शिक्षा मंत्रालय
MINISTRY OF EDUCATION

निष्ठा 2.0

विद्यालय नेतृत्त्व: अवधारणा एवं अनुप्रयोग

माध्यमिक विद्यालयों के विद्यालय प्रमुखों एवं शिक्षकों के लिए स्व-निर्देशात्मक कोर्स

शिक्षा मंत्रालय
MINISTRY OF
EDUCATION

एन सी ई आर टी
NCERT

निष्ठा 2.0

विद्यालय नेतृत्त्वः अवधारणा एवं अनुप्रयोग

माध्यमिक विद्यालयों के विद्यालय प्रमुखों एवं शिक्षकों के लिए स्व-निर्देशात्मक कोर्स

प्रो. सुनीता चुघ
डॉ. एन. मैथिली
डॉ. चारू स्मिता मलिक

प्रस्तावना

विद्यालय प्रमुखों और शिक्षकों की समग्र उन्नति के लिए राष्ट्रीय पहल '**निष्ठा**' की संकल्पना भारत में सरकारी शिक्षा प्रणाली के विद्यालय प्रमुखों और शिक्षकों के लिए एक समग्र क्षमता विकास कार्यक्रम के रूप में की गई है ताकि वे अपने विद्यालयों को रूपांतरित कर सकें और विद्यालयों में गुणवत्ता सुधार हेतु परिवर्तनकारी एजेंट के रूप में उभरें। निष्ठा कार्यक्रम सभी हितधारकों- विद्यार्थियों, शिक्षकों, विद्यालय प्रमुखों, अभिभावकों, समुदाय एवं व्यवस्था स्तरीय कार्यकर्ताओं के सक्रिय समर्थन की भी परिकल्पना करता है ताकि विद्यालय प्रमुख अपने विद्यालय में सकारात्मक बदलावों को सहयोगात्मक रूप से सोचने, रूपरेखा बनाने एवं उसके क्रियान्वयन के साथ पारस्परिक अपेक्षाओं एवं चुनौतियों को समझने में सक्षम हों। निष्ठा कार्यक्रम का उद्देश्य विद्यार्थी अधिगम एवं अधिगम प्रतिफलों में सुधार लाना है।

ऑनलाइन माध्यम में, निष्ठा को तीन चरणों में संकल्पित किया गया है- प्राथमिक विद्यालयों के विद्यालय प्रमुखों और शिक्षकों के लिए निष्ठा 1.0, माध्यमिक विद्यालयों के विद्यालय प्रमुखों और शिक्षकों के लिए निष्ठा 2.0 एवं बुनियादी साक्षरता और संख्या ज्ञान के लिए निष्ठा 3.0।

विद्यालय नेतृत्व: अवधारणा एवं अनुप्रयोग पर कोर्स राष्ट्रीय विद्यालय नेतृत्व केंद्र, नीपा द्वारा विकसित किया गया है। इस कोर्स का मुख्य उद्देश्य माध्यमिक विद्यालयों के विद्यालय प्रमुखों और शिक्षकों को विद्यालय की गुणवत्ता में सुधार और विद्यार्थी अधिगम एवं अधिगम प्रतिफलों में वृद्धि के केंद्रित विज़न के साथ विद्यालय का नेतृत्व करने में एक प्रमुख भूमिका निभाने के लिए सक्षम बनाना है। यह कोर्स 'दीक्षा पोर्टल' पर अपलोड किए गए निष्ठा 2.0 के अंतर्गत संख्या 8 पर उपलब्ध है।

यह कोर्स विद्यालय संदर्भित शिक्षा प्रणाली और नेतृत्व की अवधारणा की व्यापक समझ निर्मित करने में मदद करता है। विद्यार्थियों में संप्रेषण, आत्मनिर्भरता, तार्किक सोच, चिंतन-मनन एवं अधिसंज्ञान (मेटाकॉग्निशन) इत्यादि जैसे संज्ञानात्मक कौशलों और सॉफ्ट स्किल्स को विकसित और अन्तर्निविष्ट करना माध्यमिक स्तर के विद्यालय प्रमुखों के लिए एक चुनौतीपूर्ण विषय रहा है। इन चुनौतियों को ध्यान में रखते हुए, यह विचार करना महत्वपूर्ण है कि माध्यमिक स्तर पर शिक्षा प्रदान करने के लिए विद्यालय प्रमुखों और शिक्षकों के लिए किस तरह के नेतृत्व की आवश्यकता है, चर्चा विद्यालय नेतृत्व के इस पाठ्यक्रम में विस्तारपूर्वक की गई है। 'लीडरशिप फॉर लर्निंग' एक माध्यमिक विद्यालय का नेतृत्व करने के केंद्र में है। यह अवधारणा विशेष रूप से इस बात से संबंधित है कि अपने विद्यालय के नेतृत्व के लिए एक विज़न कैसे बनाया जाए जिसमें विद्यार्थी, माता-पिता, समुदाय और व्यवस्था स्तरीय कार्यकर्ता जैसे विभिन्न हितधारकों को शामिल किया जाए। इसके अलावा, यह कोर्स इस बात पर भी ध्यान केंद्रित करता है कि विद्यालय प्रमुख कैसे संप्रेषण कौशल, मतभेद समाधान, निर्णय लेने एवं तनाव प्रबंधन के द्वारा एक कुशल सुगमकर्ता के रूप में स्वयं को विकसित करता है।

हम हिंदी भाषा के कोर्स हेतु वीडियो सामग्री के सह-निर्माण एवं प्रस्तुति में पल्लवी शर्मा, उपायुक्त, केन्द्रीय विद्यालय संगठन द्वारा दिए गए योगदान के लिए विशेष रूप से धन्यवाद ज्ञापित करते हैं। यह कोर्स विकसित करने के दौरान अकादमिक सहायता प्रदान करने हेतु हम मोनिका बजाज, कनिष्ठ सलाहकार, राष्ट्रीय विद्यालय नेतृत्व केंद्र, नीपा के प्रति कृतज्ञता ज्ञापित करते हैं। 'लीडरशिप फॉर लर्निंग' के वीडियो प्रस्तुतिकरण में आर्मी पब्लिक स्कूल, शंकर विहार, नई दिल्ली के शिक्षकों द्वारा दिए गए सहयोग के लिए हम उनके आभारी हैं।

कोर्स का हिंदी अनुवाद करने के लिए हम अतुल कुमार मिश्रा, सहायक संपादक (हिंदी), राष्ट्रीय शैक्षिक अनुसंधान और प्रशिक्षण परिषद, नई दिल्ली का आभार व्यक्त करते हैं। कोर्स के हिंदी संपादन के कार्य भार को सहजता एवं रुचिपूर्ण ढंग से संपन्न करने के लिए मोनिका बजाज,कनिष्ठ सलाहकार, गुरमीत कौर,प्रशासनिक सहायक एवं अलका नेगी, डाटा एंट्री ऑपरेटर, राष्ट्रीय विद्यालय नेतृत्व केंद्र के प्रति कृतज्ञता ज्ञापित करते हैं। हम डॉ. चारू स्मिता मलिक, सहायक प्रोफेसर, राष्ट्रीय विद्यालय नेतृत्व केंद्र को हिंदी संपादन एवं दस्तावेज संशोधन कार्य में मार्गदर्शन देने तथा दस्तावेज को अंतिम रूप प्रदान करने के लिए हार्दिक आभार व्यक्त करते हैं ।

कोर्स 08 : विद्यालय नेतृत्व : अवधारणा एवं अनुप्रयोग

- **कोर्स सूचना**
  - कोर्स का विवरण
  - मुख्य शब्द
- **कोर्स अवलोकन**
  - कोर्स निर्देश (Text) (8_1_hin_course_instruction)
  - उद्देश्य (Slide Text) (8_2_hin_objectives)
  - कोर्स का प्रारूप (Slide Text) (8_3_hin_course_outline)
- **भारत में माध्यमिक विद्यालयों के विद्यालय प्रमुखों हेतु विद्यालय नेतृत्व : एक परिचय**
  - माध्यमिक विद्यालय प्रमुखों के लिए विद्यालय नेतृत्व : एक परिचय (Video) (8_4_hin_sl_an_introduction)
  - माध्यमिक विद्यालय प्रमुखों के लिए विद्यालय नेतृत्व : एक परिचय - प्रतिलिपि (Text) (8_5_hin_sl_an_introduction_transcript)
  - माध्यमिक विद्यालयों के लिए विद्यालय नेतृत्व : अकादमिक मुद्दे एवं चुनौतियाँ - (Text) (8_6_hin_school_leadership_for_secondary_schools_academic_issues_challenges)
  - माध्यमिक विद्यालयों हेतु विद्यालय नेतृत्व : विद्यार्थी केंद्रित मुद्दे एवं चुनौतियाँ - (Text) (8_7_hin_school_leadership_for_secondary_schools_learner_centered_issues_challenges)
  - गतिविधि 1 : अपने अनुभव साझा करें (Text - Blog) (8_8_hin_activity1_share_your_experiences)
  - अतिरिक्त गतिविधि – सबल पक्ष, दुर्बल पक्ष, अवसर एवं चुनौतियाँ [SGOC Strengths, Gaps, Opportunities and Challenges] (Text) (8_9_hin_addl_activity_sgoc)
- **माध्यमिक शिक्षा हेतु विद्यालय नेतृत्व पर परिप्रेक्ष्य**
  - माध्यमिक विद्यालय के नेतृत्वकर्ता का दृष्टिकोण क्या होना चाहिए? (Video) (8_10_hin_how_one_become_effective_secondary_school_leader)
  - माध्यमिक विद्यालय के नेतृत्वकर्ता का दृष्टिकोण क्या होना चाहिए? – प्रतिलिपि (Text) (8_11_hin_how_one_become_effective_secondary_school_leader_transcript)
  - विद्यालय नेतृत्व के विभिन्न प्रतिमानों पर एक समझ का निर्माण (Text) (8_12_hin_different_models_of_school_leadership)
  - गतिविधि 2 : स्वयं करे (Text) (8_13_hin_activity2_try_yourself)
- **माध्यमिक विद्यालयों में लीडरशिप फॉर लर्निंग पर रूपरेखा**
  - विद्यालय नेतृत्व के लिए लीडरशिप फॉर लर्निंग की अवधारणा (Video) (8_14_hin_concept_of_leadership_for_learning)
  - विद्यालय नेतृत्व के लिए लीडरशिप फॉर लर्निंग की अवधारणा - प्रतिलिपि (Text) (8_15_hin_concept_of_leadership_for_learning_transcript)
  - माध्यमिक विद्यालयों में लीडरशिप फॉर लर्निंग की प्रक्रियाओं का नेतृत्त्व कैसे करें? (Video) (8_16_hin_how_to_lead_leadership_for_learning_in_secondary_schools)

- माध्यमिक विद्यालयों में लीडरशिप फॉर लर्निंग की प्रक्रियाओं का नेतृत्त्व कैसे करें? (डेमो) - प्रतिलिपि (Text) (8_17_hin_how_to_lead_leadership_for_learning_in_secondary_schools_transcript)
    - गतिविधि 3 : अन्वेषण (H5P - Image Hotspot) (8_18_hin_ activity3_explore)
    - गतिविधि 4 : अपने विचार साझा करें (Text - Blog) (8_19_hin_activity4_share_your_thoughts)
    - अतिरिक्त गतिविधि (Text) (8_20_hin_addl_activity)
    - अतिरिक्त पठन : अकादमिक पर्यवेक्षण की तकनीकें (Text) (8_21_hin_addl_reading_techniques_of_academic_supervision)

- **माध्यमिक विद्यालयों में प्रभावी नेतृत्व हेतु कौशल का विकास**
    - माध्यमिक विद्यालय प्रमुखों के लिए नेतृत्त्व कौशल : संप्रेषण एवं मतभेद समाधान (Video) (8_22_hin_leadership_skills_for_secondary_school_heads)
    - माध्यमिक विद्यालय प्रमुखों के लिए नेतृत्त्व कौशल : संप्रेषण एवं मतभेद समाधान - प्रतिलिपि (Text) (8_23_hin_leadership_skills_for_secondary_school_heads_transcript)
    - नेतृत्व कौशल : सम्प्रेषण (Text) (8_24_hin_leadership_skills_communication)
    - गतिविधि 5 : अपनी समझ जाँचें (DIKSHA Activity) (8_25_hin_activity5_check_your_understanding)
    - नेतृत्व कौशल : मतभेद समाधान (Text) (8_26_hin_leadership_skills_conflict_resolution)
    - अतिरिक्त पठन : मतभेद समाधान हेतु सम्प्रेषण कौशल का उपयोग (Text) (8_27_hin_addl_reading_using_communication_skills_for_conflict_resolution)
    - नेतृत्व कौशल : तनाव प्रबंधन (Text) (8_28_hin_leadership_skills_stress management)
    - गतिविधि 6 : स्वयं करें (Text) (8_29_hin_activity6_try_yourself)

- **सारांश**
    - सारांश (Mind Map) (8_30_hin_summary)

- **पोर्टफ़ोलियो गतिविधि**
    - असाइनमेंट (Text) (8_31_hin_assignment)

- **अतिरिक्त संसाधन**
    - संदर्भ (Text) (8_32_hin_references)
    - वेब लिंक (Text) (8_33_hin_weblinks)

- **आकलन**
    - प्रश्नोत्तरी (8_34_hin_quiz)

उपलब्ध वीडियो संसाधनों की सूची *

क्रम संख्या	शीर्षक
1.	माध्यमिक विद्यालय प्रमुखों के लिए विद्यालय नेतृत्व : एक परिचय (Video) (8_4_hin_sl_an_introduction)
2.	माध्यमिक विद्यालय के नेतृत्वकर्ता का दृष्टिकोण क्या होना चाहिए? (Video) (8_10_hin_how_one_become_effective_secondary_school_leader)
3.	विद्यालय नेतृत्व के लिए लीडरशिप फॉर लर्निंग की अवधारणा (Video) (8_14_hin_concept_of_leadership_for_learning)
4.	माध्यमिक विद्यालयों में लीडरशिप फॉर लर्निंग की प्रक्रियाओं का नेतृत्त्व कैसे करें? (Video) (8_16_hin_how_to_lead_leadership_for_learning_in_secondary_schools)
5.	माध्यमिक विद्यालय प्रमुखों के लिए नेतृत्त्व कौशल : संप्रेषण एवं मतभेद समाधान (Video) (8_22_hin_leadership_skills_for_secondary_school_heads)

*** उपरोक्त उल्लेखित वीडियो दीक्षा पोर्टल तथा राष्ट्रीय विद्यालय नेतृत्व केंद्र से प्राप्त किये जा सकते हैं**

विद्यालय नेतृत्व : अवधारणा एवं अनुप्रयोग

कोर्स की जानकारी

कोर्स का विवरण

यह कोर्स – माध्यमिक विद्यालय प्रमुखों एवं शिक्षकों को नेतृत्वकर्ता के रूप में तैयार करने हेतु बनाया गया है। एक ऐसे नेतृत्वकर्ता जो अपने विद्यालय में, विद्यार्थियों के अधिगम व दक्षताओं को केंद्र में रखकर, बदलाव व रुपान्तरण कर सकें।

मुख्य शब्द

निष्ठा, विद्यालय नेतृत्व, माध्यमिक विद्यालय, विद्यालय परिसर, शिक्षक नेतृत्व, व्यवसायीकरण, विद्यार्थियों की अभिव्यक्ति, लीडरशिप फॉर लर्निंग, शिक्षणशास्त्रीय नेतृत्व, विद्यार्थी अधिगम, अधिगम संस्कृति, कौशल, सम्प्रेषण, मतभेद समाधान, तनाव प्रबंधन, विद्यालय, विद्यालय विकास, अवधारणाएँ, अनुप्रयोग, एन.सी.एस.एल., नीपा

कोर्स का सिंहावलोकन

कोर्स निर्देश (Text) (8_1_hin_course_instruction)

शिक्षार्थी के लिए निर्देश

माध्यमिक स्तर पर शिक्षकों और स्कूल प्रमुखों के लिए निष्ठा कार्यक्रम में आपका स्वागत है। प्रत्येक शिक्षक/विद्यालय प्रमुख से यह अपेक्षा की जाती है कि वे अपने द्वारा पढ़ाए जाने वाले विषय के अनुसार 12 सामान्य पाठ्यक्रम और न्यूनतम एक शिक्षाशास्त्र पाठ्यक्रम करें।

कोर्स का प्रकार

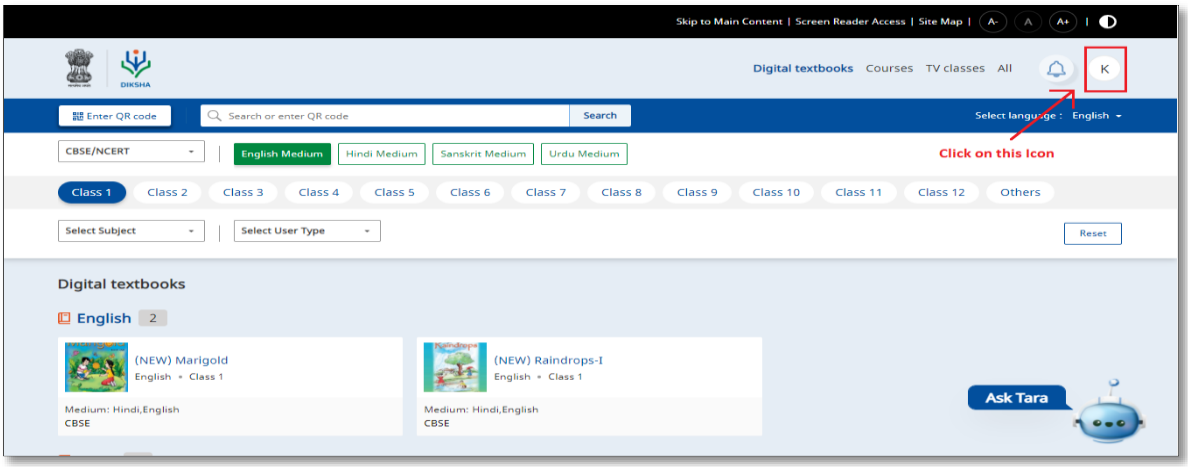
प्रत्येक शिक्षार्थी को शत-प्रतिशत पाठ्यक्रम पूरा करने के लिए वीडियो, पाठ्य सामग्री और विभिन्न प्रकार की अभ्यास गतिविधियों के रूप में प्रस्तुत सभी पाठ्यक्रम सामग्री से गुजरना अनिवार्य है। अधिगम विस्तार हेतु इस पाठ्यक्रम सामग्री से परे अतिरिक्त संसाधन प्रदान किए गए हैं।

प्रमाणीकरण

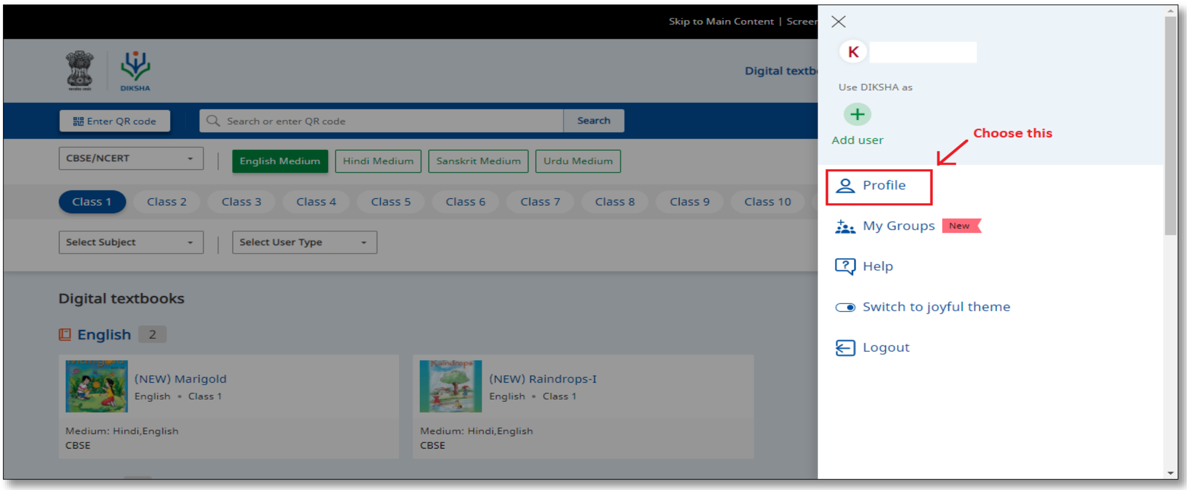
पाठ्यक्रम के अंत में, शिक्षार्थियों से एक वस्तुनिष्ठ मूल्यांकन प्रश्नोत्तरी लेने की अपेक्षा की जाती है। 3 प्रयासों के भीतर अंतिम मूल्यांकन में 70% हासिल करने वाले शिक्षार्थियों को दीक्षा पोर्टल में भाग लेने हेतु 'सहभागिता प्रमाणपत्र' ऑनलाइन प्राप्त होगा। प्रमाणपत्र को तैयार होने में 0-15 दिन लग सकते हैं। इसे नीचे दिए गए चरणों का पालन करते हुए दीक्षा पोर्टल के प्रोफाइल पेज से डाउनलोड किया जा सकता है :

दीक्षा पोर्टल में सर्टिफिकेट कैसे प्राप्त एवं डाउनलोड करें

चरण 1: प्रोफाइल पेज पर जाएं, प्रोफाइल पर जाने के लिए, अपनी स्क्रीन के ऊपरी दाएं कोने में अपने नाम के पहले अक्षर के साथ वाले सर्कल आइकन पर क्लिक करें, जैसा कि लाल बॉक्स में हाइलाइट किया गया है



चरण 2: जैसा कि दाहिने मेनू से लाल बॉक्स में हाइलाइट किया गया है, प्रोफ़ाइल विकल्प चुनें।



चरण 3: फिर आपका प्रोफ़ाइल अनुभाग दिखाई देगा, आगे पृष्ठ में नीचे स्क्रॉल करें और आपको अपना माई लर्निंग एंड लर्नर पासबुक अनुभाग मिलेगा, और फिर अपने पूरे किए गए पाठ्यक्रम से संबंधित प्रमाणपत्र को डाउनलोड करने के लिए लाल बॉक्स में हाइलाइट किए गए "प्रमाणपत्र डाउनलोड करें" बटन पर क्लिक करें। और आपका सर्टिफिकेट डाउनलोड होना शुरू हो जाएगा।

उद्देश्य (Slide Text) (8_2_hin_objectives)

उद्देश्य

इस कोर्स को पूर्ण करने के पश्चात् शिक्षार्थी सक्षम होंगे -

- माध्यमिक विद्यालय को बदलाव की दिशा में अग्रसर करने की दृष्टि से विद्यालय के संदर्भ एवं विशिष्ट चुनौतियों पर एक दृष्टिकोण और समझ विकसित करने में
- माध्यमिक विद्यालय के नेतृत्व हेतु ज्ञान, कौशल एवं दृष्टिकोण का विकास करने में
- माध्यमिक स्तर पर शिक्षकों की क्षमता बढ़ाने और विद्यार्थियों के सीखने में सुधार के लिए 'लीडरशिप फॉर लर्निंग' की रूपरेखा पर एक समझ विकसित करने में
- विशिष्ट संदर्भों और चुनौतियों को केंद्र में रखते हुए विद्यालय विकास योजना विकसित करने में

कोर्स की रूपरेखा (Slide Text) (8_3_hin_course_outline)

कोर्स का प्रारूप

- भारत में माध्यमिक विद्यालय प्रमुखों हेतु विद्यालय नेतृत्व : मुद्दे, चुनौतियाँ और आगे का रास्ता
- माध्यमिक शिक्षा में विद्यालय नेतृत्व पर परिप्रेक्ष्य
- माध्यमिक विद्यालयों में विद्यार्थियों के सीखने में सुधार हेतु लीडरशिप फॉर लर्निंग
- माध्यमिक विद्यालयों में प्रभावी नेतृत्व हेतु कौशल विकसित करना
- संदर्भ विशिष्ट विद्यालय विकास योजना तैयार करना

भारत में माध्यमिक विद्यालय प्रमुखों हेतु विद्यालय नेतृत्व : एक परिचय

माध्यमिक विद्यालय प्रमुखों के लिए विद्यालय नेतृत्व : एक परिचय (Video) (8_4_hin_sl_an_introduction)
माध्यमिक विद्यालय प्रमुखों के लिए विद्यालय नेतृत्व : एक परिचय – प्रतिलिपि (Text) (8_5_hin_sl_an_introduction_transcript)

माध्यमिक विद्यालय प्रमुखों हेतु विद्यालय नेतृत्व : एक परिचय – प्रतिलिपि

सभी विद्यालय प्रमुखों और शिक्षकों को सादर अभिनंदन। मुझे आपके साथ राष्ट्रीय शैक्षिक योजना एवं प्रशासन संस्थान में स्थापित राष्ट्रीय विद्यालय नेतृत्व केंद्र द्वारा विकसित विद्यालय नेतृत्व : संकल्पना एवं अनुप्रयोग पाठ्यक्रम का परिचय साझा करते हुए खुशी हो रही है।

राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 ने विद्यालयी शिक्षा की 5+3+3+4 प्रारूप के आधार पर संरचना की है। माध्यमिक एवं उच्च माध्यमिक को संगठित कर अंतिम 4 वर्ष, स्वतंत्र और आलोचनात्मक सोच के सिद्धांतों पर आधारित एक बहु-विषयक पाठ्यक्रम प्रदान करने के लिए समर्पित है। यह कई अन्य पहलुओं के बीच, शिक्षक के व्यावसायिक विकास, छात्र अधिगम और कार्यक्षेत्र में प्रवेश करने या उच्च शिक्षा प्राप्त करने हेतु छात्रों को सक्षम बनाने के लिए विद्यालय प्रक्रियाओं में सुधार करने की एक नवीन आवश्यकता की मांग करता है। इस दृष्टि से माध्यमिक स्तर पर विद्यालय प्रमुख की अत्यधिक जिम्मेदारी बनती है क्योंकि वह एक विविध और किशोर छात्र समूह का नेतृत्व करता है। छात्र विभिन्न भाषा, धार्मिक, सामाजिक और आर्थिक पृष्ठभूमि से संबंध रखते हैं। विद्यालय प्रमुखों और शिक्षकों को अपने सभी छात्रों की आवश्यकताओं को पूरा करने हेतु कई विधियों का इस्तेमाल करना पड़ता है ताकि वे आत्मनिर्भर बन सकें और कक्षा 12 के बाद अपने जीवन के विभिन्न अवसरों का अनुसरण कर सकें। माध्यमिक विद्यालय प्रमुखों के लिए सबसे चुनौतीपूर्ण मुद्दों में से एक है छात्रों के बीच संज्ञानात्मक और व्यावहारिक कौशल विकसित और अन्तर्निविष्ट करना, जैसे संप्रेषण कौशल, स्वतंत्र और आलोचनात्मक सोच, आत्मचिंतन, मेटाकॉग्निशन आदि। इन चुनौतियों को ध्यान में रखते हुए, यह विचार करना महत्वपूर्ण है कि माध्यमिक स्तर की शिक्षा के लिए विद्यालय प्रमुखों और शिक्षकों के लिए किस तरह के नेतृत्व की आवश्यकता है, जिसकी चर्चा विद्यालय नेतृत्व के इस पाठ्यक्रम में अधिक विस्तार से की गई है । अधिगम के लिए नेतृत्व माध्यमिक विद्यालय के नेतृत्व के मूल में है। यह अवधारणा विशेष रूप से इस बात से संबंधित है कि आपके विद्यालय में अधिगम हेतु एक दृष्टिकोण कैसे बनाया जाए, जिसमें विभिन्न भागीदारों को शामिल किया जाए, जिसमें छात्र, माता-पिता, समुदाय और व्यवस्था स्तर के अधिकारी शामिल हों। इसके अलावा, यह इस बात पर भी ध्यान केंद्रित करता है कि विद्यालय प्रमुख कैसे संप्रेषण कौशल, मतभेद समाधान, निर्णय लेने और तनाव प्रबंधन में एक कुशल सुगमकर्ता के रूप में स्वयं को विकसित करता है। इन कौशलों पर अधिक विस्तार से चर्चा की गई है।

यह पाठ्यक्रम अभ्यास उन्मुखी है और नेतृत्व की भूमिका निभाने के लिए विद्यालय प्रमुखों को ज्ञान, कौशल और दृष्टिकोण के साथ सशक्त बनाता है। पाठ्यक्रम को उपयोगकर्ता के अनुकूल बनाने के लिए, स्व-शिक्षण सामग्री बनाई गई है जिसमें विद्यालय नेतृत्व पर सामग्री के अतिरिक्त चिंतनशील लेखन, गतिविधियां, केस अध्ययन, वीडियो-आधारित सत्र सम्मिलित हैं।

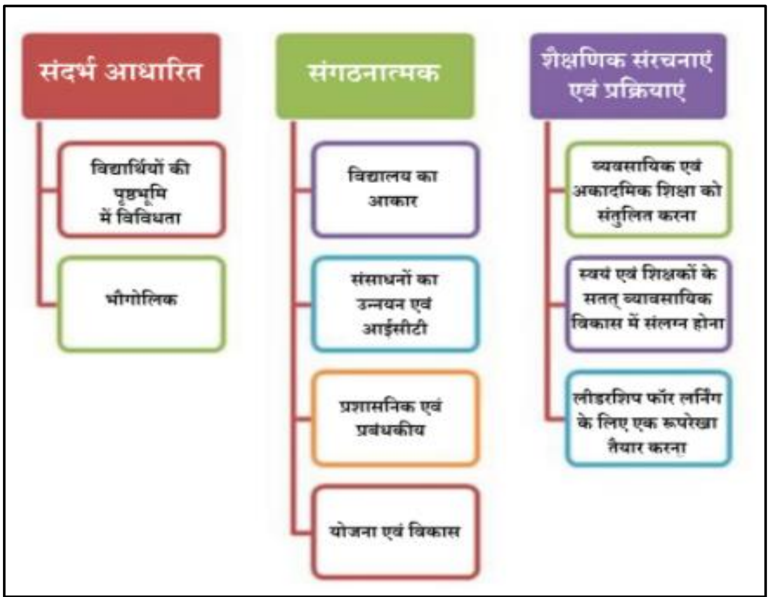
मित्रों, मुझे आशा है कि यह आपको भारतीय संदर्भ में संचालित होने वाले माध्यमिक विद्यालयों के मुद्दों और चुनौतियों का एक अवलोकन प्रदान करेगा। यह सिर्फ एक संक्षिप्त चित्रण है। हालांकि, हम समझते हैं कि प्रत्येक विद्यालय की अपनी विशिष्ट चुनौतियां होती हैं और आप इन अवधारणाओं को अपने व्यक्तिगत विद्यालय में लागू करने में सक्षम होंगे।

धन्यवाद।

<u>माध्यमिक विद्यालयों के लिए विद्यालय नेतृत्व : अकादमिक मुद्दे एवं चुनौतियाँ</u> (Text)
(8_6_hin_school_leadership_for_secondary_schools_academic_issues_challenges)

माध्यमिक विद्यालयों के लिए विद्यालय नेतृत्व : अकादमिक मुद्दे एवं चुनौतियाँ

गत कुछ वर्षों में, भारत ने विद्यालयी शिक्षा प्रणाली का व्यापक पैमाने पर विस्तार करने में अत्यधिक प्रगति की है। इसमें विद्यालय शिक्षा के अंतर्गत नए विद्यालय खोलना, ढांचागत सेट-अप, संसाधनों का उन्नयन, नामांकन में वृद्धि और विद्यालय छोड़ने की दर अनुपात, प्रतिधारण दर और स्कूली शिक्षा के भीतर एक से दूसरे चरण में संक्रमण में समग्र सुधार शामिल है। हालांकि, इन प्रयासों ने चुनौतियों के नए रूप भी सामने लाए हैं। इनमें कुछ प्रमुख चुनौतियाँ विद्यार्थियों के विभिन्न समूहों की भागीदारी में निरंतर असमानता, विद्यार्थी अधिगम एवं उपलब्धि का निम्न स्तर, शिक्षकों की अपर्याप्त संख्या, माता-पिता की बढ़ती उम्मीदें और विद्यालय प्रबंधन की जटिलताओं से संबंधित हैं। इन कारणों की वजह से विद्यालय नेतृत्वकर्ताओं और शिक्षकों पर विद्यार्थियों के सबसे बेहतर सीखने को सुनिश्चित करते हुए अपने विद्यालय का प्रभावी ढंग से नेतृत्व करने की ज़िम्मेदारी कहीं अधिक है। आज, विद्यालय नेतृत्वकर्ताओं को कई नीतिगत पहलों और स्थानीय मांगों से जूझना हैं, जिसके लिए उन्हें अतिरिक्त ज्ञान, कौशल एवं सकारात्मक दृष्टिकोण की आवश्यकता है। उन्हें यह महसूस होता है कि वे एक सोपानीकृत प्रबंध तंत्र में फँसे हुए हैं, जो पहल करने की उनकी स्वतंत्रता को कम करता है। इसके अलावा, प्रौद्योगिकी समर्थित अधिगम संसाधनों, व्यावसायिक विकास के रास्तों तथा विद्यालय नेतृत्वकर्ताओं और शिक्षक नेतृत्वकर्ताओं के बीच संवाद के अवसरों की आवश्यकता महसूस की जा रही है। हालाँकि राष्ट्रीय शिक्षा नीति, 2020 ने इन चुनौतियों का सामना करने में सकारात्मक बदलाव की परिकल्पना की है। उपरोक्त पृष्ठभूमि में, आइए, हम भारत में माध्यमिक विद्यालयों से संबंधित **प्रमुख मुद्दों एवं चुनौतियों** को देखें। इन व्यापक चुनौतियों को समझने से आपको अपने विद्यालय की रूपरेखा तैयार करने में मदद मिलेगी, जिसके साथ आप विद्यालय के विकास की योजना बना सकते हैं।



चित्र 1: अकादमिक मुद्दे एवं चुनौतियां

1. **संदर्भ आधारित :** मुद्दों और चुनौतियों का पहला हिस्सा उस संदर्भ से उभरता है, जहाँ विद्यालय स्थित है। यहाँ हम मुख्य रुप से दो प्रकार की चुनौतियों की पहचान कर सकते हैं —

   विद्यार्थियों की पृष्ठभूमि में विविधता - माध्यमिक विद्यालय का दायरा, जहाँ से विद्यार्थी एक बड़ी संख्या में इसमें प्रवेश लेते हैं, प्राथमिक विद्यालय की तुलना में बहुत बड़ा होता है। विद्यार्थियों की भाषा, स्थान, सामाजिक-आर्थिक निर्धारकों, विशेष आवश्यकताओं की स्थिति और सीखने-समझने के अलग-अलग स्तरों के आधार पर यह विविधता बहुत व्यापक होती है। ऐसी स्थिति में यह अनिवार्य हो जाता है कि विद्यालय नेतृत्वकर्ता न केवल विद्यार्थियों की पृष्ठभूमि में मौजूद विविधता का ध्यान रखें, बल्कि विद्यार्थी और संबंधित समुदायों की अपेक्षाओं को भी समझने का प्रयास करें।

   भौगोलिक - प्रत्येक माध्यमिक विद्यालय को एक विशिष्ट प्रशासनिक इकाई के अंतर्गत रखा जाता है, जैसे– ग्रामीण, टाउनशिप, शहरी या शहरी झुग्गी क्षेत्र, जो कि विभिन्न संदर्भों में विकसित या अविकसित क्षेत्र होते हैं। इसके अलावा, भौगोलिक रूप से मौजूद विविधताओं में जंगल, रेगिस्तान, पहाड़ी इलाके, बाढ़ प्रभावित क्षेत्र एवं द्वीपों से संबंधित क्षेत्र सम्मिलित किए जा सकते हैं। विद्यालय संघर्ष संभावित क्षेत्रों के साथ ही प्राकृतिक या मानव निर्मित आपदाओं से प्रभावित इलाकों में भी काम कर सकते हैं। इन परिस्थितियों में विद्यालय नेतृत्वकर्ता के लिए आपदा प्रबंधन रणनीतियों के स्पष्ट ज्ञान के साथ ही इन सबके अनुप्रयोग की जानकारी भी महत्वपूर्ण रूप से आवश्यक है। इस प्रकार, संदर्भ विशिष्ट चुनौतियों की गहरी समझ होने से विद्यालय नेतृत्वकर्ता को विद्यालयी ढाँचे और प्रक्रियाओं से संबंधित प्रभावी योजनाओं एवं इनके क्रियान्वयन से जुड़ी रणनीति बनाने में मदद मिलती है, जिससे सम्पूर्ण विद्यालय का विकास संभव हो पाता है।

2. **संगठनात्मक :** मुद्दों और चुनौतियों से संबंधित इस श्रेणी को संगठनात्मक के रूप में वर्गीकृत किया जा सकता है।

   विद्यालय का आकार - आकार की दृष्टि से माध्यमिक विद्यालयों में विभिन्नता है। किसी माध्यमिक विद्यालय में 150 से 3000 तक नामांकन है, जो कभी-कभी बहुत बड़े उच्चतर माध्यमिक विद्यालय में यह 5000 तक भी पहुँच जाता है। ये कक्षा-1 से कक्षा-12 तक के संयुक्त विद्यालय या सिर्फ कक्षा-9 से कक्षा-12 तक के स्वतंत्र विद्यालय हो सकते हैं। विद्यार्थियों के नामांकन, पदों पर शिक्षकों की संख्या एवं विद्यालय के संसाधनों की उपलब्धता के आधार पर भिन्नता हो सकती है। आपको यह भी देखने को मिल सकता है कि कुछ बड़े माध्यमिक विद्यालयों में शिक्षकों की कमी है। इसलिए विद्यालय के आकार का उचित मूल्यांकन उसकी वर्तमान आवश्यकताओं का निदान करने और उसकी परिकल्पना को सुनिश्चित करने में सहायता करता है।

   संसाधनों का उन्नयन और आईसीटी - एक माध्यमिक विद्यालय की बुनियादी ढाँचे और संसाधनों से संबंधित कई मांगे होती हैं, जो नामांकन संख्या, विद्यालय में चलने वाली व्यवसायिक एवं शैक्षणिक धाराओं, खेलों, सांस्कृतिक गतिविधियों, आईसीटी-विषय-आधारित प्रयोगशालाओं एवं आईसीटी सक्षम कक्षाओं आदि की ज़रूरत पर निर्भर करती हैं। माध्यमिक विद्यालय के लिए संसाधनों और बुनियादी ढांचे से जुड़ी आवश्यकताएँ पूरी करना एक बहुत बड़ी ज़िम्मेदारी है, जो कि माध्यमिक विद्यालय के नेतृत्वकर्ता के लिए एक सतत चुनौती बनी हुई है। वर्तमान परिवेश में, एक माध्यमिक विद्यालय नेतृत्वकर्ता को स्वयं आईसीटी कौशल हासिल करने और विद्यालय में आईसीटी आधारित शिक्षण-अधिगम प्रक्रियाओं को प्रोत्साहित करने की आवश्यकता है, जिससे शिक्षकों एवं विद्यार्थियों, दोनों को ही सीखने की प्रक्रिया में लाभ मिल सके।

   प्रशासनिक और प्रबंधकीय - एक सक्षम एवं सुयोग्य नेतृत्वकर्ता, कुशल प्रशासक होने के साथ ही एक प्रभावी प्रबंधक भी होता है। एक बड़े माध्यमिक विद्यालय में प्रबंधन की प्रक्रिया से संबद्धित कई जिम्मेदारियां होती हैं, जो प्रशासनिक और प्रबंधकीय आधार पर कई भागों में विभाजित की जा सकती हैं। प्रबंधन एवं प्रशासनिक कार्यों का संचालन सुचारु रूप से हो सके, इसके लिए आवश्यक है कि नेतृत्वकर्ता वित्तीय

लेखांकन (फाइनेंशियल एकाउंटिंग) आदि के नवीनतम नियमों-विनियमों और प्रक्रियाओं से परिचित हो, जिससे इन मुद्दों से जुड़ी ज़िम्मेदारियों का कुशलतापूर्वक और तेजी से निर्वहन किया जा सके। अगर ये कार्य बेहतर तरीके से सुनियोजित है तब आपको अन्य नेतृत्व कार्यों, नवाचारों और 'लीडरशिप फॉर लर्निंग' के लिए एक दृष्टिकोण विकसित करने हेतु अधिक समय मिल सकेगा।

योजना एवं विकास - एक माध्यमिक विद्यालय नेतृत्वकर्ता के लिए, सभी हितधारकों के साथ एक सहयोगात्मक विज़न निर्मित करते हुए विद्यालयी विकास प्रक्रियाओं का संचालन करना, एक महत्वपूर्ण भूमिका है। इस प्रक्रिया की समझ हेतु विद्यालय नेतृत्वकर्ता को दल के निर्माण और उनका नेतृत्व करने के साथ ही नवाचारों को प्रोत्साहित करने और विद्यालय-समुदाय/अभिवावकों के बीच मजबूत जुड़ाव कायम करने की आवश्यकता है।

3. **शैक्षणिक संरचनाएं एवं प्रक्रियाएं :** विद्यालय सुधार प्रक्रिया में मुद्दों और चुनौतियों का यह समूह सबसे महत्वपूर्ण है —

व्यवसायिक एवं अकादमिक शिक्षा को संतुलित करना - इक्कीसवीं सदी एक उत्पादक कार्य-बल के संदर्भ में तीन महत्वपूर्ण कौशल की मांग करती है — संज्ञानात्मक, हस्तांतरणीय एवं व्यवसायिक। वर्तमान समय में पूरे भारत में ऐसे माध्यमिक और उच्चतर माध्यमिक स्नातकों की आवश्यकता है, जिनके पास ये तीनों कौशल हों। जहाँ संज्ञानात्मक कौशल सैद्धांतिक ज्ञान के अनुप्रयोग पर क्रियान्वयित होते हैं, वहीं हस्तांतरणीय कौशलों को आईटी, भाषा और संचार एवं समस्या-समाधान जैसे व्यावहारिक कौशल के ज्ञान के संदर्भ में समझा जा सकता है। व्यवसायिक कौशल, विद्यार्थियों को रोजगार हासिल कर सकने के उद्देश्य से व्यावहारिक प्रशिक्षण प्रदान करने के एक सफल शिक्षा कार्यक्रम पर आधारित हैं। राष्ट्रीय शिक्षा नीति, 2020 में 2025 तक विद्यालयी स्तर एवं उच्च शिक्षा के 50% शिक्षार्थियों तक व्यवसायिक शिक्षा की पहुंच का विस्तार करने और विद्यार्थियों को इससे जोड़ने का प्रस्ताव है (एन.ई.पी., 2020, पृष्ठ 44)। इस नीति के तहत विद्यालयों एवं उच्च शिक्षा में सभी संस्थानों में व्यवसायिक शिक्षा के समेकन की परिकल्पना की गई है। इस प्रकार, व्यवसायिक और अकादमिक शिक्षा समान रूप से महत्वपूर्ण हो गई है और एक माध्यमिक विद्यालय नेतृत्वकर्ता के लिए दोनों ही धाराओं से संबंधित मांगों के बीच संतुलन बनाना, विद्यार्थियों को अकादमिक ज्ञान के साथ ही व्यवसायिक ज्ञान, कौशलों एवं दृष्टिकोण से समृद्ध करना एक बड़ी चुनौती है।

i. **स्वयं एवं शिक्षकों के सतत् व्यावसायिक विकास में संलग्न होना -** माध्यमिक स्तर पर पाठ्यचर्या की मांग और तेजी से बदलती दुनिया के अनुरूप कौशलों के लिए, विद्यालय नेतृत्वकर्ताओं एवं शिक्षकों को अपने विशेषज्ञता-क्षेत्र और सीखने-सिखाने की नवीन पद्धतियों को लेकर अद्यतन रहने की आवश्यकता है। इस चुनौती को राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 में संबोधित किया गया है, जिसके अंतर्गत विद्यालय नेतृत्वकर्ताओं एवं शिक्षकों, दोनों के लिए प्रति वर्ष 50 घंटे सतत् व्यावसायिक विकास के अवसरों को अनिवार्य किया गया है। आइए, सतत् व्यावसायिक विकास के संबंध में कुछ चुनौतियों का अवलोकन करते हैं। माध्यमिक स्तर पर, एक विद्यालय प्रमुख से अपने विषय की कक्षाएं लेने की उम्मीद की जाती है, हालांकि, कई प्रशासनिक और शैक्षणिक मांगों के कारण, अक्सर इसे एक दोयम भूमिका के तौर पर ही देखा जाता है। एक विद्यालय नेतृत्वकर्ता के बतौर, एक सलाहकार के रूप में आपकी भूमिका बहुत महत्वपूर्ण है और संबंधित विषय में शिक्षकों को कोई सलाह देना तभी संभव है, जब आप अपने विषय से संबंधित ज्ञान, कौशल और अभ्यास में अद्यतन रहेंगे। यह प्रक्रिया शिक्षणशास्त्रीय नेतृत्व (पेडागोजिकल लीडरशिप) से संबंधित दायरे के अंतर्गत आती है। माध्यमिक स्तर पर ज़्यादातर शिक्षक विषय विशेषज्ञ होते हैं, जिन्हें विद्यार्थियों के सीखने के स्तर और सीखने की शैली को ध्यान में रखते हुए अपने विषय के ज्ञान, विशेषज्ञता और सीखने-सिखाने की पद्धतियों में अद्यतन रहने की ज़रूरत है।

कभी-कभी माध्यमिक विद्यालय के शिक्षकों के लिए कार्य करना बहुत चुनौतीपूर्ण हो सकता है, जैसे कि जब अपेक्षित अधिगम स्तर से पिछड़े विद्यार्थी माध्यमिक ग्रेड में प्रवेश करते हैं, तो इन विद्यार्थियों के साथ अन्य विद्यार्थियों का संतुलन बैठाना कठिन हो जाता है। इस प्रकार, माध्यमिक स्तर पर एक शिक्षक नेतृत्वकर्ता को प्रारंभिक स्तर से आने वाले विद्यार्थियों की शैक्षणिक आवश्यकताओं को पूरा करने के साथ ही उन्हें उच्च शिक्षा या रोजगार-जगत के लिए तैयार करने का प्रयास करना है। शिक्षकों के अभ्यास की प्रक्रिया को तकनीकी सक्षम बनाना एक अन्य बड़ी चुनौती है, जिसके लिए शिक्षकों को सतत् व्यावसायिक विकास के अवसर उपलब्ध कराने की आवश्यकता है।

ii. **लीडरशिप फॉर लर्निंग के लिए एक रूपरेखा तैयार करना -** माध्यमिक विद्यालय विद्यार्थियों की शिक्षा से संबंधित सुधार के मुद्दों से जूझ रहे हैं। कई बार यह देखा गया है कि विद्यालयों में विद्यार्थियों के सीखने के दायरों एवं सीखने के लक्ष्यों के संबंध में कोई एकीकृत और सहयोगी दृष्टिकोण नहीं होता है, शिक्षक पूरी तरह से अद्यतन नहीं हैं, विद्यालय और कक्षाओं में ज़रूरी अधिगम साधनों एवं संसाधनों के साथ सीखने के लक्ष्यों को मापने का अभाव है, इत्यादि। विद्यालय नेतृत्व पर आधारित शोधों ने लीडरशिप फॉर लर्निंग के नाम से एक व्यापक रूपरेखा विकसित की है। इसे पाठ्यक्रम में आगे विस्तृत रूप से समझाया गया है। एक माध्यमिक विद्यालय नेतृत्वकर्ता को विद्यालय में 'सीखने' को केंद्र में रखते हुए एक दृष्टिकोण का सह-निर्माण और मूल्यांकन करना है — एक ऐसी प्रक्रिया, जिसमें प्रत्येक हितधारक सीखता है, चाहे वह विद्यालय नेतृत्वकर्ता हो, शिक्षक हो, विद्यार्थी हो, माता-पिता हो या विद्यालय के साथ घनिष्ठता से जुड़ा कोई भी अन्य व्यक्ति।

<u>माध्यमिक विद्यालयों हेतु विद्यालय नेतृत्व : विद्यार्थी केंद्रित मुद्दे एवं चुनौतियाँ</u> (Text)
(8_7_hin_school_leadership_for_secondary_schools_learner_centered_issues_challenges)

माध्यमिक विद्यालयों हेतु विद्यालय नेतृत्व : शिक्षार्थी केंद्रित मुद्दे एवं चुनौतियाँ

चित्र 2: शिक्षार्थी केंद्रित मुद्दे एवं चुनौतियां

1. **विद्यार्थी-केंद्रित :** ये मुद्दे विद्यालयी प्रक्रिया के केंद्र में हैं, क्योंकि ये विद्यार्थियों से संबंधित हैं —

   i. **<u>सुरक्षा उपायों को सुनिश्चित करना -</u>** माध्यमिक विद्यालय में विद्यार्थियों की सुरक्षा से संबंधित मुद्दों को राष्ट्रीय नीति के अंतर्गत प्रमुखता प्रदान की गई है। प्रत्येक विद्यार्थी की शारीरिक, मानसिक और भावनात्मक सुरक्षा सुनिश्चित करना विद्यालय नेतृत्वकर्ता के लिए सर्वोपरि है। इसमें मारपीट, परेशान करना, उत्पीड़न, मौखिक एवं भावनात्मक शोषण, साइबर जगत में परेशान करना जैसी समस्याओं को शामिल किया गया है। एक माध्यमिक विद्यालय नेतृत्वकर्ता की यह ज़िम्मेदारी है कि वह स्टाफ़, सदस्यों, विद्यार्थियों को विद्यालय की सीमा-रेखा या साइबर क्षेत्र से होने वाली किसी भी प्रकार की परेशानी और खतरे से सुरक्षा प्रदान करने में सक्षम हो।

   ii. **<u>विद्यार्थियों के मतों और अभिव्यक्तियों को प्रोत्साहित करना -</u>** माध्यमिक स्तर पर विद्यार्थियों को स्वयं को अभिव्यक्त करने और अपनी आवश्यकताओं, आकांक्षाओं के साथ ही दुनिया-भर में क्या हो रहा है, इस बारे में जागरूक होने के लिए विभिन्न प्रकार के अवसरों और प्रयोजनों की आवश्यकता होती है। आमतौर पर यह देखा गया है कि विद्यार्थी आत्मविश्वास की कमी और स्वयं को अभिव्यक्त करने में परेशानी का सामना करते हैं। लिहाज़ा, उनकी आवाज़ को विभिन्न विद्यालयी प्रक्रियाओं, योजनाओं की तैयारी एवं उनके क्रियान्वयन के सभी पहलुओं में शामिल किया जाना चाहिए। इससे उनमें 21वी सदी के कौशल, जैसे– आत्मविश्वास, स्वतंत्र एवं समालोचनात्मक सोच, सहयोगात्मक दृष्टिकोण, समस्या समाधान, मेटा-कॉग्निशन आदि का विकास हो पाएगा।

iii. **<u>विद्यार्थियों के अधिगम एवं अधिगम प्रतिफलों में सुधार करना -</u>** मौजूदा चुनौतियों में यह सबसे गंभीर चुनौती है, जिसका सामना माध्यमिक विद्यालय स्तर के नेतृत्वकर्ता को सतत् रूप से करना पड़ रहा है। प्रत्येक विद्यार्थी के लिए ऐसी अधिगम संस्कृति का निर्माण करना, जहाँ वे सुचारु रूप से सीखने की प्रक्रिया में सहभागी बन सके; उन्हें उनकी योग्यता पर आगे बढ़ने के लिए प्रोत्साहित करना; भविष्य की चुनौतियों का सामना करने के लिए तैयार करना, एक बड़ा काम है और इसके लिए आवश्यक है कि विद्यालय नेतृत्वकर्ता में ज्ञान, कौशल, परिप्रेक्ष्य और दूरदर्शिता जैसे गुण निरन्तर रूप से विकसित होते रहें। एक माध्यमिक विद्यालय में समग्र बदलाव लाने और विद्यार्थियों का प्रभावी रूप से सीखना सुनिश्चित करने के लिए विद्यालय नेतृत्वकर्ता को सीखने की प्रक्रियाओं का उचित नेतृत्व करना होगा।

iv. **<u>विद्यार्थियों के साथ करियर विकल्पों का मानचित्रण -</u>** विद्यालय नेतृत्वकर्ता एवं शिक्षक नेतृत्वकर्ताओं को पहले चरण के परामर्शदाता के रूप में देखा जाता है, जो विद्यार्थियों की मनोवैज्ञानिक, अधिगम संबंधी व सामाजिक-भावनात्मक आवश्यकताओं एवं करियर के संबंध में मार्गदर्शन एवं परामर्श की बुनियादी समझ रखते हैं। विद्यार्थियों के लिए करियर संबंधी विकल्प का मार्गदर्शन करने से अधिक महत्वपूर्ण यह है कि किसी एक या एकाधिक विषय में उन्हें अपनी अभिक्षमता (एप्टीट्यूड) का आकलन करने में मदद की जाए। माध्यमिक स्तर पर ही विद्यार्थियों द्वारा यह तय किया जाता है कि उन्हें व्यवसायिक धारा में आगे जाना है या फिर अकादमिक जगत में। इसलिए, विद्यार्थियों के लिए उनकी अभिक्षमताओं को पहचानने से लेकर उनके भविष्य के विकल्प तैयार करने में विद्यालय एवं शिक्षक नेतृत्वकर्ताओं की भूमिका बहुत अहम हो जाती है।

2. **हितधारकों के साथ सहयोग :** मुद्दों और चुनौतियों का यह समूह संबंधित है —

i. **<u>सहकर्मी नेतृत्वकर्ताओं, हितधारकों एवं व्यवस्था से जुड़े पदाधिकारियों के साथ नेटवर्किंग</u> -** विद्यालय की गतिविधियों को बेहतर रूप से क्रियान्वयित करने के लिए संबंधित समुदायों के लोगों अथवा विभिन्न हितधारकों के निरंतर समर्थन की आवश्यकता होती है । एक माध्यमिक विद्यालय नेतृत्वकर्ता को हितधारकों के साथ संवाद स्थापित करने, सहयोगात्मक तरीके से समस्याओं का समाधान करने और निर्णय लेने की प्रक्रिया में अन्य लोगों को भी शामिल कर पाने में कुशल होना चाहिए। इसके अलावा, विद्यालय नेतृत्वकर्ता एक-दूसरे से भी सीखते है, खासतौर से अपने पेशेवर कार्यों पर चर्चा के दौरान। माना जाता है कि एक विद्यालय नेतृत्वकर्ता को हमेशा एक शिक्षार्थी की तरह होना चाहिए, जो कि नवीन शैक्षिक विकास और अनुसंधान प्रवृत्तियों के प्रति जागरूक हो। इसका एक तरीका यह हो सकता है कि अपने ज्ञान को अद्यतन करने के लिए जानकरियों और अनुभवों को निरंतर एक-दूसरे के साथ साझा किया जाए। विद्यालय नेतृत्वकर्ताओं को आपस में एक व्यावसायिक अधिगम समुदाय बना लेना चाहिए, जहाँ वे एक-दूसरे से सीख सकें और एक-दूसरे के व्यावसायिक विकास में योगदान कर सकें।

ii. **<u>विद्यालय परिसर का नेतृत्व -</u>** राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 में विद्यालय परिसरों की स्थापना की बात की गई है, जहाँ माध्यमिक विद्यालय के साथ आंगनवाड़ी समेत निचली कक्षाओं के अन्य सभी विद्यालय आस-पड़ोस में हों। यह परिसर एक संकुल में विद्यालयों के प्रभावी प्रबंधन और संसाधनों के कुशल उपयोग को बढ़ावा देने के उद्देश्य से पांच से दस किलोमीटर के दायरे को समेटता है (एन.ई.पी. 2020, पृष्ठ 29)। विद्यालय परिसर की अर्ध-स्वायत्त संरचना स्थानीय स्तर पर विद्यालय की एक महत्वपूर्ण शासकीय संरचना हो सकती है। इससे विद्यालय परिसर के भीतर संसाधनों और सुविधाओं को आपस में साझा करना संभव हो सकेगा, जिसमें विद्यालयों में शिक्षकों एवं विद्यालय पदाधिकारियों/परामर्शदाताओं की पर्याप्त संख्या का होना भी सुनिशिचत किया जाएगा। नोडल स्तर के विद्यालय नेतृत्वकर्ता, विद्यालय परिसरों के निर्माण और इनके सफल प्रबंधन के पीछे की प्रेरक शक्ति होंगे।

<u>गतिविधि 1 : अपने अनुभव साझा करें</u> (Text - Blog) (8_8_hin_activity1_share_your_experiences)

गतिविधि 1 : अपने अनुभव साझा करें

आपके अनुसार विद्यार्थी अधिगम के संदर्भ में आपके माध्यमिक विद्यालय में मौजूदा चुनौतियाँ क्या हैं? अपने अनुभव साझा करें।
चरण राज्यों द्वारा निर्मित किये जाऐगे ।

<u>अतिरिक्त गतिविधि – सबल पक्ष, दुर्बल पक्ष, अवसर एवं चुनौतियाँ [SGOC Strengths, Gaps, Opportunities and Challenges]</u> (Text) (8_9_hin_addl_activity_sgoc)

अतिरिक्त गतिविधि – सबल पक्ष, दुर्बल पक्ष, अवसर एवं चुनौतियाँ [SGOC Strengths, Gaps, Opportunities and Challenges]

हम समझ चुके हैं कि नेतृत्व एक खास वातावरणीय और संगठनात्मक संदर्भ में उभर कर सामने आता है। ये संदर्भ नेतृत्व रणनीतियों और अभ्यासों को परिभाषित एवं संशोधित करते हैं। इसलिए, एक विद्यालय नेतृत्वकर्ता के रूप में, अपने माध्यमिक विद्यालय हेतु दो भागों में इस नैदानिक अभ्यास को करने का प्रयास करें।

भाग क - (वातावरणीय) - आपके माध्यमिक विद्यालय की ऐसी कौन-सी विशेषताएँ हैं, जो विद्यालय के संदर्भ को परिभाषित करती हैं। इन विशेषताओं को नीचे दी गई तालिका में सूचीबद्ध करें —

विद्यार्थियों के बीच विविधता / अधिगम पृष्ठभूमि	समुदाय	भौगोलिक	अन्य

भाग ख - (संगठनात्मक) – (सबल पक्ष, दुर्बल पक्ष, अवसर एवं चुनौतियाँ) के विश्लेषण के आधार पर अपने विद्यालय की चुनौतियों का मूल्यांकन करें। यह विश्लेषण आपको रोजाना सामना की जाने वाली संगठनात्मक चुनौतियों (संरचनात्मक/ शिक्षण-अधिगम मुद्दों से संबंधित/ व्यवसायिक शिक्षा से संबंधित/ पदों पर मौजूद शिक्षकों से संबंधित आदि) को सूचीबद्ध करने में मदद करेगा और इस बारे में एक व्यापक समझ प्रदान करेगा कि विद्यालय के नेतृत्वकर्ता के रूप में आपको कैसे अपनी भूमिकाओं को पुन: स्पष्ट करने की आवश्यकता है।

सबल पक्ष	दुर्बल पक्ष
अवसर	**चुनौतियाँ**

निष्कर्ष

अपने विद्यालय के संदर्भ में विस्तृत मूल्यांकन के पश्चात, आप विद्यालय नेतृत्व टीम के अंतर्गत स्वंय एवं दूसरों से अपेक्षित भूमिकाओं और ज़िम्मेदारियों को स्पष्ट कर सकते हैं। इस विश्लेषण के माध्यम से, आप हस्तक्षेप के उन क्षेत्रों की पहचान भी कर सकते हैं, जहां विद्यालय की संवृद्धि एवं विकास के लिए अधिक प्रयास करने की ज़रूरत है। अपनी भूमिकाओं को स्पष्ट करने के लिए एन.सी.एस.एल., नीपा के राष्ट्रीय पाठ्यक्रम की रूपरेखा में उल्लिखित विद्यालय नेतृत्व विकास से संबंधित प्रमुख क्षेत्रों को पढ़ा जा सकता है।

माध्यमिक शिक्षा हेतु विद्यालय नेतृत्व पर परिप्रेक्ष्य

माध्यमिक विद्यालय के नेतृत्वकर्ता का दृष्टिकोण क्या होना चाहिए? (Video)
(8_10_hin_how_one_become_effective_secondary_school_leader)
माध्यमिक विद्यालय के नेतृत्वकर्ता का दृष्टिकोण क्या होना चाहिए? - प्रतिलिपि (Text)
(8_11_hin_how_one_become_effective_secondary_school_leader_transcript)

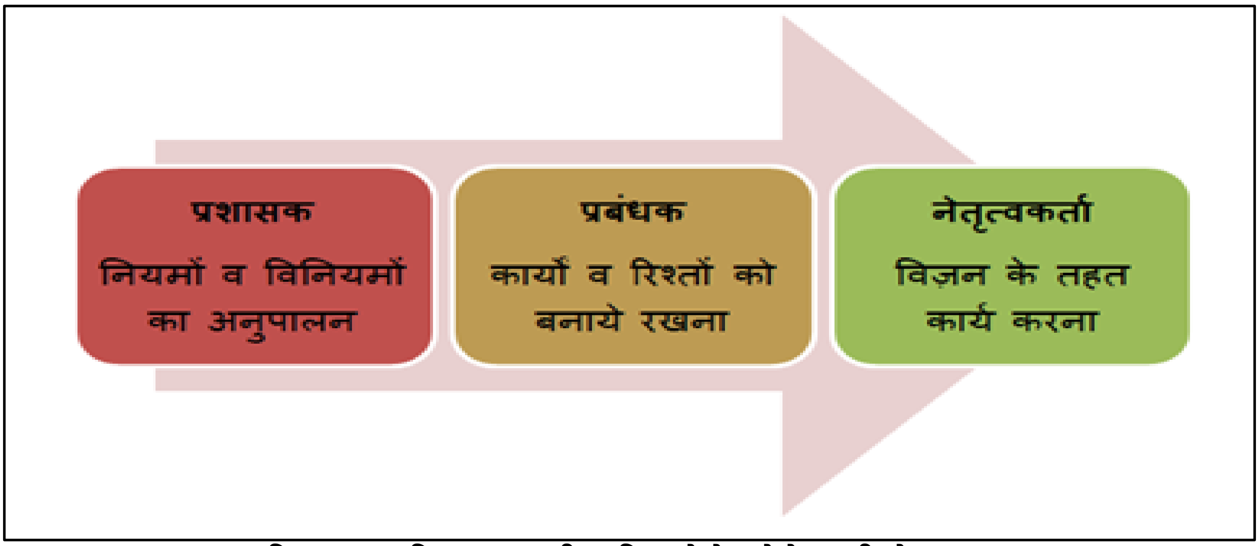
माध्यमिक विद्यालय के नेतृत्वकर्ता का दृष्टिकोण क्या होना चाहिए? – प्रतिलिपि

एक माध्यमिक विद्यालय के नेतृत्वकर्ता को विद्यालय नेतृत्व पर एक व्यापक परिप्रेक्ष्य विकसित करने की आवश्यकता है जिसमें 4 प्रमुख पहलुओं पर समझ सम्मिलित है। आइए इनमें से प्रत्येक को एक-एक करके समझते हैं।

1. प्रशासनिक और प्रबंधकीय भूमिकाओं से आगे नेतृत्व की ओर बढ़ना

एक माध्यमिक विद्यालय के संदर्भ में, अक्सर यह देखा जाता है कि अधिकांश विद्यालय प्रमुख अपनी भूमिकाओं और जिम्मेदारियों को प्रशासक के रूप में या अधिक से अधिक प्रबंधकों के रूप में देखते हैं। हालांकि, विद्यालय में बदलाव लाने, नेतृत्वकर्ता और परिवर्तन के वाहक बनने के लिए नए ज्ञान एवं कौशल के परिप्रेक्ष्य, समझ और अनुप्रयोग में बदलाव की आवश्यकता है।

एक नेतृत्वकर्ता की यह विशेषता है कि वह दायरे में रहते हुए जोखिम उठाए, कार्यों एवं विफलताओं की जिम्मेदारी ले एवं लक्ष्य प्राप्त करते समय, एक नेतृत्वकर्ता सभी हितधारकों को श्रेय देकर पुरस्कृत करता है वह अपने कार्यों के माध्यम से दूसरों को प्रेरित कर एक सहभागिता की संस्कृति विकसित करने की क्षमता रखता है। एक ऐसी संस्कृति जिसमें सभी लोग स्वतंत्र रूप से निडर हो कर काम कर सकते हैं। इस तरह, नेतृत्वकर्ता प्रशासनिक एवं प्रबंधकीय कार्यों को करते हुए, आगे बढ़कर विद्यालय नेतृत्व के अपने दायरे का विस्तार करने में निरंतर प्रयासरत रहता है।



चित्र 3 : प्रशासनिक एवं प्रबंधकीय भूमिकाओं से आगे नेतृत्व की ओर बढ़ना

2. मूल्य वाहक नेतृत्वकर्ता बनना

विद्यालय नेतृत्व पर उपलब्ध साहित्य में, एक नेतृत्वकर्ता से मूल्य नेतृत्व की अपेक्षा की जाती है। नेतृत्वकर्ता एक विद्यालय का प्रेरणास्रोत है, इसलिए वह जिन मूल्यों का पालन और अभ्यास करता है, वह विद्यालयों के साथियों एवं छात्रों के बीच पारस्परिक संबंधों को निर्धारित करने के साथ-साथ विद्यालयी शिक्षा के परिणामों को प्रभावित करने कि क्षमता रखते हैं। मूल्य नेतृत्व के चार मुख्य क्षेत्र हैं: मूल्य, धारणा, ज्ञान एवं अनुभव। एक नेतृत्वकर्ता में सत्यनिष्ठा, निष्पक्षता एवं आत्म-अनुशासन जैसे मूल्यों का अभ्यास करने का साहस है। उभरते मूल्यों में से एक महत्वपूर्ण मूल्य है परस्पर निर्भरता जो कि सरल शब्दों में कहा जाए तो प्रत्येक व्यक्ति की स्वतंत्र रूप से प्रगति करने और फिर एक जुट होकर संगठन के रूप में प्रगति करने की क्षमता होती है। यह अवधारणा 'स्वतंत्रता' के समान नहीं है जहाँ (प्रत्येक व्यक्ति साझा किए बिना अपना काम करता है) यह सह-निर्भरता भी नही है, जैसे किसी कार्य को पूरा करने के लिए हमेशा किसी और की ही आवश्यकता पड़े। परस्पर निर्भरता व्यक्तिगत शक्तियों पर निर्मित होती है, जिसमें प्रत्येक व्यक्ति स्वतंत्र एवं सहयोगात्मक रूप से विद्यालय के विकास में योगदान देता है। धारणाएं, मूल्यों के समूह का एक और महत्वपूर्ण गुण है जो सही दृष्टिकोण से पनपता है, जैसे कि विद्यालय में छात्र विविधता की ताकत में विश्वास रखना, यह विश्वास रखना कि प्रत्येक छात्र सीख सकता है और प्रगति कर सकता है, गैर-भेदभाव का अभ्यास करना आदि। अगला क्षेत्र है ज्ञान का– जिसमें नेतृत्व और प्रशासनिक मामले, नियमों एवं विनियमों की समझ, नेतृत्व की अवधारणा और इसकी शैलियां एवं लीडरशिप फॉर लर्निंग की अवधारणा का गहरा ज्ञान होने जैसे व्यापक श्रेणियाँ शामिल हैं।

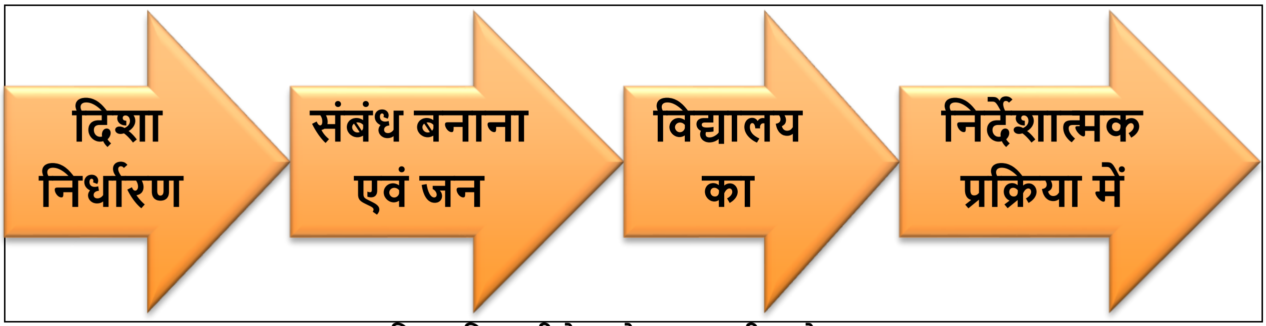
माध्यमिक विद्यालय के नेतृत्वकर्ता को अपने व्यावसायिक अभ्यास को बेहतर बनाने के लिए एक नेतृत्वकर्ता के रूप में अपने अनुभवों पर आत्मचिंतन करने की आवश्यकता है। उदाहरण के लिए, विद्यालय नेतृत्व टीम द्वारा लिया गया कोई एक निर्णय परिणाम देने में विफल रहा, जिसके फलस्वरूप यह घटना नेतृत्वकर्ता एवं शिक्षकों को चिंतन करने के लिए एक सुअवसर प्रदान करती है।

विश्वास	मूल्य	ज्ञान	अनुभव
• भिन्नता को सामर्थ्य बनाना • प्रत्येक विद्यार्थी सीख सकता है • प्रत्येक शिक्षक अपनी योग्यता का विकास करने में सक्षम है • पक्षपात रहित	• ईमानदारी • निष्पक्षता • स्वानुशासन • दृढ़ निश्चय • अन्योन्याश्रय • सहभागिता	• नेतृत्व शैली एवं अवधारनाएँ • प्रशासनिक नियम, विनियम एवं वितीय प्रबंधन • लीडरशीप फॉर लर्निंग	• विद्यालय प्रमुख के रूप में विज़न, लक्ष्यों और रणनीतियों को विकसित करने में हितधारकों के साथ सहयोग • समस्या समाधानकर्ता के रूप में • एक निर्णयकर्ता के रूप में • एक अन्वेषक के रूप में

चित्र 4: मूल्यवाहक नेतृत्वकर्ता के गुण

नेतृत्व का अभ्यास

शोध इस तथ्य की ओर इंगित करते हैं कि लगभग सभी सफल नेतृत्वकर्ता कुछ प्राथमिक नेतृत्व गुणों का समान प्रदर्शन करते हैं। इन प्राथमिक नेतृत्व गुणों को चार श्रेणियों में रखा जा सकता है – दिशा निर्धारित करना, संबंध बनाना एवं लोगों का विकास करना, विद्यालय का विकास करना एवं शिक्षण कार्यक्रम में सुधार लाना।



चित्र 5: विद्यालयी नेतृत्व के अभ्यास की रूपरेखा

4. एक लीडर बाई एक्शन के रूप में उभरना

नेतृत्व के संदर्भ में, दो प्रकार के नेतृत्वकर्ताओं की पहचान की जा सकती है- लीडर बाई पोज़ीशन एवं लीडर बाई एक्शन। पद के आधार पर नेतृत्वकर्ता यानि लीडर बाई पोज़ीशन वे व्यक्ति होते हैं जिन्हें या तो नियुक्त किया गया है अथवा वरिष्ठतम होने के कारण उस पद पर कार्यरत हैं। लीडर बाई एक्शन वे नेतृत्वकर्ता हैं, जो पद से नेतृत्वकर्ता होने के अतिरिक्त पहल करते हैं, बदलाव लाने के लिए कार्य करते हैं एवं अन्यों को प्रभावित करने की क्षमता रखते हैं। अपने कार्यों के द्वारा, लीडर बाई एक्शन सभी हितधारकों के साथ एक सहयोगी दृष्टिकोण का निर्माण करते हैं। ज्ञान, कौशल एवं सकारात्मक अभिवृत्तियों के माध्यम से लक्ष्यों के अनुसरण में सभी को साथ ले कर चलते हैं। क्या आप एक लीडर बाई एक्शन हैं?

निष्कर्ष

हम जानते हैं कि आप सभी नेतृत्वकर्ता हैं। हालाँकि, इन चार दृष्टिकोणों को विकसित करने और अभ्यास करने से आपको एक असाधारण नेतृत्वकर्ता बनने की इस आगे की यात्रा में मदद मिलेगी। इन दृष्टिकोणों का संचालन आपको अपने माध्यमिक विद्यालय को बदलने, छात्रों के सीखने में सुधार करने एवं छात्रों को अकादमिक एवं व्यावसायिक शिक्षा प्रदान करने हेतु एक सकारात्मक दिशा प्रदान करेगा।

<u>**विद्यालय नेतृत्व के विभिन्न प्रतिमानों पर समझ का निर्माण**</u> (Text)
(8_12_hin_different_models_of_school_leadership)

विद्यालय नेतृत्व के विभिन्न प्रतिमानों पर समझ का निर्माण

वर्षों के निरंतर शोध द्वारा विद्यालय नेतृत्व के कई प्रतिमान निर्मित किए गए हैं, जो विद्यालय नेतृत्वकर्ता की भूमिकाओं एवं कार्यों की व्याख्या करते हैं। यहाँ हम इनमें से कुछ प्रमुख पर चर्चा करेंगे —

- ### निर्देशात्मक/शैक्षणिक नेतृत्व :

निर्देशात्मक नेतृत्व को आमतौर पर एक विद्यालय नेतृत्वकर्ता द्वारा पाठ्यचर्या एवं उससे संबंधित निर्देशों के प्रबंधन के रूप में परिभाषित किया जाता है। निर्देशात्मक नेतृत्वकर्ता इस उद्देश्य के साथ कक्षा में संचालित पाठ्यक्रम के सीखने-सिखाने की प्रक्रियाओं पर ध्यान केंद्रित करते हैं, कि विद्यार्थी सीखने के वांछित प्रतिफलों को प्राप्त करने में सक्षम हो सकें। वे मुख्य रूप से विद्यार्थियों की प्रगति का निरीक्षण और आकलन करते हैं तथा विद्यालय में अधिगम वातावरण निर्मित करने की दिशा में काम करते हैं। विद्यालय नेतृत्वकर्ता अपने विद्यार्थियों के लिए सीखने के बेहतर प्रतिफल उपलब्ध करवाने के उद्देश्य से सभी हितधारको के साथ पूरी एकाग्रता से काम करते हैं। ये विद्यालय की संस्कृति, शिक्षकों के व्यावसायिक विकास और उनके काम की स्थितियों में सुधार पर भी ध्यान केंद्रित करते हैं। इसके अलावा, विद्यालय नेतृत्वकर्ता शिक्षकों के साथ मिलकर अकादमिक निर्देश एवं पर्यवेक्षण संबंधी योजनाओं की रूपरेखा का निर्माण करते हैं।

- ### परिवर्तनकारी नेतृत्व :

परिवर्तनकारी नेतृत्व वह प्रक्रिया है, जिसमें विद्यालय नेतृत्वकर्ता दूसरों के साथ जुड़ते हैं एवं सार्थक संबंध बनाते हैं। व्यक्ति-केंद्रित प्रक्रियाएँ, नेतृत्वकर्ता और उनके सहयोगी साथी, दोनों के लिए प्रेरणा का स्त्रोत बनती है। परिवर्तनकारी नेतृत्व का मुख्य केंद्र एक उपयोगी विद्यालय संस्कृति और गुणवत्तापूर्ण शिक्षण-अधिगम प्रक्रियाओं को बढ़ाने के लिए स्पष्ट एवं सहयोगात्मक विज़न का निर्माण एवं लोगों का विकास और संगठन में सुधार करना है। विद्यालय नेतृत्वकर्ता न केवल बदलती स्थितियों के साथ सामंजस्य बिठाते हैं, बल्कि पहल करके और समस्या समाधान का दृष्टिकोण अपनाकर मौजूदा स्थिति को बदलने और रूपांतरित करने में भी सक्षम होते हैं।

- ### वितरित नेतृत्व :

वितरित नेतृत्व का केंद्र कार्यों एवं ज़िम्मेदारियों के निर्वहन हेतु नेतृत्वकर्ता के अलावा अन्य व्यक्तियों के साथ कार्यो की साझेदारी है, जिससे कि शिक्षक क्षमता में अधिकतम वृद्धि और विद्यालयों में लोगों की क्षमता-निर्माण में सहायता की जा सके। विद्यालय में सभी व्यक्ति नेतृत्व संबंधी गतिविधियों में संलग्न होते हैं, इसलिए नेतृत्व किसी एक व्यक्ति पर केंद्रित नहीं होता। हालाँकि, विद्यालय नेतृत्वकर्ता, स्कूल प्रमुख के रूप में पदेन ज़िम्मेदारियों का वहन करता है। यह माना जाता है कि जब नेतृत्व को पूरे विद्यालय समुदाय में वितरित किया जाता है और शिक्षकों को विद्यालयों प्रक्रियाओं के महत्वपूर्ण क्षेत्रों में सशक्त बनाया जाता है, तो विद्यार्थी प्रतिफलों में भी सुधार की संभावना बढ़ जाती है। प्रतिमान बताता है कि जिन विद्यालयों में विभिन्न तरीको से शिक्षकों को नेतृत्व संबंधी ज़िम्मेदारियों को साझा करने के लिए प्रोत्साहित किया जाता है, वहाँ विद्यार्थियों के अकादमिक प्रदर्शन पर इसका सकारात्मक प्रभाव पड़ा है।

- **साझा नेतृत्व/सहयोगी नेतृत्व :**

साझा नेतृत्व, 'निर्णय लेने की प्रक्रिया' में दूसरों को शामिल करने के लिए नेतृत्व व्यवहारों और कार्यों की एक श्रृंखला पर केंद्रित है, जैसे– आम सहमति बनाना एवं प्रत्यायोजन। नेतृत्व का यह रूप अपने आधारभूत मूल्य में सहयोग को महत्व प्रदान करता है। विद्यालयी गतिविधियों को एक टीम के रूप में इस प्रकार से डिज़ाइन एवं क्रियान्वित किया जाता है, जहाँ विचार-चिंतन, अभ्यासों के परस्पर साझाकरण, सहयोगात्मक समस्या समाधान और निर्णय लेने के माध्यम से व्यावसायिक विकास हेतु मुक्त संचार एवं अवसर उपलब्ध हों। विद्यालय नेतृत्वकर्ता की भूमिका विश्वास निर्माण के लिए ऐसी स्थितियों का सृजन करने की है, जहाँ सहयोगात्मक तरीके से कार्यों एवं ज़िम्मेदारियों को साझा किया जा सके। यहां विद्यालय नेतृत्वकर्ता और विद्यालय समूह के मध्य संबंधों में कहीं अधिक समानता पायी जाती है, जहाँ विद्यालय नेतृत्वकर्ता और विद्यालय से संबंधित अन्य लोग विद्यालयी प्रक्रियाओं में अपनी भागीदारी के ज़रिए परस्परिक रूप से सीखते और प्रगति करते हैं।

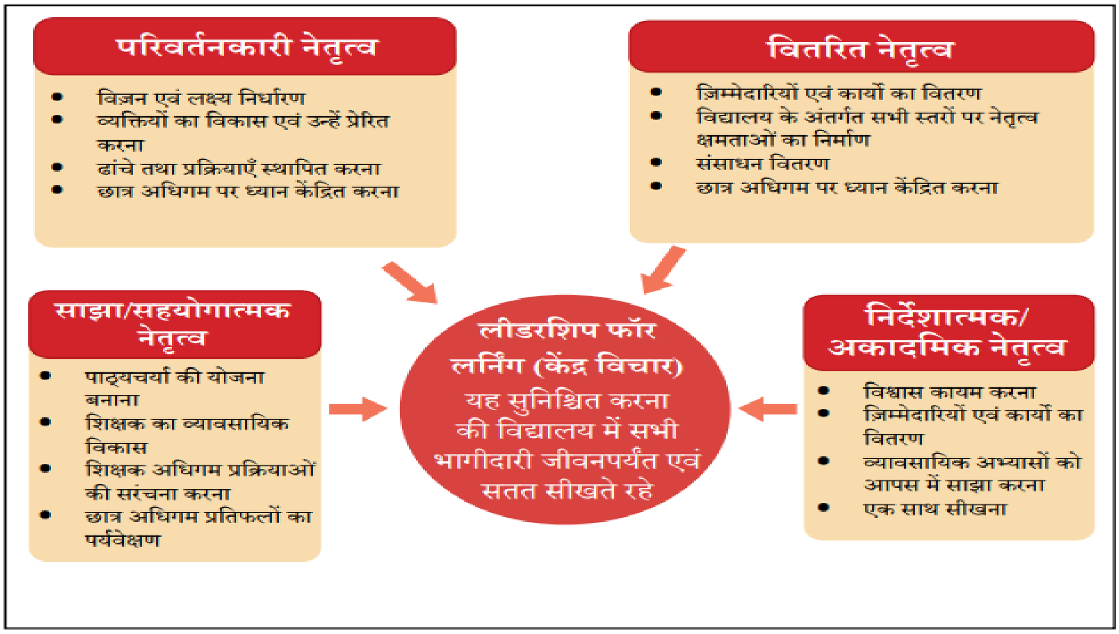
- **लीडरशिप फॉर लर्निंग :**

विद्यालय नेतृत्व पर हाल के संभाषण ने 'लीडरशिप फॉर लर्निंग' का एक व्यापक ढांचा विकसित करने के लिए विद्यालय नेतृत्व पर उपरोक्त सर्वोत्तम प्रतिमानों को समेकित करने की कोशिश की है, जो प्रणाली के दृष्टिकोण से विद्यार्थियों के सीखने में सुधार पर केन्द्रित है। ***लीडरशीप फॉर लर्निंग की प्रक्रिया में समाहित केंद्रीय विचार यह है कि विद्यालय से संबंधित सभी हितधारक – विद्यालय नेतृत्वकर्ता, शिक्षक नेतृत्वकर्ता, विद्यार्थी, माता-पिता एवं समुदाय के सदस्य निरंतर और आजीवन सीखने की प्रक्रिया में संलग्न होते हैं।***

यह ढांचा निर्देशात्मक नेतृत्व के विचार पर आधारित 'शिक्षण और अधिगम केन्द्रित,' परिवर्तनकारी नेतृत्व के 'विशिष्ट दृष्टिकोण एवं क्षमता निर्माण संबंधी परिप्रेक्ष्य' तथा वितरित नेतृत्व के 'सभी स्तरों पर नेतृत्व कार्यो के वितरण' को एकीकृत करता है। इस ढांचे का तर्क है कि प्रभावी विद्यालय नेतृत्व— जो,

- विद्यालय के विज़न और उसके मिशन को परिभाषित करता है
- पाठ्यचर्या निर्देश की योजना बनाकर,
- प्रभावी ढंग से संचार कर,
- दलों का निर्माण कर,
- मजबूत अंतर-वैयक्तिक संबंधों को प्रोत्साहित कर,
- शिक्षकों के व्यावसायिक विकास को बढ़ावा,
- संगठनात्मक संस्कृति में बदलाव,
- विश्वास और सहयोग पैदा कर एवं
- विद्यालय के लक्ष्यों को हासिल कर

इस सभी माध्यमों से विद्यार्थियों के सीखने पर सकारात्मक प्रभाव डालता है और उनके अधिगम प्रतिफलों में बढ़ोत्तरी करता है।



चित्र 6 : विद्यालय नेतृत्व का कोर्स

<u>गतिविधि 2 : स्वयं करे</u> (Text) (8_13_hin_activity2_try_yourself)

गतिविधि 2 : स्वयं करे

नीचे दी गई तालिका में, नेतृत्व संबंधी अभ्यासों को तीन वर्गों में बाँटा गया है, जिसमें प्रत्येक के पास विशिष्ट नेतृत्व अभ्यासों का अपना सेट है। ध्यान से पढ़ते हुए, प्रत्येक विशिष्ट नेतृत्व अभ्यास के विरुद्ध अपने कदमों को स्पष्ट करें।

अभ्यास का क्षेत्र	विशिष्ट नेतृत्व आधारित अभ्यास	एक माध्यमिक नेतृत्वकर्ता के रूप में, आप इन अभ्यासों को अपने विद्यालय में कैसे क्रियान्वित करेंगे?	आप किन हितधारकों को शामिल करेंगे?
विद्यालय की दिशा निर्धारित करना	एक साझे दृष्टिकोण का निर्माण करें		
	पूरे वर्ष-भर विद्यालय के सदस्यों और समुदाय के बीच दृष्टिकोण और लक्ष्यों का संचार करना		
संबंध स्थापित करना एवं लोगों का विकास करना	स्वयं और शिक्षकों के लिए व्यावसायिक विकास के अवसर		
	सहयोग और नवाचारों के अवसर		
	शिक्षकों, शिक्षक-विद्यार्थियों एवं विद्यालय-समुदाय के बीच विश्वास निर्माण		
विद्यालय का विकास करना	विद्यार्थी सुरक्षा		
	दृष्टिकोण और लक्ष्यों के हिसाब से संसाधनों को युक्तिपूर्वक वितरित करना		
	विद्यालय को व्यापक परिवेश से जोड़ना – संसाधन, ज्ञान का साझाकरण एवं विद्यार्थियों का दिशा निर्देशन		

माध्यमिक विद्यालयों में लीडरशिप फॉर लर्निंग पर रूपरेखा

विद्यालय नेतृत्व के लिए लीडरशिप फॉर लर्निंग की अवधारणा (Video)
(8_14_hin_concept_of_leadership_for_learning)
विद्यालय नेतृत्व के लिए लीडरशिप फॉर लर्निंग की अवधारणा - प्रतिलिपि (Text)
(8_15_hin_concept_of_leadership_for_learning_transcript)

विद्यालय नेतृत्व के लिए लीडरशिप फॉर लर्निंग की अवधारणा - प्रतिलिपि

लीडरशिप फॉर लर्निंग - विशेषज्ञता एवं अनुप्रयोग का एक व्यापक क्षेत्र है जो विद्यालय के प्रत्येक हितधारक के आजीवन और निरंतर सीखते रहने के विचार पर केंद्रित है। इस ढाँचे में 'सीखना'- एक परिभाषित दृष्टिकोण के अंतर्गत, उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु, स्वतंत्र एवं सहयोगात्मक रूप से किया जाता है। यानि कि लीडरशिप फॉर लर्निंग एक सीखने पर आधारित ढांचा है। लीडरशिप फॉर लर्निंग के मूल में यह विश्वास केन्द्रित है कि विद्यार्थी तभी सीखते हैं, जब उनसे संबंधित अन्य व्यक्ति भी सीखते हैं और अपना विकास करते हैं। इसका सीधा प्रभाव शिक्षा प्रक्रियाओं की गुणवत्ता को बढ़ता है। और विद्यार्थियों के अधिगम प्रतिफलों में सुधार करने में मदद करता है। इस ढांचे को तीन विस्तृत विषयवस्तुओं के माध्यम से समझा जा सकता है –

1) विद्यालय के लिए लीडरशिप फॉर लर्निंग की संकल्पना;
2) अकादमिक पर्यवेक्षण; एवं
3) लीडरशिप फॉर लर्निंग हेतु व्यवस्था से सहयोग प्राप्त करना।

विद्यालयों के लिए लीडरशिप फॉर लर्निंग की संकल्पना

1. विज़न एवं पाठ्यक्रम उद्देश्यों को परिभाषित करना - लीडरशिप फॉर लर्निंग न केवल ज्ञान प्राप्ति के संदर्भ में, बल्कि एक उदार शिक्षा प्रणाली के तहत व्यावसायिक दक्षताओं के रूप में भी विस्तृत रूप से समझा जा सकता है। उदाहरण के लिए कला विषय का विद्यार्थी जिसका साहित्य के प्रति झुकाव है, उसे अपने इस झुकाव को लेखन, पत्रकारिता में एक व्यवसाय के रूप में कैसे परिकल्पित करना है? इस ओर भी विद्यालयों को सोचना होगा। एक विद्यालय नेतृत्वकर्ता, लीडरशिप फॉर लर्निंग के विज़न में, हस्तांतरणीय एवं आईटी कौशलों (व्यावसायिक) को भी एकीकृत कर सकता है। पाठ्यक्रम से संबन्धित लक्ष्यों में अकादमिक एवं व्यावसायिक धाराओं हेतु योजना तैयार करना जिसमें सह शैक्षणिक गतिविधियां जैसे खेल, नाटक, रंगमंच, संगीत, ललित कला, आईटी कौशल, कृत्रिम बुद्धिमत्ता से संबंधित अवसर आदि जो भी आपके विद्यालय में लागू कर सकें या जिनका आप अपने विद्यालय में क्रियान्वयन करना चाहते हों, उन्हें शामिल किया जा सकता है। इसके अलावा सीखने-सिखाने की प्रक्रियाओं का रूपान्तरण, शिक्षकों का निरंतर व्यावसायिक विकास एवं अकादमिक पर्यवेक्षण भी लीडरशिप फॉर लर्निंग के विजन के मुख्य घटक हैं।

2. हम सभी जानते हैं कि सीखना सबसे महत्वपूर्ण है। इसलिए आगे बताई जाने वाली प्रक्रिया को सीखने-सिखाने की प्रक्रिया के रूप में समझा जा सकता है। इसके तहत सभी छात्रों एवं हितधारकों के सीखने पर ज़ोर दिया गया है। जो सिर्फ पाठ्यक्रम पूरा होने से अधिक महत्वपूर्ण है। शिक्षक जब इस प्रक्रिया में शामिल होते हैं तो इस दौरान आपसी बातचीत, विषयों का आदान-प्रदान, विद्यार्थियों के मूल्यांकन, कक्षाओं में सहकर्मी अवलोकन एवं

विद्यालय नेतृत्वकर्ताओं के पर्यवेक्षण से बहुत कुछ सीखते हैं। इससे शिक्षकों को अपने शिक्षण-अधिगम प्रक्रियाओं में कमियों कि पहचान करने और अभ्यास के जरिये उन्हें ठीक करने में भी मदद मिलती है। इससे शिक्षकों का स्वयं निर्धारित व्यवसायिक विकास संभव हो पाता है।

अकादमिक पर्यवेक्षण

शिक्षकों के प्रति समानुभूति रखते हुए उनके लिए कुशलतापूर्वक अवसरों का निर्माण करते हैं। जिससे कि वे स्वयं के प्रयास को बेहतर कर सकें और अधिगम प्रतिफलों को बढ़ा सकें। अकादमिक पर्यवेक्षक की भूमिका एक कोच या मेंटर की होती है।

लीडरशिप फॉर लर्निंग हेतु व्यवस्था से सहयोग प्राप्त करना

व्यवस्था के नज़रिये से लीडरशिप फॉर लर्निंग का केन्द्रीय विचार विद्यालय से कलस्टर, ब्लॉक, जिला, राज्य और राष्ट्र स्तर तक आगे बढ़ता है। इसलिए विद्यालय स्तर से राष्ट्रीय स्तर तक आगे बढ़ता है। इसीलिए विद्यालय से लेकर राष्ट्रीय स्तर तक व्यवस्था के भीतर विभिन्न पदों पर काम करने वाले नेतृत्वकर्ता आवश्यक रूप से अधिगम प्रक्रियाओं में अग्रणी हो कर अपना योगदान देते हैं। विद्यालय व्यवस्था से सहयोग मांग सकता है। व्यावसायिक अधिगम समुदाय (प्रोफेशनल लर्निंग कम्यूनिटी, पी.एल.सी.) पेशेवरों का एक ऐसा समूह है जो किसी विषय से संबंधित अभ्यासों, समस्याओं या ज्ञान को साझा करता है। और निरंतर आपसी बातचीत से अपने ज्ञान और विशेषज्ञता को मजबूत करता है। व्यावसायिक अधिगम समुदाय विद्यालय नेतृत्वकर्ताओं अथवा शिक्षक नेतृत्वकर्ताओं का हो सकता है। लीडरशिप फॉर लर्निंग इन सभी आयामों को लेते हुए विद्यालय के प्रत्येक विद्यार्थी को सीखने के अपेक्षित प्रतिफलों को प्राप्त करने में सहायक है।

माध्यमिक विद्यालयों में लीडरशिप फॉर लर्निंग की प्रक्रियाओं का नेतृत्त्व कैसे करें? (डेमो) (Video)
(8_16_hin_how_to_lead_leadership_for_learning_in_secondary_schools)

माध्यमिक विद्यालयों में लीडरशिप फॉर लर्निंग की प्रक्रियाओं का नेतृत्त्व कैसे करें? (डेमो) - प्रतिलिपि (Text)
(8_17_hin_how_to_lead_leadership_for_learning_in_secondary_schools_transcript)

माध्यमिक विद्यालयों में लीडरशिप फॉर लर्निंग की प्रक्रियाओं का नेतृत्त्व कैसे करें? (डेमो) – प्रतिलिपि

दृश्य 1: लीडरशिप फॉर लर्निंग हेतु माहौल तैयार करना

बच्चों में, खास तौर से माध्यमिक स्तर पर, सीखने के प्रति रुचि बनाए रखना महत्वपूर्ण है। माध्यमिक स्तर पर अध्ययन की विषय-वस्तु और उसे पढ़ाए जाने का तरीका (शिक्षणशास्त्र, पेडागॉजी) दोनों ही बराबर महत्वपूर्ण हैं। सभी बच्चे अपेक्षित अधिगम क्षमताएँ प्राप्त कर सकें, यह सुनिश्चित करने के लिए हमें क्या करना चाहिए? सभी बच्चों का सीखना सुनिश्चित हो सके, इसके लिए कौन ज़िम्मेदार है? आइए देखें, कि इस बारे में हमारे अग्रिम दस्ते के कार्यकर्ता (फ्रंटलाइन वर्कर्स), यानी कि शिक्षक क्या सोचते हैं?

दृश्य 2 : स्टाफ़ रूम में शिक्षक

नेहा : हेलो! जया, आज मेरी क्लास बहुत रोमांचक रही। विद्यार्थी जिस तरह से सीखने की प्रक्रिया में शामिल हुए, वैसा कभी नहीं हुआ।

जया : सच में..... आज तुमने ऐसा क्या अलग किया?
नेहा : आज के विषय को पढ़ाने के बारे में मैंने सोचा कि खुद पढ़ाना शुरू करने के बजाय, क्यों न मैं विद्यार्थियों से इस विषय की शुरुआत करने के लिए कहूँ।

जया : यह तो दिलचस्प है.... नेहा, थोड़ा और बताओ।

नेहा : यह एक प्रयोग की तरह था कि क्या शिक्षण प्रक्रिया में शिक्षण-पूर्व नोट्स और संबंधित अभ्यासों को शामिल करना, माध्यमिक विद्यार्थियों के सीखने को सुगम बनाता है।

जया : पर तुम्हें नहीं लगता कि ये बहुत ज़्यादा समय लेता है?

नेहा : इसमें कुछ समय लगा। मुझे पठन सामग्री, सम्बंधित गतिविधियाँ तैयार करनी थीं और उनकी प्रतिक्रिया के आधार पर मैंने पाठ की योजना बनाई । लेकिन यह बेहद सार्थक रहा। कक्षा शिक्षण के दौरान छात्र अवधारणा को गहराई से समझने लगे। जबकि मैंने इसे सुगम बनाया।

जया : बहुत बढ़िया...... तो क्या अब हम एक शिक्षण टीम (team teach) हो सकते हैं?

नेहा : बिलकुल, स्वागत है।

दृश्य 3 : सूत्रधार

लीडरशिप फॉर लर्निंग विद्यार्थियों हेतु सीखने के विविध तरीकों को स्वीकार करता है —
प्रक्रियाओं, नज़रियों, प्रविधियों, शैलियों और अभ्यासों के समग्र प्रभाव के ज़रिए ; नेतृत्वकर्ता विद्यार्थियों के साथ एक अधिगम समुदाय के रूप में बर्ताव करते है। अगले दृश्य में हम देखेंगे कि कैसे शिक्षक अपने विद्यालय में शिक्षण के तौर-तरीकों में नवाचारों की रोशनी जलाते हैं।

दृश्य 4 : प्रधानाचार्य और शिक्षकों की स्टाफ़ मीटिंग

प्रधानाचार्य सुश्री मंजू सिन्हा : सभी को सुप्रभात! मैंने कक्षा में कठिन विषयों को पढ़ाने के लिए अपनाए गए पद्धतियों के बारे में बहुत कुछ जाना है, वह बहुत प्रभावशाली भी था। हमें कक्षाकक्ष में उन सभी अंतर्विषयक दृष्टिकोणों का उपयोग करना चाहिए ।

उदाहरण के लिए मैंने नेहा मैडम को टीम टीचिंग द्वारा अर्थशास्त्र पढ़ाते देखा है।

रेहान सर भौतिक विज्ञान के साथ गणित को साथ लेकर चल है और गणित को खेल, कला और शिल्प शिल्प के साथ। मैं यह देखकर चकित थी कि माध्यमिक स्तर पर भाषा शिक्षक एक गणित शिक्षक के साथ कथन समस्याओं को हल करने के नए तरीकों को डिजाइन करने के लिए काम कर रहे हैं।हमें इसे अपने बी.ई.ओ. को दिखाना चाहिए।
शिक्षक अनामिका : हाँ, मैम, यह बहुत अच्छा विचार है। हम विद्यार्थियों के सीखने और प्रस्तुतियाँ और वीडियो को भी तैयार करेंगे और उच्च अधिकारियों को अपने नवाचारों को दिखाएंगे।

प्रधानाचार्य मंजू : मैं यह जानना चाहूंगी कि छात्र इन सभी जानकारियों का बेहतर तरीके से समझा पा रहे हैं या नहीं ?

शिक्षक अनामिका : हमारा दृढ़ मत है कि विद्यार्थियों ने अब बेहतर सीखा है। हमारे पास सबूत के तौर पर आकलन भी हैं।

शिक्षक अंजलि : मैं कार्यक्रम आयोजित करने के लिए स्वेच्छा से विभिन्न शिक्षकों के बीच समन्वयन का कार्य करुँगी। अगर प्रधानाचार्य अनुमति दें, तो।

प्रधानाचार्य मंजू : निश्चित रूप से, आगे बढ़ो! लेकिन मुझे बताओ- इन प्रयोगों को करते समय, शिक्षक के रूप आपने में क्या सीखा?

नेहा : निश्चित रूप से मेरा आत्मविश्वास कई गुना बढ़ा है।

अनामिका : मैं विद्यार्थियों के साथ उनकी गति से सीखने में सहज हूँ।

जया : मैंने सीखा कि अव्यवस्था फलदायी हो सकती है...

अंजलि : मैंने प्रभावी शिक्षण के लिए विभिन्न विषयों को समेकित करना सीखा।

रेहान : मुझे एकल शिक्षण के बजाय टीम शिक्षण में ताकत मिली। मैं इसका आनंद लेता हूं, और विद्यार्थी भी। मैंने अपने साथ पाठ की योजना बनाने के लिए दूसरे विद्यालय की एक शिक्षिका को भी आमंत्रित करने की कोशिश की, लेकिन वह नहीं आ सकीं।

मंजू : अगले साल, हमें अपने स्कूल की समय-सारणी को और अधिक लचीले ढंग से डिजाइन करने की आवश्यकता है, ताकि शिक्षकों को अंतः विषय दृष्टिकोण का उपयोग करके पढ़ाने के लिए एक साथ आना आसान हो जाए।
सभी शिक्षक : जी जरूर मैडम।

दृश्य 5 : सूत्रधार

लीडरशिप फॉर लर्निंग, असंख्य दबावों के बीच सीखने को केंद्र में रखता है। नेतृत्वकर्ता, उसे पाने की कोशिश करेंगे, जो मूल्यवान है; बजाय उसके, जिसे मापा जा सकता है। नेतृत्वकर्ता, एक नैतिक उद्देश्य से सीखने की परिस्थितियों में सुधार कर, सीखने की गुणवत्ता सुनिश्चित करने का प्रयास करते हैं। अगले दृश्य में, हम यह देखने जा रहे हैं कि विद्यालय स्तर से ऊपर काम करने वाला नेतृत्व जिले में शिक्षण के तौर-तरीकों में विभिन्न प्रकार के नवाचारों के प्रति किस तरह प्रतिक्रिया देता है।

दृश्य 6 : नवाचारी शिक्षकों और विद्यालय प्रधानाचार्यों को जमा करना

श्री पंकज : सभी को सुप्रभात! जिला शिक्षा अधिकारी (DEO) के रूप में, मैं जानना चाहता हूं कि कोल्हापुर के उच्चतर माध्यमिक विद्यालयों द्वारा किए गए प्रभावशाली नवाचारों पर आपके क्या विचार हैं। बताइए, बी.ई.ओ. तनुप्रिया जी, वे दूसरे स्कूलों के लिए कैसे उपयुक्त हैं?

बी.ई.ओ. तनुप्रिया : सर, हमें विद्यालयों में विभिन्न प्रकार के नवाचारी शिक्षण और कैसे हम उनकी सहायता कर सकते हैं, इस बारे में जानने के लिए अपने संबंधित ब्लॉकों में इस तरह के और भी विद्यालयों का दौरा करने की ज़रूरत है। हमें अन्य विद्यालयों में इन प्रयोगों को लागू करने पर सामने आने वाली चुनौतियों का भी अनुमान लगाना होगा।
पंकज : बी.आर.सी. अर्चना जी, मुझे इसके बारे में और बताइए।

बी.आर.सी. अर्चना : धन्यवाद सर। मुझे अब विद्यालयों का अधिक बार दौरा करने के लिए अपने शेड्यूल को फिर से समायोजित करना होगा, और विभिन्न विषयों को पढ़ाने के लिए शिक्षणशास्त्र में नवाचारों को समझना होगा। आइए, हम बी.ई.ओ. से इन विद्यालयों को आवश्यक संसाधन उपलब्ध कराएं।

पंकज : सुखदीप जी, विद्यालय परिसर के प्रभारी व्यक्ति के रूप में मुझे अपने इनपुट दें।

प्रभारी सुखदीप : यह विद्यालय परिसरों की भूमिका को बदलने का समय है, ताकि वे विद्यालयों के साथ नवाचारों में अधिक गहराई से जुड़ सकें। हमें शिक्षकों और प्रधानाध्यापकों से डाटा एकत्र करने की आवश्यकता है ताकि हम अन्य शिक्षकों तक पहुंचा सके और महोदय, हमे इन शिक्षकों को दो दिवसीय शिक्षक संगोष्ठी मे आमंत्रित करना चाहिए ताकि वे इन सभी प्रयोगों को दिखा सकें।

डायट (डी.आई.ई.टी.) प्रधानाचार्य मोनिका : डायट प्रधानाचार्य के रूप में, मुझे लगता है कि हमें शिक्षकों और प्रधानाचार्यों के लिए प्रोफेशनल लर्निंग कम्युनिटीज (PLC) बनाने की जरूरत है। प्रशासनिक मसलों से अलग, सिर्फ अकादमिक मसलों पर एक मासिक बैठक होनी चाहिए। मैं डायट के व्याख्याताओं से भी इन पी.एल.सी. के साथ जुड़ने और ये कैसे काम करता है, इस पर सभी ब्लॉकों में क्रियात्मक शोध करने के लिए कहूँगी। हालांकि, मेरा सवाल है : जिले के सभी क्रियात्मक शोध करने के लिए कहूँगी। लेकिन मेरा सवाल है सभी प्रधानाचार्यों और शिक्षकों के साथ हम वास्तव में कैसे जुड़ें? कैसे हम उनके साथ सीधे संपर्क में रहें?

डी.ई.ओ. पंकज : हां, मैं आपकी बात से सहमत हूं, मोनिका मैम। लेकिन इन प्रयोगों में विद्यालयों को शामिल करने के लिए आपकी कितनी समयसीमा की आवश्यकता है? मेरा विचार है कि हमें नवोन्मेषी शिक्षणशास्त्र पर एक जिला स्तरीय मेला आयोजित करना चाहिए डायट प्रधानाचार्य मोनिका : हम ये वैसे भी हर साल कर रहे हैं, पंकज सर। तो, मौजूदा वार्षिक आयोजन में यह क्या सुधार करने जा रहा है?

बी.ई.ओ. तनुप्रिया : मेरे ब्लॉक रिसोर्स को-ऑर्डिनेटर (बी.आर.सी.) का कहना है कि इसमें काफी समय और अतिरिक्त काम करने की ज़रूरत है। सर, हमारे पास इतना समय नहीं है कि हम इस अतिरिक्त काम को कर सकें। हालांकि इसमें हमारी बहुत रुचि है, लेकिन ज़िम्मेदारी के रूप में इसे लेने का तात्पर्य है कि मुझे कार्यालय से अधिक कार्य फील्ड में रहना होगा फिर प्रशासनिक काम कौन करेगा?

डी.ई.ओ. पंकज : मैडम, मैडम आपको प्रशासन एवं अकादमिक कार्यों के बीच अपने समय को संतुलित करने की आवश्यकता हैं। बी.ई.ओ. के रूप में, अपने आप से पूछें कि मैं अकादमिक कार्यों के साथ-साथ प्रशासनिक कार्यों के लिए कितना समय निकाल रही हूं? बी.ई.ओ. के रूप में, अपने आप से पूछें कि मैं अकादमिक नेतृत्वकर्ता बन सकती हूँ?

बी.ई.ओ. तनुप्रिया : सर, मैं आपकी बात से सहमत हूं और अपनी भूमिका को समझती हूं। भविष्य में मेरा रुझान अकादमिक नेतृत्व और विद्यार्थियों के सीखने पर ही होगा। मुझे इस काम के लिए कुछ अतिरिक्त समय देने में कोई आपत्ति नहीं है। मैं अकादमिक कार्यों के लिए संभावित अपेक्षाओं को सूची बनाऊँगी और अपनी टीम के साथ योजना तैयार करूँगी।

एन.जी.ओ. प्रतिनिधि नुपुर : एन.जी.ओ. के प्रतिनिधियों के रूप में हम महसूस करते हैं कि नवाचारों को पूरे राज्य में ले जाने और साथ ही अन्य राज्यों में भी फैलाने के लिए विद्यालयों की आवश्यकताओं को हमारे कौशलों के साथ समेकित किए जाने की ज़रूरत है।

डायट प्रिंसिपल मोनिका : हाँ नूपुर, मैं अब देखती हूं कि किस तरह नवाचार हमारे क्रियात्मक शोध का हिस्सा बन सकते हैं। मै अपने व्याख्याताओं को उसी ओर उन्मुख करूंगी।

श्री पंकज : हाँ, हम सभी इसे सहयोगात्मक रूप से कर सकते है।

सभी : ज़रूर सर.......

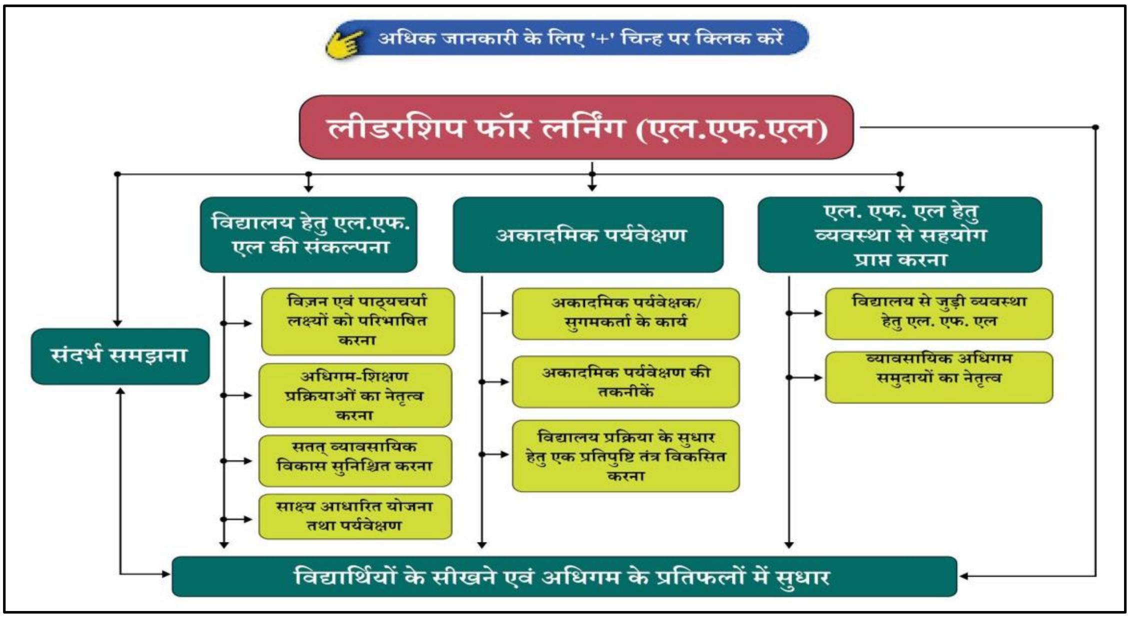
दृश्य 7 : सूत्रधार

उच्चतर स्तरों पर लीडरशिप फॉर लर्निंग निम्नलिखित द्वारा बाधाओं को दूर करने, बड़ी तस्वीर प्रस्तुत करने की कोशिश करता है —
सही जवाब देने के बजाय सही सवाल पूछने पर जोर देकर सभी नेतृत्वकर्ताओं के साथ ही विद्यार्थियों में सीखने का प्रोत्साहित करके प्रतिभाओं को एकत्र करने और नवाचारों को फैलाने के लिए उनकी सुविधा के हिसाब से काम करके।
लीडरशिप फॉर लर्निंग की ये विशेषताएँ शिक्षा मंत्रालय सहित राज्य एवं राष्ट्रीय स्तर के नेतृत्व के लिए भी अच्छी हैं। इसलिए, यदि प्रत्येक बच्चे को सीखना है, तो शिक्षा प्रणाली के साथ काम करने वाले प्रत्येक व्यक्ति को भी सीखने में निरंतर संलग्न रहना होगा और आजीवन शिक्षार्थी बनना होगा।

<u>**गतिविधि 3 : अन्वेषण**</u> **(**H5P - Image Hotspot) (8_18_hin_activity3_explore)

गतिविधि 3 : माध्यमिक विद्यालयों में लीडरशिप फॉर लर्निंग – अन्वेषण

http://econtent.ncert.org.in/wp-admin/admin-ajax.php?action=h5p_embed&id=1608



लीडरशिप फॉर लर्निंग (एल.एफ.एल) - ज्ञान एवं दक्षता का एक ऐसा व्यापक क्षेत्र है, जो विद्यालय से संबंधित प्रत्येक व्यक्ति द्वारा सतत् रूप से आजीवन सीखते रहने के सिद्धांत पर केन्द्रित है। एल.एफ.एल रूपरेखा में अधिगम विज़न, पाठ्यचर्या की योजना बनाना, अधिगम-शिक्षण प्रक्रियाओं की संरचना एवं मूल्यांकन, स्वयं एवं शिक्षकों का सतत् व्यावसायिक विकास सुनिश्चित करना, अधिगम की संस्कृति का निर्माण, संसाधनों को युक्तिपूर्वक वितरित करना, अकादमिक पर्यवेक्षण के साथ सम्पूर्ण विद्यालय का पर्यवेक्षण करना एवं साक्ष्य आधारित निर्णय लेना शामिल है। इस रूपरेखा के मूल में यह विश्वास निहित है कि ***विद्यार्थी तभी सीखते हैं, जब उनसे संबंधित अन्य व्यक्ति भी सीखते हैं और अपना विकास करते हैं।***

संदर्भ समझना – एल.एफ.एल से जुड़ी किसी भी योजना की प्रक्रिया से पूर्व माध्यमिक विद्यालय का संदर्भ समझना महत्वपूर्ण है। संदर्भ में विविध मुद्दों की समझ शामिल है – (क) विद्यार्थियों की पृष्ठभूमि से संबंधित, (ख) विशेष आवश्यकता वाले विद्यार्थियों पर ध्यानकेंद्रित करने के साथ-साथ सभी विद्यार्थियों के सीखने का स्तर, (ग) उस क्षेत्र की भौगोलिक या आर्थिक विविधता, जहां विद्यालय स्थित है, (घ) माध्यमिक विद्यालय के दायरे में आने वाले प्राथमिक एवं उच्चतर प्राथमिक विद्यालयों में विद्यार्थियों के सीखने के स्तर की समझ, तथा (ङ) क्षेत्र/जिले में मौजूद व्यवसायिक, औद्योगिक तथा उद्यमिता के अवसर।

विद्यालय हेतु एल.एफ.एल की संकल्पना - यह एक व्यापक विषय है, जो नेतृत्व से जुड़े कार्यों पर ध्यान केन्द्रित करता है। इसमें विज़न तथा पाठ्यचर्या लक्ष्यों को परिभाषित करना, अधिगम- शिक्षण प्रक्रियाओं का नेतृत्व करना, सतत् व्यावसायिक विकास सुनिश्चित करना, अधिगम संस्कृति का विकास तथा साक्ष्य-आधारित योजना एवं पर्यवेक्षण शामिल हैं।

विज़न एवं पाठ्यचरर्या लक्ष्यों को परिभाषित करना - एक माध्यमिक विद्यालय नेतृत्वकर्ता से विद्यालय हेतु एक सहयोगात्मक **अधिगम विज़न** के निर्माण की अपेक्षा है, जो व्यवसायिक शिक्षा को अकादमिक शिक्षा के साथ एकीकृत करे एवं उदारवादी शिक्षा के संदर्भ में शिक्षार्थी की दक्षताओं पर आधारित हो। उदाहरण के लिए, एक विद्यार्थी जिसका साहित्य के प्रति झुकाव है, उसे लेखन/पत्रकारिता को एक व्यवसाय के रूप में कैसे आगे लेकर बढ़ना है, इसका मार्गदर्शन विद्यालय को करना होगा, भले ही विद्यालय में वह कला वर्ग का विद्यार्थी है (न कि व्यवसायिक वर्ग का)। ठीक ऐसे ही, एक विद्यालय नेतृत्वकर्ता द्वारा विद्यालय के विज़न तथा उसके लक्ष्यों से संबंधित ढ़ाचे के निर्धारण में हस्तांतरणीय एवं आईटी कौशलों (व्यवसायिक) को भी समेकित किए जाने की ज़रूरत है। इसके अतिरिक्त, विद्यालय के विज़न में नवीन अधिगम- शिक्षण प्रक्रियाओं, सतत् व्यवसायिक विकास तथा अकादमिक पर्यवेक्षण जैसे घटकों को भी शामिल किया जाना चाहिए।

अधिगम-शिक्षण प्रक्रियाओं का नेतृत्व करना - विद्यालय नेतृत्व समूह को, यह जांचने की आवश्यकता है कि क्या पाठ्यचर्या संबंधी अपेक्षाओं को विद्यालय के अंतर्गत सभी गतिविधियों एवं विषयों के अधिगम शिक्षण प्रक्रियाओं में एकीकृत किया जा रहा है या नहीं। स्पष्ट रूप से, सीखना सबसे महत्वपूर्ण है; इसलिए इस प्रक्रिया को सीखने-सिखाने या अधिगम-शिक्षण की प्रक्रिया के रूप में समझा जा सकता है। इस ढ़ाचे में सभी हितधारकों के सीखने पर ज़ोर दिया जाता है, जो सिर्फ पाठ्यक्रम पूरा करने से अधिक महत्वपूर्ण है। शिक्षक जब इस प्रक्रिया में शामिल होते हैं तो आपसी बातचीत, विषय वस्तु के आदान-प्रदान, विद्यार्थियों के मूल्यांकन, कक्षाओं में सहकर्मी अवलोकन, अन्य शिक्षकों के साथ अधिगम आधारित बातचीत तथा विद्यालय नेतृत्वकर्ताओं के पर्यवेक्षण के ज़रिए उन्हें बहुत कुछ सीखने तथा समझने का अवसर प्राप्त होता है। इससे शिक्षकों को अपनी कमियाँ जानने तथा अभ्यास के माध्यम से इन्हें सुधारने में मदद मिलती है, जो कि शिक्षकों के व्यावसायिक विकास को और सुदृढ़ करती है।

सतत् व्यावसायिक विकास सुनिश्चित करना – इसके अतिरिक्त, विद्यालय नेतृत्वकर्ता, शिक्षकों के व्यावसायिक विकास को औपचारिक सेवाकालीन क्षमता संवर्धन कार्यक्रमो, सवास्थ्य एवं व्यावसायिक सवांद मंचों द्वारा उन्हें अपने विषय एवं बहुयामी पहलुओं से सम्बंधित दक्षताओं के विकास हेतु प्रोत्साहन कर सकते हैं । फलस्वरूप, शिक्षण अधिगम अनुकूल वातावरण का निर्माण कर पाते हैं । चिंतनशील अभ्यासकर्ता की भूमिका निभाते है, अपने विचारों व अभ्यासों को अन्य शिक्षकों के साथ साझा कर पाते हैं, उद्देश्पूर्ण आकलन के पारूप चर्चा व निष्कर्ष सुनिश्चित कर पाते हैं यह एक विश्वासपूर्ण विद्यालय वातावरण में मुमकिन है । कुल मिलकर यह सभी आयाम छात्रों के सीखने पर सकारात्मक प्रभाव डालते हैं।

साक्ष्य आधारित योजना तथा पर्यवेक्षण - विद्यालयी शिक्षा एक गतिशील प्रक्रिया है, जहां रोज़ाना ढ़ेरो जानकारियाँ इकठ्ठा होती हैं जिसे आंकड़ों (डेटा) में परिवर्तित किया जाता है। यह जानकारियाँ किसी भी पहलू से संबंधित हो सकती हैं, जैसे– नियमित रूप से विद्यालय आने वाले विद्यार्थियों की संख्या, सभी कक्षाओं में एक सप्ताह में पूर्ण किए गए पाठ्यक्रम आयाम, विद्यार्थियों के मूल्यांकन का डाटा या फिर विभिन्न प्रशासनिक गतिविधियों में शिक्षकों की संलग्नता। क्या नेतृत्वकर्ता कोई ऐसी प्रणाली बना सकता है, जहां इस तरह का डाटा (औपचारिक या अनौपचारिक) इकट्ठा किया जाए. तथा इसका उपयोग साक्ष्य-आधारित योजना बनाने में हो? एक विद्यालय नेतृत्वकर्ता को उपलब्ध आंकड़ों से अर्थपूर्ण निष्कर्ष निकालने तथा विद्यालय में परिवर्तनों की योजना व क्रियान्वयन हेतु इनका उपयोग करना आना चाहिए।

अकादमिक पर्यवेक्षण - अकादमिक पर्यवेक्षण को व्यक्तिगत तथा सामूहिक रूप से विद्यालय के शिक्षकों के निरंतर विकास को प्रोत्साहित करने, उन्हें प्रशिक्षित करने तथा परामर्श प्रदान करने के प्रयास के रूप में परिभाषित किया जा सकता है। एक पर्यवेक्षक/सुगमकर्ता के रूप में विद्यालय नेतृत्वकर्ता, शिक्षकों के लिए सीखने के लक्ष्यों को शिक्षकों के साथ स्पष्ट रूप से उल्लेखित करता है।

उनके व्यवसायिक विकास हेतु अवसर उपलब्ध कराने में सहायता प्रदान करता है। अकादमिक पर्यवेक्षण में शिक्षकों को कार्यस्थल पर व्यावहारिक सहायता प्रदान करना, शिक्षकों के साथ अधिगम आधारित बातचीत को आयोजित करना तथा विद्यालय की अकादमिक समीक्षा में सहायता करना शामिल है।

अकादमिक पर्यवेक्षक/सुगमकर्ता के कार्य

- योजना बनाना एवं उसका आयोजन करना
- एक अनुकूल अधिगम वातावरण का निर्माण करना
- नेतृत्व तथा मार्गदर्शन
- प्रेरणा

अकादमिक पर्यवेक्षण की तकनीकें : अकादमिक पर्यवेक्षण की तकनीकें - एक बहुत ही महत्वपूर्ण कौशल यह है कि विद्यालय नेतृत्वकर्ता (अकादमिक पर्यवेक्षक) तथा शिक्षकों के मध्य सार्थक बातचीत संभव हो, जिसका उद्देश्य पर्यवेक्षक तथा शिक्षक दोनों के ही सीखने तथा विकास पर केंद्रित हो। इस प्रकार की 'अधिगम' बातचीत, कक्षा अवलोकन, शिक्षकों के समक्ष प्रस्तुत चुनौतियों या नवीन शिक्षण प्रक्रियाओं की कैसे रचना करें, जैसे मुद्दों पर केंद्रित होती है। अकादमिक पर्यवेक्षक कुशलतापूर्वक शिक्षकों के लिए अपनी चिंताएँ जताने, स्वयं के अभ्यास पर विचार करने तथा विद्यार्थियों की विशिष्टताओं या उनके सीखने पर साक्ष्यों कों साझा करने हेतु अवसरों का निर्माण करते हैं। अधिगम बातचीत में, अकादमिक पर्यवेक्षक की भूमिका शिक्षक से विचारशील तथा चिंतनपरक प्रश्न पूछना है, ताकि शिक्षक को बोलने, अभिव्यक्त करने तथा संभावित समाधानों के साथ आगे आने का अधिक अवसर मिल पाए।

विद्यालय प्रक्रिया के सुधार हेतु एक प्रतिपुष्टि तंत्र विकसित करना - विद्यालय प्रक्रियाओं में सुधार के लिए एक प्रतिक्रिया तंत्र विकसित करना, विद्यालय सुधार का महत्वपूर्ण पहलू है। इसमें विद्यालय नेतृत्वकर्ता, शिक्षकों, विद्यार्थियों, अभिभावकों तथा समुदाय के अन्य लोगों से अपने नेतृत्व के संदर्भ में तथा आपस में भी एक-दूसरे को फीडबैक देने के लिए प्रतिपुष्टि अथवा संतुष्टि सर्वेक्षण की शुरुआत करता है। यह तंत्र विद्यालयी प्रक्रियाओं में सुधार लाने में मदद करता है। अन्य तरीका यह हो सकता है कि नेतृत्व प्रक्रियाओं एवं शिक्षक व्यवसायिक विकास के बरकस छात्र अधिगम प्रतिफल ओं का विश्लेषण किया जाए।

एल. एफ. एल हेतु व्यवस्था से सहयोग प्राप्त करना - यह विषय शिक्षा प्रणाली से संबंधित विभिन्न हितधारकों के साथ नेटवर्किंग तथा शिक्षकों तथा विद्यालय नेतृत्वकर्ताओं के बीच व्यावसायिक अधिगम समुदायों के निर्माण पर ध्यान केंद्रित करते हुए लीडरशिप फॉर लर्निंग की अवधारणा को व्यापक बनाने में मदद करता है।

विद्यालय से जुड़ी व्यवस्था हेतु एल. एफ. एल – व्स्था के नजरिए से लीडरशिप फॉर लर्निंग का केंद्रीय विचार विद्यालय से आगे बढ़कर संकुल (क्लस्टर), ब्लॉक, जिला, राज्य तथा राष्ट्रीय स्तर तक जाता है। इसलिए विद्यालयों, संकुलों तथा परिसरों से लेकर राष्ट्रीय स्तर तक इस व्यवस्था के अंतर्गत विभिन्न पदानुक्रमित पदों पर काम करने वाले नेतृत्वकर्ताओं को आवश्यक रूप से सीखने की अगुआई के लिए सीखने में संलग्न होना चाहिए। इस प्रकार, भारतीय संदर्भ में लीडरशिप फॉर लर्निंग को एक बहु-आयामी तथा बहु-पक्षीय प्रक्रिया के रूप में परिभाषित किया जा सकता है, जो सीखने पर ज़ोर देने के इस साझे लक्ष्य द्वारा साथ आते हैं कि सिर्फ मापे जाने के बजाय, सीखने को आत्मसात किया जाना अधिक मूल्यवान है।

व्यावसायिक अधिगम समुदायों का नेतृत्व - प्रोफेशनल लर्निंग कम्युनिटी (पी एल सी) पेशेवरों का एक ऐसा समूह है, जो किसी विषय के संबंध में अपनी चिंताओं, समस्याओं अथवा उत्साह को साझा करते हैं, तथा जो इस क्षेत्र में निरंतर बातचीत करके अपने ज्ञान तथा विशेषज्ञता को सबल बनाते हैं। पी एल सी अपने ज्ञान तथा कौशल को अद्यतन करने

के लिए एक साथ काम करने, विचारों को साझा करने तथा एक-दूसरे द्वारा समर्थित होने का एक तरीका है। पी एल सी अपने सहकर्मी साथियों के साथ क्रॉस लर्निंग, विद्यार्थी/शिक्षक नेतृत्वकर्ताओं के अलगाव से निपटने, उन्हें अपने स्वयं के अभ्यासों को सशक्त बनाने में मदद करने तथा उनमें आत्मविश्वास पैदा करने का एक प्रभावी तरीका है। यह विद्यालय प्रमुखों तथा शिक्षकों के बीच सहयोग की एक संस्कृति का निर्माण करता है तथा उन्हें सहायता प्रदान करता है। पीएलसी नए अभ्यासों को सीखने तथा पुरानी मान्यताओं एवं अभ्यासों को छोड़ने से संबंधित चुनौतियों को सुलझाने में विद्यालय प्रमुखों/शिक्षकों की मदद करता है।

विद्यार्थियों के सीखने एवं अधिगम के प्रतिफलों में सुधार - विद्यार्थियों के सीखने को मोटे तौर पर ज्ञान, कौशल, व्यक्तिगत-सामाजिक गुणों तथा दृष्टिकोणों के विकास के रूप में वर्णित किया जा सकता है, जिसे विद्यार्थी विद्यालयी प्रक्रियाओं के माध्यम से प्राप्त करते हैं। एक अकादमिक नेतृत्वकर्ता की ज़िम्मेदारी यह देखना है कि विद्यालय का प्रत्येक विद्यार्थी सीखे तथा प्रत्येक विद्यार्थी सीखने के अपेक्षित प्रतिफलों को प्राप्त करे। हालाँकि, यह लक्ष्य तभी प्राप्त किया जा सकता है, जब अकादमिक नेतृत्वकर्ता विद्यार्थियों को सीखने के सार्थक अवसर प्रदान करने के लिए विद्यालय के सभी शिक्षकों के साथ सहयोगात्मक भूमिका निभाए। आप माध्यमिक शिक्षा हेतु एन.सी.ई.आर.टी. द्वारा परिभाषित विद्यार्थियों के सीखने के प्रतिफलों का संदर्भ ले सकते हैं ।

गतिविधि 4 : अपने विचार साझा करें (Text - Blog) (8_19_hin_activity4_share_your_thoughts)

गतिविधि 4 : अपने विचार साझा करें

वर्णन करें कि आप अपने माध्यमिक विद्यालय के लिए लीडरशिप फॉर लर्निंग लागू करने हेतु परिस्थितियों का निर्माण कैसे करेंगे? अपने विचार साझा करें।
चरण राज्यों द्वारा निर्मित किये जाऐगे।

अतिरिक्त गतिविधि (Text) (8_20_hin_addl_activity)

अतिरिक्त गतिविधि

गतिविधि 1 : अकादमिक पर्यवेक्षण पर स्क्रिप्ट लिखना
एक स्क्रिप्ट लिखिए कि एक अकादमिक नेतृत्वकर्ता के रूप में आपके तथा आपके शिक्षक के बीच शैक्षणिक संवाद कैसे होगा?

गतिविधि 2 : एक अकादमिक पर्यवेक्षक के रूप में अपनी भूमिका पर चिंतन
आपने विद्यालय प्रमुख के रूप में अब तक अपने करियर में शिक्षकों को कार्यस्थल पर किस तरह सहायता प्रदान की है? उनमें से कुछ का उल्लेख कीजिए। इन घटनाओं पर गंभीरतापूर्वक विचार करते हुए चिह्नित कीजिए कि शिक्षकों को सहायता प्रदान करने की इन प्रक्रियाओं में क्या कमियाँ रहीं तथा भविष्य में आप इन कमियों को कैसे दूर करेंगे?

गतिविधि 3 : एक क्रियात्मक व्यावसायिक अधिगम समुदाय का निर्माण
आप व्यवस्थागत स्तर पर पदाधिकारियों (ज़िला/ब्लॉक स्तर पर) तथा सहकर्मी विद्यालय नेतृत्वकर्ताओं के साथ एक क्रियात्मक व्यावसायिक अधिगम समुदाय (पी.एल.सी.) के निर्माण हेतु कैसे सहयोग करेंगे? पी.एल.सी. में चर्चा तथा साझेदारी के क्या मुद्दे हो सकते हैं?

<u>अतिरिक्त पठन : अकादमिक पर्यवेक्षण की तकनीकें</u> (Text)
(8_21_hin_addl_reading_techniques_of_academic_supervision)

अतिरिक्त पठन : अकादमिक पर्यवेक्षण की तकनीकें

अकादमिक अनुश्रवण कैसे संचालित करें?

1. पूछें- वर्णन करें-पूछें : प्रतिपुष्टि द्वारा बेहतर शिक्षण अभ्यास

पूछें-वर्णन करें-पूछें की तकनीक पर्यवेक्षक को आधिकारिक भूमिका से लोकतांत्रिक भूमिका की ओर ले जाती है जिसमें पर्यवेक्षक (विद्यालय प्रमुख) एवं अभ्यासकर्ता (शिक्षक) दोनों एक साथ सीखते हैं। भविष्य के लक्ष्यों और सुधार की योजना पर दोनों के बीच एक सामान्य सहमति होती है। यह पद्धिति पर्यवेक्षक एवं अभ्यासकर्ता के बीच के शैक्षणिक संबंध को तालमेल और विश्वास की दृढ़ता देती है और एक भयमुक्त वातावरण का निर्माण करती है| इस प्रक्रिया से अंततः अभ्यासकर्ता अपने शिक्षण अधिगम प्रयासों को बेहतर बना पता है। यह प्रक्रिया दो व्यक्तियों के बीच बात-चीत अथवा वार्तालाप के माध्यम से की जाती है। इस मॉडल के संक्षिप्त चरण नीचे दिए गए हैं। यह मॉडल, अकादमिक पर्यवेक्षक के द्वारा शिक्षक की कक्षा अवलोकन पश्चात्, पर्यवेक्षक और शिक्षक के बीच अधिगम वार्तालाप पर आधारित है :

1. शिक्षक से कक्षा के दौरान किये गए शिक्षण अभ्यास का आकलन करने के लिए पूछें
    - शिक्षक ने शिक्षण अभ्यास के क्या लक्ष्य निर्धारित किये थे?
    - कक्षा में क्या अच्छा हुआ और क्या बेहतर हो सकता था?
    - इन प्रश्नों के माध्यम से दो व्यक्तियों (पर्यवेक्षक एवं अभ्यासकर्ता) के बीच संवाद की शुरुआत होती है | पर्यवेक्षक के द्वारा किये गए प्रश्न सुनिश्चित करते हैं कि अभ्यासकर्ता (शिक्षक) की बात पहले सुनी जाए| इससे शिक्षक में विश्वास पैदा होता है कि प्रश्नोत्तर के माध्यम से की जाने वाली प्रक्रिया उसके स्वयं के अधिगम और प्रगति के लिए ही है।

2. कक्षा अवलोकन के दौरान पर्यवेक्षक के रूप में आपने जो देखा उसका वर्णन करें
    - कक्षा में आपने जो अवलोकन किया उसके बारे में शिक्षक को बताएं
    - शिक्षक के स्व- आकलन पर प्रतिपुष्टि दें
    - आपने जो देखा, उसका विवरण देने के लिए "मैंने देखा..." या "साक्ष्य के आधार पर मैंने यह पाया कि..." जैसे वाक्याशों का प्रयोग करें।
    - इस बात-चीत के दौरान आलोचनात्मक भाषा के प्रयोग से बचें|
    - इससे अभ्यासकर्ता के मन में पर्यवेक्षक के प्रति एक विश्वास बनेगा की वह कक्षा अवलोकन पर आलोचनात्मक प्रतिक्रिया न देकर वास्तविक कक्षा स्थिति पर बिंदु साझा कर रहे हैं| बातचीत करने के इस तरीके से अभ्यासकर्ता स्वयं के अधिगम एवं प्राप्त प्रतिपुष्टि के द्वारा प्रगति पथ पर अग्रसर होते हैं।

3. अंत: में अभ्यासकर्ता से उसको अपने सुधार की नीतियों की समझ के बारे में पूछें
    - शिक्षक ने क्या सीखा है?
    - अगली बार शिक्षक, शिक्षण अधिगम प्रक्रिया में किस प्रकार से बदलाव लायेंगे (यदि बदलाव लाने की आवश्यकता है) अथवा नया क्या कर सकते हैं?
    - अगले चरणों की पहचान करें और सुधार हेतु समय समय पर अनुश्रवण करें।

2. लर्निंग राउंड

लर्निंग राउंड में शिक्षक और विद्यालय नेतृत्वकर्ता दोनों शामिल होते हैं जो एक दल के रूप में कक्षा अवलोकन के द्वारा शिक्षण प्रणालियों का अवलोकन करते हैं। इसका उद्देश्य विद्यालय या विद्यालयों में शिक्षण-अधिगम में प्रभावी व्यवस्थात्मक एवं गुणवत्तापूर्ण सुधार लाना है।

इस प्रक्रिया में अवलोकन, शिक्षण-अधिगम के किसी एक अथवा दो पहलुओं को केन्द्र बना कर किया जाता है। चिन्हित किये गये केंद्रीय क्षेत्र/क्षेत्रों को आमतौर पर समस्याग्रस्त होने के रूप में पहचाना जाता है जिसे विद्यालय प्रभावी ढ़ंग से संभाल पाने में कठिनाई महसूस करता है।
उदाहरण के लिए :

- किसी एक विषय में बच्चों के अधिगम संप्राप्ति में अंतर पाया जाना
- बच्चों की अधिगम आवश्यकताओं को प्रभावी ढ़ंग से पूरा नहीं किया जाना
- शिक्षकों द्वारा उच्च एवं निम्न क्रम के प्रश्नों का प्रयोग

सभी केन्द्रीय क्षेत्रों की पहचान कक्षा अवलोकन द्वारा होनी चाहिए। पर्यवेक्षकों (शिक्षकों और विद्यालय प्रमुखों) का दल चुने हुए विषय पर लगभग 30 मिनट का कक्षा अवलोकन कर सकता है| अपराह्न में निष्कर्षों के बारे में चर्चा की जाती है। पर्यवेक्षक वर्णनात्मक भाषा का उपयोग करते हैं ताकि वे चुने हुए विषय से संबंधित जो कुछ भी अवलोकन करते हैं उसकी एक साझा समझ का निर्माण कर सकें। वे इस निष्कर्ष का उपयोग स्वयं के अभ्यास या विद्यालय दोनों के शिक्षण-अधिगम में सुधार के लिए 'आगामी चरणों' का विकास करने के लिए कर सकते हैं।

विद्यालय स्टाफ या विद्यालय के बाहर का कोई पर्यवेक्षक नीचे दिए गए उद्देश्यों एवं भागीदारों के साथ लर्निंग राउंड्स की प्रक्रिया का उपयोग कर सकते हैं :

- स्वयं के व्यावसायिक अधिगम को विकसित करने के लिए लर्निंग राउंड्स का उपयोग करने वाले शिक्षकों का एक समूह
- छात्र अधिगम के सुधार के लिए लर्निंग राउंड्स का उपयोग करते हुए शिक्षकों और विद्यालय नेतृत्व कर्ताओं का एक समूह
- विद्यालय सुधार प्रक्रिया को सहयोग देने के लिए लर्निंग राउंड्स का उपयोग करते हुए विद्यालय के बाहर के विशेषज्ञों का एक समूह (जैसे व्यवस्था स्तरीय कार्यकर्ता/ डी. आई .इ. टी./ एस. सी. ई. आर. टी. संकाय)
- किसी विद्यालय विशेष में लर्निंग राउंड में शामिल होने वाले एक से अधिक विद्यालय प्रमुखों का एक समूह
- लर्निंग राउंड्स प्रक्रिया के अंतर्गत हर कोई मिलजुलकर पूछते हुए सीखता है। यह अपेक्षित नहीं है कि हमेशा ही समूह किसी समस्या विशेष का समाधान करेगा, बल्कि यह अपेक्षा है कि पर्यवेक्षक शिक्षण-अधिगम प्रक्रियाओं के मुद्दों से निपटने के लिए अगले चरणों के बारे में एक स्पष्ट तस्वीर और नए विचारों के बारे में जानेंगे।

माध्यमिक विद्यालयों में प्रभावी नेतृत्व हेतु कौशल का विकास

माध्यमिक विद्यालय प्रमुखों के लिए नेतृत्त्व कौशल : संप्रेषण एवं मतभेद समाधान (Video)
(8_22_hin_leadership_skills_for_secondary_school_heads)

माध्यमिक विद्यालय प्रमुखों के लिए नेतृत्त्व कौशल : संप्रेषण एवं मतभेद समाधान - प्रतिलिपि (Text)
(8_23_hin_leadership_skills_for_secondary_school_heads_transcript)

माध्यमिक विद्यालय प्रमुखों के लिए नेतृत्त्व कौशल : संप्रेषण एवं मतभेद समाधान – प्रतिलिपि

सभी साथियों का अभिनन्दन!

इस प्रदर्शन आलेख में माध्यमिक विद्यालय के नेतृत्वकर्ताओं और शिक्षकों के बीच बात चीत के चार उदाहरण शामिल हैं। जो मतभेदों को सुलझाने की चार विभिन्न शैलियों को प्रस्तुत करते हैं। आइये देखते हैं पहला परिदृश्य –

मतभेद परिदृश्य 1 : उपस्थिति का मुद्दा

पल्लवी : मैडम, आप जानती हैं कि मेरे बच्चे हैं और माता-पिता बीमार हैं; मेरे लिए सुबह 7 बजे स्कूल आना बहुत मुश्किल हो जाता है, आज ट्रैफिक भी था। मैं हर दिन ही अपने जीवन में संघर्ष कर रही हूँ और फिर जब मैं स्कूल में आधा घंटा देरी से पहुंचती हूँ, तो प्रभारी शिक्षक रजिस्टर में मेरे नाम के आगे क्रॉस लगा देते हैं। मैं चाहती हूँ कि इस विषय पर आप समानुभूतिपर्वक सोचें।

सुनीता (प्रधानाचार्य) : पल्लवी जी, मैं आपकी तरफ से कोई बहाना नहीं सुनना चाहती। जब भी आप मेरे पास आती हैं, आपके पास एक नया बहाना होता है। हम आपके लिए कुछ नहीं कर सकते। अगर हम आपको छूट देते हैं, तो दूसरों को भी एक बहाना मिल जाएगा!

पल्लवी : क्या हम कृपया कोई आपसी समाधान ढूंढ सकते हैं?

सुनीता (प्रधानाचार्य) : मैं प्रधानाचार्य हूँ, और जो कुछ मैं नियम के बारे में कहती हूँ, उसे नियम के रूप में माना जाना चाहिए। मुझे नहीं लगता कि इसका कुछ भी समाधान है। आपको समय पर आना होगा, नहीं तो मुझे आपके खिलाफ ज्ञापन जारी करना होगा।

वाचक (चारु)
इस उदाहरण में, माध्यमिक नेतृत्वकर्ता ने क्रोध प्रदर्शित करके, शिक्षिका को नीचा दिखाकर, अधिकार का प्रदर्शन कर और कठोर आवाज़ का उपयोग कर 'ध्वंसात्मक – सक्रिय' यानी के (Destructive–Active) व्यवहार का प्रदर्शन किया है।

मतभेद परिदृश्य 2 : सी.सी.एल. की छुट्टी लेना

चारु : मैडम, कुछ महीने पहले मैंने आपको बताया था कि मुझे एक साल के लिए चाइल्ड केयर लीव लेनी है। आपने मुझे आवश्यक औपचारिकताएं पूरी करने के लिए कहा था; इसलिए मैंने अपनी फाइल आपके विचारार्थ रख दी थी। क्या आपको इसे देखने का समय मिला?

प्रधानाचार्य : हाँ, चारु, मुझे पता है, मुझे याद है कि आपकी फ़ाइल देखी है। आप कक्षा 8-10 में गणित पढ़ा रहीं हैं। आप जानती हैं कि हमारे माध्यमिक विद्यालय में गणित के शिक्षकों की कमी है।

चारु : मैडम, हमारे माध्यमिक विद्यालय की स्थिति से मैं अच्छी तरह वाकिफ़ हूँ। मैं यथासंभव योगदान करने के लिए प्रतिबद्ध हूँ। मैं सप्ताह में कुछ घंटे निकाल सकती हूँ और उन कक्षाओं के बच्चों को पढ़ाने में सहायता कर सकती हूँ भले ही मुझे ऑनलाइन मीडियम के माध्यम से पढ़ाना पड़े। मैडम, मैंने आपको बताया था कि मेरे लिए चाइल्ड केयर लीव कितना ज़रूरी है और सरकारी कर्मचारी होने के नाते यह तो मेरा अधिकार भी है।

प्रधानाचार्य : मुझे याद है कि हमने इस संबंध में काफ़ी बातचीत की थी। मैं सोच रही थी कि इस मामले पर कोई निर्णय लेने से पहले मैं अपने ज़िला शिक्षा अधिकारी से भी चर्चा कर लूँ।

चारु : मैडम, कृपया मेरे अनुरोध पर सकारात्मक रूप से विचार करें।
(शिक्षिका से इस संबंध में बातचीत करने के 25 दिन बाद)

प्रधानाचार्य : चारु, मैंने ज़िला शिक्षा अधिकारी के साथ आपके चाइल्ड केयर लीव मामले पर चर्चा की थी। मौजूदा स्थिति को ध्यान में रखते हुए मुझे नहीं लगता है कि हम आपको इस साल चाइल्ड केयर लीव की अनुमति दे सकते हैं। आप अगले साल आवेदन कर सकती हैं।

वाचक (पल्लवी)
इस उदाहरण में माध्यमिक नेतृत्वकर्ता ने बात को टालकर, तोड़-मरोड़कर और दोष किसी और पर डाल कर 'ध्वंसात्मक – निष्क्रिय' (Destructive–Passive) व्यवहार का प्रदर्शन किया है।

मतभेद परिदृश्य 3 : परिवर्तन का विरोध

पल्लवी : चारु, हमारी नई प्रिंसिपल हमें कुछ नया सोचने के लिए प्रेरित करती रहती हैं। लेकिन मेरा यह मानना है कि कुछ बदलता नहीं है, तो हमें नयी चीज़ें करने की क्या ज़रुरत है? अब, उन्होंने प्रत्येक मंगलवार कक्षा 9 से 12 के सभी विषयों के बच्चों का साप्ताहिक आंकलन करने की परंपरा शुरू की है। वैसे ही हमारे ऊपर स्कूल कमेटी के कामों से लेकर शिक्षण-अधिगम तक, काम का इतना भारी बोझ है। मैं इस नई पहल से सहमत नहीं हूँ!

चारु : हाँ, पल्लवी जी, मैं भी इस नई पहल से सहमत नहीं हूँ और इसे रद्द कर देना चाहिए।

पल्लवी : चलो प्रधानाचार्य जी से मिलते हैं।

चारु : हाँ, उनसे मिलते हैं।

पल्लवी : मैडम, हम साप्ताहिक आंकलन की इस नई पहल से खुश नहीं हैं!

चारु : हम बहुत व्यस्त रहते हैं!

प्रधानाचार्य : पल्लवी और चारु, मैं समझ सकती हूँ कि यह चुनौतीपूर्ण है, लेकिन इतना भी नहीं कि हम नए प्रयोगों का विरोध करें। स्कूल स्टाफ़ के रूप में हमने स्टाफ़ मीटिंग में दो-तीन बार इस मुद्दे पर विस्तार से चर्चा की थी, इसके बाद ही हम सब इस पहल के साथ आए थे। यह एक अच्छा कदम है, हम साप्ताहिक रूप से विद्यार्थियों के सीखने के स्तर का आंकलन कर सकते हैं। इसके अलावा, इस आंकलन को एक अनौपचारिक प्रक्रिया के रूप में तैयार किया गया है जो शिक्षकों और बच्चों दोनों के लिए भयमुक्त है। हमें अपने शिक्षण की कमियों के बारे में समझने का अवसर भी मिलता है।

पल्लवी : लेकिन मैडम, काम के हमारे अतिरिक्त बोझ का क्या, हमें एक दिन में बहुत सारी कक्षाएं पढ़ानी पड़ती हैं!

प्रधानाचार्य : पल्लवी, क्या मैं आपसे पूछ सकती हूँ कि इतनी सारी शैक्षणिक गतिविधियों में हमारे शामिल होने का क्या उद्देश्य है? क्या आपको वह लक्ष्य याद है जिसे हम सबने अधिगम नेतृत्व के संबंध में साथ मिलकर बनाया था? मुझे याद है कि कुछ महीने पहले, एन.सी.ई.आर.टी. के माध्यमिक कक्षाओं हेतु बच्चों के सीखने के प्रतिफलों की तरह, आपकी टीम ने शानदार ढंग से ज्ञान, कौशल और दृष्टिकोण के विभिन्न क्षेत्रों पर आधारित विद्यार्थियों के सीखने के प्रतिफलों (एस.एल.ओ.: Student Learning Outcomes) को सृजित किया था।

चारु : मैडम, मैं भी पल्लवी जी के साथ उस टीम का हिस्सा थी। हमने आंकलन की विभिन्न रणनीतियों को डिज़ाइन किया था जो इन सीखने के प्रतिफलों की उपलब्धि की ओर आगे बढ़ेंगी।

पल्लवी : हाँ मैडम, आप सही कह रही हैं।

प्रधानाचार्य : तो फिर आपको क्या लगता है? क्या आप साप्ताहिक आंकलन को उन कक्षाओं के लिए तैयार किए गए स्टूडेंट लर्निंग आउटकम के साथ संरेखित कर सकती हैं? साप्ताहिक आंकलन एवं अधिगम प्रतिफलों का यह संरेखण वास्तव में आपके समग्र कार्य को आसान बना सकता है।

पल्लवी : देखते हैं कि मैं क्या कर सकती हूँ...... हो सकता है आप सही हैं।

वाचक (चारु)
इस उदाहरण में, माध्यमिक नेतृत्वकर्ता ने गहन सोच से प्रेरित कर, रणनीति बनाकर और सकारात्मक प्रभाव डालकर 'रचनात्मक – निष्क्रिय' (Constructive–Passive) व्यवहार का प्रदर्शन किया है।

मतभेद परिदृश्य 4 : कार्य वितरण

चारु : पल्लवी जी, कैसी हैं आप? देखिए, मुझे क्या मिला है, मैं इन अतिरिक्त कार्यों से बेहद थक गई हूँ – मुझे परीक्षा समिति, खेल सामग्री खरीद समिति और वार्षिकोत्सव समारोह समिति का हिस्सा बना दिया गया है। मैं अंग्रेजी भाषा की पी.जी.टी. हूँ; सिर्फ इसलिए कि मैं भाषा में अच्छी हूँ, मुझे सभी समितियों में रख दिया जाता है! विज्ञान और गणित के शिक्षकों को प्रधानाचार्य अतिरिक्त कार्य क्यों नहीं देती हैं। यह पक्षपात कर रही हैं, जैसे कि विज्ञान और गणित के शिक्षा की तुलना में भाषा का शिक्षण कम महत्वपूर्ण हो।

पल्लवी : नमस्कार चारु जी, मैं ठीक हूँ। मेरे साथ भी कुछ ऐसा ही है। मैं तो पी.टी.आई. शिक्षका हूँ, छात्रवृत्ति वितरण और स्कूल लेखा समिति में पहले से मौजूद सदस्यता है। इसके अलावा मुझे भी आपके साथ सभी समितियों में रख दिया गया है। वार्षिक खेल दिवस समारोह भी पास आ रहा है; मुझे खेलों की योजना बनानी है; इस साल हमें अंतर-विद्यालय प्रतियोगिताओं की तैयारी करनी है; मुझे नहीं पता मैं इतना सब कुछ कैसे करूँगी?
चारु : यह बहुत ही मुश्किल होता जा रहा है, विद्यालय के रोज़ का काम निराशाजनक हो चूका है और मैं हमेशा ही तनाव में रहती हूँ। यह मेरे स्वास्थ्य और मेरी सृजनशीलता को प्रभावित कर रहा है, खासकर कक्षा में पढ़ाने के दौरान।

पल्लवी : चलिए, इस मामले को प्रिंसिपल के सामने उठाते हैं।

वाचक (चारु)
दोनों शिक्षिकाएं प्रधानाचार्य के पास जाती हैं और उनसे अपनी समस्याएं साझा करती हैं। शिक्षिकाएं चिंतित और तनावग्रस्त हैं। प्रधानाचार्य ने दोनों को बहुत धैर्य से सुना।

प्रधानाचार्य : पल्लवी और चारु, मैंने आपकी बात सुन ली है और आपके कार्यों की पूरी सूची और आपको सौंपी गई समितियों को नोट कर लिया है। ठीक है फिर, पहले से ही तय आज दोपहर 3 बजे की स्टाफ़ मीटिंग में मिलते हैं और मिलकर इसका कुछ हल खोजते हैं।

(स्टाफ़ मीटिंग)

प्रधानाचार्य : आइए, हम प्रत्येक शिक्षक के पास इस समय मौजूद सीखने-सिखाने के समय का आकलन करें और अतिरिक्त कार्यों की एक सूची भी बनाएँ। चारु जी कृपया लैपटॉप में एक्सेल शीट पर एक तुलनात्मक चार्ट बनाने में मेरी मदद करें।

वाचक (चारु)

एक्सेल शीट बनायी जाती है और आपसी चर्चा के साथ कुछ कार्यों का पुन: आवंटन किया जाता है। प्रधानाचार्य स्टाफ़ के सभी सदस्यों के साथ मिल-जुलकर समस्या समाधान में संलग्न हैं।

वाचक (पल्लवी)

इस उदाहरण में, माध्यमिक नेतृत्वकर्ता ने अलग-अलग दृष्टिकोण पर विचार कर, ध्यान से सुन कर, समाधान खोज कर, तार्किक रूप से समस्या की तह तक पहुँच कर 'रचनात्मक–सक्रिय' (Constructive–Active) व्यवहार का प्रदर्शन किया है।

निष्कर्ष

इस प्रदर्शन में चार स्थितियों और इनमें अलग-अलग तरह के व्यवहारों के ज़रिए प्रधानाचार्य के सम्प्रेषण कौशल को दर्शाया गया है। संप्रेषण और मतभेद समाधान की प्रभावी शैलियाँ हैं 'रचनात्मक–सक्रिय' यानी कि (constructive–active) और रचनात्मक–निष्क्रिय (constructive–passive)।

धन्यवाद

<u>नेतृत्व कौशल : सम्प्रेषण</u> (Text) (8_24_hin_leadership_skills_communication)

नेतृत्व कौशल : सम्प्रेषण

एक माध्यमिक नेतृत्वकर्ता को बहुत-सी भूमिकाओं तथा ज़िम्मेदारियों का निर्वहन, कई मोर्चों पर चुनौतियों का सामना एवं हितधारकों की परस्पर विरोधी अपेक्षाओं से निपटना होता है। सभी चुनौतियाँ कुछ खास तरह के नेतृत्व कौशलों की मांग करती हैं, जिससे नेतृत्वकर्ता सही नज़रिए तथा जटिल परिस्थितियों से निपटने के तरीकों से परिपूर्ण हो सकते हैं । यहां तक कि विद्यालय की दैनिक दिनचर्या में भी दूसरों को प्रभावित करने, लोगों के बीच सामूहिक ऊर्जा को जुटाने तथा छात्रों, शिक्षकों एवं अन्य हितधारकों के साथ मज़बूत संबंध बनाने के लिए अंतर-वैयक्तिक कौशलों की आवश्यकता होती है। इस प्रकार अंतर-वैयक्तिक कौशल व्यक्तियों के बीच एक उपयोगी कार्य संबंध की आधारशिला हैं। एक माध्यमिक विद्यालय के विद्यालय नेतृत्वकर्ता को किशोर छात्रों के साथ अच्छे अंतर-वैयक्तिक संबंध बनाने होते हैं, ताकि एक भयमुक्त वातावरण में सभी सीख पाएँ और प्रसन्न रहे। अक्सर इन कौशलों को नज़रअंदाज़ कर दिया जाता है। इन कौशलों के अभ्यास से शिक्षक प्रेरित महसूस करते है, साथ ही विद्यालय की अधिगम संस्कृति एवं विद्यार्थियों के अधिगम पर सकारात्मक प्रभाव पड़ता है।

सम्प्रेषण कौशल

सम्प्रेषण एक महत्वपूर्ण कौशल है, जो न केवल चुनौतियों, बल्कि मतभेदों को भी प्रभावित करने तथा उन्हें हल करने के लिए आवश्यक है। प्रभावी सम्प्रेषण व्यक्तियों के बीच मनोवैज्ञानिक दूरी को कम करने, आपसी विश्वास पैदा करने, विद्यालय व अन्य संस्थानों के बीच साझेदारी स्थापित करने, प्रभावी दलों की संरचना करने, नवाचारों में भाग लेने तथा विद्यालय के सामाजिक तथा भावनात्मक वातावरण में सामंजस्य लाने में मदद कर सकता है। सकारात्मक सम्प्रेषण लोगों को एक साथ काम करने, एक-दूसरे का समर्थन करने तथा शांतिपूर्ण तरीके से विपरीत परिस्थितियों का सामना करने के लिए अनुकूल वातावरण निर्मित करता है।

सम्प्रेषण में, विद्यालय तथा शिक्षक नेतृत्वकर्ताओं के अहिंसक संचार (नॉन वायलेंट कम्यूनिकेशन) में संलग्न होने को प्रोत्साहित किया जाता है। इस सम्प्रेषण में व्यवहार तथा दृष्टिकोण, जो सहायक तथा उत्साहजनक हो, शामिल किए जा सकते हैं । इसके अलावा, यह असहमतियों को बातचीत के माध्यम से हल करने की एक प्रक्रिया भी है। यह पेशेवर तथा व्यक्तिगत, दोनों पर ही अधिक प्रभावी संबंध बनाने में मदद करता है।

<u>गतिविधि 5 : अपनी समझ जाँचें</u> (DIKSHA Activity) (8_25_hin_activity5_check_your_understanding)

गतिविधि 5 : हिंसक तथा अहिंसक सम्प्रेषण – अपनी समझ जाँचें

अपनी समझ से हिंसक तथा अहिंसक सम्प्रेषण की विशेषता बताने वाले शब्दों का मेल करीए ।

हिंसक सम्प्रेषण	अहिंसक सम्प्रेषण
अधिकारपूर्ण	समानुभूतिपूर्ण
आलोचनात्मक	चिंता व्यक्त करना
आक्रामक	समस्याओं का निवारण करने की कोशिश
मांग करने वाला	सुझाव मांगना
गैर-मददगार प्रवृत्ति	मददगार प्रवृत्ति
मतभेद	सहयोगात्मक कार्य शैली
अपशब्द (शारीरिक/भावनात्मक/मानसिक)	परस्पर संवादपरक
दूसरों को नीचा दिखाने वाला रवैया	चिंतन

<u>नेतृत्व कौशल : मतभेद समाधान</u> (Text) (8_26_hin_leadership_skills_conflict_resolution)

नेतृत्व कौशल : मतभेद समाधान

मतभेद तब पैदा होता है, जब एक या एक से अधिक व्यक्ति मौजूदा स्थिति या संबंध को वांछित परिणाम न देने के रूप में देखते हैं। सफल विद्यालय नेतृत्वकर्ताओं से अपने नेतृत्व कौशलों, जिनमें मतभेद समाधान का कौशल भी शामिल है, को विकसित करने की अपेक्षा की जाती है। मतभेदों का प्रभावी समाधान यह सुनिश्चित करता है कि समस्याओं तथा चुनौतियों पर ध्यान दिया जाए (भले ही वे पूरी तरह से हल न हो पाए) तथा मतभेद से जुड़े हुए स्टाफ सदस्यों या विद्यालय समुदाय के साथ संबंध एक विश्वसनीय परिणाम पर पहुंच सकें। माता-पिताओं, शिक्षकों तथा व्यवस्था स्तरीय कार्यकर्ताओं के बीच मतभेद समाधान में "क्या विकल्प निकले जा सकते हैं जो सकारत्मक हल प्रस्तुत करें", उसे प्रस्तुत करना महत्वपूर्ण है। विद्यालयों में शिक्षकों/विद्यार्थियों के बीच अधिकांश मतभेद बिना किसी चेतावनी के ही घटित होते हैं। विद्यालय नेतृत्वकर्ता तथा शिक्षक नेतृत्वकर्ता मतभेद की स्थितियों का सामना करते समय जिन तकनीकों का उपयोग कर सकते हैं, वह इस प्रकार हैं —

- समस्या पर ध्यान दें, लोगों पर नहीं। समाधान खोजें तथा इसमें शामिल लोगों को दोष न दें।
- विनम्र बने। समस्या पर चिकनी-चुपड़ी बातें न करें। दूसरों, खासकर छात्रों, पर पड़ने वाले इसके प्रभाव का वर्णन करें।
- विश्वास बनाए रखने के लिए अपनी बातचीत या निर्णयों को गोपनीय रखें। अनावश्यक निर्णय लेने से बचें।
- कोई प्रस्ताव थोपने के बजाय, इसमें शामिल लोगों को आपस में एक साथ समाधान तक पहुँचने के लिए कहें। मध्यस्थ के रूप में कार्य करें।
- लोगों को विद्यालय के विज़न तथा लक्ष्यों के साथ संरेखित करें।

<u>अतिरिक्त पठन : मतभेद समाधान हेतु सम्प्रेषण कौशलों का उपयोग</u> (Text)
(8_27_hin_addl_reading_using_communication_skills_for_conflict_resolution)

अतिरिक्त पठन : मतभेद समाधान हेतु सम्प्रेषण कौशलों का उपयोग

अभ्यास हेतु अपनाई जाने वाली प्रक्रिया – कौशल 1 : सक्रिय श्रवण कौशल

सुनना, न केवल कहे हुए को समझना है, बल्कि वक्ता की धारणाओं, भावनाओं तथा सोच को भी समझना है। इसमें प्रति-सम्प्रेषण भी शामिल है, जिससे पता चले कि वक्ता की कही बात को समझ लिया गया है। सक्रिय श्रवण की विशेषता वाले व्यवहार हैं —

- सुने गए तथ्यों तथा भावों को संक्षेप में प्रस्तुत करना;
- समझने की पुष्टि को स्पष्ट करना; तथा
- उचित शारीरिक मुद्रा अपनाना – वास्तविक सम्मान तथा सावधानीपूर्ण अभिवृत्ति दिखाने के लिए गैर-मौखिक संकेतों का उपयोग करें।

बहस करने या प्रभावित करने के इरादे से बोलने के बजाय समझे जाने के इरादे से बोलना

- स्पष्ट एवं प्रत्यक्ष तरीके से बोलने से ग्रहणशील प्रतिक्रिया मिलने की अधिक संभावना होती है।
- मतभेद को एक ऐसी आपसी समस्या के रूप में फ्रेम करना, जिसके रचनात्मक अथवा पारस्परिक रूप से हल किए जा सकने की संभावना है।

निम्नलिखित का उपयोग न करने को लेकर सावधानियां बरतना

- दोषारोपण, नाम लेकर बुलाना, ज़ोर से बोलना निरर्थक है
- अपशब्द/निम्न स्तर की भाषा का प्रयोग न करें
- किसी भी तरह से समस्या प्रस्तुत न करें
- कोई भी मांग करना उचित नहीं है

दूसरों के बारे में बोलने के बजाय अपने बारे में बोलें

यदि कोई आपत्ति है, तो इस पर 'दूसरे पक्ष ने क्या किया या आपको क्यों लगता है कि उन्होंने ऐसा क्यों किया', के संदर्भ में बात करने के बजाय, स्वयं पर पड़ने वाले इसके प्रभाव के संदर्भ में बात करते हुए इसे सामने रखें। इससे दूसरे पक्ष का रक्षात्मक मुद्रा में आने की संभावना कम है। इसलिए, शिकायत या आलोचना से बचें।

उद्देश्य के लिए बोलना

वक्ता को निम्न बातों को लेकर स्पष्ट होने की ज़रूरत है —

- कोई बात कहते समय यह समझना कि आप दूसरे व्यक्ति को क्या तथा कितना बताना चाहते/चाहती हैं
- दूसरे व्यक्ति के क्या सीखने तथा समझने की उम्मीद है
- बोलने का क्या उद्देश्य हो सकता है
- मतभेद/चुनौती/स्थिति का सावधानीपूर्वक अध्ययन
- स्व-मूल्यांकन

किसी उद्देश्य के लिए बोलने हेतु जागरूकता तथा धारणाओं, संदर्भों व भाषा की आपसी समझ की ज़रूरत होती है। यह उन विचारों या खुलासों को पहचानना है जिनमें अनचाहे सकारात्मक उद्देश्य छुपे हुए हैं अथवा अनकहा छोड़ देना है, जिनका कोई उद्देश्य नहीं है।

व्यक्तित्व, लिंग तथा संस्कृति जैसी भिन्नताओं का समायोजन

- नृजातीय तथा सांस्कृतिक विविधता को समझना
- बातचीत में लिंग पूर्वाग्रहों, रुचिबधता, रूढ़िवादिता से बचें
- दूसरों के व्यक्तित्व के प्रति सकारात्मक अवधारणा बनाने का अभ्यास करें

मतभेदों के समाधान को कम करने की संभावनाओं से बचें

- धारणा बनाने, बोलने में बाधा डालने, चिढ़ाने, आलोचना करने, जबरन सलाह देने से बचें
- विषय को न बदलें
- बातचीत में हावी न हों
- समझौते के लिए बातचीत से इंकार न करें, चालाकियों को समझें
- मतभेदों को न बढ़ाएं
- टाल-मटोल की कार्यनीति, अनावश्यक प्रतिस्पर्धा, धमकियों तथा हिंसक व्यवहारों में लिप्त न हों

सम्प्रेषण को प्रभावी बनाने पर ज़ोर देना

- समुचित आई कॉन्टैक्ट
- बोलने की गति तथा समय का सामंजस्य
- शारीरिक मुद्राएँ तथा अमौखिक भाव-भंगिमाएँ
- पार्टियों के बीच सहयोग स्थापित करने के लिए कार्य करना
- दूसरों के व्यक्तित्व के बारे में एक सकारात्मक अवधारणा रखना
- आपसी संतुष्टि की स्थिति के लिए प्रयास करना
- इसमें सभी शामिल लोगों की भावनाओं को पहचानें
- अपनी भावनाओं को पहचानें
- अपनी भावनाओं को स्पष्ट करें तथा उन्हें वैध रूप में स्वीकार करें
- दूसरे को अपनी बात व्यक्त करने दें
- भावनात्मक विस्फोटों पर प्रतिक्रिया न करें

ध्यानपूर्वक सुनने के कौशल का अभ्यास करने के लिए अपनायी जाने वाली प्रक्रिया

चरण 1 : प्रत्येक प्रतिभागी नीचे दी गई सारणी की हैंड-आउट प्रति तैयार करें

क्रम संख्या	क्या आप एक प्रभावी सम्प्रेषक हैं?	हाँ	नहीं	कभी-कभी
1	क्या आप आँख मिलाकर बात करते हैं?			
2	क्या आप व्यक्ति की शारीरिक मुद्राओं तथा चेहरे के भावों पर गौर करते हैं?			
3	क्या आप समानुभूति तथा व्यक्ति की भावनाओं, विचारों एवं कार्यों को समझने की कोशिश करते हैं?			

4	क्या आप किसी व्यक्ति को बोलते समय बीच में टोकने से बचते हैं तथा उसे अपनी बात पूरी करने देते हैं, भले ही आप पहले से जानते हों कि उस व्यक्ति की बात का क्या मतलब है?			
5	क्या आप जानकारी को स्पष्ट करने के लिए सवाल पूछते हैं?			
6	क्या आप दिलचस्पी दिखाने के लिए मुस्कुरा कर अपना सिर हिलाते हैं?			
7	क्या आप तब भी सुनते हैं, जब आपको बोलने वाला व्यक्ति या उसकी बात पसंद नहीं आ रही होती है?			
8	क्या आप बाहरी भटकावों को नज़रअंदाज़ करते हैं?			
9	क्या आप महत्वपूर्ण बिंदुओं को सुनते तथा याद रखते हैं?			
10	क्या आपसे जो कहा गया है उसके आधार पर कोई मूल्य निर्णय लेने (या धारणा बनाने) से बचते हैं?			

चरण 2 : प्रतिभागियों को इस अभ्यास के लिए जोड़े बनाने तथा एक-दूसरे के सामने बैठने के लिए कहें।

चरण 3 : उनसे आपस में यह तय करने के लिए कहें कि कौन पहले बोलेगा तथा कौन पहले सुनेगा?

चरण 4 : बोलने वाला एक मुद्दा चुनेगा तथा लगभग 5 मिनट तक बात करेगा। इस समय के दौरान, श्रोता को आँखों के संपर्क, सिर हिलाना, आगे की ओर झुकना आदि जैसे गैर-मौखिक कौशलों सहित अधिक से अधिक ध्यानपूर्वक सुनने का व्यवहार प्रदर्शित करना चाहिए। श्रोता को प्रोत्साहित करने वाला, महत्वपूर्ण बातों को दोहराने तथा उनका सार निकालने, सोच-विचार करने तथा पुष्टि करने वाला होना चाहिए।

चरण 5 : 5 मिनट के बाद जोड़े के प्रतिभागी अपनी-अपनी भूमिका बदल लें।

चरण 6 : अगले 5 मिनट के बाद अभ्यास को रोकें तथा प्रदर्शन सारणी भरें। (चरण 1 में सुझाई गई चेकलिस्ट)
चरण 7 : अपने जोड़े के साथ सारिणी के उत्तरों पर चर्चा करें। अभ्यास में क्या कठिन था, क्या आसान था? ध्यानपूर्वक सुनने में क्या बाधाएं आईं?

चरण 8 : एक अन्य कौशल का अभ्यास करने के लिए कौशल 2 पर जाएं जो ध्यानपूर्वक सुनने से संबंधित है।

अभ्यास हेतु अपनायी जाने वाली प्रक्रिया - कौशल 2 : दूसरे को समझना तथा समझे जाने की कोशिश करना

चरण 9 : आपसे बात करने वाले व्यक्ति को सुनने के बाद, आप इसे अपने शब्दों में पिरोएँ तथा जोर से कहें। पहला व्यक्ति इस बात की पुष्टि करेगा कि आपने जो कहा है, वह सही है या नहीं।

चरण 10 : अब आप अपने विचार बताएं। देखें कि क्या पहले व्यक्ति ने आपको स्पष्ट रूप से समझा है। इसके लिए एक प्रश्न पूछें — क्या आप मुझे कृपया अपने शब्दों में बता सकते हैं कि आपने क्या समझा है?

अभ्यास हेतु अपनायी जाने वाली प्रक्रिया - कौशल 3 : री-फ्रेमिंग

री-फ्रेमिंग भाषा का उपयोग करने की एक प्रक्रिया है जिसमें मतभेद की स्थिति में उसमें शामिल प्रत्येक व्यक्ति या पार्टी के दृष्टिकोणों, व्यवहारों, मुद्दों तथा हितों की अवधारणा या स्थिति को परिभाषित करने के तरीके को बदल दिया जाता है। चीजों को अधिक तटस्थ शब्दों में रखकर, री-फ़्रेमिंग दूसरे के प्रति रक्षात्मक मुद्रा को कम करने, समझ बढ़ाने तथा तनाव को कम करने में मदद कर सकती है।

री-फ्रेमिंग मांगों में नरमी ला सकती है, अंतर्निहित हितों की पहचान कर सकती है तथा बातचीत को भावनाओं तथा मूल्यों से लदी भाषा से बाहर निकाल सकती है। री-फ्रेमिंग करते समय यह मानना आवश्यक है कि प्रत्येक अभिकथन में सत्य का एक अंश होता है तथा इसकी उस व्यक्ति के लिए प्रासंगिकता होती है, जो इसे कह रहा है। री-फ्रेमिंग का उद्देश्य बातचीत के दरवाजे खोलना है, न कि किसी की भावनाओं या रुचियों का खंडन करना।
री-फ्रेमिंग में शामिल हो सकते हैं —

1. संप्रेषित करने वाले व्यक्ति को प्रभावित करना
2. वाक्य-विन्यास या शब्द-विन्यास बदलना
3. आवश्यकतानुसार कथन के अर्थ को वृहत अथवा संकुचित अर्थ में बदलना
4. मतभेदों को कम करके तथा साझे विषयों की पहचान करके स्थिति के संदर्भ को बदलना

अभ्यास —

चरण 11 : तीन-तीन व्यक्तियों के समूह बनाएं।

चरण 12 : कथन लिखने के लिए हस्तपुस्तिका उपलब्ध कराएँ।

वाक्यों को फिर से अधिक सकारात्मक रूप में री फ्रेम करें ____
तुमने मुझे परेशान कर दिया ____
मुझे यह कार्य कल सुबह तक अपने मेज़ पर चाहिए, वर्ना !! ____
आप अन्यायी हैं ____
यह सबसे खराब काम है, जो आपने किया... आपको शिक्षक के रूप में नियुक्ति कैसे मिली?

चरण 13 : समूह को वाक्यों को फिर से री-फ्रेम करने के लिए कहें

चरण 14 : प्रतिभागियों द्वारा री-फ्रेम किए गए वाक्यों को आपस में साझा करने के लिए कहें

चरण 15 : इस प्रक्रिया से जुड़े प्रश्नों पर चर्चा करें—

- क्या यह एक आसान काम था या मुश्किल?
- कथनों को फिर से बनाने के लिए आपने कौन-से तरीके अपनाए?
- इस पूरे अभ्यास में आपकी अंतर्दृष्टि क्या है?

अभ्यास हेतु अपनायी जाने वाली प्रक्रिया – कौशल 4 : मतभेद समाधान के लिए सहयोगात्मक बातचीत

बातचीत एक ऐसी प्रक्रिया है जिसमें दो या दो से अधिक लोग स्वेच्छा से अपने मतभेदों पर चर्चा करते हैं तथा अपनी सामान्य चिंताओं पर एक संयुक्त निर्णय तक पहुंचने का प्रयास करते हैं। वार्ता में शामिल पक्षों को अलगाव के बिंदुओं की पहचान करनी चाहिए, एक-दूसरे को अपनी-अपनी ज़रूरतों तथा हितों के बारे में बताना चाहिए, विभिन्न संभावित समाधान तैयार करने चाहिए तथा क्या किया जाए, इस बारे में एक सहमति पर पहुंचना चाहिए। अनुसरण किए गए चरण हैं —

चरण 16 : बातचीत के लिए सहमत हों

चरण 17 : अलग-अलग दृष्टिकोणों को एकत्रित करें

चरण 18 : साझी रुचियां खोजें

चरण 19 : ऐसे विकल्प तैयार करें, जहाँ दोनों पक्षों की जीत हो

चरण 20 : विकल्पों का मूल्यांकन करें

चरण 21 : आम सहमति बनाएं

चरण 22 : समझौता तैयार करें

चिंतन अभ्यास

स्वयं से प्रश्न पूछें –

मैंने/हमने किस दृष्टिकोण का अनुसरण किया?
इस अभ्यास से मुझे/हमें क्या महत्वपूर्ण अंतर्दृष्टि प्राप्त हुई?
क्या आप अपने विद्यालय में वास्तविक जीवन–स्थितियों में इस कौशल को लागू करने की गुंजाइश तथा व्यवहारिकता देखते हैं?

<u>नेतृत्व कौशल : तनाव प्रबंधन</u> (Text) (8_28_hin_leadership_skills_stress management)

नेतृत्व कौशल : तनाव प्रबंधन

माध्यमिक विद्यालयों में विद्यालय नेतृत्वकर्ताओं की विभिन्न भूमिकाएँ जिनमें विद्यालय के कार्यों तथा प्रकार्यों का प्रबंधन, सरकारी आदेशों को लागू करना, कार्मिक प्रबंधन, भौतिक सुविधाओं तथा उपकरणों का प्रबंधन, विद्यालय पाठ्यक्रम का पर्यवेक्षण, मूल्यांकन, यहां तक कि वास्तविक कक्षा शिक्षण शामिल हैं। कार्यभार के दबाव के कारण, कभी-कभी विद्यालय नेतृत्वकर्ता गुस्सा तथा निराशा व्यक्त कर सकते हैं जो शिक्षकों की प्रेरणा तथा विद्यार्थियों के सीखने पर प्रतिकूल प्रभाव डाल सकता है। कुछ विद्यालय नेतृत्वकर्ताओं के पास, विशेष रूप से ग्रामीण क्षेत्रों में, उप प्रधानाचार्य नहीं हैं; इसलिए अपेक्षाओं को पूरा करने हेतु उनके पास प्रशासनिक सहयोग की कमी है। सहयोग की यह कमी विद्यालय नेतृत्वकर्ताओं को उन पर डाली गई अत्यधिक अपेक्षाओं तथा ज़िम्मेदारियों के प्रति असंतोष की ओर ले जाती है। कुछ माध्यमिक विद्यालय जिन परिस्थितियों में संचालित हैं, वे असंतोषजनक हो सकती हैं। ऐसी परिस्थितियों में विद्यालय का प्रबंधन करना विद्यालय नेतृत्वकर्ताओं के लिए एक अनकहा तनाव पैदा करता है। इस प्रकार निर्धारित शैक्षणिक लक्ष्यों को प्राप्त करने हेतु प्रभावी ढंग एवं कुशलतापूर्वक अपनी भूमिका निभाने के लिए तनाव प्रबंधन रणनीतियों का अभ्यास करना महत्वपूर्ण है।

<u>गतिविधि 6: स्वयं करें</u> (Text) (8_29_hin_activity6_try_yourself

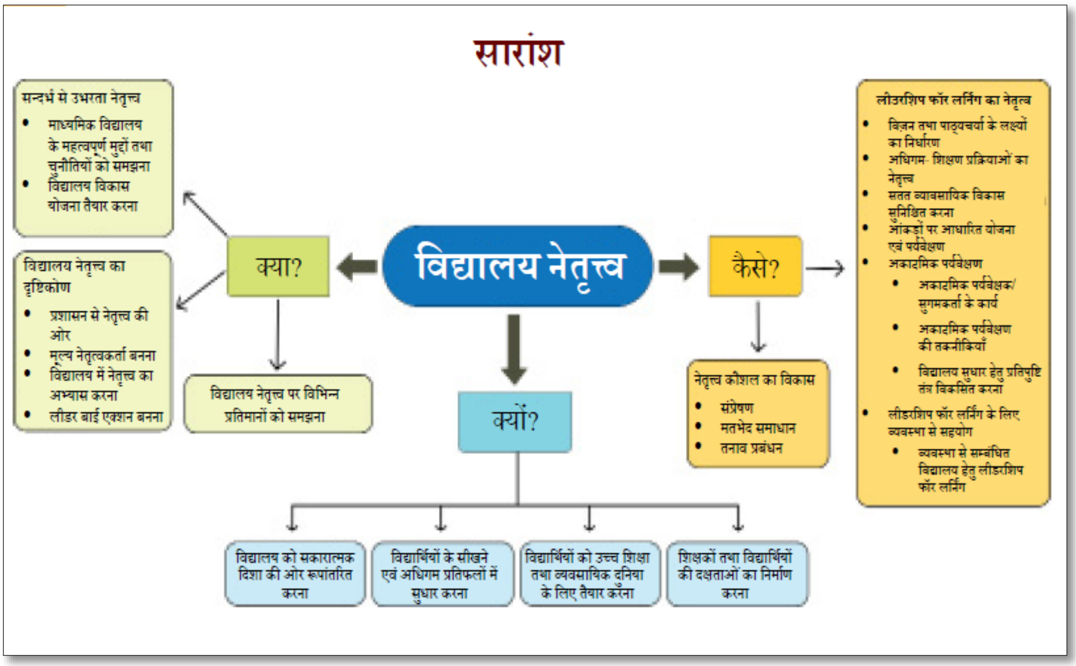
गतिविधि 6 : स्वयं करें

तनाव प्रबंधन के तरीके	**एक नेतृत्वकर्ता के रूप में आप इन्हें अपनी दिनचर्या में कैसे शामिल करेंगे?**
स्वयं से बात करते हुए समस्या/स्थिति पर एक नज़रिया विकसित करें	
अपने आप से पूछें – क्या मेरे नियंत्रण में है या नहीं?	
गहरी सांस लेकर, थोड़ी देर टहलने जाकर, पेड़ों से बात कर, विद्यार्थियों से बात कर, इनडोर गेम खेलकर इन माध्यमों से अपनी भावनाओं को संतुलित करें	
कार्यों तथा ज़िम्मेदारियों को सौंपें – सारे काम स्वयं करने के बजाय उनका प्रत्यायोजन कर पर्यवेक्षण करें	
विद्यालय के साथी नेतृत्वकर्ताओं के साथ मज़बूत व्यावसायिक संबंध बनाएं – उनके साथ बातचीत करें	
मानवीय जुड़ाव विकसित करें तथा अपने सहकर्मियों एवं निजी जीवन में शामिल लोगों के साथ अपने डर, भावनाओं तथा विचारों को साझा करें	
रचनात्मक गतिविधियों में शामिल हों	
प्रसन्नचित्त रहें	

सारांश

<u>सारांश</u> (Mind Map) (8_30_hin_summary)

सारांश



पोर्टफोलियो गतिविधि

अभिहस्तांकन (Text) (8_31_hin_assignment)

अभिहस्तांकन

माध्यमिक विद्यालय के विद्यालय नेतृत्वकर्ताओं हेतु

इस कोर्स को पढ़ने के बाद, कुछ शिक्षकों के साथ, हर थीम के लिए स्पष्ट कार्यबिंदुओं सहित अपने विद्यालय के लिए लीडरशिप फॉर लर्निंग का विज़न एवं क्रियान्वयन की एक रूपरेखा तैयार करें। यह योजना 2-3 सालों के लिए बनाई जा सकती है। हालाँकि, स्पष्ट रूप से निर्धारित करें कि एक विद्यालय नेतृत्व टीम (विद्यालय प्रमुख, शिक्षक, चयनित विद्यार्थी, चयनित माता-पिता) के रूप में आप इस शैक्षणिक वर्ष के लिए ठोस परिणामों के रूप में क्या हासिल करना चाहते हैं।

माध्यमिक विद्यालय के शिक्षक नेतृत्वकर्ताओं हेतु

इस कोर्स को पढ़ने के बाद, एक शिक्षक नेतृत्वकर्ता के रूप में आप कैसे अपने स्वयं के व्यावसायिक विकास की योजना बनाएंगे तथा विद्यार्थियों के सीखने में सुधार करेंगे? एक अकादमिक नेतृत्वकर्ता होने के साथ- साथ विद्यार्थियों का व्यवसायिक दृष्टिकोण से कैसे मार्गदर्शन करेंगे, इस संबंध में एक वार्षिक योजना तैयार करें।

अतिरिक्त संसाधन

संदर्भ (Text) (8_32_hin_references)

संदर्भ

अवस्थी, के. (2017). अकेडमिक सुपरविज़न एंड फ़ीडबैक — रीयलाइज़िंग द पोटनशियल ऑफ़ फील्ड. एन .सी.एस.एल, नीपा

अवस्थी , के. (2017). डेवलपिंग प्रोफेशनल लर्निंग कम्युनिटीज़ — लीडिंग टीचर्स प्रोफेशनल डेवलपमेंट इन स्कूल लीडरशिप डेवलपमेंट फॉर सिस्टम लेवल एडमिनिस्ट्रेटर्स

चुघ, एस. (2016). पोजिशनिंग स्कूल लीडरशिप इन इंडिया कॉन्टेक्स्ट : रिव्यु एंड वे अहेड. इंडियन जर्नल ऑफ एजुकेशनल रिसर्च, Vol.5. आईएसएसएन 2277-3819

चुघ, एस. (2021). स्कूल मैनेजमेंट कमिट्टीस : अ मूव टुवर्ड्स ओपन गवर्नमेंट इन एजुकेशन इन इंडिया आईआईईपी-यूनेस्को

दीवान, आर . (2013) एजुकेशनल लीडरशिप — अ कॉन्सेप्चुअल फ्रेमवर्क (नीपा)

दीवान, आर एंड पांडा, बी.के. (2013) गाइडिग थ्रू द प्रिपरेशन ऑफ़ स्कूल डेवलपमेंट प्लान — अ हैंडबुक फॉर स्कूल हेड्स. (नीपा)

गिरार्ड, के. एंड कोच, एस.जे (1996). कनफ्लिक्ट रेसोलुशन इन द स्कूलस: अ मैंनुवाल फॉर एडुकेटर्स

हल्लिन्गर, पी (2011) लीडरशिप फॉर लर्निंग: लेसंस फ्रॉम 40 इयर्स ऑफ़ एम्पिरिकल रिसर्च, जर्नल ऑफ़ एजुकेशनल एडमिनिस्ट्रेशन , वॉल 49 (2) 125-142.

होफ्स्तेदे, जी. (2001). कल्चरस एंड आर्गेनाईजेशन:सॉफ्टवेर ऑफ़ द माइंड: मैकग्रो-हिल

होफ्स्तेदे, जी. (2001). कल्चरस कोंसेकुएंसेस: इंटरनेशनल डिफरेंसेस इन वर्क-रेलेटेड वैल्यूज़। सेज पब्लिकेशन

लीथवुड, के. डे, सी., सम्मोंस, पी.,हर्रिस, ए., एंड होपकिंस, डी. (2006) सक्सेसफुल स्कूल लीडरशिप : व्हाट इट इस एंड हाउ इट इन्फ्लुएंस प्यूपिल लर्नि। रिसर्च रिपोर्ट नं । यूनिवर्सिटी ऑफ़ नॉटिंघम: नेशनल कॉलेज फॉर स्कूल लीडरशिप

मलिक, सी. एस. (2018) फ्रॉम कम्युनिटी पार्टिसिपेशन टु कम्युनिटी इंगेजमेंट द कॉल फॉर स्कूल लीडरशिप इन द इंडियन कॉन्टेक्स्ट, जर्नल ऑफ़ इंडियन एजुकेशन: आई एस एस एन 0377-0435 (प्रिंट) 0972-5628 (ऑनलाइन)

मैथिली, एन, एट.अल, (2021) पेडगोजिकल लीडरशिप: अ हैंडबुक फॉर लीडिंग लर्निंग इन स्कूलस, नई दिल्ली, सी. बी. एस. एई, नीपा एंड मिनिस्ट्री ऑफ़ एजुकेशन।

मैथिली, एन. (2019a) गवर्नेंस एंड लीडरशिप फॉर अचीविंग हायर क्वालिटी इन स्कूल एजुकेशन: अ स्टडी ऑफ़ सिक्किम," इंडियन जर्नल ऑफ़ पब्लिक एडमिनिस्ट्रेशन 65 (2), अप्रैल – जून 2019, 298-324.

मैथिली, एन. (2020) रीजनल डाइवर्सिटी, स्कूल लीडरशिप एंड क्वॉलटि एजुकेशन इन नार्थ- ईस्टर्न स्टेट्स । इन तिलक, जे. बी. जी (एड), युनिवर्सलाईजेशन ऑफ़ सेकेंडरी एजुकेशन. जुलाई 2020 (चैप्टर 10, 151-204) सिंगापुर: स्प्रिंगर

मैथिली एन. (2017) "डस स्कूल लीडरशिप मैटर फॉर स्टूडेंट लर्निंग इन इंडिया? ए केस स्टडी ऑफ़ सिक्किम" इंडियन एजुकेशनल रिव्यू. दिसंबर, 2017, 56 (2), ३४–63.
मैथिली एन. (2015). स्कूल लीडरशिप डेवलपमेंट: अ रोडमैप फॉर आंध्र प्रदेश। जर्नल ऑफ एजुकेशनल प्लानिंग एंड एडमिनिस्ट्रेशन 29(4), 379-400
न्यूपा (2014) ए हैंडबुक ऑन स्कूल लीडरशिप डेवलपमेंट (अंग्रेजी, हिंदी एवं अन्य भाषाओं में उपलब्ध). नई दिल्ली
न्यूपा (2015) नेशनल प्रोग्राम डिज़ाइन एंड करिकुलम फ्रेमवर्क ऑन स्कूल लीडरशिप डेवलपमेंट (अँग्रेज़ी, हिंदी एवं अन्य भाषाएँ). रिवाइज्ड एडिशन. नई दिल्ली.
रोबिनसन, वी.सी, लॉयड, सी. एंड के.जे. रोवे. (2008) "द इम्पैक्ट ऑफ़ लीडरशिप ऑन स्टूडेंट आउटकम्स — एन एनालिसिस ऑफ़ द डिफरेंशियल इफेक्ट्स ऑफ़ लीडरशिप टाइप्स ". एजुकेशनल एडमिनिस्ट्रेशन क्वॉटरली. 44 (5), 635–674
रॉबिंसन, वी., होहेपा, एम., एंड लॉयड, सी (2009) स्कूल लीडरशिप एंड स्टूडेंट आउटकम्स: आइडेंटिफाई व्हाट वर्क एण्ड वाई. ऑकलैंड, न्यू जीलैंड: मिनिस्ट्री ऑफ एजुकेशनल, बेस्ट एविडेंस सिंथेसिस आईटरेशन
सुबिथा, जी.वी. एंड मलिक. सी.एस (सं.). (2016). रिसोर्स बुक ऑन वन मंथ सर्टिफिकेट कोर्स ऑन स्कूल लीडरशिप एंड मैनेजमेंट, न्यूपा, नई दिल्ली

वेब लिंक (Text) (8_33_hin_weblinks)

वेब लिंक

- लीड इंडिया :
  https://www.youtube.com/watch?v=2_uZ8AZfPTU
- चेंज लीडरशिप एंड स्कूल इम्प्रूवमेंट — रोल ऑफ स्कूल हेड :
  https://www.youtube.com/watch?v=hSfg6ON8iqQ&list=PLUgLcpnv1YidWTfKv5Z4E9zaskiV2ZCJf&index=4&t=0S
- डेवलपिंग स्कूल एज ए लर्निंग ऑर्गनाइजेशन :
  https://www.youtube.com/watch?v=1NJEI6VXEQg&list=PLUgLcpnv1YidWTfKv5Z4E9zaskiV2ZCJf&index=11&t=0s
- प्रोफेशनल डेवलपमेंट प्लान :
  https://www.youtube.com/watch?v=QEhOFl6d_qU&list=PLUgLcpnv1YidWTfKv5Z4E9zaskiV2ZCJf&index=9&t=0s
- स्कूल एंड परपज ऑफ एजुकेशन :
  https://www.youtube.com/watch?v=Q9zbADOKd0E&list=PLUgLcpnv1YidWTfKv5Z4E9zaskiV2ZCJf&index=13&t=0s
- नोइंग मोर अबाउट इनोवेशन्स : https://www.youtube.com/watch?v=-VdNE3z13Ws&list=PLUgLcpnv1YidWTfKv5Z4E9zaskiV2ZCJf&index=8&t=0s
- ऑब्जरवेशन, फ़ीडबैक एंड सुपरविज़न : https://www.youtube.com/watch?v=GoC-5llGCTw&list=PLUgLcpnv1YidWTfKv5Z4E9zaskiV2ZCJf&index=10&t=0s
- टीचर्स एज रिफ्लेक्टिव प्रैक्टिशनर : https://www.youtube.com/watch?v=9fihPN41RaE
- टेस्स इंडिया ट्रांसफॉर्मिंग टीचिंग लर्निंग प्रोसेस : लीडिंग टीचरस प्रोफेशनल डेवलपमेंट
  https://www.open.edu/openlearncreate/course/view.php?id=1911

- नेशनल करिकुलम फ्रेमवर्क फॉर टीचर एजुकेशन टुवर्ड्स प्रीपेयरिंग प्रोफेशनल एंड ह्यूमेन टीचर एन.सी.एफ.टी.ई. 2009 https://ncte.gov.in/website/PDF/NCFTE_2009.pdf
- नेशनल सेंटर फॉर स्कूल लीडरशिप http://ncsl.niepa.ac.in/
- प्रोग्राम ओन स्कूल लीडरशिप http://pslm.niepa.ac.in

आकलन

प्रश्नोत्तरी (8_34_hin_quiz)

प्रश्नोत्तरी

1. माध्यमिक स्तर, शिक्षा का एक महत्वपूर्ण चरण है, क्योंकि —
   - क. यह विद्यालयी शिक्षा को पूरा करने में मदद करता है
   - ख. यह विद्यार्थियों को अनुशासित रहना सिखाता है
   - ग. **यह उच्च शिक्षा और कार्य-जगत का प्रवेश मार्ग है**
   - घ. यह मुफ़्त शिक्षा है

2. आत्मचिंतन के लिए अनिवार्य है —
   - क. विचार-विमर्श के दौरान प्रश्नों का उत्तर देना
   - ख. किसी परिघटना को समझने के लिए जानकारियों का उपभोग करना
   - ग. कुछ गलत करने पर लोगों की आलोचना करना
   - **घ. विचारों एवं कार्यों का विश्लेषण और मूल्यांकन करना**

3. माध्यमिक स्तर पर प्रभावी नेतृत्व का लक्ष्य है —
   - क. सभी विषयों का शिक्षण
   - ख. विद्यार्थियों के रट कर याद करने में वृद्धि
   - ग. बोर्ड परीक्षाओं में बेहतर परिणाम
   - **घ. विद्यार्थियों के बीच सीखने की क्षमताओं का विकास**

4. शिक्षकों के बीच मतभेद (टकराव) की स्थिति में, जब एक विद्यालय नेतृत्वकर्ता मध्यस्थता करता है, तो उसे आदर्श रूप से होना चाहिए —
   - क. एक शांतिदूत की तरह व्यवहार करें
   - **ख. समस्या का समाधान करें**
   - ग. असामंजस्य निर्मित करें
   - घ. शिक्षकों का लाभ उठाये

5. एक परिवर्तनकारी नेतृत्वकर्ता वह है, जो —
   - क. परेशानी खड़ी करें
   - ख. **दूरदर्शी है**
   - ग. मात्र औपचारिक व्यवहार करें
   - घ. अनुशासन रखें

6. लीडरशिप फॉर लर्निंग का केंद्रीय विचार है —
   - क. पुस्तकें पढ़ना
   - ख. विद्यार्थियों का जुड़ाव
   - ग. इंटरनेट के ज़रिए सूचना प्राप्ति
   - **घ. विद्यालय के प्रत्येक हितधारक का निरंतर एवं आजीवन शिक्षार्थी होना**

7. मूल्य नेतृत्व में शामिल है —
   - **क. विश्वास, मूल्य, ज्ञान और अनुभव**
   - ख. दृष्टिकोण, ज्ञान, विज़न और अनुभव
   - ग. ज्ञान, विज़न, कौशल और मूल्य
   - घ. मूल्य, अनुभव, कौशल और विज़न

8. शिक्षकों को फ़ीडबैक प्रदान करने का मूलभूत उद्देश्य है —
   - क. शिक्षण में गलतियाँ निकालना
   - ख. शिक्षण विधियों पर निर्देश देना
   - ग. विद्यार्थी अनुशासन पर शिक्षकों को सही करना
   - **घ. शिक्षण-अधिगम प्रक्रियाओं में सुधार हेतु शिक्षक के साथ संवाद करना**

9. विद्यालय नेतृत्वकर्ता की सामान्य ज़िम्मेदारी है —
   - क. स्टाफ़ के साथ हर रोज़ की बैठकें आयोजित करना
   - ख. विद्यालय में अनुशासन बना कर रखना
   - ग. शिक्षकों को निर्देश देना
   - **घ. हितधारकों के सहयोग से विद्यालय की विकास योजना तैयार करना**

10. राष्ट्रीय शिक्षा नीति, 2020 इन दोनों को महत्व देती है —
    - क. कौशल और ज्ञान
    - ख. पूर्व-प्राथमिक और प्रारंभिक शिक्षा
    - **ग. व्यवसायिक और अकादमिक शिक्षा**
    - घ. पूर्व-बोर्ड और बोर्ड परीक्षाएँ

11. लीडरशिप फॉर लर्निंग की खास विशिष्टताएँ निम्न में से प्राप्त नहीं होतीं-
    - क. परिवर्तनकारी नेतृत्व
    - ख. वितरित नेतृत्व
    - ग. निर्देशात्मक नेतृत्व
    - **घ. निरंकुश नेतृत्व**

12. एक माध्यमिक विद्यालय नेतृत्वकर्ता की सबसे महत्वपूर्ण भूमिकाओं में से एक है —
    - क. आगे बढ़ने के लिए अवसरों का निर्माण करना
    - **ख. स्वयं और शिक्षकों के सतत व्यावसायिक विकास का नेतृत्व करना**
    - ग. शिक्षकों को इनाम देना
    - घ. एक स्वच्छ वातावरण बना कर रखना

13. एक अकादमिक पर्यवेक्षक का कार्य नहीं हैं?

क. <u>शिक्षकों और स्टाफ़ को हतोत्साहित करना</u>

ख. शिक्षकों को कार्यस्थल पर भौतिक सहायता उपलब्ध कराना

ग. शिक्षकों को प्रशिक्षण एवं परामर्श देना

घ. शिक्षार्थी की दक्षताओं पर प्रगति की समीक्षा करना

14. प्रोफेशनल लर्निंग कम्युनिटीज़ (PLC) का उद्देश्य है —

क. बिना किसी एजेंडे के जमा होना और मुद्दों पर विचार-विमर्श करना

ख. <u>कार्यक्षेत्र में ज्ञान, कौशल और अनुभवों को साझा करना</u>

ग. रोज़मर्रा की समस्याओं का समाधान करना

घ. स्टाफ़ के बीच सहयोग की एक संस्कृति का निर्माण करना

15. मतभेद (टकराव) की स्थितियों से निपटने का प्रभावी तरीका है —

क. <u>प्रभावी सम्प्रेषण कौशलों का उपयोग करना</u>

ख. केवल एक व्यक्ति के नज़रिए को सुनना

ग. मामले को टालना

घ. लोगों से बच कर रहना

16. विज़न का निर्माण महत्वपूर्ण है —

क. विद्यालय के रूपांतरण हेतु

ख. विद्यार्थियों के माता-पिताओं के साथ सहयोग हेतु

ग. <u>विद्यालय के रूपांतरण के लिए एक भविष्योन्मुखी दिशा की स्थापना हेतु</u>

घ. विद्यालय प्रमुख और स्टाफ़ के भविष्य हेतु

17. अकादमिक नेतृत्व में शामिल नहीं है —

क. शिक्षण-अधिगम प्रक्रियाओं का रूपांतरण

ख. <u>नियमों-विनियमों का ज्ञान</u>

ग. बाल केंद्रित शिक्षणशास्त्र की समझ

घ. शिक्षक का व्यावसायिक विकास

18. विद्यालय में दल में निम्नलिखित को बढ़ावा नहीं देना चाहिए —

क. सभी बच्चों की शैक्षणिक उपलब्धियों को

ख. विद्यालय में सभी के सीखने को

ग. असहमतियों को

घ. <u>मतभेद की स्थितयों को</u>

19. विद्यालय आधारित आँकड़ा (डेटा) क्यों महत्वपूर्ण है?

क. <u>विद्यालय के रूपांतरण के लिए उपयोग किए जाने वाले साक्ष्यों के रूप में</u>

ख. विद्यालय की जानकारियों पर फ़ॉर्म भरने के लिए

ग. शिक्षकों और विद्यार्थियों के साथ साझा करने के लिए

घ. विद्यालय की जानकारियों के बेहतर रख-रखाव में मदद के लिए

20. निम्न सामाजिक-आर्थिक पृष्ठभूमि के विद्यार्थियों की दक्षताओं को शिक्षक बढ़ा सकते हैं-
    - क. उन पर बहुत अधिक ध्यान न देकर
    - ख. उन्हें खेल की तरफ उन्मुख कर
    - **ग. <u>उनके सीखने की आवश्यकताओं की पहचान करके और सीखने के प्रतिफलों में सुधार हेतु सहयोगात्मक तरीके से योजना बना कर</u>**
    - घ. उन्हें
21. कौन-सा निर्णय सकारात्मक प्रतिफल दे सकता है?
    - क. जिसे दूसरों को हस्तांतरित किया जाता है
    - ख. जिस पर अच्छी तरह सोच-विचार नहीं किया गया है
    - **ग. <u>जो साक्ष्यों पर आधारित है</u>**
    - घ. जो बिना किसी उचित सलाह के लिया गया है

22. आप शिक्षार्थी प्रतिफलों को शिक्षण-अधिगम प्रक्रियाओं के साथ कैसे जोड़ते हैं?
    - क. शिक्षार्थी प्रतिफल प्रभावी शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया पर निर्भर नहीं करते
    - ख. शिक्षार्थी प्रतिफल विद्यार्थियों की सामाजिक-आर्थिक पृष्ठभूमि पर निर्भर करते हैं, न कि प्रभावी शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया पर
    - ग. **<u>शिक्षार्थी प्रतिफल प्रभावी शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया पर निर्भर करते हैं</u>**
    - घ. शिक्षार्थी प्रतिफल विद्यार्थी की बुद्धिमत्ता पर निर्भर करते हैं, प्रभावी शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया पर नहीं

23. इनमें से किसे एक नेतृत्व अभ्यास के रूप में वर्णित नहीं किया जा सकता है?
    - क. विद्यालय की दिशा निर्धारित करना
    - ख. लोगों को और संबंधों का विकास करना
    - ग. विद्यालय का विकास करना
    - **घ. <u>विद्यालयी कार्यों का ठीक से प्रबंध न करना</u>**

24. शिक्षक नेतृत्व का अर्थ नहीं है —
    - क. प्रयोग एवं नवाचार
    - **ख. <u>हर समय व्याख्यान पद्धति का उपयोग करना</u>**
    - ग. कक्षाओं में अधिगम संस्कृति को बढ़ावा देना
    - घ. शिक्षार्थियों के लिए सहयोगात्मक तरीके से सीखने हेतु अवसरों का निर्माण करना

25. लीडरशिप फॉर लर्निंग फ्रेमवर्क में शामिल नहीं है —
    - क. अधिगम संस्कृति का निर्माण करना
    - ख. साक्ष्य आधारित योजना तैयार करना एवं पर्यवेक्षण
    - ग. शैक्षणिक पर्यवेक्षण
    - **घ. <u>मतभेद पैदा करना</u>**

26. विद्यालय विकास योजना को आधारित होना चाहिए —

क. **विद्यालय के सभी पहलुओं को समेटने वाले नैदानिक अभ्यास पर**

ख. हितधारकों के साथ साझेदारी पर

ग. विद्यार्थी नामांकन पर

घ. विद्यालय की बुनियादी ढाँचागत सुविधाओं पर

27. माध्यमिक विद्यालय नेतृत्वकर्ता के लिए नेतृत्व कौशलों में शामिल नहीं है-

क. सम्प्रेषण

ख. मतभेद समाधान

ग. तनाव प्रबंधन

घ. **सकारात्मक दृष्टिकोण**

28. सीखने के दौर (लर्निंग राउंड्स) सबसे ज़्यादा सहायक हैं —

क. **शिक्षण-अधिगम प्रक्रियाओं के प्रभावी अंतरण के लिए शिक्षकों की क्षमताओं के निर्माण में**

ख. विद्यालय में माता-पिताओं की सहभागिता को प्रोत्साहन देने में

ग. अंतर-वैयक्तिक संबंधों के विकास में

घ. कक्षा अंतरण में

29. मतभेद समाधान के लिए एक प्रभावी व्यवहार रणनीति है —

क. **रचनात्मक-सक्रिय**

ख. ध्वंसात्मक-सक्रिय

ग. ध्वंसात्मक-निष्क्रिय

घ. रचनात्मक-निष्क्रिय

30. इनमें से कौन-सी रणनीति अहिंसक सम्प्रेषण के लिए नहीं है?

क. समानुभूतिपरक रवैया

ख. सहयोगात्मक कार्यशैली

ग. परवाह/चिंता जताना

घ. **आक्रमक होना**

31. SGOC का फुल फॉर्म क्या है?

क. विद्यालय, मैदान, रुझान और चुनौतियाँ

ख. माध्यमिक, सरकारी, अवसर और कक्षा

ग. विद्यालय, मैदान, रुझान और परिसर

घ. **सबल पक्ष, दुर्लब पक्ष, अवसर और चुनौतियाँ**

32. तनाव प्रबंधन रणनीति आधारित है —

क. भावनाओं के साथ व्यवहार नहीं करने पर

ख. **मानवीय जुड़ाव विकसित करने पर**

ग. स्वयं से नकारात्मक बातचीत पर

घ. क्रोधित होने पर

33. इनमें से कौन-सा विद्यालय नेतृत्व का मॉडल नहीं है?
    - क. वितरित नेतृत्व
    - ख. सहयोगात्मक नेतृत्व
    - ग. परिवर्तनकारी नेतृत्व
    - **घ. <u>नकारात्मक नेतृत्व</u>**

34. लीडरशिप फॉर लर्निंग ध्यान केंद्रित नहीं करता है —
    - क. विद्यार्थियों के सीखने के प्रतिफलों में सुधार करने पर
    - ख. साक्ष्य आधारित योजना तैयार करने पर
    - ग. दूसरों के साथ सहयोग करने पर
    - **घ. <u>निर्णय लेने में देरी करने पर</u>**

35. कौन सा गुण लीडर बाई एक्शन का नहीं है?
    - क. मज़बूत अंतर-वैयक्तिक संबंध निर्मित करना
    - **ख. <u>पूर्वाग्रही रवैया रखना</u>**
    - ग. पहल करना
    - घ. स्वयं प्रेरित होना

36. एक माध्यमिक विद्यालय नेतृत्वकर्ता को क्या होने की आवश्यकता है —
    - **क. <u>लीडर बाई एक्शन</u>**
    - ख. लीडर बाई पोजीशन
    - ग. निरंकुश नेतृत्वकर्ता
    - घ. सम्पूर्ण नेतृत्वकर्ता

37. अकादमिक पर्यवेक्षण की तकनीकों में शामिल नहीं है —
    - क. प्रशिक्षण और परामर्श देना
    - **ख. <u>शिक्षकों पर हावी होना</u>**
    - ग. लर्निंग राउंड्स
    - घ. पूछना वर्णन करना

38. एक विद्यालय नेतृत्वकर्ता के लिए स्वयं का विकास महत्वपूर्ण है-
    - क. आत्मबोध के लिए
    - **ख. <u>अपने आत्मविश्वास को बढ़ाने के लिए, जो उसे चुनौतियों को स्वीकारने हेतु तैयार करता है</u>**
    - ग. विद्यालय के रूपांतरण के लिए
    - घ. मतभेद समाधान के लिए

39. एक प्रभावी नेतृत्वकर्ता बनने के लिए स्वयं के दो सबसे महत्वपूर्ण गुण हैं -
    - क. प्रशासक और प्रबंधक होना
    - ख. आयोजक और योजनाकार होना
    - **ग. <u>पहल करने वाला और सकारात्मक दृष्टिकोण रखने वाला होना</u>**
    - घ. विघ्न डालने और शिकायती रवैया रखने वाला होना

40. एक शिक्षक को परामर्श देने के दौरान इनमें से कौन-सा सही रवैया नहीं है?

- **क.** **समस्या समाधान की कम क्षमता होने के कारण शिक्षक की आलोचना करना**
- ख. समानुभूति रखना
- ग. स्पष्ट सम्प्रेषण करना
- घ. शिक्षक को उसके मौजूदा कार्य के लिए प्रोत्साहित करना

राष्ट्रीय शैक्षिक योजना एवं प्रशासन संस्थान
राष्ट्रीय विद्यालय नेतृत्व केंद्र
17-बी, श्री अरबिंदो मार्ग, नई दिल्ली-110016 (भारत)