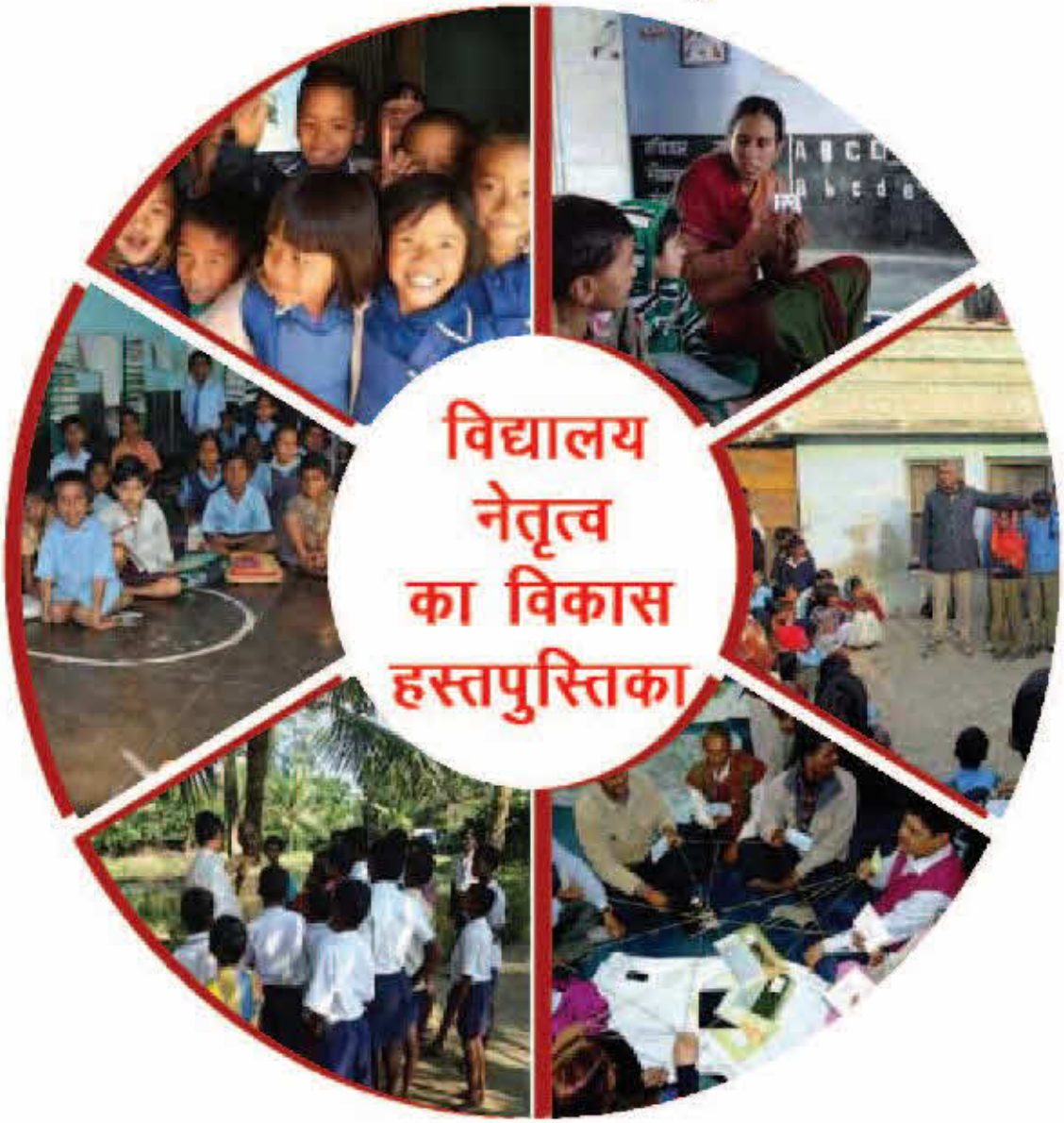
राष्ट्रीय विद्यालय नेतृत्व केंद्र



विद्यालय नेतृत्व का विकास हस्तपुस्तिका

राष्ट्रीय शैक्षिक योजना एवं प्रशासन विश्वविद्यालय

आदर्श विद्यालय

आदर्श शिक्षा, उज्ज्वल भविष्य

आदर्श विद्यालय –एक नजर में

- पर्याप्त मूलभूत सुविधाओं की उपलब्धता (कक्षा–कक्ष, पुस्तकालय, प्रयोगशाला, पेयजल सुविधा, बालक–बालिकाओं के लिए पृथक–पृथक शौचालय, विद्युत कनेक्शन, फर्नीचर आदि)।
- खेल मैदान एवं वृक्षारोपण।
- कम्प्यूटर एवं इंटरनेट ब्राडबैण्ड कनेक्शन।
- विद्यालय का सौन्दर्यीकरण (रंगाई–पुताई, दीवारों पर कोटेशन, डिस्पले बोर्ड) तथा स्वच्छता।
- सभी कक्षा–कक्षों में ग्रीन बोर्ड।
- स्टॉफ विवरण का फ्लैक्स बोर्ड (फोटो, नाम, पद, योग्यता, मोबाईल नम्बर)
- विद्यार्थियों हेतु दर्पण।
- प्राथमिक कक्षाओं के लिए लहर कक्ष।
- आंगनबाड़ी का समन्वितीकरण एवं पूर्व प्राथमिक कक्षाओं का प्रभावी आयोजन।
- SDMC का आयकर छूट हेतु 80 जी में पंजीकरण।
- CLICK योजना की क्रियान्विति।
- विद्यालय विकास योजना (SDP)।
- सहशैक्षिक गतिविधियों का आयोजन।
- SDMC एवं PTM बैठकों का नियमित एवं प्रभावी आयोजन।

राष्ट्रीय विद्यालय नेतृत्व केन्द्र

विद्यालय नेतृत्व का विकास

हस्तपुस्तिका

राष्ट्रीय शैक्षिक योजना एवं प्रशासन विश्वविद्यालय

राष्ट्रीय शैक्षिक योजना एवं प्रशासन विश्वविद्यालय (न्यूपा)

(भारत सरकार द्वारा विश्वविद्यालय अनुदान आयोग अधिनियम 1956 की धारा 3 के अंतर्गत घोषित)

© न्यूपा

राजस्थान के संदर्भ में प्रकाशित मॉड्यूल

प्रकाशक :

राजस्थान माध्यमिक शिक्षा परिषद्
एकलव्य भवन, स्टेट ओपन बिल्डिंग,
डॉ. एस. राधाकृष्णन शिक्षा संकुल,
जवाहर लाल नेहरू मार्ग, जयपुर (राजस्थान)

मुद्रक :

रैनबो ऑफसेट प्रिन्टर्स, जयपुर

आमुख

भारत की विद्यालय पद्धति ने पिछले कुछ वर्षों में अभूतपूर्व गति से प्राथमिक शिक्षा को सर्वव्यापक बनाते हुए अत्यधिक प्रसार किया है। उच्चतर विद्यालयों में भारी संख्या में बढ़ोत्तरी हुई है और देश के अनेक हिस्सों में सर्वव्यापी व्यवस्था की ओर तीव्रता से अग्रसर है। इस व्यापकता ने गुणवत्ता के मोर्चे को कायम रखते हुए बच्चों की भागीदारी स्तर पर महत्वपूर्ण प्रभाव डाला है। इसके कार्यान्वयन में निरंतर बढ़ोत्तरी हुई है जिससे गुणवत्ता को सिर्फ दीर्घकालिक रणनीतियों के माध्यम से पूरा नहीं किया जा सकता। इसके लिए आवश्यक है कि हम अपना ध्यान पद्धति स्तर के सुधारों से हटाकर विद्यालय के कार्यों पर केंद्रित करें। 1.5 मिलियन से अधिक विद्यालयों के कार्यों पर नज़र रखना एक मुश्किल कार्य है और जिसे केंद्र स्तर की कार्रवाईयों से पूरा नहीं किया जा सकता। इसके लिए आवश्यक है कि प्रत्येक विद्यालय को एक उपयोगी शिक्षा संगठन के रूपांतरण में स्थानीय विचार–विमर्श की अधिक से अधिक भागीदारी हो। वास्तव में इस दस्तावेज में प्रस्तुत विद्यालय नेतृत्व विकास के राष्ट्रीय कार्यक्रम का उद्देश्य भी यही है। निःसंदेह इस मिशन में विद्यालय प्रमुख की ही महत्वपूर्ण भूमिका होती है।

इस हैंडबुक का निर्माण विशेषज्ञों के सतत परामर्श और केंद्र के अंतर्गत विभिन्न राष्ट्रीय और राज्य स्तरों के हितधारकों की व्यापक भागीदारी की प्रक्रिया द्वारा हुआ है। इसके पैकेज में प्रचुर ऑडियो–वीडियो साधन सामग्री, केस अध्ययन, संदर्भ पुस्तकों के उद्धरण और पाठ्यक्रम में प्रासंगिक स्लाइड प्रस्तुतियां शामिल हैं। 10 दिवसीय सघन पाठ्यक्रम में ये सब रचनात्मक ढंग से सोदाहरण प्रयोग में लाया जाता है। किंतु हैंडबुक में प्रदत्त फ्रेमवर्क को एक कठिन साध्य के रूप में नहीं देखा जाना चाहिए। ये तो सिर्फ एक मार्गदर्शक है। वास्तव में, 10 दिवसीय कार्यक्रम साल भर के भागीदारों के विनियोजन प्रदर्शन का एक हिस्सा होता है जिसमें अग्रदर्शी विद्यालय प्रमुख होते है। इसका प्रयास इस तथ्य को प्रभावी ढंग से परिणत करना होता है कि यह एक कार्यरत पेशेवर है जिनके पास शैक्षणिक और विद्यालय प्रबंधन का समुचित अनुभव है। हैंडबुक का प्रमुख उद्देश्य प्रतिभागियों को विचार, संवाद के प्रचुर अवसर प्रदान करते हुए अभिजात शिक्षण भागीदारी संस्कृति का संस्थानीकरण और प्रगति करना है। हैंडबुक में शामिल सभी साधन सामग्री विशेषतौर पर या तो विद्यालय नेतृत्व राष्ट्रीय केंद्र के संकाय द्वारा या सरलता से उपलब्ध मुक्त शैक्षणिक संस्थानों द्वारा अभिकल्पित है। मुक्त शैक्षिणिक संस्थानों के साधन के रूप में सरलता से प्राप्त होने वाली इस हैंडबुक को उन सभी संबंधितों को जो विद्यालय नेतृत्व विकास के क्षेत्र से जुड़े हुए हैं, मुहैया कराया जाएगा। हैंडबुक का यह पहला संस्करण है और हम इसकी विषयवस्तु और उपयोग की दृष्टि से इसकी प्रस्तुतीकरण और क्षेत्र की प्रतिक्रियाओं के आधार पर नियमित संशोधन के प्रति आश्वस्त हैं।

मैं राष्ट्रीय विद्यालय नेतृत्व केंद्र समूह को अल्पावधि में इस हैंडबुक के प्रकाशन के लिए बधाई देता हूँ और आशा करता हूं कि राज्य सरकार, प्राधिकरण, विद्यालय प्रमुखों सहित विद्यालय नेतृत्व विकास क्षेत्र से जुड़े अन्य सभी इससे लाभान्वित होंगे।

नई दिल्ली
22 अक्टूबर, 2014

आर. गोविंदा
कुलपति

एस.आर.जी. प्रशिक्षण

आभार

राष्ट्रीय विद्यालय नेतृत्व केंद्र, भारत में प्राथमिक और माध्यमिक शिक्षा के रूपांतरण और विकास हेतु विद्यालय प्रमुखों में नेतृत्व क्षमता निर्माण के लिए प्रतिबद्ध है। राष्ट्रीय विद्यालय नेतृत्व केंद्र अपनी संरचना के चरणों में राष्ट्रीय कार्यक्रम डिज़ाइन और पाठ्यक्रम के साथ हस्तपुस्तिका/हैंडबुक के निर्माण से जुड़ा है जिसका उद्देश्य विद्यालय नेतृत्व का विकास करना है।

विद्यालय नेतृत्व विकास के माध्यम से केंद्र ने विद्यालय प्रमुखों के पेशेवर विकास के नए मार्गों को खोल दिया है जो कि पारंपरिक प्रशिक्षण के तरीके से भिन्न है।

हम मानव संसाधन विकास मंत्रालय द्वारा केंद्र तक पहुंचाए गए विकास के प्रत्येक चरण में दिए जाने वाले उनके निरंतर समर्थन, मार्गदर्शन और उत्साहवर्धन के लिए हार्दिक आभार व्यक्त करते हैं।

यह हैंडबुक संसाधन व्यक्तियों, विशेषज्ञों, सुगमकर्ताओं और 10 दिवसीय व्यवसायिक संस्थानों में साक्षात्कार के ज़रिए किए जाने वाले कार्यक्रम में सहयोग, प्रशिक्षण और सलाह का मार्ग प्रशस्त करती है। इससे विद्यालय प्रमुखों के साथ निरंतर एक वर्ष तक चलने वाले नेतृत्व विकास के चक्र को पूरा करने में सहायता प्राप्त होती है। इस कार्यक्रम के मौजूदा स्वरूप के लिए हम विभिन्न राज्यों के सभी पेशेवरों और गठित राज्य संसाधन समूहों का आभार व्यक्त करते हैं। हमें आशा है कि हैंडबुक के कार्यान्वयन से संबंधित क्षेत्रों से अधिक से अधिक प्रतिक्रिया प्राप्त होगी।

हम परामर्शदाताओं और राष्ट्रीय संसाधन समूह को विशेष धन्यवाद देते हैं जिनके विचार–विमर्श के द्वारा इस हैंडबुक की रचना हो पाई है।

केंद्र, राष्ट्रीय शैक्षिक और नेतृत्व महाविद्यालय (एनसीटीएल,यू.के) के सहकर्मियों, विशेषतौर पर विद्यालय नेतृत्व विकास परियोजना के डॉ. राबिन एट्टफील्ड, डॉ. रश्मि सिन्हा और ऐसे परामर्शदाता जो हमारे राष्ट्रीय संसाधन समूह के सदस्य रहे हैं, हम उनके सुझावों और सहयोग के लिए आभार व्यक्त करते हैं।

हम श्री अतनु रॉय और श्री राजेश हांडा के साथ श्री बिरेन्द्र सिंह नेगी के प्रति इस दस्तावेज़ की साजसज्जा तैयार करने और इसकी डिजिटल अभिव्यक्ति में दिन–रात की उनकी मेहनत के लिए आभार व्यक्त करते हैं। वास्तव में, समय पर दिए गए उनके सहयोग से ही इस दस्तावेज को अंतिम रूप दिया जा सका है। समय पर गुणवत्ता आधारित मुद्रण के लिए हम राष्ट्रीय शैक्षिक योजना एवं प्रशासन विश्वविद्यालय के श्री सुभाष शर्मा, श्री मनोज गौड़, श्री अमित सिंघल और श्री प्रमोद रावत के साथ संपूर्ण संपादक मंडल और प्रकाशन मंडल का हार्दिक आभार व्यक्त करते हैं।

हिन्दी टंकण के लिए सुरेश कुमार, संजय कुमार, सरोज और गुरमीत कौर को धन्यवाद देते हैं।

हिन्दी अनुवाद कार्यशाला 05–12 मई, 2014
प्रतिभागियों की सूची

अनुवादक

डॉ. सुबोध झा
एस.एन. सिन्हा कॉलेज
जहाँबाद – 804408, बिहार

डॉ. मीना सेहरावत
वरिष्ठ व्याख्याता
डायट घमनहेरां
दक्षिण पश्चिम, नई दिल्ली 110073

डॉ. पवित्रा देवी
डायट, सर्कुलर रोड
मुजफ्फरनगर, उत्तर प्रदेश

मोहम्मद अरशद रज़ा
सहायक शिक्षक
प.स. पचासा, ब्लॉक
रहम, नालंदा, बिहार

श्री इम्तियाज़ आलम
एससीईआरटी, महेंद्रू
पटना – 800006, बिहार

श्री आशीष दूबे
सहायक प्रोफेसर,
एस सी ई आर टी,
रायपुर 492001, छत्तीसगढ़

डॉ. चन्द्रेश्वर शर्मा
प्रधानाचार्य
सरकार सीनियर सेकेंडरी स्कूल, कुठार
सोलन–173206, हिमाचल प्रदेश

श्री संजीव कुमार
व्याख्याता डायट
डायट, हापुड़, उत्तर प्रदेश

सुश्री बरखा सिंह
व्याख्याता, डायट
डायट, दिनकर, गौतम बुद्ध नगर
उत्तर प्रदेश

श्री दिलीप कुमार वर्मा
विशेषज्ञ, इयू–एस पी पी
इयू स्टेट पार्टनरशिप प्रोग्राम
रायपुर –492007, छत्तीसगढ़

सुश्री सीमा सिंह
डीईओ (ओएसडी–दीर)
एससीईआरटी, वरुण मार्ग
डिफेंस कॉलोनी, नई दिल्ली

डॉ. कुमुद भारद्वाज
व्याख्याता
एससीईआरटी, दिलशाद गार्डन
नई दिल्ली

श्री वंदना गलूंडिए
सीरत, उदयपुर–3103001, राजस्थान

डॉ. अशोक कुमार
एससीईआरटी,
देहरादून – 248008, उत्तराखंड

डॉ. चन्द्र पाल
सहायक उप निदेशक
एससीईआरटी, लखनऊ, उत्तर प्रदेश

डॉ. शीला सिंह
राज्य हिंदी संस्थान
(एससीईआरटी की इकाई)
अर्दली बाजार,
वाराणसी – 221002, उत्तर प्रदेश

सुश्री ममता पाठक
फ्रीलांसर (शिक्षा मीडिया और लिंग)
नई दिल्ली 110001

सुश्री लावण्या प्रभा शर्मा
अनुसंधान सहायक
सीरत, उदयपुर – 313001, राजस्थान

सुश्री प्रीति मिश्रा
व्याख्याता
डायट, जोधपुर, राजस्थान

संपादक

डॉ. सुबोध झा
एस.एन. सिन्हा कॉलेज
जहाँबाद – 804408, बिहार

डॉ. मीना सेहरावत
वरिष्ठ व्याख्याता
डायट घमनहेरां
दक्षिण पश्चिम, नई दिल्ली 110073

डॉ. पवित्रा देवी
डायट, सर्कुलर रोड
मुजफ्फरनगर, उत्तर प्रदेश

मोहम्मद अरशद रज़ा
सहायक शिक्षक
प.स. पचासा, ब्लॉक
रहम, नालंदा, बिहार

श्री इम्तियाज़ आलम
एससीईआरटी, महेंद्रू
पटना – 800006, बिहार

डॉ. सुनीता चुग
सह प्रोफसर
एनसीएसएल
न्यूपा

श्री सुनाष शर्मा
हिंदी सेल
न्यूपा

श्री मनोज गौड़
हिंदी सेल
न्यूपा

सुश्री चारू स्मिता मलिक
सलाहकार
एनसीएसएल, न्यूपा

सुश्री नम्रता
सलाहकार
एनसीएसएल, न्यूपा

टंकण

सुरेश, संजय, सरोज
गुरमीत कौर

सन्दर्भित मॉड्यूल (विद्यालय नेतृत्व का विकास हस्तपुस्तिका) लेखन में सहयोगी–

1. डॉ के.पी. सिंह, विभागाध्यक्ष
   सीमेट, गोनेर, जयपुर
2. श्री महेन्द्र कुमार गुप्ता, उपनिदेशक
   राजस्थान माध्यमिक शिक्षा परिषद, जयपुर
3. श्री भरत जोशी एसोसिएट प्रोफेसर,
   सीमेट, गोनेर, जयपुर
4. श्री योगेश उपाध्याय, सहायक निदेशक
   राजस्थान माध्यमिक शिक्षा परिषद, जयपुर
5. श्री कृष्ण अवतार शर्मा, प्रधानाचार्य,
   राउमावि, कचौलिया, टोंक
6. श्री हनुमान सहाय शर्मा, प्रधानाचार्य,
   राउमावि, सिरस, टोंक
7. श्री कृपाल सिंह, से.नि. प्रधानाचार्य,
   बरकत नगर, जयपुर
8. श्री उमा शंकर शर्मा, प्रधानाचार्य,
   राउमावि छोटा लाम्बा, अजमेर
9. श्री जितेन्द्र टूटेजा, प्रधानाचार्य,
   राउमावि, खेरखटा, हिंडोली, बूंदी
10. श्रीमती योगिता शर्मा, प्रधानाचार्या,
    राउमावि, माचवा, जयपुर
11. श्री सतीश गुप्ता, व्याख्याता,
    राउमावि, गुन्सी, टोंक
12. श्री चंद्रशेखर दुबे, सलाहकार,
    यूनिसेफ, जयपुर
13. श्री दिव्य रंजन मिश्रा,
    पीरामल फाउण्डेशन, बग्गड़, झुन्झुनू
14. श्री विवेक के तिवारी,
    पीरामल फाउण्डेशन, बग्गड़, झुन्झुनू

विषय सूची

आगुख iii
आभार v
हिन्दी अनुवाद कार्यशाला 05–12 मई, 2014: प्रतिभागियों की सूची vii
संदर्भित मॉड्यूल कस्टमाइजेशन कार्यशाला 26–29 मई 2017 : प्रतिभागियों की सूची viii
मॉड्यूल उपयोग संबंधी निर्देश x
प्रशिक्षण सत्रों का दिवसवार विवरण xi-xv
श्रव्य–दृश्य संसाधनों की सूची xvi-xvii
1. विद्यालय रूपान्तरण: मार्गदर्शन की भावना 1
2. विद्यालय प्रमुखों के क्षमता निर्माण कार्यक्रम की तैयारी 13
3. मुख्य क्षेत्र 1: विद्यालय नेतृत्व का दृष्टिकोण
- दिवस 1 19
- दिवस 2 31
4. मुख्य क्षेत्र 2: स्वयं का विकास
- दिवस 3 41
5. मुख्य क्षेत्र 3: शिक्षण–अधिगम प्रक्रिया का रूपांतरण
- दिवस 4 54
- दिवस 5 67
6. मुख्य क्षेत्र 4: दल बनाना और दल का नेतृत्व करना
- दिवस 6 82
7. मुख्य क्षेत्र 5: नवाचारों का नेतृत्व
- दिवस 7 98
8. मुख्य क्षेत्र 6: साझेदारियों का नेतृत्व
- दिवस 8 110
9. समेकन तथा विद्यालयी परिस्थितियों के अनुसार प्रयोग
- दिवस 9 126
10. विद्यालय विकास योजना की रूपरेखा तथा अग्रिम कार्य
- दिवस 10 136
11. विद्यालय प्रमुखों के साथ एक वर्षीय कार्यक्रम संलग्नता 143
12. सन्दर्भ 155
13. परिशिष्ट 1
- दिवस 6 के लिए कार्यक्रम की रूपरेखा विद्यालय प्रमुखों का क्षमता विकास 159
14. परिशिष्ट 2
- विद्यालय नेतृत्व विकास का पाठ्यवर्षा ढांचा 161
15. परिशिष्ट 3
- योग एवं व्यायाम सत्र, रात्रि सत्र तथा अन्य सत्रों की संदर्भित सामग्री 169