

## अध्याय -1

### प्रस्तावना

विद्यालय एक सामाजिक संस्था हैं जहाँ शिक्षक तथा अन्य कर्मचारी एक संगठित समूह के रूप में शैक्षिक कार्य में व्यस्त रहते हैं और अपने अपने कार्यों का वहन करते हैं। परन्तु जब शिक्षा के क्षेत्र में नेतृत्वकर्ता शब्द की बात आती है तो यह एक ऐसे व्यक्ति की ओर संकेत करता है जो प्रबंधात्मक पदवी पर हैं; जैसे विश्वविद्यालय का कुलपति, कॉलेज का प्रधानाचार्य, विभागाध्यक्ष, संस्था का निर्देशक, विद्यालय का प्रधान अध्यापक, पर्यवेक्षक, निरीक्षक आदि।

इन सभी महत्वपूर्ण व्यक्तियों पर संस्थागत लक्ष्यों को प्राप्त करने का दायित्व है, अतः वे नेता के रूप में जाने जाते हैं।

माध्यमिक विद्यालयों में भी शिक्षक तथा विद्यालय के कर्मचारी अपने अपने उत्तरदायित्वों का वहन करते रहते हैं जिनका नेतृत्व विद्यालय का प्राचार्य करता है और उसका नेतृत्व तभी सफल माना जाता है जब सभी शिक्षक व कर्मचारी उसकी योग्यता, अनुभव, कार्यकुशलता तथा ज्ञान से प्रभावित होकर उसे सहयोग देते हैं और उसके आदेशों का हृदय से स्वागत करते हैं। उसकी योजनाओं को वे मन से स्वीकारते हैं, उसे सफल बनाने के लिए तत्पर रहते हैं।

प्राचार्य भी अपनी समस्त कर्मचारियों व सहयोगियों की योग्यता, क्षमता, अनुभवों और विचारों का स्वागत करता है, उन्हें सम्मान देता है, उनको सुनता है व उनकी समस्याओं को सुलझाने में उनका मार्गदर्शन करता है तथा उनकी भूलों को सुधारने में सहयोग करता है। प्राचार्य विद्यालय की सभी जिम्मेदारियों को उचित कौशल व योग्यता के साथ वहन करता है।

प्राचार्य विद्यालय का नेता होता है, वह विद्यालय के समस्त व्यक्तियों के लिए आदर्श होता है। जिस प्रकार किसी भी समिति का मुखिया उसका सर्वेभवा होता है और उसके समस्त कार्यकर्ता उसका अनुसरण करते हैं और वे समिति को उन्नति की ओर ले जाते हैं और सन्निहित लक्ष्यों व उद्देश्यों की प्राप्ति करते हैं।

नेतृत्व शीलता का गुण व्यक्ति के समस्त पक्षों को प्रभावित करता है। नेतृत्व एक प्रक्रिया व दशा है जिसमें कोई व्यक्ति सामाजिक प्रभाव के द्वारा अन्य लोगों की सहायता लेते हुए एक सर्वनिष्ठ कार्य सिद्ध करता है। शासन करना, निर्णय लेना, निर्देशन करना, आज्ञा देना आदि सब एक कला है, एक कठिन तकनीक है परन्तु अन्य कलाओं की तरह यह एक नैसर्गिक गुण है। प्रत्येक व्यक्ति में यह गुण या कला समान नहीं होती है। प्रबंधक एक कुशल नेतृत्व कर्ता के रूप में अपने

सहयोगी कर्मचारियों से अपने निर्देशानुसार, योग्यतानुसार और क्षमतानुसार ही कार्य करवाता हैं। जैसा प्रबंधक का व्यवहार होता हैं, जैसे उसके आदर्श होते हैं, उसके कर्मचारी भी समतुल्य वैसे ही व्यवहार निर्धारित करते हैं। इसलिए प्रबंधक का नेतृत्व जैसा होगा, कर्मचारी भी उसी के अनुरूप कार्य करेंगे।

प्राचार्य विद्यालय का मुखिया होता हैं। उसका व्यक्तित्व गुणों से विभूषित होना चाहिए। उसके व्यक्तित्व में सभी गुण विद्यमान होने चाहिए जो एक कुशल नेतृत्वकर्ता के लिए आवश्यक होते हैं क्योंकि उसके अनुकूल नेतृत्व पर ही विद्यालय किए सम्पूर्ण व्यवस्था व संचालन निर्भर करता हैं। कुशल नेतृत्व के आभाव में कोई भी संगठन न तो व्यवस्थित रूप से चल सकता हैं और न ही अपनी पूर्ण संरचना प्राप्त कर वांछित लक्ष्यों की पूर्ति की दिशा में प्रगति कर सकता हैं। कुशल नेतृत्व के आभाव में किसी भी संगठन की स्थिति कटी हुई पतंग की तरह होता हैं जो उद्देश्यहीन होकर आममान में इधर उधर भटकते हुए जमीन पर आ गिरती हैं।

प्रस्तुत लघु शोध में माध्यमिक विद्यालयों के प्राचार्यों की नेतृत्वशीलता का अध्ययन किया जा रहा हैं जो वर्तमान में एक महत्वपूर्ण विषय हैं।

### माध्यमिक विद्यालय :-

माध्यमिक शब्द का अर्थ हैं- 'मध्य की' अर्थात् माध्यमिक शिक्षा, प्राथमिक और उच्च शिक्षा के मध्य की शिक्षा हैं। अंग्रेजी में इसके लिए सेकेंडरी शब्द का प्रयोग किया जाता हैं जिसका अर्थ हैं दूसरे स्तर की। पहले स्तर की प्राथमिक और उसके बाद दुसरे स्तर की सेकेंडरी शिक्षा। आज किसी भी देश में माध्यमिक शिक्षा, प्राथमिक और उच्च शिक्षा के बीच की कड़ी होती हैं। और अपने में पूर्ण इकाई होती हैं। यह बच्चों के निर्माण की शिक्षा हैं।

### प्राचार्य :-

प्राचार्य अंग्रेजी शब्द प्रिंसिपल का हिंदी रूपांतरण हैं। प्राचार्य शब्द दो शब्दों प्रा + आचार्य (अध्यापक) से मिलकर बना हैं इसका अर्थ हैं विद्यालय के समस्त अध्यापकों में पद में सबसे बड़ा या प्रमुख।

विद्यालय में प्राचार्य का पद अत्यंत महत्वपूर्ण तथा उत्तरदायित्वपूर्ण होता हैं। वह विद्यालय का सर्वोच्च अधिकारी होता हैं। किसी भी विद्यालय की उन्नति और अवनति में इसके प्राचार्य की बहुत बड़ी भूमिका होती हैं। वह विद्यालय का केंद्र होता हैं जिसके चारों ओर विद्यालय की समस्त गतिविधियाँ घूमती रहती हैं। उसके सभी क्रियाकलापों का प्रभाव अप्रत्यक्ष रूप से विद्यार्थियों, अध्यापकों व अन्य कर्मचारियों पर पड़ता हैं। अतः विद्यालय की प्राचार्य को

आदर्श होना चाहिए। प्राचार्य की योग्यता, सोच एवं प्रशासकीय क्षमता पर ही विद्यालय की प्रगति निर्भर करती हैं।

**पी.सी. रैन** ने विद्यालय में प्राचार्य के स्थान के सम्बन्ध में निम्नलिखित विचार प्रकट किये हैं।

“घड़ी में प्रधान कमान, मशीन प्रचक्र या जलयान में यंत्रीकरण को जो स्थान प्राप्त हैं वही स्थान किसी भी विद्यालय में प्राचार्य का है।”

### नेतृत्वशीलता :-

नेतृत्वशीलता को अंग्रेजी में लीडरशिप (Leadership) कहते हैं। विद्वानों ने नेतृत्व शीलता को भिन्न भिन्न प्रकार से स्पष्ट किया है। कभी कभी इसका अर्थ प्रसिद्धि से समझा जाता है। लोकतान्त्रिक दृष्टि से इसका अर्थ उस स्थिति से समझा जाता है जिसमें कुछ व्यक्ति स्वेच्छा से दूसरे व्यक्तियों के आदेशों का पालन कर रहे हों और कभी कभी कोई व्यक्ति शक्ति के आधार पर दूसरों से मनचाहा व्यवहार करवा लेने की क्षमता रखते हों तो उसे भी नेतृत्व के अंतर्गत सम्मिलित किया जाता है। वास्तव में नेतृत्व का अर्थ है आगे आगे चलना। जो व्यक्ति कार्य को पूरा करने के लिए तथा दूसरों के मार्गदर्शन के लिए आगे चले, वही नेता है। अतः लोगों को अपने निर्देशानुसार चलाने की क्षमता ही नेतृत्व शीलता होती है।

### नेतृत्व व्यवहार:-

नेतृत्व व्यवहार, कौशल और कार्यों पर अधिक निर्भर करता है, और व्यक्तित्व लक्षणों पर कम । यह जोर देता है कि मजबूत नेतृत्व भूमिका व्यवहार का परिणाम है। यहाँ एक व्यक्ति के कृत्यों द्वारा उसके लक्षणों को दिखाया गया है। वह व्यक्ति कार्यों को कैसे करते हैं, वे अपने अधीनस्थों को कैसे प्रेरित करते हैं, वे कैसे व्यवहार करते हैं और कैसे प्रभावित करते हैं, और इसके साथ कैसे संवाद करते हैं।

व्यवहार सिद्धांत को नेतृत्व-शैली दृष्टिकोण के रूप में भी जाना जाता है, क्योंकि यह नेता व्यवहार के पैटर्न का वर्णन करता है।

व्यवहार दृष्टिकोण में नेता के व्यक्तिगत गुणों और उसकी विशेषताओं के स्थान पर उसके व्यवहार के अध्ययन पर अधिक बल दिया जाता है। व्यवहार से अभिप्राय नेता द्वारा किए जाने वाले कार्य और नेतृत्व विश्लेषण इस दृष्टिकोण में अधिकारियों द्वारा निरोजन, अभिप्रेरणा एवं संचार में लगाया जाने वाला समय और विधि का अध्ययन सम्मिलित है। इस दृष्टिकोण के

अनुसार नेतृत्व की सफलता नेताओं के व्यवहार पर निर्भर करती हैं अर्थात किसी नेता की सफलता का मूल्यांकन उसके व्यवहार का विश्लेषण करके ही किया जा सकता है।

### नेतृत्व की परिभाषाएं :-

1. **जॉर्ज आर. टेरी** ने नेतृत्व को उस योग्यता के रूप में परिभाषित किया है जो उद्देश्यों के लिए स्वेच्छा से कार्य करने हेतु प्रभावित करता है।
2. **लिंगविगस्टन के अनुसार** नेतृत्व से आशय उस योग्यता से है जो अन्य लोगों में एक सामाजिक उद्देश्य का अनुसरण करने की इच्छा जाग्रत करती है।
3. **मूरे** नेतृत्व को एक ऐसी योग्यता मानते हैं जो व्यक्तियों को नेता द्वारा अपेक्षित विधि के अनुसार कार्य करने के लिए प्रेरित करती हैं।
4. **जॉन जी. ग्लोवर** नेतृत्व को प्रबन्ध का वह महत्वपूर्ण पक्ष मानते हैं। जो उस योग्यता, सृजनशीलता, पहल शक्ति तथा सहानुभूति को व्यक्त करता है जिसकी सहायता से संगठन प्रक्रिया में मनोबल का निर्माण करके लोगों का विश्वास, सहयोग एवं कार्य करने की तत्परता प्राप्त की जाती है।
5. **ऑर्डवे टीड के अनुसार**, “नेतृत्व उन गुणों के संयोग का नाम है जिनको रखने पर कोई व्यक्ति अन्य व्यक्तियों से काम लेने के योग्य होता है, विशेषकर उसके प्रभाव द्वारा अन्य लोग स्वेच्छा से कार्य करने के लिए तैयार हो जाते हैं।”

### शैक्षिक नेतृत्व और उसका कार्य क्षेत्र :-

किसी भी संगठन का कार्य-संचालन करने के लिये नेतृत्व शक्ति की उपयोगिता को स्वीकार किया जाता है। नेता अपनी सूझ-बूझ से अनेक कार्यों को सम्पादित करता है। शैक्षिक नेतृत्व के प्रमुख कार्यों को सम्पादित करता है शैक्षिक नेतृत्व के प्रमुख कार्यों के सम्बन्ध में भी विद्वानों ने विचार किया है। रेम्सेयर तथा अन्य (Ramseyer john and other) ने ओहियो (Ohio) विश्वविद्यालय के शिक्षा महाविद्यालय में शैक्षिक नेतृत्व के कार्यों के निम्नलिखित नौ क्षेत्रों को गिनाया गया है-

1. कार्यों के लिये उद्देश्यों को निश्चित करना।
2. नीति निर्धारित करना।
3. कार्यों का निश्चय करना।
4. प्रशामकीय कार्यों तथा उनके ढांचे में समन्वय करना।

5. प्रभाव का मूल्यांकन।
6. शिक्षा विकास हेतु सामाजिक नेतृत्व के साथ मिलकर कार्य करना।
7. सामाजिक शैक्षिक सामानों का उपयोग करना।
8. समाज के व्यक्तियों का सहयोग प्राप्त करना।
9. सम्बन्धित तथा शैक्षिक कार्यों में सहायक व्यक्तियों से विचार-विनिमय करना।

\*\*\* शैक्षिक नेतृत्व द्वारा इन सभी कार्यों को करने में सदैव सजग एवं तत्पर रहना चाहिए।

1. निर्णय लेना।
2. योजना बनाना।
3. व्यवस्था करना।
4. विचार-विनिमय करना।
5. प्रभाव डालना।
6. समन्वय करना।

### 1.1. वैचारिक ढाँचा :-

यह उस संरचना के रूप में संदर्भित किया जाता है जो सिद्धांत के समर्थन में होता है। यह शोध अध्ययन अवधारणाओं, मान्यताओं, अपेक्षाओं और विश्वासों का समर्थन करता है। इस अध्याय के अनुसार मेरा वैचारिक ढाँचा दो प्रकार के चरों पर आधारित है, पहला चर स्वतंत्र चर, दूसरा चर है आश्रित चर।

अध्ययन के अनुसार स्वतंत्र चर है- नेतृत्व व्यवहार।

अध्ययन के अनुसार आश्रित चर है- माध्यमिक विद्यालय के शिक्षकों का दृष्टिकोण।

अध्ययन के तहत स्वतंत्र चर आश्रित चर को प्रभावित करता है इसलिए अध्ययन के अनुसार विद्यालय की शैक्षणिक उपलब्धि प्रभावित हो सकती है।

- **स्वतंत्र चर :-** चर शब्द की किसी भी चीज के रूप में परिभाषित किया जा सकता है जिसमें गुणवत्ता या मात्रा होती है जो की भिन्न होती है। इस अध्ययन के अनुसार स्वतंत्र चर विविध हैं। विद्यालय के नेतृत्व करने वाले प्राचार्य एवं शिक्षक तथा विद्यालय के छात्रों द्वारा कार्यान्वित नेतृत्वशीलता कई तरीकों से माध्यमिक विद्यालयों का प्रदर्शन करती है। नेतृत्वशीलता को तीन व्यापक रूप में देखा जाता है-

1. निरंकुश
2. लोकतांत्रिक
3. अहस्तक्षेप शैली।

- **आश्रितचर :-** आश्रित चर उन चरों को संदर्भित करता है जो अन्य स्वतंत्र चर पर आश्रित होता है- माध्यमिक विद्यालय के शिक्षकों का दृष्टिकोण । जो कि स्वतंत्र चर नेतृत्व व्यवहार पर आश्रित हैं।
- **तानाशाही शैली:** तानाशाही कि नेतृत्वशैली को निरंकुशतावादी अथवा निर्देशात्मक नेतृत्वशैली के रूप में भी जाना जाता है जिसमें तानाशाही शासक अपने अधिनास्थों को आदेश देता है तथा उनसे अपेक्षा रखता है कि वे उसकी आज्ञा का पूर्ण रूप से पालन करें। इस प्रकार कि नेतृत्व शैली में नेताओ द्वारा निर्णय बिना किसी अन्य कि सलाह से लिया जाता है।
- **लोकतांत्रिक शैली :** इस नेतृत्व शैली कि सहभागितापरक नेतृत्व शैली माना जाता है, इसे आम सहमति , परामर्शीय तथा लोकतांत्रिक रूप से उपविभाजित किया जा सकता है । इस शैली में अधीनस्थ निर्णय प्रक्रिया में शामिल रहते हैं । एक परामर्शीय नेता कर्मचारियों कि राय निर्णय लेने से पहले लेता है तथा नेता समूह के सदस्यों के साथ सलाह करने के बाद ही आम सहमति से कोई निर्णय लेता है। निर्णय तब तक अंतिम नहीं माना जाता जब तक सभी सदस्य निर्णय से सहमत नहीं हो जाते । लोकतांत्रिक शैली में निर्णय लेने का अंतिम अधिकार अधिनस्थों के पास होता है।
- **अहस्तक्षेप शैली :** अहस्तक्षेप शैली को स्वतंत्र शासन का नेतृत्व के रूप में माना जाता है जहा निर्णय लेने कि शक्ति पूर्णतः अधिनस्थों के हाथ में छोड़ दी जाती है। इस शैली में नेता को निर्णय लेने में न्यूनतम भागीदारी बनाया जाता है तथा लोगो को अपना निर्णय लेने कि छूट दी जाती है । समूह के सदस्यों को अपना लक्ष्य निर्धारित करने तथा उसे प्राप्त करने की पूर्ण स्वतन्त्रता दी जाती है जो उन्हे पूर्ण स्वायत्ता प्रदान करता है । इस नेता के अधीन कर्मचारी आत्मनिर्भर होने का दिखावा करते हैं तथा जब तक अनुरोध न किया जाये नेतृत्व द्वारा दिशा निर्देश नहीं प्रदान किया जाता ।

### 1.2. आवश्यकता एवं महत्व :-

- विद्यालय के प्राचार्य की भूमिका प्राथमिक कारक के रूप में पहचानी जाती है, यह जानना आवश्यक है की विद्यालय की मौजूदा उपलब्धि की लिए प्राचार्य कितना महत्वपूर्ण हैं ।
- ऐसा दावा किया जाता है की अच्छे प्राचार्य विद्यालय सुधार की सबसे महत्वपूर्ण कुंजी हैं ।

- विभिन्न विद्यालयों के प्राचार्यों के बीच किस हद तक भिन्नता हैं, इसका दस्तावेजीकरण करने की आवश्यकता हैं।
- प्राचार्य विद्यालय सुधार के लिए निर्णय लेने एवं अन्य व्यक्तियों से कार्य प्राप्त कैसे कर सकता हैं, ये उसकी नेतृत्वशीलता पर निर्भर करता हैं।
- इस अध्ययन द्वारा विद्यालय के प्राचार्य का नेतृत्व व्यवहार एवं विद्यालय की शैक्षणिक उपलब्धि के बीच संबंध का अध्ययन कर पाएंगे।
- इस अध्ययन के द्वारा प्राचार्य, शिक्षको एवं विद्यालय के कार्यों को नियंत्रित करने वाले प्रमुख कारको के बारे में जानकारी प्रकट होंगी, जिससे विद्यालय की शैक्षणिक उपलब्धि प्रभावित होती हैं।
- इस अध्ययन में विद्यालय की उन सभी गतिविधियों, विद्यालय की देखरेख एवं निगरानी करने वाले व्यक्तियों के बारे में पता चलता हैं जिससे विद्यालय की शैक्षणिक उपलब्धि प्रभावित होती हैं।

### 1.3 शोध कथन :-

“भोपाल जिले के माध्यमिक विद्यालय के प्राचार्य के नेतृत्व व्यवहार के संदर्भ में शिक्षकों का दृष्टिकोण”।

#### शैक्षिक नेतृत्व की आवश्यकता एवं महत्व :-

कोई भी समूह अपने कार्यों का सम्पादन नेता के माध्यम से ही करना चाहता हैं। नेतृत्व युक्त समूह गौरव का अनुभव भी करता हैं। जिस समूह अथवा समाज का कोई नेता नहीं होता वह समूह दिशाहीन तथा उदेश्यहीन होता हैं। आजकल अपने देश में प्रजातन्त्र की स्थापना हो चुकी हैं देश में विभिन्न समाजों, सम्प्रदायों संगठनों तथा संस्थाओं की संख्या में आश्चर्यजनक वृद्धि हुई हैं। अतएव नेताओं की संख्या का भी उसी अनुपात में बढ़ना स्वाभाविक हैं एक समूह अथवा समाज में कई नेता भी उदित हो जाते हैं परन्तु इन सभी का सर्व प्रमुख नेता एक ही व्यक्ति होता हैं, अन्य सह-नेता कालान्तर में प्रमुख नेता की बातों का ही अनुमोदन करने लगते हैं। इतना निश्चित हैं कि समाज में नेतृत्व की आवश्यकता निस्सन्देह होती हैं।

आवश्यकता शिक्षा का क्षेत्र भी अत्यन्त महत्वपूर्ण क्षेत्र हैं। देश की रचनात्मक तथा विकासात्मक अवस्था के मूल में शिक्षा ही होती हैं। उत्तम शिक्षा तथा समाज उपयोगी शिक्षा की व्यवस्था शैक्षिक नेतृत्व के अभाव में कदापि नहीं हो सकती। शिक्षा विभाग के अन्तर्गत

असंख्य शिक्षण-संस्थाएं समाज-कल्याण में ही सहायक होती हैं। इन संस्थाओं में पढ़ने वाले छात्र तथा शिक्षा प्रदान करने वाले शिक्षक दिन-रात अध्ययन-अध्यापन की प्रक्रिया में तल्लीन रहते हैं परन्तु छात्रों, अध्यापकों तथा संरक्षकों की कार्य क्षमता को उचित दिशा दिखाने के लिये शैक्षिक नेतृत्व की परम आवश्यकता होती है।

#### 1.4 अध्ययन के उद्देश्य-

1. माध्यमिक विद्यालय के प्राचार्य का नेतृत्व व्यवहार के संदर्भ में शिक्षकों के दृष्टिकोण को ज्ञात करना।
2. शासकीय विद्यालय एवं निजी विद्यालय के प्राचार्यों के नेतृत्व व्यवहार में शिक्षकों के दृष्टिकोण द्वारा अंतर ज्ञात करना।
3. शिक्षकों की आयु के अनुसार प्राचार्य के नेतृत्व व्यवहार के लिए शिक्षकों के दृष्टिकोण को अध्ययन करना।

#### 1.5 अनुसंधानात्मक प्रश्न-

- माध्यमिक विद्यालय के प्राचार्य का नेतृत्व व्यवहार के संदर्भ में शिक्षकों का दृष्टिकोण किस प्रकार है?
- क्या शासकीय विद्यालय एवं निजी विद्यालय के प्राचार्य के नेतृत्व व्यवहार में कोई अंतर है?
- प्राचार्य की वह कौन सी नेतृत्व शैली या व्यवहार है जो शिक्षकों के दृष्टिकोण से अधिक उत्तम है?

#### 1.6 अध्ययन का परिसीमन :-

अध्ययन भोपाल जिले के ग्रामीण एवं शहरी क्षेत्र के विद्यालयों का था। जहाँ माध्यमिक विद्यालयों के प्राचार्यों के नेतृत्वशीलता एवं व्यवहार और साथ ही शिक्षकों का दृष्टिकोण का उनसे संबंध के बारे में अध्ययन करना था। इनमें मुख्यतः 2 शासकीय विद्यालय एवं 3 निजी विद्यालय शामिल थे।