इकाई 10 नेतृत्व उन्मुख भूमिकाएं

संरचना

10.1 प्रस्तावना

10.2 उद्देश्य

10.3 विद्यालय के पदानुक्रम में विभिन्न स्तरों पर नेतृत्व

- 10.3.1 नेतृत्व का अर्थ
- 10.3.2 विद्यालय नेतृत्व की प्रकृति
- 10.3.3 नेतृत्व की शैलियाँ

10.4 अध्यापक – एक नेता के रूप में

10.5 मुख्याध्यापक की भूमिका

10.6 छात्रों की नेतृत्व उन्मुखी भूमिकाएँ

10.7 सारांश

10.8 अभ्यास कार्य

10.9 चर्चा के बिन्दु

10.10 बोध प्रश्नों के उत्तर

10.11 कुछ उपयोगी पुस्तकें

10.1 प्रस्तावना

नेतृत्व की अवधारणा को संभवतः हम भली-भांति समझ सकते हैं, यदि हम किसी भी संगठन या निकाय में एक नेता के महत्व को समझ लें। साधारणतः किसी संगठन में लोगों का एक समूह, विभिन्न स्तरों पर सम्मिलित होता है तथा पूर्व निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु कार्य करता है। संगंठन के लोगों को अपने कार्य सुचारू रूप से करने के लिए समय-समय पर सहयोग, मार्ग-दर्शन एवं अभिप्रेरणा की आवश्यकता पड़ती है। कभी-कभी वर्ग में कार्य शैली, विचार, हस्तकौशल, तथा क्षमताओं के सम्बन्ध में असहमति उत्पन्न हो सकती है। इस प्रकार की परिस्थिति प्रगति को रोक देती है और उद्देश्यों की प्राप्ति में बाधा बन जाती है। ऐसी स्थिति में एक ऐसे व्यक्ति की आवश्यकता होती है जो निकाय पर नियंत्रण रख सके, कर्मचारियों को दिशा-निर्देश दे सके तथा निकाय के विकास को बनाए रखने में योजनाबद्ध, सुनियोजित, एवं संगठित नेतृत्व दे सके। ऐसे व्यक्ति को हम 'नेता' कह सकते हैं तथा उसके इस गुण को नेतृत्व कहते हैं। इस प्रकार नेतृत्व वर्ग के सदस्यों की आवश्यकताओं एवं अभिलाषओं की पूर्ति करता है, ज्ञात मानवीय अभिप्रेरणा का उपयोग करता है। वह किसी भी क्रियाकलाप का उसके परिणामों से सम्बन्ध स्थापित करके, वर्ग के प्रत्येक सदस्य से अधिकतम योगदान को प्राप्त करता है। नेतृत्व एक प्रकार से दूसरों को स्वयं को खोज निकालने में सहायता प्रदान करने की प्रक्रिया है, जिसके द्वारा वे अपनी अन्तःशक्ति की खोज कर सकें तथा उस संगठन के निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति कर सकें।

इस परिप्रेक्ष्य को ध्यान में रखते हुए, आइए विद्यालय की परिस्थितियों में हम नेतृत्व की भूमिका का निरीक्षण करें। जैसा कि हम सभी जानते हैं, विद्यालय शिक्षा प्रदान करने हेतु उत्पन्न किया गया एक औपचारिक संगठन है जहाँ अध्यापक-अध्येता परस्पर संपर्क में आते हैं अन्योन्य-क्रियाएँ करते हैं और वे विद्यालय के अन्दर शिक्षण उद्देश्य प्राप्ति हेतु सह-अस्तित्व बनाए रखते हैं। अध्यापन-अधिगम प्रक्रिया के अतिरिक्त, कुछ ऐसी क्रियाएँ भी हैं जो इसमें तथा विद्यालय के

कुल प्रबंधन में सहायक सिद्ध होती हैं। इन क्रियाओं की देख-रेख साधारणतया विद्यालय के मुख्याध्यापक अथवा प्रधानाचार्य द्वारा की जाती हैं। इस प्रकार प्रधानाचार्य मुख्याध्यापक, अध्यापक एवं छात्र किसी भी विद्यालय प्रणाली के महत्वपूर्ण घटक हैं। संस्थान के प्रभावकारी संचालन हेतु, उपर्युक्त तीनों घटकों को अपने विभिन्न भूमिकाएँ अदा करनी पड़ती हैं।

इस इकाई में, हम विभिन्न पदानुक्रम में शैक्षिक नेतृत्व की चर्चा करेंगे और विद्यालय के प्रभावकारी संचालन में मुख्याध्यापक, पर्यवेक्षक, अध्यापक एवं छात्रों के नेतृत्व की भूमिकाओं पर ध्यान केन्द्रित करेंगे।

10.2 उद्देश्य

इस इकाई के पढ़ने के पश्चात् आप इस योग्य हो जाएंगे कि:

- विद्यालय के संदर्भ में नेतृत्व की परिभाषा, इसकी प्रकृति एवं प्रकार के विशेष संदर्भ में दे सकेंगे;
- विद्यालय के पदानुक्रम तथा मुख्याध्यापक, पर्यवेक्षक, अध्यापक एवं छात्रों के नेतृत्व सम्बन्धी भूमिकाओं की चर्चा कर सकेंगे;
- शैक्षिक नेतृत्व की महत्ता की व्याख्या कर सकेंगे, तथा
- श्रेष्ठतर विद्यालय प्रबन्धन के लिए विभिन्न घटकों की नेतृत्व भूमिकाओं की चर्चा कर सकेंगे।

10.3 विद्यालय के पदानुक्रम में विभिन्न स्तरों पर नेतृत्व

विद्यालय शिक्षा का एक औपचारिक प्रतिष्ठान है जहाँ छात्र एवं अध्यापक पूर्व निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु परस्पर अन्योन्य-क्रियाएँ करते हैं। इसी परस्पर अन्योन्य-क्रियान्वयन के द्वारा छात्र शिक्षण प्राप्त करते हैं। अन्योन्य-क्रियान्वयन की गुणवत्ता ही अधिगम परिणामों की गुणवत्ता को वृद्धि प्रदान करती है। कक्षा के कमरे की क्रियाएँ तथा अन्योन्य-क्रियाकलाप कक्षा के कमरे के कई उपादानों पर निर्भर करता है, जैसेः कक्षा के कमरे की नियमितता, अनुशासन, छात्रों को अभिप्रेरित करना, साधनों की उपलब्धता, आदि। कक्षा के कमरे में अन्योन्य क्रियान्वयन विद्यालय के बाहरी वातावरण से भी प्रभावित होता है, जैसे, स्वच्छता, भवन की स्थिति, पाठ्य सहगामी क्रियाकलाप का आयोजन, विद्यालय की प्रातःकालीन सभा, खेल, सांस्कृतिक क्रियाकलाप, और यहाँ तक कि एक चपरासी सहित स्टाफ के लोगों का व्यवहार तथा कार्य-कुशलता।

अन्योन्य-क्रियाओं की गुणवत्ता की वृद्धि हेतु बहुत से उपादानों को नियन्त्रण में करना होता है और यह किसी अकेले व्यक्ति द्वारा संभव नहीं है। इसीलिए, एक विद्यालय में विभिन्न नेतृत्व पदों में एक सोपानबद्ध प्रशासनिक ढांचा होता है।

सामान्यतः किसी विद्यालय में नेतृत्व संबंधी पद निम्नलिखित होते हैं:

प्रधानाचार्य अथवा मुख्याध्यापक
पर्यवेक्षक
अध्यापकगण
छात्र

चित्र 10.1 : विद्यालय में नेतृत्व संबंधी पदानुक्रम

विद्यालय का मुख्याध्यापक विद्यालय का नेता समझा जाता है क्योंकि वह विद्यालय के समस्त शैक्षिक, ग़ैर-शैक्षिक तथा प्रशासनिक कार्यों की देख-रेख करता है। आपने किसी विद्यालय में प्रातःकालीन प्रार्थना सभाओं में छात्रों के सम्मुख मुख्याध्यापक को खड़े देखा होगा। आपने मुख्याध्यापक का वह कक्ष भी देखा होगा जहाँ विद्यालय के समस्त क्रियाकलापों की योजना को दर्शाया गया होगा।

उसी प्रकार, अध्यापक एकांश इकाई की योजना, सूचनाओं की योजना, मूल्यांकन तकनीक तथा विद्यालय में अन्य पाठ्य सहगामी क्रियाकलाप की योजना तैयार करता है। अपने विद्यालय के दिनों का अनुस्मरण कीजिए और अपने अध्यापक का स्मरण कीजिए कि आपका शिक्षक अध्यापक कक्ष में बैठकर अगली कक्षा के लिए तैयारी करता था, कापियों में संशुद्धि करता था, आदि।

छात्रों की भी विद्यालय में एक अलग प्रकार की नेतृत्व-भूमिका होती है। वे एक तरह से विद्यालय की 'परिसम्पत्ति' होते हैं। अलग-अलग नेतृत्व के कार्यों की विस्तार से चर्चा आगामी अनुभागों में की गई है।

विभिन्न स्तरों पर सभी व्यक्ति विद्यालय के पदानुक्रम में नेतृत्व की भूमिका अदा करते हैं। आइए, अब नेतृत्व का अर्थ, इसकी प्रकृति तथा शैक्षिक नेतृत्व के विभिन्न प्रकारों को समझने का प्रयास करें।

10.3.1 नेतृत्व का अर्थ

सामाजिक मनोवैज्ञानिकों के अनुसार, नेतृत्व का क्रम-विकास उस गतिशील अन्योन्य क्रियाशील वर्ग से होता है जिसके सदस्य एक साथ एक व्यक्ति से प्रतिबद्ध होते हैं और वर्ग के उद्देश्यों से सरोकार रखते है। इस प्रकार एक नेता कोई भी ऐसा व्यक्ति हो सकता है जो व्यक्तियों अथवा वर्ग द्वारा सहायता के उपलब्ध स्रोत के रूप में पहचाना जाता है।

नेतृत्व व्यवहार प्रत्येक व्यक्ति को कार्य सम्पन्नता के लिए पर्याप्त रूप से मान्यता प्रदान करता है। कार्य सम्पन्नता सामूहिक क्रियाओं के माध्यम से व्यक्तियों द्वारा दिया गया अंशदांन है। शक्ति और पद हमेशा नेतृत्व के मापदण्ड नहीं होते। नेतृत्व के लिए कुछ विशिष्टताओं की आवश्यकता होती है जोकि एक प्रभावकारी नेतृत्व में अवश्य होनी चाहिए।

वे गुण, विशिष्टताएँ और कौशल जो एक प्रभावशाली नेतृत्व में होते हैं,ये हैं:

i) मिलनसारिता

ii) बुद्धिमत्ता

iii) आत्मविश्वास

iv) अनुकूलनशीलता

v) जिम्मेदारी

vi) विश्वसनीयता

vii) पहल-शक्ति

viii) सृजनशीलता

ix) सहयोग

x) विद्वत्ता

xi) जोखिम उठाना

xii) वाचिक स्पष्टता

क्या आप में उपर्युक्त गुण। म से कोई एक गुण है? अगर आप अपने गुणों को अपनी क्रियाओं द्वारा प्रदर्शित करते हैं तो आप एक 'प्रभावकारी नेता' हैं।

नेतृत्व व्यक्ति-समूहों से निकलकर आता है। ये वर्ग साधारणतः पारस्परिक रूप से स्वीकार किए गए उद्देश्यों पर एकीकृत होते हैं। समूह का जो व्यक्ति इन उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु कार्य करता है और सामूहिक एकता को बनाए रखता है, वहीं समूह से समर्थन प्राप्त करता है और समूह की मान्यता पाता है। समूह के सदस्य ऐसे व्यक्तियों द्वारा दिए गए प्रस्तावों को स्वीकार करते हैं और उन्हें अपना नेता मानते हैं। इस प्रकार नेतृत्व के साथ-साथ अनुयायित्व का समावेश भी है। गांधीजी एक राष्ट्रीय नेता थे और पूरे देश ने उसके सिद्धान्तों को स्वीकार किया तथा स्वतंत्रता संग्राम में उनका अनुसरण किया। इसी प्रकार, एक शैक्षिक-व्यवस्था में हमें नेता और अनुयायी देखने को मिलते हैं। मुख्याध्यापक पूरे विद्यालय का नेतृत्व करता है और अध्यापक छात्रों का नेतृत्व करते हैं। इसलिए, नेतृत्व हमेशा अनुयायित्व को जन्म देता है। अगले अनुभाग में, हम शैक्षिक नेतृत्व पर ध्यान केन्द्रित करेंगे:

क्रिया 1

किसी नेता का नाम दीजिए। उसके नेता कहलाए जाने का औचित्य सिद्ध कीजिए।

.....

.....

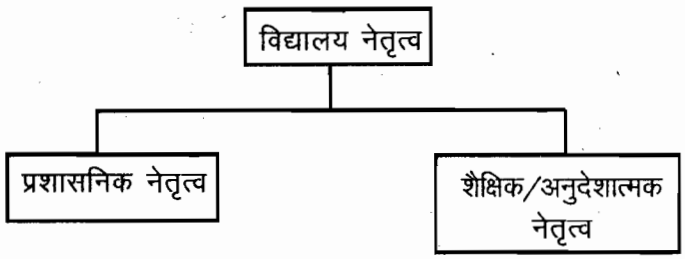
.....

.....

10.3.2 विद्यालय नेतृत्व की प्रकृति

जैसे कि हमने पूर्ववर्ती इकाई में चर्चा की थी कि विद्यालय अधिगम करने यानी सीखने का संस्था है। विद्यालय प्रबंधन का अर्थ है उन सभी विभिन्न क्रियाओं का प्रबंधन करना जो विद्यालयों में प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष रूप से छात्रों की अधिगम क्रिया को प्रभावित करती हैं। विद्यालय कार्यक्रमों के नियोजन, संगठन, निर्देशन, पर्यवेक्षण एवं मूल्यांकन आदि में नेतृत्व महत्वपूर्ण भूमिका अदा करता है।

आइए, विद्यालय प्रबंधन के लिए आवश्यक विभिन्न प्रकार के नेतृत्व का निरीक्षण करें:



चित्र 10.2 विद्यालय नेतृत्व के प्रकार

प्रशासनिक नेतृत्व में स्वस्थ प्रबंधन तकनीकियों को अपनाकर विद्यालय की उन्नति के लिए उपलब्ध मानवीय एवं द्रव्यात्मक साधनों का उपयोग करना होता है।

अनुदेशात्मक नेतृत्व को विद्यालय के स्टाफ़ के सदस्यों की सहायता, अधिगम उद्देश्यों का निर्माण तथा पहचान और इन उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु कौशल तकनीकों को करने की दृष्टि से देखा जा सकता है।

उपर्युक्त कार्यों के लिए, नेता कोई भी हो सकता है - मुख्याध्यापक, पर्यवेक्षक, अध्यापक या विद्यालय प्रबंध समिति का कोई सदस्य। विद्यालय प्रशासन में इनमें से प्रत्येक की अपनी

विशिष्ट नेतृत्व-भूमिका होती है। विद्यालय की प्रशासनिक प्रक्रिया सदा छात्रों द्वारा सीखने पर बल देती है। वास्तव में, प्रशासनिक कार्य शैक्षिक कार्यों की सहायक सेवाएँ होती हैं। इन दोनों के बीच में समन्वय बनाए रखने की आवश्यकता होती है।

अभी तक हमने विद्यालय नेतृत्व की प्रकृति, तथा दो प्रकार के नेतृत्व की व्याख्या की है जो श्रेष्ठतर विद्यालय प्रबंधन के लिए आवश्यक हैं। निम्नलिखित उप-अनुभागों में मुख्याध्यापक, अध्यापक एवं शिष्यों के नेतृत्व-कार्यों की विस्तार से चर्चा की गई है।

10.3.3 नेतृत्व की शैलियाँ

व्यक्तियों के नेतृत्व की शैलियों को, नेता किस प्रकार अपने अधिकार/शक्तियों का प्रयोग करते हैं, के आधार पर वर्गीकृत किया जाता है। साधारणतः नेताओं को तीन आधारभूत शैलियों के आधार पर वर्गीकृत किया जाता है। वे हैं:

1. एकतंत्रीय नेता
2. लोकतांत्रिक नेता
3. उन्मुक्त अहस्तक्षेपी नेता

एकतंत्रीय या तानाशाही नेता शक्ति एवं सत्ता का प्रयोग करता है; आदेश देता है और अनुपालन की अपेक्षा करता है। वह सिद्धान्तवादी और सकारात्मक होता है, वह निकाय/संगठन को अपनी योग्यता द्वारा नेतृत्व प्रदान करता है और दण्ड अथवा पुरस्कार को रोके रखने या दे देने की क्षमता द्वारा संगठन को नेतृत्व प्रदान करता है।

लोकतांत्रिक नेता प्रस्तावित कार्यों एवं निर्णयों पर समूह के सदस्यों से परामर्श करता है और प्रबंधन प्रक्रिया में उनकी भागीदारी को प्रोत्साहित करता है। लोकतांत्रिक नेता निर्णय लेने की प्रक्रिया में समूह के सदस्यों को सम्मिलित करता है और सदस्यों की राय को ध्यानपूर्वक सुनता है।

अहस्तक्षेपी उन्मुक्त नेता अपनी शक्ति का कभी-कभी (यदि आवश्यक हो) प्रयोग करता है और अपने अधीनस्थ कर्मचारियों को क्रियान्वयन में ऊँचे दर्जे की स्वतंत्रता प्रदान करता है। इस प्रकार के नेता उद्देश्य निर्धारित करने तथा उन्हें प्राप्त करने के साधनों के विषय में बृहत रूप से समूह के सदस्यों पर निर्भर रहते हैं।

आपने अपने विद्यालय में प्रधानाचार्य को ऊपर वर्णित किसी तरीके से व्यवस्था करते देखा होगा। आपने विद्यालय-वातावरण पर उसकी नेतृत्व शैली का प्रभाव भी देखा होगा।

क्रिया 2

अपने विद्यालय के प्रधानाचार्य की नेतृत्व शैली की पहचान कीजिए और विद्यालय कार्यक्रमों पर उसके परिणामों की सूची तैयार कीजिए।

.....

.....

.....

.....

बोध प्रश्न

टिप्पणी : क) अपने उत्तर नीचे दिए गए स्थान पर लिखिए।

ख) अपने उत्तरों को इकाई के अंत में दिए गए उत्तरों से मिलाइए।

1. विद्यालय के संदर्भ में नेतृत्व-भूमिका का क्या अर्थ है?

.....

.....

.....

.....

.....

2. शैक्षिक नेतृत्व की प्रकृति की व्याख्या कीजिए।

.....

.....

.....

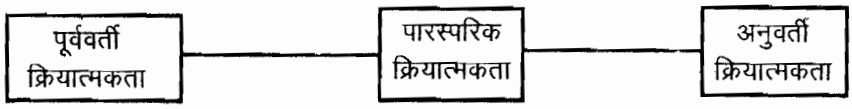
.....

.....

10.4 अध्यापक - एक नेता के रूप में

राष्ट्रीय शिक्षा नीति, 1986 में कहा गया है कि 'शिक्षा की कोई भी प्रणाली अपने शिक्षकों के स्तर से ऊँची नहीं जा सकती।' अध्यापक शैक्षिक प्रक्रिया में सर्वाधिक महत्वपूर्ण तत्व है। अध्यापक अध्यापन-अधिगम प्रकिया में अत्यावश्यक अवयव/घटक है। अध्यापक को अनुदेशात्मक प्रक्रिया में नेता के रूप में पहचानने से पहले, हमें कक्षा में पारस्परिक क्रिया को समझना पड़ेगा।

माध्यमिक शिक्षा आयोग (सैकेडरी एज्यूकेशन कमीशन) (1952-53) का कथन है कि, "हम सब इससे सहमत हैं कि सुचिन्तित शैक्षिक संरचना में सबसे अधिक महत्वपूर्ण घटक अध्यापक हैं।" अध्यापक कक्षा में साधारणतः तीन विभिन्न प्रकार की क्रियाओं का निष्पादन करता है। वे हैं: पूर्ववर्ती क्रियात्मकता, पारस्परिक क्रियात्मकता, अनुवर्ती क्रियात्मकता।



चित्र 10.3 : कक्षा में अध्यापक के कार्य

आइए देखें कि अध्यापक कैसे उपर्युक्त क्रियाओं का निष्पादन और अनुदेशात्मक प्रक्रिया में मार्गदर्शन करता है।

पूर्ववर्ती क्रियात्मकता के कार्य वे कार्य हैं जो कक्षा में जाने से पूर्व पूरे किए जाते हैं। वे हैं:

- पाठ्यचर्यात्मक एवं पाठ्य सहगामी कार्यक्रमों का नियोजन।
- कार्यक्रमों का आयोजन।
- अध्यापन/शिक्षण की उपयुक्त पद्धति का चयन।
- पाठ योजना, सहायक सामग्री एवं गृहकार्य की रूपरेखा तैयार करना।

क्रिया 3

उन क्रियाओं का प्रेक्षण कीजिए जो अध्यापक कक्षा में जाने से पूर्व करता हैं और उन्हें नीचे लिखिए।

.....

.....

.....

.....

.....

पारस्परिक क्रियात्मकता के पक्ष में नेता के रूप में अध्यापक का कार्य निदेशात्मक है। यहाँ अध्यापक समस्त कार्य-सम्पादन का नेता है। पारस्परिक क्रियात्मकता के पक्ष में अध्यापक के विभिन्न कार्यों की सूची निम्न प्रकार हैं:

- कक्षा में श्रेष्ठतर अधिगम के लिए वातावरण तैयार करना।
- व्याख्या करना, सोदाहरण स्पष्टीकरण एवं प्रश्न पूछना।
- अभिप्रेरणा प्रदान करना तथा सकारात्मक सुदृढ़ीकरण।
- छात्रों से प्रतिपुष्टि प्राप्त करना।
- छात्रों के अधिगम का मूल्यांकन करना।

अध्यापक उपर्युक्त क्रियाओं को कक्षा में करता है। कक्षा में अध्यापन के दौरान अध्यापक एक नेता के रूप में कार्य करता है और कक्षा में शिक्षण प्रक्रिया का मार्गदर्शन करता है।

अनुवर्ती क्रियात्मकता के पक्ष में निम्नलिखित विभिन्न कार्यों का समावेश है:

- पर्यवेक्षण एवं मार्गदर्शन
- अभिभावकों से सपर्क
- संचयी रिकार्ड का रख-रखाव
- मूल्यांकन/प्रगति विवरण तैयार करना
- अनुशिक्षण कक्षाओं का आयोजन, तथा
- अन्तर्वैयक्तिक सम्बन्धों का रख-रखाव

ये वे क्रियाएँ हैं जो एक अध्यापक को अध्यापन के बाद करनी पड़ती हैं।

ऊपर बताए गए पूर्ववर्ती क्रियात्मकता, पारस्परिक क्रियात्मकता तथा अनुवर्ती क्रियात्मकता के कार्यों को करने के लिए अध्यापक में नेतृत्व गुणों की आवश्यकता है। जैसा कि शिक्षा आयोग (1964-66) ने कहा है "राष्ट्र के भाग्य का निर्माण कक्षाओं में होता है" अध्यापकों से ग़ैर-शिक्षण परिस्थितियों में भी नेतृत्व के कार्यों की अपेक्षा की जाती है। इनमें पाठ्येतर एवं पाठ्य सहगामी क्रियाकलाप का समावेश होता है और ये विद्यालय की 'ताल' का निर्धारण करते हैं। अध्यापक इस प्रकार राष्ट्र के भाग्यविधाता बन जाते हैं।

विद्यालय में ग़ैर-शैक्षिक क्रियाओं के लिए भी अध्यापक जिम्मेदार हैं, उदाहरण के लिए - विद्यालय दिवस मनाना, राष्ट्रीय महत्व के दिवस मनाना; खेलकूद आदि का आयोजन करना। अतः विद्यालय में शैक्षिक एवं ग़ैर-शैक्षिक कार्यक्रमों के आयोजनों में अध्यापक से नेतृत्व की भूमिका की अपेक्षा की जाती है।

उपर्युक्त चर्चा में, हमने विद्यालय में अध्यापक की विभिन्न भूमिकाओं को देखा। इन का छात्रों के अधिगम से घनिष्ठ सम्बन्ध है। कल का राष्ट्र इस बात पर निर्भर करेगा कि आज के विद्यालयों में किस प्रकार के नागरिक प्रशिक्षित एवं शिक्षित किए जा रहे हैं। अतः अध्यापक एक नेता है और वह अक्षरशः राष्ट्र के भाग्य का निर्माता है।

बोध प्रश्न

टिप्पणी : क) अपने उत्तर नीचे दिए गए स्थान पर लिखिए।

ख) अपने उत्तरों को इकाई के अंत में दिए गए उत्तरों से मिलाइए।

3. एक अध्यापक के अनुदेशात्मक नेतृत्व संबंधी भूमिका क्या हैं?

.....

.....

.....

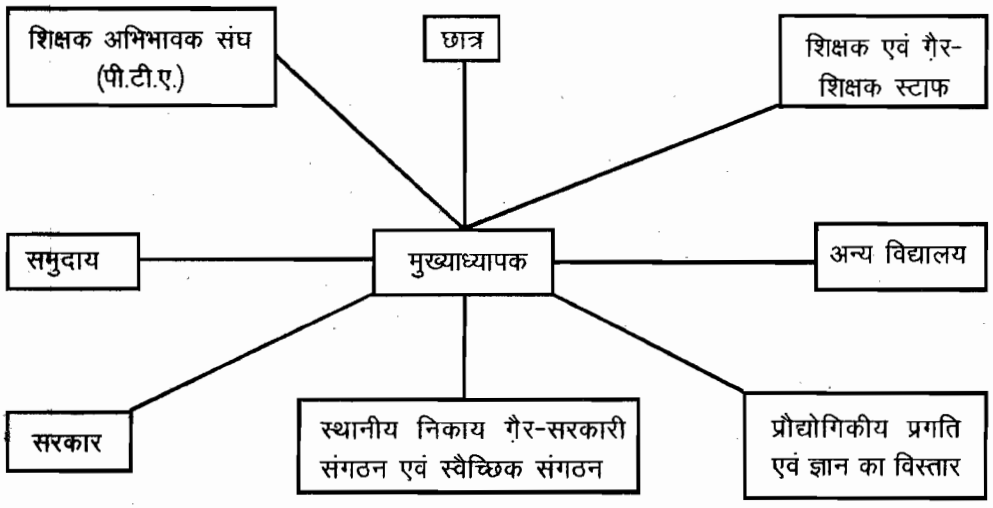
.....

.....

10.5 मुख्याध्यापक की भूमिका

विद्यालय शानदार भवनों से महान नहीं बनते बल्कि प्रभावकारी एवं निपुण प्रधानाचार्यों, मुख्याध्यापकों के कारण बनते हैं। एक मुख्याध्यापक विद्यालय में ठीक उस प्रकार से होता है जिस प्रकार एक घड़ी में छल्ला (स्प्रिंग), एक मशीन में चक्र तथा एक समुद्री जहाज़ में इंजन। एक मुख्याध्यापक संगठनकर्ता, नेता, प्रबंधक, नियामक, निदेशक, मार्गदर्शक एवं विद्यालय कार्यक्रमों का समन्वयक होता है। विद्यालय में मुख्याध्यापक प्रमुख प्रशासक होता है। वह प्रशासकीय एवं अनुदेशात्मक प्रक्रियाओं का नेता होता है। अब हम मुख्याध्यापक की पद-स्थिति एवं जिम्मेदारियों की चर्चा करेंगे।

इस चित्र का ध्यानपूर्वक अध्ययन कीजिए। इसमें विद्यालय में मुख्याध्यापक के बहुपक्षीय उत्तरदायित्वों को दर्शाया गया है। वह विद्यालय में सभी उपसमूहों का नेता होता है, जो विद्यालय के उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु कार्य करते हैं:



चित्र 10.4: एक विद्यालय के मुख्याध्यापक की बहुपक्षीय जिम्मेदारियाँ

आइए, विद्यालयों में मुख्याध्यापक के कार्य निष्पादन को ध्यान में रखते हुए, इन भूमिकाओं का वर्णन करें।

- वह विद्यालय की क्रियाओं की योजना बनाता है एवं उनका आयोजन करता है।
- शिक्षकीय एवं ग़ैर-शिक्षकीय स्टाफ़ को कार्य आवंटन करता है।
- अभिभावकों, समुदाय एवं सरकार के साथ संबंध स्थापित करता है।
- अन्य विद्यालयों के साथ संपर्क जाल स्थापित करता है।
- सूचना एवं प्रौद्योगिकी में नवीनतम प्रवृत्तियों से अपने आपको अवगत कराता है।
- सामाजिक क्रियाकलाप का आयोजन करता है।
- भौतिक एवं ढांचागत साधन जुटाता है।
- विद्यालय के विकास के लिए उपलब्ध साधनों को गतिशील बनाता है।
- विद्यालय के भविष्य को समाज में प्रस्तुत करता है।
- विद्यालय के विभिन्न क्रियाकलाप का समन्वयन करता है।
- शिक्षण-स्टाफ, ग़ैर शिक्षण स्टाफ, तथा छात्रों के कार्यों का मूल्यांकन करता है।
- निर्णय लेने के विभिन्न पहलुओं पर स्टाफ़-बैठकों का आयोजन करता है।

क्रिया 4

जहाँ आप कार्यरत हैं, उस विद्यालय के मुख्याध्यापक की विशिष्ट नेतृत्व भूमिकाओं की सूची तैयार कीजिए।

.....

.....

.....

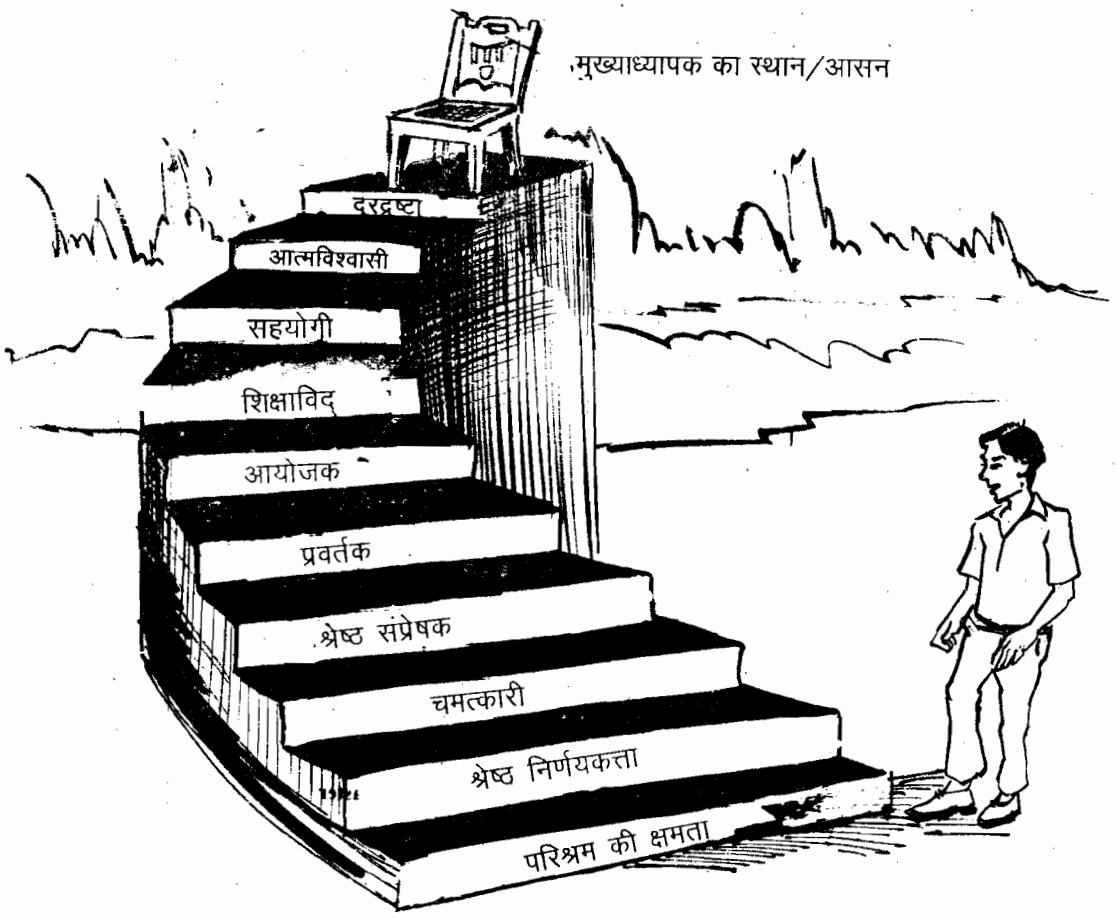
.....

.....

.....

चित्र 10.6 एक विद्यालय के प्रभावकारी एवं कुशल मुख्याध्यापक के बहु-आयामी व्यक्तित्व को प्रस्तुत करता है। ये एक नेता के भी गुण हैं। आइए शैक्षिक पदसोपान में एक प्रधानाचार्य की स्थिति को समझने का प्रयास करें।

प्रधानाचार्य शैक्षिक प्रशासन का मूलाधार है। वह अनुदेशात्मक अंतःसम्बन्धों, आत्म विकास एवं विद्यालय-प्रबंधन का मूल केन्द्र है। आज का प्रधानाचार्य समुदाय द्वारा विद्यालयों को प्रदत्त नये उत्तरदायित्वों से उदित अधिक जिम्मेदारियों को प्राप्त करता है। शिक्षा-प्रणाली में विद्यालय के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए तथा साधनों को गतिशील बनाने हेतु उपर्युक्त क्रियाकलाप में नेतृत्व के गुणों की आवश्यकता होती है। इसलिए इस परिचर्चा से हम यह निष्कर्ष निकालते हैं कि प्रधानाचार्य, शिक्षकों, ग़ैर-शैक्षिक कर्मचारियों, छात्रों एवं समुदाय आदि का नेता है।



चित्र 10.5: मुख्याध्यापक के स्थान का रेखाचित्र

क्रिया 5

एक विद्यालय के प्रधानाचार्य के दो प्रकार का नेतृत्व प्रदान करता है

i) अनुदेशात्मक नेतृत्व

ii) प्रशासनिक नेतृत्व .

नेतृत्व की इन अवस्थितिओं के अन्तर्गत आने वाली विभिन्न क्रियाओं की सूची बनाइए।

.....

.....

.....

.....

.....

.....

अगले अनुभाग में, हम विद्यालय में छात्रों के नेतृत्व की भूमिका की चर्चा करेंगे। जैसे अध्यापकों एवं प्रधानाचार्य का विद्यालय प्रशासन में महत्व है, उसी प्रकार छात्रों का भी विद्यालय के पदानुक्रम में बराबर का महत्व है। वास्तव में छात्रों के बिना विद्यालय के अस्तित्व का कोई अर्थ ही नहीं है। आइए छात्रों की नेतृत्व भूमिका का विवेचन करें।

बोध प्रश्न

टिप्पणी : क) अपने उत्तर नीचे दिए गए स्थान पर लिखिए।

ख) अपने उत्तरों को इकाई के अंत में दिए गए उत्तरों से मिलाइए।

5. आप कैसे उचित ठहराएँगे कि प्रधानाचार्य विद्यालय प्रबंधन में एक नेता होता है? सोदाहरण स्पष्ट करें।

.....

.....

.....

.....

10.6 छात्रों की नेतृत्व उन्मुखी भूमिकाएं

छात्र अपने विद्यालय के सहज एवं स्वाभाविक घटक होते हैं। उन्हीं के लिए सभी शैक्षिक-क्रियाओं का शुभारंभ एवं आयोजन किया जाता है। ये ही हैं वे जो विद्यालय की क्रियाओं में मूल प्रकाश बिन्दु हैं तथा जिनके लिए पाठ्यचर्याओं की योजना एवं आकार निर्धारित किए जाते हैं, विद्यालय-प्रकल्प स्थापित किया जाता है, सुयोग्य अध्यापक एवं प्रधानाचार्य भर्ती किए जाते हैं, तथा अन्य सहायक सेवाओं का आयोजन किया जाता है। वास्तव में छात्र ही इन सभी उद्यमों का मापदण्ड हैं। विद्यालय में सम्पूर्ण क्रिया-कलापों का आयोजन, संगठन एवं मूल्यांकन छात्रों के अनुपात से ही किया जाता है। छात्रों की ओर से भी इसके समरूप व्यवहार होना चाहिए। इसका अर्थ हुआ कि छात्रों को भी विद्यालय में आयोजित सभी क्रियाकलापों में सक्रिय सहयोग देना चाहिए। कुछ संदर्भों में, छात्रों को कुछ कार्यक्रम जैसे साहित्य-सभा, वार्षिक दिवस, शिक्षक दिवस, राष्ट्रीय पर्व आदि का आयोजन करना होता है।

आइए विद्यालय के परिप्रेक्ष्य में इन भूमिकाओं का विस्तार से वर्णन करें।

छात्र कक्षा का नेता होता है। कक्षा में अन्योन्य क्रिया की गुणवत्ता अधिगम गुणवत्ता की वृद्धि करती है। अधिगम प्रक्रिया में छात्रों की सक्रिय भूमिका होनी चाहिए। अगर छात्र अध्यापन के समय निष्क्रिय हैं और अध्यापक सक्रिय है, तो पूरी प्रक्रिया निष्क्रिय हो जाती है और अध्यापक की रुचि समाप्त हो जाती है। छात्र एवं अध्यापक अध्यापन-अधिगम प्रक्रिया की गाड़ी के दो पहिये हैं और गाड़ी को आगे ले जाने के लिए उन दोनों को एक ही समय में साथ-साथ आगे चलना चाहिए।

एक ऐसी स्थिति की कल्पना कीजिए जिसमें छात्र पारस्परिक क्रिया में सक्रिय हैं। क्या एक अध्यापक के लिए छात्रों की रुचि के साथ उनकी सहभागिता का मेल बैठाना चुनौतीपूर्ण कार्य नहीं है?

क्रिया 6

कल्पना करें कि आपकी कक्षा में, छात्र अध्यापन-अधिगम प्रक्रिया का नेतृत्व कर रहे हैं। आप ऐसी कक्षा में पढ़ाने के लिए अपने आपको कैसे तैयार करेंगे?

.....

.....

.....

दूसरे प्रकार का नेतृत्व जिसे छात्र कार्यरूप में परिणत करते हैं, वह है - पाठ्य सहगामी क्रियाकलाप में छात्रों का नेतृत्व। बहुत बार विद्यालय छात्रों को पाठ्य सहगामी क्रियाकलाप का आयोजन करने का अवसर प्रदान करता है। ये क्रियाकलाप हैं - कक्षा और विद्यालय का परिवीक्षण, विद्यालय की प्रार्थना सभा का आयोजन, सांस्कृतिक कार्यक्रम, राष्ट्रीय महत्व के दिवसों का आयोजन, विद्यालयों के बीच और अपने ही विद्यालय के छात्रों के बीच प्रतियोगिताओं का आयोजन, विद्यालय की मानमर्यादा बनाए रखना, आदि।

साधारणतः हम देखते हैं कि संपूर्ण 'विद्यालय का छात्र नेता' अन्य कक्षाओं के नेताओं की सहायता से इन क्रियाओं का आयोजन करता है। निस्सन्देह, इन क्रियाकलापों में अध्यापक की सहभागिता महत्वपूर्ण है। यहाँ अध्यापक इन कार्यक्रमों एवं क्रियाकलापों का आयोजन करने में छात्रों का मार्गदर्शन करते हैं, लेकिन इन्हें सफल बनाने में छात्रों की भूमिका ही अहम् होती है।

इस चर्चा से, हमें ज्ञात होता है कि छात्रों की भूमिका एक विद्यालय प्रशासन में दोहरी होती है। वे कक्षा में पारस्परिक क्रियात्मकता और पाठ्य सहगामी क्रियाकलाप दोनों में ही नेता होते हैं।

उपर्युक्त चर्चा में, हमने विद्यालय प्रबंधन में अध्यापकों के नेतृत्व, प्रधानाचार्य के नेतृत्व तथा छात्रों के नेतृत्व को देखा। प्रत्येक के अपने-अपने विशिष्ट कार्य हैं जिन्हें वे निष्पादित करते हैं। पूरी प्रक्रिया इन्हीं अवयवों के चारों ओर घूमती है और इसीलिए किसी विद्यालय की प्रभावोत्पादकता अध्यापकों, छात्रों एवं प्रधानाचार्यों के नेतृत्व की गुणवत्ता पर निर्भर करती है।

बोध प्रश्न

टिप्पणी : क) अपने उत्तर नीचे दिए गए स्थान पर लिखिए।

ख) अपने उत्तरों को इकाई के अंत में दिए गए उत्तरों से मिलाइए।

6. विद्यालय में छात्रों की नेतृत्व संबंधी भूमिकाओं की एक सूची तैयार कीजिए।

.....

.....

.....

.....

.....

10.7 सारांश

इस इकाई में हमने विद्यालय के पदानुक्रम में विभिन्न स्तरों पर नेतृत्व की चर्चा की। इस संदर्भ में, हमने एक नेता की परिभाषा उस व्यक्ति के रूप में की जो व्यक्तियों या समूह के द्वारा सहायता के स्रोत के रूप में जाना जाता है। हमने एक प्रभावकारी नेता की विशिष्टताओं की ओर भी संकेत किया। विद्यालय परिप्रेक्ष्य में हमने दो प्रमुख नेतृत्वों पर चर्चा को केन्द्रित किया। ये हैं प्रशासनिक नेतृत्व तथा अनुदेशात्मक नेतृत्व। एक नेता रूप में अध्यापक के कार्यों पर भी प्रकाश डाला। एक विद्यालय - अध्यापक के नेतृत्व कार्यों को मुख्यतः पूर्ववर्ती क्रियात्मक, पारस्परिक क्रियात्मक तथा अनुवर्ती क्रियात्मव के रूप में वर्गीकृत किया गया। सबसे अधिक महत्वपूर्ण नेतृत्व की भूमिका विद्यालय के मुख्याध्यापक द्वारा निष्पादित की जाती है। वह विद्यालय में प्रशासनिक एवं अनुदेशात्मक दोनों ही प्रक्रियाओं के लिए नेता होता है। अन्त में कक्षा में पारस्परिक अन्तःक्रिया एवं पाठ्य सहगामी क्रियाकलाप के सन्दर्भ में नेतृत्व की चर्चा की गई।

10.8 अभ्यास कार्य

1. अपनी बस्ती के दो विद्यालयों को चुनिए, इनमें एक वह हो जिसमें आप काम करते हैं। उन विद्यालयों के मुख्याध्यापकों या प्रधानाचार्यों के नेतृत्व व्यवहारों का तुलनात्मक अध्ययन कीजिए।

10.9 चर्चा के बिन्दु

1. एक ऐसी स्थिति की कल्पना कीजिए जहाँ छात्र कक्षा में अनुदेशात्मक प्रक्रिया का नेतृत्व कर रहे हों। इस प्रकार की कक्षा की स्थिति के लिए आप छात्रों की आवश्यकताओं के अनुरूप क्या-क्या उचित कदम उठाएगे?

2. व्याख्या कीजिए कि अध्यापकों, प्रधानाचार्यों एवं छात्रों के नेतृत्व की भूमिका से विद्यालय प्रबंधन में कैसे सहायता मिलती है?

10.9 बोध प्रश्नों के उत्तर

1. विद्यालय अधिगम यानी शिक्षा प्रप्ति का केन्द्र होता है। छात्रों के सर्वांगींण विकास के लिए विभिन्न पहलुओं पर विद्यालय पाठ्येतर एवं पाठ्य सहगामी क्रियाओं का आयोजन करता है। इन कार्यों के लिए कोई भी नेता हो सकता है - मुख्याध्यापक, संदर्भ, अध्यापक, छात्र आदि। विद्यालय के संदर्भ में प्रत्येक की अपनी विशिष्ट नेतृत्व-भूमिका होती है।

2. शैक्षिक नेतृत्व मुख्यतः दो प्रकार का होता हैः प्रशासनिक नेतृत्व तथा शैक्षिक/ अनुदेशात्मक नेतृत्व। प्रशासनिक नेतृत्व को ऐसे प्रबंधकीय कौशल की आवश्यकता पड़ती है जिससे कि वह विद्यालय परिप्रेक्ष्य में मानवीय एवं द्रव्यात्मक साधनों का अधिकतम उपयोग कर सकें। शैक्षिक/अनुदेशात्मक नेतृत्व को विद्यालय पाठ्यचर्या तैयार करने तथा उसे प्रभावकारी ढंग से लागू करने के लिए कौशलों की आवश्यकता होती है। इस प्रकार विद्यालय नेतृत्व का स्वरूप मोटे तौर पर प्रशासनिक एवं शैक्षिक होता है।

3. अध्यापक के अनुदेशात्मक नेतृत्व की भूमिका में निम्नलिखित का समावेश होता है

   - शैक्षिक उद्देश्यों की परिभाषा देना,
   - पाठ्यचर्या की तैयारी करना,
   - उचित अधिगम अनुभव/विधियों का चयन करना, तथा
   - मूल्यांकन की मानकीकृत तकनीकों का अनुकूलन करना, आदि।

   अनुदेशात्मक नेतृत्व मुख्यतः विद्यालय परिप्रेक्ष्य में पाठ्यचर्या से संबंधित कार्यकलापों पर केन्द्रित होती है।

4. विद्यालय प्रशासन में प्रधानाचार्य/मुख्याध्यापक की भूमिका अत्यन्त महत्वपूर्ण होती है। कोई विद्यालय उसके ऊँचे-ऊँचे भवनों से प्रसिद्ध एवं प्रभावकारी नहीं होता अपितु उस विद्यालय के प्रधानाचार्य की नेतृत्व-शैली से होता है। प्रधानाचार्य की निर्णय लेने की पद्धति, संचरण कौशल, अन्तवैर्यक्तिक संबंध, अभिप्रेरणा के उपादान, नैतिक मूल्यों से परिपूरित फैसलों एवं विवेक शक्ति का विद्यालय वातावरण पर महत्वपूर्ण प्रभाव होता है। प्रधानाचार्य विद्यालय का मुख्य कार्यकारी प्रशासक होता है। वह विद्यालय में होने वाले समस्त क्रियाकलापों के लिए उत्तरदायी होता है।

उदाहरणार्थ: 1. विद्यालय कैलेंडर का नियोजन जिसमें विद्यालय में होने वाले शैक्षिक एवं ग़ैर-शैक्षिक दोनों प्रकार के कार्यक्रमों एवं क्रियाकलापों विवरण होता है।

2. अध्यापकों, ग़ैर-शैक्षिक कर्मचारियों को दायित्वों एवं कार्यों का आवंटन करना जिससे कि विद्यालय की प्रार्थना-सभा, राष्ट्रीय दिवसों, पर्वों छात्रों में प्रतियोगिताओं आदि का आयोजन सफलतापूर्वक सम्पन्न हो सकें।

5. छात्रों की नेतृत्व भूमिकाएँ ये हैं:

- पाठ्यचर्यात्मक एवं पाठ्य सहगामी क्रियाकलाप में नेतृत्व भूमिका,
- अध्यापन अधिगम क्रियाओं में सक्रिय सहयोग द्वारा अनुदेशात्मक प्रक्रिया का नेतृत्व करना,
- वाद-विवाद/निबन्ध लेखन/प्रश्न मंच/ नाटक आदि प्रतियोगिताओं का विद्यालय में छात्रों के लिए आयोजन करना,
- 'विद्यालय छात्र नेता', एवं 'कक्षा नेता' की जिम्मेदारियों को संभालने वाले छात्रों की समस्याओं को प्रधानाचार्य एवं प्रबंध समिति के सामने प्रस्तुत करना, और
- अन्तर-विद्यालय प्रतियोगिताओं के लिए विद्यालय की खेल टीमों की कप्तानी संभालना।

10.10 कुछ उपयोगी पुस्तकें

Bhat, B.D. and Sharma, S.R. (1992): *Educational Administration: Emerging Trends,* Kanishka Publishing House, Delhi.

Govt. of India (1986): *National Policy on Education, MHRD*, New Delhi.

Harold W. Boles and James A. Davenport (1975): *Introduction to Educational Leadership*, Harper & Row Publishers, London.

Kochhar, S.K. (1987): *Secondary School Administration*, Sterling Publishers Pvt. Ltd., Bangalore.

Leonard, O. Pellicer and Lorwin (1995): *A Handbook for Teacher Leaders*, SAGE Publishers, Delhi.

Louise M. Berman (1971): *Supervision, Staff Development and Leadership*, International Series of Education, Charles E. Merrill Publishing House, New Delhi.

Mukherji, S.N. (1963): *School Administration and Functions in India,* Acharya Book Depot, Baroda.

NCERT (1966): *Education and Development,* Report of the Education Commission, New Delhi, 1964-66.

Patel, N. Bhikhubhai (1977): *Leadership for Better Introduction*, A.R. Sheth & Co. Publishers, Ahmedabad.

Rustam S. Davar (1993): *Creative Leadership*, UBS Publishers' Distributors Ltd., New Delhi.

Talvi Marja, Bhaskar Rao (1996): *Educational Leadership: Social Change*, Discovery Publishing House, Delhi.