યો પ્રવાહની જમણી બાજુ તરફ ઢળે તો અમલીકરણ વ્યૂહરચના પણ જમણી બાજુ રહે. આમ ઉદાહરણ તરીકે જો બહુ ઓછો સમય પ્રાપ્ય હોય તો પરિવર્તન માટેની કટોકટી અને જરૂરિયાત બધાને માટે સ્પષ્ટ છે, સંસ્થા નાની છે અને એવું બધું યોગ્ય પરિવર્તન વ્યૂહરચના ઉપરથી નીચે દિશાસૂચક અને ઝડપી છે.

નિદાનાત્મક

(સ્વતંત્ર) ચલો

- | | | |
|--|----------------|-----------|
| 1. પ્રાપ્ય સમય | ટૂંકી | લાંબો |
| 2. પરિવર્તન માટેની | બધા માટે | થોડા માટે |
| કટોકટી અથવા પરિવર્તન માટેની જરૂર સૌ માટે સ્પષ્ટ સૌ માટે સ્પષ્ટ | | |

- | | | |
|--|---------------------------|---------------------------------|
| 3. સંગઠન/સંસ્થાનું કદ | નાનું | વિશાળ |
| 4. પ્રવર્તમાન નિયંત્રણો અને પ્રેરકોની અસરો | પ્રારંભને પ્રોત્સાહિત કરે | કેન્દ્ર બિંદુને પ્રોત્સાહિત કરે |
| 5. સુસંગત જ્ઞાનનું કેન્દ્રિતપણું | ટોચ પર કેન્દ્રિત | તળિયા પર કેન્દ્રિત |
| 6. અમલીકરણમાં સામેલગીરી સંબંધી લોકોની અપેક્ષાઓ | એક પણ નહિ | વિસ્તૃત |
| 7. શક્તિશાળી વિરોધ | ઓછો | વધુ |
| 8. પરિવર્તકનો કુલ સત્તા આધાર | વધુ | ઓછો |

પરિવર્તન : અમલીકરણ અને દટીકરણ

અમલીકરણ વ્યૂહરચના (પરતંત્ર) ચલો

- | | | |
|--------------------------|------------|------------|
| 1. ગતિ | ધીમી | ઝડપી |
| 2. સત્તાનો ઉપયોગ. | ઉપરથી નીચે | નીચેથી ઉપર |
| 3. વ્યવસ્થાપન શૈલી | દિશાસૂચક | સહભાગી |

આકૃતિ 1 : સંસ્થાકીય પરિવર્તનના અમલીકરણના નિદાન અને વ્યૂહરચના પ્રસ્થાપન માટેના ચલો

આથી જ્યારે તમારે પરિવર્તનનું વ્યવસ્થાપન કરવાનું હોય ત્યારે પરિસ્થિતિને માનસિક રીતે ચકાસો અને પરિસ્થિતિના તમારા નિદાનના આધાર પર તમે પ્રમાણમાં વધુ સફળતાની સંભવિતતા સાથે પરિવર્તનના અમલીકરણના કાર્ય સાથે આગળ વધી શકો.

પ્રવૃત્તિ 3

સંગઠનીય/સંસ્થાગત પરિવર્તનના અમલીકરણનો વિચાર કરો. (દા. ત., નવી વહીવટી નીતિ, પ્રક્રિયા, કમ્પ્યુટર સિસ્ટમ અથવા અન્ય તકનીકી વગેરે) જે તમે અનુભવી છે. આકૃતિ 1માં આપેલા નિદાનાત્મક ચલોની ઓળખ યાદીનો ઉપયોગ કરીને પ્રત્યેક ચલ માટે શું સ્થિતિ છે તે દર્શાવો. અમલીકરણની યોગ્ય પદ્ધતિ કઈ છે તે અંગે પૃથક્કરણ શું સૂચવે છે ? આ અમલીકરણની ખરી પદ્ધતિથી કેવી રીતે જુદી પડે છે ?

નોંધ : તમારા ઉત્તર માટે નીચે જગ્યા આપવામાં આવી છે.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.4 પરિવર્તનનો વિરોધ

સંગઠનીય/સંસ્થાકીય પરિવર્તનના અભ્યાસના પ્રારંભથી જ એક બાબત પ્રકાશમાં આવી છે કે પૂર્વસ્થિતિને બદલવા માટે ઘણા સહભાગીઓ હઠીલા વિરોધ સાથે જે પ્રતિભાવ આપે છે. ઔદ્યોગિક ક્રાન્તિની શરૂઆતથી જ કારીગરોએ અનેક વાર પ્રસંગોપાત નવી ટેકનોલોજીને દાખલ થતી અટકાવવા જંગલી રીતે પ્રયત્નો કર્યા છે. સુપરવાઈઝર્સ અને નીચલી કક્ષાના વ્યવસ્થાપકોએ મોટા પાયા પર વ્યવસાય પુનઃયોજના અને વ્યવસાય સમૃદ્ધિકરણના પ્રોજેક્ટોને અટકાવ્યા છે. નીચલી કક્ષાના કારીગરોએ જે આવા પ્રોજેક્ટના લાભકર્તાઓ ગણાય તેઓ આવા પરિવર્તનો સામે લડ્યા છે. વિભાગીય વ્યવસ્થાપકો નિગમ માળખાના પુનઃ જોડાણ સામે તીવ્ર લડાઈઓ લડ્યા છે. એવી જ રીતે વિશાળ નવી તકનીકીના પ્રવેશ પ્રત્યે જોરદાર વિરોધ છે. શૈક્ષણિક વિભાગમાં, એક કોર્સ સંયોજકે એક જુદા પાઠ્યપુસ્તકને અપનાવવા કરેલી દરખાસ્ત પણ પરિવર્તનના વિરોધ પ્રત્યે બચાવ પ્રયુક્તિઓના ઝનૂનને જગડાવા સશક્ત છે. જ્યારે વહીવટકર્તાઓ કાર્યભાર અને શિક્ષકોની જવાબદારીઓ વધારવા અને તેમની શૈક્ષણિક સ્વાયત્તતા ઘટાડવા તેમજ કાર્યકૌશલ્યો ચકાસણી યોજનાઓ વગેરેનો અમલ કરવા કે જે તકનીકી સાથે પ્રત્યક્ષ રીતે સંબંધ ધરાવતાં નથી પરંતુ નોકરિયાતો સંબંધી પ્રક્રિયાઓ અને નીતિઓ સાથે સંબંધિત છે ત્યારે આવો વિરોધ દેખાય છે.

દર્શાવ્યા પ્રમાણે આવાં વર્તનો કાં તો ખુલ્લાં અથવા પ્રચ્છન્ન હોય છે. સફળ પરિવર્તન માટે જરૂરી કાર્યો કરવામાં જાણીજોઈને નિષ્ફળતા દર્શાવતાં નોકરિયાતોનું સ્વરૂપ અથવા પરિવર્તન અંગે માત્ર નિરુત્સાહી બનવાનું સ્વરૂપ ખુલ્લા (મુક્ત) વિરોધમાં જણાય છે. ખુલ્લા વિરોધની ગેરહાજરીનો અર્થ એવો નથી કે વિરોધ હાજર નથી, કારણ કે પ્રત્યક્ષ અવલોકનમાંથી વિરોધને સંતાડવામાં આવે. પ્રચ્છન્ન વિરોધ ખુલ્લા વિરોધ કરતાં વધુ જોખમકારક થઈ શકે કારણ કે તેને જાણવો અને નિવારવો એ કઠિન છે.

વોટ્સન(1966)એ સૂચન કર્યું છે કે બે પ્રકારનાં પરિબળો છે, જે વિરોધની પ્રક્રિયાને સ્પષ્ટ કરે છે. એક પ્રકાર વ્યક્તિને સ્પર્શે છે અને બીજો સેટ સામાજિક વ્યવસ્થાને સ્પર્શે છે.

વ્યક્તિત્વસંબંધી પરિબળોમાં નીચેનાનો સમાવેશ થઈ શકે :

Homeostasis અથવા સંતુલન જાળવવાની સંગઠન/સંસ્થાની વૃત્તિ : આ વૃત્તિને કારણે પરિવર્તનસંબંધી તમામ બાબતોનો વિરોધ થાય.

ટેવ : પ્રસ્થાપિત ટેવો સાથે પરિવર્તન ઘર્ષણમાં ઉતરે છે તેથી તેનો વિરોધ થાય છે.

સર્વોપરીપણું : જે રીતે પરિસ્થિતિ સૌપ્રથમ સામે આવી જાય છે (અને મુશ્કેલીઓ નિવારાય છે) તે દૃઢપણે પ્રસ્થાપિત થઈ જાય છે. આનાં પરિણામે પ્રસ્થાપિત વર્તન વૃત્તિઓ કેળવાય છે, જે સખત રીતે પરિવર્તનનો વિરોધ કરે છે.

પસંદગીયુક્ત પ્રત્યક્ષીકરણ અને ધારણ : જ્ઞાનાત્મક રીતે જે (consent) છે તે તેમનાં પર્યાવરણનાં પાસાંઓનું પ્રત્યક્ષીકરણ કરવાની અને ધારણ કરવાની માનવીની વૃત્તિ હોય છે. વ્યક્તિને પોતાનાં અંગત અભિપ્રાયોથી વિરુદ્ધના વિચારો વાંચવાનું કે સાંભળવાનું ગમતું નથી. એ વાસ્તવિક પરિસ્થિતિમાં કામ નહિ કરે એવા દેખીતા કારણસર ઘણા સારા ખ્યાલો ત્યજી દેવાયા છે.

નિર્ભરતા : બાળપણથી જ વ્યક્તિ પ્રૌઢો પર અથવા અન્ય પર આરામ અને સલામતી માટે નિર્ભર રહેવાનું શીખે છે. આ વૃત્તિ તેને નવીનીકરણો અને પરિવર્તન શરૂ કરવા કે સ્વીકારવા દેતી નથી.

ઉચ્ચ અભિમાન : વ્યક્તિઓએ કરવાનું અને નહિ કરવાનું અને તેના દ્વારા જૂથ કે

સમાજે વર્તવાનું તે નક્કી કરતી વ્યક્તિગત આચારસંહિતા રજૂ કરે છે. તે આત્મસાત્ કરેલી આચારસંહિતા અને નિયંત્રણ પૂરાં પાડે છે, જે પરિવર્તનની શક્યતાઓને અટકાવતા અનુસરણના પંથને વશ કરે છે.

સ્વ પર અવિશ્વાસ : વિવિધ ઉચ્ચ અભિમાનના દબાણને કારણે સ્વ-અવિશ્વાસની ભાવના કોઈક વાર વિકાસ પામે છે. વધુમાં એકાંતિક કડકાઈ રાખનાર વિચારો પણ સ્વ-અવિશ્વાસની ભાવના સર્જે છે. સ્વ-અવિશ્વાસની પરિસ્થિતિમાં, જેસે થે પૂર્વસ્થિતિને સ્વીકારનાર સાથે એકના ભલા થવાની પ્રક્રિયાને તે સરખાવે છે.

અસલામતી અને નિરાશા : જ્યારે બધું અઘરું બનતું જાય ત્યારે લગભગ એ સાર્વત્રિક માનવીય વૃત્તિ છે કે ભૂતકાળમાં આશ્રય શોધવો. હતાશા-નિરાશાનો ક્રમ પરિવર્તનના સ્વીકારને અટકાવે છે જ્યારે પરિવર્તનની સૌથી વધુ જરૂર હોય છે.

પરિવર્તનનો વિરોધ સામાજિક વ્યવસ્થાને લાગુ પડે છે ત્યારે નીચેનાં પરિબળો કારણભૂત માનવામાં આવે છે :

ધોરણોનું અનુસરણ : સામાજિક વ્યવસ્થામાં ધોરણો વ્યક્તિની ટેવોના જેવાં જ હોય છે. તેઓ અપેક્ષિત વર્તનની રીતોને દર્શાવે છે. આમાં, સમયપત્રકો, વેશની રીતો, સાથીદારોને સંબોધવાના સ્વરૂપો અને કંપનીની વફાદારીનાં લક્ષણો વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

યોજનાબદ્ધ અને સાંસ્કૃતિક સુસંગતતા : સામાન્ય રીતે એક સામાજિક વ્યવસ્થા કેટલાય ઘટક તત્ત્વોની બનેલી હોય છે. જ્યારે વ્યવસ્થાને બદલવાની જરૂર પડે છે ત્યારે તત્ત્વો વચ્ચેના સંબંધો બદલવા પડે છે. એક ખાસ તત્ત્વમાં પરિવર્તનો વ્યવસ્થામાં અન્ય સ્થળે પરિવર્તનોની હારમાળાને ત્યજી દે છે ત્યારે બીજા તત્ત્વોમાંથી વિરોધ ઊભો થાય છે.

નિહિત હેતુઓ : એક સમાજ વ્યવસ્થામાં, જેની આર્થિક અથવા સહેતુક અભિરૂચિઓ એક ખીલે બંધાયેલી હોય તેવી વ્યક્તિઓ કે પેટા-સમાજ વ્યવસ્થામાંથી વિરોધ જોવા મળે તે અસાધારણ નથી.

અત્યંત પવિત્ર : કેટલીક માન્યતાઓ અને આદર્શો સંસ્થાના કે સમાજ વ્યવસ્થાના સભ્ય દ્વારા પવિત્ર માનવામાં આવે છે. આવા આદર્શોસંબંધી પરિવર્તનોનો સૌથી વધુ વિરોધ થાય છે. સાંસ્કૃતિક નિષેધો, દાખલા તરીકે, એક વિશિષ્ટ માન્યતાઓના વર્ગનું પ્રતિનિધિત્વ ધરાવે છે, જે સભ્યો માટે સૂચવાયા હોય છે અને 'ઉચ્ચ અભિમાન' તરીકે એ જ કાર્ય કરે છે.

બહારની વ્યક્તિઓની અસ્વીકૃતિ : 'બહારની વ્યક્તિઓ' અથવા 'અન્ય' પ્રત્યે શંકા સેવવી અને શત્રુતા દર્શાવવી તે રિવાજ થઈ પડ્યો છે. વૈજ્ઞાનિક સંશોધનોમાં પણ એવું નોંધાયું છે કે જો કેટલાંક પ્રોજેક્ટ બીજી બહારની એજન્સી તરફથી દાખલ થનાર છે એવી રીતે જાણવા મળે અને અંદરથી વૃદ્ધિ પામ્યા નથી તો તે સ્વીકાર્ય બનતાં નથી.

પૂર્વવત્ સ્થિતિમાં સલામતી, મોભો, સ્વાયત્તતા અને રોકાણ ગુમાવવાની બીક પ્રત્યે એક તર્કસંગત પ્રતિચાર તરીકે, પરિવર્તન પ્રત્યેના વિરોધનો વિચાર કરવો તે વ્યક્તિને એક રાજકીય પ્રક્રિયા તરીકે સંસ્થાકીય પરિવર્તન છે એમ વિચારણા કરવા તરફ દોરી જાય છે. વ્યક્તિઓ, રસ ધરાવનાર જૂથો અને પરિવર્તનને સમર્થન આપતાં કામચલાઉ જોડાણો પ્રાપ્ત કરવા સંભવિત રીતે ટકી શકે, કારણ કે સંસ્થા જેને વધુ અસરકારક ગણે છે તે પગલાં સાથેની તેમની ઓળખાણ વધુ અસરકારક હોય અથવા તેઓ વધુ મોટો મોભો, માન, હક્કો, સ્વાયત્તતા દ્વારા અંગત લાભ તેઓ મેળવે છે. કેટલાંક લોકો ગુમાવે છે અથવા એટલું તો માને છે કે

એક બનાવ બનવા માટે તેઓ પૂર્વસ્થિતિનો બચાવ કરે છે. આવી પરિસ્થિતિમાં કઈ વ્યૂહરચનાઓ અને પ્રયુક્તિઓ ખીલી ઊઠશે ?

પરિવર્તન સામે અથવા પરિવર્તન માટે જેમની બહુ તીવ્ર લાગણીઓ નથી તેવાઓ વહેલામાં વહેલી તકે પ્રતિબદ્ધ નથી તેવાઓને વિનંતી કરવાનું બંને બાજુઓ શોધશે, કારણ કે તેઓ કાં તો વધુ પ્રમાણમાં પ્રભાવિત થવાના નથી અથવા કાં તેઓ નક્કી કરી શકતાં નથી કે તેમને પ્રાપ્ત થતી નીપજો, સમતોલ, હકારાત્મક કે નકારાત્મક છે. આ જૂથને કરેલી વિનંતી પક્ષ રચવાનું, વિકૃતિ પેદા કરવાનું, પ્રચાર, સમજણ, જૂની પક્ષાપક્ષીમાંથી માન મેળવવાનું, ધમકીઓ દર્શાવવાનું, વફાદારી અને મિત્રતા પ્રત્યેની અપીલ અથવા આ બધાના મિશ્રણનું સ્વરૂપ ધારણ કરે છે.

તમે સામાન્ય રીતે જોશો કે બિનનિષ્ઠાવાનને જીતી લેવા તે જરૂરી પણ પૂરતી શરત પરિવર્તન દાખલ કરવા માટે નથી. વારંવાર વિરોધ કરનારાં ભલે એક નાની લઘુમતી હોય છતાં, જ્યારે તેને કાર્યરત કરવામાં આવે ત્યારે તેને ઈજા પહોંચાડવાની તાકાત હોય. ભલે પરિવર્તનને અટકાવે નહિ તેવાં જૂથો કે વ્યક્તિઓને તેમના હોદ્દાઓમાં મૂકવાનું શરૂ કરે પણ પરિવર્તનના અમલીકરણને સફળ બનાવવા આવા જૂથોને સાથે લેવાં જરૂરી બને છે. કોઈક વાર આ સામાન્ય રીતે મૂળભૂત રીતે દર્શાવેલ કાર્યયોજનાના જરૂરી સુધારા માંગી લે છે.

પત્રકોમાં સમાવવાનો એક રસ્તો તેમને આયોજન, યોજના અને કાર્યક્રમો હાથ ધરવાની પ્રક્રિયામાં તેમના સહભાગીપણાને આમંત્રણ આપવું તે છે. અસંખ્ય પ્રયોગો અને અનુભવો નિદર્શિત કરે છે કે નવી ઉત્પાદન પદ્ધતિઓના પ્રસ્થાપનના આયોજનમાં જ્યારે સભ્યોને સહભાગી થવાની મંજૂરી મળે છે ત્યારે નવી પદ્ધતિઓ શીખવામાં અને અપનાવવામાં તેઓ ઓછો વિરોધ દર્શાવે છે. સહભાગી ન્યાયાલયો પરિવર્તનનું અસરકારક અમલીકરણ થાય તે જોવાં પ્રતિબદ્ધતા તરફ દોરી જનારાં પ્રસ્તાવિત પરિવર્તનો સાથે માન-ઓળખાણની ભાવના પ્રભાવિત પક્ષોને આપે છે. તે પરિવર્તનના સ્વરૂપ અને પરિણામો વિશેની માહિતીની પૂરતી જાહેરાત પૂરી પણ પાડે છે જેથી અસલામતીની જન્મેલી ચિંતા ઘટી જાય છે.

પ્રવૃત્તિ 4

દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થામાં કોઈ પણ પરિવર્તકની સાથે વિચારોની આપ-લે કરો, કોઈ એક પરિવર્તન ઘટનાને ધ્યાનમાં લો અને તે વિશિષ્ટ પરિવર્તન પ્રક્રિયાનો વિરોધ થયો હોય તેવાં પરિબળોની યાદી કરો.

નોંધ : તમારા ઉત્તર માટે નીચે જગ્યા આપી છે.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.5 અવરોધક પરિબળો

પ્રક્રિયાત્મક સુધારણામાં હોય છે તેમ, જો પરિવર્તન પ્રયાસ સરળ અને મહત્વનો હોય તો તેની સામેનો વિરોધ ભાગ્યે જ હોય છે, પરંતુ જો સુધારા વ્યક્તિની સત્તા કે સ્વાયત્તતાનો નાશ કરનાર છે એ રીતે જોવામાં આવે તો વ્યક્તિ પરિવર્તનની વિરોધી બને છે. આ વ્યક્તિ અસંતોષ વ્યક્તિની ભૂમિકામાં સ્થિર થયેલા સભ્યોની સહાય ન મેળવે. (જો તેમના એકમની

કાર્યરીતિને સુસંગત અને તેમનાં પોતાનાં કાર્યને અસર કરતું પરિવર્તન ન લાગે તો.) દાખલા તરીકે કોઈ એક વિશિષ્ટ સંસ્થામાં એક માર્કેટિંગ મેનેજરને અમુક પૈસાનો ખર્ચ કરવાનો, નિર્ણય કરવાની સત્તા હતી, જે કેટલાક કાર્યરીતિના પરિવર્તનોને અનુસરીને ઘટાડવામાં આવી. આથી તે મેનેજર દુઃખી થયા. તેમની ભૂમિકામાં કામ કરતા સભ્યોને તેમ છતાં એક 'આર્થિક' પગલા તરીકે એ તદ્દન જરૂરી લાગ્યું. મેનેજરના અસંતોષને અન્ય પાસેથી ટેકો ન મળ્યો. અને થોડા સમય પછી તેને લાગ્યું કે પરિવર્તન સંસ્થાને જરૂરિયાત હતી અને તેની સત્તાનું જાહેર અપમાન ન હતું.

જ્યારે પરિવર્તનનું લક્ષ્ય સામાન્ય કે જટિલ હોય છે ત્યારે તેનાં બહુવિધ અર્થઘટનો થાય છે. આયોજનના તબક્કે, લક્ષ્ય સ્પષ્ટ અને સ્વીકાર્ય હોય, પરંતુ જ્યારે પરિવર્તનનું અમલીકરણ થાય છે અને કાર્ય પ્રક્રિયાના પ્રત્યેક સોપાન પર જેમ જેમ આયોજન છતું (પ્રગટ) થાય છે તેમ તેમ લોકોને તેની વિશિષ્ટ રીતે જાણ થાય છે અને અગાઉ નહિ ધારેલી તેવી નવી સમસ્યાઓ સર્જવા પામે છે. જ્યારે લક્ષ્ય જટિલ હોય છે ત્યારે તેમનાં કાર્યના પરિણામોના સંદર્ભમાં અમલીકરણના સોપાનોને અને અમલીકરણની વિગતો અથવા (અરસપરસ) વર્તન અગાઉથી સંપૂર્ણ રીતે લોકો કેવી રીતે જુએ છે તે વિચારી શકતા નથી.

દાખલા તરીકે, કોઈ એક ખાસ વિભાગમાં શિક્ષકોને લાગ્યું કે વિદ્યાર્થીઓને વર્ગખંડ શિક્ષણમાં રસ નથી. કારણ કે કેટલાંક વર્ગોમાં ગેરહાજરી વધુ હતી. આ સમસ્યાના ઉકેલ તરીકે, સર્વાનુમતે એમ લાગ્યું કે પાઠ્યક્રમ વધુ પડકારરૂપ બનાવવો જોઈએ તેમજ નીચેની બાબતોની અપેક્ષા રાખતો હોવો જોઈએ :

- (i) પાઠ્યક્રમમાં વધુ વિગતો
- (ii) શિક્ષણમાં વ્યક્તિ-અભ્યાસ પદ્ધતિ દાખલ કરવી
- (iii) માળખાં અને વિષયવસ્તુમાં પ્રશ્નપત્રોની પુનઃ યોજના કરવી.

આમ છતાં, જ્યારે અમલ કરવામાં આવ્યો ત્યારે કાર્યક્રમ નિષ્ફળ નીવડ્યો. કેટલાંક વિષય શીખવતા સભ્યોએ તેનો વિરોધ કર્યો. પાઠ્યક્રમ વધારવો એટલે તેમના માટે વધુ કાર્યબોજ એમ માની તેમણે વિરોધ કર્યો. જૂનો અભ્યાસક્રમ શીખવવાનું તેમના માટે સહેલું હતું, કારણ કે તેઓ એ મુદ્દાઓ કેટલાંક વર્ષોથી શીખવતા હતા, હવે તેમાં સુધારા કરવા એ તેમનો વધુ સમય અને વધારાનું કામ માંગી લે તેમ હતો. બીજાઓએ વ્યક્તિ-અભ્યાસ પદ્ધતિનો એક વધારાના નિવિષ્ટ તરીકે વિરોધ કર્યો એ બાબત પર કે આપણા દેશમાં વિકાસ પામેલાં કેસ ખૂબ ઓછા હતા. બધા જ વિષયના કોર્સમાં કેસની પ્રાપ્ય સંખ્યા પૂરતી ન હતી, વ્યક્તિ-અભ્યાસ પદ્ધતિનો ઉપયોગ કરવાની તાલીમ શિક્ષકોને મળી ન હતી, તેના કરતાં શિક્ષણની વધુ સારી પદ્ધતિઓ છે. પ્રશ્નપત્રમાં પસંદગી માટેનાં વિકલ્પોની સંખ્યા ઘટાડવી એ કેટલાંકના મતે પેન્ડોરાની પેટી ખોલવા સમાન હતી. ઘણાં વર્ષો સુધી 50 ટકાથી વધુ પસંદગી મેળવવાનો અધિકાર વિદ્યાર્થીઓએ ભોગવ્યો હોવાથી વિદ્યાર્થીઓ પરિવર્તનો સ્વીકાર ના કરે, અને તેઓ તેના અંગે ખૂબ ભૂમરાણ મચાવે કે જે વહીવટમાં ઉચ્ચ સ્થાને બેઠેલાને ગમતું ન હોય.

પ્રત્યેક શાખાના સભ્યને અને કેટલાંક વિદ્યાર્થીઓને સમજાયું હતું કે અભ્યાસક્રમમાં પરિવર્તનો લાવવાની તાતી જરૂર હતી, છતાં અમલીકરણના તબક્કે તે કાર્યક્રમ નિષ્ફળ નીવડ્યો. પરિવર્તન દાખલ થયાને લગભગ પાંચ વર્ષ વીતી ગયાં છતાં નિર્ધારિત દિશામાં જોઈએ તેવું આજ સુધી પરિવર્તન ન આવ્યું.

કોઈ પણ પરિવર્તનને અસરકારક બનવા માટે યોગ્ય સંસ્થાકીય સહાયની જરૂર પડે છે. કોઈ એક પેટા-યોજનામાં પરિવર્તનનું અમલીકરણ એટલે કે કાર્ય, માળખું, તકનિકી કે લોકોના અન્ય પેટા-યોજનાઓ માટે પ્રત્યાઘાતો અને ફલિતાર્થો હોય છે. ઉદાહરણ તરીકે, નવી

તકનીકીને દાખલ કરવી તેનાં કાર્યો માટે ફલિતાર્થો છે, જેનું પુનઃ આયોજન અથવા સુધારાવધારા થવા ઘટે. જે લોકોએ આ કામ કરવાનું છે તેમને કેટલાંક નવાં કૌશલ્યો કેળવવાની તાલીમ આપવી જોઈએ અથવા જરૂરી કૌશલ્યોવાળી વ્યક્તિઓની ભરતી કરવી જોઈએ. પ્રવર્તમાન કાર્યજૂથો ફેરવી નાંખવા પડે અથવા નવાં કાર્યજૂથો રચવા પડે, જે પ્રવૃત્તિ પ્રવર્તમાન કાર્ય જૂથમાં વૈધિક અને અવૈધિક સંબંધોને પીંખી નાંખે. પ્રવર્તમાન વિભાગોને સુધારવા પડે અથવા નવા વિભાગો પ્રસ્થાપિત કરવા પડે, પરિણામે વર્તમાન સંસ્થાકીય માળખાંને પુનઃ વ્યાખ્યાયિત અને પુનઃ આયોજિત કરવું પડે.

ઘણી વાર નોકરિયાતો તાર્કિક અથવા કોઈક વાર બિનતાર્કિક કારણો માટે નવી તકનીકીનો વિરોધ કરે.

પરિવર્તનના સફળ અમલીકરણ માટે જુદી જુદી પેટા-યોજનાઓ વિવિધ સંસ્થાકીય કક્ષાઓ અને વિભાગો વચ્ચે સંકલિત પ્રયાસની જરૂર પડે છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, કોઈ પણ કક્ષાએ પરિવર્તન એ બધી જ અન્ય કક્ષાઓએ સહાયરૂપ, પૂરક અને સુદૃઢીકારક વર્તનોની અપેક્ષા રાખે છે.

પરિવર્તનની સંકલ્પના પ્રત્યેની પ્રતિબદ્ધતા જ માત્ર પૂરતી નથી. અમલીકરણના તબક્કાઓ દ્વારા પ્રતિબદ્ધતા જાહેર થવી જોઈએ. કેટલીક વાર સત્તાધિકારીઓને કહેતા સાંભળ્યા છે, ‘પહેલાં કેટલાંક પરિણામો મેળવો, આપણે પાછળથી પરિવર્તનને અમલમાં મૂકીશું.’ આવાં વિધાનો એક અર્થકચરા અભિગમનાં સંકેતો છે. અંશતઃ પરિણામો ઈચ્છિત પરિવર્તનના સબળાં પાસાં માટેની સાબિતીરૂપે પ્રાપ્ત કરવા અભિગમોમાં સમાધાન લાવવા અથવા કાર્યરત કરવા, ‘હાથવગાં’ ઉકેલો પરિવર્તનના અમલીકરણને તેના મૂળ સ્વરૂપમાં અસર કરે છે. ટોચના વ્યવસ્થાપનને પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં દૃઢ અને સાચો વિશ્વાસ હોવો જોઈએ. નીચલી કક્ષાએ લોકોને બદલવાની તેમની પ્રતિબદ્ધતા અમલીકરણના પ્રત્યેક તબક્કે દેખાય તેવી હોવી જોઈએ.

શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ અને ખાસ કરીને યુનિવર્સિટીઓના વડાઓની નિમણૂક અમુક ખાસ સમયગાળા માટે જ કરવામાં આવે છે, જે દરમિયાન તેઓ તત્કાળ પરિણામો પ્રાપ્ત કરવાની આશા સાથે કેટલાંક પરિવર્તનો લાવવા ઈચ્છે છે. ઘણી વાર આવા પ્રયત્નો સંસ્થાને તેની પૂર્વવત્ સ્થિતિમાં રહેવાને બદલે વધુ ઈજા પહોંચાડે છે. દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓ અને અન્ય શૈક્ષણિક સંસ્થાઓમાં જ્યાં માનવીય સંવેદનશીલતાઓ રહેલી હોય છે ત્યાં પરિવર્તન પ્રક્રિયા વ્યવસ્થિત રીતે આયોજાયેલી અને અમલમાં મૂકાયેલી હોવી જોઈએ. તત્કાળ પરિણામોની અપેક્ષા રાખ્યા સિવાય પરિવર્તન પ્રક્રિયાને કાર્ય કરવા માટે જરૂરી સમય આપવો જોઈએ. ઉદાહરણ તરીકે દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓ અસરકારક સહાય સેવાઓ પૂરી પાડવાની દૃષ્ટિએ પરિવર્તન કરવાના ઘણાં નિર્ણયો લે છે, પરંતુ અસરકારક પ્રત્યાયનના અભાવે વિદ્યાર્થીઓ માટે કરવામાં આવેલાં નિર્ણયો ઘણી વાર તેમના સુધી પહોંચતા નથી. પરિણામ એ આવે છે કે એક સારું પરિવર્તન અસરકારક બનતું નથી. અહીં આપણે એ બાબત પર ભાર મૂકવા માંગીએ છીએ કે કોઈ પણ નિર્ણય પરિવર્તન માટે લેતાં પહેલાં, તેના અમલીકરણના પાસાંનો ગંભીરપણે વિચાર કરવો જોઈએ.

પરિવર્તનનું અમલીકરણ જરૂરી સંસ્થાકીય સંકલન વિના મુશ્કેલ બને છે. કોઈક વાર કેટલીક પરિવર્તન પ્રક્રિયાઓ પ્રવર્તમાન નીતિ નિયમોથી ઉલટી હોય. આવી પરિસ્થિતિ મૂંઝવણ સર્જે અને ઘણી વાર અમલીકરણ પર અવળી રીતે પ્રભાવ પાડે. આવી પરિસ્થિતિઓ ઘટાડવી પડે.

યોગ્ય સ્ત્રી-પુરુષો, સામગ્રી અને માળખાગત સગવડો પરિવર્તનનાં અમલીકરણ માટે એટલી જ મહત્વની છે. અપૂરતા સ્ત્રી-પુરુષો સામગ્રી અથવા નાણાંને કારણે અછડતી પરિસ્થિતિમાં

પરિવર્તનનો કાર્યક્રમ ચલાવવો એ નવાઈ નથી. અગાઉના યુનિવર્સિટીના વિભાગનાં દૃષ્ટાંતમાં વ્યક્તિ અભ્યાસ પદ્ધતિઓનો વિરોધ કરવામાં આવ્યો કારણ કે યોગ્ય સહાય સેવાઓનો અભાવ હતો - તૈયાર અભ્યાસો પ્રાપ્ય ન હતા, કેસ લખવા માટેની તાલીમ શિક્ષકોને આપવામાં આવી ન હતી, જુદા જુદા વિષયોમાં કેસ માટેની સામગ્રીના પ્રતિકૃતિઓ તૈયાર કરવામાં જે ખર્ચ થાય તે વિભાગને પ્રાપ્ત થતી સ્ટેશનરીની વાર્ષિક ગ્રાન્ટ કરતાં ત્રણ ગણી વધુ હતી. ટાઈપ, સ્ટેન્સિલ, કટિંગ વગેરે કામ કરવા માટે જરૂરી માનવધન પણ પૂરતું ન હતું.

પરિવર્તન પ્રક્રિયાનાં સોપાનોનું આયોજન કરવામાં પરિવર્તનને કાર્યરત કરવા કરતાં વધુ ધ્યાન આપવું જરૂરી બને છે. પરચુરણ બાબતો અંગેનું આયોજન નહિ કર્યું હોય અથવા જો કર્યું હશે તો કદાચ પૂરતું અને યોગ્ય નહિ હોય. જેઓ અમલ કરે છે તે જ તેમનાં કાર્યનું પરિણામ માત્ર જાણે છે. જ્યારે તે તેનો અમલ કરે ત્યારે જ, તે પહેલાં નહિ. પ્રશ્નો આવા ઉપસ્થિત થાય : વધુ કાર્યભાર અને કેટલાક મનોવૈજ્ઞાનિક નિરુત્સાહ કરનાર જે પરિવર્તન પ્રત્યે વિરોધ ઉભો કરે. અમલ કરનારા પાસેથી પૂરતું પ્રતિપોષણ મેળવવું જરૂરી છે અને વિરોધ અથવા પરિવર્તન પ્રયાસનું નુકસાન ઓછું કરવા યોગ્ય/જરૂરી કાર્યપ્રક્રિયા શરૂ કરવી પડે. કેટલાંક મનોવૈજ્ઞાનિક અથવા નાણાંકીય પ્રલોભનો પરિવર્તનના અમલીકરણ દરમિયાન અનપેક્ષિત પ્રશ્નોને નિવારવા માટે આપવા જરૂરી બને છે.

પ્રવૃત્તિ 5

તમારી સંસ્થા / કોઈ પણ પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં તમારા અનુભવ સાથે પરિવર્તન અમલીકરણને અટકાવતાં કેટલાંક પરિબળો દર્શાવો.

નોંધ : તમારા ઉત્તર માટે નીચે જગ્યા આપી છે.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.6 લલચાવનારાં પરિબળો તૈયાર કરવાં

પરિવર્તનના અમલીકરણ માટેનું વધુ મજબૂત સહાયક પરિબળ

- જુઓ તેનો અમલ કરે છે અને જેઓને તેનાથી અસર પામવાની શક્યતા છે તેમનામાં પરિવર્તન માટેની ઈચ્છા સમાવિષ્ટ છે. અને
- પરિવર્તન પ્રક્રિયાના ઉદ્દેશો, આયોજન અને કાર્યક્રમ અંગે સંપૂર્ણ સંમતિ સમાવિષ્ટ છે.

એ કહેવું જરૂરી નથી કે સહભાગી અભિગમ, પરિવર્તનના અમલીકરણ અને જાળવણી માટે મુખ્ય અને અન્ય મહત્વના કાર્ય કરનારાઓની પ્રતિબદ્ધતા પ્રાપ્ત કરવાનો સૌથી ઉત્તમ માર્ગ છે. ધ્યેયો અને ઉદ્દેશો ખૂબ સ્પષ્ટપણે સમજીને મુખ્ય કામ કરનારાઓ તેમજ અન્ય લોકો પાસે તે મંજૂર કરાવી લેવા જરૂરી છે, જ્યારે તે અંગે ખુલ્લી રીતે ચર્ચા કરવામાં આવે

તેમાં પરિવર્તન પ્રત્યેનો વિરોધ મર્યાદિત હશે અને જૂથભાવના વધુ સારી હશે, અમલીકરણ દરમિયાન ઘટનાઓને અનપેક્ષિત વળાંક આપી કામ કરનારાઓને ખોટી રીતે નિરુત્સાહી ન બનાવે, તેથી ઉલટું સહભાગી અભિગમ તેમને આવી ઘટનાઓનો સફળતાપૂર્વક સામનો કરવા તૈયાર કરે, ઉદાહરણ તરીકે, શૈક્ષણિક સંસ્થાઓમાં, વહીવટકર્તાઓ માન ટકારાવાની સમસ્યાનો સામનો કરે છે - જો એક સિનિયર પ્રોફેસરને કોઈ એક વિભાગમાં એક વધુ નાના સાથી કાર્યકર્તા તરફથી વિભાગના વડા તરીકેના હોદ્દાની રૂએ પ્રવૃત્તિ હાથ ધરવા દિશા સૂચન મળે તો તે સૂચના સ્વીકારે નહિ, અને જો તે/તેણી ન સ્વીકારે તો તેની કોઈ ખાતરી નથી કે તે પ્રવૃત્તિ હાથ ધરશે જ. આવી પરિસ્થિતિઓમાં કામ કરવા સર્વોત્તમ અભિગમ એ છે કે નિર્ણય કરવાની પ્રક્રિયામાં તે સિનિયર પ્રોફેસરને સામેલ કરવા, જેથી નિર્ણયનો અમલ કરવા તે બંધાઈ જાય. શૈક્ષણિક સંસ્થાના પ્રણાલીગત વહીવટકર્તાઓ આવી સહભાગી અભિગમ પ્રક્રિયામાં ન માને પરંતુ વહીવટકર્તાઓની નવી પેઢી આ અભિગમનો સફળતાપૂર્વક ઉપયોગ કરે છે.

આથી આપણે વિચારવું જોઈએ કે જ્યારે અમલ કરનારાઓ પરિવર્તનનું મહત્ત્વ, પરિવર્તન આયોજન અને પ્રક્રિયા તેમજ તેમની પાસે શું અપેક્ષિત છે તે સમજે છે ત્યારે પરિવર્તન કાર્યરત થવા માટે અત્યંત સહાયક પરિબલો આપણને પ્રાપ્ય થાય. પણ તે પૂરતું નથી. અમલ કરનારાઓને અમલીકરણ પ્રક્રિયામાં તાલીમ આપવી જોઈએ. અગાઉના ઉદાહરણમાં, ફેકલ્ટીના સભ્યોને વ્યક્તિ-અભ્યાસ (કેસ-સ્ટડી)ની જરૂર જણાઈ હતી, પરંતુ કેસ પદ્ધતિનો અમલ થઈ શક્યો નહિ, કારણ કે અન્ય કારણોમાં તેમાંના કેટલાંકને અભ્યાસો/કેસ લખવાની અથવા એક શિક્ષણની પદ્ધતિ તરીકે અભ્યાસ હાથ ધરવાની તાલીમ મળી ન હતી.

પરિવર્તનના અમલીકરણ માટે શરૂ કરેલી અને હાથ ધરેલી પ્રવૃત્તિઓને હકારાત્મક રીતે દૃઢ બનાવવી પડે. આ પ્રવૃત્તિઓ નાણાંકીય અથવા બિનનાણાંકીય યોગ્ય પ્રલોભનોનાં સાધન દ્વારા થઈ શકે. સફળ પ્રવૃત્તિઓએ અન્યનું ધ્યાન દોરવું જોઈએ, જેથી તેઓ બીજાઓ માટે આદર્શ તરીકે સેવા બજાવે અને પરિવર્તનના સમગ્ર સમયગાળા દરમિયાન ખંત અને પ્રોત્સાહન જાળવી રાખે. અપેક્ષિત વર્તનોનું નિયમિત સુદૃઢીકરણ, પ્રતિબદ્ધતા જેટલું જ જરૂરી છે, જે પરિવર્તિત પરિબલો અને દબાણોને કારણે વખતોવખત બદલાતી રહેવાની શક્યતા છે.

સહાયક નેતાગીરી એક અન્ય લલચાવનારું પરિબલ છે. વહીવટકર્તા/વ્યવસ્થાપક પ્રારંભ કરવા યોગ્ય અને સક્ષમ હોવા જોઈએ. નીચના કર્મચારીગણની પુખ્તતાની કક્ષા પર આધાર રાખીને તે પરિવર્તનના સફળતાપૂર્વક અમલ કરાવવા તેના હાથ નીચેના કર્મચારીઓના કાર્યનું આયોજન, વ્યાખ્યા અને સંચાલન કરવા સક્ષમ હોવા જોઈએ. વધુમાં, અમલ કરનારાઓનાં દૃષ્ટિબિંદુથી પ્રશ્નોને ઓળખી શકે, તેમનાં કાર્યો પૂર્ણ કરવા તેમના પ્રેરણા આપી શકે અને પરિવર્તનના અમલીકરણની પ્રક્રિયા દરમિયાન કોઈ પણ હતાશાનો અનુભવ થયો હોય તો તેને નિવારવામાં સહાય કરી શકે તેમ હોવા જોઈએ.

બીજા શબ્દોમાં બીજાઓને એક વિધાયક પરિબલ સમાન અને પરિવર્તન માટે પ્રતિબદ્ધ લાગવા જોઈએ. તેઓ ટૂંકડી રચયિતા હોવા જોઈએ અને સભ્યોમાં સહભાગીપણું જાગૃત કરે, જેથી પરિવર્તન પ્રત્યેની તેમની પ્રતિબદ્ધતાની ખાતરી થવી જોઈએ. એક નેતા તરીકે તેમની પાસે નીચેની ભૂમિકાઓ અપેક્ષિત છે :

- (i) પરિવર્તનના હિમાયતી : પરિવર્તનની જરૂર કે પરિવર્તનના ખ્યાલનો સ્વીકાર કરવા અન્યને તેમણે સમજાવવા જોઈએ. નોકરિયાતના વર્તનમાં જ્ઞાનાત્મક તેમજ ભાવાત્મક પરિમાણોમાં પરિવર્તન લાવીને તે આ પ્રમાણે કરી શકે. પરિવર્તનના લાભની તાર્કિક રજૂઆત દ્વારા અથવા તાર્કિક વિશ્લેષણ દ્વારા જ્ઞાનાત્મક પાસાંમાં પરિવર્તન લાવી શકાય. પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં વ્યક્તિને સામેલ કરીને અથવા પરિવર્તનમાંથી મળતા મૂળભૂત લાભો અનુભવવા તકો પૂરી પાડીને ભાવાત્મક પરિવર્તન શક્ય છે. જ્ઞાનાત્મક

અને ભાવાત્મક પાસાંઓ સઘન રીતે જોડાયેલાં છે ત્યારે ઈચ્છિત દિશામાં ગમે તે એકમાં પરિવર્તન બીજામાં પણ પરિવર્તન લાવે છે.

(ii) પરિવર્તન દુભાષિયો : નેતા પરિવર્તનનું અને તેના પરિણામનું જેઓ તેમની સાથે કામ કરે છે તેમના માટે અર્થઘટક કરવા સક્ષમ હોવો જોઈએ. તે માત્ર હેતુસરનો જ હોય તે પૂરતો નથી, તે પરિવર્તનને વિધાયક રીતે અન્ય લોકો જુએ તેવો પ્રભાવ પાડવા સક્ષમ હોવો જોઈએ. તે પરિવર્તનનું એક અનાત્મલક્ષી માપ અને તેના લાભો પૂરા પાડવા સક્ષમ હોવો જોઈએ.

(iii) મુશ્કેલી નિવારનાર/હટાવનાર : સંસ્થાના વડા/વ્યવસ્થાપક અમલીકરણ પ્રક્રિયામાં ઊભા થનારા પ્રશ્નોની આગાહી કરવા શક્તિમાન હોવા જોઈએ. જ્યાં પ્રશ્નો ઊભા થાય ત્યાં યોગ્ય મદદ અને સહાયક નેતાગીરી પૂરી પાડવી જોઈએ. વખતોવખત કેટલાક અવરોધો ઊભા થવાના. તે અનાત્મલક્ષી કે આત્મલક્ષી પરિબળોમાંથી ઊભા થવાનાં. અનાત્મલક્ષી પરિબળો સંસ્થાકીય પર્યાવરણમાં એટલે કે દૈનિક પ્રવૃત્તિઓ, પ્રક્રિયાઓ, આંતરખાતાકીય સહકાર વગેરેમાં હોય છે. આત્મલક્ષી પરિબળો ઘટનાઓ વિશે સભ્યોના પ્રત્યક્ષીકરણમાં પરિવર્તન પ્રયાસોની ફલશ્રુતિમાં અને અંગત પક્ષપાતોમાં હોય છે. આત્મલક્ષી અવરોધોને પરિવર્તન પ્રયાસ વિશે નોકરિયાતોને જણાવીને પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં તેમને સામેલ કરીને અને જ્યાં જ્યાં જરૂર જણાય ત્યાં સહાયક નેતાગીરી પૂરી પાડીને નિવારી શકાય. સંસ્થાકીય ખામીઓ કેટલાક માળખાગત સુધારા, પ્રક્રિયાત્મક પરિવર્તનો અને વિકસતા આંતરવિભાગીય જોડાણ દ્વારા ઓછી કરી શકાય.

ઈચ્છિત પરિવર્તન પ્રત્યે પ્રગતિને લગતું નિયમિત પ્રતિપોષણ એક લલચાવનારાં પરિબળ તરીકે વર્તે છે. એ માટે પૂરતા પુરાવા છે કે પરિણામોની જાણકારી વર્તન પરિવર્તનોની પ્રેરણા આપે છે અને અપૂર્ણ કાર્યો સંપૂર્ણ કરતાં વધુ સારી રીતે યાદ રહે છે. આથી એ જરૂરી છે કે પરિવર્તનની પ્રગતિનો નકશો બનાવવા અને દેખરેખ રાખવા વૈધિક પ્રક્રિયાઓનો ઉપયોગ કરીને સમયાંતરે પરિવર્તન પ્રયાસની ઉપર દેખરેખ રાખવામાં આવે. PERT, CPM જેવી નેટવર્ક પ્રયુક્તિઓ આમ કરવામાં ઉપયોગમાં લઈ શકાય. MBO અભિગમ એવો છે કે જેમાં પ્રત્યેક ભૂમિકા ભજવનાર તેનાં ઉપરી અધિકારીઓ અને સહકાર્યકર્તાઓ સાથે સલાહસૂચન પ્રમાણે તેની ભૂમિકાનું આયોજન કરે છે, અને તેની પ્રવૃત્તિઓની એક બ્લૂ પ્રિન્ટ તૈયાર કરે છે. સમગ્ર પરિવર્તન પ્રયાસ પ્રત્યેની તેની ભૂમિકાની તર્કસંગતતા સમજવામાં સહાય કરે છે, તેમજ સમયાંતરે તેની પોતાની પ્રગતિની દેખરેખ રાખે છે. આવો અભિગમ અપનાવીને એક વ્યક્તિની જવાબદારી અને નિષ્ઠા સ્પષ્ટ રીતે વ્યાખ્યાયિત થાય છે. એવી હકીકત હોવા છતાં કે પરિવર્તન પ્રયાસમાં તેમની સામેલગીરી ખાતરીપૂર્વકની બની રહે છે.

પરિવર્તન પ્રક્રિયાથી ઉદ્ભવતા તનાવને ઘટાડવા સંસ્થાકીય સંબંધ અને પ્રયાસને હંમેશા અમલ કરનારાઓ તરફથી એક વિધાયક પરિબળ તરીકે જોવામાં આવે છે.

પરિવર્તન ઘણી વાર ક્રમિક હોય છે અને તે તબક્કાવાર આવે છે. તેથી આગળના તબક્કાનો અમલ કરવાથી એ તણાવમાં પરિણમશે, જે પાછળના તબક્કાઓ માટે ખૂબ અસહ્ય બની રહે છે. અમલ કરનારાઓ આ તણાવને પહોંચી વળવા સક્ષમ હોવો જોઈએ, નહિ તો હતાશા ઉદ્ભવે અને રસ ઓછો થાય. ઉપરી અધિકારી કર્મચારીગણ પાસે સલાહનાં અને સરળતા કરી આપવાનાં કૌશલ્યો હોવાં જોઈએ. અમલ કરનારાઓમાં અસંમતિ જુદી પાડવી જોઈએ અને સંયુક્ત વાતાવરણમાં ધર્ષણનું વ્યવસ્થાપન થવું જોઈએ. જ્યારે બે ભૂમિકા ભજવનારાઓ વચ્ચે ધર્ષણ એક ગંભીર સ્વરૂપ ધારણ કરે અને વધુ તીવ્ર ભૂમિકા સીમાઓના ધર્ષણના બનાવોને ઘટાડવામાં સહાય કરે. અમલદારશાહી સંસ્કૃતિ આધારિત સંસ્થાઓ, ફાઈલ્સો અને પત્ર-વ્યવહારો દ્વારા કામ કરવાનું પસંદ કરે છે, પરંતુ પરિવર્તન માટે ગતિશીલ અભિમુખતા, પરસ્પર ચર્ચાઓ, વિવિધ કક્ષાઓમાં આંતરવ્યવહાર અને સલાહ તેમજ માર્ગદર્શન, સિનિયર

सल्यो द्वारा वधु नाना साथीमित्रो माटे अने पाछणनामांथी प्रतिपोषण मेणवीने अमलीकरणांनी कक्षाओथी नखक छे तेमने जइरी छे.

परिवर्तनना अमलीकरण माटे अन्य सहायक परिभण अे असरकारक प्रत्यायन छे. घणी वार परिवर्तननो अमल बराबर न थाय, कारण के अमल करनारो तेणे पोताने शुं करवानुं छे तेनी स्पष्ट जाण न डोय. तेमनी साथे अने जेओ परिवर्तन प्रक्रियांमां संमिलित छे तेओनां अने तेमनी साथे अेकाग्रता प्रस्थापित करवी जेईअे, अने तेओने तेमनी पोतानी इरजे विशे संपूर्णपणे जाणकार करवा जेईअे. प्रवर्तमान प्रत्यायन नेटवर्कनुं शइआतथी ज विश्लेषण करवुं पडे. असंभ्य पद्धतिओ जेवी के रडेठाणगत विश्लेषण, सहभागी पृथक्करण, इरज अव्यास अने प्रतिनिधि नमूनानुं पृथक्करण आ डेतुसर प्राप्य छे.

प्रत्यायनमां जलेल पडोये छे ज्यारे प्रत्यायन सांकणमां कोई पण अेक कडीमां अवाज डोय छे. अवाज ओछो करी शक्य ज्यारे जेनुं प्रत्यायन करवानुं छे ते अगाउथी नक्की करायेल डोय, संदेशो के माछिती स्पष्ट अने विशिष्ट छे, योग्य येनलो मार्गोनुो उपयोग करवामां आव्यो छे अने जे स्वीकारवानी अपेक्षा ते राभे छे. ते संदेश प्रत्ये स्वीकारनार (रीसीवर) अगाउथी मेणमां बेसाडेलुं डोय त्यारे जेओ परिवर्तन प्रक्रियांमां संडोवायेला छे तेमनी वख्ये वारंवारनो व्यवहार, वैधिक अने अवैधिक मार्गोनुो उपयोग अने समयानुसार प्रतिपोषण परिवर्तनना अमलीकरणमां सरण प्रत्यायननी जइरियातोनुं व्यवस्थापन करवामां सहाय करे छे. प्रतिपोषणांनी उख्य कक्षाओ अवाजो अथवा जलेलोने घटाडे छे अने तत्काण प्रतिपोषण आगणनी प्रक्रियाना वधु सारा नियंत्रण तेमज वधती स्पष्टता प्रत्ये ङाणो नोंधावे छे.

वैधिक प्रत्यायन नियमित अडेवाल प्रक्रिया अने विशिष्ट कार्यजूथो वख्ये अने अंतर्गत वारंवार मिटिंगोथी सरण बने छे. छातां अन्य सहायक परिभणमां जइरी माणभागत परिवर्तननो समावेश थाय छे. परिस्थितिने जइरियात अनुसार विकेन्द्रीकरण, कार्यजूथो के समितिओनुं प्रस्थापन वगेरेना संदर्भमां परिवर्तन डोई शके.

ज्यारे आपणे परिवर्तनना अमलीकरण माटे सुसंगत सहायक परिभणोनी खर्या करी छे त्यारे ते मात्र सूचक छे व्यापक नथी.

3.7 अेकीकरण

परिवर्तननो अमल थया पछी, अनुसरण प्रवृत्तिओ डाय धरवी जेईअे. संस्थानी पेटा व्यवस्थाओ अथवा विविध घटको माटे तेनो साथो प्रभाव अने इलिताथोनी यकासणी करवा ते डाय धरवामां आव्यो छे के नछि ते जेवुं जेईअे. संस्थानी कोई पण पेटा-व्यवस्थांमां ज्यारे परिवर्तनो लाववामां आव्या डोय त्यारे पण आवुं अनुसरण कार्य आवश्यक छे. उपयोजननुं क्षेत्र अथवा परिवर्तन लाववा माटेनुं नवीनीकरण तेनी कदनी परवा कर्या विना, के प्रत्येक व्यवस्थित प्रयास पछी अनुसरण अनिवार्य छे. अनुसरण प्रवृत्तिओनां परिणामो सुधारात्मक पगलां माटे तक पूरी पाडे छे. जो जइरी डोय तो अन्य क्षेत्रे अथवा मोटा पाया पर परिवर्तन लाववानां भावि आयोजनोने विकसाववामां पण मदद करे छे.

परिवर्तननुं अनुसरण कार्य नोकरियातना परिवर्तन विशे अभिप्रायो अने वलणो तेमज कार्य तेमज कार्यसंबंधी वर्तनोमां रडेला तइवतोनी यकासणी करीने सामान्य रीते करवुं जेईअे. वैधिक मुलाकातो अथवा अवैधिक खर्याओ अथवा भास रखायेलां वलण मापडोनां साधनोथी वलणोनुं मापन थई शके. अप्रत्यक्ष अनात्मलक्षी मापन : गेरडाजरी, काममां डीलाश, योक्साई, कार्यकौशल्य वगेरे थई शके.

अेकीकरण अने प्रभाणीकरण :

નકારાત્મક પરિણામો પણ ધરાવે છે. પરિવર્તનનું એકીકરણ ગેરફાયદા દૂર ન કરી શકે પરંતુ ઘટાડી તો શકે. અને એને કેટલીક મુશ્કેલીઓ સાથે જીવતા શીખવે એ જરૂરી છે. આદર્શ રીતે પરિવર્તન પ્રક્રિયા સંસ્થાકીય તાણાવાણા સાથે ગૂંથાઈ જવી જોઈએ. પરિવર્તન નોકરિયાતો અને સંસ્થાકીય જરૂરિયાતો બંને માટે લાભકર્તા છે એમ ખાતરી કરાવીને આ થઈ શકે. માત્ર પરિવર્તન જ નહિ પણ તેના ફાયદાઓ સ્પષ્ટ દૃશ્યમાન હોવા જોઈએ. જો કોઈ પણ નાનોય વિરોધ પરિવર્તનના અમલીકરણ દેખાય તો સમયાંતરે પરિવર્તનનાં પરિણામો/લાભને ઉપસાવીને દૂર થઈ શકે. આ અભિગમ વિરોધની વચગાળાની શક્યતાઓને જ માત્ર દૂર કરતી નથી પરંતુ પરિવર્તનના એકત્રીકરણ અને પ્રમાણીકરણને વધુ સરળ અને અસરકારક બનાવે છે.

પરિવર્તકો અથવા અમલ કરનારાઓ પાસે પરિવર્તનનું એકત્રીકરણ કેટલીક માંગ કરે છે. પરિવર્તન પ્રક્રિયા સાથે તેમનું વર્તન બિનસાતત્યવાળું ન હોવું જોઈએ. જેમ જેમ નવી ક્રિયાઓ દઢ થતી જાય તેમ તેમ નીતિનિયમો વિશિષ્ટ રીતે રજૂ થતા જાય, નોકરીની જરૂરિયાતો સ્પષ્ટ થતી જાય, જેમ જેમ તે ઉપસાવાય અને પ્રકાશિત થાય તેમ.

અહીં આપણે ચેતવણીનો એક શબ્દ મૂકવો જોઈએ. કોઈ પણ એક ખાસ નેતાગીરી એ લાવેલું કોઈ પણ પરિવર્તનનું એકીકરણ કરવામાં નિષ્ફળ જવું એ શૈક્ષણિક સંસ્થા માટે અસાધારણ બાબત નથી. આવું થાય, કારણ કે તેઓ જે દાખલ કરે છે તે પરિવર્તનને દઢ થવા માટે તે નેતાગીરીનો સમયગાળો પૂરતો હોતો નથી અને નવી નેતાગીરી જે સ્થાન લે છે તે આગળની વ્યક્તિએ કાર્યરત કરેલા પરિવર્તનને અવગણે છે. કારણ કે તે તેમની પસંદગીનાં તેમનાં પોતાના પરિવર્તનો દાખલ કરવા આતુર હોય છે.

પરિવર્તનને દઢ કરવા નીતિનિયમોની રચના થવી જરૂરી છે અને સાથે સાથે કાર્યનાં ધોરણો અને કાર્ય પરિબળનું પ્રમાણીકરણ પણ જરૂરી છે - કાર્યનાં ધોરણોનું પ્રમાણીકરણ કરવાં, ચોક્કસ વ્યવસાયનાં વર્ણનો તૈયાર કરવા પડે અને કાર્ય પરિબળનાં પ્રમાણીકરણ માટે વ્યક્તિઓને ખાતરી કરાવવી પડે, જેથી નવાં વર્તનો યોગ્ય પરિસ્થિતિમાં આપમેળે રજૂ થવા માટે આત્મસાત્ થાય.

કાર્ય પ્રક્રિયાના પ્રમાણીકરણમાં, નવા કાર્યસંબંધો અથવા કાર્યતરાહોને પ્રવર્તમાન તરાહોનો અંશ બનાવી દેવામાં આવે, કારણ કે એકત્રીકરણ પ્રાપ્તિ માટે વધુ સરળ બને છે. જો પ્રવર્તમાન વ્યવસ્થાના એક ભાગ તરીકે પરિવર્તનને જોવામાં આવે તો.

પુખ્તતા પ્રાપ્ત કર્યા પહેલાં પ્રમાણીકરણ કરવું જોઈએ નહિ. જો એ પુખ્તતા પૂર્વે કરવામાં આવે તો વિરોધ થાય. વચ્ચેમાં જો એકવાર અવિશ્વાસ કે નકારાત્મક વલણનું મોજું પ્રસરે તો પરિવર્તનનું એકત્રીકરણ કરવાનું ખૂબ અઘરું છે. જો પરિવર્તન મોડું થાય તો અપેક્ષિત લાભ અથવા ફલશ્રુતિઓ પ્રાપ્ત ન થાય અને થાય તો અંશતઃ થાય. પ્રયત્ન અને ભૂલનો થોડો અંશ જરૂરી છે પરંતુ હેતુ તો પરિવર્તનની તાકાત વધારવાની જ હોવી જોઈએ.

પ્રવૃત્તિ - 6

કોઈ પણ દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થા/સંગઠનમાં પરિવર્તન અમલીકરણના એક અનુસરણ અને એકત્રીકરણ તરીકે વાપરવામાં આવેલી કેટલીક પદ્ધતિઓ અને પ્રયુક્તિઓનું પરીક્ષણ કરો.

નોંધ : તમારા ઉત્તર માટે નીચે જગ્યા આપી છે.

.....

.....

.....

.....

.....

3.8 સારાંશ

આ એકમમાં આપણે...

- પરિવર્તન અમલીકરણ શું છે અને અમલીકરણમાં સામેલ થતી પ્રક્રિયાનું સ્પષ્ટીકરણ કર્યું.
- અમલીકરણ પ્રક્રિયાનાં મુખ્ય સોપાનોનું વર્ગીકરણ કર્યું એટલે કે હનીમૂન પિરિયડ, પુનઃ વિચારણા, સમજણ અને પ્રતિબદ્ધતા.
- પરિવર્તનના અમલીકરણ માટે ઉપર-નીચેની વ્યૂહરચના, નીચેથી ઉપરની વ્યૂહરચના (Contingency) અભિગમની સમજ આપી.
- પરિવર્તનનાં વિરોધી પરિબલો અને પરિવર્તનનાં અમલીકરણને અટકાવતાં પરિબલોનું વર્ણન કર્યું.
- પરિવર્તન અમલીકરણને સરળ બનાવતાં લલચાવનારાં પરિબલોની રચના કરવાના માર્ગો દર્શાવ્યા.
- અનુસરણની પદ્ધતિઓ અને પરિવર્તનના એકત્રીકરણ અને પ્રમાણીકરણની પ્રક્રિયા સમજાવી.

UNIT 4 દૂરવર્તી શિક્ષણ અને પરિવર્તન : પ્રતિભાવો

પુનઃ યોજના - સંકલ્પના

નિગમોની પુનર્યોજના શીર્ષક હેઠળની તેમની કૃતિ દ્વારા પુનર્યોજનાનો ખ્યાલ/સંકલ્પના 1993માં માઈકલ હેમર અને જેમ્સ ચેમ્પીએ દાખલ કર્યો. કિંમત, ગુણવત્તા, સેવા અને ઝડપથી કોઈ એક ખાસ પ્રક્રિયા થાય છે તે સંદર્ભમાં કાર્યકૌશલ્યોનાં સુધારા લાવવાનાં ઉદ્દેશો સાથે નિગમની પ્રક્રિયાઓમાં મૂળભૂત પુનઃ વિચારણા અને મૌલિક પુનઃ યોજના તરીકેના સંદર્ભમાં એક યોજના છે. મૂળભૂત પુનઃ વિચારણા એ કોઈ એક ખાસ પ્રવૃત્તિના 'શું' અને 'કેવી રીતે' એ બાબતને સ્પર્શે છે, જ્યારે મૌલિક પુનઃ યોજના પ્રવર્તમાન માળખું, પ્રક્રિયાઓ અને નીતિનિયમોમાં સમગ્ર પરિવર્તનને સ્પર્શે છે. જ્યારે આગળનો ખ્યાલ બુનિયાદી આયોજનને લગતો છે અને પછીનો પ્રક્રિયાને સ્પર્શે છે. વધુ સારી સમજ માટે ઉદાહરણની સહાયથી આપણે આ અંગે વધુ વિસ્તૃત ચર્ચા કરીશું.

ટાઈપરાઈટરનાં ઉત્પાદનમાં નિપુણતા ધરાવતી કોઈ એક કંપની કેટલીક સદીઓ પહેલાં સારો નફો કરતી હતી. તેમનું ઉત્પાદન ઊંચી ગુણવત્તા ધરાવતું હતું. તેમનું વેચાણ યોગ્ય હતું અને નફો તેમનાં પ્રયત્નો અને અપેક્ષાઓને સુસંગત હતો. સમય જતાં જેમ અંગત કમ્પ્યૂટર્સ અને વર્ડ પ્રોસેસર્સ બજારમાં આવ્યાં તેમ તેમ ટાઈપરાઈટરનું વેચાણ ઓછું થતું ગયું. ચર્ચામાં કંપનીએ આ પડતીની નોંધ લીધી અને વિવિધ પ્રકારનાં નવીનીકરણો લાવવાનાં પ્રયત્નો કર્યા - હલકાં વજનવાળી સામગ્રીઓનો ઉપયોગ કરીને ટાઈપરાઈટરનું વજન ઘટાડ્યું. અક્ષરોની ગુણવત્તા તેમણે સુધારી, ઈલેક્ટ્રોનિક વિવિધતા પણ તેઓ લાવ્યા. આ બધામાં ઉમેરતાં તેમણે વિવિધ કાર્યરીતિની સુધારણાઓ પણ કરી. અને આમ તેમના યંત્રની કિંમત ઘટાડી. થોડા દિવસો પૂરતાં તેમનાં આ પગલાંથી તેમનાં મશીનના વેચાણમાં વધારો થતો જણાયો હતો, પરંતુ સમય જતાં તેમને લાગ્યું કે વેચાણમાં વધારો માત્ર નહિવત્ હતો અને કાળક્રમે તે ધીમે ધીમે ઓછો થવા લાગ્યો અને એક એવા તબક્કે પહોંચ્યો કે જ્યારે કંપનીને ટકાવવી એ અશક્ય બન્યું. આ તબક્કે એક નવા નિયામકની નિમણૂક કરવામાં આવી.

નવા નિયામકે કેટલીક લોનની વ્યવસ્થા કરી અને અંગત કમ્પ્યૂટર્સ બનાવવાનું શરૂ કર્યું. કંપનીના ટેકનિશિયન લોકો અને વહીવટી કર્મચારીગણ તરફથી વિરોધ જાગ્યો અને આ પરિવર્તનને અપનાવવાનું સરળ ન હતું. તેમ છતાં પ્રારંભિક મુશ્કેલીઓને કંપનીએ નિવારી અને થોડા સમયમાં એ નફો કરવા લાગી, જેના પરિણામે બંને વ્યવસ્થાપકો અને કારીગરો - તેમની જાતે ખુશ થયા અને વધુમાં તે માટે તે પરિવર્તન સ્વીકાર્યું.

અહીં નોંધ કરવાનો મુદ્દો એ છે કે નવા નિયામકે એક વિચારની જુદી જ રેખા સાથે શરૂ કર્યું. તેમણે વિચાર્યું કે કંપની ખરેખર તો ટાઈપરાઈટર બનાવવાનાં વ્યવસાયમાં ન હતી, તેને બદલે તેનો લેખિત દસ્તાવેજોને તૈયાર કરવા માટે સરળતા કરે તેવાં મશીન પૂરાં પાડવાનો ધંધો હતો કે જે કંપની ટાઈપરાઈટર બનાવવાને બદલે દસ્તાવેજો તૈયાર કરવા માટે નિષ્ણાંત મશીન તૈયાર કરવામાં સારું કામ કરી શકે. નવા નિયામકે આ મૂળભૂત પુનઃ વિચારણા કરી. તેના ધંધા અંગે તેણે 'શું' વિશે જે વિચાર્યું તે પ્રોસેસર્સ અથવા અંગત કમ્પ્યૂટર્સ વિશે વિચાર્યું, પણ ટાઈપરાઈટર વિશે નહિ. અને 'કેવી રીતે' તે વિશે વિચારનો અમલ કરવા માટે કંપનીની મૌલિક પુનઃયોજનાની જરૂર પડી. મૂળભૂત પુનઃ વિચારણા અને મૌલિક પુનઃ યોજના સાથે સાથે ચાલે છે, કારણ કે પહેલાનો હેતુ સરે નહિ જો પછીની બાબત તેને સમર્થન ન આપે તો. એ પ્રમાણે, જે મશીનનું ટાઈપરાઈટર બનાવતાં હતા તેની જગ્યાએ વર્ડ પ્રોસેસર્સ મશીનો મૂકવામાં આવ્યા. નવો સ્ટાફ ભાડૂતી લાવવામાં આવ્યો અને

સાથે સાથે જૂનાને તાલીમ આપવામાં આવી. વિવિધ પ્રકારનાં કાયા માલની ખરીદી અને વ્યવસ્થાપનની જોગવાઈ કરવામાં આવી વગેરે. આ બધું કર્યું તેથી કંપની ફરીથી જીવંતી થઈ; કારણ કે તે પુનઃયોજનામાંથી પસાર થઈ, જે એક સામાન્ય પરિવર્તન પ્રક્રિયા કરતાં વધુ મોટી બાબત હતી.

કેટલાક વિચારકો માને છે કે પુનઃ યોજનામાં માનવધનની મુખ્ય ભૂમિકા હોય છે. જ્યારે કેટલાક વિચારે છે કે કાર્યપ્રક્રિયાની ભૂમિકા મુખ્ય છે. તેમ છતાં અનુભવે દર્શાવ્યું છે કે પુનઃ યોજના ત્યારે જ શક્ય છે જ્યારે બંને માનવ ધન અને કાર્યપ્રક્રિયા સાથે કામ કરે. એ સમજવું જરૂરી છે કે પુનઃ યોજના એટલે સામાન્ય કે અંશતઃ પરિવર્તન કે લાભ નથી. તે માત્ર સુધારણા કે રોજીંદા કાર્યનો સ્વીકાર કરતાં કંઈક વધુ છે. એ કાન્તિ જેવું વધુ છે, જે સભાનપણે અને નિશ્ચયપૂર્વક યોગ્ય આયોજન અને ખાસ ચોક્કસ ગણતરીથી લાવવામાં આવે છે.

પુનઃ યોજના / પરિવર્તનમાં કાર્યરીતિની સાપેક્ષતા

પુનઃ યોજનાની સંકલ્પનામાં નિગમ વિભાગમાં કામ કરતાં વિચારકોએ પ્રદાન કર્યું છે, તે અન્ય માનવીય પ્રવૃત્તિઓ પ્રત્યે તદ્દન સુસંગત છે, કારણ કે એ પરિવર્તનને લાગુ પડે છે જે તેનાં બધા જ પાસાંઓમાં માનવસમાજનું લક્ષણ છે. કોઈ પણ સમાજ સ્થિર રહેતો નથી અને તે પણ લાંબા સમય માટે તો નહિ જ. અલબત્ત, ભૂતકાળમાં થયેલા સામાજિક પરિવર્તનો દૂરનાં સમયમાં થયાં છે અને તે પણ થોડાંક અને વચ્ચે વચ્ચે. તેની ગતિ લગભગ નજીવી, પણ વર્તમાન વિશ્વમાં આ પરિવર્તનો ઝડપથી થાય છે અને તદ્દન ઉત્તમ રીતે. કેટલાંક પરિવર્તનો કુદરતી છે એ અર્થમાં કે તેને કાર્યરત કરવામાં માણસે કોઈ ભાગ ભજવવાનો હોતો નથી, કેટલાંક આયોજિત અને ઈરાદાપૂર્વકનાં હોય છે અને ક્વચિત હેતુ વિનાનાં પણ.

પરિવર્તન વ્યવસ્થાપનનાં પાયા અને એકમ 1, 2 અને 3માં અમે દર્શાવ્યું છે તે ઉપર દર્શાવેલ કિસ્સાઓમાંથી બીજાને લાગુ પડે છે. ઉદાહરણ તરીકે એક યોજનાના આંતરિક અને બાહ્ય પર્યાવરણો અંગે વાત કરી છે. યોજનાના સ્થિર સ્વાસ્થ્ય અને વૃદ્ધિ માટે આ બંને વચ્ચે સંતુલનના મહત્વ વિશે પણ અમે વાત કરી છે. આ દલીલને એ વિશાળ સમાજ જેવી યોજના સુધી વિસ્તારવા આપણે બીજાઓની દૃષ્ટિએ વિચારીએ તો તેના સામાજિક, આર્થિક, સાંસ્કૃતિક, ટેકનોલોજિકલ અને શૈક્ષણિક સંસ્થાઓનાં આંતરિક પર્યાવરણો બને, સમાજની સ્થિરતા માટે તેના ઉદ્દેશો અને પ્રવૃત્તિઓના સંદર્ભમાં આ સંસ્થાઓ વચ્ચે યોગ્ય સમતુલા હોવી જોઈએ. આ સંસ્થાઓમાંથી એક સંસ્થામાં પણ થોડી સુધારણા કે ફેરફારોનો પ્રભાવ બાકીના બધા પર અને સમાજ પર પણ એક એકમ તરીકે પડવાનો જ. એક સંસ્થામાં થતું પરિવર્તન અન્યમાં પરિવર્તન લાવે છે અને છેવટે સામાજિક પરિવર્તનો તરફ દોરી જાય છે. વિચારણા હેઠળના સમાજ માટે બાહ્ય પર્યાવરણમાં તેની આસપાસના અન્ય સમાજોનો સમાવેશ થાય છે. દેશની બાબતમાં, બાહ્ય પર્યાવરણમાં તેની આસપાસના અન્ય દેશોનો સમાવેશ થાય. કોઈ એક ખાસ રાજકીય વ્યવસ્થાની બાબતમાં, અન્ય આસપાસની રાજકીય વ્યવસ્થાઓ તેનું બાહ્ય પર્યાવરણ બને છે. જે રીતે સમાજના આંતરિક પર્યાવરણના ઘટકોમાં પરિવર્તનો સામાજિક પરિવર્તનો લાવે છે તે જ રીતે તેના બાહ્ય પર્યાવરણનાં ઘટકોમાં આવેલા પરિવર્તનો તેનાં પરિવર્તનો પર પણ અસર કરે છે. સમાજને જીવંત રાખવા માટે બાહ્ય અને આંતરિક પર્યાવરણથી નિર્દેશિત પરિવર્તનો વચ્ચે સંતુલન જાળવવા માટે સતત પ્રયાસો જરૂરી છે. બીજા શબ્દોમાં સમાજે હંમેશાં પરિવર્તનનાં વ્યવસ્થાપનની પ્રવૃત્તિમાં રચ્યાપચ્યા રહેવું પડે અને તે હંમેશા માત્ર વૃદ્ધિ પામવા નહિ, પરંતુ ટકવા માટે પણ. આમ છતાં આવાં પરિવર્તનો પુનઃ યોજનાની નજીક ક્યાંય પણ થયાં હોય તેમ દેખાતું નથી, જે નાની યોજનાઓના સંદર્ભમાં પ્રમાણમાં શક્ય જણાય છે, માત્ર એના માટે કે જ્યાં મૌલિક પુનઃયોજના વ્યવહારુ રીતે શક્ય છે.

એ જ રીતે, અમે ઈચ્છીએ કે અગાઉના એકમોમાં દર્શાવેલા અન્ય ખ્યાલો જેવા કે, પ્રતિક્રિયાત્મક અને હેતુસરનાં પરિબળો, અટકાવતાં પરિબળો, લલચાવનારાં પરિબળો, પરિવર્તકો, ગ્રાહક યોજનાઓ વગેરે સંદર્ભમાં સારી રીતે સમજ્યા છો. ઉદાહરણ તરીકે, પરિવર્તક આવો હોઈ શકે માત્ર ખાસ સંદર્ભમાં જ, જ્યારે બીજા સંદર્ભમાં એવું પણ બને કે ગ્રાહક યોજના તેની જાતે એક પરિવર્તકને શોધે. દૂરવર્તી શિક્ષણની સંસ્થાને ખુલ્લી વિદ્યાપીઠના સ્વરૂપમાં એક ગ્રાહક યોજના તરીકે જોઈ શકાય, જ્યારે તેમાં સુધારાઓ અને/અથવા સુધારણાઓ લાવવા તેમના સત્તાધિકારીઓને તે સલાહ આપે એવા સલાહકાર/તજજ્ઞના સ્વરૂપે એક પરિવર્તકની જરૂર પડે. બીજી જુદી કક્ષાએ વિચારણા હેઠળની ખુલ્લી વિદ્યાપીઠને એક પરિવર્તક તરીકે જોઈ શકાય, એટલે કે તે પરિવર્તન એ અર્થમાં લાવે કે જેથી વધુ ઝડપથી શિક્ષણ આપી શકાય અને અધ્યેતાઓની મોટી સંખ્યાને, સ્થિર સમાજને અધ્યયન કરતાં સમાજમાં ફેરવીને વગેરે. એવી જ રીતે, ખુલ્લી વિદ્યાપીઠ જેને એક એજન્સી તરીકે જોવામાં આવે છે તે તેની મેળે જેને નવીનીકરણ, બૌદ્ધિક કે કાર્યરીતિની બાબતમાં કોઈ રસ નથી, તેવા તેમના કર્મચારીગણના એક ભાગ સ્વરૂપે અટકાવતાં પરિબળોના ગુનેગાર બને. જુદી પરિસ્થિતિમાં ખુલ્લી વિદ્યાપીઠ પોતે જ એક અટકાવતું પરિબળ બને એટલે કે તેના માટે નિર્ધારેલાં ઉદ્દેશ્યો સિદ્ધ કરવા તે માત્ર ઉપરછલ્લી રીતે પ્રયત્ન કરે તેવાં કેસમાં, તેની મોટા ભાગની શક્તિ તેની દરરોજની બાબતોમાં કે તેના એજન્ડાની બહાર સમગ્ર રીતે ઉદ્દેશોને સિદ્ધ કરવા યોજનાને ઉથલાવી પાડવામાં વંદી જાય.

ચર્ચાનો પ્રવાહ આપણને શિક્ષણની સંસ્થા તરફ લઈ આવ્યો છે.

શૈક્ષણિક પરિસ્થિતિમાં પરિવર્તન : એક સૂચિ

શિક્ષણ એ ઉજળા સમાજનો અધિકાર હતો અને શિક્ષણનો મુખ્ય હેતુ અત્યાર સુધી એક ઉજજવળ માનવીના સર્જનનો રહ્યો છે, એ આજે સામાન્ય જ્ઞાન છે. તેમ છતાં સમય જતાં શિક્ષિત લોકોએ તેમના માણસો પ્રત્યે એક મૂલ્ય વધાર્યું કે જેના બદલામાં તેમણે તેમની ઉપયોગિતા સમાજમાં એ અર્થમાં ઊંચી કરી કે તેમની જીવનની ગુણવત્તા અને તેમનું મૂલ્ય તેમના શિક્ષણના ગુણને કારણે જેમણે શિક્ષણ નથી મેળવ્યું તેવા લોકોની તુલનામાં નોંધપાત્ર સુધારણા દર્શાવી. પાછું વળીને જોતાં આપણે જોઈએ છીએ કે તેણે આપણને સેંકડો વર્ષો લગાડ્યાં. કેળવણીને, પ્રજાના સાંસ્કૃતિક જીવનને જ સુધારવાના સાધન તરીકે નહિ, પણ તેમના જીવનની ગુણવત્તાને ભૌતિક સંદર્ભમાં પણ જોવા માટે. શિક્ષણના દૃશ્યમાન હેતુમાં આ પરિવર્તન આ સંસ્થા પાસે જે આજદિન સુધી સાંભળવામાં આવી ન હતી તેવી માંગણીઓ લાદી છે. ભારતીય સંદર્ભમાં સરકાર અને ખાનગી ટ્રસ્ટો દ્વારા ચાલતી આધુનિક શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ સૌપ્રથમ તો બ્રિટીશ સત્તાઓની જરૂરિયાતોને સુસંગત ખાસ કરીને નીચલી કક્ષાએ યોગ્ય માનવીય સંસાધન વિકસાવવા અસ્તિત્વમાં આવી. છેલ્લાં પચાસ વર્ષો દરમિયાન આ સંસ્થાઓ પરિવર્તન પામી છે, જે શિશુ પ્રવેશની ક્ષમતા, વૈવિધ્ય ધરાવતાં ગ્રાહકો, શિક્ષણની કક્ષાઓ, શિક્ષણની ગુણવત્તા વગેરેના સંદર્ભમાં દર્શાવાય છે. આવાં પરિવર્તનો નીચેનાં પરિબળોથી થાય છે :

- વિવિધ કક્ષાએ શિક્ષણ માટે અને શિક્ષણ અંગેની માંગમાં વધારો અને તે માટે બદલાતી માંગ.
- સામાજિક-રાજકીય દબાણો, ઉપરથી નીચે અને નીચેથી ઉપર તેમજ વસ્તીના વિશાળ સમુદાયને પહોંચવા માટે તેનાં જેવી જ પ્રતિબદ્ધતા.
- ગુણવત્તાયુક્ત શિક્ષણની માંગ.
- ખાસ કરીને વ્યવસાયલક્ષી અને નોકરીલક્ષી અભ્યાસક્રમોની માંગ
- શિક્ષકોનાં ધોરણો સુધારવા માટે અને/અથવા શિક્ષકોને અભિમુખ કરવા માટેની જરૂર.

- સૌ માટે શિક્ષણની સમાન તકો માટે માંગ અને
- શિક્ષણની વ્યવસ્થા સાથે બધું બરાબર નથી એવી વધતી જતી લાગણીને ફેલાતાં અટકાવવાની જરૂર.

ઉપર દર્શાવેલાં પરિબલોને કારણે જે કંઈ પરિવર્તનો શરૂ થયાં તે તેમના અમલીકરણમાં સામાન્ય રીતે અસ્તવ્યસ્ત થયાં છે અને એવાં લક્ષ્ય પ્રત્યે અંગુલિ નિર્દેશ કરતાં જણાય છે કે જે સ્પષ્ટ રીતે પારખી શકાય તેવા નથી. ભારતીય અનુભવ જે દર્શાવે છે તે આ જ છે. પ્રત્યેક દેશમાં અનુભવો જુદા થવા જ જોઈએ, પરંતુ સામાન્ય રીતે ભારતીય અનુભવ તદ્દન પ્રતિનિધિ સ્વરૂપ હોય છે. ઉદાહરણ તરીકે ઓસ્ટ્રેલિયા સદીઓથી દૂરવર્તી શિક્ષણ ચલાવે છે, પરંતુ તે માત્ર હમણાં જ ઓપન લર્નિંગ બન્યું. ઓસ્ટ્રેલિયા વ્યક્તિને એકલવાથી શરૂઆત માટે અને પ્રવૃત્તિઓને દિશાસૂચન આપવા માટે શરૂ કરવામાં આવ્યું હતું. જ્યારે એ સમજાયું ત્યાર બાદ જ માત્ર આ પગલું લેવામાં આવ્યું હતું કે આ શરૂઆતો અને પ્રવૃત્તિઓને રાષ્ટ્રીય ધ્યેય પર કેન્દ્રિત કરવા તેમના પ્રયાસોની જરૂર પડી હતી. એ જ રીતે, કેનેડામાં ઓપન લર્નિંગ એજન્સી દ્વારા દૂરવર્તી શિક્ષણ શરૂ થયું હતું. એ પણ ત્યાર બાદ ઘણાં વર્ષો પછી અસ્તિત્વમાં આવ્યું હતું. આ બધું આપણને એમ સમજવા પ્રેરે છે કે પરિવર્તન લાવવામાં પ્રથમ સોપાન છે તેની જરૂરિયાત જોવી તે. બીજું સોપાન છે તેના સ્વરૂપને ઓળખવો, ત્રીજું છે તેનું આયોજન કરવું અને ચોથું છે તેનું અમલીકરણ કરવું તે. આ પરિવર્તનોમાંના ઘણાંએ નવીનીકરણના નામે થોડા સમય માટે સારાં પરિણામ મેળવ્યાં છે. તેમાંનાં કેટલાંક લાંબા સમય સુધી ટકે છે અને બહુ ઓછા સમાજ વ્યવસ્થાના કાયમી લક્ષણો બને છે. જ્યારે સાથેસાથે કેટલાંક નિષ્ફળ પણ જાય છે. નવીનીકરણ કરનારાઓના પક્ષે ખૂબ ઉત્સાહ અને ખંતથી મોટા ભાગનાં નવીનીકરણો જોડાયેલાં હોય છે, પરંતુ તે તેમાંના કેટલાંક માટે વચ્ચે ક્યાંક તેમનો રસ્તો ગુમાવવાનું અસાધારણ નથી, જેનાં પરિણામે તેમને કંઈ પ્રાપ્ત થતું નથી. ઘણી વાર આવી નિષ્ફળતાઓ એ નવીનીકરણોમાં અમલીકરણમાં ગેરવ્યવસ્થાપનનાં પરિણામો છે.

દૂરવર્તી શિક્ષણ : એક પરિવર્તક

શૈક્ષણિક પદ્ધતિઓના ક્ષેત્રમાં દૂરવર્તી શિક્ષણ એ એક મહત્વનું નવીનીકરણ છે, જેનાં ઐતિહાસિક સંદર્ભમાં ઊંડાં મૂળ છે, પરંતુ તે પરિવર્તનના એક હેતુ વિનાનાં સાધન તરીકે ખાસ કરીને પ્રવેશ્યું છે. જે કોઈ દેશે કે સમાજે આ પદ્ધતિને હાથ ધરી છે તેઓએ તેમ કર્યું, કોઈ એક સંદર્ભમાં કોઈ ખાસ જરૂરને સંતોષવા. પરંતુ તેમ કરતાં તેના ડૂબાડી દેતા પ્રભાવને તેઓ સમજ્યા ન હતા, કારણ કે જે ક્ષેત્ર માટે તેઓ પરિવર્તન લાવ્યા હતા તે જ વિશિષ્ટ ક્ષેત્રની જ નહિ પણ તેની સાથે સંકળાયેલા અન્ય ક્ષેત્રોને અને વિસ્તારોને, માત્ર દેશ કે સંદર્ભમાં જ નહિ પરંતુ અન્ય સંદર્ભો અને દેશોમાં પણ તે લાવવામાં આવ્યું. જ્યારે બ્રિટીશ ઓપન યુનિવર્સિટી સ્થાપવામાં આવી ત્યારે જે આજે લાગે છે તેવી ડૂબાડી દેતી ઘટના તરીકે માનવામાં આવી ન હતી. ઇંગ્લેન્ડમાં આંતરિક શૈક્ષણિક પર્યાવરણમાં એક નાનકડાં પરિવર્તન તરીકે શરૂ થયેલું દૂરવર્તી શિક્ષણ વૈશ્વિક ઘટના બની છે.

તે તેની જાતે જ એક પરિવર્તન છે, એક પરિવર્તન કે કોઈ એક સંસ્થા કે સંદર્ભ પૂરતું કોઈ એક ખાસ હેતુસર કરવામાં આવ્યું છે તેમ નથી પણ એક બાજુ સંસ્થાઓ, સમાજો અને દેશોમાં પણ એ સ્વીકાર્ય બન્યું છે અને બીજી બાજુ ગઈકાલે જે કાલ્પનિક બાબત ગણાતી હતી તેને શૈક્ષણિક વાસ્તવિકતાનું સર્જન કર્યું છે અને પ્રસ્થાપિત કર્યું છે તેવા વૈશ્વિક નેટવર્ક તરફ દોરી જતી પ્રત્યાયન તકનીકીઓ અને કમ્પ્યૂટરના ઉપયોગની સહાયથી ખુલ્લાં શિક્ષણના દર્શન તરીકે તે એક વધુ ને વધુ પરિવર્તનો લાવવાનું સાધન બન્યું છે. તેથી જાણે અજાણ્યે દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલી એ એવી પ્રણાલી તરીકે ઉપસી છે કે જે રાજકીય વ્યવસ્થાના અસ્થિર

લક્ષણને ઉગતી લોકશાહી યુક્ત સંસ્થાઓને આર્થિક પ્રવૃત્તિના ઉદારીકરણને, પરિવર્તિત થતાં સામાજિક સંબંધોને, સમૂહજીવનના આગ્રહોને અને પરિણામ વૈવિધ્યપૂર્ણ શૈક્ષણિક માંગણીઓને માટે સુસંગત થાય છે, તે વચનબદ્ધ છે :

- કોઈ પણ કારણસર જે પ્રણાલીગત નિયમિત શાળા શિક્ષણનો લાભ મેળવી શકતા નથી તેમના માટે શિક્ષણ પૂરું પાડવા,
- આજીવન અને નિરંતર શિક્ષણ પૂરું પાડવા,
- જરૂરિયાતલક્ષી, સુસંગત બિનપ્રણાલીગત અભ્યાસક્રમો/કાર્યક્રમો પૂરાં પાડવા,
- દૂર અને અંતરિયાળ વિસ્તાર/પ્રદેશમાં રહેતા લોકોના ઘરઆંગણે શિક્ષણને લઈ જવા,
- વિવિધ ગ્રાહકોને મોટા પાયા પર અધ્યયન-અધ્યાપન સામગ્રી પૂરી પાડવા, અને
- એક સાહસ તરીકે શિક્ષણમાં માપદંડની ત્રેવડ પ્રાપ્ત કરવા.

અને બીજું ઘણું, કારણ કે દરરોજ પસાર થતાં દિવસ સાથે દૂરવર્તી શિક્ષણની વ્યવસ્થાઓ દ્વારા વધુ ને વધુ લક્ષ્યાંકો સિદ્ધ થતાં જણાય છે. એ સ્પષ્ટ છે કે પ્રણાલીગત સંસ્થાઓની જેમ દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓને એક જોરદાર પરિવર્તક તરીકે જ્યાં જ્યાં એ પ્રસ્થાપિત થઈ છે ત્યાં અને જે સ્વરૂપે કે કક્ષાએ છે તેમાં જોવાતી નથી.

દૂરવર્તી શિક્ષણ : પુનઃ યોજના / પરિવર્તન માટેના ગ્રાહક તરીકે

દૂરવર્તી શિક્ષણ જાતે એક પરિવર્તક હોવા છતાં તેની યોજના સદાય એક અસરકારક પરિવર્તક બનવા માટે સતત તેની જાતે પ્રયત્નશીલ રહ્યું છે.

આ મુદ્દા અંગે આપણી પ્રતિક્રિયાઓમાં આપણે પુનઃ યોજના અને રોજંદા પરિવર્તનનાં વ્યવસ્થાપનની સંકલ્પનાઓ તરફ પાછાં વળવું જોઈએ : દૂરવર્તી શિક્ષણની પ્રવૃત્તિઓમાં તેનું સાપેક્ષ મહત્ત્વ અને ઉપયોગ શું છે ?

આ પ્રશ્નનો યોગ્ય રીતે ઉત્તર આપવા, તેને પ્રાપ્ય તકનીકી સાર્થની પદ્ધતિ અને તેમાં સમાવિષ્ટ માનવધન તરીકે દૂરવર્તી શિક્ષણ તરફ દૃષ્ટિ નાંખવાની આપણને જરૂર છે. નીચેનું વર્ગીકરણ વિચારો :

માનવ-સંસાધનો ↓	તકનીકી →	સૌથી વધુ પ્રગતિશીલ તકનીકી	ખાસ પ્રગતિશીલ તકનીકી નહિ	જૂની તકનીકી
સૌથી વધુ પ્રતિબદ્ધ		A ₁	A ₂	A ₃
ખાસ પ્રતિબદ્ધ નહિ		B ₁	B ₂	B ₃
ખરાબ		C ₁	C ₂	C ₃

જેની પાસે સૌથી વધુ પ્રતિબદ્ધ કર્મચારીગણ છે અને સૌથી વધુ પ્રગતિશીલ તકનીકી પ્રાપ્ય છે તે A₁ દર્શાવે છે. B₁ પાસે સૌથી વધુ પ્રગતિશીલ તકનીકી પ્રાપ્ય છે, પરંતુ કર્મચારીગણ પ્રતિબદ્ધ નથી, જ્યારે C₁ પાસે સૌથી વધુ પ્રગતિશીલ તકનીકી છે. પરંતુ કર્મચારીગણ બહુ સારો નથી. પરિવર્તન લાવવા માટે આ સંસ્થાઓમાંથી કોઈ બેને એક જ સાધન અને સમાન અભિગમથી સુધારી શકાય તેમ નથી. ઉદાહરણ તરીકે A₁ કે જેની પાસે પ્રતિબદ્ધ માણસો અને સૌથી વધુ આધુનિક તકનીકી પ્રાપ્ય છે તે એવો કેસ છે, જેને ગતિશીલ અને શક્તિશાળી રહેવા માટે સીધાસાદા રોજંદા પરિવર્તનના વ્યવસ્થાપનની જરૂર છે. B₂ બીજી બાજુ, રોજંદા પરિવર્તનની વ્યવસ્થાપન અને પુનઃ યોજના માંગે છે, જ્યારે C₃ એવો કેસ છે, જે પુનઃયોજનાના મહત્ત્વનાં પગલાં વિના આગળ ધપી શકે તેમ નથી.

આ કોર્સના અગાઉના બ્લોક, ખાસ કરીને 2, 3 અને 4 ભારતમાં શૈક્ષણિક પરિસ્થિતિમાં પરિવર્તનની પ્રક્રિયા વર્ણવે છે. જ્યારે દેખીતી રીતે મુખ્ય કેન્દ્રબિંદુ ઉચ્ચ શિક્ષણની સંસ્થાઓમાં દેખાતા વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતો પર હાલ અને પ્રણાલીગત ઉચ્ચ શિક્ષણ-વ્યવસ્થા દ્વારા જે ઊણપો રહી જવા પામી હતી તેને દૂર કરવા ઊભી થયેલી વ્યવસ્થા તરીકે દૂરવર્તી શિક્ષણ છે એમ આજ સુધી તેના સ્પષ્ટ ફલિતાર્થો દર્શાવે છે. આ ઉદાહરણમાં એક પરિવર્તક તરીકે ઉદ્ભવેલું દૂરવર્તી શિક્ષણ છે એમ કહેવાય. આ યોજના વૈચારિક દૃષ્ટિએ અને વ્યવહાર દૃષ્ટિએ પ્રણાલીગત શિક્ષણ વ્યવસ્થાથી જુદી છે, તે આપણને જ્યાં પરિવર્તન જણાય છે તે તરફ દોરી જાય છે. ઉદાહરણ તરીકે, સંસ્થાગત માળખું (દૂરવર્તી શિક્ષણ વ્યવસ્થાનું) અને આયોજનની પ્રક્રિયાઓ, તેના વ્યવસ્થાપન માટે જરૂરી નિયંત્રણ અને સંકલન. દૂરવર્તી શિક્ષણ (એક વ્યવસ્થા તરીકે) જરૂર પડે, એક વિશાળ વ્યવહારુ સર્વોચ્ચ માળખું, તકનીકીઓ અને વિવિધ અધ્યેતાઓની અપેક્ષાઓનું વ્યવસ્થાપન કરવું પડે છે. આમ, આપણે તેને મૂળભૂત પુનઃ વિચાર અને મૌલિક પુનઃ યોજના બંને દર્શાવતી પુનઃયોજનાના એક દૃષ્ટાન્ત તરીકે જોઈએ.

ઉપર દર્શાવેલ વર્ગીકરણ સાદું છે, છતાં તે આપણને એમ સમજવામાં મદદરૂપ થાય છે કે એક કેસમાં જે બાહ્ય પર્યાવરણનું ઘટક છે તે બીજામાં આંતરિક પર્યાવરણનું ઘટક હોઈ શકે. એક બાબતમાં જે પરિવર્તક હોય તે બીજામાં પરિવર્તકની શોધમાં ગ્રાહક પણ હોય અને એવું બધું આમ જેમ જેમ આપણે ઉચ્ચ માહિતી પ્રાપ્ત કરવા અદ્યતન અદ્યતન તકનીકીઓ દ્વિમાર્ગી દૃશ્ય પ્રત્યાયનનો ઉપયોગ કરીને દૂરવર્તી શિક્ષણ દ્વારા જૂની તકનીકીઓના ઉપયોગ કરતી દૂરવર્તી શિક્ષણના તબક્કા સુધી પત્રાચાર શિક્ષણના કોર્સને લઈ જઈ રહ્યા છીએ, ત્યારે માત્ર 'શું' તે માત્ર ભવિષ્ય કહેશે પરંતુ દૂરવર્તી શિક્ષણના વ્યવસ્થાપનમાં રોજિંદું પરિવર્તન લાવવાનું અને પુનઃયોજના કરવાનું એમ બેવડું ન્યાયસંગત કાર્ય કરવું પડશે.

આ પાસાંનું આપણે કેટલી સારી રીતે વ્યવસ્થાપન કરી શકીએ એ પણ વધુ અગત્યનું છે. આ બાબતોના વ્યવસ્થાપનમાં વિશ્વભરમાં દૂરવર્તી અધ્યાપકોમાં એકસરખું અથવા સમાન પ્રમાણ આપણે શોધી શકીએ. અથવા પ્રશ્નો ઉપર દર્શાવેલું વર્ગીકરણ ચોક્કસપણે આ ભેદ પ્રત્યે અંગુલિનિર્દેશ કરે છે, જે વિશ્વમાં દૂરવર્તી શિક્ષણ સંસ્થાઓના ચિહ્નો છે. ઉપર દર્શાવેલાં કોઠામાં જમણી બાજુનાં અડધા ભાગમાં પ્રગતિશીલ દેશોમાં ચાલતી સંસ્થાઓના કેસો આવે છે. કારણો સંકુલ છે અને તાલીમ, તકનીકીની અને સ્ત્રોતોની પ્રાપ્યતાની અછતને લાગેવળગે છે. આ અર્થમાં એક જ માત્ર દલીલ પરિસ્થિતિનું સાચું નિદાન કરીને અટકે છે. ગમે તેમ પણ જ્યારે આપણે સમજ્યા કે ખોટું શું છે ત્યારે અડધે તો આપણે પહોંચી ગયા છીએ. વિધાયક રાજકીય અને વિદ્યાકીય ઈચ્છા, સ્થાનિક પરિસ્થિતિઓ અને પ્રવૃત્તિઓ/વ્યવહારોને બંધબેસતા ઉકેલો માટે થોડું તાર્કિક ચિંતન વગેરે જેવાં સાધનોથી ઉપચારાત્મક પગલાં લઈ શકાય.

આ ચર્ચાના અંતે આપણે આપણી જાતને પૂછવું જોઈએ કે આપણે આપણાં પગ જમીન પર સ્થિર છે કે કેમ. રોજિંદા વ્યવસ્થાપન કે પુનઃ યોજના દ્વારા પરિવર્તનો લાવવા આપણા પ્રયત્નોમાં આપણને હતાશા જન્માવે તેવા વ્યવહારુવાદનો અભાવ અને અતિ ઉત્સાહ હોવા જોઈએ નહિ. એ નોંધવું જોઈએ કે વ્યક્તિ અને જૂથના વલણોમાં પરિવર્તનો લાવવા એ સરળ કાર્ય નથી. કારણ કે તે અગાઉથી સમર્પિત થયેલા કાર્યધોરણો, અસંગઠિત માણસોની બાબતો, વિવિધ વિભાગોમાં કાર્યભાર અને ક્રમિક કાર્યરીતિઓ સાથે સંકળાયેલ છે. ક્રમિકતાની ઉચ્ચ કક્ષાએ તે બીજા કરતાં સશક્તીકરણ અને સત્તાના ઉપયોગના પ્રશ્નોને વધુ લાગુ પડે છે. આથી પરિવર્તનો લાવવાં તે ધીમી પ્રક્રિયા રહે છે પરંતુ પ્રક્રિયામાં તેને લાગતા-વળગતા જોડાઈ જાય અને લાંબા ગાળાના તેનાં મહત્ત્વને જો સમજે તો તે જરૂર પ્રચલિત બનવું જોઈએ.

REFERENCES

- Greiner, L. E. (1965) : Organisational Change and Development. Unpublished doctoral dissertation. Harvard Uni. Press.
- Reiner, L. E. (1972) : "Evolution and Revolution as Organisations Grow." Approved Business Review. July/August.
- Hammer, M. & Champy, J (1993) : Re-engineering the Corporation. Institu for Applied Behavioral Science (1972) : NTL Reading Book. Washington, D. C.
- Judson, A. S. (1966) : A Manager's Guide to Dicision Making, New York. Wiley
- Rogers, E. M. & Shoemaker, F. F.(1971) : Organisational Change and Development. Unpublished work. Harvard Uni. Press.
- Watson, G. (1966) O "Resistance to Change". In G. Waston (Ed.) Concepts for Social Change. CPEDS. Washington, D.C.

દૂરવર્તી શિક્ષણના કર્મચારીઓની તાલીમ અને સંશોધન (STRIDE)

મહત્વના કાર્યો અને જવાબદારીઓ :

- મુક્ત અને દૂરવર્તી શિક્ષણ સાથે સંલગ્ન એવા લક્ષ્યજૂથોની તાલીમની જરૂરિયાતો શોધી કાઢવી અને જેઓ તેમાં સંલગ્ન થવા માગતા હોય તેમની પણ જરૂરિયાતો શોધી કાઢવી.
- અદ્યતન માહિતી, તાલીમ સામગ્રી, અભ્યાસક્રમો અને નિષ્ણાતોનો સ્ત્રોત સંગ્રહ કરવો અને
- વિવિધ પ્રકારની વ્યક્તિઓ અને દૂરવર્તી શિક્ષણ તેમજ તાલીમી સંસ્થાઓની આવશ્યકતાઓને પહોંચી વળવા માટે યોગ્ય પ્રકારની તાલીમની રણનીતિ અને તાલીમ માટેની સામગ્રી વિકસાવવી.
- ખાસ પ્રકારના લક્ષ્યજૂથો અને સંસ્થાઓ માટે વિવિધ પ્રકારની વ્યૂહરચનાઓ અપનાવી પ્રમાણપત્ર અભ્યાસક્રમો પૂરા કરે, પ્રમાણપત્ર, ડિપ્લોમા અને ડિગ્રીઓ પ્રદાન કરવા માટે આવાં જૂથો માટે તાલીમ અને કર્મચારીઓના વિકાસની પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરવી.
- પાયાની, પ્રયોગાત્મક તેમજ અમલીકરણની કક્ષાએ તાલીમી કક્ષાએ તાલીમી કાર્યક્રમો, વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયાઓ, દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રણાલીઓના સમૃદ્ધિકરણ માટે તેમજ બદલાતા સમયના પડકારોને તેમજ જરૂરિયાતોને પહોંચી વળવા અને શૈક્ષણિક પર્યાવરણના વિસ્તરણ માટે દૂરવર્તી શિક્ષણ અને મુક્ત શિક્ષણમાં સંશોધનો હાથ ધરવા અને તેમને પ્રોત્સાહન આપવું.