म.प्र. राज्य शैक्षिक अनुसंधान और प्रशिक्षण परिषद्
सा विद्या या विमुक्तये

शिक्षा का अधिकार
सर्व शिक्षा अभियान
सब पढ़ें सब बढ़ें
मध्य प्रदेश राज्य शिक्षा केन्द्र, भोपाल

TESS India

विद्यालय नेतृत्व

स्वयं का प्रबंधन और विकास करना:
अपने आप का प्रबंधन और विकास करना

भारत में विद्यालय समर्थित शिक्षक शिक्षा

www.TESS-India.edu.in

http://creativecommons.org/licenses/

The Open University

UKaid from the British people

एस.आर.मोहन्ती
अपर मुख्य सचिव

अ.शा.पत्र क्र R.S.K/10
दूरभाष कार्यालय - 0755-4251330
मध्यप्रदेश शासन
स्कूल शिक्षा विभाग
मंत्रालय, वल्लभ भवन, भोपाल-462 004
भोपाल, दिनांक 20-1-2016

संदेश

प्रिय शिक्षक साथियों,

बच्चों की शिक्षा को गुणवत्तापूर्ण और रोचक बनाने के लिए स्कूल शिक्षा विभाग निरन्तर प्रयासरत् है। आप सभी के प्रयासों से शिक्षकों के शिक्षण कौशल में भी निखार आया है और शालाओं में कक्षा शिक्षण भी आंनददायी तथा बेहतर हुआ है।

इसी दिशा में शिक्षकों को बाल केन्द्रित शिक्षण की ओर उन्मुख करने और शिक्षक प्रशिक्षण की गुणवत्ता को बेहतर बनाने के उद्देश्यों को लेकर, TESS India द्वारा मुक्त शैक्षिक संसाधनों (Open Educational Resources) का विकास किया गया हैं। इनका उपयोग शिक्षण कार्य में सहजता व सुगमतापूर्वक किया जा सकता है। आशा है कि ये संसाधन, शिक्षकों एवं शिक्षक प्रशिक्षकों के व्यावसायिक उन्नयन और क्षमतावर्द्धन में लाभकारी और उपयोगी सिद्ध होंगे।

राज्य शिक्षा केन्द्र के संयुक्त तत्वाधान में TESS India द्वारा स्थानीय भाषा में तैयार किये गये मुक्त शैक्षिक संसाधनों (Open Educational Resources) को www.educationportal.mp.gov.in पर भी उपलब्ध कराया गया हैं। आशा है इन संसाधनों के उपयोग से प्रदेश के शिक्षक और शिक्षक प्रशिक्षक लाभान्वित होंगे और कक्षाओं में पठन पाठन को रूचिकर और गुणवत्तायुक्त बनाने में मदद मिलेगी।
शुभकामनाओं सहित,

(एस.आर.मोहन्ती)

दीप्ति गौड मुकर्जी
आयुक्त
राज्य शिक्षा केन्द्र एवं
सचिव
मध्यप्रदेश शासन
स्कूल शिक्षा विभाग

अर्द्ध शा. पत्र क्र. : 8
दिनांक : 12-1-16
पुस्तक भवन, वी-विंग
अरेरा हिल्स, भोपाल-462011
फोन : (का.) 2768392
फैक्स : (0755) 2552363
वेबसाइट : www.educationportal.mp.gov.in
ई-मेल : rskcommmp@nic.in

संदेश

प्रिय शिक्षक साथियों,

सभी बच्चों को रूचिकर और बाल केन्द्रित शिक्षा उपलब्ध हो इसके लिए आवश्यक है कि हमारे शिक्षकों को शिक्षण की नवीनतम तकनीकों और शिक्षण विधियों से परिचित कराया जाए साथ ही इन तकनीकों के उपयोग के लिए उन्हे प्रोत्साहित भी किया जाए। TESS India द्वारा तैयार किये गये मुक्त शैक्षिक संसाधनों (Open Educational Resources) के उपयोग से शिक्षक शिक्षण प्रविधि के व्यावहारिक उपयोग को सीख सकते हैं। इनकी सहायता से शिक्षक न केवल विषय वस्तु को सुगमता पूर्वक पढ़ा सकते हैं बल्कि पठन पाठन की इस प्रक्रिया में बच्चों की अधिक से अधिक सहभागिता भी सुनिश्चित कर सकते हैं।

राज्य शिक्षा केन्द्र स्कूल शिक्षा विभाग ने स्थानीय भाषा में तैयार किये गये इन मुक्त शैक्षिक संसाधनों (Open Educational Resources) को अपने पोर्टल www.educationportal.mp.gov.in पर भी उपलब्ध कराया है।

आशा हैं, कि आप इन संसाधनों का कक्षा शिक्षण के दौरान नियमित रूप से उपयोग करेंगे और अपने शिक्षण कौशल में वृद्धि करते हुए बच्चों की पढ़ाई को आनंददायक बनाने का प्रयास करेंगे।

शुभकामनाओं सहित,

(दीप्ति गौड मुकर्जी)

शिक्षा का अधिकार
सर्व शिक्षा अभियान
सब पढ़ें सब बढ़ें

टेस–इण्डिया स्थानीयकृत ओईआर निर्माण में सहयोग

मार्गदर्शन एवं समीक्षा :
श्रीमती स्वाति मीणा नायक, अपर मिशन संचालक, मध्यप्रदेश राज्य शिक्षा केन्द्र, भोपाल
डॉ. एच. के. सेनापति, प्राचार्य, क्षेत्रीय शिक्षा संस्थान, भोपाल म.प्र.
डॉ. ओ.पी.शर्मा, अपर संचालक, मध्यप्रदेश एससीईआरटी
डॉ. अशोक कुमार पारीक उपसंचालक, मध्यप्रदेश राज्य शिक्षा केन्द्र, भोपाल
श्री आर. पी. त्रिपाठी, मध्यप्रदेश राज्य शिक्षा केन्द्र, भोपाल
प्रो.जयदीप मंडल, विभागाध्यक्ष विज्ञान एवं गणित शिक्षा संकाय, क्षेत्रीय शिक्षा संस्थान, भोपाल म.प्र.
डॉ. आर. रायजादा, सहप्राध्यापक एवं विभागाध्यक्ष विस्तार शिक्षा, क्षेत्रीय शिक्षा संस्थान, भोपाल म.प्र.
डॉ. वी.जी. जाधव, से.नि. प्राध्यापक भौतिक, एनसीईआरटी
डॉ. के. बी. सुब्रमण्यम से.नि. प्राध्यापक गणित, क्षेत्रीय शिक्षा संस्थान, भोपाल म.प्र.
डॉ. आई. पी. अग्रवाल से.नि. प्राध्यापक विज्ञान, क्षेत्रीय शिक्षा संस्थान, भोपाल म.प्र.
डॉ. अश्विनी गर्ग सहा. प्राध्यापक गणित संकाय, क्षेत्रीय शिक्षा संस्थान, भोपाल म.प्र.
डॉ. एल. के. तिवारी, सहप्राध्यापक विज्ञान, क्षेत्रीय शिक्षा संस्थान, भोपाल म.प्र.
श्री एल.एस.चौहान, सहा. प्राध्यापक विज्ञान, क्षेत्रीय शिक्षा संस्थान, भोपाल म.प्र.
डॉ. श्रुति त्रिपाठी, सहा. प्राध्यापक अंग्रेजी, क्षेत्रीय शिक्षा संस्थान, भोपाल म.प्र.
डॉ. रजनी थपलियाल, व्याख्याता अंग्रेजी, ईएलटीआई, मध्यप्रदेश राज्य शिक्षा केन्द्र, भोपाल
डॉ. मधु जैन, व्याख्याता शास. उच्च शिक्षा उत्कृष्टता संस्थान, भोपाल
डॉ. सुशोवन बनिक, सहा. प्राध्यापक क्षेत्रीय शिक्षा संस्थान, भोपाल म.प्र.
डॉ. सौरभ कुमार मिश्रा, सहा. प्राध्यापक क्षेत्रीय शिक्षा संस्थान, भोपाल म.प्र.
श्री. अजी थॉमस, सहा. प्राध्यापक क्षेत्रीय शिक्षा संस्थान, भोपाल म.प्र.
डॉ. राजीव कुमार जैन, सहा. प्राध्यापक क्षेत्रीय शिक्षा संस्थान, भोपाल म.प्र.
स्थानीयकरण :
भाषा एवं साक्षरता
डॉ. लोकेश खरे, मध्यप्रदेश राज्य शिक्षा केन्द्र, भोपाल
डॉ. एम.एल. उपाध्याय से.नि. व्याख्याता शास. उत्कृष्ट उ.मा.विद्यालय मुरैना
श्री रामगोपाल रायकवार ,कनि. व्याख्याता, डाइट कुण्डेश्वर, टीकमगढ़
डॉ. दीपक जैन अध्यापक, शास. उत्कृष्ट उ.मा.विद्यालय क्र 1 टीकमगढ़
अंग्रेजी
श्री राजेन्द्र कुमार पाण्डेय, प्राचार्य, ईएलटीआई, मध्यप्रदेश राज्य शिक्षा केन्द्र, भोपाल
श्रीमती कमलेश शर्मा. डायरेक्टर , ईएलटीआई, मध्यप्रदेश राज्य शिक्षा केन्द्र, भोपाल
श्री हेमंत शर्मा, प्राचार्य, ईएलटीआई, मध्यप्रदेश राज्य शिक्षा केन्द्र, भोपाल
श्री मनोज कुमार गुहा वरि. व्याख्याता, एससीईआरटी. मध्यप्रदेश राज्य शिक्षा केन्द्र, भोपाल
डॉ. एफ.एस.खान, वरि.व्याख्याता, प्रगत शैक्षिक अध्ययन संस्थान (आईएएसई) भोपाल
श्री सुदीप दास, प्राचार्य, शास.उ.मा.विद्यालय दालौदा, मन्दसौर
श्रीमती संगीता सक्सेना, व्याख्याता, ,शास.कस्तूरबा कन्या उ.मा.विद्यालय भोपाल
गणित
श्री बी.बी. पी. गुप्ता, समन्वयक गणित, मध्यप्रदेश राज्य शिक्षा केन्द्र, भोपाल
श्री ए. एच. खान प्राचार्य शास.उ.मा.विद्यालय रामाकोना, छिंदवाड़ा
डॉ. राजेन्द्र प्रसाद गुप्त , प्राचार्य शास. जीवाजी ऑब्जर्वेटरी उज्जैन
डॉ.आर,सी. उपाध्याय, वरि. व्याख्याता, डाइट, सतना
डॉ. सीमा जैन, व्याख्याता, शास. कन्या उ.मा.विद्यालय गोविन्दपुरा, भोपाल
श्री सुशील कुमार शर्मा, शिक्षक, शास. लक्ष्मी मंडी उ.मा.विद्यालय, अशोका गार्डन, भोपाल
विज्ञान
डॉ. अशोक कुमार पारीक उपसंचालक, मध्यप्रदेश राज्य शिक्षा केन्द्र भोपाल
डॉ. सुसम्मा जॉनसन, व्याख्याता एस.आई.एस.ई. जबलपुर मध्यप्रदेश
डॉ.सुबोध सक्सैना, समन्वयक एससीईआरटी मध्यप्रदेश राज्य शिक्षा केन्द्र भोपाल
श्री आर. पी. त्रिपाठी, मध्यप्रदेश राज्य शिक्षा केन्द्र, भोपाल
श्री अरूण भार्गव, वरि. व्याख्याता, एससीईआरटी, मध्यप्रदेश राज्य शिक्षा केन्द्र भोपाल
श्रीमती सुषमा भट्ट, वरि.व्याख्याता, एससीईआरटी, मध्यप्रदेश राज्य शिक्षा केन्द्र, भोपाल
श्री ब्रजेश सक्सेना, प्राचार्य, एससीईआरटी, मध्यप्रदेश राज्य शिक्षा केन्द्र, भोपाल
डॉ. रेहाना सिद्दकी से.नि. व्याख्याता सेन्ट फ्रांसिस हा. से. स्कूल भोपाल

यह विद्यालय नेतृत्व ओईआर (ओपन एजुकेशनल रिसोर्स) TESS-India द्वारा विद्यालय प्रमुखों को उनकी समझ और कौशलों को बहतर 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 इकाइयॉ 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 इकाइयॉ 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।

संस्करण *2.0* *SL02v1*

Madhya Pradesh

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?

भारत के विद्यालयों को छात्रों के सीखने के उत्कृष्टता केंद्रों में बदलने के स्वप्न को सच करने के लिए आवश्यक है कि विद्यालय प्रमुख अपने संपूर्ण कार्य जीवन में अपने ज्ञान और कौशलों का नवीकरण और अद्यतन करने का निजी दायितव लें, क्योंकि वे ही इस आंदोलन के केंद्र-बिंदु हैं। व्यक्तिगत विकास आपके ज्ञान और कौशलों को विकसित करने, आकार देने और परिष्कृत करने की जीवन-पर्यंत प्रक्रिया है ताकि विद्यालय के कार्य परिधि में अधिकतम प्रभावकारिता और सकारात्मक आत्म-अवधारणा का विकास सुनिश्चित किया जा सके। व्यक्तिगत विकास का मतलब आवश्यक रूप से ऊर्ध्वगामी गति (यानी, पदोन्नति) को ही शामिल नहीं किया जाता। बल्कि, इसका अर्थ अपने विद्यालय का नेतृत्व करने में अपनी कार्य–पद्धति का सुधार करने में आपको सक्षम करना है।

व्यक्तिगत विकास के लिए समय निकालना व्यस्त विद्यालय प्रमुखों के लिए चुनौती है। इसलिए यह इकाई आपके कार्यक्रम में जगह बनाने में आपको सक्षम करने के लिए दो महत्वपूर्ण प्रमुख कौशलों पर ध्यान केंद्रित करती है: समय प्रबंधन और अधिकार–अंतरण। फिर यह इस बात की खोजबीन करेगा कि आपके कार्यो को उद्देश्यपूर्ण (एक व्यक्तिगत विकास योजना के उपयोग से) और प्रभावी (SMART उद्देश्यों के उपयोग से) बनाते हुए व्यक्तिगत विकास के लिए निकाले गए आपके समय का सदुपयोग कैसे किया जाए।

स्वयं को विकसित करने के महत्व को नेशनल युनिवर्सिटी ऑफ एजुकेशनल प्लानिंग एंड एडमिनिस्ट्रेशन (NUEPA) द्वारा 2014 में प्रकाशित नेशनल प्रोग्राम डिजाइन एंड करिकुलम फ्रेमवर्क में छह मुख्य क्षेत्रों में से एक के रूप में हाईलाइट किया गया है। इसे भारत में विद्यालयों का रूपांतरण और वद्यिालय प्रमुखों का पेशेवर विकास संभव करने के लिए महत्वपूर्ण माना जाता है। इसके लिए प्रत्येक विद्यालय प्रमुख के आत्म-विकास और संस्थागत विकास के लक्ष्यों के बीच अभिसरण की आवश्यकता है।

अधिगम–डायरी

इस इकाई में काम करते समय आपसे अपनी अधिगम–डायरी में नोट्स बनाने को कहा जाएगा। यह डायरी एक किताब या फोल्डर है, जहाँ आप अपने विचारों और योजनाओं को लिखते हैं। संभवतः आपने अपनी डायरी शुरू कर भी ली है।

इस इकाई पर आप अकेले काम कर सकते हैं, लेकिन यदि आप अपनी अधिगम–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 बनाना चाहते हैं। इसे नियोजित ढंग से या अधिक अनौपचारिक आधार पर किया जा सकता है। आपकी अधिगम–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

- अपने काम को प्राथमिकता देना, अन्य लोगों को अधिकार–अंतरण (Delegate) करना और अपने समय का प्रभावी उपयोग करना।
- अपने व्यक्तिगत और पेशेवर विकास की योजना बनाना।
- स्वयं के लिए SMART लक्ष्य निर्धारित करना।

1 विद्यालय प्रमुख के रूप में अपने कार्य का प्राथमिकीकरण और प्रभावी समय–प्रबंधन

हर विद्यालय प्रमुख को किसी भी कार्य–दिवस के दौरान अपने समय में अनेक कार्यों को करना होता है। वे शिक्षकों, अभिभावकों, छात्रों या उनके विद्यालय में आने वाले शिक्षा अधिकारियों के साथ काम करते है। एक विद्यालय प्रमुख के रूप में, दबाव का एक संभावित स्रोत है सभी दिन–प्रतिदिन की समस्याओं के हल के लिए आपके शिक्षकों की आप पर निर्भरता, जिसके कारण विद्यालय के अन्य समान रूप से महत्वपूर्ण कार्यनीतिक कार्यो के लिए आपके पास प्रायः नहीं के बराबर समय बचता है। इसके अनचाहे परिणाम हो सकते हैं, जैसा कि वृत्त अध्ययन 1 दर्शाता है।

> केस स्टडी 1: सुश्री मेहता का नेतृत्व
>
> सुश्री मेहता दस वर्षों से एक माध्यमिक विद्यालय की विद्यालय प्रमुख हैं। उनका स्टाफ उन्हें बहुत मददगार पाता है और उनकी जरूरत के सभी उत्तरों के लिए उनके पास जाता है। वे अपना हर एक विद्यालयी दिन दूसरों की मदद करने में बिताती हैं लेकिन इससे वे स्वयं के लिए कार्यो के लिए बहुत कम समय निकाल पाती हैं।
>
> पिछले वर्ष वे प्रायः बीमार रही हैं और अपने स्टाफ को सहायता का वैसा ही स्तर प्रदान करने में असमर्थ हैं जैसा वे पहले करती थीं। हालांकि उनका स्टाफ सहानुभूति दर्शाता है पर उन्हें लगता है कि उनके मानक गिर गए हैं और वे प्रश्न उठाने लगे हैं कि क्या उन्हें प्रतिस्थापित कर दिया जाय। खास तौर पर, यह स्पष्ट लग रहा है कि आकलन के लिए नई पहलें सारे कर्मचारियों को उचित ढंग से समझाई और सन्निहित नहीं गई, और सुश्री मेहता स्वयं उन्हें स्पष्ट रूप से करके दिखाने या समझाने में असमर्थ हैं। हाल ही में विद्यालय मैनेजमेंट कमिटी के साथ एक बैठक में, स्टाफ के एक प्रतिनिधि ने स्टाफ के मनोबल में गिरावट के बारे में चिंता व्यक्त की। हालांकि शिक्षण–अधिगम के मानक अच्छे बने हुए थे, विद्यालय

मैनेजमेंट कमिटी को चिंता थी कि यदि सुश्री मेहता अपने स्टाफ के साथ अध्यापन और सीखने के परिवर्तनों का प्रभावी ढंग से नेतृत्व न कर पाईं तो छात्रों की शिक्षा को नुकसान होना शुरू हो जाएगा।

अगले महीने, गणित विभाग को राज्य की वार्षिक प्रतियोगिता के लिए अपने छात्रों को तैयार करना है। सुश्री मेहता ने तैयारी का नेतृत्व करने और छात्रों के साथ प्रतियोगिता में जाने में हमेशा से आनंद लिया है, लेकिन उन्हें लगता है इस वर्ष वे ऐसा नहीं कर पाएंगी। अब वे अपने नेतृत्व की आलोचना से भी परेशान हैं, लेकिन काम के उन हिस्सों को करने की क्षमता भी खो रही हैं जिनमें उन्हें मज़ा आता है।

यह वृत्त अध्ययन प्रदर्शित करता है:

- अकुशल समय और कार्य प्रबंधन के संभावित परिणाम
- अन्य लोगों की समस्याओं से अभिभूत महसूस करना
- स्वयं को अद्यतित रखने के लिए प्रासंगिक घटनाओं पर अपनी खुद की पेशेवर जरूरतों का ध्यान न रखना
- नौकरी से संतुष्टि की कमी/क्षति
- संभावित तनाव-संबंधी स्वास्थ्य मुद्दे।

ये सभी अंततः छात्रों की अधिगम–प्रक्रिया की गुणवत्ता को प्रभावित कर सकते हैं।

इसलिए यह महत्वपूर्ण है कि विद्यालय प्रमुख के रूप में अपनी प्रभावकारिता सुनिश्चित करने के लिए आप बहुकार्यन करने, और – सबसे महत्वपूर्ण रूप से – अपने काम की प्राथमिकता तय करने में सक्षम हों और छात्रों की अधिगम–प्रक्रिया के साथ समझौता नहीं किया जाय।

गतिविधि 1: विद्यालय प्रमुख की भूमिका और दायित्वों का विश्लेषण करना

इस बात पर विचार करना महत्वपूर्ण है कि अपने विद्यालय और, अधिक विस्तृत रूप से, अपने प्रदेश में लीडर होने का क्या मतलब है। इन गतिविधियों से लिए गए अपने नोट्स को अपनी अधिगम–डायरी में दर्ज करें, क्योंकि वे बाद की गतिविधियों और अन्य इकाइयों में संदर्भ लेने के लिए उपयोगी हो सकते हैं।

अपने आदर्श दिन के बारे में सोचें और जिन गतिविधियों का आप नेतृत्व करते हैं उनकी सूची बनाएं। आपके आदर्श दिन में नेतृत्व संबंधी कार्यवाहियाँ शामिल हो सकती हैं, जैसे छात्रों और स्टाफ का विद्यालय में स्वागत करना, प्रातःकालीन प्रार्थना–सभा का नेतृत्व करना, सुनिश्चित करना कि सभी पाठ समय पर शुरू हों, आदि।

अब, अपने द्वारा सूचीबद्ध गतिविधियों पर विचार करें और महत्व के क्रम में उन्हें वरीयता दें (यानी, उस क्रम में जो आपके छात्रों की अधिगम–क्रिया पर सर्वाधिक प्रभाव डालते हैं)। इन कार्यों का प्राथमिकीकरण कठिन हो सकता है क्योंकि आप सभी कामों को महत्वपूर्ण मानते हैं। जो भी हो, आपको उन गतिविधियों की पहचान करने की जरूरत होगी जहाँ एक विद्यालय प्रमुख के रूप में आपका सर्वाधिक प्रभाव होता है, ताकि उन कामों को जिन्हें केवल आपको करना है, उन कामों से अलग किया जा सके जो अन्य लोगों द्वारा किए जा सकते हैं।

इनमें से प्रत्येक गतिविधि के लिए, अपने स्टाफ के किसी सदस्य को पहचानें जो आपकी अनुपस्थिति में नेतृत्व कर सकता है। आपके लिए तालिका 1 की प्रतिलिपि बनाना और अपनी आवश्यकतानुसार पंक्तियाँ जोड़ते हुए उसे भरना उपयोगी हो सकता है।

तालिका 1 आपकी अनुपस्थिति में कौन नेतृत्व कर सकता है?

गतिविधि	मेरी अनुपस्थिति में नेतृत्व करने वाला स्टाफ

क्या आपके पास अपनी भूमिका के लिए कार्य–विवरण (Job Discription) ? यदि नहीं, तो उन सब कामों की सूची दे, जिन्हें आपको हाथ में लेना और पूरा करना है। कुछ को तत्काल करना हो सकता है. जबकि अन्य काम दीर्घावधि प्रकृति के हो सकते हैं।

आपकी दैनिक गतिविधि सूची आपके कार्य–विवरण को कितने सटीक ढंग से प्रस्तुत करती है? क्या आप ऐसी कोई गतिविधियाँ करते हैं जो कार्य विवरण या कार्यों की सूची में नहीं दी गई हैं?

विद्यालय प्रमुख बनने का काम काफी जिम्मेदारी भरा होता है। विद्यालय प्रमुख के काम का एक बड़ा हिस्सा अन्य लोगों को आपकी ओर से काम करने में समर्थ बनाना होता है। इसमें शामिल है:

- दिशा निर्देशन करना
- अच्छी पद्धतियॉ प्रदर्शित करना
- कार्य–निष्पादन का प्रबंधन करना
- अन्य लोगों के काम करने का समर्थन करना
- प्रभावी ढंग से अधिकार अंतरण (Delegation) करना
- सुनिश्चित करना कि आपका स्टाफ अभिप्रेरित बना रहे, उनको दिया गया काम वे पूरा करे और पेशेवर स्तर बनाए रखे।

विद्यालय प्रमुख होने के नाते, आपसे एक ‘सक्षमकर्ता’ बनने की अपेक्षा की जाती है जो काम की गुणवत्ता बढ़ाने में लोगों की मदद करता है और अपने उद्देश्यों व लक्ष्यों को प्राप्त करने में उनका समर्थन करता है। हो सकता है कि विद्यालय प्रमुख के दिन में हर एक काम को पूरा करने के लिए पर्याप्त समय न हो, इसलिए समय का बुद्धिमानी से उपयोग करना आवश्यक है। इसका मतलब है आपको अपनी गतिविधियों को अनुसूचित करने और उपलब्ध समय का प्रभावी उपयोग करने की आवश्यकता है। यदि आप स्वयं के लिए सरल उद्देश्य और लक्ष्य तय करके, और विचलित होने से बचकर अपने दैनिक काम को सरल करते हैं, तो आपको अधिक लाभ मिलेगा। समय का प्रभावी प्रबंधन आपकी गतिविधियों को अधिक नियंत्रित करने और आपकी कार्यकुशलता को बढ़ाने में मदद कर सकते है।

अपनी कुछ गतिविधियों को दूसरों को आबंटित – या अंतरित करने में सक्षम होकर आप अपने काम का प्राथमिकीकरण कर सकेंगे, अपने समय को बेहतर ढंग से और अधिक प्रभावी रूप से प्रबंधित कर सकेंगे, तथा विश्वसनीय संबंध स्थापित कर सकेंगे। लेकिन यह स्पष्ट है कि आप इसे बेहतर तभी कर सकेंगे यदि आप यह समझ सकते हैं कि वे सबसे जरूरी और महत्वपूर्ण काम क्या हैं जिनके लिए आप जिम्मेदार हैं।

2 अंतरण (Delegation)

अधिकार अंतरण या अंतरण का मतलब है किसी को आपकी ओर से कोई काम करने या निर्णय लेने के लिए प्राधिकार देना। तथापि, हालांकि आप नेतृत्व के दायित्वों को अंतरित कर सकते हैं, पर एक विद्यालय प्रमुख होने के नाते आप फिर भी आप ही उत्तरदायी और अंतिम रूप से जिम्मेदार होंगे। इसलिए आप वह व्यक्ति होंगे जिसे विद्यालय प्रबंधन समिति (एसएमसी) और/या सरकारी शिक्षा पर्यवेक्षक उत्तरदायी ठहरायेंगे। ऐसे कई काम हैं जो आपके विद्यालय में ही किए जाते हैं और एक विद्यालय प्रमुख के रूप में अन्य लोगों को जिम्मेदारियों का अंतरण करने पर एकमात्र दायित्व आपका है।

अंतरण एक प्रबंधन तकनीक माना जाता है जो कार्यकुशलता में सुधार लाता है, प्रबंधक को अन्य कर्तव्यों से निपटने का अवसर देता है और अन्य लोगों को स्वयं का विकास करने के अवसर प्रदान कर सकता है।

‘अत्यावश्यकता की ग्रिड’ (चित्र 2) सभी कामों को श्रेणियों में समूहगत करके अपने काम का प्राथमिकीकरण करने का सरल तरीका है, जैसे वे काम जिन्हें आपके द्वारा तत्काल दिए जाने की जरूरत होती है, और वे जिन्हें आप किसी अन्य व्यक्ति को आसानी से अंतरित कर सकते हैं। चित्र 3 में दर्शाया गया है कि आप अपने कामों का समूह कैसे बना सकते हैं।

P1 अत्यावश्यक और महत्वपूर्ण	**P2** महत्वपूर्ण लेकिन अत्यावश्यक नहीं
P3 अत्यावश्यक लेकिन महत्वपूर्ण नहीं	**P4** न तो अत्यावश्यक और न ही महत्वपूर्ण

चित्र **2** अत्यावश्यकता की ग्रिड।

ग्रिड में प्राथमिकताएं निम्नानुसार हैं:

- प्राथमिकता **1 (P1):** अत्यावश्यक और महत्वपूर्ण **(U and I):** इन कार्यों को किसी भी अन्य काम के ऊपर प्राथमिकता दी जानी है। हालांकि आप अन्य लोगों को शामिल कर सकते हैं, अंततः आप जिम्मेदार हैं और इसलिए आपको सुनिश्चित करना है कि कार्यों को प्रभावी ढंग से और समय पर पूरा किया जाय।
- प्राथमिकता **2 (P2):** महत्वपूर्ण लेकिन अत्यावश्यक नहीं **(I not U):** ये कार्य प्राथमिकतापूर्ण नहीं हैं, लेकिन आम तौर पर उन्हें आप स्वयं करना चाहेंगे क्योंकि वे महत्वपूर्ण हैं। चूंकि वे महत्वपूर्ण हैं उन्हें करने में अधिक देर करना अच्छी बात नहीं है, अन्यथा वे P1 कार्य बन जाएंगे। यदि आप ऐसा काम अंतरित करने का निश्चय करते हैं, तो यह महत्वपूर्ण हैं कि आप उस व्यक्ति का पर्यवेक्षण करें और/या उसे समुचित समर्थन प्रदान करें ताकि काम को आपके अपेक्षित स्तर के अनुरूप पूरा किया जा सके।
- प्राथमिकता **3 (P3):** अत्यावश्यक लेकिन महत्वपूर्ण नहीं **(U not I):** चाहे कुछ भी कारण हो, इन कामों को तत्काल प्रतिक्रिया चाहिए लेकिन वे आपकी भूमिका के लिए महत्वपूर्ण नहीं होते हैं। चूंकि ये महत्वपूर्ण नहीं हैं, आपको इन कामों में बहुत अधिक समय नहीं लगाना चाहिए।ये वे काम हैं जिन्हें करने के लिए आप दबाव में हो सकते है क्योंकि उन्हें अत्यावश्यक के रूप में पेश किया जाता है, लेकिन उन पर कुछ मिनट काम करने पर आपको पता चलता है कि वे अत्यावश्यक नहीं हैं। विलम्बित प्रतिक्रिया से बचने के लिए, उन्हें किसी और को अंतरित करना बेहतर होगा।
- प्राथमिकता **4 (P4):** न तो अत्यावश्यक और न ही महत्वपूर्ण **(neither U nor I):** आपको अपने आप से पूछना चाहिए कि आपको ये काम करने की जरूरत है भी या नहीं। ऐसे काम विकर्षण होते हैं और आपके समय का सदुपयोग नहीं हैं, इसलिए इन्हें औचित्य के अनुसार अंतरित करें।

यह ध्यान देने वाली बात है कि अन्य लोग कुछ कामों को आपके सम्मुख अत्यावश्यक और/महत्वपूर्ण के रूप में पेश कर सकते हैं. हालांकि आपका विचार अन्यथा हो सकता है। अपने समय का प्रभावी ढंग से उपयोग करने के लिए दृढ़ संकल्पी लीडर होने के नाते, आपको अपनी बात पर टिका रहना और दृढ़ रहना होगा। अत्यावश्यकता की ग्रिड आपके लिए अपने कार्यों और गतिविधियों का प्राथमिकीकरण करने का एक मॉडल प्रदान करती है।

चित्र **3** सहकर्मियों को कार्य अंतरित करना।

गतिविधि 2: अंतरण के लिए अत्यावश्यकता ग्रिड का उपयोग करना

अपनी अधिगम डायरी में बॉक्सों को 'P1', 'P2', 'P3' और 'P4' लेबल करते हुए अत्यावश्यकता ग्रिड का अपना खुद का प्रारूप बनाएं। अब पिछले दो स्ताहों में आपके पास आए कार्यों पर विचार करें और उन्हें ग्रिड में विभिन्न श्रेणियों में लिखें। वे ऐसे कार्य नहीं होने चाहिए जो अब पूरे हो गए हैं। वे महत्व और अत्यावश्यकता में भिन्न होंगे।

यह काम कर लेने के बाद, सोचें कि प्रत्येक कार्य के विषय में अब तक क्या कुछ कर लिया (यदि कोई हो) गया है। देखें कि क्या ग्रिड के किसी खंड में अन्य खंडों से अधिक पूरे किए गए कार्य हैं, और आपने पूरे किए गए कार्यों को किस सीमा तक अंतरित किया है। अंत में, सोचें कि किन कार्यों को, और किसे आबंटित/अंतरित किया जा सकता है।

आपको निम्नलिखित पर विचार करना चाहिए:

- कार्य की अत्यावश्यकता**:** अत्यावश्यक कार्यों को हमेशा प्राथमिकता दी जानी चाहिए। इसका मतलब यह नहीं कि उन्हें आपके द्वारा ही पूरा किया जाना चाहिए। आप उन्हें आसानी से अंतरित कर सकते हैं या उनमें अन्य लोगों को शामिल कर सकते हैं।

- कार्य का महत्व**:** ऐसे कार्य हो सकते हैं जो आप स्वयं करना चाहते हैं, हालांकि वे अधिक समय लेने वाले हो सकते हैं। आपको इनका प्राथमिकीकरण करना होगा, लेकिन यदि किसी कारण से आपको उन्हें अंतरित करने की जरूरत महसूस हो, तो आपको निगरानी करनी होगी कि वे समयबद्ध और कुशल तरीके से पूरे किए जाएं।
- काम करने का दायित्व उठाने वाले व्यक्ति की क्षमता**:** यह महत्वपूर्ण है, क्योंकि आप अपेक्षा करेंगे कि कार्य की गुणवत्ता ऐसी हो जैसे वह काम आप ही ने किया है। इसलिए, उन्हीं लोगों को अंतरित करने की सलाह दी जाती है जिन पर आपको काम पूरा करने का भरोसा है। कभी-कभी अनुभव का महत्व होता है!
- सबसे महत्वपूर्ण रूप से**,** आप दोनों के पास कितना समय है**:** यदि आपके द्वारा अंतरित किए गए व्यक्ति को काम पूरा करने में उससे बहुत ज्यादा समय लगने वाला है जो आपके उसे करने पर लगता, तो दोबारा सोचें। यदि उस व्यक्ति को काम को संतोषजनक ढंग से पूरा करने के लिए बहुत सारे पर्यवेक्षण की जरूरत होगी, तो दोबारा सोचें।

अपने काम का प्राथमिकता–निर्धारण करना और चुनाव करना कि क्या अंतरित करना चाहिए कभी आसान काम नहीं होता, क्योंकि आपको सुनिश्चित ही करना होता है कि काम पूरा किया जाय। भरोसे से संबंधित मुद्दे और काम करने वाले व्यक्ति का समुचित समर्थन वे अन्य कारण हैं जिनकी वजह से अंतरण करते समय सावधानी बरतनी चाहिए। लेकिन अंतरण करने से हिचकने से आप क्लांत और अभिभूत हो सकते हैं, जिससे अंततः आपके कार्य-निष्पादन पर प्रभाव पड़ सकता है।

तालिकाएं 2 और 3 दो विद्यालय प्रमुखों/नेताओं द्वारा एक प्राथमिक विद्यालय में और दूसरी माध्यमिक विद्यालय में बनाई गई ग्रिड अत्यावश्यकता के उदाहरण दर्शाती हैं –यह कार्य प्रभावी ढंग से करने में सक्षम होने के लिए, दोनों विद्यालय शिक्षकों को:

- पता लगाना है कि प्रत्येक कार्य में उनका कितना समय व्यतीत होता है
- समस्या वाले क्षेत्रों का निर्धारण करना है
- पहले से योजना बनानी है
- 'अत्यावश्यक लेकिन महत्वपूर्ण नहीं' कार्यों, और साथ ही, उन कार्यों को जो 'न तो अत्यावश्यक हैं और न ही महत्वपूर्ण' हैं अंतरित करने पर विचार करें।

तालिका 2 एक प्राथमिक विद्यालय शिक्षक की अत्यावश्यकता ग्रिड।

P1 अदनान के मातापिता से उसके अनुपस्थित रहने के बारे में बात करना। श्री अनिल की कक्षा के मेरे द्वारा किए गए प्रेक्षणों को साझा करना और उनसे श्री शर्मा की कक्षा का प्रेक्षण करने को कहना।	**P2** नए सेक्शन के लिए फर्नीचर के ऑर्डर हेतु रिमाइंडर भेजना। छात्रों के मासिक उपस्थिति रिकार्ड जिला कार्यालय को भेजना।
P3 कक्षा V के और छात्रों से कल विद्यालय में आ रहे अतिथि के लिए अपने प्रॉजेक्ट लाने को कहना।	**P4** एक सामान्य अद्यतन के लिए सप्ताह के दौरान किसी समय विद्यालय मैनेजमेंट कमिटी के सदस्यों से मिलना।

तालिका 3 एक माध्यमिक विद्यालय प्रमुख की अत्यावश्यकता ग्रिड।

P1 भौतिकी के शिक्षक, श्री मोहान्ती, जिन्हें एक पारिवारिक अंत्येष्टि के लिए छुट्टी लेना है, का काम सौंपने के विषय़ में स्टाफ से बात करना। विकलांग छात्रों की स्वास्थ्य जाँच के लिए मनीष को सुबह 11 बजे तक भेजना। प्रौद्योगिकी प्रशिक्षण में भाग लेने वाले स्टाफ की सूचना DIET को देना	**P2** समारोह के लिए सांस्कृतिक कार्यक्रम संयोजित करना और जाँच करना कि क्या अतिरिक्त अभ्यास की जरूरत है। अंतर-विद्यालय प्रतियोगिता में विद्यालय का प्रतिनिधित्व करने वाले छात्रों की यात्रा के लिए अनुमति प्राप्त करना।
P3 बाल दिवस पर वक्ताओं के लिए एक माइक्रोफोन उपलब्ध कराने की व्यवस्था करना।	**P4** विद्यालय मैनेजमेंट कमिटी से पूछना कि क्या वे दो महीने बाद चौकीदार का अनुरक्षण व्यय बढ़ाना पसंद करेंगे।

इस बात पर विचार कर लेने के बाद कि आपके समय का प्रबंधन और अन्य लोगों को कार्यों का अंतरण अपनी प्रभावकारिता और कार्यकुशलता को सुधारने में आपको कैसे सक्षम कर सकता है, उम्मीद है कि आप इस स्थिति में होंगे जहाँ से आप देख सकते हैं कि आप स्वयं अपने व्यक्तिगत विकास की जरूरतों पर ध्यान देने के लिए जगह कैसे बना सकते हैं।

अगले खंड में आप व्यक्तिगत विकास नियोजन पर नज़र डालेंगे। आप सोचने लगेंगे कि विद्यालय प्रमुख के रूप में आपकी भूमिका में आप क्या अच्छा कर सकते हैं, और यह पहचान करने में आत्म-आलोचक होंगे कि आपको कहाँ सुधार करना चाहिए। ये चिंतन-मनन आपको स्वयं अपनी कार्य–प्रणाली को सुधारने में मदद करेंगे, आपके स्टाफ की परिपाटी को विकसित करने में आपको सक्षम करेंगे और अंततः आपके छात्रों के अधिगम को सुधारेंगे।

3 अपने विकास की योजना बनाना

व्यक्तिगत या पेशेवर विकास योजना (पीडीपी) एक सावधानीपूर्वक नियोजित दस्तावेज है जो उन मुख्य क्षेत्रों को हाईलाइट करता है जिन्हें आपने विकास के लिए किसी भी नियोजन चक्र में पहचाना है।

पीडीपी प्रक्रिया में शामिल है:

- आपके वर्तमान कौशलों, क्षमताओं और आकांक्षा का आकलन करना
- आपके ज्ञान, कौशल या क्षमताओं की आवश्यकता की पहचान करना
- लक्ष्य और उद्देश्य स्थापित करना – विद्यालय प्रमुख के रूप में लघु, मध्यम या दीर्घावधि में आप क्या प्राप्त करना चाहते हैं
- उन कथित जरूरतों को पूरा करने के लिए समुचित प्रशिक्षण और विकास गतिविधियों का चयन करना ताकि आप अपने लक्ष्य(यों) तक पहुँच सकें।

कई विद्यालयों और अन्य संगठनों में, यह प्रक्रिया एक समीक्षा प्रणाली से बंधी होती है जहाँ आपको अपने प्रबंधक के साथ अपने विकास की जरूरतों पर चर्चा करने का अवसर मिलता है। इस प्रक्रिया में आपके प्रबंधक की महत्वपूर्ण भूमिका होती है क्योंकि वह उन संसाधनों तक पहुँच को नियंत्रित करता है जो आपकी योजना में सहायता कर सकते हैं। यदि आपको समीक्षा के लिए तैयारी करने की जरूरत है तो आपको चाहिए कि:

- कौशलों और अभ्यास पर विचार करें
- अपने कार्य-संपादन और क्षमताओं की समीक्षा करें
- यह सुनिश्चित करने के लिए एक कार्यवाही योजना (निर्दिष्ट लक्ष्यों और/या उद्देश्यों के साथ) बनाएं कि आप सफल हों।

एक अच्छा पीडीपी बनाने और उस पर अमल करने से यह सुनिश्चित करने में मदद मिलती है कि आप अपनी पेशवर क्षमता का विकास और रखरखाव करते हैं। इस तेजी से बदलते वातावरण में नवीनतम जानकारी से अवगत रहना आपके लिए जरूरी है। आपको सुनिश्चित करना होगा कि आपके छात्रों के पास सक्रिय उत्पादक नागरिकों के रूप में उन्नति करने के लिए उपयुक्त कौशल और ज्ञान है। इस कारण से, ज्ञान और कौशलों का विकास करने के लिए लीडर अक्सर प्रौद्योगिकी की आवश्यकता का वर्णन करते हैं।

निम्नलिखित बिंदु पीडीपी प्रक्रिया की रूपरेखा प्रस्तुत करते हैं :–

1. तय करें कि आप कहाँ तक पहुँच गए हैं और अपनी आकांक्षाओं को स्पष्ट रूप से परिभाषित करें: किसी भी विकास गतिविधि का प्रयोजन पहचाना जाना चाहिए। ऐसा आप स्वयं या अपने प्रबंधक, सलाहकार, सहकर्मियों या मित्रों की मदद से कर सकते हैं। इसमें शामिल है:
   - इस बात का पता लगाना कि आप किस चीज में पारंगत हैं और रूचि रखते हैं
   - संगठनात्मक वास्तविकताओं (विद्यालय की) और किसी भी संभावित चुनौती को ध्यान में रखना
   - सुनिश्चित करना कि आपकी योजनाएं आपके विद्यालय की जरूरतों को पूरा करती हैं।
2. विकास की जरूरतों को पहचानें: आपकी विकास की आवश्यकताओं की पहचान आपके कार्यों या दायित्वों, आपके प्रबंधक या सहकर्मियों के साथ चर्चाओं, आपके विद्यालय, शिक्षकों और/या छात्रों की आवश्यकताओं में परिवर्तनों, या कुछ औपचारिक समीक्षा प्रक्रिया के माध्यम से उभर सकती है। आपके कौशलों का संरचित ढंग से आकलन करने में आपकी मदद करने के लिए कई साधन, जैसे स्व-आकलन परीक्षाएं, उपलब्ध हो सकते हैं। आपके विकास कीअधिकांश जरूरतें आपके वर्तमान कर्तव्यों और दायित्वों के साथ संबद्ध होंगी, हालांकि किसी पदोन्नति के लिए आपके लिए जरूरी किसी भी विकास पर विचार करना हमेशा उपयोगी होगा।
3. सीखने के अवसरों की पहचान करें: उपरोक्त एक या कई आकलन प्रक्रियाओं के परिणामस्वरूप आपको उन कौशलों या जानकारी की एक सूची बनानी चाहिए जिन्हें आप प्राप्त करना, अद्यतित करना या सुधारना चाहते हैं। इस सूची की तुलना अपने वर्तमान कौशलों और ज्ञान के मूलाधार से करें, तथा किसी भी कमी की पहचान करें।
4. कार्यवाही योजना का निर्माणं: आपके द्वारा पहचाने गई कौशलों और ज्ञान की प्रत्येक कमी के लिए, अपने लिए विकास के लक्ष्य निर्धारित करें। उनमें चुनौती का एक तत्व होना चाहिए ताकि वे आपकी क्षमताओं का अधिकतम उपयोग कर सकें। लेकिन उनको एक यथार्थवादी समय सीमा के भीतर साध्य और व्यवहार्य होना चाहिए।

5. विकास का बीड़ा उठाएं: स्थानीय शिक्षा प्रशासन में प्रमुख पदाधिकारियों के साथ चर्चा कर लेने के बाद अपनी योजना को कार्यान्वयित करें। आप क्या करते हैं? और आप इसे कैसे करते हैं? इसका चुनाव आपको करना चाहिए। प्रशिक्षण पाठ्यक्रमों के अलावा, विकल्पों में वर्क शेडोइंग (किसी अन्य विद्यालय प्रमुख का उसकी दैनिक दिनचर्या में अनुसरण करना) सेकंडमेंट (नए कौशल सीखने के प्रयोजन से कोई अन्य भूमिका लेने की औपचारिक व्यवस्था), प्रॉजेक्ट वर्क, नेटवर्किंग और सामुदायिक संलिप्तता शामिल है।
6. परिणामों को दर्ज करें: रिकार्ड रखकर आप स्वयं – और अन्य लोगों, जैसे स्थानीय शिक्षा अधिकारियों को – याद दिला सकते हैं कि आपने क्या किया है? सबसे महत्वपूर्ण रूप से, आपके रिकार्ड आपको अपनी विकास की गतिविधि से जो कुछ मिला है उस पर ध्यान केंद्रित करने में मदद करेंगे। तारीख, विकास की पहचानी गई जरूरत, उन जरूरतों को पूरा करने के लिए चुनी गई पद्धति, पीडीपी को शुरू करने की तारीख(खें), परिणाम, और कोई भी आवश्यक आगे की कार्यवाहियाँ दर्ज करें।
7. निगरानी, मूल्यांकन और समीक्षा करें: मूल्यांकन आत्म-विकास चक्र की एक महत्वपूर्ण अवस्था है। आपको दो मुद्दों पर विचार करना चाहिए: क्या आपके द्वारा शुरू की गई विकास गतिविधि उपयुक्त थी? और इसके परिणामस्वरूप क्या आपके कौशल या काम करने का व्यवहार में सुधार हुआ है? और यदि ऐसा हुआ है तो कैसे?

गतिविधि 3: आपकी अपनी पीडीपी प्रक्रिया शुरू करना

ऊपर दर्शाई गई पीडीपी प्रक्रिया का उपयोग करते हुए, पहले तीन बिंदुओं को स्वयं पूरा करें। अपनी अधिगम–डायरी में नोट्स बनाएं कि आप अपने कैरियर में कहाँ पर हैं और अपनी आकांक्षाओं को स्पष्ट रूप से परिभाषित करें। फिर अपने विकास की जरूरतों और ज्ञान प्राप्त करने और नए कौशल सीखने के लिए उपलब्ध अवसरों की पहचान करें।

हो सकता है कि आपने यह पहली बार किया है, इसलिए शायद यह आसान न हो। अपने विकास की जरूरतों का सटीक ढंग से आकलन करने के लिए आपको ईमानदार और सचेतन; और, यह सोचने के लिए कि उन्हें कैसे पूरा किया जा सकता है, सृजनात्मक होना होगा। इसकी चर्चा अन्य लोगों के साथ करना उपयोगी होता है जो संभवतः आपको अपने पीडीपी को सूचित करने वाली अंतर्दृष्टियों और परिपेक्ष्यों की पेशकश कर सकते हैं।

सतत व्यवसायिक विकास

सतत पेशेवर विकास (सीपीडी) का संबंध उन तरीकों से है जिनके द्वारा लोग अपने पेशेवर ज्ञान, अभ्यास और कौशलों को बनाए रखते और अपग्रेड करते हैं। दुनिया में अन्यत्र कुछ पेशों में, प्रैक्टिस करने के लाइसेंस का नवीकरण करने के लिए वार्षिक रूप से सीपीडी के घंटों की संख्या घोषित करना अनिवार्य हो गया है। इन लाइसेंसों को यह सुनिश्चित करने के लिए स्थापित किया गया है कि लोग योग्यता प्राप्त करने के बाद कार्यक्षम बने रहें। एक अच्छा पीडीपी बनाने और उस पर अमल करने से यह सुनिश्चित करने में मदद मिलती है कि आप अपनी पेशेवर क्षमता का विकास और रखरखाव करते हैं।

भारत में राज्य शैक्षिक अनुसंधान और प्रशिक्षण परिषद (SCERT) और जिला शिक्षण और प्रशिक्षण संस्थान (DIETs) प्रशिक्षण कार्यक्रमों की विस्तृत श्रृंखला के माध्यम से इस प्रकार का समर्थन प्रदान करते हैं। अभी हाल ही में, राष्ट्रीय शैक्षिक नियोजन और प्रशासन विश्वविद्यालय (NUEPA) में स्थित नेशनल सेंटर फॉर विद्यालय लीडरशिप (NCSL) ने देश भर के विद्यालय प्रमुखों की क्षमताओं को विकसित करने पर दीर्घावधि के लिए और सतत आधार पर ध्यान दिया है, ताकि विद्यालयों को उत्कृष्टता–केंद्रों में रूपांतरित करने के लिए विद्यालय प्रमुख तैयार किए जा सकें।

राष्ट्रीय अध्यापक शिक्षा परिषद – NCTE (2009) के अनुसार, शिक्षकों के लिए सतत विचार (सीपीडी) कार्यक्रम के मुख्य लक्ष्य हैं:

- अपनी खुद की प्रणाली का अन्वेषण, उस पर चिंतन-मनन और उसका विकास करना।
- अपने शैक्षणिक विषय/संकाय या विद्यालयी पाठ्यक्रम के अन्य क्षेत्रों के बारे में अपने ज्ञान को गहन करना और अद्यतन करना
- शिक्षार्थियों और उनकी शिक्षा पर शोध और चिंतन करना
- शैक्षणिक और सामाजिक मुद्दों को समझना और अपने आप को अद्यतित करना
- शिक्षा और अध्यापन से पेशेवर रूप से जुड़ी अन्य भूमिकाओं जैसे अध्यापक–शिक्षा, पाठ्यक्रम के विकास या परामर्श लेने के लिए तैयारी करना
- बौद्धिक अकेलेपन से बाहर निकलना और अपने अनुभवों और अंतर्दृष्टियों को उस क्षेत्र के अन्य लोगों के साथ साझा करना जैसे विशिष्ट विषयों में काम करते शिक्षकों और शिक्षा-विशेषज्ञों/संकाय सदस्यों तथा साथ ही नजदीकी, समाज के विस्तृत बुद्धिजीवियों के साथ।

ये प्रमुख लक्ष्य DIETs द्वारा कार्यान्वयित नौकरी के दौरान प्रशिक्षण और विकास कार्यनीतियों को सूचित करते हैं। एक विद्यालय प्रमुख होने के नाते, इन लक्ष्यों का आपकी सभी जरूरतों को पूरा करना आवश्यक नहीं है। इसलिए यह महत्वपूर्ण है कि आप अपनी प्रैक्टिस के बारे में सचेत और आलोचक बने रहते हैं और स्वयं का विकास करने के लिए अग्रसक्रिय कार्यवाही करते हैं।

गतिविधि 4: अपने विकास की आवश्यकताओं की पहचान करना
अपनी अधिगम–डायरी में, वे तीन क्षेत्र पहचानें जिन्हें आप अगले वर्ष के दौरान विकसित करना चाहते हैं और बताएं कि यह सुनिश्चित करने के लिए कि ऐसा हो आप क्या कर सकते हैं। यह आपको पीडीपी प्रक्रिया की क्रियान्वयन योजना अवस्था में ले जाएगा। आप इस इकाई के अंत में संसाधन 1 का उपयोग कर सकते हैं। अपने नोट्स को इस अवस्था में संशोधित करें, क्योंकि लेखन के उद्देश्यों पर अधिक विशिष्ट मार्गदर्शन आगे दिया गया है।

4 SMART लक्ष्य तय करना

आपके पीडीपी में कथनों की संरचना करने के ऐसे तरीके हैं जो यह सुनिश्चित करते हैं कि आपके विकास के लक्ष्य, सावधानी संक्षिप्त से नियोजित और प्राप्त करने योग्य हों। हालांकि एक सु-संरचित लक्ष्य आवश्यक रूप से यह आश्वासन नहीं देता कि उसे प्राप्त ही किया जाएगा, पर यह एक अच्छी शुरूआत है, क्योंकि इसमें वे प्रमुख पहलू होते हैं जो आपको इसे संभव करने के लिए उत्तेजित करते हैं। अच्छे लक्ष्य लिखने की कला का प्रयोग पीडीपी से परे कई संदर्भों में किया जा सकता है। अच्छे लक्ष्य के प्रमुख पहलुओं का वर्णन करने के लिए एक अत्यंत लोकप्रिय परिवर्णी शब्द है 'SMART', जिसका अर्थ है:

- विशिष्ट (**S**pecific)
- मापन योग्य (**M**easurable)
- साध्य (**A**chievable)
- यथार्थवादी (**R**ealistic)
- समयबद्ध (**T**imely) (or time-bound)।

वे तय लक्ष्य जिन्हें आप एक विद्यालय प्रमुख के रूप में प्राप्त करने का प्रयास कर रहे हैं। इसका मतलब आवश्यक रूप से यह नहीं है कि आपको लक्ष्य(यों) से संबद्ध सभी कार्य शुरू करने होंगे। यह महत्वपूर्ण है कि वे स्पष्ट हैं और प्रक्रियाओं से संबद्ध हर व्यक्ति द्वारा समझे जा चुके हैं; यदि हाँ, तो इससे उनका सफल कार्यान्वयन संभव होगा।

यह महत्वपूर्ण है कि आपके पास स्पष्ट और मापन योग्य सूचक/संकेतक हैं, क्योंकि वे इस पहल की सफलता को परिभाषित करते हैं। साध्य और यथार्थवादी लक्ष्य लोगों को संलिप्त और प्रेरित करते हैं। आप जब आपके लक्ष्य अयथार्थवादी लगते हैं, तब आप स्वयं और अन्य लोगों पर अत्यधिक दबाव डालते हैं। इससे लोगों की प्रतिबद्धता के स्तर या उन्हें पूरा करने की क्षमता पर प्रारंभ करने वाला प्रभाव हो सकता है। यह महत्वपूर्ण है कि स्पष्ट समय संकेतक या सूचक निर्धारित किए जाएं ताकि हर व्यक्ति जान सके कि किस समय तक कोई लक्ष्य प्राप्त किया जाना है – या, यदि उसके प्राप्त किए जाने की संभावना नहीं है, तो क्या किसी प्रतिकूल मुद्दे को संबोधित करने के लिए कोई उपाय किए जा सकते हैं।

अब कुछ प्रमुख कार्यवाही क्रियाओं को देखें जो SMART लक्ष्यों की रचना करने में मदद कर सकते हैं।

विशिष्ट लक्ष्य (Specific)

विशिष्ट होने के लिए लक्ष्य को एक निश्चित या विशिष्ट बर्ताव, उपलब्धि या परिणाम के विवरण से युक्त होना चाहिए। यदि उसे किसी प्रतिशत, आवृति, दर या संख्या से संबंधित किया जा सके तो भी वह उपयोगी होता है। विशिष्टता बढ़ाने के लिए, लक्ष्य(यों) को पूरा करने के लिए की जाने वाले कार्यों का वर्णन करने के लिए कार्यवाही पर केंद्रित क्रियाओं का उपयोग करें।

कार्यवाही क्रियाओं में शामिल हैं 'बनाना या सृजन करना', 'विकसित करना', 'डिज़ाइन करना', 'विश्लेषण करना', 'निष्पादन करना', 'बदलना', 'संशोधित करना', 'पहचानना', 'तैयार करना' आदि।

मापन योग्य या मापनीय (Measurable)

यह सुनिश्चित करने के लिए कि आपका लक्ष्य मापन योग्य है अत्यंत महत्वपूर्ण है क्योंकि वह आपको बतलाता है कि आपने अपना लक्ष्य प्राप्त कर लिया है या नहीं, यह सुनिश्चित करने के लिए आपका लक्ष्य मापनीय होना अत्यंत महत्वपूर्ण है । आप एक डेटा संग्रह यंत्र के माध्यम से प्रमाण एकत्र करेंगे (बर्तावों का निरीक्षण अनुसरण और रिकार्ड करना, प्रश्न पूछनाख आदि) या राज्य शासन द्वारा आपके विद्यालय में आवश्यक की गई निश्चित प्रणाली या विधि का उपयोग करके प्रमाण एकत्र करेंगे। आपके लक्ष्य का मापन करने के लिए किए गए साधन को आपकी सफलता के दावों का समर्थन करने के लिए आवश्यक प्रमाण उत्पन्न करने में आपकी मदद करना चाहिए। आपको निम्नलिखित प्रश्नों पर विचार करना चाहिए:

- मुझे कैसे ज्ञात होगा कि परिवर्तन हो गया है?
- ये माप कैसे प्राप्त किए जा सकते हैं?

साध्य (Achievable)

कोई लक्ष्य साध्य है यदि:

- यदि आप जानते हैं कि वह मापन योग्य है और आप उसके प्रभाव का प्रमाण एकत्र कर सकते हैं
- अन्य लोग उसे पहले ही कर चुके हैं, अर्थात्, सैद्धांतिक रूप से, उसे पूरा करना संभव है
- सीमाओं और कठिनाईयों, (यदि कोई हों) पर सावधानी से विचार किया गया है।

किसी भी ऐसे उद्देश्य को निर्धारित करना ठीक नहीं है जो ऐसे संसाधनों पर अत्यधिक निर्भर है जो आसानी से उपलब्ध नहीं हैं या जिन्हें प्राप्त करना निकट भविष्य में कठिन हो सकता है। यदि लक्ष्य की प्राप्ति की जानी है तो इस जोखिम का प्रबंधन सावधानी से किया जाना होगा।

यथार्थवादी (Realistic)

कोई लक्ष्य साध्य है या नहीं इसका संबंध इस बात से बहुत ही घनिष्ट है किवह लक्ष्य यथार्थवादी हो, इसका मतलब यह नहीं है कि उन्हें आसान भी होना चाहिए। साध्य करने में कठिन लक्ष्य तय किए जा सकते हैं, लेकिन इस हद तक नहीं कि सफलता की संभावना ही कम हो जाय। यथार्थवादी लक्ष्य उपलब्ध संसाधनों को ध्यान में रखते हैं जैसे आवश्यक कौशल, आर्थिक संसाधन, उपकरण, प्रौद्योगिकी इत्यादि। आपको विचार करना चाहिए कि क्या:

- लक्ष्य को प्राप्त करना संभव है
- लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए संसाधन उपलब्ध हैं।

सामयिक (या समयबद्ध) Timely or (Time Bound)

लक्ष्य के लिए एक अंतिम तारीख आबंटित करना यह सुनिश्चित करने से करीबी से जुड़ा है कि वह मापन योग्य हो। चूंकि आप यह निश्चित करने के लिए कि आपने लक्ष्य पूरा किया है या नहीं किसी निर्दिष्ट समय पर प्रमाण एकत्र करेंगे, इसलिए यह आवश्यक है कि आप निर्दिष्ट करें कि आप लक्ष्य के कब तक पूरा किए जाने की अपेक्षा करते हैं। अंतिम तारीख आवश्यक अत्यावश्यकता बनाने में भी मदद करती है, कार्यवाही को प्रेरित करती है और उन लोगों के ध्यान को भी संकेंद्रित करती है जो काम के लिए उत्तरदायी हैं।

गतिविधि 5: वैयक्तिक रूप से और आपके विद्यालय के लिए SMART लक्ष्य निर्धारित करना
लक्ष्य निर्धारण प्रक्रिया कठिन महसूस हो सकती है, किंतु ऐसा होना आवश्यक भी नहीं है। यह आपके प्रमुख विकास लक्ष्यों के साथ बैठने और कथन को पुनर्सरचित करने में SMART का उपयोग करने जितनी सरल हो सकती है। विद्यालय के स्तर पर, आप यह काम किसी विभागीय या विद्यालयीन वार्षिक योजना का अध्ययन करके और इस बात पर विचार करके कर सकते हैं कि उसे कैसे पूरा किया जा सकता है। ऐसा करना लक्ष्यों को निर्धारित करने की नींव है। विद्यालय में हर व्यक्ति को लक्ष्यों की स्पष्ट समझ होनी चाहिए, और साथ ही उन्हें प्राप्त करने में उनकी अपनी भूमिकाओं और जवाबदारियों की जागरूकता भी होनी चाहिए। अब गतिविधि 4 पर लौटें और अपने पीडीपी लक्ष्यों को इस तरह से लिखें कि वे SMART बन जाएं। विचार करें कि आप इन लक्ष्यों को कब पूरा करने की अपेक्षा रखते हैं, आप उन्हें कैसे शुरू करेंगे और आपको किन संसाधनों की जरूरत पड़ेगी। जब आप यह काम समाप्त कर लें, तब अपने निजी लक्ष्य की बजाय विस्तृत संगठनात्मक लक्ष्य को संबोधित करते हुए अपनी SMART तकनीक आजमाएं। आपके विद्यालय के लिए संचालनात्मक या कार्यनीतिक स्तर पर एक SMART लक्ष्य लिखने के लिए संसाधन 2 पर आधारित टेम्प्लेट का उपयोग करें। (इस संसाधन में आपको यह दिखाने के लिए कि किसी SMART लक्ष्य को कैसे परिभाषित किया जा सकता है गृहकार्य नीति स्थापित करने का उदाहरण शामिल है।) आप इससे पहले चर्चित कार्यात्यक शब्दों का संदर्भ ले सकते हैं। आप उस एक लक्ष्य के लिए एक से अधिक उद्देश्य रख सकते हैं जिसे मोटे तौर पर व्यक्त किया जाता है जैसा कि इस उदाहरण में प्रयोग किया गया है।

गतिविधि 6: अपने पीडीपी की योजना बनाना
अपने नोट्स में, आपने अपनी कुछ ताकतों और कमज़ोरियों की पहचान की होगी, और संभव है कि आपकी प्रैक्टिस में कुछ समस्याएं प्रकट हुई होंगी। क्या ऐसे कोई क्षेत्र हैं जहाँ आपको अपने कौशलों को विकसित करने या समायोजित करने की जरूरत है ताकि आप अपने शिक्षकों, छात्रों या वृहत् समुदाय की बेहतर ढंग से सहायता कर सकें? विचार करें कि आपको किस विषय पर काम करना है और अपनी अधिगम–डायरी में उल्लेख करें कि आप अपने ज्ञान या कौशलों को विकसित करने के लिए सहायता और मार्गदर्शन कैसे प्राप्त करेंगे? पाठ्यक्रमों या प्रशिक्षण कार्यक्रमों के परे सोचने का प्रयास करें; स्वयं पढ़ने या ज्ञान अथवा

कौशलों को साझा करने के लिए अनुभवी सहकर्मियों से जुड़ने को इसमें शामिल करें। आप संसाधन 3 टेम्प्लेट का उपयोग आगामी वर्ष के लिए अपने पीडीपी का नियोजन करने के एक साधन के रूप में कर सकते हैं।

आप संभवतः अपने DIET द्वारा प्रदान किए गए प्रशिक्षण को सूचिबद्ध करेंगे, जिसमें 'समय–प्रबंधन' जैसा विशिष्ट विषय हो सकता है; या आप अग्रसक्रिय होने का चुनाव कर सकते हैं और किसी कुशल प्रशिक्षक से परामर्श प्राप्त करने जैसे अपने खुद के विकास के अवसरों की तलाश कर सकते हैं। हो सकता है आपको TESS-भारत की सामग्रियों जैसे ऑनलाइन संसाधनों का पहले से पता हो, जो उपयोगी हो सकता है। पुस्तकें, सम्मेलन और नेटवर्क भी आपको उपयोगी इनपुट प्रदान कर सकते हैं।

याद रखें कि किसी भी योजना की निगरानी और प्रगति की जाँच करने के लिए मूल्यांकन तथा आपकी योजना को वापस पटरी पर लाने के लिए आवश्यक कार्यवाहियों को कब किया जाना है इस बात की पहचान करने की जरूरत पड़ती है। अपनी खुद की प्रगति की जाँच करने के लिए आप आवधिक अंतरालों पर स्वयं को अद्यतन और अपनी उपलब्धियों का मूल्यांकन करने के लिए एक अंतिम तारीख दे सकते हैं।

5 सारांश

इस इकाई में आपने देखा कि विद्यालय प्रमुख के रूप में अपने समय का उत्पादक और प्रभवशाली उपयोग कैसे करना चाहिए? जो आपको अपने खुद के समय का प्रबंधन करने की दृष्टि से कार्यवाही करने या अन्य लोगों को अंतरित करने के लिए प्रेरित करता है। हर व्यक्ति के लिए निजी और पेशेवर विकास का महत्व होता है और उसकी योजना सावधानी से बनाई जानी चाहिए और उस पर कार्रवाई की जानी चाहिए। आपने देखा कि पीडीपी और SMART का उपयोग आपकी प्रक्रिया के हिस्से के रूप में कैसे करना चाहिए। विद्यालय प्रमुख के रूप में, आपको अपने अभ्यास को अद्यतित करने और सुधारने के लिए लगातार प्रयास करना चाहिए; इसके बदले में आपका स्टाफ अपने स्वयं के विकास को सक्रिय रूप से करने के लिए बाध्य होगा – ऐसे विद्यालय का निर्माण करना जहाँ अद्यतन करना और नवीकरण करना एक सतत प्रक्रिया है।

संसाधन

संसाधन 1: कार्यवाही योजना

तालिका R1.1 मेरी कार्यवाही योजना (देखें गतिविधि 4)।

उद्देश्य/गतिविधि	थ्कस समय तक पूरा करना है	मैं कैसे जानूँगा कि मैं सफल हूँ

संसाधन 2: एक SMART लक्ष्य निर्धारित करना

तालिका R2.1 एक SMART लक्ष्य निर्धारित करना (देखें गतिविधि 5)।

लक्ष्य (मोटे रूप में व्यक्त)	
विद्यालय गृहकार्य नीति (विद्यालय प्रबंध समिति (एसएमसी) के साथ सहयोग से)।	
क्या?	**कब?**

मैं गृहकार्य नीति बनाऊँगा।	अप्रैल सत्र के अंत तक।
कैसे?	संसाधन
स्टाफ, छात्रों और अभिभावकों के साथ काम करते हुए।	बैठकें करने और नीति का मसौदा बनाने में समय की जरूरत पड़ेगी।

संसाधन 3: निजी/पेशेवर विकास योजना

तालिका R3.1 निजी/ पेशेवर विकास योजना (देखें गतिविधि 6)

संबोधित किया जाने वाला क्षेत्र	गतिविधियाँ जिन्हें मैं इसे संबोधित करने के लिए करूँगा	इन गतिविधियों को मैं कब पूरा करूँगा	मैं कैसे जानूँगा कि मैं सफल हूँ	अपनी प्रगति की समीक्षा मैं कब (किन अंतरालों पर) करूँगा
अपने काम को पहचानना और सहमत होना				

मैं अपनी विकास की जरूरतों और योजना को अपने लाइन प्रबंधक के साथ कब और कहाँ स्वीकार करूँगा	मैं इसे कैसे करूँगा?

अतिरिक्त संसाधन

- 'Time saving and time planning', a page from *Managing and managing people*, an Open Educational Resource (OER) created by The Open University: http://www.open.edu/openlearn/money-management/management/leadership-and-management/managing-and-managing-people/content-section-9.2
- *Leadership and context*, an OER created by The Open University: http://www.open.edu/openlearn/openlearn/education/leadership-and-context/content-section-0

संदर्भ/संदर्भग्रंथ सूची

Leadership and context, Open University OpenLearn unit. Available from: http://www.open.edu/openlearn/money-management/management/leadership-and-management/leadership-and-context/content-section-0 (accessed 20 November 2013).

Managing and managing people, Open University OpenLearn unit. Available from: http://www.open.edu/openlearn/money-management/management/leadership-and-management/managing-and-managing-people/content-section-0 (accessed 20 November 2013).

National Council for Teacher Education (2009) National Curriculum Framework for Teacher Education.New Delhi: NCTE. Available from: http://www.ncte-india.org/publicnotice/NCFTE_2010.pdf (accessed 20 November 2014).

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).

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।