Sangeeta

Name :- Dixsha P. Sharma

Unit 1

शैक्षणिक प्रबंध संकल्पना
(Concept of Educational Management)

unit -1- b

B) हेन्री फेयॉल के अनुसार प्रबंध के सिद्धांत एवं उनका शैक्षणिक प्रबंध में महत्त्व

(Principles of Management by Henry Fayol
& its application to Educational Management)

हेन्री फेयॉल द्वारा दिए गए प्रबंध के सिद्धांत में उन बातों का समावेश किया गया है जो शैक्षणिक प्रबंध को प्रभावी बनाने के लिए आवश्यक हैं। यहां दिए गए सिद्धांतों का आवश्यकतानुसार उपयोग कर प्रबंध को अधिक मजबूत बना सकते हैं।

कार्य का विभाजन (Distribution of work)

प्रबंध के अंतर्गत कार्य का विभाजन सभी कर्मचारियों में समान रूप से किया जाता है। यह कार्य कम समय में तथा अधिक प्रभावी रूप से हो इसलिए प्रत्येक कर्मचारी का दर्जा, क्षमता, कुशलता, योग्यता, अनुभव तथा अधिकार आदि बातों को ध्यान में रखा जाता है। इस प्रकार हेन्री फेयॉल ने मानव संसाधन के उचित उपयोग का सिद्धांत स्थापित किया।

उत्तरदायित्व (Responsibility)

कार्य का उचित रूप से विभाजन होने के बाद सभी कर्मचारी अपना कार्य सही तरीके से कर रहे हैं या नहीं, इस पर नियंत्रण रखने हेतु किसी एक व्यक्ति को उत्तरदायित्व प्रदान किया जाता है। शैक्षणिक प्रबंध में यह कार्य प्रधानाध्यापक करते हैं। सभी कर्मचारियों को आदेश देना, कार्य सौंपना, नियंत्रण रखना तथा अनुशासन हीनता करने पर उचित दंड देने का अधिकार भी इस व्यक्ति को दिया जाता है। इस प्रकार अधिकार ही उसका उत्तरदायित्व होता है।

संस्थागत प्रबंध में परिवर्तन दो स्तर पर होता है जो इस प्रकार है-

1) व्यक्तिगत स्तर (Individual Level)

2) संस्थागत स्तर (Organizational Level)

परिवर्तन होने के कारण है [illegible]

इनके कारण व्यक्तिगत स्तर पर विकास होता है तथा ध्येय प्राप्त होता है।

संस्थागत स्तर पर संस्था के प्रयासों द्वारा परिवर्तन होता है। जब प्रबंध में परिवर्तन किया जाता है तब उसके परिणाम एवं प्रक्रियाओं पर पड़नेवाले प्रभाव का मूल्यांकन भी किया जाता है।

परिवर्तन प्रबंध (Change Management)

प्रबंध में परिवर्तन से तात्पर्य है संस्था की किसी भी प्रणाली में उचित बदलाव लाना जिसका परिणाम सकारात्मक हो। इसके अंतर्गत व्यक्तिगत, सामूहिक, संस्थागत एवं भौतिक साधन-सामग्री आदि की कार्यपद्धति में विशेष बदलाव किये जाते हैं। इसके लिए पुनर्नियोग तथा निर्देशन की आवश्यकता होती है। प्रबंध परिवर्तन के लिए संसाधन की उपलब्धता, आय-व्यय का बजट, व्यवसाय प्रक्रिया आदि सभी को नया रूप दिया जाता है। संस्थागत परिवर्तन प्रबंध अर्थात संपूर्ण संस्था का परिवर्तन किया जाए तो उसका परिणाम सभी घटकों पर पड़ता है। तकनीकी, व्यावहारिक पहलु, सामाजिक बदलाव तथा आधुनिकीकरण का प्रभाव संस्था पर पड़ता है। अतः इन सभी के अनुसार संस्था के नए उद्देश्य स्थापित होते हैं, नयी आवश्यकता एवं उपभोक्ता की मांग के अनुसार परिवर्तन किये जाते हैं; जो औपचारिक रूप से लागू करने के बाद सर्वमान्य होते हैं।

उपरोक्त कथन के आधार पर हम परिवर्तन प्रबंध को इस तरह परिभाषित कर सकते हैं, "परिवर्तन प्रबंध प्रक्रिया साधन एवं तकनीकी का उचित व्यवस्थापन कर निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति तथा उच्च उपलब्धि हेतु किया गया परिवर्तन है।"

"परिवर्तन प्रबंध एक व्यवस्थित प्रणाली है, जो व्यक्तिगत एवं संस्थागत स्तर पर किया जाता है।"

परिवर्तन प्रबंध के कुछ स्तर होते हैं। परिवर्तन का तात्पर्य केवल बदलाव से नहीं, बल्कि नए को स्वीकार करना, बदलाव पर नियंत्रण रखना तथा उसका परिणाम प्राप्त करना है। अतः पहले किसी भी परिवर्तन के लिए नियोजन एवं व्याख्या करना जरूरी है। उसके बाद उसका क्रियान्वयन किया जाता है। उदाहरणस्वरूप आज शिक्षा के क्षेत्र में इन्फॉर्मेशन टेक्नोलॉजी यानी सूचना व संप्रेषण तकनीकी का बोलबाला हो गया है। अतः प्रत्येक शैक्षणिक संस्था को सूचना-तंत्र अपनाकर अपनी कार्यप्रणाली में परिवर्तन लाने की आवश्यकता है। इसके लिए परिवर्तन प्रबंध की प्रक्रिया आवश्यक है।

Mob.:- 9892747570/9619363117
सरस ज्ञान पब्लिकेशन
111 से 114/डी, ओसवाल टॉवर नं. 1,
लता अपार्ट. के सामने, खारीगाव,
वी. पी. क्रॉस रोड-4, भायंदर (पूर्व)
ठाणे (महा.) - 401 105

अनुशासन (Discipline)

संस्था में कार्य करते समय अनुशासन का होना अत्यंत आवश्यक है। इसके लिए वातावरण लोकतंत्रात्मक हो, सभी को कार्य के अनुसार उचित वेतन मिले, हर अधिकार में पद के अनुरूप समानता हो तथा कार्य का भी उचित विभाजन होना आवश्यक है। दंड या पुरस्कार देते समय न्याय एवं समानता के सिद्धांत को अपनाना चाहिए। इस प्रकार अनुशासन स्थापित हो सकता है।

समानता (Equality)

प्रबंध के अंतर्गत प्रत्येक कर्मचारी के साथ समान व्यवहार करना अपेक्षित है। सभी के साथ निष्पक्ष न्याय होना चाहिए। किसी भी कर्मचारी के मन में असमानता की भावना का निर्माण न हो इसका ध्यान रखा जाए।

नेतृत्व (Initiative)

प्रबंधक के पास नेतृत्व गुण होना जरूरी है। वह अपने कर्मचारियों में कुशलता, सृजनात्मकता, स्वयंप्रेरणा से कार्य करने की क्षमता एवं आदेश का पालन आदि गुणों का विकास करने का प्रयास करे। साथ ही सभी कर्मचारियों का नेतृत्व भी उसे करना चाहिए।

वेतन / पारिश्रमिक (Remuneration)

प्रबंधक द्वारा इस बात का विशेष ध्यान रखा जाये कि प्रत्येक कर्मचारी को मिलनेवाला वेतन अथवा पारिश्रमिक उसके कार्य के अनुसार उचित रूप में हो। इससे कर्मचारी अपना-अपना काम निष्ठा एवं लगन से करेंगे।

केंद्रीकरण (Centralization)

फेयॉल के मतानुसार केंद्रीकरण द्वारा अधीनस्थ (Subordinate) कर्मचारियों का महत्व कम होता है तथा विकेंद्रीकरण द्वारा उसका महत्व बढ़ जाता है। अतः सत्ता का विकेंद्रीकरण होना आवश्यक है। इस प्रकार कार्यों का विभाजन होने से अधिकार भी अपने आप विभाजित हो जाते हैं। इससे किसी व्यक्ति पर तनाव नहीं बढ़ता है।

एकता की भावना (Feeling of Unity)

यदि प्रबंध योग्य दिशा में हो तो कर्मचारी आपसी मेल-जोल एवं सहकार्य से काम करते हैं। उनमें एकता की भावना निर्माण होने से संपूर्ण प्रबंध उचित रूप से होता है।

व्यवस्था (Order)

प्रबंध के अंतर्गत व्यवस्था आवश्यक है। सभी कर्मचारी अपने-अपने कार्यों में अपनी कुशलता व योग्यता के अनुसार व्यस्त रहने चाहिए। सभी के स्थान एवं साधन कार्य के अनुसार उचित क्रम में होने चाहिए, इससे प्रबंध में सुव्यवस्था आती है।

कर्मचारियों का स्थायित्व (Stability of Tenure)

किसी भी संस्था के अंतर्गत कार्य करनेवाले कर्मचारी को नौकरी की गारंटी होना जरूरी है। यदि उसे स्थायी रूप से नौकरी नहीं मिलती तो असुरक्षा की भावना निर्माण होती है। इससे कर्मचारी का कार्य भी प्रभावी होता है। अतः कर्मचारी को कार्य की गारंटी या स्थायित्व देना आवश्यक है।

शैक्षणिक प्रबंध की उपयोगिता/महत्त्व (Application to Educational Management)

[illegible] ऐसी प्रक्रिया है जो मनुष्य की प्रगति तथा राष्ट्र का [illegible]

शिक्षा द्वारा राष्ट्र का उचित विकास हो इसलिए शैक्षणिक प्रबंध की उपयोगिता पर ध्यान देना आवश्यक है। शैक्षणिक प्रबंध की उपयोगिता एवं महत्त्व निम्न प्रकार है-

शैक्षणिक उद्देश्यों की पूर्ति हेतु : शिक्षा के निर्धारित उद्देश्य होते हैं। इनकी पूर्ति के लिए उचित नियोजन करना होता है तथा इसमें शैक्षणिक प्रबंध की आवश्यकता पड़ती है।

प्रशासनिक ज्ञान की उपलब्धि : शैक्षणिक प्रबंध द्वारा प्रशासनिक ज्ञान प्राप्त किया हुआ अनुभवी शिक्षक तैयार होता है जो व्यवस्था को उत्तम बनाने में पुरजोर कोशिश करता है।

प्रबंधक की भूमिका : शैक्षणिक प्रबंध के द्वारा प्रधानाध्यापक अथवा प्रबंधक की क्या भूमिका होनी चाहिए आदि बातों का ज्ञान मिलता है।

मानव संसाधन का उचित एवं अधिकाधिक उपयोग : उचित शैक्षणिक प्रबंध के कारण उपलब्ध साधन-सामग्री, मानव संसाधन तथा समय आदि का उचित प्रयोग कर टाल सकते हैं।

शिक्षा की गुणवत्ता में सुधार : उचित शैक्षणिक प्रबंध द्वारा शिक्षा व्यवस्था में व्याप्त कमियों का अध्ययन कर उनको दूर करने के उपाय किए जाते हैं ताकि उपलब्ध भौतिक संसाधन तथा मानव संसाधन का योग्य प्रबंध कर शिक्षा की गुणवत्ता में सुधार लाया जा सके।

राष्ट्र के विकास में महत्त्वपूर्ण : शिक्षा के द्वारा व्यक्ति के साथ-साथ देश का विकास संभव है। शिक्षा द्वारा प्रभावी नागरिकता का निर्माण, चारित्र्य संवर्धन एवं व्यक्तित्व विकास संभव है। इसलिए उचित शैक्षणिक प्रबंध राष्ट्र के विकास में महत्त्वपूर्ण भूमिका निभाता है।

❑❑❑

Unit 2

संस्थागत प्रबंध
(Organisational Management)

A) परिवर्तन का प्रबंध- अर्थ, प्रकार एवं प्रक्रिया
(Management of change - Meaning, Types & Process)

परिवर्तन एक प्रक्रिया है जो चाहे वह पूर्वनियोजित हो अथवा अनियोजित हो, फिर भी शैक्षणिक संस्था पर अंदर व बाहर दोनों ओर से प्रभाव डालती है। परिवर्तन की प्रक्रिया व्यवहार, उद्देश्य, रचना, प्रक्रिया अथवा संस्था के किसी उत्पाद से संबंधित होती है।

परिवर्तन के कारण (Causes of change)

परिवर्तन के कई कारण हो सकते हैं जिनका प्रभाव पूरे संस्थागत प्रबंध पर स्पष्ट दिखाई पडता है। ये कारण है-

- पर्यावरणीय घटक
- सरकारी नीतियां एवं कानून-कायदे
- अच्छी व्यवस्था की मांग
- पाठ्यक्रम में परिवर्तन
- सामाजिक संचार माध्यमों का प्रभाव
- वैश्वीकरण
- तकनीकी में परिवर्तन आदि।

परिवर्तन प्रक्रिया पर प्रभाव डालनेवाले घटक (Factors affecting the change process)

• नकारात्मक घटक

परिवर्तन प्रबंध को सफल बनाने के लिए सशक्त नेतृत्व की आवश्यकता होती है। प्रबंधक अपने कर्मचारियों को प्रशिक्षित करें तथा उनकी कुशलता के अनुसार कार्य सौंपे, समय-समय पर पुरस्कृत कर प्रोत्साहन बढ़ाए, जिससे कि निर्धारित उद्देश्यों की पूर्ति होकर उसका प्रतिफल (output) दिखायी दे।

परिवर्तन के प्रकार (Types of organizational change)

1) सहज अथवा स्वाभाविक परिवर्तन (Spontaneous change)

सहज परिवर्तन थोड़े समय के लिए होनेवाला परिवर्तन है जो प्राकृतिक परिस्थितियों तथा आकस्मिक घटनाओं के कारण किया जाता है। इस प्रकार का परिवर्तन जान-बूझकर नहीं किया जाता है बल्कि वह सहजता से हो जाता है। यह परिवर्तन संस्था पर अंदरूनी व बाहरी दबाव के कारण किया जाता है ताकि अशांत या अप्रिय घटनाओं का सामना किया जा सके। उदाहरणस्वरूप- किसी कॉलेज अथवा स्कूल के विज्ञान-शिक्षक का एक्सीडेंट हो गया तथा वह छः महीने के अवकाश पर चला गया तो ऐसी परिस्थिति में अन्य शिक्षक को उसका कार्यभार सौंपना, यह स्वाभाविक परिवर्तन होगा।

2) पूर्व नियोजित परिवर्तन (Planned change)

पूर्व नियोजित परिवर्तन अर्थात किसी घटना या कार्यक्रम के उद्देश्यों की पूर्ति हेतु प्रबंध में परिवर्तन किया जाता है। इस प्रकार के परिवर्तन की रूपरेखा तैयार की जाती है। उस पर उचित विचार विमर्श किया जाता है। यह परिवर्तन पूर्व निर्धारित, संगठन, विस्तृत एवं उच्च उपलब्धि के उद्देश्यों की पूर्ति हेतु किया जाता है। इससे संस्था अथवा संगठन की कार्य क्षमता में वृद्धि के लिए सभी कर्मचारियों के व्यावहारिक ज्ञान का उपयोग कर विशेष प्रयास किये जाते हैं। प्रत्येक प्रकार का परिवर्तन पूर्व नियोजित होना चाहिए। इससे व्यक्ति, परिस्थिति, वातावरण एवं कार्य में हुए बदलाव को सहजता पूर्वक स्वीकार कर सकता है। इस प्रक्रिया में भविष्य का निर्धारण पहले ही कर लिया जाता है जिसके कारण नियोजन के कारण उचित उद्देश्यों की पूर्ति होती है तथा संस्था का विकास होता है। उदाहरणस्वरूप- पाठ्यक्रम अथवा स्कूल युनीफॉर्म में परिवर्तन करना।

3) विकासात्मक परिवर्तन (Evolutionary change)

विकासात्मक अथवा विकासवादी परिवर्तन लंबी प्रक्रिया होती है जिससे संस्था के विकास में छोटे अथवा बड़े परिवर्तन होते हैं। इस प्रकार के परिवर्तन हेतु योजना बनाने में समय, 'मैन पॉवर', परिस्थितियां एवं कार्यक्रम सभी का समावेश किया जाता है। उदाहरणस्वरूप- संस्था का विस्तार करना।

परिवर्तन प्रबंध कर्मचारी तथा संस्था को व्यवस्थित प्रणाली प्रदान करता है जिसकी सहायता से होनेवाली प्रगति निरंतर होती रहती है।

परिवर्तन प्रबंध में कई बांधाएं अथवा प्रतिरोध आते हैं। कारण प्रत्येक व्यक्ति की मानसिकता को बदलना सरल कार्य नहीं होता। प्रतिरोध पर नियंत्रण पाने के लिए कुछ पद्धतियों का उपयोग कर सकते हैं। जैसे-

परिवर्तन के लिए प्रभावी नेतृत्व क्षमता : प्रभावी नेतृत्व गुण के द्वारा परिवर्तन के लिए मनोवैज्ञानिक दृष्टि से समर्थन का वातावरण निर्मित किया जा सकता है। इसलिए यदि नेता कें पास उच्च क्षमता हो तो वह सफलतापूर्वक अपने उद्देश्यों की पूर्ति कर सकता है।

समूह शक्ति का उपयोग : वांछित परिवर्तन के लिए समूह के साथ मिलकर योजना बनाने से उन्हें प्रोत्साहन मिलता है जिससे परिवर्तन में बाधा नहीं आती।

प्रशिक्षण एवं वार्तालाप : परिवर्तन प्रबंध की प्रक्रिया, कारण एवं परिणामों की संपूर्ण जानकारी देनेवाला प्रशिक्षण आयोजित किया जाए तथा सभी कर्मचारियों से वार्तालाप द्वारा परिवर्तन के लाभ उन्हें समझाए जाए तो वे उत्साहपूर्वक उसे स्वीकार करते हैं।

सहभागिता : परिवर्तन प्रबंध की प्रक्रिया में सभी की सहभागिता होने से प्रतिरोध नहीं होता, सभी कर्मचारी प्रबंध का हिस्सा बनकर अपना समर्थन प्रदान करते हैं।

दबाव : जब परिवर्तन अस्थायी स्वरूप के होते हैं तब आंतरिक एवं बाहरी दबाव का उपयोग करना आवश्यक होता है, इससे कार्य तेजी से होता है।

सुविधा एवं समर्थन : कर्मचारी परिवर्तन के प्रति इसलिए प्रतिरोध का रुख अपनाते हैं, क्योंकि उन्हें समायोजन न कर पाने का भय रहता है। इसे दूर करने के लिए उन्हें उचित सुविधाएं दी जाएं जैसे- प्रशिक्षण तथा सहायता दी जानी चाहिए, जिससे वे बदलाव के साथ समायोजन कर कुशलता से कार्य कर सकें।

व्यवहार एवं शर्तें : व्यक्ति एवं समूह परिवर्तन का विरोध इसलिए भी करते हैं क्योंकि जब नयी तकनीकी तथा कार्यपद्धति लागू होती है तो उन्हें असुरक्षा महसूस होती है। अतः उन्हें इससे होनेवाले लाभ तथा प्रलोभन से अवगत कराया जाए ताकि प्रतिरोध की समस्या निर्माण ही न हो।

परिवर्तन की प्रक्रिया (Process of change)

लेविन (Lewin) के मतानुसार परिवर्तन एक जटिल प्रक्रिया है जो कई स्तरों के बाद स्थिर होती है। परिवर्तन चाहे व्यक्तिगत हो या संगठनात्मक स्तर पर किंतु यह इतनी सरल प्रक्रिया नहीं है। इसकी तुलना लेविन ने बर्फ के ब्लॉक से की है। जिस प्रकार बर्फ पिघलने तक कई परिस्थितियों से गुजरता है उसी प्रकार परिवर्तन के समय कई प्रक्रियाओं का समावेश होता है। इसके तीन स्तर निर्धारित किए गए हैं-

स्तर 1 : परिवर्तन की पूर्व तैयारी अथवा नियोजन (Planning)

स्तर 2 : [illegible] (Changing)

स्तर 3 : परिवर्तन का दृढ़ीकरण (Reinforcing)

स्तर 1 - परिवर्तन का नियोजन करना

यह परिवर्तन प्रक्रिया की सबसे जटिल सीढ़ी है। इसके अंतर्गत कर्मचारियों की मानसिकता को बदलकर उन्हें परिवर्तन के लिए तैयार करना होता है। यद्यपि उन्हें वर्तमान की सुविधापूर्ण व आराम दायक स्थिति से नयी परिस्थिति में लाना यह एक चुनौतीपूर्ण कार्य होता है। लोगों को परिवर्तन की आवश्यकता बताकर प्रोत्साहित करना तथा काम करने के नये तरीकों को अपनाने के लिए सुधार लाने से उचित निष्कर्ष प्राप्त होगा। यह अवश्य ही कठिन कार्य होता है, किंतु इस स्तर के लिए प्रभावी संप्रेषण एवं प्रशिक्षण की क्रिया महत्त्वपूर्ण होती है। इसके कारण लोगों का सहयोग एवं सहभागिता प्राप्त होती है। परंतु इसके लिए प्रबंधक या प्रमुख अत्यंत कुशल होना जरूरी होता है।

स्तर 2 - परिवर्तन प्रबंध करना

यह परिवर्तन प्रक्रिया का दूसरा स्तर है जिसमें परिवर्तन की कार्यवाही लागू करनी होती है। नए तरीके एवं पद्धति का स्वीकार कर कार्य करना इसमें समाविष्ट होता है। इसमें व्यक्ति एवं समूह की सहभागिता प्राप्त करने के लिए व्यवस्थित नियोजन, प्रभावी संप्रेषण तथा प्रोत्साहन की अत्यंत आवश्यकता होती है। लोगो को नई प्रक्रिया स्वीकार करना कठिन लगता है। अतः उनका भय दूर कर उन्हें विश्वास दिलाना तथा प्रलोभन देने का कार्य इस स्तर में होता है। इस प्रकार सफलतापूर्वक प्रबंध द्वारा परिवर्तन को लागू किया जाता है।

स्तर 3 - परिवर्तन का दृढ़ीकरण करना

यह परिवर्तन प्रबंध का अंतिम स्तर है। इस स्तर में कर्मचारी परिवर्तन को स्वीकार करते हुए संतुलन स्थापित करते हैं। इस प्रकार वे परिवर्तन को स्थायी रूप से स्वीकृत करते हैं। इस स्तर पर सभी का विकास होता है; वे कार्य करने की पद्धति में परिवर्तन को इस प्रकार अपनाते हैं जैसे वह उनके जीवन का हिस्सा हो। साथ ही इससे नए संबंधों की स्थापना होती है। परिवर्तन में दृढ़ीकरण या मजबूती लाने के लिए व्यक्ति एवं समूह के व्यवहार परिवर्तन के साथ-साथ कार्य शैली को प्रोत्साहन देना जरूरी होता है। कर्मचारियों को पुरस्कार, प्रलोभन, सकारात्मक प्रतिक्रिया जैसी सहायक नीतियों को अपनाना आवश्यक है; जिससे उनकी परिवर्तित कार्यशैली अधिक मजबूती प्राप्त कर सके।

Unit - 2 - C

C) पीटर सेंज का अधिगम संगठन मॉडल एवं शैक्षणिक प्रबंध में महत्व

(Peter Senge's Model of Learning Organisation & its Importance in Educational Management)

पीटर सेंज ने स्टैन्फोर्ड (Stanford) से इंजीनियरिंग की पढ़ाई पूर्ण करने के बाद उन्होंने मैनेजमेंट में पीएच.डी. हासिल की। अधिगम संगठन सोसायटी के वे प्रमुख रह चुके है। उन्होंने नेतृत्व की भूमिका के विकेंद्रीकरण पर अधिक ध्यान दिया जिससे अन्य सभी कर्मचारियों को कार्य

उत्पादन क्षमता में वृद्धि होकर सामान्य उद्देश्यों की प्राप्ति हो।

1) पीटर सेंज के मतानुसार, "अधिगम संस्था अथवा संगठन से तात्पर्य वह स्थान जहां लोग निरंतर अपनी क्षमता में वृद्धि कर वांछित परिणाम प्राप्त करते हैं। जहां नवीन एवं विस्तृत तरीकों का पोषण कर सामूहिक महत्त्वाकांक्षा के लिए लोग लगातार अधिगम करते हैं।"

"Organization where people continuously expand capacity to create the results they desire and new expansive patterns are nurtured, collective aspiration is set and people continuously learning to see the whole."

2) वॅटकिन्स एवं मार्सिक के मतानुसार, "अधिगम संस्था सभी कर्मचारियों के सहयोग द्वारा संचालित सामूहिक उत्तरदायित्व के साथ निर्देशात्मक मूल्यों एवं सिद्धांतों पर चलनेवाली प्रक्रिया है।

"Learning organizations are characterized by total employee involvement in a process of collaboratively conducted collectively accountable change directed towards shares values & principles." - Watkins & Marsick

अधिगम संस्था का मूल आधार परिवर्तन की परिस्थितियां होती हैं जो लचीली, स्वीकारात्मक एवं उत्पादक साबित होती हैं। इसलिए संगठन को यह खोज करना आवश्यक होता है कि लोग किस प्रकार शर्तें पूरी करते हैं तथा प्रत्येक स्तर पर उनकी अधिगम क्षमता का अनुमान लगाना। सभी लोगों के पास अध्ययन या सीखने की क्षमता है तो उनकी कार्यपद्धति एवं प्रतिक्रिया के साथ वचनबद्धता की रूपरेखा अथवा योजना तैयार करनी होती है।

यदि लोगों के पास साधनों की कमी अथवा मार्गदर्शक योजना नहीं है तो उनसे सामना कर नए हल खोजने की क्षमता उनमें हो। इस तरह संस्था लगातार सदस्यों की क्षमता बढ़ाते हुए भविष्य में होनेवाले परिवर्तनों को अपनाने की क्षमता उनमें निर्माण करती है।

पीटर सेंज के अनुसार, वास्तविक अधिगम की प्रक्रिया इंसान के दिल से संबंधित है। हम अधिगम के द्वारा स्वयं को योग्य बनाकर सृजन का निर्माण करते हैं। यह बात व्यक्ति तथा समूह के लिए लागू होती है। जो अधिगम स्वीकारात्मक होता है वह चिरस्थायी भी होता है। इसके द्वारा जनशीलता व क्षमता में निरंतर विकास होता है।

पीटर सेंज का मत है कि अधिगम अन्य पारंपरिक संस्थाओं से अलग होने का प्रमुख कारण के मूल सिद्धांत हैं। पीटर सेंज ने ऐसे पांच सिद्धांत अथवा शर्तें बनायी हैं-

- विचार प्रणाली (System Thinking)
- व्यक्तिगत कुशलता (Personal Mastery)
- मानसिक मॉडल्स (Mental Mc Jels)
- सामूहिक कुशलता (Team Mastery)
- साझा दृष्टिकोण (Shared vision)

1. विचार प्रणाली (System Thinking)

विचार प्रणाली अर्थात पूर्ण संकल्पना को मस्तिष्क में स्थापित करते हुए अलग-अलग घटनाओं में होनेवाले परिवर्तन के तरीकों का वर्गीकरण करने की पद्धति है। विचार प्रणाली का अधिगम संस्था सक्षम बनाने के लिए अन्य शाखाओ की जरूरत होती है। किसी भी प्रतिमान या मॉडल का स्थानांतरण असंगत से संगत की ओर होना चाहिए। साथ ही अपनी समस्याओं का दूसरे पर आरोप लगाने की बजाय यह समझना कि हम स्वयं कृति एवं योजना द्वारा उस समस्या को दूर कर सकते हैं।

- परस्पर निर्भरता एवं परिवर्तन।
- किसी एक भाग की बजाय पूरे भाग पर ध्यान देना।
- चिरस्थायी उद्देश्य एवं अल्पकालीन लाभ।
- प्रणाली का उत्तम मूल्यांकन अधिक उपयुक्त कार्य करता है।
- प्रणाली के भागों को इस तरह प्रस्तुत किए जाना चाहिए कि उद्देश्यों की प्राप्ति हो सके।
- प्रणाली के घटकों को विशिष्ट तरीके से क्रमबद्ध करना चाहिए जिससे वांछित उद्देश्यों की प्राप्ति हो।
- प्रणाली अस्थिरता व समायोजन के द्वारा अपनी स्थिरता को बनाए रखे।
- प्रणाली को फीडबैक प्राप्त करना चाहिए जिससे सूचनाओं का प्रसारण एवं लाभ प्राप्त हो।

2. व्यक्तिगत कुशलता (Personal Mastery)

व्यक्तिगत कुशलता आजीवन अधिगम से प्राप्त होती है। व्यक्तिगत कुशलता अधिगम संस्था की प्रमुख आधारशिला है। इसके अंतर्गत वास्तविकता, सर्वोत्तम बनने का ध्येय जिम्मेदारी, कार्य के प्रति उत्साह तथा अपनी क्षमता को समझना आदि बातें आती है।

- यह एक ऐसी शाखा है जो व्यक्तिगत विकास तथा अधिगम से संबंध रखती है।
- व्यक्तिगत रूप से कुशल व्यक्ति लगातार अपनी योग्यता को बढ़ाते हुए उत्तम प्रेरणा देने का कार्य आजीवन करते रहते हैं।
- कुशलता से तात्पर्य है किसी भी विषय पर प्रभुत्व होना, जो निपुणता भी कहलाती है।
- एक ऐसी प्रक्रिया जो जीवन पर्यंत सीखने के साथ विकास करती है।
- अधिगम संस्था को व्यक्तिगत अधिगम के साथ सामूहिक अधिगम पर ध्यान देना चाहिए जो निरंतर चलनेवाली प्रक्रिया है। यह प्रकिया निरंतर स्पष्टीकरण देती है कि क्या महत्वपूर्ण। साथ ही वास्तविकता को स्पष्ट करती है।
- यह जीवन को महत्त्वपूर्ण बनाती है, दुनिया को देखने का नया दृष्टिकोण उत्पन्न करती है। गहन दृष्टि को स्पष्ट करने का प्रयास करती है।

Unit 3

मानव संसाधन प्रबंध
(Human Resource Management)

Unit - 3 - b

A) मानव संसाधन प्रबंध - अर्थ, आवश्यकता एवं प्रक्रिया
(Human Resource Management - Meaning, need & process)

मानव संसाधन (Human Resources)

अर्थ

मानव संसाधन से तात्पर्य है उपलब्ध मनुष्यबल। प्रत्येक विशेषज्ञ ने इसे अपने-अपने मतानुसार परिभाषित किया है।

1) लिओन मेगिन्सन के मतानुसार, "राष्ट्रीय दृष्टिकोण के हिसाब से मानव संसाधन का अर्थ है ज्ञान, कुशलता, सृजनात्मकता, बुद्धिमत्ता एवं (जनसंख्या में पायी जानेवाली) विचारक्षमता।"

यदि व्यक्तिगत दृष्टिकोण से देखा जाए तो प्रत्येक व्यक्ति की योग्यता, ज्ञान एवं कौशल मानव संसाधन पर प्रभाव डालता है।

2) सुमंता घोषाल के मतानुसार, "मानव की श्रमशक्ति अर्थात मानव संसाधन को उन्होंने तीन श्रेणियों में विभाजित किया- बौद्धिक शक्ति, सामाजिक शक्ति एवं संवेगात्मक शक्ति (Intellectual Capital, Social Capital & Emotional Capital) बौद्धिक शक्ति में ज्ञान, कुशलता, सीखने की क्षमता आदि का समावेश है। सामाजिक शक्ति अर्थात संबंधों एवं व्यवहारों का नेटवर्क बनाने की क्षमता, सामाजिक योग्यता एवं विश्वसनियता है। संवेगात्मक या मानसिक शक्ति के अंतर्गत आत्मविश्वास, महत्त्वाकांक्षा, साहस, चुनौतियां सहने की क्षमता, लचीलापन आदि क्षमताओं का समावेश होता है।"

इस प्रकार ऊपर दी गई परिभाषाओं के आधार पर मानव संसाधन, कर्मचारियों के गुणात्मक एवं संख्यात्मक पहलुओं को संदर्भित करता है।

मानव संसाधन प्रबंध (Human Resources Management)

1) मानव संसाधन प्रबंध यानि "एक ऐसी प्रक्रिया जो मानव संसाधन को पर्याप्त एवं कुशल

बनाती है ताकि निर्धारित उद्देश्यों की पूर्ति हो सके।"

(HRM is a process of making the efficient and effective use of human resources so that the set goals are achieved)

2) भारतीय राष्ट्रीय कर्मचारी प्रबंध संस्था (Indian National Institute of Personnel Management) के अनुसार, 'मानव संसाधन प्रबंध' यह प्रबंध का ही एक भाग है जो कर्मचारियों के कार्य एवं व्यवसाय केंद्र के संबंधों के लिए कार्यशील रहता है। इसका प्रमुख उद्देश्य स्त्री-पुरुषों को एकसाथ लाकर संस्था का विकास करना तथा उसे प्रभावी बनाना है। व्यक्ति एवं समूह के कल्याण के साथ-साथ उन्हें सफलता में उत्तम योगदान देने के योग्य बनाना मानव संसाधन प्रबंध का प्रमुख उद्देश्य है।

"The National Institute of Personnel Management (NIPM) of India has defined human resource as that part of management which is concerned with people at work and with their relationship within an enterprise."

इस प्रकार मानव संसाधन प्रबंध (HRM) लोगों को प्रबंधित करने की कला है जिसके द्वारा उनकी कार्य-पद्धति में सुधार होकर संस्था के उद्देश्यों व ध्येय की पूर्ति के लिए वे अपना सर्वोत्तम योगदान दे सकते है।

मानव संसाधन प्रबंध के उद्देश्य (Objectives of HRM)

- संस्था के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए प्रभावी एवं कुशल कर्मचारियों का निर्माण करने में सहायता करना।
- कर्मचारी वर्ग एवं प्रबंध के बीच प्रेमपूर्ण एवं अपनत्व के संबंध स्थापित करना।
- संस्था के बाहरी एवं अंतर्गत नीति-नियमों को बनाए रखना।
- कार्य पद्धति की गुणवत्ता में विकास कर रोजगार को वांछित एवं सामाजिक परिस्थितियों के अनुरूप बनाना।
- व्यक्तिगत एवं सामूहिक उद्देश्यों को संस्थागत उद्देश्यों के अनुरूप बनाना।
- उपलब्ध मानव संसाधन का प्रभावी रूप से अधिकतम उपयोग करना।

मानव संसाधन प्रबंध की आवश्यकता (Need of HRM)

मानव संसाधन प्रबंध कर्मचारियों एवं प्रबंध व्यवस्था के बीच उत्तम सामंजस्य बनाने का प्रयास करता है। यह व्यक्तिगत एवं संगठनात्मक उद्देश्यों की पूर्ति के लिए कर्मचारियों को शिक्षित करता है। मानव संसाधन प्रबंध की आवश्यकता -

- उत्तम व्यावसायिक संबंध प्रस्थापित करने के लिए आवश्यक।

Mob.:-

- राजनैतिक सिद्धांतों में परिवर्तन ।
- बदलते परिवेश के साथ अनुकूल कर नए अनुसंधान के अनुसार कार्य करना।
- संगठनात्मक उत्तरदायित्व का निर्माण करना तथा बढ़ावा देना।
- कर्मचारियों पर दबाव बनाना अथवा नियंत्रण पाना।

उपर्युक्त उद्देश्य पूर्ण करने के लिए तथा बदलते युग में समायोजन करते हुए विकास करने के लिए मानव संसाधन प्रबंध अत्यंत आवश्यक पहलु है।

मानव संसाधन प्रबंध की प्रक्रिया (Process of HRM)

मानव संसाधन किसी भी संगठन अथवा संस्था का महत्त्वपूर्ण अंग है। औपचारिक संगठन विकास, उपयोगिता एवं संसाधनों के पारस्परिक व्यवहार से महत्त्वपूर्ण संबंध रखता है, जो कि संस्थागत उद्देश्यों की पूर्ति के लिए अत्यंत आवश्यक है। विद्यालयीन स्तर पर छात्र, अध्यापक, अभिभावक, सहायक स्टाफ, सामाजिक सदस्य, शिक्षा मंत्रालय विभाग, अन्य कर्मचारी वर्ग तथा सदस्यों का समावेश मानव संसाधन के अंतर्गत होता है। मानव संसाधन विकास विभाग संगठनात्मक वातावरण को महत्त्व देकर मनुष्यबल के विकास पर जोर देता है। इस संगठनात्मक वातावरण के अंतर्गत सहयोगिता, विश्वास व प्रामाणिकता, रचनात्मक प्रतियोगिता, सुझाव, उदारता, चुनौती लेने की क्षमता तथा सामान्य विकासात्मक वातावरण का समावेश होता है।

मानव संसाधन विकास के प्रबंध की प्रक्रिया में निम्न घटकों की आवश्यकता होती है-

- उदारता / खुलापन।
- स्पष्ट भूमिका।
- प्रामाणिकता।
- व्यवसाय के लिए आवश्यक क्षमताओं के प्रति जागरूकता।
- प्रत्येक कर्मचारी द्वारा विकास की रूपरेखा तैयार करना।
- सक्रिय निर्देशन।
- चुनौती स्वीकार करना।
- कर्मचारियों को उद्देश्यों की जानकारी का प्रस्तुतीकरण देना।
- मूल्य निर्धारण करना।
- संप्रेषण एवं प्रलोभन / प्रोत्साहन को बढ़ावा देना।

Unit - 4 - 9

B) नेतृत्व : पॉल हेरसे एवं केन ब्लैंचर्ड का परिस्थितिजन्य नेतृत्व मॉडल

(Leadership: Situational Leadership Model by Paul Hersey & Ken Blanchard)

अर्थ (Meaning)

आज के बदलते सामाजिक, सांस्कृतिक, राजनैतिक एवं तकनीकी परिवेश में नेतृत्व क्षमता, सृजनशीलता एवं नयी खोज की लगातार मांग बढ़ती जा रही है। अतः विकास की दिशा में निरंतर बढ़ते रहने के लिए सक्षम नेतृत्व का होना अत्यंत आवश्यक है।

1) स्टिफन रॉबिन्स के मतानुसार "नेतृत्व एक ऐसी योग्यता है जो उद्देश्यों के प्राप्ति के लिए समूह पर प्रभाव डालती है।"

"Leadership is the ability to influence a group towards achievement of goals."

2) ग्रीन फील्ड एंड एन्ड्रयु के मतानुसार, "नेतृत्व व्यक्तिगत वर्तन का एक स्वरूप है जो निर्धारित उद्देश्य प्राप्ति के लिए गतिविधियों पर नियंत्रण रखकर मार्गदर्शन एवं निर्देशन करता है।"

"Leadership is the behaviour of an individual which is directing and guiding the activities of the group towards a shared goal."

3) इस प्रकार नेतृत्व का अर्थ सरल शब्दों में यह होगा - "संगठनात्मक ध्येयों को प्राप्त करने हेतु दूसरों पर प्रभाव डालने की योग्यता अर्थात नेतृत्व।"

अतः नेतृत्व की इस संकल्पना के भीतर प्रभाव, योजना, परिस्थिति, समूह एवं उद्देश्यों का समावेश होता है। शैक्षणिक प्रशासन के संबंध में नेतृत्व ऐसी कृति या कार्यवाही होती है जो विशिष्ट परिस्थिति में निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए प्रयास करती है। इसके लिए नेता के पास सभी कौशल होना जरूरी है; जिससे उद्देश्यों की प्राप्ति शत-प्रतिशत हो सके।

नेतृत्व के कार्य (Function of Leadership) Unit - 4 - 9

- सर्वेक्षण एवं प्रशिक्षण / कोचिंग देना (Coaching) हर रंक के साथ संह होना
- निर्देशन करना (Directing)
- प्रेरणा देना (Motivating)
- संप्रेषण करना (Communication)
- मध्यस्थता करना (Mediating)
- देखभाल करना (Maintaining)

पॉल हेरसे व केन ब्लैंचर्ड का परिस्थितिजन्य नेतृत्व मॉडल
(Situational Leadership Model by Paul Hersey & Ken Blanchard)

पॉल हेरसे एवं केन ब्लैंचर्ड ने स्थितिजन्य नेतृत्व के सिद्धांत का उपयोग कर स्वयं का एक मॉडल तैयार किया। इस मॉडल के अनुसार नेतृत्व की कोई सर्वोत्तम शैली नहीं है, बल्कि प्रभावी नेतृत्व कार्य से संबंधित होता है जो हर जगह एक जैसी शैली नहीं अपना सकता। एक श्रेष्ठ एवं सफल नेता हमेशा परिस्थिति, कर्मचारी वर्ग एवं समूह के अनुसार नयी नेतृत्व शैली को अपनाकर उसके अनुसार कार्य करने के लिए तत्पर रहता है। प्रभावी नेतृत्व परिवर्तनशील होता है। वह कार्य, आवश्यकता एवं परिस्थिति के अनुसार बदलता रहता है।

परिस्थितिजन्य नेतृत्व, नेतृत्व के सिद्धांतों का एक भाग है जो आकस्मिक नेतृत्व सिद्धांत कहलाता है। सामान्य तौर पर नेता की परिणाम कारकता उसकी व्यावहारिक विशेषता से संबंधित होती है। विभिन्न परिस्थितियों में उसका व्यवहार भी बदलता रहता है। इस प्रकार परिस्थितिजन्य नेतृत्व सिद्धांत के अनुसार नेता की परिणाम कारकता उसकी परिवर्तन प्रबंध की योग्यता एवं वर्तन पर निर्भर होती है। इसी आधार पर वह अधीनस्थ कर्मचारियों की परिपक्वता एवं कृत्रिमता के स्तर में जाकर अपने प्रबंध में परिवर्तन कर सकता है। परिस्थितिजन्य नेतृत्व सिद्धांत दो मुख्य संकल्पनाओं पर निर्भर है- पहला नेतृत्व शैली तथा दूसरा व्यक्ति या समूह के प्रदर्शन की तत्परता या कार्य की उत्सुकता का स्तर।

नेतृत्वशैली (Leadership Styles)

पॉल हेरसे एवं केन ब्लैंचर्ड ने नेतृत्वशैली को कार्यात्मक वर्तन एवं संबंधात्मक वर्तन के अनुरूप वर्गीकृत किया। सभी नेतृत्वशैलियों को चार भागों में विभाजित कर उन्हें S-1 से S-4 (Style-1 to style-4) तक नामांकित किया।

S-1 - निर्देशन करनेवाली शैली (Directing) : इस शैली में एक तरफा संप्रेषण होता है जिसमें नेता प्रत्येक कर्मचारी तथा समूह का कार्य व रोल समझाता है। साथ ही कार्य कैसे, कब, कहां और क्यों करना है इसके निर्देश देता है।

इस शैली को हम एकाधिकार शैली भी कह सकते हैं। इसमें नेता सत्ताधारी होता है। वह केवल कार्य पर पूरा ध्यान देता है तथा संबंधों को प्रस्थापित करने पर बल कम होता है। उसके अनुयायी काम के प्रति आकर्षित नहीं होते बल्कि नया काम करने के लिए डर पैदा होता है। ऐसी स्थिति में नेता निर्देशक का रोल अदा करता है तथा उन्हें कार्य कैसे करना है आदि पहलुओं पर चर्चा कर निर्देश देता है।

इस प्रकार की नेतृत्वशैली में कर्मचारी कम क्षमता प्राप्त, असुरक्षा एवं अयोग्यता महसूस करते हैं।

S-2 प्रशिक्षक नेतृत्वशैली (Coaching leader)

प्रशिक्षक नेतृत्व के अंतर्गत भी नेता डायरेक्टर अर्थात निर्देशक भूमिका ही निभाता है। पर

अब वह दो तरफा संप्रेषण का उपयोग कर मनोसामाजिक सहयोग प्राप्त करता है। इससे व्यक्तिगत तथा सामूहिक रूप से प्रक्रिया पर प्रभाव पड़ता है।

इस नेतृत्वशैली में नेता कार्य एवं संबंध दोनों पर पूरा ध्यान देता है। वह कार्य करने की पद्धति का स्पष्टीकरण एवं प्रशिक्षण कर्मचारी वर्ग को देता है। नेता सुनना, सलाह देना, सहयोग करना तथा आवश्यक कुशलता प्राप्त करने के लिए प्रशिक्षण देना आदि कार्य करता है।

इस नेतृत्वशैली में कर्मचारी अथवा अधीनस्थ वर्ग कुछ क्षमता प्राप्त, प्रेरित तथा परिवर्तनशील होते हैं तथा कार्य करने के लिए उत्साहित रहते हैं।

S-3 सहभागितापूर्ण नेतृत्वशैली (Participating leadership)

सहभागी नेतृत्वशैली में कर्मचारियों को निर्णय प्रक्रिया में शामिल किया जाता है। उनके साथ विचार विमर्श किया जाता है, प्रतिकूल तथा अनुकूल बातों का निराकरण किया जाता है। सर्वसम्मति द्वारा लिया गया निर्णय अंतिम होता है। इस शैली में नेता कार्य पर कम तथा संबंधों पर अधिक ध्यान देता है। कर्मचारी कार्य कर सकते हैं, फिर भी कार्य करने से इन्कार कर देते हैं। किंतु नेता को चिंतित होने की जरूरत नहीं होती बल्कि वह कारण खोजता है कि व्यक्ति काम करने से इन्कार क्यों कर रहा है तथा सहयोग द्वारा उस पर हल निकालता है। यदि कोई कारण हो तो नेता सुनना, प्रशंसा करना तथा आवश्यक शर्तों को मानकर कर्मचारी को सकारात्मक रूप से कार्य करने के लिए प्रेरित करता है। इस शैली में कर्मचारी उच्च कुशल होने के बावजूद भी कार्य के प्रति निरूत्साही रहता है या फिर खुद को असुरक्षित महसूस करता है।

S-4 प्रतिनिधित्व सौंपना (Delegation)

इस नेतृत्वशैली में नेता निर्णय प्रक्रिया में शामिल रहता है, किन्तु प्रक्रिया एवं उत्तरदायित्व कर्मचारियों को व्यक्तिगत अथवा सामूहिक रूप से सौंप दिया जाता है। नेता सिर्फ मॉनिटर की भूमिका निभाता है। इस शैली में कर्मचारी निपुण, योग्य एवं कार्य के प्रति प्रोत्साहित रहते हैं। नेता कम उत्साही तथा संबंधों पर कम नियंत्रण रखने वाला होता है। जब कर्मचारी सभी कार्य करने के लिए सक्षम एवं प्रेरित हो जाते हैं तब नेता सारी जिम्मेदारी उन पर सौंपकर मुक्त हो जाता है। कार्य के प्रति उन पर पूर्णतः आश्वस्त होकर दूर से केवल दृष्टि रखता है। सब कुछ प्लान के अनुसार चल रहा है या नहीं केवल इसकी जांच करता है।

इन चारों शैलियों में से कुशल नेतृत्व वही है जो आवश्यकता पड़ने पर अपनी नेतृत्व शैली में बदलाव लाता है। परिस्थिति के अनुसार वह उचित शैली का चयन करता है।

कर्मचारी अथवा कार्यकर्ता की परिपक्वता के स्तर

परिस्थितिजन्य नेतृत्व सिद्धांत के अनुसार कर्मचारी की तत्परता एवं उत्साह का स्तर किसी विशेष कार्य को पूर्ण करते हुए लगातार आगे बढ़ता जाता है। तब नेता को कार्यात्मक वर्तन की बजाय संबंधात्मक वर्तन में वृद्धि करनी चाहिए। इसके कारण व्यक्तिगत अथवा सामूहिक तत्परता का स्तर परिवर्तित हो सकता है। इससे नेता केवल संबंधात्मक वर्तन पर पूरा ध्यान केंद्रित करता

ढाँचे के अनुसार शैली में परिवर्तन कर सकता है।

सुविधापूर्ण : परिस्थितिजन्य नेतृत्व योग्य नेता के लिए सुविधापूर्ण होता है।

परिस्थितिजन्य नेतृत्व की सीमाएं (Demerits of Situational Leadership)

- यह पद्धति स्त्री व पुरुष प्रबंधक के बीच के भेद का ध्यान नहीं रखती।
- परिस्थितिजन्य नेतृत्व नेता को मुख्य उद्देश्य से दूर रख सकता है।
- दीर्घकालीन नियोजन, रचना तथा नीतियों के बजाय केवल अल्पकालीन उद्देश्य पर ध्यान केंद्रित करनेवाली पद्धति है।
- समूह के अंतरव्यक्तिगत संबंधों की ओर अनदेखा करनेवाली पद्धति है जिसका समूह के कार्य प्रदर्शन पर नकारात्मक परिणाम पड़ सकता है।
- कभी-कभी कर्मचारी योग्य, कुशल होने के उपरांत भी अपने प्रबंधक से झूठ बोलकर कार्य न करने का बहाना बनाते हैं। इसका प्रभाव उत्पादकता पर पड़ता है।
- नेता को अयोग्य समझने के कारण कर्मचारियों के अंदर अविश्वास एवं भय पैदा हो सकता है।

unit - 4 - c-1

c) शिकायत प्रबंध : संकल्पना, प्रक्रिया एवं उपाय

(Grievance Management: Concept, Process & Strategies)

शिकायत का अर्थ है असंतोषप्रद भाव या किसी एक कर्मचारी के साथ होनेवाले अन्याय को प्रबंध के सामने प्रत्यक्ष रूप से रखना। शिकायत एक असंतोषप्रद स्थिति है जो संगठनात्मक वातावरण तथा उत्पादकता पर विपरीत प्रभाव डालती है।

शिकायत को हम कई अर्थों से जानते हैं जैसे- असमाधान, दुःख का निवेदन, आरोप या अत्याचार, असमाधान या असंतोष का तात्पर्य ऐसी चीज से है जो कर्मचारी को तकलीफ दे रही है जिसे वह शब्दों में अभिव्यक्त नहीं कर पाता। तथा आरोप यानि जो भी तकलीफ या असंतोष है वह प्रबंध के सामने मौखिक अथवा लिखित रूप से अभिव्यक्त करना।

उसी प्रकार शिकायत अर्थात जो भी असंतोष या तकलीफ है उसे प्रबंध या अधिकारी के समक्ष औपचारिक रूप से प्रस्तुत करना।

1) बीच (Beach) के मतानुसार, "किसी भी प्रकार की असंतोषप्रद या अन्याय की भावना जो किसी कार्यस्थल पर घटित हो रही है तथा उसे प्रबंध या मैनेजमेंट के समक्ष प्रस्तुत करना यानि शिकायत करना है।"

2) कैथ डेविस के अनुसार, "कोई भी वास्तविक या काल्पनिक व्यक्तिगत अन्याय जो किसी कर्मचारी से संबंध रखता है शिकायत कहलाता है।"

3) डेल योडर कहते हैं, "शिकायत का अर्थ वह लिखित आरोप जो किसी कर्मचारी के साथ गलत व्यवहार होने पर वह करता है।"

शिकायत प्रबंध (Grievance Management)

जब प्राप्त शिकायत पर प्रबंधक या अधिकारी उचित कार्यवाही द्वारा संतोष जनक हल प्राप्त करने की प्रक्रिया करता है तो उसे हम शिकायत प्रबंध कहते हैं। स्कूल प्रबंध के अंतर्गत दो प्रकार के शिकायत प्रबंध होते हैं, जिसमें पहला छात्रों के लिए तथा दूसरा कर्मचारियों के लिए होता है। छात्रों का विकास स्कूल प्रबंध का प्रथम उद्देश्य होता है। यदि छात्र संतोषप्रद नहीं है तो उनको शिकायत करने का पूर्ण अधिकार है। साथ ही कर्मचारी जिसमें शिक्षक तथा शिक्षकेत्तर सदस्य आते हैं उनका समाधान करना उतना ही ज़रूरी होता है।

शिकायत प्रबंध छात्रों के लिए (Grievance Management for Students)

छात्रों को यदि किसी कर्मचारी अथवा अन्य छात्र की शिकायत मैनेजमेंट से करनी हो तो वह औपचारिक रूप से विभिन्न साधनों का उपयोग लेकर कर सकता है, जैसे- ई-मेल, शिकायत बाक्स, सर्वेक्षण, बहुमत, ओपेन डोअर पॉलिसी आदि।

छात्र अपनी शिकायत ई-मेल द्वारा रजिस्ट्रार, प्रिंसिपल या मैनेजमेंट के पास प्रत्यक्ष रूप से भेज सकता है। वह अनौपचारिक रूप से अधिकारी या प्रमुख व्यक्ति से मिलकर व्यक्तिगत अथवा सामूहिक रूप से अपनी शिकायत कर सकता है। या फिर औपचारिक रूप से मीटिंग आयोजित कर सभी के सामने अपना मत रख सकता है इसे ही ओपेन डोअर पॉलिसी कहते हैं।

इसके अलावा वह सर्वेक्षण द्वारा सभी सदस्यों का फीडबैक अथवा राय जान सकता है। उनका जनमत प्राप्त कर लिखित रूप से उसे अधिकारी के समक्ष प्रस्तुत कर सकता है। आज कल प्रत्येक संस्था के ऑफिस के बाहर एक बॉक्स लगा रहता है जिसे शिकायत पेटी या सुझाव पेटी कहते हैं। इस शिकायत बॉक्स में भी छात्र अपनी शिकायत लिखित रूप में डाल सकते हैं। आवश्यकता पड़ने पर यह जानकारी गोपनीय रखी जाती है।

छात्रों की शिकायत निवारण प्रक्रिया (Student's Grievance Redressal Process)

छात्र को अपनी शिकायत का निवारण पाने के लिए जो प्रक्रिया पूरी करनी होती है उसके स्तर निम्न प्रकार हैं-

- असंतुष्ट छात्र अपनी शिकायत को मौखिक या लिखित रूप से संबंधित कार्यालय के [illegible] के सामने प्रस्तुत करें। इसका प्रत्युत्तर उसे कार्यालय प्रमुख (HOD) द्वारा 48 घंटे में [illegible] संभावना होती है।

• यदि छात्र को संतोषजनक जवाब नहीं मिला या वह उस निवारण प्रक्रिया से संतुष्ट नहीं है, तो मैनेजमेंट द्वारा नियुक्त संबंधित अधिकारी से प्रत्यक्ष मिल सकता है। उन अधिकारियों को तीन दिन की अवधि के भीतर अपना जवाब देना आवश्यक होता है।

• यदि यहां पर भी छात्र की संतुष्टि नहीं हुई तो वह अनुशासनात्मक एवं शिकायत निवारण समिति (Disciplinary & Grievance Redressal Committee) के पास अपनी शिकायत दर्ज कर सकता है। यह कमिटी केस या शिकायत का मूल्यांकन करने के बाद सात दिन की अवधि में प्रिंसिपल को सिफारिश करती है। छात्र से तीन दिन के भीतर इस सिफारिश से संबंधित वार्तालाप किया जाता है।

• यदि कमिटी द्वारा निर्णय लेने में चूक की गई और छात्र उसके जवाब से संतुष्ट नहीं है तो वह मैनेजमेंट को इसके पुनरावलोकन हेतु अपील कर सकता है।

• अंत में यदि छात्र मैनेजमेंट के निर्णय से भी संतुष्ट नहीं हुआ तो छात्र संघटना (Student Council) या मैनेजमेंट इस केस को संबंधित युनिवर्सिटी अथवा ऑल इंडिया काउंसिल ऑफ़ एज्युकेशन (All India Council of Education) को सौंप देता है।

इस प्रकार छात्र अथवा व्यक्ति को अपने साथ होनेवाले अन्याय तथा तकलीफ को दूर करने हेतु उपरोक्त प्रक्रिया सहायता करती है।

शिकायत प्रबंध कर्मचारियों के लिए (Grievance Management for Employees)

जिस प्रकार हमने छात्रों के लिए शिकायत निवारण प्रक्रिया देखी उसी प्रकार स्कूल के अंतर्गत कार्यरत किसी भी शिक्षक या शिक्षकेत्तर कर्मचारी को व्यक्तिगत अथवा सामूहिक तौर पर अपनी समस्या पर शिकायत करने तथा उसका उचित हल पाने का पूरा अधिकार है।

कर्मचारियों के लिए भी इ-मेल, शिकायत बॉक्स, जनमत सर्वेक्षण या ओपेन डोअर पॉलिसी की व्यवस्था की गयी है। कर्मचारी अपनी शिकायत टाईप कर स्वतंत्र इ-मेल आयडी से रजिस्ट्रार, प्रिंसिपल या मैनेजमेंट के प्रमुख को सीधे मेल कर सकता है। अपनी शिकायत लिखित रूप से शिकायत बॉक्स में डाल सकता है। वह सीधे संबंधित अधिकारी अथवा प्रिंसिपल के कार्यालय में जाकर अनौपचारिक ढंग से अपनी समस्या बता सकता है। यदि प्रत्यक्ष मिलने में कोई बाधा है तो फोन द्वारा भी अपनी समस्या बता सकता है।

इसके अलावा वह किसी विश्वसनीय सलाहकार अथवा अन्य लोगों से जनमत लेकर तथा सर्वेक्षण द्वारा समस्या को प्रस्तुत कर अच्छी तरह प्रक्रिया को समझ सकता है।

कर्मचारियों की शिकायत निवारण प्रक्रिया (Employees Grievance Redressal Process)

कर्मचारी उपर्युक्त तरीकों से अपनी समस्या की शिकायत संबंधित व्यक्ति तक पहुंचा सकता है। इसका निवारण करना उन अधिकारियों या जिम्मेदार व्यक्तियों का कार्य है।

• असंतुष्ट कर्मचारी सबसे पहले अपनी शिकायत मौखिक अथवा लिखित रूप में संबंधित विभाग के प्रमुख को सौंपता है। प्रमुख की जिम्मेदारी होती है कि शिकायत पत्र मिलने के बाद घंटे के भीतर वह उस पर उचित जवाब देकर समस्या का समाधान करे।

• उस जवाब से यदि कर्मचारी संतुष्ट नहीं है, तो वह मैनेजमेंट द्वारा नियुक्त संबंधित अधिकारी से प्रत्यक्ष मिल सकता है। उस अधिकारी को तीन दिन की अवधि के भीतर शिकायत पर संतोषजनक स्पष्टीकरण देना होता है।

• मैनेजमेंट द्वारा नियुक्त अधिकारी भी यदि कर्मचारी की समस्या दूर नहीं कर पाता तो कर्मचारी अनुशासन एवं शिकायत निवारण समिति (Discipline & Grievance Redressal Committee) से अपनी शिकायत लिखित रूप में दे सकता है। यह कमिटी सात दिन के अंदर समस्या का मूल्यांकन कर प्रिंसिपल से एक सप्ताह के भीतर इसका स्पष्टीकरण करने की सिफारिश करती है। तीन दिन के भीतर कर्मचारी के साथ समस्या को लेकर वार्तालाप किया जाता है।

• यदि कमिटी नियत समय में निर्णय लेने में असमर्थ रहे या फिर कर्मचारी उस निर्णय से संतुष्ट नहीं हुआ तो वह मैनेजमेंट से पुनरावलोकन के लिए सिफारिश करता है। इस पर मैनेजमेंट सात दिन के भीतर बातचीत द्वारा कर्मचारी की पुनर्याचिका पर निर्णय लेती है।

• मैनेजमेंट के निर्णय से भी यदि कर्मचारी को समाधान प्राप्त नहीं हुआ तो वह संबंधित यूनिवर्सिटी अथवा ऑल इंडिया काउंसिल फॉर एज्युकेशन (All India Council for Education) तथा लेबर कोर्ट में अपनी याचिका दाखिल कर सकता है।

शिकायत निवारण प्रबंध की सामान्य प्रक्रिया (Process of Grievance Redressal Management)

• शिकायत पत्र को स्वीकार कर उसकी प्राप्ति यानि एक्नॉलेजमेंट देना।

• समस्या को ध्यानपूर्वक सुनकर अध्ययन करना।

• सभी तथ्य एवं घटनाओं के आंकड़ों का संकलन करना।

• समस्या का आकलन करना, उसे परिभाषित करना तथा दोनों पक्षों की आकलन क्षमता का अनुमान लगाना।

• समस्या पर उत्तम हल प्राप्त करना।

• पुनरावलोकन एवं जांच करना।

• उचित निर्णय पर पहुंचना।

शिकायत प्रबंध की योजना / कार्यवाही (Strategies of Grievance Management)

शिकायत प्रबंध / मैनेजमेंट का यह दायित्व होता है कि वह किसी भी समस्या पर कार्यवाही करके उस पर उचित हल प्राप्त करे, जिससे कर्मचारी अपने कार्य के प्रति निष्ठावान

एवं प्रबंध के उद्देश्यों की पूर्ति होती है तथा कर्मचारी अपनी भावनाएं, समस्याओं को बेझिझक व्यक्त करते हैं।

Unit V - C-2

निर्णय लेना - अर्थ एवं प्रक्रिया (Decision making - Meaning & Process)

किसी भी संस्था अथवा संगठन के अंदर प्रबंधक यानि मैनेजर को कई समस्याओं का सामना करना पड़ता है, जिनका तुरंत सही निवारण करना जरूरी होता है। ऐसी समस्याओं का निवारण उचित निर्णय द्वारा ही होता है। कार्यस्थल पर होनेवाली आकस्मिक घटनाएं या कर्मचारियों की ऐसी कोई भी समस्या उत्पन्न हो सकती है, जैसे - कोई दुर्घटना होना, मशीन बिगड़ जाना, कस्टमर्स की शिकायतें, कर्मचारियों में आपसी तनाव या संघर्ष, बकाया प्राप्ति में देरी। ऐसी कई समस्याओं का आए दिन सामना करना होता है तथा इन पर तुरंत उपाय खोजकर उचित निर्णय लेना जरूरी होता है। अन्यथा उत्पादे तथा व्यापार में कमी हो सकती है।

इसलिए मैनेजर के पास निर्णय क्षमता का कौशल (skill) होना जरूरी है। संस्था के अलग-अलग विभागों में अलग प्रकार से निर्णय लेने होते हैं। अतः "निर्णय लेना अर्थात भविष्य की कार्यवाही के लिए उपलब्ध अनेक विकल्पों में से उचित विकल्प खोजना है।" यह विकल्प चुनने की प्रक्रिया होती है। यदि विकल्प नहीं हो तो कोई चयन भी नहीं होता। इसलिए निर्णय लेने का प्रश्न और उससे संबंधित दुविधा या असामंजस्य उत्पन्न नहीं होता।

1) जे.एल.मैसी के अनुसार, "वांछित परिणाम की प्राप्ति के लिए उपलब्ध विकल्पों में से सावधानी पूर्वक कार्यवाही द्वारा चुना गया विकल्प अर्थात निर्णय कहलाता है।"

"A decision can be defined as a cause action consciously chosen from available alternatives for the purpose of desired result." - J. L. Massie

2) जॉर्ज टैरी के मतानुसार, "निर्णय लेना अर्थात कुछ कसौटियों के आधार पर दो या अधिक संभव विकल्पों में से उचित विकल्प का चयन करना।"

"Decision making means selection based on criteria from two or more possible alternatives." - George Terry

3) "इस प्रकार निर्णय लेना यानि उपलब्ध विकल्पों में से उचित विकल्प चुनने की प्रक्रिया है जो पूर्व निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति करती है।"

निर्णय लेने की प्रक्रिया की विशेषताएं (Characteristics of Decision making)

- निर्णय लेना यह निरंतर चलनेवाली प्रक्रिया है।
- यह प्रक्रिया उद्देश्यपूर्ण होती है जिससे कुछ उद्देश्यों की प्राप्ति होती है।
- यह बौद्धिक प्रक्रिया है जो निदान करना एवं करना [illegible]
- [illegible] करनेवाली प्रक्रिया है इसलिए उपलब्ध [illegible]

• निर्णय लेना यह सर्वव्यापी क्रिया है। अतः प्रत्येक स्तर पर मैनेजर निर्णय लेते हैं उसका प्रभाव एवं क्षेत्र अलग हो सकते हैं।

निर्णय लेने की प्रक्रिया - योजना बनाना (Process of Decision making - Planning)

निर्णय लेने की योजना बनाने के कई मॉडल्स हैं, जो एक-दूसरे से मिलते-जुलते हैं। योजना बनाने की प्रक्रिया के कुछ स्तर इस प्रकार हैं-

स्तर 1 - संस्थात्मक उद्देश्यों को बताना (To state the organisational objectives)

सफल योजना के लिए यह आवश्यक है और यह योजना प्रक्रिया के सभी मुद्दों पर प्रकाश डालता है।

स्तर 2 - उद्देश्य प्राप्ति के लिए विकल्प सूची बनाना (Listing alternatives for gain the objectives)

मैनेजर को कई अलग तरीकों तथा विकल्पों की सूची बनानी होती है, जो उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए सहायक हो। इसके लिए मैनेजर को उचित विकल्प चुनते समय अधिक सावधानी बरतनी पड़ती है। उसे अपने ज्ञान व अनुभव का उपयोग कर ठोस परिकल्पना तैयार करनी होती है।

स्तर 3 - चुने गए विकल्प को पाने हेतु योजना बनाना (Pursue the chosen alternative by planning)

मैनेजर योजना बनाकर कार्यवाही करता है। उचित विकल्प द्वारा निर्णय लेने की कोशिश करता है।

स्तर 4 - योजना को क्रियान्वित / लागू करना (Action Plan)

मैनेजर निर्धारित योजना को क्रियान्वित करता है। संस्था को इससे लाभ होकर पूर्व निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति होती है।

स्तर 5 - योजनाबद्ध एवं वास्तविक परिणामों की तुलना करना (Comparison of results

वह निर्णय प्रक्रिया के दौरान संभावित परिणाम एवं प्राप्त निष्कर्ष का तुलनात्मक अध्ययन करता है।

टीम निर्माण : अर्थ एवं आवश्यकता (Team Building : Meaning & Need)

टीम निर्माण एक सामूहिक संकल्पना है जो विभिन्न गतिविधियों के द्वारा सामाजिक संबंधों में वृद्धि करती है तथा समूह या टीम की भूमिका की व्याख्या करती है। यह हमेशा सहजता पूर्ण रूप से कार्यों में सम्मिलित रहती है।

टीम निर्माण द्वारा विभिन्न गतिविधियां (activities) होती हैं जो प्रत्येक टीम मेंबर को

प्रोत्साहित करती है। टीम को बेहतर बनाने के लिए समय-समय पर प्रोत्साहन देना जरूरी होता है।

टीम निर्माण एक्टिविटीज में विभिन्न कार्य होते हैं। यह टीम के सदस्यों को तैयार करती है उन्हें प्रेरित करके उत्कृष्ट प्रदर्शन देने के योग्य बनाती है। टीम निर्माण एक्टीविटीज के कार्य-

- टीम निर्माण ध्येय के चारों ओर दृष्टि बनाना।
- प्रभावी संबंधों का निर्माण करना।
- संशयात्मक अथवा हानिकारक भूमिका वाले कर्मचारियों को टीम से हटाना।
- टीम की समस्याओं पर हल खोजना।
- टीम निर्माण अथवा टीम बिल्डिंग यह निरंतर चलनेवाली प्रक्रिया है। समूह की अपेक्षाओं को तथा उद्देश्यों को पूर्ण करने के लिए हर सदस्य कार्य करता है। विश्वास एवं सहयोग द्वारा ही टीम का विकास होता है।
- एक-दूसरे के प्रति आदर तथा सामंजस्य की भावना के साथ-साथ व्यक्ति भेदों का भी आदर किया जाता है।

टीम निर्माण की आवश्यकता (Need of Team Building)

- संगठनात्मक उद्देश्यों की पूर्ति को साध्य करने हेतु उत्पादकता को बढ़ाने के लिए टीम निर्माण की आवश्यकता होती है।
- आपसी तालमेल व वार्तालाप में वृद्धि कर गलतफहमियों तथा अस्पष्ट संबंधों पर रोक लगाने के लिए आवश्यक है।
- कार्य में रुकावट तथा प्रतिक्रिया को रोकने हेतु आवश्यक है।
- उदासीनता व आलस्य को दूर कर सहभागिता को बढ़ावा देने के लिए जरूरी है।
- अपनत्व की भावना को जागरूक करना जरूरी है।
- सामूहिक रूप से सृजन, निर्माण एवं चुनौतियों का सामना करने की क्षमता समूह निर्माण से मिलती है।
- समूह में मिल जुलकर, एक-दूसरे के सुख-दुख बांटते हुए तनावमुक्त वातावरण में कार्य करने में मजा आता है।

❑❑❑

Unit 4

शैक्षणिक प्रशासन
(Educational Administration)

Unit - 5 - b

B) स्टाफ मिटिंग (Staff Meeting)

संस्था अथवा स्कूल का कुशल संचालन इस बात की मांग करता है कि स्टाफ के सदस्य एक-दूसरे के अनुभवों तथा दायित्वों को बांटने के लिए एक-दूसरे से मिलकर समय-समय पर विचारों का आदान-प्रदान करें। इस प्रकार के मेल को स्टाफ मिटिंग कहते हैं।

स्टाफ मिटिंग से नीतियों का निर्माण एवं निर्धारण किया जाता है। आवश्यक निर्णय लेकर कार्यक्रमों का आयोजन तथा क्रियान्वयन की योजना बनायी जाती है। इन सभाओं में अध्यापकों को स्कूल की विभिन्न संगठनात्मक एवं प्रशासनिक समस्याओं पर विचार-विमर्श करने का अवसर प्राप्त होता है। स्टाफ मिटिंग की अध्यक्षता मुख्याध्यापक करते हैं।

परिभाषा :

1) "स्कूल चलाने से संबंधित मुद्दों पर विचार-विमर्श करने हेतु सभी स्टाफ मेंबर्स का एकत्रित होना अर्थात स्टाफ मिटिंग कहलाता है।"

2) "स्टाफ मिटिंग कर्मचारियों की वह सभा होती है जो आयोजक आवश्यकतानुसार समय-समय पर अपने तरीके से आयोजित करता है।"

स्टाफ मिटिंग के विषय

- संगठन अथवा स्कूल से संबंध।
- शिक्षक का वर्तन व कार्य।
- संस्था की प्रक्रिया तथा भौगोलिक स्थिति।
- कार्यक्रमों का आयोजन।
- छात्र, शिक्षक एवं अन्य स्टाफ के प्रदर्शन का मूल्यांकन।
- वार्षिक, प्रशासनिक तथा सह पाठ्यगामी कार्यक्रमों का आयोजन आदि।

स्टाफ मिटिंग के प्रकार (Types of Staff Meeting)

1. औपचारिक सभा / साधारण सभा (Formal Staff Meeting)

औपचारिक अथवा साधारण स्टाफ मिटिंग में स्कूल से संबंधित सामान्य बातों पर विचार विमर्श किया जाता है। यह मिटिंग महीने में कम-से-कम एक बार होती है। सभा की पूर्व सूचना सभी सदस्यों को दी जाती है तथा निर्धारित समय पर औपचारिक रूप से मिटिंग आयोजित की जाती है। इस सभा के प्रमुख उद्देश्य निम्न प्रकार होते हैं-

- स्कूल की सामान्य प्रगति पर विचार करना।
- प्रवेश नीति पर विचार।
- अध्यापकों में शिक्षा तथा पाठ्यसहायक मुद्दे।
- कार्य विभाजन पर विचार-विमर्श।
- पाठ्य सहगामी क्रियाएं एवं परीक्षा समिति गठित करना।
- परीक्षा की एवं नियमित अध्यापन की समयसारणी बनाना।
- कार्यक्रमों के प्रबंध की रूपरेखा बनाना।
- नए प्रोजेक्ट तथा प्रयोग की योजना बनाना।
- विभिन्न क्लब, संगठन एवं सभाओं के कार्य का मूल्यांकन करना।
- स्कूल की अन्य सामान्य समस्याओं पर विचार करना।

2. आपातकालीन सभा (Emergency Meeting)

आपातकालीन सभा आपातकाल में बुलाई जाती है। अध्यापकों को तत्कालीन नोटीस दी जाती है, क्योंकि किसी संकट पूर्व स्थिति में मुख्याध्यापक सभी अध्यापकों के साथ विचार-विमर्श करके उन्हें अपने विश्वास में लेना चाहता है। इसके उद्देश्य निम्न हैं-

- अनुशासनहीनता की समस्या, किसी विद्यार्थी का अनुचित व्यवहार, चोरी करना, स्कूल से भाग जाना, आक्रमण करना, परीक्षा में नकल आदि पर तत्काल विचार करने की आवश्यकता होती है।
- विद्यार्थी द्वारा किसी विरोध या हड़ताल का भय।
- स्टाफ के सदस्यों में मनमुटाव या संघर्ष।
- आस-पड़ोस में अचानक आयी कोई विपत्ति जैसे- आग लगना, दंगे अथवा किसी ऐसे समारोह को मनाने की आवश्यकता जिसकी योजना पहले से न बनायी गयी हो।

3. मिनी स्टाफ सभा / अनौपचारिक सभा

कई बार समूचे स्टाफ की सभा लेना व्यर्थ होता है केवल कुछ संबन्धित व्यक्तियों में विचार विमर्श की आवश्यकता होती है। इसे मीटिंग को स्टाफ मिटिंग कहा जाता है। इसमें स्कूल कर्मचारियों को कुछ जाता है जैसे - पीकनिक, प्रतियोगिता आदि के लिए मिटिंग।

विमर्श की आवश्यकता होती है। ऐसी मिटिंग को मिनी स्टाफ सभा कहा जाता है।

- विद्यार्थियों को शैक्षणिक यात्रा पर ले जाना।
- अंतर-स्कूल प्रतियोगिता के लिए टीम तैयार करना।
- किसी समारोह के लिए संगीतात्मक कार्यक्रम तैयार करना।
- स्कूल प्रांगण का सौंदर्यकरण करना।
- स्कूल प्रांगण की सफाई।
- किसी विशिष्ट विभाग के छात्रों का दुर्व्यवहार।

Mob.:- 9892747570/9619363111
सरस ज्ञान एजिटेशन
111 से 114/डी, ओसवाल टॉवर नं. 1,
संता अपार्ट. के सामने, खारीगाव,
पी. पी. क्रॉस रोड-4, भायंदर (पूर्व)
ठाणे (महा.) - 404 405

प्रभावी स्टाफ मिटिंग के सिद्धांत (Principles of effective staff meeting)

सुविचारित एजेंडा - सुविचारित एजेंडा स्टाफ-मिटिंग के लिए सोच-समझकर निश्चित करना चाहिए।

एजेण्डा का प्रचार - प्रत्येक अध्यापक को एजेंडा का पता होना चाहिए। तभी वे उस पर अपने विचार प्रस्तुत कर सकेंगे और विचार-विमर्श में भाग ले सकेंगे।

मिटिंग की नोटिस - अध्यापकों को पर्याप्त समय पहले मिटिंग की नोटिस दिया जाना चाहिए। मिटिंग का समय तथा स्थान पहले से निश्चित होना चाहिए।

सुविधापूर्ण समय - मिटिंग ऐसे समय बुलानी चाहिए जो सभी अध्यापकों के लिए सुविधापूर्ण हो। जैसे आधी छुट्टी के समय।

स्थान - मिटिंग के लिए बैठने की पर्याप्त एवं उचित स्थान तथा व्यवस्था की जानी चाहिए।

पर्याप्त तैयारी - मिटिंग की पर्याप्त तैयारी के लिए आवश्यक डाटा, सूचनाओं का रिकार्ड आदि की व्यवस्था कर लेनी चाहिए।

वातावरण - मिटिंग स्थान शांत तथा शुद्ध होना चाहिए। स्टाफ-मिटिंग मैत्रीपूर्ण वातावरण में होनी चाहिए।

उचित विचार-विमर्श - विचार विमर्श की उचित विधि अपनानी चाहिए। स्टाफ के सभी सदस्यों को अवसर देना चाहिए। अपनी-अपनी बात कहने का, विचार-विमर्श संबंधित विषय से हटकर नहीं होना चाहिए।

सहयोगात्मक मिटिंग - मिटिंग में सहयोगात्मक सद्भावनापूर्ण, सहिष्णुता तथा सामूहिक दृष्टिकोण का चिंतन व्याप्त रहना चाहिए।

रिकॉर्ड रखना - मिटिंग की कार्यवाही का स्टाफ, सचिव या मुख्याध्यापक के स्टेनों द्वारा रिकॉर्ड रखा जाना चाहिए।

उप-समितियां - महत्त्वपूर्ण कार्य, जैसे- पाठ्यक्रम, टाईम टेबल, परीक्षा, ग्रंथालय, क्रीडा, स्कूल परिसर की सफाई आदि के लिए उप-समितियां बनायी जानी चाहिए।

स्टाफ सभा की प्रक्रिया (Process of staff meeting)

स्टाफ सभा की प्रक्रिया के प्रमुख तीन स्तर होते हैं-

(1) नियोजन एवं पूर्व तैयारी (Planning & Preparation)

- मिटिंग का उद्देश्य निश्चित किया जाता है तथा रूपरेखा, स्थान, समय व चर्चा के मुद्दों का विवरण स्पष्ट रूप से दिया जाता है।
- मिटिंग की आवश्यकता स्पष्ट करना।
- सदस्यों की संख्या का ध्यान रखना।
- मिटिंग का स्थान एवं समय निश्चित करना।
- मिटिंग के लिए स्थान एवं बैठक व्यवस्था का उचित प्रबंध करना।
- आवश्यक ऑडियो-विज्युअल सामग्री (AV-Aids) की व्यवस्था करना।
- सभा के मिनट्स नोट करने की तैयारी रखना।

(2) मिटिंग का प्रारंभ एवं संचालन (To conduct & proceed the meeting)

- पूर्व सभा का पुनरावलोकन करना।
- विषयों की सूची पढ़कर बताना।
- उत्साहवर्धक निर्णय लेना।
- प्रमुख विचार विमर्श को निरंतर रूप से आगे बढ़ाना।
- चर्चा का संश्लेषण एवं जांच करना।
- उचित निर्णय पर पहुंचना।

(3) मिटिंग समापन के बाद के कार्य (Works after meeting is over)

- मिटिंग के निर्धारित उद्देश्यों की पूर्ति हुई या नहीं इसकी जांच करने का कार्य अंत होता है।
- यह निश्चित करना कि कहां पर सुधार एवं परिवर्तन की अधिक जरूरत है।
- शेष बचे उद्देश्यों का अगली सभा में विचार करना।
- अगली मिटिंग की कब आवश्यकता है यह तय करना।
- अगली मिटिंग के उद्देश्य, समय व स्थान निश्चित करना।
- दो तीन सोपान आगे कार्य पूर्ण होने पर स्टाफ मिटिंग लेना।

unit - 5 - C - 1

C) अनुपस्थिति - स्टाफ (Absenteeism - Staff)

अनुपस्थिति के कारण

कई कारणों से लोग कार्य से अवकाश लेते हैं जिनमें से कई तर्कसंगत होते हैं और कुछ नहीं भी होते हैं।

बच्चे एवं बड़ों की देखभाल : कर्मचारी को कभी-कभी घर पर बच्चों या वृद्ध माता-पिता की देखभाल करने के लिए घर पर ठहरना पड़ता है। वह गंभीर कारण जैसे- बीमारी, दुर्घटना, बाढ़ आदि के समय अनुपस्थित रहता है।

दुर्घटना होना : कभी-कभी उसके खुद के साथ कोई एक्सीडेंट हो जाता है। कार्यस्थल पर या बाहर कोई गंभीर चोट लगने से वह कार्य पर हाज़िर नहीं हो पाता है।

आंशिक परिवर्तन : देरी से आना, जल्दी जाना, अधिक अवधि का अवकाश लेना आदि बातों का समावेश भी अनुपस्थिति में होता है। इस कारण उत्पादकता एवं कार्यस्थल के अनुशासन पर विपरीत परिणाम पड़ता है।

तनाव : यदि कर्मचारी नशीले पदार्थों का सेवन करता है तो वह तनाव का शिकार हो जाता है एवं कार्यस्थल पर अनुपस्थित रहता है; क्योंकि कार्यस्थल पर नशा न कर पाने से उसे परेशानी, दर्द तथा घबराहट होती है इसलिए आदतवश वह छुट्टी लेता है।

काम की तलाश : कर्मचारी किसी अन्य नौकरी की तलाश में इंटरव्यू, रिज्यूम या सीवी देने के लिए जाता है। इसलिए उसे अवकाश की आवश्यकता होती है।

डराना एवं उत्पीड़न करना : जो कर्मचारी अपने सहयोगी या मालिक द्वारा उत्पीड़ित किया जाता है; इससे बचने के लिए भी वह अनुपस्थित रहता है।

unit - 5 - C - (2)

अनुपस्थिति का मूल्यांकन (Measures of Absenteeism)

संपूर्ण उपस्थिति की अपेक्षा स्पष्ट करना

उपस्थिति के नीति-नियम कर्मचारी को पहले बता दिए जाएं ताकि वह इन नियमों का पालन कर सके। नए कर्मचारियों का एक ओरिएन्टेशन सत्र लिया जाए जिसमें मैनेजर या प्रमुख द्वारा इस विषय पर चर्चा की जाए कि संस्था को सूचना देकर छुट्टी लेनी आवश्यक है; इसके अलावा सभी कर्मचारियों को इस बात की जानकारी भी दी जाए कि वे बिना सूचित किए अनुपस्थित नहीं रह सकते। इसके द्वारा कर्मचारी भी समझ जाए कि कितनी छुट्टियां उसके लिए निर्धारित है तथा यदि बार-बार अनुपस्थिति दर्ज हुई तो इसका परिणाम क्या हो सकता है।

उपस्थिति के लिखित नियम बनाना

संस्था द्वारा अनुपस्थिति के लिए औपचारिक नीति-नियम बनाए जाने चाहिए जिससे प्रत्येक कर्मचारी भलीभांति अवगत हो। कार्य पर देरी से पहुंचने पर क्या हानि हो सकती है इसका स्पष्ट

लिखा जाए। यह नियम भी बताएं कि छह या उससे अधिक बार देरी से आने पर अनुपस्थिति हो सकती है। इसके कारण कर्मचारी अपना कार्य ठीक ढंग से करते हैं।

अच्छी उपस्थिति के लिए पुरस्कृत करना

कुछ संस्थाओं में शत-प्रतिशत उपस्थिति के लिए कर्मचारियों को बोनस देकर प्रोत्साहित किया जाता है। जिन्होंने निर्धारित केज्युअल लीव (Casual Leave) तक नहीं ली तो वर्ष के अंत में उन्हें अतिरिक्त वेतन दिया जाता है, इसके कारण अन्य कर्मचारी प्रेरित होते हैं।

कर्मचारियों को सहकार्य करना

यदि कर्मचारी की व्यक्तिगत समस्या या तकलीफ को ज्ञात कर उसके लिए उसे सहकार्य किया जाए तो वह अनुपस्थित नहीं होगा। उसकी समस्या का हल उसे कार्यस्थल से ही प्राप्त होगा तो उसे कहीं जाने की जरूरत नहीं होगी, जैसे- हेल्थ की सुविधा, फैमिली हेल्थ आदि।

अनुपस्थिति के कारणों को जांचना तथा नियंत्रण रखना

कर्मचारियों का डेटा संग्रहित कर उसकी समस्याओं का अध्ययन करना तथा अनुपस्थिति का कारण जानना आवश्यक होता है। इस पद्धति के कारण आपके कार्यस्थल पर अनुपस्थिति का स्तर ज्ञात होता है।

अनुपस्थिति के प्रकारों में उसे वर्गीकृत किया जाना चाहिए। जैसे- आकस्मिक अवकाश, दीर्घ अवकाश, अर्जित अवकाश, मेडिकल लीव आदि। एक वर्ष या नियत कालावधि में कितनी लीव हो इसका पैटर्न बनाया जाना आवश्यक होता है। अनुपस्थिति के कारणों की खोज कर उस पर उपाय करना भी जरूरी है।

यदि कर्मचारी किसी गंभीर कारण से अनुपस्थित है तो लीव नोट के साथ उसे संबंधित प्रमाणपत्र लगाना जरूरी होता है जैसे- मेडिकल सर्टिफिकेट, किसी का डेथ सर्टिफिकेट या अन्य कोई प्रमाणपत्र जिस कार्य की वजह से अनुपस्थित रहा हो।

□□□

Secondary School Code माध्यमिक विद्यालय संहिता।
माध्यमिक शिक्षा यह आयोग संस्था द्वारा सुरु किया गया है
इसी के ही साथ स्कूल में खर्च के लिए अनुदान भी
दिया जाता है मान्यता संबन्धित अवार्ड c स्कूल में का
की कार्यवाही संबन्धित नियम, अनुदान प्राप्ति के लिए
नियम, अवार्ड शासन ने निश्चित की है।
स्कूल का व्यवस्थापन और प्रशासन शाले
के आवश्यकतानुसार होने के लिए जो नियमावलीय का गु
उसे माध्यमिक स्कूल संहिता कहा जाता है।

माध्यमिक स्कूल संहिता का महत्व -

स्कूल का कारोबार चलाने के लिए सुलबद्ध और व्यवस्थित नि
अनिवार्य होता है।
स्कूल कारोबार के लिए शासन के अनुदान द्वारा आर्थिक सहायता मि
स्कूल कारोबार पर शासन का नियंत्रण होता है।
यह अनुदान संहिता मतलब शिक्षा विभाग, संस्था इनमें का करार है
इसके साथ संस्थाचालक, शिक्षक, शिक्षक के अन्तर्गत सेवक इनमें
किस प्रकार का सम्बन्ध होना यह भी संहिता में स्पष्ट किया
इसके पहले अनुदान अल्प और शासन का नियंत्रण अधिक यह स्थि
होती थी, परन्तु आज खर्चों में भी अनुदान पर अधिक विशिष्ट
कारण नियंत्रण वृद्ध होकर उसकी व्याप्ती भी बढ़ी है।

माध्यमिक स्कूल संहिता के उद्देश्य -

शिक्षण क्षेत्र में खाजगी और लोगों को स्वयं प्रयत्न का और
स्थानिक साधन समाग्री पर अवलंबित रखने को।
इसके अनुसार माध्यमिक स्कूल की स्थापना मान्यता और
अनुदान इसके संबन्धित नियम आते है।
इनके द्वारा माध्यमिक शिक्षा के हर अंग का नियंत्रण करना
इस संहिता का प्रमुख हेतु है।
के साथ संस्था संचालक को संस्था चलाने के लिए मार्गदर्शन
ना यह भी संहिता का एक हेतु है।

वस्त्र- व्यवस्थापक मंडल का स्वरूप, सेवक के गुण उन
एवं पदसीनी, मुख्याध्यापक का अधिकार शाला साधन
अभ्यासक्रम, परीक्षा विद्यार्थी और शिक्षक के लिए विशक्त
नियम, शाला व्यवस्थापक और प्रशासन संबन्धी अनेक
इकट्ठा कर के माध्यमिक स्कूल संहिता तैयार करना।

