

---

## इकाई 2 विद्यालय विकास योजना

---

### इकाई की रूपरेखा

- 2.1 प्रस्तावना
- 2.2 उद्देश्य
- 2.3 विद्यालय सुधार क्या है?
- 2.4 विद्यालय विकास योजना
  - 2.4.1 विद्यालय विकास योजना के तत्व
- 2.5 विकास प्रक्रिया
  - 2.5.1 प्रमुख चरणों का विहंगावलोकन
  - 2.5.2 प्रमुख निष्पादन संकेतक क्या हैं?
  - 2.5.3 प्रमुख-निष्पादन संकेतक गुणात्मक होने चाहिए
  - 2.5.4 प्रमुख निष्पादन संकेत संगठन की सफलता की कुंजी होने चाहिए
  - 2.5.5 अच्छे बनाम खराब प्रमुख निष्पादन संकेतक
- 2.6 प्रभावशीलता क्या है?
- 2.7 प्रभावी अधिगम तथा शिक्षण
- 2.8 प्रभावी संगठनात्मक ढाँचा
- 2.9 विद्यालय की प्रकृति
- 2.10 विद्यालय विकास योजना की प्रकृति
  - 2.10.1 चरण-1 : प्रारंभ करना
  - 2.10.2 चरण-2 : विद्यालय का विश्लेषण करें
  - 2.10.3 चरण-3 : आवश्यकताओं की प्राथमिकता निश्चित करें व उद्देश्य निर्धारित करें
  - 2.10.4 चरण-4 : एक कार्य योजना बनाएँ
  - 2.10.5 चरण-5: भागीदारों से सहमति प्राप्त करना
  - 2.10.6 चरण-6: योजना का क्रियान्वयन व उसका अनुवीक्षण
  - 2.10.7 चरण-7: वार्षिक मूल्यांकन करें
  - 2.10.8 चरण-8: आगामी विकास के लिए योजना
  - 2.10.9 चरण-9: प्रगति के बारे में वापस रिपोर्ट करें और सफलता का उत्सव मनाएँ
- 2.11 विद्यालय विकास योजना एवं शिक्षा का अधिकार अधिनियम 2009
- 2.12 सारांश
- 2.13 अभ्यास कार्य
- 2.14 बोध प्रश्नों के उत्तर
- 2.15 कुछ उपयोगी पुस्तकें

---

### 2.1 प्रस्तावना

---

बेहतर शिक्षा उपलब्ध कराने में विद्यालय अनेक समस्याओं का सामना कर रहा है। सामाजिक परिवर्तन एवं तकनीकी दबाव के परिणामस्वरूप विद्यालयों को अपनी सभी संश्लेषताओं, समस्याओं और तीव्र परिवर्तन के साथ वृहत्तर समाज के साथ अधिक

खुलेपन और गहनता से जुड़ना एवं संपर्क करना चाहिए, यदि वे शिक्षा के भविष्य को सुधारना चाहते हैं।

विद्यालय के लिए विकास योजना की आवश्यकता और उसकी रूपरेखा कैसे बनाई जाए इसको समझने के बाद अब आपको निष्पादन संकेतकों का अर्थ और एक संगठन में उनकी भूमिका को समझना होगा।

प्रमुख निष्पादन संकेतक, जिन्हें केपीआई (Key Performance Indicator-KPI) भी कहा जाता है, जो किसी संगठन के संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने में प्रगति का निर्धारण व उसको परिभाषित करने में सहायक होते हैं। एक बार जब कोई संगठन अपने उद्देश्य का विश्लेषण कर लेता है, अपने समस्त भागीदारों को पहचान लेता है और अपने लक्ष्यों को परिभाषित कर लेता है, तब उसे इन लक्ष्यों की दिशा में अपनी प्रगति को मापने के लिए किसी तरीके की आवश्यकता होती है।

### परिवर्तन का अनुभव : प्रारंभिक थकान से मुक्त होना

हाल के वर्षों में इस प्रकार के पद जैसे 'विद्यालय सुधार', 'बेहतर विद्यालय' आदि विद्यालय के सुधार एवं नवीनीकरण पर चर्चा तथा परिवर्तन के प्रबंधन के महत्त्वपूर्ण सिद्धांतों के रूप में उभर कर आए हैं। विद्यालयों से यह अपेक्षा की जाती है कि वे हर प्रकार के सतत सुधार के लिए आवश्यक सांस्कृतिक एवं सामाजिक परिवर्तनों पर ध्यान केंद्रित करें एवं उन्हें उपलब्ध कराएँ। इस इकाई में आप विद्यालय की प्रभावशीलता का अर्थ समझेंगे। निरंतर परिवर्तनों को सुगम बनाने के लिए रूपरेखा की योजना के साथ-साथ विद्यालय की प्रभावशीलता के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए परिवर्तन के महत्त्व को भी समझ सकेंगे।

---

## 2.2 उद्देश्य

---

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात् आप:

- विद्यालय सुधार का अर्थ समझ सकेंगे;
- विद्यालय सुधार के लक्ष्यों को प्राप्त करने में परिवर्तन का महत्त्व व इसकी प्रकृति की व्याख्या कर सकेंगे;
- विद्यालय सुधार की आवश्यकताओं का वर्णन कर सकेंगे;
- विद्यालय सुधार में बाधक और सहायक घटकों के बीच अंतर स्पष्ट कर सकेंगे;
- एक विद्यालय प्रमुख होने के नाते परिवर्तन लाने में अपेक्षित घटकों की पहचान और आप पर पड़ने वाले प्रभावों को समझ सकेंगे;
- विद्यालय विकास योजना तैयार करने की आवश्यकता का महत्त्व समझ सकेंगे; और
- सुविधाएं प्रदान करने और सतत परिवर्तन लाने के लिए कार्य योजना बना सकेंगे।

---

## 2.3 विद्यालय सुधार क्या है?

---

एक संगठन के रूप में विद्यालय में गत्यात्मक वातावरण के प्रति अपनी संरचना, व्यवस्था और संस्कृति के प्रभावी उपचार एवं प्रबंधन के माध्यम से अनुक्रिया करने में सहायता प्रदान करने वाले सर्वांगीण योजनाबद्ध परिवर्तन विद्यालय सुधार में सम्मिलित है।

विद्यालय सुधार कई अवस्थाओं में विद्यालय की प्रभावशीलता एवं विभिन्न कसौटियों द्वारा नीतियों और योजनाओं के अर्थपूर्ण एवं प्रभावी क्रियान्वयन को निर्दिष्ट करता है।

उपयुक्त सेवाओं के विकास के लिए विद्यालय एवं सामुदायिक, दोनों स्तरों पर प्रमुख दावेदारों अथवा भागीदारों के प्रति अनुक्रिया करना और उनके साथ काम करना इस विकास प्रक्रिया का एक आवश्यक अंग है।

विद्यालय की प्रभावशीलता में कठिन व सरल, दोनों ही विषय हैं। कठिन विषय हैं कार्यनीतियाँ व योजनाएँ, संरचनाएँ एवं व्यवस्थाएँ। सरल विषयों में उचित कौशल को बढ़ावा देना, व्यवहार एवं दृष्टिकोण, संस्कृति एवं नेतृत्व का प्रकार जो संगठन के अधिकतम निष्पादन को प्राप्त करने में सहायक है। कठिन और सरल, दोनों विषयों को पहचानने की आवश्यकता है जिससे लक्ष्य और आवश्यकता के बीच के विरोध को हटाया जा सके।

साधारणतः कठिन विषयों के अंतर्गत पाठ्यचर्या में परिवर्तन, वर्तमान व्यवसायिक स्तर का पुनर्निर्माण, शिक्षकों का शिक्षण एवं आकलन योजनाओं व तकनीकों का पुनः निरीक्षण, शिक्षकों की शिक्षा एवं आकलन पद्धतियों का पुनर्निरीक्षण व पुनरीक्षण, शिक्षकों के लिए उन्नत निर्देशात्मक सहायता, संसाधनों के पुनः आबंटन सम्बंधी आँकड़े एकत्रित करने की पद्धति का विकास सम्मिलित है।

## 2.4 विद्यालय विकास योजना

विद्यालय विकास योजना एक दीर्घावधि योजना है जिसका उद्देश्य विद्यालय में शिक्षण एवं अधिगम में सुधार लाना है। योजना में उन मुख्य संघटकों पर बल दिया जाता है जिनमें विद्यालय सुधार करना चाहता है और यह भी वर्णित किया जाता है कि सुधार किस प्रकार होगा? विद्यालय योजना का विकास शिक्षकों, अभिभावकों, समाज के सदस्यों और प्रबंधकों द्वारा किया जाता है और यह सामान्यतः तीन वर्ष की अवधि के लिए होता है।

### 2.4.1 विद्यालय विकास योजना के तत्व

विद्यालय विकास योजना में सामान्यतः निम्नलिखित घटकों एवं सूचनाओं का समावेश होता है :

- 1) पृष्ठभूमि – विद्यालय एवं उसके उद्देश्य का संक्षिप्त विवरण।
- 2) विद्यालय विश्लेषण – शक्तियों, सीमाओं एवं चुनौतियों का विश्लेषण।
- 3) विद्यालय विश्लेषण पर आधारित प्राथमिकताएँ।
- 4) विद्यालय विकास के लिए दो से तीन वर्षीय योजनाओं का सारांश।
- 5) आगामी वर्षों के लिए कार्य-योजना।
- 6) अनुवीक्षण एवं मूल्यांकन योजना।

विद्यालय की पृष्ठभूमि में विद्यालय का नाम, औसत नामांकन के आँकड़े, कर्मचारियों की संख्या व उनका मेल, भौगोलिक कार्यक्षेत्र, सुविधाओं का ब्यौरा, समूह व परिधि विवरण तथा अन्य संबद्ध जानकारी जैसी चीजों का समावेश होता है। उद्देश्य वक्तव्य पर बल देने व इसे सम्मिलित करने का कारण यह है कि यह विकास योजना को दिशा प्रदान करता है और विद्यालय के उद्देश्यों व मूल्यों का, जिसमें कि विद्यालय के समस्त भागीदारों का योगदान होता है, स्पष्ट उल्लेख करता है।

विद्यालय विश्लेषण में इस बात का उल्लेख होता है कि विद्यालय विभिन्न क्षेत्रों में कैसा कार्य कर रहा है। इसमें विद्यालय में शिक्षा की गुणवत्ता का निर्णय होता है और मुख्य उपलब्धियों एवं सीमाओं का उल्लेख होता है। आइए, हम निम्नलिखित उदाहरण पर विचार करें:

**आवश्यकताओं का आकलन : शिक्षक कौशल/सक्षमता बनाम  
वास्तविक निष्पादन**

निर्देश: उपकरण को पूरा करने वालों का नाम तथा अंतिम रूपांतर की तिथि भरें (उदाहरणार्थ : जिला, विद्यालय, दल अथवा व्यक्ति) कॉलम 1 में विद्यार्थियों के अधिगम के प्रमुख अंतरालों की सूची बनाएँ। विद्यालयों/सक्षमताओं, जिन्हें कर्मचारियों द्वारा विकसित किए जाने की आवश्यकता है, का दूसरे कॉलम में उल्लेख है। तीसरी कॉलम में इस बात का उल्लेख करें कि कुशल कर्मचारी आपके आवश्यकता—आकलन के आँकड़ों का तथा परवर्ती चर्चाओं का किस प्रकार से उपयोग करते हैं। (टिप्पणी – कॉलम संख्या तीन के उत्तर विभिन्न समूहों के लिए भिन्न—भिन्न हो सकते हैं, जैसे एक नया एवं पुराना शिक्षक)। अंतिम कॉलम में उल्लेख करें कि प्रत्येक शिक्षक सक्षमता एक अंतराल है या शक्ति है? कर्मचारियों की शक्ति के लिए परवर्ती बैठक की कार्यसूची में उन संगठनात्मक अवरोधों पर चर्चा के लिए टिप्पणी रखें जिनके कारण विद्यार्थियों के अधिगम परिणामों के सुधार में बाधाएँ उत्पन्न हो रही हैं।

**प्राथमिकताओं की सूची :** इसमें उन अति महत्वपूर्ण क्षेत्रों को सम्मिलित किया जाता है जिन पर ध्यान देने की आवश्यकता है और जिन पर योजना की कार्यावधि में विद्यालय में उपलब्ध संसाधनों के प्रयोग द्वारा कार्य किया जा सकता है।

संक्षिप्त 2/3 वर्षीय योजना लक्षित उद्देश्यों को बताती है जिन्हें पूरा करने में एक वर्ष से अधिक का समय लग सकता है।

**कार्य योजना :** एक कार्य—दस्तावेज है जिसमें इस बात का वर्णन होता है कि आगामी वर्ष में विकास योजना को लागू करने के लिए क्या करना आवश्यक है। यह योजना क्रियान्वयन और मूल्यांकन के लिए मार्गदर्शन करती है।

**अनुवीक्षण एवं मूल्यांकन योजना :** इसमें यह स्पष्ट किया जाता है कि आगामी योजनाबद्ध गतिविधियों का मूल्यांकन एवं अनुवीक्षण कैसे किया जाएगा? योजनाओं के क्रियान्वयन में हुई प्रगति का ब्यौरा भी प्रस्तुत किया जाता है।

---

## 2.5 विकास प्रक्रिया

---

### 2.5.1 प्रमुख चरणों का विहंगावलोकन

जैसा कि आप अब तक संभवतः जान चुके हैं कि एक विद्यालय विकास योजना के माध्यम से सतत सुधार के मार्ग पर अग्रसर रहता है। इस योजना से विद्यालय के कर्मचारी व अभिभावक मुख्य प्राथमिकताओं को जानने और विद्यालय के सुधार के लिए उठाए जाने वाले कदमों के लिए सक्षम बनते हैं।

योजना प्रक्रिया का नेतृत्व करने के लिए आपको उठाए जाने वाले प्रत्येक कदम का पूर्वानुमान लगाने में समर्थ होना चाहिए। चरणबद्ध प्रक्रिया निम्नलिखित है:

**चरण-1 : प्रारंभ करना :** प्रक्रिया का प्रारंभ प्रमुख भागीदारों की एक या दो बैठकें बुलाने से करें। विद्यालय विकास योजना की परिकल्पना तथा प्रक्रिया की जानकारी विद्यालय बोर्ड, विद्यालय प्रबंधन, अभिभावकों तथा शिक्षकों को दें। विद्यालय विकास समिति का चयन करें जिसमें माता—पिता व विद्यालय के कर्मचारी हों।

**चरण-2 विद्यालय विश्लेषण करें :** विद्यालय की शक्तियों और सीमाओं को जानें। इसमें अभिभावकों, शिक्षकों व अन्य पणधारियों की सहायता लें।

**चरण-3 आवश्यकताओं की प्राथमिकता निश्चित करें व उद्देश्य निर्धारित करें :** पहचानी गई कमियों के आधार पर विद्यालय सुधार की आवश्यकताओं को जानें। अधिगम पर पड़ने वाले सीधे प्रभाव के आधार पर आवश्यकताओं की प्राथमिकताएँ निर्धारित करें। प्राथमिक आवश्यकताओं के आधार पर उद्देश्य निश्चित करें। यदि पहले नहीं किया है तो विद्यालय उद्देश्य वक्तव्य तैयार करें।

**चरण-4 कार्य योजना बनाएँ :** यदि आवश्यक हो तो उप-समितियाँ बनाएँ और योजना क्षेत्रों एवं उत्तरदायित्वों का आबंटन करें। प्रत्येक प्राथमिकता क्षेत्र के लिए कार्यविधि चार्ट बनाएँ। कार्यविधि चार्ट को कुल 2-3 वर्ष के विद्यालय विकास योजना में समेकित करें और प्रथम वर्ष के लिए विस्तृत कार्य-योजना बनाएँ।

**चरण-5 भागीदारों से स्वीकृति लें :** संपूर्ण विद्यालय विकास योजना को एक साथ रखें। विद्यालय बोर्ड, कर्मचारियों और अभिभावकों के समक्ष इसे प्रस्तुत करें और उनकी स्वीकृति प्राप्त करें।

**चरण-6 क्रियान्वयन तथा अनुवीक्षण करें :** शिक्षकों, अभिभावकों आदि को योजना लागू करने के लिए सहमत करें। इसके क्रियान्वयन का अनुवीक्षण करें। जो समस्याएँ आएँ उनका समाधान करें और योजना की सफलता को सुनिश्चित करें। योजना को लागू करने के लिए आवश्यक निधियों की व्यवस्था करें।

**चरण-7 वार्षिक मूल्यांकन करें :** योजना के क्रियान्वयन और परिणामों का मूल्यांकन करें। संबद्ध व्यक्तियों द्वारा स्व-आकलन भी सुनिश्चित करें।

**चरण-8 आगे के विकास के लिए योजना बनाएँ :** द्वितीय वर्ष में विद्यालय विश्लेषण के अन्तर्गत निर्धारित प्राथमिकताओं तथा लक्ष्यों का पुनरीक्षण तथा उन्नयन करें। अगले वर्ष की कार्ययोजना बनाएँ। चरण 3 से 9 तक का एक बार पुनः अवलोकन करें। इसे प्रत्येक वर्ष करें तथा विस्तृत विश्लेषण (चरण 2) प्रत्येक तीन वर्ष में करें।

**चरण-9 प्रगति की सूचना दें तथा सफलता का उत्सव मनाएँ :** कर्मचारियों और अभिभावकों के साथ बैठक में हुई प्रगति की सूचना विद्यालय बोर्ड को दें। अपनी सफलता का उत्सव मनाएँ एवं उसे विज्ञापित करें।

विद्यालय विकास की योजना बनाना, उसे लागू करना तथा उसका मूल्यांकन करना अत्यावश्यक गतिविधि है। इसकी सफलता निष्पादन संकेतकों पर निर्भर करती है।

## 2.5.2 प्रमुख निष्पादन संकेतक क्या हैं?

प्रमुख निष्पादन संकेतक वे गुणात्मक मापदंड हैं, जिनके बारे में पहले ही सहमति हो चुकी होती है और जो किसी संगठन की सफलता के कारकों को प्रतिबिंबित करते हैं।

प्रमुख निष्पादन संकेतक संगठनात्मक लक्ष्यों को दर्शाते हैं।

एक संगठन जिसका लक्ष्य नगर का सुप्रसिद्ध विद्यालय बनना है, ऐसे प्रमुख निष्पादन संकेतक रखेगा जो जानेमाने और उत्तम मापकों पर खरा उतरेंगे। उनमें से उसके विद्यार्थियों द्वारा स्नातक होने का प्रतिषत व स्नातक होने वाले विद्यार्थियों की उपलब्धियों

का स्तर तथा स्नातक होने के बाद प्राप्त सफलताएं आदि सम्मिलित होंगी। परन्तु विद्यालय के नाटक एवं संगीत क्लब में नामांकित होने वाले विद्यार्थियों की संख्या संभवतः इसके प्रमुख निष्पादन संकेतकों में सम्मिलित नहीं होगी।

### 2.5.3 प्रमुख—निष्पादन संकेतक गुणात्मक होने चाहिए

यदि कोई प्रमुख निष्पादन संकेतक किसी विशेष महत्त्व का होगा तो उसे ठीक प्रकार से मापने का कोई रास्ता अवश्य होगा। नए एवं पुराने अभिभावकों की पहचान किए बिना पुनरागमित अभिभावक बनाना निष्पादन संकेतक के लिए निरर्थक होगा। यदि किसी प्रमुख निष्पादन संकेतक के पास विद्यालय की लोकप्रियता मापने का या अन्य विद्यालयों से तुलना करने का कोई रास्ता नहीं है तो उसे निष्पादन संकेतक के रूप में स्वीकार करना सही नहीं होगा।

प्रमुख निष्पादन संकेतकों को परिभाषित करना और उसके साथ बरसों बरस बने रहना भी महत्त्वपूर्ण है। उपलब्धियाँ बढ़ाओ, इस प्रमुख निष्पादन संकेतक के लिए आपको इस पर विचार करना होगा कि विद्यार्थी द्वारा प्राप्त किए गए प्रतिषत को मापक बनाया जाए या कितने प्रतिशत विद्यार्थियों ने उपलब्धि प्राप्त की है, उसे मापक बनाया जाए।

### 2.5.4 प्रमुख निष्पादन संकेत संगठन की सफलता की कुंजी होने चाहिए

बहुत—सी वस्तुएँ मापने योग्य होती हैं। केवल इतने से ही वे संगठन की सफलता की कुंजी नहीं बन जातीं। प्रमुख निष्पादन संकेतकों का चयन करते समय उन्हें उन कारकों तक ही सीमित करना अत्यंत महत्त्वपूर्ण है जो संगठन को अपने लक्ष्यों तक पहुंचने और उन्हें प्राप्त करने के लिए अनिवार्य हैं। यह भी महत्त्वपूर्ण है कि प्रमुख निष्पादन संकेतकों की संख्या कम रखी जाए जिससे प्रत्येक व्यक्ति उन को प्राप्त करने पर ध्यान केंद्रित कर सके।

इसका यह आशय नहीं है कि एक विद्यालय, उदाहरण के लिए, केवल कुल तीन या चार प्रमुख निष्पादन संकेतक ही रखेगा। बल्कि विद्यालय के लिए तीन या चार प्रमुख निष्पादन संकेतक होंगे और प्रत्येक इकाई में तीन, चार या पाँच केपीआई होंगे, जो विद्यालय के समस्त लक्ष्यों का समर्थन करते होंगे और इन्हें उनमें समाहित किया जा सकता है।

### 2.5.5 अच्छे बनाम खराब प्रमुख निष्पादन संकेतक

#### खराब

- **प्रमुख निष्पादन संकेतक का शीर्षक** : उपलब्धियाँ बढ़ाओ
- **परिभाषित** : प्रत्येक में उपलब्धि स्तर में परिवर्तन
- **मापित** : वर्ष में कुल उपलब्धि समस्त वर्षों के लिए
- **लक्ष्य** : प्रत्येक सत्र में वृद्धि

क्या कमी है? क्या यह उपलब्धि को प्रतिषत में मापता है या अंकों में? यदि प्रतिषत में, तो क्या ये मासिक परीक्षाओं को मापता है या सत्र की परीक्षाओं को? क्या गुणवत्ता पर विचार किया जाता है और यदि हां तो क्या वे प्रमुख निष्पादन संकेतक के साथ मासिक परीक्षाओं में दिखाई देते हैं या उनकी गणना केवल सत्र परीक्षाओं में की जाती है? हम कैसे सुनिश्चित करें कि प्रत्येक परीक्षण की उपलब्धि को एक वर्ष में गिना जाएगा? उदाहरण के लिए कोई भी छूटा नहीं है या दो बार नहीं गिना गया है? कितना प्रतिषत या अंकों में, हम प्रति सत्र उपलब्धि बढ़ाना चाहते हैं। (टिप्पणी : इनमें से कुछ प्रश्नों का उत्तर मानक कंपनी प्रक्रियाओं से दिया जा सकता है।)

## अच्छा

- **प्रमुख निष्पादन संकेतक का शीर्षक** : अध्यापक पण्यावर्त
- **परिभाषित** : किसी भी कारण से त्यागपत्र देने वाले अध्यापकों की कुल संख्या तथा निष्पादन संबंधी कारणों से सेवामुक्त किए गए अध्यापकों की कुल संख्या और इनके कुल योग को वर्षारंभ में कुल अध्यापकों से विभाजित किया जाए।
- **मापित** : मानव संसाधन प्रत्येक शिक्षक का अभिलेख रखता है। विलगाव (सेपरेखन) अनुभाग प्रत्येक शिक्षक के विलगाव के कारणों की सूची बनाता है। मासिक या जब भी प्राचार्य चाहें, एचआरआईएस समूह आँकड़ा संचय को जाँचेगा और विभागाध्यक्षों को पण्यावर्त अभिलेख से अवगत कराएगा। मानव संसाधन अनुभाग इंटरनेट पर प्रत्येक अध्यापक का ग्राफ डाल देगा।
- **लक्ष्य** : शिक्षक पण्यावर्त (Turnover) प्रति वर्ष 5 प्रतिशत तक कम करो।

विद्यालय सुधार सम्बन्धी प्रयासों के अध्ययन के परिणाम बताते हैं कि विद्यालय सुधार तरीके को अपनाने वाले विद्यालयों में निम्नलिखित विशेषताएँ स्पष्ट प्रतीत हुईं:

- सेवाकालीन प्रशिक्षण प्रक्रिया नियमित, प्रासंगिक तथा व्यावहारिक थी और ठीक से लागू हुई।
- विद्यालय सक्रिय रूप से पाठ्यक्रम पर तथा स्थानीय शिक्षण अधिगम सामग्री पर कार्य करते हैं।
- प्राचार्य अभिप्रेरित है, तथा समर्थक की भूमिका सक्रिय रूप से निभाते हैं, अनुदेष्टात्मक नेता हैं, शिक्षकों के साथ मिलकर कार्य करते हैं, शिक्षकों को प्रोत्साहित करते हैं और उत्तरदायित्वों को साथ-साथ बाँटते हैं।
- विद्यालय में सहयोग की भावना है जहाँ शिक्षक सहयोग करते हैं, विद्यार्थियों का सुधारों के प्रति सकारात्मक दृष्टिकोण है और अध्यापन की समस्याओं में शिक्षक एक-दूसरे की सहायता करते हैं।
- अनुवीक्षण नियमित है, प्राचार्य एवं अनुवीक्षक की सहभागिता में है और इसमें दबाव तथा समर्थन का तालमेल है।
- विद्यालय को अधिक सफलता, अधिक सकारात्मक विद्यार्थियों, अध्यापकों के सहयोग, व्यावसायिक आदान-प्रदान तथा अतिरिक्त संसाधनों का अनुभव होता है।

## 2.6 प्रभावशीलता क्या है?

प्रभावशीलता से हमारा आशय क्या है, यह निर्धारित करने के लिए की जाने वाली चर्चा में हम पाते हैं कि दक्ष, सुधार, गुणवत्ता, विकास, मूल्यांकन, प्रबोधन, पुनरीक्षण, व्यावसायिक, उपयुक्तता, उत्तरदायित्व, निष्पादन आदि बहुत से पद और संकल्पनाएँ हमारे सामने आएँगी। इससे हमें पता चलता है कि प्रभावशीलता की संकल्पना उद्देश्य पर निर्भर है और बहुत व्यापक है। मापन का प्रयोग किया जा सकता है, परंतु इसमें गुणात्मक संदर्भ में निर्णय निहित है। निर्धारक तत्व अनेक हैं और संश्लिष्ट हैं। इस प्रकार प्रधान विषयों के बाहरी परीक्षा में निष्पादन को विद्यालय की प्रभावशीलता समझ सकता है। माता-पिता विद्यालय की प्रभावशीलता को विषयों द्वारा घर पर किए जाने वाले व्यवहार से आँक सकते हैं। समाज बच्चों के अच्छे नैतिक व्यवहार से विद्यालय की प्रभावशीलता समझ सकते हैं।

प्रारंभिक विद्यालयों का प्रबंधन : समावेशित विद्यालयों की ओर गमन-विकास एवं प्रबंधन

<p>1) <b>आंतरिक निष्पादन संकेतक</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>अध्ययन की औसत अवधि सफलता दर : स्नातक स्तर छात्रों में वितरण शिक्षण निष्पादन छात्र अधिगम परिणाम</li> </ul>	<p>2) <b>प्रचालन संकेतक</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>कक्षा का आकार, कर्मचारी/छात्र अनुपात, छात्रों पर कार्यभार, संसाधनों का उपयोग, स्थान का उपयोग इत्यादि</li> </ul>
<p>3) <b>बाह्य निष्पादन संकेतक</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>स्नातकों की स्वीकार्यता स्नातकों का लक्ष्य नियोक्ता/समाज की प्रतितुष्टि पुरस्कार व सम्मान</li> </ul>	<p>4) <b>कर्मचारी उत्पादकता संकेतक</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>प्रकाशन</li> <li>संविदा</li> <li>आमंत्रण</li> <li>अभिनंदन व योग्यताएँ</li> <li>व्यावसायिक निकायों में सदस्यता</li> </ul>

### बोध प्रश्न (क्रियाकलाप)

1) दस ऐसे तरीके बताइए जिनसे आप, मुख्याध्यापक होने के नाते, यह जान सकें कि आपका विद्यालय कितना प्रभावशाली है?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

अब आपके लिए यह उपयोगी होगा कि आप अपने द्वारा बनाई गई सूची की तुलना निम्नलिखित से करें और फिर इन संकेतकों पर अपने विद्यालय की प्रभावशीलता का आकलन करें।

- प्रमुख द्वारा कर्मचारियों का उद्देश्यपूर्ण नेतृत्व।
- विभागाध्यक्षों का योगदान
- अन्य शिक्षकों का योगदान
- निर्मित पाठ
- बौद्धिक रूप से चुनौतीपूर्ण शिक्षण
- कार्य-केंद्रित अनुकूल पर्यावरण
- शिक्षकों व छात्रों के बीच अधिकतम संवाद
- प्रभावी तथा सटीक अभिलेख रखना
- माता-पिता व समाज का योगदान
- सकारात्मक वातावरण

- शिक्षकों में सामंजस्य
- शिक्षकों के बीच उत्पादकता विभाजन
- माता-पिता की अच्छी रिपोर्ट

किसी विद्यालय की प्रभावशीलता का निर्धारण करने के बहुत से तरीके हैं और आपकी सूची कुछ अलग हो सकती है।

## 2.7 प्रभावी अधिगम तथा शिक्षण

अधिगम एवं शिक्षण की गुणवत्ता को विद्यालय की प्रभावशीलता के अन्य कारकों पर वरीयता मिलनी चाहिए। ऐसा इसलिए क्योंकि जो भी आपके विद्यालय की गुणवत्ता में रुचि रखते हैं, उनमें से प्रत्येक की समझ का निर्धारण प्रभावी अधिगम व शिक्षण से ही होता है। क्योंकि प्रभावी अधिगम व शिक्षण का प्रारंभ कक्षा से ही होता है। आइए, देखें कि कैसे छात्र किसी कक्षा की परिस्थितियों में प्रभावी तरीके से अधिगम करते हैं। छात्र प्रभावी तरीके से अधिगम तभी करते हैं। जब वे :

- अभिप्रेरित हों।
- अपने कार्य के उद्देश्य व उसकी प्रासंगिकता को समझें।
- कार्यों के बारे में व्यवस्थित समझ हो।
- उपलब्ध संसाधनों का उपयोग करने में समर्थ हों और जानते हों कि कब और कहाँ सहायता की आवश्यकता है।
- एक-दूसरे का तथा शिक्षक का ध्यान रखते हों।
- कार्य करने की चुनौतियों पर खरे उतरें और प्रतिबद्धता प्रदर्शित करें।
- सीधा अनुभव हो और अवलोकन, मापन, अनुमान, अभिलेख, संग्रह, वर्गीकरण तथा व्याख्या करने की क्षमता हों।
- अनुमान लगाएं व जाँच सकें।
- मुख्य जानकारी प्राप्त कर सकें और नए संदर्भों में उसे स्मरण रख सकें।
- अपने अधिगम के लिए योजना बनाएँ, चुनें और उत्तरदायित्व ग्रहण कर सकें।
- अध्ययन-कौशल प्राप्त कर सकें तथा संसाधनों का अच्छी तरह प्रयोग कर सकें।
- निष्पादन में सुधार के लिए पुनः अभ्यास करें।
- शिक्षकों तथा अन्य शिक्षियों से अपनी प्रगति के बारे में प्रतिपुष्टि प्राप्त कर सकें।
- अच्छा कार्य करें जिसे दूसरे देख या सुन सकें।
- विद्यालय से बाहर अपने खाली समय में कार्य कर सकें।
- समूहों में मिल-जुलकर कार्य करें।
- विभिन्न संदर्भों में पढ़ें, लिखें, सुनें और चर्चा करें।
- व्यक्तिगत विषयों में रचनात्मक अवस्थाओं का अनुभव करें।

### बोध प्रश्न (क्रियाकलाप)

2) उपरोक्त कारकों में कौन से 5 कारक अधिक महत्वपूर्ण हैं और क्यों?

.....

.....

.....

.....

3) इन कारकों में से किनको आप अपने विद्यालय में पाए जाने की सलाह देंगे?

.....

.....

.....

.....

4) क्या आप इस सूची में कुछ जोड़ सकते हैं?

.....

.....

.....

.....

## 2.8 प्रभावी संगठनात्मक ढाँचा

विद्यालय का संगठनात्मक ढाँचा व प्रक्रियाएं ऐसी होनी चाहिए जिनसे विद्यार्थियों की प्रभावी देखभाल को सुनिश्चित किया जा सके। ये दो भिन्न-भिन्न प्रकार के विद्यालयों में भिन्न-भिन्न हो सकते हैं, परंतु सामान्यतः प्रभावी मार्गदर्शन व सलाह के लिए निम्नलिखित अपेक्षाएँ अनिवार्य हैं:

- विद्यार्थियों के बारे में उपयुक्त जानकारी।
- सदैव उपयुक्त गोपनीयता।
- संक्रमण के महत्वपूर्ण समय में विद्यार्थियों एवं अभिभावकों को अच्छी सलाह व आश्वासन।
- विद्यार्थियों व अभिभावकों के साथ नियमित आधार पर सलाह-सत्र।
- संकट में त्वरित अनुक्रिया।
- विद्यालय से जाने वाले विद्यार्थी के लिए प्रक्रिया की निरंतरता।
- अभिलेखों व अभिलेख रखने के लिए उपयुक्त प्रपत्र।
- एक ऐसी योजना जिसमें शिक्षक व प्रोन्नत कर्मचारी सूचना एवं विद्यालय की नीतियों के पुनरीक्षण में सहभागी हों।

## 2.9 विद्यालय की प्रकृति

अधिकतर विद्यालयों में कार्यक्षमता, प्रभावशीलता तथा गुणवत्ता की परंपरा है जो विद्यार्थियों के व्यवहार, परिधान, अनुशासन तथा विद्यालय के आदर्श वाक्य में परिलक्षित होती है। माता-पिता प्रायः विद्यालय की प्रकृति के आधार पर किसी विशेष विद्यालय का चयन करते हैं, जो कि शिक्षकों के विद्यार्थियों के प्रति दृष्टिकोण, शिक्षकों की विद्यार्थियों के साथ संबंध बनाने की योग्यता में परिलक्षित होती है।

एक विद्यालय प्रमुख के रूप में क्या आप कुछ अन्य पक्षों का सुझाव दे सकते हैं? निम्नलिखित को एक अच्छे विद्यालय की प्रकृति से जुड़े कारकों के रूप में पहचाना जाता है

- विद्यार्थियों की सामान्य भलाई
- शिक्षकों की प्रतिबद्धता एवं मनोदशा
- शिक्षकों का विद्यार्थियों के प्रति सकारात्मक दृष्टिकोण
- प्रशंसा के प्रेरक प्रभाव को पहचानना
- विद्यालय की अस्मिता एवं उस पर गर्व का भाव
- उपयुक्त रूप से शैक्षिक प्रगति एवं व्यवहार के बारे में उच्च आकाँक्षाएँ
- शिक्षण की गुणवत्ता
- प्रबंधन द्वारा कर्मचारियों के समर्थन का तरीका
- विद्यार्थियों को उनके अपने अधिगम में सक्रिय सहयोग के अवसर
- सह-पाठ्यक्रम गतिविधियों की गुणवत्ता तथा उत्तरदायित्व लेने के अवसर
- सहयोग व प्रतियोगिता की उचित मात्रा
- अभिभावकों के साथ अच्छे संबंध बनाने में रुचि तथा विद्यालय के लक्ष्य तथा मूल्यों के प्रति कर्मचारियों की व्यापक सामुदायिक सहमति
- अधिगम में आनंद
- जुड़ाव की भावना
- शिष्टाचार
- कक्षा का दृढ़ किंतु उचित प्रबंधन
- भवन की बनावट का ध्यान रखना
- शासन से समर्थन
- पूर्व विद्यार्थियों का एक सक्रिय एवं सहयोगी संगठन
- पाठ्यक्रम, शिक्षण के तरीके, निर्धारण, मार्गदर्शन तथा सलाह, विद्यार्थियों के लिए कठिनाइयों के साथ सीखने का प्रावधान, अनुशासन, संसाधन प्रबंधन, प्रबंधन ढाँचा व प्रक्रियाएँ, गृहकार्य तथा कर्मचारियों के विकास जैसे क्षेत्रों के संबंध में विद्यालय की अच्छी नीतियाँ।

उपर्युक्त में से प्रत्येक क्षेत्र में विद्यालय की नीतियों के परीक्षण से हमें विद्यालय की वर्तमान प्रकृति का पता चलता है।

## 2.10 विद्यालय विकास योजना की प्रकृति

शिक्षाविदों में यह व्यापक सहमति रही है कि सम्मिलित रूप से क्रियान्वित की गई विद्यालय विकास योजना विद्यालय की प्रभावशीलता एवं विकास को बढ़ाने का एक शक्तिशाली साधन है। अनुकूलतम अधिगम वातावरण तैयार करने तथा अपने विद्यार्थियों के लिए सर्वाधिक उपयुक्त पाठ्यचर्या को विकसित एवं क्रियान्वित करने के लिए विद्यालय लगातार सक्रिय रूप से सतत समग्र विद्यालय योजना को अपना रहे हैं।

विद्यालय योजना एक आवश्यक प्रक्रिया है जिसमें नीति और योजनाएँ विद्यालय की निरंतर परिवर्तित एवं विकासशील आवश्यकताओं से निकलकर आती हैं। क्योंकि प्रत्येक विद्यालय अपने कर्मचारियों, विद्यार्थियों, सहायक तंत्र और संसाधनों की उपलब्धता आदि की दृष्टि से विशिष्ट होता है, इस लिए विद्यालय विकास योजना को लागू करने की तकनीक एक विद्यालय से दूसरे विद्यालय में भिन्न होगी। यद्यपि, सभी क्षेत्रों में विद्यालय योजना का आवश्यक उद्देश्य विद्यालय की प्रभावशीलता को बढ़ाना और उसमें सुधार करना है और इसमें विद्यालय के सभी भागीदारों का मिलाजुला प्रयास होना चाहिए।

यद्यपि कुछ विद्यालयों को पुनरीक्षण से प्रारंभ करना और योजना प्रक्रिया में विशेषरूप से स्थानीय, राष्ट्रीय और अंतर्राष्ट्रीय संदर्भों में विद्यालय के भविष्य को निर्धारित करने वाले घटकों के संदर्भ में अपने उद्देश्य, दृष्टि और लक्ष्य को समझना अधिक सुविधाजनक लगता है।

### 2.10.1 चरण-1 : प्रारंभ करना

विद्यालय विकास योजना प्रक्रिया को प्रारंभ करने में प्रधान अध्यापक की भूमिका अत्यंत महत्वपूर्ण होती है। यदि प्रधान अध्यापक प्रारंभ नहीं करेगा तो प्रक्रिया का आरंभ ही नहीं होगा। प्रधान अध्यापक को न केवल विद्यालय विकास योजना के उद्देश्यों को समझना चाहिए और प्रक्रिया को जानना चाहिए बल्कि उसे दूसरों को भी उद्देश्यों और प्रक्रिया के बारे में बताने में समर्थ होना चाहिए।

यदि किसी विद्यालय के कर्मचारी अन्य भागीदारों के सहयोग के बिना कार्य करते हैं तो विद्यालय सुचारु रूप से कार्य नहीं कर सकेगा। अन्य लोगों का सहयोग सोद्देश्य और नियोजित होना चाहिए। यद्यपि प्रधान अध्यापक अकेले योजना का विकास कर सकता है परंतु यह महत्वपूर्ण है कि शिक्षकों, अभिभावकों और समुदाय के सदस्यों का एक बड़ा भाग इस प्रक्रिया में सम्मिलित हो। उनकी सहभागिता से केवल अच्छे निवेश की विविधता ही सुनिश्चित नहीं होती बल्कि इससे योजना को लागू करने में उनकी प्रतिबद्धता भी बढ़ती है।

### भागीदार कौन हैं?

विद्यालय के भागीदार वे हैं जो विद्यालय और इसके विकास में रुचि रखते हैं। इसमें विद्यालय के प्रबंधक, शिक्षक, तथा अभिभावक और साथ ही समुदाय के सदस्य जैसे धार्मिक नेता, व्यापारी लोग, स्थानीय पार्षद, गांव/नगरक्षेत्र के प्रधान तथा क्षेत्रीय कार्यालय कर्मचारी सम्मिलित होते हैं। इसमें सीखने वाले भी, विशेष रूप से उच्चतर स्तर पर, भागीदार हो सकते हैं जो महत्वपूर्ण योगदान कर सकते हैं।

भागीदारों की सहभागिता की योजना बनाने का अर्थ है कि विद्यालय के प्रबंधकों को इन सभी को अपने साथ प्रभावी रूप से जोड़ने की आवश्यकता है। यह या तो ऐसे समूहों के द्वारा किया जा सकता है जिनकी रुचियाँ समान हों अथवा सभी को एक साथ एक समूह के रूप में मिलाने से हो सकता है।

**भागीदारों को कैसे जोड़ा जाए?**

- 1) जिन मामलों में विद्यालय के कर्मचारी और समुदाय अपेक्षाकृत कम हैं और सभी तक सरलता से पहुंचा जा सकता है, वहाँ सभी शिक्षकों की तथा बहुत से अभिभावकों की प्रक्रिया के सभी चरणों में सहभागिता संभव है।
- 2) अन्यथा, आप समस्त भागीदार समूहों के प्रतिनिधियों को निश्चित स्तरों पर सम्मिलित करने पर विचार कर सकते हैं और प्रत्येक समूह को प्रक्रिया के अंगों के साथ निर्दिष्ट कर सकते हैं। उदाहरणार्थ:
  - शिक्षक और प्रबंधन शिक्षण और अधिगम के क्षेत्रों पर ध्यान केंद्रित कर सकता है।
  - प्रधान अध्यापक, विभागाध्यक्ष तथा विद्यालय बोर्ड प्रबंधन और नेतृत्व के क्षेत्रों पर चर्चा कर सकते हैं।
  - अभिभावक विद्यालय की गुणवत्ता, भौतिक संसाधनों, अनुशासन और ऐसे ही अन्य विषयों पर चर्चा करने के लिए एकत्र हो सकते हैं।
- 3) जिन मामलों में विद्यालय ने विद्यालय विकास योजना प्रक्रिया (School Development Plan – SDP Process) को अभी तक प्रारंभ नहीं किया है और शिक्षकों, अभिभावकों तथा समुदाय को अभी प्रक्रिया के बारे में समझाया जाना शेष है, विभिन्न समूहों के साथ एक बैठक की जा सकती है। इस प्रकार के मामले में यह महत्वपूर्ण है कि विद्यालय प्रमुख एक ऐसा दृष्टिकोण अपनाए जिससे समझ और प्रतिबद्धता बन सके।
- 4) यदि आपके विद्यालय में पहले से ही वार्षिक योजना चक्र है तो आप विद्यालय बोर्ड के सदस्यों के चुनाव को एसडीपी प्रक्रिया से जोड़ सकते हैं। उदाहरण के लिए आप अभिभावक-शिक्षक बैठक का आयोजन कर सकते हैं जिसमें कुछ विद्यालय के विकास की योजनाओं के विश्लेषण में लग सकती हैं। विद्यालय बोर्ड को एसडीपी प्रक्रिया में आद्योपांत संलग्न रखना चाहिए।

<b>बोध प्रश्न (क्रियाकलाप)</b>	
5)	अपने विद्यालय के प्रमुख भागीदारों की पहचान करें। आपके विद्यालय की विकास योजना में किसे सहभागी बनाना चाहिए? कृपया भागीदारों एवं उनकी सहभागिता के कारणों की सूची बनाइए।
	.....
	.....
	.....
	.....
	.....
	.....
	.....
<b>भागीदार</b>	<b>इस व्यक्ति अथवा समूह को सहभागी क्यों बनाना चाहिए?</b>
1	1
2	2
3	3
4	4

**प्रारंभिक विद्यालयों का  
प्रबंधन : समावेशित  
विद्यालयों की ओर गमन—  
विकास एवं प्रबंधन**

मुख्याध्यापक का यह उत्तरदायित्व है कि वह भागीदार को विद्यालय विकास योजना की स्वीकार्यता समझाए। उनकी योजना के बारे में स्वीकार्यता एवं उस पर कार्य करने की प्रतिबद्धता तथा उसका क्रियान्वयन मुख्य रूप से अध्यक्ष द्वारा इसे प्रस्तुत करने की पद्धतियों पर निर्भर करता है। आप विद्यालय प्रमुख होने के नाते भागीदारों का सहयोग प्राप्त करने हेतु निम्नलिखित में से कुछ पद्धतियाँ का प्रयोग कर सकते हैं:

- 1) समस्त महत्त्वपूर्ण भागीदारों को बैठक का सुसंयोजित आमंत्रण एवं कार्यसूची पहले ही भेजें।
- 2) विद्यालय विकास योजना की आवश्यकता का स्पष्ट ब्यौरा दें।
- 3) अच्छी विद्यालय विकास योजना पर चर्चा के लिए अनुवर्ती चरणों की रूपरेखा बताएँ।
- 4) विद्यालय विकास योजना समिति अथवा कार्य-समूह का नेतृत्व करें। इसमें विद्यालय प्रबंधकों के प्रतिनिधि, शिक्षक, विद्यालय बोर्ड के सदस्य तथा अभिभावक सम्मिलित होने चाहिए। आप इसमें अन्य महत्त्वपूर्ण भागीदारों को भी सम्मिलित करने पर विचार कर सकते हैं जैसे विद्यार्थी, स्थानीय नेतागण तथा व्यापारी लोग।
- 5) समिति के प्रत्येक सदस्य के महत्त्व को बताएँ। यह आवश्यक है कि समिति (क) विद्यालय विकास योजना की प्रक्रिया को समझती हो (ख) समस्त भागीदारों की सहभागिता की आवश्यकता को समझे तथा (ग) इस बात से अवगत हो कि भले ही सहभागितापूर्ण योजना धीमी हो और इसमें अच्छे प्रक्रिया-प्रबंधन की आवश्यकता पड़ती हो, परंतु योजना का क्रियान्वयन निश्चित है।

क्योंकि विद्यालय अध्यक्ष का यह उत्तरदायित्व है कि वह प्रक्रिया का प्रारंभ करे और विद्यालय विकास योजना के विचार को भागीदारों के लिए स्वीकार्य बनाए, उसे प्रभावी बैठक सुनिश्चित करने के लिए एक सुविचारित कार्यसूची बनानी चाहिए। इस प्रकार की कार्यसूची का एक उदाहरण निम्नलिखित है :

विद्यालय विकास योजना के विचार के शुभारंभ हेतु कार्यसूची

- 1) उद्घाटन एवं स्वागत—विद्यालय बोर्ड के अध्यक्ष
- 2) सहभागी अपना परिचय दें
- 3) कार्यसूची की स्वीकृति
- 4) नए विषय : विद्यालय विकास योजना
  - 4.1 परिचय—विद्यालय बोर्ड के अध्यक्ष
  - 4.2 एसडीपी (विद्यालय विकास योजना) का उद्देश्य व उसकी प्रक्रिया—विद्यालय प्रमुख
  - 4.3 भागीदारों से क्या अपेक्षाएँ हैं—विद्यालय बोर्ड के सदस्य?
  - 4.4 भागीदारों के प्रश्नों के लिए समयावकाश
  - 4.5 विद्यालय विकास योजना समिति का चयन (समस्त भागीदारों पर विचार करें)
  - 4.6 प्रथम एसडीपी (विद्यालय विकास योजना) समिति की बैठक की तिथि निश्चित करें
- 5) अन्य कोई भी प्रासंगिक विषय
- 6) बैठक समाप्त

इस प्रक्रिया में आपको निम्नलिखित बातें ध्यान में रखनी चाहिए :

- सहभागितापूर्ण, सलाहपूर्ण एवं प्रबोधक नेतृत्व पद्धति का प्रयोग करें।
- भागीदारों के प्रस्तावों और उनके द्वारा सहमत विषयों के प्रति अपनी निजी प्रतिबद्धता प्रदर्शित करने का ध्यान रखें। लोकतांत्रिक होने की इच्छा का प्रदर्शन करें।
- संवाद करने एवं सुनने के अच्छे कौशल पर ध्यान केंद्रित करें। इस बात को प्रमाणित करें कि आप एक सक्षम व्यक्ति हैं जिस पर इस प्रकार की कार्यवाही के निरीक्षण हेतु विष्वास किया जा सकता है।
- इस बात को समझें कि जब भी कोई नया विचार प्रस्तुत किया जाता है, लोग इस पर भिन्न-भिन्न प्रकार की प्रतिक्रिया देते हैं।

### बोध प्रश्न (क्रियाकलाप)

कल्पना करें कि आप अपने विद्यालय के प्रधानाध्यापक होने के नाते कंप्यूटर सहायतायुक्त शिक्षण का विचार प्रस्तुत करना चाहते हैं। आप विद्यालय विकास योजना प्रक्रिया में शिक्षकों तथा अन्य कर्मचारियों को सहभागी बनाने के लिए क्या करेंगे?

### 2.10.2 चरण-2 : विद्यालय का विश्लेषण करें

अगला चरण है विद्यालय का विश्लेषण करना। इस चरण में आपको और विद्यालय विकास योजना समिति (एसडीपीसी) को विद्यालय के सशक्त बिन्दुओं एवं सीमाओं पर ध्यान केंद्रित करना चाहिए। विद्यालय विश्लेषण का अर्थ है विभिन्न पहलुओं पर विचार करना जिससे यह निर्णय किया जा सके कि विद्यालय अपने लक्ष्यों को प्राप्त कर रहा है या नहीं और अभिभावकों, विद्यार्थियों और स्थानीय विद्यालय-प्राधिकारियों के प्रति अपने दायित्वों को पूरा कर रहा है या नहीं।

विद्यालय विश्लेषण का उद्देश्य है :

- 1) गुणों की पहचान करना जिससे उनका अनुरक्षण किया जा सके व बढ़ाया जा सके।
- 2) सीमाओं को पहचानना जिससे उन्हें सुधारा जा सके व ठीक किया जा सके।
- 3) विकास के लिए प्राथमिकताओं के चयन के आधार निश्चित करना।

विश्लेषण में पुनरीक्षण होना चाहिए जिसमें प्राचार्य, शिक्षक और माता-पिता उन क्षेत्रों पर ध्यान केंद्रित करें जो अधिगम एवं शिक्षण की गुणवत्ता पर प्रभाव डालते हैं। इस प्रकार संपूर्ण पुनरीक्षण अथवा विश्लेषण सामान्यतः हर तीन वर्ष में किया जाना चाहिए। यदि विद्यालय से पहले ही संपूर्ण पुनरीक्षण हाल में ही किया है तो विश्लेषण में जो कुछ किया जा चुका है उसके उन्नयन और पूर्ववर्ती योजनाओं के परिणामों पर विचार होगा।

इस विश्लेषण के परिणाम स्वरूप एक विषय सूची प्राप्त होगी जिस पर योजना में ध्यान दिया जाएगा। ऐसा विश्लेषण करने के लिए प्राचार्य को, योजना समिति तथा अन्य भागीदारों को विद्यालय के निम्नलिखित छह प्रमुख क्षेत्रों पर विचार करना चाहिए।

- 1) अधिगम परिणाम : जिसमें ऐसी वस्तुएँ सम्मिलित हैं – जैसे:
  - अधिगम उद्देश्यों तथा मूलभूत सामर्थ्य की प्राप्ति-सतत अधिगम व परीक्षा परिणाम।
  - विद्यार्थियों का सामाजिक व्यवहार एवं अनुशासन
  - अधिगम के प्रति प्रतिबद्धता

प्रारंभिक विद्यालयों का प्रबंधन : समावेशित विद्यालयों की ओर गमन-विकास एवं प्रबंधन

- 2) शिक्षण – जैसे:
  - योजना एवं तैयारी की गुणवत्ता
  - पढ़ाए गए विषय की समझ व योग्यता
  - शिक्षण पद्धति की गुणवत्ता
  - अधिगम का निर्धारण
  - सह-पाठ्यक्रमीय एवं अतिरिक्त-पाठ्यक्रमीय गतिविधियाँ
- 3) विद्यार्थी को समर्थन, मार्गदर्शन तथा उसकी भलाई हेतु
  - विद्यार्थियों का स्वास्थ्य एवं संरक्षा
  - विद्यार्थी की देखभाल, सलाह तथा मार्गदर्शन
  - आवासियों को दिए जाने वाले समर्थन
  - पढ़ाई छोड़ने वालों का प्रतिषत
- 4) विद्यालय दृष्टिकोण तथा समाज के साथ संपर्क – जैसे:
  - कर्मचारियों एवं विद्यार्थियों की मनोदशा एवं प्रतिबद्धता
  - अभिभावकों एवं विद्यार्थियों के साथ संवाद
  - अभिभावकों की सहभागिता
  - समाज के साथ संपर्क एवं संबंध
- 5) संसाधन विकास एवं प्रबंधन – जैसे:
  - भवन, सुविधाएँ व आवास
  - अधिगम संसाधन जैसे पाठ्यपुस्तकें, पुस्तकालय की पुस्तकें, तथा सामग्री, कर्मचारियों का विकास एवं प्रयोग
  - प्रबंधन एवं विद्यालय कोष
- 6) प्रबंधन, नेतृत्व तथा गुणवत्ता सुनिश्चितता – जैसे:
  - योजना प्रक्रियाएँ, विषय तथा योजना की प्रासंगिकता
  - नेतृत्व व प्रशासन
  - प्रबंधन क्षमता का विकास
  - स्व-परावर्तन तथा शिक्षकों एवं प्रबंधकों द्वारा अनुवीक्षण
  - हाल की निरीक्षण रिपोर्ट

विद्यालय विश्लेषण हेतु ऊपर बताए गए प्रमुख क्षेत्रों को देखें और विद्यालय के सशक्त बिन्दुओं और उसकी सीमाओं को जानें। उदाहरण के लिए, यदि अभिभावकों और शिक्षकों की कोई सामान्य बैठक है तो प्राचार्य अभिभावकों को छोटे समूहों में बाँट सकता है और शिक्षकों को ऐसे समूहों में बाँट सकता है जो दिखाई देने वाले शक्तिबिन्दुओं और सीमाओं को पहचानें। बाद में छोटे समूह बृहत्तर समूह को इसके बारे में बता सकते हैं। विश्लेषण को दिशा देने के लिए इस प्रकार के प्रश्नों का प्रयोग किया जा सकता है :

क्रियाकलाप	
<ul style="list-style-type: none"> <li>अपने विद्यालय का आकलन करने के लिए निम्नलिखित प्रारूप का प्रयोग करें।</li> </ul>	
गुण व अवसर	कमजोरियाँ व चुनौतियाँ
<p>हम अच्छी तरह क्या कर रहे हैं? हम किस बात से प्रसन्न हैं? वह क्या है जिसे हमें करते रहना चाहिए? हम किन अवसरों का लाभ उठा सकते हैं? (उदाहरण: दान से प्राप्त निधि से चलाए जाने वाली परियोजना में भाग लेना।)</p> <p>पुनरीक्षण यंत्र में सम्मिलित हैं</p>	<p>विद्यालय में क्या है जो बहुत अच्छा नहीं है? क्या है जो विद्यालय अच्छा नहीं कर रहा है? हम किन बातों से प्रसन्न नहीं हैं? हमें किसमें परिवर्तन करने की आवश्यकता है? हमें किन समस्याओं या चुनौतियों से निपटना चाहिए? (उदाहरण : अधिगम अक्षमताएँ, कम एसईएस, दुर्घटनाएँ आदि)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>विद्यालय में पहले से ही उपलब्ध विषयपरक तथ्यों का सर्वेक्षण: उदाहरणार्थ उपस्थिति का अभिलेख, बीच में ही पढ़ाई छोड़ने की दर, परीक्षा परिणाम एवं नियमों व उनके अनुपालन के लिए उपलब्ध दस्तावेज।</li> <li>प्रश्नसूचियाँ</li> <li>साक्षात्कार</li> <li>जाँच सूची</li> <li>एसवओटी (षक्तियाँ, कमियाँ, अवसर, चुनौतियाँ) विश्लेषण प्रपत्र</li> <li>मूल्यांकन तालिका</li> </ul>	

### 2.10.3 चरण-3 : आवश्यकताओं की प्राथमिकता निश्चित करें व उद्देश्य निर्धारित करें

**आवश्यकताओं को प्राथमिकता देना और लक्ष्य निर्धारित करना**

**प्राथमिक आवश्यकताओं को निर्धारित करना**

द्वितीय चरण के दौरान किया गया विश्लेषण विद्यालय के सशक्त बिन्दुओं, कमियों और चुनौतियों की ओर संकेत करता है। इन विषयों पर कार्य की आवश्यकता पर इससे जुड़े चुनौतियों की ओर संकेत करता है। इन विषयों पर कार्य की आवश्यकता से जुड़े हर व्यक्ति का अपना अलग मत होगा। यद्यपि पहचानी गई सभी आवश्यकताएँ महत्वपूर्ण हैं तथापि विद्यालय के पास इन सभी पर एक साथ काम करने के साधन संभवतः नहीं होते हैं। क्योंकि एसडीपीसी प्रत्येक कार्य नहीं कर सकती, इसलिए इसे विद्यालय की आवश्यकताओं को प्राथमिकता के आधार पर व्यवस्थित करना चाहिए। प्राथमिकता के आधार पर व्यवस्थित करने का अर्थ है, यह निश्चित करना कि कौन सी आवश्यकता अधिक महत्वपूर्ण है। इस प्रकार विद्यालय विकास समिति को सबसे महत्वपूर्ण आवश्यकता को पहचानने में सहायता मिलेगी, जिस पर आगामी वर्ष के दौरान कार्य किया जाना है, और कौन-सी आवश्यकताओं को एक या दो वर्ष के लिए लंबित रखा जा सकता है?

प्राथमिकताओं के बारे में विचार करते समय नीचे कुछ विचारणीय प्रश्न दिए जा रहे हैं

### 1) आवश्यकता की अनिवार्यता

- विलंब के परिणाम क्या होंगे? क्या वस्तुस्थिति और खराब हो जाएगी या संकट आ जाएगा। क्या इस पर काम कुछ समय के लिए रोका जा सकता है? यदि किसी आवश्यकता पर कार्रवाई को बिना गंभीर परिणामों के रोका नहीं जा सकता है तो इसकी उच्च प्राथमिकता क्या होगी।
- क्या आवश्यकता पर कार्य करना अपरिहार्य है? उदाहरण के लिए क्या यह वैधानिक अथवा नीतिगत आवश्यकता है जिसे सीधे-सीधे पूरा किया ही जाना चाहिए। यदि ऐसा है तो यह उच्चतर प्राथमिकता वाली आवश्यकता है, जिस पर यदि संभव हो तो कार्य अवष्य करना चाहिए।

### 2) आवश्यकता का महत्त्व

- आवश्यकता का कार्य करने के लाभ कितने अधिक होंगे? सामान्यतः जितने अधिक लाभ उतनी ही बड़ी आवश्यकता होती है।
- क्या आवश्यकता विद्यालय की लक्ष्य-प्राप्ति पर प्रभाव डालती है? यदि ऐसा है तो यह उस आवश्यकता से कहीं अधिक महत्त्वपूर्ण है जो लक्ष्य-प्राप्ति से संबंधित नहीं है।
- क्या किसी आवश्यकता को पूरा करने से विद्यालय के अधिगम सतर में सुधार आएगा? उदाहरण के लिए सभागार के निर्माण से कहीं अधिक आवश्यक पाठ्यपुस्तकें उपलब्ध कराना अथवा शिक्षकों की उपस्थिति में सुधार लाना है।

### 3) सुदृढ़ नींव

- क्या विद्यालय के पास आवश्यकताओं को पूरा करने के संसाधन हैं? (लोग, समय और धन) क्या इससे संसाधन प्राप्त हो सकते हैं? क्या विद्यालय से बाहर से किसी सहायता की आवश्यकता है और क्या ये उपलब्ध हो पाएगी? क्या निर्धारित समय में परिणाम प्राप्त हो सकेंगे?
- क्या आवश्यकता विद्यालय में पहले से किए गए कार्य से बड़ी है? क्या विद्यालय के पास इससे निपटने के लिए आधार है?

एसडीपीसी प्राथमिकताओं के बारे में वास्तव में कैसे निर्णय करती हैं? कृपया ध्यान रखें कि:

- विद्यालय के सभी प्रमुख भागीदार संभवतः प्राथमिकताओं का निर्णय करने में सहायता करने के इच्छुक हैं।
- वे, जो प्राथमिकताएँ निर्धारित करते हैं, उन्हें ऐसा करने के लिए एक स्पष्ट और खुला तरीका अपनाना चाहिए एवं अपने विकल्पों को स्पष्ट करना चाहिए। प्राथमिकताएँ निर्धारित करने का एक अच्छा तरीका है कि उन पर समूह में चर्चा की जाए। पूर्वनिर्धारित योजना, जैसे महत्त्व, आवश्यकता और सशक्त नींव, के आधार पर प्रत्येक समूह अथवा व्यक्ति को विद्यालय विश्लेषण के दौरान पहचानी गई आवश्यकताओं पर उनकी अपनी राय के अनुसार पक्षों पर संकेत करने की अनुमति दी जाए।

उदाहरण के लिए, यदि दस आवश्यकताएँ पहचानी गई हैं तो प्रत्येक व्यक्ति या समूह उच्चतम प्राथमिकता को दस अंक देता है। अगली उच्चतम प्राथमिकता उसकी राय से ही

रखी जाती है और उसे 9 अंक मिलने चाहिए। उससे बाद वाली को 8 अंक और इसी प्रकार से शेष आवश्यकताओं की पहचान की जानी चाहिए। इसके पश्चात् प्रत्येक आवश्यकता के लिए प्रत्येक व्यक्ति या समूह द्वारा दिए गए अंकों का जोड़ करें। जिस आवश्यकता को सर्वाधिक अंक मिले हैं, वह द्वितीय प्राथमिक आवश्यकता है। वह आवश्यकता जिसे दूसरे स्थान पर सर्वाधिक अंक मिले हैं, वह पहली प्राथमिकता बन जाती है और इसी प्रकार शेष सब। उदाहरण के लिए एक विद्यालय के शिक्षकों एवं अभिभावकों द्वारा पहचानी गई आवश्यकताओं की सूची दृष्टव्य है:

प्राथमिकता	आवश्यकता	अंक
1.	साक्षात्कार अधिगम में सुधार	99
2.	प्रत्येक बच्चे के लिए पाठ्यपुस्तकों की उपलब्धता को बढ़ाना	92
3.	जरूरतमंद बच्चों के लिए विद्यालय में ही भोजन की योजना बनाना	87
4.	छात्रों और शिक्षकों की उपस्थिति दर में सुधार	85
5.	विद्यालय पुस्तकालय कक्ष का निर्माण	83
6.	विद्यालय में विकलांगता जागरूकता अधिगम कार्यक्रम विकसित करना	82
7.	अभिभावकों को शिक्षण एवं विद्यालय की अन्य गतिविधियों में अधिक से अधिक सम्मिलित करना	80
8.	पढ़ने की आदत डालना	77
9.	कार्यालय को कंप्यूटर उपलब्ध कराना	61
10.	विद्यालय के चारों ओर चारदीवारी बनाना	43
11.	फुटबॉल के मैदान को सुधारना	38
12.	शिक्षकों को अंग्रेजी का प्रशिक्षण उपलब्ध कराना	17

एक बार मुख्य प्राथमिकता वाली आवश्यकता पहचानी जाने के बाद उसे तीन वर्षीय योजना के अंतर्गत बाँट लेना चाहिए। ऐसा करने के लिए इन बिंदुओं पर विचार कीजिए, जैसे—एक वर्ष में विद्यालय कितना काम कर सकता है? कुछ आवश्यकताओं को हम कितने समय तक लंबित रख सकते हैं? और किसी आवश्यकता पर हमें कब और कितना काम करना चाहिए? यह संभव है कि हम प्रत्येक पहचानी गई आवश्यकता पर कुछ न कुछ कार्य करें। उदाहरण के लिए यह निश्चित किया जा सकता है कि सर्वप्रमुख आवश्यकता या तो

- इस वर्ष के कार्य की मूलभूत प्राथमिकता है  
अथवा
- वह क्षेत्र जिसमें इस वर्ष प्रारंभिक कार्य किए जाएँगे (जैसे सूक्ष्म प्रायोगिक अभ्यास, पूंजी बढ़ाना अथवा सर्वेक्षण करना)  
अथवा
- आगामी या उससे अगले वर्ष के लिए मूलभूत आवश्यकताएँ  
अथवा
- कुछ ऐसा, जो आगामी कुछ वर्षों तक विद्यालय के क्षमताओं से परे है।

जब आप विद्यालय विकास योजना की प्रमुख आवश्यकताओं और प्राथमिकताओं को कार्य करने के लिए चुन लेते हैं तब आप उन्हें एक सारणी में इस प्रकार दर्शा सकते हैं:

### विद्यालय की प्राथमिकताएँ

#### प्रथम वर्ष

- साक्षरता अधिगम में सुधार करना (सेतु कार्यक्रम के प्रयोग द्वारा) प्रत्येक बच्चे के लिए पाठ्यपुस्तकों की उपलब्धता में वृद्धि करना।
- विद्यालय में भोजन कार्यक्रम की स्थापना को क्रियान्वित करना।
- छात्र और शिक्षक उपस्थिति दर में सुधार लाना।
- विद्यालय के पुस्तकालय कक्ष के लिए पूंजी में वृद्धि करना।

#### द्वितीय वर्ष

- पुस्तकालय के निर्माण को प्रारंभ करना और उसके लिए पूंजी वृद्धि को जारी रखना।
- सेतु कार्यक्रम को स्थापित करने के कार्यक्रम को जारी रखना।
- जरूरतमंद विद्यार्थियों के लिए विद्यालय में भोजन कार्यक्रम की नींव रखना।
- विद्यालय में विकलांगता जागरूकता अधिगम एवं सलाह कार्यक्रम विकसित करना।
- अभिभावकों को शिक्षण एवं विद्यालय की अन्य क्रियाकलापों में अधिकाधिक सम्मिलित करना।

#### तृतीय वर्ष

- पुस्तकालय निर्माण के कार्य को पूरा करना।
- हर प्रकार के पठन-पाठन के लिए अनुकूल पुस्तकें पुस्तकालय के लिए प्राप्त करना।
- पढ़ने में रुचि की संस्कृति को विकसित करना।
- विकलांगता जागरूकता को जानना और सलाह कार्यक्रम को जारी रखना।
- कार्यालय के लिए कंप्यूटर उपलब्ध कराना

यहाँ योजना यह है कि अपनी आवश्यकताओं को पूरा करने में हम वास्तविक रहें और हर चीज एक साथ करने का प्रयास न करें और असफलताओं के लिए भी योजना तैयार करें। श्रम को आवश्यकता पर बाँट दें जिससे प्रत्येक पर प्रभावी ढंग से कार्य किया जा सके।

#### उद्देश्य स्थापित करना

प्राथमिकताएँ जब एक बार स्पष्ट हो जाएँगी तो विद्यालय विकास योजना को प्रत्येक मूलभूत आवश्यकता को पूरा करने के लिए स्पष्ट उद्देश्य निर्धारित करना चाहिए। उद्देश्य एक कथन है जिसे हम प्राप्त करना चाहते हैं।

यहाँ, खराब तरीके से लिखे गए उद्देश्यों के कुछ उदाहरण दिए जा रहे हैं :

- 1) विद्यार्थियों के लिए पाठ्यपुस्तकें उपलब्ध करना
- 2) अपने शिक्षकों को प्रशिक्षित करना

यहाँ इन दो आवश्यकता-क्षेत्रों के बारे में कुछ अच्छे उद्देश्यों के उदाहरण दिए जा रहे हैं (निष्पादन संकेतकों के बारे में इस खंड की द्वितीय इकाई को भी देखें)

- 1) वर्षारंभ में यह सुनिश्चित करना कि प्राथमिक विद्यालय (1-4) के प्रत्येक छात्र के पास प्रत्येक विषय की पाठ्यपुस्तक हो।
- 2) 2011 के दौरान शिक्षकों के कौशल को बढ़ाने के लिए विद्यार्थी केंद्रित शिक्षा व सतत आकलन तकनीक पर विद्यालय आधारित कार्यशालाओं की एक श्रृंखला यह सुनिश्चित करने के लिए आयोजित की जाए कि शिक्षक:
  - पाठ्यसूची – पाठ्यचर्या – में निर्दिष्ट सक्षमताओं पर उनके सीखने वालों का अधिकार हो जाए
  - विद्यालय की आकलन नीतियों द्वारा अपेक्षित सीखने वालों की प्रगति को वैधतापूर्ण ढंग से जाँचा जाए

अच्छे उद्देश्यों की कुछ निश्चित विशेषताएँ होती हैं। कुछ लोग कहेंगे कि ये अच्छे उद्देश्य एसएमएआरटी (SMART) हैं, अर्थात्

- विशेष और स्पष्ट
- **मापनीय** : जिससे उनकी उपलब्धियों पर विचार किया जा सके
- **प्राप्य** : उपलब्ध संसाधनों और कौशल के अनुसार
- **वास्तविक** : असंभव को करने का प्रयास न हो
- **समयसीमा** : अर्थात् उनके पूरे करने की समय सीमा निर्धारित हो।

(विद्यालय विकास योजना, एसडीपी के प्रबंधन के लिए आप पिछली इकाई में दर्शाए गए निष्पादन संकेतकों का लिखित तरीका भी अपना सकते हैं)।

**बोध प्रश्न (क्रियाकलाप)**

7) निम्नलिखित उद्देश्यों को पुनः लिखिए जिससे वे एसएमएआरटी (SMART) बन जाएँ।

i) शिक्षकों के पारस्परिक कार्य-संबंधों में सुधार हेतु

.....

.....

.....

ii) हमारे प्राचार्य को एक अच्छा नेता बनाने हेतु

.....

.....

.....

iii) हमारे विद्यार्थियों के अनुशासन पर कार्य करने हेतु

.....

.....

.....

प्रारंभिक विद्यालयों का प्रबंधन : समावेशित विद्यालयों की ओर गमन-विकास एवं प्रबंधन

एसडीपीसी जो उद्देश्य निश्चित करेगी उनसे प्राचार्य व अन्यो को अगले एक या दो वर्षो के लिए विद्यालय विकास योजना के मुख्य बिंदु का एक स्पष्ट संकेत मिलेगा। ऐसे उद्देश्य कई कारणों से महत्वपूर्ण होते हैं :

- वे योजना प्रक्रिया के लिए एक आधार प्रस्तुत करते हैं।
- जो लोग योजना के क्रियान्वयन के कार्य में लगे हैं उनके लिए वे मार्गदर्शन व निर्देश प्रदान करते हैं।
- वे शिक्षकों, विद्यार्थियों और अभिभावकों के लिए एक प्रेरणा स्रोत का कार्य करते हैं।
- वे इस बात के मूल्यांकन के लिए एक आधार प्रस्तुत करते हैं कि एसडीपीसी तथा अन्य क्रियान्वयन योजना पर कैसे कार्य कर रहे हैं।

#### 2.10.4 चरण-4 : एक कार्य योजना बनाएँ

अगला चरण आगामी वर्ष के लिए चरण-3 में निश्चित किए गए उद्देश्यों और प्राथमिकताओं के आधार पर एक कार्य योजना तैयार करने का है। कार्य योजना यह बताती है कि कौन कब क्या करेगा। योजना का एक सामान्य प्रारूप नीचे दिया जा रहा है :

**उद्देश्य** .....

योजना बनाने और लागू करने के लिए प्रबंधन-चक्र

- योजना बनाना
  - क्रियात्मक निर्णय करना
  - कार्य विश्लेषण
  - अधिकारिता एवं उत्तदायित्व का स्वरूप
  - प्रतिनिधित्व

क्या	कौन	कैसे	कब	संसाधन

- लागू करना
  - नेतृत्व
  - संप्रेषण
  - प्रोत्साहन

#### कार्य-समूह स्थापित करें और उत्तरदायित्वों का आवंटन करें

यदि विद्यालय छोटा है तो पूरी कार्य योजना चरण-एक के द्वारा चुनी गई विद्यालय विकास योजना समिति द्वारा विकसित की जा सकती है।

किसी बड़े विद्यालय में अतिरिक्त उप-समितियाँ अथवा कार्य-समूहों की स्थापना की जा सकती है। उदाहरण के लिए, विद्यालय विकास योजना समिति में जो अभिभावक हैं उन्हें

समिति के षिक्षकों के साथ मिलाने पर विचार करें ओर फिर ये युगल कार्य योजना पर उप समितियों के संयोजन के रूप में कार्य कर सकते हैं। प्रत्येक समूह एक उद्देश्य पर कार्य कर सकता है और आगामी वर्ष में क्या करना है इसकी योजना बना सकता है। अथवा विद्यालय बोर्ड के सदस्य विभिन्न योजना कार्य-समूहों की अध्यक्षता कर सकते हैं।

प्रत्येक उप समिति या कार्यकारी समूह को अपने उद्देश्य या उद्देश्यों पर विचार करना चाहिए और जैसा कि पहले दिखाया गया है, योजनाएँ और एक सारणी बनानी चाहिए। (जिसमें उद्देश्य सम्मिलित हों, क्या/कार्य, कौन, कैसे, कब एवं संसाधन)

कुछ समूहों को मार्गदर्शन की आवश्यकता पड़ सकती है। इस प्रकार के मार्गदर्शन दल के विचारणीय विषय को भी व्यक्त कर सकते हैं। इस प्रकार के मार्गदर्शन में निम्नलिखित को सम्मिलित किया जा सकता है।

- समूह का नाम (जैसे पुस्तकालय सुधार समिति), समूह के नेता का नाम (जिसे विभिन्न विशेषज्ञताओं की आवश्यकता अनुभव होने पर बदला जा सकता है)
- समूह के सदस्यों के नाम
- समूह का सामान्य लक्ष्य (जैसे विद्यालय पुस्तकालय सुविधाओं, पुस्तकों और सेवा में सुधार करना)
- उद्देश्य एवं उद्देश्यों पर, जो तृतीय चरण में निर्धारित किए गए हैं, ध्यान केंद्रित किया जाए
- विद्यालय विकास समिति के लिए सूचना और चर्चा के लिए योजना

### निर्माण के लिए सुझाव

योजना का अर्थ है, जो करना है उसे पहले ही निश्चित कर लेना। विद्यालय का विकास यूं ही नहीं हो जाता। विद्यालय विकास योजना उसे मूर्त रूप देती है और सामान्यतः इसे एक योजना अनुसूची की आवश्यकता होती है। एक अच्छी नींव डालने के लिए इसे योजनानुसार चलना होता है। अच्छे प्रबंधक यह भी समझते हैं कि कब योजना को समाप्त करना है और कब कार्य में प्रवृत्त होना है। योजना चरण में लक्ष्य या लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए आवश्यक कार्य एवं क्रिया को पहचानना भी सम्मिलित है। प्रथम प्रश्न है—वांछित फल या उद्देश्य क्या हैं?—फिर विचार कीजिए कि इस फल को प्राप्त करने के लिए क्या किया जाना चाहिए? दूसरे शब्दों में कार्य के अंत से प्रारंभ करके उलटी दिशा में कार्य करें। वांछित उद्देश्य के लिए आप जितने स्पष्ट होंगे उतने ही प्रभावी तरीके से आप इसे प्राप्त करने के लिए योजना बनाएँगे। यहाँ कुछ महत्वपूर्ण चरण दृष्टव्य हैं :

- लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए आवश्यक क्रियाएँ या कार्यो को जानना। दूसरे शब्दों में करणीय को पहचानना।
- प्रत्येक क्रिया या कार्य को करने के लिए उत्तरदायित्व निर्दिष्ट करना। कौन व्यक्ति या समूह इस कार्य को करने के लिए सबसे उपयुक्त है।
- प्रत्येक कार्य के लिए समय सीमा निर्धारित करना। यह कब समाप्त होना चाहिए।
- होने वाली लागत का अनुमान लगाना। विचार करें कि कितने धन और अन्य संसाधनों की आवश्यकता होगी?

प्रारंभिक विद्यालयों का  
प्रबंधन : समावेशित  
विद्यालयों की ओर गमन—  
विकास एवं प्रबंधन

### क्रियाकलाप

इनमें से किसी एक लक्ष्य को चुनें

- 1) एक नए शिक्षा कक्ष का अब से 6 महीने में उद्घाटन करना

.....  
.....  
.....  
.....

- 2) विद्यालय समुदाय को विकलांगता के खतरे के प्रति जागरूक करने के लिए एक विकलांगता अधिगम सप्ताह की योजना बनाना।

.....  
.....  
.....  
.....

- 3) एक ऐसे कार्यक्रम को विकसित करना जिससे आपके विद्यालय के गणित के परीक्षा परिणाम में सुधार हो

.....  
.....  
.....  
.....

अगले सत्र में लागू करने के लिए जो लक्ष्य आपने चुना है उसके लिए एक संगठन-अनुसूची को विकसित करना प्रारंभ करें। इसके लिए उक्त प्रारूप का प्रयोग करें।

.....  
.....  
.....  
.....

### निधियाँ एकत्र करना

सामान्यतः एस.पी.डी. के लिए निधि एकत्र करना आवश्यक है। आंतरिक निधि एकत्र करने के साथ आप बाहरी सहायता के लिए भी आवेदन कर सकते हैं। यह तथ्य कि आपके पास विद्यालय विकास योजना है, आपको इस प्रकार के आवेदन में सहायता कर सकता है।

विद्यालय की निधि के लिए कुछ स्रोत:

- स्थानीय अभिभावक समुदाय के सदस्य तथा व्यापार
- राष्ट्रीय कंपनियों और संगठन

निधि की योजना में सामान्यतः इन्हें सम्मिलित होना चाहिए :

- विद्यालय की पृष्ठभूमि की जानकारी
- जिन परियोजनाओं अथवा गतिविधियों के लिए आप निधि हेतु आवेदन कर रहे हैं उनका एक सामान्य विवरण।
- कार्य की एक योजना (उद्देश्य, गतिविधियां और समयसीमा आदि),
- अनुमानित परिणाम
- अनुमानित व्यय

कुछ दानदाता अन्य सूचनाओं के बारे में भी पूछ सकते हैं, जैसे—

- जितनी निधि के लिए आवेदन किया गया है उसके समाप्त हो जाने के बाद परियोजना एवं कार्य कैसे पूरे किए जाएंगे?
- दानदाता किस प्रकार की मान्यता की अपेक्षा करे?

### विद्यालय में वित्तीय प्रबंधन का अच्छा प्रचलन

विद्यालय विकास योजना के साथ बजट निर्धारण को जोड़ना

विद्यालय विकास योजना के साथ बजट को जोड़ने का उद्देश्य यह सुनिश्चित करता है कि विद्यालय के उपलब्ध साधनों का प्रयोग दी जा रही शिक्षा के स्तर को बनाए रखने एवं उसके स्तर में सुधार के लिए दक्षता एवं प्रभावी रूप से किया जा रहा है। बजट प्रक्रिया विकास योजना से निम्न प्रश्नों के द्वारा संबद्ध है :

- शिक्षा की गुणवत्ता एवं स्तर को ऊंचा उठाने के लिए हमें क्या करना चाहिए? हमारी वित्तीय स्थिति क्या है?
- इस वर्ष और भविष्य में हमें क्या व्यय करने की आवश्यकता है?
- हमारे पास क्या विकल्प हैं?
- इस वर्ष और आगामी वर्ष में हमारा बजट क्या होगा?
- अगले वर्ष के लिए यह क्या सहायता करेगा और भविष्य की निधि को सुरक्षित करने के लिए हमें क्या करना होगा?

विद्यालय विकास योजना चक्र के साथ बजट निर्धारण प्रक्रिया को जोड़ना जटिल है और इसमें सावधानी पूर्वक नियोजन एवं संगठन की आवश्यकता है। विद्यालय विकास समिति – प्रधानाध्यापक, नेतृत्व समूह एवं संचालक तंत्र को इस बारे में स्पष्ट होना चाहिए:

- निर्णय लेने के लिए उन्हें सूचना की आवश्यकता है।
- सूचना की आवश्यकता कब है, किसके द्वारा एवं किस रूप में है?

आगे दी गई तालिका विद्यालय विकास योजना से बजट को जोड़ने में अच्छे सिद्धांत और खराब पद्धति को रेखांकित करती है और कमजोर कड़ियों के कुछ संभावित कारण भी बताती है।

(अच्छे) सिद्धांत	(खराब) सिद्धांत	संभव कारण
विकास योजना को बजट की सूचना देनी चाहिए।	विकास योजना कमजोर हो सकती है और बजट के अनुसार चालित हो सकता है।	जो करणीय है उसके लिए योजना बनाना, राशि को परिस्थिति के अनुसार पुनः प्रेषित करने की मूर्त रूप देने की अपेक्षा देखने में यह सरल लगता है।
आयोजन एवं बजट प्रक्रिया समेकित होनी चाहिए।	आयोजन एवं बजट निर्धारण भिन्न हो सकते हैं।	बजट निर्धारण के बाद विकास योजना का निगम्य किया जा सकता है।
विकास योजना में उद्देश्यों का मूल्य निर्धारण होना चाहिए। बजट का खांचा ऐसा होना चाहिए जो विकास योजना के साथ सरल प्रति-संदर्भों को संभव बना सके।	विकास योजना में उद्देश्यों का निर्धारण मूल्य निर्धारण के बिना भी हो सकता है। बजट में यह टिप्पणी न हो कि किस प्रकार लागत शीर्षक में स्थानांतरित हो गई।	विकास का मूल्य निर्धारण पर्याप्त जानकारी व समय में नहीं किया गया है, जो बजट को प्रभावित करे। प्रति संदर्भ कठिन हो सकता है।
वर्तमान प्रतिबद्धताओं का प्रति वर्ष पुनरीक्षण होता है	पूर्व खर्चों पर आधारित बजट सर्वमान्य है।	वित्तीय बैंच मार्किंग पर आधारित जानकारी का प्रयोग करते हुए संसाधनों का आवंटन एवं मिश्रण कठोरता से नहीं किया गया।
विकास योजना के घोषित किए गए लक्ष्यों के संदर्भ में बजट के प्रभावी प्रयोग का मूल्यांकन करना चाहिए।	बजट का मूल्यांकन विकास योजना के लक्ष्य को ध्यान में रखकर कम ही होता है।	मूल्यांकन कठिन है क्योंकि परिमाणात्मक / गुणात्मक सफलता मानदंडों का प्रयोग नहीं किया गया और प्राथमिकताओं से संबंधित व्यय को स्पष्टता से चिन्हित नहीं किया गया।

### 2.10.5 चरण 5: भागीदारों से सहमति प्राप्त करना

कार्य योजना को कार्यरूप देने से पूर्व यह आवश्यक है कि विद्यालय के भागीदारों से उसका अनुमोदन और समर्थन प्राप्त कर लिया जाए। इसमें अपनी योजना प्रस्तुत करना व बाद में रिपोर्ट करना सम्मिलित है। जिससे भागीदार अपनी संतुष्टि व्यक्त करने के लिए और अपनी इच्छा से अन्य विशिष्ट उत्तरदायित्व ग्रहण करें और संभावित सुधारों का सुझाव दें।

एक छोटे विद्यालय में आप यह एक ही बैठक में कर सकते हैं, जिसमें समस्त पणधारी सम्मिलित हों। एक बड़े विद्यालय में आपको भिन्न-भिन्न समूहों के साथ अलग बैठकें विद्यालय बोर्ड की औपचारिक सहमति प्राप्त करके करनी पड़ सकती है। यह बैठक या

बैठकों की श्रृंखला बहुत महत्वपूर्ण है क्योंकि यह योजना को जारी रखने के लिए सहमति प्रदान करती है। बैठक आपको इस बात का अवसर भी देती है कि :

- योजना के बारे में लोगों को बताया जाए।
- योजना को जारी रखने के लिए भागीदारों की प्रतिबद्धता का आश्रय लेना।
- उसके लिए सहमति बनाना कि क्या करना है और लोगों को परिश्रम के लिए उत्साहित करना।
- योजना को पूरी करने के लिए भागीदारों की ओर से आदेश प्राप्त करके प्राचार्य व अन्य लोगों को सशक्त बनाना।

### बोध प्रश्न (क्रियाकलाप)

8) कल्पना कीजिए कि आपकी विद्यालय विकास योजना समिति ने एक प्रारूप योजना तैयार की है। अब आपको यह योजना अभिभावकों के समक्ष रखनी है। अभिभावकों की बैठक के लिए कार्यसूची बनाएं।

.....

.....

.....

.....

.....

### 2.10.6 चरण-6: योजना का क्रियान्वयन व उसका अनुवीक्षण

क्रियान्वयन का अर्थ है कार्ययोजना में जो है उसको करना। क्रियाओं को एक साथ करने के स्थान पर उन्हें एक-एक करके निपटाना। क्रियान्वयन का अनुवीक्षण करना और जब आवश्यक हो, सुधारात्मक कार्यवाही करना।

#### क्रियान्वयन पर नियंत्रण

क) **अनुवीक्षण:** योजना के क्रियान्वयन पर नियंत्रण का कार्य मुख्य अध्यापक एवं विद्यालय विकास योजना समूह के नेताओं का है। क्या योजना बनाई गई थी और वास्तव में क्या किया गया है। अनुवीक्षण के समय एक प्रबंधक जो हो रहा उसकी तुलना उद्देश्यों, गतिविधियों तथा निष्चित समय के साथ करता है। जो कुछ किया जा रहा है और उपलब्धि हुई है उसकी गुणवत्ता पर भी विचार किया जाता है।

जो कुछ हो रहा है, प्राचार्य उसका अनुवीक्षण कई तरीकों से कर सकता है :

- **अवलोकन :** योजना के क्रियान्वयन के दौरान कार्यवाही का अवलोकन करके।
- **अनौपचारिक चर्चा :** लोगों से पूछकर कि काम कैसा चल रहा है?
- **बैठकें :** दलों से या जो प्रगति या समस्याओं के बारे में सूचना देने के लिए उत्तरदायी हैं उनसे प्राचार्य व्यक्तिगत रूप से अथवा समूह चर्चा के दौरान पूछकर जानकारी प्राप्त करें।
- **आत्माभिव्यक्ति :** जो लोग कार्य में लगे हुए हैं उन्हें इस बात के लिए प्रोत्साहित करना कि वे गतिविधियों पर और समस्याओं पर अपना प्रभाव पड़ने दें। उन्हें अपने विचारों के परिणामों को प्राचार्य के साथ बाँटने दें।

- **प्रलेखीकरण** : प्राचार्य लिखित अभिलेख, रसीदों एवं संविदा, जो एसडीपीसी के सदस्यों को सूचनार्थ वितरित की जाती है, के बारे में पूछ सकते हैं। इसके अतिरिक्त कार्यसमूहों के सदस्य और जो क्रियाओं के लिए उत्तरदायी हैं, अपनी जाँच कर सकते हैं। उदाहरण के लिए वे स्वयं से प्रश्न पूछ सकते हैं, जैसे :—
- जो करना है, क्या मैं उसे स्पष्ट रूप से समझता हूँ?
- किस परिणाम की आशा की गई है? इसकी आवश्यकता क्यों है? क्या यह उचित है? यह पूरी कब होगी?
- कितना व्यय किया जा सकता है?
- मेरी भूमिका क्या है?
- क्या मैं उतना कर रहा हूँ जितना मुझे करना चाहिए?
- क्या हम अच्छी उन्नति कर रहे हैं?

ख) **सुधारात्मक कार्य** : सुधारात्मक कार्य समय-समय पर किए जाने चाहिए, जब यह देखा जाए कि योजना और की गई उन्नति में विसंगतियाँ हैं। इस प्रकार के कार्य में जो लोग कार्य में लगे हैं उनके मार्गदर्शन एवं निर्देशन की आवश्यकता है। अथवा प्राचार्य को प्रशासकीय कदम उठाने होंगे, जैसे जब आवश्यकता थी तो सामग्री और आपूर्ति प्राप्त नहीं हो सकी।

जैसे-जैसे क्रियान्वयन आगे बढ़ेगा कोई बड़ा नुकसान हो सकता है। महत्वपूर्ण चीजें योजनानुसार नहीं की जा सकीं। इसमें प्राचार्य व अन्य विद्यालय प्रबंधक इस प्रकार के कार्यों में संलग्न होंगे जैसे:

- संलिप्त दल या व्यक्तियों को अतिरिक्त समर्थन उपलब्ध कराना
- भूमिकाओं व उत्तरदायित्वों का पुनर्निर्धारण करना
- कौशल और अनुभव के आधार पर नए कर्मचारियों का गठन
- अतिरिक्त बाह्य सहायता की खोज
- कार्य योजना को कुछ समय के लिए रोकना
- क्रियाकलापों की समय सीमा में परिवर्तन
- कार्य प्रणाली को और अधिक वास्तविक बनाना
- किसी कार्य या लक्ष्य को आगामी वर्ष तक स्थगित करना
- कोई वैकल्पिक कार्य का लक्ष्य रखना संभव

योजना के क्रियान्वयन का अनुवीक्षण एवं नियंत्रण एक चुनौतीपूर्ण कार्य हो सकता है। क्रियान्वयन प्रक्रिया का अनुवीक्षण कर रहे प्राचार्य एवं अन्य प्रबंधकों को, जो क्रियान्वयन प्रक्रिया को नियंत्रित कर रहे हैं, इससे पहले कि वे योजना पर कार्य करने वालों से संपर्क करें, लक्ष्यों, गतिविधियों एवं समयसीमा की पूरी जानकारी होनी चाहिए।

### **कर्मचारियों के साथ संप्रेषणीयता में सुधार**

प्रभावी अंतर-संप्रेषणीयता प्रभावी क्रियान्वयन क्षमता विकसित करने में सहायक होती है और सतत सुधार को जारी रखने की क्षमता विकसित करने में एक महत्वपूर्ण तत्व होती है:

- संप्रेषणीयता नीति तथा अंतर संप्रेषणीयता तंत्र विकसित करना कार्यकर्ताओं को विद्यालय विकास योजना परिणाम से अवगत कराना।

यह बहुत आवश्यक है कि कार्यकर्ता यह समझें कि मूलभूत आवश्यकताओं की प्राप्ति में जो कुछ वे कर रहे हैं, उससे कुल प्राथमिकताओं की उपलब्धता में कितना सहयोग मिलता है और संगठन बाहरी और भीतरी तौर पर कैसा दिखाई देता है, इस पर उनकी गतिविधियाँ कैसे प्रभाव डालती हैं?

यदि किसी महत्वपूर्ण परिवर्तन के समय संबंधित कर्मचारी उपेक्षा या कुप्रबंध का शिकार हो तो कर्मचारी असुरक्षित और संषयग्रस्त हो जाते हैं। इसके परिणामस्वरूप कर्मचारियों की मनोदशा में ह्रास, स्मृति संबंधी समस्याएँ, खराब पाठ्यचर्या प्रस्तुति और कम उत्पादकता आती है। बेहतर निष्पादन प्रबंधन तथा सफल परिवर्तन प्रबंधन नीति के लिए प्रभावी अंतर-संप्रेषणीयता अत्यंत महत्वपूर्ण है। कर्मचारी संप्रेषणीयता नीति का उद्देश्य है:

- विद्यालय विकास योजना में स्पष्ट सहमति को बढ़ावा देना
- परिवर्तन की प्रक्रिया के लिए प्रतिबद्धता प्राप्त करना
- भ्रम और गलत जानकारी को न्यूनतम करना
- अनावश्यक चिंता को दूर करना
- दल विशेष तथा पूरे विद्यालय, दोनों के संदर्भ में महत्वपूर्ण परिवर्तन के प्रति प्रस्तावित दृष्टिकोण के बारे में जानकारी और समझ में सुधार लाना।

अंतर-संप्रेषणीयता में सुधार के लिए कोई ऐसी प्रणाली नहीं है जो हर स्थान पर ठीक बैठे। संगठनात्मक संस्कृति एक महत्वपूर्ण प्रभाव है। आवश्यक यह है कि कर्मचारी यह अनुभव करें कि संप्रेषण दोनों ओर से होने वाली प्रणाली है जो उनके विचारों पर ध्यान देने के लिए है, सूचना उपलब्ध कराने के लिए तंत्र चाहे जो प्रयोग किया जाए।

सूचना एवं विचारों का श्रेष्ठतम प्रसार को प्रोत्साहित करने के लिए कुछ विश्लेषण और चिंतन की आवश्यकता होती है। सामान्य समस्याएँ सही समय पर संप्रेषण की असफलता और नेतृत्व कौन कर रहा है इसके बारे में स्पष्टता का अभाव हैं। अंतर-संप्रेषणीयता में सुधार पर विचार करते समय कुछ महत्वपूर्ण प्रश्न हैं:-

- संप्रेषित क्या करना है?
- संप्रेषण किससे करने की आवश्यकता है?
- संप्रेषण कब करने की आवश्यकता है?
- संप्रेषण किसके द्वारा किए जाने की आवश्यकता है?
- संप्रेषण प्रक्रिया से अपेक्षित परिणाम क्या हैं

### **क्रियाकलाप**

- मान लीजिए एक समूह जो अभिभावकों के सहयोग पर कार्य कर रहा है, कुछ समय से अपने कार्य में संलिप्त है। आपने इस योजना पर कार्य कर रहे सभी समूहों को उनकी प्रगति, कोई भी अपवादात्मक समस्याएँ जो उत्पन्न हो सकती हों तथा जैसे-जैसे उनका कार्य आगे बढ़ रहा है उसके सापेक्ष अवसरों के बारे में जानने के लिए आमंत्रित किया है क्योंकि आपने उस समूह से कुछ नहीं सुना। अतः आपने उनकी सफलता को सुनिश्चित करने के लिए उनकी प्रगति का अनुवीक्षण करने का निश्चय किया।

आप किन तत्वों की जाँच करेंगे और किन तकनीकों का प्रयोग करेंगे?

.....

.....

.....

- जाँच के दौरान आपको जानकारी दी गई कि अन्य समूह जो विद्यालय बोर्ड सदस्यों को प्रशिक्षण दे रहा था, बीच में रुक गया। वर्तमान विद्यालय बोर्ड सदस्यों का कार्यकाल आगामी वर्ष समाप्त हो रहा है जिसमें चार महीने शेष हैं। समूह इस बारे में स्पष्ट नहीं है कि उन्हें अपनी प्रशिक्षण योजना जारी रखनी चाहिए या नहीं। क्योंकि उन्हें अभी तक कोई अच्छा प्रशिक्षक नहीं मिला है।

आपकी क्या राय है? आप समूह के साथ कैसे बात करेंगे?

.....

.....

.....

### 2.10.7 चरण-7: वार्षिक मूल्यांकन करें

वार्षिक मूल्यांकन हमें यह अवसर देता है कि जो किया जा चुका है उसे हम आलोचक की दृष्टि से देख सकें। इस प्रकार के मूल्यांकन का उद्देश्य (क) आगामी वर्ष की गतिविधियों की योजना बना सकने और (ख) योजना कितनी अच्छी तरह पूरी की गई के संबंध में जानकारी जुटाने के लिए महत्वपूर्ण है। मूल्यांकन से हमें आगे के विकास के लिए प्राथमिकताओं को पहचानने और उनके पुनरीक्षण का अवसर भी मिलता है।

मूल्यांकन प्रगति के वार्षिक आकलन को बताता है। मूल्यांकन अगले वर्ष के विद्यालय विकास योजना के साथ-साथ भी हो सकता है। मूल्यांकन के परिणामों को अभिभावकों और अन्य भागीदारों के लिए वार्षिक विद्यालय रिपोर्ट में सम्मिलित करना चाहिए।

निर्णय करने में सहायता हेतु एसडीपी योजना के क्रियान्वयन पर एकत्रित जानकारी पर सार्थक निर्णय करने की प्रक्रिया ही मूल्यांकन है। इस मामले में निर्णय में ये सम्मिलित हैं:

- अगले वर्ष की प्राथमिकताओं सहित विद्यालय विकास योजना में क्या कुछ समायोजनों की आवश्यकता है, इस बात का निष्पत्ति करना।
- योजना के उद्देश्य किस सीमा तक प्राप्त किए जा सकें और योजनाबद्ध गतिविधियाँ पूरी की गईं।
- गत वर्ष की योजना में सफलताओं और समस्याओं के बारे में पणधारियों को क्या रिपोर्ट की जाए?

मूल्यांकन किसी व्यक्ति के द्वारा अथवा भागीदारों के किसी समूह द्वारा एक छोटे या बड़े समूह में किया जा सकता है। उदाहरण के लिए, जो योजना को लागू करने के कार्य में संलिप्त हैं, वे यह कर सकते हैं। यदि एक तटस्थ, उद्देश्य-मूल्यांकन की आवश्यकता है तो किसी ऐसे व्यक्ति को मूल्यांकन के लिए चुना जा सकता है जो योजना में अपनी भागीदारी के कारण पूर्वग्रहग्रस्त नहीं है।

मूल्यांकन में भी तीन स्तर होते हैं :

**प्रथम स्तर :** इस स्तर में प्राचार्य अथवा अन्य मूल्यांकनकर्ताओं से यह अपेक्षा की जाती है कि वे कार्य योजना पर लौटें और जो क्रियाकलाप और कार्य योजनानुसार पूरे हो गए हैं, उन्हें चिह्नित करें।

**द्वितीय स्तर :** तत्पश्चात् प्रत्येक उद्देश्य की पूरी हो चुकी क्रियाकलापों के साथ तुलना करें और निष्कर्ष निकालें कि क्या उद्देश्य प्राप्त कर लिया गया है? यदि नहीं तो अतिरिक्त अथवा उपचारात्मक कार्यवाही पर विचार किए जाने की आवश्यकता है।

**तृतीय स्तर :** मूल्यांकन रिपोर्ट तैयार करें जिसमें निष्कर्षों का सारांश दें।

### 2.10.8 चरण-8: आगामी विकास के लिए योजना

मूल्यांकन के दौरान अथवा बाद में एसडीपीसी को पुनः एक योजना-चक्र प्रारंभ करना चाहिए। यदि विद्यालय द्वितीय या तृतीय वर्ष की योजना बनाने जा रहा है तो क्या विद्यालय विकास योजना समिति ने आगामी वर्ष के लिए तृतीय चरण के दौरान मूल प्राथमिकताओं के समूह का पुनरीक्षण किया है। यदि आवश्यक हो तो प्राथमिकताओं का समायोजन करें और आगामी वर्ष के लिए उद्देश्य निर्धारित करें। उसके बाद समूह को चतुर्थ चरण पर ले जाएँ। आगामी वर्ष के लिए कार्य योजना तैयार करें और पुनः पाँचवें चरण से नौवें चरण तक जाएँ।

तीन वर्ष बाद एक ओर संपूर्ण विद्यालय विश्लेषण का समय हो और पुनः प्रक्रिया का प्रारंभ द्वितीय चरण, अगले तीन वर्ष के लिए योजना बनाने से करें।

### 2.10.9 चरण-9: प्रगति के बारे में वापस रिपोर्ट करें और सफलता का उत्सव मनाएँ

वर्ष में एक बार विद्यालय प्रबंधन को एक विशेष रिपोर्ट वापस विद्यालय बोर्ड, अभिभावकों, शिक्षकों तथा अन्य भागीदारों के लिए बनानी चाहिए। यह कार्य वार्षिक अभिभावकों की बैठक, पुरस्कार वितरण दिवस, किसी कार्य दिवस के दौरान अथवा समाचार-पंजिका के माध्यम से किया जा सकता है। क्षेत्रीय कार्यालय, विद्यालय बोर्ड के सदस्यों और महत्वपूर्ण भागीदारों को रिपोर्ट अग्रेषित करना उत्तरदायित्व का एक प्रमाण है और इससे विद्यालय की छवि बनने में सहायता मिलती है।

वापस रिपोर्ट करने की प्रक्रिया की योजना बनाते समय निम्नलिखित का निर्णय करना चाहिए:

- मूल्यांकन रिपोर्ट को स्वीकार कौन करेगा?
- क्या निष्कर्षों को मौखिक रूप से प्रस्तुत किया जाएगा या लिखित रूप से अथवा दोनों प्रकार से?
- क्या नकारात्मक पक्षों की भी रिपोर्ट की जाएगी, और किसे?
- रिपोर्ट पर उत्तर देने, उसे ठीक करने और उसे स्वीकृत करने का अधिकार किसे होगा? मूल्यांकन के फलस्वरूप क्या कार्यवाही प्रस्तावित होगी?
- अगली कार्य योजना पर परिणाम किस प्रकार से प्रभाव डालेंगे?
- यदि आवश्यक हो तो क्या उपचारात्मक कार्यवाही प्रस्तावित है?

बहुधा हम यह भूल जाते हैं कि विद्यार्थी विद्यालय में सर्वाधिक महत्वपूर्ण होते हैं। विद्यालय का अस्तित्व उन्हीं से है। विद्यालय विकास योजना का लक्ष्य सदैव यह होना चाहिए कि उन्हें और सीखने में सहायता मिले। इसलिए, उन्हें उचित तरीके से सूचना दी जानी चाहिए।

साथ ही, भागीदारों को अगले वर्ष की योजना के लिए तथा विद्यालय के विकास को जारी रखने को प्रोत्साहित करने के लिए सफलता का उत्सव मनाने का हर प्रयास करना चाहिए। इसका एक अच्छा तरीका यह है कि इस उत्सव के साथ पुरस्कार वितरण भी मिला दिया जाए और इसे वर्षांत समारोह का नाम दिया जाए। इस प्रकार यह विद्यार्थी की सफलता और विद्यालय की सफलता का सम्मिलित उत्सव होगा। और इसी अवसर पर भागीदारों को सहायता और सहयोग के लिए धन्यवाद भी दिया जाए।

### बोध प्रश्न (क्रियाकलाप)

9) आप अपने विद्यालय के भागीदारों को किस प्रकार की रिपोर्ट देने का विचार करते हैं?

.....  
.....  
.....

i) अपने विद्यालय के भागीदारों के समक्ष आप रिपोर्ट किस प्रकार प्रस्तुत करेंगे?

.....  
.....  
.....

ii) विद्यालय के भागीदारों के साथ आप सफलता कैसे मनाएँगे?

.....  
.....  
.....

## 2.11 विद्यालय विकास योजना एवं शिक्षा का अधिकार अधिनियम 2009

धारा 22 के प्रयोजनों के लिए विद्यालय के विकास के लिए योजना तैयार करना

14.(i) इस अधिनियम के तहत विद्यालय प्रबंध समिति वित्तीय वर्ष समाप्त होने के तीन माह पूर्व ही पहली बार विद्यालय के विकास के लिए एक योजना तैयार करेगी।

(ii) विद्यालय विकास योजना तीन वर्षीय योजना होगी, जिसमें तीन वर्षीय उपयोजना शामिल होगी।

(iii) विद्यालय विकास योजना में निम्नांकित विवरण शामिल होंगे:

a) प्रत्येक वर्ष वर्गवार नामांकन का आकलन।

- b) तीन साल की अवधि के लिए कक्षा I से V एवं VI से VIII तक के लिए अलग-अलग प्रधान शिक्षक, विषय शिक्षक, अंशकालीन शिक्षक एवं अतिरिक्त शिक्षकों की आवश्यकता का आकलन, अनुसूची में निर्धारित मापदंड के आधार पर तय कर लेनी होगी।
- c) तीन साल की अवधि के लिए अनुसूची में निर्धारित मापदंडों के आलोक में भौतिक रूप में बुनियादी सुविधाओं, उपकरणों आदि का आकलन कर लेना होगा।
- d) उपरोक्त (b) और (c) के परिप्रेक्ष्य में वर्षवार तीन वर्षों के लिए अतिरिक्त प्रक्रिया आवश्यकताएँ, जो धारा 4 के अनुरूप बच्चों को निःशुल्क पाठ्यपुस्तक, वर्दी आदि अन्य सुविधाएँ एवं उन्हें विशेष प्रशिक्षण प्रदान करने के लिए आवश्यक है, उसका आकलन कर लेना होगा साथ ही इस अधिनियम के अंतर्गत विद्यालयों की वांछित आवश्यकताओं की पूर्ति हेतु, अतिरिक्त वित्तीय संसाधनों की आवश्यकता का भी आकलन करना होगा।
- e) विद्यालय विकास योजना जो वित्तीय वर्ष समाप्त होने के पूर्व ही तैयार कर ली जाती है, उसे अध्यक्ष/उपाध्यक्ष एवं संयोजक के द्वारा हस्ताक्षरित होना चाहिए ताकि उसे स्थानीय प्राधिकारी के समक्ष उपस्थित किया जा सके।

## 2.12 सारांश

विद्यालय नेतृत्व समाज की आवश्यकताओं और आषाओं को पूरा करने के लिए विद्यालय परिवर्तन की चुनौती का सामना करता है। परिवर्तनों को बनाए रखने के लिए एक सशक्त कार्यकारी नेतृत्व की आवश्यकता को अधिक महत्त्व शायद ही दिया जा सके। हालाँकि नेतृत्व की वास्तविक भूमिका व्यक्तियों को परिवर्तन की ओर ले जाने की नहीं बल्कि ऐसे संगठनात्मक वातावरण को बनाने की है जो प्रत्येक स्तर पर उपस्थित कल्पना एवं प्रारंभ को प्रेरित करे, समर्थन करे और उसमें संतुलन लाए। बहुत से विद्यालय पहले ही व्यापक पैमाने की विद्यालय सुधार कार्यक्रमों को लागू कर रहे हैं परंतु ये सदैव सुस्पष्ट और केंद्रीय रूप से संयोजित नहीं हैं। अतः एक अधिक सर्वांग दृष्टिकोण की ओर बढ़ने के लिए अल्पावधि में ही इससे प्राप्त होने वाले लाभों की तुलना में बहुत महत्त्वपूर्ण कदम उठाए जाने की आवश्यकता नहीं है।

विद्यालय विकास योजना प्रबंधन योजना में निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति का प्रबंधन और नेतृत्व प्रदान करने की प्रक्रिया है। इसका एक महत्त्वपूर्ण पक्ष, संपूर्ण विद्यालय की सहभागिता है। वास्तव में यही एक तरीका है जिससे यह सफल होता है। इस संदर्भ में मुख्य अध्यापकों के प्रमुख कार्य हैं:

- उच्च प्रबंधन व राजनीतिक नेतृत्व तथा परिवर्तन के प्रति प्रतिबद्धता प्रदर्शित करें।
- प्रमुख क्षेत्रों में वर्तमान संगठनात्मक प्रभावों और निष्पादन का मूल्यांकन करें।
- भागीदारों, जैसे कर्मचारी, विद्यार्थी, अभिभावक और संगठन के सदस्यों के साथ प्रभावी परामर्श-प्रबंधन।
- तकनीकों, जैसे परिदृश्य योजना का प्रयोग करके रणनीति और दीर्घकालीन लक्ष्य पहचानें और बनाएँ।
- संस्था में कार्यक्षमता के अंतर को पहचानने और किस प्रकार इसे भरा जा सकता है। वांछित व्यवहार, कौशल और ज्ञान को पहचानने और इसका सृजन करें।

प्रारंभिक विद्यालयों का  
प्रबंधन : समावेशित  
विद्यालयों की ओर गमन—  
विकास एवं प्रबंधन

- सतत् सुधार के लिए वर्तमान कार्य प्रणाली को चुनौती।
- निष्पादन में सुधार के लिए संरचना, तंत्र और कार्यों का पुनर्सृजन करें।
- संस्कृति और प्रकृति में वांछित परिवर्तनों को पहचानें।
- कर्मचारियों को परिवर्तन प्रक्रिया में विश्वास करने के लिए प्रोत्साहित करें।
- सुधारों के क्रियान्वयन में सहायता के लिए पर्याप्त संसाधनों का आवंटन करें।

समस्त संगठनात्मक विकास गतिविधियों को जाँचने में सहायता तथा पूरे संगठन में स्वामित्व सुनिश्चित करने हेतु एक विहंगावलोकन तथा केन्द्रीय बिन्दु प्रदान करने के लिए संगठनात्मक विकास संयोजक (अथवा इसी प्रकार का कोई पद), का तथा एक परिचालन समूह का सृजन करें।

इस संदर्भ में विद्यालय विकास योजना के क्रियान्वयन की प्रक्रिया के साथ विद्यालय विकास योजना के महत्त्व और उसके घटकों की चर्चा की गई।

---

### 2.13 अभ्यास कार्य

---

- 1) विद्यालय विकास योजना के निर्भाव में क्या सावधानियाँ रखनी चाहिए?
- 2) विद्यालय विकास योजना की निर्माण प्रक्रिया में प्रमुख गुणात्मक संकेतकों की पहचान कीजिए।
- 3) विद्यालय विकास योजना के विभिन्न चरणों की एक समीक्षात्मक रिपोर्ट बनाइए।

---

### 2.14 बोध प्रश्नों के उत्तर

---

इस इकाई में दी गई जानकारी एवं अपनी समझ के आधार पर इन बोध प्रश्नों के उत्तर दें।

---

### 2.15 कुछ उपयोगी पुस्तकें

---

डार्लिंग—हेमंड, लिंडा (1997) : *दी राइट टू लर्न : ए ब्लू प्रिंट फॉर क्रिएटिंग स्कूल्स देट वर्क*, सेन फ्रांसिस्को: जौसी बॉस।

गुडलेंड, जॉन आई, (1984): *ए प्लेस कॉल्ड स्कूल: प्रोस्पेक्टस फॉर द फ्यूचर*, न्यूयार्क, मैकग्रा हिल।

जॉनसन, सुजेन मोरे, (1990), *टीचर्स एट वर्क : एचीविंग सक्सेस इन अवर स्कूल्स*, न्यूयार्क बेसिक बुक्स।