

# शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व : विद्यालयों में अधिगम नेतृत्व के लिए हस्तपुस्तिका



राष्ट्रीय शैक्षिक योजना एवं  
प्रशासन संस्थान  
नई दिल्ली



सत्यमेव जयते  
शिक्षा मंत्रालय  
भारत सरकार



केंद्रीय माध्यमिक शिक्षा बोर्ड  
भारत





शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व :  
विद्यालयों में अधिगम नेतृत्व के लिए हस्तपुस्तिका

**प्रथम संस्करण : नवम्बर, 2020,**

**द्वितीय संस्करण : मार्च, 2021**

**हिंदी संस्करण : अगस्त, 2021**

**आवरण :** संचिता वर्मा, प्राचार्या, इंडियन स्कूल सोहार, सलतनत ऑफ ओमान

**रेखाचित्र और ग्राफ :** अम्बिका गुलाटी, दि मिलेनियम स्कूल, दुबई एवं  
एन. मैथिली, सहायक प्रोफेसर, एन.सी.एस.एल., नीपा, नई दिल्ली

**प्रकाशक :** सचिव, केन्द्रीय माध्यमिक शिक्षा बोर्ड,  
शिक्षा सदन, 2 सामुदायिक केंद्र, प्रीत विहार, दिल्ली –110092  
एवं  
राष्ट्रीय शैक्षिक योजना एवं प्रशासन संस्थान, नई दिल्ली

**मुद्रक :** राष्ट्रीय शैक्षिक योजना एवं प्रशासन संस्थान, नई दिल्ली

शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व :  
विद्यालयों में अधिगम नेतृत्व के लिए  
हस्तपुस्तिका

राष्ट्रीय शैक्षिक योजना एवं प्रशासन संस्थान, नई दिल्ली,

द्वारा

केन्द्रीय माध्यमिक शिक्षा बोर्ड, भारत  
के लिए किया गया परियोजना कार्य

नवम्बर 2020

**प्रधान अन्वेषक :** एन. मैथिली, सहायक प्रोफेसर, राष्ट्रीय विद्यालय नेतृत्व केंद्र (एन.सी.एस.एल.)  
राष्ट्रीय शैक्षिक योजना एवं प्रशासन संस्थान, नई दिल्ली-110016

## कार्य समूह

एन. मैथिली (प्रधान अन्वेषक)

अंबिका गुलाटी

हरप्रीत कौर

स्वर्णिमा लूथरा

संचिता वर्मा

कैप्टन दिनिशा भारद्वाज सिंह

सीमा जेरथ





## राष्ट्रीय शैक्षिक योजना एवं प्रशासन संस्थान

(मानित विश्वविद्यालय)

17-बी, श्री अरविंद मार्ग, नई दिल्ली 110 016

**NATIONAL INSTITUTE OF EDUCATIONAL PLANNING AND ADMINISTRATION**

(Deemed to be University)

17-B, Sri Aurobindo Marg, New Delhi 110 016

Telephone Off. 91-11-26515472, 26853038, 26544801 Fax 91-11-26861882  
E-mail vc@niepa.ac.in, nv.varghese@niepa.ac.in Website www.niepa.ac.in

**Professor N. V. Varghese**  
Vice-Chancellor

दिनांक 10.11.2020

## संदेश

अच्छी गुणवत्तापूर्ण शिक्षा, राष्ट्र निर्माण और देश की सामाजिक एवं आर्थिक प्रगति के मजबूत आधारभूत स्तंभों में से एक प्रमुख स्तंभ है। आज शिक्षा प्रणाली में नीति निर्माण से लेकर कार्यान्वयन तक के सभी स्तरों पर विद्यार्थी अधिगम में सुधार पर जितना बल दिया जा रहा है, उतना पहले कभी नहीं देखा गया है। विद्यालय नेतृत्व, विशेषकर प्राचार्य का नेतृत्व छात्र अधिगम में सुधार का दूसरा प्रमुख कारक है।

भारत में छात्रों की अधिगम संबंधी संचयित न्यूनता को दूर करने के लिए आज विद्यालय नेतृत्व पर कार्य व्यवहारकर्ताओं (प्रेक्टिशनरों) के दृष्टिकोण को ध्यान में रखते हुए सुसंयोजित शोध कार्य की आवश्यकता है। पिछले दो दशकों से अधिक अवधि के दौरान, अलग-अलग विषयों की शिक्षा के विविध शिक्षाशास्त्रीय पक्षों पर अध्यापकों का मार्गदर्शन करने हेतु अनेक पुस्तकें लिखी गई हैं और हमारी शिक्षा प्रणाली में व्यापक रूप से उनका प्रयोग किया जा रहा है। परंतु भारतीय संदर्भ में प्राचार्यों के नेतृत्व पर शायद ही कोई कार्य किया गया हो। अतः के.मा.शि.बो. की ओर से सुश्री अनीता करवाल, तत्कालीन अध्यक्ष, केन्द्रीय माध्यमिक शिक्षा बोर्ड और वर्तमान सचिव, स्कूल शिक्षा और साक्षरता, भारत सरकार द्वारा शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व पर नीपा से कार्य करने का अनुरोध का इससे बेहतर समय नहीं हो सकता था। श्री मनोज आहूजा, वर्तमान अध्यक्ष, के.मा.शि.बो. ने इस कार्य को सक्रियता से आगे बढ़ाया।

डा. एन. मैथिली, सहायक प्रोफेसर, नीपा को यह परियोजना कार्य सौंपा गया। इस परियोजना का परिणाम यह पुस्तक है— 'शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व : विद्यालयों में अधिगम नेतृत्व के लिए हस्तपुस्तिका'। इस पुस्तक का विकास स्कूल नेतृत्व की मूल अवधारणाओं और सिद्धान्तों पर किया गया है जो विश्व स्तर पर स्वीकृत और भारतीय संदर्भों के लिए प्रासंगिक हैं। यह शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व संरचना और वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना के विकास में विशेषतः एक अभिनव प्रयोग है जो स्कूलों में प्रयोग किया जा सकता है। इसके ट्यूटोरियल दोहरे उद्देश्यों से विकसित किये गये हैं— पहला, प्राचार्यों के उपयोग के लिए स्व-अधिगम पुस्तक और दूसरा, प्राचार्यों के प्रशिक्षण लिए संसाधन सामग्री। प्रस्तुत पुस्तक में राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 के प्रत्येक कदम का अनुकरण किया गया है।

एन. मैथिली और कार्य समूह द्वारा लिखित इस हस्तपुस्तिका का छात्रों और प्राचार्यों के अधिगम संबंधी अंतराल को दूर करने में महत्वपूर्ण योगदान है। इस पुस्तक का अधिकतम उपयोग हेतु प्रकाशित करते हुए मैं आशा करता हूँ कि हम छात्रों के अधिगम संबंधी संचयित न्यूनता को दूर करने और राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 में समाविष्ट 21वीं सदी के कौशल को अर्जित करने में सक्षम होंगे।

ह./-

एन.वी. वर्गीज



## संदेश

राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 के आगमन और देशभर में इसके कार्यान्वयन के लिए किए जा रहे नियोजन के साथ-साथ शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व पर परियोजना कार्य के प्रकाशन के लिए इससे बेहतर समय नहीं हो सकता है। भारत तथा विदेशों में स्थित केंद्रीय माध्यमिक शिक्षा बोर्ड से संबद्ध स्कूलों में प्रस्तुत पुस्तक— 'शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व : विद्यालयों में अधिगम नेतृत्व के लिए हस्तपुस्तिका' का प्रसार करते हुए मुझे अपार प्रसन्नता हो रही है। प्रस्तुत पुस्तक राष्ट्रीय शैक्षिक योजना एवं प्रशासन संस्थान को दिए गए परियोजना कार्य का प्रतिफल है। इस कार्य का समय पर पूरा होना इस तथ्य को इंगित करता है कि नीपा में इस परियोजना कार्य के दिसंबर, 2019 में शुभारंभ के बाद से कार्य की गति निर्बाध रूप से सतत बनी रही।

प्रतिकूल परिस्थितियाँ अवश्यंभावी हैं, परन्तु कठिनाईयां हमें अपने इच्छित लक्ष्यों को प्राप्त करने से नहीं रोक सकती हैं। यह पुस्तक इसका उदाहरण है। कोविड-19 की वैश्विक महामारी के कारण लॉकडाउन (तालाबंदी) से विचलित हुए बिना, नीपा ने और चार देशों में कार्यरत प्राचार्यों ने इस लक्ष्य को पूरा करने में उल्लेखनीय योगदान दिया। इस कार्य में प्रौद्योगिकी ने लोगों को एक साथ लाकर इस कार्य हेतु उन्हें कार्य संपन्न करने में सक्षम किया।

यह कार्य हमारे देश में स्कूलों में प्रक्रिया आधारित प्रणालीबद्ध परिवर्तन हेतु अपेक्षित अंतःक्षेप में दो संस्थानों के बीच सफलतापूर्ण सहभागिता को प्रकट करता है। डा. एन. मैथिली, सहायक प्रोफेसर, राष्ट्रीय शैक्षिक योजना एवं प्रशासन संस्थान, नई दिल्ली के कुशाग्रपूर्ण शोध अध्ययन ने इस कार्य में महत्वपूर्ण योगदान दिया है जिसमें 21वीं सदी के अपेक्षित कौशलों की परिपूर्णता तथा उच्च स्तरीय अधिगम कार्य निष्पादनों की प्राप्ति हेतु आवश्यक प्राचार्यों के शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व के प्रमुख क्षेत्रों पर प्रकाश डाला गया है। इस प्रयास में के. मा.शि.बोर्ड द्वारा नामित प्राचार्यों के कार्य समूह ने दीर्घकालिक अनुभवों तथा व्यापक दृष्टिकोणों से उल्लेखनीय योगदान दिया। इस हस्तपुस्तिका को भारतीय तथा अंतर्राष्ट्रीय संदर्भों में किए गए शोध अध्ययनों और विशेषकर राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 के प्रासंगिक एवं महत्वपूर्ण पक्षों को अभिकल्पित करते हुए तैयार किया गया है।

प्राचार्य अपनी कई प्रकार की जटिल जिम्मेदारियों से जूझते रहे हैं परन्तु उनकी महत्वपूर्ण भूमिकाओं में विद्यालयों में अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व एक प्रमुख भूमिका है। शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्वकर्ता के रूप में उन्हें विद्यालयों में अधिगम नेतृत्व हेतु शिक्षकों तथा छात्रों पर संयुक्त रूप से ध्यान केंद्रित करना होगा। प्राचार्यों से अपेक्षा की जाती है कि वे हस्तपुस्तिका में रेखांकित सिद्धांतों तथा कार्य अभ्यासों को आत्मसात और प्रयोग करते हुए स्वयं अपनी, शिक्षकों तथा छात्रों की सफलता के नित्य नए स्तरों को प्राप्त करते रहें।

मुझे आशा है कि विद्यालयों में हस्तपुस्तिका का उपयोग किया जाएगा और शिक्षक तथा छात्र इससे लाभान्वित होंगे।

ह./-  
(मनोज आहूजा)



**केन्द्रीय माध्यमिक शिक्षा बोर्ड**  
( शिक्षा मंत्रालय, भारत सरकार के अधीन एक स्वायत्त संगठन )  
**CENTRAL BOARD OF SECONDARY EDUCATION**  
(An Autonomous Organisation under the Ministry of Education, Govt. of India)



**डॉ जोसफ इमानुवेल**  
**निदेशक (शैक्षणिक)**

**DR. JOSEPH EMMANUEL**  
**Director (Academics)**

## संदेश

प्राचार्यों पर पहले से ही अनेक कार्यों का दायित्व रहा है जो उनकी बढ़ती भूमिकाओं और जटिल आयामों को दर्शाते हैं। विद्यालय नेतृत्वकर्ता की भूमिका में इतनी विविधता है कि उसकी पद-स्थिति की प्रकृति को पूर्णरूपेण वर्णित नहीं किया जा सकता है। हाल के दिनों में इस बात को महसूस किया जा रहा है कि प्राचार्यों के कार्य का सबसे महत्वपूर्ण भाग प्रशासनिक नेतृत्व से आगे बढ़कर मुख्यतः शिक्षाशास्त्रीय रूप से स्कूल का नेतृत्व है।

प्रस्तुत पुस्तक— “शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व : विद्यालयों में अधिगम नेतृत्व के लिए हस्तपुस्तिका” शिक्षण और अधिगम को समेकित करते हुए समग्र नेतृत्व का मार्ग प्रशस्त करती है। यह पुस्तक ऐसे महत्वपूर्ण समय पर आयी है जब राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 में छात्र अधिगम की न्यूनता को दूर करने के लिए स्कूल नेतृत्व विकास के माध्यम से शिक्षक गुणवत्ता पर विशेष जोर दिया जा रहा है।

प्रस्तुत हस्तपुस्तिका भारतीय संदर्भ में छात्र अधिगम को सुनिश्चित करने हेतु किए गए शोध अध्ययनों, व्यवहारकर्ताओं के विचारों तथा नीति कार्यान्वयनकर्ताओं के दृष्टिकोणों से प्रतिपादित शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व के विविध आयामों को अभिव्यक्त करती है।

इस हस्तपुस्तिका की प्रमुख विशेषता यह है कि इसमें शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की अवधारणात्मक संरचना और ट्यूटोरियल, दोनों दिए गए हैं। इससे प्राचार्यों में शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना का गहन बोध विकसित होगा। इसके फलस्वरूप उन्हें वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजनाएँ बनाने में मदद मिलेगी। डा. एन. मैथिली, सहायक प्रोफेसर, नीपा द्वारा प्रदर्शित प्रतिबद्धता यह सुनिश्चित करती है कि यह हस्तपुस्तिका देशभर के विभिन्न श्रेणी के स्कूलों के प्राचार्यों की प्रत्याशाओं को पूरा करेगी। प्रस्तुत हस्तपुस्तिका में संसाधनों और संदर्भों का एक व्यापक भंडार है। नेतृत्वकर्ता अपने आगे के नेतृत्व कौशल निर्माण और विकास में इनका उपयोग कर सकते हैं। यद्यपि जब नेतृत्वकर्ता स्वयं के और अपने आस-पास दूसरे व्यक्तियों के विकास कार्य में संलग्न होते हैं तो इससे शिक्षण-अधिगम रूपांतरित होता है एवं इससे गुणवत्ता में निरंतर सुधार होता है।

मैं आशा करता हूँ कि सभी स्कूल नेतृत्वकर्ता अपने संव्यावसायिक विकास के लिए इस हस्तपुस्तिका का सर्वोत्तम उपयोग करेंगे।

ह./-

डॉ. जोसफ इमानुवेल



‘शिक्षा सदन’, 17 राउज़ एवेन्यू, इंस्टीट्यूशनल एरिया, नई दिल्ली-110002  
‘Shiksha Sadan’, 17, Rouse Avenue, Institutional Area, New Delhi – 110002



फोन/Telephone: 011-23212603 वेबसाइट/Website: <http://www.cbseacademic.nic.in> ई-मेल/E-mail: [mailto:directoracad.cbse@nic.in](mailto:mailto:directoracad.cbse@nic.in)



**डा. विश्वजीत साहा**  
निदेशक (प्रशिक्षण एवं कौशल शिक्षा)  
**Dr. Biswajit Saha**  
Director (Training & Skill Education)

## संदेश

21वीं सदी में विद्यालयीय शिक्षा के लिए ऐसे नेतृत्वकर्ताओं की आवश्यकता है जो प्रासंगिक कौशलों से सुसज्जित हों और उत्तम विद्यालय को महान विद्यालय कैसे बनाया जाए, इसके बारे में पूरा संज्ञान रखते हों। राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 में प्राचार्यों के नेतृत्व को महत्वपूर्ण स्थान दिया गया है और स्कूल संघटन के अनुरूप नेतृत्वकारी भूमिका को पुनःनिरूपित किया गया है। शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्वकर्ता के रूप में प्राचार्य शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया को नेतृत्व, मार्गदर्शन और अनुसमर्थन प्रदान करते हैं ताकि शिक्षक और छात्र, दोनों अपना इष्टतम और सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन कर सकें। इस हस्तपुस्तिका में शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व के सभी आवश्यक पक्ष समाविष्ट हैं और यह शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्वकर्ता के रूप में प्राचार्य की भूमिका का बेहतर संबोध प्रदान करती है। प्रस्तुत हस्तपुस्तिका में प्राथमिक रूप से स्कूल नेतृत्व की अवधारणाओं पर चर्चा की गयी है और आगे यह स्कूलों में अधिगम हेतु शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना के विकास पर व्यापक रूप से प्रकाश डालती है।

शिक्षण-अधिगम का नेतृत्व करने के लिए यह आवश्यक है कि स्कूल नेतृत्वकर्ता एक अधिगम संस्कृति का विकास करें। छात्र उपलब्धि सुनिश्चित करने के लिए प्रभावकारी शिक्षण-अधिगम और संव्यावसायिक विकास महत्वपूर्ण है। इस पुस्तक में प्रस्तुत वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना इस दिशा में स्कूलों को सूचनाएँ और मार्गदर्शन प्रदान करती हैं। स्व-मूल्यांकन और विचारशील कार्य अभ्यास संरचना में निर्मित होने के अलावा पूरी पुस्तक में भी गुंथे हुए हैं जिनका प्राचार्यों के संव्यावसायिक विकास पर महत्वपूर्ण प्रभाव पड़ेगा।

‘शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व : विद्यालयों में अधिगम नेतृत्व के लिए हस्तपुस्तिका’ में ट्यूटोरियल के रूप में उच्च गुणवत्तायुक्त दिशानिर्देशात्मक सामग्री दी गई है जो व्यापक है और इसमें संसाधनों के उपयोग, समस्याएँ और मूल्यांकन समाविष्ट हैं। इन ट्यूटोरियलों का उपयोग संव्यावसायिक विकास में किया जा सकता है।

इसके सूत्रपात से ही शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की विचारधारा को महत्व मिला क्योंकि अंतर्राष्ट्रीय विमर्श और सर्वोत्तम कार्य व्यवहारों के दृष्टिकोणों के बावजूद इससे संरचना की दृष्टि से और वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना के संदर्भ में मौलिक अवधारणा की अपेक्षा है। डा. एन. मैथिली, सहायक प्रोफेसर, नीपा और इस प्रयोजनार्थ के.मा.शि.बोर्ड द्वारा नामित प्राचार्यों के कार्यसमूह के सक्षम शैक्षणिक नेतृत्व के अंतर्गत विकसित यह हस्तपुस्तिका सभी महत्वपूर्ण पक्षों को संबोधित करने में सक्षम है।

मुझे विश्वास है कि इसका प्रयोग प्राचार्यों द्वारा अपने स्कूलों में व्यापक रूप से किया जाएगा और उनके इस प्रयास के लिए मैं उन्हें शुभकामनाएँ प्रदान करता हूँ।

ह./-

(डा. विश्वजीत साहा)

## आभार ज्ञापन

हमारी विशाल शिक्षा प्रणाली के लगभग 15 लाख स्कूलों में कार्यरत लगभग 15 लाख से अधिक विद्यालय नेतृत्वकर्ताओं जो 45 लाख से अधिक शिक्षकों के साथ कार्य करते हैं, के बीच प्रत्येक नेतृत्वकर्ता तक पहुँचने से बढ़कर और बड़ी परिपूर्ण संतुष्टि नहीं हो सकती। प्रस्तुत पुस्तक— 'शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व : विद्यालयों में अधिगम नेतृत्व के लिए हस्तपुस्तिका' विद्यार्थियों के अधिगम में सुधार के लिए एक शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्वकर्ता के रूप में प्राचार्यों की आवश्यकताओं को पूरा करती है।

मैं के.मा.शि.बो., भारत की तत्कालीन अध्यक्ष, सुश्री अनीता करवाल को बहुत-बहुत धन्यवाद देती हूँ, जो अब शिक्षा मंत्रालय, भारत सरकार, नई दिल्ली में स्कूल शिक्षा सचिव हैं। उन्होंने प्राचार्यों के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व पर यह परियोजना कार्य नीपा, नई दिल्ली को सौंपने का निर्णय लिया। मैं के.मा.शि.बो. के वर्तमान अध्यक्ष, श्री मनोज आहूजा की भी आभारी हूँ जिन्होंने भारतीय संदर्भ में स्कूल नेतृत्व पर अब तक के अनछुए क्षेत्रों का पता लगाने के लिए सतत समर्थन और प्रोत्साहन दिया।

यह सब कार्य नीपा के कुलपति प्रो. एन.वी. वर्गीज के समर्थन के बिना संभव नहीं होता। उन्होंने इस कार्य में गहरी दिलचस्पी ली और परियोजना को आकार देने के दौरान मूल्यवान अंतर्दृष्टि प्रदान की। मैं बहुत सम्मानित महसूस कर रही हूँ कि उन्होंने यह परियोजना कार्य मुझे सौंपा और इसके लिए मुझ पर विश्वास किया। एतदर्थ मैं प्रो. वर्गीज के प्रति हृदय से आभार व्यक्त करती हूँ। मैं डॉ. सुनीता चुग द्वारा प्रदान किए गए अपार समर्थन के लिए भी आभार व्यक्त करती हूँ, जो वर्तमान में एन.सी.एस.एल. का संचालन कर रही हैं। उनके निरंतर प्रोत्साहन और प्रदत्त अकादमिक स्वतंत्रता से इस परियोजना को स्वतंत्र, निष्पक्ष और सुरक्षित वातावरण में सुचारू रूप से समय पर पूरा किया जा सका। उन्होंने एवं प्रो. वर्गीज ने मुझे इस परियोजना के लिए चुना। अतः डा. सुनीता चुग को मेरा विशेष धन्यवाद।

इस परियोजना के आरम्भ से लेकर अंत तक, के.मा.शि.बो., भारत के डा. बिश्वजीत साहा, निदेशक, प्रशिक्षण और कौशल विकास, डा. जोसफ इमानुवल, निदेशक, शैक्षणिक और डा. संदीप जैन, संयुक्त सचिव का सतत समर्थन प्राप्त हुआ। डा. साहा के साथ हुई दो प्रारंभिक बैठकों ने इस परियोजना में विश्वास के साथ आगे बढ़ने में मदद की। प्रारंभिक बैठक में डा. जोसफ इमानुवल की उपस्थिति से के.मा.शि.बो. के शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व को देखने के तरीके पर आवश्यक स्पष्टता प्राप्त हुई और इससे यह विश्वास पैदा हुआ कि मैं कार्य समूह का नेतृत्व करने के लिए सही दिशा में आगे बढ़ रही हूँ। मैं डा. संदीप जैन के सतत संपर्क में रही और कार्य की प्रगति की अद्यतन जानकारी और कार्य समूह के साथ समय-समय पर साप्ताहिक बैठकों से उन्हें अवगत कराती रही। उनके समर्थन ने इस परियोजना कार्य को सुचारू रूप से पूरा करने में काफी मदद की। अतः मैं डा. साहा, डा. इमानुवल और डा. जैन को उनके निरंतर प्रोत्साहन और इस परियोजना को पूरा करने में मेरे प्रति उनके दृढ़ विश्वास के लिए धन्यवाद देती हूँ। श्रीमती रमा रघुराम, सलाहकार, के.मा.शि.बो., भारत ने इस परियोजना में हर समय सहायता प्रदान की, इसके के लिए मैं उन्हें धन्यवाद देती हूँ। के.मा.शि.बो. ने हमारी साप्ताहिक ऑनलाइन बैठकों की अकादमिक चर्चाओं, उसकी गंभीरता तथा विचारशीलता को देखते हुए इसे "मंथन" शब्द से सुशोभित किया।

अब परियोजना के कार्य समूह – मेरी सहयात्री, छह प्राचार्यों के प्रति कृतज्ञता व्यक्त करना मेरे लिए सबसे कठिन कार्य है। उन्होंने इस हस्तपुस्तिका के लिए अपने सजीव अनुभवों तथा अनुभूतियों के माध्यम से अकादमिक रूप से सबसे अधिक प्रासंगिक और महत्वपूर्ण कार्य व्यवहारों में योगदान करने हेतु अपने स्तर को बढ़ाने के लिए अधि-संज्ञानात्मकता (मेटा-कॉग्निशन), विस्मरण (अनलर्निंग) और पुनः अधिगम (रीलर्निंग) के द्वारा अकादमिक गहन चिंतन मनन की चुनौतियों को स्वीकार करते हुए कार्य पथ को प्रशस्त किया। यह अत्यंत

प्रसंशनीय था जब श्रीमती अंबिका गुलाटी ने “जब मैं स्कूल के प्राचार्य के रूप में इस वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना को भर रही हूँ ...” का दायित्व सहर्ष स्वीकार किया और सी.बी.एस.ई. स्कूलों में कार्यरत सभी प्राचार्यों के लिए इसे उपयोगकर्ता अनुकूल सुगम बनाने हेतु अपने शिक्षकों के साथ इस वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना का पुनरीक्षण किया। लेखन कौशल में अच्छी और शोध में गहरी रुचि होने के कारण, उन्होंने इस हस्तपुस्तिका के सभी पहलुओं को विकसित करने में सक्रिय रूप से योगदान दिया। श्रीमती हरप्रीत कौर ने अपनी गहन अंतर्दृष्टि के साथ विभिन्न चरणों में हस्तपुस्तिका को विकसित करने में महत्वपूर्ण सहायता प्रदान की। समावेशी शिक्षा के प्रबल समर्थक होने के नाते, उन्होंने विशेष रूप से विशेष आवश्यकता वाले बच्चों के समावेशन पर फोकस किया और ‘एक समावेशी संस्कृति का निर्माण’ के लिए विवरणक और ट्यूटोरियल विकसित किया और यह सुझाव दिया कि इसे प्रस्तुत संरचना में शामिल किया जाना चाहिए। दस्तावेज के विकास के दौरान उसे पढ़ने और अपने विचार देने के लिए उन पर एक प्रखर ‘तीसरी आँख’ के रूप में भरोसा किया जा सकता है। श्रीमती स्वर्णिमा लूथरा ने, अपने इस विश्वास के साथ कि “नवाचारों को व्यवस्थित रूप से विद्यालयों में नियोजित और कार्यान्वित किया जा सकता है” दुनिया भर में हो रही नवीनतम चर्चाओं और कार्य व्यवहारों को ट्यूटोरियल में समाविष्ट किया। इसको पूरा करने के दौरान उनके साथ कैप्टन डॉ. दिनिशा भारद्वाज सिंह भी जुड़ गयीं। श्रीमती स्वर्णिमा लूथरा ने हैंडबुक के भाग IV में ट्यूटोरियल के लिए टीम के सभी सदस्यों द्वारा उपलब्ध कराए गए संसाधनों की प्रति जांच (क्रॉस-चेक) करने, व्यवस्थित और संयोजित करने की जिम्मेदारी भी संभाली। सुश्री संचिता वर्मा ने केस अध्ययन (केस स्टडीज) विकसित करने की अपनी विशिष्ट योग्यता के साथ ‘शिक्षक व्यवसायिक विकास’ पर ट्यूटोरियल में अतिरिक्त स्वाद जोड़ा और मधुबनी शैली का उपयोग करके भारतीय कला और संस्कृति को दर्शाते हुए हस्तपुस्तिका के लिए विषयगत कवर डिजाइन की और अपनी रचनात्मकता की अमिट लकीर खींच दी। उन्होंने पुस्तिका के पहले मसौदे का संपादन भी किया। एक प्रशिक्षक के रूप में अपने अनुभवों से अभिप्रेरित होकर, श्रीमती सीमा जेरथ ने कैसे प्राचार्य अपने विद्यालयों में शिक्षकों को सशक्त बना सकते हैं और शिक्षण-अधिगम का नेतृत्व कर सकते हैं, इस बारे में ट्यूटोरियल विकसित करने में अपनी अंतर्दृष्टि प्रदान की। उन्होंने विवरणक ‘एक विद्यालय नेतृत्वकर्ता के रूप में व्यक्तिगत विजन (दृष्टि) का विकास’ पर भी कार्य किया। प्रारंभिक चरणों में इस हस्तपुस्तिका के विकास के दौरान श्री राजेश चंदेल के योगदान के लिए मैं उनके प्रति आभार प्रकट करती हूँ। कोविड-19 ने भी इस महती कार्य को सफलतापूर्वक पूरा करने से हमें नहीं रोक सका। हमने सब मिलकर इस आपदा को अवसर में बदल दिया।

मैं उन सभी सुधीजनों को धन्यवाद देती हूँ जो इस प्रयास में अप्रत्यक्ष और सुदूरवर्ती रूप से जुड़कर शामिल हुए थे। मुझे आशा है कि इस हस्तपुस्तिका से भारत के राजकीय, निजी और अर्ध-राजकीय विद्यालयों में कार्यरत सभी प्राचार्य लाभान्वित होंगे। सभी प्राचार्यों को स्वयं नेतृत्व अधिगमकर्ता बनकर विद्यालयों में अधिगम नेतृत्व की उनकी सफल यात्रा हेतु मेरी हार्दिक शुभकामनाएँ।

एन. मैथिली  
 सहायक प्रोफेसर  
 राष्ट्रीय विद्यालय नेतृत्व केंद्र  
 राष्ट्रीय शैक्षिक योजना एवं प्रशासन संस्थान  
 17-बी, श्री अरविंद मार्ग, नई दिल्ली –110016  
 ई-मेल : sastry.mythili18@gmail.com



## दूसरे संस्करण का आमुख

हस्तपुस्तिका का दूसरा संस्करण फरवरी 2021 में नवोदय विद्यालय समिति (एन.वी.एस.), मुख्यालय, नोएडा के सहयोग से नीपा, नई दिल्ली द्वारा जवाहर नवोदय विद्यालय (जे.एन.वी.) के प्राचार्यों के लिए आयोजित क्षमता विकास कार्यशाला का प्रतिफल है। हस्तपुस्तिका के विकास और के.मा.शि.बो. को प्रस्तुत करने के बाद इस पर यह पहली कार्यशाला है।

कार्यशाला की योजना न.वि.स. (एन.वी.एस.) द्वारा निर्धारित अपेक्षाओं को पूरा करने के लिए बनाई गई थी। योजना के दौरान, यह पाया गया कि विद्यालय नेतृत्व की अवधारणा से सम्बंधित हस्तपुस्तिका के भाग-1 पर आधारित सत्र को सुगम बनाने हेतु ट्यूटोरियल की भी आवश्यकता है। अतः इससे संबंधित ट्यूटोरियल विकसित किए गए और उन्हें हस्तपुस्तिका के भाग 4 के ट्यूटोरियल में शामिल कर दिया गया। शिक्षा प्रणाली के मूल्यों के साथ व्यक्तिगत मूल्यों को संरेखित करने से सम्बंधित कुछ संसाधनों के वेब लिंक को विवरणक (डिस्क्रिप्टर) में प्रतिस्थापित किया गया। सभी संसाधनों और लिंक की दोबारा जाँच भी की गई।

दूसरे संस्करण में एक नया आयाम, मूल्यांकन भी जोड़ा गया है। ब्लूम के वर्गीकरण विज्ञान का उपयोग करते हुए कार्यक्रम के पूर्व और सत्र के बाद के लिए मूल्यांकन संरचना की एक रूपरेखा विकसित की गयी। अंत में, प्रशिक्षण और क्षमता विकास के लिए एक आदर्श कार्यक्रम की रूपरेखा का सुझाव भी दिया गया है।

कार्यशाला से एक और महत्वपूर्ण अंतर्दृष्टि यह प्राप्त हुई कि दो विवरणक के अंतर्गत एक उदाहरण के बजाय हस्तपुस्तिका के भीतर सभी विवरणकों में वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना (ए.पी.पी.) का और अधिक विस्तृत उदाहरण प्रदान करना आवश्यक है। वर्तमान संस्करण में सभी विवरणकों में एक कार्यार्थ (एक्श्नेबल) शामिल कर लिया गया है। प्रत्येक विवरणक के तहत एक आदर्श वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना विकसित करने के लिए चुने गए कार्यार्थ के भीतर, एक या दो कार्यार्थ (अनुलग्नक 1 में रेटिंग स्केल को शामिल करने के बाद) पर विचार किया गया है। यह उपयोगकर्ताओं को विद्यालय और कक्षा प्रक्रियाओं की विविधता को ध्यान में रखते हुए विद्यार्थियों के अधिगम में सुधार के लिए प्रक्रिया-आधारित योजना विकसित करने के बारे में एक व्यापक धारणा प्रदान करने का प्रयास करता है। हालांकि, प्रस्तुत उदाहरण को विद्यालय के लिए आदर्श ए.पी.पी. नहीं माना जाना चाहिए। विद्यालय के लिए योजना एक अनूठी पहल है। इस संस्करण में दिया गया सामान्य उदाहरण किसी स्कूल की विशिष्टता को प्रतिस्थापित नहीं कर सकता है। हर विद्यालय की योजना विशिष्ट होती है।

वा.शि.यो. (ए.पी.पी.) के उदाहरण फरवरी 2021 में न.वि.स. (एन.वी.एस.) कार्यशाला के प्रतिभागियों और संसाधन विशेषज्ञों द्वारा किए गए अभ्यासों से लिए गए हैं। ए.पी.पी. के विकास के प्रयोजन से इसे उपयुक्त बनाने हेतु इनका अध्ययन और संशोधन किया गया है। माधुरी उदय शंकर, प्राचार्य, ज.न.वि. रत्नागिरी; अभिजीत बेरा, प्राचार्य, ज.न.वि. साउथ सिक्किम; एस.के. नल्लाथ, प्राचार्य ज.न.वि. सांगली; जे. करपगा माला, प्राचार्य, ज.न.वि. पश्चिम सिंहभूम; एस.जी. महापात्र, प्राचार्य ज.न.वि. के कान्हीवाड़ा; हरप्रीत कौर, प्राचार्य श्री गुरु हरकिशन मॉडल स्कूल, चंडीगढ़ और अंबिका गुलाटी, प्रिंसिपल मिलेनियम स्कूल, दुबई के कार्यों के लिए इन्हें आभार प्रदान किया जाता है।

इस हस्तपुस्तिका पर आधारित श्रृंखला में पहला क्षमता विकास कार्यक्रम शुरू करने की पहल करने के लिए आयुक्त न.वि.स., श्री विनायक गर्ग और संयुक्त आयुक्त, श्री ज्ञानेंद्र कुमार को मेरा हार्दिक धन्यवाद। मैं इस प्रयास में निरंतर समर्थन के लिए प्रो. एन.वी. वर्गीज, कुलपति, नीपा और डॉ. सुनीता चुग, प्रोफेसर, नीपा को भी धन्यवाद देती हूँ। इस कार्यशाला का प्रतिफल हस्तपुस्तिका का दूसरा संस्करण है।

एन. मैथिली  
8 मार्च 2021



## हिंदी संस्करण का आमुख

प्रस्तुत हस्तपुस्तिका के हिंदी अनुवाद के लिए हमने एक सुसंबद्ध प्रक्रिया अपनाई थी। सर्वप्रथम, पेशेवर अनुवादक, डा. सुभाष शर्मा ने आधिकारिक पारिभाषिक शब्द-संग्रहों, प्रचलित तकनीकी शब्दावली और अभिनव सन्दर्भों के सापेक्ष उपयुक्त शब्द सृजन के आधार पर पुस्तक में प्रयुक्त तकनीकी शब्दों को सूचीबद्ध किया। फिर मैंने, सुश्री संचिता वर्मा, प्राचार्य, इंडियन स्कूल सोहार, सल्लनत ऑफ ओमान जो हिंदी अनुवाद को पढ़ने, पुनरीक्षण करने और संपादित करने के लिए सहर्ष सहमत हुईं, के साथ गहन चर्चा के माध्यम से तकनीकी शब्दों को अंतिम रूप देने के लिए ऑनलाइन बैठक की। हिंदी में गढ़े गए शब्दों पर भाषा के दृष्टिकोण से व्यापक रूप से चर्चा की गई और अंग्रेजी में इच्छित तकनीकी अर्थ को हिंदी भाषा और इसके उपयोग के संदर्भ में अंतिम रूप दिया गया। इसके बाद, हम इस बारे में पूर्णतः आश्वस्त हो गए थे कि किन शब्दों का उपयोग करना है और कैसे उपयोग करना है और वास्तव में उनका उपयोग कहाँ करना है। हस्तपुस्तिका में तकनीकी शब्दों को अंतिम रूप देने के बाद, हमें विश्वास हो गया कि हम पुस्तक के अनुवाद कार्य की सफलता की दिशा में अग्रसर हैं। अगले दो महीनों, जुलाई-अगस्त 2021 के दौरान, अनुवाद, उसका पुनरीक्षण, संपादन और अंतिम रूप देने का कार्य किया गया।

सुश्री संचिता वर्मा ने हिंदी अनुवाद का पुनरीक्षण और संपादन बहुत ही गहनता और "ईमानदारी" से किया है। उन्होंने अपने व्यस्त समय से इस कार्य के लिए समय निकला जो अत्यंत ही श्रमसाध्य तथा समयसाध्य कार्य है। इस प्रकार, टीम का निर्माण और एक साथ कार्य करना न केवल सामंजस्यपूर्ण संबंध से आता है, बल्कि तब भी होता है जब विशेषज्ञ लक्ष्य प्राप्त करने हेतु अपनी विशेषज्ञता का फायदा उठाने के लिए एक साथ गोता लगाते हैं।

इस पुस्तक का हिन्दी भाषा में अनुवाद करने के लिए मैं डा. सुभाष शर्मा का धन्यवाद करती हूँ। उन्होंने पेशेवर रूप से कार्य किया है और सौंपी गई जिम्मेदारी को बहुत अच्छी तरह से निभाया है। सुश्री संचिता वर्मा ने मेरे अनुरोध को सहर्ष स्वीकार किया और हिंदी अनुवाद को पढ़ने और पुनरीक्षण करने के लिए सहमत हुईं। इसके पहले, दो बार अंग्रेजी संस्करण को संपादित करने के बाद, उन्होंने हिंदी संस्करण को पढ़ने, पुनरीक्षण करने और संपादित करने का कार्य स्वेच्छा से किया। हिंदी भाषा के प्रति उनकी विशेषज्ञता और अगाध प्रेम ने हिंदी अनुवाद को अंतिम रूप देने में महत्वपूर्ण योगदान दिया है। मैं डा. सुभाष शर्मा और सुश्री संचिता वर्मा को उनके अपार योगदान के लिए हृदय से धन्यवाद देती हूँ। हस्तपुस्तिका की टाइपिंग और पृष्ठ सज्जा का कार्य श्री बचन सिंह ने अत्यंत निपुणता और समयबद्धता के साथ किया है। इसके लिए मैं उन्हें धन्यवाद ज्ञापित करती हूँ। यह हस्तपुस्तिका अब हिंदी भाषी राज्यों के सी.बी.एस.ई. और एन.वी.एस. से संबद्ध सभी स्कूलों तक व्यापक उपयोग के लिए पहुंच जाएगी। हस्तपुस्तिका के बारे में महत्वपूर्ण सुझावों का सदैव स्वागत है।

एन. मैथिली

31 अगस्त, 2021





# विषय सूची

कुलपति, नीपा का संदेश.....	iii
अध्यक्ष, सी.बी.एस.ई. का संदेश .....	iv
निदेशक (शैक्षणिक) सी.बी.एस.ई. का संदेश.....	v
निदेशक (प्रशिक्षण एवं कौशल शिक्षा) सी.बी.एस.ई. का संदेश .....	vi
आभार ज्ञापन .....	vii
दूसरे संस्करण का आमुख .....	ix
हिंदी संस्करण का आमुख .....	xi
रेखा-चित्र की सूची .....	xv
सार संक्षेप.....	xvii
<b>हस्तपुस्तिका के बारे में .....</b>	<b>1</b>
<b>उत्पत्ति .....</b>	<b>1</b>
<b>हस्तपुस्तिका की रचना प्रक्रिया .....</b>	<b>3</b>
<b>हस्तपुस्तिका की विशिष्टता.....</b>	<b>4</b>
<b>हस्तपुस्तिका की संक्षिप्त रूपरेखा.....</b>	<b>5</b>
<b>व्यवहारकर्ता (प्रेक्टिशनर) का शिक्षाशास्त्र : हस्तपुस्तिका में प्रयुक्त दृष्टिकोण.....</b>	<b>8</b>
<b>भाग I : विद्यालय नेतृत्व की अवधारणा .....</b>	<b>13</b>
<b>भारतीय संदर्भ में विद्यालय नेतृत्व का अर्थ .....</b>	<b>14</b>
<b>विद्यार्थी अधिगम पर विद्यालय नेतृत्व का प्रभाव .....</b>	<b>19</b>
<b>अधिगम के लिए नेतृत्व .....</b>	<b>21</b>
<b>भाग-II: अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना .....</b>	<b>25</b>
<b>संरचना का अवलोकन .....</b>	<b>25</b>
<b>परत 1 : विद्यालय सुधार और छात्र अधिगम के लिए दिशा निर्धारण .....</b>	<b>28</b>
परिचय .....	28
विवरणक 1 : विद्यालय के लिए एक विज्ञान/दृष्टि बनाना .....	29
विवरणक 2 : साझा विज्ञान का निर्माण .....	31
विवरणक 3 : स्मार्ट लक्ष्यों का विकास करना .....	32
विवरणक 4 : एक विद्यालय नेतृत्वकर्ता के रूप में व्यक्तिगत विज्ञान का विकास .....	33
विवरणक 5 : व्यक्तिगत मूल्यों को शिक्षा प्रणाली के मूल्यों के साथ संयोजित करना .....	34
<b>परत 2 : शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व का कार्य व्यवहार .....</b>	<b>36</b>
परिचय .....	36
विवरणक 1: शिक्षकों के व्यावसायिक विकास में संलग्नता.....	39
विवरणक 2: विद्यालय में नवाचारों की पहल .....	42
विवरणक 3 : शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया का नेतृत्व .....	45
विवरणक 4 : अधिगम की संस्कृति का विकास करना .....	49
विवरणक 5 : समावेशी संस्कृति का निर्माण .....	52
वर्णनकर्ता 6 : 'स्व-जागरूक' नेतृत्वकर्ता बनना और होना .....	55

<b>परत 3: छात्र अधिगम का सुनिश्चय</b> .....	58
परिचय .....	58
छात्र अधिगम के परिणामों के विभिन्न पहलू .....	58
विद्यालय के सभी विषयों में उपलब्धि और प्रगति.....	59
21वीं सदी के कौशल अर्जित करना.....	60
व्यक्तिगत, सामाजिक और भावात्मक विकास .....	62
आंतरिक सामंजस्य और बौद्धिक विश्वास के लिए नैतिक और नैतिक तर्क को मजबूत करना.....	62
<b>भाग III: अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय योजना</b> .....	67
परिचय .....	67
विद्यालय की वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना विकसित करने के लिए प्रारंभिक अभ्यास.....	67
वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना तैयार करना.....	70
<b>भाग IV : अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व पर क्षमता निर्माण हेतु ट्यूटोरियल</b> .....	99
परिचय.....	99
भाग 1 के लिए ट्यूटोरियल : विद्यालय नेतृत्व की अवधारणा.....	105
<b>परत 1 के लिए ट्यूटोरियल : विद्यालय सुधार और छात्र अधिगम के लिए दिशा निर्धारण</b> ..	111
विवरणक 1.1 : विद्यालय के लिए एक विज़न बनाना.....	111
विवरणक 1.2 : साझा विज़न का निर्माण .....	113
विवरणक 1.3 : स्मार्ट लक्ष्य विकसित करना.....	116
विवरणक 1.4 : एक प्राचार्य के रूप में एक व्यक्तिगत विज़न का विकास करना.....	118
विवरणक 1.5 : शिक्षा प्रणाली के मूल्यों के साथ व्यक्तिगत मूल्यों को संरेखित करना .....	121
<b>परत 2 पर ट्यूटोरियल: शैक्षणिक नेतृत्व का कार्य व्यवहार</b> .....	125
विवरणक 2.1: शिक्षकों के व्यावसायिक विकास से संलग्नता.....	125
विवरणक 2.2: विद्यालयों में नवाचारों की पहल.....	136
विवरणक 2.3: शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया का नेतृत्व करना.....	144
विवरणक: 2.4 अधिगम की संस्कृति का विकास .....	159
विवरणक 2.5: समावेशी संस्कृति का निर्माण.....	171
विवरणक: 2.6 एक स्व-जागरूक नेतृत्वकर्ता बनना और होना.....	181
<b>अनुलग्नक : संसाधनों की सूची</b> .....	186
<b>शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व पर क्षमता विकास की प्रभावशीलता का अध्ययन करने के लिए मूल्यांकन संरचना</b> .....	202
<b>शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व पर प्राचार्यों के लिए क्षमता विकास कार्यक्रम के संचालन के लिए एक मॉडल समय सारणी</b> .....	203
<b>संदर्भ सूची</b> .....	209
<b>योगदानकर्ताओं के बारे में</b> .....	215
<b>प्रारंभिक परामर्श दल</b> .....	217

## रेखा-चित्र की सूची

चित्र 1: अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व पर हस्तपुस्तिका की विकास यात्रा.....	4
चित्र 2: हस्तपुस्तिका की विशिष्टता.....	4
चित्र 3: हस्तपुस्तिका की संरचना.....	6
चित्र 4: व्यवहारकर्ता का शिक्षाशास्त्र.....	8
चित्र 5: हस्तपुस्तिका का उपयोग करने के लिए दिशानिर्देश.....	9
चित्र 6: भारतीय संदर्भ में प्राचार्यों के कार्य और नेतृत्व शैली.....	14
चित्र 7: विद्यालय नेतृत्व के मुख्य कार्य.....	15
चित्र 8: भारतीय संदर्भ में प्राचार्यों की नेतृत्व शैलियां.....	17
चित्र 9: भारतीय संदर्भ में अधिगम अवस्था के रूप में विद्यालय नेतृत्व.....	18
चित्र 10: विद्यार्थियों के अधिगम पर विद्यालय नेतृत्व का प्रत्यक्ष प्रभाव.....	19
चित्र 11: विद्यार्थियों के अधिगम पर विद्यालय नेतृत्व का अप्रत्यक्ष प्रभाव.....	19
चित्र 12: छात्र अधिगम पर विद्यालय नेतृत्व का पारस्परिक प्रभाव.....	20
चित्र 13: विद्यालय नेतृत्व पर विद्यार्थियों का विपरीत प्रभाव.....	20
चित्र 14: अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना की मूल रूपरेखा.....	26
चित्र 15: भारतीय संदर्भ में अधिगम नेतृत्व की शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व संरचना.....	27
चित्र 16: परत 1: स्कूल सुधार और छात्र अधिगम के लिए दिशा निर्धारण.....	29
चित्र 17: परत 2: छात्र अधिगम के सुनिश्चय के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व का कार्य व्यवहार.....	36
चित्र 18: शिक्षकों के व्यावसायिक विकास में संलग्नता के कार्यार्थ.....	40
चित्र 19: विद्यालयों में नवाचार की पहल के लिए कार्यार्थ.....	43
चित्र 20: शिक्षण-अधिगम प्रक्रियाओं के नेतृत्व के कार्यार्थ.....	46
चित्र 21: अधिगम संस्कृति के विकास के लिए कार्यार्थ.....	49
चित्र 22: समावेशी संस्कृति के निर्माण के कार्यार्थ.....	53
चित्र 23: 'स्व-जागरूक' नेतृत्वकर्ता बनने और होने के कार्यार्थ.....	56
चित्र 24: परत 3: छात्र अधिगम का सुनिश्चय.....	59
चित्र 25: सभी विद्यालयीय विषयों में उपलब्धि और प्रगति पर संकेतक.....	60
चित्र 26: ओईसीडी द्वारा दिए गए 21वीं सदी के कौशल, अधिगम के भविष्य पर यूनेस्को वर्किंग पेपर्स, एन.ई.पी. 2020.....	61
चित्र 27: वर्ल्ड इकॉनॉमिक फोरम द्वारा 2025 के प्रमुख 10 कौशल.....	61
चित्र 28: निजी, सामाजिक और भावात्मक विकास.....	62
चित्र 29: आंतरिक नैतिक कम्पास (प्रतिरूप).....	63
चित्र 30: अधिगम नेतृत्व के लिए वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना विकसित करने के चरण.....	67
चित्र 31: अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व पर प्रशिक्षण और क्षमता निर्माण का मॉडल.....	104



## सार संक्षेप

भारत में शिक्षा प्राधिकारियों द्वारा विद्यार्थियों की संचयित अधिगम न्यूनता सम्बन्धी मुद्दों को संबोधित करने हेतु प्राचार्यों को शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्वकर्ता के रूप में तैयार करने की आवश्यकता गहराई से महसूस की गई। अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व पर हस्तपुस्तिका इसी आवश्यकता का परिणाम है। इसके चार भाग हैं:

- भाग 1: विद्यालय नेतृत्व की अवधारणा। यह विद्यालय नेतृत्व के परिप्रेक्ष्य को प्रस्तुत करता है।
- भाग 2 : अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना, इसमें ज्ञान सम्बंधित घटक का उल्लेख किया गया है।
- भाग 3 : वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना। यह ज्ञान घटक के अनुप्रयोग को प्रस्तुत करता है।
- भाग 4: अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व में क्षमता निर्माण के लिए ट्यूटोरियल। इसमें अभ्यास घटक प्रस्तुत किये गये हैं।

**भाग I** : 'विद्यालय नेतृत्व की अवधारणा' विद्यालय नेतृत्व के अर्थ की व्याख्या करती है जो भारतीय संदर्भ में प्रासंगिक है। इसके अलावा, यह छात्रों के अधिगम और अधिगम के नेतृत्व पर विद्यालय नेतृत्व और भारत सहित वैश्विक संदर्भ में छात्र अधिगम को सुनिश्चित करने के लिए विद्यालय नेतृत्व की भूमिका पर नवीनतम विमर्श के चार प्रकार के प्रभावों की व्याख्या करती है। कहा जाता है कि भारतीय संदर्भ में विद्यालय नेतृत्व के चार मुख्य कार्य हैं, जैसे— प्रभावित करना, निर्देशित करना, सशक्त बनाना और साथ कार्य करना। इसके अलावा, प्राचार्य अपने ज्ञान, कौशल, दक्षता और अनुप्रयोग के संदर्भ में छात्रों के अधिगम के पर्याप्त स्तर को सुनिश्चित करने के लिए चार नेतृत्व शैलियों, जैसे— उत्तरदायी नेतृत्व, दायित्वपूर्ण नेतृत्व, समावेशी नेतृत्व और नेटवर्क नेतृत्व का अपने कार्य में प्रयोग करने का प्रयास करते हैं। इस प्रकार, विद्यालय नेतृत्व के कार्यव्यवहार को एक अभियान के रूप में अभिकल्पित किया गया है। जब प्राचार्य एक प्रशासक से एक आत्म-जागरूक व्यक्ति के रूप में अपने को रूपांतरित करते हैं, इस दौरान वे नेतृत्वता को आत्मसात करने, नेतृत्व कार्रवाई और विचारशील नेतृत्व कार्य हेतु नेतृत्व के सिद्धांतों को अपनाते हैं। इस आंदोलन को सफल बनाने के लिए विकसित प्रक्रियाओं के अंतर्गत शिक्षा प्रणाली में अधिगम के लिए नेतृत्व/लीडरशिप फॉर लर्निंग (एल एफ एल) की कार्यव्यवहार संस्कृति का निर्माण करना होगा। भारतीय संदर्भ में अधिगम के लिए नेतृत्व / लीडरशिप फॉर लर्निंग (एल एफ एल) को संक्षेप में इस प्रकार से परिभाषित किया जा सकता है—इस प्रणाली में हर किसी को सतत अधिगम कार्य में संलग्न होना होगा ताकि सभी बच्चे भी सतत अधिगम की ओर अग्रसर रहें और निरंतर सीखते रहें। विद्यालय नेतृत्व में अधिगम नेतृत्व एक तकनीकी शब्द है जो लीडरशिप फॉर लर्निंग के वृहद् दायरे में स्थित है और इसकी अवधारणा व्यापक है।

हस्तपुस्तिका के **भाग II** में अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना का विस्तृत विवरण दिया गया है। पिछले 7 वर्षों में देश भर में विद्यालय नेतृत्व विकास कार्यक्रमों के कार्यान्वयन, भारतीय संदर्भ में शोध-आधारित साक्ष्य, प्राचार्यों के अनुभवजन्य तथ्यों, उनके प्रयोगात्मक अनुभवों तथा सीख के



आधार पर इस संरचना को विकसित किया गया है। ये दो महत्वपूर्ण पहलू संरचना के विकास को अभिव्यक्त करते हैं :

1. दिशा निर्देशन से विद्यालय के सुधार में कैसे मदद मिलती है?
2. विद्यालय नेतृत्व के कार्यव्यवहार से हम सभी विद्यार्थियों के अधिगम को कैसे सुनिश्चित कर सकते हैं?

तदनुसार, संरचना के विकास की परिकल्पना तीन परतों से की गयी है जो व्यापक अवधारणाओं का निर्माण करती हैं। इसके अंतर्गत ग्यारह वर्णनों की पहचान की गयी है जो अधिगम नेतृत्व कार्य के लिए विद्यालय नेतृत्व के प्रमुख कार्यकलापों का सुझाव देते हैं। प्रत्येक विवरणक के लिए कार्यार्थ (एक्शनेबल्स) का सुझाव दिया गया है, जो उस विवरणक के उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए अपनाई जाने वाली प्रक्रियाओं को दर्शाता है। परत 1 को 'विद्यालय सुधार और विद्यार्थी अधिगम के लिए एक दिशा निर्धारण' शीर्षक दिया गया है। यह अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व "क्या है", को बताता है। परत 2 को 'शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व का कार्यव्यवहार' कहा गया है। यह अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व "कैसे किया" जाय से सम्बंधित है। परत 3- 'विद्यार्थी अधिगम का सुनिश्चय' की संरचना के "क्यों" पहलू से संबंधित है।

**भाग III** विद्यालय की वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना (ए पी पी) विकसित करने के चरणों का वर्णन करता है। इसमें सम्बंधित अंतराल की पहचान कैसे की जाय और उन्हें कैसे संबोधित किया जाए, इस पर विस्तृत रूप से स्पष्टीकरण दिया गया है। निम्नलिखित सुझाए गए पांच चरणों का अनुसरण करके किसी विद्यालय का ए पी पी बनाया जा सकता है:

1. वर्तमान में विद्यालय की स्थिति क्या है अर्थात् वर्तमान में एक विद्यालय के रूप में हम कहाँ हैं?
2. आने वाले वर्ष में हमें क्या करने की जरूरत है?
3. हम जो करना चाहते हैं उसे हम कैसे हासिल करेंगे? इसका उत्तरदायित्व किस पर है ? इसका जिम्मेदार कौन है ?
4. कार्यान्वयन की समय-सीमा क्या है?
5. इसका प्रभाव कैसा दिखाई देगा?

विद्यालय के एपीपी विकसित करने के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना विधिवत संपूर्ण ज्ञान और समझ की पूर्वापेक्षा है। इस भाग में एपीपी के लिए सरल प्रपत्र के प्रारूप विकसित एवं प्रस्तुत किए गए हैं। इन्हें आसानी से भरा जा सकता है। अनूठी विशेषता रेटिंग स्केल है जिसे प्रिंसिपल के नेतृत्व वाली नेतृत्व टीम द्वारा स्कूल की वर्तमान स्थिति का आकलन करने के लिए प्रदान किया गया है। यह भाग III के अनुबंध में दिया गया है। इसके द्वारा प्राचार्य के नेतृत्व में कार्यरत नेतृत्व दल विद्यालय की वर्तमान स्थिति का आकलन कर सकता है। इसे भाग III के अनुलग्नक में संलग्न किया गया है।

हस्तपुस्तिका के **भाग IV** में अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना पर प्राचार्यों के क्षमता निर्माण के लिए ट्यूटोरियल के रूप में संसाधन सामग्री और प्रक्रियाओं और कार्यप्रणाली का एक विस्तृत संग्रह दिया गया है। ट्यूटोरियल को इस तरह से निरूपित किया गया है कि स्व-अध्येता और संसाधन विशेषज्ञ, दोनों ही उनका प्रभावी ढंग से उपयोग कर सकते हैं। सभी ग्यारह वर्णनकों पर ट्यूटोरियल विकसित किए गए हैं। ये ट्यूटोरियल, दो महत्वपूर्ण पहलुओं— “ज्ञान प्राप्ति की विषय सामग्री; ज्ञान प्राप्ति की प्रक्रिया”, के आधार पर विकसित किए गए हैं। संसाधनों की सूची का मिलान करके इसे अंत में सूचीबद्ध किया गया है।

इससे सम्बंधित सभी चार महत्वपूर्ण प्रक्रियाओं के लिए ट्यूटोरियलों के हर चरण में गुंजाइश है। ये कार्य हैं : पढ़ो और सीखो; पीछे देखो और विचार करो; कार्याभ्यास और आत्म-मूल्यांकन; स्वयं की अधिगम वक्ररेखा की कल्पना करना और उसमें सुधार करना। ये चार प्रक्रियाएं किसी व्यवहारकर्ता के शिक्षाशास्त्र को संघटित करती हैं, जिसे लागू करने पर यह अनुवादित होगा :

- विषय के प्रति अपना गहन ज्ञान विकसित करना (अध्ययन सामग्री)
- अभ्यास कार्य करना (विद्यालय के संदर्भ में अनुप्रयोग)
- कार्यों और संसाधनों (चिंतनशील अभ्यास) से जुड़कर मूल सूत्र प्राप्त करना
- सभी कार्यार्थों को ध्यान में रखते हुए विवरणकों के लिए मूल्यांकन।

हस्तपुस्तिका के अंत में लिंक और संदर्भों के साथ उपयोग किए गए संसाधनों की सूची प्रदान की गई है। हस्तपुस्तिका में सूचनात्मक ग्राफों और रेखाचित्रों (इन्फोग्राफिक्स) का उपयोग करके इसे दृश्य प्रभावों से समृद्ध किया गया है जो व्यापक रूप से सुस्पष्ट चित्रण प्रस्तुत करते हैं।



# हस्तपुस्तिका के बारे में

## उत्पत्ति

केंद्रीय माध्यमिक शिक्षा बोर्ड, नई दिल्ली, भारत (सी.बी.एस.ई.) ने 9 मार्च 2019 को एक परिपत्र (Acad-15/2019) जारी किया जिसमें प्राचार्यों की भूमिका को फिर से पारिभाषित करने पर विस्तृत निर्देश दिए गए थे। परिपत्र का विषय था : “विद्यालयों के शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्वकर्ता के रूप में प्राचार्य और सभी विद्यालयों द्वारा वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना तैयार करना”। इसके अलावा, 5 सितंबर 2019 को सी.बी.एस.ई. ने पुनः संबद्ध विद्यालयों के प्राचार्यों को शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्वकर्ता होने के नाते एक और परिपत्र जारी किया। (Acad-49/2019) इसमें उनकी जिम्मेदारियों को निर्दिष्ट किया गया था और शिक्षकों के लिए शिक्षाशास्त्रीय प्रक्रियाओं की बारीकियों का विवरण दिया गया था। इसके फलस्वरूप अंततः विद्यालय की वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना विकसित की गयी।

17 अक्टूबर 2019 के पत्र द्वारा सी.बी.एस.ई. ने राष्ट्रीय शैक्षिक योजना एवं प्रशासन संस्थान, दिल्ली (नीपा) से इस कार्य में अनुसमर्थन मांगा था। इस पत्र में नीपा के माननीय कुलपति, प्रो. एन.वी. वर्गीज से निम्नलिखित प्रलेख/सामग्री तैयार करने का अनुरोध किया गया था :

- क) शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व के लिए एक संरचना का विकास
- ख) वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना का विकास
- ग) शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व के लिए प्रशिक्षण मॉड्यूलों का विकास
- घ) प्रशिक्षण मॉड्यूलों में उपलब्ध कराए गए सभी ऑनलाइन संसाधनों की सूची और लिंक्स की सहभागिता

राष्ट्रीय शिक्षा नीति, 2020 के आलोक में विद्यार्थी अधिगम में सुधार के लिए प्राचार्यों को शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्वकर्ता के रूप में रूपांतरित करने की सी.बी.एस.ई. की पहल अत्यंत प्रासंगिक है। जैसा कि नीपा से अनुरोध किया गया था, शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व पर वर्तमान कार्य को भारतीय और अंतर्राष्ट्रीय संदर्भों में विभिन्न विद्यालय नेतृत्व की प्रक्रियाओं और शैलियों पर अच्छी तरह से शोध किए गए अध्ययनों का उपयोग करके अभिकल्पित किया गया है। यही शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना के विकास और भारतीय संदर्भ में विद्यालयों में अधिगम नेतृत्व हेतु इसके अनुप्रयोग का आधार है।

अधिगम नेतृत्वकरण/‘लीडिंग लर्निंग’ एक तकनीकी शब्द है जिसका प्रयोग विद्यालय नेतृत्व साहित्य में किया जाता है। इसका तात्पर्य यह है कि विद्यालय के प्राचार्य और/या नेतृत्व दल सभी हितधारकों के साथ मिलकर कार्य करते हैं ताकि अधिगम को विद्यालय की संस्कृति और प्रकृति का हिस्सा बनाने की दिशा में अपेक्षित बदलाव किया जा सके। इस प्रणाली में प्रत्येक व्यक्ति द्वारा निम्नलिखित बिन्दुओं के सन्दर्भ में अधिगम की ओर बढ़ने का प्रयास इस प्रकार है :

- *जानना सीखना*— शिक्षकों, विद्यालय नेतृत्वकर्ताओं और प्राचार्यों को शिक्षाशास्त्रीय कार्यव्यवहार, विषयवस्तु और विद्यालय नेतृत्व सम्बन्धी अपने ज्ञान को लगातार उन्नत करने की आवश्यकता है।
- *करना सीखना*— शिक्षकों, विद्यालय नेतृत्वकर्ताओं और प्राचार्यों को अपने कौशल को लगातार उन्नत करने की आवश्यकता है। वर्तमान में वैश्विक महामारी ने इसके महत्व को प्रदर्शित किया है।
- *एक साथ रहना सीखना*— विद्यालय नेतृत्वकर्ता विद्यालय के दृष्टिकोण को साकार करने के लिए परस्पर सहयोग की संस्कृति का निर्माण करते हैं।
- *होना सीखना*— विद्यालय नेतृत्वकर्ता शिक्षार्थी समुदाय की भलाई और प्रगति की दिशा में कार्य करते हैं।

इसके अलावा, विकसित किए गए ट्यूटोरियलों को भी इन आधारों पर संवर्धित किया गया है। संक्षेप में, प्रस्तुत हस्तपुस्तिका को विद्यालय नेतृत्वकर्ताओं द्वारा विद्यालयों में अधिगम का नेतृत्व करने के लिए डिजाइन किया गया है।

## हस्तपुस्तिका की रचना प्रक्रिया

डा. एन. मैथिली, सहायक प्रोफेसर, एन.सी.एस.एल., नीपा को काम सौंपे जाने के बाद सी.बी.एस.ई. के साथ दो दौरों में प्रारंभिक बैठकें हुईं। इसके बाद सी.बी.एस.ई. द्वारा साझा की गई चार अपेक्षाओं को ध्यान में रखते हुए डा. एन. मैथिली द्वारा एक हस्तपुस्तिका तैयार की गयी। इसे 16 मार्च 2020 को सी.बी.एस.ई., नई दिल्ली में विभिन्न उत्कृष्ट केंद्रों के विशेषज्ञों और शिक्षा अधिकारियों की बैठक में प्रस्तुत किया गया था। इस बैठक ने भारतीय संदर्भ में शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व पर एक विमर्श की शुरुआत की। इस प्रयोजन से विकसित यह पुस्तिका, प्राचार्यों की नेतृत्व भूमिका की जांच के लिए एक प्राथमिक स्रोत के रूप में कार्य करती है। साथ ही हस्तपुस्तिका के सभी पहलुओं को सशक्त बनाने पर भी विचार किया गया। नीपा के साथ कुछ दौर की चर्चा के बाद, सी.बी.एस.ई. ने इस परियोजना पर काम शुरू करने का फैसला किया। सी.बी.एस.ई. ने 15 जुलाई 2020 को आयोजित पहली बैठक में भाग लेने के लिए विशेषज्ञों को नामित किया। इसके बाद, प्रारंभिक टीम में से छह विशेषज्ञ, जिन्हें इसके बाद 'कार्य समूह' के रूप में संदर्भित किया गया है, परियोजना के अंतिम रूप से पूरा होने तक विभिन्न क्षमताओं के साथ कार्य करना जारी रखा। ये सभी सी.बी.एस.ई. से संबद्ध स्कूलों में प्राचार्यों के पद पर सेवारत हैं।

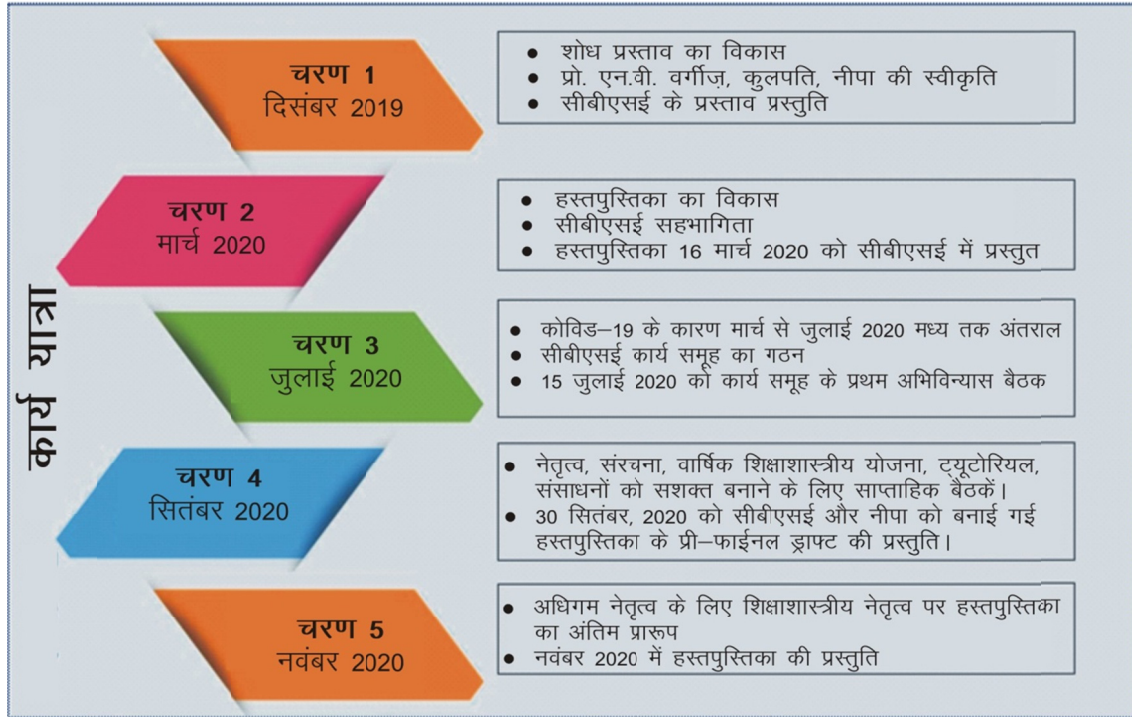
मुख्यतः यह कार्य ऑनलाइन माध्यम से किया गया क्योंकि सम्बंधित लोग अलग-अलग समय क्षेत्रों में रह रहे थे और वर्तमान कोविड-19 की स्थिति ने आमने-सामने की बैठक को असंभव बना दिया था। साप्ताहिक ऑनलाइन बैठकों की प्रमुख विशेषतायें थीं:

- डा. एन. मैथिली द्वारा तैयार की गई हस्तपुस्तिका के प्रारूप पर व्यापक चर्चा
- नेतृत्व पर साहित्य का आदान-प्रदान
- संरचना पर गहन विचार-विमर्श
- प्राचार्यों के अनुभवों को साझा करना
- ट्यूटोरियलों की प्रस्तुति पर विमर्श
- संघटन विकास, कार्यस्थल/ऑनसाइट पर लघु कार्यशालाओं का आयोजन

इसमें गहन अकादमिक बहस, चर्चा, लेखन और चिंतन, प्राचार्य के रूप में अपनी स्वयं की कार्य यात्रा को दृष्टिगत करना, कार्यसमूह की कार्यशैली की विशेषता रही है ताकि व्यवहारकर्ता के शिक्षाशास्त्र के मूल तत्वों को समाविष्ट करते हुए इस प्रारंभिक हस्तपुस्तिका को सशक्त और प्रभावी बनाया जा सके। सामूहिक बुद्धिमत्ता, पारस्परिक अधिगम, चेतनशील विचार-विमर्श, बौद्धिक संलग्नता और कार्यसमूह के अनुभवजन्य दृष्टिकोण से परियोजना को अत्यधिक लाभ प्राप्त हुआ।

हस्तपुस्तिका का अंतिम-पूर्व प्रारूप 30 सितंबर 2020 को आयोजित बैठक में प्रस्तुत किया गया था। इसमें माननीय कुलपति, प्रो. एन.वी. वर्गीज, नीपा और अध्यक्ष, सी.बी.एस.ई., श्री मनोज आहूजा, आई.ए.एस., सी.बी.एस.ई. के कई अधिकारी और नीपा से डा. सुनीता चुग उपस्थित थे। इसकी कार्य यात्रा का एक स्नैपशॉट चित्र 1 में दिया गया है। प्रस्तुत हस्तपुस्तिका को नवंबर 2020 के पहले सप्ताह में सभी विवरणों सहित पूरा किया गया और उपयोग हेतु प्रस्तुत किया गया।





### हस्तपुस्तिका की विशिष्टता

चित्र 1: अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व पर हस्तपुस्तिका की विकास यात्रा

### हस्तपुस्तिका की विशिष्टता

चित्र 2 हस्तपुस्तिका के महत्वपूर्ण सात बिंदुओं के विवरण जो इसे विशिष्ट बनाते हैं।



चित्र 2: हस्तपुस्तिका/हैंडबुक की विशिष्टता

## हस्तपुस्तिका की संक्षिप्त रूपरेखा

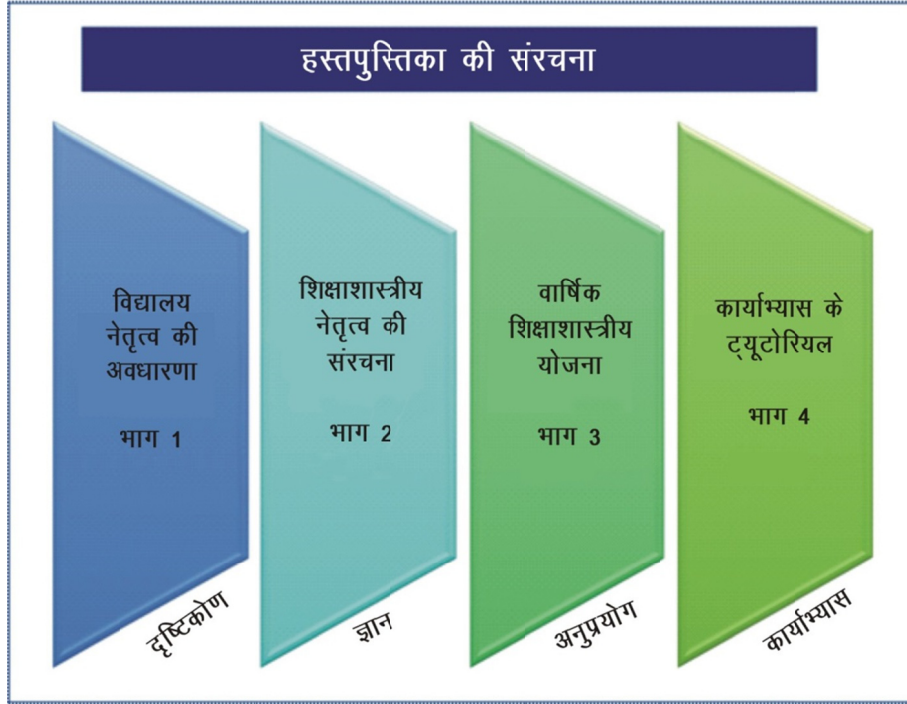
स्कूल के प्राचार्यों को शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्वकर्ता के रूप में तैयार करने की जरूरतों को पूरा करने के उद्देश्य से किए गए इस कार्य के व्यापक दायरे को देखते हुए इसे 'हस्तपुस्तिका' शीर्षक दिया गया है, न कि संसाधन पुस्तक या प्रशिक्षण मार्गदर्शिका या कोई अन्य समान शब्द। एक हस्तपुस्तिका के रूप में, इसका मुख्य उद्देश्य स्कूल नेतृत्वकर्ताओं को अपेक्षित सामग्री, साधन और रणनीति निर्माण की जानकारी प्रदान करना है जिसके माध्यम से वे अपने स्कूलों में छात्र परिणामों को बेहतर और सुदृढ़ कर सकते हैं।

यह हस्तपुस्तिका प्राचार्यों और अन्य शैक्षिक नेतृत्वकर्ताओं को अपनी पूर्व मान्यताओं पर सवाल उठाने और शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्वकर्ता के रूप में अपने नेतृत्व कार्य व्यवहार पर विचार करने की चुनौती के लिए जागरूक करती है। इस दिशा में, यह इस प्रकार से बदलाव लाने का प्रयास करती है:

- अधिगम नेतृत्व के लिए विद्यालय नेतृत्वकर्ताओं के दृष्टिकोण निर्माण और विस्तार को सुसाध्य बनाना।
- स्कूल नेतृत्व के बारे में गहरी समझ विकसित करना।
- 21वीं सदी में शिक्षा की अपेक्षित मांगों को पूरा करना।
- स्कूल के दैनिक कार्यकलापों में अधिगम के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना के ज्ञान का निम्नलिखित रूप में अनुप्रयोग :
  - वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना (एपीपी)
  - कार्य स्थल/ऑनसाइट और ऑफ साइट/दूरवर्ती माध्यमों से क्षमता निर्माण कार्यक्रम।

हस्तपुस्तिका में निम्नलिखित चार भाग हैं। चित्र 3 हस्तपुस्तिका की समग्र संरचना को प्रस्तुत करता है।

- भाग I: विद्यालयों में अधिगम नेतृत्व के लिए विद्यालय नेतृत्व को समझना
- भाग II: अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना
- भाग III : अधिगम नेतृत्व के लिए वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना
- भाग IV : अधिगम नेतृत्व के लिए क्षमता निर्माण हेतु ट्यूटोरियल (अनुलग्नक में संसाधनों की सूची संलग्न है।)



चित्र 3: हस्तपुस्तिका की संरचना

**भाग I :** इस भाग में शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व के दृष्टिकोण से विद्यालय नेतृत्व की अवधारणा का परिचय दिया गया है और यह बताया गया है कि नेतृत्वकर्ता अधिगम का नेतृत्व कैसे करते हैं। यह वैश्विक शैक्षिक विमर्श के भीतर अपनी प्रासंगिकता को भी स्थापित करता है। चूंकि यह भाग राष्ट्रीय और अंतर्राष्ट्रीय शोध पर आधारित है, इसलिए इसमें उस संदर्भ का उल्लेख किया गया है जिसके अंतर्गत शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना विकसित की गई है। इसलिए, भाग I प्रमुख अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व का परिप्रेक्ष्य निर्मित करता है।

**भाग II :** भारतीय संदर्भ, विशेषतः सी.बी.एस.ई. से संबद्ध स्कूलों के संदर्भ में प्राचार्यों के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना की अभिकल्पना करता है। इस संरचना को हस्तपुस्तिका के ज्ञान घटक के रूप में माना जा सकता है। यह हस्तपुस्तिका की आधारशिला है। इस प्रकार, उपयोगकर्ता के लिए इस भाग की विषयवस्तु को गहराई से समझना बहुत महत्वपूर्ण है। अतः यह सुझाव दिया जाता है कि पाठक/उपयोगकर्ता इस भाग का संदर्भ अवश्य ध्यान में रखें जब वे इस पुस्तिका के शेष भागों को पढ़ रहे हों और स्कूल में कार्याभ्यास कर रहे हों।

**भाग III :** यह भाग वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना की रूपरेखा बनाने के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना के ज्ञान घटक का प्रयोग करता है जो नेतृत्वकर्ताओं को अपने स्कूलों में क्रियात्मक अधिगम में मदद करेगा। योजना कैसे तैयार की जा सकती है, इसको बताने के लिए इसका एक नमूना प्रदर्शित किया गया है। इसमें उन आवश्यक कदमों का विवरण दिया गया है जिन्हें विद्यालय नेतृत्वकर्ता अधिगम नेतृत्व के लिए अपने कार्यों की योजना बनाने के लिए उठा सकते हैं। इसलिए, भाग III विद्यालय नेतृत्व के दैनिक कार्याभ्यास में ज्ञान और कौशल के अनुप्रयोग से संबंधित हैं।

**भाग IV :** यह भाग संरचना के कार्याभ्यास घटक से सम्बंधित है जो प्राचार्यों और इससे संबंधित अन्य को स्कूलों में अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व कार्य में निपुण बनता है। इसमें संरचना के प्रत्येक विवरणक और इसके अंतर्गत निहित प्रत्येक अनुयोज्य कार्य के लिए ट्यूटोरियल दिए गए हैं। इसमें कुल 11 ट्यूटोरियल हैं जो इस पुस्तक के लेखकों के समूह द्वारा मूल रूप से बनाए गए हैं। ये कार्य अभ्यास और केस अध्ययन के अलावा, शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व पर अपना दृष्टिकोण विकसित करने के लिए ज्ञान प्राप्त करने पर जोर देते हैं। इसमें शामिल है :

- विद्यालय नेतृत्व और शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना की अवधारणाएं
- अवधारणाओं का निम्नलिखित में अनुप्रयोग :
  - विद्यालय में वास्तविक परिस्थितियाँ
  - प्रायोगिक कार्य अभ्यास
  - चिंतनशील प्रश्न
- मूल्यांकन प्रपत्र
- आत्म-जागरूकता विकसित करने के लिए अनुभूतिपूर्ण अभिसंज्ञान/मेटा कॉग्निशन के लिए कार्याभ्यास।

सभी ट्यूटोरियल निम्नलिखित दो महत्वपूर्ण पहलुओं के आधार पर विकसित किए गए हैं:

- i. जानने के लिए विषय सामग्री
- ii. जानने की प्रक्रिया।

विद्यालय नेतृत्वकर्ताओं को शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्वकर्ता के रूप में विकसित करने में भाग IV का अत्यंत महत्व है क्योंकि इसे गहरी समझ पैदा करने और किसी स्कूल की व्यवस्था के भीतर शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना के ज्ञान को सतर्कता से लागू करने के लिए निरूपित किया गया है।

उपर्युक्त विशेषताओं के बावजूद, ये ट्यूटोरियल निर्देशात्मक नहीं हैं बल्कि विचारणीय सुझाव के रूप में दिए गए हैं। इसमें पाठक पाएंगे कि वे स्व-अधिगम के अपने ढंग से अपने स्कूलों की जरूरतों को पूरा करने के लिए विभिन्न तरीकों से ट्यूटोरियल का उपयोग कर सकते हैं। ट्यूटोरियल का उपयोग न केवल विद्यालय नेतृत्वकर्ताओं बल्कि स्टाफ के सदस्यों के व्यापक संव्यावसायिक विकास के लिए भी किया जा सकता है। उन्हें स्कूलों द्वारा ऑनलाइन, मिश्रित और आमने-सामने सत्रों के रूप में डिजाइन किया जा सकता है।

इन चार भागों को प्रस्तुत करने के बाद, संसाधनों की सूची पर अलग से एक भाग दिया गया है। कुल 113 संसाधन हैं जिनमें उनके वेबलिंग के साथ आलेख, वीडियो और वर्कशीट शामिल हैं। अंत में, विद्यालय नेतृत्व की अवधारणा पर विशेष रूप से भाग 1 के विकास में उपयोग किए गए संदर्भों की एक सूची प्रदान की गई है। उपयोगकर्ता पुनः नेतृत्व कौशल और ज्ञान संवर्धन के लिए अपने आगे के अध्ययन में इस भाग का उपयोग कर सकते हैं।

## व्यवहारकर्ता (प्रेक्टिशनर) का शिक्षाशास्त्र : हस्तपुस्तिका में प्रयुक्त दृष्टिकोण

इस पुस्तिका को वृहद् पाठक समुदाय को ध्यान में रखते हुए तैयार किया गया है। इसमें आकांक्षी/भावी नेतृत्वकर्ता, स्कूल में कार्यरत वर्तमान नेतृत्वकर्ता, शिक्षा अधिकारी और व्यवसायिक विकास कार्य में संलग्न संसाधन व्यक्ति शामिल हैं। उपयोगकर्ताओं को अपने व्यवहारिक ज्ञान के प्रयोग से ही शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना सरल और बोधगम्य लग सकती है जिसका पहले से ही प्रयोग किया जा रहा हो। हालांकि, इष्टतम लाभ प्राप्त करने के लिए, आपसे अनुरोध है कि आप विराम लें और विचार करें :

- आपकी धारणाएं, विश्वास एवं नेतृत्व कार्य व्यवहार की धारणाएं
- आपका विद्यालय अधिगम नेतृत्व किस स्तर पर है
- आप छात्र अधिगम के मामले में कहाँ रहना चाहेंगे
- विद्यालय सुधार की दिशा में आप किस समय-सीमा और प्रक्रियाओं का उपयोग करेंगे

आत्मनिरीक्षण के प्रश्न एक अलग दृष्टिकोण को उजागर करते हैं, और यहीं से एक शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्वकर्ता की यात्रा शुरू होती है। इसलिए, नेतृत्वकर्ताओं की मानसिकता और स्व-व्यावसायिकता को बदलते हुए, स्कूल की संस्कृति, उसकी प्रकृति को बदलने का प्रयास किया जाता है। इन प्रश्नों को स्कूल के शिक्षकों, अभिभावकों और स्टाफ के साथ चर्चा के लिए भी रखा जा सकता है।

हस्तपुस्तिका में व्यवहारकर्ता के शिक्षाशास्त्र के दृष्टिकोण को अपनाया गया है (चित्र 4 देखें)। इस पद्धति के अंतर्गत व्यवहारकर्ता करेंगे :

- अध्ययन एवं ज्ञान
- पीछे मुड़ें और चिंतन करें
- कार्य अभ्यास और आत्म मूल्यांकन
- अधिगम वक्र की कल्पना एवं उसे उत्कृष्ट बनाना



चित्र 4: व्यवहारकर्ता का शिक्षाशास्त्र

इस हस्तपुस्तिका का उपयोग स्व-अधिगम या प्रशिक्षण मॉड्यूल की सामग्री के रूप में किया जा सकता है। तदनुसार, यह हस्तपुस्तिका क्षमता निर्माण कार्यक्रमों के स्व-शिक्षार्थियों और संसाधन विशेषज्ञों, दोनों के लिए उपयोगी है। हस्तपुस्तिका का उपयोग करने के लिए सुझाए गए दिशानिर्देश नीचे चित्र 5 में दिए गए हैं:



चित्र 5: हस्तपुस्तिका का उपयोग करने के लिए दिशानिर्देश







# भाग I

## विद्यालय नेतृत्व की अवधारणा





# भाग I: विद्यालय नेतृत्व की अवधारणा

## परिचय

शैक्षिक या विद्यालय नेतृत्व शब्द 20वीं शताब्दी के मध्य में लोकप्रिय हुआ जब छात्रों की उपलब्धि के उच्च स्तर के लिए स्कूलों से अपेक्षा बढ़ी। स्कूलों से बच्चों की शैक्षिक आवश्यकताओं में सुधार, संशोधन और प्रतिक्रिया की अपेक्षा की गई। इन अपेक्षाओं के साथ स्कूल से दायित्व की अपेक्षा की गई थी। ऐसे परिदृश्य में, प्रशासनिक और प्रबंधन कार्य व्यवहारों के दैनिक कार्य-कलापों से यथास्थिति बनाए रखना अब स्वीकार्य नहीं माना गया, जो नियंत्रण और शिक्षा प्रबंधन प्रणाली में पर्यवेक्षण का प्रयोग करके ठहराव की स्थिति कायम रखने हेतु एक प्रयास को दर्शाता था। स्कूल प्रणाली में विश्वास को बहाल करने और इसे स्कूल स्तर पर नेतृत्वकर्ता की गतिशीलता और सक्रिय व्यवहार से प्रभावित करने पर ध्यान केंद्रित करने के साथ-साथ अनुसंधान और कार्य व्यवहार में इसके विचार उभरने लगे। आशावाद की यह नई लहर विद्यालय नेतृत्व की अवधारणा के साथ स्पष्टतः प्रतिध्वनित हुई। यह अनुभव किया गया कि स्कूल के वातावरण की उभरती नयी प्रकृति ने शैक्षिक नेतृत्वकर्ताओं से जो नई माँगें रखी हैं, उसके लिए स्कूल संचालन, प्रबंधन, वित्त, विभागीय नियमों और राज्य के शासनादेशों का जो ज्ञान आवश्यक माना गया है, वह अब पर्याप्त नहीं है। भाषा, संस्कृति, रीति-रिवाजों और विश्वासों के संदर्भ में विद्यार्थियों की बढ़ती विविधता ने स्कूलों के नेतृत्वकर्ताओं को अपने रूढ़िगत कर्तव्यों से परे सोचने और कार्य करने के लिए एक अधिशुल्क/प्रीमियम रखा। स्कूल जाने के बाद भी बच्चों के अधिगम के निम्न स्तर ने सभी बच्चों के लिए गुणवत्तापूर्ण शिक्षण और उच्च स्तर के अधिगम को बढ़ावा देने के लिए स्कूल प्रमुखों के निर्देशात्मक कौशलों के विकास पर विशेष बल देने की तत्काल आवश्यकता पैदा की। दुनिया भर में, अच्छे स्कूल नेतृत्व की विशेषताओं पर ध्यान केंद्रित करते हुए गहन शोध शुरू किये गए क्योंकि इसे छात्रों के अधिगम में सुधार हेतु स्कूलों में अपेक्षित रूपांतरण के लिए एक पूर्व शर्त के रूप में पहचाना जाने लगा। पहले स्कूल की प्रभावशीलता पर किए गए अध्ययनों ने शिक्षकों को छात्रों के अधिगम के प्रमुख प्रेरक होने पर बल दिया था। स्कूल की प्रभावशीलता से स्कूल सुधार के रूप में रूपांतरण ने स्कूल नेतृत्व के महत्व और उसमें प्राचार्यों की भूमिका के महत्व को उजागर किया।

यह दावा कि स्कूल नेतृत्व छात्र अधिगम को प्रभावित करने वाला दूसरा सबसे महत्वपूर्ण कारक है (लीथवुड, 2006) और बाद में विवियन रॉबिन्सन (2009) द्वारा प्रमाणित किया गया कि छात्र अधिगम पर कुल प्रभाव का 25 प्रतिशत प्रभाव स्कूल नेतृत्व से होता है। जबकि अधिकांश शोध यह स्वीकार करते हैं कि छात्रों के परिणामों और अधिगम पर शिक्षकों का सबसे बड़ा प्रभाव पड़ता है, लीथवुड और रॉबिन्सन के कार्य महत्वपूर्ण हैं क्योंकि वे इस बात पर प्रकाश डालते हैं कि एक व्यक्ति, यानि स्कूल के प्राचार्य का छात्र अधिगम पर सबसे महत्वपूर्ण प्रभाव पड़ता है। इस प्रकार, एक स्कूल नेतृत्वकर्ता सीधे तौर पर अधिगम के लिए अनुकूल वातावरण बनाकर छात्र अधिगम के लिए उत्तरदायी होता है और शिक्षकों को विकसित करता है जो स्कूल के दृष्टिकोण को वास्तविक रूप में फलीभूत कर सकते हैं।

इन कारणों से, अनुसंधान और कार्य व्यवहार के केन्द्रीय महत्त्व ने प्राचार्यों की भूमिका को केवल एक प्रशासक और एक प्रबंधक की भूमिका से स्थानांतरित कर दिया, जो छात्र अधिगम को सुनिश्चित करने के लिए स्कूली शिक्षा प्रक्रिया के नेतृत्वकर्ता के रूप में निम्नलिखित कार्यों हेतु निर्दिष्ट है, लेकिन इन तक सीमित नहीं है :

- पहल करना और जोखिम लेना
- लीक से हटकर/चौखटे से बाहर आकर सोचना
- संसाधनों का प्रबंधन करना
- परिवर्तन के लिए संस्कृति का निर्माण करना
- लोगों से नेटवर्किंग स्थापित करना
- शिक्षकों और सहयोगी कर्मचारियों के साथ साहचर्य तथा सद्भावपूर्ण सम्बन्ध स्थापित करना
- प्रभावी ढंग से संवाद से करना
- प्रेरक और बौद्धिक अभिप्रेरणा प्रदान करना।

## भारतीय संदर्भ में विद्यालय नेतृत्व का अर्थ

भारतीय संदर्भ में विद्यालय नेतृत्व को इन चार प्रमुख कार्यों द्वारा वर्णित किया जा सकता है। ये हैं : दूसरों को प्रभावित करना, दूसरों को निर्देशित करना, दूसरों को सशक्त बनाना और दूसरों के साथ कार्य करना (मैथिली, 2020)। इन प्रक्रियाओं के माध्यम से एक प्राचार्य चार प्रकार की नेतृत्व शैलियों का प्रयोग करते हुए विद्यालय का नेतृत्व करता है—प्रतिक्रियाशील, उत्तरदायी, समावेशी और नेटवर्क नेतृत्व (चित्र 6 देखें)। इन्हें भारतीय संदर्भ में मैथिली के विभिन्न कार्यों के आधार पर चित्रित करके संक्षेप में समझाया गया है।



चित्र 6: भारतीय संदर्भ में प्राचार्यों के कार्य और नेतृत्व शैली

## स्कूल नेतृत्व के प्रमुख कार्य

आगे विस्तार से इन चार कार्यों को समझाया गया है। अधिक स्पष्टता के लिए चित्र 7 भी देखें।



चित्र 7: विद्यालय नेतृत्व के मुख्य कार्य

**दूसरों को प्रभावित करना :** प्रभावित करने के लिए पुरस्कार के प्रलोभन, दंड के भय और अधिकार का उपयोग किए बिना किसी अन्य व्यक्ति के व्यवहार को बदलना ही, प्रभाव क्षमता है। स्कूल, शिक्षकों, माता-पिता और समुदाय के लिए लक्ष्य निर्धारित करने के साथ-साथ स्कूल की परिकल्पना के साथ उनकी दृष्टि में एकरूपता लाने के संदर्भ में एक प्राचार्य नियंत्रण के अधिकारों का प्रयोग करता है। अतः दूसरों पर प्राचार्यों के प्रभाव उसकी विशिष्ट वैध शक्ति और अधिकार को अभिलक्षित करते हैं।

**दूसरों को निर्देश देना :** विद्यालय प्रमुख स्कूल की विभिन्न प्रक्रियाओं पर काम करने के लिए विभिन्न नेतृत्व टीमों का गठन करके दूसरों को दिशा और मार्गदर्शन प्रदान करता है। वह विशिष्ट और प्राप्त करने योग्य लक्ष्यों को निर्धारित करने और प्राप्त करने के लिए दलों के साथ कार्यों में संलग्न होता है। एक प्राचार्य भी समस्याओं के समाधान खोजने और निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए विभिन्न नेतृत्व दलों के साथ सहभागिता करता है और उनसे जुड़ता है। लक्ष्य पूरा करने के बाद, स्व-निरीक्षण और मूल्यांकन कार्य प्रणाली के साथ जुड़ना, दूसरों को निर्देशित करने का एक और पहलू है।



**दूसरों का सशक्तिकरण :** एक प्राचार्य दूसरों को मानसिक रूप से उत्साहित करता है, दूसरों में उमंग पैदा करता है, एवं लीक में हटकर सोचने की जिज्ञासा उत्पन्न करता है, दूसरों की बातों को ध्यान से सुनता है,, विश्वास और सम्मान करता है, दूसरे के महत्वपूर्ण विचारों को स्वीकार करता है, दूसरों के व्यावसायिक और व्यक्तिगत समस्याओं को छोटे-छोटे तरीकों से हल करने का प्रयास करता है। वह शिक्षकों के कार्य को एक नई दिशा प्रदान करता है, साथ ही माता-पिता, गैर-शिक्षण कर्मचारियों और समुदाय को साझेदार बनाकर उन्हें महत्वपूर्ण महसूस कराता है। इन सबका अभिप्राय यह है कि एक प्राचार्य संस्था के लक्ष्यों तक पहुँचने के लिए दूसरों को सशक्त बनाने का प्रयास करता है।

**दूसरों के साथ कार्य करना :** स्कूल में सुधार और छात्र अधिगम इस बात पर निर्भर करता है कि कार्यप्रणाली के अंतर्गत एक प्राचार्य शिक्षकों, बच्चों, शिक्षा अधिकारियों और हितधारकों के साथ कैसे कार्य करता है। ये सार्थक संवाद और सौहार्दपूर्ण संबंध छात्र परिणामों को प्रभावित करने वाले नेतृत्व कार्य व्यवहारों को विशिष्ट बनाते हैं। सहभागितापूर्ण नेतृत्व एक ऐसा साधन है जिसके माध्यम से इस मुख्य कार्य को पूरा किया जा सकता है जिसके लिए आपसी सहमति और सामूहिक कार्रवाई आवश्यक है। तदनुसार, सहभागितापूर्ण नेतृत्व के दो पहलू हैं:

- सह-नेतृत्व/लीडरशिप प्लस* इस तथ्य का उल्लेख करता है कि एक स्कूल में कई व्यक्ति होते हैं जो स्कूल के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए नेतृत्व की भूमिका निभाते हैं। वे समानांतर या अनुक्रम में कार्य कर सकते हैं।
- नेतृत्व का कार्यव्यवहार* नेतृत्वकर्ताओं, अनुयायियों और उनकी स्थितियों के बीच परस्पर संवाद/बातचीत/अनुक्रियाओं को संदर्भित करता है जिसमें प्रत्येक व्यक्ति दूसरे को प्रभावित करता है। यह इसका विश्लेषण करता है कि नेतृत्वकर्ता क्या और 'कैसे' करते हैं।

### **प्रतिक्रियाशील, उत्तरदायी, समावेशी और नेटवर्क नेतृत्व**

नेतृत्व उन तरीकों के बारे में एक यथार्थवादी समझ प्रदान करता है जिसमें स्कूल का नेतृत्व किया जाता है। यहाँ चार तरीके बताए गए हैं (चित्र 8 देखें)।

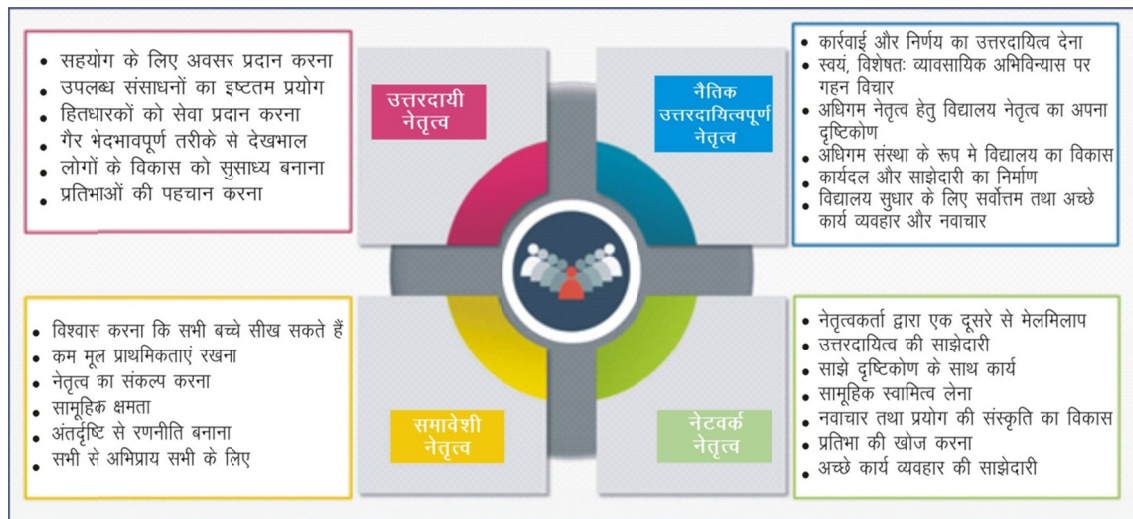
**उत्तरदायी नेतृत्व :** उत्तरदायी नेतृत्वकर्ता के रूप में, एक प्राचार्य छात्रों, शिक्षकों और अभिभावकों की जरूरतों, आकांक्षाओं और अपेक्षाओं को समझता है, पहचानता है और उन्हें संबोधित करता है। वह सहयोग के अवसर प्रदान करता है; उपलब्ध संसाधनों का इष्टतम उपयोग और प्रयोग; उचित समय में और गैर-भेदभावपूर्ण दृष्टिकोण के माध्यम से हितधारकों को सेवा प्रदान करता है। वह लोगों के विकास को विशेष रूप से निरंतर शिक्षक पेशेवर विकास, समुदाय को सशक्त बनाने, बच्चों के सामाजिक और भावनात्मक मुद्दों को संबोधित करने, विशेष रूप से स्कूल में किशोरों के रूप में, शिक्षकों, छात्रों, माता-पिता और समुदाय में प्रतिभा, शक्ति और विशिष्ट गुणों की पहचान करने में मदद करता है, इस प्रकार से वह स्कूल की समग्र गुणवत्ता को उन्नत बनाने में योगदान प्रदान करता है।

**नैतिक उत्तरदायित्वपूर्ण नेतृत्व :** यह स्कूल के संदर्भ में, स्कूल की गुणवत्ता और छात्र अधिगम में सुधार के लिए किए गए निर्णयों और किए गए कार्यों की जिम्मेदारी लेने से सम्बंधित है। यह

प्राचार्य को विद्यालय नेतृत्व के लिए अपने स्वयं के व्यक्तिगत और व्यावसायिक अभिविन्यास पर गंभीर रूप से विचार करने हेतु सक्षम बनाता है; सामान्य और चुनौतीपूर्ण परिस्थितियों में स्कूलों का नेतृत्व करते हुए विद्यालय नेतृत्व के बारे में अपनी समझ और दृष्टिकोण विकसित करना; व्यावहारिक कार्य समूह, साझेदार बनाना; स्कूल को एक ऐसी संस्था के रूप में विकसित करना जो अधिगम करते हुए सतत उन्नति की ओर अग्रसर हो; और शिक्षण-अधिगम प्रक्रियाओं में सुधार के लिए नवाचारों, सर्वोत्तम कार्य व्यवहारों और अच्छे कार्य अभ्यासों का उपयोग करके व्यवस्थित रूप से परिवर्तनों की रूपरेखा और योजना और कार्यान्वयन को सुसाध्य बनाता है।

**समावेशी नेतृत्व** : सभी बच्चों, सभी शिक्षकों, सभी माता-पिता/अधिभावाक और पूरे समुदाय को क्षमता, कौशल, बुद्धि और ज्ञान के भेदभाव के बिना स्कूल की प्रक्रियाओं में समान अवसर प्रदान करना समावेशी नेतृत्व है। इसके बारे में फुलन (2010) ने सात व्यापक विचार दिए हैं : सभी बच्चे सीख सकते हैं; मुख्य प्राथमिकताओं की एक छोटी संख्या; दृढ़ नेतृत्व; सामूहिक क्षमता; सटीकता के साथ रणनीतियाँ; बुद्धिमतापूर्ण जवाबदेही; और सभी का अर्थ है सभी का समान रूप से समावेशन ।

**नेटवर्क नेतृत्व** : नेटवर्क नेतृत्व में, स्कूल और शिक्षा प्रणाली में विभिन्न पदानुक्रमित पदों पर कार्य करने वाले नेतृत्वकर्ता अपने स्कूल और उसके नेतृत्वकर्ता का अनुसमर्थन करने के लिए एक-दूसरे के साथ तालमेल बिठाते हैं। वे प्रमुख परिवर्तन के लिए अपेक्षित दायित्वों को साझा करते हैं। सामूहिकता की भावना विकसित करने के लिए नेतृत्वकर्ता एक दूसरे के साथ जुड़ते हैं। वे नेतृत्वकर्ता के दृष्टिकोण अपनाने के बजाय एक साझा दृष्टिकोण विकसित करते हैं। ये नेतृत्वकर्ता उन प्रतिभाओं की तलाश में भी लगे रहते हैं जो नवप्रवर्तन/नवाचार कर सकते हैं। इसके अलावा, वे स्कूल के भीतर और अन्य स्कूलों में भी नवाचार के विस्तार कार्य में संलग्न रहते हैं। वे सतत ज्ञान संबर्धन और आदान-प्रदान करने के लिए नवाचारों और अच्छी परिपाटियों/कार्य प्रणालियों को समान मंच पर एक साथ लाते हैं। इससे छात्रों के बीच अधिगम न्यूनता को दूर करने और छात्रों और अभिभावकों की आकांक्षाओं को पूरा करने हेतु अच्छी प्रथाओं को अपनाने के लिए सभी में स्वामित्व की भावना, प्रयोग और नवाचार के लिए एक संस्कृति और वातावरण का विकास होता है।

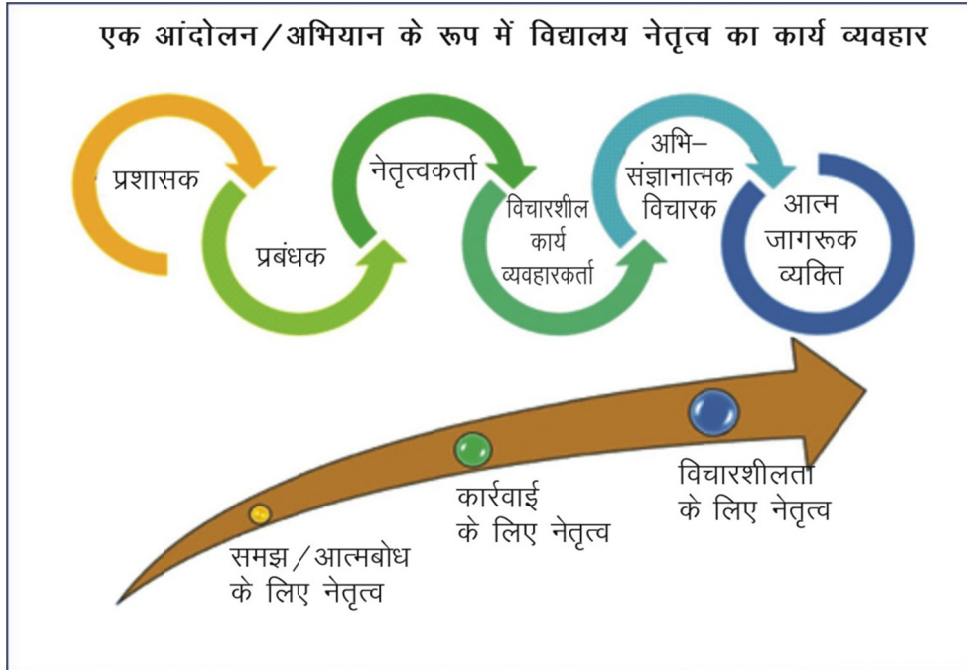


चित्र 8: भारतीय संदर्भ में प्राचार्यों की नेतृत्व शैलियाँ

## अधिगम वक्ररेखा के रूप में विद्यालय नेतृत्व का कार्य व्यवहार

यदि विद्यालय नेतृत्व के विकास को मानदंड माना जाता है, तो नेतृत्व को प्रशिक्षित किया जाना चाहिए, उसके मानकों को निर्धारित किया जाना चाहिए और नियंत्रित दशाओं के अंतर्गत विद्यालय प्रमुखों के बीच व्यवहार परिवर्तन को मापने के लिए एक सक्षम संरचना को लागू किया जाना चाहिए। यदि नेतृत्व कार्य व्यवहारों को व्यक्तियों के विकास के रूप में देखा जाता है, तो विद्यालय नेतृत्व विकास एक ऐसी प्रक्रिया है जिसमें सभी बच्चों के अधिगम सुनिश्चित करने के नैतिक प्रयोजन को पूरा करने की आवश्यकता है। प्राचार्य को दृढ़ विश्वास होना चाहिए कि "मैं विशिष्ट कार्य कर सकता हूं।" संक्षेप में, नेतृत्व एक 'अभियान' बन जाता है, जिसमें प्राचार्य एक प्रशासक और प्रबंधक से एक नेतृत्वकर्ता के रूप में रूपांतरित हो जाता है। इससे अगले स्तर पर, प्राचार्य एक चिंतनशील नेता, परा-संज्ञानात्मक विचारक और एक जागरूक परिवर्तनकर्ता बन जाता है। वह स्थायित्वपूर्ण सतत परिवर्तन के लिए संकट काल अपेक्षित कार्रवाई करता है, समस्याओं का समाधान करता है, सीमाओं को स्वीकार करते हुए और सार्थक संवाद/बातचीत करके स्कूली शिक्षा प्रक्रियाओं को संचालित करता है। विद्यालय नेतृत्वकर्ता द्वारा इस प्रकार प्राप्त अनुभवात्मक अधिगम उसकी विद्यालय नेतृत्व यात्रा के तीन महत्वपूर्ण पहलुओं अनुरूप है, जो अधिगम वक्र रेखा के रूप में परिलक्षित है (चित्र 9 देखें)। ये तीन महत्वपूर्ण पहलू हैं :

- समझ/आत्मबोध के लिए नेतृत्व
- कार्यान्वयन के लिए नेतृत्व
- विचारशील चिंतन के लिए नेतृत्व



चित्र 9: भारतीय संदर्भ में अधिगम अवस्था के रूप में विद्यालय नेतृत्व

## विद्यार्थी अधिगम पर विद्यालय नेतृत्व का प्रभाव

विवियन रॉबिन्सन ने छात्रों के अधिगम पर विद्यालय नेतृत्व के विभिन्न प्रकार के प्रभावों को समझने के लिए चार अभिधारणात्मक मॉडल तैयार किए हैं। ये विद्यालय नेतृत्व के प्रत्यक्ष, मध्यस्थ या अप्रत्यक्ष/परोक्ष, पारस्परिक और विपरीत/प्रतिलोम प्रभाव हैं। इनकी चर्चा नीचे की गई है :

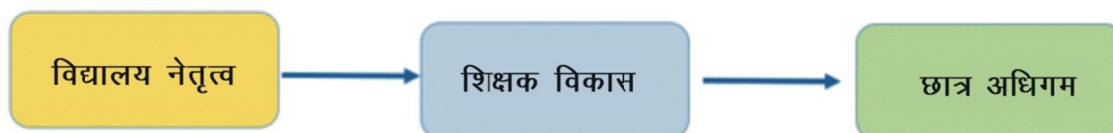
**प्रत्यक्ष प्रभाव :** विद्यालय में एक प्राचार्य नेतृत्व दल के साथ सीधे तौर पर छात्र अधिगम के लिए स्कूल में अनुकूल परिस्थितियों का निर्माण करता है। ये सब स्कूल का वातावरण बनाने, अधिगम की संस्कृति, संसाधन जुटाने और उनका समान रूप से वितरण सुनिश्चित करने, समुदाय और शिक्षा अधिकारियों के साथ अच्छे संबंध स्थापित करने, शिक्षकों के क्षमता निर्माण, बच्चों के अधिगम के लिए एक सुरक्षित और भयमुक्त वातावरण सुनिश्चित करने, नवाचारों और व्यक्तिगत रूप से नवाचारों में संलग्नता को प्रोत्साहित करने के संदर्भ में हैं। प्राचार्य छात्रों के अधिगम के लिए अनुकूल परिस्थितियों के निर्माण हेतु प्रत्यक्षतः जिम्मेदार है। ये सभी पहलू पूरे स्कूल स्तर पर दृष्टिगोचर होते हैं और उन पर कार्य किया जाता है।



चित्र 10: विद्यार्थियों के अधिगम पर विद्यालय नेतृत्व का प्रत्यक्ष प्रभाव

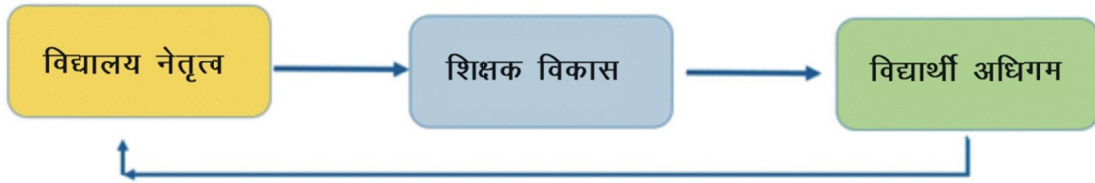
सामान्यतया विद्यालय नेतृत्व का सामान्य रूप से छात्र अधिगम पर तब तक प्रत्यक्ष प्रभाव नहीं पड़ता है जब तक कि वह एक बहु-कक्षीय छोटा स्कूल न हो जहां शिक्षक भी विद्यालय प्रमुख होता है।

**अप्रत्यक्ष/मध्यस्थ प्रभाव :** विद्यालय नेतृत्व शिक्षकों के कार्य व्यवहार/शिक्षण कार्य की गुणवत्ता के माध्यम से छात्र अधिगम को प्रभावित करता है। सभी शिक्षक कक्षा के स्तर पर प्रत्यक्ष रूप से शिक्षण कार्य करते हैं, जबकि एक प्राचार्य बड़े पैमाने पर शिक्षण कार्य नहीं करता है। इसलिए, छात्रों के अधिगम पर प्राचार्य का अप्रत्यक्ष प्रभाव अत्यंत महत्वपूर्ण हो जाता है क्योंकि वह शिक्षकों का अनुसमर्थन करता है। उदाहरण के लिए, एक प्राचार्य आवश्यक प्रयोगशाला उपकरण, शिक्षण-अधिगम सामग्री प्रदान कर सकता है, शिक्षकों की प्रभावकारिता के माध्यम से छात्रों के अधिगम को अप्रत्यक्ष रूप से प्रभावित करने के लिए उपयुक्त समय सारणी बना सकता है। इन मध्यवर्तनों से शिक्षक यह अनुभव करने लगते हैं कि उन्हें प्राचार्य की ओर से अपेक्षित अनुसमर्थन प्राप्त हो रहा है। इसलिए, छात्रों के अधिगम पर एक प्राचार्य के अप्रत्यक्ष प्रभाव की महत्वपूर्ण भूमिका है।



चित्र 11: विद्यार्थियों के अधिगम पर विद्यालय नेतृत्व का अप्रत्यक्ष प्रभाव

**पारस्परिक प्रभाव :** जहाँ विद्यालय नेतृत्व विद्यार्थियों के अधिगम को प्रभावित करता है, वहीं उसके विद्यार्थी भी विद्यालय नेतृत्व में परिवर्तन को प्रभावित करते हैं। विशेषतया विद्यालय नेतृत्व के प्रति छात्रों की प्रतिपुष्टि, नेतृत्व के पारस्परिक प्रभाव का संघटन करती है। छात्रों से प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष रूप से प्रतिपुष्टि मांगी जा सकती है। उदाहरण के लिए, पुराने छात्रों से प्रश्नावली या सर्वेक्षण के माध्यम से प्रश्न पूछे जा सकते हैं, जैसे-जैसे छात्र विभिन्न पाठ्यचर्या, सह-पाठ्यक्रम सम्बन्धी गतिविधियों से प्रभावित होते हैं और खेलकूद और खेलों में भाग लेते हैं, वे स्कूल में नेतृत्वकर्ता की भूमिकाएँ और नेतृत्वकारी पहल करने लगते हैं। वे उन विचारों को लागू करने में सक्रिय भागीदारी करते हैं, जिसके परिणामस्वरूप वे विद्यालय की नेतृत्व प्रक्रियाओं में परिवर्तन को प्रभावित करते हैं। कभी-कभी, अप्रत्यक्ष तरीके, जैसे कि विभिन्न गतिविधियों में भाग लेना और शिक्षकों, साथियों आदि के साथ बातचीत के दौरान छात्रों के व्यवहार में बदलाव को ध्यान से देखना और नोट करना, प्राचार्य के लिए अपने कार्य व्यवहार के प्रभाव को समझने हेतु आंकड़ा संग्रह के प्रभावी तरीके सिद्ध हो सकते हैं।



चित्र 12: छात्र अधिगम पर विद्यालय नेतृत्व का पारस्परिक प्रभाव

**विपरीत/प्रतिलोम प्रभाव :** यह प्रत्यक्ष प्रभाव के ठीक उलट यानि विपरीत प्रभाव है। विपरीत प्रभाव में छात्र विद्यालय नेतृत्वकर्ताओं के कार्य व्यवहारों को प्रभावित करते हैं। इस तरह का प्रभाव सर्व प्रथम विद्यालय नेतृत्वकर्ता या प्राचार्य द्वारा प्रत्यक्ष या परोक्ष रूप से छात्रों को प्रभावित किए बिना होता है।



चित्र 13: विद्यालय नेतृत्व पर विद्यार्थियों का विपरीत प्रभाव

विपरीत प्रभाव का उदाहरण किसी स्कूल में एक प्रतिभाशाली बच्चे का हो सकता है। भले ही स्कूल में एक ही प्रतिभाशाली बच्चा हो, वह शिक्षण-अधिगम प्रक्रियाओं और विद्यालय नेतृत्व को प्रभावित करता है। यह प्रभाव तब देखा जाता है जब शिक्षक इस छात्र की विशिष्ट बौद्धिक और शैक्षणिक आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए अपने कार्यों को निरूपित/डिजाइन करना शुरू करते हैं। यही कारण है कि सरकार स्कूली शिक्षा में नवाचारी/नवोन्मेषी तरीकों का अनुसमर्थन के लिए शिक्षा के अभिनव कदम उठा रही है, अभी हाल ही में अटल टिकरिंग लैब्स की शुरुआत की गयी है, जहां प्रतिभाशाली बच्चों को स्कूली पाठ्यपुस्तकों और पाठ्यक्रम से बाहर आकर स्वतंत्र रूप से नवान्वेषण, नवाचार और नई खोज करने और आगे बढ़ने का अवसर दिया जाता है।

विपरीत प्रभाव का एक अन्य उदाहरण इस प्रकार है – जब विशेष आवश्यकता वाले विद्यार्थियों को किसी विद्यालय में प्रवेश दिया जाता है तब इन छात्रों की अधिगम की विशिष्ट जरूरतों को पूरा करने के लिए, शिक्षण अधिगम की प्रक्रियाओं को बदलने, संशोधित करने या अनुकूलित करने की आवश्यकता होती है। अतः इस स्थिति में भी छात्र स्कूल की प्रक्रिया और नेतृत्व को प्रभावित करते हैं।

## अधिगम के लिए नेतृत्व

भारत में स्कूल कुछ सीमा तक छात्रों की जरूरतों और हितों को समायोजित करने के अलावा, मुख्यतः एक अनिवार्य पाठ्यक्रम द्वारा संचालित होते हैं। एक तरफ जहाँ शिक्षण अधिगम प्रक्रियाएँ वास्तविक जीवन से अभिप्रेरित हैं, वहीं दूसरी तरफ वे कक्षा केन्द्रित भी हैं। हमारी शिक्षा प्रणाली में परीक्षा परिणाम ही प्रमुख लक्ष्य होता है जो अभी भी जारी है, जबकि छात्रों के अधिगम को, परीक्षा प्राप्तांक से अधिक महत्व दिया जाना चाहिए। संक्षेप में, भारतीय संदर्भ में विद्यालय नेतृत्व और स्कूली शिक्षा की शैक्षणिक और निर्देशात्मक, दोनों शैलियाँ उसकी विशेषतायें हैं। एक सामान्य शब्द 'अकादमिक/शैक्षणिक नेतृत्व' को पाठ्यचर्यात्मक विषयों पर बल देने के साथ निर्देशात्मक और शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व, दोनों का समन्वित रूप माना जाता है।

वर्तमान में स्कूल नेतृत्व पर हाल के विमर्श की दिशा 'अधिगम के लिए नेतृत्व' ('लीडरशिप फॉर लर्निंग/एलएफएल') की ओर आगे बढ़ गई है। एलएफएल के अनुसरण से नेतृत्वकर्ता अपने लोगों, संगठन, समुदायों और संदर्भों को बहुत अच्छी तरह से जानते हैं क्योंकि वे सटीक प्रश्न पूछते हैं (उत्तर देने के बजाय) ताकि वे वांछित लक्ष्यों तक पहुंचने के लिए सकारात्मक बदलाव, लक्ष्य निर्देशन और दृढ़ता के लिए प्रमुख संचालकों का अनुसमर्थन कर सकें। इसलिए, भारतीय संदर्भ में एलएफएल का मर्म/तत्व है: **“यह सुनिश्चित करने के लिए कि सभी छात्र अधिगम प्राप्त करें, शिक्षा प्रणाली में प्रत्येक को सतत अधिगम में संलग्न होना होगा।”** अधिगम के लिए नेतृत्व इस तथ्य की ओर ध्यान आकर्षित करता है कि शिक्षा प्रणाली से प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष रूप से जुड़े सभी, जैसे— शिक्षक, स्कूल प्रमुख, प्रशासनिक और सहायक कर्मचारी, समुदाय, माता-पिता/अभिभावक और शिक्षा अधिकारी राष्ट्रीय स्तर से लेकर विद्यालय संघटन/परिसर (स्कूल क्लस्टर) तक शिक्षा प्रणाली में विभिन्न पदानुक्रमित पदों पर पदस्थापित हैं। इन सभी को अधिगम नेतृत्व की प्रक्रियाओं के नेतृत्व के लिए अधिगम कार्य में संलग्न होना होगा।

दूसरे शब्दों में, इस पुस्तिका में अधिगम नेतृत्व और अधिगम के लिए नेतृत्व को संबोधित करने हेतु शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व का कार्य विस्तार बहुत व्यापक है। यह एक बहु-आयामी और बहु-पार्श्विक रूप से एक संयुक्त प्रक्रिया है जिसका एक सामान्य लक्ष्य है – विद्यार्थी अधिगम को सुनिश्चित करना जो मात्र मापनीय के बजाय अधिक मूल्यवान है।







## भाग II

अधिगम नेतृत्व के लिए  
शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना







# भाग-II: अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना

## संरचना का अवलोकन

विद्यालय शिक्षा प्रणाली से स्नातक विद्यार्थियों को वास्तविक जीवन की समस्याओं को हल करने, नवाचार करने, प्रभावी ढंग से संवाद करने, प्रतिकूल परिस्थितियों में लचीला होने और धैर्य तथा दृढ़ संकल्प आदि का प्रदर्शन करने के लिए आवश्यक जटिल कौशलों, दक्षताओं और क्षमताओं से परिपूर्ण होने की अपेक्षा की जाती है। यह शिक्षकों के अलावा स्कूल नेतृत्व की भूमिका को बहुत महत्वपूर्ण बनाता है। इसी प्रकार से स्कूल में विभिन्न नेतृत्व दलों के शिक्षकों, प्राचार्यों और अन्य लोगों को भी व्यावसायिक विकास, परामर्श और प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है। विद्यालय नेतृत्व सम्बन्धी साहित्य दर्शाते हैं कि इस उद्देश्य के लिए ज्ञान का निरंतर विकास और उसका अनुप्रयोग आवश्यक है। यह अध्याय अधिगम 'नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना' को प्रस्तुत करता है जिसे भारतीय संदर्भ को संबोधित करने के लिए विकसित किया गया है।

यह संरचना दृढ़ सैद्धांतिक आधार पर निरूपित है, फिर भी यह व्यावहारिक रूप से सार्थक और उपयोगी है क्योंकि यह वांछित परिणाम प्राप्त करने के लिए युक्तिपूर्ण रूप से अनुकूलनीय होने के कारण व्यवहारकर्ताओं से संबंधित है और उनके प्रयोजनमूलक कार्य को सुगम बनाती है। संरचना का निर्माण अनुसंधान-आधारित साक्ष्यों, कार्य व्यवहारकर्ताओं के दृष्टिकोण और उनके जीवन्त अनुभवों, देश में स्कूलों के लिए रणनीतियों, प्रक्रियाओं और वास्तविक अनुप्रयोग के तरीकों सहित राष्ट्रव्यापी कार्यान्वयन से प्राप्त प्रयोगात्मक अधिगम के आधार पर किया है, और नीतिगत दृष्टिकोण तथा संज्ञान द्वारा इसे समृद्ध तथा संबंधित किया गया है। यह प्राचार्यों की जरूरतों को पूरा करने के लिए पूर्णतः सुसज्जित है।

ये दो महत्वपूर्ण पहलू स्कूल के प्राचार्यों के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना के विकास को अनुप्राणित और प्रभावित करते हैं। ये पहलू हैं :

- विद्यालय नेतृत्व के दिशा निर्धारण से विद्यालय सुधार/उन्नयन में कैसे मदद मिलती है?
- विद्यालय नेतृत्वकर्ता सभी छात्रों के लिए अधिगम को कैसे सुनिश्चित कर सकते हैं?

हस्तपुस्तिका का भाग II अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना के अवधारणात्मक आधार से संबंधित है। इसमें इसका विस्तृत विवरण दिया गया है। इसके तीन महत्वपूर्ण पहलू हैं—

- (i) **परतें (Layers)** : ये इसकी व्यापक अवधारणा का उल्लेख करती हैं और संरचना के व्यापक आधार का गठन करती हैं।
- (ii) **विवरणक (Descriptors)** : इसका प्रमुख कार्य पूरी परत का निर्माण करना है।
- (iii) **कार्यार्थ (Actionable-s)** : वे उपाय/चरण/प्रक्रियाएं जिनको विवरणकों में उल्लिखित कार्यो को करने के लिए अपनाया जा सकता है।

संरचना की मूल रूपरेखा के लिए चित्र 1 देखें। यह चित्र पृथ्वी और उसके घटकों से अभिप्रेरित है। एक प्राचार्य के पास सभी प्रकार के निर्णय लेने की समग्र जिम्मेदारी होती है जो स्कूल की प्रक्रियाओं को प्रभावित करती है। शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना (बाहरी क्षेत्र गहरे लाल रंग में), अपने घटकों (लाल, भूरे और नीले रंग में आंतरिक क्षेत्रों) के माध्यम से, स्कूल के नेतृत्व को सशक्त बनाती है जिसमें प्राचार्य और नेतृत्व दल शामिल होते हैं जो स्कूल सुधार और छात्र अधिगम की कार्रवाई के लिए संसूचित निर्णय लेते हैं। परतें, विवरणक और कार्यार्थ एक दूसरे को प्रभावित करने के लिए दिव-पथीय प्रक्रिया में जुड़े हुए हैं।



चित्र 14: अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना की मूल रूपरेखा

इन तीन पहलुओं के बीच दिव-पथीय संयोजन को इस प्रकार स्पष्ट किया गया है :

यदि परतें संपूर्ण शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना के संश्लेषण को प्रस्तुत करती हैं, तो विवरणक इसके विश्लेषणात्मक पहलू को इंगित करते हैं। कार्यार्थ यह विवरण प्रदान करते हैं कि विवरणकों के विश्लेषणात्मक पहलुओं को कैसे किया जाएगा/कार्रवाई की जाएगी। कार्यार्थ को संरचना के केंद्रबिंदु के रूप में दिखाया गया है क्योंकि यह इन कार्यार्थों के माध्यम से स्कूल छात्र अधिगम को सुनिश्चित करता है। परतें इन कार्यों की केंद्रिकता लाने के लिए आधार बनाती हैं। विवरणक परतों की नींव पर स्तंभों का निर्माण करते हैं, जो कार्यार्थों को परतों से जोड़ते हैं।

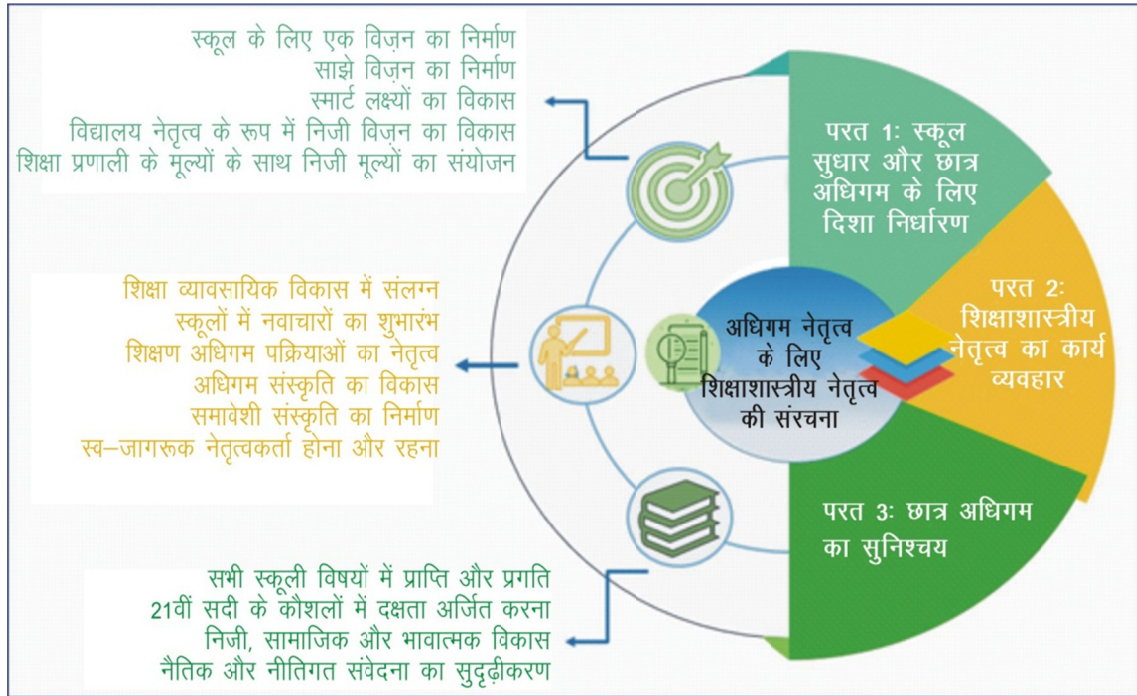
यह ज्ञातव्य रहे कि यद्यपि कार्यार्थ का एक सेट प्रदान किया गया है, परन्तु वे अकेले ही संपूर्ण विवरणक का गठन नहीं करते हैं। विवरणक और समग्र रूप से परत (परतें) तक पहुंचने के लिए स्कूल अलग-अलग कार्यार्थ अपना सकते हैं। इस प्रकार, कार्यार्थ के भीतर लचीलेपन को संरचना में बरकरार रखा गया है, क्योंकि कोई भी दो स्कूल समान संदर्भों के बावजूद समान तरीके से कार्य नहीं करते हैं।

इस तरह, शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना में छात्र अधिगम और स्कूल में सुधार करने के लिए एक प्रक्रिया-आधारित दृष्टिकोण प्रदान किया गया है।

संरचना की विभिन्न परतें इस प्रकार हैं :

- अ. परत 1 : स्कूल सुधार और छात्र अधिगम के लिए दिशा निर्धारण। यह परत एक ऐसे परिप्रेक्ष्य का निर्माण करने का प्रयास करती है जो विद्यालय नेतृत्व के कार्य व्यवहारों को संसूचित और प्रभावित करता है। यह अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना के 'क्या' पहलू से संबंधित है।
- ब. परत 2 : शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व का कार्य व्यवहार करना। यह अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना के 'कैसे' पहलू का उल्लेख करते हुए हस्तक्षेपकारी नेतृत्व के सबसे महत्वपूर्ण क्षेत्रों को प्रस्तुत करता है।
- स. परत 3 : छात्र अधिगम का सुनिश्चय। यह परत संरचना के 'क्यों' पहलू को अभिव्यक्त करती है। यह बच्चों को विभिन्न स्रोतों से सीखने के लिए जो आवश्यक है, उसे एक साथ लाने का प्रयास करता है।

अधिगम नेतृत्व के लिए संपूर्ण शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना का अवलोकन नीचे चित्र 15 में दर्शाया गया है। इस आरेख के दाहिने भाग में 3 परतें प्रदर्शित हैं, और बायीं ओर विवरणक दिए गए हैं।



चित्र 15: भारतीय संदर्भ में अधिगम नेतृत्व की शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व संरचना

## परत 1: विद्यालय सुधार और छात्र अधिगम के लिए दिशा निर्धारण

### परिचय

किसी भी स्कूल-संगठन को सफलतापूर्वक चलाने के लिए, उसे अपने भविष्य की दिशा के बारे में और वह अपने और अपने हितधारकों, उनमें सबसे महत्वपूर्ण, छात्रों के लिए किस प्रकार के परिणाम प्राप्त करना चाहता है, इसके बारे में पूरी स्पष्टता होनी चाहिए। स्कूल के लिए एक दृष्टि विकसित करने, उसका मिशन स्पष्ट करने और उन्हें प्राप्त करने के लिए तदानुसार वांछनीय लक्ष्यों में परिवर्तित करके यह निर्धारित किया जाता है।

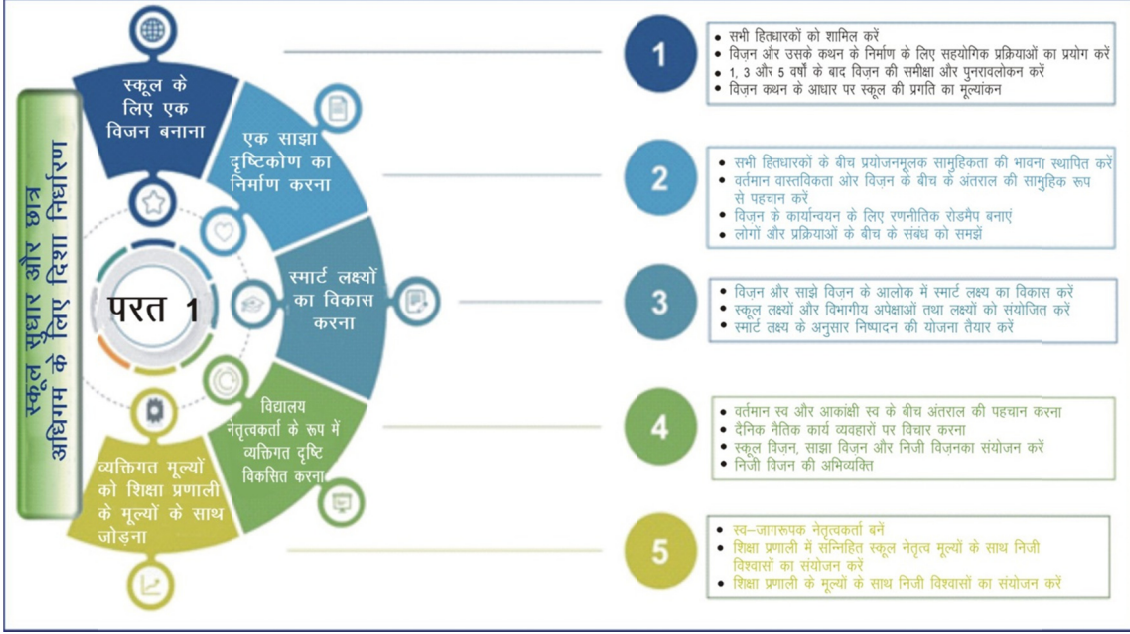
दृष्टि/विज्ञान समाज के सामाजिक-सांस्कृतिक परिवेश के भीतर शिक्षा के प्रयोजन से निर्मित की जाती है। इसकी अभिव्यक्ति और व्याख्या अलग-अलग हितधारकों के बीच और अलग-अलग रूपों में होती है, भले ही हरेक व्यक्ति विज्ञान को समान रूप से समझता और स्वीकार करता है। उनके कार्य विज्ञान की पूर्ति की दिशा में एक दूसरे से भिन्न होते हैं। इसे साझा दृष्टि कहा जाता है। इसके अलावा, स्कूल के लिए कार्य करते समय हर किसी का अपना निजी दृष्टिकोण होता है। इसके कारण भी, दृष्टि को साकार करने और लक्ष्यों को प्राप्त करने की क्रियाओं में हितधारकों के बीच विविधता, विभिन्नता और नवीनता होती है। इसलिए, स्कूल के सुधार और छात्र अधिगम की दिशा निर्धारित करना संस्था की दृष्टि, सभी हितधारकों की साझा दृष्टि और विद्यालय नेतृत्वकर्ताओं की व्यक्तिगत दृष्टि के संयुक्त दृष्टिकोण से निर्धारित की जाती है।

स्कूल सुधार के लिए दिशा निर्धारण भी हितधारकों के विश्वासों और मूल्यों और प्राचार्यों, शिक्षकों और अन्य हितधारकों के व्यक्तिगत मूल्यों से होता है क्योंकि वे एक-दूसरे को प्रभावित करते हुए संस्थागत दृष्टि और साझा दृष्टि को भी प्रभावित करते हैं। ये स्कूल के लोकाचार, मूल्यों और विश्वासों, इसकी प्रकृति और संस्कृति को आकार देते हैं। संस्थागत और व्यक्तिगत, दोनों स्तरों पर दृष्टि, विश्वासों और मूल्यों को संरूपित करना वांछित परिणाम प्राप्त करने के लिए महत्वपूर्ण है। संक्षेप में, विद्यालय में सुधार और छात्र अधिगम के लिए दिशा निर्धारण उत्कृष्टता प्राप्त करने के लिए अपार संभावनाओं और अवसरों की एक गतिशील प्रक्रिया है।

शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व संरचना की परत 1 में विवरणक और कार्यार्थ इन सूक्ष्मताओं को पकड़ने का प्रयास करते हैं जो छात्र अधिगम और स्कूल सुधार को प्रभावित करते हैं। इस परत में विवरणक हैं:

1. स्कूल के लिए एक विज्ञान बनाना
2. एक साझा दृष्टिकोण का निर्माण करना
3. स्मार्ट लक्ष्यों का विकास करना
4. विद्यालय नेतृत्वकर्ता के रूप में व्यक्तिगत दृष्टि विकसित करना
5. व्यक्तिगत मूल्यों को शिक्षा प्रणाली के मूल्यों के साथ जोड़ना

इन विवरणों में से प्रत्येक को प्रासंगिक कार्रवाई योग्य सूची के साथ नीचे समझाया गया है ताकि किसी भी स्कूल का प्राचार्य उन्हें अपने स्कूल में लागू कर सके। परत 1 के सचित्र विवरण के लिए चित्र 16 देखें।



चित्र 16: परत 1: स्कूल सुधार और छात्र अधिगम के लिए दिशा निर्धारण करना

जब पाठक इस परत के साथ जुड़ता है, यह अपेक्षा की जाती है कि पाठक एक सार्थक यात्रा की कल्पना करेगा और उसे पूरा करेगा, जिसमें वह स्कूल समुदाय के अन्य सदस्यों को उत्कृष्टता का स्कूल बनाने की इस यात्रा का सहभागी बनायेगा है। आशा है कि स्कूल स्वतंत्र मन-मस्तिष्क, बौद्धिक रूप से जीवंत, सामाजिक रूप से संतुलित, भावनात्मक रूप से संवेदनशील बनेगा और सांस्कृतिक रूप से परिपक्व होगा जो छात्रों की उत्तरदायित्व की भावना के साथ अभिप्रेरित करेगा तथा आजीवन शिक्षार्थी और प्रतिकूल परिस्थितियों सहित बदलती स्थितियों हेतु अनुकूल नागरिक बनने के लिए अभिप्रेरित करेगा।

### विवरण 1: विद्यालय के लिए एक विज़न बनाना

किसी विद्यालय का विज़न उसकी व्यापक शैक्षिक लक्ष्यों के प्रति दृढ़ प्रतिबद्धता को इंगित करता है। विज़न का निर्माण एक अविरत और सतत प्रक्रिया है और यह संस्थागत विकास के लिए रोड मैप (कार्य की रूपरेखा) के रूप में कार्य करता है जिसमें छात्र अधिगम को अपने मूल में रखते हुए स्कूल की प्रगति के सभी पहलुओं को शामिल किया जाता है। यह संगठन के उद्देश्य को संप्रेषित करता है और स्पष्ट रूप से इसके भविष्य को परिभाषित करता है। इसलिए इसे प्रेरणादायी बनाने की जरूरत है।

अतः स्कूल के लिए एक विज़न बनाना एक दिशा निर्धारित करना है, जो स्कूल में सुधार की दिशा में पहला कदम है। यह एक स्कूल के विभिन्न पहलुओं को प्रभावित करता है, विशेषकर जब यह :

- स्कूल के प्रयोजन/उद्देश्य की पहचान करता है।
- सीधे संगठन मिशन से जुड़ता है।
- स्कूल संस्कृति को प्रभावित करता है।
- स्कूल परिवर्तन को अपनाने के लिए महत्वपूर्ण रास्तों की पहचान करता है।
- स्कूल समुदाय के बीच आम सहमति बनाता है।
- संगठनात्मक अधिगम को सुसाध्य बनाता है
- स्कूल सुधार हेतु अपेक्षित कार्रवाई के लिए स्कूल के अन्य दूसरे नेतृत्वकर्ताओं का मार्गदर्शन करता है।

चूंकि एक स्कूल की दृष्टि संस्कृति, पाठ्यक्रम, निर्देशात्मक कार्यव्यवहारों, प्रणालियों और प्रक्रियाओं में व्याप्त है जो छात्र अधिगम और कल्याण को प्रभावित करती है, एक स्कूल के लिए अपनी दृष्टि बनाने में सहयोगी प्रक्रिया का उपयोग अत्यंत महत्वपूर्ण है। हालाँकि, यह दीर्घकालिक हो सकती है, लेकिन सभी हितधारकों के बीच साझे दृष्टिकोण विकसित करने में सहायक होती है। समुदाय अपनी सहभागिता अनुभव करता है, और उसमें अपनापन और निर्णय लेने की भावना का विकास होता है। यह प्रक्रिया स्कूल के सभी सदस्यों के बीच एक साझा दृष्टिकोण के आत्मबोध के विकास को सुदृढ़ करती है। इसलिए, एक विज़न बनाने में स्कूल के छात्रों, कर्मचारियों और अभिभावकों के बीच सहयोग और सहभागितापूर्ण नेतृत्व शामिल है।

विद्यालय नेतृत्व के कार्यों से विज़न को वास्तविक रूप में कारगर बनाया जाता है। इस संदर्भ में, स्कूल नेतृत्व में प्राचार्य, स्कूल प्रबंधन के सदस्य जो सीधे स्कूल नीतियों के कार्यान्वयन में संबद्ध होते हैं, और शिक्षक प्रमुख शामिल होते हैं। इसमें प्राचार्य की भूमिका महत्वपूर्ण होती है क्योंकि उनकी यह जिम्मेदारी होती है कि वे एक ऐसी रणनीतिक योजना बनाएं जो इस दृष्टि को जीवंत रूप से कारगर करे। एक विचारशील और चिंतनशील स्कूल नेतृत्व ऐसा लक्ष्य या कार्य योजना स्थापित करना चाहता है जो स्कूल को अपने दृष्टि प्राप्त करने में मदद करे। अंत में, स्कूल द्वारा इसके कार्यान्वयन के आधार पर अपने विज़न की प्रासंगिकता, शक्ति और व्यापकता की समीक्षा और विचार करने की आवश्यकता होगी।

#### **स्कूल के लिए एक विज़न बनाने हेतु कार्यार्थ**

- एक ऐसा तंत्र तैयार करें जिसके माध्यम से सभी हितधारक (शिक्षक, माता-पिता, एसएमसी सदस्य, वरिष्ठ छात्र, प्रशासनिक कर्मचारी) विभिन्न तत्वों पर अपने विचार साझा कर सकें जिन्हें स्कूल के विज़न/दृष्टि का हिस्सा माना जा सकता है।
- स्कूल का विज़न विकसित करने वाले दल का हिस्सा बनने के लिए सभी स्कूल हितधारकों के प्रतिनिधियों को आमंत्रित करें।



- हितधारकों से प्राप्त सुझावों पर चर्चा करने के लिए संवाद की एक सहभागितापूर्ण प्रक्रिया का उपयोग करें।
- एक उचित समय अवधि पर विचार करते हुए, एक प्रारंभिक विज्ञान का विवरण तैयार करें जो संक्षिप्त, सरल और स्मरणीय हो और स्कूल के भविष्य के दृष्टिकोण को उपयुक्त रूप से व्यक्त करता हो।
- प्रतिपुष्टि (फीडबैक) प्राप्त करने के लिए हितधारकों के साथ प्रारूप को साझा करें, और विज्ञान कथन पर फिर से कार्य करने के लिए इसकी समीक्षा करें। इसमें कई पुनरावृत्तियां हो सकती हैं।
- विज्ञान कथन को अंतिम रूप दें और स्कूल के शैक्षिक लक्ष्यों का एक समान बोध विकसित करने के लिए इसे सभी हितधारकों के साथ साझा करें।
- एक वर्ष, तीन वर्ष, पांच वर्ष के बाद विज्ञान पर पुनः विचार करें और उसकी समीक्षा करें।
- विज्ञान पूर्ण होने पर पांच वर्ष के अंत में स्कूल द्वारा की गई प्रगति का मूल्यांकन करें।

## विवरणक 2 : साझा विज्ञान का निर्माण

मात्र संस्थान के लिए विज्ञान विकसित करना पर्याप्त नहीं है। जब तक प्राचार्य हितधारकों के बीच विद्यालय के विज्ञान के सामूहिक बोध का निर्माण नहीं करता, तब तक वह इसे वास्तविकता में परिवर्तित नहीं कर सकता है। हितधारकों को उस पर कार्य करने के लिए प्रेरित करने हेतु उनके पास विज्ञान होना चाहिए। विद्यालय के विज्ञान के अनुरूप होने के बावजूद, विद्यालय समुदाय के विभिन्न व्यक्तियों द्वारा विज्ञान के कार्यों के निरूपण में विविधता होगी। ऐसा इसलिए है, क्योंकि शिक्षकों, प्रशासनिक कर्मियों, माता-पिता, एसएमसी सदस्यों और छात्रों के विविध दृष्टिकोणों के अनुसार, विज्ञान की व्याख्या विभिन्न तरीकों से की जाती है। इसलिए, विविधता, विभिन्नता, नवीनता, प्रभावकारिता और संस्था के विज्ञान के समान सूत्र से जुड़ी प्रभावशीलता साझा विज्ञान की विशेषताएं हैं। व्याख्या और अनुवर्ती कार्रवाई में विविधता, सदस्यों के बीच संवाद, चर्चा, कार्रवाई और विचारशीलता का मार्ग प्रशस्त करती है। यह एक सतत प्रक्रिया है और स्कूल के दृष्टिकोण की समझ को समृद्ध और सुदृढ़ करने में मदद करती है।

साझा विज्ञान स्कूल में पाठ्यक्रम-आधारित गतिविधियों को निरूपित करने व नेतृत्व करने और आरंभ करने के लिए एक नवीनतम दृष्टिकोण और विचार भी लाता है। यह हितधारकों को सशक्त बनाता है। यह स्कूल में अपेक्षित कार्य संस्कृति का विकास करता है जिसके परिणामस्वरूप स्कूल की संस्कृति, प्रकृति, सहयोगी और सहभागी कार्यव्यवहारों को प्रभावित करता है, जिससे छात्र अधिगम में वृद्धि होती है और समग्र स्कूल की प्रगति होती है।



### **साझा विज्ञान के निर्माण के लिए कार्यार्थ**

- जहां स्कूल में साझे विज्ञान की आवश्यकता है हितधारकों के बीच प्रयोजनमूलक सामूहिक भावना स्थापित करें ।
- शिक्षकों, एस.एम.सी. सदस्यों, अभिभावकों और छात्रों के साथ विद्यालय के वर्तमान स्तर एवं विज्ञान के बीच के अंतर की पहचान करें।
- एक, तीन, पांच वर्ष की समयावधि में विज्ञान के लक्ष्य प्राप्त करने के लिए स्कूल के लिए एक रणनीतिक रोड मैप तैयार करें।
- प्रासंगिक मानदंडों के साथ संगठनात्मक प्रणालियों और प्रक्रियाओं का निर्माण करके साझे दृष्टिकोण के माध्यम से स्कूल के विज्ञान को कार्यान्वित करें।

### **विवरणक 3 : स्मार्ट (Specific Measurable Achievable Realistic Time bound) लक्ष्यों का विकास करना**

किसी भी संगठन का विज्ञान और मिशन उसकी सफलता का मार्ग प्रशस्त करता है। एक विज्ञान बनाने और साझा करने की प्रक्रिया ही प्राचार्य, शिक्षकों और हितधारकों को स्मार्ट (विशिष्ट, मापनीय, प्राप्य यथार्थ, समयबद्ध) लक्ष्यों को तैयार करने का मार्ग प्रशस्त करने में सक्षम बनाती है। ये लक्ष्य संगठन के विज्ञान और मिशन को ध्यान में रखते हुए छात्र अधिगम और स्कूल उन्नयन के लिए एक स्पष्ट दिशा प्रदान करते हैं। स्मार्ट लक्ष्य निर्धारित करना एक ऐसा साधन है जिसके द्वारा कार्यो और कार्यव्यवहारों को स्पष्ट और सटीक किया जाता है, नवाचारों को कार्यान्वित किया जाता है, अच्छे कार्यव्यवहारों को पोषित किया जाता है, सर्वोत्तम कार्यव्यवहारों को परिपूर्ण किया जाता है, और स्कूल में सतत सुधार सुनिश्चित करने के लिए छात्र अधिगम को स्थायित्व प्रदान किया जाता है। स्मार्ट लक्ष्य के मूर्त परिणामों को प्राप्त करने के लिए स्कूल के सदस्यों के बीच आत्मविश्वास, उपलब्धि और अभिप्रेरणा का वातावरण निर्मित करते हैं।

### **स्मार्ट लक्ष्यों को विकसित करने के लिए कार्यार्थ**

- प्राथमिक, प्रारंभिक, माध्यमिक और वरिष्ठ माध्यमिक स्तरों के स्कूलों के लिए अलग-अलग स्मार्ट लक्ष्य विकसित करने हेतु हितधारकों के साथ सहभागिता करें।
- विज्ञान और साझे विज्ञान के प्रकाश में स्मार्ट लक्ष्यों का विकास करें।
- समन्वयन के लिए शिक्षा विभाग/सरकार/सी.बी.एस.ई. द्वारा दिए गए लक्ष्यों के साथ स्कूल के स्मार्ट लक्ष्यों को संयोजित करें।
- स्पष्टतः निर्धारित समय-सीमा के साथ लक्ष्यों को साध्यकारी कार्य बिंदुओं में विभाजित करें।
- निष्पादन के लिए एक ठोस कार्य योजना तैयार करें।
- समय-समय पर कमियों, यदि कोई हो तो, को समझने और उस अंतराल को भरने के लिए पूरी प्रक्रिया का प्रलेख तैयार करें।

#### विवरणक 4 : एक विद्यालय नेतृत्वकर्ता के रूप में व्यक्तिगत विज्ञान का विकास

एक स्पष्ट व्यक्तिगत विज्ञान/दृष्टि विद्यालय के लिए एक विज्ञान के निर्माण और दूसरों के बीच एक साझे विज्ञान को विकसित करने के कार्य में एक प्राचार्य को गहनता से संलग्न करेगा। जब स्कूल के लिए विज्ञान व स्कूल के सदस्यों के लिए साझे विज्ञान हो, तब एक व्यक्तिगत विज्ञान की आवश्यकता पर प्रश्न उठाया जा सकता है। यह ध्यान रखना महत्वपूर्ण है कि विज्ञान निर्माण एक संस्था के रूप में स्कूल के विकास के लिए है। साझा विज्ञान स्कूल के लिए एक समान उद्देश्य पर पहुंचने और गुणवत्तापूर्ण शिक्षा का मार्ग प्रशस्त करता है। व्यक्तिगत दृष्टि का अभिप्राय व्यक्ति की शारीरिक, सामाजिक, भावनात्मक, बौद्धिक, आध्यात्मिक, आर्थिक और सांस्कृतिक आवश्यकताओं से है। ये सभी मिलकर विद्यालय नेतृत्वकर्ता को प्रतिरूप देते हैं।

एक प्रभावी विद्यालय नेतृत्वकर्ता वह होता है जिसकी व्यक्तिगत विज्ञान/दृष्टि स्पष्ट होती है, और जो अपनी शक्ति और अधिगम की जरूरतों को जानने में सक्षम होने के लिए आत्म-चिंतन-मंथन में संलग्न होता है। वह व्यक्तिगत और व्यावसायिक लक्ष्यों की पहचान करके और एक कार्रवाई योग्य रोडमैप बनाकर आत्म-विकास के लिए एक मार्ग प्रशस्त करने में सक्षम हो एवं व्यक्ति को 'वर्तमान' स्व से 'आकांक्षी' स्व में परिवर्तित कर दे। ऐसा चिंतनशील नेतृत्वकर्ता निश्चित रूप से अपनी व्यक्तिगत दृष्टि/विज्ञान को स्कूल के विज्ञान से जोड़ने में सक्षम होगा और हितधारकों के बीच एक साझा विज्ञान विकसित करने में सफल होगा। संक्षेप में, व्यक्तिगत नेतृत्वकर्ताओं के संस्थागत विज्ञान, साझा विज्ञान और व्यक्तिगत विज्ञान का निर्माण एक दूसरे को प्रभावित करते हैं और एक दूसरे के साथ अंतःक्रिया करते हैं।

#### व्यक्तिगत दृष्टि विकसित करने के लिए कार्यार्थ

- वर्तमान और आकांक्षी 'स्व' के बीच के अंतराल की पहचान करें। एक रोडमैप बनाकर अंतराल को पाटने के लिए स्मार्ट लक्ष्य और कार्य योजना स्थापित करें।
- जिम्मेदारियों, भूमिकाओं और गतिविधियों को प्रभावी ढंग से संतुलित करने के लिए 'पहली चीजें-पहले' के अर्थात क्रमबद्ध और बिंदुवार कार्य के सिद्धांत को लागू करें।
- दिन-प्रतिदिन के नैतिक तथा नेतृत्वकारी कार्यव्यवहारों के माध्यम से स्कूल के विज्ञान/दृष्टि का उदाहरण दें, रणनीतिक, शैक्षिक, संचालनात्मक रूप से लोगों को विकसित करके स्कूल का विकास करें।
- एक नेतृत्वकर्ता के रूप में सभी कार्यों और कार्यव्यवहारों में स्कूल के विज्ञान और साझे विज्ञान के लिए व्यक्तिगत विज्ञान को संयोजित करें।
- मन और मस्तिष्क क्या विकसित करना, रक्षा करना, संरक्षित करना और समर्थन करना चाहते हैं, इस पर चिंतन करके व्यक्तिगत विज्ञान को स्पष्टतः निर्धारित करें।

## विवरणक 5 : व्यक्तिगत मूल्यों को शिक्षा प्रणाली के मूल्यों के साथ संयोजित करना

‘मूल्य व्यक्ति के चिंतन और व्यवहार का मार्गदर्शन करता है’। स्कूल के प्राचार्य के पास शिक्षा के विभिन्न आयामों के बारे में अपने स्वयं के मूल्य और विश्वास होते हैं, जो बदले में नेतृत्वकर्ता के व्यक्तिगत विज्ञान और स्कूल के विज्ञान को व्यवहार में बदलने की उसकी क्षमता को प्रभावित करते हैं। उदाहरण के लिए, नेतृत्व, छात्रों और वे कैसे सीखते हैं, शिक्षकों और शिक्षण शिक्षण में उनकी भूमिका, पाठ्यचर्या, अनुशिक्षणात्मक कार्यव्यवहार और आकलन संरचनाओं, व्यावसायिक विकास, निगरानी, मूल्यांकन, लोगों को जवाबदेह बनाने, संचार के चैनलों, नवाचार पर स्कूल नेतृत्वकर्ता के विश्वास स्कूल की संस्कृति को प्रभावित करते हैं। एक प्राचार्य के व्यक्तिगत मूल्य और विश्वास भी स्कूल द्वारा बनाए गए मूल्यों (उसके विज्ञान कथन के माध्यम से) और स्कूल के नेतृत्वकर्ताओं के अपेक्षित मूल्यों से प्रभावित होते हैं। स्कूल नेतृत्व संबंधी साहित्य इस बात की पुष्टि करता है कि नेतृत्व मूल्य और प्राचार्य की व्यक्तिगत दृष्टि उस तरीके को महत्वपूर्ण रूप से प्रभावित करती है जिसमें वह लोगों और स्कूल का एक संगठन के रूप में नेतृत्व करता है। एक व्यक्ति के रूप में स्कूल के प्राचार्य अपने नेतृत्व के व्यवहार और कार्य के माध्यम से दूसरों के मूल्यों और कार्यव्यवहारों को भी प्रभावित करते हैं। इसलिए, यह महत्वपूर्ण है कि नेतृत्वकर्ता के व्यक्तिगत मूल्य स्कूल नेतृत्व और शिक्षा प्रणाली के मूलभूत मूल्यों के साथ संयोजित हों।

### शिक्षा प्रणाली के मूल्यों के साथ व्यक्तिगत मूल्यों को संरेखित करने के लिए कार्यार्थ-

- **स्व जागरूक नेतृत्वकर्ता बनें**
  - अपने व्यक्तिगत मूल्यों और आत्म-विश्वासों को समझें और पहचानें जो संस्कृति, अनुभवों, पर्यावरण, लक्ष्यों और आकांक्षाओं से प्रभावित हैं।
  - स्कूली शिक्षा के विभिन्न पहलुओं पर आप जो आत्म विश्वास रखते हैं, उस पर विचार करें और समझें कि एक विद्यालय नेतृत्वकर्ता के रूप में ये आपको कैसे प्रभावित कर रहे हैं।
  - विद्यालय नेतृत्व के मूल सार्वभौमिक मूल्यों पर विचार करें जो एक विद्यालय नेतृत्वकर्ता के रूप में आपकी चिंतन, व्यवहार और निर्णय लेने में मार्गदर्शन करते हैं।
  - एक नेतृत्वकर्ता के रूप में स्कूल में अपने योगदान का आकलन करें।
- **व्यक्तिगत विश्वासों को स्कूल नेतृत्व मूल्यों के साथ संयोजित करें**
  - उन क्षेत्रों के बारे में सोचें जहां आपकी व्यक्तिगत दृष्टि (विज्ञान) और मूल्य स्कूल के विज्ञान और मूल्यों के साथ संरेखित होते हैं।
  - उन मुद्दों का समाधान करने के तरीके स्थापित करें जो स्कूल की दृष्टि और मूल्यों के साथ मेल नहीं खाते हैं।
  - उन व्यक्तिगत मूल्यों और दृष्टि को सुदृढ़ करें जो स्कूल के मूल्यों और दृष्टि के साथ संरेखित हों।

- शिक्षण अधिगम को आकार देने, प्रशासन का प्रबंधन करने और लोगों को विकसित करने में अपने दैनिक नेतृत्वकारी कार्यव्यवहारों के माध्यम से अपने शैक्षिक मूल्यों को व्यापक स्कूल समुदाय के समक्ष अभिव्यक्त करें।
- स्वतंत्र विचारों वाले, मिलनसार और ईमानदार व्यक्ति बनें।
- सम्मान, निष्पक्षता, करुणा और सुदृढ़ संबंधों के माध्यम से लोगों में विश्वास पैदा करने में भरोसा करें।
- लोगों को जवाबदेह बनाएं, उन्हें चुनौती दें लेकिन गलतियां करने के लिए एक सुरक्षित अवसर भी प्रदान करें।
- सर्व सुलभ होकर स्कूल समुदाय के सभी सदस्यों के लिए एक रोल मॉडल बनें।
- अपने स्वयं के कार्यव्यवहार में सुधार करने के लिए निरंतर प्रयास करते हुए शिक्षकों, छात्रों, अभिभावकों के लिए एक चिंतनशील और जीवन पर्यंत शिक्षार्थी होने के महत्व को प्रदर्शित करें।
- **व्यक्तिगत विश्वासों और मूल्यों को शिक्षा प्रणाली के मूल्यों के साथ संयोजित/संरेखित करें**
  - सरकार की नीति, स्कूल के दृष्टिकोण और प्रक्रियाओं के बीच के संबंध को समझें।
  - व्यक्तिगत नेतृत्वकारी मूल्यों को स्कूल के विज़न और सरकार की नीति के साथ संयोजित करें।

## परत 2 : शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व का कार्य व्यवहार

### परिचय

विज्ञान/दृष्टि निर्माण, लक्ष्य निर्धारण, और शिक्षा प्रणाली के मूल्यों के साथ व्यक्तिगत मूल्यों के संयोजन के अंतर्गत परत 1 में स्कूल सुधार और छात्र अधिगम के लिए दिशा निर्धारित करने के बाद, अगला कदम छात्र अधिगम को सुनिश्चित करने हेतु विज्ञान और मूल्यों को कार्यों में रूपांतरित करना है। इसे वर्तमान संरचना में परत 2 – 'शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व का कार्यव्यवहार' के रूप में संदर्भित किया गया है, (चित्र 17 देखें)। इसमें प्राचार्य के शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की सक्रिय भूमिका के माध्यम से विज्ञान को कार्य रूप 'कैसे' प्रदान किया जाता है, इसका वर्णन किया गया है। यह परत मुख्य रूप से अपने कार्य के विभिन्न क्षेत्रों से प्राचार्य की विद्यालय नेतृत्व प्रक्रियाओं पर केंद्रित है। विद्यालयों में अधिगम नेतृत्व के लिए प्राचार्यों के शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्वकर्ता के रूप में कार्य व्यवहार को समझने के लिए छह तरीकों का उल्लेख किया गया है। इन्हें विवरणक कहा गया है। प्रत्येक विवरणक में कार्यार्थ और उप-कार्यार्थ का एक सेट है। इन विवरणकों पर विचार करते समय श्रेणीबद्ध अनुक्रम का अनुसरण आवश्यक नहीं है। कोई भी, स्कूल की जरूरतों के आधार पर किसी भी विवरणक से शुरू कर सकता है।



चित्र 17: परत 2: छात्र अधिगम के सुनिश्चय के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व का कार्य व्यवहार

विद्यालय में शिक्षण-अधिगम की गुणवत्ता सुनिश्चित करने के लिए प्राचार्य जिम्मेदार होता है। इसके लिए उसे कक्षा और विद्यालय स्तर की प्रक्रियाओं में सुधार करने के लिए व्यवस्थित रूप से संबंधित कार्यों में संलग्न होना पड़ता है। कक्षा स्तर पर उसका कार्य सर्वप्रथम शिक्षकों में संव्यावसायिक विकास

करना होता है, जबकि स्कूल स्तर पर उसकी पहली प्राथमिकता समावेशी शिक्षण संस्कृति में स्कूल की समग्र शिक्षण-अधिगम प्रक्रियाओं का नेतृत्व होता है।

एक शैक्षणिक नेतृत्वकर्ता के रूप में प्राचार्य शिक्षकों के व्यावसायिक विकास की सुनियोजित समग्र गतिविधियों में संलग्न होता है जो उनके व्यक्तिगत और व्यावसायिक गुणों के विकास को सुसाध्य बनाने और उनके ज्ञान, कौशल और कार्य व्यवहार में सुधार करने के लिए नियमित आधार पर किए जाते हैं। इस तरह की कार्य संलग्नता से शिक्षकों का सशक्तिकरण होता है, उनकी संस्था यानी स्कूल के सभी बच्चों की शिक्षा में सुधार होता है। इसमें शिक्षकों के व्यावसायिक विकास में संलग्नता पर प्रथम विवरणक की व्याख्या की गई है।

आमतौर पर स्कूलों में नवाचारों का नेतृत्व प्राचार्य द्वारा नवाचार की संस्कृति की स्थापना के माध्यम से किया जाता है। सफल स्कूल, चीजों को अलग ढंग से करने में गर्व महसूस करते हैं। स्कूल में उच्चाकांक्षाओं की संस्कृति और समाधान की माँगों के बीच ही अनिश्चितताओं के साथ सहज होना पड़ता है। स्कूल की संस्कृति प्रयोग को बढ़ावा देती है। प्रायः शिक्षक और छात्र नवाचार के अपने प्रयासों में विफलता को स्वीकार करने से नहीं हिचकिचाते हैं और आसानी से हार नहीं मानते हैं।

स्कूल में किसी भी बदलाव को एक नवाचार कहने से पहले उसे कुछ मानदंडों को पूरा करना होगा, ये मानदंड हैं: वह नया होना चाहिए, एक अपरंपरागत दृष्टिकोण का अनुसरण, लागत प्रभावी, आवश्यकता आधारित होना, संदर्भ विशिष्ट मुद्दों को संबोधित करना, समस्याओं को हल करना, मौजूदा स्थितियों में सुधार, और प्रभावशाली होना। नवाचारों में क्षेत्र, समय या लोगों की बाध्यता नहीं होती है। दूसरे शब्दों में, एक नवाचार यथास्थिति को बदल देता है, जिससे विद्यालय में परिवर्तन होता है। नवाचार की संस्कृति को एक विशिष्ट तरीके से स्कूल नेतृत्व करने के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्वकर्ता द्वारा सचेत रूप से पोषित किया जाना चाहिए। स्कूलों में नवाचारों के लिए पहल दूसरे विवरणक के माध्यम से प्रतिपादित किया गया है।

व्यक्तिगत आधार पर शिक्षकों के व्यावसायिक विकास पर ध्यान देना ही पर्याप्त नहीं है, लेकिन एक शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्वकर्ता के रूप में एक प्राचार्य को सभी शिक्षकों के बीच शिक्षण-अधिगम की साझा समझ विकसित करने में अपने दायरे का विस्तार करने हेतु विशेष प्रयास करना चाहिए। यह महत्वपूर्ण है क्योंकि शिक्षकों और छात्रों के बीच अधिगम के लिए एक अनुकूल वातावरण बनाया गया है। शिक्षण अधिगम प्रक्रिया का नेतृत्व का केंद्रबिंदु शिक्षकों को उनकी क्षमता और कौशल विकास करके शिक्षक नेतृत्वकर्ता बनने के लिए उनकी संस्था यानी स्कूल को विकसित करने के लिए चिंतनशील प्रथाओं में शामिल करने में निहित है। इसे तीसरे विवरणक – शिक्षण अधिगम प्रक्रिया का नेतृत्व में संदर्भित किया गया है, जिसे अधिगम के लिए नेतृत्व और नेतृत्व करने के लिए अधिगम को उपयुक्त रूप से वर्णित किया जा सकता है।

शिक्षकों के व्यावसायिक विकास में संलग्नता और शिक्षण अधिगम की प्रक्रिया के नेतृत्व के बीच मुख्य अंतर यह है कि शिक्षकों का व्यावसायिक विकास शिक्षक केंद्रित है जिसका उद्देश्य शिक्षक नेतृत्वकर्ताओं

का विकास करना है। यह कक्षा प्रक्रियाओं में सुधार को लक्षित करता है। दूसरी ओर, शिक्षण अधिगम प्रक्रिया का नेतृत्व, कक्षा प्रक्रियाओं सहित शिक्षण-अधिगम प्रक्रियाओं की गुणवत्ता में सुधार के लिए एक संपूर्ण-विद्यालय दृष्टिकोण अपनाता है। जब एक प्राचार्य शिक्षण-अधिगम का नेतृत्व करता है, तो वह न केवल शिक्षकों के विकास का नेतृत्व करता है, बल्कि अनुशिक्षणात्मक डिजाइन, संसाधन प्रबंधन, स्कूल प्रबंधन और शिक्षा अधिकारियों के साथ संवाद, अन्य स्कूलों और कुछ क्षेत्रों में नामांकन हेतु व्यापक समुदाय के साथ नेटवर्किंग और साझेदारी जैसे पहलुओं का भी नेतृत्व करता है। ये छात्र अधिगम को सुनिश्चित करने के लिए शिक्षण-अधिगम प्रक्रियाओं में सुधार पर ध्यान केंद्रित करते हैं। इसलिए, शिक्षण अधिगम प्रक्रिया का नेतृत्व बड़े पैमाने पर अधिगम के लिए नेतृत्व (एलएफएल) को लागू करता है।

विद्यालय में शिक्षकों का सतत व्यावसायिक विकास, नवाचारों को प्रोत्साहित करना और विद्यालय में शिक्षण-अधिगम प्रक्रियाओं का नेतृत्व करना विद्यालय की समग्र अधिगम संस्कृति को महत्वपूर्ण रूप से प्रभावित करता है। अधिगम की संस्कृति उन निहित तरीकों से संबंधित है, जिसमें प्राचार्य, शिक्षकों, समुदाय और स्कूल प्रबंधन समिति के संघटन के माध्यम से स्कूल के दैनिक जीवन में शिक्षण-अधिगम प्रक्रियाओं के उद्देश्य के बारे में धारणाएं, विश्वास, समझ को आकार दिया जाता है। इसका प्रभाव उन बच्चों द्वारा महसूस किया जाता है जो इन शिक्षण-अधिगम प्रक्रियाओं पर प्रत्युत्तर देते हैं, प्रतिक्रिया करते हैं, और आत्मसात करते हैं। अपनी सहभागिता, स्वामित्व की भावना और अधिगम के सक्रिय अभिकर्ता के रूप में मुक्त तथा अंतर्मुखी तरीके से संवाद स्थापित करके बच्चे स्कूल की संस्कृति को प्रदर्शित करते हैं। प्राचार्य (और शिक्षकों) की भूमिका छात्रों द्वारा दिए गए इन सूक्ष्म, स्पष्ट या गुप्त संकेतों का निरीक्षण, अभिज्ञात और पहचान करना है। भरोसा पैदा करना और उसे दूसरों में स्थापित करना, विद्यालय संस्कृति की स्थापना करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। इन्हें चतुर्थ विवरणक-अधिगम संस्कृति का विकास में अच्छी तरह से अभिव्यक्त किया गया है

इसके अलावा, न तो अधिगम संस्कृति और न ही शिक्षण-अधिगम की प्रक्रिया का नेतृत्व तब तक पूर्ण नहीं होता है जब तक कि सभी छात्रों को उनकी जाति, सम्प्रदाय, नस्ल, लिंग, शारीरिक, मानसिक और भावनात्मक कल्याण और बौद्धिक कौशल के बावजूद अवसर की समानता का आश्वासन नहीं दिया जाता। जाति, लिंग, विकलांगता और जातीयता की परस्परता अलग-अलग सक्षम या विशेष रूप से सक्षम बच्चों के लिए एक बड़ी चुनौती है, जिन पर विशेष ध्यान देने की आवश्यकता है क्योंकि उनकी आवश्यकताएं विशिष्ट हैं। अंध विश्वासों, सही ज्ञान की कमी, समाज में अनजाने और सचेत रूप से प्रचलित भेदभावपूर्ण प्रथाओं के साथ सामाजिक पूर्वाग्रह स्कूल में अंतर्निहित होते हैं। ये उन बच्चों की शिक्षा और स्कूली शिक्षा में बाधा डालते हैं जिन पर विशेष ध्यान देने की आवश्यकता होती है क्योंकि उनकी व्यक्तिगत जरूरतों को उपयुक्त रूप से संबोधित किया जाना चाहिए। एक प्राचार्य इन बच्चों को पढ़ाने के लिए सीखने के अलावा ऐसी परिस्थितियों को संभालने और तदनुसार कार्य करने के लिए शिक्षकों को संवेदनशील बनाने और प्रशिक्षित करने की जिम्मेदारी लेता है ताकि समानता, समावेशिता और विविधता का सकारात्मक रूप से कार्य व्यवहार किया जा सके। यह सब स्कूल के सदाचार की संस्कृति को सुदृढ़ करने में योगदान देता है। एक समावेशी संस्कृति के निर्माण संबंधित विवरणक 5-अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व के इस महत्वपूर्ण घटक को संदर्भित करता है।

एक प्राचार्य के रूप में विद्यालय का नेतृत्व करने वाले प्राचार्य को अपने स्वयं के नेतृत्व कार्य व्यवहार पर आत्म-चिंतन करना महत्वपूर्ण है। जैसा कि प्राचार्य स्कूल समुदाय, उसके शिक्षकों, छात्रों और अभिभावकों के साथ जुड़ते हैं, वे उनके बारे में कैसा अभुभव कर रहे हैं और वह किस हद तक स्कूल के दृष्टिकोण को पूरा कर रहे हैं, इस पर विचार किया जाना चाहिए। स्कूल के साथ यह यात्रा एक स्व-जागरूक नेतृत्वकर्ता बनने और होने के मार्ग पर चलने, अधिगम और भूलने और पुनः अधिगम की आंतरिक यात्रा को बढ़ावा देती है। स्व-जागरूक नेतृत्वकर्ता बनना और होना शीर्षक संबंधी छटा विवरणक शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व के इस पहलू को उजागर करता है।

एक स्कूल के लिए अपने शिक्षाशास्त्रीय कार्य व्यवहारों में सुधार हेतु एक आवर्ती दृष्टिकोण रखने के लिए, यह अनिवार्य है कि एक स्कूल हितधारकों को शामिल करते हुए अपनी नेतृत्व टीम के माध्यम से किए जाने वाले कार्यों का मूल्यांकन करे। इस प्रकार, आकलन के अंतर्गत प्रत्येक विवरणक में निगरानी और मूल्यांकन को रेखांकित किया गया है। यह एक स्कूल को प्रभावी ढंग से उस सीमा तक कारगर करने में सक्षम बनाता है जिसमें प्रत्येक विवरणक के तहत छात्र अधिगम में सुधार के लिए स्कूल प्रणाली के भीतर कार्य व्यवहार अंतर्निहित है। फिर चिंतन और विश्लेषण स्कूल को अपने कार्य व्यवहार में सुधार के लिए अपने अगले कदमों को निर्धारित करने में मदद करने की दिशा में आगे बढ़ेगा। यह मूल्यांकन स्कूल के लिए अपनी वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना विकसित करने का प्रारंभिक बिंदु बन जाता है, जैसा कि भाग 3 में विस्तार से बताया जाएगा।

अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना की परत 2 के प्रतिपादन के लिए कार्य निर्धारित किया गया है। इसका विवरण नीचे प्रस्तुत किया गया है।

### **विवरणक 1 : शिक्षकों के व्यावसायिक विकास में संलग्नता**

शिक्षक, स्कूली शिक्षा प्रणाली की रीढ़ हैं क्योंकि वे प्रत्यक्ष रूप से छात्रों के साथ जुड़ते हैं और स्कूल के विजन, मिशन और पाठ्यक्रम को संपादित करते हैं। शोध से पता चलता है कि छात्रों के परिणामों पर शिक्षकों का सबसे अधिक प्रभाव पड़ता है। शिक्षकों की क्षमता और प्रेरणा स्कूल के सभी क्षेत्रों को प्रभावित करती है, चाहे वह शिक्षण-अधिगम, नवाचार, समावेशी शिक्षण संस्कृति का निर्माण के साथ-साथ महत्वपूर्ण स्कूल सुधार की दिशा में चिंतनशील कार्य व्यवहार करना हो।

विद्यालय के शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्वकर्ता के रूप में, एक व्यापक व्यावसायिक विकास कार्यक्रम के माध्यम से शिक्षकों को सतत अधिगम के अवसर प्रदान करना प्राचार्य की जिम्मेदारी है। स्कूल की नियोजित दिन-प्रतिदिन की कार्य प्रणालियों और प्रक्रियाओं या एक अंतर्निहित दृष्टिकोण के माध्यम से क्षमता निर्माण किया जा सकता है। अध्ययनों से पता चलता है कि शिक्षण की गुणवत्ता में सुधार के लिए लागू किए गए बाह्य कार्यक्रमों की तुलना में प्राचार्य के नेतृत्व में किए गए व्यावसायिक विकास का अधिक प्रभाव पड़ता है। बच्चों के अधिगम के तरीके के बारे में मानसिकता और धारणाओं में बदलाव लाने के साथ-साथ व्यावसायिक शिक्षा से शिक्षकों के कार्यव्यवहार और ज्ञान में सुधार की अपेक्षा की जाती है। कार्यव्यवहार करने वाले प्राचार्य का यह दृढ़ विश्वास है कि एक मजबूत व्यावसायिक विकास कार्यक्रम



के परिणाम से छात्र अधिगम और स्कूल की संस्कृति और वातावरण सहित समग्र स्कूल सुधार पर सकारात्मक प्रभाव पड़ेगा। शिक्षकों के व्यावसायिक विकास में संलग्नता संबंधी कार्यार्थ चित्र 18 में दिए गए हैं, इसके बाद विवरण दिया गया है।



चित्र 18 शिक्षकों के व्यावसायिक विकास में संलग्नता के कार्यार्थ

## कार्यार्थ

### अ. साहयोगिक कार्य व्यवहारों के माध्यम से व्यावसायिक विकास की आवश्यकताओं का पता लगाना।

- शिक्षकों के साथ सह-निर्माण कार्यतंत्र, जो स्कूल के संदर्भ के अनुकूल हो, ताकि उनकी व्यावसायिक आवश्यकताओं की पहचान की जा सके (उदाहरण के लिए शिक्षकों के साथ सह-निर्माण रूब्रिकों/शीर्षों, जांच सूची, श्रेणी मापन)।
- इन सह-निर्मित कार्यतंत्रों का नियमित आधार पर उपयोग करें।
- व्यक्तिगत जरूरतों और आगे के रास्ते की पहचान करने के लिए व्यक्तिगत शिक्षकों के साथ संवाद करें।
- शिक्षकों के वर्तमान ज्ञान और कौशल पर प्रतिक्रिया के लिए विषयवार समितियों की स्थापना करना और विशिष्ट शिक्षक की जरूरतों की पहचान करना।
- शिक्षकों के लिए स्मार्ट लक्ष्य निर्धारित करें।

### ब. सतत और व्यापक व्यावसायिक अधिगम के अवसर पैदा करें।

- शिक्षकों को अपने स्वयं के स्कूल के साथ-साथ अन्य स्कूलों में जहां संभव हो, सहकर्मियों के प्रभावी अनुशिक्षणात्मक कार्य व्यवहारों का अवलोकन और उनका अध्ययन करने के लिए प्रोत्साहित करें।

- स्कूल में चिह्नित आवश्यकताओं के आधार पर कार्यशालाओं, प्रशिक्षण कार्यक्रमों और व्याख्यानों का आयोजन करें और विशेषज्ञों और स्कूल के नेतृत्वकर्ताओं को संसाधन व्यक्ति के रूप में आमंत्रित करें।
- शिक्षकों को उन्नत अधिगम के लिए ऑनलाइन व्यावसायिक पाठ्यक्रमों में नामांकन के लिए प्रोत्साहित करें।
- शिक्षक संगोष्ठियां आयोजित करें जहां कक्षा स्तरों और विषयों में किए जा रहे सर्वोत्तम कार्य व्यवहारों को साझा करें।
- स्कूल के भीतर, और यदि संभव हो तो, अन्य स्कूलों के साथ अधिगम के समूह बनाएं, जहां शिक्षक, शैक्षिक विमर्श पर चर्चा और विचार-विमर्श करें।
- प्रौद्योगिकी का उपयोग करके ऐसे व्यावसायिक विकास मॉड्यूल तैयार करें, जो शिक्षकों के कार्य व्यवहार को शिक्षक केंद्रित से छात्र केंद्रित करने में मदद करते हों।

#### **स. शिक्षकों के बीच विचारशील चिंतन और अभि-संज्ञानात्मक चिंतन-मनन के कार्य व्यवहारों को बढ़ावा देना।**

- स्कूल के दिन-प्रतिदिन के कार्यों के ऐसे तरीके विकसित करें जो व्यावसायिक अधिगम और रचनात्मक शिक्षाशास्त्र पर आधारित हों।
- जाँच सूची/चेकलिस्ट, शीर्ष/रुब्रिक, चिंतनशील डायरी जैसे कार्य प्रणाली बनाएं जो शिक्षकों को अपने कार्य व्यवहार के बारे में स्व-जागरूक बनने के लिए प्रोत्साहित करें।
- कक्षा में छात्र-केंद्रित अधिगम की प्रक्रिया का पुनर्निर्माण करवाएं ताकि वे इस कार्य व्यवहार के माध्यम से कक्षा में शिक्षक की भूमिका को व्यवहारिक रूप से समझ सकें।
- शिक्षकों को लगातार इस बात की जांच करने के लिए चुनौती दें कि उनके कार्य व्यवहार किस सीमा तक छात्र अधिगम का संवर्धन करते हैं।

#### **द. शिक्षकों को परिवर्तन के अभिकर्ता बनने के लिए सशक्त बनाना।**

- समाधान खोजने और समाधान करने की शिक्षकों की क्षमता में विश्वास करें।
- समग्र स्कूल प्रणालियों, प्रक्रियाओं और पर्यावरण में सुधार के लिए विकेंद्रित नेतृत्व का कार्य व्यवहार करें।
- शिक्षकों के लिए सहभागितापूर्ण कार्य करने हेतु स्कूल में एक सहयोगिक संस्कृति का निर्माण करें।
- शिक्षकों को स्कूल के उन क्षेत्रों की पहचान करने के लिए प्रोत्साहित करें जहां क्रियात्मक अनुसंधान के माध्यम से परिवर्तन लाया जा सकता है।
- क्रियात्मक अनुसंधान करने के लिए शिक्षकों की क्षमता का विकास करें।

#### **मूल्यांकन**

किसी स्कूल समुदाय के लिए यह महत्वपूर्ण है कि वह शिक्षण-अधिगम और छात्रों के परिणामों पर अपने व्यावसायिक विकास कार्यक्रम के प्रभाव को समझे। शैक्षणिक सत्र के अंत में, प्राचार्य शिक्षकों से

प्रतिपुष्टि (फीडबैक) ले सकता है कि कैसे व्यावसायिक विकास ने उनके शिक्षण कार्यव्यवहार को मजबूत बनाने में मदद की है और शिक्षण अधिगम पर उनकी मानसिकता और धारणाओं में परिवर्तन हुआ है। इसके अलावा, एक प्राचार्य छात्र आंकड़ों का विश्लेषण भी कर सकता है ताकि यह निर्धारित किया जा सके कि किस सीमा तक अधिगम के परिणाम प्राप्त हुए हैं। पाठ अवलोकन, समावेशी कार्य व्यवहारों के प्रति शिक्षकों की अभिवृत्ति जैसे तत्व प्राचार्य को अगले वर्ष की व्यावसायिक विकास योजना तैयार करने के लिए अन्य आंकड़ा आधार हो सकते हैं।

## समापन टिप्पणी

राष्ट्रीय शिक्षा नीति, 2020 के अनुच्छेद 5.15 में छात्र अधिगम के परिणामों में सुधार हेतु शिक्षकों के सतत व्यावसायिक विकास के लिए आवश्यकता—आधारित, मॉड्यूलर उपागम के महत्व पर प्रकाश डाला गया है। किसी एक शैक्षणिक वर्ष में कम से कम 50 घंटे का सीपीडी (सतत व्यावसायिक विकास) अनिवार्य किया गया है। यह नीति स्कूल, राज्य, राष्ट्रीय और अंतर्राष्ट्रीय स्तरों पर ऑनलाइन मॉड्यूल और कार्यशालाओं जैसे कई माध्यमों के द्वारा शिक्षकों की क्षमता (विषय ज्ञान और शिक्षण कार्य अभ्यास, दोनों) के निर्माण पर केंद्रित है। आत्म-उन्नयन की जिम्मेदारी लेने वाले शिक्षकों की ओर बदलाव और उनकी जरूरतों के आधार पर सीखने के मॉड्यूल चुनने के लिए आगे के विचारशील दिशानिर्देश हैं।

## विवरणक 2 : विद्यालय में नवाचारों की पहल

नवाचार नए विचारों का सृजन है। यह गैर-प्रचलनों या गैर-पारंपरिक दृष्टिकोणों का उपयोग करते हुए, उत्कृष्टता और स्कूल सुधार हेतु प्रयास करने के उद्देश्य से रचनात्मकता और चौखटे से बाहर निकलकर सोचने की क्षमता को जगाता है। नवाचार उन समस्याओं को हल करने का प्रयास करता है जिनके लिए पारंपरिक समाधानों से बहुत कम परिणाम मिले हैं। नवाचार वर्तमान प्रथाओं को बेहतर बनाने की दृष्टि से समीक्षात्मक मूल्यांकन होता है, और भविष्य-केंद्रित विचार इसकी विशेषता हैं।

डिजिटल प्लेटफॉर्म, आर्टिफिशियल इंटेलिजेंस और वर्चुअल लर्निंग हब जैसी त्वरित और विस्फोटक गति से प्रसार क्षमता की प्रौद्योगिकियां वर्तमान और भविष्य की पीढ़ियों के अधिगम के तरीके को बदल रही हैं। इसके अलावा, वैश्विक महामारी ने एक नई स्कूल संस्कृति के निर्माण की आवश्यकता को प्रदर्शित किया है जो चपल, लचीला और अनुकूलनशील है। स्कूलों को इस नव प्रयोग के लिए अपने को तैयार करके बदलाव को अपनाने की जरूरत है, और उन्हें नवाचार को एक आदर्श बनाकर बदलाव का नेतृत्व करना चाहिए।

नवाचार स्कूल के विभिन्न पहलुओं को प्रभावित करते हैं, जिनमें शिक्षण अधिगम, कक्षा डिजाइन, अधिगम के लिए प्रौद्योगिकियां, अधिगम के स्थान (आभासी स्थान सहित), और समुदाय के साथ भागीदारी शामिल हैं। इसलिए, नवाचार व्यक्ति-आधारित या संस्था-आधारित हो सकते हैं। संपूर्ण प्रणाली के लिए भी नवाचार प्रस्तुत किए जा सकते हैं। इन्हें “नवाचार प्रणाली” कहा जाता है।

स्कूलों में नवाचार की संस्कृति का विकास करने के लिए एक आदर्श बदलाव की आवश्यकता है क्योंकि यह यथापूर्व स्थिति को चुनौती देता है, और अद्वितीय विचारों और प्रतिभाओं को अनुमति देता है और उनका पोषण करता है और चुनौतियों का सामना करने में लचीलापन तरीका बनाता है। नवाचार की इस संस्कृति को बनाने में एक प्राचार्य की महत्वपूर्ण भूमिका होती है क्योंकि वह जोखिम और अपेक्षाओं

के सापेक्ष एक ऐसा वातावरण विकसित करता है जहां प्रयोग को प्रोत्साहित किया जाता है और परिणामों की परवाह किए बिना नवाचार के प्रयोग की सराहना की जाती है। वह यह सुनिश्चित कर सकता है कि नवाचार स्वतःस्फूर्त और छिटपुट संभावनाओं से आगे बढ़ें और विस्तार में वह एक स्पष्ट लक्ष्य को ध्यान में रखते हुए व्यवस्थित रूप से नवाचार की योजना बना सकता है और उसे क्रियान्वित कर सकता है। हालाँकि, पहले कदम के रूप में, एक प्राचार्य को शिक्षकों और छात्रों के मन में नवाचार की जिज्ञासाएं और आकांक्षाएं पैदा करने की आवश्यकता होती है। स्कूल समुदाय को शिक्षण-अधिगम के प्रति अपने दृष्टिकोण में नवाचारी होने के औचित्य को समझना चाहिए। अनुभवी प्राचार्यों का मानना है कि छात्र नवप्रवर्तनशील स्कूलों में अधिक सफलता प्राप्त करते हैं।

कार्यार्थ के लिए चित्र 19 देखें। इसके बाद इनकी विवरणात्मक सूची दी गई है।



चित्र 19. विद्यालयों में नवाचार की पहल के लिए कार्यार्थ

## कार्यार्थ

### अ. नवाचार की संस्कृति विकसित करें।

- शिक्षकों और छात्रों में विशेषज्ञता, ज्ञान और आवश्यक कौशल का निर्माण करें।
- अन्वेषण करने की स्वतंत्रता और अभिनव विचार विकसित और पोषित करने के लिए समय प्रदान करें।
- मूल्यांकन निर्णय के भय के बिना लचीलेपन और जोखिम लेने की अनुमति दें।
- विविध हितों, विषय ज्ञान और कौशलों के छात्रों और शिक्षकों के समूहों को एक साथ कार्य करने के लिए एकजुट करके बौद्धिक अभिप्रेरणा प्रदान करें।
- संवर्धन की मानसिकता को बढ़ावा दें जिसमें असफलता को सफलता की सीढ़ी के रूप में देखा जाता है।

- छात्र अधिगम को बढ़ाने की दिशा में नवाचारों के लिए समर्थन प्राप्त करने के तरीकों का पता लगाने हेतु शिक्षकों, माता-पिता और समुदाय के सदस्यों के साथ नियमित रूप से बैठकें आयोजित करें।

**ब. नवाचारात्मक शिक्षाशास्त्र को लागू करने के लिए शिक्षकों के दृष्टिकोण का विस्तार करें।**

- नवाचारात्मक शिक्षाशास्त्र को डिजाइन करने के लिए समूह शिक्षण, छाया शिक्षण आदि को प्रोत्साहित करके शिक्षकों के बीच सामूहिक जिम्मेदारी को बढ़ावा दें।
- विचारों, सर्वोत्तम कार्य व्यवहारों और नवाचारों को साझा करने के लिए व्यावसायिक अधिगम समुदायों का विकास करें।
- नए विचारों का प्रयोग करने के लिए शिक्षकों को प्रोत्साहित करें और उनका अनुसमर्थन करें।
- सहकार्यता को प्रोत्साहित करें और योजना बनाने के लिए अलग समय निर्धारित करें।
- वैकल्पिक कार्य व्यवहारों और उनके सापेक्ष विशेषताओं पर चर्चा का नेतृत्व करें।
- शिक्षकों को नवाचारी शिक्षाशास्त्रों के प्रयोग की चुनौती दें और अपने अनुभवों पर विचारशील चिंतन करने के अवसर प्रदान करें।
- मिश्रित और अनुभववाश्रित अधिगम जैसे अनुशिक्षणात्मक कार्य व्यवहारों को बढ़ाने के लिए प्रौद्योगिकी मंच, उपकरण, गेमिफिकेशन और अनुप्रयोगों का अन्वेषण करें।

**स. छात्र अधिगम और नवाचार के अवसर पैदा करें।**

- दृढ़ विषयगत सीमाओं से बाहर आकर मुक्त विचारों के रोमांचक संयोजन की अनुमति दें।
- आलोचनात्मक चिंतन और समस्या-समाधान दृष्टिकोण का निर्माण करके जांच-पड़ताल आधारित अधिगम को प्रोत्साहित करें।
- नवाचारों के माध्यम से अवधारणाओं, अनुभवात्मक और व्यावहारिक अधिगम को प्रोत्साहित करके योग्यता निर्माण पर विशेष ध्यान दें।
- नवाचारात्मक समाधानों के लिए नई डिजाइन पर चिंतन के माध्यम से वास्तविक दुनिया की समस्याओं से निपटने वाली परियोजनाओं पर कार्य करने का अवसर प्रदान करें।
- छात्रों को स्वतंत्र रूप से अपने विचारों को अभिव्यक्त करने दें, उन्हें स्कूल में नवाचार की पहल करने के लिए प्रोत्साहित करें।
- विभिन्न क्षेत्रों के विशेषज्ञों को आमंत्रित करके छात्रों के दृष्टिकोण और चिंतन-क्षितिज का विस्तार करें।
- विषय विशेषज्ञों के मार्गदर्शन में छात्रों को उनकी रुचि के क्षेत्रों में पाठ्यक्रम, ग्रीष्मकालीन परियोजनाओं को शुरू करने के लिए प्रोत्साहित करें।
- नवाचार के लिए आवश्यक कौशल और व्यवहार विकसित करना और जीनियस ऑवर, कोडिंग ऑवर, STEM लैब और ऑनलाइन/डिजिटल प्लेटफॉर्म जैसे अवसर प्रदान करके आत्मनिर्भरता को प्रोत्साहित करें।

## मूल्यांकन

कक्षाओं और पूरे स्कूल में स्कूली शिक्षा के सभी चरणों – पूर्व-प्राथमिक से वरिष्ठ माध्यमिक स्तरों पर नवाचारों का कार्यान्वयन कैसे किया जा रहा है, इस बारे में नियमित अद्यतन और जाँच करने की आवश्यकता है। इससे उन नई जरूरतों की पहचान करने में मदद मिलेगी जिनके लिए नवाचारों में समाधान प्रदान करने की क्षमता है। नवाचारों के मूल्यांकन से प्राचार्य को यह जांचने में भी मदद मिलेगी कि नवाचार वांछित परिणाम देने में विफल क्यों हो रहे हैं और कार्रवाई में सुधार के लिए भी मदद मिलेगी है। स्कूली समुदाय के लिए यह महत्वपूर्ण है कि वे शिक्षाशास्त्रीय नवाचारों के माध्यम से हुए महत्वपूर्ण परिवर्तनों को पहचानें और उनकी सराहना करें। इस प्रकार स्कूल के भीतर नवाचारों के महत्व को स्थापित किया जाता है और नवाचारी संस्कृति का निर्माण किया जाता है।

## समापन टिप्पणी

राष्ट्रीय शिक्षा नीति, 2020 स्पष्ट रूप से रेखांकित करती है कि छात्रों को नवाचारी, अनुकूलनीय और उत्पादक मानव बनने की आवश्यकता है (4.23)। उनके व्यक्तित्व के विकास के लिए उनमें 21वीं सदी के कौशलों (4.4) के विकास के साथ-साथ रटकर सीखने के अधिगम के तरीके को, गहन बोधपूर्ण अधिगम में स्थानांतरित करने की आवश्यकता है। छात्रों को महत्वपूर्ण चिंतन, पूछताछ, खोज-आधारित अधिगम, अवधारणाओं के अनुप्रयोग, समस्या समाधान, सहयोगिक तथा अन्वेषणात्मक अधिगम और प्रायोगिक अधिगम (4.5 और 4.6) और कोडिंग, कम्प्यूटेशनल कौशल, डिजिटल साक्षरता (4.23) विकसित करनी चाहिए। स्कूलों से डिजाइन चिंतन और आर्टिफिशियल इंटेलिजेंस (4.24) जैसे विषयों को शुरू करने की अपेक्षा है। यह नीति मेधावी प्रतिभा सम्पन्न और प्रतिभाशाली छात्रों (4.43 – 4.46) का अनुसमर्थन करने की आवश्यकता को भी मान्यता देती है। राष्ट्रीय शिक्षा नीति स्कूलों में नवाचार को प्रोत्साहित करती है क्योंकि इसका उद्देश्य योग्यता-आधारित अधिगम भविष्य के लिए तैयारी, वैश्विक नागरिक बनाने पर केंद्रित है जो परिवर्तन को सीखने और जीवन पर्यंत अधिगम के अवसर के रूप में मानते हैं। इससे प्राचार्य और शिक्षकों की ओर से नवाचार को प्रोत्साहित करना अत्यावश्यक हो जाता है।

## विवरणक 3 : शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया का नेतृत्व

किसी भी स्कूल का तंत्रिका केंद्र उसकी शिक्षण अधिगम प्रक्रिया (टीएलपी) है। इस प्रक्रिया के माध्यम से छात्र नए ज्ञान, कौशल, दृष्टिकोण, मूल्य और स्वभाव को सीखते हैं। टीएलपी छात्रों के व्यवहार को भी विकसित करना है और आकार देता है। स्कूल का दृष्टिकोण और अधिगम के सिद्धांत उस दृष्टिकोण को रेखांकित करते हैं जो एक स्कूल अपने टीएलपी के प्रति अपनाता है। इस प्रक्रिया में शिक्षकों को उद्देश्यपूर्ण ढंग से डिजाइन और योजना बनाने की आवश्यकता होती है कि उनके छात्रों को क्या सीखने की जरूरत है, वे कैसे सीखेंगे, और उन्होंने अपने शुरुआती बिंदुओं से क्या सीखा और प्रगति की है।

एक प्राचार्य न केवल समग्र शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया का नेतृत्व करके शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया के नेतृत्व में महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है बल्कि वह यह भी प्रदर्शित करता है कि वह जीवन पर्यंत सीख भी रहा है। यह दृष्टिकोण शिक्षकों को सतत अधिगम और अपने कक्षा के शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया में अधिगम

का नेतृत्व करने के लिए प्रेरित कर सकता है। एक प्राचार्य दो स्तरों पर अधिगम का नेतृत्व कर सकता है :

- i. स्कूल स्तर पर, एक प्राचार्य मानसिकता और धारणाओं में बदलाव के माध्यम से अधिगम की संस्कृति का निर्माण करता है।
- ii. कक्षा के स्तर पर, एक व्यापक व्यावसायिक विकास कार्यक्रम के माध्यम से और एक समावेशी अधिगम के वातावरण के निर्माण के माध्यम से प्रक्रियाओं को सुदृढ़ किया जाता है।

एक शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्वकर्ता नेता के रूप में, एक प्राचार्य शिक्षकों के बीच टीएलपी के बारे में एक साझी समझ और बोध विकसित करने के लिए जिम्मेदार होता है। यह साझी समझ उन प्रक्रियाओं से उत्पन्न होती है जिनमें प्राचार्य सक्रिय रूप से शामिल होता है, जिसमें पाठ्यचर्या योजना, अनुशिक्षणात्मक दृष्टिकोण पर चर्चा, शिक्षण और अधिगम में सुधार के लिए अनुसंधान-आधारित रणनीतियों को लागू करना, पाठों का अवलोकन और मूल्यांकन, शिक्षकों तथा छात्रों के साथ संव्यावसायिक चर्चा, शिक्षकों की संव्यावसायिक क्षमता, स्कूल सुधार के बारे में संसूचित निर्णय लेने के लिए कई स्रोतों से आंकड़ों का उपयोग करना आदि शामिल है, लेकिन यह इन्हीं तक सीमित नहीं है।

प्राचार्य और शिक्षकों की टीम सामूहिक रूप से प्रभावी शिक्षण के महत्वपूर्ण घटकों पर विचार करते हैं और प्रक्रियाओं और कार्य व्यवहारों और विभिन्न शिक्षण तकनीकों को लागू करते हैं जो छात्रों की उपलब्धि और प्रगति को अधिकतम करेंगे। एक सक्रिय भागीदार के रूप में, एक प्राचार्य शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया की निगरानी और समीक्षा करता है ताकि शिक्षकों को रचनात्मक प्रतिक्रिया प्रदान करने के लिए प्रभावी कार्यतंत्र तैयार किया जा सके और उन्हें चिंतनशील व्यवहारकर्ता बनने के लिए सशक्त बनाया जा सके।

शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया के नेतृत्व से संबंधित कार्यार्थ की सूची के लिए चित्र 20 देखें। इसके बाद प्रत्येक कार्यार्थ का विवरण दिया गया है।



चित्र 20 : शिक्षण-अधिगम प्रक्रियाओं के नेतृत्व के कार्यार्थ

## कार्यार्थ

### अ. शिक्षण-अधिगम की साझा समझ विकसित करना।

- एक समान समझ पैदा करें कि शिक्षण का प्रमुख उद्देश्य छात्रों को भविष्य के लिए तैयार करना है।
- अधिगम के सिद्धांतों की पुनर्रचना के लिए शिक्षकों के साथ संवाद करें।
- शिक्षकों को कक्षा में अच्छा शिक्षण और अधिगम विकसित करने के लिए प्रोत्साहित करें जो प्रदर्शित हो।
- शिक्षकों के साथ प्रक्रिया सह-निर्माण जो कक्षा कार्य व्यवहारों का मूल्यांकन करने में मदद करेगा।

### ब. अधिगम के लिए अनुकूल वातावरण बनाएं।

- शिक्षकों को कक्षा अनुशिक्षणात्मक कार्य व्यवहार के नेतृत्वकर्ता के रूप में स्वीकार करें जो छात्रों के अधिगम का मार्गदर्शन करता है।
- शिक्षकों को सहयोगात्मक रूप से पाठ योजना बनाने के लिए प्रोत्साहित करें।
- छात्रों के अधिगम में सुधार के लिए शिक्षकों को नवाचारी और अनुसंधान आधारित शिक्षाशास्त्रीय कार्यव्यवहार का अनुसमर्थन करें
- छात्रों को अपने अधिगम, शक्ति और विकास के क्षेत्रों पर विचारशील प्रतिक्रिया के लिए प्रोत्साहित करें।
- ऐसी संस्कृति बनाएं जो छात्रों को भय के बजाय आनंदपूर्ण अधिगम में मदद करे।
- छात्रों को अधिगम के लिए पर्याप्त संसाधन उपलब्ध कराएं।
- शिक्षकों को प्रोत्साहित करें कि वे छात्रों को अधिगम और उत्पादक कक्षा वातावरण के निर्माता बनने में सुसाध्यकर्ता की भूमिका निभाएं, जिसमें छात्र भविष्य-केंद्रित कौशल विकसित कर सकें।
- कक्षा के बाहर प्रायोगिक अधिगम अनुभवों को बढ़ावा दें।

### स. शिक्षकों को चिंतनशील कार्य व्यवहारकर्ता बनने के लिए प्रोत्साहित करें।

- स्व-जागरूक शिक्षार्थियों के विकास पर विशेष ध्यान देने के साथ, शिक्षण-अधिगम के लिए अपने स्वयं के स्मार्ट लक्ष्यों को स्थापित करने में शिक्षकों की सहायता करें।
- स्मार्ट लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए शिक्षकों का मार्गदर्शन करें।
- नियमित पाठ अवलोकन करना, शिक्षकों के साथ उनके शिक्षण कार्य पर विचार करना और विकासात्मक प्रतिक्रिया और प्रतिपुष्टि प्रदान करें।
- जहां भी संभव हो, शिक्षकों को अपने स्वयं के स्कूलों के सहकर्मियों के साथ-साथ अन्य स्कूलों के बीच प्रभावी शिक्षण कार्य व्यवहारों का अवलोकन करने के अवसर प्रदान करें।



- शिक्षकों के साथ सह-शिक्षण करके उन्हें दिखाएं कि उत्कृष्ट कार्य व्यवहार कैसा दिखता है।
- स्थानीय, राष्ट्रीय और वैश्विक स्तर पर विभिन्न स्कूलों के साथ सहयोग करना और शिक्षकों और छात्रों के लिए विनिमय कार्यक्रमों की योजना बनाना।

#### **द. टी.एल.पी. संसूचित आंकड़ों का उपयोग करने में शिक्षक सक्षमता का निर्माण।**

- अधिगम सुधार के लिए छात्रों के मूल्यांकन के महत्व को समझने में शिक्षकों की सहायता करें।
- अधिगम के मूल्यांकन पर ध्यान दें।
- शिक्षकों को छात्रों के अधिगम और अनुसमर्थन के अगले चरणों को डिजाइन करने के लिए छात्र आंकड़ों की व्याख्या, विश्लेषण और प्रभावी ढंग से उपयोग करने के लिए आंकड़ा संग्रह हेतु तैयार करें।
- क्रियात्मक अनुसंधान कार्यक्रमों को डिजाइन करने के लिए छात्र मूल्यांकन पर आंकड़ों की व्याख्या करते समय शिक्षकों के साथ सहयोग करें।

### **मूल्यांकन**

एक शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्वकर्ता के रूप में, एक प्राचार्य को यह नियमित रूप से स्कूल के समग्र शिक्षण अधिगम और मूल्यांकन प्रक्रियाओं पर आंकड़ा एकत्र करने में मदद करेगा। यह मजबूत क्षेत्रों की पहचान करने और आवश्यकता-विश्लेषण का आधार बनाने में मदद करेगा, जिससे शिक्षण-अधिगम की प्रभावकारिता में वृद्धि होगी।

### **समापन टिप्पणी**

राष्ट्रीय शिक्षा नीति, 2020 का उद्देश्य स्कूलों की शिक्षण अधिगम प्रक्रिया में एक आदर्श बदलाव लाना है। इसमें छात्रों के सामग्री आधारित से योग्यता-आधारित अधिगम और रटकर सीखने से गहरी समझ और बोधयुक्त अधिगम में स्थानान्तरित करने पर विशेष बल दिया गया है (4.6, 4.7)। यह नीति 21वीं सदी के कौशलों और ज्ञान (4.4) के निर्माण पर ध्यान केंद्रित करती है और छात्रों की अधिगम यात्रा में शिक्षकों की भूमिका (5.1) को स्वीकार करती है। इस नीति में स्कूलों से अपेक्षा की गई है कि स्कूल छात्रों को अधिक विषयों का विकल्प दें और साथ ही पाठ्यचर्या के भीतर कला शिक्षा और शारीरिक शिक्षा को एकीकृत करें। नीति ने जो आगे की विचारणीय दृष्टिकोण अपनाया है वह आकलन के संबंध में है। इसमें स्पष्ट रूप से उल्लेख किया गया है कि स्कूलों को अधिगम के रूप में (4.6) आकलन का उपयोग करना चाहिए, और आकलन को शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया के परिणाम के बजाय एक महत्वपूर्ण आधार सामग्री/आगत बनाना चाहिए।

#### विवरणक 4: अधिगम की संस्कृति का विकास करना

अधिगम की संस्कृति उन विश्वासों, मानदंडों, मूल्यों और अपेक्षाओं को स्थापित करती है जो स्कूल समुदाय में छात्र अधिगम से संबंधित हैं। अधिगम की संस्कृति का निर्माण करने के लिए एक सुरक्षित, सकारात्मक, सम्मानजनक और अधिगम पोषण जनित वातावरण स्थापित करने की आवश्यकता होती है जिसमें बौद्धिक कठोर अभ्यास को बढ़ावा दिया जाता है। ऐसा वातावरण छात्रों को अपने शिक्षकों, साथियों और समुदाय से बहस करने, चर्चा करने, विचार-विमर्श करने, सहयोग करने, प्रयोग करने, नवाचार करने, सोचने और सीखने में सहायता करेगा।

एक प्राचार्य में एक अटूट प्रतिबद्धता की आवश्यकता होती है कि हर छात्र सीख सकता है। वह स्कूल के हर कक्षा में विशेष रूप से बड़े स्कूलों में अवलोकन के लिए प्रवेश नहीं कर सकता, यह पता नहीं कर सकता है कक्षा में कैसे अधिगम हो रहा है हालांकि, एक प्राचार्य स्कूल में ऐसी संस्कृति का निर्माण कर सकता है जिसमें छात्रों को उनके अधिगम के मार्ग को प्रशस्त करने के लिए अधिगम के पर्याप्त अवसर प्राप्त हो। स्कूल में एक जीवंत अधिगम संस्कृति विकसित करने के लिए सभी हितधारकों के बीच साझी मान्यता यह है कि अधिगम एक यात्रा है जिसमें छात्र अपनी सफलताओं और असफलताओं से सीखने के लिए सक्रिय रूप से भाग लेते हैं। शिक्षक उनकी अधिगम प्रक्रिया में एक महत्वपूर्ण नेतृत्वकर्ता होते हैं और माता-पिता भी अपने बच्चों की शैक्षिक यात्रा में भागीदार होते हैं।

एक प्राचार्य जीवन पर्यंत अधिगम हेतु अधिगम संस्कृति स्थापित करने का प्रयास करता है। इसके अलावा, वह सभी को विद्यालय में नेतृत्वकर्ता के रूप में विकसित होने के लिए प्रोत्साहित भी करता है। दूसरे शब्दों में, 'असीम अधिगम और सभी के लिए सफलता' एक मार्गदर्शक सिद्धांत बन जाता है।

चित्र 21 में सबसे महत्वपूर्ण कार्यार्थ को प्रदर्शित किया गया है। इसके बाद इसका विवरण प्रस्तुत किया गया है।



चित्र 21: अधिगम संस्कृति के विकास के लिए कार्यार्थ

## कार्यार्थ

### अ. विश्वास और आत्म-सुधार की संस्कृति का निर्माण करके सामाजिक एकता का निर्माण करें।

- शिक्षकों और छात्रों को समझने के लिए निष्पक्ष और पारदर्शी तरीके से कर्मचारियों और छात्रों के साथ सक्रिय रूप से जुड़ें।
- 'दूसरों को समझने और दूसरों द्वारा समझने की कोशिश करने' की आदत का कार्य व्यवहार करें।
- हितधारकों के बीच सकारात्मकता और परस्पर सहानुभूति की भावना को प्रोत्साहित करें।
- स्टाफ और छात्रों के कल्याण के लिए अवसर सृजित करें।
- स्कूल के वृहद समुदाय के साथ सफलता का उत्सव मनाएं।
- 'मनोवैज्ञानिक रूप से सुरक्षित' एक वातावरण प्रदान करें जहां विफलताओं (असफल कार्य व्यवहारों) को अधिगम के अवसरों के रूप में स्वीकार किया जाता है।
- शिक्षकों और छात्रों द्वारा स्कूल सुधार पर प्रदान किए गए सुझावों, विचारों और टिप्पणियों को सक्रिय रूप से सुनें और उनका अनुसमर्थन करें।
- शिक्षकों और छात्रों के लिए एक रोल मॉडल बनें और प्रदर्शित करें कि एक प्राचार्य जीवन भर सीखने वाला होता है।

### ब. सभी हितधारकों की सहभागिता से अधिगम संस्कृति संबंधी नीतियों और प्रणालियों का विकास करना।

- हितधारकों के बीच सर्वसुलभता की नीति अपनाएं और पारदर्शी रूप से संवाद स्थापित करें।
- ऐसी नीतियां तैयार करें जो स्कूल में सुरक्षित और संरक्षित वातावरण स्थापित करें। इनमें बाल संरक्षण और सुरक्षा, स्वास्थ्य और सुरक्षा, साइबर सुरक्षा, व्यवहार प्रबंधन आदि संबंधी नीतियां शामिल हो सकती हैं।
- नीतियों को प्रभावी ढंग से लागू करने के लिए कार्यतंत्र और प्रक्रियाएं स्थापित करें। उदाहरण के लिए, ऐसी व्यवस्थित प्रक्रियाएं स्थापित करें जो सभी हितधारकों के सरोकारों और शिकायतों का समाधान करें।
- गैर-शिक्षणात्मक गतिविधियों या स्कूल के बाहर (आधिकारिक) कार्यभारों पर शिक्षकों द्वारा व्यतीत किए गए समय की निगरानी करके कक्षा के शिक्षणात्मक समय में व्यवधान को कम करें।
- पारदर्शी होकर छात्रों, शिक्षकों और सहायक-शिक्षकों को जवाबदेह बनाएं।
- हितधारकों (छात्रों, शिक्षकों, अभिभावकों और एसएमसी सदस्यों) को स्कूल में नवाचारी, शिक्षाशास्त्रीय और समावेशी कार्य व्यवहारों का छात्र उपलब्धियों और शैक्षणिक सरोकार के क्षेत्रों, यदि कोई हो, के माध्यम से स्कूल के विज्ञान को पूरा करने के लिए आमंत्रित करें।
- अनुसंधान और आंकड़ा आधारित निर्णय सुनिश्चित करें।

### स. छात्रों को अधिगम संस्कृति के केंद्र में रखें।

- छात्रों के लिए उच्च अपेक्षाएं निर्धारित करें और इन्हें प्रभावी ढंग से संप्रेषित करें।
- छात्रों को प्रयोगात्मक रूप से, नवाचारी और सहयोगात्मक रूप से अधिगम के लिए चुनौतीपूर्ण अवसर प्रदान करें।
- छात्रों को अपनी गति से और अपनी सीखने की शैली के अनुसार अपने अधिगम की जिम्मेदारी लेने के लिए प्रोत्साहित करें।
- आकलन को प्रतिपुष्टि के रूप में और अधिगम के अवसर के रूप में उपयोग करने के लिए छात्रों को प्रोत्साहित करें।
- सभी विषयों में अधिगम दक्षता और विकास के क्षेत्रों पर विचारशील प्रतिक्रिया करने के लिए छात्रों की क्षमता का विकास करें।
- अधिगम के अनुभवों के मूल्यांकन, लैंगिक संवेदनशीलता और जीवन कौशल को समाविष्ट करके छात्रों में इनका विकास करें।
- एकीकृत पाठ्यचर्या के माध्यम से पूर्व-व्यावसायिक और व्यावसायिक कौशलों, कला सौंदर्यबोध और शारीरिक शिक्षा का विकास करें।

### द. शिक्षकों को अधिगम आत्मसात कराने के लिए प्रोत्साहित करें।

- शिक्षकों को नए विचारों के प्रति ग्रहणशील होने के लिए प्रोत्साहित करें, छात्रों के अधिगम में सुधार के लिए चिंतनशील और अभिसंज्ञानात्मक चिंतन का कार्य व्यवहार करें।
- प्रभावी अधिगम के लिए नवाचारी अनुशिक्षणात्मक रणनीतियों को अपनाने के लिए अनुसमर्थन और वातावरण तैयार करें।
- स्कूल में सर्वोत्तम कार्य व्यवहारों और नवाचारों को साझा करने के लिए मानदंड स्थापित करें जो स्वस्थ और रचनात्मक शैक्षणिक विमर्श की ओर अग्रसर करें।
- छात्रों के अधिगम के अनुभव को समृद्ध करने के लिए आईसीटी और ऑनलाइन शिक्षण प्लेटफार्मों की क्षमता का अन्वेषण करें, फ्लिपड लर्निंग को अपनाएं, मिश्रित अधिगम, संवर्धित वास्तविकता का उपयोग और कक्षाओं में आभासी वास्तविकता का उपयोग करें।
- अनुशिक्षणात्मक योजनाओं के प्रभावी नियोजन और निष्पादन हेतु आंकड़ों का उपयोग करने के लिए शिक्षकों का मार्गदर्शन करें।

### ए. बच्चे की शैक्षिक यात्रा में माता-पिता को सक्रिय भागीदार बनाएं।

- माता-पिता को अपने बच्चे की अधिगम यात्रा में शामिल करने के लिए नवाचारी तरीके विकसित करें।
- सहयोग और सहभागिता के लिए स्कूल की विभिन्न गतिविधियों में माता-पिता को संलग्न करें।
- पालन-पोषण और अन्य प्रासंगिक विषयों पर कार्यशालाएं और संगोष्ठियां आयोजित करें।
- माता-पिता को अपने करियर के संबंध में या विशेषज्ञता के क्षेत्रों पर छात्रों को संबोधित करने के लिए आमंत्रित करें।
- अभिभावक समूह का गठन करें जो प्राचार्य के साथ मिलकर स्कूल प्रणाली को सुधारे और सुदृढ़ करे।

## मूल्यांकन

प्राचार्य के लिए यह विवेकपूर्ण कार्याभ्यास होगा कि वे प्रतिपुष्टि एकत्र करें और वर्ष में कम से कम एक बार अधिगम संस्कृति के निर्माण की दिशा में की गई कार्रवाइयों के प्रभाव पर विचार करें। सभी हितधारकों के साथ यह समझने के लिए चर्चा की जा सकती है कि क्या अच्छा हुआ और सीखने की संस्कृति को सुदृढ़ बनाने के लिए और क्या किया जा सकता है। यह अनुक्रियात्मक प्रक्रिया हितधारकों के बीच विश्वास और अपनेपन की भावना का निर्माण करेगी क्योंकि वे स्कूल सुधार के अभिन्न अंग होंगे। एक प्राचार्य छात्र अधिगम और परिणामों पर स्कूल के कार्यों के प्रभाव को समझने के लिए छात्र उपलब्धि आंकड़ों का विश्लेषण भी कर सकता है। आंकड़ों के आधार पर, स्कूल की अधिगम संस्कृति को मजबूत करने के लिए अगले कदम निर्धारित किए जा सकते हैं।

## समापन टिप्पणी

राष्ट्रीय शिक्षा नीति, 2020 समग्र विकास की एक दूरदर्शी नीति है क्योंकि यह स्पष्ट रूप से स्कूल में सकारात्मक अधिगम के वातावरण को विकसित करने में प्राचार्यों और शिक्षकों की भूमिका पर केंद्रित है (अनुच्छेद 5.13)। स्कूलों में समावेशी और देखभाल करने वाली संस्कृति विकसित करके छात्रों के सामाजिक-भावनात्मक अधिगम को केंद्रित करने की आवश्यकता है। बचपन की शिक्षा को केंद्रित करते हुए देश में ड्रॉप-आउट (विद्यालय त्याग) दरों और मौलिक साक्षरता और संख्यात्मकता संबंधी सरोकारों को व्यक्त करते राष्ट्रीय शिक्षा नीति ने स्कूलों के सेवा वातावरण (अनुच्छेद 5.8) सहित समग्र अधिगम संस्कृति और सभी बच्चों के लिए छात्र परिणामों पर इसके प्रभाव पर ध्यान केंद्रित करने की आवश्यकता पर प्रकाश डाला है।

## विवरणक 5 : समावेशी संस्कृति का निर्माण

एक प्राचार्य के लिए सभी छात्रों के लिए समान अवसर सुनिश्चित करना सबसे बड़ी चुनौती है। सर्वोत्तम प्रयासों के बावजूद हमेशा ऐसे बच्चे होते हैं जिन्हें या तो अनदेखा कर दिया जाता है, उपेक्षित कर दिया जाता है या गुणवत्तापूर्ण शैक्षिक अनुभवों के दायरे से बाहर कर दिया जाता है। शिक्षक कक्षाओं में भी इससे जूझते हैं, क्योंकि ये बहुसंस्कृतिवाद, दिव्यांग बच्चों और हाशिए के समूहों (मार्जिनलाइज्ड) के कारण कक्षा में विविधताएं बढ़ रही हैं। शिक्षार्थियों के इस विविध समूह की जरूरतों को पूरा करने के लिए पारंपरिक कार्य व्यवहारों से अधिक समावेशी कार्य व्यवहारों की ओर बढ़ने की आवश्यकता है।

स्कूल की संस्कृति में बदलाव लाने के लिए रोड मैप तैयार करने में एक प्राचार्य महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। इसमें सामग्री और मानव संसाधनों को एक साथ लाना, शिक्षकों के व्यावसायिक विकास में संलग्न होना, सहयोगी टीमों का निर्माण करना, माता-पिता को शामिल करना और समावेश की संस्कृति का निर्माण करने के लिए सामुदायिक समर्थन प्राप्त करना शामिल है जो शिक्षण अधिगम की प्रक्रिया में विशेष आवश्यकता वाले समूह के बच्चों (सीडब्ल्यूएसएन) की बढ़ती भागीदारी को सुनिश्चित करता है। एक समावेशी संस्कृति का निर्माण, विविधता को समस्या के रूप में नहीं बल्कि छात्रों की विभिन्न आवश्यकताओं को पूरा करने हेतु स्कूल प्रणाली की क्षमता का विस्तार करने के अवसर के रूप में मानते हुए छात्र विविधता के समाधान के लिए बेहतर तरीके खोजने का एक प्रयास है।

एक समावेशी स्कूल में शिक्षकों को पाठ्यचर्या तक पहुंच सुनिश्चित करने के लिए शिक्षार्थियों की एक विस्तृत श्रृंखला हेतु अलग-अलग अनुशिक्षण और अधिगम के सार्वभौमिक डिजाइन जैसी रणनीतियों को अपनाने के लिए प्रोत्साहित किया जाता है। ये रणनीतियाँ यह सुनिश्चित करती हैं कि शिक्षण अधिगम सामग्री छात्रों को विभिन्न रूपों में प्रस्तुत की जाए, छात्रों की संलग्नता को प्रोत्साहित किया जाए और कई स्वरूपों और विधियों में अभिव्यक्ति की अनुमति प्राप्त हो।

समावेशी संस्कृति के निर्माण के कार्यार्थों को चित्र 22 में प्रस्तुत किया गया है जिनका विवरण इसके बाद नीचे दिया गया है।



चित्र 22 : समावेशी संस्कृति के निर्माण के कार्यार्थ

## कार्यार्थ

### अ. स्वीकृति का वातावरण बनाएं

- समादर और देखभाल की साझी मान्यताओं को स्थापित करें।
- मतभेदों तथा मतारण को प्राकृतिक मानवीय विविधता के रूप में सहर्ष अपनाएं और उन्हें अधिगम के अवसर मानें।
- छात्रों और शिक्षकों के बीच सामाजिक संपर्क को बढ़ावा दें।
- छात्रों, शिक्षकों, अभिभावकों और समुदाय को सहभागी बनाकर समावेशन में मौजूदा बाधाओं की जांच करें और उन्हें दूर करने के तरीकों की तलाश करें।
- शिक्षार्थियों के विविध समूह की विशिष्ट जरूरतों के प्रति शिक्षकों, सह-कर्मियों के समूह, सहयोगी कर्मचारियों और समुदाय को संवेदनशील और सुग्राही बनाएं।

### **ब. समावेशी नीतियां और संरचनाएं प्रतिपादित करना**

- सतत व्यावसायिक विकास के द्वारा शिक्षार्थियों के एक विविध समूह को पढ़ाने के लिए ज्ञान और कौशल का निर्माण करें।
- सामग्री और मानव संसाधनों का इष्टतम उपयोग करें।
- संलग्नता बढ़ाएं और सभी शिक्षार्थियों की उपलब्धि को महत्व दें।
- समूह प्रक्रियाओं और समस्या-समाधान के दृष्टिकोण पर विशेष बल दें।
- विकेंद्रित नेतृत्व का कार्य व्यवहार करें जो सहभागी निर्णय को सशक्त और प्रेरित करता है।

### **स. समावेशी शिक्षण पद्धतियों को अपनाना**

- शिक्षकों को समूहों में कार्य करने, विचारों को साझा करने और सर्वोत्तम कार्य व्यवहारों पर विचार करने का अवसर प्रदान करें।
- छात्रों के अधिगम के परिणामों को बेहतर बनाने के लिए शिक्षकों में मिलकर कार्य करने की साझा अपेक्षाओं को विकसित करें।
- नवाचारी रणनीतियों को विकसित करने के लिए त्वरित उपाय, जोखिम लेने को बढ़ावा दें।
- पाठ्यचर्या तक अधिक पहुंच स्थापित करने के लिए विशेष अनुशिक्षण अधिगम के सार्वभौमिक डिजाइन जैसे समावेशी कार्य व्यवहारों का उपयोग करें।
- बहिष्करण, हाशिए पर या कम उपलब्धि वाले बच्चों की निगरानी करें, उन पर विशेष रूप से ध्यान दें और उनका अनुसमर्थन करें।

### **द. छात्र अधिगम का अनुसमर्थन करें**

- मित्र अनुसमर्थन (बड़ड़ी सपोर्ट) या सहपाठी अधिगम (पीयर लर्निंग) और छात्र से छात्र (चाइल्ड-टू-चाइल्ड) सहयोग को प्रोत्साहित करें।
- अधिगम के दौरान छात्रों के लचीले समूहों को प्रोत्साहित करें।
- अधिगम अंतराल की पहचान करें, उसको पाटने के लिए शीघ्र मध्यवर्तन की योजना बनाएं और अधिगम को व्यक्तिनिष्ठ बनाएं।
- बच्चों को सार्थक अधिगम का अनुभव प्रदान करने के लिए आईसीटी, डिजिटल संसाधनों और सहायक प्रौद्योगिकी का उपयोग करें।
- व्यवहार संबंधी समस्याओं के समाधान के लिए सकारात्मक व्यवहार और समर्थन रणनीतियों का उपयोग करें।

### **मूल्यांकन**

नियमित रूप से फीडबैक (प्रतिपुष्टि) प्राप्त करें और अपनाए गए समावेशी कार्य व्यवहारों की प्रभावकारिता की जांच करें। छात्रों के अधिगम और स्कूली शिक्षा प्रक्रियाओं में भागीदारी को

सुविधाजनक बनाने के लिए अपनाई गई समावेशी प्रक्रियाओं पर माता-पिता के विचारों को समझने के लिए उनके साथ बैठकें करें। छात्रों से उनकी संतुष्टि जानने के लिए बात करें और जहां भी संभव हो, उनकी प्रतिक्रिया प्राप्त करें। स्कूल की समावेशी संस्कृति में सुधार हेतु इसका मूल्यांकन करने और उनकी प्रतिक्रिया से सीखने के लिए बाहरी अभिकरणों (एजेंसियों) के साथ नेटवर्क स्थापित करें।

## समापन टिप्पणी

राष्ट्रीय शिक्षा नीति, 2020 का अध्याय 6 'समान और समावेशी शिक्षा : सबके लिए अधिगम' के लिए समर्पित है। यह सभी के लिए सार्वभौमिक पहुंच और गुणवत्तापूर्ण शिक्षा के लिए भारत की प्रतिबद्धता के एसडीजी 4 के अनुरूप है। इसकी प्रमुख सिफारिशों में शामिल हैं— दिव्यांग बच्चों की बड़ी आबादी वाले क्षेत्रों में विशेष शिक्षा क्षेत्र (एस.ई.जेड.) की स्थापना, विशेष आवश्यकता वाले बच्चों के लिए एक समावेशन कोष (सी.डब्ल्यू.एस.एन.) शुरू करना और दोहरे रूप से अपबंचितता के शिकार दिव्यांग बालिकाओं को शामिल करने के लिए एक विशेष लैंगिक समावेशन कोष की शुरुआत, बच्चों के घर पर शिक्षा प्रदान करने की व्यवस्था, उनके अधिगम के परिणामों का आकलन करने और नियमित समीक्षा करने के लिए घर आधारित स्कूली शिक्षा के लिए दिशानिर्देश और मानक निर्धारित करने की सिफारिश भी करती है। राष्ट्रीय शिक्षा नीति, 2020 ने एक स्वायत्त राष्ट्रीय मूल्यांकन केंद्र – परख (PARAKH) (प्रदर्शन मूल्यांकन, समीक्षा और समग्र विकास के लिए ज्ञान का विश्लेषण) की स्थापना की है। यह देश के सभी स्कूल बोर्डों के लिए छात्र मूल्यांकन और मूल्यांकन के मानदंड निर्धारित करेगा। यह दिव्यांग बच्चों के मूल्यांकन और प्रमाणन की जरूरतों का भी ध्यान रखेगा। यह विशेष आवश्यकता वाले बच्चों को आसानी से सुलभ बहु वैकल्पिक प्रारूपों में अधिगम की सामग्री तक अधिक पहुंच प्रदान करने के लिए डिजिटल सामग्री और ऑनलाइन उपकरणों (टूल) (अध्याय 24) और प्रौद्योगिकी के इष्टतम उपयोग पर बल देता है।

## विवरणक 6: 'स्व-जागरूक' नेतृत्वकर्ता बनना और होना

शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना की परत 2 के माध्यम से, प्रत्येक विवरणक के मूल्यांकन की आवश्यकता पर बल दिया गया है। जब तक कार्यार्थी के प्रभावों को नहीं मापा जाता है, तब तक एक स्कूल अपनी शैक्षिक यात्रा में आगे बढ़ने में असमर्थ होगा। जैसे ही हम शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना की परत 2 के निकट आते हैं, एक प्राचार्य के स्व-जागरूक व्यवहारकर्ता होने के विचार पर प्रकाश डालना महत्वपूर्ण हो जाता है।

स्कूल नेतृत्वकर्ता के रूप में अपनी यात्रा के दौरान प्राचार्य एक प्रशासक, प्रबंधक से नेतृत्वकर्ता और फिर एक आत्म-चिंतनशील कार्य व्यवहारकर्ता, अभि-संज्ञानात्मक विचारक और एक स्व-जागरूक व्यक्ति के रूप में आगे बढ़ता है। एक स्व-जागरूक नेतृत्वकर्ता एक स्कूल की शिक्षाशास्त्रीय कार्य व्यवहारों को सुदृढ़ करने के लिए स्वयं अपने व्यक्तिगत और व्यावसायिक विकास के कार्य से संलग्न होता है। विशेष रूप से एक स्कूल नेतृत्वकर्ता के रूप में स्वयं को समझना और अपनी विशिष्ट शक्तियों को जानना किसी व्यक्ति की अपनी पूरी क्षमता का अनुभव करने के लिए महत्वपूर्ण है। यह किसी के नेतृत्व कार्य



व्यवहार और व्यक्तिगत दृष्टि को स्कूल के विज्ञान और मूल्यों, के साथ संरेखित करता है। इसलिए, एक शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्वकर्ता के रूप में एक प्राचार्य के लिए यह महत्वपूर्ण है कि वह अपने व्यावसायिक जरूरतों, कार्य करने के तरीकों, मान्यताओं, विश्वासों और मानसिकता पर आत्मनिरीक्षण करे, चिंतन करे और विचार करे। अनुसंधान से पता चलता है कि उच्च स्व-जागरूक प्राचार्य यह पहचान सकता है कि उसके मूल्य, विश्वास और भावनाएं दूसरों का कैसे समर्थन करते हैं, जिससे स्कूल की संस्कृति प्रभावित होती है।

स्व-जागरूकता की यात्रा किसी के कौशल, दृष्टिकोण, स्वभाव और विश्वासों को समझने से शुरू होती है। इसके अलावा, स्कूल के स्थापित लक्ष्यों के सापेक्ष किसी के कार्य का विश्लेषण करना महत्वपूर्ण है। इसे प्राचार्य के कार्यों के साथ जोड़ा जाना चाहिए जिसमें माता-पिता, छात्रों, शिक्षकों, एसएमसी सहित स्कूल समुदाय के सदस्यों से प्रतिपुष्टि/फीडबैक ली जा सकती है क्योंकि इससे प्राचार्य को उनके स्व-विश्लेषण और हितधारकों के प्रति दृष्टिकोण के बीच अंतराल, यदि कोई हो, का निर्धारण करने में मदद मिलेगी। एक प्राचार्य जो चिंतनशील है और विकास की मानसिकता रखता है वह स्व-जागरूकता की यात्रा का यात्री है।

इस विवरणक में पांच प्रमुख कार्यार्थ हैं जिन्हें संक्षेप में चित्र 23 में प्रस्तुत किया गया है और बाद में इन्हें विस्तार से समझाया गया है।



चित्र 23: 'स्व-जागरूक' नेतृत्वकर्ता बनने और होने के कार्यार्थ

## कार्यार्थ

- जोहारी विंडो जैसे उपकरणों का उपयोग करके और शक्ति और विकास के क्षेत्रों की पहचान करके स्वयं को बेहतर तरीके से जानें।
- शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व संरचना के परत 1 और 2 के विभिन्न विवरणकों के तहत प्राप्त लक्ष्यों का मूल्यांकन करके स्कूल सुधार और छात्र अधिगम में किए गए व्यक्तिगत योगदान का स्व-मूल्यांकन करें।
- शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व संरचना की परत 1 और 2 के विस्तृत विवरणकों में शिक्षकों, छात्रों, अभिभावकों और एसएमसी से अपने कार्य, मूल्यों, कौशल, स्वभाव के बारे में उनकी धारणा पर प्रतिक्रिया लें।
- हितधारकों से प्राप्त प्रतिपुष्टि (फीडबैक) का विश्लेषण करें और इसे स्व-विश्लेषण के लिए रूपरेखा बनाएं।
- एक शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्वकर्ता के रूप में स्व-संवर्धन के लिए एक व्यक्तिगत विकास योजना विकसित करें।

*चूंकि यह विवरणक स्व-मूल्यांकन के बारे में है, इसलिए विवरणक के बारे में और पुनः मूल्यांकन की आवश्यकता नहीं है।*

स्कूलों और छात्रों के अधिगम में सुधार के लिए दिशा निर्धारित करने और प्राचार्य जो स्कूल सुधार के लिए परिवर्तन का प्राथमिक अभिकर्ता है, के शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व के कार्य व्यवहार पर ध्यान केंद्रित करने के बाद, अब हम उस चीज की ओर मुड़ते हैं जिसे प्राप्त करने या पूरा करने की आवश्यकता है। इसपर छात्र अधिगम का सुनिश्चय शीर्षक से संरचना की परत 3 के अंतर्गत चर्चा की गई है।

## परत 3: छात्र अधिगम का सुनिश्चय

### परिचय

स्कूलों में अधिगम के सभी प्रयासों में बच्चों को आर्थिक कार्यों और समाज में सामाजिक परिवर्तन में सार्थक और सक्रिय रूप से भाग लेने के लिए प्रेरित करना चाहिए। यह स्कूल में एक मजबूत और व्यापक-पाठ्यचर्या के माध्यम से विकसित किया जाता है जिसमें कला, विज्ञान, मानविकी, भाषा, गणित, खेल और व्यावसायिक पाठ्यक्रमों का अध्ययन और प्राचार्यों और शिक्षकों द्वारा अपनाए गए शिक्षाशास्त्रीय कार्य व्यवहार शामिल हैं। एक शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व के रूप में, प्राचार्य अपने छात्रों के अधिगम के अनुभवों पर प्रभाव को महसूस करने का प्रयास करते हैं। अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना का कार्य व्यवहार करके, एक प्राचार्य अधिकांश छात्रों की क्षमता को बाहर ला सकता है। छात्र तब अपने ज्ञान, कौशल, दृष्टिकोण और स्वभाव को बढ़ाने की दिशा में काम कर सकते हैं। शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व संरचना की परत 1 और 2 में प्रस्तुत विस्तृत प्रक्रियाओं का उद्देश्य इन उपयुक्त छात्र अधिगम के परिणामों का प्रतिफल है। राष्ट्रीय शिक्षा नीति, 2020 में क्षमता-आधारित शिक्षा पर भी बल दिया गया है जो छात्रों को भावी जीवन के लिए तैयार करती है। इसमें कहा गया है, "शिक्षा का उद्देश्य न केवल संज्ञानात्मक विकास होगा, बल्कि चरित्र निर्माण और 21वीं सदी के प्रमुख कौशलों से परिपूर्ण समग्र और विचारशील व्यक्तियों का निर्माण भी होगा।" संरचना की तीसरी परत यह बताती है कि 'क्या' प्राप्त करना है।

### छात्र अधिगम के परिणामों के विभिन्न पहलू

विभिन्न राष्ट्रीय प्रलेखों का अध्ययन करके चार व्यापक विषयों के अंतर्गत लक्षित छात्र अधिगम के परिणामों का चयन किया गया है (चित्र 24 देखें)। वे हैं :

- सभी स्कूली विषयों में उपलब्धि और प्रगति : कला, विज्ञान, मानविकी, भाषाएं, खेल और व्यावसायिक विषय।
- 21वीं सदी के कौशल हासिल करना।
- व्यक्तिगत, सामाजिक और भावनात्मक विकास।
- आंतरिक सुसंगति और बौद्धिक प्रतिबद्धता प्राप्त करने के लिए नैतिक और नीतिगत तार्किकता को सुदृढ़ करना।



चित्र 24: परत 3: छात्र अधिगम का सुनिश्चय

### विद्यालय के सभी विषयों में उपलब्धि और प्रगति

(कला, विज्ञान, मानविकी, भाषाएं, खेल और व्यावसायिक विषय)

अधिगम के परिणामों के मूल्यांकन के माध्यम से अधिगम में छात्रों की उपलब्धि और प्रगति का पता लगाया जाता है। भारतीय संदर्भ में, अधिगम के इन परिणामों को एन.सी.ई.आर.टी. (राष्ट्रीय शैक्षिक अनुसंधान और प्रशिक्षण परिषद) द्वारा प्राथमिक और माध्यमिक स्तरों के लिए विकसित किया गया है।

अधिगम के परिणाम ऐसे कथन होते हैं जो छात्रों द्वारा प्राप्त किए जाने वाले वांछित प्रकार, स्थिति या अधिगम के स्तर का वर्णन करते हैं जो उम्र और कक्षा स्तर के उपयुक्त है। अधिगम के परिणाम ज्ञान, समझ, अनुप्रयोग, कौशल और दृष्टिकोण को निर्दिष्ट करते हैं जो स्कूलों में छात्रों द्वारा प्राप्त किए जाने के लिए आवश्यक हैं। इन्हें क्षमता-आधारित अधिगम के परिणामों के रूप में व्यक्त किया जाता है जो पाठ्यचर्या, शिक्षाशास्त्रीय प्रक्रियाओं और मूल्यांकन मानकों के उद्देश्यों के अनुरूप होते हैं।

मूल्यांकन के माध्यम से किए गए अधिगम के परिणामों का मापन प्रकृति में गुणात्मक और मात्रात्मक या दोनों रूपों में होता है। मूल्यांकन सभी ग्रेडों (कक्षाओं) में एक सतत और व्यापक प्रक्रिया है जिसके फलस्वरूप अधिगम के परिणामों में सुधार के लिए शिक्षण-अधिगम की प्रक्रिया को संवर्धित किया जाता है। इसके अलावा, छात्र अपना अधिगम यात्रा के स्व-मूल्यांकनकर्ता भी बन सकते हैं, जिससे उन्हें अपनी क्षमता के बारे में पता चल सकता है। यह राष्ट्रीय शिक्षा नीति, 2020 द्वारा परिकल्पित छात्रों का 360 मूल्यांकन प्रदान करेगा।

इसके अलावा, स्कूल छात्रों, ग्रेड, कक्षा स्तर और स्कूल चरणों (आधारभूत, प्रारंभिक, मध्य और माध्यमिक) द्वारा की गई उपलब्धि और प्रगति का एक व्यापक अवलोकन प्राप्त कर सकता है। इसे माता-पिता, एसएमसी सदस्यों, शिक्षा विभागों/बोर्डों के साथ साझा किया जा सकता है। यह छात्रों की उपलब्धि और प्रगति के लिए स्कूल को उत्तरदायी ठहराता है। छात्र के अधिगम की वक्र रेखा में दिखाई देने वाले परिवर्तनों का पता लगाने के लिए कुछ संकेतकों की पहचान की गई है। इनमें से कुछ सबसे महत्वपूर्ण संकेतक नीचे चित्र 25 में प्रस्तुत किए गए हैं:



चित्र 25: सभी विद्यालयीय विषयों में उपलब्धि और प्रगति पर संकेतक

## 21वीं सदी के कौशल अर्जित करना

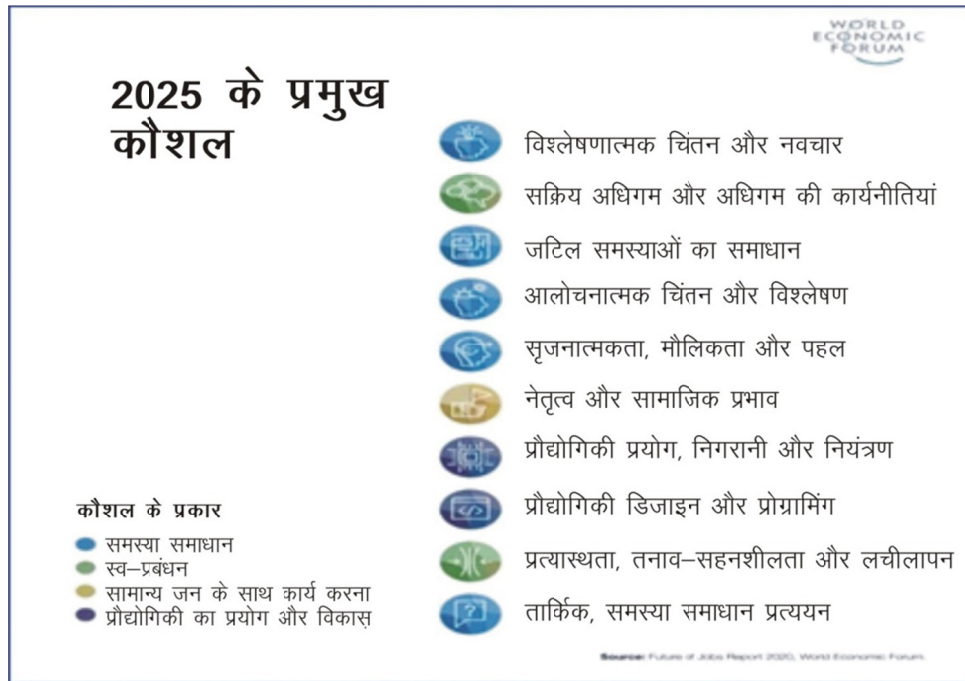
अधिगम पूर्ण और समग्र तभी होता है जब कोई छात्र स्वयं, विद्यालय, परिवार, समाज और सबसे बढ़कर राष्ट्र के प्रति अपनी जिम्मेदारियों और कर्तव्यों को प्रभावी ढंग से निभाने और पूरा करने में सक्षम होता है। उसका लक्ष्य अच्छे नागरिकों और जिम्मेदार इंसानों का पोषण करना है, जो उनकी क्षमता तथा दक्षता के बारे में अच्छी तरह जानकारी रखना है (सी.बी.एस.ई., 2020)। कार्य की तेजी से बदलती दुनिया में, छात्रों को स्कूल से परे जीवन को संचालित करने के लिए 21वीं सदी के कौशल अर्जित करने की आवश्यकता है। ये कौशल उन्हें बदलते सामाजिक-आर्थिक और राजनीतिक परिदृश्य और जीवन की अप्रत्याशित चुनौतियों से निपटने के लिए भी तैयार करेंगे।

राष्ट्रीय शिक्षा नीति, 2020 के अनुसार, "सभी चरणों में पाठ्यचर्या और शिक्षाशास्त्रीय सुधार का प्रमुख बल शिक्षा प्रणाली को वास्तविक समझ और अधिगम के तरीके यानी कैसे सीखें की ओर ले जाना होगा ... लक्ष्य 21वीं सदी के प्रमुख कौशलों की परिपूर्णता के साथ समग्र रूप से और अच्छी तरह से सक्षम व्यक्ति बनाना होगा।"



चित्र 26: ओईसीडी द्वारा दिए गए 21वीं सदी के कौशल, अधिगम के भविष्य पर यूनेस्को वर्किंग पेपर्स, एन.ई.पी. 2020

चित्र 26 (ऊपर) 21वीं सदी के कुछ कौशलों पर प्रकाश डालता है। इसके अलावा, विश्व आर्थिक मंच ने भी निम्नलिखित प्रमुख दस कौशलों की पहचान की है जिनकी छात्रों को 2025 तक आवश्यकता होगी। ये कौशल नीचे चित्र 27 में दिए गए हैं।



चित्र 27: वर्ल्ड इकॉनॉमिक फोरम द्वारा 2025 के प्रमुख 10 कौशल

## व्यक्तिगत, सामाजिक और भावात्मक विकास

शैक्षिक गतिविधियों के अलावा, छात्रों को स्वस्थ मस्तिष्क और सकारात्मक दृष्टिकोण के साथ अपना जीवन सुसज्जित करना होगा। यह स्कूलों में छात्रों के व्यक्तिगत, सामाजिक और भावात्मक विकास के रूप में होता है। एक स्कूल को छात्रों में निम्नलिखित को विकसित करने की आवश्यकता है:

- मानवीय मूल्य जैसे सहानुभूति, दूसरों के प्रति सम्मान, स्वच्छता, शिष्टाचार, शालीनता, जिम्मेदारी, एकता, सेवा की भावना
- जीवन कौशल में शामिल हैं सहयोग, टीम वर्क, संप्रेषण/संवाद, लचीलापन, दूसरों के प्रति संवेदनशीलता, अंतः और अंतर व्यक्तिगत कौशल, स्व-जागरूकता, सामाजिक कौशल।
- प्रसन्नता और हित, छात्र की मानसिक, शारीरिक, भावात्मक, सामाजिक और आध्यात्मिक विकास और उत्थान।

चित्र 28 उपर्युक्त को दर्शाता है :



चित्र 28: निजी, सामाजिक और भावात्मक विकास

## आंतरिक सामंजस्य और बौद्धिक विश्वास के लिए नैतिक और नैतिक तर्क को मजबूत करना

राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 छात्रों के बीच नैतिक और नीतिपरक तर्क के विकास पर बल देती है ताकि उन्हें स्वतंत्र रूप से सोचने और जीवन और समाज के नैतिक आयामों के बारे में निर्णय लेने में सक्षम बनाया जा सके। बच्चे अपने परिवार, स्कूल और समाज तथा जीवन के अपने अनुभवों के माध्यम से नीतिपरक तर्क विकसित करते हैं। भारतीय संदर्भ में समाज, समानता, बहुलवाद, न्याय जैसे संवैधानिक



मूल्यों से बंधा हुआ है। यह छात्रों को जाति, पंथ, लिंग, आर्थिक स्थिति, स्थानीय संदर्भ और भौगोलिक क्षेत्रों के बावजूद दूसरों का सम्मान करते हुए एक जिम्मेदार तरीके से कार्य करने में मदद करेगा।

स्कूल, परिवार और समुदाय बच्चों को ऐसी परिस्थितियाँ प्रदान करते हैं जो उन्हें नैतिक सिद्धांतों का पालन करने, प्रतिबद्धताओं और पारस्परिकता बोध का पालन करने हेतु नीतिपरक तर्क को अपनाने के लिए अभिप्रेरित करती हैं। इसके परिणामस्वरूप मूल्य स्पष्टीकरण के लिए 'आंतरिक नैतिक कम्पास' विकसित होता है (चित्र 29 देखें)। यह बच्चों को नैतिक रूप से उचित निर्णय लेने के लिए मार्गदर्शन करता है और नैतिक साक्षरता को मजबूत करता है।



चित्र 29: आंतरिक नैतिक कम्पास (प्रतिरूप)

प्राचार्यों के शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना विकसित करने के बाद, अब समय आ गया है कि स्कूल की व्यवस्था में इसके अनुप्रयोग की ओर मुड़ें। इसके लिए वार्षिक शिक्षा शास्त्रीय योजना तैयार की गई है। हम इस पर अगले भाग III में चर्चा करेंगे।







## भाग III

# अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय योजना





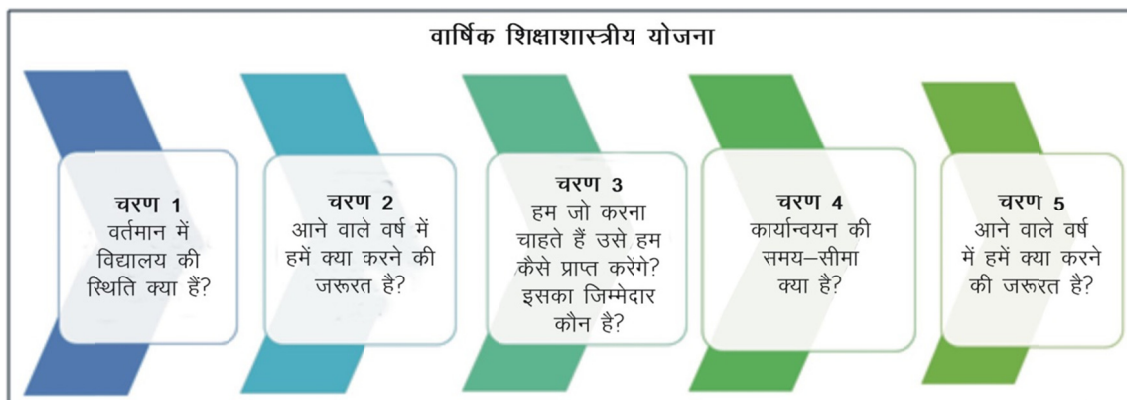
# भाग III: अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय योजना

## परिचय

अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना (एपीपी) बनाने का आधार प्रदान करती है। किसी स्कूल की एपीपी के विकास के अभ्यास के लिए शिक्षाशास्त्रीय संरचना का पूरा ज्ञान और समझ आवश्यक है। संरचना की समझ को अगले भाग में प्रस्तुत ट्यूटोरियलों के स्व-अध्ययन के माध्यम से या इन ट्यूटोरियलों के आधार पर विकसित किए गए प्रशिक्षण, कार्यशालाओं, क्षमता निर्माण कार्यक्रमों में भाग लेकर और सुदृढ़ किया जा सकता है।

## विद्यालय की वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना विकसित करने के लिए प्रारंभिक अभ्यास

एपीपी एक दूरदर्शी युक्तिपूर्ण योजना है जो स्कूल की चिह्नित जरूरतों और कमियों के आधार पर बनाई जाती है। इसकी व्यापक और विस्तृत संरचना स्कूलों को संबंधित सामाजिक-आर्थिक और सांस्कृतिक संदर्भों को पूरा करने के लिए पर्याप्त लचीलापन प्रदान करती है। यह एक प्रक्रिया-आधारित नियोजन अभ्यास है जिसका उद्देश्य स्कूली शिक्षा प्रक्रियाओं में सुधार करना है ताकि यह सुनिश्चित किया जा सके कि सभी छात्र अधिगम प्राप्त करें। यह स्कूल सुधार की निरंतरता को ध्यान में रखकर विकसित की जाती है। इसलिए, यह बजट आधारित योजना से काफी अलग है। एपीपी विकसित करने के लिए एक स्कूल को शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना को परत 2 को संदर्भित करने की आवश्यकता है। यह अनुशांसा की जाती है कि एपीपी विकसित करने के लिए चित्र 30 में नीचे दिए गए चरणों का पालन किया जाए।



चित्र 30: अधिगम नेतृत्व के लिए वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना विकसित करने के चरण

इन चरणों का विवरण नीचे दिया गया है :

### चरण 1: वर्तमान में विद्यालय की स्थिति क्या हैं?

शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व संरचना (हस्तपुस्तिका का भाग II देखें) के परत 2 के छह विवरणों में से प्रत्येक के लिए बनाए गए कार्यार्थ के आधार पर एक रेटिंग स्केल (मूल्यांकन पैमाना) विकसित किया गया है (भाग III के अंत में अनुलग्नक 1 देखें)। प्राचार्यों को पिछले शैक्षणिक वर्ष में इन विवरणों के सापेक्ष अपने स्कूल की प्रगति का आकलन और मूल्यांकन करने की आवश्यकता है। इसके लिए समग्र विद्यालय दृष्टिकोण अपनाने की आवश्यकता है जिसमें शिक्षक, छात्र, विषय समन्वयक, विद्यालय नेतृत्वकर्ता, विद्यालय प्रबंधन, माता-पिता भी विद्यालय के अधिगम नेतृत्व पथ का मूल्यांकन करने के लिए वर्ष भर किए गए कार्यों की जांच करने में संलग्न हों। मूल्यांकन की रेटिंग (माप) के आधार पर, प्राप्त अंतर्दृष्टि को नोट करने और नीचे दिए गए टेम्पलेट (प्रपत्र) में भरने की आवश्यकता है।

शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व के कार्य व्यवहार के परत 2 के सभी छह विवरणों के रेटिंग स्केल भरने के बाद निम्नलिखित टेम्पलेट (प्रपत्र) में अपनी अंतर्दृष्टियाँ लिखें।

विवरण	कार्यार्थों के मूल्यांकन के बाद अंतर्दृष्टियाँ
शिक्षक व्यावसायिक विकास में संलग्नता	1. 2. 3.
स्कूल में नवाचारों की पहल	1. 2. 3.
शिक्षण अधिगम प्रक्रिया का नेतृत्व	1. 2. 3.
अधिगम संस्कृति का विकास	1. 2. 3.
समावेशन की संस्कृति का निर्माण	1. 2. 3.
स्व-जागरूक नेतृत्वकर्ता बनना और होना	1. 2. 3.

## **चरण 2: आने वाले वर्ष में हमें क्या करने की जरूरत है?**

इस चरण में, एक स्कूल को यह चिह्नित करने की आवश्यकता है कि आगामी शैक्षणिक वर्ष में क्या उपक्रम करना है। इसमें प्रत्येक विवरणक के तहत सशक्त क्षेत्रों और सुधार के क्षेत्रों की पहचान करना शामिल है। यह चरण 1 में रेटिंग पैमाने को पूरा करने के तुरंत बाद किया जाता है। यह एक महत्वपूर्ण कदम है जहां प्राचार्य को उस योजना की बड़ी तस्वीर की पहचान और वर्णन करना होता है जो वह ताकत और कमजोरियों के विश्लेषण के आधार पर करता है। इसलिए, चरण दो "क्या" है जिसे करने की आवश्यकता है। एपीपी बनाने के दौरान स्कूल को कम से कम एक कार्यार्थ प्रति विवरण और एक या दो उप-कार्यार्थ की पहचान करने की जरूरत है जिन पर अगले वर्ष सुधार के क्षेत्रों में कार्य करना है। यह योजना प्रक्रिया में सबसे महत्वपूर्ण कदम है जो सूक्ष्म है, और इसमें एक विभागीय व्यक्ति के रूप में काम करते हुए बाहरी व्यक्ति होने के परिप्रेक्ष्य को विकसित करने हेतु एक सूक्ष्म एवं निष्पक्ष दृष्टि की आवश्यकता होती है।

## **चरण 3: हम जो करना चाहते हैं उसे हम कैसे प्राप्त करेंगे? इसका जिम्मेदार कौन है?**

एक बार चरण 2 पूरा हो जाने के बाद, स्कूल को उन कदमों और प्रक्रियाओं को रणनीतिक रूप देने या विस्तृत करने की आवश्यकता होती है जो वह चिह्नित क्षेत्रों को मजबूत करने के लिए करना चाहते हैं। ध्यान रखें कि एक विशिष्ट कार्य या गतिविधि या प्रक्रिया कई विवरणकों को प्रभावित कर सकती है। इसके अलावा, प्रस्तावित कार्रवाई के कदमों पर कार्य करने या उन पर कार्रवाई करने के लिए जिम्मेदार लोगों या व्यक्तियों की टीम की पहचान करने की आवश्यकता होगी और उन्हें सौंपे गए कार्यों का स्पष्ट रूप से उल्लेख करना होगा।

## **चरण 4: कार्यान्वयन की समय-सीमा क्या है?**

इसके लिए त्रैमासिक-अवधि को ध्यान में रखते हुए योजना बनाना विवेकपूर्ण है। मासिक लक्ष्य भी निर्धारित किया जा सकता है।

## **चरण 5: इसका प्रभाव कैसा दिखाई देगा?**

वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना के डिजाइन और कार्यान्वयन के बाद, ऐसे परिणाम प्राप्त होंगे जिनकी स्कूल अपेक्षा करता है। ये परिणाम चरण 3 में की गई कार्रवाइयों के प्रतिफल हैं। प्रभाव का विवरण देते समय, छात्र परिणामों पर ध्यान केंद्रित किया जाना चाहिए। यह स्पष्ट रूप से बताना महत्वपूर्ण है कि की जाने वाली कार्रवाइयों से क्या प्रभाव पड़ने की संभावना है, क्योंकि यह अधिगम के लिए शिक्षाशास्त्रीय योजना की डिजाइन में गहरी अंतर्दृष्टि प्रदान करता है।

यदि योजना किसी विद्यालय को संवर्धित करने की है, तो विद्यालय के प्राचार्य और समुदाय के सदस्यों को प्रत्येक तिमाही में योजना के कार्यान्वयन और प्रभाव की समीक्षा करनी चाहिए। इस मूल्यांकन का दोगुना प्रभाव हो सकता है:

- स्कूल में हस्तक्षेप के प्रभाव का मूल्यांकन
- प्राचार्य के शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व के कार्य व्यवहार में सुधार की संभावना का आकलन करना।

**आत्म-निरीक्षण में, स्कूल समुदाय यह निर्धारित करेगा कि योजना के समय इच्छित लक्ष्यों की किस सीमा तक प्राप्ति की गई है।**

## **वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना तैयार करना**

अगले पृष्ठ पर दिए गए एपीपी टेम्पलेट में, सभी विवरणों के लिए एक या दो नमूना प्रविष्टियां प्रदान की गई हैं। ये प्रविष्टियाँ यह समझाने में मदद करती हैं कि वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना विकसित करने के लिए टेम्पलेट को कैसे पूरा किया जा सकता है। एपीपी प्रक्रिया-आधारित सुधारों का विवरण देता है जो छात्रों के अधिगम को सुनिश्चित करने के लिए स्कूलों द्वारा किए जाने की आवश्यकता होती है।

शैक्षणिक सत्र के सभी चार तिमाहियों के लिए अधिगम नेतृत्व हेतु वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना तैयार करने के बाद, उन सभी कार्यों को स्थानांतरित करें जिन्हें आप अपने स्कूल के वार्षिक योजना में करना चाहते हैं। यह उन गतिविधियों को संवारने में सहायक होगा जो सुधार के लिए चिह्नित किए गए क्षेत्रों को पूरा करने हेतु आगामी वर्ष के लिए योजनाबद्ध हैं। ये गतिविधियां सामान्य रूप से स्कूल के नेतृत्वकर्ताओं और विशेष रूप से प्राचार्यों द्वारा अधिगम की प्रक्रिया को संसूचित करने वाले विभिन्न विवरणों पर अनुक्रिया करती हैं और प्रभाव डालती हैं।

इस संक्षिप्त समझ के साथ, आइए अब हम यह समझने के लिए आगे बढ़ें कि वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना कैसे विकसित की जाए।

# अधिगम नेतृत्व के लिए वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना

स्कूल का नाम : \_\_\_\_\_

संबद्धता / यू.डी.आई.एस.ई. संख्या : \_\_\_\_\_

शैक्षणिक सत्र : \_\_\_\_\_

प्राचार्य का नाम : \_\_\_\_\_



स्कूल का विज़न कथन :

स्कूल के मूल्य :

शक्ति के क्षेत्र

सुधार के क्षेत्र

**विवरणक 1 : शिक्षकों के व्यावसायिक विकास में संलग्नता**

चरण 1	चरण 2	चरण 3		चरण 4	चरण 5
वर्तमान में विद्यालय की स्थिति क्या है?	आने वाले वर्ष में हमें क्या करने की जरूरत है?	हम जो करना चाहते हैं उसे हम कैसे प्राप्त करेंगे?	इसका जिम्मेदार कौन है?	कार्यान्वयन की समय-सीमा क्या है?	इसका प्रभाव कैसा दिखाई देगा?
<p><b>कार्यार्थ</b> : सतत और व्यापक व्यावसायिक अध्ययन के अवसर पैदा करें</p> <p>शिक्षक संगोष्ठियों का आयोजन लगभग कभी नहीं किया जाता है।</p>	डिजिटल साक्षरता के बारे में अवधारणात्मक समझ निर्मित करने के लिए शिक्षक संगोष्ठियों का आयोजन करें।	शिक्षकों को पठन सामग्री उपलब्ध कराएं। स्वेच्छा से तथ्य प्रस्तुत करने के लिए कहें। उपस्थिति अनिवार्य होगी।	प्राचार्य और उप-प्राचार्य	अक्टूबर 2020 में शुरू करें; 3 महीने में एक बार आयोजित किया जाएगा	75% से अधिक शिक्षक अपने कक्षा अभ्यास में डिजिटल उपकरणों का उपयोग करेंगे।

फोकस क्षेत्रों की संख्या के आधार पर एक स्कूल जितनी आवश्यक हो उतनी पंक्तियों का उपयोग कर सकता है।

\* यह एपीपी को पूरा करने के कार्य को सुसाध्य बनाने के लिए साझा किया गया एक नमूनार्थ उदाहरण है।

**विवरणक 2 : स्कूलों में नवाचारों की शुरुआत**

चरण 1	चरण 2	चरण 3		चरण 4	चरण 5
वर्तमान में विद्यालय की स्थिति क्या है?	आने वाले वर्ष में हमें क्या करने की जरूरत है?	हम जो करना चाहते हैं उसे हम कैसे प्राप्त करेंगे?	इसका जिम्मेदार कौन है?	कार्यान्वयन की समय-सीमा क्या है?	आने वाले वर्ष में हमें क्या करने की जरूरत है?
<p><b>कार्यार्थ</b> : छात्र अधिगम और नवाचार के लिए अवसर पैदा करें</p> <p>समय-समय पर छात्रों को नवोन्मेष के अवसर प्रदान करें</p>	छात्रों को नवाचार के लिए दिए गए अवसरों की संख्या में वृद्धि करें।	छात्रों को स्कूल से संबंधित समस्याओं की पहचान करने और समाधान पर मंथन करने के लिए प्रति माह 1 घंटे का समर्पित समय प्रदान करें।	संबंधित अनुभागों के प्रमुख/पर्यवेक्षक/नवाचार प्रभारी	नवंबर 2020 में आरंभ मासिक आयोजन	90 प्रतिशत छात्र उन समस्याओं को स्पष्ट करने में सक्षम होंगे जिनसे वे जुड़े हुए हैं और संभावित समाधानों की सूची बना सकेंगे।

फोकस क्षेत्रों की संख्या के आधार पर एक स्कूल जितनी आवश्यक हो उतनी पंक्तियों का उपयोग कर सकता है।

\* यह एपीपी को पूरा करने के कार्य को सुसाध्य बनाने के लिए साझा किया गया एक नमूनार्थ उदाहरण है।

विवरणक 3 : शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया का नेतृत्व करना

चरण 1	चरण 2	चरण 3		चरण 4	चरण 5
वर्तमान में विद्यालय की स्थिति क्या है?	आने वाले वर्ष में हमें क्या करने की जरूरत है?	हम जो करना चाहते हैं उसे हम कैसे प्राप्त करेंगे?	इसका जिम्मेदार कौन है?	कार्यान्वयन की समय-सीमा क्या है?	आने वाले वर्ष में हमें क्या करने की जरूरत है?

फोकस क्षेत्रों की संख्या के आधार पर एक स्कूल जितनी आवश्यक हो उतनी पंक्तियों का उपयोग कर सकता है।

\* यह एपीपी को पूरा करने के कार्य को सुसाध्य बनाने के लिए साझा किया गया एक नमूनार्थ उदाहरण है।

विवरणक 4 : अधिगम की संस्कृति का विकास

चरण 1	चरण 2	चरण 3		चरण 4	चरण 5
वर्तमान में विद्यालय की स्थिति क्या है?	आने वाले वर्ष में हमें क्या करने की जरूरत है?	हम जो करना चाहते हैं उसे हम कैसे प्राप्त करेंगे?	इसका जिम्मेदार कौन है?	कार्यान्वयन की समय-सीमा क्या है?	आने वाले वर्ष में हमें क्या करने की जरूरत है?

फोकस क्षेत्रों की संख्या के आधार पर एक स्कूल जितनी आवश्यक हो उतनी पंक्तियों का उपयोग कर सकता है।

\* यह एपीपी को पूरा करने के कार्य को सुसाध्य बनाने के लिए साझा किया गया एक नमूनार्थ उदाहरण है।

विवरणक 5 : समावेशी संस्कृति का निर्माण

चरण 1	चरण 2	चरण 3		चरण 4	चरण 5
वर्तमान में विद्यालय की स्थिति क्या है?	आने वाले वर्ष में हमें क्या करने की जरूरत है?	हम जो करना चाहते हैं उसे हम कैसे प्राप्त करेंगे?	इसका जिम्मेदार कौन है?	कार्यान्वयन की समय-सीमा क्या है?	आने वाले वर्ष में हमें क्या करने की जरूरत है?

फोकस क्षेत्रों की संख्या के आधार पर एक स्कूल जितनी आवश्यक हो उतनी पंक्तियों का उपयोग कर सकता है।

\* यह एपीपी को पूरा करने के कार्य को सुसाध्य बनाने के लिए साझा किया गया एक नमूनार्थ उदाहरण है।

## अनुलग्नक : 1

### अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व का कार्यव्यवहार करने की वर्तमान स्थिति का मूल्यांकन करने के लिए मूल्यांकन मापक (रेटिंग स्केल)

#### चरण 1: वर्तमान में विद्यालय की स्थिति क्या है?

अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व की संरचना के परत 2 के प्रत्येक विवरणक के तहत प्रत्येक कार्यार्थ हेतु 5-बिंदु मूल्यांकन पैमाना (रेटिंग पैमाने) पर स्वयं का मूल्यांकन करें। इस अभ्यास को प्राचार्य द्वारा सामूहिक प्रयास के रूप में शिक्षकों, स्कूल प्रबंधन, छात्रों और अभिभावकों, जहां भी लागू हो, को शामिल करने की आवश्यकता है।

रेटिंग स्केल में प्रयुक्त शब्द "अभ्यास" प्रत्येक कार्यार्थ के साथ संलग्नता की सीमा को दर्शाता है। इसका अर्थ होगा :

- नेतृत्व करने का तरीका
- कार्रवाई की आवृत्ति
- कार्रवाई को बनाए रखना
- परिणाम प्राप्त करना

विद्यालय के वर्तमान कार्य व्यवहार को मापने के लिए निम्नलिखित रेटिंग पैमाने का उपयोग करें :

1. कार्य व्यवहार कदापि नहीं किया
2. लगभग कभी कार्य व्यवहार नहीं किया
3. कभी-कभी/कुछ समय कार्य व्यवहार किया
4. प्रायः कार्य व्यवहार किया जाता है
5. पूर्णतः कार्य व्यवहार किया जाता है

विवरणक 1: शिक्षकों के व्यावसायिक विकास में संलग्नता						
कार्यार्थ	कार्यार्थ के उप-बिंदु	1	2	3	4	5
सहयोगिक कार्य व्यवहार के माध्यम से व्यावसायिक विकास की आवश्यकताओं का पता लगाना	संकाय के साथ सह-कार्य तंत्र का निर्माण करें, स्कूल के संदर्भ में शिक्षकों की व्यावसायिक आवश्यकताओं की पहचान करने के लिए (उदाहरण के लिए, सह-निर्माण रूब्रिक, चेकलिस्ट, संकाय के साथ रेटिंग स्केल)।					
	इन सह-निर्मित कार्यतंत्रों का नियमित रूप से उपयोग करें।					
	व्यक्तिगत जरूरतों और आगे के रास्ते की पहचान करने के लिए व्यक्तिगत रूप से अलग-अलग शिक्षकों के साथ संवाद करें।					
	शिक्षकों के वर्तमान ज्ञान और कौशल पर प्रतिक्रिया के लिए विषयवार समितियों की स्थापना करना और विशिष्ट शिक्षक की जरूरतों की पहचान करना।					
	शिक्षकों के लिए स्मार्ट लक्ष्य निर्धारित करें।					
सतत और व्यापक	शिक्षकों को उनके अपने स्कूल के साथ-साथ अन्य स्कूलों में, जहां संभव हो, सहकर्मियों के प्रभावी शिक्षण कार्य व्यवहारों का पालन करने और उनका अध्ययन करने के लिए प्रोत्साहित करें।					

<b>व्यावसायिक अधिगम के अवसर पैदा करें</b>	स्कूल की चिह्नित जरूरतों पर आधारित स्कूल में कार्यशालाओं, प्रशिक्षणों और विशेषज्ञ और स्कूल नेतृत्वकर्ताओं के व्याख्यान भी आयोजित करें।					
	शिक्षकों को उन्नत शिक्षा के लिए ऑनलाइन व्यावसायिक पाठ्यक्रमों में नामांकन के लिए प्रोत्साहित करें।					
	शिक्षक संगोष्ठियां आयोजित करें जहां कक्षा स्तरों और विषयों में सर्वोत्तम कार्य व्यवहारों को साझा किया जाए।					
	स्कूल के भीतर और यदि संभव हो तो अन्य स्कूलों के साथ अधिगम समूह बनाएं, जहां शिक्षक शैक्षिक विमर्श पर चर्चा और विचार-विमर्श करें।					
	प्रौद्योगिकी समाधानों का उपयोग करके व्यावसायिक विकास मॉड्यूल तैयार करें, जो शिक्षकों को शिक्षक केंद्रित से छात्र केंद्रित होने के कार्य व्यवहार को स्थानांतरित करने में मदद करते हैं।					
<b>शिक्षकों के बीच चिंतनशील सोच और अभिसंज्ञानात्मक चिंतन-मनन को बढ़ावा देना</b>	स्कूल में काम करने के दिन-प्रतिदिन के तरीके विकसित करें जो पेशेवर शिक्षा और रचनावादी शिक्षाशास्त्र को संबोधित करें।					
	चेकलिस्ट, रूब्रिक, चिंतनशील डायरी जैसे तंत्र बनाएं जो शिक्षकों को अपने अभ्यास के बारे में आत्म-जागरूक बनने के लिए प्रोत्साहित करें।					
	कक्षा में छात्र-केंद्रित अधिगम की प्रक्रिया कैसी दिखती है और इस तरह की कक्षा में शिक्षक की भूमिका को समझने के लिए शिक्षकों के साथ जुड़ना।					
	शिक्षकों को लगातार इस बात की जांच करने के लिए आह्वान दें कि उनके अभ्यास किस हद तक छात्र अधिगम का समर्थन करते हैं।					
<b>शिक्षकों को परिवर्तन का अभिकर्ता बनने के लिए सशक्त बनाना</b>	समाधान खोजने और समाधान करने की शिक्षकों की क्षमता में विश्वास करें।					
	समग्र स्कूल प्रणालियों, प्रक्रियाओं और पर्यावरण में सुधार के लिए नेतृत्व का कार्य व्यवहार करें।					
	शिक्षकों के साथ मिलकर काम करने के लिए विद्यालय में एक सहयोगी संस्कृति का निर्माण करें।					
	शिक्षकों को स्कूल के उन क्षेत्रों की पहचान करने के लिए प्रोत्साहित करें जहां क्रियात्मक अनुसंधान के माध्यम से परिवर्तन लाया जा सकता है।					
	क्रियात्मक अनुसंधान करने के लिए शिक्षकों की क्षमता का विकास करें।					

<b>विवरणक 2: स्कूल में नवाचारों की पहल</b>						
<b>कार्यार्थ</b>	<b>कार्यार्थ के उप-बिंदु</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>नवाचार की संस्कृति विकसित करना</b>	शिक्षकों और छात्रों की विशेषज्ञता, ज्ञान और आवश्यक कौशल का निर्माण करें।					
	विचारों को विकसित करने और पोषित करने के लिए अन्वेषण करने की स्वतंत्रता और समय प्रदान करें।					
	दंड के निर्णय के भय के बिना लचीलेपन और जोखिम लेने की अनुमति दें।					
	विविध हितों, विषय ज्ञान और कौशल सेटों के छात्रों और शिक्षकों के समूहों को एक साथ काम करने के लिए एक साथ लाकर बौद्धिक अभिप्रेरणा, जोश तथा उमंग प्रदान करें।					
	विकास की मानसिकता को बढ़ावा दें जहां विफलता को सफलता की सीढ़ी के रूप में देखा जाता है।					



	छात्रों के अधिगम को बढ़ाने की दिशा में नवाचारों के लिए अनुसमर्थन प्राप्त करने के तरीकों का पता लगाने के लिए शिक्षकों, अभिभावकों और समुदाय के सदस्यों के साथ नियमित रूप से बैठकें आयोजित करें।						
<b>नवाचारी शिक्षाशास्त्रीय विधियों के कार्यान्वयन के लिए शिक्षकों के दृष्टिकोणों का विस्तार करना</b>	नवाचारी शिक्षाशास्त्रीय विधियों को डिजाइन करने के लिए समूह शिक्षण, छाया शिक्षण आदि को प्रोत्साहित करके शिक्षकों के बीच सामूहिक जिम्मेदारी को बढ़ावा देना।						
	विचारों, सर्वोत्तम कार्य व्यवहारों और नवाचारों को साझा करने के लिए व्यावसायिक अधिगम समुदायों का विकास करना।						
	नए विचारों के प्राभ्यास के लिए शिक्षकों को प्रोत्साहित करें और उनका अनुसमर्थन करें।						
	सहयोगिक कार्य को प्रोत्साहित करें और योजना के लिए अलग समय निर्धारित करें।						
	वैकल्पिक कार्य व्यवहारों और उनके सापेक्षिक गुणों पर चर्चा का नेतृत्व करें।						
	शिक्षकों को नवाचारी शिक्षाशास्त्रीय का प्राभ्यास और अपने अनुभवों को प्रकट करने के अवसर प्रदान करने की चुनौती दें।						
	मिश्रित और फ्लिप लर्निंग जैसे अनुशिक्षणात्मक कार्य व्यवहारों को उन्नत बनाने के लिए प्रौद्योगिकी प्लेटफॉर्म, टूल, गेमिफिकेशन और एप्लिकेशन का अन्वेषण करें।						
<b>छात्र अधिगम और नवाचार के लिए अवसर पैदा करें</b>	दृढ़ विषय सीमाओं से मुक्त विचारों के रोमांचक संयोजन की अनुमति दें।						
	आलोचनात्मक चिंतन और समस्या-समाधान के दृष्टिकोणों का निर्माण करके जांच-आधारित अधिगम को प्रोत्साहित करें।						
	नवाचारों के माध्यम से अवधारणाओं, अनुभवात्मक और व्यावहारिक अधिगम को प्रोत्साहित करके क्षमता निर्माण पर विशेष ध्यान दें।						
	नवाचारी समाधानों के लिए डिजाइन चिंतन के माध्यम से वास्तविक दुनिया की समस्याओं से निपटने वाली परियोजनाओं पर कार्य करने का अवसर प्रदान करें।						
	छात्रों के विचारों का स्वागत करें और उन्हें स्कूल में पहल करने के लिए प्रोत्साहित करें।						
	विभिन्न क्षेत्रों के विशेषज्ञों को आमंत्रित करके छात्रों के दृष्टिकोण और चिंतन के क्षितिज का विस्तार करें।						
	विषय विशेषज्ञों के मार्गदर्शन में छात्रों को उनकी रुचि के क्षेत्रों में पाठ्यक्रम, ग्रीष्मकालीन परियोजनाओं को शुरू करने के लिए प्रोत्साहित करें।						
	नवाचारों के लिए आवश्यक कौशल और व्यवहार विकसित करना और जीनियस ऑवर, कोडिंग ऑवर, एस.टी.ई.एम. लैब और ऑनलाइन/डिजिटल प्लेटफॉर्म जैसे अवसर प्रदान करके आत्मनिर्भरता को प्रोत्साहित करना।						

<b>विवरणक 3: शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया का नेतृत्व करना</b>						
<b>कार्यार्थ</b>	<b>कार्यार्थ के उप-बिंदु</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>शिक्षण-अधिगम की साझी समझ विकसित करना</b>	समान समझ पैदा करें कि शिक्षण अधिगम का उद्देश्य छात्रों को भविष्य के लिए तैयार करना है।					
	अधिगम के सिद्धांतों के पुनर्निर्माण के लिए शिक्षकों के साथ संवाद करें।					

	शिक्षकों को कक्षा में अच्छा शिक्षण और अधिगम विकसित करने के लिए प्रोत्साहित करें। शिक्षकों के साथ सह-कार्य तंत्र का निर्माण करें जो कक्षा कार्य व्यवहारों का मूल्यांकन करने में मदद करेगा।					
	समान समझ पैदा करें कि शिक्षण अधिगम का उद्देश्य छात्रों को भविष्य के लिए तैयार करना है।					
<b>अधिगम के लिए अनुकूल वातावरण बनाएं</b>	शिक्षकों को कक्षा अनुशिक्षणात्मक कार्य व्यवहार के नेतृत्वकर्ता के रूप में स्वीकार करें जो छात्र अधिगम का मार्गदर्शन करते हैं।					
	शिक्षकों को सहयोगात्मक रूप से पाठों की योजना बनाने के लिए प्रोत्साहित करें।					
	छात्रों के अधिगम में सुधार के लिए शिक्षकों को नवीन और अनुसंधान आधारित शैक्षणिक अभ्यास करने में सहायता करना।					
	छात्रों को उनके अधिगम, शक्ति और विकास के क्षेत्रों पर अपने विचार व्यक्त करने के लिए प्रोत्साहित करें।					
	एक ऐसी संस्कृति बनाएं जो छात्रों को भय के बजाय आनंदपूर्वक अधिगम में मदद करे।					
	छात्रों को अधिगम के लिए पर्याप्त संसाधन उपलब्ध कराएं।					
	शिक्षकों को छात्रों के अधिगम के सूत्रधार और उत्पादक कक्षा वातावरण के निर्माता बनने के लिए प्रोत्साहित करें, जिसमें छात्र भविष्य-केंद्रित कौशल विकसित कर सकें।					
	अनुभवात्मक अधिगम के माध्यम से कक्षा के बाहर अधिगम अनुभवों को बढ़ावा देना।					
<b>शिक्षकों को चिंतनशील व्यवहारकर्ता बनने के लिए प्रोत्साहित करें</b>	स्व-जागरूक शिक्षार्थियों के विकास पर विशेष ध्यान देने के साथ, शिक्षण-अधिगम के लिए अपने स्वयं के स्मार्ट लक्ष्यों को स्थापित करने में शिक्षकों की सहायता करें।					
	शिक्षकों का अपने स्मार्ट लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए मार्गदर्शन करें।					
	नियमित रूप से पाठ अवलोकन करें, शिक्षकों के साथ उनके शिक्षण कार्य व्यवहार पर विचार-विमर्श और विकासात्मक प्रतिक्रिया प्रदान करें।					
	जहां भी संभव हो, शिक्षकों को अपने स्वयं के स्कूल सहकर्मियों के साथ-साथ अन्य स्कूलों में सहकर्मियों के बीच प्रभावी शिक्षण कार्य व्यवहारों का अवलोकन करने के अवसर प्रदान करें।					
	शिक्षकों के साथ सह-शिक्षण करके कार्य उत्कृष्ट व्यवहारों का प्रदर्शन करें।					
	स्थानीय, राष्ट्रीय और विश्व स्तर पर विभिन्न स्कूलों के साथ सहयोग करें और शिक्षकों और छात्रों के लिए विनिमय कार्यक्रमों की योजना बनाएं।					
<b>टीएलपी को संसूचित करने के लिए आंकड़ों के उपयोग करने में शिक्षक दक्षता का निर्माण करें</b>	अधिगम में सुधार के लिए छात्र मूल्यांकन के महत्व को समझने में शिक्षकों की सहायता करें।					
	अधिगम के लिए और अधिगम के मूल्यांकन पर ध्यान दें।					
	छात्रों के अधिगम और अनुसमर्थन के अगले चरणों को डिजाइन करने के लिए प्रभावी ढंग से छात्र आंकड़ों की व्याख्या, विश्लेषण और उपयोग करने के लिए शिक्षकों को सक्षम बनाएं।					
	क्रियात्मक अनुसंधान कार्यक्रमों का डिजाइन करने के लिए छात्र मूल्यांकन पर आंकड़ों की व्याख्या करते समय शिक्षकों के साथ सहयोग करें।					

विवरणक 4: अधिगम की संस्कृति का विकास करना						
कार्यार्थ	कार्यार्थ के उप-बिंदु	1	2	3	4	5
विश्वास और आत्म-सुधार की संस्कृति का निर्माण करके 'सामाजिक सरेस' का विकास करें।	शिक्षकों और छात्रों को व्यक्तिगत रूप से समझने के लिए निष्पक्ष और पारदर्शी तरीके से कर्मचारियों और छात्रों के साथ सक्रिय रूप से जुड़ें।					
	'दूसरों को समझने और दूसरों द्वारा समझने की कोशिश' की आदत का कार्य व्यवहार करें।					
	हितधारकों के बीच सकारात्मकता और सहानुभूतिमूलक संवेदनशीलता को प्रोत्साहित करें।					
	कर्मचारियों और छात्रों की भलाई के लिए अवसर पैदा करें।					
	विस्तृत स्कूल समुदाय के साथ सफलता की कहानियों की सराहना करें और उत्सव मनाएं।					
	'मनोवैज्ञानिक रूप से सुरक्षित' वातावरण प्रदान करें जहां विफलताओं (असफल प्रथाओं) को अधिगम के अवसरों के रूप में माना जाता है।					
	शिक्षकों और छात्रों द्वारा प्रदान किए गए स्कूल सुधार पर सुझावों, विचारों और टिप्पणियों को सक्रिय रूप से सुनें और उनका समर्थन करें।					
	शिक्षकों और छात्रों के लिए एक रोल मॉडल बनें और यह प्रदर्शित करें कि प्राचार्य एक जीवनपर्यंत अधिगमकर्ता है।					
सभी हितधारकों को शामिल करके अधिगम की संस्कृति का समर्थन करने वाली नीतियों और प्रणालियों का विकास करें।	हितधारकों के बीच एक खुले दरवाजे की नीति और पारदर्शी संप्रेषण स्थापित करें।					
	ऐसी नीतियां बनाएं जो स्कूल को सुरक्षित और संरक्षित रूप में स्थापित करें। इनमें बाल संरक्षण और सुरक्षा, स्वास्थ्य और सुरक्षा, साइबर सुरक्षा, व्यवहार प्रबंधन आदि संबंधी नीतियां शामिल हो सकती हैं।					
	नीतियों को प्रभावी ढंग से लागू करने के लिए कार्य तंत्र और प्रक्रियाएं स्थापित करें। उदाहरण के लिए, व्यवस्थित प्रक्रियाएं स्थापित करें जो सभी हितधारकों के सरोकारों और शिकायतों का समाधान करें।					
	गैर-अनुशिक्षणात्मक गतिविधियों या स्कूल से बाहर (अधिकारिक) व्यवधान पर शिक्षकों द्वारा खर्च किए गए समय की निगरानी करके कक्षा अनुशिक्षणात्मक समय में व्यवधान को कम करें।					
	पारदर्शी होकर छात्रों, शिक्षकों और सहायक शिक्षकों को जवाबदेह बनाएं।					
	नियमित रूप से हितधारकों (छात्रों, शिक्षकों, अभिभावकों और एसएमसी सदस्यों) को इस बात पर चर्चा करने के लिए आमंत्रित करें कि कैसे नवाचारी शिक्षाशास्त्र और समावेशी कार्य व्यवहारों प्रथाओं, छात्र उपलब्धियों और शैक्षणिक सरोकार के क्षेत्रों, यदि कोई हो, के माध्यम से स्कूल के विज्ञान को पूरा किया जा रहा है।					
	यह सुनिश्चित करें कि निर्णय अनुसंधान और संबंधित आंकड़ों के आधार पर लिए जाएं।					

<b>छात्रों को अधिगम की संस्कृति के केंद्र में रखें</b>	छात्रों के लिए उच्च अपेक्षाएं निर्धारित करें और इन्हें प्रभावी ढंग से संप्रेषित करें।					
	छात्रों को प्रयोगात्मक, नवाचारात्मक और सहयोगात्मक रूप से अधिगम के चुनौतीपूर्ण अवसर प्रदान करें।					
	छात्रों को अपनी गति से और अपनी अधिगम शैली के अनुसार अपने अधिगम की जिम्मेदारी लेने के लिए प्रोत्साहित करें।					
	मूल्यांकन को प्रतिपुष्टि और अधिगम के अवसर के रूप में उपयोग करने के लिए छात्रों को प्रोत्साहित करें।					
	छात्रों में अपनी ताकत और सभी विषयों के विकास के क्षेत्रों पर चिंतन करने की क्षमता विकसित करें।					
	मूल्यां, लिंग संवेदनशीलता और जीवन कौशलों को अधिगम के अनुभवों के भीतर समाविष्ट करके विकसित करें।					
	एक एकीकृत पाठ्यचर्या के माध्यम से पूर्व-व्यावसायिक और व्यावसायिक कौशलों, कला सौंदर्य बोध और शारीरिक शिक्षा का विकास करें।					
<b>शिक्षकों को गहन अधिगम के लिए प्रोत्साहित करें।</b>	छात्रों के अधिगम में सुधार के लिए शिक्षकों को नए विचारों के प्रति ग्रहणशील होने चिंतनशील और अभि-संज्ञानात्मक सोच को कार्य व्यवहार के लिए प्रोत्साहित करें, ।					
	प्रभावी अधिगम के लिए नवाचारी अनुशिक्षणात्मक रणनीतियों को अपनाने के लिए अनुसमर्थन करें और इसके लिए अनुकूल वातावरण बनाएं।					
	स्कूल में सर्वोत्तम कार्य व्यवहारों और नवाचारों को साझा करने के लिए मानदंड स्थापित करें जिससे स्वस्थ और रचनात्मक शैक्षणिक बहस को बढ़ावा मिले।					
	छात्रों के अधिगम के अनुभव को समृद्ध करने के लिए आईसीटी और ऑनलाइन शिक्षण प्लेटफार्मों की क्षमता का अन्वेषण करें, फ्लिपड मिश्रित शिक्षा, को अपनाएं, कक्षाओं में संवर्धित वास्तविकता और आभासी वास्तविकता का प्रयोग करें।					
	प्रभावी नियोजन और अनुशिक्षणात्मक योजनाओं के निष्पादन हेतु आंकड़ों का उपयोग करने के लिए शिक्षकों का मार्गदर्शन करें।					
<b>माता-पिता को अपने बच्चे की शैक्षिक यात्रा में सक्रिय भागीदार बनाएं।</b>	माता-पिता को अपने बच्चे की अधिगम की यात्रा में शामिल करने के लिए नवाचारी तरीके विकसित करें।					
	विभिन्न स्कूल गतिविधियों में सहयोग के लिए माता-पिता को शामिल करें उन्हें भागीदार बनाएं।					
	पैरेंटिंग और अन्य प्रासंगिक विषयों पर कार्यशालाएं और संगोष्ठियां आयोजित करें।					
	माता-पिता को उनके अपने करियर या विशेषज्ञता के क्षेत्रों पर छात्रों के समक्ष व्याख्यान देने के लिए आमंत्रित करें।					
	अभिभावक समूह बनाएं जो स्कूल के प्राचार्य के साथ स्कूल प्रणाली को सुधारने और सुदृढ़ करने के लिए कार्य करें।					

विवरणक 5: समावेशी संस्कृति का निर्माण						
कार्यार्थ	कार्यार्थ के उप-बिंदु	1	2	3	4	5
स्वीकृति का वातावरण बनाएं।	सम्मान और देखभाल पोषण की साझा मान्यताओं को स्थापित करें।					
	आपसी मतभेदों को प्राकृतिक मानव विविधता के रूप में स्वीकार करें और उन्हें अधिगम के अवसर मानें।					
	छात्रों और शिक्षकों के बीच सामाजिक संपर्क और परस्पर संवाद को बढ़ावा दें।					
	छात्रों, शिक्षकों, अभिभावकों और समुदाय को शामिल करके समावेशन में मौजूदा बाधाओं की जांच करें और उन्हें दूर करने के तरीकों का पता लगाएं।					
	शिक्षार्थियों के विविध समूह की विशिष्ट जरूरतों के प्रति शिक्षकों, सह-कर्मियों, सहायक कर्मचारियों और समुदाय को संवेदनशील बनाएं।					
समावेशी नीतियां और संरचनाएं तैयार करना।	निरंतर व्यावसायिक विकास के माध्यम से शिक्षार्थियों के विविध समूह को पढ़ाने के लिए ज्ञान और कौशल का निर्माण करें।					
	सामग्री और मानव संसाधनों का इष्टतम उपयोग करें।					
	संलग्नता बढ़ाएं और सभी शिक्षार्थियों की उपलब्धि को महत्व दें।					
	समूह प्रक्रियाओं और समस्या-समाधान के दृष्टिकोण पर बल दें।					
	विकेंद्रित नेतृत्व का कार्य व्यवहार करें जो सहभागी निर्णय कार्य को सशक्त और अभिप्रेरित करता है।					
समावेशी शिक्षण पद्धतियों को अपनाना	शिक्षकों को टीमों में कार्य करने, विचारों को साझा करने और सर्वोत्तम कार्य व्यवहारों पर चिंतनशील विचार करने का अवसर प्रदान करें।					
	छात्रों के अधिगम के परिणामों को बेहतर बनाने के लिए शिक्षकों को साथ मिलकर कार्य करने की साझा अपेक्षाओं को विकसित करें।					
	शीघ्र समाधान कार्य और जोखिम लेने जैसे कार्यों को बढ़ावा दें और नवाचारी रणनीतियों का विकास करें।					
	पाठ्यचर्या तक अधिकतम पहुंच प्रदान करने के लिए विभेदित अनुशिक्षण, अधिगम के सार्वभौमिक डिजाइन जैसी समावेशी कार्य व्यवहारों का उपयोग करें।					
	बहिष्करण, हाशिए पर या कम उपलब्धि के जोखिम वाले बच्चों की निगरानी करें उन पर विशेष रूप से ध्यान दें और उनका अनुसमर्थन करें।					
छात्र अधिगम का समर्थन करें	मित्र सपोर्ट/मिश्र अनुसमर्थन या पीयर लर्निंग/सहपाठी अधिगम और चाइल्ड-टू-चाइल्ड/छात्र से छात्र सहयोग को प्रोत्साहित करें।					
	अधिगम के दौरान छात्रों के लचीले समूहीकरण को प्रोत्साहित करें।					

	अधिगम अंतराल की पहचान करें, प्रारंभिक हस्तक्षेप की योजना बनाएं और अधिगम को व्यक्तिगत बनाएं।					
	बच्चों को सार्थक अधिगम का अनुभव प्रदान करने के लिए आईसीटी, डिजिटल संसाधनों और सहायक प्रौद्योगिकी का उपयोग करें।					
	व्यवहार संबंधी मुद्दों को हल करने के लिए सकारात्मक व्यवहार और समर्थनकारी रणनीतियों का उपयोग करें।					

विवरणक 6: एक 'स्व-जागरूक' नेतृत्वकर्ता बनना और होना					
कार्यार्थ	1	2	3	4	5
जोहारी विंडो जैसे उपकरणों का उपयोग करके और ताकत और विकास के क्षेत्रों की पहचान करके स्वयं को बेहतर तरीके से जानें।					
शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व संरचना के स्तर 1 और 2 के विभिन्न विवरणों के तहत प्राप्त लक्ष्यों का मूल्यांकन करके स्कूल सुधार और छात्र अधिगम में किए गए व्यक्तिगत योगदान का स्व-मूल्यांकन करें।					
शिक्षकों, छात्रों, अभिभावकों और एसएमसी से अपने कार्य, मूल्यों, कौशलों, के बारे में उनके दृष्टिकोण और प्रतिपुष्टि करें विवरणों के आधार पर शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व संरचना के परत 1 और 2 में दिए गए विस्तृत प्रतिक्रिया लें।					
हितधारकों से प्राप्त फीडबैक/प्रतिपुष्टि का विश्लेषण करें और इसके आधार पर आत्म-विश्लेषण करें।					
एक शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्वकर्ता के रूप में स्वयं के उन्नयन के लिए एक व्यक्तिगत विकास योजना विकसित करें।					

## अनुलग्नक 2

### वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना का उदाहरण

यह अनुलग्नक वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना का एक उदाहरण प्रदान करता है जिसे किसी स्कूल द्वारा लिखा गया हो। कृपया ध्यान दें कि यह एक मॉडल एपीपी नहीं है। यह उन प्रक्रियाओं का एक उदाहरण प्रस्तुत करता है जो एक स्कूल को आगामी शैक्षणिक सत्र में सुधार की योजना बनाते समय उपयोग करने की आवश्यकता होती है। जैसा कि पहले उल्लेख किया गया है, प्रत्येक विवरणक के तहत कम से कम एक उप-कार्यार्थ को स्कूल के एपीपी में विकास के क्षेत्र के रूप में माना जाना चाहिए। उदाहरण का अध्ययन करके, उपयोगकर्ता अपने स्कूल की आवश्यकता के अनुसार अपनी योजनाएँ विकसित कर सकते हैं। यह छात्र अधिगम की प्रक्रिया को पूरा करने के लिए एक प्रक्रिया-आधारित योजना कार्य अभ्यास है। यह हस्तपुस्तिका यह भी दावा नहीं करती है कि यहां प्रस्तुत की गई योजना विवरणकों के लिए सभी प्रकार से आदर्श और परिपूर्ण है।

# अधिगम नेतृत्व के लिए वार्षिक शिक्षणशास्त्रीय योजना

स्कूल का नाम : स्कूल एबीसी

जिला \_\_\_\_\_ राज्य \_\_\_\_\_

संबद्धता / यूडीआईएसई संख्या : \_\_\_\_\_

शैक्षणिक सत्र : 2021–22

प्राचार्य का नाम : श्रीमती विनया शीला



### स्कूल का विजन कथन :

'एक स्कूल को एक ऐसे स्कूल में रूपांतरित करना जहां शिक्षार्थी अपनी प्रतिभा और क्षमता को मूल्यवान होने और असमानता के बीच समानता का अनुभव कर सकें।'

### स्कूल के मूल्य :

पारदर्शिता, समानता, हितधारकों के साथ सहयोग, समावेशिता, लैंगिक समानता, सामाजिक और धार्मिक सहिष्णुता, विश्वास, खुशी, स्व-मूल्य, ..... का कार्य व्यवहार करना।

### शक्ति के क्षेत्र

अनुलग्नक 1 में दिए गए रेटिंग पैमाने को लागू करने से प्राप्त अंतर्दृष्टि के आधार पर ताकत के क्षेत्रों को लिखें जो आपको लगता है कि आपके स्कूल के लिए सबसे अधिक प्रासंगिक हैं। नीचे साझा किए गए बिंदुओं में इन्हें संक्षिप्त रूप में सूचीबद्ध करें।

उदाहरण:

- मेरे स्कूल में माता-पिता की संलग्नता शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया के कार्य व्यवहार में अंतर्निहित किया गया।
- शिक्षक अपने लिए स्मार्ट लक्ष्य बनाने में सहज महसूस करते हैं।

### सुधार के क्षेत्र

फिर से अनुलग्नक 1 में दिए गए रेटिंग पैमाने को पूरा करने से प्राप्त अंतर्दृष्टि के आधार पर सुधार के उन क्षेत्रों को लिखें जो आपको लगता है कि आपके स्कूल के लिए सबसे अधिक प्रासंगिक हैं। नीचे साझा किए गए बिंदुओं के अनुसार उन्हें संक्षेप में सूचीबद्ध करें।

उदाहरण :

- शिक्षकों के सतत व्यावसायिक अधिगम के अवसर कभी-कभी प्राप्त होते हैं।
- कभी-कभी छात्रों को नवाचार करने का अवसर मिलता है।
- शिक्षकों या छात्रों के बीच नवाचारों के लिए अटल टिकरिंग प्रयोगशालाओं का उपयोग करने में कोई स्पष्टता नहीं है।

**विवरणक 1 : शिक्षकों के व्यावसायिक विकास में संलग्नता**

चरण 1	चरण 2	चरण 3		चरण 4	चरण 5
वर्तमान में विद्यालय की स्थिति क्या है?	आने वाले वर्ष में हमें क्या करने की जरूरत है?	हम जो करना चाहते हैं उसे हम कैसे प्राप्त करेंगे?	इसका जिम्मेदार कौन है?	कार्यान्वयन की समय-सीमा क्या है?	आने वाले वर्ष में हमें क्या करने की जरूरत है?
<p><b>कार्यार्थ :</b> सहयोगी कार्य व्यवहारों के माध्यम से व्यावसायिक विकास की जरूरतों को सुनिश्चित करना।</p> <p>सह-निर्मित रूब्रिक का लगभग कभी उपयोग नहीं किया जाता है</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>अपने स्वयं के शिक्षण अभ्यास के प्रभाव के बारे में स्व-जागरूक बनने के लिए रूब्रिक का विकास और उपयोग करें।</li> <li>छात्रों के अधिगम के परिणामों को मापने के लिए रूब्रिक का विकास और उपयोग करें।</li> <li>छात्रों के अधिगम के परिणामों पर विभिन्न शिक्षण शैलियों के प्रभावों का विश्लेषण करने के लिए रूब्रिक का विकास और उपयोग करें।</li> <li>इसे आवश्यकतानुसार संशोधित करें और इनका पुनर्मूल्यांकन करें।</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>रूब्रिक के क्या, कैसे और क्यों के बारे में पीडी पर कार्य आरंभ करें।</li> <li>क्या और कैसे मूल्यांकन करना है, यह निर्धारित करने के कार्य में सभी शिक्षकों को शामिल करें।</li> <li>मानदंड को स्पष्टतः परिभाषित करें।</li> <li>रेटिंग स्केल डिजाइन करें।</li> <li>रेटिंग पैमाना के प्रत्येक स्तर के लिए विवरणक लिखें।</li> <li>चरण 2 में दिए गए विवरण के अनुसार सह-रूब्रिक का निर्माण करें।</li> <li>विभिन्न सह-रूब्रिक का उपयोग करने के तरीके पर शिक्षकों के लिए एक पीडी आयोजित करें।</li> <li>उपयोग और आवश्यकता के आधार पर रूब्रिक को संशोधित करें।</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>प्राचार्य और सभी शिक्षक</li> <li>अन्य प्राचार्यों से बाह्य अनुसमर्थन</li> <li>सहायक आयुक्त और अन्य दूसरे शिक्षा अधिकारी (यदि प्रासंगिक हों)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>यह प्रक्रिया अप्रैल 2021 की शुरुआत में आरंभ करें।</li> <li>अप्रैल 2021 के अंत तक रूब्रिक के विकास को पूरा करें।</li> <li>इसके प्रभाव का त्रैमासिक मूल्यांकन किया जाएगा।</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>लगभग सभी शिक्षक कक्षा में अधिगम के परिणामों की प्राप्ति का निर्धारण करने के लिए रूब्रिक का उपयोग करेंगे।</li> <li>लगभग सभी शिक्षक अपने कार्य व्यवहार में शक्ति और विकास के क्षेत्रों को निर्धारित करने के लिए अपने शिक्षण कार्य व्यवहार पर चिंतनशील विचार करने के लिए रूब्रिक का उपयोग करेंगे।</li> </ul>

**विवरणक 2 : स्कूलों में नवाचारों की पहल**

चरण 1	चरण 2	चरण 3		चरण 4	चरण 5
वर्तमान में विद्यालय की स्थिति क्या है?	आने वाले वर्ष में हमें क्या करने की जरूरत है?	हम जो करना चाहते हैं उसे हम कैसे प्राप्त करेंगे?	इसकी जिम्मेदारी किसकी होगी?	कार्यान्वयन की समय-सीमा क्या है?	आने वाले वर्ष में हमें क्या करने की जरूरत है?
<p><b>कार्यार्थ :</b> छात्र अधिगम और नवाचार के अवसर पैदा करना</p> <p>शिक्षकों या छात्रों के बीच नवाचार को लेकर भी कोई स्पष्टता नहीं है।</p> <p>इसके लिए प्रभारी शिक्षक के अंतर्गत एक पूरी तरह सुसज्जित अटल टिकरिंग लैब मौजूद है। वह चयनित छात्रों के साथ कुछ गतिविधियों का संचालन करने का प्रबंधन करता है। प्रयोगशाला अधिकांश छात्रों और शिक्षकों के लिए उपलब्ध नहीं है।</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>शिक्षकों और छात्रों के बीच नवाचार की स्पष्ट समझ का निर्माण करें।</li> <li>नवाचार की संस्कृति को बढ़ाने के लिए ए.टी.एल के उपयोग में सुधार करें।</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>नवाचार क्या है, इसके बारे में शिक्षकों और छात्रों की मानसिकता में बदलाव को बढ़ावा दें।</li> <li>रुचि के क्षेत्रों के बारे में आंकड़ा एकत्र करें जिनमें छात्र ए.टी.एल. में खोज करना चाहते हैं।</li> <li>स्कूलों के भीतर और बाहर उपलब्ध कौशलों और विशेषज्ञता का निर्माण करें।</li> <li>कक्षा 6-8 के छात्रों के लिए प्रति सप्ताह कम से कम एक कक्षा अवधि ए.टी.एल. के उपयोग हेतु अनिवार्य करें।</li> <li>विफलता के भय के बिना नवाचार की संस्कृति विकसित करने के लिए कार्यशालाओं, परिचर्चाओं और विचार बोर्डों के माध्यम से चुनौतियों का निर्माण करें।</li> <li>प्रशंसा प्रमाण पत्र के रूप</li> </ul>	<p>स्कूल प्राचार्य, विषय शिक्षक, छात्र नेतृत्वकर्ता, माता-पिता, स्थानीय विशेषज्ञ, संबंधित शिक्षा अधिकारी</p>	<p>एक तिमाही में पूरा किया जाए: 01 अप्रैल 2021 से 01 जून 2021</p> <p>समीक्षा, विचारशील चिंतन और संशोधन 02 जून से 30 जून 2021</p> <p>अंतिम प्रारूप: 01 जुलाई 2021 से 30 अगस्त 2021</p> <p>कार्यान्वयन और समारोह आयोजन 01 सितंबर 2021</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>बोर्ड परीक्षा और छुट्टियों को छोड़कर, अटल टिकरिंग लैब शैक्षणिक वर्ष के 80 प्रतिशत के लिए क्रियाशील हो जाएगी।</li> <li>एक वर्ष में वैज्ञानिक अनुसंधान और विकास पर आधारित न्यूनतम दो नवाचार।</li> <li>राज्य/क्षेत्रीय/राष्ट्रीय स्तर के नवाचार मेलों में प्रतिभागिता लेने के लिए कम से कम दो परियोजनाएं भेजें।</li> </ul>

		<p>में प्रोत्साहन प्रदान करें।</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● सोशल मीडिया के माध्यम से नवाचारों का प्रदर्शन करें।</li> <li>● शिक्षकों को पाठ्यक्रम और पाठ्यपुस्तकों से परे जाकर कार्य, चिंतन-मनन और नवाचार करना चाहिए।</li> <li>● माता-पिता को छात्रों की उद्यमशीलता और अनुसंधान कौशल के विकास के कार्यों के साथ संलग्न होने के लिए प्रोत्साहित करें।</li> </ul>			
--	--	--	--	--	--

**विवरणक 3 : शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया का नेतृत्व करना**

चरण 1	चरण 2	चरण 3		चरण 4	चरण 5
वर्तमान में विद्यालय की स्थिति क्या है?	आने वाले वर्ष में हमें क्या करने की जरूरत है?	हम जो करना चाहते हैं उसे हम कैसे प्राप्त करेंगे?	इसका जिम्मेदार कौन है?	कार्यान्वयन की समय-सीमा क्या है?	आने वाले वर्ष में हमें क्या करने की जरूरत है?
<p><b>कार्यार्थ :</b> स्थानीय, राष्ट्रीय और अंतर्राष्ट्रीय स्कूलों के साथ सहयोग।</p> <p>नवोदय विद्यालय समिति के स्कूलों में स्थानीय, राष्ट्रीय और विश्व स्तर पर विभिन्न स्कूलों के साथ सहयोगात्मक संबंध नहीं है।</p>	विभिन्न स्कूलों के साथ सहयोग विकसित करना और शिक्षकों के लिए विनिमय कार्यक्रम की योजना बनाना।	<ul style="list-style-type: none"> <li>सहयोग और कार्यक्रमों के आदान-प्रदान के लिए स्थानीय स्कूलों के साथ साझेदारी करने के लिए सी.बी.एस.ई. अधिगम संसाधन केन्द्र का उपयोग करें।</li> <li>सहयोग के लिए विदेशी स्कूलों की पहचान करें।</li> <li>सहयोगात्मक प्रक्रियाओं के मजबूत तरीके से संचालन को सुनिश्चित करने के लिए किसी व्यक्ति को नामांकित करें।</li> <li>विदेशी स्कूलों के साथ सहयोग के लिए एन.वी.एस. मुख्यालय से अनुमति लें।</li> <li>सहयोगात्मक कार्य के लिए स्थानीय स्कूलों और सी.बी.एस.ई. के अधिगम संसाधन केन्द्र से संपर्क करें।</li> </ul>	प्रधान अध्यापक प्राचार्य, उप-प्राचार्य शिक्षा अधिकारी एवं एन.वी.एस. मुख्यालय	<p>अप्रैल से जून 2021 तक सीबीएसई अधिगम संसाधन केंद्र, स्थानीय स्कूलों के साथ सहकार्यता स्थापित करें।</p> <p>सहकार्यता के लिए सर्वश्रेष्ठ राष्ट्रीय और वैश्विक स्कूलों की पहचान करें। अप्रैल 2021 से जुलाई 2021</p> <p>औपचारिक सहयोग स्थापित करें – जुलाई 2021 से अगस्त 2021</p> <p>अगस्त 2021 से दिसंबर 2021 तक सहयोगी रूप में कार्य करना शुरू करें</p> <p>सहयोग का आकलन करें और प्रक्रियाओं</p>	कम से कम 2 शिक्षक दूसरे स्कूल के साथ सहयोगात्मक कार्य में संलग्न होंगे और सभी शिक्षकों के साथ सर्वोत्तम कार्य व्यवहार को साझा करेंगे। इससे नवाचारी शिक्षाशास्त्रीय पद्धतियों को अपनाने की क्षमता का निर्माण होगा।

चरण 1	चरण 2	चरण 3		चरण 4	चरण 5
वर्तमान में विद्यालय की स्थिति क्या है?	आने वाले वर्ष में हमें क्या करने की जरूरत है?	हम जो करना चाहते हैं उसे हम कैसे प्राप्त करेंगे?	इसका जिम्मेदार कौन है?	कार्यान्वयन की समय-सीमा क्या है?	आने वाले वर्ष में हमें क्या करने की जरूरत है?
		उपयुक्त सर्वोत्तम विद्यालयों की पहचान करें और सहयोगात्मकता के लिए उस विद्यालय के साथ अपेक्षित प्रक्रियाओं को औपचारिक रूप प्रदान करें।		को संशोधित करें जनवरी 2021  समीक्षा के बाद यदि आवश्यक हो तो  उपयुक्त परिवर्तनों के साथ अगले शैक्षणिक वर्ष 2021-22 के लिए जारी रखें।	

**विवरणक 4 : अधिगम की संस्कृति का विकास करना**

चरण 1	चरण 2	चरण 3		चरण 4	चरण 5
वर्तमान में विद्यालय की स्थिति क्या है?	आने वाले वर्ष में हमें क्या करने की जरूरत है?	हम जो करना चाहते हैं उसे हम कैसे प्राप्त करेंगे?	इसका जिम्मेदार कौन है?	कार्यान्वयन की समय-सीमा क्या है?	आने वाले वर्ष में हमें क्या करने की जरूरत है?
<p><b>कार्यार्थ :</b></p> <p><i>विश्वास और भरोसा बना करके सामाजिक एकता का निर्माण करें</i></p> <p>विश्वास और आत्म-सुधार की संस्कृति मौजूद है, लेकिन आवश्यकता से कम है। इसलिए, सामाजिक एकता बहुत मजबूत नहीं है।</p>	<p>आत्म-सुधार के लिए आपसी विश्वास और सम्मान की एक बहुत मजबूत संस्कृति का निर्माण करें।</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● सभी हितधारकों को विजन और मिशन के बारे में बताएं।</li> <li>● हितधारकों के साथ संलग्नता में पारदर्शिता, निष्पक्षता और सम्मान की भावना बनायें।</li> <li>● स्कूल को बेहतर बनाने के लिए हितधारकों से प्रतिपुष्टि प्राप्त करें।</li> <li>● प्राप्त प्रतिपुष्टि पर अपेक्षित कार्रवाई करें।</li> <li>● हितधारकों के लिए एक खुले द्वार की नीति का कार्य व्यवहार करें।</li> <li>● यह समझने के लिए कि किन प्रक्रियाओं/कार्य व्यवहारों को अविश्वसनीय माना जाता है, इसके बारे में हितधारकों से उनकी प्रतिक्रियाएं मांगें।</li> <li>● स्वीकार करें और इसे अपना आदर्श कथन मानें कि विफलता सीखने का एक तरीका/कार्यतंत्र है।</li> <li>● वर्ष की शुरुआत में और फिर वर्ष के अंत में अधिगम की संस्कृति के बारे में जानने हेतु एक सर्वेक्षण प्रारूप तैयार करें।</li> </ul>	<p>प्राचार्य, उप प्राचार्य शिक्षक और माता-पिता</p>	<p>मार्च-2021 के अंत तक।</p> <p>शैक्षणिक सत्रों द्वारा जारी कार्य व्यवहार</p>	<p>शैक्षणिक सत्र के आरंभ और अंत में – वैज्ञानिक रूप से डिज़ाइन किए गए अधिगम संस्कृति सर्वेक्षण के माध्यम से संस्कृति में एक स्पष्ट बदलाव देखा जाएगा।</p>

**विवरणक 5 : समावेशी संस्कृति का निर्माण**

चरण 1	चरण 2	चरण 3		चरण 4	चरण 5
वर्तमान में विद्यालय की स्थिति क्या है?	आने वाले वर्ष में हमें क्या करने की जरूरत है?	हम जो करना चाहते हैं उसे हम कैसे प्राप्त करेंगे?	इसका जिम्मेदार कौन है?	कार्यान्वयन की समय-सीमा क्या है?	आने वाले वर्ष में हमें क्या करने की जरूरत है?
<p><b>कार्यार्थ :</b> समावेशी नीतियां और संरचनाएं प्रतिपादित करें।</p> <p>शिक्षकों को विशेष आवश्यकता वाले बच्चों को पढ़ाने के लिए प्रशिक्षित नहीं किया जाता है, इसलिए सेन (स्पेशल एजुकेशन नोड) बच्चों को अपर्याप्त अनुसमर्थन प्राप्त है।</p>	<p>शिक्षण अधिगम प्रक्रिया में विशेष आवश्यकता वाले छात्रों की सहायता करने के लिए शिक्षकों के ज्ञान और कौशल में सुधार करें।</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>इस क्षेत्र में शिक्षकों को व्यावसायिक विकास की आवश्यकता वाले क्षेत्रों का पता लगाने के लिए आवश्यकता विश्लेषण आयोजित करें।</li> <li>उपयुक्त संसाधन व्यक्ति (व्यक्तियों) की पहचान करें।</li> <li>स्कूल में 50% शिक्षकों को समावेशी नीतियों का कार्य व्यवहार करने हेतु क्षमता निर्माण करना होगा।</li> <li>इन 50% शिक्षकों को समावेशी राजनीति का कार्य व्यवहार करने हेतु शेष 50% शिक्षकों को वर्ष भर प्रशिक्षित करना।</li> </ul>	<p>प्राचार्य, उप-प्राचार्य, और समन्वयक</p>	<p>मई 2021 से शिक्षकों के प्रशिक्षण के लिए तीन माह का समय अलग रखा जाएगा।</p>	<p>सभी शिक्षकों को समावेशी कार्य व्यवहारों में प्रशिक्षित किया जाना है। सभी शिक्षक जिनके पास एसईएन छात्र हैं, वे छात्रों की जरूरतों को पूरा करने के लिए अपेक्षित अनुशिक्षण प्रदान करने में समर्थ होंगे।</p>







# भाग IV

शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व के लिए  
प्रशिक्षण और क्षमता निर्माण हेतु  
ट्यूटोरियल





## भाग IV : अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व पर क्षमता निर्माण हेतु ट्यूटोरियल

### परिचय

केंद्रीय माध्यमिक शिक्षा बोर्ड, भारत से संबद्ध स्कूलों के प्रकारों में व्यापक विविधता है। स्कूल शहरों और कस्बों में, निजी और सार्वजनिक हो सकते हैं। वे प्रबंधन और प्रशासन में कुछ मानकों और प्रक्रियाओं को बनाए रखते हुए स्वयं को बच्चों के लिए उच्च गुणवत्ता वाली शिक्षा देने के रूप में स्थापित कर सकते हैं। स्कूल विभिन्न भौगोलिक क्षेत्रों में स्थित हो सकते हैं या दिल्ली और सिक्किम राज्यों के मामले में केंद्रीय माध्यमिक शिक्षा बोर्ड, भारत से संबद्ध राज्य सरकार के स्कूल हो सकते हैं, या केंद्रीय विद्यालय संगठन, नवोदय विद्यालय संगठन के तहत कार्य करने वाले स्कूल हो सकते हैं। इसके अलावा, विभिन्न योजनाओं और कार्यक्रमों के तहत राज्य और केंद्र सरकारों द्वारा संचालित एकलव्य मॉडल स्कूल, आश्रम स्कूल हैं। विभिन्न राज्यों में राज्य सरकार के स्कूल बोर्डों द्वारा संचालित स्कूलों सहित देश के सभी स्कूलों तक पहुंचने के लिए इस पुस्तिका को संरचना और ट्यूटोरियल के साथ डिजाइन किया गया है।

प्रस्तुत पुस्तिका में इस खंड का उद्देश्य उपयोगकर्ताओं को ट्यूटोरियल प्रदान करना है जो उन्हें स्कूल में शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व संरचना को समझने और लागू करने में मदद करेगा। ट्यूटोरियल विभिन्न तरीकों का वर्णन करते हैं जिसमें दिए गए प्रत्येक विवरणक और कार्यार्थ को समझा जा सकता है, और कार्यव्यवहार किया जा सकता है, उन पर नवाचार किया जा सकता है और संरचना के संदर्भ में उनका मूल्यांकन किया जा सकता है। डा. एन. मैथिली, नीपा, नई दिल्ली द्वारा प्रारूप हस्तपुस्तिका में लिखे गए मॉड्यूलों ने प्रासंगिक संसाधनों का उपयोग करके, कार्य समूह के सदस्यों द्वारा और विभिन्न अन्य नए और प्रासंगिक संसाधनों के साथ संवर्द्धन करने के लिए चर्चा, विचार-विमर्श और उन्हें सुदृढ़ ट्यूटोरियल में प्रस्तुत करने के लिए एक महत्वपूर्ण संदर्भ बिंदु के रूप में कार्य किया। स्कूल संबंधित जीवन में जो कुछ होता है उसके करीब की कृत्रिम स्थितियों को डिजाइन और कार्यों के रूप में मूर्त किया गया है।

कार्य समूह ने अपेक्षित परिणामों को समझने के लिए ट्यूटोरियल के प्रारूप पर चर्चा की और विचार-विमर्श किया। इन सत्रों के दौरान कुछ महत्वपूर्ण प्रश्न सामने आए। ये थे :

- ट्यूटोरियल के श्रोता कौन होंगे – प्रमुख प्रशिक्षक, प्राचार्य, शिक्षा अधिकारी, उत्कृष्टता केंद्र, आदि?

- क्या यह संसाधन पुस्तक, प्रशिक्षण मार्गदर्शिका या सत्र योजना या हस्तपुस्तिका/हैंडबुक, या प्रशिक्षण आयोजित करने के बारे में एक गाइड है?
- इसके कार्यान्वयन का तरीका क्या होगा?
- यह सी.बी.एस.ई. से संबद्ध सभी स्कूलों तक कैसे पहुंचेगा?

इन विचार-विमर्शों के बाद, ट्यूटोरियल बनाने का निर्णय लिया गया जो अधिगम के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व पर अधिगम कार्य व्यवहार और ज्ञान के अनुप्रयोग के आकांक्षियों के लिए प्रासंगिक होगा। इसलिए, ट्यूटोरियल का मुख्य प्रयोजन इसे स्व-अधिगम सामग्री के रूप में विकसित करना है। इस स्व-अधिगम सामग्री का उपयोग किया जा सकता है :

- लक्ष्य समूह के आधार पर एक अनुकूलित कार्यक्रम डिजाइन का उपयोग करके शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व पर प्रशिक्षण कार्यक्रम, कार्यशालाएं आयोजित करना।
- शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व का कार्य व्यवहार करने के लिए अपने स्वयं के स्कूलों में प्राचार्यों द्वारा मार्गदर्शिका के रूप में उपयोग करना।
- सी.बी.एस.ई. से संबद्ध विभिन्न संस्थानों, राज्य सरकारों और नीपा जैसे राष्ट्रीय संस्थानों द्वारा देश में स्कूल के प्रधानाध्यापकों को प्रशिक्षित करना।

दूसरे शब्दों में, यह स्व-अधिगम सामग्री मुख्य प्रशिक्षकों, वर्तमान और भावी प्राचार्यों, शिक्षा अधिकारियों की क्षमता निर्माण को सुसाध्य बनाती है जो स्कूलों का निरीक्षण, निगरानी और समर्थन करते हैं और शिक्षाविदों जो छात्र अधिगम के लिए स्कूल नेतृत्व के प्रभाव का अध्ययन करना चाहते हैं।

उनकी जरूरतों, आकांक्षाओं को पूरा करने और कार्य व्यवहार और ज्ञान के बीच के अंतराल को भरने के लिए समूह की विशेषताओं और संदर्भ के आधार पर, सत्र योजनाएं बनाई जा सकती हैं। न केवल सेवारत प्राचार्यों, बल्कि इच्छुक, भावी प्राचार्य भी इस पुस्तक का उपयोग अपनी भविष्य की भूमिकाओं की तैयारी के लिए कर सकते हैं। इसलिए, पारंपरिक प्रशिक्षण कार्यक्रमों की तुलना में ट्यूटोरियल का विस्तार कहीं अधिक व्यापक है।

संरचना की प्रत्येक परत में प्रत्येक विवरणक के लिए ट्यूटोरियल बनाए गए हैं। परत 1 स्कूल सुधार और छात्र अधिगम के लिए दिशा निर्धारण से संबंधित शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व संरचना की परत 1 में प्रत्येक विवरणक के लिए सूचीबद्ध कार्यार्थ एक-दूसरे से संबंधित हैं और एक से दूसरे के क्रम में हैं। ट्यूटोरियल पूरे विवरणक के आधार पर बनाए गए हैं। इसके विपरीत, शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व के कार्य व्यवहार पर परत 2 में विवरणक दिए गए हैं जो एक-दूसरे से संबंधित होने के बावजूद उनके अलग-अलग कार्य हैं। इसलिए, इस परत के लिए प्रत्येक विवरणक के भीतर प्रत्येक कार्यार्थ के लिए ट्यूटोरियल बनाए गए हैं।

एक अन्य महत्वपूर्ण कदम ट्यूटोरियल लिखने के लिए एक प्रारूप विकसित करना था। यह अनुभव किया गया कि :

- संसाधनों का समावेश, जो ज्ञान और अवधारणाओं की गहरी समझ का निर्माण करेगा। अतः इस बिंदु पर किसी प्रकार का समझौता संभव नहीं था।
- ज्ञान का अनुप्रयोग करने के लिए कार्य अभ्यास की आवश्यकता होगी ताकि यह समझा जा सके कि स्कूल की व्यवस्था में कार्यार्थ का कार्यान्वयन कैसे किया जाएगा।
- प्रमुख बिंदुओं (Key takeaway) को समझने के लिए आत्म-चिंतन की प्रक्रिया की आवश्यकता होगी।
- विवरणक के संबंध में स्कूल नेतृत्व कार्य व्यवहारों के साथ ही स्कूल कहां है, इसका आकलन महत्वपूर्ण था।

ऊपर वर्णित इन चार मानदंडों के आधार पर ट्यूटोरियल विकसित किए गए हैं। परत 1 के समेकित विवरणक के लिए नीचे दी गई प्रक्रिया का पालन किया गया है और परत 2 के प्रत्येक कार्यार्थ के लिए इसे दोहराया गया है। उल्लेखनीय है कि ये लिंक इंटरनेट और यू-ट्यूब चैनलों के विभिन्न स्रोतों से लिए गए हैं। कभी-कभी, इनमें से कुछ लिंक भी दिये जा सकते हैं। ऐसे मामलों में, हम उपयोगकर्ताओं से अनुरोध करते हैं कि वे स्वयं एक उपयुक्त विकल्प की तलाश करें। इन संसाधनों को संरक्षित करने का कार्य बहुत व्यापक था इसके लिए पुस्तिका में अधिक पृष्ठ समर्पित किये जाना इस परियोजना के हमारे सीमित क्षेत्र के कार्य के भीतर संभव नहीं था।

## ट्यूटोरियल लिखने का प्रारूप

विवरणक का नाम : .....

### परिचय

विवरणक का एक सिंहावलोकन प्रदान करता है – विवरण के अर्थ, आवश्यकता, विस्तार पर केंद्रित है

कार्यार्थ का नाम :

### *अपनी गहरी समझ बनाना*

यह इस हस्तपुस्तिका के उपयोगकर्ताओं के लिए संसाधनों– पठन सामग्री और वीडियो, की एक सूची प्रदान करता है। ये संसाधन पाठकों को प्रासंगिक विवरणक के बारे में अपनी समझ को समेकित और विस्तारित करने में मदद करेंगे। अनुलग्नक में उपलब्ध सभी पठन सामग्री के ऊपर उसके स्रोत लिखे होंगे। पुस्तकों के वीडियो लिंक और नाम भी प्रदान किए गए हैं।

### *कार्यव्यवहार के कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग*

इसके अंतर्गत डिज़ाइन किए गए कार्य, प्राचार्यों को स्कूल-आधारित स्थितियों और परिदृश्यों में पठन सामग्री और संसाधनों के अनुप्रयोग में मदद करेंगे। डिज़ाइन किए गए कार्य संबंधी गतिविधियाँ, कार्यपत्रक, समूह अभ्यास, प्रेरक कार्य भूमिका प्रदर्शन, परिस्थितियाँ, विचार को शक्तिशाली रूप से प्रस्तुत करने के लिए रचनात्मक अभिव्यक्ति प्रस्तुत हैं। आमतौर पर, प्रत्येक कार्यार्थ में 3 कार्य होते हैं।

कार्य 1

कार्य 2

कार्य 3

समझ को गहन बनाने के लिए संसाधनों को ध्यान में रखते हुए कार्यों को डिज़ाइन और निर्मित किया गया है। उन्हें संसाधनों से संबद्ध किए बिना नहीं किया जाना चाहिए। इसका उद्देश्य ज्ञान को कार्य व्यवहार से जोड़ना है।

### *कार्यों और संसाधनों की संलग्नता के प्रमुख बिंदु*

इस खंड में यह अपेक्षा की जाती है कि उपयोगकर्ता अपने द्वारा किए गए कार्यों और पठन के आधार पर अपने अधिगम की सीखों पर चिंतनपूर्ण विचार करेंगे।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

### *विवरणक में सभी कार्यार्थों पर विचार करते हुए विवरणक का मूल्यांकन*

बहुविकल्प प्रश्न (MCQ), रूब्रिक, रेटिंग स्केल, स्व-चिंतन हेतु दैनंदिनी के कुछ नाम के रूप में चिंतनशील मूल्यांकन कैसे किया जा सकता है, इसके बारे में सुझाव दिए गए हैं।

दिए गए ट्यूटोरियल दो महत्वपूर्ण पहलुओं को इंगित करते हैं : **जानने के लिए सामग्री** और **जानने की प्रक्रिया**। जबकि जानने की प्रक्रिया यहां विस्तृत है, ऊपर वर्णित प्रारूप का उपयोग करके जानने की सामग्री को स्कूल सुधार और छात्र अधिगम के दिशा निर्धारण के लिए परत 1 के लिए अलग से संसाधन के रूप में दिया गया है और शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व के कार्य व्यवहार पर परत 2 अलग से दिया गया है।

### **प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित करने के लिए सुझाई गई सत्र योजना**

प्रशिक्षण के लिए सत्र में ये गतिविधियां सम्मिलित की जा सकती हैं— मिश्रित समूह चर्चा के माध्यम से आयोजित किए जा सकते हैं, पूर्ण सत्र, प्रस्तुतीकरण, समूह के साथ युग्म चर्चा और व्यक्तिगत डिजाइन, और कार्रवाई चिंतन, पैनल चर्चा, भूमिका नाटक, भित्ति प्रदर्शन, गीत, जिंगल, क्षेत्र का दौरा, बाहरी गतिविधियाँ, पहली समूह, विशेषज्ञ समूह और घरेलू समूह, इत्यादि। यदि आमने-सामने सत्र संभव नहीं हैं, तो सत्रों को ऑनलाइन या मिश्रित सत्रों के रूप में भी डिजाइन किया जा सकता है। कुछ पहलुओं को फ्लिप लर्निंग के रूप में लिया जा सकता है, जिसमें प्रतिभागी कार्यक्रम में पहले से पढ़कर आते हैं और फिर सुझाए गए कार्यों में संलग्न होते हैं। प्रशिक्षक अपने स्वयं के कार्यों को डिजाइन करने के लिए स्वतंत्र है जो प्रतिभागियों—प्राचार्यों या शिक्षा अधिकारियों के सामने आने वाली चुनौतियों का समाधान कर सकता है; प्रतिभागियों के समूह का आकार, प्रतिभागियों की अपेक्षाएं; और विभिन्न सामाजिक और भौगोलिक इलाकों में स्थित स्कूलों के प्रासंगिक कारकों को संबोधित करने के लिए आवश्यक है। किसी दिए गए प्रशिक्षण के लिए निर्धारित दिनों की संख्या के आधार पर, सत्रों की अवधि और संख्या और विषयों का चयन किया जा सकता है। संक्षेप में, शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व संरचना पर प्रशिक्षण और क्षमता निर्माण में एक जन-केंद्रित दृष्टिकोण है जिसमें सामग्री, प्रक्रिया, कौशल और दृष्टिकोण अंतर्निहित हैं।

यह सुझाव दिया जाता है कि प्रशिक्षण, सात दिनों में दो भागों में आयोजित किया जाए। प्रशिक्षण के पहले भाग के दौरान, प्रतिभागियों को ट्यूटोरियल के साथ-साथ स्कूल नेतृत्व की अवधारणा और रूपरेखा और इसके विवरणों को गहनता से समझने के साथ इससे संलग्नता होनी चाहिए। इस हिस्से में पांच दिन खर्च किए जा सकते हैं। दूसरे भाग में, प्रतिभागी वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना के घटकों को अच्छी तरह समझने और इसे अपने स्कूलों के लिए कैसे विकसित किया जाए, इस पर दो दिन बिताने की सलाह दी जाती है। इसलिए, यह 5+2 दिनों का मॉडल है। 5 दिनों के पहले चरण के भीतर, 2 दिन परत 1 और 3 पर खर्च किए जा सकते हैं। शेष 3 दिन शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व कार्य व्यवहार की कला में महारत हासिल करने के लिए परत 2 पर खर्च किए जा सकते हैं। कृपया चित्र 31 देखें।





चित्र 31: अधिगम नेतृत्व के लिए शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व पर प्रशिक्षण और क्षमता निर्माण का मॉडल

प्रशिक्षण का एक वैकल्पिक मॉडल 5 दिनों का हो सकता है। इस मॉडल में, भाग ए, परत 1 और 3 दो दिनों में पूरा किया जाता है। यह प्रशिक्षण का चरण 1 है। परत 2 के विवरणकों के साथ काम करते समय, वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना के साथ इसके अनुप्रयोग को एकीकृत किया जा सकता है। यह प्रशिक्षण का चरण 2 है। कुल मिलाकर, प्रशिक्षण 5 दिनों में पूरा किया जा सकता है। इस खंड के अंत में 5 दिवसीय कार्यक्रम के लिए एक मॉडल कार्यक्रम दिया गया है।

अब, ट्यूटोरियल प्रस्तुत किए गए हैं और अगले पृष्ठों में स्पष्ट रूप से वर्णित हैं।

## भाग 1 के लिए ट्यूटोरियल: विद्यालय नेतृत्व की अवधारणा

### परिचय

विद्यालय नेतृत्व की अवधारणा को हस्तपुस्तिका के भाग 1 में विस्तार से समझाया गया है। उपयोगकर्ताओं से अनुरोध है कि वे हस्तपुस्तिका के पूरे भाग 1 को पढ़ें और मूल अवधारणाओं और परिभाषाओं को समझें। उनकी समझ को आत्मसात करने के लिए, निम्नलिखित कार्य अभ्यासों का सुझाव इसके ट्यूटोरियलों में दिया गया है।

### अवधारणा : भारतीय संदर्भ में विद्यालय नेतृत्व का अर्थ

#### संसाधन और कार्य

#### *अपनी समझ को गहन बनाएं।*

हस्तपुस्तिका का भाग 1 विद्यालय नेतृत्व की अवधारणा में पृष्ठ 13 से 18 तक पढ़ें।

### अभ्यास कार्य – विद्यालय के संदर्भ में अनुप्रयोग

#### कार्य 1

*केस अध्ययन पढ़ें और चार प्रकार के मुख्य कार्यों और स्कूल नेतृत्व की चार प्रकार की प्रक्रियाओं का पता लगाने के लिए विश्लेषण करें*

### केस अध्ययन का शीर्षक : आंध्र प्रदेश के एक राजकीय माध्यमिक विद्यालय में पढ़ने वाली लड़कियों की स्कूली शिक्षा

श्री भास्कर राव आंध्र प्रदेश के गुंटूर जिले के राजकीय माध्यमिक विद्यालय में प्रधानाध्यापक (एचएम) हैं। एक माध्यमिक विद्यालय में अपने स्थानांतरण के कुछ महीनों के भीतर उन्होंने एक अजीब घटना देखी। यौवनावस्था तक पहुंचने के कुछ महीनों के बाद लड़कियों ने स्कूल आना बंद कर दिया। वे नौवीं कक्षा में अच्छे अंकों के साथ उत्तीर्ण होने के बावजूद दसवीं कक्षा की बोर्ड परीक्षा में शामिल नहीं हुईं या दसवीं कक्षा की कक्षाओं में शैक्षणिक वर्ष में आधे भाग तक भाग लेने के बाद, वे दसवीं कक्षा की बोर्ड परीक्षा में उपस्थित नहीं हुईं। श्री भास्कर राव ने उनके स्कूल छोड़ने के कारणों का पता लगाया। इन लड़कियों के माता-पिता ने अपनी बेटियों के यौवनावस्था प्राप्त करने के एक वर्ष के भीतर उनकी शादी कर दी। प्रधानाध्यापक को तब तक यह नहीं पता चला कि इन लड़कियों की उनके माता-पिता ने उनकी शादी कर दी, जब तक कि उन्होंने स्कूल आना बंद नहीं कर दिया। उन्हें विशेष रूप से दुख हुआ जब उन्होंने देखा कि लड़कियों ने पढ़ना बंद कर दिया है। जब तक उन्हें इस बारे में पता चलता, तब तक लड़कियों की शादी हो चुकी होती और वह गांव छोड़कर दूसरे गांव में अपनी ससुराल में रहने के लिए चली जाती थीं। अगर कुछ लड़कियां अपने माता-पिता के घर में रहीं तो शादी के बाद भी स्कूल आने लगीं, लेकिन साथियों के कटाक्ष का सामना करने पर वे रुक गईं। उन्होंने खेलों,

खेल-कूदों में भाग लेना छोड़ दिया, तथा पुरुष शिक्षकों आदि से बात करना बंद कर दिया। आखिरकार, उन्होंने स्कूल आना पूरी तरह से बंद कर दिया।

इस प्रधानाध्यापक ने बालिकाओं को बीच में ही पढ़ाई छोड़ने पर रोक लगाने और उनकी माध्यमिक शिक्षा को सुनिश्चित करने के लिए कई कदम उठाए। उन्होंने प्रत्येक कक्षा की माहवार उपस्थिति की जांच की और पता लगाया कि विद्यालय में कौन अनियमित रहा है। जैसे ही उन्हें पता चलता कि एक लड़की की उम्र यौवनावस्था की हो गई है, वह अपने स्कूल के अन्य शिक्षकों के साथ उस बालिका के घर उसके माता-पिता से मिलने जाते। इस तरह उन्होंने उन्हें अपनी बेटियों को स्कूली शिक्षा जारी रखने के लिए राजी किया। वे उन लड़कियों के उदाहरण उद्धृत करते थे जिन्होंने शादी की लेकिन अपनी शिक्षा जारी रखी और दसवीं कक्षा की परीक्षा उत्तीर्ण की। उन्होंने माता-पिता से अनुरोध किया कि वे शादी के तुरंत बाद ससुराल न भेजकर अपनी बेटी को तब तक अपने साथ रखें जब तक कि वह दसवीं कक्षा की परीक्षा न दे। वह उन्हें दसवीं की परीक्षा पास करने के फायदे भी नौकरी पाने के रास्ते के तौर पर बताते थे। क्योंकि ये लड़कियां पिछड़ी जातियों की थीं। उन्होंने इन लड़कियों को परीक्षा शुल्क का भुगतान करने और अगर वे हर दिन स्कूल नहीं आ सकती थीं घर से पढ़ाई करने की भी अनुमति दी।

इससे पहले कि ऐसी कोई लड़की स्कूल में आती, उन्होंने शिक्षकों से लड़की का समर्थन करने का अनुरोध किया। उन्होंने उन्हें लड़की को उसके निजी मामलों के बारे में बात न करने का निर्देश देने के अलावा बिना किसी अनुचित ध्यान दिए उन्हें स्वीकार करने के लिए तैयार किया। उन्होंने छात्रों और उसके दोस्तों से उसके साथ पहले जैसा व्यवहार करने का आग्रह किया और उसे पढ़ाई जारी रखने के लिए प्रोत्साहित किया। उन्होंने उसकी कक्षा के अन्य छात्रों को भी बिना चर्चा, चिढ़ाने या अपमान किए उसे पहले की तरह स्वीकार करने के लिए तैयार किया जो उसे स्कूल आने से रोक सकता था। उन्होंने ये सावधानियां इसलिए बरतीं क्योंकि उन्होंने ऐसे उदाहरण देखे थे जब लड़कियां स्कूल वापस आने के बाद पुनः अचानक स्कूल आना बंद कर देती थीं, खासकर साथियों की अनावश्यक टिप्पणी के कारण।

उन्होंने यह भी याद दिलाया कि कैसे एक बार एक लड़की गोद में एक बच्चे के साथ स्कूल छोड़ने के दो साल बाद बोर्ड की दसवीं की परीक्षा लिखने के लिए आई थी। उसने परीक्षा उत्तीर्ण की, जो प्रधानाध्यापक के लिए खुशी का सबसे बड़ा क्षण था। इन और कई अन्य तरीकों से, वह माता-पिता को अपनी बेटी को शादी के बाद भी स्कूल भेजने के लिए मना लेते थे। उन्होंने लड़कियों को स्कूल आने के लिये राजी करते हुए, जोखिम उठाया, क्योंकि उनके कई कार्य शिक्षा विभाग के नियमों और विनियमों के दायरे में नहीं आते थे।

इन प्रयासों के बावजूद, कुछ लड़कियों ने दसवीं कक्षा की परीक्षा उत्तीर्ण करने के बाद वर्षों तक कभी भी अपनी अंक तालिका या स्थानांतरण प्रमाण पत्र प्राप्त नहीं किया। वे इन्हें लेने के लिए स्कूल तभी आईं क्योंकि परिवार के किसी उद्देश्य के लिए जब इनकी आवश्यकता थी। यहाँ तक कि उन लड़कियों के लिए भी, इस प्रधानाचार्य ने स्कूल में क्लर्कों को पुराने रिकॉर्ड की खोज करने और उन्हें वह देने के लिए जो वे चाहती थीं या उन्हें जल्द से जल्द प्राप्त करने में सुविधा प्रदान करने की प्रक्रिया को सुविधाजनक बनाया। यह एक कठिन कार्य था, लेकिन प्रधानाध्यापक ने लड़कियों की शिक्षा को जारी रखने के लिए अपने प्रयास जारी रखे।

धीरे-धीरे लेकिन लगातार, पांच साल के समय में, लड़कियों की कम उम्र में शादी और यौवनावस्था तक पहुंचने के बाद उनका स्कूल छोड़ना काफी कम हो गया। यौवनावस्था प्राप्त करने के आसपास की वर्जनाओं ने धीरे-धीरे पूरे गांव के समुदाय में लड़कियों की शिक्षा जारी रखने के लिए मार्ग प्रशस्त शुरू कर दिया। आज, स्कूल दसवीं कक्षा की बोर्ड परीक्षा में प्रथम श्रेणी के 97 प्रतिशत से अधिक परिणामों का दावा करता है। शिक्षक इस दृढ़ विश्वास के साथ कार्य करते हैं कि गाँव में सभी लड़कियों की शिक्षा सुनिश्चित की जा सकती है और इस प्रयास में प्रधानाध्यापक का समर्थन करते हैं। ग्रामीणों ने पहले की तुलना में प्रधानाध्यापक पर अधिक भरोसा करना शुरू कर दिया है।

प्रधानाध्यापक ने गुंटूर के जिला शिक्षा कार्यालय के लिए एक शैक्षिक नियंत्रण अधिकारी बनने के प्रस्ताव को अस्वीकार कर दिया क्योंकि उन्होंने अपने कार्य की शक्ति को देखना शुरू कर दिया – एक आत्मनिर्भर भविष्यवाणी – जिसने उन्हें शिक्षा के बड़े लक्ष्यों तक पहुंचने के लिए अत्यधिक संतुष्टि और दृढ़ विश्वास दिया। इस प्रकार, स्कूल उनके लिए न केवल एक कार्यस्थल बन गया बल्कि अधिगम और जीवन बदलने का स्थान बन गया। इस स्कूल में जीविकोपार्जन के लिए आए प्रधानाध्यापक ने धीरे-धीरे अपने जीवन के उद्देश्य को पहचान लिया।

भारतीय संदर्भ में प्रासंगिक स्कूल नेतृत्व के मुख्य कार्यों और प्रक्रियाओं की पहचान करने के लिए केस अध्ययन का विश्लेषण करने में मदद करने वाले प्रश्न।

- श्री भास्कर राव द्वारा किए गए विद्यालय नेतृत्व के चार मुख्य कार्यों को पहचानें और उनका वर्णन करें।
- वर्णन करें कि इस केस अध्ययन में श्री भास्कर राव द्वारा चार महत्वपूर्ण स्कूल नेतृत्व प्रक्रियाओं को कैसे क्रियान्वित किया गया।
- क्या आप इस बात से सहमत हैं कि श्री भास्कर राव ने एक स्कूल नेतृत्वकर्ता के रूप में परिवर्तन के एक अभिकर्ता के रूप में समुदाय तक पहुंच कर स्कूली शिक्षा के एक बड़े उद्देश्य की पहचान की है? क्यों?
- श्री भास्कर राव द्वारा एक विद्यालय नेतृत्वकर्ता के रूप में अधिगम वर्क रेखा की अवस्था का पता लगाएं।

## कार्य 2

श्रीमती मालती राय, ओडिशा में एक राजकीय बालिका वरिष्ठ माध्यमिक विद्यालय की प्रधानाध्यापक हैं। एक प्राचार्य के रूप में, वह गहन शैक्षणिक कार्य की ओर उन्मुख हैं। वह खुद को किसी भी अन्य क्षेत्र की तुलना में स्कूल की शैक्षणिक गतिविधियों में अधिक संलग्न करना पसंद करती हैं। उन्हें स्कूल के प्रशासनिक मामलों पर समय देना मुश्किल लगता है। इसके कारण उन्हें प्रशासनिक कार्य को घर ले जाना और अगले दिन के लिए पूरा करना होता है। शिक्षकों को उनके शिक्षण-अधिगम कार्य व्यवहार में उनका मार्गदर्शन करने की क्षमता और इलाके में शिक्षा के लिए सबसे प्रशंसित स्कूलों में से एक के रूप में स्कूल का नेतृत्व करने की क्षमता के कारण शिक्षकों को बहुत प्रिय है। इसलिए, स्कूल प्रक्रियाओं के प्रशासन और प्रबंधन में उनकी कमी को शिक्षकों, स्कूल प्रबंधन समिति और जिले के खंड शिक्षा

अधिकारियों द्वारा समायोजित किया गया था। प्राचार्य सहित स्कूल के हितधारकों के पास इस सवाल का जवाब नहीं था कि यह कब तक बना रह सकता है?

- श्रीमती मालती राय को किन महत्वपूर्ण नेतृत्व कार्यों और व्यवहारों में सुधार करने की आवश्यकता है? आप उन्हें क्या सुझाव देना पसंद करते हैं?

### **कार्य 3**

श्री विश्वनाथ बेंगलुरु के मध्य में स्थित एक वरिष्ठ बाल माध्यमिक विद्यालय, राजकीय सहायता प्राप्त स्कूल के प्राचार्य हैं। उन्हें कर्नाटक राज्य में एक अच्छे शिक्षक और बच्चों की कहानियों के लोकप्रिय लेखक के रूप में जाना जाता है। एक दशक से भी अधिक समय से, इस स्कूल ने दसवीं कक्षा की बोर्ड परीक्षा में लगातार बहुत उच्च उपलब्धि हासिल की है। नियम और कानून लचीले थे और बच्चों को कोई परेशानी नहीं होती थी। अन्य स्कूलों की तुलना में होमवर्क कम था। स्कूल ने साहित्यिक, सांस्कृतिक, नाटक और इस तरह की अन्य गतिविधियों को और अधिक प्रोत्साहित किया और पूर्व छात्र अभी भी उन पलों को संजोये रहते हैं और उन अनुभवों को फिर से जीने के लिए स्कूल वापस आते हैं। हालांकि, हाल के दिनों में, पर्याप्त धनराशि की मंजूरी के अभाव में, शिक्षकों की भर्ती न होने, प्रतिस्पर्धा करने वाले नए निजी स्कूलों के कारण, स्कूल का सुकून भरा माहौल उम्मीद से कहीं ज्यादा तेजी से फीका पड़ने लगा। कड़ी प्रतिस्पर्धा वाले अन्य स्कूलों के बीच, यह स्कूल बच्चों को प्रवेश के लिए आकर्षित करने के लिए संघर्ष कर रहा है। शिक्षकों की अभिप्रेरणा का स्तर बहुत कम है, जिन्हें कभी छात्रों और अभिभावकों द्वारा समान रूप से रोल मॉडल के रूप में देखा जाता था।

- आपको क्या लगता है कि श्री विश्वनाथ को अपना नेतृत्व कैसे बदलना चाहिए ताकि स्कूल अपना खोया हुआ गौरव वापस पा सके?

### **कार्य 4**

जवाहर नवोदय विद्यालय आवासीय विद्यालयों से उदाहरण दें कि कैसे नेतृत्व के मुख्य कार्य और नेतृत्व प्रक्रियाएं जिन्होंने स्कूलों को बदल दिया (क) उत्तम से श्रेष्ठ होने के लिए (ख) उत्तम से औसत होने के लिए। इसके अपने कारण बताएं। जेएनवी जैसे आवासीय विद्यालयों के लिए विद्यालय नेतृत्व कैसा होना चाहिए?

### **कार्यों और संसाधनों के साथ संलग्नता के प्रमुख बिंदु**

इस खंड में यह अपेक्षा की जाती है कि उपयोगकर्ता अपने द्वारा किए गए कार्यों और पठन के आधार पर अपने द्वारा अधिगम के पाठों पर चिंतनशील रूप से विचार करेंगे।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

**अवधारणा का नाम : छात्र अधिगम और अधिगम के लिए नेतृत्व पर विद्यालय नेतृत्व का प्रभाव**

**संसाधन और कार्य**

***अपनी गहन समझ विकसित करें***

स्कूल नेतृत्व की अवधारणा पर हस्तपुस्तिका के भाग 1 के 19 से 21 पृष्ठ संख्या तक पढ़ें।

[CSL\_Part 1\_1]

छात्र अधिगम पर स्कूल नेतृत्व का प्रभाव

डॉ. एन . मैथिली

<https://www.youtube.com/watch?v=mqzg64U5Fhw>

शैक्षणिक नेतृत्वकर्ता के रूप में प्राचार्य

[https://www.youtube.com/watch?v=NZ8NOLiz\\_EU](https://www.youtube.com/watch?v=NZ8NOLiz_EU)

***अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग***

**कार्य 1**

1. लद्दाख में एक प्राचार्य हर साल स्कूल भवन की बहुत सावधानी से देख-रेख करते हैं। स्कूल की छत और दीवारों की मरम्मत करते हैं ताकि दीवारें और छत छह महीने तक चलने वाला सर्दियों के दौरान बर्फबारी के कठिन मौसम का सामना कर सकें।
  - इस उदाहरण में विद्यालय नेतृत्व का विद्यार्थियों के अधिगम पर किस प्रकार का प्रभाव पड़ता है?
2. कार्य 1 में श्री भास्कर राव के केस अध्ययन में ऊपर वर्णित स्कूल नेतृत्व के अर्थ का जिक्र करते हुए, उनके कार्यों जैसे कि माता-पिता का दौरा करना, उन्हें अपनी बेटियों को शादी के बाद भी स्कूल भेजने के लिए राजी करना, आदि ताकि लड़कियां स्कूली शिक्षा को जारी रखें संदर्भित करता है :
  - विद्यार्थियों के अधिगम पर विद्यालय नेतृत्व का किस प्रकार का प्रभाव पड़ा? आप ऐसा क्यों कह रहे हैं?
3. प्राचार्य समय-सारणी में परिवर्तन करके, शिक्षाशास्त्र शिक्षण में नवाचारों को प्रोत्साहित करके, शिक्षकों के ज्ञान की विषय वस्तु को समृद्ध करने के लिए विशेषज्ञों को स्कूल में आमंत्रित करके, और उन्हें स्कूल के बाहर विभिन्न प्रशिक्षण कार्यक्रमों में भेजकर शिक्षण गुणवत्ता में सुधार के लिए कई प्रकार के उपाय करते हैं। इसके अलावा वह छात्रों के अधिगम के लिए माता-पिता की भूमिका के महत्व को उजागर करने के लिए पीटीए बैठकें भी आयोजित करते हैं और उनसे पूछते हैं कि वे घर पर अपने बच्चों के अधिगम के साथ संलग्नता का वादा किस तरह पूरा करेंगे।
  - विद्यार्थी अधिगम को सुनिश्चित करने के लिए ये सभी प्रयास विद्यालय नेतृत्वकर्ता के किस प्रकार के प्रभाव को दर्शाते हैं?

- इस केस अध्ययन में अन्य प्रकार के प्रभाव लाने के लिए आप किन अन्य प्रक्रियाओं का सुझाव देते हैं ताकि यह स्कूल नेतृत्वकर्ता के मुख्य नेतृत्व कार्यो और प्रक्रियाओं को मजबूत करे?
4. पीछे रह रहे कुछ छात्रों के अधिगम को बढ़ाने के लिए लगभग एक महीने तक छात्रों के बीच सहकर्मी समूह परामर्श की एक श्रृंखला आयोजित करने के बाद सलाहकार-छात्र प्रधानाध्यापक के पास आए और बताया कि जब वे दूसरों को पढ़ाते हैं तो वे पाठ को बेहतर ढंग से समझने में सक्षम होते हैं।
- यह विद्यार्थी के अधिगम पर विद्यालय नेतृत्व का किस प्रकार का प्रभाव दर्शाता है?
  - अपने स्वयं के कार्य व्यवहारों से उदाहरण दें।
5. प्राचार्य ने पाया कि कक्षा IX में प्रवेश पाने वाली नई लड़की एक ही उत्तर पर पहुंचने के वैकल्पिक तरीकों को दिखाते हुए गणितीय समस्या को कई तरीकों से हल करने में सक्षम है। इसने प्राचार्य को स्कूल में भारतीय विज्ञान संस्थान बेंगलुरु की मदद से एक गणित प्रयोगशाला स्थापित करने के लिए बाध्य किया, जो तब तक स्कूल में सुलभ नहीं था। उन्होंने गणित के शिक्षकों को गणित पढ़ाने के लिए प्रयोगशाला का उपयोग करने में कौशल हासिल करने के लिए प्रशिक्षित किया। उन्होंने उन विशेषज्ञों को खोजने में मदद करने के लिए ब्लॉक और जिला अधिकारियों से संपर्क किया जो प्रयोगशाला स्थापित कर सकते हैं, एवं गणित प्रयोगशाला के महत्व, विस्तार और प्रकृति को समझ सकें ताकि इसे जिले के अन्य सभी स्कूलों में स्थापित किया जा सके। निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर दें :
- यह उदाहरण विद्यार्थियों के अधिगम पर विद्यालय नेतृत्व का किस प्रकार का प्रभाव दर्शाता है?
  - आप इस उदाहरण में अधिगम के नेतृत्व को कैसे देखते हैं?

## कार्य 2

1. अधिगम के लिए नेतृत्व एक बड़ा छाता है जिसमें शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व, अनुशिक्षणात्मक नेतृत्व और शैक्षणिक नेतृत्व मौजूद हैं। शिक्षा प्रणाली में कई स्तरों के शिक्षा पदाधिकारी इसमें संलग्न हैं। एक शैक्षिक कार्यक्रम का उदाहरण लें जो आपके जिले या राज्य में हो रहा है, यह समझाने के लिए कि वास्तव में अधिगम का नेतृत्व कैसे संचालित होता है। साथ ही, जहां कहीं भी आप इस प्रक्रिया में अंतराल देखते हैं, यह सुनिश्चित करने के लिए उपयुक्त तरीके सुझाएं कि प्रणाली में हर कोई अधिगम में संलग्न हो।
2. शिक्षा के नेतृत्व के संदर्भ में, राज्य, जिला और ब्लॉक स्तर पर शिक्षा अधिकारियों के लिए अधिगम का क्या अर्थ है जो सीधे तौर पर बच्चों को शिक्षक और स्कूल प्रमुख के रूप में नहीं पढ़ाते हैं? शिक्षा अधिकारियों के लिए जिला/क्षेत्रीय स्तर पर शिक्षा कैसे होनी चाहिए?

## परत 1 के लिए ट्यूटोरियल : विद्यालय सुधार और छात्र अधिगम के लिए दिशा निर्धारण

### विवरणक 1.1 : विद्यालय के लिए एक विज़न बनाना

#### परिचय

इस ट्यूटोरियल में हमने संसाधन और कार्य प्रदान किए हैं जो एक प्राचार्य को एक विज़न के महत्व को समझने और इसे कैसे बनाया जा सकता है, में मदद करेंगे। जबकि एक स्कूल के विज़न को बनाने की प्रक्रिया में सभी हितधारक शामिल होते हैं। प्राचार्य इसकी पहल का नेतृत्व करते हैं। इस प्रकार, प्राचार्य के लिए यह समझना महत्वपूर्ण हो जाता है कि विज़न कथन कैसे बनाया जाए। हितधारकों के बीच स्कूल के विज़न की एक समान समझ, स्कूल की समग्र संस्कृति के निर्माण में मदद करती है। विज़न विद्यालय के भीतर संचालित हर गतिविधि का आधार और उद्देश्य निर्धारित करता है।

#### संसाधन और कार्य

##### *अपनी गहरी समझ विकसित करें*

एक स्कूल के लिए एक विज़न कथन के महत्व को समझने के लिए नीचे दिए गए लिंक का उपयोग करें और यह कैसे स्कूल में होने वाली हर गतिविधि की प्रेरक शक्ति है – पाठ्यचर्या, शिक्षण अधिगम प्रक्रिया, स्कूल की संस्कृति।

[CVS Layer 1\_1] Visioning for Education by Gijubhai Badheka

<https://www.youtube.com/watch?v=RcJp5UnsnGs>

[CVS Layer 1\_2] How to Write a Vision Statement by HelpYourNGO.com

[https://www.youtube.com/watch?v=J84eG8KjO\\_I](https://www.youtube.com/watch?v=J84eG8KjO_I)

[CVS Layer 1\_3] How to write a vision statement by Bernd Geroop

<https://www.youtube.com/watch?v=6KPtVcU7nSs>

[CVS Layer 1\_4] School Mission Statements, 2020 Guide + 6 Writing Tips  
by Maria Kampen

<https://www.prodigygame.com/main-en/blog/school-mission-statements>

[CVS Layer 1\_5] Chapter 2. Developing a Vision and a Mission of How to Help Your School Thrive Without Breaking the Bank by John G. Gabriel and Paul C. Farmer

<http://www.ascd.org/publications/books/107042/chapters/developing-a-vision-and-a-mission.aspx>



साइमन सिनेक द्वारा नीचे दिया गया वीडियो दर्शाता है कि कैसे महान नेतृत्वकर्ता कार्रवाई को प्रेरित करते हैं। यह एक विशिष्ट विज्ञान के बारे में सोचने का एक तरीका प्रदान करता है। यद्यपि यह कॉर्पोरेट जगत पर केंद्रित है, इसमें चर्चा की गई अवधारणा स्कूली शिक्षा के लिए बहुत प्रासंगिकता है क्योंकि ये सरल, प्रत्यक्ष और विशिष्ट हैं।

[CVS Layer 1\_6] Great Leaders Inspire Action by Simon Sinek  
<https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3Sfl4>

## **अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग**

### **कार्य 1**

इस कार्य में आपको अपने विद्यालय के स्वरूप के बारे में नए सपने देखने और उसकी कल्पना करने की आवश्यकता है। अपनी आँखें बंद कीजिए और इस दृश्य की कल्पना कीजिए: आप एक राष्ट्रीय पुरस्कार प्राप्त करने के लिए एक समारोह में हैं। जैसे ही आप शिक्षा मंत्री से पुरस्कार लेने के लिए रेड कार्पेट पर चलने के लिए उठते हैं, आपके आस-पास हर कोई आपके स्कूल की उपलब्धियों पर तालियां बजा रहा होता है। ऐसा गर्व का अनुभव होता है। आप उन सभी अद्भुत चीजों के बारे में सोचते हैं जो आपके स्कूल के प्रतीक हैं।

निम्नलिखित प्रश्नों पर विचार करें :

- (i) स्कूल यह पुरस्कार क्यों जीत रहा होगा?
- (ii) मेरे स्कूल के लिए मेरा सपना क्या है?

अपनी आँखें खोलिए और अपने मन में आए सभी विचारों को लिखिए। उन मुख्य विचारों की पहचान करें जिन्हें आप अपने विज्ञान में रखना चाहेंगे। यह आपके विज्ञान अभ्यास का प्रारंभिक बिंदु बन जाता है।

### **कार्य 2**

यह कार्य कार्य 1 से जारी है। एक बार जब आपके पास अपने विद्यालय में सभी बड़े विचार हों, तो 5-6 प्रमुख शब्दों या विचारों की एक सूची बनाएं जो आप अपने विज्ञान में रखना चाहते हैं।

### **कार्य 3**

**निम्नलिखित उद्धरण पढ़ें :**

*विज्ञान की नींव नैतिक या आध्यात्मिक प्रकृति की है। शिक्षा अपने आप में एक मौलिक पवित्र शिल्प है जिसमें शिक्षक और शिक्षाविद दूसरों की सेवा करते हैं। तो, एक विज्ञान स्वभावतः एक व्यक्ति के कार्य जीवन के लिए प्रेरणा का स्रोत है। यह स्वभावतः मापनीय या समयबद्ध नहीं है। यह अपनी शक्ति व्यक्तिगत प्रेरणा के स्रोत से प्राप्त करता है जो स्वयं के लिए और संभावित रूप से दूसरों के लिए कार्य करने के लिए उत्प्रेरक के रूप में कार्य कर सकता है। (पृ.-10)*

Source: Hallinger, P. and R.H. Heck (2002). *What do you call people with visions? The role of vision, mission and goals in school leadership and improvement*. In Leithwood, K., and P. Hallinger (eds) *Second International handbook of School leadership and Administration*. Springer Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers. pp.9-40.

निम्नलिखित प्रश्नों पर विचार करें :

- लेखक हॉलिंगर और हेक क्यों कहते हैं कि विज़न का नैतिकता या आध्यात्मिकता से गहरा संबंध है?
- विज़न प्रेरणा का स्रोत कैसे बन सकता है? यदि आप इस बात से सहमत हैं, तो क्या आप इसे अपने अनुभव से साबित करने के लिए एक उदाहरण दे सकते हैं?
- विज़न किन तरीकों से किसी कार्य को संचालित कर सकता है?

#### **कार्य 4**

जैसा कि एक विज़न बनाना सभी हितधारकों का एक सहयोगात्मक प्रयास है, इस कार्य में उन कुछ विशेषताओं की सूची है जिन पर आप एक हितधारक को विज़न निर्माण टीम का हिस्सा बनने के लिए चुनते समय विचार करेंगे। इस बारे में सोचें कि इस टीम का सदस्य होने के लिए ये गुण और स्वभाव क्यों महत्वपूर्ण हैं।

#### **प्रमुख कार्य और संसाधनों से संलग्नता के प्रमुख बिंदु**

संसाधनों और कार्यों से अधिगम के बारे में सोचने में कुछ समय व्यतीत करें।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

#### **विवरणक 1.2 : साझा विज़न का निर्माण**

##### **परिचय**

एक विज़न स्थापित करने में किसी भी नेतृत्व की सबसे महत्वपूर्ण जिम्मेदारियों में से एक है दूसरों को इसके विकास में हिस्सा लेने के लिए आमंत्रित करना। एक विज़न के निर्माण में शामिल सहयोगात्मक प्रयास स्कूल सुधार का महत्वपूर्ण कारक है। चर्चा, साझेदारी, आदानों का आमंत्रण, हितधारकों द्वारा प्राथमिकता के किन मूल्यों को समझना है, स्कूल के लिए एक साझा विज़न बनाने की दिशा में महत्वपूर्ण है। एक बार जब विज़न सहयोगात्मक रूप से तैयार हो जाता है, तो विद्यालय को आगे बढ़ाने वाले साझे विज़न को संप्रेषित करना महत्वपूर्ण हो जाता है।

इस ट्यूटोरियल में हम संसाधनों और कार्यों को साझा करते हैं जो प्रधानाचार्यों को यह समझने में मदद करेंगे कि उनके स्कूल समुदाय के भीतर एक साझा विज़न कैसे बनाया जाए।

## संसाधन और कार्य

### *अपनी समझ को गहनता प्रदान करें*

पीटर सेंगे, अधिगम संगठन बनाने के क्षेत्र में जाने-माने विशेषज्ञों में से एक हैं। वह साझे विज़न को किसी भी स्कूल को एक अधिगम संगठन में बदलने के लिए आवश्यक पांच विषयों में से दूसरे महत्वपूर्ण अनुशासन के रूप में पहचानते हैं। यह वीडियो विज़न, विज़न साझा करने और साझे विज़न के निर्माण के बीच का अंतर बताता है।

[BSV Layer 1\_1]

Shared Vision by Peter Senge

<https://www.youtube.com/watch?v=lyESvprvRbl>

नीचे दिया गया लेख साझे विज़न पर समझ को गहनता प्रदान करने में मदद करेगा।

[BSV Layer 1\_2]

Shared Vision in Assessment in the Learning Organization

Edited by Arthur L. Costa and Bena Kallick

<http://www.ascd.org/publications/books/195188/chapters/Shared-Vision.aspx>

एक नेतृत्वकर्ता जो दूसरों के साथ कार्य करके प्रक्रिया से गुजरा है, के दृष्टि से साझा विज़न के महत्व को रतन टाटा पर बने वीडियो देखकर समझा जा सकता है, इस वीडियो में, 'हमारा विज़न' और 'हमने हासिल की' को संबोधित करने का महत्व भारतीय संदर्भ है में 'साझा विज़न' और उपलब्धि के सार को गहराई से दर्शाता है।

[BSV Layer 1\_3]

ऑटोमोटिव हॉल ऑफ फ़ेम से रतन टाटा का भाषण, 2015,

प्रेरण और पुरस्कार पर्व समारोह

<https://www.youtube.com/watch?v=9dLKZZN5tSo>

### *अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग*

#### **कार्य 1**

यह कार्य पीटर सेंगे के वीडियो पर आधारित है।

वीडियो देखने के बाद, कला, कविता या कहानी के माध्यम से लिखें या प्रस्तुत करें कि आप उस विज़न को कैसे समझते हैं और व्याख्या करते हैं जो बनाई गई है। इस बारे में सोचें कि आपके विद्यालय का साझा विज़न विद्यालय के सुधार और छात्रों के अधिगम में कैसे योगदान देता है।

#### **कार्य 2**

यह चिंतनीय कार्य रतन टाटा के वीडियो पर आधारित है।

क्या आप उन परिस्थितियों के बारे में सोच सकते हैं जब आपका विश्वास, कार्य और परिणाम बिना किसी बाधा के संरेखित हो, जैसा कि रतन टाटा के जीवन में देखा जा सकता है?

### **कार्य 3**

इस बारे में सोचें कि आप अपने विद्यालय समुदाय के भीतर एक साझा विज्ञान का निर्माण कैसे कर पाएंगे। इससे कुछ चरणों में शामिल हो सकते हैं :

- माता-पिता के अभिसंस्करण में विज्ञान का संप्रेषण करना
- विज्ञान कथन को विद्यालय के चारों ओर दृश्यमान बनाना
- विज्ञान कथन को स्कूल की डायरी या कैलेंडर में प्रिंट करना
- स्कूल की गतिविधियों को स्कूल के विज्ञान कथन से जोड़ने के लिए शिक्षकों से कहना
- कला, कंप्यूटर ग्राफिक्स, लिखित गद्य और कविता के माध्यम से छात्रों द्वारा स्कूल के विज्ञान की अपनी समझ को प्रस्तुत करना

### **कार्य 4**

इस कार्य में अपने विद्यालय की विभिन्न गतिविधियों की एक सूची बनाएं। प्रत्येक गतिविधि के लिए स्कूल के विज्ञान और उन मूल्यों के बारे में सोचें जो प्रतिनिधित्व करते हैं। उदाहरण के लिए, स्कूल में निधि जुटाने से देखभाल, उद्यमशीलता और सहयोग की संस्कृति प्रदर्शित होगी। यदि स्कूल समाचार पत्र संग्रह अभियान चलाता है तो यह पर्यावरण के प्रति संवेदनशील स्कूल, छात्र उत्तरदायित्व, सहयोग, लक्ष्योन्मुखी प्रदर्शित करता है। स्कूल की गतिविधियों और संबंधित मूल्यों की विस्तृत सूची के माध्यम से, आप स्कूल द्वारा बनाए गए मूल्यों के लिए एक प्रतिमान स्थापित करने में सक्षम होंगे। इन्हें स्कूल की वर्तमान वास्तविकता के रूप में बड़े स्कूल समुदाय के साथ साझा किया जा सकता है। यह नए विज्ञान के निर्माण का आधार बनेगा।

### ***कार्यों और संसाधनों से संलग्नता के प्रमुख बिंदु***

संसाधनों और कार्यों से अधिगम के बारे में सोचने में कुछ समय व्यतीत करें।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

### विवरणक 1.3 : स्मार्ट लक्ष्य विकसित करना

#### परिचय

विज्ञान कथन बन जाने और इसे साझा करने की प्रक्रिया शुरू होने के बाद प्राचार्य के लिए यह महत्वपूर्ण है कि वह स्मार्ट लक्ष्यों को स्थापित करने के लिए टीम का नेतृत्व करे जो स्कूल छोटे (1–3 वर्ष) और मध्यम (4–7 वर्ष) में प्राप्त कर सकता है। ये लक्ष्य स्कूल के विज्ञान को साकार करने में मदद करेंगे। हम जिस गतिशील दुनिया में रहते हैं, उसे देखते हुए हम एक लंबे क्षितिज पर विचार नहीं कर रहे हैं। इससे समय बीतने के साथ, स्कूल के संदर्भ में उन्हें और अधिक प्रासंगिक बनाने के लिए स्थापित लक्ष्यों पर फिर से विचार करने की आवश्यकता होगी।

इस ट्यूटोरियल में हम स्मार्ट लक्ष्यों को गहनता से समझने और उन्हें कैसे तैयार और मूल्यांकन किया जाए, के लिए संसाधन और कार्य प्रदान करते हैं

#### संसाधन और कार्य

##### *अपनी समझ को गहनता प्रदान करें*

स्मार्ट लक्ष्यों को विकसित करने की प्रक्रिया को समझना महत्वपूर्ण है। ऑकलैंड यूनिवर्सिटी का पहला वीडियो लक्ष्यों, उद्देश्यों और अधिगम के परिणामों के बीच अंतर के बारे में बताता है। निर्णय कौशल का दूसरा वीडियो बताता है कि स्मार्ट लक्ष्यों का क्या अभिप्राय/आशय है।

[DSG Layer 1\_1] ऑकलैंड विश्वविद्यालय द्वारा लक्ष्यों, उद्देश्यों, अधिगम के परिणामों के बीच अंतर

[https://www.youtube.com/watch?v=g\\_Xm5lljYKQ](https://www.youtube.com/watch?v=g_Xm5lljYKQ)

[DSG Layer 1\_2] स्मार्ट लक्ष्यों पर निर्णय कौशल

<https://www.youtube.com/watch?v=1-SvuFIQjK8>

ये संसाधन यह समझाने में मदद करते हैं कि स्मार्ट लक्ष्य कैसे लिखें।

[DSG Layer 1\_3] Smart Goals; Power point presentation by the Department of Education, Ohio University

<http://www.huronhs.com/Downloads/smart-goals.pdf>

[DSG Layer 1\_4] SMART Goals in Education

<https://www.youtube.com/watch?v=aOnN1iVGMO4>

[DSG Layer 1\_5] Smart Goals: How the Application of Smart Goals can Contribute to Achievement of Student Learning Outcomes, K.

स्मार्ट लक्ष्यों की शक्ति : कैंरल कमोडोर और कैंरल पल्सफस के साथ जेन ओशनील और ऐनी कॉन्जेमियस द्वारा छात्र अधिगम में सुधार के लिए लक्ष्यों का उपयोग करना

### **अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग**

#### **कार्य 1**

इस कार्य में आपको दिए गए लक्ष्यों को स्मार्ट लक्ष्यों में बदलना आवश्यक है।

1. छात्र दूसरी भाषा में धाराप्रवाह बोल सकेंगे।
2. स्कूल की नामांकन संख्या 1,500 तक पहुंच जाएगी।
3. सभी शिक्षक अपने शिक्षण अधिगम में कम से कम दो डिजिटल उपकरणों का उपयोग करना जानेंगे।
4. हर कोई विज्ञान को स्पष्ट करने में सक्षम होगा।
5. हमें शिक्षण अधिगम की प्रक्रिया को मजबूत करने के लिए कुछ नये शिक्षाशास्त्रीय कार्य व्यवहारों को प्रस्तुत करना चाहिए

#### **कार्य 2**

इस कार्य में अपने विद्यालय की वर्तमान शिक्षण अधिगम प्रक्रिया के बारे में सोचें। शिक्षण अधिगम को बेहतर बनाने के लिए स्कूल के लिए एक स्मार्ट लक्ष्य निर्धारित करें। शिक्षकों, छात्रों और अभिभावकों के लिए स्कूल के लक्ष्य से मेल खाने वाले संबंधित लक्ष्य निर्धारित करें।

	स्कूल लक्ष्य	नेतृत्वकर्ता लक्ष्य	शिक्षक लक्ष्य	छात्र लक्ष्य	माता-पिता के लक्ष्य
1					
2					

अपने विद्यालय के लिए स्मार्ट लक्ष्यों को विकसित करते समय उन लोगों की टीम के बारे में सोचें जिन्हें आपको इन लक्ष्यों को बनाने की आवश्यकता होगी। स्मार्ट लक्ष्यों को डिजाइन करते समय, आपको राष्ट्रीय शिक्षा नीति, 2020 और केंद्रीय माध्यमिक शिक्षा बोर्ड, भारत की आवश्यकताओं को ध्यान में रखना चाहिए।

### कार्य 3

एक बार स्कूल के लिए स्मार्ट लक्ष्य स्थापित हो जाने के बाद यह निगरानी और मूल्यांकन करना महत्वपूर्ण है कि क्या इन्हें हासिल किया जा रहा है। और यदि नहीं, तो इसके कारणों का विश्लेषण करें और पाठ्यक्रम में सुधार कैसे किया जा सकता है, इस पर विचार करें। इस कार्य में उन प्रणालियों के बारे में सोचें जिन्हें आप यह सुनिश्चित करने के लिए बना सकते हैं कि विकसित किए गए स्मार्ट लक्ष्यों की निगरानी और मूल्यांकन प्रभावी ढंग से किया जा सके। इस प्रणाली को डिजाइन करते समय, आप इस पर विचार कर सकते हैं :

- निर्धारित लक्ष्यों की निगरानी और मूल्यांकन के लिए कौन जिम्मेदार होगा?
- कितनी बार लक्ष्यों का मूल्यांकन किया जाएगा?
- स्कूल लक्ष्य पूरा न होने के कारणों का विश्लेषण कैसे करेगा?
- कार्यक्षेत्र और समय पर लक्ष्य पूरा करने के लिए आप लक्ष्यों को कैसे फिर से परिभाषित करेंगे?
- प्राप्त किए गए लक्ष्यों के लिए : (i) उन्हें क्यों प्राप्त किया गया और (ii) आपने स्कूल के विकास पर उनके प्रभाव को कैसे मापा है, का विश्लेषण करेंगे।

### कार्यों और संसाधनों से संलग्नता के प्रमुख बिंदु

संसाधनों और कार्यों से अधिगम के बारे में सोचने में कुछ समय व्यतीत करें।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

### विवरणक 1.4: एक प्रधानाचार्य के रूप में एक व्यक्तिगत विज्ञान का विकास करना

#### परिचय

व्यक्तिगत विज्ञान निर्माण की प्रक्रिया एक सतत प्रक्रिया है जो विद्यालय के विज्ञान के साथ-साथ प्राचार्य के व्यक्तिगत, सामाजिक, भावनात्मक, बौद्धिक संदर्भ से महत्वपूर्ण रूप से प्रभावित होती है। एक व्यक्तिगत विज्ञान प्राचार्य के निर्णय लेने के तरीके को प्रभावित करती है, दूसरों के लिए दिशा निर्धारित करती है और उन्हें स्कूल के विज्ञान और लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए प्रेरित करती है। इसलिए, प्राचार्य को साझा संस्थागत विज्ञान बनाने में संलग्न होने के अलावा व्यक्तिगत विज्ञान के निर्माण पर ध्यान देना होगा।

इस ट्यूटोरियल में हम इस बात पर ध्यान देंगे कि आपके व्यक्तिगत विज्ञान का निर्माण कैसे किया जाए।

## संसाधन और कार्य

### *अपनी समझ को गहनता प्रदान करें*

ये संसाधन इस बात की समझ प्रदान करेंगे कि कैसे एक नेतृत्वकर्ता का व्यक्तिगत विज़न एक बड़े विज़न से जुड़ा होता है।

[DPV Layer 1\_1] Vision of Mahavir Singh Phogat for his daughters who became international gold medalists in wrestling.

[https://www.youtube.com/watch?v=rUkDM\\_mRtIk](https://www.youtube.com/watch?v=rUkDM_mRtIk)

वीडियो में दिखाया गया है कि कैसे महावीर सिंह फोगट का विज़न देश के स्पोर्ट्स विज़न से मेल खाता है।

[DPV Layer 1\_2] Arvind Gupta on Turning Trash into Toys ..... I am a toy maker

<https://www.youtube.com/watch?v=KnCqR2yUXoU>

[DPV Layer 1\_3] How to Develop your Personal Vision Statement: A Step-by-Step Guide to Charting Your Future with Purpose and Passion by LINDYNORRIS.COM

<http://static1.squarespace.com/static/5765deb1be659449f97fcbf5/t/5770b309579fb313164a7a37/1467003657818/LINDYNORRIS.COM+-+How+to+Develop+a+Personal+Vision+Statement.pdf>

[DPV Layer 1\_4] How to Create an Inspiring Personal Vision Statement by Scott Jeffrey <https://scottjeffrey.com/personal-vision-statement/>

## अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग

### कार्य 1

अपना व्यक्तिगत विज़न विकसित करना शुरू करने के लिए, एक कदम पीछे हट कर देखना और कुछ व्यापक मुद्दों पर चिंतन करना महत्वपूर्ण है। हमारा सुझाव है कि आप इन सवालों के जवाब लिखें :

वर्णन करें कि आप किस प्रकार के स्कूल का नेतृत्व करना चाहेंगे? स्कूल का वातावरण कैसा दिखेगा, कैसा लगेगा और कितना सुदृढ़ होगा?

- अगर आपको अपने स्कूल में 3 बातों पर समझौता करने को कहा गया, तो वे कौन सी बातें होंगी और क्यों? साथ ही किन 3 पहलुओं से आप वैसे भी समझौता नहीं करना चाहेंगे?
- आप शिक्षा के क्षेत्र में क्यों आए?
- आप भारत में शिक्षा के भविष्य को कैसे देखते हैं?
- बच्चों का स्कूल जाना क्यों आवश्यक है?



## कार्य 2

नीचे दिए गए अंश को पढ़ें :

रोलैंड बार्थ के अनुसार, व्यक्तिगत विज्ञान शैक्षिक नेतृत्व के लिए एक प्रेरणा है जो उन मूल्यों से विकसित होती है जिन्हें हम सबसे प्रिय मानते हैं। व्यक्तिगत विज्ञान की शक्ति किसी के व्यवहार पर इसके प्रभाव और दूसरों को सक्रिय करने की क्षमता, दोनों निहित है। स्पष्ट रूप से बनाए गए व्यक्तिगत दृष्टि हमारे कार्यों को आकार देना है, हमारे कार्य को सार्थक बनाना है, और हमें याद दिलाता है कि हम शिक्षक क्यों हैं। वह ऐसे कई प्रश्न सुझाता है जो एक शिक्षक के व्यक्तिगत विज्ञान को स्पष्ट कर सकते हैं।

Source: Hallinger, P. and R.H. Heck (2002). *What do you call people with visions? The role of vision, mission and goals in school leadership and improvement*. In Leithwood, K., and P. Hallinger (eds) *Second International handbook of School leadership and Administration*. Springer Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers, pp. 9-40

उपर्युक्त अंश को पढ़ने के बाद निम्नलिखित प्रश्नों पर विचार करें :

- केवल 5 मूल्यों की सूची बनाएं जो आपके लिए सबसे महत्वपूर्ण हैं।
- सोचें कि इन मूल्यों ने आपके निर्णय लेने में किस प्रकार भूमिका निभाई है।
- सोचें कि इन मूल्यों ने स्कूल में आपके व्यवहार को कैसे प्रभावित किया है।

## कार्य 3

इस कार्य में अपने लिए एक व्यक्तिगत विज्ञान लिखने का प्रयास करें। अपने विज्ञान कथन को आकांक्षी बनाना याद रखें। व्यक्तिगत विज्ञान विवरण लिखने के चरणों में निम्नलिखित शामिल होंगे :

- अपने बारे में 3-4 शब्द लिखें जो आपको निरूपित करते हैं
- अपनी ताकत और उन कारणों की पहचान करें जिनकी वजह से लोग आपको उच्च सम्मान प्रदान करते हैं
- अपने मूल्यों पर चिंतन करें (पहले ही कार्य 2 में किया जा चुका है)
- निर्धारित करें कि आप अगले 5 वर्षों में खुद को कहां देखते हैं
- सोचें कि आप अपने 'अपना समय' में क्या करना पसंद करते हैं
- उपरोक्त तत्वों को शामिल करते हुए एक वक्तव्य लिखें

## कार्य 4

यह सुझाव दिया जाता है कि प्रत्येक नेतृत्वकर्ता व्यावसायिक और व्यक्तिगत दोनों तरह से अपनी व्यक्तिगत यात्रा का वर्णन करते हुए एक चिंतनशील दैनंदिनी रखता है। इसका उपयोग आपको अपने व्यक्तिगत विज्ञान को तैयार करने, स्पष्ट करने, मजबूत करने, संशोधित करने के लिए प्रमुख के रूप में अपने लिए अंतर्दृष्टि प्राप्त करने में किया जा सकता है। कुछ क्षेत्रों पर विचार किया जा सकता है :

- स्कूल के लिए मेरा विज्ञान शिक्षा विभाग के विज्ञान से लिया गया है
- स्कूल के लिए मेरा विज्ञान भारत के संविधान से प्रभावित है
- स्कूल के लिए मेरा विज्ञान एक ऐसे व्यक्ति से प्रभावित है जिसका मैं बहुत सम्मान करता हूँ

## **कार्यों और संसाधनों से अधिगम के प्रमुख बिंदु**

संसाधनों और कार्यों से अधिगम के बारे में सोचने में कुछ समय व्यतीत करें।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

### **विवरणक 1.5 : शिक्षा प्रणाली के मूल्यों के साथ व्यक्तिगत मूल्यों को संरेखित करना**

#### **परिचय**

जैसा कि पिछले ट्यूटोरियल में देखा गया है, प्राचार्यों का अपना व्यक्तिगत विज्ञान होता है जो उन्हें मार्गदर्शन और प्रेरित करता है। व्यक्तिगत मूल्यों के अलावा, प्राचार्य शिक्षा के बारे में भी आस्था रखते हैं कि पाठ्यक्रम तथा शिक्षण और अधिगम की प्रक्रियाएं को कैसे डिजाइन किया जाना चाहिए। प्राचार्य अपने दैनिक कार्यों में मूल्यों के अपने स्वयं के सेट प्रदर्शित करते हैं। हालांकि, अपेक्षित नेतृत्व मूल्यों का एक समूह भी है जो विद्यालय के नेतृत्वकर्ताओं से प्रदर्शित करने और कार्य व्यवहार करने की अपेक्षा की जाती है। प्राचार्य का नेतृत्व उस सांस्कृतिक संदर्भ से प्रभावित होता है जिसमें स्कूल मौजूद है, कार्य करता है और कायम रहता है। इसलिए, विज्ञान और मूल्यों के अर्थ और दायरे को समझने के लिए भारतीय संदर्भ अत्यंत महत्वपूर्ण है।

इस ट्यूटोरियल में, आप एक प्राचार्य के रूप में अपने व्यक्तिगत विश्वासों और मूल्यों के साथ-साथ स्कूल नेतृत्व के मूल्यों के बारे में आम तौर पर मान्य मान्यताओं पर विचार करेंगे। पिछले कार्य में प्राचार्यों को स्व-विश्लेषण और अन्य हितधारकों से 360-डिग्री प्रतिपुष्टि लेने के लिए एक विश्लेषण टेम्पलेट प्रदान किया गया है।

#### **संसाधन और कार्य**

##### ***अपनी समझ को गहनता प्रदान करें***

निम्नलिखित वीडियो 'मूल्य' के अर्थ को समझने में मदद करते हैं।

[APV Layer 1\_1]

Tedx video talk by Atishi

<https://www.youtube.com/watch?v=GwDmZCN0lb4>

यह वीडियो विज्ञान, साझा विज्ञान और व्यक्तिगत मूल्यों की अवधारणाओं में अंतर्दृष्टियां प्रदान करता है क्योंकि उन्होंने 2014 से 2019 तक पिछले पांच वर्षों में दिल्ली सरकार के स्कूलों के साथ मिलकर दिल्ली सरकार के शिक्षा मंत्री के साथ शिक्षा प्रणाली में महत्वपूर्ण सुधार के लिए कार्य किया है।

[APV Layer 1\_2] values, beliefs and attitudes by Powtoon.

<https://www.youtube.com/watch?v=F7XF6jMsaP0>

Values, beliefs and attitudes by Powtoon.

<https://www.youtube.com/watch?v=G8dUXc8GhoU>

[APV Layer 1\_3] Ethics and Values by Shiv Khera

[https://www.youtube.com/watch?v=mEAN5A\\_zw8U](https://www.youtube.com/watch?v=mEAN5A_zw8U)

[APV Layer 1\_4] Measuring the Instructional Leadership Values and Beliefs of School Leaders by Leslie Hazle Bussey, Saint Louis University St. Louis, MO, United States

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1186517.pdf>

Value of Educational Leadership by Graham Haydon

### ***अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग***

#### **कार्य 1**

पिछले ट्यूटोरियल कार्य 2 में आपने 5 व्यक्तिगत मूल्यों की पहचान की है जिनपर आप कार्य करना चाहते हैं। सोचें कि क्या आप अपने देखे गए वीडियो के आलोक में इनमें से किसी भी मूल्य को बदलना चाहते हैं।

#### **कार्य 2**

उन मूल मूल्यों की सूची बनाएं जो एक प्राचार्य को विद्यालय में प्रदर्शित करना चाहिए। विचार करें :

- प्रधानाध्यापक के रूप में अपनी भूमिका को देखते हुए आपको अपने व्यक्तिगत मूल्यों में किस हद तक अतिरिक्त मूल्यों को शामिल करने की आवश्यकता है?
- आप उन मूल्यों के अपेक्षित सेट को कैसे दिखायेंगे जो एक प्राचार्य को बड़े स्कूल समुदाय को प्रदर्शित करने की आवश्यकता होती है? उदाहरण के लिए, आपके विद्यालय समुदाय को कैसे पता चलेगा कि आप खुले विचारों वाले या निष्पक्ष व्यक्ति हैं?

### कार्य 3

एक विद्यालय नेता के रूप में यह भी महत्वपूर्ण है कि आप शिक्षा के विभिन्न पहलुओं के बारे में अपने विश्वासों को समझें। निम्नलिखित पर अपने विचार लिखने में कुछ समय व्यतीत करें :

- बच्चे कैसे सीखते हैं?
- एक शिक्षक को असाधारण पाठों को पढ़ाने के लिए क्या प्रेरित करता है?
- मूल्यांकनों को कैसे निरूपित किया जाना चाहिए और क्यों?
- क्या स्कूल की संस्कृति छात्रों के अधिगम के परिणामों को प्रभावित करेगी? अपने उत्तर का औचित्य सिद्ध करें।
- माता-पिता स्कूल के लिए क्या मूल्य प्रस्तुत करते हैं?
- आप विद्यार्थियों और स्टाफ़ में विश्वास कैसे बनाते हैं?

ऊपर दिए गए सवालों के जवाब आपको यह समझने में मदद करेंगे कि शिक्षा पर आपकी निजी मान्यताएं आपके स्कूल में आपके कार्य को कैसे प्रभावित कर रही हैं।

### कार्य 4

एक स्कूल की प्राचार्या अपने स्कूल के गलियारे घूम रही हैं। वह देखती हैं कि एक शिक्षिका छात्रों के साथ कठोरता से बात कर रही है। वह शिक्षिका को अपने कार्यालय में बुलाती है और उसके पास निम्नलिखित दो तरीकों से बोलने का विकल्प होता है :

विकल्प 1: जब मैंने आपको छात्रों से इतनी कठोरता से बात करते हुए देखा तो मैं चौंक गयी। क्या आप नहीं जानती हैं कि आपको छात्रों से कैसे बात करनी चाहिए? यह पूरी तरह से अस्वीकार्य है।

विकल्प 2: मैंने आपको उस दिन कक्षा 9 में चिंतित देखा था और आप सामान्य से थोड़ा अधिक जोर से बात कर रही थीं। छात्र चुप थे और सिर झुकाए बैठे थे। क्या मैं आपसे इसका कारण समझने में मदद करने का अनुरोध कर सकती हूँ? क्या मैं इस संबंध में कुछ मदद कर सकती हूँ?

दोनों विकल्पों के तहत प्राचार्य द्वारा स्टाफ सदस्य को संबोधित करने के लिए उपयोग किए जा रहे मूल्यपरक संवेदनशीलता की सूची बनाएं।

### कार्य 5

प्राचार्यों के लिए यह महत्वपूर्ण है कि वे अपने व्यक्तिगत मूल्यों पर गहनता से विचार करें जिसे अन्य हितधारकों द्वारा इन्हें कैसे लिया जा रहा है। एक प्रपत्र (टेम्पलेट) विकसित करें जिसका उपयोग आप स्वयं का आकलन करने और माता-पिता, छात्रों, शिक्षकों और एसएमसी सदस्यों से प्रतिक्रिया प्राप्त करने के लिए कर सकते हैं। आप निम्न प्रपत्र (टेम्पलेट) से जानकारी प्राप्त कर सकते हैं :

## कार्य व्यवहार के नेतृत्व मूल्यों की प्रभावी जांच

(360 डिग्री विश्लेषण जिसमें शिक्षक, माता-पिता, छात्र, एसएमसी सदस्य, शिक्षा अधिकारी और आप स्वयं शामिल हैं)

वर्ष के दौरान प्रदर्शित मूल्य	मूल्य का प्रदर्शन कैसे किया गया	स्व-मूल्यांकन	शिक्षकों से प्रतिक्रिया	माता-पिता से प्रतिक्रिया	छात्रों से प्रतिक्रिया	एसएमसी सदस्यों/अन्य अधिकारियों से प्रतिक्रिया
खुली बातचीत						
ग्रहणशीलता						
निष्पक्ष और न्यायपूर्ण						
अखंडता						
करुणा और देखभाल						
भरोसा बनाना						
सुलभता						
आजीवन शिक्षार्थी होना						

### कार्यों और संसाधनों से अधिगम के प्रमुख बिंदु

संसाधनों और कार्यों से अधिगम के बारे में सोचने में कुछ समय व्यतीत करें।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## परत 2 पर ट्यूटोरियल: शैक्षणिक नेतृत्व का कार्य व्यवहार

### विवरणक 2.1: शिक्षकों के व्यावसायिक विकास से संलग्नता

#### परिचय

इस ट्यूटोरियल में हम यह पता लगाएंगे कि एक प्रभावी व्यावसायिक विकास कार्यक्रम को डिजाइन करने के लिए एक प्राचार्य अपने चिंतनशील सोच का उपयोग कैसे कर सकता है और शिक्षकों की जरूरतों को पूरा करने के लिए रणनीतियों को कैसे सुनियोजित कर सकता है। यह महत्वपूर्ण है क्योंकि व्यावसायिक विकास आपके स्कूल में शिक्षण अधिगम की प्रक्रिया के साथ-साथ अधिगम की संस्कृति में सुधार करता है। शिक्षक कक्षा में नई रणनीतियों का पता लगाने के लिए अधिक सशक्त और आत्मविश्वास महसूस करते हैं, जिसके परिणामस्वरूप छात्रों के अधिगम के परिणामों में वृद्धि होती है।

#### संसाधन और कार्य

#### **कार्यार्थ 1 : सहयोगात्मक कार्य व्यवहार के माध्यम से व्यावसायिक विकास की आवश्यकताओं का पता लगाना**

यदि हमें एक व्यावसायिक अधिगम की योजना के साथ शुरुआत करने की आवश्यकता है, तो हमें सबसे पहले अपने शिक्षकों की जरूरतों का पता लगाना होगा। जरूरत-विश्लेषण के लिए आंकड़े एकत्र करने का पहला बिंदु स्कूल की शिक्षण-अधिगम की प्रक्रिया से ले सकते हैं। एक सहयोगात्मक दृष्टिकोण का उपयोग करते हुए, इस प्रक्रिया का मूल्यांकन करने हेतु एक कार्य तंत्र का निर्माण करने के लिए शिक्षकों के एक समूह के साथ कार्य करें। इस उप ट्यूटोरियल में हम बताते हैं कि कैसे एक पाठ अवलोकन रूब्रिक विकसित किया जा सकता है, जिसका उपयोग शिक्षक और प्राचार्य, दोनों द्वारा किया जा सकता है।

#### **अपनी समझ को गहनता प्रदान करें**

यह समझने के लिए नीचे दिए गए लिंक का उपयोग करें कि आप एक रूब्रिक का सह-निर्माण कैसे कर सकते हैं जो आपको स्कूल के विभिन्न क्षेत्रों, विशेष रूप से शिक्षण और अधिगम का आकलन करने में मदद करेगा। रूब्रिक को लागू करने से, आप अपने शिक्षकों की व्यावसायिक अधिगम की जरूरतों की पहचान करने में सक्षम होंगे

[TPD layer 2\_1]                      Assessment in Mathematics  
<http://www.learnalberta.ca/content/mewa/html/assessment/checklists.html>

[TPD layer 2\_2]                      What is a Rubric? by the University of Texas, Austin, Faculty  
Innovation Centre  
<https://facultyinnovate.utexas.edu/sites/default/files/build-rubric.pdf>

[TPD layer 2\_3]                      Lesson Observation Rubric

<https://www.dickinsonstate.edu/Assets/uploads/files/departments/teachered/DSU%20Lesson%20Observation%20Rubric%20-%202005-12-2017.pdf>

[TPD layer 2\_4] 6 Tips for Giving More Effective Observation Feedback by Kate Herbert

<https://blog.irisconnect.com/us/community/blog/8-tips-for-effective-observation-feedback>

[TPD layer 2\_5] Class Observation by Hillsdale High School

<https://edpolicy.stanford.edu/sites/default/files/NEPPeerObsFeedbackProtocol.pdf>

[TPD layer 2\_6] How to Create Teacher Goals that Get Results by Jordan Nisbet

<https://www.prodigygame.com/main-en/blog/teacher-goals>

शिक्षक द्वारा सामग्री के वितरण का मूल्यांकन करने के लिए एक सुझाया गया नमूना इस प्रकार हो सकता है :

उत्कृष्ट	अति उत्तम	उत्तम	स्वीकार्य	अशक्त
शिक्षक उत्कृष्ट विषय ज्ञान का प्रदर्शन करता है।	शिक्षक बहुत अच्छा विषय ज्ञान प्रदर्शित करता है।	शिक्षक अच्छे विषय ज्ञान का प्रदर्शन करता है।	शिक्षक पर्याप्त ज्ञान प्रदर्शित करता है।	शिक्षक के विषय ज्ञान में स्पष्ट अंतराल है।
सटीक विषय सामग्री की पूर्णतः स्पष्ट रूप से व्याख्या प्रदान करता है।	सटीक विषय सामग्री की संक्षिप्त व्याख्या प्रदान करता है।	बहुत कम विस्तृत स्पष्टीकरण के साथ सटीक विषय सामग्री प्रदान करता है।	विषय सामग्री की बुनियादी व्याख्या प्रदान करता है।	विषय सामग्री की गलत व्याख्या प्रदान करता है।
शिक्षक कार्यों के माध्यम से बहुत प्रभावी ढंग से अधिगम में मदद करता है।	शिक्षक कार्यों के माध्यम से कुशलता से सीखने में मदद करता है।	शिक्षक कार्यों के माध्यम से पर्याप्त रूप से अधिगम में मदद करता है।	शिक्षक पाठ में रुक-रुक कर सीखने में सक्षम है।	शिक्षक कार्यों के माध्यम से अधिगम में असमर्थ है।
ऐसे कार्यों का उत्कृष्ट उपयोग होता है जो कौशल विकास पर केंद्रित होते हैं।	कौशल विकास का निर्माण करने वाले कार्यों का बहुत अच्छा उपयोग होता है।	कौशल निर्माण के लिए कार्यों का पर्याप्त उपयोग होता है।	कार्यों के माध्यम से कुछ कौशल का कुछ निर्माण होता है।	पाठ में कौशल निर्माण दृष्टिगोचर नहीं है।

अन्य तत्व जिन्हें जोड़ने की आवश्यकता होगी, वे हैं— छात्र अधिगम, पाठ के दौरान किए गए मूल्यांकन, पाठ के दौरान छात्रों द्वारा की गई प्रगति, विशिष्ट कौशल का विकास – सहयोग, महत्वपूर्ण सोच, नवाचार और उद्यम, संप्रेषणीयता, रचनात्मकता, छात्रों को उनकी ताकत और क्षेत्रों की समझ का विकास।

## अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग

अपनी समझ को और अधिक गहन बनाने के लिए दिए गए विभिन्न प्रारूपों का अध्ययन करें। यहां दिए गए कार्यों और केस अध्ययनों का अनुप्रयोग करने के लिए उनका उपयोग करें।

### कार्य 1

आइए हम एक अधिक विस्तृत रूब्रिक तैयार करें जो आपके विद्यालय के पाठों का मूल्यांकन करने के लिए प्रासंगिक हो। नीचे दिया गया टेम्प्लेट कुछ पैरामीटर दिखाता है जिनका उपयोग किया जा सकता है। जब आप किसी पाठ की तैयारी करते हैं तो आप क्या देखना चाहते हैं, इसकी एक विस्तृत सूची बनाएं। प्रत्येक मानदंड के सामने, यह लिखें कि यह कैसा दिखेगा यदि यह उत्कृष्ट, अति उत्तम, उत्तम, स्वीकार्य और अशक्त अभ्यास होता। यह आपको एक रूब्रिक देगा जिसका उपयोग पाठों (शिक्षण-अधिगम) के मूल्यांकन के लिए किया जा सकता है। इस रूब्रिक का नियमित रूप से उपयोग करके, आप यह निर्धारित कर सकते हैं कि एकत्र किए गए आंकड़ों के आधार पर शिक्षकों को किस क्षमता निर्माण की आवश्यकता हो सकती है।

मापदंड	उत्कृष्ट	अति उत्तम	उत्तम	स्वीकार्य	अशक्त
शिक्षक का विषय ज्ञान					
शिक्षक वार्ता का परिमाण					
छात्र संलग्नता का स्तर					
गंभीर चिंतनशील प्रश्न					
कक्षा में चर्चा और संवाद					
अधिगम में छात्रों की पहल					
छात्रों द्वारा प्रदर्शित प्रगति					

### कार्य 2

किसी सहकर्मी के साथ भूमिका प्रदर्शित (रोल प्ले) करें। एक व्यक्ति प्राचार्य है और दूसरा शिक्षक है। पाठ अवलोकन रूब्रिक पर स्व-मूल्यांकन पूरा करने के बाद शिक्षक प्राचार्य के कार्यालय में आता है। आप पाते हैं कि शिक्षक ने अपने शिक्षण कार्य का अधिक भारमान दिया है। पाठ के अपने निर्णय के साथ शिक्षक की सोच को संरेखित करने के लिए एक संवाद में शामिल हों



शिक्षकों के साथ संवाद करते समय ध्यान रखने योग्य बातें :

- आप उस कार्य व्यवहार का मूल्यांकन कर रहे हैं जो उस दिन किया गया था न कि शिक्षक का मूल्यांकन कर रहे हैं।
- ऐसे वक्तव्य दें जो आपके द्वारा देखी गई बातों पर आधारित हों। आप यह कहकर शुरू कर सकते हैं – जिस दिन मैं आपकी कक्षा में एक पाठ अवलोकन के लिए आया था (उल्लेख करें कि आपने क्या देखा था) और इन अवलोकनों के अनुसार मेरा मानना है कि आपके द्वारा चिह्नित किए गए उत्कृष्ट श्रेणी के बजाय आपका कार्य व्यवहार की रेटिंग उत्तम थी। क्या आप अपनी रेटिंग उत्कृष्ट चिह्नित करने के कारणों को साझा करना चाहेंगे?
- एक बार जब शिक्षक ने अपना दृष्टिकोण साझा कर लिया, तो उस क्षण को एक कोचिंग क्षण के रूप में उपयोग करें और शिक्षक की शैक्षणिक आवश्यकताओं की पहचान करने के लिए शिक्षक के साथ कार्य करें।
- इस चर्चा के दौरान शिक्षक को यह अनुभव करवाएं कि उसका पूरा समर्थन किया जा रहा है न कि उसके विरुद्ध कार्रवाई हेतु उसके कार्य का मूल्यांकन किया जा रहा है।

### **कार्य 3**

स्मार्ट लक्ष्यों का एक नमूना विकसित करें जिसे आप अपने शिक्षकों के साथ साझा कर सकते हैं। प्राचार्य द्वारा दिए गए नमूनों का इस्तेमाल अपने स्मार्ट लक्ष्यों को विकसित करने के लिए किया जा सकता है।

*प्रतिदर्श (नमूना) स्कूल स्तर के स्मार्ट लक्ष्य :*

- सभी शिक्षक अपनी कक्षाओं में प्रत्येक दो सप्ताह में कम से कम एक बार रचनात्मक मूल्यांकन का प्रयोग करेंगे। सभी शिक्षक प्रारंभिक मूल्यांकन के साक्ष्य को डिजिटल रूप से या हार्ड कॉपी के रूप में स्कूल के नेतृत्वकर्ताओं की निगरानी के लिए रखेंगे।
- 100% शिक्षक साप्ताहिक आधार पर अपनी पाठ योजना तैयार करने के लिए कई आंकड़ा स्रोतों (रचनात्मक मूल्यांकन सहित) का उपयोग करेंगे। ये छात्रों की पहचान की गई जरूरतों पर आधारित होंगे।

### **कार्य 4**

इस कार्य में विभिन्न समूहों को एक केस अध्ययन दिया जा सकता है। प्रतिभागियों को दी गई स्थितियों में शिक्षकों की प्रशिक्षण आवश्यकताओं की पहचान करने की आवश्यकता होगी। वे इन स्थितियों के लिए एक पीडीपी भी तैयार करेंगे।

1. सुश्री कविता आहूजा, एक प्रतिष्ठित सी.बी.एस.ई. स्कूल में पिछले तीन वर्षों से शिक्षिका हैं। वह कक्षा 6 को विज्ञान पढ़ाती है। उनकी कक्षाएं दिलचस्प, प्रभावी और आकर्षक होती हैं। उनके विभाग के प्रमुख ने उनके पाठ अवलोकन रिपोर्ट में ज्यादातर ए + रेटिंग दी है। उनकी कक्षाओं के बारे में छात्रों की प्रतिक्रिया हमेशा अच्छी होती है। उनकी कक्षा का परीक्षा परिणाम विश्लेषण संतोषजनक नहीं है। छात्रों को अक्सर उनकी उत्तर कुंजी साझा करने और समझाने के बावजूद उनके साथ

सही उत्तरों पर चर्चा करते देखा जाता है। इसके परिणामस्वरूप उनके अंक बदलते हैं और कक्षा शिक्षक को नई अंक सूची जमा करना पड़ता है, जो कक्षा शिक्षक को परेशान करता है। उनके परीक्षण स्कोर सामान्य वितरण वक्र का पालन नहीं करते हैं।

*अगर आप सुश्री आहूजा की प्राचार्य होतीं तो आप क्या करतीं?*

2. श्री रंजन भट्टाचार्य एक प्रतिष्ठित स्कूल में शिक्षक हैं। वह एक असाधारण शिक्षक हैं और स्कूल की सह-पाठ्यचर्या संबंधी गतिविधियों में गहरी दिलचस्पी लेते हैं। लेकिन अपने सहयोगियों के साथ उनका व्यवहार बहुत रूखा है। कुछ वर्षों तक उनके सहयोगियों ने उन्हें स्वीकार किया। सहयोगी आम तौर पर अपनी टिप्पणियों को यह कहते हुए टाल देते थे कि "वह रंजन है, उसका बुरा मत मानो"। हालांकि, पिछले सत्र में टीम के कुछ सदस्य बुरा मानकर स्कूल छोड़कर अन्यत्र चले गये। एक नई शिक्षिका रंजन की लगातार अप्रिय टिप्पणियों को कई समस्याओं का कारण बताती रही है।

*यदि आप श्री भट्टाचार्य के प्राचार्य होते, तो आप क्या करते?*

3. सुश्री रानी जॉर्ज घंटी बजने पर कर्तव्यपरायणता से समय पर अपनी कक्षा में जाती हैं। उनके पास पढ़ाने के अलावा कोई विकल्प नहीं है, जबकि उनके छात्र बात करते रहते हैं (क्योंकि उन्हें शांत करने में समय और प्रयास लगता है)। छात्रों के व्यवहार पर उनका बहुत कम प्रभाव पड़ता है। वह दोहराती हैं और अपने छात्रों को उन्हीं चीजों के बारे में बार-बार याद दिलाती हैं। छात्र अक्सर बहस करते हैं, शिकायत करते हैं और उन्हें चुनौती देते हैं।

रानी भारी मन से कक्षा के बाद स्टाफ रूम में वापस चली जाती हैं। उनकी और स्टाफ में उनके दोस्तों की यह धारणा है कि तनाव और हताशा नौकरी का हिस्सा हैं। सुश्री रानी और उनकी मित्र मंडली दिन-प्रतिदिन इसी प्रकार अशिष्ट, अधीर छात्रों को पढ़ाना जारी रखते हैं। शिक्षण के घंटे अभी भी बर्बाद हो रहे हैं। प्रेरणा अभी भी कम है। अधिगम अभी भी प्रभावित हो रहा है।

*सुश्री रानी और उनके समूह की प्रशिक्षण आवश्यकताएँ क्या हैं? एक अच्छे पीडीपी के घटकों, रणनीतियों और विवरण को लिखिए।*

4. सुश्री सकीना सैफ एक छोटे से शहर में 20 साल से शिक्षिका थीं। वह दसवीं कक्षा को गणित पढ़ाती थीं और दसवीं कक्षा की कक्षा शिक्षिका भी थीं। उन्हें एक अच्छी शिक्षिका के रूप में माना जाता था जो अपने विषय में कुशल थीं, उनका कक्षा प्रबंधन उत्तम था और वह अपने छात्रों के लिए एक मार्गदर्शक और परामर्शदाता थीं। स्कूल अच्छा था लेकिन कंप्यूटर/आईसीटी में उपयुक्त बुनियादी ढांचे की कमी थी। ज्यादातर कार्य मैनुअली होता था।

उनके पति के स्थानांतरण/पारिवारिक परिस्थितियों ने उन्हें एक नए शहर में कार्य का अवसर प्रदान किया। सकीना ने अपने जुनून को आगे बढ़ाने का फैसला किया और जल्द ही एक नए स्कूल में पदस्थापन प्राप्त कर लिया। उन्हें स्कूल में प्रवेश करते ही विशाल खेल के मैदान, स्मार्ट कक्षाएं, अत्याधुनिक प्रयोगशालाएं, स्टाफ रूम आदि पसंद आया।

उत्साह के साथ, उन्होंने अपनी कक्षाएं शुरू कीं और जल्द ही लड़खड़ाने लगीं। वह उस विशाल ऑडियो-वीडियो भंडार का उपयोग करने में सक्षम नहीं थीं, जिसका उसके समानांतर शिक्षक सफलतापूर्वक उपयोग कर रहे थे। उन्हें अपने कार्य जमा करने में हमेशा देरी होती थी। अक्सर उन्हें स्टाफ रूम के कंप्यूटरों से जूझते देखा जाता था। कुछ सहयोगी कर्मियों ने खाली समय में मदद की पेशकश की, जो पर्याप्त नहीं था। उन्होंने अपनी क्षमताओं पर संदेह करना शुरू कर दिया और इसका असर उनके कक्षा शिक्षण पर भी पड़ा।

*सकीना के प्राचार्य के रूप में उनके लिए आपकी व्यावसायिक विकास योजना क्या होगी?*

### **कार्यों और संसाधनों की संलग्नता के प्रमुख बिंदु**

संसाधनों और कार्यों से अधिगम के बारे में सोचने में कुछ समय व्यतीत करें।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

### **कार्यार्थ 2 : सतत और व्यापक व्यावसायिक शिक्षा के अवसर पैदा करना**

एक बार जब शिक्षकों की आवश्यकताओं की पहचान हो जाती है, तो आपको अपने व्यावसायिक विकास कार्यक्रम के लिए एक रणनीति विकसित करने की आवश्यकता होगी।

#### **अपनी समझ को गहन बनाएं**

नीचे दिए गए संसाधन शिक्षकों के सतत व्यावसायिक विकास की आवश्यकता को स्थापित करने में मदद करते हैं।

वीडियो लिंक

[TPD layer 2\_7]

Rethinking Professional Development for Teachers:

<https://www.youtube.com/watch?v=A8mXcWtVWnM&feature=youtu.be>

[TPD layer 2\_8]

Transforming teaching-learning process: leading teachers' professional development by TESS India

[https://www.open.edu/openlearncreate/pluginfile.php/135980/mod\\_resource/content/5/SL08\\_AIE\\_Final.pdf](https://www.open.edu/openlearncreate/pluginfile.php/135980/mod_resource/content/5/SL08_AIE_Final.pdf)

[TPD layer 2\_9]

Teaching and learning International Survey by OECD

<https://www.youtube.com/watch?v=c4oYHLFMfGA>

निम्नलिखित संसाधन विभिन्न प्रकार के व्यावसायिक विकास के अवसरों को अंतर्दृष्टि प्रदान करते हैं जो आप अपने शिक्षकों के लिए सृजित कर सकते हैं।

[TPD layer 2\_10]                      ATA - Professional Development Activities for Teachers  
<https://www.teachers.ab.ca/For%20Members/ProfessionalGrowth/Section%203/Pages/Professional%20Development%20Activities%20for%20Teachers.aspx>

[TPD layer 2\_11]                      25 Free Tools to Create Your Custom eLearning Courses by  
Corey                                      Bleich  
<https://www.edgepointlearning.com/blog/how-to-create-your-custom-elearning-course-with-25-free-tools/>

यह संसाधन ई-अधिगम मॉड्यूल कैसे विकसित किया जाए, इस पर दिशानिर्देश प्रदान करता है।

### ***अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग***

#### **कार्य 1**

इस कार्य में, आप अपने समूह में एक अस्थायी योजना विकसित करने के लिए कार्य कर सकते हैं जिसे व्यावसायिक शिक्षा के लिए लागू किया जा सकता है। योजना बनाते समय निम्नलिखित पहलुओं को ध्यान में रखें :

1. पी.डी. सत्र कितनी बार आयोजित किए जाएंगे?
2. प्रतिभागी कौन होंगे?
3. किन जरूरतों को पूरा किया जा रहा है?
4. संसाधन विशेषज्ञ कौन होंगे – स्कूल के आंतरिक या बाहरी? क्या आप आसपास के अन्य स्कूलों के साथ सहयोग स्थापित करेंगे?
5. क्या पीडी को विद्यालय की दैनिक शिक्षण अधिगम प्रक्रिया में शामिल किया जा सकता है?

#### **कार्य 2**

यह कार्य प्रतिभागियों को व्यावसायिक विकास से संबंधित महत्वपूर्ण प्रश्नों पर चिंतन करने में मदद करेगा। प्रतिभागियों के समूह बनाएं। प्रत्येक समूह नीचे दिए गए किसी एक प्रश्न पर विचार कर सकता है। समूह की सोच को बड़े समूह के साथ साझा किया जा सकता है।

1. शिक्षकों को व्यावसायिक विकास कार्यक्रमों में शामिल होने के लिए क्या प्रेरित करता है?
2. क्या प्राचार्य के पाठ अवलोकन और प्रतिपुष्टि (फीडबैक) शिक्षण अभ्यास में सुधार करते हैं और व्यावसायिक विकास में योगदान करते हैं?
3. क्या सहकर्मी अवलोकन (पीयर ऑब्जर्वेशन) व्यावसायिक विकास के लिए एक प्रभावी उपकरण है?

4. क्या आप मानते हैं कि जब शिक्षक प्रशिक्षण कार्यक्रमों में भाग लेते हैं तो छात्र बेहतर ढंग से सीखते हैं और उच्च परिणाम प्राप्त करते हैं?
5. व्यावसायिक विकास कार्यक्रमों के आयोजन में चुनौतियाँ और सर्वोत्तम समाधान संभव।
6. पीडीपी को लागू करने के लिए प्राचार्यों में किस प्रकार की क्षमताओं की आवश्यकता होती है?

### **कार्य 3**

इस कार्य के तहत, किसी एक अवसर के बारे में सोचें जो आप अपने स्कूल के शिक्षकों को व्यावसायिक शिक्षा के लिए देना चाहते हैं – उदाहरण के लिए, सहकर्मी अवलोकन या शिक्षक संगोष्ठी। अपने चुने हुए अवसर के लिए, इस बारे में एक योजना बनाएं कि आप इसे अपने विद्यालय में कैसे क्रियान्वित करने में सक्षम होंगे। विचारार्थ बिंदुओं में कार्य 1 में बताए गए बिंदु शामिल हो सकते हैं लेकिन ये आपके चुने हुए अवसर के लिए अधिक विशिष्ट होंगे।

### **कार्य 4**

कम से कम 5 बाह्य व्यावसायिक अधिगम के अवसरों (संसाधन विशेषज्ञों या ऑनलाइन मॉड्यूल) पर शोध करें जो आप अपने शिक्षकों को प्रदान कर सकते हैं और जो आपकी बजटीय आवश्यकताओं के अनुरूप हों।

### **कार्यों और संसाधनों के साथ संलग्नता के प्रमुख बिंदु**

संसाधनों और कार्यों से अधिगम के बारे में सोचने में कुछ समय व्यतीत करें।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

### **कार्यार्थ 3 : शिक्षकों के बीच विचारणीय चिंतन और अभि-संज्ञानात्मक चिंतन के कार्य व्यवहारों को बढ़ावा देना**

व्यावसायिक विकास का एक घटक महत्वपूर्ण तब होता है जब शिक्षक अपने कार्य व्यवहार पर चिंतन करते हैं। उन्हें अपनी यात्रा शुरू करने के लिए निर्देशित चिंतनशील कार्य व्यवहार की आवश्यकता हो सकती है। एक प्राचार्य के रूप में, आपको ऐसे संसाधन बनाने पड़ सकते हैं जो शिक्षकों को अपने कार्य व्यवहार के बारे में और इसे कैसे बदलना है, सोचने में मदद करे। यह एक शिक्षक को स्कूल की नेतृत्व टीम के शीर्ष से नीचे की ओर दृष्टिकोण के बजाय व्यावसायिक अधिगम की आवश्यकता को समझने में मदद करता है।

## **अपनी समझ को गहनता प्रदान करें**

[TPD layer 2\_12]

Getting Started with Reflective Practice

The resources given below provide the rationale and advantages of being a reflective practitioner.

<https://www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html#:~:text=Reflective%20practice%20is%20'learning%20through,your%20students%20make%20maximum%20progress>

[TPD layer 2\_13]

The Teacher Skills Checklist by Kappa Delta Pi (International Honor Society in Education) The resource provides an example of the skills and capabilities of a teacher.

[https://www.kdp.org/resources/pdf/careercenter/Skills\\_and\\_Capabilities.pdf](https://www.kdp.org/resources/pdf/careercenter/Skills_and_Capabilities.pdf)

## **अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग**

### **कार्य 1**

इस कार्य के अंतर्गत, उन सभी विभिन्न तरीकों के बारे में सोचें जिनसे एक शिक्षक अपने स्वयं के कार्य व्यवहार पर विचार कर सकता है। एक चिंतनशील पत्रक डिज़ाइन करें जिसे आप अपने शिक्षकों से भरवायें। पत्रक डिज़ाइन करते समय निम्नलिखित बिंदुओं पर विचार करें :

- शिक्षक इस पत्रक को कितनी बार भरेंगे?
- आप उनके कार्य व्यवहार के किन तत्वों पर विचार करना चाहेंगे?
- वे अपने शिक्षण अभ्यास में कैसे सुधार कर सकते हैं?

### **कार्य 2**

एक ऐसा प्रारूप तैयार करें जिसे शिक्षक सत्र के दौरान अपने स्वयं के व्यावसायिक विकास को समझने के लिए भर सकें।

### **कार्य 3**

विभिन्न तरीकों पर विचार-विमर्श करें जिनमें शिक्षकों द्वारा अपने कार्य व्यवहार पर विचार करने के लिए अभि-संज्ञान का उपयोग किया जा सकता है। समूह की सोच को बड़े समूह के साथ साझा करें।

## **कार्यों और संसाधनों के साथ संलग्नता के प्रमुख बिंदु**

संसाधनों और कार्यों से अधिगम के बारे में सोचने में कुछ समय व्यतीत करें।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

#### **कार्यार्थ 4: परिवर्तन के अभिकर्ता बनने के लिए शिक्षकों को सशक्त बनाना**

शिक्षकों द्वारा क्रियात्मक अनुसंधान किए जाने पर स्कूल सुधार में तेजी आएगी।

#### **अपनी समझ को गहनता प्रदान करें**

[TPD layer 2\_14] Action Research: A Method for Improving Teaching and Developing School Culture by Richard Sagor  
<https://prizmah.org/action-research-method-improving-teaching-and-developing-school-culture>

[TPD layer 2\_15] Embrace Action Research: Improve classroom practice with action research ... and tell the story  
[https://www.thecreativeeducator.com/v07/articles/Embracing\\_Action\\_Research](https://www.thecreativeeducator.com/v07/articles/Embracing_Action_Research)

#### **अन्य संसाधन**

[TPD layer 2\_16] Guiding School Improvement with Action Research by Richard Sagor  
<https://www.questia.com/library/119456942/guiding-school-improvement-with-action-research>

[TPD layer 2\_17] How Principals spark Engagement \_EL  
<http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/oct16/vol74/num02/How-Principals-Spark-Engagement.aspx>

#### **अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग**

##### **कार्य 1**

आपको क्रियात्मक अनुसंधान करने हेतु शिक्षकों की क्षमता का निर्माण करने के लिए एक मॉड्यूल तैयार करना है। इस कार्य के बारे में सोचें कि आप अपने शिक्षकों को क्रियात्मक अनुसंधान करने के लिए कैसे सशक्त बना सकते हैं और ऐसा करने के लिए आप कैसे एक प्रशिक्षण मॉड्यूल तैयार कर सकते हैं।

##### **कार्य 2**

आप अपने विद्यालय में क्रियात्मक अनुसंधान को किस प्रकार कार्यान्वित करेंगे? आप क्या कदम उठाएंगे? इस प्रक्रिया की दिशा में कार्य करने के लिए आप कुछ स्टाफ सदस्यों को कैसे प्रेरित करेंगे?

#### **कार्यों और संसाधनों के साथ संलग्नता के प्रमुख बिंदु**

संसाधनों और कार्यों से अधिगम के बारे में सोचने में कुछ समय व्यतीत करें।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## स्कूल में व्यावसायिक विकास कार्यक्रम का मूल्यांकन

जैसा कि संरचना में उल्लेख किया गया है, यह महत्वपूर्ण है कि हम व्यावसायिक विकास के अपने उद्देश्य के कार्यान्वयन के प्रभाव को मापें। हमें यह जांचने की आवश्यकता होगी कि क्या व्यावसायिक शिक्षा को लागू किया गया है, जिसने स्कूल के विभिन्न पहलुओं पर सकारात्मक प्रभाव डाला है। इसके कुछ उदाहरण हो सकते हैं :

1. शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया की गुणवत्ता
2. किए गए मूल्यांकन की गुणवत्ता – रचनात्मक और योगात्मक दोनों रूपों में
3. सभी विषयों में छात्रों की उपलब्धि और प्रगति के आंकड़े
4. स्कूल संस्कृति

आंकड़े में परिवर्तन या ऐसे परिवर्तनों की कमी पीडी कार्यक्रम की प्रभावकारिता को प्रदर्शित करेगी।

इसके अलावा, एक प्राचार्य शिक्षकों के द्वारा किए गए व्यावसायिक विकास और उनके कार्य व्यवहार को कैसे प्रभावित कर रहा है, के बारे में एक दैनिक विवरण रखने के लिए एक टेम्पलेट (प्रपत्र) विकसित कर सकता है। एक विचारोत्तेजक टेम्पलेट जिसका उपयोग किया जा सकता है वह इस प्रकार है :

शिक्षक का व्यावसायिक विकास	मापन विस्तार पाँच-बिंदु के पैमाने पर :
	1: अल्पतम 2: कुछ हद तक उपयोगी 3: कोई बदलाव नहीं 4: मध्यम उपयोगी 5: अत्यधिक उपयोगी
प्राप्त व्यावसायिक विकास की प्रकृति	
वह क्षेत्र जिसमें व्यावसायिक विकास प्राप्त हुआ था	
प्राप्त व्यावसायिक विकास की अवधि	
स्कूली शिक्षा और कक्षा प्रक्रियाओं में व्यावसायिक विकास के दैनिक अनुप्रयोग की सीमा	
छात्रों के व्यवहार में बदलाव	
छात्रों के अधिगम की प्रक्रिया में बदलाव	
छात्रों के अधिगम के परिणामों में परिवर्तन	
अधिगम की प्रक्रिया में नवीनता के बारे में छात्रों की धारणा	
कोई अन्य प्रतिक्रिया	

मूल्यांकन रूब्रिक, रेटिंग स्केल, या एक स्व-मूल्यांकन दैनंदिनी के रूप में हो सकता है, जो इस मॉड्यूल का हिस्सा रहे हैं। आप और आपकी टीम साझा किए गए संसाधनों का उपयोग करके इनका सह-निर्माण कर सकते हैं।



## विवरणक 2.2: विद्यालयों में नवाचारों की पहल

### परिचय

आज की बदलती और गतिशील दुनिया में, स्कूलों को अपने शिक्षाशास्त्रीय कार्य व्यवहारों के विकास की जरूरतों को संयोजित करने के लिए नवाचार करने की आवश्यकता है। स्कूलों को अधिगम के लिए नवाचार का केंद्र बनने में सक्षम करने के लिए, स्कूलों में नवाचार की संस्कृति का निर्माण करना महत्वपूर्ण है। स्कूल को एक शिक्षण संगठन के रूप में बदलने के लिए प्राचार्य की भूमिका महत्वपूर्ण हो जाती है। इस ट्यूटोरियल में हम यह समझने का प्रयास करेंगे कि नवाचार का क्या तात्पर्य है और फिर यह निर्धारित करें कि हम नवाचार की संस्कृति कैसे बना सकते हैं।

### संसाधन और कार्य

#### *कार्यार्थ 1: नवाचार के अर्थ को समझना*

नवाचार की यात्रा शुरू करने के लिए, हमें नवाचार से क्या तात्पर्य है, इसकी गहन समझ विकसित करने की आवश्यकता है। क्या हर नया विचार नवाचार उत्पन्न करता है? हो सकता है कि ऐसा न हो। नवाचार वे परिवर्तन हैं जो किसी समस्या को हल करने के लिए डिज़ाइन किए गए हैं, जिनका प्रभाव पड़ता है और वे लागत प्रभावी होते हैं। नवाचार आमतौर पर समस्याओं को हल करने के लिए रचनात्मक, गैर-पारंपरिक दृष्टिकोण को प्रदर्शित करते हैं। नवाचारों को आदेश के रूप में कार्य सौंपकर नहीं बनाया जा सकता है, लेकिन हम रचनात्मकता के माध्यम से शिक्षकों और छात्रों की मदद से नवाचारों की व्यवस्थित रूप से योजना बना सकते हैं।

#### *अपनी समझ को गहनता प्रदान करें*

[IIS Layer 2\_1] Mythili, N. (2019). “What’s all the fuss about innovation in education?” Teacher Plus, a magazine for teachers, 17 (3), March 2019, pp. 52-55. ISSN: 0973-778.  
<http://www.teacherplus.org/whats-all-the-fuss-about-innovation-in-education/>

[IIS Layer 2\_2] “Knowing more about Innovations” delivered on 7 June 2019.  
<https://www.youtube.com/watch?v=-VdNE3z13Ws>

[IIS Layer 2\_3] How Innovative Education can transform India’s Destiny,  
By Ramji Raghvan  
[https://yourstory.com/2017/08/innovative-education-india?utm\\_pageloadtype=scroll](https://yourstory.com/2017/08/innovative-education-india?utm_pageloadtype=scroll)

## **अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग**

### **कार्य 1**

डा. एन. मैथिली द्वारा लिखित, आलेख 'शिक्षा में नवाचार के बारे में क्या कोलाहल है?' को पढ़ने के बाद समूह के सदस्यों के बीच चर्चा करें और परिवर्तनों और नवाचारों के बीच अंतर को सूचीबद्ध करें। एक नवाचार को पहचानने के मानदंड भी स्पष्ट करें।

### **कार्य 2**

अपने विद्यालय में नवाचार शुरू करने के लिए एक योजना की रूपरेखा तैयार करें। आप अपने विद्यालय में शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया में 'अंतराल' को कैसे दूर करेंगे ताकि रचनात्मकता और नवाचारों को बढ़ावा दिया जा सके? वीडियो- 'नवाचार के बारे में अधिक जानना' में चर्चा किए गए विचारों के आधार पर एक समूह प्रस्तुति बनाएं।

### **कार्य 3**

छात्रों की उपलब्धि/परिणामों और शिक्षकों द्वारा किए गए परिवर्तनों के संबंध में पिछले दो वर्षों में आपके विद्यालय में हुए सभी नए विचारों और परिवर्तनों की एक सूची बनाएं। उन्हें तीन समूहों में वर्गीकृत करें: रचनात्मक विचार, 'नए विचार' और नवाचार।

### **कार्यों और संसाधनों के साथ संलग्नता के प्रमुख बिंदु**

संसाधनों और कार्यों से अधिगम के बारे में सोचने में कुछ समय व्यतीत करें।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

### **कार्यार्थ 2 : नवाचार की संस्कृति बनाना**

अब जब हमें यह स्पष्ट रूप से समझ आ गया है कि नवाचार क्या है, तो हमें उन आधारों को स्थापित करके शुरू करने की आवश्यकता है जो नवाचार की संस्कृति का निर्माण करेंगी। एक प्राचार्य को नवाचार की संस्कृति का निर्माण करना होता है क्योंकि वह जोखिम लेने के संबंध में अपेक्षाएं निर्धारित करता है और एक ऐसा वातावरण विकसित करता है जहां प्रयोग को प्रोत्साहित किया जाता है और सराहना की जाती है। एक प्राचार्य मनोवैज्ञानिक और भावनात्मक रूप से सुरक्षित वातावरण बनाकर नेतृत्व कर सकता है, जहां प्रयोग करना और असफल होना ठीक है। इसके अलावा, संस्थान के भीतर विकास की मानसिकता का समर्थन करना, जहां शिक्षक और छात्र उत्साहित महसूस करते हैं और नवाचार करने के लिए प्रोत्साहित होते हैं।

## **अपनी समझ को गहनता प्रदान करें**

[IIS Layer 2\_4] “Building a culture of Innovation” delivered on 14 June 2019 by Dr. N.Mythili  
<https://www.youtube.com/watch?v=OkErFdFO7JU>

[IIS Layer 2\_5] Think Global, Act Local Ignite a Culture of Innovation in Indian Schools: By Ujjwal Chowdhury  
<http://www.businessworld.in/article/Think-Global-Act-Local-Ignite-A-Culture-Of-Innovation-In-Indian-Schools-/03-12-2019-179718/>

[IIS Layer 2\_6] How to cultivate a Culture of Innovation?  
<https://www.edarabia.com/how-cultivate-culture-innovation-schools/>

[IIS Layer 2\_7] Innovation In Schools: Captain (Dr) Dinisha Bhardwaj Singh  
<https://www.linkedin.com/pulse/innovation-schools-captain-dr-dinisha-bhardwaj-singh/>

## **अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग**

### **कार्य 1**

डा. एन. मैथिली के आलेख ‘बिल्डिंग ए कल्चर आफ इनोवेशन’ को पढ़ने और वीडियो को देखने के आधार पर चर्चा करें कि एक नवाचारी नेतृत्वकर्ता के रूप में आप अपने स्कूल में नवाचार की संस्कृति का निर्माण कैसे करना चाहेंगे। कम से कम पांच बिंदुओं की सूची बनाएं।

### **कार्य 2**

हाल ही में आपने अपने विद्यालय के स्टाफ सदस्यों के साथ उनकी क्षमता और नवाचार करने की इच्छा और उन्हें चार चतुर्थांशों में वर्गीकृत करने के संबंध में एक अध्ययन किया। आपकी मुख्य चिंता उन शिक्षकों को लेकर थी जो इसके प्रतिरोधी थे, जबकि उनके पास नवाचार की क्षमता थी और दूसरा समूह जो नवाचार के इच्छुक था मगर जिनके पास अपेक्षाकृत कम कौशल था। नवाचारों के लिए शिक्षकों के क्षमता निर्माण में सहायता करने और शिक्षकों के प्रतिरोध को दूर करने के लिए एक योजना तैयार करें। अपने विचारों का समूह में प्रस्तुतिकरण करें।

### **कार्य 3**

इस कार्य के अन्तर्गत आप यह सोचें कि आप अपने संकाय को कैसे दिखा सकते हैं कि आप नवाचार की संस्कृति विकसित करने के इच्छुक हैं। आप नंबर 3 और 4 पर सूचीबद्ध संसाधनों की मदद ले सकते हैं। आप निम्नलिखित पर विचार कर सकते हैं :

- क्या आपको नवाचार के लिए एक विज्ञान बनाने की आवश्यकता होगी जो विद्यालय के समग्र विज्ञान से उपजा हो?

- इस आशय पर एक स्कूल नीति तैयार करें
- शिक्षकों और विद्यार्थियों से आपकी क्या अपेक्षाएं हैं?
- इस संस्कृति को बढ़ावा देने में आप क्या भूमिका निभाएंगे?

#### **कार्य 4**

*निम्नलिखित केस अध्ययन पढ़ें :*

श्रीमती वेंकट अपनी कक्षा में एक नया डिजिटल टूल आजमाने को लेकर बहुत उत्साहित थीं। उन्होंने घर पर इसका अभ्यास किया था और अपने छात्रों को साझा करने के लिए स्कूल से टैबलेट प्राप्त किया था। उन्होंने प्राचार्य को अपना पाठ दिखाने के लिए भी आमंत्रित किया। श्रीमती वेंकट का उत्साह शीघ्र ही समाप्त हो गया क्योंकि उन्हें प्राचार्य ने उनकी कक्षा के बाद बुलाया था। प्राचार्य ने उल्लेख किया कि इस्तेमाल किया गया उपकरण अनुपयुक्त था, वह बहुत निराश और परेशान हुई। श्रीमती वेंकट की चीजों को करने के नए तरीकों के कारण शिक्षण अधिगम हेतु एक पूरे पाठ के लिए निर्धारित समय का अपव्यय हो गया था।

दिए गए इस परिदृश्य में, इस बारे में सोचें :

- अगर आप श्रीमती वेंकट होतीं, तो आपको कैसा लगता?
- क्या आप भविष्य में प्रयोग और नवाचार करने के इच्छुक होंगी?
- अगर आप श्रीमती वेंकट की प्राचार्य होतीं, तो आपका व्यवहार कैसा होता?

#### **कार्यों और संसाधनों के साथ संलग्नता के प्रमुख बिंदु**

संसाधनों और कार्यों से अधिगम के बारे में सोचने में कुछ समय व्यतीत करें।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

#### **कार्यार्थ 3: नवाचारी शिक्षाशास्त्रीय विधियों को लागू करने के लिए शिक्षकों के दृष्टिकोण का विस्तार करें**

नवाचार महंगा नहीं होना चाहिए और उनके लिए अत्याधुनिक प्रौद्योगिकी की आवश्यकता नहीं होनी चाहिए। नवाचारी शिक्षाशास्त्र विभिन्न आवश्यकताओं और क्षमताओं वाले बच्चों और सीमित संसाधनों वाले बच्चों को अधिगम के अवसर प्रदान करके समानता में अंतर को पाटने में मदद करते हैं। नवाचारी शिक्षाशास्त्र शिक्षकों के हाथों में उनके शिक्षण विधियों को अग्रसर करने के लिए उपकरण प्रदान करते हैं। मौजूदा संसाधनों के रचनात्मक उपयोग के अलावा, आज उपलब्ध आभासी वास्तविकता और संवर्धित वास्तविकता जैसी प्रौद्योगिकी के उपकरणों की अधिकता शिक्षण अधिगम की प्रक्रिया को बदल रही है।

## **अपनी समझ को गहनता प्रदान करें**

[IIS Layer 2\_8]                      How Innovation in teaching Learning help Education leapfrog: By Lauren Ziengler & Alenjandra Paniagua  
<https://www.brookings.edu/blog/education-plus-development/2019/09/19/how-innovations-in-teaching-and-learning-help-education-leapfrog/>

[IIS Layer 2\_9]                      How Technology and Innovation are Transforming Paradigm in India  
<http://bweducation.businessworld.in/article/How-Technology-And-Innovation-Are-Transforming-Education-Paradigm-In-India-/20-04-2020-189663/>

[IIS Layer 2\_10]                      Innovative methods of teaching strategies  
<https://fedena.com/blog/2019/02/innovative-methods-of-teaching-strategies-that-will-help-every-teacher-in-the-classroom.html>

[IIS Layer 2\_11]                      Encourage Teachers' and Students' innovation with support of Teacher Learning Communities: By Leonor Margalef Garcia  
<https://core.ac.uk/download/pdf/27256597.pdf>

## **अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग**

### **कार्य 1**

ऊपर उपलब्ध कराए गए संसाधनों के आधार पर, एक प्राचार्य के रूप में आप शिक्षकों के लिए व्यावसायिक विकास कार्यक्रम को कैसे पुनर्गठित करना चाहेंगे ताकि वे अपनी कक्षाओं को बदलने के लिए नवाचारी शिक्षाशास्त्र में संलग्न होने के लिए बेहतर तरीके से तैयार हों। अपने समूह के सदस्यों के बीच इसके बारे में चर्चा करें और एक प्रस्तुति दें।

### **कार्य 2**

आपके पास प्रशिक्षित और अनुभवी शिक्षकों की एक टीम है, सभी कक्षाओं में स्मार्ट बोर्ड, प्रोजेक्टर और नवीनतम डिजिटल उपकरण हैं, बच्चों के पास इंटरनेट संसाधनों तक पहुंच है, आपके शिक्षक आराम से आभासी कक्षाओं में पढ़ा रहे हैं। आपके पास अभी भी कुछ दुराव हो सकते हैं :

- i) क्या नवाचार प्रौद्योगिकी निर्भर है या प्रौद्योगिकी द्वारा संचालित है?
- ii) क्या गहन शिक्षण हो रहा है?
- iii) क्या शिक्षक छात्रों में 21वीं सदी के कौशलों को विकसित करने में सक्षम हैं?
- iv) ऐसा क्यों प्रतीत होता है कि नवाचार नहीं हो रहा है?

आप इन चिंताओं को कैसे दूर करेंगे और अपनी समझ के आधार पर समझाएंगे कि क्या गलत है? क्या चिंताएँ वास्तविक हैं?

### कार्य 3

हाल ही में आपने एक समाचार पत्र में एक लेख पढ़ा, जिसमें कहा गया था कि 'आज स्कूल से पास होने वाले बच्चे ऐसे व्यवसाय अपनाएंगे जो आज मौजूद नहीं हैं, और कई पारंपरिक नौकरियां अब निकट भविष्य में अस्तित्व में नहीं रहेंगी'। इससे आप सोच रहे होंगे कि क्या हम अपने बच्चों को भविष्य के लिए तैयार कर रहे हैं? क्या हमारे शिक्षक उन कौशलों को सिखाने के लिए सक्षम हैं जिनकी छात्रों को भविष्य में आवश्यकता होगी? कौन सा नवाचारी शिक्षण शास्त्र ऐसी शिक्षा का समर्थन करेंगे? इन प्रश्नों पर विचार करें, अपने समूह के सदस्यों के साथ चर्चा करें और भिती कोलाज के माध्यम से अपने विचार प्रस्तुत करें।

### कार्यों और संसाधनों के साथ संलग्नता के प्रमुख बिंदु

संसाधनों और कार्यों से अधिगम के बारे में सोचने में कुछ समय व्यतीत करें।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

### कार्यार्थ 4: छात्र अधिगम और नवाचार के अवसर

छात्र जो सीखते हैं, वह निर्धारित करता है कि वे क्या बनेंगे। यह यह भी परिभाषित करता है कि वे कौन से कौशल हासिल करते हैं, वे समस्याओं को कैसे हल करते हैं, दूसरों के साथ कैसे कार्य करते हैं और अपने आसपास की दुनिया को कैसे समझते हैं। आज की शिक्षा को नवाचार और रचनात्मक मस्तिष्क विकसित करने, तेजी से बदलते परिवेश के अनुकूल क्षमता और आजीवन अधिगम के जुनून में महत्वपूर्ण भूमिका निभाना है।

### अपनी समझ को गहनता करें

[IIS Layer 2\_12] The Digital Promise: Transforming Learning with Innovative use of Technology, By Jeane Wellings and Michael H Levine

[https://joanganzcooneycenter.org/wp-content/uploads/2010/03/cooney\\_apple\\_whitepaper\\_jp10\\_23\\_09\\_1\\_.pdf](https://joanganzcooneycenter.org/wp-content/uploads/2010/03/cooney_apple_whitepaper_jp10_23_09_1_.pdf)

[IIS Layer 2\_13] 5 Tech-Free Classroom innovations, and Ideas Getting Started: By Kyle Wagner

<https://www.gettingsmart.com/2017/10/5-tech-free-classroom-innovations/>

[IIS Layer 2\_14] 10 ways Educators can make classrooms more innovative by Robyn D Shulman

<https://www.forbes.com/sites/robynshulman/2018/11/19/10-ways-educators-can-make-classrooms-more-innovative/#60f702dd7f87>

- [IIS Layer 2\_15] Innovative Teaching Strategies that improve students' engagement By James Davis  
<https://www.amle.org/BrowsebyTopic/WhatsNew/WNDet/TabId/270/ArtMID/888/ArticleID/876/Innovative-Teaching-Strategies-that-Improve-Student-Engagement.aspx>
- [IIS Layer 2\_16] Creativity and Innovation in Teaching and Learning, Supervision and Assessment by Associate Prof. Fatimah Puteh University Technology Malaysia  
<https://people.utm.my/fatima/innovation-and-creativity-in-teaching-and-learning-approach/>
- [IIS Layer 2\_17] Innovation in the classroom: Why education need to be more innovative  
<https://philmckinney.com/innovation-classroom-education-needs-innovative/>
- [IIS Layer 2\_18] The Learning enterprise through Entrepreneurship Education by Swarnima Luthra (Sonia Luthra)  
[https://drive.google.com/file/d/1-6rfXnX4uLva\\_qSKogRW-tt2NqxfR1X/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1-6rfXnX4uLva_qSKogRW-tt2NqxfR1X/view?usp=sharing)
- [IIS Layer 2\_19] Video of Classic example of innovations in education.  
<https://drive.google.com/file/d/1tFhHez5O1uxgx23wGHqbgZqmtqa5Le-C/view?usp=sharing> (Link not working??)
- [IIS Layer 2\_20] Design Thinking for Waste Management by Swarnima Luthra  
[https://drive.google.com/file/d/1c-HvoMsSLgvb0as\\_oIK54oWCBa4g8T8J/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1c-HvoMsSLgvb0as_oIK54oWCBa4g8T8J/view?usp=sharing)

### ***अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग***

#### **कार्य 1**

क्रम संख्या 1 और 2 पर सूचीबद्ध संसाधनों का उपयोग करते हुए, समूह के सदस्यों के बीच चर्चा करें कि शिक्षण-अधिगम की प्रक्रिया को बदलने और कक्षाओं को नवाचारी बनाने के लिए प्रौद्योगिकीय उपकरणों का उपयोग कैसे किया जा सकता है। नवीनतम प्रौद्योगिकीय उपकरणों की सूची बनाएं जो अधिगम के वातवरण को बनाने के नए तरीकों को प्रेरित कर रहे हैं और समूह के समक्ष प्रस्तुति दें।

#### **कार्य 2**

भूमिका प्रदर्शन के माध्यम से एक प्रस्तुति दें कि कैसे शिक्षक नवाचारी शिक्षाशास्त्र का उपयोग करके और विशेष आवश्यकता वाले बच्चों या अधिगम की कठिनाइयों का सामना करने वाले बच्चों सहित शिक्षार्थियों के एक विविध समूह के अधिगम के अनुभव को समृद्ध करके छात्रों की व्यस्तता को बढ़ा सकते हैं। आप संसाधन 'जेम्स डेविस द्वारा छात्रों की व्यस्तता में सुधार लाने वाली अभिनव शिक्षण रणनीतियाँ' के विचारों का उल्लेख कर सकते हैं।

### कार्य 3

आपने स्कूल में कंप्यूटर लैब, स्मार्ट क्लासरूम, लेजर प्रिंटर, 3डी प्रिंटर और डिजिटल स्टूडियो के उन्नयन सहित प्रौद्योगिकी में बड़े पैमाने पर निवेश करने की योजना का प्रस्ताव रखा है। आपको पीटीए और स्कूल परिषद के सदस्यों के सामने एक प्रस्तुति देनी होगी। अपने प्रस्ताव के समर्थन में एक तर्क दें कि 'उन्नत प्रौद्योगिकी में यह बदलाव और इसका उपयोग बच्चों को वास्तविक दुनिया में कार्य करने के लिए कैसे तैयार करेगा और यह कैसे 21वीं सदी के कौशल निर्माण में मदद करेगा'। साथ ही उनके इस डर को दूर करें कि आप जानते हैं कि प्रौद्योगिकी नवाचार की राह पर चलने वाला एक मात्र उपकरण नहीं है। 'कक्षा में नवाचार: शिक्षा को और अधिक नवीन बनाने की आवश्यकता क्यों है', इस संसाधन का उपयोग करें।

### कार्यों और संसाधनों के साथ संलग्नता के प्रमुख बिंदु

संसाधनों और कार्यों से अधिगम के बारे में सोचने में कुछ समय व्यतीत करें।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

स्कूल में नवाचार के लिए रूब्रिक (उस स्तर पर निशान लगाएं जो आपके स्कूल का सर्वोत्तम वर्णन करता है)

उन्नत	प्रवीण	आंशिक रूप से प्रवीण	नवदीक्षित
स्कूल संस्कृति नवाचार और जोखिम लेने का समर्थन करती है। शिक्षक नवाचारी शिक्षण कार्यनीति का सतत उपयोग करते हैं जो छात्र अधिगम के परिणामों पर गहरा प्रभाव डालते हैं जैसा कि मूल्यांकन प्रलेखों द्वारा प्रदर्शित है। नए विचारों को महत्व	स्कूल संस्कृति नवाचार का समर्थन करती है शिक्षक आमतौर पर नवाचारी शिक्षण कार्यनीति को नियोजित करते हैं जो छात्र अधिगम को बढ़ाते हैं और अधिगम की मात्रा निर्धारित करने का प्रयास किया जाता है। छात्रों को कक्षा में सीखे गए कौशलों का अनुप्रयोग	स्कूल संस्कृति रचनात्मकता का समर्थन करती है। शिक्षक शिक्षण के पारंपरिक तरीकों का उपयोग करना जारी रखते हैं, हालांकि कुछ मुट्टी भर शिक्षकों में प्रौद्योगिकी का अनुकूलन तेजी से देखा जा रहा है। छात्र कभी-कभी नए	रचनात्मकता या नवीन तरीकों के बारे में कोई जागरूकता नहीं है। शिक्षक शायद ही कभी लीक से हटकर किसी सोच का प्रदर्शन करते हैं और न ही अपनी विशेषज्ञता का विस्तार करने के लिए कोई झुकाव दिखाते हैं। छात्रों को विभिन्न तरीकों



दिया जाता है और छात्रों को अपनी शिक्षा को वास्तविक दुनिया से जोड़ने के लिए चुनौती दी जाती है।	करके वास्तविक जीवन की समस्याओं का पता लगाने का अवसर दिया जाता है। पहल और रचनात्मकता को प्रोत्साहित किया जाता है।	विचारों को आजमाते हैं लेकिन नवाचार या रचनात्मकता का समर्थन करने के लिए स्कूल का कोई व्यापक कार्यक्रम नहीं है।	या सीखने के तरीकों को आजमाने का कोई अवसर नहीं दिया जाता है। प्रौद्योगिकी की पैठ भी खराब है।
---	---	---	---

### विवरणक 2.3: शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया का नेतृत्व करना

#### परिचय

*“एक स्कूल में छात्र उपलब्धि नेतृत्व और प्रबंधन की गुणवत्ता से लगभग कभी भी अधिक नहीं होती है और प्रदर्शन में सुधार नेतृत्व के अभाव में लगभग कभी नहीं होता है।” – एफ. व्हीलन, 2009*

प्राचार्य शिक्षकों के सतत व्यावसायिक विकास (सीपीडी) को प्रोत्साहित करने के लिए ‘मुख्य अधिगम अधिकारी’ के रूप में कार्य करता है। एक-दूसरे की शिक्षण पद्धतियों को देखकर शिक्षकों के बीच सहकर्मि अधिगम का कार्य व्यवहार स्कूल में संज्ञानात्मक रूप से किया जा सकता है। यह एक दूसरे के मूल्य और क्षमता को स्वीकार करने की संस्कृति का निर्माण करता है। सूक्ष्म शिक्षण, कक्षा शिक्षण का अनुकरण- अधिगम और एक-दूसरे को प्रतिक्रिया देना और प्राप्त करना कुछ ऐसी प्रथाएं हैं जो प्राचार्य के लिए टीएलपी की नेतृत्वकारी भूमिका में उपयुक्त रूप से फिट हो सकती हैं।

#### संसाधन और कार्य

##### **कार्यार्थ 1: शिक्षण-अधिगम की साझी समझ विकसित करना**

शिक्षण-अधिगम की साझी समझ विकसित करने के लिए, प्राचार्य को स्कूल की एक ऐसी सम्मोहक दृष्टि की कल्पना करने और साझा करने में सक्षम होना चाहिए जो स्पष्ट रूप से बोधगम्य है और जिसमें ऐसा आकर्षण हो जो सभी को एक साथ रखता है। स्कूल के मूल्यों, दर्शन और नैतिकता के आधार पर, विज्ञान और आकांक्षाओं को आशावादी और ‘संवर्धक मानसिकता’ दर्शन पर आधारित होना चाहिए। नेतृत्व को एक सहयोगात्मक और लोकतांत्रिक दृष्टिकोण की आवश्यकता है, जो विश्वास और उत्कृष्टता प्राप्त करने के लिए प्रतिबद्धता में निहित हो। सभी क्षेत्रों में अधिगम के परिणामों के बारे में सभी हितधारकों को पता होना चाहिए। शिक्षाशास्त्र का एक स्पष्ट दृष्टिकोण मौजूद होना चाहिए जो विशेषज्ञ शिक्षण और जांच/पूछताछ-आधारित शिक्षा को बढ़ावा देता है। विभिन्न प्रकार की शिक्षण प्रौद्योगिकियों और संसाधनों का प्रभावी ढंग से पूरे पाठ्यक्रम में उपयोग किया जाता है ताकि स्वतंत्र चिंतन और अधिगम को प्रोत्साहित किया जा सके और विद्यार्थियों को उनके अधिगम और व्यवहार की जिम्मेदारी लेने के साथ-साथ 21वीं सदी के कौशलों का निर्माण करने के लिए प्रेरित किया जा सके। पाठ्यक्रम कार्यान्वयन की एक व्यवस्थित समीक्षा प्रक्रिया से पूरी प्रक्रिया में नियमित संशोधन और उन्नयन होता है।

## अपनी समझ को गहनता प्रदान करें

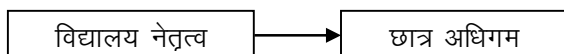
[LTL Layer 2\_1] Talk about Visible Learning and Feedback by John Hattie  
<https://www.youtube.com/watch?v=Vpq09eY4pZo>

आप जॉन हैटी की *विज़िबल लर्निंग* पुस्तक में मूर्त/दृश्यव्य अधिगम और छात्र परिणामों पर जॉन हैटी के शोध के बारे में अधिक पढ़ सकते हैं।

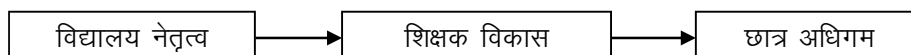
[LTL Layer 2\_2]

**विद्यार्थी अधिगम पर विद्यालय नेतृत्व का प्रभाव : संकल्पनात्मक प्रतिमान-** विद्वानों ने विद्यालय नेतृत्व के विविध प्रभावों को समझने से संबंधित अध्ययन भी किए हैं। चार महत्वपूर्ण प्रभावों की पहचान की गई है। (विवियन रॉबिन्सन, 2008) नेतृत्व प्रभाव के चार मॉडलों की पहचान करता है। (गहन व्याख्या के लिए हस्तपुस्तिका का भाग 1 देखें, पृष्ठ 15-18)। ये हैं-

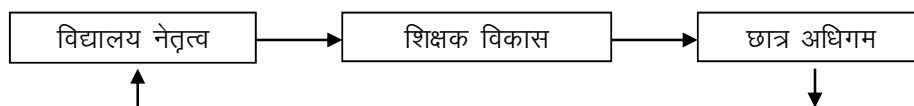
**प्रत्यक्ष प्रभाव :** विद्यालय नेतृत्व विद्यार्थियों के अधिगम को प्रभावित करता है।



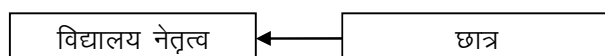
**अप्रत्यक्ष/मध्यस्थ प्रभाव :** विद्यालय नेतृत्व शिक्षक गुणवत्ता के माध्यम से छात्र अधिगम को प्रभावित करता है। इसमें कई जटिल तरीके हो सकते हैं जिनमें शिक्षकों के अलावा, विभिन्न नेतृत्व पदों पर प्रणाली स्तर के अधिकारी, और शिक्षा नीतियों और कार्यक्रमों को विकसित करने और लागू करने वाले नेतृत्वकर्ता शामिल हैं।



**पारस्परिक प्रभाव :** स्कूल नेतृत्व छात्रों (अधिगम) को प्रभावित करता है। इसके विपरीत छात्र (अधिगम) स्कूल नेतृत्व कार्य में परिवर्तन को प्रभावित करते हैं।



**उलट प्रभाव :** विद्यालय नेतृत्व को प्रभावित करने वाले छात्र/शिक्षक



“छात्र अधिगम पर स्कूल नेतृत्व का प्रभाव” पर डा. एन. मैथिली द्वारा विस्तृत स्पष्टीकरण के लिए वीडियो भी सुनें। <https://www.youtube.com/watch?v=mqzg64U5Fhw>

[LTL Layer 2\_3] The impact of leadership on student outcomes: Making sense of the evidence by Viviane Robinson (2007)  
[https://research.acer.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=research\\_conference\\_2007](https://research.acer.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=research_conference_2007)

[LTL Layer 2\_4] Classroom activities for critical thinking  
[https://www.youtube.com/watch?v=azf2UP9\\_vnY](https://www.youtube.com/watch?v=azf2UP9_vnY)

[LTL Layer 2\_5] 21<sup>st</sup> Century learning skills  
[https://www.youtube.com/watch?v=ixRBjEW\\_sFs](https://www.youtube.com/watch?v=ixRBjEW_sFs)

[LTL Layer 2\_6] CBSE Webinar on Experiential Learning, 7th July, 2020  
<https://www.youtube.com/watch?v=Kux52IY3Pek>

### **अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग**

#### **कार्य 1**

एक प्राचार्य के तौर पर 'जॉन हैटी' का वीडियो देखें। जॉन हैटी की किताब 'विजिबल लर्निंग' में उनके शोध को भी पढ़ें।

जॉन हैटी के मूर्त/दृश्यव्य अधिगम और छात्र परिणामों के शोध पर अपने शिक्षकों के लिए एक कार्यशाला आयोजित करें।

शिक्षकों से इन पंक्तियों पर विचारशील चिंतन करने को कहें :

- i. आप ऐसा क्या करते हैं जिसका विद्यार्थियों के परिणामों पर सबसे अधिक प्रभाव पड़ता है?
- ii. किस शिक्षण कार्य का छात्र परिणामों पर सबसे कम प्रभाव पड़ता है?
- iii. छात्र परिणामों पर अपने प्रभाव को अधिकतम करने के लिए आप अपने शिक्षण कार्य में क्या बदलाव करेंगे?

#### **कार्य 2**

वीडियो- 'विद्यार्थियों के अधिगम पर स्कूल नेतृत्व का प्रभाव' को सुनने और पढ़ने के बाद, उन क्षेत्रों की पहचान करने के लिए समूहों में काम करें जहां प्राचार्यों का प्रत्यक्ष और अप्रत्यक्ष या मध्यस्थता प्रभाव होता है। निम्न तालिका का प्रयोग करें।

विद्यालय में प्राचार्यों के प्रत्यक्ष हस्तक्षेप के क्षेत्र	क्यों	कैसे


छात्रों की शिक्षा में सुधार के लिए प्रधानाध्यापकों के अप्रत्यक्ष हस्तक्षेप के क्षेत्र	किसके माध्यम से अप्रत्यक्ष हस्तक्षेप की मध्यस्थता की जाती है?	मध्यस्थता कैसे होती है?	प्राचार्य द्वारा किसी व्यक्ति/प्रक्रिया के माध्यम से मध्यस्थता का कारण

चिह्नित गए क्षेत्रों में से किसी एक का उपयोग करके भूमिका निर्वहन के माध्यम से मध्यस्थता प्रभाव की सूक्ष्मताओं को प्रदर्शित करें। इन गतिविधियों के परिणामों का उपयोग शिक्षकों (प्राचार्यों/शिक्षकों) को संवेदनशील बनाने के लिए भी करें। विशेष रूप से, शिक्षकों को उन परिस्थितियों पर विचार करना होता है जहां छात्रों ने स्कूल में बदलाव करने के बारे में सोचने से पहले ही अपने नेतृत्व कार्य व्यवहारों को प्रभावित किया है।

### **कार्य 3**

कार्य 2 को करते समय आपने जो समझ विकसित की है, उसके आधार पर निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर दीजिए :

- प्रधानाचार्य का मध्यस्थता प्रभाव विद्यालय में शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया को आगे बढ़ाने की प्रक्रिया को कैसे त्वरित करता है?
- प्रधानाचार्य को सीधे स्कूल में शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया का नेतृत्व क्यों करना चाहिए? इसके लाभ और चुनौतियां क्या हैं?

### **कार्य 4**

प्रयोगात्मक कक्षा

“प्रायोगिक अधिगम” पर वीडियो देखने के बाद, प्राचार्य को निम्नलिखित कार्य करने का सुझाव दिया जाता है। हर सप्ताह या हर महीने एक बार, शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व/प्राचार्य को प्रयोगात्मक कक्षा का आयोजन करना चाहिए। प्रायोगिक कक्षा, कक्षा सेटिंग का एक अनुकरणीय प्रयोग है जो शिक्षकों को एक सहकर्मी द्वारा पढ़ाए गए वास्तविक समय के पाठ में भाग लेने और देखने के लिए सप्ताह में एक बार एक साथ आने का अवसर प्रदान करता है। यह सामूहिक सोच और स्कूल की शिक्षाशास्त्रीय कार्य व्यवहारों पर विचार विमर्श का एक मंच है।

इसमें एक शिक्षिका अपने 40 मिनट के पाठ की योजना बनाती है, उसे अपने छात्रों तक पहुँचाती है जबकि उसके सभी सहयोगी पाठ शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया का निरीक्षण करते हैं। शिक्षक का मूल्यांकन प्राचार्य और स्कूल की अकादमिक टीम द्वारा विकसित कक्षा अवलोकन मानदंडों के आधार पर शिक्षण-अधिगम की गुणवत्ता उत्कृष्टता सुनिश्चित करने के लिए किया जाता है (प्रत्येक स्कूल के प्राचार्य अपने शिक्षकों से उनकी अपेक्षाओं के आधार पर मानदंड बना सकते हैं। फिर शिक्षक को गैर-निर्णयात्मक और स्वतंत्र चिंतन वाले वातावरण में उसकी कक्षा के संचालन पर प्रतिक्रिया दी जाती है। उसका न केवल अच्छे कार्य व्यवहारों के लिए प्रशंसा की जाती है और स्वीकृति प्रदान की जाती है बल्कि मूल्यवान सुझावों और विचारों से भी वह लाभान्वित होता है। इस अभ्यास में शिक्षकों को उनकी पाठ योजना और शिक्षण कार्य के साथ रचनात्मक और परिपूर्ण होने के लिए उद्धृत रूप से सशक्त बनाने की क्षमता है और यह आगे और सुधार के लिए स्पष्ट और महत्वपूर्ण सहकर्मी प्रतिक्रिया के महत्व को भी स्थापित करता है।

यह शिक्षकों के लिए कई अवसर पैदा करता है

- उनकी सर्वोत्तम कार्य व्यवहारों का प्रदर्शन करें
- स्पष्ट प्रतिक्रिया मांगें और लाभ उठाएं
- अनुकरणीय कार्य व्यवहारों से अधिगम प्राप्त करें
- अच्छे शिक्षण अधिगम कार्य व्यवहारों के मानकों को समेकित करें और दोहराएं।

## **कार्य 5**

एक साथ पढ़ना

शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्वकर्ता, स्कूल के उत्साही पाठकों के परामर्श से, पूरे शैक्षणिक स्टाफ को एक साथ पढ़ने के लिए कम से कम एक अच्छी किताब का चयन करता है। पुस्तक ऐसी होनी चाहिए जो स्कूल के विज्ञान, मूल्यों, दर्शन और नैतिक मूल्यों के अनुरूप हो और सभी द्वारा पढ़ी जाए और सामूहिक रूप से हर महीने के शनिवार/सप्ताहिक दिन/‘प्रगति दिवस’ यदि संभव हो तो चर्चा की जाए। प्रत्येक ‘शिक्षक दिवस’ पर शिक्षकों को ऐसी पुस्तकें उपहार में देना एक अच्छा विचार है। इससे अच्छे शिक्षण अधिगम कार्य व्यवहारों की साझी समझ विकसित करने की अपार संभावनाएं पैदा होंगी।

एक साथ पढ़ने के लिए पुस्तकों के कुछ संभावित उदाहरण हैं :

- विजिबल लर्निंग – जॉन हैटी
- दिवास्वप्न – गिजुभाई बंधेका
- दि सेवन हैबिट्स ऑफ हाईली इफेक्टिव पिपुल – स्टीवन आर. कोवे
- द आर्ट ऑफ बीइंग ए ब्रिलियंट टीचर – गैरी टुवर्ड, क्रिस हेनले और एंडी कोप
- क्रिएटिंग कल्चर्स ऑफ थिंकिंग– रॉन रिचार्ट

## **कार्य 6**

शिक्षकों के लिए एक साथ सीखने के अवसर और स्थान उपलब्ध कराएं

अपनी वार्षिक सतत व्यावसायिक विकास योजना के भाग के रूप में शिक्षण अधिगम के विभिन्न पहलुओं पर शिक्षकों के लिए प्रासंगिक कार्यशालाओं/प्रशिक्षण कार्यक्रमों का आयोजन करें।

कार्यशाला के विषयों के कुछ उदाहरण—

- 21वीं सदी के कौशलों का निर्माण
- आनंददायी कक्षा का सृजन
- कक्षा प्रबंधन
- अच्छे प्रश्न निर्माण की कला

### ***कार्यों और संसाधनों के साथ संलग्नता के प्रमुख बिंदु***

संसाधनों और कार्यों से अधिगम के बारे में सोचने में कुछ समय व्यतीत करें।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

### ***कार्यार्थ 2: अधिगम के लिए अनुकूल वातावरण बनाएं***

अधिगम के लिए नेतृत्व कार्य तब सर्वोत्तम होता है जब प्राचार्य विद्यालय समुदाय के सदस्यों के प्रयासों को अधिकतम करने के लिए एक आशावादी, जीवंत, स्फूर्तिदायक वातावरण बनाने में सक्षम होते हैं। इसके अलावा, नेतृत्वकर्ता को स्वयं को चिंतनशील होना चाहिए और कठिन परिस्थितियों और गलतियों से सीखने के लिए स्वतंत्र होना चाहिए। उसे शिक्षकों के साथ चर्चा करनी चाहिए और स्कूल के उन क्षेत्रों की पहचान करने के लिए प्रोत्साहित करना चाहिए जहाँ 'क्रियात्मक अनुसंधान' के माध्यम से परिवर्तन लाया जा सकता है और शिक्षकों में क्रियात्मक अनुसंधान करने की क्षमता विकसित करनी चाहिए। नेतृत्वकर्ता को विश्वास होना चाहिए कि अच्छी तरह से तैयार और प्रेरित शिक्षक सुधारों को सफल बनाने में सबसे महत्वपूर्ण चर हैं और उन्हें एक सहक्रियात्मक पारिस्थितिकी तंत्र बनाने की आवश्यकता है। उसे सामूहिक पाठ योजना को बढ़ावा देना चाहिए। वही ऑनलाइन किया जा सकता है (गूगल डॉक्स या माइक्रोसॉफ्ट वर्ड ऑन वन ड्राइव आदि का उपयोग करके) इसमें शिक्षकों को बार-बार नए शिरे से पाठ योजना बनाने के कार्य से मुक्ति मिल सकती है। स्कूल नेतृत्व को अधिगम के परिणामों पर ध्यान केंद्रित करना चाहिए और छात्रों को अपने स्वयं के अधिगम पर चिंतनशील विचार के लिए प्रोत्साहित करने के लिए अधिगम के परिणामों का उपयोग करना चाहिए।

## अपनी समझ को गहनता प्रदान करें

[LTL Layer 2\_7] Mythili N (2017). Does School Leadership matter for Student learning? A case study of Sikkim. Indian Educational Review, Vol.55(2)

[https://ncert.nic.in/pdf/publication/journalsandperiodicals/indianeducationalreview/IER\\_July\\_17.pdf](https://ncert.nic.in/pdf/publication/journalsandperiodicals/indianeducationalreview/IER_July_17.pdf)

[LTL Layer 2\_8] Collaborative lesson planning□

<https://tdtrust.org/2012/10/24/collaborative-lesson-planning/>

[LTL Layer 2\_9] Developing□Teacher’s capacity for□Action□Research – from first steps to Mentoring by□Dr.□Richard Smith□(Webinar organized by British Council )

<https://www.youtube.com/watch?v=oWKxmQDi5hU>

## अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग

### कार्य 1

डा. मैथिली ने सिक्किम राज्य में स्कूल के नेतृत्वकर्ता के स्कूल नेतृत्व करने के तरीके को ग्रहण करने की कोशिश की है। इस अध्ययन में अधिगम के लिए नेतृत्व के अभ्यास-आधारित दृष्टिकोण का प्रमाण दिया गया है। महत्वपूर्ण निष्कर्षों में से एक यह है कि विद्यालय के भीतर प्राचार्य द्वारा किए गए शिक्षकों का व्यावसायिक विकास साझा विज्ञान, स्कूल के वातावरण के गठन और बच्चों पर केंद्रित प्रणाली के साथ महत्वपूर्ण रूप से जुड़ा हुआ है। बदले में इसने स्कूल की संस्कृति और प्रकृति को विशेष रूप से जन-केंद्रित दृष्टिकोण अपनाने और नेतृत्व मूल्यों का अभ्यास करने के मामले में प्रभावित किया है। ये सभी छात्र अधिगम के लिए प्राचार्य के नेतृत्व के मध्यस्थता प्रभाव को सुदृढ़ बनाने में योगदान करते हैं।

इन निष्कर्षों के आलोक में, विद्यार्थियों के अधिगम को सुनिश्चित करने के लिए प्रत्यक्ष और मध्यस्थता प्रभाव के रूप में शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्वकर्ता के रूप में स्कूल में अपने स्वयं के कार्य व्यवहारों से संबद्ध और प्रकट करने का प्रयास करें।

### कार्य 2

सिक्किम में स्कूल नेतृत्व कार्य व्यवहारों पर लेख पढ़ने के बाद, भूमिका निर्वहन, समूह प्रस्तुति के रूप में एक मुद्दे को हल करने या यहां प्रस्तुत एक चरम स्थिति या प्रतिकूलता का उपयोग करके भिन्नी चित्र बनाने पर विचार करें :

एक स्कूल शिक्षकों के बीच स्कूल में होने वाली झड़पों के लिए बदनाम है। शिक्षक कक्षाओं में बच्चों को पढ़ाने नहीं जा रहे हैं। यह अक्सर स्थानीय मीडिया समाचारों में प्रसारित हो रहा है। इस स्कूल में बुनियादी ढांचे, शिक्षण सहायक सामग्री, प्रयोगशाला, सहयोगिक समुदाय आदि की सभी सुविधाएं होने के बावजूद इस स्कूल को धीरे-धीरे दंडात्मक स्थानांतरण का स्कूल माना जाने लगा। खंड शिक्षा अधिकारी

और जिला अधिकारी ज्यादा कुछ नहीं कर सके। प्राचार्य के रूप में, आप अधिगम के लिए विद्यालय के लोकाचार और वातावरण को कैसे बदल सकते हैं?

### **कार्य 3**

शिक्षक दिवस या किसी अन्य विशेष अवसर पर शिक्षकों के लिए एक वार्षिक पुरस्कार समारोह का आयोजन करें, जिसमें 'शिक्षण विशेषज्ञता' का प्रदर्शन करने वाले शिक्षकों और सतत 'अधिगम विशेषज्ञता' का प्रदर्शन करने वालों को सम्मानित किया जाए। इस तरह के प्रोत्साहन से आपके शिक्षकों के बीच स्व-निर्देशित शिक्षार्थी बनने के प्रयास को प्रोत्साहन मिलेगा।

### **कार्य 4**

सहयोगात्मक पाठ योजना पर वीडियो देखने के बाद, साझा किए गए प्रलेखों उदाहरणार्थ इस डोमेन में शिक्षक विकास की सुविधा के लिए गुगल डॉक्स या माइक्रोसॉफ्ट एक्सेल ऑनलाइन का उपयोग करके सहयोगात्मक पाठ योजनाएँ बनाने का प्रयास करें।

### **कार्य 5**

छात्रों के लिए अपने स्वयं के अधिगम पर प्रतिक्रिया करने और मापने के लिए सफलता मानदंड बनाएं। छात्र प्राप्ति के परिणाम को मापने के लिए शिक्षक अपेक्षित शिक्षण परिणाम कथनों को मानदंड में परिवर्तित करके ऐसा कर सकते हैं।

यहाँ कक्षा VII, विज्ञान से एक उदाहरण दिया गया है :

*अपेक्षित अधिगम परिणाम : पादप कोशिका और जंतु कोशिका के बीच अंतर करना।*

*अपेक्षित सफलता मानदंड [शिक्षार्थी के लिए स्व-मूल्यांकन के लिए]*

*मैं पादप कोशिका और पशु कोशिका के बीच अंतर करने में सक्षम हूँ*

- अ. हाँ, मैं कर सकता हूँ*
- ब. कुछ हद तक, मुझे कुछ संदेह है*
- स. नहीं, मुझे मदद चाहिए*

### **कार्य 6**

शिक्षकों के साथ चर्चा करें और स्कूल के उन क्षेत्रों की पहचान करने के लिए प्रोत्साहित करें जहाँ क्रियात्मक अनुसंधान के माध्यम से परिवर्तन लाया जा सकता है। एक वास्तविक क्रियात्मक अनुसंधान के माध्यम से इस परिवर्तन को संभव बनाएं। शिक्षकों को क्रियात्मक अनुसंधान के लिए निम्नलिखित विशिष्ट चरणों का अनुसरण कर सकते हैं।

- शिक्षक कक्षा/विद्यालय में किसी समस्या की पहचान करता है।
- शिक्षक संभावित समाधानों के बारे में सोचता है।



- शिक्षक समाधान लागू करता है और संबंधित आंकड़ा एकत्र करता है।
- वह आंकड़ों का विश्लेषण करता है और समाधान के बारे में निष्कर्ष निकालता है।
- शिक्षक अनुसंधान और उसके प्रमुख निष्कर्षों का प्रलेखन करता है।

### **कार्यों और संसाधनों के साथ संलग्नता के प्रमुख बिंदु**

संसाधनों और कार्यों से अधिगम के बारे में सोचने में कुछ समय व्यतीत करें।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

### **कार्यार्थ 3 : शिक्षकों को चिंतनशील कार्य व्यवहारकर्ता बनने के लिए प्रोत्साहित करें**

प्रभावी स्कूल नेतृत्वकर्ता एक स्व-मूल्यांकन संस्कृति बनाने में सक्षम होते हैं जहां सामूहिक समीक्षा, कक्षा पूर्वाभ्यास और सूक्ष्म शिक्षण का उपयोग बौद्धिक जिज्ञासा के सामूहिक संपदा को बढ़ाने के अवसरों के रूप में किया जाता है जिससे उन्नत और उच्च बेंचमार्क के लिए निरंतर प्रयास किया जाता है। ऐसा स्कूल, चिंतन की एक सतत प्रक्रिया के साथ, "क्या है" के बारे में नए ज्ञान के लिए एक संवाद को बढ़ावा देने और "क्या होना चाहिए" के लिए एक विज्ञान बनाने के लिए, "क्या होगा" के सर्वोत्तम को अलग करके सराहनात्मक पूछताछ का अभ्यास करता है। चिंतनशील प्राचार्य बाह्य महत्वपूर्ण मित्रों का उपयोग करेगा। इसमें वास्तविकता जांच के लिए के.मा.शि.बो. द्वारा प्रकाशित पेडागॉजिकल हैंडबुक फार टीचर्स में उल्लिखित अधिगम प्रभाव/सहोदय/संसाधन केंद्र के क्षेत्र के सह-विद्यालय शामिल हो सकते हैं (पृ. 63, धारा 3.2, अनुच्छेद 16.1.3)।

### **अपनी समझ को गहनता करें**

[LTL Layer 2\_10]

Reflective Teaching by Prof. Nicos Sifakis

<https://www.youtube.com/watch?v=UzRe36gHBeo&t=4s>

[LTL Layer 2\_11]

सी.बी.एस.ई. के एक स्कूल के इस सर्वोत्तम कार्य व्यवहार को पढ़ें, जहां 2 दशकों से अधिक समय से स्कूल संस्कृति में चिंतनशील विचार और अभि-संज्ञानात्मक कार्य व्यवहारों की संस्कृति को बुना गया है। कक्षा अवलोकन या कक्षा भ्रमण: जिसे इसे शिक्षक विकास योजना में सीधे फीड (प्रदाय) कहा जाता है।

## कक्षा भ्रमण

स्कूल के प्राचार्य और अकादमिक प्रमुख नियमित रूप से शिक्षण-अधिगम की प्रक्रिया का निरीक्षण करने के लिए कक्षाओं का दौरा करते हैं। प्रत्येक विभागाध्यक्ष, समन्वयक के साथ-साथ अकादमिक प्रमुख को एक दिन में दो कक्षाओं का निरीक्षण करना आवश्यक है। वे निम्नलिखित प्रमुख श्रेणियों में विभाजित 28 मानदंडों के आधार पर शिक्षण सत्र का मूल्यांकन करते हैं :

1. कक्षा प्रबंधन
2. योजना
3. व्यवहारिक वातावरण और छात्र संलग्नता
4. निर्देश और प्रश्न

[LTL Layer 2\_12]

इसके बाद, “क्लासरूम वाकथ्रू प्रोफार्मा” (परत 2 के लिए ट्यूटोरियल के लिए संसाधन में एलटीएल लेयर 2-12 में दिया गया) पर्यवेक्षक द्वारा भरा जाता है और शिक्षक के साथ साझा किया जाता है। शिक्षक पर्यवेक्षक की टिप्पणियों और प्रश्नों का उत्तर देता है। वह ‘शिक्षक विकास योजना’ खंड के अंतर्गत दी गई प्रतिपुष्टि/फीडबैक पर विचार करती है।

## प्रतिपुष्टि (फीडबैक) और शिक्षक विकास योजना

शिक्षक को तब पर्यवेक्षक के साथ 40 मिनट के फीड-फॉरवर्ड सत्र के लिए आमंत्रित किया जाता है, जिसके दौरान शिक्षक और पर्यवेक्षक एक अत्यंत सौहार्दपूर्ण और गैर-निर्णयात्मक वातावरण में देखे गए कक्षा कार्य व्यवहार के बारे में विचार करते हैं और बातचीत करते हैं। बातचीत को शिक्षक शीर्षक के अंतर्गत संरचित किया गया है

[LTL Layer 2\_13]

विकास योजना (परत 2 के ट्यूटोरियल के लिए संसाधन में एलटीएल परत 2-13 में दी गई है)। जिसमें ऐसे प्रश्न हैं जिनका पर्यवेक्षक और शिक्षक को उत्तर देना होगा। शिक्षक अपनी ताकत के क्षेत्रों पर निर्माण करने के लिए रणनीतियों पर विचार करता है और स्वयं के प्रगति के लिए और लक्ष्य निर्धारित करता है। पर्यवेक्षक की मदद से, वह सुधार के लिए अपने कार्य विस्तार की पहचान करती है और अपनी कमियों को दूर करने के लिए एक मजबूत समयबद्ध कार्य योजना बनाती है। उसे उसके साथियों और विभाग के प्रमुख द्वारा समर्थित किया जाता है और पर्यवेक्षक द्वारा निर्धारित समय में उसे अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए उत्तरदायी बनाया जाता है।

प्रेक्षक अपने निर्धारित लक्ष्यों की उपलब्धि का आकलन करने के लिए फिर से शिक्षक की कक्षा में जाता है।

इस अभ्यास से इसमें पर्याप्त और वास्तविक सुधार हुआ है :

1. शिक्षक की स्वयं की जागरूकता – उसकी ताकत और कमजोरियां
2. शिक्षक की उन मानदंडों की समझ जो एक प्रभावी शिक्षण सत्र बनाता है
3. विद्यालय में शिक्षण अधिगम की गुणवत्ता
4. सहकर्मी अधिगम और मूल्यांकन की संस्कृति
5. रचनात्मक प्रतिपुष्टि प्राप्त करने और देने की संस्कृति

[LTL Layer 2\_14]

### **शिक्षक विशेषज्ञता का विकास**

निम्नलिखित कथनों को ध्यान से पढ़ें

1. विशेषज्ञता तक पहुंच (चाहे अंदर या बाहर) अधिगम को त्वरित करती है
2. विशेषज्ञता बनाने के लिए विशेषज्ञता की आवश्यकता होती है

ब्रैंसफोर्ड और श्वार्ट्ज (2008) के अनुसार, विशेषज्ञता दो प्रकार की होती है, अर्थात् अधिगम की विशेषज्ञता और शिक्षण विशेषज्ञता।

**अधिगम की विशेषज्ञता :** यह वह डिग्री है जिसके लिए विशेषज्ञ लगातार अपने कौशल और अधिगम के प्रति अपनी मनोवृत्ति को परिष्कृत करने का प्रयास करते हैं। इसमें कौशल और मनोवृत्ति के लिए कार्य व्यवहार करना, आत्म-निगरानी करना, बाधाओं से बचने के तरीके खोजना और अगले स्तर पर प्रगति करना शामिल है। यह इस बारे में है कि कोई व्यक्ति कितनी जल्दी नौसिखिए से एक विशेषज्ञ के रूप में निरंतर आगे बढ़ता है। यह इस बात पर निर्भर करता है कि अनुशिक्षण के संबंध में व्यक्ति सार्वजनिक जांच और आलोचनात्मक प्रतिपुष्टि के लिए कितना स्वतंत्र है।

**शिक्षण विशेषज्ञता :** यह अनुशिक्षण सहित विभिन्न रूपों को संदर्भित करता है लेकिन यह मात्र अनुशिक्षण तक सीमित नहीं है। यह इस तर्क को रेखांकित करता है कि केवल किसी चीज़ का विशेषज्ञ होना इस बात की गारंटी नहीं देता है कि वह उस विशेषज्ञता को दूसरों को सिखाने में भी अच्छी तरह से सक्षम है।

**स्रोत:** Branford, J., and Schwartz, D (2008). *It takes expertise to make expertise. Some thoughts about why and how and reflections.* Seattle: LIFE (learning in informal and formal environments) Centre, University of Washington.

### **अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग**

#### **कार्य 1**

क्लासरूम वॉकथू प्रपत्र बनाने का प्रयास करें जो आपके स्कूल के संदर्भ के अनुकूल हो।

## **कार्य 2**

आपके लिए कुछ विचारणीय प्रश्न यहां दिए गए हैं जिन पर आप विचार कर सकते हैं और उनका उत्तर दे सकते हैं :

- (i) पिछले 2 कार्य सप्ताहों में अपने द्वारा निष्पादित कम से कम 5 प्रमुख कार्यों के बारे में सोचें जो प्रमुख शिक्षण-अधिगम से संबंधित थे।
- (ii) विचार करें कि शिक्षण और छात्र अधिगम की गुणवत्ता पर किन-किन गतिविधियों का सबसे अधिक प्रभाव पड़ा।
- (iii) अपने विशिष्ट कार्य सप्ताह पर चिंतन करें – आपके विचार से शिक्षण-अधिगम के नेतृत्व पर कितना समय खर्च किया जाता है?

## **कार्य 3**

‘अधिगम’ और ‘शिक्षण’ विशेषज्ञता के विभिन्न रूपों की सूची बनाएं जिन्हें आप अपने विद्यालय के आसपास देखते हैं। साक्ष्य के साथ अपनी टिप्पणियों का समर्थन करें।

## **कार्य 4**

क्या आप इस कथन से सहमत/असहमत हैं कि ‘शिक्षण और अधिगम एक द्वि-दिशात्मक प्रतिपुष्टि चक्र है – छात्र शिक्षकों से सीखते हैं और शिक्षक छात्रों से सीखते हैं।’ कारण सहित अपने उत्तर का समर्थन करें, यह भी स्पष्ट करें कि आप ऐसा क्यों सोचते हैं?

## **कार्य 5**

***आपने जो समझ विकसित की है, उसके आधार पर आपके विचार करने के लिए यहां दो केस अध्ययन प्रस्तुत हैं।***

*केस अध्ययन 1:* श्रीमती गुप्ता पिछले 16 वर्षों से कला पढ़ा रही हैं। वह अपने कार्य पर बहुत गर्व करती हैं और उनके छात्रों के कार्य स्कूल की दीवारों पर प्रदर्शित हैं। हाल ही में उन्होंने अपनी चमक खो दी है, उनकी कक्षाओं में उत्साह नहीं है, उनकी कक्षाओं से अनुशासनहीनता की शिकायतें बढ़ रही हैं। उनका कार्य आमतौर पर जर्जर होता जा रहा है और वह कोई पहल करने से बचती हैं। जब लगभग सभी विषय शिक्षकों ने स्मार्ट क्लासरूम के माध्यम से डिजिटल सामग्री का उपयोग करना शुरू किया, तो श्रीमती गुप्ता अधिक अलग-थलग महसूस करने लगीं क्योंकि उनका मानना है कि प्रौद्योगिकी रचनात्मकता को मार देती है। एक युवा कला शिक्षक श्री शांतनु ने हाल ही में स्कूल में प्रवेश लिया, उन्हें कंप्यूटर एनीमेशन (चल चित्र) के साथ काम करना पसंद है और बहुत जल्द ही उन्होंने काफी प्रशंसक बना लिए हैं। अब श्रीमती गुप्ता अधिक नाराज़ महसूस कर रही हैं और अपने कार्य में खामियां ढूंढती रहती हैं। श्रीमती गुप्ता की समस्याओं को दूर करने में मदद करने के उपायों का सुझाव दें और उन्हें अपने व्यावसायिक विकास की जिम्मेदारी लेने के लिए प्रेरित करें।

*केस अध्ययन 2:* कक्षा के अवलोकन के दौरान आप देखते हैं कि कुछ शिक्षक अनुशिक्षण में वास्तव में प्रभावी हैं, उनकी कक्षाएं भी अधिक संवादात्मक हैं और उन्हें छात्र व्यवहार के बारे में कुछ शिकायतें हैं। एक प्राचार्य के रूप में आप अन्य शिक्षकों को परामर्श देने के लिए शिक्षकों के प्रतिभाशाली समूह का

उपयोग करने के लिए अपने स्कूल में एक परामर्श कार्यक्रम शुरू करना चाहते हैं। सभी शिक्षक बारी-बारी से एक-दूसरे की कक्षाओं का निरीक्षण करेंगे, ताकत और सुधार के क्षेत्रों को नोट करेंगे और फिर चर्चा बैठकें करेंगे। यह उनके कार्य व्यवहारों पर चिंतन करने और एक दूसरे से सीखने और विचारों को साझा करने के लिए एक संवाद मंच प्रदान करेगा। शुरू करने के लिए एक योजना बनाएं और कक्षा अवलोकन (क्लास ऑब्जर्वेशन) और प्रतिपुष्टि कार्यतंत्र (फीडबैक मैकेनिज्म) के लिए दिशा-निर्देश तैयार करें।

## कार्य 6

सी.बी.एस.ई. की हैंडबुक फॉर टीचर्स (2019) में शिक्षकों के लिए स्व-मूल्यांकन पर गहराई से चर्चा की गई है। इस संबंध में खंड 2.2 पृष्ठ 42 का संदर्भ लें जहां स्व-मूल्यांकन की रूपरेखा दी गई है। आप अपने शिक्षकों द्वारा स्व-मूल्यांकन की प्रक्रिया को कैसे सुगम बनाएंगे? अपने विचार साझा करें कि शिक्षकों का यह स्व-मूल्यांकन विद्यालय में अधिगम की संस्कृति को मजबूत करने में कैसे मदद करेगा? शिक्षकों के लिए सक्रिय और सहयोगात्मक रुझान का वातावरण बनाने के लिए आप इस अवसर का उपयोग कैसे करेंगे?

### **कार्यों और संसाधनों के साथ संलग्नता के प्रमुख बिंदु**

संसाधनों और कार्यों से अधिगम के बारे में सोचने में कुछ समय व्यतीत करें।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

### **कार्यार्थ 4: शिक्षण अधिगम की प्रक्रिया को संसूचित करने के लिए आंकड़े का उपयोग करने में शिक्षक क्षमता का निर्माण करें।**

स्कूल कई तरह के आंकड़े इकट्ठा करते हैं जिनका उपयोग कई तरह से किया जा सकता है। स्कूल परिणाम/राष्ट्रीय स्तर पर आधारित मूल्यांकन के स्कूल परिणाम राज्य स्तर या नगर स्तर के स्कूलों या समग्र बोर्ड परिणामों की तुलना में छात्रों के समग्र प्रदर्शन को समझने में मदद करते हैं। कक्षा-वार परिणाम शिक्षकों को सभी कक्षाओं में छात्र के प्रदर्शन के बारे में जानने में मदद करते हैं। व्यक्तिगत मूल्यांकन शिक्षकों को अधिगम के लक्ष्यों, छात्र सहायता की जरूरतों, पाठ्यचर्या की प्रभावशीलता और शिक्षण रणनीतियों की दिशा में प्रत्येक बच्चे की प्रगति के बारे में मूल्यवान अंतर्दृष्टि प्रदान करते हैं। इसी तरह, कक्षा के अवलोकन, माता-पिता और छात्रों से प्राप्त प्रतिपुष्टि (फीडबैक) शिक्षक द्वारा नियोजित शिक्षण रणनीतियों की प्रभावशीलता शिक्षण गुणवत्ता और प्रशिक्षण की जरूरतों के बारे में जानकारी प्रदान करते हैं। इस प्रकार, आंकड़ा एकत्र करना, रिकॉर्ड करना, विश्लेषण करना और व्याख्या

करना शिक्षण अधिगम की प्रक्रिया की प्रभावकारिता को बढ़ाने के लिए एक महत्वपूर्ण दक्षता है और साक्ष्य आधारित संसूचित निर्णय लेने के लिए एक महत्वपूर्ण उपकरण है।

### **अपनी समझ को गहनता प्रदान करें**

[LTL Layer 2\_15] Building Teacher Competency using Data to Reform Teaching process by Educational Initiatives  
<https://youtu.be/oK3bjjq1VxE>

[LTL Layer 2\_16] How data help teachers by Data Quality Campaign  
<https://www.youtube.com/watch?v=cgrfiPvwDBw&t=20s>

[LTL Layer 2\_17] Data : It's Just Part of Good Teaching by Sherman Elementary, Rhode Island  
<https://www.youtube.com/watch?v=usbud9ZFaEA&t=46s>

[LTL Layer 2\_18] Using data to improve the quality of education by Learning Portal  
<https://learningportal.iiep.unesco.org/en/issue-briefs/monitor-learning/using-data-to-improve-the-quality-of-education>

[LTL Layer 2\_19] How Classroom Assessments Improve Learning by Thomas R. Guskey, Educational Leadership, ASCD's flagship publication, February 2003, Volume 60, Number 5  
 Using Data to Improve Student Achievement Pages 6-11  
<http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/feb03/vol60/num05/How-Classroom-Assessments-Improve-Learning.aspx/>

निर्देशात्मक निर्णय लेने में सहायता के लिए छात्र उपलब्धि आंकड़ों का उपयोग करना

### **अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग**

#### **कार्य 1**

एक प्राचार्य के रूप में, विभिन्न प्रकार के आंकड़ों की पहचान करें जो विश्लेषण और छात्र अधिगम में सुधार हेतु निर्णय कार्य के लिए महत्वपूर्ण हैं। साथ ही, उन तरीकों की सूची बनाएं जिनसे विश्लेषण के परिणामों का उपयोग छात्र अधिगम में सुधार के लिए किया जा सकता है। यहां से, आप आगे अधिगम के लिए उच्च अपेक्षाएं स्थापित करने की प्रक्रिया से संलग्न हो सकते हैं।

सामान्य रूप से स्कूल में उत्पन्न होने वाले विभिन्न प्रकार के आंकड़े	एकत्र किए गए आंकड़ों का उद्देश्य	छात्र अधिगम में सुधार के लिए इसकी प्रासंगिकता	आंकड़ा विश्लेषण के परिणामों का उपयोग करने की प्रस्तावित विधि	अधिगम का वातावरण बनाने के लिए निर्धारित उच्च अपेक्षाएं
---	----------------------------------	---	--	--

## कार्य 2

लगातार तीन वर्षों तक सी.बी.एस.ई. बोर्ड परीक्षा के दौरान दसवीं और बारहवीं कक्षा के प्राप्त स्कूल के परिणामों को आंकड़ों के रूप में देखें। इसी प्रकार, अधिरचना और विकास, खेल के क्षेत्र, विशेष आवश्यकता वाले बच्चों (CWSN) के साथ कार्य, उद्यमी मानसिकता का विकास, योग्यता और शक्ति, के आधार पर उच्च शिक्षा विकल्प चुनने वाले से संबंधित आंकड़ों का अध्ययन करें। शिक्षक व्यावसायिक विकास कार्यक्रम, पीटीए बैठकें और एसएमसी बैठकें, इन वर्षों में सी.बी.एस.ई. बोर्ड से प्राप्त नीतियों और निर्देशों से संबंधित आंकड़ों पर विचार कीजिए। पिछले तीन वर्षों में आपके विद्यालय में हुए परिवर्तनों और इसने विद्यार्थियों के परिणामों को कैसे प्रभावित किया है, उन पर इनके प्रभाव का पता लगाएँ। अपने निष्कर्ष प्रस्तुत करें।

### **कार्यों और संसाधनों के साथ संलग्नता के प्रमुख बिंदु**

संसाधनों और कार्यों से अधिगम के बारे में सोचने में कुछ समय व्यतीत करें।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

### **स्कूल में शिक्षण अधिगम की प्रक्रिया का आकलन**

छात्रों के अधिगम में सुधार और निर्देश को संशोधित करने के लिए महत्वपूर्ण प्रतिपुष्टि प्राप्त करने हेतु स्कूल में शिक्षण अधिगम की प्रक्रिया का आकलन करना महत्वपूर्ण है। अपनी आवश्यकता और संदर्भ के आधार पर, अपने विद्यालय में शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया का मूल्यांकन और मूल्यांकन कार्य हेतु एक जांच बिंदु या उपयुक्त मूल्यांकन उपकरण तैयार करें। विद्यालय में रूपांतरण के लिए आप निम्नलिखित का उपयोग कर सकते हैं :

<b>शिक्षण और अधिगम को रूपांतरित करना</b>	उच्च गुणवत्ता वाले शिक्षण और अधिगम की अपेक्षा करें
	आनंददायी शिक्षा की संस्कृति निर्मित करें
	छात्रों को अधिगम में सुविधा प्रदान करने और 21वीं सदी के कौशल विकसित करने के लिए शिक्षकों को प्रोत्साहित करें
	सुनिश्चित करें कि सभी शिक्षार्थी सघन, प्रासंगिक और छात्र-केंद्रित अधिगम के अनुभवों में संलग्न हों
	शिक्षण कार्य अभ्यास का निरीक्षण करें और व्यावसायिक अधिगम के लिए क्रियात्मक प्रतिपुष्टि प्रदान करें

	डिजिटल अधिगम वातावरण के नेतृत्व के रूप में डिजिटल साक्षर बनें
	छात्र अधिगम में सुधार के लिए छात्र प्रदर्शन आंकड़े की व्याख्या करने के लिए शिक्षकों का कौशल विकास करें
	मानकों, पाठ्यचर्या, शिक्षण, मूल्यांकन और व्यावसायिक अधिगम का संयोजन सुनिश्चित करें

## विवरणक: 2.4 अधिगम की संस्कृति का विकास

### परिचय

शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया को प्रभावित करने के लिए एक प्राचार्य के लिए स्कूल की संस्कृति को आकार देना सबसे शक्तिशाली तरीकों में से एक है। प्राचार्य, एक विद्यालय नेतृत्वकर्ता के रूप में, विशेष रूप से अधिगम के लिए विद्यालय की संस्कृति को स्थापित करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। स्कूली संस्कृति से तात्पर्य उन सूक्ष्म और निहित तरीकों से है जिन्हें एक व्यक्ति द्वारा अलग-अलग नहीं बनाया जा सकता है, लेकिन इसके लिए सभी शिक्षकों, छात्रों और अभिभावकों के सहयोगात्मक समर्थन की आवश्यकता होती है। विश्वास निर्माण और दूसरों पर भरोसा करना विद्यालय की संस्कृति को स्थापित करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। इस ट्यूटोरियल में हम विस्तार से बताएंगे कि कैसे एक प्राचार्य स्कूल की अधिगम संस्कृति को बढ़ा सकता है।

### संसाधन और कार्य

#### **कार्यार्थ 1: विश्वास और आत्म-सुधार की संस्कृति का निर्माण करके 'सामाजिक सरेस/एकता का निर्माण**

एक मजबूत और सक्षम स्कूल संस्कृति एक ऐसे वातावरण को आधार बनाती है जिसमें छात्र फलते-फूलते हैं और त्वरित गति से सीखते हैं। एक सकारात्मक और जीवंत स्कूल संस्कृति बनाने की दिशा में पहला कदम स्कूल समुदाय के भीतर विश्वास का निर्माण करना है। विश्वास और सम्मान, छात्रों और कर्मचारियों के लिए प्रयोग करने और खोज, विफलता और जिज्ञासा के माध्यम से अधिगम के लिए मनोवैज्ञानिक और भावनात्मक रूप से सुरक्षित वातावरण प्रदान करता है। यह 'सामाजिक सरेस/एकता' प्रदान करता है जो टीम को एकजुटता से कार्य करने के लिए एक साथ रखता है, जिससे स्कूल में सुधार होता है।

#### **अपनी समझ को गहनता करें**

नीचे दिए गए संसाधन नेतृत्व टीम द्वारा स्कूल में विश्वास के महत्व और विश्वास कैसे बनाया जा सकता है, को समझने में मदद करते हैं।

[DLC Layer 2\_1]

The Trust Factor by Jane MODOONO, Educational Leadership,  
ASCD's flagship publication, May 2017, Volume 74, Number  
8 Lifting School Leaders



<http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/may17/vol74/num08/The-Trust-Factor.aspx#:~:text=Principals%20can%20also%20build%20trust,to%20show%20compassion%20as%20well.>

[DLC Layer 2\_2] 5 Ways Principals Can Build Trust by David Franklin  
<https://principalsdesk.org/2017/12/04/5-ways-principals-can-build-trust/>

[DLC Layer 2\_3] VOICES - Let's get specific about how leaders can build trust by The Learning Professional, a journal of the Learning Forward, December 2018, Volume 39, No:6  
<https://learningforward.org/journal/december-2018-volume-39-no-6/lets-get-specific-about-how-leaders-can-build-trust/>

[DLC Layer 2\_4] Habit 5: Seek First to understand, Then to be Understood by Dr. Stephen R. Covey  
<https://www.franklincovey.com/the-7-habits/habit-5.html>

[DLC Layer 2\_5] 7 Ways to Build Trust with your Community by Thomas C. Murray  
<https://www.thomasmurray.com/blog/communitytrust>

[DLC Layer 2\_6] 4Vital Signs for Identifying and Assessing Trust in Schools by Jennifer Abraham  
<https://www.eschoolnews.com/2017/11/20/hey-educators-trustworthy-take/>

[DLC Layer 2\_7] Building Trusting Relationships for School Improvement: Implications for Principals and Teachers by Northwest Regional Educational Laboratory  
<https://educationnorthwest.org/sites/default/files/trust.pdf>

### ***अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग***

#### **कार्य 1**

इस अनुभाग में गहनतापूर्ण समझ पर दी गई पठन सामग्री के आधार पर, इस कार्य में, अपने विद्यालय की संस्कृति को प्रकट करें। विद्यालय की संस्कृति के उन सभी तत्वों को लिखिए जो अधिगम को सक्षम और संवर्धित करते हैं। विद्यालय की संस्कृति के उन तत्वों का भी विवरण दें जो आपके विद्यालय में अधिगम में बाधा उत्पन्न कर सकते हैं। अपने समूह में इस पर चर्चा करें।

#### **कार्य 2**

उन तरीकों की पहचान करें जिनसे आप अपने विद्यालय में विश्वास और सम्मान पैदा कर सकते हैं। आप इस बात पर विचार कर सकते हैं कि सुदृढ़ संबंध आंगिक भाषा (बॉडी लैंग्वेज), संवाद शैली और नीतियां आदि कैसे विकसित करें।

### **कार्य 3**

इस भूमिका प्रदर्शन के लिए दोहरे चरित्र के रूप में कार्य करें। एक व्यक्ति प्राचार्य और दूसरा शिक्षक। शिक्षक ने एक छात्र की उत्तर पुस्तिका खो दी है और अभिभावक बहुत नाराज हैं। जब शिक्षक आपको स्थिति से अवगत कराने के लिए आपके कार्यालय में आएगा तो आप उस स्थिति से कैसे निपटेंगे?

### **कार्य 4**

छात्र सर्वेक्षण के मद्दों का विकास करें जिसे आप स्कूल में शिक्षक-छात्र संबंधों को समझने के लिए छात्रों के बीच प्रशासित कर सकते हैं। इसके लिए निम्नलिखित बिंदुओं को शामिल करने पर विचार करें:

- क्या आपके स्कूल में कोई वयस्क है जिस पर आपको भरोसा है?
- क्या छात्र मानते हैं कि शिक्षक उनके कल्याण के बारे में चिंतित हैं?
- क्या छात्र स्कूल में सुरक्षित महसूस करते हैं?
- क्या छात्रों का शिक्षकों के प्रति सकारात्मक दृष्टिकोण है?
- क्या विद्यार्थी मानते हैं कि शिक्षक उनकी और उनकी चिंताओं को सुनते हैं?

### **कार्य 5**

शिक्षक की भलाई का कार्य स्कूल के शिक्षण अधिगम और सकारात्मक संस्कृति के लिए महत्वपूर्ण है। यह अपनेपन की भावना को मजबूत करता है। प्रसन्नचित शिक्षक एक खुशहाल स्कूल बनाते हैं। इस संबंध में, आप अपने कर्मचारियों की भलाई और कल्याण को बढ़ाने के लिए क्या उपाय कर सकते हैं। आप विचार कर सकते हैं कि आप कैसे कर सकते हैं :

- एक कर्मचारी संलग्नता समिति का गठन करें
- वितरणात्मक नेतृत्व कार्य को बढ़ाएं
- स्कूल को 'मनोवैज्ञानिक और भावनात्मक रूप से सुरक्षित' बनाएं
- निर्णय लेने में शिक्षकों को शामिल करें

### ***कार्यों और संसाधनों के साथ संलग्नता के प्रमुख बिंदु***

संसाधनों और कार्यों से सीखने के बारे में सोचने में कुछ समय व्यतीत करें।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## **कार्यार्थ 2: नीतियों और प्रणालियों का विकास करना जो सभी हितधारकों को शामिल करके अधिगम की संस्कृति का समर्थन करती हैं।**

अधिगम की संस्कृति बनाने की दिशा में पहला कदम ऐसी नीतियों को विकसित करना है जो इसका समर्थन करती हैं। नीतियां उस संरचना को स्थापित करेंगी जिसके भीतर छात्र और शिक्षक कार्य करेंगे। ये उन सीमाओं को स्थापित करेंगे जिनके भीतर स्कूल समुदाय अधिगम प्राप्त करता है।

### **अपनी समझ को गहनता प्रदान करें**

नीचे दिए गए संसाधन इस बात की व्याख्या करते हैं कि खुले दरवाजा नीति (ओपन डोर पॉलिसी) क्या है और इसे व्यावसायिक संरचना में कैसे बनाया जा सकता है। इसे स्कूल संरचना में भी लागू किया जा सकता है।

[DLC Layer 2\_8] Open Door Policy by Susan M. Heathfield  
<https://www.thebalancecareers.com/open-door-policy-1918203>

[DLC Layer 2\_9] 3 Steps to Establishing an Open Door Policy that Really Works by Abe Turner  
<https://www.insperity.com/blog/3-easy-steps-establishing-open-door-policy-really-works/>

[DLC Layer 2\_10] 5 Tips for Writing Meaningful Policy and Procedures for Schools by Derick Meador

नीचे दिए गए संसाधन आपको यह समझने में मदद करते हैं कि स्कूल के विभिन्न क्षेत्रों के लिए नीतियां कैसे लिखी जाती हैं, इन्हें आपके संकाय के साथ मिलकर बनाया जा सकता है।

<https://www.thoughtco.com/draft-effective-policy-and-procedures-3194570>

आप स्कूलों की कुछ प्रतिदर्श नीतियों को उनकी वेबसाइटों पर देख सकते हैं।

### **अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग**

#### **कार्य 1**

इस कार्य के अन्तर्गत निर्देशात्मक समय में अपने विद्यालय की नीति लिखने का प्रयास करें।

नीति बनाते समय निम्नलिखित बातों का ध्यान रखें:

- नीति का औचित्य या उद्देश्य क्या है?
- प्राथमिक श्रोता कौन है? (नीति का अनुपालन करने की आवश्यकता किसे है?)
- यह नीति किन परिस्थितियों में लागू नहीं होती है?
- प्रमुख शर्तें या प्रतिबंध क्या हैं?
- स्टाफ या छात्र से क्या अपेक्षा की जाती है?
- क्या इसमें बहिष्करण या विशेष परिस्थितियां हैं?

स्कूल नीति का प्रारूप तैयार करते समय निम्नलिखित नियमों पर विचार करें

- दिए गए श्रोताओं के लिए वाक्य और अनुच्छेद स्पष्ट और समझने योग्य होने चाहिए।
- सुदृढ़ क्रियात्मक शब्दों का प्रयोग करें (इच्छा, अवश्य, इसके लिए जिम्मेदार हैं, आदि)। में “करेगा” का प्रयोग न करें। नीति के रूप में यह इस बात पर बल नहीं देता कि व्यवहार क्या होना चाहिए।
- नीति को लागू करने की प्रक्रिया को शामिल न करें।
- नीति को लघुतर और संक्षिप्त रखें, ताकि इसे पढ़ने और समझने में आसानी हो।
- नीति को विस्तृत स्कूल समुदाय के साथ साझा करें।

## **कार्य 2**

अपने समूहों में निम्नलिखित केस अध्ययन को पढ़ें और निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर दें :

आप किसी विद्यालय में पर्यवेक्षक हैं। अपने अधिगम के दौरान स्कूल के चारों ओर घूमते हुए आप देखते हैं कि बड़ी संख्या में शिक्षक मंथर गति से कक्षा में आते हैं। उनमें से बहुतों को कक्षा में पहुँचने में देर हो जाती है और उसके बाद भी उन्हें पाठ शुरू करने में समय लगता है। उत्साही छात्र जो प्रश्न पूछना चाहते हैं, उन्हें कक्षा को परेशान न करने के लिए कहा जाता है क्योंकि शिक्षक अपने पाठ पढ़ाने में व्यस्त हैं। कुछ नोटबुक्स को पलटने पर, आप यह पाते हैं कि लिखित कार्य अपर्याप्त है और, कई नोटबुक्स में, कुछ महीनों से सुधार नहीं किए गए हैं। जहां सुधार किए गए हैं, आपने वर्तनी की गलतियां देखी हैं। छात्रों से पूछने पर वे आपको बताते हैं कि कई बार शिक्षक क्लास नहीं लेते हैं क्योंकि स्टाफ बैठक होती है। वे यह भी पुष्टि करते हैं कि पाठ उबाऊ और नीरस हैं। वे उन्हें अधिगम के लिए प्रेरित नहीं करते हैं। हालाँकि, अधिकांश छात्रों ने संगीत शिक्षक के बारे में बहुत कुछ कहा, जिन्होंने हाल ही में स्कूल में पदभार ग्रहण किया है क्योंकि वह पाठों को बहुत ही रुचिकर, मजेदार और आकर्षक बनाते हैं। एक छात्र के शब्दों में – “श्री चट्टोपाध्याय की कक्षा में समय पंख लगाकर उड़ जाता है”।

एक पर्यवेक्षक के रूप में, आप प्राचार्य को क्या प्रतिक्रिया देंगे और विद्यालय की अधिगम की संस्कृति के बारे में आप प्राचार्य को क्या सुझाव देंगे?

### ***कार्यों और संसाधनों के साथ संलग्नता के प्रमुख बिंदु***

संसाधनों और कार्यों से अधिगम के बारे में सोचने में कुछ समय व्यतीत करें।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

### **कार्यार्थ 3: छात्रों को अधिगम की संस्कृति के केंद्र में रखना**

प्रत्येक शैक्षिक कार्यक्रम का प्राथमिक लक्ष्य छात्र के शैक्षिक अनुभव की गुणवत्ता और छात्र परिणामों में सुधार करना है। शिक्षकों के रूप में हमें अपने लक्ष्यों को प्राथमिकता देने की आवश्यकता है कि वह क्या है जिसे हमें सीखना चाहिए। इनमें छात्रों के भविष्य की सफलता के लिए आवश्यक सामग्री, कौशल सेट, व्यवहार परिणाम, स्वभाव और प्रवाह शामिल होंगे। एक बार इन मुख्य दक्षताओं की पहचान हो जाने के बाद अगला बड़ा कदम यह तय करना है कि छात्र अधिगम को कैसे सुनिश्चित किया जाए, उस अधिगम का मूल्यांकन कैसे किया जाए, माता-पिता को अधिगम के परिणामों को कैसे संप्रेषित किया जाए और छात्र आंकड़ा को प्रतिपुष्टि के स्रोत के रूप में कैसे बेहतर तरीके से उपयोग किया जाए ताकि छात्र को और बेहतर बनाया जा सके। संक्षेप में, संपूर्ण शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया की सफलता विद्यार्थी की प्राप्ति और उसके लिए प्रगति और योजना पर निर्भर करती है। इस ट्यूटोरियल में हम छात्र संलग्नता बढ़ाने के तरीकों और साधनों का पता लगाएंगे।

### **अपनी समझ को गहनता प्रदान करें**

[DLC Layer 2\_11]

Questions at the heart of learning by Nigel Coutts

<https://thelearnersway.net/ideas/2016/10/23/questions-at-the-heart-of-learning>

[DLC Layer 2\_12]

The Heart of Learning: Compassion, Resilience and Academic Success by Washington Office of Public Instruction & Western Washington University

<https://youtu.be/NHX2GH57qFU>

[DLC Layer 2\_13]

Four Inquiry Qualities At The Heart of Student-Centered Teaching by Mindshift, a podcast of KQED

<https://www.kqed.org/mindshift/51580/four-inquiry-qualities-at-the-heart-of-student-centered-teaching>

[DLC Layer 2\_14]

8 Pathways to Every Student's Success by Marilyn Price-Mitchell

<https://www.edutopia.org/blog/8-pathways-every-students-success-marilyn-price-mitchell>

[DLC Layer 2\_15]

Learning to, learning about and learning through – The heart of equity in our schools

<https://www.edutopia.org/discussion/learning-learning-about-learning-through-heart-equity-our-schools>

## **अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग**

### **कार्य 1**

संसाधनों [डीएलसी परत 2–11], 'अधिगम के केंद्र में प्रश्न' और [डीएलसी परत 2–13], और 'छात्र के मन में अन्वेषण के चार गुण – 'शिक्षण केंद्रित'। आपके स्कूल में पूछताछ आधारित अधिगम और समस्या समाधान कौशलों को बढ़ावा देने के लिए लागू की जाने वाली रणनीतियों और गतिविधियों की सूची बनाएं। चर्चा के बाद एकत्र किए गए सभी विचारों का समूह के समक्ष प्रस्तुति दें।

### **कार्य 2**

मुख्य शैक्षणिक विषयों को सीखने के अलावा, सामाजिक-भावनात्मक विकास, सह-पाठ्यचर्या गतिविधियों, खेल और ललित कलाओं पर बल देना भी उतना ही महत्वपूर्ण है। शैक्षिक विषयों के साथ सामाजिक-भावनात्मक कौशल, खेल, ललित कला और सह-पाठ्यचर्यात्मक गतिविधियों को कैसे एकीकृत किया जाए, इस पर प्रकाश डालते हुए एक प्रहसन (स्किट) विकसित करें और प्रस्तुत करें। स्किट में इस तरह के कार्यक्रम के परिणामों को भी दर्शाया जाना चाहिए कि यह कैसे बेहतर शैक्षणिक सफलता की ओर ले जा सकता है। आप निम्नलिखित संसाधन में सुझाए गए विचारों का उपयोग कर सकते हैं [डीएलसी परत 2–12] 'अधिगम का केंद्र/ अधिगम बिंदु: करुणा, लचीलापन और अकादमिक सफलता'

### **कार्य 3**

अपने स्कूल के विजन और मिशन कथन और अपने स्कूल के दर्शन पर चिंतन करें और प्रश्नों के उत्तर दें :

1. विद्यालय का दर्शन 'विफलता' और 'सफलता' को कैसे परिभाषित करता है?
2. छात्रों की प्रगति की निगरानी करने और सहायता की आवश्यकता वाले व्यक्तियों की पहचान करने के लिए छात्र आंकड़ों का उपयोग कैसे किया जाता है?
3. स्कूल में छात्र प्रगति सुनिश्चित करने के लिए क्या कदम उठाए गए हैं?
4. आपके स्कूल में कौन से कौशल सेट और मूल दक्षताएं विद्यार्थियों के अध्ययन के अभिन्न अंग रहे हैं?
5. छात्रों के बीच 21वीं सदी के कौशलों को बढ़ावा देने में स्कूल की वर्तमान शिक्षण रणनीतियाँ कितनी प्रभावशाली हैं?
6. अधिगम को अधिक छात्र-केंद्रित बनाने के लिए आपके अनुसार क्या परिवर्तन करने की आवश्यकता है?

इन सवालों के जवाब देते समय संसाधनों की मदद लें [DLC Layer 2\_14] '8 pathways to every student's success' & [DLC Layer 2\_15] 'Learning to, learning about and learning through – The heart of equity in our schools' इन प्रश्नों के उत्तर देते समय कोलाज, गीत, कविताओं या भूमिका प्रदर्शन/रोल प्ले का उपयोग करके एक समूह प्रस्तुति दें।

## **कार्यो और संसाधनों के साथ संलग्नता के प्रमुख बिंदु**

संसाधनों और कार्यो से अधिगम के बारे में सोचने में कुछ समय व्यतीत करें।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

### **कार्यार्थ 4: शिक्षकों को अधिगम के लिए प्रोत्साहित करना।**

किसी स्कूल की एक सक्षम संस्कृति छात्रों को ऐसे वातावरण में अधिगम में मदद करती है जिसमें वे सुरक्षित और संरक्षित महसूस करते हैं। संस्कृति अधिगम की भावना को बढ़ावा देने और छात्रों में 21वीं सदी के कौशलों को विकसित करने हेतु नई रणनीतियों को आजमाने के लिए शिक्षकों का भी समर्थन करती है। अधिगम की एक गहरी संस्कृति तब विकसित होती है जब प्राचार्य स्कूल में छात्रों और शिक्षकों, दोनों के लिए उच्च अपेक्षाएँ स्थापित करता है।

### **अपनी समझ को गहनता प्रदान करें**

ये संसाधन विकास की मानसिकता और छात्रों से उच्च अपेक्षाएँ स्थापित करने की आवश्यकता को समझने में मदद करेंगे।

[DLC Layer 2\_16]                      Developing a Growth Mindset in Teachers and Staff  
by Kieth Heggart  
<https://www.edutopia.org/discussion/developing-growth-mindset-teachers-and-staff>

[DLC Layer 2\_17]                      What does it mean to have high expectations for your students  
by Ignacionacho Estrada  
<https://thehighlyeffectiveteacher.com/what-does-it-mean-to-have-high-expectations-for-your-students/>

[DLC Layer 2\_18]                      21<sup>st</sup> Century Skill Handbook by CBSE  
These resources will guide on 21<sup>st</sup> century skills - Teaching 21<sup>st</sup> Century Skills  
[http://cbseacademic.nic.in/web\\_material/Manuals/21st\\_Century\\_Skill\\_Handbook.pdf](http://cbseacademic.nic.in/web_material/Manuals/21st_Century_Skill_Handbook.pdf)

## **अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग**

### **कार्य 1**

आपको एक विद्यालय में मुख्य अतिथि के रूप में आमंत्रित किया जाता है। जब आप स्कूल के गलियारों से गुजरते हैं, तो आप यह सोचकर प्रसन्न हो जाते हैं, “वाह, इस स्कूल में शिक्षकों की प्रत्याशा बहुत अधिक हैं।”

*इस निष्कर्ष पर पहुँचने के लिए उन सभी चीजों की सूची बनाएं जिनका आपने अवलोकन किया है।*

### **कार्य 2**

अपने समूहों में कम से कम 2 कार्य डिज़ाइन करें जो आप अपने विषय में छात्रों को दे सकते हैं। इन कार्यों को आपके छात्रों में 21वीं सदी के कौशलों के निर्माण पर केंद्रित होना चाहिए। उदाहरण के लिए, यदि आप छात्रों को समूह में केस अध्ययन का विश्लेषण करने के लिए कहते हैं तो आप उनकी आलोचनात्मक सोच और समस्या को सुलझाने के कौशल और संप्रेषण कौशल का निर्माण कर रहे हैं। एक अन्य गतिविधि में आप विद्यार्थियों से भूमिका प्रदर्शन (रोल प्ले) करने के लिए कह सकते हैं। यहां, आप रचनात्मकता और संप्रेषण कौशल का निर्माण करेंगे। एक छात्र निदेशक हो सकता है जो अपने नेतृत्व कौशल का निर्माण करेगा।

### **कार्य 3**

इस कार्य में आप आंकड़े के स्रोतों और अपने विद्यालय में उनका उपयोग कैसे किया जाता है, इस पर विचार करेंगे।

1. अपने विद्यालय में आंकड़ा के सभी स्रोतों के बारे में विचार कीजिए। उदाहरणार्थ, छात्र परिणाम, शिक्षकों, नेतृत्वकर्ताओं पर आंकड़ा।
2. उन्हें बाह्य स्रोतों (उदाहरण के लिए सी.बी.एस.ई. परिणाम या ASSET परिणाम) या आंतरिक स्रोतों (स्कूल-आधारित परीक्षा) को वर्गीकृत करें।
3. यह सोचें कि स्कूल में आंकड़ों का प्रत्येक सेट क्यों तैयार किया जा रहा है।
4. आंकड़ों को कौन उपयोग कर सकता है?
5. आंकड़ों के सेट को कौन और कैसे इस्तेमाल कर रहा है? उदाहरण के लिए, क्या आंकड़ों का उपयोग किया जा रहा है:
  - (ii) जिन छात्रों को इसकी आवश्यकता है उन्हें सहायता प्रदान करने के लिये
  - (ii) छात्रों को उनकी ताकत और कठिनाइयों के क्षेत्रों को समझने में
  - (iii) शिक्षण और अधिगम में सुधार के लिये
6. क्या आंकड़े को समझने के लिए कोई सहयोगिक दृष्टिकोण है?

### **कार्य 4**

इस कार्य में अपने समूह के सदस्यों के साथ एक विचारशील पत्रक डिज़ाइन करने के लिए कार्य करें जिसका उपयोग छात्र स्वयं को गहनता से समझने के लिए कर सकते हैं। आपके डिज़ाइन में शामिल किए जाने वाले क्षेत्र हो सकते हैं :

- सामग्री और कौशल, दोनों के संदर्भ में ताकत और कठिनाइयों के क्षेत्रों की पहचान करना।



- विद्यार्थियों को किन क्षेत्रों में सहायता की आवश्यकता होगी?
- वे अपने लिए क्या लक्ष्य निर्धारित करना चाहेंगे?
- वे इन लक्ष्यों को कैसे प्राप्त करेंगे?
- उन्हें पढ़ाई कैसे पसंद है?
- उनके हित क्या हैं?

### **कार्यों और संसाधनों के साथ संलग्नता के प्रमुख बिंदु**

संसाधनों और कार्यों से अधिगम के बारे में सोचने में कुछ समय व्यतीत करें।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

### **कार्यार्थ 5: एक सक्रिय भागीदार के रूप में अपने बच्चे की शैक्षिक यात्रा में माता-पिता**

माता-पिता को अपने बच्चे की शैक्षिक यात्रा में सक्रिय भागीदार बनने के लिए प्रोत्साहित करने की आवश्यकता है। एक बच्चे की शिक्षा सिर्फ स्कूल की जिम्मेदारी नहीं है, माता-पिता भी उतने ही महत्वपूर्ण हैं। कई स्कूल माता-पिता की भागीदारी को स्कूल के कार्यों और कार्यक्रमों में भाग लेने तक सीमित रखते हैं। विद्यालय द्वारा माता-पिता की स्कूल में भागीदारी का स्वागत करने से, माता-पिता, प्रत्यक्ष रूप से, स्कूल के दर्शन और अपने बच्चे के अधिगम के तरीके को देखने में सक्षम होते हैं। यह स्कूल और घर के बीच बंधन, विश्वास और सम्मान विकसित करता है, जिसके परिणामस्वरूप बच्चा विकसित होता है।

### **अपनी समझ को गहनता प्रदान करें**

नीचे दिए गए संसाधन आवश्यकता को और उन तरीकों को संवर्धित करते हैं जिनसे एक स्कूल माता-पिता को अपने बच्चे की शैक्षिक यात्रा में भागीदार बनने के लिए प्रोत्साहित कर सकता है।

[DLC Layer 2\_19] 3 Ways to Engage Families in Student Learning by Audrey Campbell  
<https://www.turnitin.com/blog/three-ways-to-engage-families-in-student-learning>

[DLC Layer 2\_20] How Parent Involvement Leads to Student Success by Waterford.org  
<https://www.waterford.org/education/how-parent-involvement-leads-to-student-success/>

[DLC Layer 2\_21] The Impact of Parental Involvement, Parental Support and Family Education on Pupil Achievements and Adjustment: A Literature Review by Prof. Charles Desforges  
[https://www.nationalnumeracy.org/sites/default/files/the\\_impact\\_of\\_parental\\_involvement.pdf](https://www.nationalnumeracy.org/sites/default/files/the_impact_of_parental_involvement.pdf)

## अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग

### कार्य 1

अपने समूहों में उन गतिविधियों के बारे में विचार करें जो वर्तमान में माता-पिता को शामिल करने के लिए कर रहे हैं। इन गतिविधियों को साझा करने के बाद, अपने विद्यालय के लिए माता-पिता की सहभागिता कैलेंडर तैयार करें।

कैलेंडर डिजाइन करते समय, निम्नलिखित बातों का ध्यान रखें :

- क्या आप माता-पिता-शिक्षक बैठकों और स्कूल के समारोहों के अलावा माता-पिता को अन्य कार्यों में शामिल कर रहे हैं?
- विभिन्न आयु समूहों के लिए माता-पिता की विभिन्न गतिविधियों में भागीदारी के बारे में विचार कर सकते हैं।
- एक शैक्षणिक वर्ष में आप कितनी बार माता-पिता को शामिल करेंगे?
- माता-पिता को किन विभिन्न क्षेत्रों में भागीदार बनाया जा सकता है?
- माता-पिता विभिन्न गतिविधियों में किस कक्षा पर ध्यान केंद्रित करेंगे?

इस कैलेंडर को कैसे विकसित किया जा सकता है, इसका एक प्रतिदर्श इस प्रकार है :

माह	सप्ताह	प्रस्तावित गतिविधि	कक्षा
अप्रैल	3	माता-पिता दिवस	केजी1 और केजी2
अप्रैल	4	अभिभावक सहायता समूह की बैठक	सभी ग्रेड/कक्षाएं

### कार्य 2

इस कार्य में माता-पिता अनुसमर्थन समूह को डिजाइन करें। यह माता-पिता का एक समूह होगा जो स्कूल टीम के साथ स्कूल प्रणाली और प्रक्रियाओं को आदर्श बनाने, अनुसमर्थन करने और सुदृढ़ करने के लिए कार्य करता है।

इसमें निम्नलिखित प्रमुख तत्वों को शामिल करने पर विचार करें :

- आप किन माता-पिता को शामिल करेंगे?  
*आप चाहते हैं कि हर कक्षा से एक माता-पिता हों, माता-पिता को 2-3 साल के लिए स्कूल में होना चाहिए, माता-पिता को विभिन्न व्यवसायों से चुना जा सकता है आदि।*
- समूह कितनी बार स्कूल की नेतृत्व टीम से मिलेंगे?
- स्कूल को माता-पिता से किन क्षेत्रों में सहायता की आवश्यकता होगी?
- स्कूल इन बैठकों के कार्यवृत्त को सभी अभिभावकों को कैसे प्रसारित करेगा?
- सुझावों और विचारों पर कैसे कार्रवाई होगी?

### **कार्य 3**

माता-पिता की राय जानने का एक और तरीका है- उनसे प्रतिपुष्टि मांगना। एक सर्वेक्षण प्रपत्र डिजाइन करें जिसे आप माता-पिता के बीच संचालित कर सकते हैं ताकि आप उन क्षेत्रों को समझ सकें जिन पर स्कूल को ध्यान केंद्रित करने की आवश्यकता है।

माता-पिता संतुष्टि सर्वेक्षण में निम्नलिखित कुछ क्षेत्रों को शामिल कर सकते हैं :

आप इससे कितना संतुष्ट हैं :

- आपके बच्चे की प्रगति?
- स्कूल की नेतृत्व टीम?
- स्कूल से संप्रेषण?
- शिक्षण अधिगम की प्रक्रिया?
- संकाय सदस्यों द्वारा किए गए सुधार?

### **कार्यों और संसाधनों के साथ संलग्नता के प्रमुख बिंदु**

संसाधनों और कार्यों से अधिगम के बारे में सोचने में कुछ समय व्यतीत करें।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

### **अधिगम की संस्कृति निर्माण का मूल्यांकन**

जैसा कि रूपरेखा में उल्लेख किया गया है, विद्यालय की अधिगम की संस्कृति का मूल्यांकन करना महत्वपूर्ण है। यह वर्ष में एक बार इस बात को ध्यान में रखते हुए किया जा सकता है कि संस्कृति को बदलने में लंबा समय लगता है क्योंकि हम धारणाओं और मानसिकता को संबोधित कर रहे हैं। आप एक ऐसा कार्य तंत्र बना सकते हैं जिसके माध्यम से विद्यालय की अधिगम की संस्कृति का मूल्यांकन किया जाता है। इसका एक प्रतिदर्श रेटिंग पैमाना नीचे दिया गया है :

### **स्कूल में अधिगम की संस्कृति का मूल्यांकन करने के लिए रेटिंग पैमाना**

सभी कथनों को 1-4 के पैमाने पर चिह्नित करें।

1. पूरी तरह असहमत
  2. असहमत
  3. सहमत
  4. पूरी तरह सहमत
- शिक्षकों को छात्रों से अधिक अपेक्षाएं होती हैं।
  - छात्रों और शिक्षकों का मानना है कि वे सुरक्षित वातावरण में सीखते हैं और कार्य करते हैं जहां उन्हें समर्थन और सम्मान मिलता है।
  - छात्रों को स्व-अधिगम के अवसर दिए जाते हैं।

- अधिगम की यात्रा में गलतियाँ करना ठीक है।
- छात्रों को ऐसे कार्यों की चुनौती दी जाती है जो 21वीं सदी के कौशलों का विकास करते हैं

आप इसका उपयोग छात्रों और शिक्षकों से आंकड़े एकत्र करने के लिए कर सकते हैं। आंकड़ा विश्लेषण उन क्षेत्रों को समझने में मदद करेगा जिन पर विशेष रूप से ध्यान केंद्रित करने की आवश्यकता है।

## विवरणक 2.5: समावेशी संस्कृति का निर्माण

### परिचय

स्कूल की संस्कृति और व्यवहार स्कूल के मनो-सामाजिक वातावरण में परिलक्षित होते हैं और बदले में शिक्षार्थियों की एक विस्तृत श्रृंखला की स्वीकृति और समावेशन को प्रभावित करते हैं। यह शिक्षकों के छात्रों के साथ व्यवहार करने के तरीके, उनके व्यवहार और छात्रों के अधिगम की अपेक्षाओं, उनकी "सफलता" और "विफलता" की अवधारणा और उनके अनुशिक्षणात्मक अभ्यासों को प्रभावित करता है। छात्र अपने सहपाठियों से भी संबंधित होते हैं, अधिगम की प्रक्रिया में संलग्न होते हैं, एक आत्म-अवधारणा विकसित करते हैं और इन कार्य व्यवहारों के आधार पर एक वैश्विक दृष्टिकोण प्राप्त करते हैं। इस प्रकार, स्कूल दर्शन में निहित मूल्य और विश्वास, इसके विज्ञान और कार्य व्यवहार प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष रूप से स्कूल की संस्कृति को प्रभावित करते हैं। इस ट्यूटोरियल में हम यह पता लगाएंगे कि कैसे एक प्राचार्य स्कूल को और अधिक समावेशी बनाने के लिए बदलाव ला सकता है।

### संसाधन और कार्य

#### कार्यार्थ 1: स्वीकृति का वातावरण बनाना

विचार, क्रिया और कार्य व्यवहारों में समावेशी स्कूलों का निर्माण करने के लिए प्रत्येक व्यक्ति को महत्व देने और उस व्यक्ति की क्षमता में विश्वास करने और समाज के योगदानकर्ता सदस्य बनने की क्षमता पर विश्वास करने के आधार पर स्वीकृति की संस्कृति का निर्माण करने की आवश्यकता है। पारंपरिक आकार सभी दृष्टिकोणों में फिट बैठता है और कठोर पदानुक्रम सहयोगात्मक, लोकतांत्रिक और साझा निर्णय लेने की विशेषतायुक्त शक्ति के अधिक तरल और विसरित प्रवाह का मार्ग प्रशस्त करता है। संस्कृति में यह बदलाव सरलता से नहीं आता है, लेकिन इसके लिए सावधानीपूर्वक योजना बनाने और कार्य करने और संबंधित नए तरीकों को अपनाने की आवश्यकता होती है। इसके लिए समकालीन विचारों, कार्य व्यवहारों और कानूनों के आलोक में वर्तमान मान्यताओं और मूल्यों की जांच करने की आवश्यकता है जो शिक्षा के लिए सार्वभौमिक पहुंच और सभी बच्चों को समान गुणवत्तापूर्ण शिक्षा प्रदान करने की हमारी प्रतिबद्धता को रेखांकित करते हैं।

#### अपनी समझ को गहनता प्रदान करें

[BIC Layer 2 \_ 1]

‘Developing Inclusive Schools – implications for leadership’ by Mel Ainscow

Read the article ‘Developing Inclusive Schools – implications for leadership’ by Mel Ainscow 2001 and reflect on the key points through which the culture of the school can be transformed to make it more inclusive.

[https://www.researchgate.net/publication/252704856\\_Developing\\_Inclusive\\_Schools\\_implications\\_for\\_leadership](https://www.researchgate.net/publication/252704856_Developing_Inclusive_Schools_implications_for_leadership)

## **अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग**

### **कार्य 1**

आलेख – 'समावेशी विद्यालयों का विकास – नेतृत्व के लिए निहितार्थ' के संसाधनों का उपयोग करते हुए नीचे दिए गए प्रश्नों पर विचार करें और अपने समूह के सदस्यों के साथ चर्चा करें।

#### **विचारार्थ प्रश्न :**

1. आपके विद्यालय की संस्कृति को कैसे परिभाषित किया जा सकता है?
2. एक समावेशी स्कूल बनाने के लिए आलेख में वर्णित परिवर्तन की प्रक्रियाएँ क्या हैं?
3. क्या आपके विद्यालय में कुछ प्रक्रियाएँ पहले से चल रही हैं?
4. आपके अनुसार परिवर्तन में कौन सी बाधाएँ हैं?
5. लेख को पढ़कर आपको जो अंतर्दृष्टि मिली है, उसके आधार पर आप उन बाधाओं को दूर करने के लिए क्या कदम उठा सकते हैं ?

### **कार्य 2**

#### **कार्य योजना विकसित करें**

विचारशील चिंतन से प्राप्त अंतर्दृष्टि का उपयोग करते हुए, अपने विद्यालय की संस्कृति में परिवर्तन लाने के लिए एक कार्य योजना तैयार करें।

*चरण 1: विज्ञान, मिशन और मूल मान्यताओं की जांच करें*

यह पता लगाने के लिए कि क्या समान अवसर के समावेशी मूल्य और सभी के लिए अधिगम की प्रतिबद्धता इन वक्तव्यों में परिलक्षित होती है। विद्यार्थी अधिगम के संबंध में विद्यालय से माता-पिता और समुदाय के सदस्यों की क्या अपेक्षाएँ हैं? विद्यालय दर्शन 'सफलता' को किस प्रकार परिभाषित करता है? छात्रों के प्रदर्शन या शिक्षकों द्वारा की गई पहल के संदर्भ में 'विफलता' के प्रति दृष्टिकोण क्या है, जिनमें से कुछ कार्य कर भी सकते हैं और नहीं भी?

*चरण 2: वर्तमान कार्य व्यवहारों और मानसिकता का मूल्यांकन करें*

यह समझने के लिए कि क्या शिक्षक मानते हैं कि सभी बच्चे सीख सकते हैं, क्या वे अलग-अलग क्षमताओं और पृष्ठभूमि वाले बच्चों को अपनी कक्षाओं में स्वीकार करते हैं और सभी बच्चों को सफल होने के लिए समान रूप से सहायता प्रदान करते हैं। क्या सभी शिक्षक इन मान्यताओं को साझा करते हैं? क्या कुछ ऐसे शिक्षक हैं जो शिक्षार्थियों के विविध समूह को पढ़ाने में अधिक सफल हैं? वे क्या कार्यनीति अपना रहे हैं? क्या इन कार्यनीतियों को दोहराया जा सकता है?

*चरण 3: बाधाओं की पहचान करें*

कुछ शिक्षकों का कक्षा में विशेष आवश्यकता/विविध सामाजिक-सांस्कृतिक पृष्ठभूमि वाले बच्चों को स्वीकार करने का प्रतिरोध हो सकता है। यह पूर्वाग्रह हो सकता है या इस डर का परिणाम हो सकता है कि विविध शिक्षण समूह होने से शैक्षणिक परिणाम पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ सकता है। कुछ मामलों में, इसके प्रतिरोध के पीछे अक्षमता/कौशल की कमी या परिवर्तन के प्रतिरोध की भावना का परिणाम हो सकता है।

#### *चरण 4: समावेशन के लिए समर्थनकारी नीतियां और मार्गदर्शिकाएं बनाना*

स्कूल के समावेशी मूल्यों के लिए विज्ञान, मिशन और दर्शन को संरेखित रूप से संयोजित करें। विद्यालय का वातावरण सभी शिक्षार्थियों के अधिगम के परिणामों को बढ़ाने के लिए स्वीकृति और प्रतिबद्धता को बढ़ावा देता है।

#### *चरण 5: संवाद स्थापित करें*

अपने विचार शिक्षकों, अभिभावकों और समुदाय के सदस्यों के साथ साझा करें। उनके डर और पूर्वाग्रहों को दूर करें। स्कूल के समावेशी दर्शन के बारे में जागरूकता पैदा करने में छात्रों और शिक्षकों को शामिल करें। उत्तरदायी बनें और अपने कार्यों और निर्णयों के माध्यम से स्कूल के विज्ञान को प्रदर्शित करें।

#### **कार्यों और संसाधनों के साथ संलग्नता के प्रमुख बिंदु**

संसाधनों और कार्यों से अधिगम के बारे में सोचने में कुछ समय व्यतीत करें।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

#### **कार्यार्थ 2: समावेशी नीतियां और संरचनाएं विकसित करना**

स्कूल की नीतियों और दिशानिर्देशों में समावेश का समर्थन किया जाना चाहिए और इन नीतियों को राज्य/शिक्षा बोर्डों/ और वैधानिक कानूनों के विभिन्न प्रावधानों के साथ संरेखित करना चाहिए। इसके लिए सभी हितधारकों द्वारा साझा की गई संस्कृति बनाने की आवश्यकता है जो स्वीकृति को बढ़ावा देती है और विभिन्न क्षमताओं और सामाजिक-आर्थिक पृष्ठभूमि वाले सभी शिक्षार्थियों को शैक्षिक अवसरों तक समान पहुंच प्रदान करने के लिए प्रतिबद्धता दिखाती है। शैक्षणिक योजना और पाठ डिजाइन भी मूलभूत बदलाव से गुजरते हैं और ये कक्षा ग्रेड स्तर तक सीमित नहीं हैं, एकल आयामी पाठ योजनाएं बल्कि नवाचारी पाठ डिजाइन, बहु-क्षमता समूहों को संबोधित करने वाले बहु-स्तरीय निर्देश और अनुकूलित पाठ्यचर्यात्मक लक्ष्य प्रतिमान हो सकते हैं। इसमें विभिन्न तरीकों से शिक्षार्थियों की एक विस्तृत समूहों को संबोधित किया जाता है।

#### **अपनी समझ को गहनता प्रदान करें**

[BIC Layer 2 \_ 2]

Tips on Creating An Inclusive School and Why it Matters by Team XQ

<https://xqsuperschool.org/blog/tips-on-creating-an-inclusive-school-and-why-it-matters/> (Accessed on 23.08.2020)

**अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग**

संसाधनों (1, 2) के अंतर्गत प्रदान की गई सामग्री में सुझाए गए विचारों को पढ़ने के बाद, प्रतिभागियों को स्कूल सुधार योजना तैयार करने के लिए 4–5 सदस्यों के समूहों में कार्य करने की आवश्यकता होगी। इसकी प्रस्तुति के लिए नीचे दिए गए बिंदुओं का प्रयोग करें:

**विचारार्थ बिंदु:**

- साझी मान्यताओं को परिभाषित करें
- इन मान्यताओं के अनुरूप एक स्कूल विज़न विकसित करें
- एक स्कूल सुधार समिति गठित करें और उसकी भूमिकाओं को स्पष्टतः परिभाषित करें
- समावेशन में आने वाली वास्तु संबंधी बाधाओं की सूची बनाएं और उन्हें सुधारने के लिए कदम उठाएं
- सामग्री और उपकरण की उपलब्धता की समीक्षा करें
- शिक्षकों की प्रशिक्षण आवश्यकताओं और माता-पिता और समुदाय के सदस्यों की अपेक्षाओं तथा साथ ही छात्र अधिगम को समझें।
- ताकत और कमजोरी जानने के लिए SWOT विश्लेषण करें
- अल्पकालिक और दीर्घकालिक लक्ष्यों के साथ एक स्कूल सुधार योजना बयनाएं।
- इसकी समय-सीमा को निर्धारित करें
- भूमिकाएं और जिम्मेदारियां आवंटित करें
- योजना कार्यान्वित करें
- योजना की समीक्षा और संशोधन करें

**अपने विचार निम्न प्रारूप में प्रस्तुत करें:**

- चरण 1 : समावेश के लिए तैयार करें
- चरण 2 : साझा विश्वास स्थापित करें
- चरण 3 : स्कूल का विज़न विकसित करें
- चरण 4 : एक स्कूल सुधार समिति का गठन करें
- चरण 5 : भूमिकाओं और जिम्मेदारियों को स्पष्ट रूप से परिभाषित करें
- चरण 6 : सभी हितधारकों को विज़न के बारे में बताएं
- चरण 7 : SWOT विश्लेषण का संचालन करें
- चरण 8 : स्कूल सुधार योजना बनाएं
- चरण 9 : योजना को कार्यान्वित करें
- चरण 10 : समीक्षा करें

## **अपनी समझ को गहनता प्रदान करें**

[BIC Layer 2 \_4]  
NCERT

Meeting Special Needs in School – A Manual by

<https://ncert.nic.in/pdf/publication/otherpublications/COVER.pdf>

[BIC Layer 2 \_5]  
2016

The Rights of Persons with Disabilities (RPWD) Act,

<http://www.disabilityaffairs.gov.in/content/page/acts.php>

[BIC Layer 2 \_6]

CBSE Circular (CBSE/COORD/112233/2016 dated 24th January 2017) on Revised Instructions on Exemptions/Concessions being extended to Differently Abled Candidates for Class X & XII Examinations conducted by the CBSE and Standard Operating Procedure

<http://cbse.nic.in/newsite/attach/PWD%20NOTIFICATION.pdf>

[BIC Layer 2 \_7]

CBSE Notification (CBSE/Coord/AS(C)/2017, dated 01.02.2018) in pursuance of the recommendations of the Examination Committee at its Meeting held on 7.12.2017, duly approved by the Governing Body at its meeting held on 15.12.2017

<http://cbse.nic.in/newsite/attach/NOTIFICATION%2001-02-2018.pdf>

[BIC Layer 2 \_8]

CBSE Circular (CBSE/COORD/112233/2018 dated 26<sup>th</sup> September, 2018) Exemptions/Concessions extended to Persons with Benchmark Disabilities for Class X & XII Examinations conducted by the CBSE and Standard Operating Procedure.

[https://cbse.nic.in/newsite/circulars/2018/Exemptions\\_concessions%20for%20PWD.pdf](https://cbse.nic.in/newsite/circulars/2018/Exemptions_concessions%20for%20PWD.pdf)

## **अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग**

### **कार्य 1**

निम्नलिखित श्रेणियों के अन्तर्गत नियमित मुख्यधारा के स्कूल में विशेष आवश्यकता वाले बच्चों को शामिल करने के तरीकों का सुझाव देने के लिए 'स्कूल में विशेष आवश्यकताओं की पूर्ति – एक संदर्शिका, एनसीईआरटी के संसाधनों का उपयोग करके एक समूह प्रस्तुति तैयार करें:

- अ. संज्ञानात्मक और अधिगम की जरूरत वाले बच्चे
- ब. संवेदी विकार वाले बच्चे
- स. व्यवहार और भावनात्मक समस्याओं वाले बच्चे
- द. शारीरिक रूप से विकलांग बच्चे



प्रस्तुति में छात्रों की प्रत्येक श्रेणी की विशेष शैक्षिक आवश्यकताओं और उन्हें समायोजित करने के लिए अपनाई जाने वाली शिक्षण रणनीतियों पर विशेष ध्यान देना चाहिए।

## **कार्य 2**

संसाधन 2 और 3 देखें और उन्हें विशेष आवश्यकता वाले बच्चों को प्रदान किए गए विभिन्न प्रावधानों और छूटों को समझने के लिए लागू करें। प्रतिभागियों को निम्नलिखित पर एक प्रस्तुति देने के लिए समूहों में कार्य करना चाहिए :

- अ. आरपीडब्ल्यूडी अधिनियम 2016 के अनुसार विभिन्न अक्षमताएं
- ब. सी.बी.एस.ई द्वारा उपर्युक्त संदर्भित विशेष बच्चों को प्रदान किए जाने वाले विभिन्न प्रावधान परिपत्रों के अनुसार छूट और रियायतें

### ***कार्यों और संसाधनों के साथ संलग्नता के प्रमुख बिंदु***

संसाधनों और कार्यों से अधिगम के बारे में सोचने में कुछ समय व्यतीत करें।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

### ***कार्यार्थ 3: समावेशी शिक्षण पद्धतियों को अपनाना***

समावेशी शिक्षण कार्य अभ्यास उन रणनीतियों को संदर्भित करता है जिनके माध्यम से शिक्षाशास्त्र, पाठ्यक्रम और मूल्यांकन को डिजाइन किया जाता है और छात्रों को अधिगम में संलग्न करने के लिए संपादित किया जाता है जो कि उनके लिए सार्थक और प्रासंगिक हैं। सभी दृष्टिकोणों के लिए कोई निश्चित एक उपयुक्त आकार नहीं है बल्कि अधिगम के कार्यक्रम लचीले हैं और गतिविधियों को शिक्षार्थियों के विविध समूहों की जरूरतों को पूरा करने के लिए डिजाइन किया गया है। छात्रों को उनकी व्यक्तिगत जरूरतों, अधिगम की शैली, क्षमताओं, ताकत और कमजोरियों को ध्यान में रखते हुए विभिन्न गतिविधियों के माध्यम से पाठ्यचर्या तक पहुंचने के अवसर प्रदान किए जाते हैं। शिक्षक नियमित रूप से छात्रों के अधिगम के परिणामों की समीक्षा करते हैं और छात्रों के पाठ्यचर्या के लक्ष्यों का समर्थन करने के लिए कक्षा अनुशिक्षण को संशोधित करते हैं। शिक्षक अनुदेश में विविधता लाने, विषयवस्तु का शिक्षण करने और छात्र के प्रदर्शन का मूल्यांकन करने के कार्य में सहयोग करते हैं।

### ***अपनी समझ को गहनता प्रदान करें***

समावेशी कक्षाओं में छात्रों के लिए शिक्षण कार्य पर आलेख पढ़ने के लिए नीचे दिए गए लिंक का संदर्भ लें और निम्नलिखित प्रश्नों पर विचार करें :

**अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग**

आलेख – ‘समावेशी कक्षाओं में छात्रों के लिए शिक्षण कार्य’ को पढ़ने के बाद कक्षा अनुशिक्षण को संशोधित करने के लिए अधिगम के सार्वभौमिक डिजाइन के सिद्धांतों को कैसे लागू किया जाए, के बारे में आप सुझाव दें। आईसीटी संसाधनों सहित विभिन्न तरीकों से अनुशिक्षणात्मक सामग्री को प्रस्तुत करने के तरीकों का सुझाव दें, जिसके अन्तर्गत छात्रों को नवाचारी गतिविधियों के माध्यम से कक्षा में शामिल किया जा सकता है और छात्रों के लिए कई तरीकों/प्रारूपों के माध्यम से अपने कार्य को प्रस्तुत करने के अवसर पैदा किए जा सकते हैं, यहां तक कि वे छात्र भी जो सहायक उपकरणों का उपयोग कर रहे हैं।

**विचारणीय प्रश्न**

1. आपके विद्यालय में शिक्षकों द्वारा वर्तमान में किस प्रकार की शिक्षण पद्धतियों का उपयोग किया जा रहा है?
2. क्या पाठ्यचर्या और अनुशिक्षणात्मक सामग्री विभिन्न प्रकार के छात्रों के अधिगम की आवश्यकताओं को समायोजित करती है?
3. आपके अनुसार कौन से अतिरिक्त शिक्षण कार्य व्यवहार शिक्षक सरलता से अपना सकते हैं?
4. इन अतिरिक्त प्रथाओं को लागू करने के लिए किस तरह के अनुसमर्थन की आवश्यकता होगी?
5. क्या आपको लगता है कि इन परिवर्तनों का विद्यार्थियों के अधिगम पर क्या प्रभाव पड़ेगा?
6. सुझाव दें कि एनईपी 2020 के अनुसार प्रत्येक छात्र के लिए अधिगम को सुलभ बनाने के लिए आईसीटी को कैसे प्रभावी ढंग से नियोजित किया जा सकता है।

**अपनी समझ को गहनता प्रदान करें**

*केस अध्ययन 1:* आपके स्कूल में कक्षा I में डाउन सिंड्रोम के साथ एक नया छात्र शामिल हुआ है। इसके पहले उसके माता-पिता ने उसे घर पर ही पढ़ाया है। उन्होंने मेडिकल रिकॉर्ड और मनोवैज्ञानिक की रिपोर्ट की प्रतियां जमा की हैं। मां ने घर पर जो कार्य करा रही थी उसे दिखाते हुए कॉपियां भी साझा की हैं। उसकी लिखावट साफ-सुथरी है, लेकिन उसके शैक्षणिक कार्य में एक वर्ष का अंतराल दिखाई देता है। उसे एक स्थान पर लंबे समय तक बैठने में भी परेशानी होती है लेकिन वह बहुत

स्नेही है और निर्देशों का पालन करता है। प्रतिभागियों को यह सुझाव देने की आवश्यकता है कि वे नए स्कूल में बच्चे को समायोजित करने में मदद करने के लिए “विशेष आवश्यकता वाले बच्चों की भागीदारी – प्राथमिक चरण एन.सी.ई.आर.टी.” में प्रदान किए गए संसाधनों को कैसे लागू करेंगे। उन कार्यनीतियों का सुझाव दें जिनका उपयोग शिक्षक उसकी अधिगम की जरूरतों को समायोजित करने के लिए कर सकते हैं।

*केस अध्ययन 2:* आपके स्कूल में एक बच्चा श्रवण बाधित है। वह अच्छी तरह से समायोजित है और उसके कुछ करीबी दोस्त भी हैं। वह गणित में अच्छा है लेकिन उसे भाषाओं के साथ-साथ विज्ञान और सामाजिक विज्ञान में भी कठिनाई होती है। जब उसे छठी कक्षा में पदोन्नत किया गया तो उसकी शैक्षणिक समस्याएं और गहन हो गईं। विज्ञान और सामाजिक विज्ञान में पाठ्यक्रम का भार कई गुना बढ़ गया और गणित में भी अमूर्त अवधारणाएं उसे भ्रमित करने लगीं।

“विशेष आवश्यकता वाले बच्चों को शामिल करना – उच्च प्राथमिक स्तर – एनसीईआरटी” में उपलब्ध कराए गए संसाधनों से सहायता लेते हुए सुझाव दें कि आप कक्षा में उनकी भागीदारी बढ़ाने के लिए अतिरिक्त शिक्षण सामग्री और डिजाइन की गई गतिविधियों के माध्यम से कक्षा में बच्चे का समर्थन करने के लिए शिक्षकों का मार्गदर्शन कैसे करेंगे।

### **कार्यों और संसाधनों के साथ संलग्नता के प्रमुख बिंदु**

संसाधनों और कार्यों से अधिगम के बारे में सोचने में कुछ समय व्यतीत करें।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

### **कार्यार्थ 4 – छात्र अधिगम का अनुसमर्थन**

छात्रों अधिगम के परिणामों के मूल्यांकन के आधार पर छात्र सहायता योजना बनाई जाती है। कक्षा में नियोजित शिक्षण रणनीतियों की विस्तृत समझ के साथ-साथ रचनात्मक और योगात्मक दोनों, मूल्यांकनों को ध्यान में रखा जाता है। छात्र प्रोफाइल छात्र की ताकत और कमजोरियों, वर्तमान कार्यात्मक स्तर, विशेष जरूरतों, सहायक उपकरणों या छात्रों द्वारा आवश्यक/या उपयोग की जा रही प्रौद्योगिकियों के बारे में उपयोगी जानकारी प्रदान करता है। इस प्रकार संकलित आंकड़ा यह तय करने में मदद करता है कि क्या शिक्षक को अनुशिक्षणात्मक निर्देश को संशोधित करने, उपचार करने की आवश्यकता है या छात्र को किसी व्यावसायिक द्वारा और विशिष्ट मूल्यांकन की आवश्यकता है। अल्पकालिक और दीर्घकालिक शैक्षणिक/व्यवहार लक्ष्यों की रूपरेखा तैयार की जाती है और छात्र के लिए एक व्यक्तिगत शैक्षिक योजना (IEP) तैयार की जाती है। इन अधिगम के लक्ष्यों की समीक्षा की जाती है और माता-पिता को प्रगति के बारे में बताया जाता है।

## अपनी समझ को गहरा करें

[BIC Layer 2 \_12]

Five Steps to an Inclusive Classroom

Refer to the you tube video 'Five steps to an inclusive classroom' to reflect upon and list down strategies to support student learning.

<https://www.youtube.com/watch?v=MGPDqzhjtj0>

## अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में अनुप्रयोग

### कार्य 1

विचारणीय प्रश्न :

1. क्या स्कूल प्रत्येक छात्र की प्रोफाइल रखता है?
2. क्या प्रत्येक छात्र के अधिगम के परिणामों से संबंधित आंकड़े का रखरखाव किया जाता है?
3. क्या अधिगम की कठिनाइयों का सामना कर रहे छात्रों की जांच करने और उनकी पहचान करने के लिए कोई कार्य तंत्र है?
4. क्या शिक्षक विभिन्न तरीकों से छात्रों के अधिगम में सहायता करने के लिए अनुशिक्षणात्मक कार्यनीति का उपयोग कर रहे हैं?
5. क्या संसाधन शिक्षक सामान्य शिक्षक को शैक्षणिक लक्ष्यों को प्राप्त करने और सकारात्मक व्यवहार को प्रोत्साहित करने में सहायता प्रदान करता है ?
6. क्या पाठ डिजाइन, अनुशिक्षणात्मक कार्यनीति, मूल्यांकन के तरीकों से संबंधित निर्णय छात्र उपलब्धि आंकड़ों पर आधारित हैं?

### कार्य 2

ऊपर दिए गए संसाधनों से मदद लेते हुए, उन पांच तरीकों की सूची बनाएं जिनसे शिक्षक छात्रों को सहयोगात्मक परियोजनाओं में शामिल कर सकते हैं और तैयार उत्पाद को समृद्ध करने के लिए उनकी विशिष्ट क्षमताओं को एक साथ ला सकते हैं।

## अपनी समझ को गहनता प्रदान करें

[BIC Layer 2 \_13]

How to promote inclusion in the classroom by James Stanfield

<https://stanfield.com/11-strategies-promote-inclusion-in-the-classroom/>

[BIC Layer 2 \_14]

Inclusion – Supporting all students

<http://studentservices.ednet.ns.ca/sites/default/files/inclusion.pdf>

## कार्य 1

चर्चा करें और सूचीबद्ध करें कि आप अपने स्कूल के शिक्षकों को विभिन्न शिक्षण शैलियों और क्षमताओं वाले बच्चों को समायोजित करने के लिए कक्षा अनुशिक्षण में अंतर करने के लिए कैसे प्रेरित करेंगे। उन तरीकों का भी सुझाव दें जिनसे शिक्षक एक दूसरे का समर्थन करने हेतु सहयोग कर सकते हैं।

## कार्य 2

व्यवहार संबंधी समस्याओं वाले बच्चों और उनके विध्वंसक/बाधाकारक व्यवहार के कारण बहिष्करण के जोखिम उठाने वाले बच्चों का समर्थन करने के लिए एक स्कूल-व्यापी हस्तक्षेपकारी योजना तैयार करें। स्कूल परामर्शदाता, विषय समन्वयक और अभिभावक सदस्यों से सुझाव लें। अपने विचारों को 4-5 सदस्यों के समूहों में प्रस्तुत करें।

*केस अध्ययन* : श्रीमती शाह ने एक कस्बे में स्थित एक प्रतिष्ठित स्कूल में कार्य भार ग्रहण किया है। उत्कृष्ट शैक्षणिक परिणामों के लिए स्कूल की प्रतिष्ठा है और विशिष्ट स्थान है। जैसे ही उन्होंने स्टाफ के सदस्यों के साथ बातचीत शुरू की और शिक्षण कार्य व्यवहारों से परिचित हुई, वह यह देखकर हैरान रह गई कि चीजें इतनी उत्कृष्ट नहीं थीं जितनी कि अनुमान लगाया जा रहा था। शिक्षकों ने पारंपरिक कक्षा कार्य व्यवहारों का पालन किया, छात्र उपलब्धि आंकड़ों का विश्लेषण उनकी अनुशिक्षणात्मक रणनीतियों को संशोधित करने के लिए नहीं किया गया था, बल्कि खराब शैक्षणिक प्रदर्शन वाले छात्रों को अलग से संसाधन कक्ष में रखा गया था। उसने मामलों को अपने हाथों में लेने का फैसला किया और अगली स्टाफ बैठक में चर्चा के लिए एक योजना तैयार की।

‘सभी छात्रों का समर्थन’ में चर्चा किए गए संसाधनों का उपयोग करके छात्र अधिगम का समर्थन करने के लिए एक योजना तैयार करने में श्रीमती शाह की सहायता करें, जिसमें अधिगम की कठिनाइयों का सामना कर रहे बच्चों, विफलता के जोखिम वाले बच्चों और छात्र प्रोफाइल बनाने के लिए प्रत्येक बच्चे के अधिगम के परिणामों से आंकड़े का उपयोग करने पर ध्यान केंद्रित किया जाना चाहिए। फिर इस जानकारी का उपयोग उन पाठों और गतिविधियों को डिजाइन करने के लिए किया जा सकता है जो इन छात्रों की अधिगम की जरूरतों का समर्थन करते हैं और इस प्रकार एक ही कक्षा में अधिगम को ‘व्यक्तिनिष्ठ’ बनाते हैं।

### **कार्यों और संसाधनों के साथ संलग्नता के प्रमुख बिंदु**

संसाधनों और कार्यों से अधिगम के बारे में सोचने में कुछ समय व्यतीत करें।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## स्कूल में समावेशी संस्कृति के लिए स्व-मूल्यांकन रूब्रिक

<b>स्तर 3: पूर्णतः कार्यान्वित</b>	स्कूल का वातावरण छात्र विविधता को स्वीकार कर रहा है और स्कूल की नीतियां समावेशी मूल्यों के प्रति प्रतिबद्धता को दर्शाती हैं। सभी शिक्षकों को अपने कौशल को उन्नत करने के पर्याप्त अवसर मिलते हैं और वे शिक्षार्थियों की आवश्यकताओं के प्रति उत्तरदायी होते हैं। शिक्षक नियमित अंतराल पर छात्र के प्रदर्शन आंकड़े की समीक्षा करते हैं और छात्रों की शैक्षणिक और व्यवहारिक प्रगति का समर्थन करने के लिए कक्षा अनुशिक्षण और मूल्यांकन को संशोधित करते हैं। अधिगम की सामग्री छात्रों के लिए कई माध्यमों और स्वरूपों में उपलब्ध है। सहयोगात्मक निर्णय होते हैं और विश्वसनीय एवं वैध आंकड़ों पर आधारित होते हैं।
<b>स्तर 2: आंशिक रूप से कार्यान्वित</b>	स्कूल का वातावरण छात्र विविधता को स्वीकार कर रहा है और स्कूल की नीतियां समावेशी मूल्यों के प्रति प्रतिबद्धता को दर्शाती हैं। अधिकांश शिक्षकों को अपने कौशल को उन्नत करने के अवसर मिलते हैं और वे शिक्षार्थियों की आवश्यकताओं के प्रति उत्तरदायी होते हैं। छात्रों के प्रदर्शन की समीक्षा करने, कक्षा अनुशिक्षण को संशोधित करने और छात्रों की शैक्षणिक और व्यवहारिक प्रगति का समर्थन करने हेतु मूल्यांकन के लिए शिक्षकों की सीमित भागीदारी है। छात्रों के लिए पर्याप्त मात्रा में शिक्षण सामग्री उपलब्ध है। सहयोगात्मक निर्णय होते हैं और आंकड़ों पर आधारित होते हैं।
<b>स्तर 1: योजना चरण</b>	स्कूल का वातावरण छात्र विविधता को स्वीकार कर रहा है लेकिन स्कूल की नीतियां समावेशी मूल्यों के प्रति प्रतिबद्धता को नहीं दर्शाती हैं। समावेशन की अवधारणा के बारे में बहुत कम शिक्षक जानते हैं। छात्रों के प्रदर्शन को बढ़ाने के लिए शिक्षकों की सीमित भागीदारी है। कई शिक्षक छात्रों की शैक्षणिक और व्यवहारिक प्रगति का समर्थन करने के लिए कक्षा अनुशिक्षण या मूल्यांकन को संशोधित करने में असमर्थ हैं। निर्णय शायद ही कभी छात्र आंकड़ा पर आधारित होते हैं।

### विवरणक: 2.6 एक स्व-जागरूक नेतृत्वकर्ता बनना और होना

#### परिचय

विद्यालय समुदाय का मार्गदर्शन करने, निर्देशन करने, प्रभावित करने और सशक्त बनाने में एक प्राचार्य के महत्व को शिक्षाशास्त्रीय संरचना की परत 1 और 2 में देखा जा चुका है। एक प्राचार्य को वास्तव में प्रभावी होने के लिए, उसे अपने विश्वासों, मानसिकता, कौशल, मनोवृत्ति, स्वभाव और मूल्यों के बारे में स्व-जागरूक होना चाहिए। एक प्राचार्य के लिए यह भी महत्वपूर्ण है कि वह विद्यार्थी के अधिगम पर विद्यालय नेतृत्व के प्रभाव को समझे।

## संसाधन और कार्य

### अपनी समझ को गहनता प्रदान करें

[BSL Layer 2\_1] Live discussion on ' Effect of School Leadership on Student Learning" Streamed Live on October 11, 2019  
<https://www.youtube.com/watch?v=mqzg64U5Fhw>

Refer to the resource [LTL Layer 2\_3] on Effects of School leadership on student learning: Conceptual Models. Also listen to the video for a detailed explanation on “Effect of School Leadership on Student Learning”. These effects are derived by Viviane Robinson (2008) to understand effect of school leadership on student learning.

[BSL Layer 2\_2] Communication Theory - The Johari Window Model by communicationtheory.org  
<https://www.communicationtheory.org/the-johari-window-model/#:~:text=The%20Johari%20window%20model%20is, four%20quadrants%20or%20window%20pane.>

### अभ्यास कार्य – स्कूल के संदर्भ में आवेदन

#### कार्य 1

छात्र अधिगम पर स्कूल नेतृत्व के प्रभाव पर वीडियो देखने और पढ़ने के बाद इसके आधार पर, उन क्षेत्रों की पहचान करें जहां छात्र अधिगम पर आपका प्रत्यक्ष और अप्रत्यक्ष प्रभाव पड़ता है। आप नीचे दिए गए कार्य पत्रक/वर्कशीट का उपयोग कर सकते हैं :

विद्यालय में प्राचार्य के प्रत्यक्ष हस्तक्षेप के क्षेत्र	क्यों	कैसे

छात्रों की शिक्षा में सुधार के लिए प्राचार्यों के अप्रत्यक्ष हस्तक्षेप के क्षेत्र	अप्रत्यक्ष हस्तक्षेप की मध्यस्थता का माध्यम	मध्यस्थता कैसे होती है	प्राचार्य द्वारा किसी व्यक्ति/प्रक्रिया के माध्यम से मध्यस्थता का कारण

#### विचारार्थ प्रश्न

- प्राचार्य का प्रत्यक्ष प्रभाव अधिगम की संस्कृति के निर्माण में किस प्रकार सहायक होता है?

- प्राचार्य का मध्यस्थता प्रभाव स्कूल में शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया को आगे बढ़ाने की प्रक्रिया को कैसे त्वरित करता है?
- प्राचार्य को विद्यालय में शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया का प्रत्यक्ष नेतृत्व क्यों करना चाहिए? इसके लाभ और चुनौतियां क्या हैं?

## कार्य 2

इस कार्य में कुछ समय अपने दैनिक कार्यों में व्यतीत समय पर चिंतन करते हुए व्यतीत करें। आप प्रशासनिक कार्यों, स्कूल समुदाय के सदस्यों के साथ संलग्नता और शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्वकर्ता होने के कारण प्रत्यक्ष रूप से संबंधित कार्यों पर खर्च किए गए समय को समझने में सक्षम होंगे। आपके दिन का विश्लेषण आपको उस नेतृत्व की प्रकृति पर विचार करने में मदद करेगा जिसका कार्य व्यवहार किया जा रहा है और तदनुसार इसमें कैसे सुधार किया जा सकता है।

**प्राचार्य के दैनिक कार्यक्रम के लिए सुझायी गई तालिका का प्रारूप (तालिकाओं के स्थान पर पाई चार्ट का भी उपयोग किया जा सकता है)**

सामान्य कार्य दिवस में कार्य	7.30 बजे	8:0 बजे	8.30 बजे	9:00 बजे	9.30 बजे	10:0 बजे	10.30 बजे	11.0 बजे	11.30 बजे	12 दोपहर	12.30 बजे	1:0 बजे	1:30 बजे	2:00 बजे
प्रातःकालीन सभा														
यह सुनिश्चित करना कि बच्चे और शिक्षक कक्षा में हैं														
कर्मचारियों की उपस्थिति और प्रतिस्थापन														
पत्राचार की जाँच करें और तत्काल कॉल/परिपत्रों का जवाब दें														
पाठों का अवलोकन														
माता-पिता/छात्रों /अन्य लोगों से मिलने का समय														
स्टाफ/एसएमसी/ विषय समन्वयकों की बैठक आयोजित करें														



### **कार्य 3**

स्वयं को बेहतर ढंग से समझने के लिए जोहारी विंडो का प्रयोग करें। सहकर्मियों से इसे अपने लिए भरने के लिए कहें ताकि आप अपने बारे में उनकी धारणा को समझ सकें।

### **कार्य 4**

एक 360-डिग्री फीडबैक (प्रतिपुष्टि) प्रपत्र विकसित करें जिसे छात्रों, अभिभावकों, कर्मचारियों और एसएमसी सदस्यों के साथ साझा किया जा सके। इससे आपको अपने स्व-विश्लेषण को विद्यालय समुदाय की आपके प्रति धारणा के साथ संयोजित करने में मदद मिलेगी।

इसके लिए एक सुझाया गया प्रपत्र/टेम्प्लेट नीचे दिया गया है :

#### **हितधारकों से 360 डिग्री प्रतिपुष्टि (फीडबैक)**

स्कूल में शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व संरचना को लागू करना/कार्य व्यवहार करना – आत्म विश्लेषण			इसके विवरणों और विषयों के साथ शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व संरचना की एक विशेष परत का कार्य व्यवहार करने के दौरान या अंत में या उचित समय पर प्रतिपुष्टि प्राप्त करना			
परत अपने विवरणों के साथ	लक्ष्य निर्धारण	लक्ष्य प्राप्ति की सीमा	शिक्षकों से मांगी गई टिप्पणियां/अंतर्दृष्टि	स्कूल प्रबंधन से मांगी गई टिप्पणियां	उच्चतर कक्षाओं में पढ़ने वाले छात्रों की अपेक्षाएं	अभिभावकों से मांगी गई टिप्पणियां

### **कार्य 5**

एक बार जब कोई प्राचार्य 360-डिग्री फीडबैक/प्रतिपुष्टि को प्रशासित करता है, तो साथ ही एक व्यक्तिगत विकास योजना बनाना महत्वपूर्ण हो जाता है जिसे क्रियान्वित किया जा सके। इससे प्राचार्य को अपने कार्य व्यवहार में सुधार करने में मदद मिलेगी। इसके लिए एक टेम्प्लेट/प्रपत्र का प्रारूप नीचे दिया गया है :

सुधार के क्षेत्र	वर्तमान प्रदर्शन की स्थिति	प्रदर्शन स्तर	अंतराल भरने हेतु अपेक्षित कार्रवाई	अपनी सफलता को कैसे पता करेंगे

### **कार्योँ और संसाधनों के साथ संलग्नता के प्रमुख बिंदु**

संसाधनों और कार्योँ से अधिगम के बारे में सोचने में कुछ समय व्यतीत करें।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## अनुलग्नक : संसाधनों की सूची

### भाग 1 के लिए संसाधन : विद्यालय नेतृत्व की अवधारणा

क्र. सं.	पीडीएफ/वेबलिक के शीर्षक	ट्यूटोरियल कोड
1	Effect of School leadership on Student Learning by Dr. N. Mythili <a href="https://www.youtube.com/watch?v=mqzg64U5Fhw">https://www.youtube.com/watch?v=mqzg64U5Fhw</a>	[CSL_ Part 1_1]
2	School Heads as Academic Leaders <a href="https://www.youtube.com/watch?v=NZ8NOLiz_EU">https://www.youtube.com/watch?v=NZ8NOLiz_EU</a>	

### परत 1 के लिए संसाधन : विद्यालय सुधार और छात्र अधिगम के लिए दिशानिर्देश

#### विवरणक 1.1: विद्यालय के लिए विज़न निर्माण

क्र. सं.	पीडीएफ/वेबलिक के शीर्षक	ट्यूटोरियल कोड
1	Visioning for Education by Gijubai Badheka <a href="https://www.youtube.com/watch?v=RcJp5UnsnGs">https://www.youtube.com/watch?v=RcJp5UnsnGs</a>	[CVS Layer 1_1]
2	How to Write a Vision Statement by Help Your NGO.com <a href="https://www.youtube.com/watch?v=J84eG8KjO_I">https://www.youtube.com/watch?v=J84eG8KjO_I</a>	[CVS Layer 1_2]
3	How to write a vision statement by Bernd Geroop <a href="https://www.youtube.com/watch?v=6KPtVcU7nSs">https://www.youtube.com/watch?v=6KPtVcU7nSs</a>	[CVS Layer 1_3]
4	School Mission Statements: The 2020 Guide [+ 6 Writing Tips] <a href="https://www.prodigygame.com/main-en/blog/school-mission-statements">https://www.prodigygame.com/main-en/blog/school-mission-statements</a>	[CVS Layer 1_4]
5	Chapter 2. Developing a Vision and a Mission of How to Help Your School Thrive Without Breaking the Bank by John G. Gabriel and Paul C. Farmer <a href="http://www.ascd.org/publications/books/107042/chapters/developing-a-vision-and-a-mission.aspx">http://www.ascd.org/publications/books/107042/chapters/developing-a-vision-and-a-mission.aspx</a>	[CVS Layer 1_5]
6	Video - Great Leaders Inspire Action by Simon Sinek <a href="https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4">https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4</a>	[CVS Layer 1_6]

### विवरणक 1.2: साझे विज़न का निर्माण

क्र. सं.	पीडीएफ/वेबलिनक के शीर्षक	ट्यूटोरियल कोड
1	Video - Shared Vision by Peter Senge <a href="https://www.youtube.com/watch?v=IyESvprvRbl">https://www.youtube.com/watch?v=IyESvprvRbl</a>	[BSV Layer 1_1]
2	Shared Vision in Assessment in the Learning Organization Edited by Arthur L. Costa and Bena Kallick <a href="http://www.ascd.org/publications/books/195188/chapters/Shared-Vision.aspx">http://www.ascd.org/publications/books/195188/chapters/Shared-Vision.aspx</a>	[BSV Layer 1_2]
3	Video - Ratan Tata's speech from Automotive Hall of Fame. 2015 Induction & Awards Gala Ceremony <a href="https://www.youtube.com/watch?v=9dLKZZN5tSo">https://www.youtube.com/watch?v=9dLKZZN5tSo</a>	[BSV Layer 1_3]

### विवरणक 1.3: स्मार्ट (SMART) लक्ष्य का निर्माण

क्र. सं.	पीडीएफ/वेबलिनक के शीर्षक	ट्यूटोरियल कोड
1	Video - Difference between goals, objectives, learning outcomes by Oakland University <a href="https://www.youtube.com/watch?v=g_Xm5IljYKQ">https://www.youtube.com/watch?v=g_Xm5IljYKQ</a>	[DSG Layer 1_1]
2	Video - Decision Skills on SMART Goals <a href="https://www.youtube.com/watch?v=1-SvuFIQjK8">https://www.youtube.com/watch?v=1-SvuFIQjK8</a>	[DSG Layer 1_2]
3	Smart Goals; Powerpoint presentation by the Department of Education, Ohio University <a href="http://www.huronhs.com/Downloads/smart-goals.pdf">http://www.huronhs.com/Downloads/smart-goals.pdf</a>	[DSG Layer 1_3]
4	Video - SMART Goals in Education <a href="https://www.youtube.com/watch?v=aOnN1iVGMO4">https://www.youtube.com/watch?v=aOnN1iVGMO4</a>	[DSG Layer 1_4]
5	Smart Goals: How the Application of Smart Goals can Contribute to Achievement of Student Learning Outcomes, K. Blaine Lawlor University of West Florida blawlor@uwf.edu, Martin J. Hornyak University of West Florida <a href="mailto:mhornyak@uwf.edu">mhornyak@uwf.edu</a> <a href="https://absel-ojs-ttu.tdl.org/absel/index.php/absel/article/viewFile/90/86">https://absel-ojs-ttu.tdl.org/absel/index.php/absel/article/viewFile/90/86</a>	[DSG Layer 1_5]

### विवरणक 1.4: प्राचार्य के रूप में निजी विज़न का विकास

क्र. सं.	पीडीएफ/वेबलिनक के शीर्षक	ट्यूटोरियल कोड
1	Vision of Mahavir Singh Poghat, the wrestler who made his daughters international gold medalists in wrestling. <a href="https://www.youtube.com/watch?v=rUkDM_mRtlk">https://www.youtube.com/watch?v=rUkDM_mRtlk</a>	[DPV Layer 1_1]

2	Arvind Gupat's video – Turning Trash into Toys.... I am a toy maker <a href="https://www.youtube.com/watch?v=KnCqR2yUXoU">https://www.youtube.com/watch?v=KnCqR2yUXoU</a>	[DPV Layer 1_2]
3	How to Develop your Personal Vision Statement: A Step-by-Step Guide to Charting Your Future with Purpose and Passion by LINDYNORRIS.COM <a href="http://static1.squarespace.com/static/5765deb1be659449f97fcbf5/t/5770b309579fb313164a7a37/1467003657818/LINDYNORRIS.COM+-+How+to+Develop+a+Personal+Vision+Statement.pdf">http://static1.squarespace.com/static/5765deb1be659449f97fcbf5/t/5770b309579fb313164a7a37/1467003657818/LINDYNORRIS.COM+-+How+to+Develop+a+Personal+Vision+Statement.pdf</a>	[DPV Layer 1_3]
4	How to Create an Inspiring Personal Vision Statement by Scott Jeffrey <a href="https://scottjeffrey.com/personal-vision-statement/">https://scottjeffrey.com/personal-vision-statement/</a>	[DPV Layer 1_4]

**विवरणक 1.5: शिक्षा प्रणाली के मूल्यों के साथ निजी मूल्यों का संयोजन**

क्र. सं.	पीडीएफ/वेबलिंग के शीर्षक	ट्यूटोरियल कोड
1	TED Talk by Atishi on vision, shared vision and personal values <a href="https://www.youtube.com/watch?v=GwDmZCN0lb4">https://www.youtube.com/watch?v=GwDmZCN0lb4</a>	[APV Layer 1_1]
2	a) Values, beliefs and attitudes by Powtoon. <a href="https://www.youtube.com/watch?v=F7XF6jMsaP0">https://www.youtube.com/watch?v=F7XF6jMsaP0</a> b) Values, beliefs and attitudes by Powtoon. <a href="https://www.youtube.com/watch?v=G8dUXc8GhoU">https://www.youtube.com/watch?v=G8dUXc8GhoU</a>	[APV Layer 1_2]
3	Ethics and Values by Shiv Khera <a href="https://www.youtube.com/watch?v=mEAN5A_zw8U">https://www.youtube.com/watch?v=mEAN5A_zw8U</a>	[APV Layer 1_3]
4	Measuring the Instructional Leadership Values and Beliefs of School Leaders by Leslie Hazle Bussey Saint Louis University St. Louis, MO, United States <a href="https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1186517.pdf">https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1186517.pdf</a>	[APV Layer 1_4]

## परत 2 के लिए संसाधन : शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व का कार्य व्यवहार

### विवरणक 2.1: शिक्षकों के व्यावसायिक विकास में संलग्नता

क्र. सं.	पीडीएफ/वेबलिंग के शीर्षक	ट्यूटोरियल कोड
1	Assessment in Mathematics <a href="http://www.learnalberta.ca/content/mewa/html/assessment/checklists.html">http://www.learnalberta.ca/content/mewa/html/assessment/checklists.html</a>	[TPD layer 2_1]
2	What is a Rubric? by the University of Texas, Austin, Faculty Innovation Centre <a href="https://facultyinnovate.utexas.edu/sites/default/files/build-rubric.pdf">https://facultyinnovate.utexas.edu/sites/default/files/build-rubric.pdf</a>	[TPD layer 2_2]
3	Lesson Observation Rubric <a href="https://www.dickinsonstate.edu/Assets/uploads/files/departments/teachered/DSU%20Lesson%20Observation%20Rubric%20-%202005-12-2017.pdf">https://www.dickinsonstate.edu/Assets/uploads/files/departments/teachered/DSU%20Lesson%20Observation%20Rubric%20-%202005-12-2017.pdf</a>	[TPD layer 2_3]
4	6 Tips for Giving More Effective Observation Feedback by Kate Herbert <a href="https://blog.irisconnect.com/us/community/blog/8-tips-for-effective-observation-feedback">https://blog.irisconnect.com/us/community/blog/8-tips-for-effective-observation-feedback</a>	[TPD layer 2_4]
5	Class Observation by Hillsdale High School <a href="https://edpolicy.stanford.edu/sites/default/files/NEPPeerObsFeedbackProtocol.pdf">https://edpolicy.stanford.edu/sites/default/files/NEPPeerObsFeedbackProtocol.pdf</a>	[TPD layer 2_5]
6	How to Create Teacher Goals that Get Results by Jordan Nisbet <a href="https://www.prodigygame.com/main-en/blog/teacher-goals">https://www.prodigygame.com/main-en/blog/teacher-goals</a>	[TPD layer 2_6]
7	Rethinking Professional Development for Teachers <a href="https://www.youtube.com/watch?v=A8mXcWtVWnM&amp;feature=youtu.be">https://www.youtube.com/watch?v=A8mXcWtVWnM&amp;feature=youtu.be</a>	[TPD layer 2_7]
8	Transforming teaching-learning process: leading teachers' professional development by TESS India <a href="https://www.open.edu/openlearncreate/pluginfile.php/135980/mod_resource/content/5/SL08_AIE_Final.pdf">https://www.open.edu/openlearncreate/pluginfile.php/135980/mod_resource/content/5/SL08_AIE_Final.pdf</a>	[TPD layer 2_8]
9	Teaching and learning International Survey by OECD <a href="https://www.youtube.com/watch?v=c4oYHLFMfGA">https://www.youtube.com/watch?v=c4oYHLFMfGA</a>	[TPD layer 2_9]
10	ATA - Professional Development Activities for Teachers <a href="https://www.teachers.ab.ca/For%20Members/ProfessionalGrowth/Section%203/Pages/Professional%20Development%20Activities%20for%20Teachers.aspx">https://www.teachers.ab.ca/For%20Members/ProfessionalGrowth/Section%203/Pages/Professional%20Development%20Activities%20for%20Teachers.aspx</a>	[TPD Layer 2_10]

11	25 FREE Tools To Create Your Custom eLearning Courses <a href="https://www.edgepointlearning.com/blog/how-to-create-your-custom-elearning-course-with-25-free-tools/">https://www.edgepointlearning.com/blog/how-to-create-your-custom-elearning-course-with-25-free-tools/</a>	[TPD Layer 2_11]
12	Getting Started with Reflective Practice <a href="https://www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html#:~:text=Reflective%20practice%20is%20learning%20through,your%20students%20make%20maximum%20progress.">https://www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html#:~:text=Reflective%20practice%20is%20learning%20through,your%20students%20make%20maximum%20progress.</a>	[TPD Layer 2_12]
13	The Teacher Skills Checklist by Kappa Delta Pi (International Honor Society in Education) <a href="https://www.kdp.org/resources/pdf/careercenter/Skills_and_Capabilities.pdf">https://www.kdp.org/resources/pdf/careercenter/Skills_and_Capabilities.pdf</a>	[TPD Layer 2_13]
14	Action Research: A Method for Improving Teaching and Developing School Culture by Richard Sagor <a href="https://prizmah.org/action-research-method-improving-teaching-and-developing-school-culture">https://prizmah.org/action-research-method-improving-teaching-and-developing-school-culture</a>	[TPD Layer 2_14]
15	Embrace Action Research: Improve classroom practice with action research ... and tell the story <a href="https://www.thecreativeeducator.com/v07/articles/Embracing_Action_Research">https://www.thecreativeeducator.com/v07/articles/Embracing_Action_Research</a>	[TPD Layer 2_15]
16	Guiding School Improvement with Action Research by Richard Sagor <a href="https://www.questia.com/library/119456942/guiding-school-improvement-with-action-research">https://www.questia.com/library/119456942/guiding-school-improvement-with-action-research</a>	[TPD Layer 2_16]
17	How principals spark Engagement _EL <a href="http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/oct16/vol74/num02/How-Principals-Spark-Engagement.aspx">http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/oct16/vol74/num02/How-Principals-Spark-Engagement.aspx</a>	[TPD Layer 2_17]

### विवरणक 2.2: विद्यालयों में नवाचार की पहल

क्र. सं.	पीडीएफ/वेबलिंग के शीर्षक	ट्यूटोरियल कोड
1	Mythili, N. (2019). "What's all the fuss about innovation in education?" Teacher Plus, a magazine for teachers, 17 (3), March 2019, pp. 52-55. ISSN: 0973-778. <a href="http://www.teacherplus.org/whats-all-the-fuss-about-innovation-in-education/">http://www.teacherplus.org/whats-all-the-fuss-about-innovation-in-education/</a>	[IIS LAYER 2_1]

2	<p>“Knowing more about Innovations” delivered on 7 June, 2019 by N.Mythili</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=-VdNE3z13Ws">https://www.youtube.com/watch?v=-VdNE3z13Ws</a></p>	[IIS LAYER 2_2]
3	<p>How Innovative Education can transform India’s Destiny ,By Ramji Raghvan</p> <p><a href="https://yourstory.com/2017/08/innovative-education-india?utm_pageloadtype=scroll">https://yourstory.com/2017/08/innovative-education-india?utm_pageloadtype=scroll</a></p>	[IIS LAYER 2_3]
4	<p>Building a culture of Innovation” delivered on 14 June 2019 by N.Mythili</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=OkErFdFO7JU">https://www.youtube.com/watch?v=OkErFdFO7JU</a></p>	[IIS LAYER 2_4]
5	<p>Think Global ,Act Local Ignite a Culture of Innovation In Indian Schools :By Ujjwal Chowdhury</p> <p><a href="http://www.businessworld.in/article/Think-Global-Act-Local-Ignite-A-Culture-Of-Innovation-In-Indian-Schools-/03-12-2019-179718/">http://www.businessworld.in/article/Think-Global-Act-Local-Ignite-A-Culture-Of-Innovation-In-Indian-Schools-/03-12-2019-179718/</a></p>	[IIS LAYER 2_5]
6	<p>How to Cultivate a Culture of Innovation in Schools to Cultivate a Culture of Innovation in Schools</p> <p><a href="https://www.edarabia.com/how-cultivate-culture-innovation-schools/">https://www.edarabia.com/how-cultivate-culture-innovation-schools/</a></p>	[IIS LAYER 2_6]
7	<p>Innovation In Schools by Captain (Dr) Dinisha Bhardwaj Singh</p> <p><a href="https://www.linkedin.com/pulse/innovation-schools-captain-dr-dinisha-bhardwaj-singh/">https://www.linkedin.com/pulse/innovation-schools-captain-dr-dinisha-bhardwaj-singh/</a></p>	[IIS LAYER 2_7]
8	<p>How Innovation in teaching Learning help Education leapfrog: By Lauren Ziegler &amp; Alenjandra Paniagua</p> <p><a href="https://www.brookings.edu/blog/education-plus-development/2019/09/19/how-innovations-in-teaching-and-learning-help-education-leapfrog/">https://www.brookings.edu/blog/education-plus-development/2019/09/19/how-innovations-in-teaching-and-learning-help-education-leapfrog/</a></p>	[IIS LAYER 2_8]
9	<p>How Technology and Innovation are Transforming Paradigm in India</p> <p><a href="http://bweduction.businessworld.in/article/How-Technology-And-Innovation-Are-Transforming-Education-Paradigm-In-India-/20-04-2020-189663/">http://bweduction.businessworld.in/article/How-Technology-And-Innovation-Are-Transforming-Education-Paradigm-In-India-/20-04-2020-189663/</a></p>	[IIS LAYER 2_9]
10	<p>Innovative methods of teaching strategies</p> <p><a href="https://fedena.com/blog/2019/02/innovative-methods-of-teaching-strategies-that-will-help-every-teacher-in-the-classroom.html">https://fedena.com/blog/2019/02/innovative-methods-of-teaching-strategies-that-will-help-every-teacher-in-the-classroom.html</a></p>	[IIS LAYER 2_10]



11	Encourage Teachers' and Students' innovation with support of Teacher Learning Communities: By Leonor Margalef Garcia <a href="https://core.ac.uk/download/pdf/27256597.pdf">https://core.ac.uk/download/pdf/27256597.pdf</a>	[IIS LAYER 2_11]
12	The Digital Promise: Transforming Learning with Innovative use of Technology, By Jeane Wellings and Michael H Levine <a href="https://joanganzcooneycenter.org/wp-content/uploads/2010/03/cooney_apple_whitepaper_jp10_23_09_1.pdf">https://joanganzcooneycenter.org/wp-content/uploads/2010/03/cooney_apple_whitepaper_jp10_23_09_1.pdf</a>	[IIS LAYER 2_12]
13	5 Tech-Free Classroom innovations ,and Ideas Getting Started :By Kyle Wagner <a href="https://www.gettingsmart.com/2017/10/5-tech-free-classroom-innovations/">https://www.gettingsmart.com/2017/10/5-tech-free-classroom-innovations/</a>	[IIS LAYER 2_13]
14	10 ways Educators can make classrooms more innovative by Robyn D Shulman <a href="https://www.forbes.com/sites/robynshulman/2018/11/19/10-ways-educators-can-make-classrooms-more-innovative/#60f702dd7f87">https://www.forbes.com/sites/robynshulman/2018/11/19/10-ways-educators-can-make-classrooms-more-innovative/#60f702dd7f87</a>	[IIS LAYER 2_14]
15	Innovative Teaching Strategies that improve students' engagement By James Davis <a href="https://www.amle.org/BrowsebyTopic/WhatsNew/WNDet/TabId/270/ArtMID/888/ArticleID/876/Innovative-Teaching-Strategies-that-Improve-Student-Engagement.aspx">https://www.amle.org/BrowsebyTopic/WhatsNew/WNDet/TabId/270/ArtMID/888/ArticleID/876/Innovative-Teaching-Strategies-that-Improve-Student-Engagement.aspx</a> <a href="https://www.amle.org/BrowsebyTopic/WhatsNew/WNDet/TabId/270/ArtMID/888/ArticleID/876/Innovative-Teaching-Strategies-that-Improve-Student-Engagement.aspx">https://www.amle.org/BrowsebyTopic/WhatsNew/WNDet/TabId/270/ArtMID/888/ArticleID/876/Innovative-Teaching-Strategies-that-Improve-Student-Engagement.aspx</a>	[IIS LAYER 2_15]
16	Creativity and Innovation in Teaching and Learning ,Supervision and Assessment by Associate Prof.Fatimah Puteh University technology Malaysia <a href="https://people.utm.my/fatima/innovation-and-creativity-in-teaching-and-learning-approach/">https://people.utm.my/fatima/innovation-and-creativity-in-teaching-and-learning-approach/</a>	[IIS LAYER 2_16]
17	Innovation in the classroom: Why education need to be more innovative <a href="https://philmckinney.com/innovation-classroom-education-needs-innovative/">https://philmckinney.com/innovation-classroom-education-needs-innovative/</a>	[IIS LAYER 2_17]
18	The Learning enterprise through Entrepreneurship Education by Swarnima Luthra <a href="https://drive.google.com/file/d/1-_6rfXnX4uLva_qSKogRW-tt2NqxfRlX/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1-_6rfXnX4uLva_qSKogRW-tt2NqxfRlX/view?usp=sharing</a>	[IIS LAYER 2_18]

19	Video of Classic example of innovations in education. <a href="https://drive.google.com/file/d/1tFhHez5O1uxgx23wGHqbgZqmtqa5Le-C/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1tFhHez5O1uxgx23wGHqbgZqmtqa5Le-C/view?usp=sharing</a>	[IIS LAYER 2_19]
20	Design Thinking for Waste Management by Swarnima Luthra <a href="https://drive.google.com/file/d/1c-HvoMsSLgvb0as_oIK54oWCBa4g8T8J/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1c-HvoMsSLgvb0as_oIK54oWCBa4g8T8J/view?usp=sharing</a>	[IIS LAYER 2_20]

### विवरणक 2.3: शिक्षण अधिगम प्रक्रिया का नेतृत्व

क्र. सं.	पीडीएफ/वेबलिनक के शीर्षक	ट्यूटोरियल कोड
1	Video - Talk about Visible Learning and Feedback by John Hattie <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Vpq09eY4pZo">https://www.youtube.com/watch?v=Vpq09eY4pZo</a>	[LTL Layer 2_1]
2	Video - Effect of School Leadership on Student Learning, by Dr. N. Mythili <a href="https://www.youtube.com/watch?v=mqzg64U5Fhw">https://www.youtube.com/watch?v=mqzg64U5Fhw</a>	[LTL Layer 2_2]
3	The impact of Leadership On Student outcomes: Making sense of the evidence by Viviane Robinson (2007) <a href="https://research.acer.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&amp;context=research_conference_2007">https://research.acer.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&amp;context=research_conference_2007</a>	[LTL Layer 2_3]
4	Video - Classroom Activities for Critical Thinking @ British Council <a href="https://www.youtube.com/watch?v=azf2UP9_vnY">https://www.youtube.com/watch?v=azf2UP9_vnY</a>	[LTL Layer 2_4]
5	Video - 21st Century learning & Life Skills: Framework <a href="https://www.youtube.com/watch?v=ixRBjEW_sFs">https://www.youtube.com/watch?v=ixRBjEW_sFs</a>	[LTL Layer 2_5]
6	Video - CBSE Webinar on Experiential Learning, 7 <sup>th</sup> July, 2020 <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Kux52IY3Pek">https://www.youtube.com/watch?v=Kux52IY3Pek</a>	[LTL Layer 2_6]
7	Mythili N (2017). Does School Leadership matter for Student learning? A case study of Sikkim. Indian Educational Review, Vol.55(2) <a href="https://ncert.nic.in/pdf/publication/journalsandperiodicals/indianeducationalreview/IER_July_17.pdf">https://ncert.nic.in/pdf/publication/journalsandperiodicals/indianeducationalreview/IER_July_17.pdf</a>	[LTL Layer 2_7]
8	Collaborative lesson planning <a href="https://tdtrust.org/2012/10/24/collaborative-lesson-planning/">https://tdtrust.org/2012/10/24/collaborative-lesson-planning/</a>	[LTL Layer 2_8]
9	Video - Teacher Research – from first steps to Mentoring by Dr. Richard Smith (Webinar organized by British Council) <a href="https://www.youtube.com/watch?v=oWKxmQDi5hU">https://www.youtube.com/watch?v=oWKxmQDi5hU</a>	[LTL Layer 2_9]

10	Video - Reflective Teaching by Prof. Nicos Sifakis <a href="https://www.youtube.com/watch?v=UzRe36gHBeo&amp;t=4s">https://www.youtube.com/watch?v=UzRe36gHBeo&amp;t=4s</a>	[LTL Layer 2_10]
11	Read this best practice from a CBSE School, DLF Public School Sahibabad where the culture of Reflective Thinking and Metacognitive practices have been stitched into the school culture for more than 2 decades. The Classroom Observation or the <i>Classroom Walkthrough</i> as it is called feeds directly into the Teacher Development Plan.	[LTL Layer 2_11]
12	Classroom Walkthrough Proforma	[LTL Layer 2_12]
13	Development Plan	[LTL Layer 2_13]
14	Developing Teacher Expertise Learning Expertise	[LTL Layer 2_14]
15	Video - Building Teacher Competency using Data to Reform Teaching process by Educational Initiatives <a href="https://youtu.be/oK3bjjq1VxE">https://youtu.be/oK3bjjq1VxE</a>	[LTL Layer 2_15]
16	Video - How data help teachers by Data Quality Campaign <a href="https://www.youtube.com/watch?v=cgrfiPvwDBw&amp;t=20s">https://www.youtube.com/watch?v=cgrfiPvwDBw&amp;t=20s</a>	[LTL Layer 2_16]
17	Video – Data : It’s Just Part of Good Teaching by Sherman Elementary, Rhode Island <a href="https://www.youtube.com/watch?v=usbud9ZFaEA&amp;t=46s">https://www.youtube.com/watch?v=usbud9ZFaEA&amp;t=46s</a>	[LTL Layer 2_17]
18	Using Data to Improve the Quality of Education by Learning Portal <a href="https://learningportal.iiep.unesco.org/en/issue-briefs/monitor-learning/using-data-to-improve-the-quality-of-education">https://learningportal.iiep.unesco.org/en/issue-briefs/monitor-learning/using-data-to-improve-the-quality-of-education</a>	[LTL Layer 2_18]
19	How Classroom Assessments Improve Learning by Thomas R. Guskey, Educational Leadership, ASCD's flagship publication, February 2003, Volume 60, Number 5, Using Data to Improve Student Achievement Pages 6-11 <a href="http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/feb03/vol60/num05/How-Classroom-Assessments-Improve-Learning.aspx/">http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/feb03/vol60/num05/How-Classroom-Assessments-Improve-Learning.aspx/</a>	[LTL Layer 2_19]

#### विवरणक 2.4: अधिगम संस्कृति का विकास

क्र. सं.	पीडीएफ/वेबलिनक के शीर्षक	ट्यूटोरियल कोड
1	The Trust Factor by Jane MODOONO, Educational Leadership, ASCD's flagship publication, May 2017, Volume 74, Number 8 Lifting School Leaders <a href="http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/may17/vol74/num08/The-Trust-Factor.aspx#:~:text=Principals%20can%20also%20build%20trust,to%20show%20compassion%20as%20well.">http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/may17/vol74/num08/The-Trust-Factor.aspx#:~:text=Principals%20can%20also%20build%20trust,to%20show%20compassion%20as%20well.</a>	[DLC Layer 2_1]

2	5 Ways Principals Can Build Trust by David Franklin <a href="https://principalsdesk.org/2017/12/04/5-ways-principals-can-build-trust/">https://principalsdesk.org/2017/12/04/5-ways-principals-can-build-trust/</a>	[DLC Layer 2_2]
3	VOICES - Let's get specific about how leaders can build trust by The Learning Professional, a journal of the Learning Forward, December 2018, Volume 39, No:6 <a href="https://learningforward.org/journal/december-2018-volume-39-no-6/lets-get-specific-about-how-leaders-can-build-trust/">https://learningforward.org/journal/december-2018-volume-39-no-6/lets-get-specific-about-how-leaders-can-build-trust/</a>	[DLC Layer 2_3]
4	Habit 5: Seek First to understand, Then to be Understood <a href="https://www.franklincovey.com/the-7-habits/habit-5.html">https://www.franklincovey.com/the-7-habits/habit-5.html</a>	[DLC Layer 2_4]
5	7 Ways to Build Trust with your Community by Thomas C. Murray <a href="https://www.thomasmurray.com/blog/communitytrust">https://www.thomasmurray.com/blog/communitytrust</a>	[DLC Layer 2_5]
6	4 vital signs for identifying and assessing trust in schools by Jennifer Abraham <a href="https://www.eschoolnews.com/2017/11/20/hey-educators-trustworthy-take/">https://www.eschoolnews.com/2017/11/20/hey-educators-trustworthy-take/</a>	[DLC Layer 2_6]
7	Building Trusting Relationships for School Improvement: Implications for Principals and Teachers by Northwest Regional Educational Laboratory <a href="https://educationnorthwest.org/sites/default/files/trust.pdf">https://educationnorthwest.org/sites/default/files/trust.pdf</a>	[DLC Layer 2_7]
8	Open Door Policy by Susan M. Heathfield <a href="https://www.thebalancecareers.com/open-door-policy-1918203">https://www.thebalancecareers.com/open-door-policy-1918203</a>	[DLC Layer 2_8]
9	3 Steps to Establishing an Open Door Policy that Really Works by Abe Turner <a href="https://www.insperity.com/blog/3-easy-steps-establishing-open-door-policy-really-works/">https://www.insperity.com/blog/3-easy-steps-establishing-open-door-policy-really-works/</a>	[DLC Layer 2_9]
10	5 Tips for Writing Meaningful Policy and Procedures for Schools by Derick Meador <a href="https://www.thoughtco.com/draft-effective-policy-and-procedures-3194570">https://www.thoughtco.com/draft-effective-policy-and-procedures-3194570</a>	[DLC Layer 2_10]
11	Questions at the heart of learning by Nigel Coutts <a href="https://thelearnersway.net/ideas/2016/10/23/questions-at-the-heart-of-learning">https://thelearnersway.net/ideas/2016/10/23/questions-at-the-heart-of-learning</a>	[DLC Layer 2_11]
12	Video - The Heart of Learning: Compassion, Resilience and Academic Success by Washington Office of Public Instruction & Western Washington University <a href="https://youtu.be/NHX2GH57qFU">https://youtu.be/NHX2GH57qFU</a>	[DLC Layer 2_12]
13	Four Inquiry Qualities At The Heart of Student-Centered Teaching by Mindshift, a podcast of KQED <a href="https://www.kqed.org/mindshift/51580/four-inquiry-qualities-at-the-heart-of-student-centered-teaching">https://www.kqed.org/mindshift/51580/four-inquiry-qualities-at-the-heart-of-student-centered-teaching</a>	[DLC Layer 2_13]

14	8 Pathways to Every Student's Success by Marilyn Price-Mitchell <a href="https://www.edutopia.org/blog/8-pathways-every-students-success-marilyn-price-mitchell">https://www.edutopia.org/blog/8-pathways-every-students-success-marilyn-price-mitchell</a>	[DLC Layer 2_14]
15	Learning To, Learning About, Learning Through - The Heart of Equity in Our Schools by J Seamer <a href="https://www.edutopia.org/discussion/learning-learning-about-learning-through-heart-equity-our-schools">https://www.edutopia.org/discussion/learning-learning-about-learning-through-heart-equity-our-schools</a>	[DLC Layer 2_15]
16	Developing a Growth Mindset in Teachers and Staff by Kieth Heggart <a href="https://www.edutopia.org/discussion/developing-growth-mindset-teachers-and-staff">https://www.edutopia.org/discussion/developing-growth-mindset-teachers-and-staff</a>	[DLC Layer 2_16]
17	What does it mean to have high expectations for your students by Ignacionacho Estrada <a href="https://thehighlyeffectiveteacher.com/what-does-it-mean-to-have-high-expectations-for-your-students/">https://thehighlyeffectiveteacher.com/what-does-it-mean-to-have-high-expectations-for-your-students/</a>	[DLC Layer 2_17]
18	21st Century Skill Handbook by CBSE <a href="http://cbseacademic.nic.in/web_material/Manuals/21st_Century_Skill_Handbook.pdf">http://cbseacademic.nic.in/web_material/Manuals/21st_Century_Skill_Handbook.pdf</a>	[DLC Layer 2_18]
19	3 Ways to Engage Families in Student Learning by Audrey Campbell <a href="https://www.turnitin.com/blog/three-ways-to-engage-families-in-student-learning">https://www.turnitin.com/blog/three-ways-to-engage-families-in-student-learning</a>	[DLC Layer 2_19]
20	How Parent Involvement Leads to Student Success by Waterford.org <a href="https://www.waterford.org/education/how-parent-involvement-leads-to-student-success/">https://www.waterford.org/education/how-parent-involvement-leads-to-student-success/</a>	[DLC Layer 2_20]
21	The Impact of Parental Involvement, Parental Support and Family Education on Pupil Achievements and Adjustment: A Literature Review by Prof. Charles Desforges <a href="https://www.nationalnumeracy.org.uk/sites/default/files/the_impact_of_parental_involvement.pdf">https://www.nationalnumeracy.org.uk/sites/default/files/the_impact_of_parental_involvement.pdf</a>	[DLC Layer 2_21]

### विवरणक 2.5: समावेशी संस्कृति का विकास

क्र. सं.	पीडीएफ/वेबलिनक के शीर्षक	ट्यूटोरियल कोड
1	'Developing Inclusive Schools – implications for leadership' by Mel Ainscow <a href="https://www.researchgate.net/publication/252704856_Developing_Inclusive_Schools_implications_for_leadership">https://www.researchgate.net/publication/252704856_Developing_Inclusive_Schools_implications_for_leadership</a>	[BIC Layer 2_1]
2	Tips on Creating an Inclusive School and Why it Matters by Team XQ <a href="https://xqsuperschool.org/blog/tips-on-creating-an-inclusive-school-and-why-it-matters/">https://xqsuperschool.org/blog/tips-on-creating-an-inclusive-school-and-why-it-matters/</a>	[BIC Layer 2_2]

3	Key elements to Building An Inclusive School by Whole Schooling Research Project <a href="http://www.wholeschooling.net/WS/WSPress/Key%20elements%20incl%20schl.pdf">http://www.wholeschooling.net/WS/WSPress/Key%20elements%20incl%20schl.pdf</a>	[BIC Layer 2_3]
4	Meeting Special Needs in School – A Manual by NCERT <a href="https://ncert.nic.in/pdf/publication/otherpublications/COVER.pdf">https://ncert.nic.in/pdf/publication/otherpublications/COVER.pdf</a>	[BIC Layer 2_4]
5	The Rights of Persons with Disabilities (RPWD) Act, 2016 <a href="http://www.disabilityaffairs.gov.in/content/page/acts.php">http://www.disabilityaffairs.gov.in/content/page/acts.php</a>	[BIC Layer 2_5]
6	CBSE Circular (CBSE/COORD/112233/2016 dated 24th January 2017) on Revised Instructions on Exemptions/Concessions being extended to Differently Abled Candidates for Class X & XII Examinations conducted by the CBSE and Standard Operating Procedure. <a href="https://cbse.nic.in/newsite/attach/PWD%20NOTIFICATION.pdf">https://cbse.nic.in/newsite/attach/PWD%20NOTIFICATION.pdf</a>	[BIC Layer 2_6]
7	CBSE Notification (CBSE/Coord/AS(C)/2017, dated 01.02.2018) in pursuance of the recommendations of the Examination Committee at its Meeting held on 7.12.2017, duly approved by the Governing Body at its meeting held on 15.12.2017 <a href="https://cbse.nic.in/newsite/attach/NOTIFICATION%2001-02-2018.pdf">https://cbse.nic.in/newsite/attach/NOTIFICATION%2001-02-2018.pdf</a>	[BIC Layer 2_7]
8	CBSE Circular (CBSE/COORD/112233/2018 dated 26 <sup>th</sup> September, 2018) Exemptions/Concessions extended to Persons with Benchmark Disabilities for Class X & XII Examinations conducted by the CBSE and Standard Operating Procedure <a href="https://cbse.nic.in/newsite/circulars/2018/Exemptions_concessions%20for%20PWD.pdf">https://cbse.nic.in/newsite/circulars/2018/Exemptions_concessions%20for%20PWD.pdf</a>	[BIC Layer 2_8]
9	Effective Teaching Practices for Students in Inclusive Classrooms by Sue Lan <a href="https://education.wm.edu/centers/ttac/resources/articles/inclusion/effectiveteach/">https://education.wm.edu/centers/ttac/resources/articles/inclusion/effectiveteach/</a>	[BIC Layer 2_9]
10	Including Children with Special Needs – Primary Stage NCERT <a href="https://ncert.nic.in/pdf/publication/otherpublications/SpecialNeeds.pdf">https://ncert.nic.in/pdf/publication/otherpublications/SpecialNeeds.pdf</a>	[BIC Layer 2_10]
11	Including Children with Special Needs – Upper Primary Stage NCERT <a href="https://ncert.nic.in/pdf/publication/otherpublications/tiicsnups101.pdf">https://ncert.nic.in/pdf/publication/otherpublications/tiicsnups101.pdf</a>	[BIC Layer 2_11]
12	Video on Five Steps to an Inclusive Classroom <a href="https://www.youtube.com/watch?v=MGPDqzhjtj0">https://www.youtube.com/watch?v=MGPDqzhjtj0</a>	[BIC Layer 2_12]

13	How to promote inclusion in the classroom by James Stanfield <a href="https://stanfield.com/11-strategies-promote-inclusion-in-the-classroom/">https://stanfield.com/11-strategies-promote-inclusion-in-the-classroom/</a>	[BIC Layer 2_13]
14	Inclusion – Supporting all students by NOVA SCOTIA, Department of Education <a href="http://studentservices.ednet.ns.ca/sites/default/files/inclusion.pdf">http://studentservices.ednet.ns.ca/sites/default/files/inclusion.pdf</a>	[BIC Layer 2_14]

**विवरणक 2.6: स्व-जागरूक नेतृत्वकर्ता बनना और होना**

क्र. सं.	पीडीएफ/वेबलिंग के शीर्षक	ट्यूटोरियल कोड
1	Video Link - Live discussion on ' Effect of School Leadership on Student Learning" Streamed Live on October 11, 2019 <a href="https://www.youtube.com/watch?v=mqzg64U5Fhw">https://www.youtube.com/watch?v=mqzg64U5Fhw</a>	[BSL Layer 2_1]
2	Communication Theory - The Johari Window Model by communicationtheory.org <a href="https://www.communicationtheory.org/the-johari-window-model/#:~:text=The%20Johari%20window%20model%20is,four%20quadrants%20or%20window%20pane">https://www.communicationtheory.org/the-johari-window-model/#:~:text=The%20Johari%20window%20model%20is,four%20quadrants%20or%20window%20pane</a>	[BSL Layer 2_2]

**भाग 1 के संसाधनों का विवरण**  
**भारतीय संदर्भ में विद्यालय नेतृत्व की अवधारणा**

संसाधनों का विवरण	संसाधनों की संख्या
वीडियो	2
केस अध्ययन	3
<b>कुल संसाधन</b>	<b>5</b>

**परत1 के संसाधनों का विवरण**  
**विद्यालय सुधार और छात्र अधिगम के लिए दिशा निर्धारण**

विवरणक 1.1: विद्यालय के लिए विज्ञान बनाना (संसाधन कोड : CVS)

संसाधनों का विवरण	संसाधनों की संख्या
वीडियो	4
वेबलिंक्स	2
<b>कुल संसाधन</b>	<b>6</b>

विवरणक 1.2: साझे विज्ञान का निर्माण (संसाधन कोड : BSV)

संसाधनों का विवरण	संसाधनों की संख्या
वीडियो	2
वेबलिंक्स	1
<b>कुल संसाधन</b>	<b>3</b>

विवरणक 1.2: स्मार्ट लक्ष्यों का विकास (संसाधन कोड : DSG)

संसाधनों का विवरण	संसाधनों की संख्या
वीडियो	3
पीडीएफ	2
<b>कुल संसाधन</b>	<b>5</b>

विवरणक 1.4: प्राचार्य के रूप में निजी विज्ञान का निर्माण (संसाधन कोड : DPV)

संसाधनों का विवरण	संसाधनों की संख्या
वीडियो	2
पीडीएफ	1
वेबलिंक्स	1
<b>कुल संसाधन</b>	<b>4</b>



विवरणक 1.5: शिक्षा प्रणाली के मूल्यों के साथ निजी मूल्यों का संयोजन  
(संसाधन कोड : APV)

संसाधनों का विवरण	संसाधनों की संख्या
वीडियो	3
पीडीएफ	1
<b>कुल संसाधन</b>	<b>4</b>

**परत 2 के संसाधनों का विवरण**

**शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व का कार्य व्यवहार**

विवरणक 2.1: शिक्षकों के व्यावसायिक विकास के साथ संलग्नता  
(संसाधन कोड : TPD)

संसाधनों का विवरण	संसाधनों की संख्या
वीडियो	2
पीडीएफ	5
वेबलिंक्स	10
<b>कुल संसाधन</b>	<b>17</b>

विवरणक 2.2: विद्यालयों में नवाचारों की पहल (संसाधन कोड: IIS)

संसाधनों का विवरण	संसाधनों की संख्या
वीडियो	3
पीडीएफ	4
वेबलिंक्स	13
<b>कुल संसाधन</b>	<b>20</b>

विवरणक 2.3: शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया का नेतृत्व (संसाधन कोड: LTL)

संसाधनों का विवरण	संसाधनों की संख्या
वीडियो	10
पीडीएफ	1
वेबलिंक्स	4
अन्य (included as text in the article)	4
<b>कुल संसाधन</b>	<b>19</b>

**विवरणक 2.4: अधिगम संस्कृति का विकास (संसाधन कोड: DLC)**

संसाधनों का विवरण	संसाधनों की संख्या
वीडियो	1
पीडीएफ	3
वेबलिंक्स	17
<b>कुल संसाधन</b>	<b>21</b>

**विवरणक 2.5: समावेशी संस्कृति का विकास (संसाधन कोड: BIC)**

संसाधनों का विवरण	संसाधनों की संख्या
वीडियो	1
पीडीएफ	9
वेबलिंक्स	4
<b>कुल संसाधन</b>	<b>14</b>

**विवरणक 2.6: स्व-जागरूक नेतृत्वकर्ता बनना और होना (संसाधन कोड: BSL)**

संसाधनों का विवरण	संसाधनों की संख्या
वीडियो	1
वेबलिंक्स	1
<b>कुल संसाधन</b>	<b>2</b>

## शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व पर क्षमता विकास की प्रभावशीलता का अध्ययन करने के लिए मूल्यांकन संरचना

प्रतिभागियों के पूर्व और बाद के मूल्यांकन हेतु प्रशासित करने के प्रपत्र के मदों को तैयार करने की लिए रूपरेखा

मूल्यांकन मदों के निर्माण की रूपरेखा/ब्लू प्रिंट ब्लूम के वर्गीकरण पर आधारित हो सकता है। चूंकि, हस्तपुस्तिका का उपयोग प्राचार्यों द्वारा किया जा रहा है जो व्यावसायिक रूप से योग्य और अनुभवी हैं, इसलिए वर्गीकरण में उच्च स्तर को प्रश्नों का निर्माण करते समय अधिक भारमान दिया जाता है।

भाग 1 में स्कूल नेतृत्व की अवधारणा का उल्लेख करते हुए यह जानने के लिए स्पष्ट रूप से मूल्यांकन करने की आवश्यकता है कि क्या प्राचार्य अवधारणा को समझने में सक्षम हैं और इसे अपने व्यावसायिक कार्य से संबद्ध कर सकते हैं। अतः कुल मूल्यांकन मदों का दस प्रतिशत भाग 1 के लिए आरक्षित किया जा सकता है।

शेष 90 प्रतिशत में से, 80 प्रतिशत मूल्यांकन मदों को क्रमशः 20:55:10 के अनुपात में शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व संरचना की परतों 1, 2 और 3 में वितरित किया जा सकता है। शेष 15 प्रतिशत का उपयोग वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना के ज्ञान और अनुप्रयोग का मूल्यांकन करने के लिए किया जा सकता है

मूल्यांकन मदों के निर्माण के लिए सुझाए गए भारमान का एक सामान्य प्रतिमान इस प्रकार है :

ब्लूमस वर्गीकरण	स्मरण	समझा	अनुप्रयोग	विश्लेषण	मूल्यांकन	निर्माण
भारमान (प्रश्नों की संख्या)	5 %	15%	15%	25%	25%	15%

## शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व पर प्राचार्यों के लिए क्षमता विकास कार्यक्रम के संचालन के लिए एक मॉडल समय सारणी

शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व पर प्राचार्यों के लिए क्षमता विकास कार्यक्रम के संचालन के लिए एक मॉडल पांच दिवसीय कार्यक्रम				
दिवस	सत्र	अवधि	विषय	उप-विषय वस्तु
दिवस-1	भाग I: स्कूल नेतृत्व की अवधारणा	1030-1230 बजे	स्कूल नेतृत्व का अर्थ छात्र के अधिगम पर स्कूल नेतृत्व का प्रभाव	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. स्कूल नेतृत्व का महत्व</li> <li>2. स्कूल नेतृत्व के मुख्य कार्य</li> <li>3. नेतृत्वकारी प्रक्रियाएं</li> <li>4. अधिगम अवस्था के रूप में नेतृत्व और अधिगम के लिए नेतृत्व</li> <li>5. विद्यार्थियों के अधिगम पर स्कूल नेतृत्व के प्रभाव</li> </ol>
	भाग II: शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व संरचना – एक सिंहावलोकन	1230-1300 बजे	शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व संरचना का परिचय	परतें, विवरणक, कार्यार्थ
<b>शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व पर हस्तपुस्तिका का अध्ययन और दोपहर भोजनावकाश = 1300 से 1500 बजे तक</b>				
	परत 1 के विवरणकों के लिए विस्तृत विवरण	1500-1600 बजे	<b>विवरणक 1:</b> स्कूल के लिए एक विज्ञान बनाना	संस्थागत विज्ञान से संबंधित सभी कार्यार्थ
		1600-1700 बजे	<b>विवरणक 2:</b> एक साझा विज्ञान का निर्माण	साझा विज्ञान से संबंधित सभी कार्यार्थ
		1700-1730 बजे	विचारार्थ प्रतिक्रिया और प्रस्तुति के तौर-तरीकों पर एक संक्षिप्त विवरण; समूह निर्माण	विचारार्थ प्रतिक्रिया क्या है और कैसे विचारार्थ प्रतिक्रिया करें? विचारार्थ प्रतिक्रिया के लिए महत्वपूर्ण क्षेत्र
			आज के दिन पूरे किए गए विषयों के आधार पर गृह कार्य लें,	परत 1 के विवरणक 1 और 2
दूसरे दिन के सत्र के लिए निर्धारित विभिन्न विवरणकों पर अगले दिन के लिए पूर्व-सत्र कार्य अभ्यास	परत 1 के विवरणक 3, 4 और 5			
<b>दिवस-2</b>				
दिवस-2	पहले दिन के प्रशिक्षण पर पुनर्कथन और चिंतन-मनन	1030-1100 बजे	समूह द्वारा पहले दिन के कार्य पर विचार-विमर्श सह परिचर्चा; दिवस 1 के प्रमुख बिंदु	
	परत 1: विवरणक 3	1100-1200 बजे	स्मार्ट लक्ष्य विकसित करना	स्मार्ट लक्ष्यों को विकसित करने से संबंधित सभी कार्यार्थ
	परत 1: विवरणक 4	1200-1300 बजे	नेतृत्वकर्ता के रूप में निजी विज्ञान विकसित करना	नेतृत्वकर्ता की निजी विज्ञान से संबंधित सभी कार्यार्थ

शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व पर हस्तपुस्तिका का अध्ययन और दोपहर भोजनावकाश = 1300 से 1500 बजे तक				
	परत 1: विवरणक 5	1500-1600 बजे	शिक्षा प्रणाली के मूल्यों के साथ निजी विश्वासों का समायोजन	शिक्षा प्रणाली के मूल्यों के साथ स्कूल के नेतृत्वकर्ता के मूल्यों और निजी विश्वासों के संयोजन से संबंधित कार्यार्थ
	परत 1 स्कूल सुधार में दिशा निर्धारण का समेकन	1600-1615 बजे	स्कूल के लिए विज्ञान, लक्ष्यों और मूल्यों का संयोजन और समेकन एवं इसमें स्कूल नेतृत्व का महत्व	परत 1 के सभी विवरणक स्कूल नेतृत्व की अवधारणा से इसका संबंध एवं परत 1: निजी विकास योजना पर गृह कार्य (आरंभिक विचारों का दमन)
	परत 3: छात्र अधिगम का सुनिश्चय (पैनल चर्चा का आयोजन)	1615-1730 बजे	हस्तपुस्तिका में उल्लिखित छात्र अधिगम के विविध आयाम	सभी स्कूली विषयों में उपलब्धि और प्रगति; 21वीं सदी के अधिगम कौशलों को हासिल करना; व्यक्तिगत, सामाजिक और भावनात्मक विकास; आंतरिक स्थिरता और बौद्धिक दृढ़ विश्वास हासिल करने के लिए नैतिक और नीतिपरक तर्क को सुदृढ़ बनाना
दिवस-3	दिवस 1 में पूर्ण सौंपे गए कार्य और दिवस 2 पर चिंतन-मनन	1030-1100 बजे	पहले दिवस के सत्र, समनुदेशित कार्य और प्रमुख बिंदुओं पर समनुदेशित समूह विचार विमर्श और चर्चा करेगा	
	परत-2: शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व के कार्य व्यवहार का अवलोकन	1100-1115 बजे	परत 2 का विहंगावलोकन	सभी 6 विवरणकों से संबंधित व्याख्या और परत 2 का महत्व
	परत 2: शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व के कार्य व्यवहार का विस्तृत विवरण	1115-1300 बजे	विवरणक 1: शिक्षक व्यावसायिक विकास में संलग्नता	हस्तपुस्तिका के भाग 2 के परत 2 के विवरणक 1 के अंतर्गत उल्लिखित शिक्षक व्यावसायिक विकास में संलग्नता से संबंधित सभी कार्यार्थ
शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व पर हस्तपुस्तिका का अध्ययन और दोपहर भोजनावकाश = 1300 से 1500 बजे तक				
	परत 2: शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व का कार्य व्यवहार	1500.1630 बजे	विवरणक 2: स्कूलों में नवाचारों की पहल	स्कूलों में नवाचारों की पहल से संबंधित सभी कार्यार्थ
	भाग 3 में प्रस्तुत वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना का विकास	1630-1730 बजे	वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना का परिचय और चरण-5 तक के विवरण	विवरणक 1: शिक्षक व्यावसायिक विकास में संलग्नता से किसी एक कार्यार्थ को लेकर भाग 3 में दिए गए सभी चरणों का उपयोग करके ए.पी.पी. की व्याख्या की जाएगी। गृहकार्य : विवरणक 1 के शेष भाग के लिए चयनित कार्यार्थ के भीतर के किसी एक उप-कार्यार्थ पर इस कार्य अभ्यास को पूरा करने के लिए भागीदारों को कहा जाए।

				इसी प्रकार नवाचार पर विवरणक 2 के किसी एक कार्यार्थ को लिया जाए और पूरी प्रक्रिया की पुनरावृत्ति की जाए।
दिवस-4	दिवस 3 की मीमांसा एवं सौंपे गये कार्य जमा करना/प्रस्तुति	1030-1100 बजे	समनुदेशित समूह द्वारा दिवस 3 को सौंपे गए कार्य की प्रस्तुति और चर्चा; प्रमुख बिंदु (10 मिनट)	दिवस 3 को पूरा किए गए परत 2 के विवरणकों का प्रयोग करके वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना पर चर्चा (20 मिनट) वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना के गृहकार्य पर चर्चा
	परत-2: शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व का कार्य व्यवहार	1100-1230 बजे	विवरणक 3: शिक्षण अधिगम प्रक्रिया का नेतृत्व	शिक्षण अधिगम प्रक्रिया के नेतृत्व से संबंधित सभी कार्यार्थ
	भाग 3 में दिए गए वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना विकास	1230-1300 बजे	विवरणक 3: शिक्षण अधिगम प्रक्रिया का नेतृत्व के लिए ए.पी.पी. विकास	किसी एक उप-कार्यार्थ पर विचार करते हुए विवरण 3 के किसी कार्यार्थ के सभी 5 चरणों के अनुसार एपीपी का विकास। विवरणक के शेष कार्यार्थों को गृहकार्य के रूप में किया जाए।
<b>शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व पर हस्तपुस्तिका का अध्ययन और दोपहर भोजनावकाश = 1300 से 1500 बजे तक</b>				
	परत 2: शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व का कार्य व्यवहार	1500-1630 बजे	विवरणक 4: अधिगम संस्कृति का विकास	विवरणक 4: अधिगम संस्कृति का विकास से संबंधित सभी कार्यार्थ
	भाग 3 दिए गए वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना विकास	1630-1700 बजे	विवरणक 4: अधिगम संस्कृति का विकास के लिए ए.पी.पी. विकास	किसी एक उप-कार्यार्थ पर विचार करते हुए विवरण 4 के किसी कार्यार्थ के सभी 5 चरणों के अनुसार एपीपी का विकास। विवरणक के शेष कार्यार्थों को गृहकार्य के रूप में किया जाए।
	वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना (जारी)	1700-1730 बजे	अब तक के सत्रों में परत-2 पर चर्चा किए गए विवरणक 3-4 के लिए वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना के निर्माण संबंधी उठाए गए संदेहों पर मुक्त चर्चा, 5 चरणों को पूरा करना, आज के दिन का गृहकार्य लेना और दिवस 5 के लिए सत्र-पूर्व सौंपे गये कार्य, इस दिन यह सुनिश्चित किया जाए कि प्रतिभागियों ने सभी चरणों को स्पष्ट रूप से समझ लिया है।	
दिवस-5	दिवस 4 पर मीमांसा सौंपे गये कार्य की प्रस्तुति	1030-1100 बजे	समनुदेशित समूह दिवस 4 के सत्रों पर अपने विचार प्रस्तुत करेगा, सौंपे गये कार्य और प्रमुख बिंदुओं की प्रस्तुति (10 मिनट)	
	परत 2: शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व का कार्य व्यवहार	1100-1230 बजे	विवरणक 5: समावेशी संस्कृति का निर्माण	समावेशी संस्कृति के निर्माण पर विवरणक 5 से संबंधित सभी कार्यार्थ
	भाग 3 में दिए गए वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना विकास	1230-1300 बजे	विवरणक 5 समावेशी संस्कृति के निर्माण के लिए ए.पी.पी. विकास	ए.पी.पी. के निर्माण के लिए विवरणक से संबंधित चरण

**शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व पर हस्तपुस्तिका का अध्ययन और दोपहर भोजनावकाश = 1300 से 1500 बजे तक**

परत 2: शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्व का कार्य व्यवहार	1500-1630 बजे	विवरणक 6: स्व-जागरूक नेतृत्वकर्ता बनना और होना	स्व-जागरूक नेतृत्वकर्ता बनना और होना से संबंधित सभी कार्यार्थ
भाग 3 में दिए गए वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना विकास	1630-1730 बजे	वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना का समेकन और समूह चर्चा	सभी समूहों द्वारा 5 दिवसीय कार्यशाला के दौरान विकसित वार्षिक शिक्षाशास्त्रीय योजना की प्रस्तुति। इस सत्र की अध्यक्षता संसाधन व्यक्ति/शिक्षा विभाग के अन्य उच्चतर अधिकारी करेंगे।
नोट: सभी विषयों के लिए हस्तपुस्तिका के भाग 4 में ट्यूटोरियल में सुझाए गए संसाधनों का उपयोग सत्र आयोजित करने के लिए किया जाएगा।			

**परत 3 छात्र अधिगम का सुनिश्चय पर सत्र आयोजित करने की पद्धति पर पैनल चर्चा**

एक पैनल चर्चा का आयोजन किया जा सकता है जिसके प्रतिभागी पैनल चर्चाकार होंगे। इसे एक संसाधन विशेषज्ञ द्वारा संचालित किया जाएगा। परत 3 में वर्णित चार क्षेत्र पैनल चर्चा के विषय होंगे। यह उन प्रतिभागियों को सौंपा जाएगा जिनकी पहचान एक दिन पहले की जाएगी। वे इसे तैयार करेंगे और अपने विचार प्रस्तुत करेंगे। इस पर पूरे समूह चर्चा के साथ-साथ बाकी प्रतिभागियों को शामिल करते हुए चर्चा की जाएगी। अतः, पैनल चर्चा के 4 चक्र हैं।

- चक्र 1 (20 मिनट): पैनलकार परत 3 में चर्चा किए गए छात्र अधिगम के प्रत्येक पहलू पर अपने विचार प्रस्तुत करेंगे।
- शेष प्रतिभागी परिचर्चा में भाग लेंगे (20 मिनट)।
- चक्र 2: पैनलकार परत 3 (20 मिनट) के प्रत्येक पहलू पर अपने विचार प्रस्तुत करेंगे।
- शेष प्रतिभागी परिचर्चा में भाग लेंगे (20 मिनट)।
- मध्यस्थता द्वारा समीक्षात्मक टिप्पणी और निष्कर्ष जिसमें संसाधन विशेषज्ञों को अपनी विशेषज्ञ राय देने के लिए बुलाया जा सकता है (यदि आवश्यक हो)।



# संदर्भ सूची







## संदर्भ सूची

- Al-Barwani, T. (2011). Leadership for learning in Middle East: The road travelled thus far. In Townsend, T. & Mac Beath, J. (Eds.), *International handbook of leadership for learning (part1)*. London: Springer International Handbooks of Education 25.
- Beck, L.G. and Murphy, J. (1993) *Understanding the principalship: Metaphorical themes 1920-1990*. New York, USA: Teacher College Press.
- Central Board of Secondary Education (CBSE) (2020). *21<sup>st</sup> Century Learning Skills: A Handbook*. CBSE : New Delhi
- Dampster, N. (2015). *Leadership for learning: A framework for synthesizing recent research*. Retrieved from [http://www.pall.asn.au/wp-content/uploads/2015/.../1-Leadership-for-Learning\\_Dempster.pdf](http://www.pall.asn.au/wp-content/uploads/2015/.../1-Leadership-for-Learning_Dempster.pdf). Accessed on 8/9/2017.
- Diwan, R. et.al. (2014). *National Programme design and curriculum framework on school leadership development*. National University of Educational Planning and Administration: New Delhi
- \_\_\_\_\_ (2014). *School leadership development: a handbook*. National University of Educational Planning and Administration: New Delhi.
- Ezzaki, A. (2011). A multi-faced perspective on leadership for learning: A Case study of Moroccan education. In Townsend, T. & John, M.B. (Eds.), *International handbook of leadership for learning: (Vol 25, Chapter 10, 121-142)*. New York: Springer International Handbooks of Education.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research, *Journal of Educational Administration*, 49 (2), 125 – 142.
- Hallinger, Philip and Chen, Junjun (2015). Review of research on educational leadership and management in Asia: A comparative analysis of research topics and methods, 1995-2012. *Educational Management Administration and Leadership*, 43 (1), 5-27.
- Jwan, O. J., & Ong'ondo, C. O. (2011). *Education leaders for learning in schools in Kenya: The need for reconceptualisation*. In Townsend, T. & John, M.B. (Eds.), *International handbook of leadership for learning: (Volume 25, Chapter 23, 397-417)*. New York: Springer International Handbooks of Education.
- Leithwood, K. & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Nottingham, UK: National College for School Leadership.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What is it and how it influences pupil learning*. Research Report No.800. University of Nottingham: National College for School Leadership.
- Leithwood, K. & Louis, K. S. (2012). *Linking leadership to student learning*. LA, USA: Jossey-Bass.

Louis K.S., Leithwood, K., Wahlstorm, S.E., Anderson (2010). *Learning from leadership: Investigating the links to improved student learning*. Canada, Ontario: Ontario Institute for Studies in Education, University of Ontario.

Martimore, P. (1998). *Reflections on school effectiveness: The road to improvement*. Lisse: Swets & Zeitlinger.

Menon, S. and Malik, C (eds) (2016). *School Leadership and Management: A Handbook for certificate Course*. National University of Educational Planning and Administration: New Delhi

Mythili, N. (2015). School Leadership Development: A Roadmap for Andhra Pradesh. *Journal of Educational Planning and Administration*, 29(4), 379-400.

\_\_\_\_\_. (2017). Does School Leadership Matter for Student Learning in India? A Case Study of Sikkim". *Indian Educational Review*, December, 2017, 56 (2), 34-63.

\_\_\_\_\_. (2019a). Governance and Leadership for Achieving Higher Quality in School Education: A Study of Sikkim". *Indian Journal of Public Administration*, 65(2), Apr-June, 2019, 298–324.

\_\_\_\_\_. (2019b). Quest for success: Ladder of school leadership of women in India". *Social Change*, March 2019. 49 (1), 114-131.

\_\_\_\_\_. (2019c). *Women in School Leadership*. New Delhi: Sage Publishers Pvt Ltd, India.

\_\_\_\_\_. (2019d). Legitimisation of Women School Leaders in India". *Contemporary Education Dialogue*, 16(1), 54-83.

\_\_\_\_\_. (2020). *Regional diversity, school leadership and quality education in north-eastern states*. In Tilak, J.B.G. (Ed.), *Universalisation of Secondary Education*. July 2020 (Chapter 10, 151-204) Singapore: Springer.

NCERT- MHRD (2017). *Learning Outcomes at Elementary Stage*, New Delhi: NCERT-MHRD. [http://www.ncert.nic.in/publication/Miscellaneous/pdf\\_files/tilops101.pdf](http://www.ncert.nic.in/publication/Miscellaneous/pdf_files/tilops101.pdf)

Panda, P., et.al. (2015). *School standards and evaluation framework (Shaala Siddhi)*. New Delhi: MHRD-NUEPA.

\_\_\_\_\_. (2015). *Evaluation for improvement: School standards and evaluation framework (Shaala Sidhi)*. New Delhi: MHRD-NUEPA.

Rajput, A.K., et.al. (2019). *National initiative for school heads and teachers' holistic development: Leadership package*. MHRD: NCERT, New Delhi

Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K.J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.

Sackney, L. & Mitchell, C. (2008). *Leadership for learning: A Canadian perspective*. Rotterdam: Sense.

Scheerens, J. & Bosker, R. (1997). *The foundations of educational effectiveness*. UK, Oxford: Pergamon.

Senge, P.M., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2001). *Schools that learn: A fifth discipline field book for educators, parents, and everyone who cares about education*. New York: Doubleday.

Sergiovanni, T. (2001). *Leadership: What's in it for schools?* London: Routledge-Falmer.

Tizzoni G.N. (2001). *The Amory of leadership: The evolving role of the secondary school principal Phi Delta Kappan*, 82(6), pp. 434-439.

Townsend, T. (Ed.), (2007). *International handbook of school effectiveness and improvement* Springer: International Handbooks of Education. Volume 17.

Thrupp, M. (1999). *Schools making a difference: Let's be realistic*. Buckingham Palace: Open University Press.

Zepeda, S. J. (2007). *Instructional supervision Applying tools and concepts*. Larchmont. New York: Eye on Education.

#### Web links:

[http://www.cbseacademic.nic.in/web\\_material/Manuals/21st\\_Century\\_Skill\\_Handbook.pdf](http://www.cbseacademic.nic.in/web_material/Manuals/21st_Century_Skill_Handbook.pdf)

<http://ncsl.niepa.ac.in/publication.php>

<http://ncsl.niepa.ac.in/live-stream.php>

<http://pslm.niepa.ac.in/>

<http://shaalasiddhi.niepa.ac.in/>

[http://niepa.ac.in/Un\\_Priced\\_Publications.aspx](http://niepa.ac.in/Un_Priced_Publications.aspx)

<http://niepa.ac.in/journals.aspx>

[http://www.michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2014/05/14\\_The-Principal-Handout\\_Spring-Summer.pdf](http://www.michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2014/05/14_The-Principal-Handout_Spring-Summer.pdf) (downloaded on 16 March 2015, at 3:27 pm)

[http://www.overport-ps.vic.edu.au/uploads/1/0/8/4/10847507/overport\\_pedagogical\\_plan\\_\\_28\\_11\\_2012\\_for\\_2014.pdf](http://www.overport-ps.vic.edu.au/uploads/1/0/8/4/10847507/overport_pedagogical_plan__28_11_2012_for_2014.pdf) (Downloaded on 4 Nov 2019)

[www.education.vic.gov.au/Documents/school/teachers/teachingresources/practice/pedagogicalmodel.pdf](http://www.education.vic.gov.au/Documents/school/teachers/teachingresources/practice/pedagogicalmodel.pdf) (Downloaded on 4th Nov 2019).

[https://www.youtube.com/watch?v=NZ8NOLiz\\_EU](https://www.youtube.com/watch?v=NZ8NOLiz_EU) (Downloaded on 18<sup>th</sup> Nov 2019)





# योगदानकर्ताओं के बारे में





## योगदानकर्ताओं के बारे में

**एन. मैथिली**, वर्तमान में राष्ट्रीय शैक्षिक योजना एवं प्रशासन संस्थान (नीपा), दिल्ली में सहायक प्रोफेसर के रूप में कार्यरत हैं। उन्होंने अपनी पी-एच.डी. 2006 में इंस्टीट्यूट फॉर सोशल एंड इकोनॉमिक चेंज, बेंगलुरु, कर्नाटक से की है। नीपा में कार्यभार ग्रहण करने से पहले, उन्होंने टाटा इंस्टीट्यूट ऑफ सोशल साइंसेज, मुंबई, अजीम प्रेमजी फाउंडेशन, बेंगलुरु और सेंटर फॉर मल्टी-डिसिप्लिनरी डेवलपमेंट रिसर्च, धारवाड़, कर्नाटक में कार्य किया है। उन्होंने अंतरराष्ट्रीय और राष्ट्रीय स्तर पर प्रकाशित अपने शोध मोनोग्राफ और सहकर्मी-समीक्षा लेखों के माध्यम से भारतीय संदर्भ में स्कूल नेतृत्व, और लिंग और स्कूल नेतृत्व पर अनुसंधान और विमर्श का बीड़ा उठाया है। वह शिक्षा मंत्रालय, भारत सरकार के माध्यम से स्कूल नेतृत्व विकास कार्यक्रमों (एसएलडीपी) के बड़े पैमाने पर कार्यान्वयन और प्रशिक्षण कार्य में भी शामिल हैं।

**अंबिका गुलाटी**, 2017 में दि मिलेनियम स्कूल, दुबई की प्राचार्या के रूप में GEMS एजुकेशन में शामिल हुईं। उन्होंने अर्थशास्त्र और शिक्षाशास्त्र में स्नातकोत्तर उपाधि प्राप्त की हैं। वह स्कूली शिक्षा और उसके शोध के प्रति जिज्ञासु और प्रतिबद्ध हैं। उन्होंने ग्यारहवीं और बारहवीं कक्षा के लिए अर्थशास्त्र की पाठ्यपुस्तकें लिखी हैं। स्कूल नेतृत्वकर्ता के 20 से अधिक वर्षों के अनुभव के साथ, शिक्षकों के व्यावसायिक विकास और शैक्षणिक परिवर्तन के माध्यम से बच्चों के जीवन में सकारात्मक बदलाव लाने का उनका उत्साह उन्हें एक प्रभावी और चिंतनशील शिक्षाशास्त्रीय नेतृत्वकर्ता तथा उनकी कुशाग्रता का परिचायक है। वह सी.बी.एस.ई., एन.आई.ओ.एस. और एन.सी.ई.आर.टी. जैसे शीर्षस्थ संस्थानों के महत्वपूर्ण कार्यों में संलग्न रही हैं।

**हरप्रीत कौर**, 26 साल से चंडीगढ़ के श्री गुरु हरकिशन मॉडल स्कूल में प्राचार्या के पद पर कार्यरत हैं। वह वनस्पति विज्ञान और शिक्षा में स्नातकोत्तर हैं और वर्तमान में पी-एच.डी. कर रही हैं। उन्होंने विशेष आवश्यकता वाले बच्चों को मुख्यधारा में लाने के लिए समावेशी और विशेष शिक्षा में विशेषज्ञ के रूप में अपनी पहचान बनाई है। वह सी.बी.एस.ई. और समग्र शिक्षा के साथ विभिन्न विषयों पर एक नियमित प्रशिक्षक, संसाधन विशेषज्ञ रही हैं। जब वह अपने विचारों को कलमबद्ध करती हैं तो उनकी प्रायोगिक शिक्षा से आने वाली उनकी गहन अंतर्दृष्टि किसी भी कार्य के लिए मूल्यवर्धक सिद्ध होती है। उन्हें वर्ल्ड एजुकेशन समिट 2019, ECONs और कई अन्य संगठनों द्वारा नेतृत्व पुरस्कार प्राप्त हुए हैं।

**स्वर्णिमा लूथरा**, वर्तमान में ए.एस.एन. सीनियर सेकेंडरी स्कूल, दिल्ली में प्राचार्या के रूप में कार्य कर रही हैं। उसके पास गणित में स्नातकोत्तर की डिग्री है। वह अपने स्कूल में नवाचारों पर पूरी प्रतिबद्धता के साथ कार्य कर रही हैं, विशेष रूप से छात्रों को भविष्य के लिए आवश्यक कौशलों से सशक्त करने पर ध्यान केंद्रित कर रही हैं। संस्था के एक कुशल, प्रतिबद्ध और सुदक्ष प्राचार्या के रूप में उनकी भूमिका के लिए उन्हें कई पुरस्कारों से सम्मानित किया गया है। ऑस्ट्रेलियाई शैक्षिक अनुसंधान परिषद (एसीईआर) जैसे संगठनों से उनके कई लेख प्रकाशित हुए हैं। उनके हाल के कार्यों में *बेस्ट मैनेजमेंट*, *लर्निंग एंटरप्राइज* और *माइंड मैपिंग* शामिल हैं।



**संचिता वर्मा**, जीवविज्ञान और शिक्षाशास्त्र में स्नातकोत्तर हैं। वह वर्तमान में इंडियन स्कूल सोहर, सल्तनत ऑफ ओमान में प्राचार्या के रूप में कार्यरत हैं। उन्हें अध्यापन के व्यवसाय में 38 से अधिक वर्षों का अनुभव है। उन्होंने इंडियन स्कूल सोहर और ओमानी स्कूलों के छात्रों और कर्मचारियों के बीच मित्रता को विकसित करने में बड़े पैमाने पर कार्य किया है। इसके अलावा, ओमान में उन्होंने स्कूल के लिए एंबेस्डर ट्रॉफी जीती है और सी.बी.एस.ई. से संबद्ध स्कूलों के लिए उन्हें खाड़ी सहोदय द्वारा सम्मानित किया गया है।

**कैप्टन (डा.) दिनिशा भारद्वाज सिंह**, ने शिक्षा क्षेत्र में आने से पहले भारतीय सेना में कार्य किया था। उनके पास भौतिकी में पी-एच.डी. की डिग्री है और वह 25 वर्षों से भी अधिक समय से कार्य कर रही हैं। वह वर्तमान में ग्लोबल इंडियन इंटरनेशनल स्कूल, कुआलालंपुर, मलेशिया में प्राचार्या के रूप में कार्य कर रही हैं जहाँ सी.बी.एस.ई. और आई.जी.सी.एस.ई. पाठ्यक्रमों को पढ़ाया जाता है। अपने विविध प्रदर्शन के साथ शिक्षा के लिए कार्य करते हुए, उन्होंने शिक्षा और समाज सेवा में अपने कार्यों के लिए कई पुरस्कार प्राप्त किये हैं।

**सीमा जेरथ**, डी.एल.एफ. पब्लिक स्कूल, साहिबाबाद, एन.सी.आर. क्षेत्र में प्राचार्या के रूप में कार्यरत हैं। उन्होंने अंग्रेजी साहित्य और शिक्षाशास्त्र में स्नातकोत्तर उपाधि प्राप्त की है। 35 वर्षों के विशाल अनुभव के साथ, उन्हें 2012 में भारत सरकार के शिक्षकों के लिए राष्ट्रीय पुरस्कार सहित अनेक पुरस्कारों और प्रशस्तियों से सम्मानित किया गया है। उन्होंने 30 से अधिक पुस्तकें लिखी हैं, जिनमें सी.बी.एस.ई. और दीक्षा के लिए सामग्री विकास में योगदान भी शामिल है। राष्ट्रीय प्रगतिशील स्कूल सम्मेलन की पूर्व सचिव के रूप में, वह कई शैक्षिक अभियानों में बहुत सक्रिय हैं।

## प्रारंभिक परामर्श दल

- श्री. मनोज आहूजा, आई.ए.एस., अध्यक्ष, सी.बी.एस.ई., भारत ।
- प्रो. एन.वी. वर्गीज, कुलपति, नीपा, नई दिल्ली
- डा. एन. मैथिली (प्रधान अन्वेषक), सहायक प्रोफेसर, नीपा
- डा. सुनीता चुग, प्रोफेसर, एन.सी.एस.एल., नीपा
- डा. जोसफ इमानुवल, निदेशक, शैक्षणिक, सी.बी.एस.ई., भारत
- डा. बिस्वजीत साहा, निदेशक, कौशल एवं प्रशिक्षण, सी.बी.एस.ई., भारत
- डा. प्रज्ञा एम. सिंह, संयुक्त सचिव, सी.बी.एस.ई., भारत
- डा. संदीप कुमार जैन, संयुक्त सचिव, सी.बी.एस.ई., भारत
- श्रीमती अंबिका गुलाटी, प्राचार्या, दि मिलेनियम स्कूल, दुबई
- श्रीमती हरप्रीत कौर, प्राचार्या, गुरु हरकिशन मॉडल स्कूल, चंडीगढ़
- श्रीमती स्वर्णिमा लूथरा, प्राचार्या, ए.एस.एन. सीनियर सेकेंडरी स्कूल, मयूर विहार, दिल्ली
- सुश्री संचिता वर्मा, प्राचार्या, इंडियन स्कूल सोहर, सलतनत ऑफ ओमान
- कैप्टन (डॉ) दिनिशा भारद्वाज सिंह, प्राचार्या, ग्लोबल इंडियन इंटरनेशनल स्कूल, कुआलालंपुर, मलेशिया
- श्रीमती सीमा जेरथ, प्राचार्या, डी.एल.एफ. पब्लिक स्कूल, साहिबाबाद, एनसीआर क्षेत्र
- प्रो. ऋषिपाल, हरियाणा विश्वकर्मा कौशल विश्वविद्यालय, गुरुग्राम
- श्रीमती ज्योति अरोड़ा, प्राचार्या, माउंट आबू पब्लिक स्कूल, रोहिणी, नई दिल्ली
- डॉ राजेश चंदेल, प्राचार्य, ज्ञान गंगा इंटरनेशनल स्कूल, जबलपुर, मध्य प्रदेश
- श्रीमती रूपा शर्मा, प्राचार्या, बहाई स्कूल, गंगटोक, सिक्किम
- श्रीमती मोनिका मेहन, प्राचार्या, डी.ए.वी. पब्लिक स्कूल, द्वारका, नई दिल्ली

