शिक्षण अधिगम प्रक्रिया का रूपांतरण करना: अपने विद्यालय में सीखने की प्रभावी संस्कृति का विकास करना

भारत में विद्यालय आधारित समर्थन के माध्यम से शिक्षक शिक्षा

www.TESS-India.edu.in

http://creativecommons.org/licenses/

यह विद्यालय नेतृत्व ओईआर (ओपन एजुकेशनल रिसोर्स) TESS-भारत द्वारा विद्यालय नेताओं को उनकी समझ और कौशलों को विकसित करने में मदद करने के लिए परिकल्पित 20 इकाइयों के समुच्चय में से एक है ताकि वे अपने विद्यालय में अध्यापन और सीखने की प्रक्रिया में सुधारों का नेतृत्व कर सकें। ये इकाइयाँ आवश्यक रूप से व्यावहारिक हैं, और ये गतिविधियाँ स्टाफ, छात्रों और अन्य लोगों द्वारा विद्यालय में किए जाने के लिए हैं। वे प्रभावी विद्यालयों के शोध और शैक्षणिक अध्ययन पर आधारित हैं।

इन इकाइयों के अध्ययन के लिए कोई अनुशंसित क्रम नहीं है, लेकिन 'विद्यालय नेता सक्षमकर्ता के रूप में' शुरू करने के लिए सर्वोत्तम स्थान होता है, क्योंकि यह संपूर्ण समुच्चय के लिए दिशा प्रदान करता है। आप विशिष्ट थीमों से संबंधित संयोजनों में इकाइयों का अध्ययन करने का चुनाव कर सकते हैं; इकाइयों के ये 'परिवार' नेशनल कॉलेज ऑफ लीडरशिप करिकुलम फ्रेमवर्क (भारत) के मुख्य क्षेत्रों के साथ संरेखित किए गए हैं: 'विद्यालयी नेतृत्व पर दृश्य' (1); 'स्वयं का प्रबंधन और विकास करना' (2); 'पढ़ाने-सीखने की प्रक्रिया का रूपांतरण करना' (3); और 'भागीदारियों का नेतृत्व करना' (6)। मुख्य क्षेत्र 4 और 5, जो प्रमुख नवप्रवर्तन और नेतृत्व करने वाली टीमों से संबंधित हैं, एकाधिक इकाइयों, लेकिन किसी विशिष्ट संकेंद्रन के रूप में नहीं, संबोधित किए जाते हैं। कुछ इकाइयाँ एक से अधिक मुख्य क्षेत्र को संबोधित करती हैं।

इन इकाइयों का उपयोग विद्यालय नेताओं द्वारा स्व-अध्ययन के लिए या पढ़ाए गए नेतृत्व कार्यक्रम के भाग के रूप में किया जा सकता है। दोनों ही परिप्रेक्ष्यों में, व्यक्तिगत सीखने की डायरी रखने में और गतिविधियों और वृत्त अध्ययनों की चर्चा के माध्यम से अनुभव साझा करने में लाभ हैं। शब्द 'विद्यालय नेता' का उपयोग इन इकाइयों में मुख्याध्यापक, प्रिंसिपल, सहायक अध्यापक या विद्यालय में नेतृत्व का दायित्व लेने वाले किसी भी व्यक्ति के संदर्भ में किया जाता है।

वीडियो संसाधन

आइकन संकेत देता है कि वे TESS-भारत विद्यालय नेतृत्व वीडियो संसाधन कहाँ हैं, जिनमें भारतीय विद्यालय नेता बतलाते हैं कि वे अपने विद्यालय में अध्यापन और सीखने की प्रक्रिया में सुधार करने के लिए परिवर्तन कैसे ला रहे हैं। हमें उम्मीद है कि वे आपको इसी तरह की परपाटियों के साथ प्रयोग करने के लिए प्रेरित करेंगे। इन्हें पाठ-आधारित इकाइयों के माध्यम से आपके कार्य अनुभव में इज़ाफ़ा करने और बढ़ाने के लिए रखा गया है, लेकिन अगर आप उन तक पहुँच बनाने में असमर्थ रहते हैं तो ज्ञात रहे कि वे उनके साथ एकीकृत नहीं हैं।

TESS-भारत के वीडियो संसाधनों को TESS-भारत की वेबसाइट (http://www.tess-india.edu.in/) पर ऑनलाइन देखा जा सकता है या डाउनलोड किया जा सकता है। विकल्प के तौर पर, आप इन वीडियो तक सीडी या मेमोरी कार्ड पर भी पहुँच बना सकते हैं।

TESS-भारत विद्यालय आधारित समर्थन के माध्यम से अध्यापकों की शिक्षा परियोजना के बारे में

TESS-भारत का उद्देश्य है छात्र-केंद्रित, सहभागी दृष्टिकोण के विकास में विद्यालय नेताओं और शिक्षकों की सहायता के लिए मुक्त शिक्षा संसाधनों (OERs) के प्रावधानों के माध्यम से भारत में प्राथमिक और माध्यमिक शिक्षकों की कक्षा परिपाटियों में सुधार लाना। 105 TESS-भारत विषय OERs शिक्षकों को भाषा, विज्ञान और गणित के विषयों में विद्यालय की पाठ्यपुस्तक के लिए एक लघु पुस्तिका प्रदान करते हैं। वे शिक्षकों के लिए अपनी कक्षाओं में अपने छात्रों के साथ प्रयोग करने के लिए गतिविधियाँ प्रदान करते हैं, जिनमें यह दर्शाने वाले वृत्त-अध्ययन भी शामिल रहते हैं कि अन्य शिक्षकों द्वारा उस विषय को कैसे पढ़ाया गया, और उनमें शिक्षकों के लिए अपनी पाठ योजनाएँ तैयार करने के लिए तथा विषय संबंधी ज्ञान के विकास में सहायक संसाधन भी जुड़े रहते हैं।

TESS-भारत OERs को भारतीय पाठ्यक्रम और संदर्भों के अनुकूल भारतीय तथा अंतरराष्ट्रीय लेखकों के सहयोग से तैयार किया गया है और ये ऑनलाइन तथा प्रिंट उपयोग के लिए उपलब्ध हैं (http://www.tess-india.edu.in/)। OER भाग लेने वाले प्रत्येक भारतीय राज्य के लिए उपयुक्त, कई संस्करणों में उपलब्ध हैं और उपयोगकर्ताओं को इन्हें अपनाने तथा अपनी स्थानीय जरूरतों एवं संदर्भों की पूर्ति के लिए उनका अनुकूलन करने के लिए और स्थानीयकरण करने के लिए आमंत्रित किया जाता है।

TESS-India मुक्त विश्वविद्यालय, ब्रिटेन के नेतृत्व में तथा ब्रिटेन की सरकार द्वारा वित्त-पोषित है।

संस्करण 2.0 SL12v1

Bihar

तृतीय पक्षों की सामग्रियों और अन्यथा कथित को छोड़कर, यह सामग्री क्रिएटिव कॉमन्स एट्रिब्यूशन-शेयरएलाइक लाइसेंस के अंतर्गत उपलब्ध कराई गई है: http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/

TESS-India is led by The Open University UK and funded by UK aid from the UK government

यह इकाई किस बारे में है

यह इकाई आपको विद्यालय की संस्कृति के प्रभावित करने वाले आयामों और कारकों से परिचित कराएगी। विद्यालय की संस्कृति अधिमान्य सामूहिक मूल्यों, अनुमानों और मान्यताओं से होती है। बदले में वे हितधारकों, पाठ्यचर्या, अध्यापन, संसाधनों, संगठनात्मक व्यवस्थाओं और बुनियादी ढांचे के बीच संबंधों को निर्धारित करते हैं। सभी विद्यालय एक समुदाय में स्थित होते हैं, और विद्यालय में सन्निहित मूल्य इस समुदाय से आते हैं और बदले में उसे वापस प्रभावित करते हैं।

विद्यालय संस्कृति को विद्यालय की 'छिपी हुई पाठ्यचर्या' का नाम दिया गया है (पोलार्ड और ट्रिग्स, 1997)। वह विद्यालय के रीति-रिवाजों, प्रथाओं, चिह्नों, कहानियों, और शब्दावली का निर्माण करती है। विद्यार्थी अवचेतन मन से अपने विद्यालय की संस्कृति से व्यवहार के कोड और अपेक्षाएं अपने मे समाहित करते हैं, जो उनके सीखने की प्रक्रिया को प्रत्यक्ष रूप से प्रभावित करती है।

चित्र 1 विद्यालय की संस्कृति सीखने की प्रक्रिया को प्रभावित कर सकती है।

विद्यालय की संस्कृति के बदलते पहलू कोई तेजी से घटने वाली प्रक्रिया नहीं हैं; संभव है कि आपके द्वारा की गई कई कार्यवाही कुछ महीनों या वर्षों में भी परिणाम प्रदर्शित न करें। मौजूदा संस्कृति और संबद्ध व्यवहार काफी गहराई तक पहुँचे हो सकते हैं, जिससे कोई भी वास्तविक परिवर्तन नज़र आने से पहले दीर्घावधि, वृद्धिशील परिवर्तनों की जरूरत पड़ती है। तथापि, विद्यालय की संस्कृति से अवगत होने के कारण, परिवर्तन का नेतृत्व करने की आपकी क्षमता पर प्रभाव और जिस संस्कृति का आप विकास करना चाहते हैं उसकी परिकल्पना करना प्रभावी ढंग से सीखने का नेतृत्व करने के लिए महत्वपूर्ण है। यह इकाई आपके अपने विद्यालय की सीखने की संस्कृति और आपके नेतृत्व के बारे में सोचना शुरू करने में आपकी सहायता करेगी।

सीखने की डायरी (learning diary)-

इस इकाई में काम करते समय आपसे अपनी सीखने की डायरी में नोट्स बनाने को कहा जाएगा। यह डायरी एक किताब या फोल्डर है जहाँ आप अपने विचारों और योजनाओं को एकत्र करके रखते हैं। संभवतः आपने अपनी डायरी शुरू कर भी ली है।

इस इकाई में आप अकेले काम कर सकते हैं, लेकिन यदि आप अपने सीखने की चर्चा किसी अन्य ''विद्यालय नेतृत्व''/प्रधानाध्यापक के साथ कर सकें तो आप और भी अधिक सीखेंगे। यह आपका कोई सहकर्मी हो सकता है जिसके साथ आप पहले से सहयोग करते हैं, या कोई ऐसा व्यक्ति हो सकता है जिसके साथ आप नए संबंध बनाना चाहते हैं। इसे नियोजित ढंग से या अधिक अनौपचारिक आधार पर किया जा सकता है। आपकी सीखने की डायरी में बनाए गए आपके नोट्स इस प्रकार की बैठकों के लिए उपयोगी होंगे, और साथ ही आपकी दीर्घावधिक की शिक्षण-प्रक्रिया और विकास का प्रतिचित्रण भी करेंगे।

इस इकाई से विद्यालय प्रमुख क्या सीख सकते हैं

- विद्यालय संस्कृति क्या होती है और वह सीखने की प्रक्रिया को कैसे प्रभावित करती है।
- अपने विद्यालय में संस्कृति की पहचान शुरू करना।
- आपके विद्यालय में सीखने के लिए एक सकारात्मक साझा संस्कृति विकसित करने के लिए कुछ कार्यनीतियाँ।

1 विद्यालय संस्कृति क्या है और वह सीखने की प्रक्रिया को कैसे प्रभावित करती है?

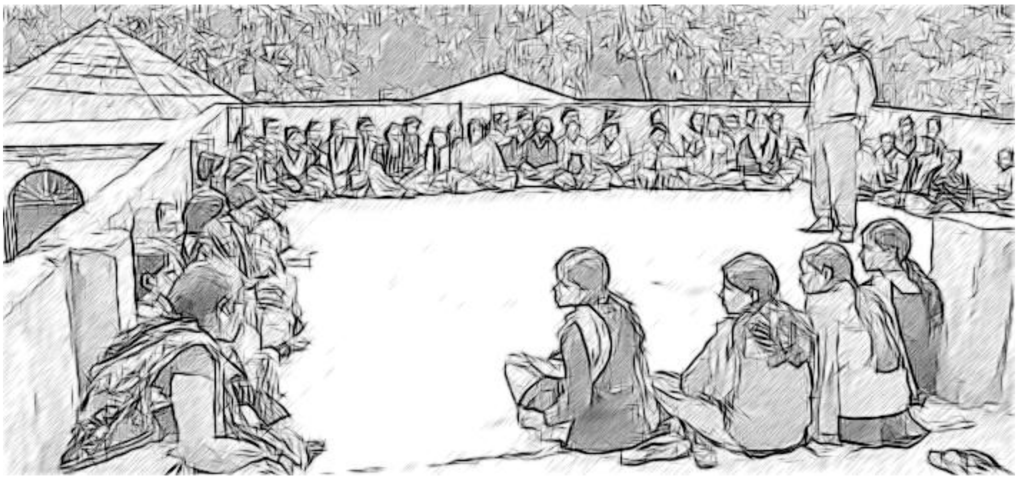
जो विद्यालय एक सकारात्मक साझा संस्कृति का विकास करने और उसे कायम रखने में सक्षम होता है वह जानता है कि सीखने के लिए प्रभावी वातावरण विकसित करने में संस्कृति के कौन से पहलू महत्वपूर्ण होते हैं; वह अपने विद्यार्थियों को ये मूल्य जानबूझ कर सौंपता है। सामूहिक जागरूकता और कार्यवाही के माध्यम से, विद्यार्थियों के सीखने और उपलब्धि को बढ़ाने के लिए संस्कृति का सकारात्मक उपयोग किया जा सकता है, चाहे छोटे कामों के माध्यम से जैसे

सार्वजनिक समारोहों में उपलब्धियों का उत्सव मनाना, या अधिक बड़े पैमाने की परियोजनाओं से जैसे पाठ्यचर्या के सुधार में योगदान करने के लिए शिक्षकों, विद्यार्थियों और अन्य हितधारकों के लिए प्रजातांत्रिक प्रक्रियाएं विकसित करना।

यद्यपि वह स्थिर दिखाई देती है, संस्कृति एक गतिशील अंतराल है जो कानूनों, नीतियों और नेतृत्व के परिवर्तनों से प्रभावित होता है। इसलिए ''विद्यालय प्रमुख'' का इस बात से अवगत रहना कि विद्यालय की संस्कृति को क्या चीज प्रभावित करती या बदलती है, चाहे जानबूझ कर या उसके बिना, और यह सुनिश्चित करना जरूरी है कि सीखने और उपलब्धि के लिए संस्कृति को कभी जोखिम में न रखा जाय। अनुसंधान दर्शाता है कि यह सुनिश्चित करने में कि संस्कृति विद्यार्थियों की उपलब्धि का समर्थन करे, विद्यालय प्रमुख की महत्वपूर्ण भूमिका होती है (मैकनेल और अन्य, 2009)। लेकिन – जैसा कि बुलाक (2001) ने पहचाना है – कि विद्यालय प्रमुख को संस्कृति को बदलने का प्रयास करने से पहले उसे पहचानना चाहिए।

सकारात्मक विद्यालय संस्कृति को मोटे तौर पर निम्नलिखित को शामिल करके परिभाषित किया जा सकता है (चरित्र शिक्षा सहयोग, 2010):

- **सामाजिक वातावरण,** जिसमें एक सुरक्षित और देखभाल करने वाला वातावरण शामिल है जहाँ सभी विद्यार्थी आमंत्रित और महत्वपूर्ण महसूस करते हैं, और अपने विद्यालय के प्रति अपनापन महसूस करते हैं; इससे विद्यार्थियों को उनके नैतिक विकास में मदद मिलती है
- **बौद्धिक वातावरण,** जिसमें हर कक्षा के सभी विद्यार्थियों को उनका सर्वोत्तम कार्यप्रदर्शन करने और गुणवत्तापूर्ण काम करने के लिए सहयोग और चुनौती दी जाती है; इसमें एक समृद्ध, कड़ी और जुड़कर करने वाली पाठ्यचर्या, और इसे पढ़ाने के लिए योग्य व शक्तिशाली अध्यापक समूह शामिल है
- **नियम और नीतियाँ** जो विद्यालय के सभी सदस्यों को सीखने और व्यवहार के उच्च मानकों के लिए उत्तरदायी ठहराती हैं
- **परम्पराएं और दिनचर्याएं** उन साझा मूल्यों से निर्मित जो विद्यालय के शैक्षणिक और सामाजिक मानकों का सम्मान और उन्हें सुदृढ़ करती हैं
- **संरचनाएं** स्टाफ और विद्यार्थियों को समस्याओं का समाधान करने और विद्यालय के वातावरण और उनके सामान्य जीवन को प्रभावित करने वाले निर्णय लेने में और उसके लिए साझा उत्तरदायित्व प्रदान करने के लिए
- **विद्यार्थियों के सीखने और चरित्र के विकास में सहायता करने के लिए माता-पिता** के साथ प्रभावी ढंग से काम करने के तरीके
- **संबंधों और व्यवहार के लिए नियम** जो उत्कृष्टता और नैतिक परिपाटी की व्यावसायिक संस्कृति की रचना करते हैं।



चित्र 2 क्या आपके विद्यालय में सकारात्मक विद्यालय संस्कृति है?

इस परिभाषा में विद्यालय का संपूर्ण जीवन, शैक्षणिक और सामाजिक दोनों, शामिल है। तथापि प्रत्येक बड़े निशान को विद्यार्थियों के सीखने पर प्रत्यक्ष प्रभाव डालते देखा जा सकता है, चाहे वह उत्कृष्टता की संस्कृति के विकास के माध्यम से हो, या विद्यार्थियों को सुरक्षित होने और सुने जाने की अनुभूति प्रदान करना सुनिश्चित करके हो। *राष्ट्रीय पाठ्यचर्या की रूपरेखा* (एनसीएफ) इसे यह कहकर पहचानती है कि ''विद्यालयों को यह सुनिश्चित करने में अहम भूमिका निभानी है कि बच्चों को एक स्वावलंबन, संसाधनपूर्णता, शांति की ओर उन्मुख मूल्यों और स्वास्थ्य की संस्कृति में सामाजीकृत किया जाय'' (2005, पृ. 35)।

एनसीएफ एक दीर्घावधि, विकासात्मक प्रभाव वाली प्रबुद्ध संस्कृति कनिर्माण का उल्लेख करता है, और कहता है कि 'बच्चे एक सुबह जागकर यह नहीं जान सकते हैं कि प्रजातंत्र में कैसे भाग लिया जाय, उसकी रक्षा की जाय और उसे समृद्ध बनाया जाय, खास तौर पर यदि उन्हें पहले से इसका कोई निजी या दूसरे के माध्यम से भी, अनुभव न हुआ हो, और न ही सीखने के लिए कोई अनुकरणीय व्यक्ति हों'। यह विशिष्ट रूप से निम्नलिखित के महत्व का उल्लेख करता है:

- पढ़ने की संस्कृति
- नवोन्मेष, उत्सुकता और व्यावहारिक अनुभव की संस्कृति
- विद्यार्थियों की 'शिक्षार्थियों' के रूप में पहचान को उजागर करना और ऐसा वातावरण बनाना जो प्रत्येक विद्यार्थी की क्षमता और रुचियों को समृद्ध करता है
- अंतर्व्यक्तिगत संबंधों, शिक्षकों के दृष्टिकोण को सूचित करने वाले संदेश, और वे नियम और मूल्य जो विद्यालय की संस्कृति का हिस्सा हैं।

अभी हाल में, शिक्षा का अधिकार कानून 2009 (RTE) की धारा 17 को सकारात्मक विद्यालय संस्कृति का विकास करने के सन्दर्भ में विशेष महत्व का पाया गया है, क्योंकि वह कहती है कि 'किसी भी बालक को शारीरिक दंड नहीं दिया जाएगा या उसका मानसिक उत्पीड़न नहीं किया जाएगा'। यह विद्यालय नेतृत्व को विद्यालय के सभी बच्चों के लिए एक सक्षमकारक और सुगम करने वाला स्थान बनाने पर ध्यान देने को कहता है, जिससे एक तनाव-मुक्त, बाल-मित्रवत, शिक्षण पर केंद्रित कक्षा वातावरण प्रदान किया जा सके, जिसके लिए अनुशासन, दंड और विद्यार्थी-शिक्षक संबंधों के खयालों को पुनर्परिभाषित करने की जरूरत है। आगे, नेशनल प्रोग्राम डिजाइन एंड करिकुलम फ्रेमवर्क (2014) विद्यालय प्रमुख की क्षमताओं को सशक्त और विकसित करने की जरूरत को सामने लाता है ताकि रूपांतरित विद्यालय बच्चों को सक्रिय रूप से शिक्षित करे और उनके चहुँमुखी विकास को सुगम बनाए।

सकारात्मक विद्यालय संस्कृति की परिकल्पना की स्थापना, प्रतिरूपण और उसे साझा करने में विद्यालय प्रमुखों की भूमिका को समझने से पहले, इस बात पर विचार करना जरूरी है कि संस्कृति के विभिन्न पहलुओं को विद्यालय में कैसे कार्यान्वयित किया जाता है। गतिविधि 1 उपरोक्त चरित्र शिक्षा सहयोग (सीईपी) परिभाषा के संबंध में विद्यालय संस्कृति की अपनी समझ पर विचार करने में आपकी मदद करेगी।

गतिविधि 1: सकारात्मक विद्यालय संस्कृति के उदाहरणों की पहचान करना

विद्यालय संस्कृति की सीईपी परिभाषा में सूचीबद्ध सात बड़े बिन्दुओं को दोबारा देखें। प्रत्येक बड़े बिन्दु के लिए, अपनी सीखने की डायरी में इस बात के दो उदाहरण लिखें कि इसे आपके विद्यालय में कैसे प्रतिबिंबित किया जा सकता है।

आपके द्वारा सूचीबद्ध प्रत्येक उदाहरण के लिए, औचित्य बताएं कि वह विद्यार्थियों के सीखने पर सकारात्मक प्रभाव कैसे डालेगा।

आपने स्वाभाविक रूप से अपने खुद के अनुभव से उदाहरण लिए होंगे, और शायद अभ्यासों के उन उदाहरणों के बारे में सोचा होगा जिन्हें आपके अनुसार आपके विद्यालय में लागू करने का उद्देश्य होना चाहिए। आप देख सकते है कि आपके द्वारा सोचे गए उदाहरणों में कोई इतनी छोटी चीज जैसे शिक्षकों का अपनी कक्षा में प्रवेश करते समय छात्रों से नमस्ते या शुभ प्रभात कहना, से लेकर कक्षा में अध्यापन की प्रक्रिया में परिवर्तन जैसी कोई काफी बड़ी चीज तक शामिल हो सकती है।

गतिविधि 1 के लिए आपके द्वारा सोचे गए उदाहरणों के सन्दर्भ-विशिष्ट होने की संभावना है। तालिका 1 विद्यालय संस्कृति में योगदान करने वाले क्रियात्मक तत्वों की व्यापक शृंखला में से सोचने में आपकी मदद करने के लिए कुछ सामान्य अवधारणाओं की सूची दर्शाती है।

तालिका 1 *विद्यालय संस्कृति के उदाहरण।*

विद्यालय संस्कृति की परिभाषा	**उदाहरण**
सामाजिक वातावरण	छात्रों के काम को प्रदर्शित करना प्रत्येक कक्षा में छात्रों के आने पर उनका अभिवादन करना जरूरतमंद छात्रों को भावनात्मक सहायता प्रदान करना तापमान, शिक्षक के लिए साइट लाइनों, आरामदायक सीटिंग आदि समेत सीखने का सुरक्षित, आरामदेह वातावरण तैयार करना स्टाफ पूर्वाग्रही न बने और किसी भी छात्र को स्टीरियोटाइप न करें सभी छात्रों को समाविष्ट किया जाय और उन्हें महत्व दिया जाय, चाहे उनकी पृष्ठभूमि और योग्यताएं कुछ भी हों
बौद्धिक वातावरण	छोटे तरीकों से (जैसे पाठ के दौरान मौखिक बधाई) या अधिक भव्य समारोहों में (जैसे स्थानीय समुदाय के साथ किसी समारोह में प्रमाणपत्र या पुरस्कार) सफलता का जश्न मनाना विद्यार्थियों के लिए सीखने के ऐसे लक्ष्य निश्चित करना जो उनकी निजी जरूरतों को प्रतिबिंबित करते हैं और उन्हें उपयुक्त ढंग से चुनौती देते हैं प्रश्न पूछने, पूछताछ करने या सीखने में जाँच-पड़ताल के तरीके का सम्मान करना

नियम और नीतियाँ	विद्यार्थियों के साथ संयुक्त रूप से व्यवहार नीति विकसित करना और उसे सभी कक्षाओं में प्रदर्शित करना विद्यालय प्रबंधन कमेटी (एसएमसी) के सभी सदस्यों और शिक्षकों की उपस्थिति में विद्यालय प्रार्थनास्थल पर या अन्य मंचों पर व्यवहार की नीति पर चर्चा करना सुनिश्चित करना की सारा स्टाफ व्यवहार नीति का सुसंगत रूप से पालन करता है
परम्पराएं और दिनचर्याएं	हर सभा में विद्यालय और विद्यार्थियों के घरेलू जीवन के सभी पहलुओं की सफलताओं का जश्न मनाने के लिए समय रखें स्टाफ और एसएमसी अपने विद्यार्थियों और विद्यालय समुदाय की सहायता के लिए कई प्रकार के विद्यालय समारोहों (खेलकूद, संगीत-संबंधी, पुरस्कार-वितरण, चंदा जमा करना) की योजना बनाएं, आयोजित करें और उनमें शामिल हों
स्टाफ और छात्रों को बोलने का अवसर देना	हर सप्ताह एक समय रखना जिसमें स्टाफ या विद्यार्थी विद्यालय नेतृत्व से बिना पूर्व अनुमति के मिल सकें विद्यालय परिषद या विद्यार्थी फोकस समूह विकसित करना जहाँ उन मुद्दों पर चर्चा हो सकती है जो वे स्टाफ के साथ उठाना चाहते हैं सुधार करने में मदद करने के लिए विद्यार्थियों से विषयों या पाठ्यक्रमों में, या किसी शैक्षणिक वर्ष के दौरान अपने अनुभवों का मूल्यांकन करने को कहना
मातापिताओं के साथ काम करना	मातापिता चर्चा समूह स्थापित करके उन मुद्दों के बारे में बात करना जिन्हें वे आप या आपके स्टाफ के साथ उठाना चाहते हैं एसएमसी में अभिभावकों को शामिल करना, जैसा कि RTE- 2009 द्वारा अनिवार्य किया गया है अभिभावकों को उनके बच्चे की सफलताओं, और साथ ही विद्यालय की पाठ्यचर्या और विद्यार्थियों की सफलताओं पर नियमित अपडेट प्रदान करना
संबंधों और बर्तावों के लिए नियम	विद्यार्थियों द्वारा शिक्षकों को कृपया और धन्यवाद कहना और – महत्वपूर्ण रूप से – शिक्षकों द्वारा नेतृत्व से भी ऐसा कहना सभी विद्यार्थियों की घर की भाषा को महत्व देना और उसका सम्मान करना विभिन्न योग्यताओं को सभी स्तरों पर महत्व देना और समायोजन करना ताकि निर्बलता के कारण विद्यार्थियों को अलग न किया जाय एक दूसरे का शिक्षार्थियों के रूप में सम्मान करना (उदा. एक दूसरे की बात सुनना, संसाधनों को विनम्रता से और ध्यामपूर्वक साझा करना)

विद्यालय की संस्कृति की बहुमुखी प्रकृति पर विचार कर लेने के बाद, यह स्पष्ट हो जाना चाहिए कि ऐसी बहुत कम चीजें हैं जो स्टाफ और विद्यार्थियों के विद्यालय में अनुभव को प्रभावित नहीं करती हैं और वहाँ होने वाली सीखने की प्रक्रिया पर असर नहीं डालती है। एक विद्यालय प्रमुख के रूप में, इसमें शामिल है आप कैसे स्टाफ का नेतृत्व और प्रबंधन करते हैं, आप कैसे विद्यालय के विकास के बारे में अपनी परिकल्पना को सूचित करते हैं, और स्टाफ, विद्यार्थियों और हितधारकों के साथ आपके संबंध और होने वाली अंतर्क्रियाएं।

2 विद्यालय नेतृत्व की शैलियाँ

जैसा कि एनसीएफ और सीईपी परिभाषा में पहचाना गया है, संस्कृति की स्थापना न केवल उठाए गए कदमों बल्कि बनाए गए संबंधों से भी होती है। अगली गतिविधि विद्यालय संस्कृति पर विद्यालय नेतृत्व की अलग अलग शैलियों के प्रभाव पर विचार करने में आपकी मदद करेगी।

गतिविधि 2: नेतृत्व शैलियाँ

तालिका 2 में विद्यालय नेताओं के वर्णन पढ़ें। उन विद्यालय प्रमुखों जिन्हें आप तब से जानते हैं जब आप एक विद्यार्थी थे और साथ ही आपके समकक्ष समूह के विद्यालय प्रमुखों के बारे में सोचें। आपके परिदृश्य के अनुसार उन पर सर्वश्रेष्ठ ढंग से लागू होने वाले वर्णन के आधार पर वे तालिका 2 में किस बॉक्स में जाएंगे? यह भी सोचें कि आप किस बॉक्स में जाएंगे। आपने जो कुछ देखा उस पर अपने विचार अपनी सीखने की डायरी में लिखें।

***तालिका 2** नेतृत्व शैलियाँ।*

		संबंधोन्मुख प्रमुख	
		उच्च	**निम्न**
कार्योन्मुख प्रमुख	**उच्च**	नेता अपने स्टाफ और विद्यार्थियों की प्रगति और विकास में बहुत दिलचस्पी रखता है। वे अक्सर कक्षा मे होते हैं, पढ़ाने और सीखने का नेतृत्व करते हुए, अच्छी अभ्यास का प्रतिरूपण करते हुए, और विद्यार्थियों की सहायता करते हुए। वे अपने काम में गहरी रुचि लेते हैं, उसे अच्छी तरह से और समय पर करते हैं, सुनिश्चित करते हैं कि स्टाफ और विद्यार्थी निर्णय लेने की प्रक्रिया में शामिल हों। हर कोई महसूस करता है कि प्रमुख उन्हें बेहतर करना जानता है और उनकी सहायता करता है।	प्रमुख काम को सटीक ढंग से और समय पर करवाने पर बहुत ध्यान देता है। वे महसूस करते हैं कि यह जाँच करना समय की बरबादी है कि निर्णय स्टाफ और छात्रों को स्वीकार हैं या नहीं, और वे उसे अपना काम समझते हैं। यदि वे कक्षा में प्रवेश करते हैं, तो प्रमुख को काम पर बिताए गए समय में दिलचस्पी होती है न कि बेहतर बनने में शिक्षकों की सहायता करने में; वे अक्सर शिक्षक का काम संभाल लेते हैं, क्योंकि वे शिक्षक से बेहतर पढ़ा सकते हैं। हर कोई महसूस करता है कि उन्हें अपने आपको अन्य लोगों से बेहतर सिद्ध करना है।
	निम्न	नेतृत्व स्टाफ और छात्रों के साथ सामाजिक रूप से समय बिताने में अधिक दिलचस्पी लेता है। वे उनके सामने आ रही कठिनाइयों के प्रति बहुत सहानुभूति जताते हैं तथा स्टाफ के साथ करने के कामों पर चर्चा करना पसंद करते हैं। वे विवरण पर अधिक ध्यान दिए बिना काम को पूरा करवाने के दृष्टिकोण से काम करते हैं। हर कोई महसूस करता है कि नेतृत्व उसे पसंद करता है।	नेतृत्व अपने काम से काम रखता है, और काम में या शिक्षकों और विद्यार्थियों की प्रगति और विकास में बिना किसी दिलचस्पी के काम करवाता है ताकि उसे दाखिल किया जा सके। सामाजिक अंतर्क्रिया सीमित होती है और काम को न्यूनतम ढंग से किया जाता है। हर कोई महसूस करता है कि नेतृत्व को उनकी क्षमताओं का ज्ञान नहीं है।

बेशक, यह गतिविधि नेतृत्व की अलग अलग शैलियों की बहुत ही अल्पविकसित समझ प्रदान करती है। वास्तविक जीवन में, कार्य-और संबंधोन्मुख अक्ष एक स्पेक्ट्रम का प्रतिनिधित्व करते हैं, जहाँ बहुत कम लोग तालिका 2 के एक क्षेत्र में वर्णित विशेषताओं में से सभी को प्रदर्शित करते हैं। तथापि, इस बात पर चिंतन करना उपयोगी है कि नेतृत्व की ये चार 'शैलियाँ' विद्यालय की संस्कृति के बारे में क्या अंतर्निहित संदेश दे सकती हैं, जैसा कि केस स्टडी 1 में उदाहरणों द्वारा दर्शाया गया है।

केस स्टडी 1: अलग अलग शैलियों वाले चार विद्यालय प्रमुख

श्रीमती बालसुब्रमनियन

श्रीमती बालसुब्रमनियन मातापिताओं द्वारा सम्मानित हैं जो उनके खुले शैली के सम्प्रेषण और जिस तरह से वे उन्हें विद्यालय में जानकारी की बैठकों के लिए नियमित रूप से आमंत्रित करती हैं, और उनसे विद्यालय में परिवर्तनों के बारे में राय माँगती हैं, वे उसकी सराहना करते हैं। उनके बच्चे विद्यालय में नियम के अभाव की शिकायत करते घर लौटते थे, और कुछ छात्र तो कक्षाओं में विघ्न भी डालते थे।

श्रीमती बालसुब्रमनियन द्वारा विद्यालय परिषद की शुरुआत करने और कक्षाओं के बदलने के समय विद्यार्थियों को गलियारों में अनुशासन बनाए रखने जैसी भूमिकाएं देने के बाद से इसमें सुधार हुआ है। उन्होंने ये भूमिकाएं केवल सबसे अधिक सक्षम विद्यार्थियों को ही नहीं दीं, बल्कि छात्र और विद्यार्थियों दोनों को, अलग अलग सामाजिक समूहों को, और जो छात्र विद्यालय के काम में कठिनाई महसूस करते थे लेकिन मेहनती थे, उन्हें भी भूमिकाएं देने का ध्यान रखा। वे विद्यालय में हर छात्र का नाम जानती थीं और अपने स्टाफ को जानने का भी खयाल रखती थीं ताकि वे अच्छा काम करने के लिए व्यक्तिगत रूप से उनकी सहायता कर सकें। परिणामस्वरूप, स्टाफ और छात्र दोनों ही श्रीमती बालसुब्रमनियन को बहुत मिलनसार और मदद करने के लिए तत्पर पाते थे। चूँकि वे स्पष्ट रूप से उनमें और उनकी योग्यताओं में विश्वास करती थीं, वे भी बदले में उन्हें निराश नहीं करना चाहते थे।

श्रीमती सुब्रमनियन में उच्च कार्य/उच्च संबंध अभिविन्यास है।

श्रीमती दासगुप्ता

श्रीमती दासगुप्ता एक समर्पित और कर्तव्यनिष्ठ विद्यालय प्रमुख हैं जो अपने उत्तरदायित्व का निर्वाह बड़ी गंभीरता से करती हैं। वे जानती हैं कि यदि वे कोई अच्छा काम करना चाहती जहाँ, तो शायद वह उन्हें स्वयं करना होगा। वे इस बारे में स्पष्ट दृष्टि रखती हैं कि वे विद्यालय को कैसे चलाना चाहती हैं, विद्यार्थियों को कैसे सीखना चाहिए और शिक्षकों को कैसे पढ़ाना चाहिए। हालांकि उनके शिक्षक उनके संयोजन और कड़ी मेहनत का सम्मान करते हैं, साधारण तौर पर वे श्रीमती दासगुप्ता का वर्णन मददगार के रूप में नहीं करते हैं। कुछ कहते हैं कि उन्हें लगता है कि वे उन पर भरोसा नहीं करती हैं। स्टाफ की बैठकों में प्रायः

श्रीमती दासगुप्ता निर्देश और सलाह देती नज़र आती हैं, और अवधारणाओं या वैकल्पिक सुझावों की पेशकश करना कठिन होता है।
कक्षा में विद्यार्थियों का अनुभव अस्थिर है, क्योंकि कुछ शिक्षकों में प्रेरणा की कमी है और श्रीमती दासगुप्ता काफी दूरी बनाये रखती है– वे उन्हें वास्तव में केवल दूर से देखते हैं और उनमें से किसी को उनके शिक्षकों में से व्यक्तिगत रूप में कोई खास अभिरूचि लेने की बात नहीं करता।

श्रीमती दासगुप्ता में उच्च कार्य/निम्न संबंध उन्मुखता है।

श्रीमती हलदर

श्रीमती हलदर हमेशा विद्यालय के बारे में हर व्यक्ति के विचार लेने का ध्यान रखती हैं। वे अक्सर किसी माता या पिता से आई प्रतिक्रिया को संबोधित करने या पड़ोसियों द्वारा की गई शिकायत से निपटने के बारे में बहुत चिंता करती हैं। वे हाल ही में एक दौरे पर आए स्थानीय शिक्षा अधिकारी की टिप्पणी के साथ बहुत व्यस्त थी, जिन्होंने कहा था कि प्रदर्शित वस्तुएं जरा पुरानी और कटी-फटी हैं। उन्होंने हर शिक्षक से कुछ नई प्रदर्शन सामग्री, प्राथमिकता देकर उनके दोबारा आने से पहले तैयार करने को कहा – और वे निराश थीं कि उन्होंने किसी परिवर्तन पर ध्यान तक नहीं दिया था।

श्रीमती हलदर अपने स्टाफ और एसएमसी की माँगों से थोड़ी अभिभूत महसूस कर सकती हैं, क्योंकि वे निराश करने से घृणा करती हैं और हर किसी को प्रसन्न करने की पूरी कोशिश करती हैं। (यह बेशक संभव नहीं है, क्योंकि कभी-कभी उनके अनुरोध परस्पर विरोधी होते हैं।) कभी-कभी उन्हें लगता है कि उनका सारा दिन लोगों से निपटने में ही चला जाता है और उनके पास अपने खुद के अध्यापन, या उनके लिए आवश्यक निगरानी और रिपोर्टिंग करने के लिए समय ही नहीं रहता है।

वे छात्रों की ओर दयालुता और करूणा दर्शाती हैं, और उनकी समस्याओं को यथा संभव हल करने के लिए अपना समय देने के लिए हमेशा तैयार रहती हैं। तथापि, वे महसूस करती हैं कि वे उनके जीवन को बदलने के लिए अधिक कुछ नहीं कर सकती हैं, क्योंकि वे इतने गरीब परिवारों से आते हैं और विद्यालय के पास सीमित संसाधन हैं।

श्रीमती हलदर के पास निम्न कार्य/श्रेष्ठ सम्बन्ध उन्मुखता है।

श्री मागर

श्री मागर मानते हैं कि वह एक अच्छा विद्यालय चलाते हैं। वे सारे दिन बैठे नहीं रहते – वे शिक्षकों से प्रश्न पूछने के लिए नियमित रूप से कक्षाओं में जाते हैं या उनसे समय लेकर मिलते हैं। उनके पास स्टाफ की बैठकें करने के लिए समय नहीं है और वे अक्सर ऐन वक्त पर रद्द कर दी जाती हैं। प्रेरित स्टाफ आपस में स्वयं अपना समर्थन व प्रोत्साहन करने का प्रयत्न करते हैं और अवधारणाओं और समस्याओं को साझा करते हैं। कुछ इससे नाखुश महसूस करते हैं, क्योंकि उन्हें लगता है कि श्री मागर को उनकी अधिक मदद करनी चाहिए – और वे नहीं जानते कि वे अपने समय के साथ क्या करते हैं। कम प्रेरित स्टाफ अपने आपको स्वयं तक ही रखता है और उनमें से एक को, जो दो सत्रों से विद्यालय में है, पिछले सप्ताह पता चला कि श्री मागर उनका नाम तक नहीं जानते हैं।

विद्यार्थियों में अधिकांश पाठों में दिशा और प्रेरणा का अभाव था। विद्यालय में कुछ अच्छे शिक्षक हैं जिनके पाठों की वे कद्र करते हैं, लेकिन पाठ अक्सर नीरस और दोहरावपूर्ण होते हैं।

श्री मागर को DIET और SCERT से संदेश और निर्देश प्राप्त होते हैं, लेकिन वे कभी भी निश्चय नहीं कर पाते हैं कि उनके बारे में क्या करना चाहिए या वे कैसे अपनी टीम के अन्य लोगों की मदद ले सकते हैं; वास्तव में, उन्हें कुछ पता नहीं है कि वे किसके कौशलों का उपययोग कर सकते हैं।

श्री मागर में निम्न कार्यनिम्न संबंध उन्मुखता है।

जिन अलग अलग तरीकों से विद्यालय की संस्कृति अपने आपको व्यक्त करती है और जिस तरह से वह नेतृत्व की शैली से प्रभावित हो सकती है, इस विषय में सोच लेने के बाद, अब आपके विद्यालय की संस्कृति में आपकी अपनी भूमिका पर विचार करना महत्वपूर्ण है।

न केवल हम *क्या* करते हैं, बल्कि हम चीजों को *कैसे* करते हैं विद्यालय संस्कृति को स्थापित करने में मदद करता है। अगली गतिविधि आपको यह सोचने में मदद करेगी कि आप एक नेतृत्व / विद्यालय प्रमुख के रूप में *कैसे* कार्यवाही करते हैं, और विद्यालय की संस्कृति पर इसके संभावित परिणाम क्या होते हैं।

गतिविधि 3: विद्यालय की संस्कृति निर्धारित करने में नेतृत्व की भूमिका

ऐसे दो नेतृत्व परिदृश्यों के बारे में सोचें जहाँ आपने कार्यवाही की है। यह, उदाहरण के लिए, किसी शिक्षक की उनके अभ्यास का विकास करने में मदद करना, विद्यालय की नीतियों या नियमों में परिवर्तन करना, पाठ्यचर्या को जिस तरह से संरचित किया या पढ़ाया जाता है उसे बदलना, या कक्षा में विद्यार्थियों की भागीदारी सुधारने के लिए विशिष्ट कदम उठाना हो सकता है। अपनी सीखने की डायरी का उपयोग करते हुए, निम्नलिखित बिंदुओं के प्रति अपने उत्तर दर्ज करें:

- आपके द्वारा सोचे गए दो उदाहरणों में से प्रत्येक के लिए अपने तरीके पर विचार करें। आपके द्वारा प्रयुक्त तरीके की क्या विशेषता है? क्या इस तरीके के लिए कोई विशेष कारण थे?
- प्रत्येक परिदृश्य पर बारी-बारी से संबंधित लोगों के परिप्रेक्ष्य से विचार करें (मातापिता, स्टाफ, विद्यार्थी, अन्य हितधारक)। आपको क्या लगता है उन्होंने आपके तरीके से विद्यालय की संस्कृति के बारे में क्या संदेश प्राप्त किए?

चर्चा

हो सकता है आपने इस बारे में सोचना चुनौतीपूर्ण पाया हो कि परिदृश्य में शामिल अन्य लोगों द्वारा कौन सी विशेषताओं को पहचाना जाएगा। उदाहरण के लिए, आप सोच सकते हैं कि आपने खुलापन दर्शाया, लेकिन आपसे मिलने के लिए मुलाकात के समय की व्यवस्था करने के प्रयास के बारे में अन्य लोगों के अनुभव कुछ और ही कहते हैं। समान रूप से, परिदृश्य के बारे में कुछ विशिष्ट परिस्थितियाँ हुई होंगी जिन्होंने जिस तरह से आप चाहते थे वैसे काम करना चुनौतीपूर्ण बना दिया होगा। हो सकता है आप कोई परिवर्तन शीघ्रता से लाने के दबाव में थे, जिसके कारण आपसी सहयोग करने में कमी हुई। तथापि, आप जिस विद्यालय संस्कृति को स्थापित करना चाहते हैं उस पर टिप्पणी के रूप में अन्य लोग आपके नेतृत्व की शैली की व्याख्या जिस तरह से करते हैं उस पर विचार करना महत्व रखता है। अपने आप से नियमित रूप से निम्नलिखित प्रश्न पूछने से मदद हो सकती है:

- इस मुद्दे से निपटने के लिए मैं किस तरह की अंतर्क्रियाओं और कार्यवाहियों का प्रतिरूपण कर रहा हूँ?
- मैं जिस तरह से कार्य या अंतर्क्रिया कर रहा हूँ उससे अन्य लोगों को क्या संदेश मिल सकते हैं?
- यह मुद्दा मुझे उस संस्कृति की स्थापना करने या उसे सुदृढ़ बनाने के लिए क्या अवसर देता है जिसका मैं निर्माण करना चाहता हूँ?

यदि आपको लगता है कि आप ऐसा करने में सक्षम हैं तो अन्य लोगों से इस बारे में प्रतिक्रिया देने के लिए कहना बहुत उपयोगी होता है कि उन्होंने आपके नेतृत्व को किस तरह से महसूस किया है, क्योंकि अन्यथा आप इसका केवल अनुमान ही लगा सकते हैं। इसके लिए काफी आत्मविश्वास की जरूरत पड़ सकती है, और आप उपरोक्त गतिविधि को स्टाफ के किसी ऐसे सदस्य के साथ साझा करना तय करके शुरू कर सकते हैं जिस पर आपको लगता है कि आप ईमानदार, निष्पक्ष और मददगार राय देने का भरोसा कर सकते हैं।

चित्र 3 एक कार्य- और संबंधोन्मुख विद्यालय नेतृत्व।

3 अपने विद्यालय में संस्कृति की पहचान और उसका विश्लेषण करना

विद्यालयों को एक साझा सकारात्मक संस्कृति चाहिए। यह आकलन करने के लिए कि्क्या आपके विद्यालय की संस्कृति विद्यार्थियों के सीखने का समर्थन कर रही है, आपको सबसे पहले अन्य हितधारकों के साथ मिलकर अपने विद्यालय की संस्कृति को समझना और परिभाषित करना होगा। यह साझा अन्वेषण सारे विद्यालय की जो कुछ ठीक चल रहा है उसे पहचानने और उसका जश्न मनाने तथा सुधार के लिए क्षेत्रों की पहचान करने में मदद करेगा।

अन्वेषण के दौरान आप पता लगा सकते हैं कि विद्यार्थियों द्वारा विद्यालय में प्राप्त किए जा रहे नतीजे विद्यालय की संस्कृति की सहायता के साथ या विद्यालय की संस्कृति के बावजूद प्राप्त किए जा रहे हैं। आपके अन्वेषण को वे अंतर्दृष्टियाँ देना चाहिए जिनकी आपको विद्यालय में संस्कृति को बदलने के लिए जरूरत है ताकि वह अच्छे विद्यालय की आपकी समझ और आपके लक्ष्यों, दोनों के साथ मिल सकें, और आपकी प्रभावकारिता बढ़ जाए।

आप और आपके अन्य हितधारक विद्यालय में मौजूदा संस्कृति की समझ को कैसे विकसित करेंगे इसकी योजना बनाना महत्वपूर्ण है, क्योंकि वह संस्कृति को उसकी वाँछनीयता की दृष्टि से स्पष्ट और मापनयोग्य बनाने के लक्ष्य की ओर काम करेगी। सभी समयों पर, आपको सुनिश्चित करना होगा कि विद्यालय संस्कृति के प्रभाव पर नज़र डालते समय एक दीर्घावधि, विकासात्मक परिप्रेक्ष्य को कायम रखा जाय। प्रभाव को समय के साथ, कभी-कभी कई वर्षों में देखा जाता है।

अपने विद्यालय की संस्कृति के बारे में पता लगाने में स्टाफ, विद्यार्थियों और हितधारकों के साथ सच्चे, ईमानदार और अन्वेषी वार्तालाप करने की जरूरत पड़ती है। यह उससे अलग अलग प्रकार का वार्तालाप (और अंततः, एक अलग प्रकार का संबंध) हो सकता है जिसे करने आप वर्तमान में के अभ्यस्त हैं। यदि आप ऐसा पर्यावरण बनाना चाहते हैं जिसमें आप विद्यालय की संस्कृति का अन्वेषण करने के लिए स्टाफ के साथ सहयोग में काम कर सकें, तो आपको निम्नलिखित पर ध्यान केंद्रित करना होगा:

- **सुनने की गुणवत्ता:** प्रमाण एकत्र करते समय, भावशून्य रहना लेकिन रूचिपूर्ण रहें यह याद रखें। चेहरे की अभिव्यक्तियाँ और मौखिक प्रतिक्रियाएं अन्य लोगों को ईमानदार होने से रोक सकती हैं।
- **एक सुरक्षित पर्यावरण का निर्माण करना जिसमें आपका स्टाफ वह साझा कर सके जो वह सचमुच सोचता है:** लक्ष्य स्पष्ट रखें – विद्यालय की संस्कृति को समझना, सुनिश्चित करना कि वह सकारात्मक है और विद्यालय का अपने लक्ष्यों और परिकल्पना को पूरा करने में समर्थन करती है।
- **विद्यालय की परिपाटियों की रक्षा करने की आपकी प्रवृत्ति को नियंत्रण में रखें:** प्रशंसा और अस्वीकृति, दोनों के कथनों के उदाहरणों और प्रमाण की माँग करें। एकत्र की गई अप्रमाणित सुझाव भी उपयोगी होते हैं और उन्हें बैठकों, सभाओं और प्रशिक्षण कार्यक्रमों में संबोधित किया जा सकता है।

वीडियो: विद्यालय नेतृत्व – अपने विद्यालय को जानना

गतिविधि 4: वर्तमान विद्यालय संस्कृति का प्रमाण एकत्र करना

अपने स्टाफ में कुछ लोगों की पहचान करें जिन्हें आपके विद्यालय के इस पहलू पर आपके साथ काम करने में रुचि हो सकती है। प्रमाण एकत्र करने और विद्यालय की संस्कृति पर चिंतन करने के लिए कई प्रकार के अवसरों की पहचान करें। इसमें शामिल हो सकता है:

- आपके साथ विद्यालय के द्वार पर खड़ा होना और जिस ढंग से स्टाफ और विद्यार्थी विद्यालय में प्रवेश करते हैं उसे देखना
- विद्यालय के इर्दगिर्द मिलकर घूमना और देखना कि भवन को कैसे सजाया गया है और उसकी सार-संभाल की गई है
- देखना कि सभा का संचालन कैसे होता है
- कुछ विद्यार्थियों के उनकी कक्षाओं में जाते समय उनका अनुसरण करना और देखना कि वे कैसे व्यवस्थित होते हैं
- देखना कि शिक्षक और विद्यार्थी कैसे एक दूसरे को अभिवादन करते हैं
- समीक्षा करना कि विद्यालय के नियमों को कैसे कार्यान्वित किया जाता है
- शिक्षकों को दिन की पहली कक्षा शुरू करते देखना
- स्टाफ, विद्यार्थियों और मातापिताओं से विद्यालय की संस्कृति के बारे में उनके विचार पूछना
- एकत्र किए गए प्रमाण पर अपने स्टाफ के साथ चिंतन करना।

प्रमाण एकत्र करने में कुछ समय व्यतीत करने के बाद, अपने स्टाफ के सदस्यों के साथ चिंतन-मनन करने के लिए किसी शांत स्थान की तलाश करें। विद्यालय की संस्कृति और विद्यार्थियों के सीखने पर उसके संभावित प्रभाव से संबंधित जो भी जानकारी आपने प्राप्त की है उसके बारे में उनसे सुनें और उनके साथ बात करें। आपके वार्तालाप को विद्यालय संस्कृति (चरित्र शिक्षा सहभागिता, 2010) की विशेषताओं के इर्दगिर्द संरचित होना चाहिए जिनके बारे में पहले कहा गया था–

- सामाजिक वातावरण
- बौद्धिक वातावरण
- नियम और नीतियाँ
- परम्पराएं और दिनचर्याएं
- स्टाफ और छात्रों को बोलने का अवसर देना
- मातापिता के साथ प्रभावी ढंग से काम करने के तरीके
- संबंधों और व्यवहार के लिए नियम।

अपनी सीखने की डायरी में इस प्रक्रिया के बारे में आपके अपने विचार लिखें।

प्रमाण एकत्र करने का प्रयोजन आपके विद्यालय के सन्दर्भ को समझना और ऐसी संस्कृति का निर्माण करने के लिए जानकारी का उपयोग करना है जिसमें आपके सभी विद्यार्थी सीखने की प्रक्रिया का महत्व समझें। जानकारी के संग्रहण में अन्य लोगों को शामिल करना आपको यह पहचान करने में समर्थ करता है कि विद्यालय की संस्कृति को अन्य लोगों द्वारा कैसे महसूस किया जाता है, अन्य लोगों को एक सीखने की प्रभावी संस्कृति का विकास करने का दायित्व लेने की शक्ति प्रदान करता है और एक अधिक समावेशी और संधारणीय संस्कृति की ओर ले जाता है। नियोजन प्रक्रिया का अनुसरण करने के लिए मंच तैयार करना आवश्यक होता है। आपके शिक्षकों ने अब तक आपके आगे बढ़ने की दिलचस्पी को महसूस कर लिया होगा और उनके आपके साथ अगले कदमों की योजना बनाने के लिए तैयार होने की अधिक संभावना है।

गतिविधि 5: टीम के सुधार के लिए क्षेत्रों की पहचान करने के लिए दल के साथ काम करना

स्टाफ के सदस्यों की टीम को विद्यालय की संस्कृति पर जानकारी एकत्र करने के लिए सहमत हो जाने के बाद, उन्हें अपनी मान्यताएं स्पष्ट करके कार्य शुरू करने को कहें। यदि आपके शिक्षक विद्यालय के घंटों के बाद रुकने को सहमत हों, तो आपके ऑफिस में या विद्यालय के बाद उपलब्ध किसी कमरे में कार्यशाला (वर्कशॉप) करें।

आपकी टीम में हर शिक्षक के लिए कागज की दस पट्टियों का सेट बनाकर कार्यशाला (वर्कशॉप) के लिए पूर्व से तैयारी करें। दस पट्टियों के हर सेट पर, स्वयं को सुधारने के मिशन वाले विद्यालयों के लिए काम करने वाले समूह के लिए नियम लिखें। ये स्टॉल और फिंक (1996) द्वारा किए गए शोध पर आधारित हैं:

- 'हम सब अपनी परिकल्पना और अपने लक्ष्यों को जानते हैं।'
- 'यदि हम असफल होते हैं या सफल होते हैं तो हम सभी उसके जिम्मेदार हैं।'
- 'हम सब मिलकर काम करते हैं।'
- 'हम जो कुछ भी करते हैं उसे हम सभी बेहतर कर रहे हैं।'
- 'हम सब सीख रहे हैं और सीख सकते हैं।'
- 'हम सभी नए तरीके आजमाते हैं।'
- 'जब हम अटक जाते हैं तो हम सभी मदद की खोज करते हैं।'
- 'हम सभी महसूस करते हैं कि हम महत्वपूर्ण हैं।'
- 'हम अपने अंतरों के बारे में एक दूसरे के साथ बात करते हैं।'
- 'हम सब अपने काम का आनंद लेते हैं।'

शिक्षकों को पट्टियों का सेट सौंपें और उनसे वर्तमान विद्यालय स्थिति के आधार पर दो श्रेणियों में स्वतंत्र रूप से बाँटें: 'प्राप्त किया गया' और 'वहाँ पहुँच रहे हैं'। स्वयं भी अपनी टीम के साथ ही यह कार्य करें। फिर सभी 'प्राप्त किया गया' पट्टियों को आर्ट पेपर के एक टुकड़े पर और सभी 'वहाँ पहुँच रहे हैं' पट्टियों को दूसरे टुकड़े पर चिपकाएं। गिनें कि आपको प्रत्येक सूची में कितने कथन मिलते हैं। दोनों सूचियों में प्रकट होने वाले कथनों के लिए देखें, जो वर्तमान परिस्थिति के बारे में असहमति का संकेत देते हैं। अपने निष्कर्षों पर एक समूह के रूप में चर्चा करें।

इस गतिविधि को पूरा करके आप यह पहचानने में सक्षम होंगे कि टीम विद्यालय की वर्तमान संस्कृति के बारे में समझ को साझा करती है और कहाँ पर असहमति या अस्पष्टता है। हो सकता है कि आपने पाया हो कि कुछ कथन विद्यालय के कतिपय हिस्सों, लेकिन सभी नहीं, पर लागू होते लग रहे थे, या कि कुछ कथन दृढ़ता से 'वहाँ पहुँच रहे हैं' क्षेत्र में थे। यह जानकारी आपके ध्यान देने के लिए प्रथमिकता क्षेत्रों की स्थापना करने के लिए महत्वपूर्ण आरंभ बिंदु है। तथापि, यह स्थापित करना आवश्यक है कि क्या टीम के विचार वृहत राय को प्रतिबिंबित करते हैं या नहीं।

चित्र 4 सुधार के क्षेत्रों की पहचान करने के लिए अपनी टीम के साथ काम करें।

जो विद्यालय अपनी कल्पना को साकार करने की ओर की जा रही गतिविधि का आकलन करना चाहते हैं वे प्रतिक्रिया प्रदान करने का वातावरण बनाते हैं। यदि आपने देखा है कि आपका विद्यालय शिक्षकों के लिए अपने अध्यापन में सुधार करने की एक अच्छी जगह है, तो यह पता करने का यह अच्छा समय है कि क्या आपके शेष शिक्षक भी यही बात कहेंगे। यह मालूम करना भी महत्वपूर्ण होगा कि क्या आपके छात्र इसका ऐसी जगह के रूप में वर्णन करेंगे जहाँ वे इसलिए आना चाहते हैं क्योंकि वे वह सीखते हैं जो वे जानना चाहते हैं और आश्वस्त महसूस करते हैं, और क्या मातापिता अपने बच्चों के सीखने के ढंग से सहमत होंगे या नहीं।

अगली गतिविधि आपको कई हितधारकों के दृष्टिकोण समझने में मदद करेगी।

गतिविधि 6: हितधारकों के साथ व्यस्त होना

अपनी टीम के साथ इस बात पर एक योजना बनाएं कि आप विद्यालय की संस्कृति के बारे में विविध प्रकार के हितधारकों का साक्षात्कार कैसे करेंगे। इसमें मुख्यतः विद्यार्थी, स्टाफ और मातापिता शामिल होंगे, लेकिन स्थानीय व्यवसायों, सामुदायिक नेताओं, धार्मिक नेताओं आदि से पूछना महत्वपूर्ण होगा।शिक्षा का अधिकार कानून RTE- 2009 अपेक्षा करता है कि 'विद्यालय प्रबंध कमेटी निम्नलिखित कार्य करेगी:

- विद्यालय के कामकाज की निगरानी करना
- विद्यालय विकास योजना तैयार करना और अनुशंसित करना
- उपयुक्त सरकारी या स्थानीय प्राधिकरण, या किसी भी अन्य स्रोत से प्राप्त अनुदानों के उपयोग की निगरानी करना।

पूछे जा सकने वाले प्रश्नों पर कुछ सुझाव नीचे प्रस्तुत हैं, हालांकि आपके पास अपने स्टाफ के वर्कशॉप के निष्कर्षों के आधार पर आपके द्वारा पूछे जाने के लिए विशिष्ट प्रश्न हो सकते हैं। आपको यह भी पता चल सकता है कि उन हितधारकों से पूछने के लिए आपको कुछ अलग अलग प्रकार के प्रश्नों का विकास करना पड़ सकता है जो विद्यालय की दैनंदिन गतिविधियों में शामिल नहीं होते हैं। प्रश्न पूछने के प्रत्येक क्षेत्र के लिए आपको वर्तमान संस्कृति के बारे में और उनके खयाल से वाँछित संस्कृति कैसी होनी चाहिए, इस बारे में पूछना चाहिए।

- **विद्यालय का नियमित कामकाज और वे उसे कैसे काम करता देखना चाहेंगे:** समयसारणी विद्यालय की परिकल्पना के साथ कैसे संबंध स्थापित करती है? एक आदर्श समयसारणी क्या होगी? जब समय की कमी होती है तब किन गतिविधियों को महत्व दिया जाता है और किन्हें हमेशा अलग छोड़ दिया जाता है? समान परिस्थितियों में क्या करना चाहिए? विद्यार्थी अपनी जरूरतों और रुचियों के बारे में किससे बात करते हैं? यह काम किसे सौंपा जाना चाहिए? क्या स्टाफ जानता है कि संसाधनों की जरूरत होने पर वे किसकी मदद ले सकते हैं? यदि उन्हें जानकारी की जरूरत हो तो? यह काम किसे सौंपा जाना चाहिए?
- **स्टाफ और विद्यार्थियों के गुण और उनके द्वारा वाँछित गुणवत्ताएं:** किन लोगों को विद्यालय के लिए परिसम्पत्तियों के रूप में देखा जाता है? क्या कोई गुण छूट रहे हैं? विद्यार्थियों को क्या करने की अनुमति है? उन्हें क्या करने की अनुमति नहीं है? उन्हें क्या करने की इजाजात होनी चाहिए? स्टाफ के बारे में बातें – उन्हें क्या करने की अनुमति है या क्या करने की अनुमति नहीं है? उन्हें क्या करने की इजाजात होनी चाहिए? विद्यालय के लिए महत्वपूर्ण व्यक्ति कौन हैं? वे किन मूल्यों का प्रतिनिधित्व करते हैं?
- **प्रत्येक हितधारक के जीवन का एक दिन और उनमें से प्रत्येक दिन को कैसा होना चाहिए :** किसी प्रमुख के जीवन में एक दिन कैसा दिखाई देता है? किसी शिक्षक या विद्यार्थी के जीवन में एक औसत दिन कैसा दिखाई देता है? किस प्रकार के कारणों के लिए विद्यार्थियों का सम्मान किया जाता है? किस प्रकार के कारणों के लिए विद्यार्थियों को अनुशासित किया जाता है? उलब्धि हासिल करने वाले विद्यार्थियों की सहायता कैसे की जाती है? उनकी सहायता कैसे की जानी चाहिए? कठिनाई का सामना कर रहे विद्यार्थियों की सहायता कैसे की जाती है? उनकी सहायता कैसे

की जानी चाहिए?

- **उपलब्धियाँ और जिन उपलब्धियों की उन्हें आकांक्षा है:** विद्यालय की किस चीज पर आपको सर्वाधिक गर्व है? आपको किस चीज से और भी अधिक गर्व होगा यदि विद्यालय उसे हासिल कर ले? किस एक चीज को बदलना आप सबसे ज्यादा पसंद करेंगे? क्या विद्यालय ने अपनी विगत परिपाटियों में कोई आमूल परिवर्तन किए हैं? क्या पर्याप्त रूप से आमूल हैं? क्या नवोन्मेष का कोई इतिहास है? क्या पढ़ाना और सीखना छात्रों को उनकी योग्यताओं के बारे में आश्वस्त महसूस करने में मदद करता है? पढ़ाने और सीखने में कौन से परिवर्तन छात्रों को अपनी योग्यताओं में अधिक आश्वस्त महसूस करने में मदद करेंगे?

- **चुनौतियों का सामना करने के तरीके और तरीका क्या होना चाहिए:** यह पता करने के लिए कि क्या सही हो रहा है और क्या सही नहीं है विद्यालय किस प्रक्रिया का पालन करता है? क्या कोई अलग प्रक्रिया है जिसका पालन किया जा सकता है? प्रक्रिया को कौन संचालित करता है और उसमें कौन भाग लेता है? जब कोई प्रतिकूल घटना घटती है, तो विद्यालय उसके बारे में क्या करता है? क्या विद्यालय को कुछ अलग करना चाहिए? विद्यालय ने अपनी मौजूदगी के दौरान किस प्रकार के मुद्दों से निपटा है? एसएमसी उनका सामना कैसे करती है? क्या उनके समस्याओं को हल करने के तरीके का कोई प्रतिमान है? क्या वह अब भी लागू होता है? अब उसमें क्या बदलाव आया है? क्या समस्याओं को हल करने का कोई बेहतर तरीका है?

इस बात की पहचान करके कि इन वार्तालापों से उभरने वाले विद्यालय संस्कृति के पहलू छात्रों की प्रगति और उपलब्धि का कैसे समर्थन या रोकथाम करते हैं, अपनी टीम के साथ उत्तरों की तुलना करें।

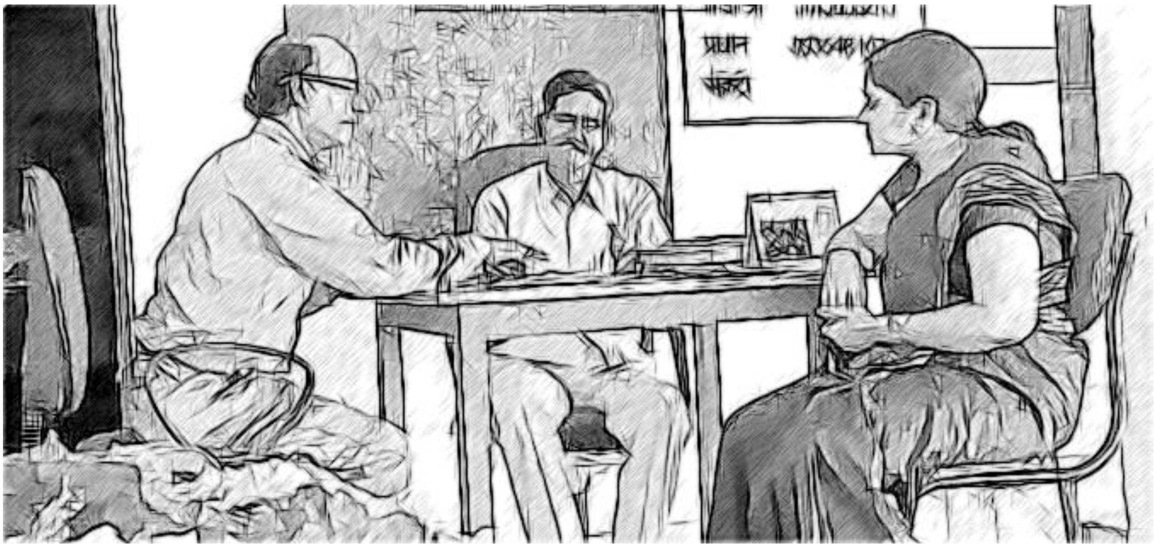
एक सशक्त संगठन वह होता है जिसमें सभी हितधारक संस्कृति को समान रूप से देखते हैं और संगठन के लक्ष्यों के साथ जुड़ते हैं। जिस दिशा में आप विद्यालय को ले जाना चाहते हैं आपकी एसएमसी उसमें आपका कितनी हद तक साथ देती है? स्टाफ, विद्यार्थियों और मातापिताओं की बात सुनते समय आपका अनुभव क्या यह था? उनकी प्रतिक्रियाओं ने आपको बताया होगा कि विद्यालय की संस्कृति के किन पहलुओं पर सहमति है। उसने आपको यह भी बताया होगा कि किनके बारे में हितधारकों का विचार अलग हैं और ऐसा क्यों है। अंतरों के ये क्षेत्र वे क्षेत्र हैं जिनमें आप सुधार करना चाहेंगे।

वीडियो: विद्यालय नेतृत्व – सीखने का वातावरण

अगला खंड चर्चा करता है कि आप एक सकारात्मक साझा संस्कृति को कैसे विकसित कर सकते हैं जो विद्यालय को एक सचेत व गतिशील तरीके से घोषित परिकल्पना की ओर ले जाती है।

4 सकारात्मक साझा संस्कृति का विकास करना

आपने अपने विद्यालय की मौजूदा संस्कृति के बारे में अब काफी मात्रा में प्रमाण एकत्र कर लिया है। इसमें विद्यालय संस्कृति के बारे में आपके अपने विचार (गतिविधि 1-3), विद्यालय के इर्दगिर्द व्यवहारों और कार्यवाहियों के प्रेक्षण (गतिविधि 4), जिस टीम के साथ आप काम करते रहे हैं उसके परिप्रेक्ष्य (गतिविधि 5), और अन्य हितधारकों के दृष्टिकोण (गतिविधि 6) शामिल होंगे।



चित्र 5 सकारात्मक विद्यालय संस्कृति के लिए कार्यवाही योजना की जरूरत पड़ती है।

संचालक के रूप में इस प्रमाण का प्रभावी ढंग से उपयोग करने के लिए आपको इसके मुख्य संदेशों पर विचार करने, अन्य लोगों के साथ उन्हें साझा और उन पर चर्चा करने तथा एक कार्यवाही योजना पर सहमत होने की जरूरत पड़ेगी। निम्नलिखित गतिविधियाँ यह प्रक्रिया शुरू करने में आपकी मदद करेंगी।

गतिविधि 7: आपके अब तक के निष्कर्षों की टीम द्वारा समीक्षा

अपनी टीम के साथ, आपके द्वारा एकत्र किए गए सारे प्रमाण की समीक्षा करते हुए समय बिताएं। यह काम करने का एक प्रतिरूप हो सकता है वर्कशॉप के प्रतिभागियों को जोड़ियों या तिकड़ियों में बाँटना, और उन्हें नीचे दिए गए बड़े निशानों (चरित्र शिक्षा सहभागिता, 2010) में से एक या दो पर गहराई से विचार करना:

- सामाजिक वातावरण
- बौद्धिक वातावरण
- नियम और नीतियाँ
- परम्पराएं और दिनचर्याएं
- स्टाफ और विद्यार्थियों को बोलने का अवसर देना
- मातापिता के साथ प्रभावी ढंग से काम करने के तरीके
- संबंधों और व्यवहारों के लिए नियम।

फिर वे आपके द्वारा सोची गई परिभाषा के खास पहलू के लिए निम्नलिखित प्रश्नों का उत्तर देकर समूह को वापस सूचित करेंगे:

- विद्यालय के वर्तमान अभ्यासों की कौन सी विशेषताएं सकारात्मक सीखने की संस्कृति को स्थापित करने में सबसे प्रभावी ढंग से काम कर रही हैं?
- कौन सी विशेषताएं सकारात्मक सीखने की संस्कृति को कायम रहने से रोक रही हैं?
- क्या आपने उन संभव कार्यवाहियों या परिवर्तनों पर चर्चा की है जो स्थिति को सुधारने के लिए किए जा सकते हैं?

एक बार प्रत्येक पहलू पर बारी-बारी से विचार कर लेने के बाद, आपको – एक संपूर्ण टीम के रूप में – निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर देने चाहिए:

1. आपको कौन से बड़े निशान विद्यालय के लिए शक्ति के क्षेत्र लगते हैं? यानी, कौन से बड़े निशान सकारात्मक सीखने की संस्कृति की स्थापना के लिए सबसे प्रभावी ढंग से काम कर रहे हैं?
2. किन बड़े निशानों को आप ऐसे क्षेत्र मानते हैं जिन्हें विकसित करने की जरूरत है? यानी, कौन से बड़े निशान विद्यालय के उन पहलुओं का प्रतिनिधित्व करते हैं जो सकारात्मक सीखने की संस्कृति को कायम रहने से रोक रहे हैं?

सीईपी परिभाषा के संबंध में आपकी टीम द्वारा पहचाने गए मुद्दे और उपरोक्त दो प्रश्नों के लिए आपके उत्तर आपके विद्यालय की सीखने की संस्कृति को सुधारने के लिए एक कार्यवाही योजना विकसित करने में आपके लिए आधार का निर्माण करेंगे।। गतिविधि 8 यह प्रक्रिया शुरू करने में आपकी मदद करेगी, लेकिन आपके दृष्टिकोण को संरचित करने से पहले इस इकाई के कुछ आधारभूत संदेशों पर दोबारा विचार करना उपयोगी होगा।

जैसा कि चर्चा की गई है, विद्यालय की संस्कृति को बदलने में शामिल है:

- इस बारे में सजग रहना कि कार्यवाहियों को *कैसे* किया जा रहा है और *क्या* किया गया है
- इस बात का महत्व समझ लेना कि विद्यालय प्रमुख और स्टाफ, स्टाफ और विद्यार्थियों, या स्टाफ और अभिभावकों के बीच हर अंतर्क्रिया में सांस्कृतिक संदेश कैसे प्रेषित किए जाते हैं
- समय की लंबी अवधि के दौरान मंद गति के, बढ़ते हुए परिवर्तन
- विद्यालय समुदाय का प्रत्येक सदस्य
- एसएमसी के साथ अपनी कार्यवाही योजना को साझा करना और इसे विद्यालय विकास योजना में शामिल करना।

एक विद्यालय नेतृत्व के रूप में, आप विद्यालय की संस्कृति को उन बर्तावों, रवैयों, अपेक्षाओं और अंतर्क्रियाओं का प्रतिरूपण करके स्थापित करने में मदद करते हैं जो आपके छात्रों के लिए सकारात्मक सीखने के वातावरण का निर्माण करते हैं। आप विद्यालय की परिकल्पना और लक्ष्यों को साझा करके संस्कृति को स्पष्ट बनाने में भी मदद करते हैं। प्रभावी सीखने की प्रक्रिया के अवरोधों को इन दो पहलुओं के माध्यम से, **संस्कृति का प्रतिरूपण करना** और **विद्यालय की परिकल्पना को साझा करना**, संबोधित किया जा सकता है।

गतिविधि 8: कार्यवाही योजना

गतिविधि 7 में आपके वर्कशॉप में, आपने विद्यालय की संस्कृति के उन पहलुओं की पहचान की होगी जिन्हें संबोधित किया जाना है। इनमें उन पहलुओं से संबंधित विशिष्ट, पहचाने जाने योग्य कार्य शामिल हो सकते हैं जिनकी पहचान आपने समस्या के रूप में की है लेकिन जिनके लिए आपके पास कोई आसान हल नहीं हैं (जैसे सामाजिक वातावरण)। कुछ अत्यावश्यक महसूस हो सकते हैं, और अन्य एकाधिक चरणों वाले अधिक लंबी अवधि की परियोजना का रूप लेकर किसी परिवर्तन में योगदान कर सकते हैं।

इन मुद्दों का एक सामरिक दृष्टिकोण बनाने के लिए, यदि संभव हो तो, अपनी टीम के साथ एक कार्यवाही योजना विकसित करें। सामाजिक वातावरण में सुधार करने का एक उदाहरण नीचे तालिका 3 में दर्शाया गया है; संसाधन 1 में एक खाली टेम्प्लेट दिया गया है। पहले कॉलम के शीर्षकों का उपयोग करें और फिर, उपरोक्त सूची में दी गई प्रत्येक साईपी परिभाषा के लिए, मुद्दे को परिभाषित करें, उसकी अत्यावश्यकता को दर्ज करें, वर्णन करें कि आप क्या करने जा रहे हैं और उसे कैसे सूचित करेंगे, दिखाएं कि किसे शामिल किया जाना है, और इस बारे में विवरण दें कि प्रगति की समीक्षा कैसे की जाएगी।

तालिका 3 *कार्यवाही योजना का उदाहरण।*

संस्कृति का पहलू **(सीईपी परिभाषा का उपयोग करते हुए)**	सामाजिक वातावरण, बौद्धिक वातावरण, नियम और नीतियाँ, स्टाफ और विद्यार्थियों को बोलने का अवसर देना, अभिभावकों के साथ प्रभावी ढंग से काम करने के तरीके, संबंधों और व्यवहार के लिए नियम (इस मुद्दे से संबंधित पहलुओं को संरेखित करें या उन पर गोला बनाएं)
मुद्दा या मुद्दे	सीखने का एक स्वागत करने वाला वातावरण बनाना
अत्यावश्यकता (उच्च/लघु अवधि, मध्यम अवधि या दीर्घावधि)	उच्च (लघु अवधि)
कैसे (कार्यवाहियाँ या अंतर्क्रियाओं के प्रकार)	सुनिश्चित करना कि हर शिक्षक कक्षा के द्वार पर खड़ा होकर सभी बच्चों का मुस्कुराकर स्वागत करता है
प्रसार (इस कार्यवाही/अंतर्क्रिया को अन्य लोगों के साथ कैसे साझा करें)	स्टाफ की बैठक में इस पर चर्चा करें और अगली स्टाफ बैठक में इसकी याद दिलाएं
आपसी सहयोग करना (स्टाफ, विद्यार्थी, मातापिता, अन्य)	टीम और प्रधानाध्यापक विद्यालय के इर्दगिर्द बर्तावों का प्रतिरूपण मॉड्यूल बनायेंगे। छात्र परिषद और अभिभावक परिषद उन अन्य मुद्दों पर चर्चा करेंगे जो इस मुद्दे में योगदान कर सकते हैं
समीक्षा करें (कौन, समयसीमा, कैसे)	छह हफ्तों के बाद, विद्यालय प्रमुख पाठों के बदलाव के समय परीरियट बदलने के समय विद्यालय में घूमेगा और एक स्टाफ बैठक में चर्चा आयोजित करेगा।

हो सकता है आपको इस फार्म को भरना काफी चुनौतीपूर्ण लगा हो। कौन, कैसे और कब को वास्तव में इंगित करना कठिन हो सकता है, लेकिन परिवर्तनों को करने का यही एकमात्र तरीका है। यह ध्यान रखना महत्वपूर्ण है कि यह कार्यवाही योजना एक कार्यकारी दस्तावेज होगा जिसमें नए प्रमाण के सामने आने पर जानकारी जोड़ी जा सकती है और परिवर्तन किए जा सकते हैं; आप कार्यवाहियों के महत्व के क्रम को बदल सकते हैं, या आपको पता चल सकता है कि स्टाफ, विद्यार्थी या अभिभावक आपको अलग अलग प्राथमिकताएं दिखा रहे हैं।

यह कहना भी महत्वपूर्ण है कि यह 'आपकी' कार्यवाही योजना नहीं होगी – इस पर विद्यालय समुदाय का अधिकार है। याद रखें कि आपको इसे एसएमसी के साथ साझा करना होगा और उनकी सहमति लेनी होगी। तब आप उसे स्टाफ रूम में प्रदर्शित करना तय कर सकते हैं, या उसे किसी विद्यार्थी या अभिभावक परिषद में साझा कर सकते हैं ताकि कार्यवाहियाँ करने में समुदाय को शामिल रखा जा सके।

उन विद्यालयों में परिवर्तन अधिक आसान होता है जहाँ इस बात का अपनी मर्जी से और स्पष्ट स्पष्टीकरण दिया जाता है कि 'हम जिस तरह से काम करते हैं हम उन्हें वैसे क्यों करते हैं'। यह सुनिश्चित करने के लिए कि विद्यालय प्रतिक्रियाशील और प्रासंगिक बने रहें, विद्यालय नेतृत्व के लिए यह सुनिश्चित करना महत्वपूर्ण है कि विद्यालय की संस्कृति को हर समय स्पष्ट रूप से घोषित किया जाय, और विद्यालय द्वारा पालन की जा रही प्रक्रियाओं और दिनचर्याओं के कारणों की वैधता का पुनःआकलन करने के लिए नियमित रूप से उसकी समीक्षा की जाय। याद रखें कि, एक विद्यालय प्रमुख के रूप में, आप ही अनुकरणीय व्यक्ति हैं।

5 सारांश

इस इकाई में इस बात पर अन्वेषण किया गया है कि कौन से कारक सकारात्मक विद्यालय संस्कृति को निर्धारित करते हैं और एक विद्यालय प्रमुख के रूप में आप कैसे स्टाफ और हितधारकों के साथ काम करके अपने विद्यालय में सीखने की संस्कृति को बढ़ावा दे सकते हैं। इसके लिए प्रेक्षण को शामिल करते हुए, प्रमाण और परिवर्तन के लिए एक कार्यवाही योजना बनाकर काम करने की जरूरत पड़ती है। यदि आप चाहते हैं कि आपका विद्यालय सुधरता रहे तो समय-समय पर समीक्षा करना महत्वपूर्ण है। समस्याओं का हल करने में अन्य लोगों को शामिल करके, लक्ष्यों पर सहमत होकर और प्रगति की निगरानी करके, सकारात्मक विद्यालय संस्कृति की हासिल करना आपके लिए एक साझा उद्देश्य बन जाता है, जिसमें हर व्यक्ति सीखने को प्रोत्साहित करने में अपनी भूमिका को समझ लेता है।

यह इकाई उन इकाइयों के समुच्चय या परिवार का हिस्सा है जो अधिगम प्रक्रिया को रूपांतरित करने के महत्वपूर्ण क्षेत्र से संबंध रखती हैं (नेशनल कॉलेज ऑफ विद्यालय लीडरशिप के साथ संरेखित)। आप अपने ज्ञान और कौशलों को विकसित करने के लिए इस समुच्चय में आगे आने वाली अन्य इकाइयों पर नज़र डालकर लाभान्वित हो सकते हैं:

- *प्राथमिक विद्यालय में पढ़ाने और सीखने में सुधारों का नेतृत्व करना*
- *माध्यमिक विद्यालय में पढ़ाने और सीखने में सुधारों का नेतृत्व करना*
- *अपने विद्यालय में आकलन का नेतृत्व करना*
- *कार्य-प्रदर्शन बढ़ाने में शिक्षकों की सहायता करना*
- *शिक्षकों के व्यावसायिक विकास का नेतृत्व करना*
- *परामर्श देना और प्रशिक्षित करना*
- *अपने विद्यालय में समावेश को प्रोत्साहित करना*
- *छात्रों की प्रभावी शिक्षण-प्रक्रिया के लिए संसाधनों का प्रबंधन करना*
- *अपने विद्यालय में प्रौद्योगिकी के उपयोग का नेतृत्व करना।*

संसाधन

संसाधन 1: कार्यवाही योजना

तालिका R1.1 *कार्यवाही योजना – खाली टेम्प्लेट (देखें गतिविधि 8)।*

संस्कृति का पहलू (सीईपी परिभाषा का उपयोग करते हुए)	सामाजिक वातावरण, बौद्धिक वातावरण, नियम और नीतियाँ, स्टाफ और विद्यार्थियों को बोलने का अवसर देना, अभिभावकों के साथ प्रभावी ढंग से काम करने के तरीके, संबंधों और व्यवहारों के लिए नियम (इस मुद्दे से संबंधित पहलुओं को संरेखित करें या उन पर गोला बनाएं)
मुद्दा या मुद्दे	
अत्यावश्यकता (उच्च/लघु अवधि, मध्यम अवधि या दीर्घावधि)	
कैसे (कार्यवाहियाँ या अंतर्क्रियाओं के प्रकार)	
प्रसार (इस कार्यवाही/अंतर्क्रिया को अन्य लोगों के साथ कैसे साझा करें)	
आपसी सहयोग करना (स्टाफ, छात्र, मातापिता, अन्य)	
समीक्षा करें (कौन, समयसीमा, कैसे)	

संदर्भ/संदर्भग्रंथ सूची

Bulach, C.R. (2001) 'A 4-step process for identifying and reshaping school culture', *Principal Leadership*, vol. 1, no. 8, pp. 48–51.

Character Education Partnership (2010) 'Developing and assessing school culture: a new level of accountability for schools' (online), position paper, May. Washington, DC: Character Education Partnership. Available from: http://www.character.org/uploads/PDFs/White_Papers/DevelopingandAssessingSchoolCulture.pdf (accessed 21 November 2014).

MacNeil, A.J., Prater, D.L. and Busc, S. (2009) 'The effects of school culture and climate on student achievement', *International Journal of Leadership in Education*, vol. 12, no. 1, pp. 73–84.

National Council of Educational Research and Training (2005) *National Curriculum Framework*, National Council of Educational Research and Training. Available from: http://www.ncert.nic.in/rightside/links/pdf/framework/english/nf2005.pdf (accessed 25 September 2014).

National University of Educational Planning and Administration (2014) *National Programme Design and Curriculum Framework*. Delhi: NUEPA. Available from: https://xa.yimg.com/kq/groups/15368656/276075002/name/SLDP_Framework_Text_NCSL_NUEPA.pdf (accessed 14 October 2014).

Pollard, A. and Triggs, P. (1997) *Reflective Teaching in Secondary Education*. London: Continuum.

Stoll, L. and Fink, D. (1996) *Changing Our Schools: Linking School Effectiveness and School Improvement*. Buckingham: Open University Press.

अभिस्वीकृतियाँ

यह सामग्री क्रिएटिव कॉमन्स एट्रिब्यूशन-शेयरएलाइक लाइसेंस (http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/) के अंतर्गत उपलब्ध कराई गई है, जब तक कि अन्यथा निर्धारित न किया गया हो। यह लाइसेंस TESS-India, OU और UKAID लोगो के उपयोग को वर्जित करता है, जिनका उपयोग केवल TESS-India परियोजना के भीतर अपरिवर्तित रूप से किया जा सकता है।

कॉपीराइट के स्वामियों से संपर्क करने का हर प्रयास किया गया है। यदि किसी को अनजाने में अनदेखा कर दिया गया है, तो पहला अवसर मिलते ही प्रकाशकों को आवश्यक व्यवस्थाएं करने में हर्ष होगा।

वीडियो (वीडियो स्टिल्स सहित): भारत भर के उन अध्यापक शिक्षकों, मुख्याध्यापकों, अध्यापकों और छात्रों के प्रति आभार प्रकट किया जाता है जिन्होंने उत्पादनों में दि ओपन यूनिवर्सिटी के साथ काम किया है।