TESS India

नेतृत्व का परिदृश्य: विद्यालय में परिवर्तन का नेतृत्व एवं नियोजन

भारत में विद्यालय आधारित समर्थन के माध्यम से शिक्षक शिक्षा

www.TESS-India.edu.in

The Open University

UKaid from the British people

CC BY SA
http://creativecommons.org/licenses/

यह विद्यालय नेतृत्व ओईआर (ओपन एजुकेशनल रिसोर्स) TESS-India द्वारा विद्यालय प्रमुखों को उनकी समझ और कौशलों को बेहतर बनाने के लिए परिकल्पित 20 इकाइयों के समुच्चय में से एक है ताकि वे अपने विद्यालय में अध्यापन और सीखने की प्रक्रिया का नेतृत्व कर सकें। ये इकाइयाँ स्टाफ, छात्रों और अन्य लोगों द्वारा विद्यालय में किए जाने के लिए हैं तथा आवश्यक रूप से अभ्यास आधारित हैं। जो प्रभावी विद्यालयों के शोध एवं शैक्षणिक अध्ययन पर आधारित हैं।

इन इकाइयों के अध्ययन के लिए कोई अनुशंसित क्रम नहीं है, लेकिन 'विद्यालय प्रमुख सक्षमकर्ता के रूप में' शुरू करने के लिए सर्वोत्तम स्थान रखता 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; ये इकाइयाँ नेशनल कॉलेज ऑफ लीडरशिप करिकुलम फ्रेमवर्क (भारत) के मुख्य क्षेत्रों के साथ संरेखित किए गए हैं: जिनके प्रमुख क्षेत्र 'विद्यालयी नेतृत्व पर दृश्य', 'स्वयं का प्रबंधन और विकास करना'; 'शिक्षण अधिगम प्रक्रिया का रूपांतरण करना'; 'भागीदारियों का नेतृत्व करना', नवप्रवर्तन एवं नेतृत्व पर उन्मुखीरकण आदि।

कुछ इकाइयाँ एक से अधिक मुख्य क्षेत्र को संबोधित करती हैं।

इन इकाइयों का उपयोग विद्यालय प्रमुखों 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 केस स्टडी की चर्चा के माध्यम से अनुभव साझा करने में उपयोगी हैं। शब्द 'विद्यालय प्रमुख' का उपयोग इन इकाइयों में मुख्याध्यापक, प्रधानाध्यापक, 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-India विद्यालय नेतृत्व वीडियो संसाधन कहाँ हैं, जिनमें विद्यालय प्रमुख बतलाते हैं कि वे अपने विद्यालय में शिक्षण अधिगम की प्रक्रिया में सुधार करने के लिए परिवर्तन कैसे ला रहे हैं। हमें उम्मीद है कि वे आपको इसी तरह के अभ्यासों के साथ प्रयोग करने के लिए प्रेरित करेंगे। इन्हें पाठ-आधारित इकाइयों के माध्यम से आपके कार्य अनुभव को परिपूर्ण एवं संमृद्ध करने के लिए रखा गया है, यदि आप उनका उपयोग करने में असमर्थ रहते हैं, तो भी यह इकाइयाँ उपयोगी एवं लाभाकारी हैं। TESS-India के वीडियो संसाधनों को TESS-India 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 को सीडी या मेमोरी कार्ड के माध्यम से भी उपयोग कर सकते हैं।

TESS-India विद्यालय समर्थित शिक्षक–शिक्षा परियोजना के बारे में :–

TESS-India का उद्देश्य है छात्र-केंद्रित, सहभागी दृष्टिकोण के विकास में विद्यालय प्रमुखों एवं शिक्षकों की सहायता के लिए मुक्त शिक्षा संसाधनों (OERs) के प्रावधानों के माध्यम से भारत में प्रारम्भिक और माध्यमिक शिक्षकों की कक्षा अभ्यासों में सुधार लाना। 105 TESS-India विषय OERs शिक्षकों को भाषा, विज्ञान और गणित के विषयों में विद्यालय की पाठ्यपुस्तक के लिए एक पूरक पुस्तिका प्रदान करते हैं। वे शिक्षकों के लिए अपनी कक्षाओं में विद्यार्थियो के साथ प्रयोग करने के लिए गतिविधियाँ प्रदान करते हैं, जिनमें यह दर्शाने वाले केस स्टडी भी शामिल रहती हैं कि अन्य शिक्षकों द्वारा उस विषय को कैसे पढ़ाया गया, अपनी पाठ योजनाएँ तैयार करने के लिए तथा विषय संबंधी ज्ञान के विकास में सहायक संसाधन भी शामिल हैं।

TESS-India 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, उपयोगकर्ताओं को इन्हें अपनाने, अपनी स्थानीय जरूरतों व संदर्भों की पूर्ति के लिए उनका अनुकूलन एवं 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 SL03v1
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

शैक्षणिक प्रणालियों और विद्यालयों के भीतर विभिन्न प्रकार के परिवर्तन होना आम बात है। इसके प्रेरक बाह्य या आंतरिक, या इन दोनों के संयोजन हो सकते हैं। परिवर्तन आप पर थोपा जा सकता है या आपके द्वारा शुरू किया जा सकता है। अधिकांश मामलों में अंतिम लक्ष्य वर्तमान अवस्था से भविष्य की किसी अधिक वाँछित अवस्था में जाना होता है। विद्यालय के संदर्भ के भीतर, इसका संबध अंततः छात्रों के शिक्षण में सुधार करने से होता है, चाहे अध्यापन और सीखने की प्रक्रिया में प्रत्यक्ष परिवर्तनों के माध्यम से या सीखने की प्रक्रिया में सहायता के लिए विद्यालय की संरचनाओं और प्रणालियों में सुधार के माध्यम से।

इस इकाई में आप अपने विद्यालय या शैक्षणिक परिवेश में परिवर्तन के अर्थ पर विचार करेंगे और शैक्षणिक परिवर्तन के कुछ प्रेरकों का अध्ययन करेंगे। फिर आप नेतृत्व के विभिन्न दृष्टिकोणों पर नज़र डालेंगे जैसे सहयोगात्मक, वितरित, प्रजातांत्रिक और रूपांतरणात्मक ? नेतृत्व आप इन विभिन्न दृष्टिकोणों और परिवेशों को शैक्षणिक नेतृत्व के साथ जोड़ेंगे।

प्रेरणा और विश्वास को परिवर्तन के महत्वपूर्ण प्रेरक माना जाता है। इसलिए, आप इस विषय पर नज़र डालते हुए कुछ समय व्यतीत करेंगे कि आप परिवर्तन की तैयारी करते समय स्वयं और अन्य लोगों को कितने सर्वोत्तम ढंग से प्रेरित कर सकते हैं। आप नायक के रूप में अपनी भूमिका पर विचार करेंगे और तय करेंगे कि इस इकाई में प्रस्तुत कुछ मुद्दे आपकी वर्तमान प्रैक्टिस में सुधार करने में आपकी मदद कैसे कर सकते हैं।

सीखने की डायरी

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 प्रमुख के साथ कर सकें तो आप और भी अधिक सीखेंगे। यह कोई सहकर्मी हो सकता है जिसके साथ आप पहले से सहयोग करते आ रहे हैं, या कोई व्यक्ति जिसके साथ आप नए संबध का निर्माण करना 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 दीर्घावधि की शिक्षण-प्रक्रिया और विकास का प्रतिचित्रण भी करेंगे।

इस इकाई से विद्यालय प्रमुख क्या सीख सकते हैं

- विद्यालयों के भीतर परिवर्तन के लिए बाह्य और आंतरिक प्रेरकों की पहचान करना।
- परिवर्तन को क्रियान्वित करने में उत्पन्न होने वाली चुनौतियों को पहचानना।
- आपके विद्यालय में नियोजन और परिवर्तन का नेतृत्व करने के लिए आवश्यक कदम उठाना।
- शैक्षणिक नेतृत्व के दृष्टिकोणों की पहचान करना और उन्हें आपके दृष्टिकोण से संबंधित करना।
- किसी परिवर्तन परियोजना के माध्यम से अन्य लोगों को प्रेरित और प्रोत्साहित करते हुए उदाहरण बनकर नेतृत्व करना।

1 परिवर्तन का परिचय

परिवर्तन के प्रमुखों और प्रतिभागियों दोनों के लिए चुनौतीपूर्ण प्रक्रिया हो सकता है, क्योंकि लोगों को परिणामों के विषय में चिंता हो सकती है। कई शैक्षणिक प्रणालियों में, विद्यालय से संबंधित अनेक परिवर्तनों का आरंभ प्रायः नीतिनिर्माता करते हैं;ये बाह्य प्रेरक हैं। तथापि, ऐसे भी कई अन्य उदाहरण हैं जहाँ आप एक नायक होने के नाते अपने शिक्षकों के साथ अपने विद्यालय में छोटे या मध्यम आकार के परिवर्तन करते हैं जो आपके छात्रों और संभवतः समुदाय की जरूरतों और हितों के प्रति अनुक्रिया में किए जाते हैं; ये आंतरिक प्रेरक हैं।

गतिविधि 1: परिवर्तन के प्रेरक

एक प्रारंभिक बिंदु के रूप में, उन परिवर्तनों के बारे में सोचें जो हाल ही में आपके विद्यालय में हुए हैं। क्या वे बाहर से थोपे गए लगते हैं या वे विद्यालय के समुदाय द्वारा उत्पन्न किए गए हैं? वे राष्ट्रीय या प्रादेशिक निकायों द्वारा निर्धारित पाठ्यक्रम या परीक्षाओं में मूल परिवर्तन हो सकते हैं, या वे आपके विद्यालय में छोटे परिवर्तन हो सकते हैं जिन्हें दिनकों अधिक सृजनात्मक बनाने के उद्देश्य से छात्रों के लिए बनाया गया है।

ऐसे पाँच बाह्य कारकों और पाँच आंतरिक कारकों को सूचीबद्ध करें जो आपके अनुसार आपके विद्यालय या जिले में परिवर्तन के प्रेरक रहे हैं।

चर्चा

आपके द्वारा पहचाने गए आंतरिक प्रेरक भारी रूप से उस संदर्भ पर जिसमें आप काम कर रहे हैं और विद्यालय प्रमुख के रूप में आपको उपलब्ध संसाधनों पर निर्भर होंगे। यदि आपके विद्यालय में न्यूनतम संसाधन और बड़ी कक्षाएं हों, तो भी आप सीखने की प्रक्रिया पर सकारात्मक प्रभाव लाने वाले उल्लेखनीय परिवर्तनों की शुरुआत और उनका नेतृत्व कर सकते हैं, उदाहरण के लिए अधिक विकलांग छात्रों को शामिल करना या उच्चतर कक्षाओं में अधिक छात्राओं को लेना।

इस गतिविधि ने संभवतः आपको उन परिवर्तनों के प्रकार पर विचार करने को प्रेरित किया होगा जो आप अपने विद्यालय में लाना चाहेंगे। उनका संबंध छात्र पर

अधिक केंद्रित दृष्टिकोण रखने, गतिविधि पर आधारित शिक्षण प्रक्रिया को अधिक सुगम करने, हर बालक और उसके अनूठेपन को महत्व और सम्मान देने, या सीखने के लिए परीक्षाओं/परीक्षणों की बजाय आकलन का आयोजन करने से हो सकता है।

तालिका 1 प्राथमिक और माध्यमिक स्तरों पर हाल के बाह्य प्रेरकों के उदाहरण दर्शाती है। कभी-कभी इन्हें व्यापक रूप से अपेक्षित किया जाता है और उन्हें समायोजित करने के लिए तैयारियाँ की जाती हैं; और कहीं–कहीं पर वे अधिक अकस्मात होते हैं। कुछ को तत्काल कार्यवाही की जरूरत होती है; अन्य के लिए परिवर्तन अधिक क्रमिक रूप से होता है।

***तालिका 1** प्राथमिक और माध्यमिक स्तरों पर बाह्य प्रेरक।*

प्राथमिक	माध्यमिक
राष्ट्रीय पाठ्यचार्या की रूपरेखा (NCF)	राष्ट्रीय माध्यमिक शिक्षा अभियान
शिक्षा का अधिकार अधिनियम 2009 (RtE)	मॉडल विद्यालय स्कीम
सर्व शिक्षा अभियान (SSA)	कन्या छात्रावास योजना
माध्याह्न भोजन योजना	ICT @ Schools
महिला समाख्या कार्यक्रम	माध्यमिक स्तर पर विकलांगों की समावेशी शिक्षा
मदरसों में गुणवत्तापूर्ण शिक्षा उपलब्ध कराने की योजना	व्यावसायिक प्रशिक्षण की योजना
	नेशनल मीन्स-कम-मेरिट स्कॉलरशिप स्कीम
	नेशनल इन्सेंटिव फॉर गर्ल्स
	भाषा के अध्यापकों की नियुक्ति

2 चुनौतियों का सामना करना

विद्यालय प्रमुख और शिक्षकों को परिवर्तन करते समय प्रायः चुनौतियों का सामना करना पड़ता है। केस स्टडी 1 और 2 इस बात के उदाहरण हैं कि परिवर्तन का आरंभ करके अंतर पैदा करने के लिए शिक्षक और अन्य लोगों ने कैसे काम शुरू किया है।

केस स्टडी 1: उपस्थिति बढ़ाने के लिए अतिरिक्त गतिविधियाँ

थीम: विद्यालय के टाइमटेबल/दिन का संयोजन।

शिक्षक: श्रीमती कपूर।

संदर्भ: 550 छात्रों वाला पब्लिक विद्यालय। इसमें मुख्य रूप से मुस्लिम छात्र हैं और यह एक मध्यम आकार के कस्बे में स्थित है।

समस्या का कथन: श्रीमती कपूर ने देखा कि विद्यालय के दिन के छोटा होने और **पाठ्यक्रम** को पूरा करने के दबाव के कारण छात्रों को सृजनात्मक या खेलकूद की गतिविधियों में भाग लेने के लिए बहुत थोड़ा सा समय मिलता है। ये गतिविधियाँ छात्रों के समग्र विकास के लिए महत्वपूर्ण हैं। इसके अलावा, वे छात्रों की हाजिरी के बारे में चिंतित थीं और उन्हें विद्यालय में रहने के लिए प्रेरित करने के एक साधन की तलाश थी।

परिवर्तन: जो परिवर्तन श्रीमती कपूर ने इस चुनौती से निपटने के लिए किया वह था विद्यालय के दिन को लंबा करना। विद्यालय के हर दिन में अतिरिक्त आधा घंटा जोड़कर, श्रीमती कपूर विद्यालय के मूल **पाठ्यक्रम** पर संकेंद्रन को प्रभावित किए बिना अनूठी गतिविधियों के लिए समय और स्थान बनाने में सफल हुईं। खेलकूद (कराते), कैरम और शतरंज जैसे गेमों जैसी गतिविधियों, और लाइब्रेरी के समय का आवर्तन किया गया। छात्रों को पता नहीं होता कि हर दिन के अंत में वे किस गतिविधि में भाग लेंगे, जिससे अचरज का तत्व शामिल होता है और विद्यालय आने में अतिरिक्त दिलचस्पी पैदा होती है। नवाचार के महत्व को बच्चे के सम्पूर्ण विकास, विद्यालय में आनन्दित रहने और सीखने हेतु उपलब्ध समय में होने वाली वृद्धि से आंका जा सकता है?

यह दिलचस्प क्यों है: इसका उद्देश्य वर्तमान स्थिति को संबोधित करना है जहाँ कोई भारतीय बालक विद्यालय में सामान्य तौर पर केवल चार घंटे व्यतीत करता है, जबकि विकसित देशों में बच्चे विद्यालय में छह से आठ घंटे व्यतीत करते हैं। इसके अलावा, यह उपस्थिति में सुधार करने के लिए विद्यालय में आनंदमय वातावरण पैदा करने की जरूरत को पहचानता है।
संभावित क्रियान्वयन? चुनौतियाँ: विद्यालय प्रबंध समिति (एसएमसी) को संतुष्ट करने की जरूरत पड़ सकती है। पाठ्येत्तर गतिविधियाँ करवाते समय संसाधन संबंधी चुनौतियों का सामना उल्लेखनीय रूप से करना पड़ता है। विद्यालयों को वे गतिविधियाँ **प्रस्तुत** करने में सावधानी बरतनी चाहिए जिनमें छात्रों को वास्तव में रुचि होती है और सुनिश्चित करना चाहिए कि लड़कियाँ और लड़के समान रूप से लाभान्वित हों।

अब तक का प्रभाव (शिक्षक के अनुसार): श्रीमती कपूर ने उपस्थिति में वृद्धि और अनुशासन में उल्लेखनीय सुधार पाया है। छात्र अब विद्यालय में रहने को लेकर उत्साहित रहते हैं।

केस स्टडी 2: सीखने की प्रक्रिया को सुरक्षित करने के लिए स्वास्थ्य की जाँचें

थीम: शिक्षा पर प्रभाव डालने वाले बाह्य कारक (e9 पोषण या स्वास्थ्य)।

शिक्षक: श्री चक्रकोदि।

संदर्भ: पूर्वी दिल्ली के एक अत्यंत पिछड़े इलाके में स्थित पब्लिक विद्यालय।

समस्या का कथन: श्री चक्रकोदि जानते थे कि उनके कई छात्रों को स्वास्थ्य देखभाल सुलभ नहीं है और कि वे गंदे/अस्वच्छ वातावरण में रहते हैं। इसके कारण या तो बीमार छात्र विद्यालय आते थे या सतत रूप से अनुपस्थित रहते थे।

परिवर्तन: इस समस्या से निजात पाने के लिए परिकल्पित परिवर्तन में एक त्रिआयामीय योजना शामिल थी। स्थानीय स्वास्थ्य कर्मियों के साथ संबंध स्थापित करके, श्री चक्रकोदि ने छात्रों के लिए हर दो महीने पर मेडिकल चेक-अप और आँखों की रोशनी की मुफ्त जाँच सेवा सुनिश्चित की। अंत में, श्री चक्रकोदि ने छोटे बच्चों को, जिन्हें स्वस्थ विकास के लिए विटामिन चाहिए, विशिष्ट रूप से दोपहर का स्वस्थ भोजन मुहैया कराने के लिए एक प्रयोजक की व्यवस्था की। इस परिवर्तन का महत्व यह है कि छात्रों को न केवल स्वास्थ्य देखभाल और आँखों की जाँचें प्रदान की जाती हैं, बल्कि उन्हें अधिक स्वस्थ रूप से जीने का तरीका भी सिखाया जाता है।

यह दिलचस्प क्यों है: यह छात्रों की अनुपस्थिति, जो शिक्षा के लिए अत्यंत हानिकारक है, को कम करने के लिए निवारक मार्ग अपनाती है।

संभावित कार्यान्वयन चुनौतियाँ: बड़े पैमाने पर सफल होने के लिए, डॉक्टरों और नर्सों को विद्यालयों में स्वास्थ्य सेवा प्रदान करने के लिए प्रोत्साहित किया जाना चाहिए।

अब तक का प्रभाव (शिक्षक के अनुसार): श्री चक्रकोदि ने सूचित किया है कि छात्रों की हाजिरी सुधर गई है, पढ़ाई में ध्यान उल्लेखनीय रूप से बढ़ गया है और अभिभावकों का समर्थन मिला है जो प्रदान की गई स्वास्थ्य सेवाओं से कृतज्ञ होकर विद्यालय से अधिक संलग्न हो रहे हैं। द्वि-मासिक जाँचों में एक छात्र का यकृत के गंभीर संक्रमण से निदान किया गया, जिसके कारण उसका समय रहते उपचार कर दिया गया। श्री चक्रकोदि ने आँखों की मुफ्त देखभाल की सेवा को अब समुदाय में विस्तारित कर दिया है।

चित्र 1 कार्यनीतियाँ छात्रों के सीखने की क्रिया में सुधार करेंगी।

हालांकि हो सकता है कि आपके विद्यालय को इन्हीं समस्याओं का सामना न करना पड़े, फिर भी आपके स्टाफ और छात्रों के सामने आने वली कुछ चुनौतियों के बारे में सोचना, और इस बारे में विचार करना उपयोगी होगा कि एक विद्यालय प्रमुख होने के नाते आप उन्हें कम करने और छात्रों की शिक्षण प्रक्रिया में सुधार करने के लिए रणनीतियाँ कैसे निर्धारित कर सकते हैं। आपको यह भी सोचना चाहिए कि आप इन परिवर्तनों का सामना कैसे करेंगे, और स्टाफ, छात्रों और समुदाय के साथ काम करके कैसे सुनिश्चित करेंगे कि आप जो कुछ भी तय करें वह निरंतर बना रहे और आपके छात्रों की शिक्षण प्रक्रिया पर उसका वास्तविक प्रभाव हो।

3 परिवर्तन कैसे होता है

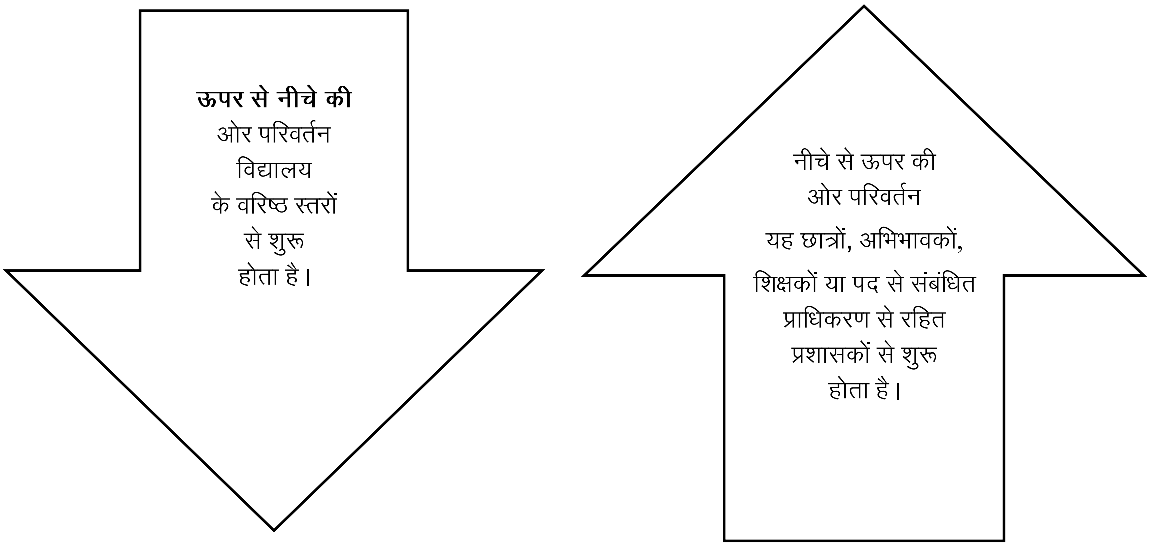
इस विषय में कई दृष्टिकोण प्रस्तुत किए गए हैं कि हमारे विद्यालयों और शैक्षणिक परिवेशों में परिवर्तन कैसे होता है। आन्तरिक बनाम वाह्य रूप से शुरू किये गये परिवर्तन की धारणा एक ऐसा ही तर्क है। आंतरिक रूप से आरंभ किए गए परिवर्तन में हम सभी छात्रों, शिक्षकों और प्रशासनिक स्टाफ को संभावित परिवर्तन कारक मानते हैं जो, अपने काम के माध्यम से परिवर्तन को आरंभ और क्रियान्वित करने में सक्षम होते हैं (मुख्यतः गुणवत्ता और मानकों में सुधार करने की जरूरत के कारण)। इसका वर्णन प्रायः स्वैच्छिक दृष्टिकोण के रूप में किया जाता है क्योंकि इसमें इस बात पर जोर दिया जाता है कि नेताओं और अन्य परिवर्तन कारकों की स्वैच्छिक (स्वयं प्रारंभित) कार्यवाहियाँ विद्यालय के भीतर परिवर्तन कैसे लाती हैं।

एक और दृष्टिकोण यह है कि अधिकांश शैक्षणिक परिवर्तन बाह्य रूप से प्रारंभ होता है। इसमें नई नीतियों के लागू किए जाने पर शैक्षणिक प्राधिकारियों के दबाव दिखाई देते हैं। इसे अकसर निर्धारक दृष्टिकोण का नाम दिया जाता है, क्योंकि यह नेताओं और उनके स्टाफ को उस परिवर्तन के लक्ष्यों के रूप में देखता है जो बाह्य ताकतों द्वारा निर्धारित किया जाता है (अर्थशास्त्र, प्रौद्योगिकी, वैश्वीकरण, स्थिति में सांस्कृतिक परिवर्तन, आदि)। कई शिक्षक और विद्यालय प्रमुख कहते हैं कि वे इस प्रकार के परिवर्तन का अनुभव तब करते हैं जब परिवर्तन की आवश्यकता की मांग की जाती है या उसे जबरन लागू किया जाता है।

विद्यालय के संदर्भ में परिवर्तन का मतलब विद्यालय में होने वाले किसी भी तरह के परिवर्तन से है, चाहे वह स्टाफ या छात्रों द्वारा परिवर्तन स्थिति को बदलने के लिए कोई जानबूझ कर की गई कार्यवाही हो, या कोई प्रादेशिक या राष्ट्रीय पहल हो। परिवर्तन को अग्रसक्रिय (जानबूझ कर, स्वयं शुरू की गई कार्यवाही) या प्रतिक्रियात्मक (किसी उद्दीपन की अनुक्रिया में) होना चाहिए।

विद्यालय में होने वाले आन्तरिक अथवा वाह्य रूप से प्रेरित परिवर्तनों को वास्तव में कैसे शुरू किया जाता है। यह देखने के दो तरीके हैं।

(चित्र 2)।



चित्र 2 ऊपर से नीचे और नीचे से ऊपर का परिवर्तन।

ऊपर से नीचे की ओर परिवर्तन को सारे विद्यालय में लागू करना अपेक्षाकृत आसान और सीधा-सादा होता है, बशर्ते कि इस पर स्टाफ और एसएमसी सदस्यों के बीच विचार-विमर्श और सहमति हो गई हो – जैसा कि प्रायः नहीं होता है। इसके लिए विद्यालय आधारित–व्यापक दृष्टिकोण की जरूरत होती है, और इसलिए इससे किए जा रहे परिवर्तन के प्रति एक संगत, व्यवस्थित दृष्टिकोण को प्रोत्साहन करने का लाभ मिलता है। ऊपर से नीचे की ओर के परिवर्तन में आम तौर पर परिवर्तन को लागू करने वालों के साथ थोड़ा-बहुत परामर्श शामिल होता है; तथापि, संकट की स्थिति में, ऊपर से नीचे की ओर के परिवर्तन को स्टाफ से परामर्श के बिना जबरदस्ती थोपा जा सकता है? इसके प्रेरणा और मनोबल पर गंभीर परिणाम हो सकते हैं, लेकिन यदि संगठनात्मक स्वरूप को खतरा हो, तो विद्यालय का स्टाफ बिना परामर्श प्रक्रिया के त्वरित और अकस्मात कार्यवाही की जरूरत को स्वीकार कर सकता है।

दूसरी ओर, नीचे से ऊपर की ओर परिवर्तन में स्वयं विद्यालय के समुदाय द्वारा परिकल्पित किए जाने का फायदा मिलता है। RtE के आदेशानुसार, एसएमसी को योजनाओं का विकास, कार्यान्वयन और निगरानी करने और फिर उसे विद्यालय भर में प्रोत्साहित करने का काम सौंपा गया है। नीचे से ऊपर के परिवर्तन को भी विद्यालय में किसी के भी द्वारा सुझाया जा सकता है, लेकिन फिर उसे वरिष्ठ स्टाफ द्वारा क्रियान्वित किया जाता है जिनके पास उसे प्रभावित करने और लागू करने का प्राधिकार होता है। तथापि, इसके लिए प्रायः ऊँचे दर्जे के विचार-विमर्श की जरूरत पड़ती है, और हो सकता है विद्यालय का समुदाय परिवर्तन के लिए आसानी से तैयार न हो; इसलिए इसके कारण अन्य चुनौतीपूर्ण मुद्दे उठ खड़े होते हैं। इस वजह से, नीचे से ऊपर की ओर का परिवर्तन कभी-कभी अनुमान से परे माना जाता है और संस्था में इसे अपनाए जाने में समय लगता है।

चित्र 3 छात्रों की अवधारणाओं को सुनना।

परिवर्तन के किसी भी पहलू में समस्याओं को न्यूनतम करने के लिए, कुछ विद्यालय प्रमुख अपने परिवर्तन को विद्यालय के एक क्षेत्र में प्रयोग के रूप में क्रियान्वित करते हैं और काम करने के नए तरीके आजमाते हैं, उठने वाली समस्याओं और मुद्दों का आकलन करते हैं, और उसे सारे विद्यालय में लागू करने से पहले कोई भी आवश्यक समायोजन करते हैं। इसका मतलब है कि परिवर्तन को अधिक बड़े पैमाने पर लागू करने से पहले प्रमुख कमज़ोरियों से निपटा जा सके।

गतिविधि 2: आपके विद्यालय में परिवर्तन

उन तीन उल्लेखनीय परिवर्तनों के बारे में सोचते हुए कुछ समय बिताएं जो आपके विद्यालय में पिछले एक या दो सालों में हुए हैं। वे बड़े या छोटे परिवर्तन हो सकते हैं, लेकिन उनके कारण लोगों को अपनी प्राथमिकताएं, बर्ताव या प्रक्रियाएं बदलनी पड़ी हों। अपनी सीखने की डायरी में, निम्नलिखित प्रश्नों से संबंधित नोट्स बनाएं:

- प्रत्येक परिर्वतन के लिए प्रेरक या आरंभकर्ता क्या था?
- आप और अन्य लोगों ने उस प्रेरक के प्रति क्या अनुक्रिया की?
- परिवर्तन को **क्रियान्वित** करने में क्या चुनौतियाँ उत्पन्न हुईं?
- आप और आपके सहकर्मियों ने परिवर्तन का सामना कैसे किया?
- छात्रों की सीखने की प्रक्रिया पर परिवर्तन का क्या प्रभाव हुआ है?

चर्चा

शैक्षणिक परिवर्तन की पहलें, मुद्दों की व्यापक श्रृंखला को समाविष्ट कर सकती हैं: कक्षा की शिक्षण पद्धतियाँ, विद्यालय के स्तर पर परिवर्तन या प्रदेश या राष्ट्रीय स्तर पर बड़े पैमाने का रूपांतरण। आपकी अपनी अनुक्रिया अन्य विद्यालय प्रमुख से भिन्न होगी, क्योंकि परिवर्तन का असर हर व्यक्ति पर अलग होता है। कुछ सहकर्मियों के पास परिवर्तन का ढेर सारा अनुभव होगा; अन्य लोग शायद उसे पहली बार देख रहे होंगे। जबकि कुछ लोग परिवर्तन और उसमें अपनी भूमिका के बारे में चिंतित होंगे, अन्य लोग आगे बढ़ने और प्रभाव कायम करने के अवसर का लाभ उठाएंगे।

केस स्टडी 1 और 2 के उदाहरण नीचे से ऊपर की ओर के परिवर्तन को दर्शाते हैं। हालांकि न्यू शिशु पब्लिक विद्यालय में रिपोर्ट की गई सफलता की कहानी में विद्यालय के वाहय भागीदारी शामिल थे, परिवर्तन की शुरुआत विद्यालय प्रमुख ने की थी जिन्होंने एक स्थानीय समस्या को पहचाना और हल किया।

किसी भी परिवर्तन की पहल के लिए सभी भागीदारों की सहमति या अनुमति लेना बेहतर है। तथापि, आप स्वयं को ऐसी स्थिति में पा सकते हैं जहाँ हर व्यक्ति भविष्य के बारे में आपके दृष्टिकोण से सहमत नहीं होता है। इस कारण से, किसी भी परिवर्तन के प्रति आपका दृष्टिकोण महत्वपूर्ण होता है। इनमें से कुछ मुद्दों पर आप खंड 6 में विचार करेंगे।

इसलिए परिवर्तन का नेतृत्व या प्रबंधन करते समय तीन महत्वपूर्ण चीजों को ध्यान में रखना चाहिए:

- इसमें अनिश्चितता का एक तत्व होता है: कोई नहीं जानता कि भविष्य में क्या होने वाला है, लेकिन भविष्य के लक्ष्य तक पहुँचने के लिए यथोचित योजनाएं बनाई जा सकती हैं।
- परिवर्तन के लिए नेतृत्व की जरूरत पड़ती है: कोई व्यक्ति, या लोगों का समूह, जो काम के विवरण के अनुसार आवश्यक रूप से नायक नहीं होता है किंतु जो नियंत्रण हाथ में लेता है और परिवर्तन की संपूर्ण अवधि में निर्देश प्रदान करता है।

- परिवर्तन का भावनात्मक प्रभाव होता है: वह लोगों को अलग-अलग ढंग से प्रभावित करता है और वे अलग-अलग ढंग से प्रतिक्रिया करते हैं – कुछ नकारात्मक, कुछ सकारात्मक।

लेकिन क्या परिवर्तन हमेशा ही अच्छा होता है? कुछ लोग तर्क देते हैं कि निरन्तरता के लिए न्यूनतम परिवर्तन आवश्यक होता है, और इसलिए वे स्थिरता और परिवर्तन को एक दूसरे का विलोम मानते हैं। यह तर्क भी पेश किया जा सकता है कि स्थिरता और परिवर्तन एक दूसरे पर निर्भर होते हैं, क्योंकि तेज रफ्तार से बदलती दुनिया में वे दोनों आवश्यक हैं। बिना परिवर्तन के, संगठन बेकार हो सकता है। विद्यालयों को पता चल सकता है कि बाहरी परिवर्तनों के प्रति अनुक्रिया करने के लिए परिवर्तन आवश्यक है। इन परिवर्तनों में शामिल हैं प्रवास, नई प्रौद्योगिकियाँ, गरीबी, लिंग असंतुलन, रोजगार के कौशलों की कमी आदि।

बदलते बाहरी पर्यावरण में, संगठन को वैसा ही बना रहने और उसके समुदाय और वृहत् सन्दर्भ में स्थिरता बनाए रखने के लिए आंतरिक परिवर्तन की जरूरत होती है। उदाहरण के लिए, बढ़ती प्रवासी आबादी वाले विद्यालय को अपनी कुछ प्रथाओं और प्रक्रियाओं को बदलना पड़ सकता है ताकि छात्र आबादी का निर्माण करने वाली विभिन्न संस्कृतियों को समायोजित किया जा सके। यदि वह नहीं बदलता है तो, पृथक्कीकरण, डराना-धमकाना और छात्रों तथा स्टाफ के बीच तनाव उत्पन्न हो सकता है।

आने वाले खंडों में, आप विद्यालय-स्तर का परिवर्तन देखेंगे और यह विचार करने लगेंगे कि आप, विद्यालय प्रमुख होने के नाते, बदलाव लाने के लिए अपने स्टाफ के साथ कैसे काम कर सकते हैं। आप ऐसे तरीकों पर भी विचार करेंगे जिनसे आप परिवर्तन के रास्ते में आने वाली बाधाओं पर काबू पा सकते हैं और ऐसे पर्यावरण को बढ़ावा दे सकते हैं जो अन्य लोगों को नए दृष्टिकोण आजमाने का अवसर देता है।

4 परिवर्तन की योजना बनाना और उसका नेतृत्व करना

(कई बार हम संगठनात्मक परिवर्तन की प्रक्रिया का वर्णन क्रमिक ढंग से करते हैं, जहाँ एक चरण के बाद दूसरा चरण क्रमबद्ध रूप से प्रकट होता है। वास्तविकता में, वह और कुछ भी होती है, लेकिन रैखिक नहीं होती है)। इस प्रक्रिया का वर्णन आम तौर पर ऐसे चरणों में किया जाता है जो अलग नहीं होते हैं: वे एक दूसरे को प्रभावित करने वाले कारकों के ऐसे समूह हैं, जिनकी परिवर्तन की प्रक्रिया के दौरान लगातार समीक्षा की जाती है और उन्हें समायोजित किया जाता है? केस स्टडी 1 और 2 में वर्णित उदाहरणों का विस्तृत विश्लेषण संभवतः चुनौतियों से सामना होने पर मूल योजना में किए गए परिवर्तनों को प्रकट करता है।

क्या परिवर्तित करना है इसके निर्णय का हमेशा ही कोई स्पष्ट उत्तर नहीं होता है? कक्षा की शिक्षण पद्धति पर संकेंद्रित करते हुए, एक प्रमुख शैक्षणिक विचारक फुल्लान (2007) ने नए शैक्षणिक कार्यक्रम का क्रियान्वयन करने में कम से कम तीन आयामों की पहचान की। इनमें शामिल हैं:

- नए या पुनःप्रयुक्त अध्यापन और सीखने के संसाधन (सूचना और संचार प्रौद्योगिकी सहित)
- नए शिक्षण विधियाँ या गतिविधियाँ
- मान्यताओं में संशोधन (उदा. शैक्षणिक धारणाएं और सिद्धांत)।

ये तीन प्रमुख श्रेणियाँ परस्पर विशिष्ट नहीं हैं: शैक्षणिक परिवर्तन के लिए उन सभी के संयोजन की जरूरत होती है। विद्यालय के पर्यावरण में परिवर्तन की पहल चाहे कितनी भी छोटी क्यों न हो, आपका अभीष्ट परिणाम संभवतः आंतरिक (विद्यालय) और बाह्य (संदर्भ) दोनों को प्रभावित करेगा (तत्काल समुदाय, प्रदेश, सरकार और अन्य एजेंसियाँ)।

वीडियो: लीडरशिप – पढ़ाने और सीखने का नेतृत्व करना

एक विद्यालय प्रमुख के रूप में, आपके नियोजन में निम्नलिखित मुख्य कारकों पर सावधानी से विचार किया जाना चाहिए:

- आप अन्य लोगों को स्पष्ट और संक्षिप्त रूप में परिवर्तन की जरूरत के अपने औचित्य को समझाने के लिए तैयार रहें।
- आपको आप जो करना चाहते हैं और उसके परिणामों के बारे में स्पष्ट होना होगा। यह महत्वपूर्ण है कि आप भूमिकाओं और दायित्वों तथा सफलता कैसी दिखेगी, इस बारे में स्पष्ट रहें।
- किसी भी अनावश्यक जटिलता को हटाया जाना चाहिए।
- आपको सुनिश्चित करना चाहिए कि नियोजित किया गया परिवर्तन व्यावहारिक और साध्य है। आपको परिवर्तन के सफल होने के लिए उसके आकार, पैमाने या समयसीमा को कम करने, या परिवर्तन की अवधारणा को छोटे-छोटे कार्यों में बाँटने की जरूरत पड़ सकती है।
- परिवर्तन के प्रभाव का मूल्यांकन करें – क्या बदला है और कितने परिमाण में?

5 नेतृत्व की पद्धतियाँ

शैक्षणिक परिवर्तन का नेतृत्व करने के लिए कौन सी पद्धतियाँ सबसे उपयुक्त हैं इस विषय पर बहस जारी है। शिक्षा-शास्त्रियों और प्रैक्टीशनरों ने कई दृष्टिकोण प्रस्तुत किए हैं, जिनमें से कुछ पर हम इस खंड में चर्चा करेंगे। यह महत्वपूर्ण है कि आपको, एक विद्यालय प्रमुख के रूप में, सारा काम खुद ही नहीं करना चाहिए। शारीरिक रूप से थक जाने के अलावा, आपको बेहतर प्रतिक्रिया मिलने की संभावना तब होती है जब हर व्यक्ति कोई भूमिका निभाता है। जबकि कुछ लोगों को

विशिष्ट कर्तव्य और दायित्व सौंपे जा सकते हैं, अन्य लोग केवल निर्णय लेने में भाग लेते हैं – लेकिन अधिकतम सहभागिता का मूल्य सिद्धान्त अधिकतम संलिप्तता/हिस्सेदारी है।

जब परिवर्तन थोपा जाता है, तब नियोजन, कार्यान्वयन और समयसीमा पर प्रायः निर्देश दिए जाते हैं। आपको इसे अपने विद्यालय के लिए स्पष्ट रूप से परिभाषित परिणामों वाली योजना में बदलने की जरूरत पड़ेगी। एक स्पष्ट संप्रेषण तय करना और हर व्यक्ति को बताना कि उससे किस प्रकार की भूमिका अदा करने की अपेक्षा की गई है उपयोगी होता है। हालांकि सुनियोजित परिवर्तन सफलता का आश्वासन नहीं देता है, वह प्रक्रियाओं को सरल बनाने में और संभावित बाधाओं की पहचान को आसान अवश्य बनाता है।

केस स्टडी 3: श्री राऊल को परिवर्तन करने में कठिनाई हो रही है

श्री राऊल पूर्वी दिल्ली में एक पब्लिक विद्यालय में विद्यालय प्रमुख हैं। बचपन से उनका शौक दूसरों की सहायता करना रहा है, जो शिक्षक के रूप में प्रशिक्षण लेने के लिए उनकी प्रेरणा था। वे अपनी पद्धति का वर्णन इस तरह से करते हैं:

मेरा विश्वास है कि अध्यापन और पढ़ाई को छात्र-केंद्रित और गतिविधि पर आधारित होना चाहिए।

मैं चाहता हूँ कि शिक्षकों को सभी छात्रों को कक्षा में भाग लेने का अवसर देना चाहिए, और उनसे चिंतन को प्रभावी रूप से प्रोत्साहित करने के लिए प्रश्न पूछने की तकनीकों का उपयोग करने की अपेक्षा करता हूँ।

मैं चाहता हूँ कि शिक्षक छात्रों को विचार-मंथन करने और अवधारणाओं का अन्वेषण करने के लिए समय दें।

मैं सारे स्टाफ को कक्षा में रोल प्ले संवाद और नाटक का उपयोग करने को प्रोत्साहित करता हूँ।

मैं शिक्षकों से अपने पाठों को समय से काफी पहले नियोजित करने और तैयार करने की अपेक्षा करता हूँ ताकि वे अपनी अवधारणाओं को एक दूसरे के साथ साझा कर सकें।

मैं सभी शिक्षकों को TESS-भारत सामग्रियों का उपयोग करने और उन्हें अनुकूलित करने के सृजनात्मक तरीके खोजने के लिए आमंत्रित करता हूँ।

मैं हर शिक्षक से ICT द्वारा किए गए नवाचार को स्वीकार करने के लिए कहता हूँ।

दो वर्ष पहले विद्यालय प्रमुख बनने के बाद से, राऊल ने अपने कुछ स्टाफ के साथ व्यवहार करने में चुनौतियों का सामना किया है। हालांकि वे नए शिक्षकों को पढ़ाने और उत्पादक पाठ? प्रदान करने में सहायता करने की अपनी क्षमता के बारे में आश्वस्त हैं, उन्हें अनेक अत्यंत अनुभवी शिक्षकों के साथ व्यवहार करने में कुछ कठिनाई हुई है।

श्री राऊल के प्रयासों का अधिकांश शिक्षकों द्वारा स्वागत किया जाता है, लेकिन वे अपने तीन सबसे अनुभवी कर्मचारियों के साथ उल्लेखनीय प्रगति नहीं कर पा रहे हैं। वे उनके कुछ सिद्धांतों से अपरिचित हैं, और दावा करते हैं कि उनकी पद्धतियाँ अधिक उपयुक्त हैं क्योंकि वे मानते हैं कि छात्र सबसे अच्छी तरह से तब सीखते हैं जब वे शिक्षक को बोलते हुए सुनते हैं।

गतिविधि 3: श्री राऊल को सलाह

श्री राऊल को आप क्या सलाह देंगे? आप इस परिवर्तन प्रक्रिया का सामना कैसे करेंगे और उन तीन अनुभवी कर्मचारियों को कैसे सम्मिलित करेंगे? अपनी अवधारणाओं को अपनी सीखने की डायरी में नोट करें।

चर्चा

सफल परिवर्तन में आने वाली आम बाधाओं में शामिल है, कार्यान्वयन की प्रतिबद्धता का अभाव, कुछ प्रतिभागियों का प्रतिरोध, अपर्याप्त संसाधन और उस

पर्यावरण में अप्रत्याशित बदलाव जहाँ परिवर्तन स्थित है। श्री राऊल के स्टाफ के मामले में, हम निष्कर्ष निकाल सकते हैं कि परिवर्तन में मुख्य बाधाएं हैं, लंबे अर्से से चले आ रहे रवैये और पद्धतियाँ जिन्हें सर्वश्रेष्ठ काम करने में सक्षम माना जाता है। आपकी सलाह शायद तीनों शिक्षकों से वैयक्तिक रूप से या एक साथ शामिल करने की होगी। इसमें 'समग्र टीम' पद्धति शामिल हो सकती है जहाँ स्टाफ मिलकर उनकी पद्धति में 'साइन अप' कर सकते हैं। यह हमेशा महत्वपूर्ण होता है कि आपके शिक्षकों की उपलब्धियों और अनुभव को मान्यता दी जाय क्योंकि नई अवधारणाओं या दृष्टिकोणों को इन पर विकसित करना होता है। अगले खंड को पढ़ते समय, विचार करें आपके द्वारा सुझाया गया दृष्टिकोण उन नेतृत्व शैलियों के साथ कैसे सामंजस्य स्थापित करता है जिनकी रूपरेखा प्रस्तुत की गई है।

नेतृत्व शैलियाँ

सहयोगात्मक नेतृत्व में दो अनिवार्य घटक होते हैं: टीम और मतैक्य। स्टाफ के मध्य एक आम मतैक्य के आधार पर निर्णय लिए जाते हैं, इसलिए हर व्यक्ति की बात सुनने के लिए सामूहिक चर्चाओं या परामर्शों को जगह दी जाएगी। सहयोगात्मक नेतृत्व को परिवर्तन की अगुवाई और प्रबंधन करने की एक सकारात्मक पद्धति माना जाता है, क्योंकि वह लोगों को पास लाती है और साझा समझ का विकास करती है। कुछ आलोचक तर्क देते हैं कि परिवर्तन की गति कभी-कभी मतैक्य के निर्माण के लिए पर्याप्त समय नहीं देती है और इसलिए वे इस पद्धति की व्यावहारिकता पर सवाल उठाते हैं।

हाल के वर्षों में एक और पद्धति शैक्षणिक नेतृत्व संवाद पर हावी हुई है जिसका नाम है **वितरित नेतृत्व (Distributed Leadership)**। ग्रॉन्न (2003) के अनुसार, वितरित नेतृत्व का मतलब विद्यालय के भीतर कई लोगों के बीच फैला दायित्व का बोध है। वितरित नेतृत्व विद्यालयों को नेतृत्व के काम में स्टाफ के व्यापक हिस्से को शामिल करके जटिल या अत्यावश्यक कार्य से निपटने का अवसर देता है।

इस पद्धति के बारे में कई भिन्न दृष्टिकोण हैं, जो खास तौर पर सीमाओं और उत्तरदायित्व के मुद्दों से संबंधित हैं। हैरिस (2008) का कहना है कि वितरित नेतृत्व पर अब भी वरिष्ठ नेताओं का दृढ़ नियंत्रण है और वे सुझाव देते हैं कि वितरित नेतृत्व और प्रतिनिधायन के बीच फर्क अस्पष्ट सा है। हार्टली (2010) भी इस अवधारणा का समर्थन करते हैं, जिनका तर्क यह है कि विद्यालय की रणनीति की दिशा पर शिक्षकों और छात्रों का बहुत सीमित प्रभाव होता है, इसलिए वितरित नेतृत्व मुख्यतः वरिष्ठ नेताओं द्वारा तय किए गए कार्यों और लक्ष्यों के माध्यम से पूर्वपरिभाषित संगठनात्मक लक्ष्यों को साध्य करने का एक तरीका है। उन विद्यालयों में जहाँ पारंपरिक अनुक्रम भूमिकाओं और दायित्वों को परिभाषित करते हैं, वहाँ प्राधिकार और दायित्व को इस ढंग से वितरित करने पर व्यग्रता और अविश्वास उत्पन्न हो सकता है।

विद्यालयों में **प्रजातांत्रिक नेतृत्व** का उद्देश्य अनिवार्य रूप से ऐसा पर्यावरण बनाना है जो प्रतिभागिता, साझा मूल्यों, खुलेपन, लचीलेपन और दयालुता का समर्थन करता है। फरमैन और स्टारैट, ने अपने लेख 'विद्यालयों में प्रजातांत्रिक समुदाय के लिए नेतृत्व' (2002, पृ. 118), में कहा कि प्रजातांत्रिक लीडरशिप को 'सुनने, समझने, सहानुभूति प्रकट करने, विचार-विमर्श करने, बोलने, वाद-विवाद करने और संघर्षों को परस्पराधीनता की भावना के साथ हल करने और सबकी भलाई के लिए काम करने' की क्षमता की जरूरत पड़ती है। इसलिए प्रजातांत्रिक विद्यालय नायक के पहुँच के भीतर होने और अन्य लोगों की अवधारणाओं और समाधानों को स्वीकार करने के लिए तैयार होने की संभावना होती है।

फरमैन और स्टारैट ने आगे कहा कि, प्रजातांत्रिक विद्यालयों में, नेतृत्व हितधारकों और उनकी विशेषज्ञता में निहित होता है न कि नौकरशाही में। इसमें हितधारकों को निर्णय लेने और ऐसी स्थितियाँ स्थापित करने में शामिल किया जाता है जो परामर्श, सक्रिय सहयोग, सम्मान और सभी की भलाई के लिए सामुदायिक बोध को बढ़ावा देती हैं। आलोचक इस बात पर सवाल उठाते हैं कि क्या इस प्रकार की नेतृत्व शैली वाकई में निर्णयों तक पहुँचने में हर व्यक्ति के मत को ध्यान में रखती है, और तर्क देते हैं कि अंतिम निर्णय तो फिर भी वरिष्ठ नेता ही लेते हैं।

रूपांतरणात्मक नेतृत्व उन नए लक्ष्यों की पहचान करता है जो पद्धति में परिवर्तनों को प्रेरित करेंगे और अन्य लोगों को समझाते हैं कि वे उससे अधिक प्राप्त कर सकते हैं जितना उनके विचार से संभव है। वह नायक की केंद्रीय भूमिका पर बलपूर्वक जोर देता है। नायक को अन्य लोगों को राजी करने और उनमें उत्साह जगाने में समर्थ होना चाहिए, इसलिए उसे:

- भविष्य में संगठन के रूप की स्वप्न करनी चाहिए
- स्वीकार करना चाहिए कि उसके सहकर्मियों को उस स्वप्न को साझा करना चाहिए यदि उसे साकार करना है
- सहकर्मियों से यह बात मनवाने के लिए कठिन परिश्रम करना चाहिए कि वह स्वप्न साकार करने योग्य है
- स्वप्न को साकार करने की ओर सहयोगात्मक ढंग से काम करना चाहिए।

वीडियो: लीडरशिप – शिक्षकों का नेतृत्व करना

गतिविधि 4: अभिप्रेरक के रूप में नायक

उन कुछ परिवर्तनों पर विचार करें जो आपने शिक्षक या विद्यालय प्रमुख के रूप में अनुभव किए हैं। यह कोई अच्छा अनुभव हो सकता है या हो सकता है आपको परिवर्तनों के विषय में संदेह रहे हों (उदाहरण के लिए, आपके विद्यालय में गतिविधि पर आधारित शिक्षण-प्रक्रिया का आरंभ, या बहु-स्तरीय कक्षाओं पर संशोधित

मार्गदर्शन को लागू करना)। अपनी सीखने की डायरी में वर्णन करें कि:

- आपको नायक द्वारा कैसे प्रेरित किया गया
- आपने नायक के रूप में अन्य लोगों को कैसे प्रेरित किया
- आपने अपने आपको नायक के रूप में कैसे प्रेरित बनाए रखा।

चर्चा

सभी नेताओं को परिवर्तन के विषय में स्वयं अपनी भावनाओं का सामना भी करना होगा, और इस बात की जागरूकता कि परिवर्तन कैसे लोगों को आम तौर पर प्रभावित करता है, इसमें आपकी मदद करेगी। परिवर्तन की अवधि में, यह सुनिश्चित करना नायक का काम है कि वे वैयक्तिक रूप से और विद्यालय के समुदाय, दोनों में सकारात्मक रुख बनाए रखें। यह आवश्यक है कि विद्यालय प्रमुख को यथा संभव एक कार्य के अनुकूल वातावरण का निर्माण करना होगा जहाँ हर व्यक्ति समझने में सक्षम हो कि क्या चल रहा है और परिवर्तनों का सामना कर सके। यदि परिवर्तन को पर्याप्त चर्चा, परामर्श और स्पष्टीकरण के बिना थोपा जाता है, तो अधिकांश लोगों को सकारात्मक ढंग से प्रतिक्रिया करने में कठिनाई होगी।

केस स्टडी 4: सुश्री पटेल विद्यालय प्रमुख के रूप में अपनी चिंताओं का वर्णन करती हैं

विद्यालय नायक होने के नाते, सुश्री पटेल हाल के महीनों में विद्यालय द्वारा की गई प्रगति से खुश थीं, लेकिन उन्हें कुछ मुद्दों के बारे में चिंता थी। उन्होंने अपनी चिंताओं का वर्णन करने के लिए प्रबंधक के रूप में अपनी भूमिका और नायक के रूप में अपनी भूमिका के बीच अंतर स्थापित किया।

एक मैनेजर के रूप में, सुश्री पटेल संतुष्ट थीं कि विद्यालय में प्रशासन, वित्त, भौतिक संसाधनों, स्टाफ के विकास, संचार और विद्यालय के विकास के मुद्दों की सार-संभाल करने के लिए आवश्यक टीमें थीं। इसके अलावा, पाठ्यक्रम के नियोजन और निगरानी, आकलन का प्रबंधन करने, और विशिष्ट शिक्षण जरूरतों वाले विद्यार्थियों की सहायता के काम में विभिन्न टीमें लगी थीं। उन्होंने प्रदेश प्राधिकरण और DIET द्वारा आयोजित सभी प्रशिक्षण, वर्कशॉपों और चर्चा फोरमों में सहभागिता संयोजित की थी। उन्होंने सुनिश्चित किया कि प्रशिक्षण और वर्कशॉपों में भाग लेने वाले शिक्षक लौटकर स्टाफ की अगली बैठक में रिपोर्ट करें कि उन्होंने क्या सीखा है और वे एसएमसी को रिपोर्ट लिखकर भेजती थीं।

एक नायक के रूप में, सुश्री पटेल इस बारे में चिंतित थीं कि हालांकि विषय की टीमें अच्छी तरह से स्थापित की गई थीं, वे अनियमित रूप से बैठक करती थीं, गलत बिंदु नोट करती थीं और कार्यवाही के बिंदुओं का अनुसरण नहीं करती थीं। सुश्री पटेल ने देखा कि टीम की बैठकों के बाद अधिक कुछ नहीं बदला था और कि प्रशिक्षण के बाद की सामूहिक चर्चाएं सतही थीं और यदा-कदा होती थीं, तथा लोगों के पास उनके बारे में उत्साहित होने के लिए समय या ऊर्जा नहीं के बराबर थी। शिक्षण पद्धतियाँ पर विचार-विमर्श अब भी बहुत सीमित था और पद्धति को बदलता नहीं प्रतीत होता था।

सुश्री पटेल का स्टाफ सहयोग करने के लिए तैयार लगता था और सामान्यतः उनके द्वारा सुझाए गए परिवर्तनों को लागू करने का प्रयास करता था। तथापि, वे मुद्दों के साथ वास्तव में न तो संलग्न होते थे, और न ही नई चीजों का सुझाव देते या परिवर्तन को अपने आप लागू करते थे। वास्तव में, वे कुछ हद तक थके हुए लगते थे, और उन्हें जोशीले अन्वेषकों के समूह, जिनमें वे उन्हें विकसित करना चाहती थीं, की बजाय 'उत्तरजीविता मोड' के रूप में वर्णित समूह में रखा जा सकता था। उन्हें महसूस हुआ कि विद्यालय को सीखने की प्रक्रिया के लिए प्रयोजन और उत्कंठा के बोध को फिर से पाने की जरूरत है।

गतिविधि 5: टीम के दृष्टिकोण का महत्व

आप ऐसी स्थिति में क्या करेंगे? अपनी सीखने की डायरी में नोट्स बनाते हुए, निम्न बिंदुओं को संबोधित करें।

- इस मामले के वर्णन की तुलना आपके विद्यालय की स्थिति के साथ किस हद तक की जा सकती है?
- सुश्री पटेल के विद्यालय को पुनर्जीवित करने में उनकी मदद करने के लिए आप क्या सलाह देंगे?
- सुश्री पटेल के लिए एक कार्यवाही योजना बनाएं।

चर्चा

इस गतिविधि के लिए कोई 'सही' उत्तर नहीं हैं। आपके अपने विद्यालय में टीमवर्क और स्व-मूल्यांकन के मुद्दों के साथ आपको शामिल करने में मदद करने के लिए आपको सुश्री पटेल की विशेष स्थिति के बारे में सोचना चाहिए। कई विद्यालय इस विद्यालय की तरह होते हैं, जहाँ स्टाफ बस 'काम करने का उपक्रम करता है' और एक दिन से दूसरे दिन तक जाता रहता है – स्वीकार करते हुए, न कि रूपांतरित होते हुए। सुश्री पटेल द्वारा अनुभव किए गए स्टाफ की परेशानी के प्रकार को संबोधित करने के लिए मूल बात है उस स्थिति को समझना जिसमें स्टाफ स्वयं को पाता है। यदि आप समझ लें कि उनके उत्साह का अभाव कहाँ से शुरू हो रहा है, तो शायद आप उन्हें अधिक उपयुक्त और संवेदी ढंग से शामिल कर सकते हैं।

6 परिवर्तन के मार्ग की बाधाओं पर काबू पाना

कुछ लोग परिवर्तन की परियोजनाओं को अच्छे उद्देश्य से शुरू करते हैं, लेकिन रास्ते में आने वाली बाधाओं और असफलताओं से प्रायः संघर्ष करते रहते हैं। कुछ नायक छोटी-मोटी असहमतियों और भावनात्मक प्रतिरोध से विचलित हो जाते हैं, और इन बाधाओं पर काबू पाने के लिए कड़ी मेहनत करने की बजाय हार मान लेते हैं। तो प्रश्न यह है कि: क्या विफलता सफलता से अधिक शक्तिशाली होती है?

परिवर्तन लाने के मार्ग की अपरिहार्य बाधाओं को काबू में लाने में नेताओं के दो मित्र हैं विश्वास और प्रेरणा। यदि नायक के पास उसके विद्यालय के समुदाय का विश्वास है, तो परिवर्तन के सकारात्मक परिणामों में उसका भरोसा बाधाओं को काबू में करने में मदद करेगा। परिवर्तन के लिए प्रेरणा को न केवल सबसे पहले विकसित किया जाना चाहिए, बल्कि उसे परिवर्तन की सारी अवधी में बनाए रखना चाहिए और परिवर्तन को बनाए रखने के लिए जारी रखना चाहिए।

विश्वास

विश्वास किसी भी संबंध का मूलभूत तत्व होता है, जिसमें प्रमुख और उसके अनुयायियों के बीच का संबंध भी शामिल है। विश्वास वह आधार है जो संबंधों को आपस में जोड़े रखता है इसलिए रोजाना के विद्यालय जीवन के लिए आवश्यक होता है – खास तौर पर जब आप कोई नई चीज शुरू कर रहे हों। जब विश्वास अनुपस्थित होता है, तो प्रमुख को पता चलता है कि उसके अनुयायी मार्गदर्शन और दिशा के लिए किसी और के पास जा रहे हैं। एक विद्यालय प्रमुख होने के नाते, आप अपने काम और नेतृत्व के माध्यम से अपने विद्यालय के समुदाय में विश्वास बना/कायम कर सकते हैं और उसका निर्माण कर सकते हैं – आपके निर्णय की मजबूती और आपकी शिक्षण पद्धति की अनुकूलता पर बहुत कुछ निर्भर होता है। इसे स्थापित करने में लंबा समय लगता है लेकिन नष्ट होने में कुछ ही क्षण लगते हैं। खोया हुआ विश्वास वापस पाना बहुत कठिन होता है।

विश्वास दो-मार्गी होता है: विद्यालय नेताओं को अपने साथियों पर भरोसा करने में सक्षम होना चाहिए कि वे अपने कर्तव्यों को सर्वोच्च संभव मानकों तक निभाएंगे और कार्यों को इस बात के पूरे आत्मविश्वास के साथ प्रतिनिधायन करना चाहिए कि काम को पूरा किया जाएगा। दूसरी ओर, शिक्षकों और हितधारकों (अभिभावकों, छात्रों और समुदाय) को विद्यालय प्रमुख पर विश्वास करने में सक्षम होना चाहिए कि वे विद्यालय को सही दिशा में ले जाएंगे। उन्हें निश्चित करना होगा कि विद्यालय नायक छात्रों, ,स्टाफ और विद्यालय के सर्वोत्तम हितों को सर्वोपरि रखकर अपने निर्णय लेगा।

प्रेरणा

परिवर्तन करने के लिए, लोगों को प्रेरित रहने और अपनी प्रेरणा को बनाए रखने की जरूरत पड़ती है। प्रारंभिक अवस्थाओं में, परिवर्तन इस बारे में उत्सुकता और कौतूहल जगा सकता है कि क्या कुछ होने वाला है। इसके कारण परिवर्तन के प्रारंभिक चरणों में कुछ लोग साथ चलेंगे, लेकिन हो सकता है वे कोई वास्तविक लाभ पैदा करने की स्थिति तक न टिकने पाएं। दूसरी ओर, परिवर्तन के कारण भय, असमंजस और तनाव भी पैदा हो सकता है, जो प्रतिरोध का कारण बन सकता है। परिवर्तन की प्रक्रिया के जारी रहने के साथ, थकान उत्पन्न होने से प्रेरणा में गिरावट आ सकती है और कार्यनिष्पादन में कमी हो सकती है।

परिवर्तन के समय भावनाएं तीव्र हो सकती हैं और लोगों को कमज़ोर और प्रेरणाहीन कर सकती हैं। इसके कारण परिवर्तन की प्रक्रिया को – चाहे जानबूझकर या अनजाने में – बिगाड़ने के प्रयास किए जा सकते हैं। इन भावनाओं में आक्रामकता, तनाव या व्यग्रता शामिल हैं। परिवर्तन की योजना बनाने वाले किसी भी प्रमुख को इन भावनाओं के प्रति सजग रहना चाहिए; और योजनाओं में पर्याप्त समय और संसाधन उपलब्ध कराने चाहिए, ताकि लोगों की उनकी भावनाओं और परिवर्तन का सामना करने में मदद करने के लिए आवश्यक संचार, काम करने के लिए अतिरिक्त समय, और प्रशिक्षण दिया जा सके। इस तरह ऐसी कुछ समस्याओं से बचा जा सकेगा जो परिवर्तन के प्रति लोगों की मनोवैज्ञानिक प्रतिक्रियाओं का परिणाम होती हैं। व्यथित या प्रेरणाहीन सहकर्मी आसानी से या प्रभावी ढंग से नहीं बदलेंगे।

गतिविधि 6: परिवर्तन के प्रोत्साहक और बाधक

अपने विद्यालय और परिवर्तन को प्रोत्साहित करने या उसे बाधित करने के लिए वहाँ जो कुछ होता है इस पर विचार करें। अपनी सीखने की डायरी में उन चार कारकों के बारे में नोट्स बनाएं जो आपके विद्यालय में परिवर्तन की उत्पत्ति में मदद करते हैं। आप ऐसा क्यों कहते हैं? अब उन चार कारकों की पहचान करें जो आपके विद्यालय में परिवर्तन को होने से रोकते हैं और अपने संभावित समाधानों का वर्णन करें।

चर्चा

यहाँ कुछ प्रोत्साहकों के उदाहरण प्रस्तुत हैं जो आपके विद्यालय और नेतृत्व की प्रचलित प्रथाएं या विधियां से भिन्न हो सकते हैं:

- हर व्यक्ति को नई चीजें आजमाने की अनुमति दी जाती है
- स्टाफ को विद्यालय की परिकल्पना में विश्वास है
- संचार की रेखाएं स्पष्ट हैं
- स्टाफ को परिवर्तन की प्रक्रिया के भीतर अपनी भूमिकाओं की जानकारी और समझ है।

यहाँ बाधकों के कुछ उदाहरण हैं:

- विद्यमान संस्कृति को चुनौती देने में व्यक्तिगत या सामूहिक अनिच्छा ('हमने इसे हमेशा इसी तरह से किया है')
- दिनचर्या में बाधा पड़ सकती है
- स्टाफ स्वामित्व नहीं चाहता
- अनिश्चितता
- भय
- काम के बोझ में वृद्धि की संभावना
- हो सकता है आवश्यक प्रयास (इनपुट) वाँछित परिणाम (आउटपुट) से मेल न खाए
- संभव है शिक्षकों और हितधारकों को नेतृत्व में विश्वास न हो
- स्टाफ परीक्षा में विफलता के लिए छात्रों की घरेलू पृष्ठभूमि को दोषी ठहराता है
- व्यक्तिगत मतभेद, निजी कार्यक्रम और बिखरे हुए पारस्परिक संबंध।

यह याद रखना महत्वपूर्ण है कि हर व्यक्ति परिवर्तन का विरोध केवल विरोध करने के लिए ही नहीं करता है। आपके द्वारा गतिविधि 6 में सूचीबद्ध निरोधकों में से किसी के लिए भी कोई अकेला समाधान नहीं है, लेकिन यहाँ कुछ अवधारणाएं प्रस्तुत हैं।

- परिवर्तन के लिए अपने लक्ष्य शुरू से ही निर्धारित करें। स्पष्ट रूप से कहें कि आप क्या हासिल करना चाहते हैं, और क्यों। एक से अधिक पद्धति का उपयोग करना लाभदायक होता है। उदाहरण के लिए, आप टीम की बैठक करके भविष्य की योजनाओं पर चर्चा कर सकते हैं, और फिर बैठक में भाग लेने वाले हर व्यक्ति को उन्हीं विवरणों के साथ एक लिखित ज्ञापन भेज सकते हैं। इन संवादो की भाषा आश्वस्त करने वाली होते हुए सकारात्मक और आशावादी होनी चाहिए।
- समझाएं कि विद्यालय का लापरवाह बन जाना कितना खतरनाक हो सकता है। सुनिश्चित करें कि आपके शिक्षकों को ढेर सारे उदाहरण दिए जाए: अन्य विद्यालयों ने कैसे सफलता प्राप्त की इसकी कहानियाँ, और साथ ही कठिनाइयों का सामना करने वाले उन विद्यालयों के उदाहरण जो बदलते पर्यावरण के प्रति अनुक्रिया करने में विफल रहे।
- परिवर्तन के जोखिमों को स्वीकार करें लेकिन परिवर्तन न करने के परिणाम स्पष्ट करें।
- जहाँ परिवर्तन की योजना आंतरिक रूप से बनाई जाती है, वहाँ स्पष्ट करें कि चाहे आप कुछ भी करें, यह आपके विद्यालय में हो सकता है, और कि इसलिए, विद्यालय के लिए स्वयं अपने परिवर्तन, उन्हें अपने आप पर थोपे जाने की बजाय, स्वेच्छा से और नियंत्रित ढंग से कर लेना बेहतर होगा।
- आपके स्टाफ और अन्य के अनुभवों का लाभ उठाएं।

गतिविधि 7: परिवर्तित कार्ययोजना योजना लिखना

आपने यह सुनिश्चित करने के लिए कि आप RtE या CCE जैसी नई पहल की जरूरतों को पूरा करते हैं अपने विद्यालय में कौन सा व्यावहारिक उपाय किया है? इस इकाई के अपने अध्ययन पर विचार करें और उन दो लघु परिवर्तनों के बारे में सोचें जो आप अपने विद्यालय में छात्रों के सीखने की प्रक्रिया और उपलब्धि को सुधारने के लिए करना चाहेंगे। फिर संसाधन खंड परिवर्तित कार्ययोजना पूरी करें।

आपकी अवधारणाओं को आपके स्टाफ के साथ साझा करना और आपके कार्यान्वयन की समयसीमा और पूर्वाभासी चुनौतियों पर चर्चा करना उपयोगी हो सकता है।

7 सारांश

आपने इस इकाई में परिवर्तन का नेतृत्व करने के विभिन्न आयामों पर विचार किया है, जिनमें नेतृत्व करने की विभिन्न शैलियाँ जैसे वितरित नेतृत्व, और लोगों को परिवर्तन के साथ लेकर चलने में विश्वास और प्रेरणा का महत्व शामिल है। कुछ नायक परिवर्तन से नकारात्मक ढंग से प्रभावित होने वाले लोगों की समस्याओं की बजाय, परिवर्तन से लाभान्वित होने वाले लोगों के लिए लाभों पर ध्यान केंद्रित करते हैं। इसलिए हर एक संबंधित व्यक्ति पर होने वाले प्रभाव पर विचार करना महत्वपूर्ण है।

आपने इस बारे में सोचा है कि क्या परिवर्तन बाह्य ताकतों द्वारा प्रेरित किया जाता है या विद्यालय के भीतर आरंभ होता है, और संभवतः इस निष्कर्ष पर पहुँचे हैं कि परिर्वतन का नेतृत्व करना सरल नहीं होता है और किसी तर्कसम्मत मार्ग का आवश्यक रूप से अनुसरण नहीं करता है। परिवर्तन करने वाले प्रमुख के रूप मे, आपको:

- भविष्य की ऐसी साझा परिकल्पना की स्थापना करनी होगी जिसमें लोग विश्वास कर सकें
- लोगों को प्रेरित और परिवर्तन की प्रक्रिया के दौरान किसी भी चुनौती में से आगे बढ़ाना होगा
- परिवर्तन के दायित्वों और स्वामित्व को साझा करना होगा
- सुनिश्चित करना होगा कि बाधाओं के लिए लचीलापन है और उन पर काबू पाने के लिए कार्यवाही की जाती है
- परिवर्तन के पहले, दौरान और बाद सहकर्मियों की सहायता करें।

यह इकाई उन इकाइयों के समूह या परिवार का हिस्सा है जो नेतृत्व पर दृश्य के महत्वपूर्ण क्षेत्र से संबंधित हैं (नेशनल कॉलेज ऑफ 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:

- *अपने विद्यालय के लिए एक साझा परिकल्पना का निर्माण करना*
- *विद्यालय की आत्म-समीक्षा का नेतृत्व करना*
- *विद्यालय की विकास योजना का नेतृत्व करना*
- *अपने विद्यालय को सुधारने के लिए वैविध्यता पर उपलब्ध डेटा का उपयोग करना*
- *अपने विद्यालय में परिवर्तन को क्रियान्वित करना।*

संसाधन

संसाधन 1: परिवर्तित कार्य योजना

तालिका R1.1 *परिवर्तन कार्यवाही योजना – सत्र के अंत में या छह महीने बाद समीक्षा के लिए।*

नाम:		**बनाने की तारीख:**		**समीक्षा की तारीख:**	

मैं कौन से छोटे परिवर्तन(नों) को क्रियान्वित करना चाहता हूँ?	**इस परिवर्तन का/के परिणाम**	**मैं इसे कैसे हासिल करूँगा**	**वे कार्यवाहियाँ जो मैं करूँगा**	**संबंधित लोग**	**मैं कैसे जानूँगा कि मैं सफल हो गया हूँ**

संदर्भ/संदर्भग्रंथ सूची

Furman, G.C. and Starratt, R.J. (2002) ‘Leadership for democratic community in schools’, in Murphy, J. (ed.) *The Educational Leadership Challenge: Redefining Leadership for the 21st Century*, pp. 105–34. Chicago, IL: The University of Chicago Press.

Fullan, M. (2007) *The New Meaning of Educational Change*, 4th edn. New York, NY: Teachers College Press.

Gronn, P. (2000) ‘Distributed properties: a new architecture for leadership’, *Educational Management and Administration*, vol. 28, no. 3, pp. 317–38.

Gronn, P. (2003) *The New World of Educational Leadership: Changing Leadership Practice in an Era of School Reform*. London: Paul Chapman Publishing.

Harris, A. (2008) *Distributed School Leadership: Developing Tomorrow's Leaders*. London: Routledge.

Hartley, D. (2010) 'Paradigms: how far does research in distributed leadership stretch?', *Educational Management and Leadership*, vol. 38, no. 3, pp. 271–85.

National University of Educational Planning and Administration (NUEPA) (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).

OER Africa, http://www.oerafrica.org/ (accessed 21 November 2013).

Spillane, J. (2006) *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Woods P.A. and Gronn, P. (2009) 'Nurturing democracy: the contribution of distributed leadership to a democratic organisational landscape', special issue on Democracy and School Leadership, *Educational Management Administration and Leadership*, vol. 37, no. 4, pp. 430–51.

अभिस्वीकृतियाँ

यह सामग्री क्रिएटिव कॉमन्स एट्रीब्यूट-शेयरअलाइक लाइसेंस (http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/) के अंतर्गत उपलब्ध करवाई गई है, जब तक कि अन्यथा न बताया 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।