



KVS

Principal & Vice Principal

Kendriya Vidyalaya Sangathan (KVS)

भाग - 5



INDEX

S.N.	Content	P.N.
इकाई – V स्कूल संगठन और नेतृत्व		
1.	स्कूल संगठन - अर्थ, प्रकृति और दायरा	1
2.	स्कूल लीडरशिप का मतलब और बदलते प्रतिमान	7
3.	चिंतनशील व्यवसायी के रूप में नेता	11
4.	लीडर के रूप में टीम बिल्डर	17
5.	नेता एक सर्जक के रूप में	24
6.	कोच और मेंटर के रूप में लीडर	31
7.	निर्देशात्मक नेतृत्व	37
8.	वितरित नेतृत्व	43
9.	परिवर्तनकारी नेतृत्व	50
10.	केवीएस स्कूलों में निर्देशात्मक, वितरित और परिवर्तनकारी नेतृत्व और उनके अनुप्रयोग का तुलनात्मक विश्लेषण	56
11.	स्कूल संगठन और नेतृत्व में विजन निर्माण	62
12.	स्कूल नेतृत्व में रणनीतिक लक्ष्य निर्धारण	69
13.	स्कूल विकास योजना (एसडीपी): अवधारणा, संरचना, प्रक्रिया और कार्यान्वयन	76
14.	स्कूल नेतृत्व में निगरानी और मूल्यांकन (एम एंड ई)	83
15.	स्कूल संगठन और नेतृत्व में वार्षिक कैलेंडर	89
16.	टाइम-टेबलिंग - सिद्धांत, मॉडल, डिज़ाइन, कार्यान्वयन और निगरानी	96
17.	पेरेंट-टीचर फोरम (PTF): स्कूल डेवलपमेंट में स्ट्रक्चर, मकसद, प्रोसेस और लीडरशिप	100
18.	स्कूल असेंबली - उद्देश्य, डिज़ाइन, प्रोसेस, लीडरशिप डायमेंशन और टीचिंग-लर्निंग इम्प्रूवमेंट में इसकी भूमिका	107
19.	टीचर डेवलपमेंट फोरम (TDFs): प्रोफेशनल लर्निंग, कोलेबोरेशन, कैपेसिटी बिल्डिंग और लीडरशिप फंक्शन	113
20.	टीचिंग-लर्निंग को बेहतर बनाने के लिए अचीवमेंट डेटा का इस्तेमाल करना	120
21.	स्कूल सेल्फ-असेसमेंट - कॉन्सेप्ट, फ्रेमवर्क, प्रोसेस, इंडिकेटर और लीडरशिप फंक्शन	127

22.	स्कूल सुधार - कॉन्सेप्ट, फ्रेमवर्क, मॉडल, स्ट्रैटेजी और इंस्ट्रक्शनल लीडरशिप फंक्शन	134
23.	कम्युनिटी, इंडस्ट्री, आस-पास के स्कूलों और हायर एजुकेशन इंस्टिट्यूट के साथ पार्टनरशिप बनाना - लर्निंग कम्युनिटी बनाना	142
24.	स्कूल मान्यता - उद्देश्य, रूपरेखा, प्रक्रिया, मानक और नेतृत्व की जिम्मेदारियाँ	149
25.	सारांश	155
UNIT – VI शिक्षा में दृष्टिकोण		
26.	शिक्षा के लक्ष्यों को प्राप्त करने में स्कूल की भूमिका	163
27.	समाजीकरण और परिवर्तन की एजेंसी के रूप में स्कूल	166
28.	भारत की शिक्षा नीतियाँ: ऐतिहासिक विकास	169
29.	राष्ट्रीय शिक्षा नीति (एनईपी) 2020: गहन व्यापक अवलोकन	173
30.	एनईपी 2020: स्कूल शिक्षा ढांचे की गहराई	176
31.	राष्ट्रीय पाठ्यचर्या रूपरेखा: आधारभूत चरण (एनसीएफ-एफएस 2022)	179
32.	एनसीएफ-एफएस 2022: कार्यान्वयन, सामग्री और शिक्षण शास्त्र	182
33.	स्कूल शिक्षा के लिए राष्ट्रीय पाठ्यक्रम रूपरेखा (NCF-SE 2023): संरचना, दर्शन और रूपरेखा का अवलोकन	186
34.	NCF-SE 2023: करिकुलम एरिया और लर्निंग आउटकम (डीप डाइव)	191
35.	NCF-SE 2023: पेडागॉजी (गहन, विस्तृत, उच्च-स्तरीय नोट्स)	197
36.	एनसीएफ-एसई 2023: मूल्यांकन और परीक्षाएं	202
37.	निपुण भारत मिशन: विजन, संरचना और घटक	207
38.	निपुण भारत: शिक्षण और मूल्यांकन	214
39.	बाल अधिकार: मार्गदर्शक सिद्धांत (गहन, व्यापक नोट्स)	218
40.	सुरक्षित स्कूल वातावरण	223
41.	बच्चों को मुफ्त और अनिवार्य शिक्षा का अधिकार अधिनियम (आरटीई 2009)	229
42.	राष्ट्रीय शिक्षा नीतियों का ऐतिहासिक अध्ययन	235
43.	स्कूल पाठ्यक्रम सिद्धांत	241
44.	स्कूली शिक्षा के चरण: शिक्षण और मूल्यांकन	247
45.	अंतिम एकीकृत नोट्स (मास्टर संश्लेषण)	254

V UNIT

स्कूल संगठन और नेतृत्व

स्कूल संगठन - अर्थ, प्रकृति और दायरा

1. परिचय: स्कूल संगठन लीडरशिप के लिए क्यों ज़रूरी है

स्कूल का ऑर्गनाइज़ेशन वह नींव है जिस पर स्कूल के सभी काम - एडमिनिस्ट्रेटिव, एकेडमिक, ह्यूमन-रिसोर्स, पेडागॉजिकल, फाइनैशियल और सोशियो-कल्चरल - बने होते हैं। एक प्रिंसिपल के लिए, स्कूल ऑर्गनाइज़ेशन को समझना कोई एडमिनिस्ट्रेटिव ज़िम्मेदारी नहीं है, बल्कि एक लीडरशिप काबिलियत है जो स्कूल के कल्चर, एफिशिएंसी, प्रोडक्टिविटी, इनोवेशन और एजुकेशनल क्वालिटी को बनाती है।

स्कूल सिर्फ एक फ़िज़िकल बिल्डिंग नहीं है; यह एक **डायनामिक लिविंग सिस्टम** है, जिसमें कई इंटरैक्टिंग स्ट्रक्चर होते हैं:

- लोग (छात्र, शिक्षक, कर्मचारी, अभिभावक),
- प्रक्रियाएँ (पाठ्यक्रम, निर्देश, मूल्यांकन, शासन, संचार),
- संसाधन (समय, स्थान, वित्त, सामग्री),
- रिश्ते (शिक्षक-छात्र, स्कूल-समुदाय)।

स्कूल ऑर्गनाइज़ेशन, सीखने के लिए सबसे अच्छे हालात बनाने के लिए इन चीज़ों को तालमेल से अरेज करने का साइंस और फ़िलॉसफ़ी है।

इस तरह, "एक स्कूल को ऑर्गनाइज़ करने" का मतलब है असरदार टीचिंग-लर्निंग, लंबे समय के इंस्टीट्यूशनल डेवलपमेंट और सीखने वालों की पूरी ग्रोथ के लिए ज़रूरी **स्ट्रक्चरल, फंक्शनल और ह्यूमन सिस्टम को डिज़ाइन करना, कोऑर्डिनेट करना और लगातार बेहतर बनाना**।

2. स्कूल संगठन का अर्थ

स्कूल संगठन का मतलब है:

A. सभी स्कूल एलिमेंट्स की सिस्टमैटिक स्ट्रक्चरिंग

- जैसे करिकुलम, टाइमटेबल, स्टाफ रोल, क्लासरूम, कमिटी, पॉलिसी, कम्युनिकेशन चैनल और वर्कफ़्लो - ताकि एजुकेशनल मकसद अच्छे से और तालमेल से पूरे हो सकें।

B. एक अच्छा वर्किंग माहौल बनाने की प्रक्रिया

- जहां स्कूल की हर यूनिट क्लैरिटी, कोऑर्डिनेशन, अकाउंटैबिलिटी और शेयर्ड मकसद के साथ काम करती है।

C. एक लर्निंग सिस्टम के तौर पर स्कूल का डायनामिक मैनेजरियल अरेजमेंट

- मैकेनिकल या ब्यूरोक्रेटिक नहीं, बल्कि सोचने वाला, लचीला और सीखने वाले पर केंद्रित।

D. एक संपूर्ण वातावरण

- सीखने के लिए फिज़िकल, सोशल, इमोशनल, मैनेजरियल और इंस्ट्रक्शनल पहलुओं को मिलाना।
- यह **एडमिनिस्ट्रेशन (स्ट्रक्चर)** और **लीडरशिप (विज़न, कल्चर, इम्प्रूवमेंट)** को जोड़ता है।
- इस तरह, स्कूल ऑर्गनाइज़ेशन = **स्ट्रक्चर + प्रोसेस + लीडरशिप + कल्चर + इम्प्रूवमेंट साइकिल**।

3. स्कूल संगठन की विशेषताएं / प्रकृति

- स्कूल ऑर्गनाइज़ेशन का नेचर उसकी गहरी खासियतों को दिखाता है। KVS प्रिंसिपल के लिए, ये खासियतें फ़ैसले लेने में गाइड करती हैं।

1. लक्ष्य-उन्मुख स्वभाव

स्कूल ऑर्गनाइज़ेशन खास एजुकेशनल लक्ष्यों को पूरा करने के लिए होता है:

- समग्र बाल विकास
- शैक्षिक उपलब्धि
- मूल्य और नागरिकता
- जीवन कौशल
- एनईपी 2020 योग्यताएं
- समावेशी शिक्षा
- भलाई और सुरक्षा

हर स्ट्रक्चर - कमिटी, टाइमटेबल, टीचर का बंटवारा, असेंबली, असेसमेंट - को सीधे लक्ष्यों को सपोर्ट करना चाहिए।

2. शिक्षार्थी-केंद्रित प्रकृति

मॉडर्न स्कूल ऑर्गनाइजेशन डेवलपमेंट की ज़रूरतों के हिसाब से डिज़ाइन किया गया है, एडमिनिस्ट्रेटिव सुविधा के हिसाब से नहीं।
स्टूडेंट्स को चाहिए:

- सुरक्षित कक्षाएँ
 - भेदभाव
 - पूर्वानुमेय दिनचर्या
 - समावेशी प्रथाओं
 - खेल और कला के लिए समय
 - स्वस्थ सहकर्मी बातचीत
- इसलिए, ऑर्गनाइजेशन को बच्चों के कॉग्निटिव, सोशियो-इमोशनल और फिजिकल रिदम के हिसाब से ढलना होगा।

3. मानवतावादी प्रकृति

स्कूल इंसानी संस्थाएँ हैं, फैक्ट्री नहीं।

इसलिए, संगठन को इन बातों को प्राथमिकता देनी चाहिए:

- शिक्षक प्रेरणा
 - छात्र सम्मान
 - सहयोग
 - सहानुभूति-आधारित अनुशासन
 - भावनात्मक माहौल
- ह्यूमनिस्टिक ऑर्गनाइजेशन असरदार लर्निंग के साइकोलॉजिकल आधार को पहचानता है।

4. सामाजिक और सांस्कृतिक प्रकृति

स्कूल सामाजिक नियमों, कम्युनिटी के ढाँचों और सांस्कृतिक उम्मीदों को दिखाते हैं।

इसलिए, ऑर्गनाइजेशन को यह पक्का करना चाहिए:

- विविधता और समावेशिता
 - भाषा, संस्कृति, पहचान के प्रति सम्मान
 - सामुदायिक भागीदारी
 - मूल्यों की शिक्षा
 - सामाजिक न्याय अभिविन्यास
- यह स्कूल एक मिनी-सोसाइटी है जो बच्चों को डेमोक्रेटिक नागरिकता के लिए तैयार करता है।

5. गतिशील और अनुकूली प्रकृति

स्कूल का संगठन एक जैसा नहीं रहता।

इसे इन चीज़ों के साथ बदलना होगा:

- पाठ्यक्रम सुधार (एनईपी)
 - डिजिटल नवाचार
 - शैक्षणिक परिवर्तन
 - जनसांख्यिकीय बदलाव
 - अनुसंधान साक्ष्य
 - हितधारक प्रतिक्रिया
- इसका डायनामिक नेचर लगातार सुधार को ज़रूरी बनाता है।

6. प्रणालीगत और अन्योन्याश्रित प्रकृति

स्कूल संगठन सिस्टम का एक सिस्टम है :

- निर्देशात्मक प्रणाली
 - प्रशासनिक व्यवस्था
 - मूल्यांकन प्रणाली
 - वित्तीय प्रणाली
 - मानव संसाधन प्रणाली
 - सामुदायिक भागीदारी प्रणाली
- एक हिस्से में बदलाव पूरे सिस्टम पर असर डालता है (सिस्टम थ्योरी)।

7. नेतृत्व-प्रेरित स्वभाव

ऑर्गनाइजेशन की क्वालिटी प्रिंसिपल पर निर्भर करती है:

- दृष्टि की स्पष्टता
- प्रतिनिधिमंडल प्रथाओं

- निर्णय लेना
 - संचार
 - निगरानी
 - संस्कृति निर्माण की क्षमता
- लीडरशिप असरदार ऑर्गनाइज़ेशन का आधार है।

8. नीति-निर्भर प्रकृति

स्कूल ऑर्गनाइज़ेशन को ये बातें माननी होंगी:

- एनईपी 2020
 - सीबीएसई मानदंड
 - केवीएस नीतियां
 - आरटीई के अधिदेश
 - बाल अधिकार कानून
 - सुरक्षा के लिए दिशा - निर्देश
 - समावेशन और पहुंच संबंधी विनियमन
- पॉलिसी स्ट्रक्चर को आकार देती है; लीडरशिप पॉलिसी को प्रैक्टिस के लिए समझती है।

4. स्कूल संगठन के उद्देश्य

स्कूल ऑर्गनाइज़ेशन के साफ़, मल्टीडाइमेंशनल मकसद हैं जो टीचिंग-लर्निंग, लीडरशिप, वेलबीइंग और स्कूल डेवलपमेंट से जुड़े हैं।

1. असरदार टीचिंग-लर्निंग सुनिश्चित करना

मुख्य मकसद ऐसे हालात बनाना है जहाँ सिखाने के तरीके:

- STRUCTURED
- उलझाने
- विकासात्मक रूप से उपयुक्त
- सहित
- अंतःविषय
- डेटा से वाकिफ

टाइमटेबल बनाना, स्टाफ बांटना, क्लासरूम मैनेजमेंट और रिसोर्स प्लानिंग, ये सभी इसी मकसद पर ध्यान देते हैं।

2. प्रशासनिक कामकाज को सुचारू रूप से चलाने में मदद करना

यह भी शामिल है:

- विभागों के बीच समन्वय
- भूमिकाओं की स्पष्टता
- प्रलेखन
- अनुपालन
- रिपोर्टिंग
- नीतियों का क्रियान्वयन

एडमिनिस्ट्रेशन पेडागॉजी को सपोर्ट करता है, न कि इसका उल्टा।

3. सीखने वालों के समग्र विकास में मदद करना

ऑर्गनाइज़ेशन को इसके लिए मौके बनाने चाहिए:

- खेल
- आर्ट्स एक
- क्लब
- परियोजनाओं
- नेतृत्व कार्यक्रम
- संयोजन
- सामुदायिक सेवा

होलिस्टिक ग्रोथ के लिए स्ट्रक्चर्ड सिस्टम की ज़रूरत होती है।

4. मानव संसाधन का प्रभावी प्रबंधन

टीचर, काउंसलर, एडमिनिस्ट्रेटिव स्टाफ और सपोर्ट स्टाफ को इन तरीकों से ऑर्गनाइज़ किया जाना चाहिए:

- परिभाषित भूमिकाएँ
- मूल्यांकन प्रणालियाँ
- व्यावसायिक विकास
- सहयोग मानदंड
- पहचान प्रणालियाँ

ह्यूमन रिसोर्स स्कूल की मुख्य ताकत हैं।

5. संसाधनों का इष्टतम उपयोग

यह भी शामिल है:

- कक्षाओं
- प्रयोगशालाएं
- पुस्तकालय
- आईसीटी सुविधाएं
- खेल के मैदानों
- वित्त
- समय

एक प्रिंसिपल के लिए समय और टाइमटेबलिंग सबसे ज़रूरी रिसोर्स हैं।

6. सुरक्षा, सेहत और इमोशनल माहौल पक्का करना

संगठन को यह सुनिश्चित करना होगा:

- बाल संरक्षण प्रणालियाँ
- अनुशासनात्मक संरचनाएं
- सुरक्षा ऑडिट
- भावनात्मक कल्याण प्रणालियाँ
- परामर्श ढांचे
- डिजिटल सुरक्षा मानदंड

वेलबीइंग एक स्ट्रक्चरल ज़रूरत है, कोई ऐड-ऑन नहीं।

7. समुदाय की भागीदारी सुनिश्चित करना

स्कूल संगठन को इनसे जुड़ना चाहिए:

- अभिभावक
- सामुदायिक समूह
- स्थानीय निकायों
- उद्योग
- उच्च शिक्षा संस्थानों
- गैर सरकारी संगठनों

पार्टनरशिप से स्कूल की क्षमता बढ़ती है।

8. खुद का मूल्यांकन और सुधार करने की क्षमता

संगठन में ये चीज़ें शामिल होनी चाहिए:

- फ़ीडबैक लूप्स
- डेटा साक्षरता
- समीक्षा तंत्र
- गुणवत्ता ऑडिट
- स्कूल स्व-मूल्यांकन ढांचा (SAF)
- निरंतर सुधार चक्र

अच्छे स्कूल खुद रेगुलर पढ़ाई करते हैं।

5. स्कूल संगठन का दायरा

स्कूल ऑर्गनाइजेशन के दायरे में स्कूल का हर स्ट्रक्चरल और फंक्शनल पहलू शामिल है।

KVS प्रिंसिपल एग्जाम के लिए ज़रूरी मुख्य बातें नीचे दी गई हैं:

1. संगठनात्मक संरचना और पदानुक्रम

इसमें शामिल हैं:

- प्रधानाचार्य
- वाइस प्रिंसिपल
- विभागों के प्रमुख
- समन्वयकों
- कक्षा शिक्षकों
- समितियों
- प्रशासनिक कर्मचारी - वर्ग
- एसएमसी/अभिभावक मंच

क्लैरिटी और कम्युनिकेशन से ऑर्गनाइजेशनल हेल्थ बनी रहती है।

2. पाठ्यक्रम और शिक्षण संगठन

इसमें शामिल है:

- पाठ्यक्रम नियोजन
- पाठ योजना प्रणालियाँ
- शैक्षणिक कैलेंडर
- शैक्षणिक समितियाँ
- विभागीय बैठकें
- जांच प्रयोगशालाएं
- आईसीटी एकीकरण
- इंस्ट्रक्शनल ऑर्गनाइज़ेशन एकेडमिक एक्सीलेंस का दिल है।

3. समय संगठन

इसमें शामिल है:

- स्कूल का समय
- अवधि वितरण
- संतुलित समय सारिणी
- शून्य अवधि
- उपचारात्मक अवरोध
- सह-पाठ्यचर्या समय-निर्धारण
- समय सीखने का आर्किटेक्चर है।

4. अंतरिक्ष संगठन

इसमें शामिल है:

- कक्षा लेआउट
- प्रयोगशालाएं
- पुस्तकालय स्थान
- खेल क्षेत्र
- स्टाफ़ रूम
- विशेष शिक्षा कक्ष
- परामर्श कक्ष
- संयोजन
- क्लब स्थान
- स्पेस चुपचाप पढ़ाने के तरीके को आकार देता है।

5. मानव संसाधन संगठन

इसमें शामिल है:

- स्टाफिंग पैटर्न
- शुल्क आवंटन
- शिक्षक का कार्यभार
- प्रदर्शन मूल्यांकन
- पीडी सिस्टम
- सलाह
- सहयोग मानदंड
- HR ऑर्गनाइज़ेशन हौसला और प्रोडक्टिविटी तय करता है।

6. वित्तीय संगठन

इसमें शामिल है:

- बजट
- व्यय योजना
- खरीद
- आडिट
- अनुदान और निधि
- संसाधन जुटाना
- लागत प्रभावी योजना
- लीडरशिप के लिए फाइनेंशियल लिटरेसी ज़रूरी है।

7. छात्र सेवा संगठन

इसमें शामिल हैं:

- प्रवेश
 - स्वास्थ्य सेवाएँ
 - काउंसलिंग
 - परिवहन
 - विशेष शिक्षा सहायता
 - सुरक्षा प्रोटोकॉल
- स्टूडेंट सपोर्ट सिस्टम सीखने के माहौल को बेहतर बनाते हैं।

8. संस्थागत संस्कृति संगठन

इसमें शामिल हैं:

- साझा मूल्यों
 - व्यवहार मानदंड
 - संचार पैटर्न
 - अनुष्ठान और परंपराएँ
 - संयोजन
 - समारोह
 - मूल्य शिक्षा
- संस्कृति नियमों से ज़्यादा व्यवहार पर असर डालती है।

9. सामुदायिक सहभागिता संगठन

इसमें शामिल हैं:

- अभिभावक मंचों
 - आउटरीच कार्यक्रम
 - उच्च शिक्षा संस्थानों और उद्योग के साथ साझेदारी
 - स्कूल-समुदाय के कार्यक्रम
- सोशल कैपिटल एजुकेशनल कैपिटल को बढ़ाता है।

10. गुणवत्ता आश्वासन संगठन

इसमें शामिल हैं:

- आत्म मूल्यांकन
 - मान्यता प्रक्रियाएँ
 - स्कूल ऑडिट
 - वार्षिक शैक्षणिक परिणाम अध्ययन
 - सुधार योजनाएँ
- स्ट्रक्चर्ड रिव्यू से क्वालिटी बनी रहती है।

6. असरदार स्कूल संगठन के सिद्धांत

एक प्रिंसिपल को स्कूल को मज़बूत ऑर्गेनाइज़ेशनल सिद्धांतों पर चलाना चाहिए:

1. उद्देश्य की एकता

साझा विज़न और मिशन।

2. समन्वय

अंतर-विभागीय संरेखण।

3. सरलता और स्पष्टता

साफ़ पॉलिसी, आसान प्रोसेस।

4. लचीलापन

अनुकूलन की क्षमता।

5. समानता और समावेशिता

समान पहुंच, उचित सुविधाएं।

6. लोकतांत्रिक भागीदारी

टीचर्स, स्टूडेंट्स, पैरेंट्स की आवाज़।

7. **जवाबदेही**
सभी लेवल पर ज़िम्मेदारी।
8. **पारदर्शिता**
साफ़ बातचीत और डॉक्यूमेंटेशन।
9. **निरंतर सुधार**
डेटा-ड्रिवन एन्हांसमेंट।
7. **ऑर्गनाइज़ेशन में प्रिंसिपल की भूमिका (हाई-वैल्यू एग्जाम कंटेंट)**

प्रिंसिपल है:

- **योजनाकार** (दृष्टिकोण, कैलेंडर, संसाधन)
- **आयोजक** (संरचनाएं, भूमिकाएं, समितियां)
- **नेता** (संस्कृति, प्रेरणा)
- **प्रबंधक** (संचालन, अनुपालन)
- **पर्यवेक्षक** (गुणवत्ता, शिक्षण विज्ञान)
- **समन्वयक** (टीमें, साझेदारी)
- **नवप्रवर्तक** (आधुनिकीकरण)
- **मॉनिटर** (डेटा और सुधार)
- **संरक्षक/प्रशिक्षक** (क्षमता निर्माण)

प्रिंसिपल ऑर्गनाइज़ेशन को एक लिविंग सिस्टम में बदल देता है।

8. निष्कर्ष

स्कूल का संगठन, अच्छी स्कूलिंग की बुनियादी नींव है।

यह लक्ष्यों, लीडरशिप, करिकुलम, ह्यूमन रिसोर्स, प्रोसेस, कल्चर और कम्युनिटी को एक साथ लाता है, जो एक जैसा, डायनेमिक और लर्नर-सेंटरड सिस्टम है। KVS प्रिंसिपल के लिए, स्कूल के संगठन में महारत हासिल करना, पढ़ाई के लक्ष्यों को ऐसे सीखने के नतीजों, बराबरी, भलाई, इनोवेशन और स्कूल में लगातार सुधार में बदलने के लिए ज़रूरी है।

स्कूल लीडरशिप का मतलब और बदलते प्रतिमान

1. परिचय - स्कूल के मुख्य वेरिएबल के तौर पर लीडरशिप

लीडरशिप वह ज़रूरी चीज़ है जो ऑर्गेनाइज़ेशनल स्ट्रक्चर, रिसोर्स और पॉलिसी को लर्निंग आउटकम में बदलती है। स्कूल के माहौल में, लीडरशिप एक साथ मैनेजरियल और पढ़ाने वाली होती है: यह रिसोर्स को ऑर्गेनाइज़ करती है और क्लासरूम में क्या होता है, इसे भी आकार देती है। KVS स्कूलों को लीड करने की चाह रखने वाले प्रिंसिपल के लिए, लीडरशिप कोई टाइटल या कामों का सेट नहीं है - यह ऐसे हालात बनाने की एक लगातार प्रैक्टिस है जिसमें टीचर अच्छी तरह से पढ़ाते हैं और स्टूडेंट गहराई से सीखते हैं।

“स्कूल लीडरशिप” को समझने के लिए घिसी-पिटी बातों (हेडशिप = एडमिनिस्ट्रेशन) से आगे बढ़कर एक ऐसी सोच अपनानी होगी जिसमें विज्ञान, पढ़ाने की देखरेख, कल्चरल मैनेजमेंट, सिस्टम में समस्याओं को सुलझाना, इंसानी विकास और नैतिक जवाबदेही शामिल हो।

2. स्कूल लीडरशिप को परिभाषित करना - मुख्य तत्व

असल में, स्कूल लीडरशिप वह प्रोसेस है जिससे कोई व्यक्ति या ग्रुप स्कूल के स्टेकहोल्डर्स पर असर डालता है ताकि वे एक जैसे एजुकेशनल गोल हासिल कर सकें। खास डेफिनिशनल एलिमेंट्स:

- **एजुकेशनल मकसद के लिए असर:** लीडरशिप एक मकसद वाला असर है जिसका मकसद टीचिंग और लर्निंग को बेहतर बनाना है, न कि सिर्फ़ अथॉरिटी।
- **मिलकर काम करना:** प्रिंसिपल की भूमिका अहम होती है, लेकिन लीडरशिप तब असरदार होती है जब इसे टीचर, स्टूडेंट और कम्युनिटी में बांटा जाता है।
- **नैतिक और नैतिक सोच:** लीडरशिप मूल्यों को बताती है, ईमानदारी का उदाहरण देती है, और निष्पक्षता पक्का करती है।
- **विज्ञान और स्टेटेजी:** लीडरशिप एक मज़बूत मकसद बनाती है और उसके हिसाब से रिसोर्स लगाती है।
- **कैपेसिटी बिल्डिंग:** लीडरशिप टीचर की काबिलियत और इंस्टीट्यूशनल क्षमता को बढ़ाती है।
- **सिस्टम थिंकिंग:** लीडरशिप एक-दूसरे पर निर्भर सबसिस्टम - करिकुलम, असेसमेंट, HR, इंफ्रास्ट्रक्चर - को कोहेरेंट सुधार के लिए कोऑर्डिनेट करती है।

काम के नज़रिए से, स्कूल लीडरशिप में प्लानिंग, ऑर्गेनाइज़िंग, लोगों को लीड करना, प्रोसेस को कंट्रोल करना, नतीजों पर नज़र रखना, डेवलपमेंट में मदद करना, कम्युनिटी का सपोर्ट पाना और इंस्टीट्यूशनल रिसोर्स को मैनेज करना शामिल है।

3. स्कूल लीडरशिप के काम - ऑपरेशनलाइज़्ड

एग्जाम के जवाब और प्रैक्टिकल प्लान के लिए, लीडरशिप के कामों को प्रैक्टिकल उदाहरणों के साथ चार बड़े ग्रुप में बांटें:

A. दिशा और विजन

- NEP और लोकल ज़रूरतों के हिसाब से एक साफ़, सुधार पर आधारित विज़न बताएं।
- विज़न को स्ट्रेटेजिक लक्ष्यों और मेज़रेबल टारगेट (लिटरेसी, लर्निंग गेन, वेलबीइंग मेट्रिक्स) में बदलें।

B. निर्देशात्मक नेतृत्व

- करिकुलम अलाइनमेंट, लेसन स्टडी, क्लासरूम ऑब्ज़र्वेशन, मेंटरिंग और असेसमेंट प्रैक्टिस की देखरेख करना।
- पक्का करें कि प्रोफेशनल लर्निंग कम्युनिटी (PLCs) कंटेंट और पेडागॉजी पर फोकस करें।

C. संगठनात्मक और प्रशासनिक नेतृत्व

- टाइम-टेबल बनाएं, इंसानी और फिजिकल रिसोर्स बांटें, बच्चों की सेप्टी पक्का करें, और कानूनी नियमों (RTE, सेप्टी प्रोटोकॉल) का पालन करें।
- ट्रांसपेरेंट फाइनेंशियल और HR सिस्टम लागू करें।

D. संबंधपरक एवं नैतिक नेतृत्व

- प्रोफेशनल भरोसा बनाएं, नैतिक व्यवहार का उदाहरण बनें, सबको साथ लेकर चलने वाले तरीकों को बढ़ावा दें, और माता-पिता/कम्युनिटी को सीखने की पार्टनरशिप में शामिल करें।
- प्रिंसिपल को हर डोमेन में माहिर होना चाहिए और कामों को क्रम से करने में सक्षम होना चाहिए - जैसे, टाइमटेबल को बदलने के लिए डेटा का इस्तेमाल करना (इंस्ट्रक्शनल फंक्शन) (ऑर्गनाइज़ेशनल फंक्शन) और बदलावों के बारे में बताना (रिलेशनल फंक्शन)।

4. लीडरशिप की काबिलियत - प्रिंसिपल को क्या सीखना चाहिए

कॉम्पिटेंसी फ्रेमवर्क तैयारी और मूल्यांकन को स्ट्रक्चर करने में मदद करते हैं। हाई-वैल्यू कॉम्पिटेंसी में शामिल हैं:

- **पढ़ाने की समझ:** करिकुलम, पढ़ाने के तरीके और असेसमेंट की गहरी समझ।
 - **स्ट्रेटेजिक प्लानिंग:** विज़न को सही प्लान और टाइमलाइन में बदलने की क्षमता।
 - **पीपल मैनेजमेंट:** कोचिंग, झगड़े सुलझाना, मोटिवेशन, परफॉर्मेंस फीडबैक।
 - **डेटा लिटरैसी:** सुधार के लिए असेसमेंट और अटेंडेंस डेटा का इस्तेमाल।
 - **सिस्टम थिंकिंग:** पॉलिसी/ऑपरेशनल फैसलों के असर का अंदाज़ा लगाना।
 - **चेंज मैनेजमेंट:** स्टेकहोल्डर की सहमति और फेज़ में लागू करने के साथ सुधारों को आगे बढ़ाएं।
 - **नैतिक देखभाल:** समानता पर ध्यान, बच्चों की सुरक्षा, पारदर्शिता।
 - **कम्युनिटी एंगेजमेंट:** पैरेंट्स, इंडस्ट्री, HEIs के साथ पार्टनरशिप बनाएं।
- KVS प्रिंसिपल के लिए, ये काबिलियत लिखित परीक्षा के जवाबों और प्रैक्टिकल लीडरशिप एक्शन, दोनों में दिखानी होंगी।

5. स्कूल लीडरशिप के ऐतिहासिक और कॉन्सेप्टुअल पैराडाइम्स - एक ओवरव्यू

पिछली सदी में स्कूल लीडरशिप के तरीके काफी बदले हैं। इस बदलाव को समझने से आज की उम्मीदों और प्रैक्टिस को समझने में मदद मिलती है।

A. नौकरशाही/प्रबंधकीय प्रतिमान (पारंपरिक)

- फोकस: ऑर्डर, नियमों का पालन, हायरार्किकल कंट्रोल, एडमिनिस्ट्रेटिव एफिशिएंसी।
- मैनेजर के तौर पर प्रिंसिपल: नियम लागू करना, अनुशासन बनाए रखना, पेपरवर्क संभालना।
- ताकत: अंदाज़ा लगाना, नियमों का पालन।
- कमियां: सिखाने पर कम ध्यान, टीचर की कम दिलचस्पी, और धीरे-धीरे नया करना।

B. निर्देशात्मक नेतृत्व प्रतिमान (1970-1990 के दशक के बाद)

- यह इस मान्यता से उभरा कि लीडरशिप का क्लासरूम प्रैक्टिस पर सीधा असर होना चाहिए।
- फोकस: करिकुलम, टीचिंग क्वालिटी, सुपरविज़न, प्रोफेशनल डेवलपमेंट।
- प्रिंसिपल, इंस्ट्रक्शनल लीडर के तौर पर: क्लासरूम देखते हैं, टीचरों को कोचिंग देते हैं, स्टूडेंट की लर्निंग को एनालाइज़ करते हैं।
- ताकत: लीडरशिप को स्टूडेंट के नतीजों से जोड़ता है; पेडागॉजी पर फोकस करता है।
- सीमाएं: सेंट्रलाइज़्ड रह सकता है; ऑर्गनाइज़ेशनल कैपेसिटी और टीचर वेलफेयर को नज़रअंदाज़ कर सकता है।

C. परिवर्तनकारी / दूरदर्शी नेतृत्व

- नैतिक मकसद, कल्चर में बदलाव, मोटिवेशन और लंबे समय के सुधार पर ज़ोर।
- प्रिंसिपल कल्चर को आकार देने वाले के तौर पर: कलेक्टिव एजेंसी बनाता है, बदलाव के लिए प्रेरित करता है, मूल्यों पर ध्यान देता है।
- ताकत: स्टेकहोल्डर्स को इकट्ठा करता है, शेयर्ड कमिटमेंट को बढ़ावा देता है।
- कमियां: करिश्माई निर्भरता का खतरा; विज़न को बदलने के लिए ऑपरेशनल सिस्टम की ज़रूरत होती है।

D. वितरित नेतृत्व (सहयोगी प्रतिमान)

- लीडरशिप को सिर्फ़ पोजीशन पर आधारित न होकर नेटवर्क और सिचुएशन पर आधारित माना जाता है।
- फोकस: टीचर लीडरशिप, मिलकर फैसला लेना, प्रोफेशनल लर्निंग कम्युनिटी।

- प्रिंसिपल एक इनेबलर के तौर पर: टीचर लीडरशिप के लिए स्ट्रक्चर बनाता है और काम बांटता है।
 - ताकत: कैपेसिटी बनाता है, सस्टेनेबिलिटी को बेहतर बनाता है, एक्सपर्टिज़ का इस्तेमाल करता है।
 - कमियाँ: इसके लिए भरोसा, भूमिकाओं की साफ़ जानकारी और अच्छे तालमेल की ज़रूरत होती है।
- E. निर्देशात्मक-परिवर्तनात्मक संश्लेषण (समकालीन एकीकृत मॉडल)**
- मॉडर्न फ्रेमवर्क, इंस्ट्रक्शनल फोकस को ट्रांसफॉर्मेशनल कल्चर और डिस्ट्रिब्यूटेड प्रैक्टिस के साथ जोड़ते हैं।
 - मुख्य काम: विज़न सेट करना, इंस्ट्रक्शनल तालमेल पक्का करना, लीडरशिप के काम सौंपना, और अकाउंटेबिलिटी और सपोर्ट के लिए सिस्टम बनाए रखना।
- F. अन्य उभरते प्रतिमान**
- **डिस्ट्रिब्यूटेड डेमोक्रेटिक लीडरशिप** (स्टूडेंट की आवाज़, कम्युनिटी को-क्रिएशन),
 - **सर्वेंट लीडरशिप** (दूसरों को काबिल बनाने पर ध्यान देना),
 - **नैतिक नेतृत्व** (समानता, न्याय),
 - **सतत नेतृत्व** (दीर्घकालिक क्षमता निर्माण),
 - **डेटा-इन्फॉर्मड लीडरशिप** (रियल-टाइम डेटा का इस्तेमाल)।
- एग्जाम के जवाबों में इन पैराडाइम्स के बारे में जानकारी दिखनी चाहिए और कॉन्टेक्ट के हिसाब से मिले-जुले तरीके के लिए बात करनी चाहिए।
- 6. पैराडाइम बदलाव के ड्राइवर - लीडरशिप मॉडल क्यों बदले**
- पैराडाइम शिफ्ट के कारणों को समझने से एनालिटिकल जवाब मज़बूत होते हैं।
- **रिसर्च सबूत:** लीडरशिप को स्टूडेंट के नतीजों से जोड़ने वाली स्टडीज़ ने पढ़ाने पर फोकस बढ़ाया।
 - **पॉलिसी की मांग:** अकाउंटेबिलिटी सिस्टम, स्टैंडर्ड टेस्टिंग, और करिकुलम रिफॉर्म (जैसे, NEP) के लिए डेटा-इन्फॉर्मड लीडरशिप की ज़रूरत होती है।
 - **स्कूलिंग की मुश्किल:** अलग-अलग तरह के सीखने वाले, सबको शामिल करने की ज़िम्मेदारी, और डिजिटल बदलाव के लिए बांटी हुई लीडरशिप की ज़रूरत होती है।
 - **डीसेंट्रलाइज़ेशन और ऑटोनॉमी:** स्कूल को ज्यादा ऑटोनॉमी मिलने से प्रिंसिपल क्लर्क से इंस्ट्रक्शनल लीडर बन जाते हैं।
 - **टीचिंग का प्रोफेशनलाइज़ेशन:** टीचर की एक्सपर्टिज़ के लिए मिलकर काम करने वाले लीडरशिप मॉडल की ज़रूरत है।
 - **समाज की उम्मीदें:** कम्युनिटी की भागीदारी, ट्रांसपेरेंसी, और अधिकार-आधारित मांगें लीडरशिप की सोच को बदल देती हैं।
 - **ग्लोबलाइज़ेशन और टेक्नोलॉजी:** नई स्किल्स की ज़रूरतें और डिजिटल टूल्स लीडरशिप के काम को नया आकार देते हैं। KVS के लिए, नेशनल पॉलिसी में बदलाव (NEP), इनक्लूसिव मैनेज (RPwD), और सेंट्रल कोऑर्डिनेशन के लिए अडैप्टिव, एविडेंस-बेस्ड लीडरशिप ज़रूरी है।
- 7. आज की सोच: प्रिंसिपल एक बहुमुखी लीडर के तौर पर**
- आज का असरदार प्रिंसिपल कई भूमिकाओं को एक साथ जोड़ता है:
- **दूरदर्शी रणनीतिकार:** स्कूल का उद्देश्य और लंबे समय की दिशाएँ तय करता है।
 - **इंस्ट्रक्शनल कोच:** मेंटरिंग और ऑब्ज़र्वेशन के ज़रिए पढ़ाई में सुधार लाता है।
 - **सिस्टम मैनेजर:** रूटीन एफिशिएंसी और कम्प्लायंस पक्का करता है।
 - **टीम बिल्डर और डिस्ट्रिब्यूटेड लीडर:** टीचर लीडरशिप और कोलेबोरेटिव स्ट्रक्चर को डेवलप करता है।
 - **चेंज एजेंट:** इनोवेशन शुरू करता है और ट्रांज़िशन को मैनेज करता है।
 - **एथिकल स्टीवर्ड:** बच्चों के अधिकारों, बराबरी और फेयरनेस की रक्षा करता है।
 - **कम्युनिटी कनेक्टर:** सीखने के मौकों को बढ़ाने के लिए पार्टनरशिप बनाता है।
- इस मिली-जुली भूमिका के लिए कई तरह के काम करने की काबिलियत और काम को प्राथमिकता के आधार पर सौंपने की ज़रूरत होती है।
- 8. प्रैक्टिकल असर - कैसे बदलाव एक्शन में बदलते हैं (KVS प्रिंसिपल के लिए हाई-वैल्यू)**
- थ्योरी को ठोस कामों में बदलें जिन्हें आप लागू कर सकते हैं और एग्जाम के जवाबों में उन पर चर्चा कर सकते हैं:
- A. प्रबंधन से लेकर निर्देशन का नेतृत्व तक**
- इंस्पेक्शन की जगह कोचिंग साइकिल अपनाएं: प्री-ऑब्ज़र्वेशन गोल सेटिंग, क्लासरूम ऑब्ज़र्वेशन, फीडबैक कॉन्फ्रेंस, ग्रोथ प्लान।
 - पढ़ाने की एक्सपर्टाइज़ फैलाने के लिए लेसन स्टडी/पीयर ऑब्ज़र्वेशन लागू करें।
- B. सिंगल-पॉइंट अथॉरिटी से डिस्ट्रिब्यूटेड लीडरशिप तक**
- रोल मैप बनाएं: करिकुलम लीड, असेसमेंट कोऑर्डिनेटर, वेल्बीइंग लीड, कम्युनिटी लायजन।
 - साफ़ मैनेज और मीटिंग शेड्यूल के साथ टीचर लीडरशिप टीम बनाएं।
- C. कम्प्लायंस से लर्निंग सिस्टम तक**
- सीखने की प्रोग्रेस दिखाने के लिए डेटा वॉल और आसान डैशबोर्ड का इस्तेमाल करें; छोटी डेटा रिव्यू मीटिंग करें।
 - सालाना कैलेंडर को इंस्ट्रक्शन, असेसमेंट और रिव्यू के साइकिल के हिसाब से बनाएं।

D. अलग-अलग फैसलों से लेकर स्टैकहोल्डर को-क्रिएशन तक

- SDP इनपुट के लिए पेरेंट फोरम, स्टूडेंट काउंसिल और कम्युनिटी एडवाइजरी ग्रुप को इंस्टीट्यूशनल बनाएं।
- ओनरशिप बनाने के लिए पार्टिसिपेटरी विज़निंग वर्कशॉप का इस्तेमाल करें।

E. लेन-देन से परिवर्तनकारी बदलाव की ओर

- सुधार के लिए दिलचस्प बातें बताएं; शुरुआती जीत का जश्न मनाएं; प्रोफेशनल लर्निंग को टाइमटेबल में शामिल करें।

F. तदर्थ PD से निरंतर क्षमता निर्माण तक

- क्लासरूम पर असर से जुड़े साल भर चलने वाले प्रोफेशनल डेवलपमेंट सीकेंस डिज़ाइन करें, न कि एक बार की वर्कशॉप।

9. आज के समय में लीडरशिप में चुनौतियाँ और तनाव

प्रिंसिपलों को असल दुनिया के टेंशन से निपटना होगा - अच्छा एग्जाम मटीरियल और प्रैक्टिकल ज़रूरत।

- **अकाउंटबिलिटी बनाम ऑटोनॉमी:** इनोवेशन के साथ कमप्लायंस को बैलेंस करना।
- **शॉर्ट-टर्म टारगेट बनाम लॉन्ग-टर्म कैपेसिटी बिल्डिंग:** तुरंत नतीजे देने का दबाव लगातार विकास को कमजोर कर सकता है।
- **सेंट्रलाइज़्ड पॉलिसी बनाम लोकल ज़रूरतें:** KVS प्रिंसिपलों को नेशनल स्टैंडर्ड्स को लोकल कॉन्टेक्स्ट के साथ अलाइन करना होगा।
- **डिस्ट्रिब्यूशन बनाम कोहेरेंस:** अगर शेयर्ड लीडरशिप में अच्छा कोऑर्डिनेशन न हो, तो वह बिखर सकती है।
- **पढ़ाने पर फोकस बनाम टीचर की भलाई:** पढ़ाने के तरीके में सुधार लाने के लिए स्टाफ को सपोर्ट करना चाहिए, न कि उन्हें थका देना चाहिए।
- **डेटा का इस्तेमाल बनाम डेटा ओवरलोड:** प्रिंसिपल को डेटा की जानकारी होनी चाहिए और उन्हें चुनना चाहिए। एक मज़बूत जवाब टेंशन को पहचानता है और प्रैक्टिकल बैलेंसिंग स्ट्रेटेजी (जैसे, फेज़्ड रिफॉर्म, प्रोटेक्टेड प्लानिंग टाइम) बताता है।

10. लीडरशिप एथिक्स और इक्विटी - नॉन-नेगोशिएबल

मॉडर्न लीडरशिप एथिक्स और इक्विटी को सेंटर में रखती है:

- सबको साथ लेकर चलने वाले एडमिशन के तरीके, आसानी से मिलने वाला इंफ्रास्ट्रक्चर, जेंडर और डिसेबिलिटी के प्रति सेंसिटिविटी पक्का करें।
 - गोपनीयता, प्रक्रिया में निष्पक्षता और बच्चों की सुरक्षा बनाए रखें।
 - सीखने में आने वाली कमियों को दूर करने और कमजोर सीखने वालों को प्राथमिकता देने के लिए रिसोर्स का इस्तेमाल करें।
 - मॉडल की ईमानदारी-पारदर्शी खरीद, निष्पक्ष तैनाती, कोई पक्षपात नहीं।
- KVS प्रिंसिपल के लिए, नैतिक लीडरशिप संवैधानिक और कानूनी ज़िम्मेदारियों के साथ मेल खाती है; परीक्षाएँ कानूनी और अधिकारों से जुड़ी ठोस पॉलिसी को इनाम देती हैं।

11. परीक्षा के सवालों की तैयारी - जवाब कैसे तैयार करें

हाई-स्कोरिंग जवाब थोरी, सबूत और लागू किए गए स्टेप्स को मिलाते हैं:

1. बताएं (एक पैराग्राफ)।
 2. पैराडाइम को साफ़ तौर पर आउटलाइन करें (मैनेजरियल, इंस्ट्रक्शनल, ट्रांसफॉर्मेशनल, डिस्ट्रिब्यूटेड)।
 3. कारणों (पॉलिसी, रिसर्च, कॉम्प्लेक्सिटी) को समझाएं।
 4. मतलब पर चर्चा करें - 4-6 ठोस एक्शन बताएं जो एक प्रिंसिपल को करने चाहिए।
 5. चुनौतियों का समाधान करें और उन्हें कम करने के तरीके बताएं।
 6. NEP या राइट्स फ्रेमवर्क से जुड़े एक इवैल्यूएटिव स्टेटमेंट के साथ **खत्म करें**।
- हेडिंग, उदाहरण और अगर हो सके तो KVS के लिए एक छोटा सा उदाहरण (जैसे, आप KVS स्कूल में डिस्ट्रिब्यूटेड इंस्ट्रक्शनल लीडरशिप कैसे शुरू करेंगे) का इस्तेमाल करें।

12. उदाहरण के लिए एक्शन प्लान - मैनेजर से लर्निंग लीडर बनना (प्रैक्टिकल टेम्पलेट)

एक छोटा ऑपरेशनल प्लान (6-9 महीने) जो पैराडाइम शिफ्ट दिखाता है:

1. **महीना 1:** स्टाफ के साथ विज़न वर्कशॉप + बेसलाइन डेटा कलेक्शन (रीडिंग/मैथ बेंचमार्क)।
 2. **महीना 2:** टीचर लीडरशिप रोल (करिकुलम लीड, असेसमेंट लीड) और हर हफ्ते PLC तय करें।
 3. **महीना 3-4:** कोचिंग साइकिल (ऑब्ज़र्वेशन, फीडबैक) शुरू करें और मिलकर प्लानिंग करने का समय बचाएं।
 4. **महीना 5:** एक डेटा वॉल और छोटी डेटा रिव्यू मीटिंग्स का पायलट करें; टारगेटेड सपोर्ट के लिए 2 फोकस क्लासरूम पहचानें।
 5. **महीना 6-8:** क्लासरूम प्रैक्टिस से जुड़े प्रोफेशनल लर्निंग मॉड्यूल; पेडागॉजी पर पेरेंट्स का ओरिएंटेशन।
 6. **महीना 9:** असर का रिव्यू करें: स्टूडेंट की परफॉर्मेंस, टीचर की प्रैक्टिस में बदलाव, उसी हिसाब से SDP एडजस्ट करें।
- इससे एग्जामिनर्स को पता चलता है कि आप थ्योरेटिकल पैराडाइम्स को स्कूल में ऐसे सुधार में बदल सकते हैं जिन्हें मापा जा सके।

13. निष्कर्ष - प्रिंसिपल्स के लिए सिंथेसिस

स्कूल लीडरशिप ब्यूरोक्रेटिक मैनेजमेंट से इंटीग्रेटिव मॉडल में बदल गई है जो इंस्ट्रक्शनल ओवरसाइट, ट्रांसफॉर्मेशनल विज़न और डिस्ट्रिब्यूटेड कैपेसिटी को मिलाते हैं। मॉडर्न प्रिंसिपल को एक ही समय में सिस्टम थिंकर, इंस्ट्रक्शनल कोच, एथिकल स्टीवर्ड और कम्युनिटी बिल्डर होना चाहिए। KVS प्रिंसिपल के लिए, सफलता इन पैराडाइम्स को मिलाने में है - टीचर एक्सपर्टाइज़ को जुटाने के लिए डिस्ट्रिब्यूटेड लीडरशिप अपनाना, क्लासरूम स्टैंडर्ड को बेहतर बनाने के लिए इंस्ट्रक्शनल लीडरशिप की प्रैक्टिस करना, और सीखने को बनाए रखने वाला कल्चर बनाने के लिए ट्रांसफॉर्मेशनल लीडरशिप का इस्तेमाल करना। इन पैराडाइम्स में महारत, ऑपरेशनल कॉम्पिटेंस के साथ, असरदार प्रिंसिपलशिप को डिफाइन करती है।

1. परिचय: मॉडर्न स्कूल लीडरशिप के मूल के रूप में रिफ्लेक्शन

आजकल की एजुकेशनल लीडरशिप में, सोचना ऑप्शनल नहीं बल्कि **डिफाइनिंग** है। जो प्रिंसिपल सोचता नहीं है, वह सुधार नहीं ला सकता, टीचरों को गाइड नहीं कर सकता, सिस्टम को रीडिज़ाइन नहीं कर सकता, और स्कूलिंग की बदलती चुनौतियों के हिसाब से खुद को ढाल नहीं सकता। एक सोचने वाला लीडर **सोचने वाला लीडर होता है**, जो आदतन अंदाज़ों, फैसलों, तरीकों, बातचीत, डेटा और नतीजों की जांच करता है।

स्कूल के माहौल में, सोचना एक स्ट्रेटेजिक काबिलियत बन जाता है: क्लासरूम में क्या हो रहा है, कौन से प्रोसेस काम कर रहे हैं या फेल हो रहे हैं, कौन से कल्चरल पैटर्न उभर रहे हैं, और लीडरशिप के फैसले सीखने, भलाई, बराबरी और टीचर के हौसले पर कैसे असर डालते हैं, इसकी बारीकी से जांच करने की काबिलियत।

रिफ्लेक्शन सिर्फ खुद पर ध्यान देना नहीं है; यह डेटा से जुड़ी, एक्शन पर आधारित जांच है जो रोज़ाना के काम को लगातार सीखने में बदल देती है। यह स्कूल में सुधार का मुख्य इंजन है।

KVS प्रिंसिपल के लिए, रिफ्लेक्टिव प्रैक्टिस बहुत ज़रूरी है क्योंकि सिस्टम-लेवल की उम्मीदें (NEP, CBSE सुधार, कॉम्पिटेंसी-बेस्ड टीचिंग, इनक्लूजन नॉर्म्स) लगातार बदलती रहती हैं। जो स्कूल सफल होते हैं, उनके लीडर लगातार एनालाइज़ करते हैं, रीकैलिब्रेट करते हैं और इनोवेट करते हैं।

2. स्कूल लीडरशिप में रिफ्लेक्टिव प्रैक्टिस का मतलब

रिफ्लेक्टिव प्रैक्टिस एक **सिस्टमैटिक और सोच-समझकर किया जाने वाला प्रोसेस है जिसमें भविष्य में लीडरशिप परफॉर्मेंस को बेहतर बनाने के लिए अपने कामों, अनुभवों, फैसलों, सोच और उनके नतीजों के बारे में सोचा जाता है**। इसमें शामिल हैं:

- लीडरशिप के रोज़ाना के कामों की जांच करना
 - शिक्षक/छात्र के दृष्टिकोण को समझना
 - निर्णयों के प्रभाव का आकलन
 - पैटर्न, कमजोरियों, ताकतों की पहचान करना
 - रणनीतियों को नया स्वरूप देना
 - भविष्य की कार्यवाहियों में इनसाइट्स को लागू करना
- सोच-विचार अनुभव को एक्सपर्टीज़ में बदल देता है।

इस प्रकार, एक विचारशील स्कूल लीडर:

- अपने स्वयं के नेतृत्व व्यवहारों का अवलोकन करता है
- संगठनात्मक दिनचर्या का विश्लेषण करता है
- प्रश्न धारणाएँ
- साक्ष्य के माध्यम से घटनाओं की व्याख्या करता है
- सीखने के आधार पर अनुकूलन करता है
- सुधार चक्रों का नेतृत्व करता है

रिफ्लेक्शन एक इंटेलेक्चुअल, इमोशनल और एथिकल प्रैक्टिस है - जो कॉग्निशन, सेल्फ-अवेयरनेस और मोरल रीज़निंग को जोड़ता है।

3. रिफ्लेक्टिव प्रैक्टिस की दार्शनिक जड़ें

मॉडर्न रिफ्लेक्टिव लीडरशिप कई फिलॉसॉफिकल बुनियाद पर बनी है:

1. जॉन डेवी की चिंतनशील सोच

डेवी ने रिफ्लेक्शन को सबूतों की रोशनी में विश्वासों का एक्टिव, लगातार और ध्यान से मूल्यांकन माना। उन्होंने तर्क दिया कि शिक्षा जांच-पड़ताल पर आधारित होनी चाहिए, और नेताओं में जांच-पड़ताल होनी चाहिए।

2. शॉन का रिफ्लेक्टिव प्रैक्टिशनर

डोनाल्ड शॉन के खास काम में बताया गया है:

- **क्रिया में चिंतन** (क्रिया के दौरान सोचना)
- **कार्य पर चिंतन** (कार्य के बाद सोचना)
- **कार्यवाई के लिए चिंतन** (पूर्वानुमानित चिंतन)

शॉन के आइडिया स्कूल लीडरशिप के लिए बहुत काम के हैं, जहाँ प्रिंसिपल लगातार फैसले लेते हैं, समस्याओं को समझते हैं और लोगों से जुड़ते हैं।

3. कोल्ब का अनुभवात्मक शिक्षण चक्र

कोल्ब सीखने को एक चक्र के रूप में बताते हैं:

- अनुभव → चिंतन → अवधारणा → प्रयोग
- लीडर्स प्रॉब्लम को हैंडल करते समय या इंटरवेंशन डिज़ाइन करते समय इस साइकिल को लागू करते हैं।

4. आर्गिरिस और शॉन की डबल-लूप लर्निंग

सिंगल-लूप लर्निंग मौजूदा स्ट्रक्चर में गलतियों को ठीक करती है। डबल-लूप लर्निंग खुद स्ट्रक्चर पर सवाल उठाती है।

रिफ्लेक्टिव लीडर डबल-लूप लर्निंग में शामिल होते हैं जब वे पूछते हैं:

- "हम ऐसा क्यों करते हैं?"
 - "क्या यह धारणा सही है?"
 - "क्या यह पॉलिसी स्टूडेंट्स की मदद करती है?"
- यह ट्रांसफॉर्मेशनल लीडरशिप को दिखाता है।

4. प्रिंसिपल को रिफ्लेक्टिव प्रैक्टिशनर क्यों होना चाहिए

सोच-विचार ज़रूरी है क्योंकि:

A. स्कूल लीडरशिप मुश्किल और अनप्रेडिक्टेबल होती है

स्कूलों में अलग-अलग तरह के सीखने वाले, स्टाफ़, सोशल डायनामिक्स, संकट, पॉलिसी में बदलाव शामिल होते हैं। कोई तय स्क्रिप्ट काम नहीं करती। रिफ्लेक्शन अडैप्टिव लीडरशिप को सपोर्ट करता है।

B. टीचिंग-लर्निंग में लगातार सुधार की ज़रूरत होती है

इंस्ट्रक्शनल लीडरशिप के लिए प्रिंसिपलों को पेडागॉजी, टीचर की ज़रूरतों को समझना ज़रूरी है और स्टूडेंट डेटा-रिफ्लेक्शन इसे मुमकिन बनाता है।

C. मॉडर्न लीडरशिप प्रोफेशनल लर्निंग पर ज़ोर देती है

एक रिफ्लेक्टिव प्रिंसिपल सीखने का मॉडल है - एक कोर कल्चरल वैल्यू।

D. नीति सुधारों के लिए जवाबदेही की ज़रूरत होती है

KVS और NEP इस बात पर ज़ोर देते हैं:

- योग्यता-आधारित शिक्षा
 - समावेशी स्कूली शिक्षा
 - SEL और कल्याण
 - प्रारंभिक मूल्यांकन
 - 21वीं सदी के कौशल
- रिफ्लेक्शन इंटरेक्टिव अलाइनमेंट की अनुमति देता है।

E. चिंतन से निर्णय की गुणवत्ता में सुधार होता है

लीडर बिना सोचे-समझे फैसले लेने से बचते हैं और सोच-समझकर, सबूतों पर आधारित फैसले लेते हैं।

F. चिंतन से रिश्ते बेहतर होते हैं

अपने बायस, कम्युनिकेशन पैटर्न और इमोशनल ट्रिगर को समझकर, रिफ्लेक्टिव लीडर भरोसा, हमदर्दी और असर बनाते हैं।

5. रिफ्लेक्टिव लीडरशिप के आयाम

स्कूल लीडरशिप में रिफ्लेक्टिव प्रैक्टिस कई पहलुओं में दिखती है:

1. संज्ञानात्मक चिंतन

इसमें इन बातों पर गंभीरता से सोचना शामिल है:

- मान्यताओं
- रणनीतियाँ
- फैसले
- डेटा पैटर्न
- निर्देशात्मक मुद्दे
- नीतिगत निहितार्थ

प्रिंसिपल पूछते हैं:

- इसका सबूत क्या है?
- क्या विकल्प मौजूद हैं?
- क्या पैटर्न उभर रहे हैं?

2. भावनात्मक चिंतन

लीडरशिप इमोशनल काम है। सोच-विचार से लीडर्स को मदद मिलती है:

- उनकी भावनात्मक प्रतिक्रियाओं को समझें
- ट्रिगर्स की पहचान करें
- भावनात्मक संतुलन बनाए रखें
- सहानुभूति विकसित करें
- तनाव का प्रबंधन

सोचने-समझने की प्रैक्टिस से इमोशनल इंटेलिजेंस बढ़ती है।

3. नैतिक चिंतन

प्रिंसिपल को लगातार मूल्यांकन करना चाहिए:

- फेयरनेस
 - हिस्सेदारी
 - समावेश
 - पारदर्शिता
 - गोपनीयता
 - बाल संरक्षण संबंधी विचार
- नैतिक सोच-विचार से नैतिक देखभाल पक्की होती है।

4. रिफ्लेक्सिव (सिस्टम में खुद का) रिफ्लेक्शन

एक सोचने वाला लीडर यह देखता है:

- समस्याओं में उनकी भूमिका
 - संस्कृति पर प्रभाव
 - संबंध पैटर्न
 - अंतर्निहित पूर्वाग्रहों
- इससे गहरा बदलाव आता है।

5. संगठनात्मक चिंतन

प्रिंसिपल इस पर विचार करते हैं:

- स्कूल प्रक्रियाएं
 - समय सारिणी
 - समितियों
 - प्रोटोकॉल
 - सीखने की प्रणालियाँ
 - मूल्यांकन चक्र
- इससे सिस्टम थिंकिंग मजबूत होती है।

6. रिफ्लेक्टिव लीडरशिप के लिए टूल्स और मॉडल्स

रिफ्लेक्शन को सिस्टमैटिक और एक्शनेबल बनाने के लिए, प्रूवन मॉडल्स का इस्तेमाल किया जाता है।

A. शॉन के तीन मोड

1. क्रिया में चिंतन

फ़ैसला लेने के दौरान होता है।

उदाहरण: स्टाफ़ के झगड़े के दौरान तरीका बदलना।

2. कार्य पर चिंतन

किसी इवेंट के बाद होता है।

उदाहरण: यह रिव्यू करना कि कोई खास टीचर वर्कशॉप क्यों फेल हुई।

3. कार्रवाई के लिए चिंतन

सुधार की योजना बनाने के लिए आगे देखना।

उदाहरण: पिछले साल की कमियों का विश्लेषण करके पेरेंट-टीचर मीटिंग की तैयारी करना।

B. गिब्स का परावर्तक चक्र

रिफ्लेक्टिव जर्नलिंग के लिए एक आसान स्ट्रक्चर:

1. विवरण
 2. भावनाएँ
 3. मूल्यांकन
 4. विश्लेषण
 5. निष्कर्ष
 6. कार्य योजना
- टीचर कोचिंग और इवेंट के बाद रिव्यू के लिए उपयोगी।

C. कोल्ब का अनुभवात्मक शिक्षण मॉडल

लीडर्स इस तरह से काम करते हैं:

- ठोस अनुभव

- चिंतनशील अवलोकन
 - अमूर्त अवधारणा
 - सक्रिय प्रयोग
- नई इंस्ट्रक्शनल स्ट्रेटेजी को पायलट करने के लिए आइडियल।
- D. आर्गिरिस और शॉन की सिंगल-लूप और डबल-लूप लर्निंग**
- सिंगल-लूप प्रोसेस को बेहतर बनाता है।
 - डबल-लूप एम्बेडेड मान्यताओं को चुनौती देता है।
- सिस्टमिक स्कूल सुधार के लिए डबल-लूप ज़रूरी है।
- E. डेटा रिफ्लेक्शन प्रोटोकॉल नेता उपयोग करते हैं:**
- डेटा दीवारें
 - आइटम विश्लेषण
 - 5-क्यों विधि
 - मूल कारण विश्लेषण
 - छात्र मामले की समीक्षा
 - पाठ विश्लेषण प्रोटोकॉल
- ये लर्निंग डेटा को समझने और उस पर काम करने में मदद करते हैं।
- F. जर्नलिंग और लीडरशिप लॉगबुक**
- प्रिंसिपल रिफ्लेक्टिव लॉग मेंटेन करते हैं, जिसमें ये बातें लिखी होती हैं:
- दैनिक निर्णय
 - दुविधाओं
 - अंतर्दृष्टि
 - अगले कदम
- सेल्फ-ग्रोथ और अप्रेज़ल के लिए उपयोगी।
- G. सहकर्मी चिंतन / कोचिंग सर्किल**
- प्रिंसिपल दूसरे लीडर्स के साथ मिलकर काम करते हैं:
- चुनौतियों पर चर्चा करें
 - अंतर्दृष्टि साझा करें
 - बाहरी दृष्टिकोण प्राप्त करें
- इससे टनल विज़न से बचा जा सकता है।
- 7. स्कूल लीडरशिप में रिफ्लेक्टिव प्रैक्टिस के प्रैक्टिकल एप्लीकेशन**
- रोज़ाना के कामों से सोच-विचार पक्का होता है।
- 1. कक्षा में अवलोकन**
- एक रिफ्लेक्टिव प्रिंसिपल:**
- बिना निर्णय के देखता है
 - नोट्स पैटर्न
 - चिंतनशील प्रश्न पूछता है
 - शिक्षणशास्त्र का विश्लेषण करता है
 - साक्ष्य के आधार पर प्रतिक्रिया देता है
- सोच-विचार सुपरविज़न को कंस्ट्रक्टिव बनाता है।
- 2. शिक्षक क्षमता निर्माण में**
- चिंतनशील नेता:**
- विश्लेषण करें कि कौन सी PD गतिविधियाँ सीखने पर प्रभाव डालती हैं
 - फीडबैक के आधार पर प्रशिक्षण को नया स्वरूप देना
 - चिंतनशील संवाद का उपयोग करके शिक्षकों को सलाह देना
- वे टीचरों को खुद रिफ्लेक्टिव प्रैक्टिशनर बनने में मदद करते हैं।
- 3. निर्णय लेने में**
- रिएक्ट करने के बजाय, प्रिंसिपल:**
- विराम
 - संदर्भ का विश्लेषण करें

- मान्यताओं की जाँच करें
- परिणामों की जाँच करें
- नैतिक और रणनीतिक रूप से चुनें
सोच-विचार से फैसले की कालिटी बेहतर होती है।

4. झगड़ों को मैनेज करने में

रिफ्लेक्शन से मदद मिलती है:

- सभी दृष्टिकोणों को समझें
- भावनात्मक प्रतिक्रिया से बचें
- निष्पक्ष मध्यस्थता
- विश्वास का पुनर्निर्माण

5. स्कूल विकास योजना में

सोचने वाले नेता सबूत का इस्तेमाल करते हैं:

- छात्र उपलब्धि डेटा
 - उपस्थिति के रुझान
 - कक्षा अवलोकन निष्कर्ष
 - माता-पिता की प्रतिक्रिया
- वे स्कूल डेवलपमेंट प्लान के लिए प्रायोरिटीज़ की पहचान करते हैं।

6. संकट प्रबंधन में

प्रिंसिपलों को संकट का सामना करना पड़ रहा है:

- चोट लगने की घटनाएं
 - व्यवहार संबंधी प्रकरणों
 - माता-पिता की शिकायतें
 - कर्मचारियों के संघर्ष
 - प्रौद्योगिकी मुद्दे
- रिफ्लेक्शन से सबक सीखने और प्रोटोकॉल को रीडिज़ाइन करने में मदद मिलती है।

7. स्कूल संस्कृति बनाने में

रिफ्लेक्टिव प्रिंसिपल रेगुलर पूछते हैं:

- किन व्यवहारों को मज़बूत किया जा रहा है?
 - हमारा पर्यावरण कितना समावेशी है?
 - क्या स्टूडेंट्स को सम्मान महसूस होता है?
 - क्या टीचर्स को लगता है कि उन्हें अहमियत दी जा रही है?
- संस्कृति को जानबूझकर बनाया जाता है।

8. रिफ्लेक्टिव प्रैक्टिस और इंस्ट्रक्शनल लीडरशिप

इंस्ट्रक्शनल लीडरशिप, रिफ्लेक्टिव प्रैक्टिस से गहराई से जुड़ी हुई है।

चिंतनशील सिद्धांत:

- शिक्षण पैटर्न की जाँच करें
 - पाठ्यक्रम और अभ्यास के बीच अंतर की पहचान करें
 - मूल्यांकन परिणामों का विश्लेषण करें
 - PLCs में रणनीतियों पर चर्चा करें
 - शैक्षणिक नवाचार का नेतृत्व करें
- रिफ्लेक्शन इंस्ट्रक्शनल लीडरशिप को एविडेंस-बेस्ड बनाता है।

9. रिफ्लेक्टिव प्रैक्टिस और टीचर सुपरविज़न

सुपरविज़न तभी सार्थक होता है जब:

- अवलोकन प्रतिबिंबित होते हैं
 - फीडबैक शिक्षक को आत्म-विश्लेषण के लिए प्रोत्साहित करता है
 - पर्यवेक्षण चक्रों में चिंतनशील साक्षात्कार शामिल हैं
 - शिक्षक रिफ्लेक्शन लॉग बनाए रखते हैं
- इससे लगातार पढ़ाई में सुधार का कल्चर बनता है।

10. रिफ्लेक्टिव प्रैक्टिस और स्कूल सुधार

स्कूल सुधार के लिए ज़रूरी है:

- जांच मानसिकता
 - साक्ष्य-संचालित योजना
 - चिंतनशील लक्ष्य निर्धारण
 - चिंतनशील मध्य-वर्षीय समीक्षाएं
 - परावर्तक पुनर्निर्माण
- सोच-विचार सुधार को कम्प्लायंस से असली बदलाव में बदल देता है।

11. रिफ्लेक्टिव प्रैक्टिस में रुकावटें

आम रुकावटों में शामिल हैं:

- समय का दबाव
- नौकरशाही कार्यभार
- भेद्यता का डर
- पदानुक्रमित संस्कृति
- कम भरोसा
- प्रतिक्रिया के प्रति प्रतिरोध
- प्रतिबिंब कौशल की कमी
- डेटा अधिभार

सोचने-समझने वाले लीडर इन रुकावटों को दूर करने के लिए स्ट्रेटेजी बनाते हैं:

- चिंतन के लिए सुरक्षित समय
- संवाद के लिए सुरक्षित संस्कृति
- खुले तौर पर मॉडलिंग प्रतिबिंब
- संरचित प्रोटोकॉल का उपयोग करना
- चरणबद्ध कार्यान्वयन

12. एक रिफ्लेक्टिव स्कूल कल्चर बनाना

एक सोचने वाला लीडर सोचने वाले स्कूल बनाता है।

रणनीतियाँ:

1. **रिफ्लेक्टिव प्रोटोकॉल एम्बेड करें**
स्टाफ मीटिंग्स, PLCs, PD प्रोग्राम्स में।
2. **मनोवैज्ञानिक सुरक्षा को बढ़ावा दें**
टीचरों को गलतियों पर चर्चा करते समय सुरक्षित महसूस करना चाहिए।
3. **छात्रों को सोचने-समझने के लिए बढ़ावा दें**
एग्जिट टिकट, लर्निंग जर्नल, पीयर फीडबैक।
4. **पाठ अध्ययन को संस्थागत बनाएं**
टीचिंग में क्लेक्टिव जांच।
5. **सबूतों को सीखने की सामग्री के तौर पर इस्तेमाल करें**
अचीवमेंट डेटा, अटेंडेंस डेटा, बिहेवियरल रिकॉर्ड।
6. **रिफ्लेक्टिव बिहेवियर को सेलिब्रेट करें**
सोच-समझकर सिखाने और लीडरशिप को पहचानें।

13. रिफ्लेक्टिव प्रैक्टिस और एथिकल लीडरशिप

नैतिक लीडरशिप के लिए ज़रूरी है:

- आत्म जागरूकता
- समानुभूति
- फेयरनेस
- जवाबदेही

रिफ्लेक्शन इन काबिलियत को इस तरह से मजबूत करता है:

- पूर्वाग्रहों की पहचान
- नैतिक निहितार्थों का आकलन
- नैतिक दुविधाओं से सीखना
- मूल्यों को सुदृढ़ करना

14. KVS प्रिंसिपल के लिए रिफ्लेक्टिव प्रैक्टिस (हाई-वैल्यू एग्जाम कंटेंट)

KVS के लिए खास महत्व:

- KVS सेंट्रली गवर्नेंस वाला है; रिफ्लेक्टिव प्रैक्टिस लोकल अडैप्टेशन पक्का करती है।
- प्रिंसिपल अलग-अलग बैकग्राउंड के टीचर को संभालते हैं; सोचने से HR के फैसले बेहतर होते हैं।
- लगातार सुधारों के लिए सही मतलब निकालने और लागू करने की ज़रूरत होती है।
- रिफ्लेक्टिव सुपरविज़न, कॉम्पिटेंसी-बेस्ड टीचिंग के साथ अलाइन होता है।
- रिफ्लेक्शन स्कूल-कम्युनिटी पार्टनरशिप को मजबूत करता है।
- KVS के छात्र अक्सर अलग-अलग सोशियो-कल्चरल बैकग्राउंड से आते हैं; सोच-विचार बराबरी को सपोर्ट करता है।

15. निष्कर्ष

सोचने-समझने वाला प्रैक्टिशनर मॉडर्न एजुकेशनल लीडरशिप की रीढ़ है। एक स्कूल लीडर जो रेगुलर सोचता है, वह एक **अडैप्टिव स्ट्रेटजिस्ट**, एक **एथिकल स्टीवर्ड**, एक **इंस्ट्रक्शनल कोच**, एक **कल्चर बिल्डर** और एक **चेंज एजेंट बन जाता है**। सोचने-समझने से अनुभव को समझदारी से और समझदारी को असरदार काम से जोड़ा जाता है।

KVS प्रिंसिपल के लिए, मुश्किलों से निपटने, पढ़ाने-सीखने को बेहतर बनाने, कल्चर को आकार देने और लगातार सुधार लाने के लिए सोचने-समझने की प्रैक्टिस बहुत ज़रूरी है। यह लीडरशिप को सिर्फ पद की अथॉरिटी से बदलकर बदलाव लाने वाले असर में बदल देता है।

लीडर के रूप में टीम बिल्डर

1. परिचय - टीम बिल्डिंग स्कूल लीडरशिप का दिल क्यों है

अगर लीडरशिप असर है, तो टीमवर्क वह तरीका है जिससे वह असर एक्शन में बदलता है। एक प्रिंसिपल अकेले लर्निंग, कल्चर, बराबरी या डिसिप्लिन को बेहतर नहीं बना सकता। मॉडर्न स्कूलिंग में, जहाँ उम्मीदें बहुत ज़्यादा हैं और रिसोर्स कम हैं, प्रिंसिपल का असर असल में उन **टीमों की क्वालिटी पर निर्भर करता है** जिन्हें वे तैयार करते हैं।

एक स्कूल लीडर एक टीम बिल्डर के तौर पर वह होता है जो अच्छे सहयोग, शेयर्ड ओनरशिप, बांटी हुई लीडरशिप और मिलकर काम करने के लिए माहौल बनाता है। एनुअल स्कूल प्लान, स्कूल डेवलपमेंट प्लान, एकेडमिक सुधार, इनक्लूजन स्ट्रेटेजी, असेसमेंट में बदलाव और स्टूडेंट वेलबीइंग इनिशिएटिव का असर सभी टीमों पर निर्भर करता है।

टीम बनाना कोई एक्टिविटी नहीं है; यह एक **स्ट्रेटेजिक लीडरशिप प्रोसेस है** - मकसद, स्ट्रक्चर, नॉर्म्स, भरोसा, तालमेल और मिलकर काम करने वाला प्रोफेशनल कल्चर बनाना।

KVS प्रिंसिपलों के लिए टीम बनाना मिशन-क्रिटिकल है क्योंकि:

- बड़ी संख्या में कर्मचारी,
 - स्थानान्तरण,
 - शिक्षक पृष्ठभूमि की विविधता,
 - बहु-स्तरीय प्राधिकरण (केवीएस मुख्यालय, आरओ, विद्यालय),
 - सेंट्रलाइज्ड करिकुलम लेकिन लोकल एग्जीक्यूशन,
 - शेयर्ड इंस्ट्रक्शनल लीडरशिप की ज़रूरत।
- इसलिए, प्रिंसिपल को एक्सपर्ट टीम आर्किटेक्ट होना चाहिए।

2. स्कूल लीडरशिप में टीम बिल्डिंग का मतलब

टीम बिल्डिंग का मतलब है **जान-बूझकर मिलकर काम करने वाले ग्रुप बनाना, उन्हें बढ़ाना और बनाए रखना**, जो पढ़ाई के लक्ष्यों के लिए एक-दूसरे पर निर्भर होकर काम करते हैं। इसमें शामिल हैं:

- सही लोगों का चयन करना,
- भूमिकाओं को परिभाषित करना,
- विश्वास और संचार का निर्माण,
- मानदंड स्थापित करना,
- साझा ज़िम्मेदारी को बढ़ावा देना,
- समन्वय के लिए तंत्र बनाना,
- पेशेवर संवाद को सक्षम बनाना,
- मनोवैज्ञानिक सुरक्षा सुनिश्चित करना,
- टीमों को स्पष्टता और सशक्तीकरण के साथ मार्गदर्शन करना,
- संघर्ष को रचनात्मक तरीके से संबोधित करना,
- और कई टीमों में तालमेल बनाए रखना।

सफल टीम बिल्डिंग एक स्टाफ ग्रुप को एक कलेक्टिव प्रोफेशनल लर्निंग और वर्किंग कम्युनिटी में बदल देती है।