प्रकरण पहिले

प्रस्तावना

प्रकरण पहिले

प्रस्तावना

१.०	प्रशासन	२
१.१	शालेय प्रशासन	२
१.२	शैक्षणिक व शालेय व्यवस्थापन	२
१.३	मुख्याध्यापकांचे शालेय प्रशासनातील स्थान	७
१.४	मुख्याध्यापकांना पार पाडावी लागणारी प्रशासकीय कामे	१३
१.५	प्रशासकीय वर्तन	२१
१.६	संघटनात्मक वातावरण	२१
१.७	शालेय संघटनात्मक वातावरणाचे सहा प्रकार	२४
१.८	संशोधनाची गरज व महत्त्व	२८
१.९	संशोधन समस्येचे विधान	२९
१.१०	संशोधन समस्येतील परिभाषिक संज्ञाचा अर्थ	२९
१.११	संशोधनाची उद्दिष्टे	३१
१.१२	संशोधनाची गृहितके	३२
१.१३	संशोधनाची व्याप्ती व मर्यादा	३२
१.१४	संशोधन प्रकरण योजना	३३-३४

प्रकरण पहिले

प्रस्तावना

स्वातंत्र्यपूर्व काळामध्ये ब्रिटिशांच्या राजवटीत एकूणच शैक्षणिक संस्थांच्या कारभारावर ब्रिटिशांचा अंमल होता. त्यांच्याजवळ सर्वच अधिकारांचे केंद्रप्रमुख होते, पण स्वातंत्र्योत्तर कालावधीत भारताने लोकशाही दृष्टिकोन स्वीकारला, त्यामुळे शालेय व्यवस्थापनाचे व प्रशासनाचे विकेंद्रीकरण झाले.

प्रत्येक संस्थागत कार्यात खालील कामांचा समावेश होतो.

१. नियोजन, २. निर्णयप्रक्रिया, ३. संघटन, ४. संप्रेषण, ५. समन्वय, ६. दिग्दर्शन, ७. नियंत्रण, ८. कार्यप्रेरण, ९. अधिकार निश्चिती, १०. मूल्यमापन, ११. धोरण निश्चिती (उद्देश निश्चिती), १२. साधन सामग्रीची जुळवाजुळव.

या कार्यापैकी कोणती कामे व्यवस्थापनात येतात व कोणती कामे प्रशासनात येतात, याबद्दल विद्वानांत मतभेद, आपल्याकडे साधारणपणे व्यवस्थापन, प्रशासन (संघटनसुद्धा) समानार्थी शब्द वापरतात. व्यवस्थापन ही व्यापक संकल्पना असून, प्रशासन त्याच्या अंतर्गत आहे, असे मानणारा एक गट असून, प्रशासन ही व्यापक संकल्पना असून, व्यवस्थापन त्यांच्या अंतर्गत येते, असे मानणारा दुसरा गट आहे.

इंग्लंडमध्ये दोन भाग व्यवस्थापनाचे मानतात.

१. प्रशासकीय व्यवस्थापन- धोरण निश्चिती, नियोजन, नियंत्रणे, मूल्यांकन यांचा समावेश.

२. कार्यकारी व्यवस्थापन- योजना राबविण्यासाठी आवश्यक कार्यांचा समावेश होतो.

वरील मताविरुद्ध ए.एफ.एल. ब्रेच या ब्रिटिश तज्ज्ञांचे मत असून, त्यांच्या मते धोरण निश्चितीचे कार्य व्यवस्थापन करते व त्या धोरणाच्या अंमलबजावणीचे कार्य प्रशासनाकडे असते.

पीटर डुकर यांच्या मते आर्थिक बाबींच्या संदर्भातील कार्यास व्यवस्थापन म्हणतात व पोलीस खाते, सरकारी कर वसुली खाते आदींमध्ये प्रशासन असते.

अमेरिकेत व्यवस्थापन ही संकल्पना व्यापक मानून प्रशासनाचा (वा संघटन) अंतर्भाव व्यवस्थापनात केला जातो.

१.० प्रशासन

प्रत्यक्ष कार्यवाही, संघटना आदी क्रियांचा समावेश होतो. संघटनेत कामाची वाटणी, अधिकार निश्चिती, समन्वय, साधन सामग्रीचा योग्य उपयोग आदी क्रियांचा समावेश होतो.

प्रशासन- काही विशिष्ट हेतू वा उद्देश साध्य करण्यासाठी एकत्र आलेल्या व्यक्तींच्या धडपडीला दिग्दर्शित करणे, मार्गदर्शन करणे व एकात्म करण्याचा सर्वंकष प्रयत्न म्हणजे प्रशासन होय.

- कार्डवे टीड (शैक्षणिक व्यवस्थापन- अनंत चौधरी.)

१.१ शालेय प्रशासन

शालेय क्षेत्रातील ध्येयधोरण योजना आखणे, योजनांची कार्यवाही अंमलबजावणी म्हणजे शालेय प्रशासन होय.

कार्यभार सेवकांच्या नेमणुका शिक्षकांना सेवाज्येष्ठतेनुसार पदोन्नती मिळते. संस्था जर एकापेक्षा जास्त शाळा चालवित असेल, तर स्वतःच्या अधिकारात शिक्षकांच्या बदल्या करू शकते.

संस्थेतील शिक्षक, शिक्षकेतर कर्मचारी वा तृतीय श्रेणीचा सेवकवर्ग सरकारी नियमानुसार भरले जातात.

१.२ शैक्षणिक व शालेय व्यवस्थापन

व्यवस्थापनाची मूलतत्त्वे सर्व क्षेत्रास लागू होतात. ती ज्या क्षेत्राच्या संदर्भात लागू केली जातात, तेव्हा त्यास त्या विशिष्ट क्षेत्राचे व्यवस्थापन म्हटले जाते. उदा. उद्योगधंद्याच्या संदर्भात असेल तर उद्योगधंद्याचे व्यवस्थापन म्हणतात. आरोग्य सेवेचे व्यवस्थापन, कारखाने व्यवस्थापन, हॉटेलचे व्यवस्थापन याच न्यायाने शैक्षणिक व्यवस्थापन तसेच शालेय स्तरावरही हीच तत्त्वे लागू होतात, तेव्हा ते शालेय व्यवस्थापन होते.

शैक्षणिक व्यवस्थापनाच्या स्तरात उच्चस्तरीय शैक्षणिक व्यवस्थापन केंद्र सरकार व राज्य सरकारच्या स्तरावर केले जाते. यामध्ये शैक्षणिक धोरण ठरविणे, साधनसामग्रीची जुळवाजळव आदी बाबी जास्त येतात. यानंतर मध्यम स्तरावरील व्यवस्थापन म्हणजे विविध सरकारी खाती व संस्था यांच्याकडे (उच्च स्तरावरी) कार्यवाहीचा समावेश होतो. यानंतर कनिष्ठ स्तरावरील शैक्षणिक व्यवस्थापनाची वेळ येते. यात शालेय स्तरावर सरकारी धोरणाची प्रत्यक्ष कार्यवाही केली जाते. यामध्ये प्रशासकीय तत्त्वांचा जास्त समावेश होतो. व्यवस्थापन कोणत्याही स्तरावरील असो त्यास व्यवस्थापनाची तत्त्वे लागू असतात.

व्यवस्थापन

एखादे काम करवून घेण्याशी व्यवस्थापनाचा संबंध असतो. एखाद्या व्यवसायाचे नियोजन व त्यात चालणाऱ्या कृतींना मार्गदर्शन करणे, याभोवती व्यवस्थापन केंद्रिभूत झालेले असते.

ए.एफ.एल. ब्रेच (E.F.L. Brech)

व्यवस्थापन ही फक्त एक प्रक्रिया असून, त्या प्रक्रियेत पूर्वनिश्चित उद्दिष्टांच्या प्राप्तीसाठी निर्णय घेणे व मानवी कृतीवर नियंत्रण ठेवणे, या बाबींचा समावेश होतो.

- स्टॅन्ली व्हान्स

शैक्षणिक व्यवस्थापनाचे घटक

१) नियोजन (Planning) -

एखादे कार्य करण्यापूर्वी ते कसे करावयाचे हे आगाऊ ठरविण्याच्या क्रियेला नियोजन म्हणतात. नियोजनात उद्यमाची उद्दिष्टे धोरणे, कार्यक्रम, पद्धती व उद्यमाची उद्दिष्टे साध्य करावयाचे इतर मार्ग ठरविण्याचा समावेश होतो. नियोजन म्हणजे पुढे पहाणे व भविष्यकाळाची तरतूद करून ठेवणे होय.

- हिमा (Heima)

शैक्षणिक नियोजन हे केंद्रीय व राज्य पातळीवरील व्यवस्थापनाचे काम असून, त्यात शिक्षणाची राष्ट्रीय उद्दिष्टे ठरविणे, शिक्षणाची रचना ठरविणे, अभ्यासक्रम निश्चित करणे, आर्थिक व इतर साधनांची तरतूद करणे आदी कृतींचा समावेश होतो.

२) **संघटन** (Orgnization)

उद्दिष्टे प्राप्त व्हावीत व विविध व्यक्तींना एकत्रितरीत्या परिणामकारक काम करणे शक्य व्हावे म्हणून करावयाची कामे निश्चित करणे, ती योग्य गटात विभागणे, वैयक्तिक अधिकार व जबाबदाऱ्या शब्दबद्ध करणे व प्रदान करणे, विविध कर्मचाऱ्यांत योग्य संबंध स्थापित करणे, या बाबींचा समावेश असलेल्या प्रक्रियेस संघटन म्हणतात.

संघटनात खालील बाबींचा समावेश होतो.

१. संघटनेस स्वतःचा एक वा अनेक उद्देश असणे.

२. उद्देशाबाबत सर्वांचे एकमत होणे.

३. उद्दिष्ट प्राप्तीसाठी कामे निश्चित करणे व त्यांची योग्य गटात विभागणी करणे.

४. कमीत कमी दोघांनी एकत्रितरीत्या काम करणे.

५. गटातील प्रत्येक व्यक्तीचे अधिकार व जबाबदारी निश्चित करणे.

६. विविध व्यक्तींतील (अधिकारासंबंधी) संबंध निश्चित करणे.

७. संघटनेत संप्रेषण होणे.

८. कर्मचाऱ्यास आवश्यक साधने पुरविणे.

शैक्षणिक बाबतीत केंद्र सरकार, राज्य सरकार, स्थानिक स्वराज्य संस्था तसेच मुख्याध्यापक, शिक्षक आदी अधिकार व जबाबदाऱ्या निश्चित करण्यात आल्या आहेत. प्रत्येक शाळेतही कामाची वाटणी केलेली असते व सर्वांचा उद्देश शाळेची जास्तीत जास्त प्रगती करणे हा असतो.

३) **समन्वय** (Co-ordination)

समन्वय याचा अर्थ विविध व्यक्तींची कामे एकमेकांना पूरक रीतीने केली जातात किंवा नाहीत, हे पाहणे. यासाठी संस्थेतील विविध घटकांत सामंजस्य निर्माण करणे, प्रत्येकाच्या अधिकार मर्यादा आखून देणे, प्रत्येकाच्या कामाच्या मर्यादा निश्चित करणे व हे सर्व योग्य रीतीने होते किंवा नाही, हे पाहण्याचे अधिकार कोणावर तरी सोपविणे या बाबींचा समावेश होतो.

शिक्षणाच्या विविध स्तरांवरील कार्यात समावेश राखण्यासाठी विविध शैक्षणिक अधिकार सोपविलेल्या व्यक्ती असतात. शालेय व्यवस्थापनात हे कार्य मुख्याध्यापक करतात.

४) **दिग्दर्शन** (Direction) **संचालन**

कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करण्याचे काम व्यवस्थापकाकडे असते. प्रथम कर्मचाऱ्यास काम समजावून सांगणे, त्याच्या कामाचे निरीक्षण करणे व आवश्यक तेथे दिग्दर्शन करणे, मार्गदर्शन करणे ही व्यवस्थापकाची प्रमुख जबाबदारी असते. या कामात उद्देश देणे, सूचना करणे, चर्चा करणे, निरीक्षण करणे आदी बाबींचा समावेश होतो. शालेय व्यवस्थापनात मुख्याध्यापकांनी विशेषतः अध्यापनाच्या बाबतीत शिक्षकांना मार्गदर्शन करणे जरूरीचे असते.

५) **संप्रेषण** (Communication)

दोन किंवा अधिक व्यक्तीच्या दरम्यान होणारी वस्तुस्थिती, कल्पना, मते व भावना यांची देवाण-घेवाण म्हणेज संप्रेषण होय.

Year - न्यूमन व समर

शिक्षणातील लिखित व तोंडी संप्रेषण सुस्पष्ट असावे. व्यवस्थापकाच्या संप्रेषणामुळे प्रत्येक कर्मचाऱ्यास त्याच्याकडून काय अपेक्षा आहेत, याची सुस्पष्ट जाणीव व्हावी. संप्रेषणात शाब्दिक माध्यमाबरोबरच शारीरिक भाषेचाही मोठा हात असतो, याची जाणीव असावी.

६) निर्णय प्रक्रिया (Decision Making)

दोन किंवा जास्त पर्यायांमधून एका पर्यायाची निवड विशिष्ट निकषांच्या आधाराने करण्याच्या प्रक्रियेस निर्णय प्रक्रिया म्हणतात.

Year टेरी

यामध्ये निर्णयाबरोबरच जबाबदारीचा समावेश असतो. त्यामुळे कृती करणारे अनेक असू शकतात; परंतु निर्णय घेणारे थोडेच असतात. शालेय व शैक्षणिक बाबींचा दूरगामी परिणाम होऊ शकतात. शाळांच्या अभ्यासक्रमात कोणत्या विषयांचा समावेश करावयाचा त्याचे प्रमाण किती ठेवावयाचे अशा धोरणात्मक बाबींचा निर्णय उच्चस्तरीय व्यवस्थापनास करावा लागतो, तर मुख्याध्यापक शिक्षक व विद्यार्थ्यांशी वागताना अनेक निर्णय घ्यावे लागतात.

७) कार्यप्रेरणा, अभिप्रेरण, प्रेरणा

विशिष्ट उद्दिष्टापर्यंत पोहोचण्यासाठी व्यक्तींच्या ज्या आंतरिक अवस्थेमुळे उत्साहित केले जाते, कार्यप्रवृत्त केले जाते किंवा हालचाल करण्यास भाग पाडले जाते आणि वर्तनास योग्य दिशा दाखविली जाते व वर्तन सूनिश्चित मार्गाने नेले जाते, त्या अवस्थेत कार्यप्रेरणा असे म्हटले जाते.

- बेरेलसन व स्टेनर

८) नियंत्रण (Control)

संस्थेची उद्दिष्टे गाठण्यासाठी नियोजन केले जाते. त्यासाठी कामाची वाटणी केली जाते. ही कामे व्यवस्थित केली जातात किंवा नाही, त्यात सुधारणा करणे आवश्यक आहे का, हा पाहणे व आवश्यक असल्यास सुधारणे करणे त्यासाठी नियंत्रण आवश्यक असते.

शैक्षणिक व शालेय व्यवस्थापनास नियंत्रण आवश्यक आहे. जोपर्यंत शैक्षणिक व शालेय उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी शिक्षणाच्या प्रत्येक स्तरावर नियंत्रण आवश्यक असते. सर्व संबंधित व्यक्ती त्यांच्या भूमिका व्यवस्थित पार पाडतात की नाही, हे पाहण्यासाठी सर्वांच्या कामाचे मूल्यमापन करण्यासाठी नियंत्रण आवश्यक आहे.

साधनसामुग्रीची जुळवा-जुळव व त्यांचा एकात्मक उपयोग होतो.

प्रत्येक व्यवस्थापकास भौतिक साधने व मनुष्यबळाची जुळवा-जुळव करावी लागते. मनुष्यबळाच्या विकासासाठी प्रशिक्षणाची सोयही करावी लागते व सर्व बाबींचा एकात्मक प्रयोग करावा लागतो.

कार्यवाही (Execution)

निश्चित केलेल्या उद्दिष्टानुसार कार्यवाही करून घेण्याची जबाबदारी व्यवस्थापकावर असते. कार्यवाहीसाठी व्यवस्थापकास वर सांगितलेल्या बाबींचा योग्य प्रमाणात उपयोग करून घ्यावा लागतो.

मुख्याध्यापक

मुख्याध्यापकाला शालेय प्रशासनाचा व व्यवस्थापनाचा कणा मानले जाते. त्यांचे शालेय प्रशासनात अत्यंत महत्त्वाचे स्थान आहे.

ज्ञानमंदिरांच्या प्रमुखास मुख्याध्यापक या नावाने संबोधतात. मुख्याध्यापक या शब्दाची फोड केली, तर दोन शब्द प्रथम वेगळे करावे लागतात.

१. मुख्य २. अध्यापक

पहिल्या शब्दाचा अर्थ अध्यापकातील सर्वांत उच्च किंवा मुख्य ज्याच्या हाती शिक्षण प्रक्रियेच्या बाबींची सूत्रे बहाल केलेली असतात आणि तोच एकमेव बाबींचा मुख्य नेता म्हणून ओळखला जातो.

दुसरा शब्द अध्यापक, म्हणजे गुरू गुर अंधकार रू = दूर करणारा जो अज्ञानरूपी अंधकार दूर रून ज्ञानाच्या प्रकाशाकडे नेतो तो गुरू होय. ज्ञान देणारी, मुलांच्या व्यक्तिमत्त्वाची जडणघडण करणारी, त्यांच्यावर योग्य संस्कार करणारी व्यक्ती या अर्थाने प्रथम पाहिले जाते.

मुख्याध्यापकाकडे शिक्षकाचा शिक्षक या नात्यानेही पाहिले जाते.

शालेय कारभार चालविण्यासाठी ज्या कार्यक्षम व्यक्तीची प्रमुख म्हणून नेमणूक केली जाते, त्या व्यक्तीला मुख्याध्यापक असे म्हणतात.

अध्यापन कार्य, संघटन कार्य, प्रशासन कार्य करणारी जबाबदार व्यक्ती म्हणजे मुख्याध्यापक होय.

मुख्याध्यापकाची पात्रता, कार्यक्षमता, धडाडी, कर्तव्यदक्षता, कल्पकता व अनुभवसंपन्नता

यावर शाळेचा दर्जा, स्थिती व यश अवलंबून असते. शालेतील शैक्षणिक कार्य अभ्यासानुवर्ती उपक्रम व परस्पर मानवी संबंध या शाळेच्या प्रत्येक कार्यावर मुख्याध्यापकाच्या व्यक्तिमत्त्वाचे प्रतिबिंब पडलेले असते. शालेय कार्यात मुख्याध्यापकाची भूमिका संचालक, मार्गदर्शक, संयोजक, पर्यवेक्षक अशी असते. म्हणून असे म्हटले जाते की, (As is the Head Master, So is the school.) यथा मुख्याध्यापक तथा शाळा.

जनमाणसातील शाळेविषयीची प्रतिमा ही प्रत्यक्षात मुख्याध्यापकाचीच प्रतिमा असते. उत्तम लौकिकाची शाळा अकार्यक्षम मुख्याध्यापकामुळे उद्ध्वस्त होऊ शकते, तर एखादी मोडकळीस आलेली शाळा ही प्रभावी व कार्यक्षम नेतृत्वाच्या मुख्याध्यापकामुळे सुव्यवस्थितपणे कार्य करू शकते, यासंदर्भात श्री. रायबर्ग म्हणतात-

"The Head Master holds a key positon is a school just as a captain hold a key position on a ship.

तसेच केंद्रीय शिक्षण सल्लागार मंडळाने या संदर्भात असे म्हटले आहे की,

"No scheme of educational reconstruction will produce the desired results unless it is administered with vision and effeciency.

१.३ मुख्याध्यापकाचे शालेय प्रशासनातील स्थान

मुख्याध्यापक हा शालेय प्रशासनाचा केंद्रबिंदू होय. शालेच कारभार व्यवस्थितपणे चालण्यासाठी व्यवस्थापक मंडळाने शाळेसंदर्भात जे निर्णय घेतलेले असतील, त्या निर्णयाची अंमलबजावणी करणारा महत्त्वाचा घटक होय. हे जबाबदारीचे व कौशल्याचे कार्य आहे. शालेय व्यवस्थापनाच्या दृष्टीने मुख्याध्यापकांना व्यवस्थापन, शिक्षक, पालक, विद्यार्थी, शिक्षण खाते यामधील संपर्क दुवा म्हणून कार्ये करावी लागतात.

एक संस्थाप्रमुख या नात्याने मुख्याध्यापकांना शाळेच्या शैक्षणिक गुणवत्तेच्या संदर्भात व्यवस्थापक मंडळाने ज्या अपेक्षा ठेवलेल्या असतात. त्या पूर्ण करण्यासाठी महत्त्वपूर्ण भूमिका ठेवावी लागते. शालेय प्रशासन यंत्रणेत त्यांना Key Person म्हणतात.

विविध कामांची विभागणी करणे, विविध कामामध्ये समनव्य साधणे, विविध उपक्रमांमध्ये प्रगती साधणे आणि विविध उपक्रमांत आपल्या शाळेचा सहभाग वाढविणे, ही कार्ये पार पाडावी लागतात.

कार्यालय, ग्रंथालय, प्रयोगशाळा, सांस्कृतिक विभाग, क्रीडा विभाग हे पाहण्याची जबाबदारी मुख्याध्यापकांची असते. त्यांच्याजवळ नेतृत्व, कार्यक्षमता, चातुर्य व कार्यकुशलपणा हे गुण असले पाहिजेत. शाळेत लोकशाही दृष्टिकोन रुजविण्यासाठी व लोकशाहीनिष्ठ व्यवस्थापनाचा पुरस्कार करून योग्य ती मूल्ये मुख्याध्यापकाने विद्यार्थ्यांमध्ये रुजविली पाहिजेत.

मुख्याध्यापकाच्या शालेय व्यवस्थापनातील व प्रशासनातील विविध भूमिका

एक आदर्श शिक्षक

मुख्याध्यापक प्रथम शिक्षक व नंतर मुख्याध्यापक असतो. हा आदर्श शिक्षक तसेच व्यवस्थापन, संघटन, प्रशासन या तिन्ही क्रिया पार पाडून विद्यार्थ्यांचा विकास साधणारा उत्तम प्रशासक असावा.

त्यांनी इतर सहकाऱ्यांबरोबर मित्रत्वाचा व जिव्हाळ्याचे नाते ठेवून वागले पाहिजे. स्वतः जादा काम करून इतरांच्यापुढे आदर्श ठेवला पाहिजे.

सल्लागाराची भूमिका

शिक्षकांना वा इतर कर्मचाऱ्यांना योग्य त्यावेळी आपल्याजवळ असलेल्या अनुभवांचा व कौशल्याचा लाभ करून देण्यासाठी वेळप्रसंगी सल्लागार बनावे. फक्त स्वतःची मते त्यांच्यावर ती लादू नयेत.

उत्तम प्रशासक

शिक्षकेतर कर्मचाऱ्यांच्या मदतीने मुख्याध्यापकांनी आपले कार्यालयीन कामकाज संभाळावे. त्यांच्याशी वागताना एक सहकारी घटक व मित्रत्वाच्या नात्याने वागावे. त्यांनी शिक्षण खात्याचे कायदे, नियम, अनुदान संहिता व इतर शैक्षणिक नियमांचा सूक्ष्म अभ्यास करून कर्मचाऱ्यांना योग्य त्या ठिकाणी मार्गदर्शन करावे.

प्रेमळ सहकारी व पिता

शिक्षकांना अध्यापन कार्यातील उणिवा दाखवून मार्गदर्शन करावे. त्यांच्या अध्यापनात जरूर ती सुधारणा घडवून आणावी, पण त्यांना निष्कारण त्रास देण्याचा उद्देश त्यात असू नये.

विद्यार्थ्यांच्या बाबतीत भूमिका पित्याची असावी. वैयक्तिक अडचणी सोडवून घेण्यासाठी निःसंकोचपणे त्यांनी मुख्याध्यापकाकडे जावे आणि मनमोकळेपणाने मुख्याध्यापकांशी बोलावे. मुख्याध्यापकांना भेटल्यावर आपले मन हलके होते व त्यांचा आधार वाटतो, अशी भावना विद्यार्थ्यांच्या मनात निर्माण होण्यासाठी त्यांनी प्रेमळ पित्याची भूमिका पार पाडावी.

कुटुंबप्रमुख भूमिका

कुटुंबातील समस्या कुटुंबप्रमुख सोडविण्याचा प्रयत्न करतो, त्याप्रमाणे शाळेसंबंधी ज्या काही अडचणी असतील त्या सोडविण्याची उपाययोजना मुख्याध्यापकांनी करावी.

शाळेतील सर्व मानवी घटकांशी जिव्हाळ्याचे संबंध ठेवून त्यांच्या समस्या व अडचणी सोडविण्यासाठी प्रयत्न करावेत.

जनसंपर्क अधिकारी

समाजातील सर्व घटकांशी संबंध ठेवून जनसंपर्क वाढविला पाहिजे. पालक संघ वा दानशूर व्यक्ती व संघटनांकडून मदत घेणे. याची जबाबदारी पूर्ण करावी लागते.

उत्तम संघटक

मुख्याध्यापकांनी भौतिक व मानवी घटकांमध्ये समन्वय साधण्याचा प्रयत्न करावा. मुख्याध्यापकांनी शालेय व्यवस्थापनात सर्व मानवी घटकांच्या कार्यात योग्य तो एकसूत्रीपणा आणून त्या कार्याची अंमलबजावणी करावी, तसेच मुख्याध्यापकांनी शाळेचा एक प्रमुख म्हणून शासनाच्या आदेशाचे पालन करावे. शालेय विविध उपक्रमांचे नियोजन करून ते पूर्ण करणे, अशा दुहेरी भूमिका पार पाडाव्या लागतात.

अध्यापन कार्य

मुख्याध्यापकांचे विषयावर प्रभुत्व हवे. त्यांना शिक्षणातील तत्त्वज्ञान, अत्याधुनिक शैक्षणिक साधने व नवीन शैक्षणिक विचारप्रवाह यांचे ज्ञान हवे.

वेळापत्रकानुसार आपल्या नियोजित तासिकेचे वर्गात जाऊन अध्यापन करावेच, याशिवाय वर्गाला भेट देण्याच्या निमित्ताने त्यांनी वेगवेगळ्या वर्गांत जाऊन अध्यापन केल्यास विद्यार्थ्यांना अध्ययनात अभिरूची वाढते, तसेच शिक्षकांनाही प्रेरणा मिळते. आणि विद्यार्थ्यांच्या बौद्धिक क्षमतेनुसार अध्यापन पद्धतीत बदल करण्याच्या दृष्टीने त्यांना मार्गदर्शन मिळते. मुख्याध्यापकांच्या या वर्तनामुळे शाळांचे संघटनात्मक वातावरण निकोप राहण्यास मदत होते.

नियोजनात्मक कार्य

कोणत्याही प्रशासनाची पूर्वतयारी केल्याशिवाय प्रशासन कार्य यशस्वी होत नाही. नियोजन केल्यामुळे कोणतेही कार्य प्रभावीपणे करता येते. मुख्याध्यापकांनी वर्षभराच्या कामकाजाचे नियोजन करावे लागते.

संघटित केलेल्या शाळेच्या कामाची विभागणी Right person Right job अशी करून त्या नियोजनात लवचिकता ठेवणेही आवश्यक असते.

वर्षभराच्या नियोजनाचे चार टप्पे केले, तरच संपूर्ण वातावरण योग्य राहते.

१. पहिला टप्पा

शाळा सुरू होण्यापूर्वीच

१. शैक्षणिक कार्यक्रमाची निश्चिती व त्यास लागणारे साहित्य.

२. शैक्षणिक वर्षातील कामाचा कालावधी, अभ्यासक्रम विशेष समारंभ.

३. विविध परीक्षा व त्यांचा कालावधी अभ्यासपूरक उपक्रम इ. समावेश शाळेच्या दिनदर्शिकेत करावयाचा असतो.

४. विद्यार्थी प्रवेश प्रक्रिया, वर्ग तुकड्या व शिक्षक आणि शिक्षकेतर कर्मचाऱ्यांच्या नेमणुका कराव्या लागतात.

५. शाळेतील उपलब्ध साधनसामग्रीचा अभ्यास करावा लागतो.

२) दुसरा टप्पा

शालेय वर्षाचा पहिला दिवस महत्त्वाचा. शालेय परिसर स्वच्छ व चांगला कसा होईल, याचा विचार मुख्याध्यापकांना करावा लागतो.

समसंख्या प्रमाणात वर्ग तयार करणे. विषयांसाठी शैक्षणिक साधने विषयावर वार्षिक नियोजन करणे. उदा. हजेरीपत्रक, वेळापत्रक, शालेय आरंभकालीन कार्याची निश्चिती. उदा. प्रार्थना, राष्ट्रगीत, सुविचार निश्चिती इ.

३) तिसरा टप्पा

वार्षिक अभ्यासक्रमाचे नियोजन व कार्य अभ्यासक्रमाचे नियोजन दोन सत्रांत करावे. अभ्यासपूरक उपक्रम, सांस्कृतिक कार्यक्रम, राष्ट्रीय सण, उत्सव, परीक्षा व विद्यार्थ्यांना मार्गदर्शन तसेच आर्थिक नियोजन आणि विनियोजन इ. गोष्टींचा विचार या टप्प्यात करावा लागतो.

४) शेवटचा टप्पा

यामध्ये परीक्षेची तयारी, निकालपत्रक, प्रगती पुस्तके, वार्षिक अहवाल, शाळा सोडल्याचे दाखले इ. विद्यार्थ्यांच्या संबंधिक घटक, गोपनीय अहवाल, सेवा पुस्तके, आर्थिक बाबींची नोंद

पुस्तके व अहवाल तयार करणे आवश्यक असते.

या नियोजनाप्रमाणे कामकाज केल्यास मुख्याध्यापकांना मागील अनुभवावरून पुढील नियोजन करता येते.

३. संघटन व प्रशासन कार्य

शाळेमधील उपलब्ध भौतिक साधने व उपलब्ध सहकारी वर्ग यांच्या समन्वयातून संघटन व प्रशासन कार्य पार पाडावे. आपल्या नियोजनानुसार कार्यवाही करीत असताना मुख्याध्यापकांना पुढील गोष्टींचा विचार करावा लागतो.

१) कार्य विभागणी

विद्यार्थी व वर्ग याची व्यवस्था तसेच शिक्षक व शिक्षकेतर कर्मचाऱ्यांच्या कामाची विभागणी करणे, अभ्यासानुवर्ती उपक्रम व इतर कामाचे संघटन व प्रशासन करणे इ. कामे करावी लागते.

२) कार्यालयीन कामकाज

शालेय फी वसूल करणे, जमा-खर्चाच्या नोंदी, नोंदणी पुस्तके अहवाल लेखन, दैनंदिन कामाची नोंद, शालेय अंदाजपत्रक, खरेदी व्यवहार नोंद अशा विविध कामांची विभागणी मुख्याध्यापकांना कार्यालयीन कर्मचाऱ्यांत करावी लागते.

(४) पर्यवेक्षणाचे कार्य

नियोजन, संघटन, व्यवस्थापन, प्रशासन कार्य इ. कर्तव्ये केल्याने मुख्याध्यापकांचे कार्य संपत नाही, तर कार्यवाही नियोजनानुसार होते की नाही, हे पाहण्याचे काम म्हणजे पर्यवेक्षण होय.

यासंबंधात मोयिमुद्दीन म्हणतात-

'शालेय शिस्त-पत्रव्यवहार आणि आर्थिक बाबी यांचा संबंध प्रामुख्याने प्रशासनाशी असतो, तर शालेय अभ्यासक्रम व अभ्यासानुवर्ती उपक्रम यांचा संबंध पर्यवेक्षणाशी असतो.'

खालील कार्याचे पर्यवेक्षण मुख्याध्यापकांना करावयाचे असते.

१. शिक्षकांच्या अध्यापन कार्याचे पर्यवेक्षण

विद्यार्थ्यांची गुणवत्ता वाढविण्यासाठी आणि शाळेचा शैक्षणिक दर्जा उत्तम राखण्यासाठी मुख्याध्यापकांनी शिक्षकांच्या अध्यापन कार्याचे पर्यवेक्षण करावे. त्यासंबंधीच्या स्वतंत्र नोंदी कराव्यात.

पाठातील उल्लेखनीय बाबी व कमतरता टाळावयाच्या बाबींमध्ये चर्चा करावी.

मुख्याध्यापकांनी शिक्षकांना विद्यार्थ्यांसमोर अपमानित करू नये, वर्गाच्या दारा-खिडक्यांच्या आड उभे राहून पर्यवेक्षण करणे, चार शिक्षकांना त्यांचे दोष दाखविणे, शिक्षकांची भूमिका व त्यांच्या समस्या समजून न घेता लेखी मेमो काढणे, बेकायदेशीर मार्गाने त्यांच्यावर कारवाई करणे, या गोष्टी शक्यतो मुख्याध्यापकांनी पर्यवेक्षण करताना टाळाव्यात.

त्यामुळे शाळेतील जे संघटनात्मक वातावरण आहे. त्याच्यामध्ये दोष निर्माण होऊन एकप्रकारची विकृती त्यामध्ये येते.

प्रशासन

शाळेतील विविध कामांच्या कार्यवाहीवर नियंत्रण ठेवणे म्हणजे प्रशासन. अर्थात प्रशासनापूर्वी व्यवस्थापन आणि संघटन या प्रक्रिया पार पाडाव्या लागतात. या कामात शिक्षणविषयक कार्ये असतात. त्यात शिक्षकाच्या कामाचे नियोजन करून वार्षिक आराखडा तयार करणे, वेळापत्रक तयार करणे, दैनंदिन कामाची आखणी करून अध्यापनाच्या कामावर नियंत्रण ठेवणे, ही सर्व कामे मुख्याध्यापकाला करावी लागतात.

प्रशासकीय कामे

१. शिस्त लावण्यासाठी विद्यार्थी, शिक्षण आणि शिक्षकेतर कर्मचाऱ्यांना नियम लावून अंमलबजावणी करणे.

२. शिक्षकांच्या व्यावसायिक प्रगतीसाठी प्रयत्नशील राहणे व त्यांना त्यासाठी उत्तेजन देणे.

३. अध्यापनाचे रोज मूल्यमापन करणे.

४. विद्यार्थ्यांच्या विविध विषयांतील संपादनाबद्दल जागरूक राहणे.

५. नवीन उपक्रम करणाऱ्या शिक्षक व शिक्षकेतर कर्मचाऱ्यास मदत करणे.

६. पालकांच्या भेटी घेणे व कार्यक्रमासाठी बोलाविणे.

७. विज्ञान प्रदर्शने व अन्य प्रदर्शने भरविण्यासाठी बोलाविणे, त्यांचे नियोजन करावे लागते.

लोकशाही पद्धतीत सर्वांना सामावून घेणे. त्यासाठी शाळा समिती, विद्या समिती, विषय समिती, संयोजन समिती, विषय समिती नेमणे इ. कामे करावी लागते.

ठराविक कालावधीत सभा होऊन त्याचा अहवाल मुख्याध्यापकाकडे दिले जातात. शिक्षकांच्या कामाचे मूल्यमापन करून त्यांचे गोपनीय अहवाल तयार करावा लागतो, हाही प्रशासकीय कामाचा

महत्त्वाचा भाग आहे.

१.४ मुख्याध्यापकांना पार पाडावी लागणारे प्रशासकीय कामे

१. शालेय इमारतीची डागडुजी करून घेणे.

२. शालेय साहित्य, फर्निचर, फळे, नकाशे इ. खरेदी करणे.

३. जुन्या व नव्या साहित्याच्या नोंदी करणे वा करून घेणे.

४. सर्वप्रकारच्या जमा-खर्चाच्या फी वसुली, देणग्या प्रसंगोपात जमा केलेली वर्गणी (उदा. गणेशोत्सव, स्नेहसंमेलने, परीक्षा, सहली, शिबिरे इ. हिशेब ठेवणे.)

५. शासन व संस्थाचालकांकडून वेळोवेळी दिलेले आदेश वा सूचना सर्व कर्मचाऱ्यांपर्यंत पोहोचविणे व त्या अमलात आणणे यांसारखी कामे करणे वा करून घेणे.

शालेय वेळापत्रक

शालेय कारभाराच्या सर्व माहितीसाठी०वेळापत्रकाचठ आवश्यकता असते. या वेळापत्रकात कवायत, चित्रकला, हस्तकला, एन.सी.सी. समाजसेवा व कार्यानुभव यांच्या नोंदी पूर्ण करून घेणे.

नियमाप्रमाणे तास होतात की नाही, ते कळते. अवघड विषय अगोदर ठेवावेत, खेळाचे नंतर ठेवावेत, असे नियम असले तरी काही अडचणी येतात, त्यांचे ग्रोग्य ते नियोजन करून घेणे.

सध्या नवनवीन अध्यापन पद्धती, तंत्रे आलेली आहेत, त्याचा कसा वापर होतो, हे पाहणे एक महत्त्वाचे काम होय.

शालेय दप्तर व नोंद पुस्तके

दप्तर व नोंद पुस्तकात अचूक नोंदी करून ती दोन्ही अद्यायवत ठेवणे तसेच ती काळजीपूर्वक सुरक्षित ठेवणे, हे एक महत्त्वाचे प्रशासकीय काम आहे.

१. संस्थाविषयक नोंदी

स्थड्डपना, विकड्डसाचे टप्पे, इमारत, नवे बांधकाम, उद्घाटन समारंभाचा तपशील, शाळांचे निकाल गुणवत्ता यादीतील विद्यार्थी, पुढील काळात नावारूपाला आलेल्या विद्यार्थ्यांची फोटोसह नोंद, देणगीदारांची नावे मदत करणाऱ्याची यादी, २५, ५०, ७५, १००व्या वर्षानिमित्त प्रसिद्ध झालेल्या स्मरणिकेचे ऐतिहासिक महत्त्व लक्षात घेऊन त्याही जपून ठेवाव्या लागतात.

२. विद्यार्थ्यांच्या नोंदी

जन्मतारीख, कोणत्या इयत्तेत शाळेत दाखल झाला ते वर्ष व इयत्ता, पत्ता, पूर्वीची शाळा, शाळा सोडण्याचा दाखला, नावाचे नेमके लेखन, नाव बदलले असल्यास त्याची नोंद, शाळा सोडून गेल्यानंतरची नोंद, दाखला नेणाऱ्याचे नाव व सही याखेरीज हजेरीची नोंद, परीक्षेला हजर असल्याची नोंद, परीक्षांतील गुणांच्या नोंदी, क्रमांकाबाबतच्या नोंदी इ. करून घ्याव्या लागतात.

३. शिक्षकविषयक नोंदी

रोजची उपस्थिती, संपादन केलेले यश, इतर कार्यक्रमात भाग घेतलेल्या नोंदी, सेवा पुस्तिकेतील नोंदी या तपासून घ्याव्या लागतात.

४. शाळेतील साहित्याची नोंदी

ग्रंथालय पुस्तके, विज्ञान साहित्य, चित्रकला साहित्य, दृकश्राव्य साधने, खेळाचे साहित्य यांच्या नोंदी करून घ्याव्या लागतात.

नियोजन, संघटन, व्यवस्थापन आणि मूल्यमापन ही कामे पार पाडताना मुख्याध्यापकाला इतर अनेक कामे करावी लागतात.

शालेय प्रशासनाच्या बाबतीतील इतर कामे

संस्थाचालक व मुख्याध्यापक

मुख्याध्यापक हा शिक्षक व संस्थाचालक यांच्यातील दुवा असतो. अशावेळी कर्मचाऱ्यांचे हित नेहमी लक्षात ठेवावे लागते.

शासकीय अधिकारी व मुख्याध्यापक

शासकीय अधिकाऱ्यांच्या शालेय भेटी व मुख्याध्यापकांच्या शालेय कामासाठी अधिकाऱ्यांच्या कार्यालयाच्या भेटीवेळी शालेय कारभार योग्य असल्याची खात्री पटवून द्यावी लागते.

शिक्षक व मुख्याध्यापक

शिक्षकांनी घेतलेले उपक्रम, संपादन केलेले कौशल्य, पदवी किंवा शाळेसाठी खास केलेले ध ड्रम याबद्दल कौतटक०करङ्वे. शिक्षकांना नेहमी सुरक्षितता द्यावी.

विद्यार्थी व मुख्याध्यापक

विद्यार्थ्यांना काही वेळा इतरांकडून जो त्रास होतो, त्याच्या संरक्षणाची हमी द्यावी लागते.

त्यांना प्रोत्साहन देणे, विकासाची संधी देणे, समज देणे, मार्गदर्शन करणे आदी कामे महत्त्वाची असतात.

मुख्याध्यापक व समाज

शालेय कामकाजात समाजाला सहभागी करून घेण्यासाठी समाजाच्या संपर्कात हवे. सामाजिक संस्थांतील व्यक्तींशी शाळेच्या प्रगतीबाबत चर्चा करून त्यांचे सहाय्य मिळवावे लागते.

मुख्याध्यापक व पालक

पालकांच्याही शाळेकडून काही अपेक्षा असतात, त्यासाठी पालक सभा बोलावून त्या जाणून घेणे आवश्यक असते. पालकांना विद्यार्थ्यांची प्रगती नेमकी व योग्य वेळी करण्याच्या दृष्टीने प्रयत्न करणे व पालकांशी पाल्यांच्या वर्तनाबाबत विचारविनिमय करणे, पत्रव्यवहार करणे ही कामे योग्य पद्धतीने पार पाडावयाची असतात.

शिक्षक-पालक सभा

शाळेच्या परीक्षा, विद्यार्थ्यांची प्रगती अथवा विद्यार्थ्यांच्या अन्य काही समस्या असल्यास शिक्षकांना पालकांशी याबद्दल सविस्तर चर्चा करता येते. शाळेत घडणाऱ्या अनेक गोष्टींची माहिती व अनेक उपक्रमांचे महत्त्व पालकांना पटवून देणे शक्य होते.

मुख्याध्यापक व शिक्षकेतर कर्मचारी

शाळेतील सर्व कामकाज व्यवस्थित पार पाडण्यासाठी याचा आधार असणे महत्त्वाचे असते. विविध जमा-खर्चांचा ताळेबंद ठेवणे, दप्तरे तयार करणे, पगारपत्रके काळजीपूर्वक तयार करणे, सेवा पुस्तिकांमध्ये वारंवार नोंद करून त्या अद्ययावत ठेवणे आदी कामे शालेय कार्यालयाला पार पाडावी लागतात.

वेळेवर घंटा देणे, विद्यार्थ्यांना नेमक्या वेळी शाळेत घेणे वा शाळेबाहेर जाऊ देणे, एखाद्या कार्यक्रमासाठी खुर्च्या, बैठका अन्य साहित्यांची योग्य मांडणी करणे, वर्गा-वर्गातून सूचना फिरविणे आदी कामे दैनंदिन कामकाज सुरळीत चालविण्यासाठी आवश्यक असतात. शिक्षकांच्या सर्वसाधारण व तातडीच्या सभा घेऊन योग्य तो निर्णय घेऊन त्यांचा अहवाल तयार करावा लागतो.

परिषदा व अधिवेशने

विविध संघटनांची वार्षिक अधिवेशने भरविली जातात. उदा. माध्यमिक शिक्षक संघटना, मुख्याध्यापक संघटना आदी. यातील ठरावांची माहिती मुख्याध्यापकाला होते. शाळेतील एखादा प्रतिनिधी पाठवून तेथील माहिती शाळेतील अन्य शिक्षकांना द्यावी लागते.

परिसंवाद कृतिसत्रे, उद्‌बोधन कार्यक्रम

या सर्व गोष्टी अध्यापनाच्या दृष्टीने प्रभावी ठरतात. कृतिसत्रात प्रमुख भर नवे कौशल्य प्राप्त करण्यावर असतो. दृकश्राव्य साधने कशी वापरावीत, नवीन कोणते साधने उपलब्ध आहेत, अध्यापनाच्या दृष्टीने ती कशी प्रभावी ठरतील, या सर्वांचे शिक्षण कृतिसत्राद्वारे प्राप्त करून घ्यावी लागते.

उद्‌बोधन वर्ग (Orientation)

काळाच्या गरजेनुसार अनेक नवीन विषयांची भर पर्यावरण शिक्षण, मूल्यशिक्षण, संगणक शिक्षण, लैंगिक शिक्षण, योग शिक्षण तसेच अनेक विषय शिकविताना त्याकडे नव्या दृष्टिकोनातून पाहावे लागते. अध्यापनाच्या पद्धतीत बदल होत असतात. प्रशासनाच्या कामातही अनेक वेगळ्या अंगांचा विचार करावा लागतो. या सर्वांची जाणीव करून देण्यासाठी आणि नवा दृष्टिकोन आत्मसात करण्यासाठी मुख्याध्यापकाने स्वतः उद्‌बोधन वर्गाला हजर राहावे लागते. त्यामुळे लोकसंख्या शिक्षण, पर्यावरण आणि संवर्धन यांसारख्या विषयांची अन्य शालेय विषयांशी कशी सांगड घालता येईल, नवीन शैक्षणिक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी आणि नवी आव्हाने व जबाबदाऱ्या पेलण्यासाठी काय करावे लागेल, याचा मुख्याध्यापकाला विचार करावा लागतो.

शिक्षण संस्था हे समाजपरिवर्तनाचे केंद्र मानले तर त्या शिक्षण संस्थेचा प्रमुख हा समाज परिवर्तनाच्या पाईक आहे, हे मान्यच करावयास पाहिजे. शिक्षणाची व्याप्ती, शिक्षणाचा आशय, शिक्षणाचा समाजाशी येणारा संबंध त्यादृष्टीने त्याला कोणती भूमिका पार पाडावयाची आहे व त्याची जबाबदारी किती मोठी आहे, याचे त्यांना आकलन करावे लागते.

भारतामध्ये लोकशाही ही राज्यप्रणाली म्हणून स्वीकृत झालेली आहे. डॉ. राधाकृष्णन यांच्या मते लोकशाहीचा स्वीकार केलेल्या भारतासारख्या देशात लोकशाही निर्माण करण्याचे एक साधन म्हणून शिक्षणाकडे पाहायला पाहिजे. लोकशाही ही केवळ एक शासकीय व्यवस्था नव्हे, तर ती एक जीवनपद्धती आहे. असे असेल तर प्रत्येक शाळेच्या कार्यपद्धतीशी तिचा संबंध येतो. लोकशाहीचे रक्षण, संवर्धन तसेच राष्ट्रीय एकात्मतेची निर्मिती आणि आंतरराष्ट्रीय सामंजस्य या गोष्टी शिक्षणाने साध्य करण्यासाठी शाळेच्या ध्येयधोरणाशी त्यांची सांगड घातली पाहिजे.

आपल्या शाळेतील साऱ्या शिक्षणव्यवस्थेला कोणत्या दिशेने गती द्यावयाची आहे, त्याकरिता कोणते उपक्रम कार्यान्वित केले पाहिजेत. अभ्यासक्रम व अभ्यासपूरक उपक्रम हे कोणत्या उद्दिष्टाशी कार्यान्वित करावयाचे आहे, याची निश्चित कल्पना मुख्याध्यापकांना असावी लागते, तरच त्यादृष्टीने

विचार व आचार त्याच्याकडून घडेल. तात्त्विकदृष्ट्या मुख्याध्यापक हा शिक्षणाच्या उद्दिष्टाचे साधन असला पाहिजे. समाजपरिवर्तनाचे साधन म्हणून शिक्षण व्यवस्था राबविण्याची जबाबदारी मुख्याध्यापकाची असते.

मुख्याध्यापक एक नेता

नेतृत्व म्हटले की, आपल्या डोळ्यापुढे राजकीय वा लष्करी नेतृत्व येते. पुढारी व अनुयायी, सेनापती व सैनिक अशी नेतृत्वाची रूपे आपल्यापुढे राहतात.

शिक्षण हे समाजपरिवर्तनाचे साधन आहे, या विचारानेच मानवी वर्तनात परिवर्तन होते. म्हणून वैचारिक नेतृत्व देणे व वर्तनाला योग्य ती प्रेरणा देणे, हे मुख्याध्यापकाच्या नेतृत्वाकडून अपेक्षित आहे.

सैन्यामध्ये सामान्यतः सैनिकाने असे गृहित धरावयाचे असते की, आज्ञेचे पालन करणे एवढेच सैनिकाचे काम आणि आज्ञा करणे हेच सेनापतीचे काम. राजकीय नेतृत्वामध्येसुद्धा पुढाऱ्यांनी आदेश द्यावा व अनुयायांनी तो पाळावा, असे अनुशासन अपेक्षित असते. तथापि, मुख्याध्यापक हा नेता आहे, पण केवळ सेनापतीप्रमाणे आज्ञा करणारा किंवा पुढाऱ्याप्रमाणे आदेश देणारा नेता नाही.

मुख्याध्यापक हा वैचारिक नेतृत्व देणारा नेता असावा लागतो. विचारांना दिशा देणे व त्यादृष्टीने आचाराला प्रेरणा देणे, हे काम मुख्याध्यापकाच्या नेतृत्वाकडून अपेक्षित आहे. आपल्या अनुयायांमध्ये, विद्यार्थ्यांमध्ये व भोवतालच्या परिसरामध्ये योग्य प्रेरणा देणे, हे त्याच्याकडून अपेक्षित आहे. मुख्याध्यापकाचे नेतृत्व हा परिवर्तनाचा प्रेरणास्रोत ठरला पाहिजे. आज्ञा देणे नव्हे, तर प्रेरणा देणे हे मुख्याध्यापकाच्या नेतृत्वाकडून अपेक्षित आहे.

यासंदर्भात 'शैक्षणिक प्रशासनातील नेतृत्वावर' (मुख्याध्यापकाच्या नेतृत्वशैलीवर) जे संशोधन झाले त्यामध्ये

हाल्फिन ए. डब्ल्यू. (१९६६) व **फिडलर एफ. इ.** (१९७०) या दोघांनी शैक्षणिक नेतृत्वावर संशोधन केलेले आहे.

हाल्फिन

१. शालेय कार्यपद्धती, संवादाच्या पद्धती शालेय संघटन आणि सहकाऱ्यांशी असलेले संबंधाचे सुनिश्चित आकृतिबंध निर्माण करण्याचे कार्य मुख्याध्यापकांना करावे लागते.

२. मुख्याध्यापकाने सहकाऱ्यांशी वागताना दाखविलेले मित्रत्वाचे नाते, परस्पर विश्वास आदर व भावनिक आधार, परिणामकारक मुख्याध्यापकांना शाळेमध्ये कार्याच्या संबंधाच्या व सहकाऱ्यांशी

आपल्या संबधाच्या, स्थिर अशा पद्धती प्रस्थापित कराव्या लागतात.

फिडलरने शालेय नेतृत्वाचे दोन प्रकार मांडलेत.

१. इतरांकडून विहित कार्य करवून घेण्यावर भर देणारी नेतृत्वशैली.

२. सहकाऱ्यांशी असलेल्या संबंधांना महत्त्व देणारी नेतृत्वशैली.

मुख्याध्यापकांचे नेतृत्व गुण

रसिकता, व्यवसायिक निष्ठा, नियोजनातील कल्पकता, संघटनाचातुर्य, प्रशासनातील कुशलता, लोकनिष्ठा, निर्णयकुशलता, मनुष्यस्वभावाची पारख, अध्यापनातील नैपुण्य, वक्तृत्व आकर्षक व्यक्तिमत्त्व आदी गुणांना चारित्र्याचे अधिष्ठान असले पाहिजे.

१. रसिकवृत्ती

नाट्य, शिल्प, चित्र, संगीत, कला, क्रीडा, साहित्य आदी क्षेत्रांतील सौंदर्य टिपण्याची वृत्ती म्हणजे रसिकता. सौंदर्याला शोध व आनंदाचा बोध ही रसिक वृत्तीची लक्षणे त्यांना अंगिकाराव्या लागतात.

शिक्षक, विद्यार्थी, लेखनिक, सेवक यांच्या ठायी गुण दडलेले असतात, त्या गुणांचे कौतुक करणे, हे सहज शक्य आहे. एखादा शिक्षक वक्तृत्व गुणसंपन्न असेल, विद्यार्थी अभिनयगुण संपन्न असेल, काव्य, क्रीडा, सुंदर अक्षर, तर मुख्याध्यापकाने जाणून त्याचे कौतुक केले पाहिजे. आपल्या शिक्षण संस्थेमध्ये कोणकोणत्या सुंदर गोष्टी आहे, त्या जाणल्या पाहिजेत.

२. नियोजनातील योजकता

शाळेतील अभ्यासाचे, अभ्यासपूरक उपक्रमांचे तसेच कार्यालयीन व्यवस्थेचे नियोजन अत्यंत कल्पकतेने करता आले पाहिजे. योजकता हा अत्यंत मौल्यवान असा गुण आहे.

३. संघटनचातुर्य

परिणामकारक नेतृत्वासाठी उत्तम संघटना बांधता आली पाहिजे. विद्यार्थ्यांचे व्यक्तिमत्त्व सुचविण्यासाठी बौद्धिक कामाबरोबर इतरही अनुषंगिक कामे पार पाडावयाची असतात. गुणदोषासह माणसे वागून घेण्याची कला मुख्याध्यापकांना असावी लागते.

४. निर्णय कुशलता

काही वेळा विद्यार्थ्यांमध्ये संघर्ष, शिक्षकांमध्येही संघर्ष, पालक व शिक्षक यांच्यामध्ये संघर्ष उद्‌भवतात, अशा वेळी संघर्ष शमविण्याची क्षमता मुख्याध्यापकाजवळ हवी. तप्त वातावरण कौशल्याने शांत करण्याची कला त्याच्याजवळ असली पाहिजे. शालेय जीवनामध्ये काळ, वेळ, एकूण परिस्थिती

यांचा विचार करूनच योग्य तो निर्णय मुख्याध्यापकांना घेता आला पाहिजे.

५. प्रशासनातील कौशल्य

निर्णयकुशलता यावर मुख्याध्यापकाचे प्रशासन अवलंबून असते.

विद्यार्थ्यांवरील प्रशासन

माध्यमिक शाळेतील कुमारावस्था ही संस्कारक्षम असते. विद्यार्थ्यांच्या ठायी ईर्षा, असूया, मत्सर हे असणार, यासाठी त्यांच्यामधील विविध सुप्त अवस्थेतील गुणांना योग्य ते आवाहन कसे केले पाहिजे, यासाठीची सर्व जबाबदारी मुख्याध्यापकांची असते. म्हणून विद्यार्थ्यांना जास्तीत जास्त उपक्रमात सहभागी करून त्यांच्यावरील प्रशासन मजबूत करावे लागते.

शिक्षकांवरील प्रशासन

वयावरून पडलेले गट, शैक्षणिक पात्रतेवरून व ग्रामीण, शहरी गट, सामाजिक स्थितीवरून, विषयावरून, स्वभावावरून गट पडतात, या सर्वांना योग्य त्या पद्धतीने हाताळावे. शिक्षकांचे दोष सहकाऱ्यांसमोर दाखवून नये. मुख्याध्यापकाचे प्रशासन हे सहानुभूतीवर व सहिष्णू वृत्तीवर आधारलेले असावे लागते, त्यासाठी त्यांनी सर्व शिक्षकांना विश्वासात घेऊन शालेय प्रक्रिया चांगली चालवावी.

शिक्षकेतर सेवकांवरील प्रशासन

लिपिकाचा एक वर्ग व चतुर्थ श्रेणी सेवकांचा एक वर्ग या दोहोंवरील प्रशासन करताना कार्यालयीन कामकाजाची मुख्याध्यापकाला माहिती करून घ्यावी लागते. मुख्याध्यापकाने आपल्या दैनंदिनीमध्ये महत्त्वाच्या नोंदी करून घेतल्या पाहिजेत. मुख्याध्यापक जितका दक्ष तितके कार्यालय दक्ष. सारी कामे वेळेत व अधिक कामाचे कौतुक केले पाहिजे. त्यांनी कामाची उत्तम विभागणी व नियोजन केले पाहिजे व सर्व कामे दक्षतेने व कमी वेळेत करून चांगल्या कामाचे कौतुक केले पाहिजे, तरच कर्मचाऱ्यावरील प्रशासन मजबूत होईल.

अध्यापन नैपुण्य

मुख्याध्यापक स्वतःच्या विषयात पारंगत हवेत. त्याचबरोबर इतर सर्व शिक्षकांचे त्यांच्या विषयातील अध्यापन-नैपुण्य जाणण्याची क्षमता त्याच्याजवळ हवी. त्यांना अद्ययावत व्यासंग, निरंतर अध्ययन व चौफेर वाचन गरजेचे आहे. अध्यापनातील नवीन तंत्र, नवे विचारप्रवाह गुणवत्तावाढीसाठी नवनव्या योजना त्यांना माहिती हव्यात. शिक्षकांना निरंतर अध्ययनशील बनविणे कृतिसत्रे, विविध शैक्षणिक प्रकल्प, चर्चासत्रे विद्यार्थी हिताचे उपक्रम, कल्पकतेने मुख्याध्यापकांनी कार्यान्वित केले तरच अध्यापकावरील नेतृत्व परिणामकारक राहील.

मनुष्यस्वभावाची पारख

शालेय प्रशासन म्हणजे मानवी प्रशासन, मनुष्यस्वभाव जाणणे व त्यानुसार विविध प्रवृत्तींच्या व प्रकृतींच्या माणसांना जाणणे, त्यांच्या उणिवा, त्यांच्या मर्यादा ओळखणे, पण त्यांची वाच्यता न करणे, अतिराग, अतिलोभ, मत्सर, असूया, ईर्षा आदी दोषांमुळे अनेक समस्या विद्यार्थी व शिक्षक यांच्यामध्ये उत्पन्न होतात. यासाठी संघर्ष उत्पन्न करणारे जे स्वभाव असतात, त्यांना एकत्र आणणे टाळले पाहिजे.

लोकनिष्ठा

शाळेलासुद्धा भोवतालच्या समाजाबद्दल, लोकांबद्दल आपुलकी वाटायला पाहिजे. स्नेहसंमेलन, विविध उत्सव, पालक सभा, विविध प्रदर्शने अशा प्रसंगी पालकांना व लोकांना शाळेकडे आकृष्ट करून घेतले पाहिजे. लोकनिष्ठा हे मुख्याध्यापकाच्या नेतृत्वाचे अत्यंत महत्त्वाचे अंग आहे. त्याबाबतीत त्यांनी त्याचा विचार केला पाहिजे.

९. वक्तृत्व

समुदायापुढे विचार मांडण्याचा प्रसंग येतो, त्यावेळी वा स्नेहसंमेलन छोट्या-मोठ्या सभा, बैठका, शिबिरे असो, त्यावेळी त्याचे वक्तृत्व चांगले असावे लागते. त्याचा दूरगामी परिणाम होतो.

१०. व्यक्तिमत्त्व

प्रभावशाली हवे, नीटनेटकेपणा, वक्तशीरपणा, साधी राहणी, उच्च विचारसरणी आदी गुण मुख्याध्यापकाजवळ असायला हवेत. नेहमी प्रसन्न व्यक्तिमत्त्व असायला हवे.

मुख्याध्यापकांची कर्तव्ये

१. शैक्षणिक बाबीसंबंधीची कर्तव्ये

२. सामान्य प्रशासनविषयक

३. आर्थिक बाबींच्या संबंधातील कर्तव्ये

४. अध्यापन वर्गाच्या संबंधातील इतर कर्तव्ये

५. कार्यालयाच्या संबंधातील कर्तव्ये

६. विद्यार्थ्यांच्या संबंधातील कर्तव्ये

७. विद्यार्थ्यांच्या फी सवलती/ शिष्यवृत्ती

८. शासनाने आयोजित केलेल्या आणि माध्यमिक शाळा प्रमाणपत्र परीक्षांच्या संबंधातील कर्तव्ये

माध्यमिक शाळेतील विद्यार्थ्यांवरती चांगल्या संस्काराचा विकास व्हावा, त्यांच्या शैक्षणिक व अन्य अडचणी सोडवाव्यात कारण आजचा विद्यार्थी हा उद्याचा नागरिक, डॉक्टर, कामगार, वकील, कलाकार, शास्त्रज्ञ, कामगार, खेळाडू अशा कितीतरी भूमिका पार पाडणार आहे, याची जाणीव मुख्याध्यापकांना हवी. त्याचप्रमाणे शालेय अडचणी सोडविण्यासाठी नवनव्या अध्यापन पद्धती, नवीन सिद्धांत, तत्त्वे, तंत्रे, शोध कार्यपद्धती उपलब्ध झाल्या आहेत, त्यांचा वापर व्हावा. विद्यार्थ्यांच्या फुरसदीचे नियोजन व्हावे. अपंग, हुशार, मागास विद्यार्थ्यांना योग्य मार्गदर्शन व्हावे. दूरदर्शन, संगणकीय जाळे, इंटरनेट आदींची माहिती विद्यार्थ्यांना द्यावी लागतात.

मुख्याध्यापकांना मानसशास्त्राच्या ज्ञानाबरोबरच त्यांचे शारीरिक व मानसिक आरोग्य चांगले असावे लागते. संवेदनशील व प्रामाणिक असायला हवे. त्यांच्या मूल्यावरती विश्वास असायला हवा, त्याचप्रमाणे वर्तन हवे. ते विषयतज्ज्ञ व अध्यापनावरती प्रभुत्व असणारे हवेत. शाळेसंबंधीच्या कायदा व नियमावलीचे ज्ञान असायला हवे. चांगल्या नेतृत्वाचे गुण हवेत. प्रशिक्षण घेतलेले असावे लागते.

१.५ प्रशासकीय वर्तन

मुख्याध्यापकांना बऱ्याच जबाबदाऱ्या व कर्तव्ये असतात, ती पूर्ण करून घेत असताना त्यांचे वर्तन कसे असते, यावरती बऱ्याच गोष्टी अवलंबून असतात. कारण शाळांमध्ये त्यांना प्रत्येक वर्षाचे नियोजन करावयाचे असते. दररोज निर्णय घेण्याची गरज भासत असते. घेतलेले निर्णय हे व्यवहाराशी वा कायद्याशी सहमत असतात का, याची खात्री करावी लागते. अभ्यासपूरक व अभ्यासेतर कार्यक्रमांच्या वेळी मुख्याध्यापके वर्तन कसे असते, यावरती बऱ्याच गोष्टी अवलंबून असतात.

मुख्याध्यापकेच प्रशासकीय वर्तन हे विद्यार्थ्यांबरोबर शिक्षक व शिक्षकेतर कर्मचाऱ्यांबरोबर, पालक तसेच शासकीय कर्मचाऱ्यांबरोबरील संपर्क ठेवावा लागत असतो. त्यावेळी त्यांच्या वर्तनात योग्य ती कार्यवाही झाली नाही तर संपूर्ण शाळेवरती विपरीत परिणाम होण्याचा धोका असतो. म्हणून मुख्याध्यापकांचे प्रशासकीय वर्तन हे खरोखरच चांगले व विधायक असावे. त्याचा इष्ट तो परिणाम शाळेवरती होतो.

१.६ संघटनात्मक वातावरण

कोणतेही उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी संघटना उभी करणे व तिचा कुशलनेते वापर करणे, हे व्यवस्थापनाचे कार्य असते, पण संघटन कोणी कोणत्या कामाचा भाग उचलावयाचा हे निश्चित करते. उद्दिष्ट गाठण्याचे संघटन हे एक साधन आहे. शालेय स्तावरही व्यवस्थापक मंडळ, मुख्याध्यापक, शिक्षक, शिक्षकेतर कर्मचारी, पालक यांच्यातील कामाच्या वाटणीबरोबरच शाळेच्या प्रगतीसाठी

चांगले संबंध निर्माण करावे लागते.

संघटन म्हणजे उपक्रमाचे लक्ष्य व उद्दिष्ट पूर्ण करण्याकरिता नियुक्त केलेल्या व्यक्तींमध्ये काम वाटून देण्याकरिता निर्माण केलेली व्यवस्था होय. (सी. एच. नार्थकॉट)

विशिष्ट उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी सामूहिकरीत्या विशिष्ट धोरणाने काम करणारा व्यक्तिसमूह म्हणजे संघटन होय. (मॅकपरलँड)

संघटन म्हणजे एखाद्या उपक्रमामधील विविध घटकांमध्ये आढळून येणारा विशिष्ट रचनात्मक संबंध होय.

संघटनात्मक वातावरणात बऱ्याच वेळा व्यवहारात संघटनात्मक वातावर म्हणजे शैक्षणिक पर्यावरण (**Educational Environment**) असा अर्थ काढला जातो. शैक्षणिक पर्यावरण म्हणजे व्यक्तीच्या विकासासाठी तयार केलेल्या अटी, नियम, प्रेरणा आणि बाह्य चले.

कॉर्नेल यांनी १९५५ साली 'संघटनात्मक वातावरण' हा शब्दप्रयोग केला. संघटनेतील व्यक्तीची त्यांच्या व्यवसायाशी असलेले नाते व संघटनेतील इतर व्यक्तीशी असलेले संबंध.

संघटनात्मक वातावरण म्हणजे शाळेच व्यक्तिमत्त्व असेदेखील संबोधले जाते. हे व्यक्तिमत्त्व हे व्यक्तिगत त्या शाळाच्या नेतृत्व वर्तनावर बहुतांश अवलंबून असते. थोडक्यात संघटनात्मक वातावरण हे निर्माण केले जाते व ते केले पाहिजे.

शालेय संघटनात्मक वातावरण

मुख्याध्यापकांनी नेहमी आशावादी दृष्टिकोन ठेवून काम करावे व इतर शाळांना भेटी देऊन वा माहिती प्राप्त करून जे चांगले असेल, ते आपल्या शाळेत कुवतीप्रमाणे अमलात आणावे.

मुख्याध्यापकांनी शालेय परिसराकडे नेहमी लक्ष ठेवावे. शाळेतील इमारतीची व्यवस्था, आरोग्य सोयी-सुविधा, पाणी विद्युत आदींबाबतीत नेहमी लक्ष असले पाहिजे.

शालेय संघटनात्मक वातावरण चांगले राहण्यासाठी शाळेतील विविध मानवी घटकांत उत्तम संबंध असणे आवश्यक आहे. थोडक्यात वर्गव्यवस्थापनात ज्या समस्या आहेत, त्यापैकी वाढती विद्यार्थी संख्या, गुणवत्ता विकासाच्या समस्या, उदासीनता, नावड, विचलितपणा, विद्यार्थी वर्तन, जबाबदारीचा अभाव, समूह भावनेचा अभाव, विद्यार्थ्यांमधील बेफिकीर वृत्ती, अध्यापनातील शैक्षणिक साधनांचा अभाव आदी समस्या योग्य त्या पद्धतीने दूर कराव्यात.

थोडक्यात, मुख्याध्यापकाने नियोजन, संघटन, व्यवस्थापन प्रशासन, पर्यवेक्षण, मार्गदर्शन, मूल्यमापन आदी घटकांचा वापर करून शाळेतील संघटनात्मक वातावरण शिक्षणासाठी पोषक बनवून

एक आदर्श शाळा बनवावी.

मुख्याध्यापकांच्या एकंदरीत नेतृत्वशैलीचा त्यांच्या प्रशासकीय वर्तनाच्या शाळांच्या संघटनात्मक वातावरणावरती परिणाम होतो.

शाळेतील संघटनात्मक वातावरण हे मुख्याध्यापक-शिक्षक, शिक्षक-शिक्षक, मुख्याध्यापक-शिक्षक-शिक्षकेतर कर्मचारी, शिक्षक-विद्यार्थी यांच्यातील आंतरक्रिया तसेच मुख्याध्यापक आपल्या कामाचे नियोजन, जबाबदारी इतर शिक्षकांमध्ये कशी वाटप करता, संघटन कसे करतात, निर्णय प्रक्रिया, मार्गदर्शन, प्रेरणा, निरीक्षण कसे करतात, यावर अवलंबून राहील.

मुख्याध्यापकांच्या प्रशासकीय वर्तनावरतीच शाळेचे संपूर्ण संघटनात्मक वातावरण अवलंबून असते. त्यामुळेच ती एक आदर्श शाळा बनण्यास पात्र ठरते.

मुख्याध्यापकांच्या परिणामकारक संघटनात्मकासाठी निकष

१. मुख्याध्यापकांनी आपल्या अधिकारात जाणीवपूर्वक उपयोगाने आपली जबाबदारी योग्य पद्धतीने पार पाडली पाहिजे.

२. शाळेतील प्रत्येक दुवा हा सारखाच व अत्यंत महत्त्वाचा आहे, हे लक्षात घेऊन त्या ठिकाणी योग्य व्यक्तीची निवड करावी. अशा व्यक्तीची जबाबदारी निश्चित करून त्याची त्याला स्पष्ट कल्पना द्यावी.

३. मुख्याध्यापकांना जर बदल करावयचा असेल तर संबंधित व्यक्तीला पूर्ण विश्वासात घ्यावे.

४. मुख्याध्यापकाकडून मिळणाऱ्या आदेशात गोंधळ, गैरसमज होणार नाहीत, याची काळजी घेतली पाहिजे.

५. एखाद्या व्यक्तीमध्ये जरी आपल्याला डावलले जात आहे. अशी भावना निर्माण झाली, तर परस्परसंबंधआत गैरसमज निर्माण होतात. त्यामुळे संघटनात्मक वातावरण दूषित होण्याचा धोका असतो.

६. शाळमध्ये अचानक समस्या आली वा एखाद्यवर शिस्तभंग कारवाईसंबंधी निर्णय असेल वा बढती देण्याबाबत असेल तर त्याला विश्वासात वा चर्चा करून निर्णय घ्यावा.

७. मुख्याध्यापकास अनेक जबाबदाऱ्या पार पाडाव्या लागतात. सर्व कामे तो एकटा करू शकत नाही. म्हणून कल्पकतेने महत्त्वाच्या कामाच्या नोंदी करून त्याची वाटणी केली पाहिजे. प्रत्येक घटकावर योग्य ती जबाबदारी सोपविली पाहिजे. त्यामुळे ते काम व्यवस्थित पार पाडून ते फलदायी करावे लागते.

१.७ शालेय संघटनात्मक वातावरणाचे एकूण सहा प्रकार पडतात

या भागामध्ये एकूण सहा संस्था वातवरणांची चर्चा केली आहे. प्रत्येकी सहा नमुना माहिती असणाऱ्या आठ उपसंचावर आधारित ही चर्चा आहे.

१) खुले वातावरण (Open Climate)

मुक्त वातावरणामध्ये समुदाय किंवा संस्थेतील सदस्य अतिशिस्तबद्ध व उच्च Esprit चे असतात. शिक्षक कोणताही भांडण-तंटा न करता आपल्या कामाशी एकनिष्ठ असतात. कामचुकारपणा कमी असतो. समूहामधील सदस्यांची एकमेकांशी व संस्थेशी भावनिक जवळिकता असते. समूहाचा नेता आणि समूह तसेच सदस्या-सदस्यांमध्ये भावनात्मक अंतर कमी असते. अशाप्रकारे एकजूटपणा असतो. मुख्याध्यापकांना ही सर्व संस्था एकात्मक असल्याची जाणीव असते आणि त्यामुळे कोणत्याही परिस्थितीमध्ये ती एकात्मता सुरक्षित राहते. तो एकटा नसतो तसेच त्याला कोणत्याही कडक आणि सार्वजनिक कर्तव्याची शिस्तबद्ध नियमावली नसते. अशा पद्धतीच्या वातावरणामध्ये दुजाभाव कमी असतो. त्यामुळे सर्व शिक्षकांच्या सामाजिक गरजा समाधानकारकरीत्या पूर्ण होतात. तसेच कामातील आनंद उच्च Esprit मुळे मिळतो. तसेच त्यांना आपल्या कर्तव्यपूर्तीसाठी आणि संस्था योग्यरीत्या चालविण्यासाठी प्रेरणा मिळत असल्याची जाणीव होते.

शिक्षकांना आपण या शाळेशी संलग्न असल्याबद्दल अभिमान वाटतो. Esprit मुळे सामाजिक गरजा आपोआप पूर्ण होतात. त्यामुळे शिक्षकांना उच्च गरजेच्या माहितीची गरज भासत नाही.त्यामुळे अशा वातावरणामध्ये सूचनांचे प्रमाण सरासरी असते. मुक्त शालेय वातावरणामध्ये मुख्याध्यापकांची वर्तणूक ही आपले खासगी व्यक्तिमत्त्व आणि शाळेचा मुख्याध्यापक या भूमिकेतून असलेले व्यक्तिमत्त्व यामध्ये एकात्मता दर्शविणारी असते. त्यांची वर्तणूक ही यथार्थ होते.

यथार्थता म्हणजे एखाद्या व्यक्तीची अशी वर्तवणूक की ज्यामुळे आंतरिक, बाह्य जाणीव प्रगत होऊन आत्मसात केले जाते. या वर्तणुकीचा इतर व्यक्तीसुद्धा स्वीकार करतील. मुख्याध्यापक आपल्या वैयक्तिक उदाहरणामधून इतरांना प्रेरित करण्याचा प्रयत्न करतात. ते शिक्षकांकडून त्यांच्या इच्छेपेक्षा जास्त कार्याची अपेक्षा करत नाहीत. ते अनावश्यक कामाचा भार शिक्षकांवर लादत नाहीत. शिक्षकांचे काम सुरळितपणे पार पडेल, अशा पद्धतीने धोरणात्मक आराखडा तयार करण्याचा प्रयत्न मुख्याध्यापक करतात. शिक्षकांच्या मानवी दृष्टिकोनाची जाणीव आणि कर्मचाऱ्यांचा प्रतिक्रियांबाबत ते संवेदनशील असतात. त्यांच्या वर्तणुकीमध्ये उच्च प्रतीचा दुजाभाव नसतो. शिक्षकांच्या व्यावसायिक वर्तणुकीवर नियंत्रण करण्यासाठी लोकशाही कार्यपद्धतीवर त्यांच्या विश्वास असतो. मुख्याध्यापकांची वर्तणूक

जरी बिनचूक व कार्याभिमूख असली, तरी शिक्षकांना मानवतेची वागणूक देण्याचा त्यामध्ये कल आणि अंतर्भाव असतो. तसेच मानवी हेतूने त्यांच्यासाठी वेगळे काहीतरी करण्याचा त्यांचा प्रयत्न असतो.

मुक्त वातावरण म्हणजे असं वातावरण की ज्यामध्ये शिक्षकांना सामाजिक गरजपूर्ती तसेच व्यावसायिक समाधान आणि नोकरीतील परिपूर्णता मिळते, असे आपणास म्हणता येईल. मुख्याध्यापक हाच लोकशाही दृष्टिकोनातून त्यांच्यापुढे आदर्श असतो. त्यामुळे समुदयातील सर्व सदस्य आणि मुख्याध्यापक हे सर्व घटक एकजिनसी दिसून येतात. म्हणून हा समुदाय एकात्मता दर्शवितो आणि वर्तणुकीतील उत्कृष्टता अनुभवतो. अशा वातावरणात त्या शाळेचा चांगला दृष्टिकोन दिसून येतो व ती शाळा भविष्यात नावारूपाला येते.

२) स्वयंशासित वातावरण (Autonomous Climate)

स्वायत्त वातावरण या प्रकारामध्ये मुख्याध्यापक शिक्षकांना पूर्णतः स्वातंत्र्य बहाल करतात. ही परिस्थिती शिक्षकांना संवादासाठी स्वतःची रचना किंवा कार्यपद्धती निवडण्याची संधी देते. मुख्याध्यापक स्वतःचे उदाहरण देऊन शिक्षकांना प्रवृत्त करत नाहीत किंवा कार्यासाठी दबाव आणत नाहीत. जरी शिक्षकांना त्यांच्या वेगाने काम करण्याबद्दल मुख्याध्यापक वर-वर पाहता समाधानी दिसत असले तरी शिक्षकांच्या हालचाली आणि संस्थेतील वर्तणुकीवर त्यांचे-नियंत्रण असते. मुख्याध्यापकांची ही वागणूक 'मानसिक-शारीरिक मर्यादे'चे स्वभावदर्शन देते. शिक्षकांची शिस्त, नीतिमूल्ये चांगली असतात; परंतु मुक्त वातावरणाइतकी उच्च दर्जाची नसतात. सामाजिक गरजपूर्ती ही अधिकतम सूचनांवर आधारलेली असते. हेच या वातावरणाचे वेगळेपण दर्शविणारे वैशिष्ट्य आहे. Esprit उच्च असतो आणि समुदाय अधिकतर व्यावसायिक समाधान अनुभवतात. त्यामुळे एखादे उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी जेव्हा सर्व शिक्षक कार्याभिमुख परिस्थितीत एकत्र येतात तेव्हा ते 'एकत्र समुदाय' म्हणून कार्य करतात. ते कोणत्याही कारणाने कामापासून विचलित होत नाहीत. मुख्याध्यापक शिक्षकांना पूर्ण स्वातंत्र्य देतात. यामुळे थोडासा दुरावा निर्माण होतो. मुख्याध्यापकांचा एकटेपणा हा नियंत्रण दर्शवितो. अचानक शाळेमध्ये एखादी समस्या निर्माण झाली तर त्याचे निरसण अतिशय चांगल्या पद्धतीने होते व शाळा अडचणीपासून मुक्त होते.

३) परिचित वातावरण (Familiar Climate)

या वातावरणात मुख्याध्यापक आणि शिक्षक यांचे मैत्रिपूर्ण आणि ठळकपणे दिसून येणारी वर्तणूक असते. शिक्षकांनी आपापसात वैयक्तिक मैत्री प्रस्थापित केलेली असते. सामाजिकदृष्ट्या प्रत्येकजण

या मोठ्या कुटुंबाचा एक भाग होतो. सामाजिक गरजांची पूर्तता महत्तम (सर्वाधिक) असते. अप्रत्यक्षरीत्या शिक्षक मुख्याध्यापक नेतृत्व करून आपले कार्य समाधानकारकरीत्या चालू ठेवतात. त्यांची वागणूक ही व्यवसायाभिमूख असली तरी ती शिक्षकांच्या सामाजिक हिताच्या आड येत नाही.

मुख्याध्यापक जास्त कामाचा भार ठेवून शिक्षकांवर दबाव आणत नाहीत उलट एखादे काम करण्यात अडथळा येत असेल तर तो सोडविण्यासाठी मदत करतात. म्हणजेच मनो-शारिरीक अडथळा कमी असतो. भारतामध्ये मुख्याध्यापक जरी शिक्षकांमध्ये मैत्रीपूर्ण संबंध प्रस्थापित करीत असले तरी यावर पूर्णता नियंत्रण नसते. ते सामुहिक समाजीकरणामध्ये अडथळा उत्पन्न होउ देत नाहीत व सर्व कार्य सुरळितपणे करून घेतात. अशा वातावरणात शाळेमध्ये कोणत्याही प्रकारचा भेदभाव राहत नाही व गैरसमज होण्यापासून बचाव होतो, असे वातावरण शाळेला पोषक ठरते.

४) अधिकारवाणी वातावरण (Controlled Climate)

हाल्पिन आणि क्रॉफ्ट यांच्या मते एखाद्या उद्दिष्टपूर्तीसाठी व सामाजिक गजरपूर्ती करण्यासाठी दबावाचा वापर केला जातो. नियंत्रित वातावरणाचा प्रस्थापित नियंत्रण आणि दिशेनुसार कार्य पूर्ण करण्यावर भर असतो. त्यामुळे शिक्षक कार्याची आज्ञाधारकता आणि नियंत्रणात्मक बाजूने मुख्याध्यापकांकडे पाहत असतात.

सामुहिक कर्तव्यभावना साधारण असते आणि ती कार्यपूर्तीपासून तयार झालेली असते. शिक्षकांना आपले कार्य करत असताना अवास्तव दैनंदिन काम आणि इतर अडथळे यांची संख्या जास्त असते. शिक्षकांना एकमेकांमध्ये मैत्रीपूर्ण संबंध प्रस्थापित करण्यास आणि सामाजिकरण करण्यास संधी मिळत नाही. यामुळे सामाजिक एकटेपणाची जाणीव निर्माण होते. शिक्षकांमध्ये अतिशय जिव्हाळ्याचे संबंध निर्माण होत नाहीत.

शिक्षक पूर्णपणे कामात मग्न असल्यामुळे आणि मुख्याध्यापकांच्या नियंत्रणामुळे ते दिलेल्या कामापासून इतर दिशेने ओढले जात नाहीत कारण त्यांना दिलेले काम पूर्ण करणे हीच त्यांची नियुक्ती केलेली असते. त्यामुळे कामातून मोकळीक कमीच असते. या वातावरणात शिक्षकांचा मुख्याध्यापकाकडे पाहण्याचा दृष्टिकोन हा हुकुमशहा किंवा बॉस असा असतो. मुख्याध्यापकांनी केलेला संवाद हा एकतर्फी असतो आणि त्या संवादाला इतर कर्मचाऱ्याकडून कोणताही भावनिक प्रतिसाद मिळत नाही. मुख्याध्यापक स्वत:ला इतरांपासून भावनिक अलिप्तता ठेवतात. आपण जे करतो तेच बरोबर आहे आणि इतर लोकाच्या मताला मुख्याध्यापकांकडे काहीच किंमत नसते.

मुख्याध्यापक सामुहिक सदस्यांच्या सामाजिक गरजा पूर्ण करण्याचा प्रयत्न आणि त्यांना प्रोत्साहित करण्याचा प्रयत्न कधीच करीत नाहीत.

५) पालकत्वाचे वातावरण (Paternal Climate)

अशा वातावरणामध्ये शिक्षक एकत्र येवून व्यवस्थित काम करीत नाहीत. ते वेगवेगळ्या दिशेने कार्यरत असतात. शिक्षकांच्या हालचालींवर नियंत्रण ठेवण्यास मुख्याध्यापक असमर्थ असतात. त्यामुळे समुदायाचे एकत्रीकरण करता येत नाही. कामातून मोकळीक आणि समुदायावरील पकड नसल्याने समुदायातील सदस्यांमध्ये मैत्रीपूर्ण संबंध प्रस्थापित करण्यासाठी अडचणी निर्माण होतात. मुख्याध्यापकांची वर्तणूक 'मनो-शारीरिक अडथळा' या प्रभावाखाली असते. त्यामुळे शिक्षक समुहामध्ये सामाजिकरणासाठी प्रोत्साहन दिले जात नाही, सदस्यांच्या सामाजिक जाणिवा पूर्ण होत नाहीत.

तरीसुद्धा या वातावरणात मुख्याध्यापक समुहातील सदस्यांच्या मानवी मूल्यांची जपणूक करीत असतात. स्वत: जास्तीत जास्त काम करून आपले उदाहरण इतरांसमोर ठेवून प्रभाव दाखवतात. ते इतर शिक्षकांना स्वत:च्या मताने कार्य करू देत नाहीत.

६) बंदिस्त वातावरण (Closed Climate)

बंदिस्त वातावरणात संस्थेतील सदस्यांचा कामचुकारपणा खूपच असतो. संस्था प्रगतीपथावर नसते. शिक्षक एकत्रित प्रेरणेने काम करीत नाहीत. ते एकमेकांशी वाद घालत बसतात. कामाध्ये प्रत्येकजण स्वत:च्या मार्गाने जात असतात. शिक्षकांना सामाजिक गरजपूर्ती होत नाही किंवा त्यांनी केलेल्या कामातून त्यांना समाधान मिळत नाही. सामूहिक कर्तव्यभावना खूप कमी असते. याचा परिणाम खूप मोठ्या प्रमाणात दुरावा निर्माण होत असतो. अशा स्थितीमध्ये मुख्याध्यापकांचे वर्तणूकही अतिशय व्यावसायिक आणि अंतर्मुख असते. ते नियमाने जात असतात. ते शिक्षकांना अमानवीय वागणूक देतात. अतिशय काटकोर देखरेखीवर त्यांचा विश्वास असतो. तसेच स्वतः काम करून ते उदाहरण शिक्षकांना देऊन त्यांना प्रेरणा देण्याचे काम ते करीत नाहीत. त्यांची वर्तणूकही खूपच कर्तव्याभिमूख असते. ते शिक्षकांवर अनावश्यक कामाचा भार देतात आणि कार्यपूर्तीसाठी त्यांना योग्य ती सुविधा उपलब्ध करून देत नाहीत. या वातावरणामध्ये वर्तणुकीचे सौंदर्य दिसून येत नाही. एखादे काम पूर्ण करण्यासाठी मुख्याध्यापक हुकूमशाहीचा वापर करतात. समूहामध्ये सामाजिकरणाची जाणीव निर्माण करण्यासाठी मुख्याध्यापक प्रोत्साहन देत नाहीत.

१.८ संशोधनाची गरज व महत्त्व

प्रस्तुत विभागामध्ये सदरच्या संशोधनाचे महत्त्व व गरज यांचा थोडक्यात वृत्तांत दिला आहे.

आज २१व्या शतकातील शैक्षणिक विश्वातील प्रत्येक शास्त्र प्रगत बनविली जात आहे. अध्यापनशास्त्र हेसुद्धा प्रगत होत आहे. वर्तमान अभ्यास करून निघालेले अनुमान हाती आल्याशिवाय भविष्याचा ऊहापोह करणे योग्य ठरणार नाही. मायकेल यांच्या मते भविष्यवाणी (वर्तविणे) म्हणजे एखाद्या घटनेबद्दल अद्याप निरीक्षण न केलेल्या गोष्टीची माहिती मांडण्याचा केलेला प्रयत्न, यासाठी निरीक्षण केलेल्या घटनेशी संबंधित माहितीचा आधार घेतला जातो. भविष्य वर्तविण्यासाठी चल निकष ठरविण्यासाठी एकापेक्षा अनेक चलाचे विविध संबंधातील स्तरावर परीक्षण केले जाते. या सर्व चलांचे एकत्रिकरण यापासून बिनचूक भविष्यवाणी करता येईल, अशी चलांची निवड केली जाते.

श्री. शर्मा यांच्या मते शाळेतील शैक्षणिक यशाची सूची आणि शालेय वातावरण यांचा महत्त्वपूर्ण संबंध आहे. काही संशोधकांनी शालेय वातावरणाशी संबंधित इतर बदलणाऱ्या घटकांचा ऊहापोह असतो. या सर्वांना मुख्याध्यापकांची शाळेतील वर्तणूक या घटकांचा शालेय वातावरणाशी जास्त संबंध दिसून येतो.

एखाद्या माध्यमिक शाळेत सेवेमध्ये एखाद्या मुख्याध्यापक रूजू झाला तर त्याला कोणत्याही प्रकारच्या अडचणी येऊ नयेत. कारण ती देशाच्या पुढच्या पिढीला धोकादायक ठरते. कारण या शाळेत प्रवेश करणारी मूल्ये ही संस्कारक्षम व संवेदनशील वयाची असतात. त्याच्यावरती सर्व लहान घटकांचा प्रभाव पडतो.

प्रस्तुत संशोधनामुळे यातील निष्कर्षामुळे मुख्याध्यापकाचे प्रशासकीय वर्तन सुधारण्यास मदत होईल. मुख्याध्यापकांना कोणत्या पद्धतीने वर्षाच्या सुरुवातीला व वर्षभर नियोजन करणे सुलभ होईल, यांचा अंदाज येईल. शाळेतील इतर घटकांशी कशा पद्धतीने संप्रेषण ठेवयाचे, याचे ज्ञान मिळेल तसेच मुख्याध्यापकांचे प्रशिक्षणवर्गाचे आयोजन करण्यास मदत होईल.

शिक्षकांच्या बाबतीत शिक्षकेतर कर्मचारी, पालक व शासकीय अधिकारी यांच्या बाबतीत कसे प्रशासकीय वर्तन असावे, याचा अनुभव व माहिती मुख्याध्यापकांना मिळेल.

शिक्षकाचे वय, शिक्षकांचा अनुभव, शिक्षकाची संख्या, शिक्षकाचे वास्तव्य मुख्याध्यापकाचा अनुभव, शिक्षकांचे समाधान, मुख्याध्यापकाची परिणामकारकता, शाळेची परिणामकारकता, मुख्याध्यापकाची वर्तणूक, मुख्याध्यापकाची विचारार्थ वर्तणूक, नेतृत्व वर्तणूक आणि शाळेची यश

सूची या घटकांचा उपयोग शाळेचे वातावरण चांगले ठेवण्यासाठी होतो आणि यातील प्रमुख घटक हा मुख्याध्यापक याला जबाबदार असतो. त्यांचे वर्तन केला तर ते एक चांगले ठरेल व माध्यमिक शाळा जास्तीत जास्त आदर्श बनण्यास वेळ लागणार नाही तसेच शैक्षणिक प्रशासनातील त्रुटी यामुळे आपोआपच कमी होतील.

१.९ संशोधन समस्येचे विधान

कोल्हापूर शहरातील माध्यमिक शाळांच्या मुख्याध्यापकांचे प्रशासकीय वर्तन आणि त्यांच्या शाळांचे संघटनात्मक वातावरण यांचा परस्परसंबंध- एक अभ्यास.

१.१० समस्या विधानातील परिभाषिक संज्ञाचा अर्थ

कोल्हापूर शहर

कोल्हापूर महानगरपालिकेच्या चतुःसीमेमध्ये येणारा महसूली विभाग (कोल्हापूर गॅझेट)

माध्यमिक शाळा

माध्यमिक शाळा म्हणजे इयत्ता दहावीच्या शेवटी शाळांना प्रमाणपत्र परीक्षेस किंवा शासनाने समकक्ष मानलेल्या अन्य परीक्षेस बसण्याकरिता सर्वसाधारण शिक्षणाच्या अभ्यासक्रमाची सोय करणारी शाळा अशा शाळेत पाचवीपासून किंवा त्यानंतरच्या अभ्यासक्रमाची सोय आहे, परंतु दहावी इयत्तेनंतरच्या शिक्षणाची सोय असणार नाही.

सार्वजनिक विश्वस्त संस्था मुंबई अधिनियम १८६० व १९५० अन्वये नोंदणीकृत संस्थांमार्फत चालविल्या जाणाऱ्या ज्या माध्यमिक, उच्च माध्यमिक शाळांना शासनाची अधिकृत परवानगी असून, ज्यांना शासनाने अनुदान मंजूर केलेले आहे. अशा शाळा होय.

(माध्यमिक शाळा संहिता- १९८०)

प्रस्तुत संशोधनामध्ये कोल्हापूर शहरातील मराठी व इंग्रजी माध्यमांच्या शाळा की ज्या पाचवी ते दहावीपर्यंतचे शिक्षण देतात, तसेच आठवी ते दहावीपर्यंत शिक्षण देतात. अशा माध्यमिक शाळांचा विचार केलेला आहे.

(प्रस्तुत संशोधनामध्ये कोल्हापूर शहरातील ३३ मराठी माध्यमांच्या व ६ इंग्रजी माध्यमांच्या शाळांचा विचार केलेला आहे.)

मुख्याध्यापक

शाळा व्यवस्थितपणे चालविण्यासाठी व्यवस्थापनाने नियुक्ती केलेली जबाबदार अशी व्यक्ती म्हणजे मुख्याध्यापक होय.

(माध्यमिक संहिता १९८०)

प्रस्तुत संशोधनात कोल्हापूर शहरातील मराठी आणि इंग्रजी माध्यमिक शाळांच्या मुख्याध्यापकाच्या प्रशासकीय वर्तनाचा अभ्यास केलेला आहे.

प्रशासन

प्रशासन म्हणजे नियोजन करणे, संघटित करणे, समन्वय करणे व नियंत्रण करणे होय.

(जाधव व माने. २००४)

प्रशासकीय वर्तन

निश्चित केलेल्या पद्धतीप्रमाणे कार्य चालविण्याच्या दृष्टीने निरनिराळ्या नियंत्रणाचा आणि अधिकाराचा वापर करून एकूण कामकाजावर नियंत्रण ठेवणे उपलब्ध साधनसामुग्री, मनुष्यबळ याचा जास्तीत जास्त आणि परिणामकारक उपयोग होईल, अशा अनुरूप कार्यक्रमाद्वारे मानवी गुणाचा विकास प्रभावीपणे करण्याची प्रक्रिया व त्यानुसार त्याने आपले वर्तन ठेवणे म्हणजे प्रशासकीय वर्तन होय.

(डॉ. अरविंद दुनाखे, १९९९)

Administrative behaviour means a behaviour which is directed towords planned procedure and use of control & power to achive maximum benifits from available resources and manpower.

(Dr. (Mrs.) Haseen Taj 1998)

प्रस्तुत संशोधनात संशोधकाने मुख्याध्यापकाचे प्रशासकीय वर्तन अभ्यासण्यासाठी डॉ. हसीना ताज यांच्या प्रमाणित प्रशासकीय वर्तन श्रेणीचा वापर केला आहे.

संघटनात्मक वातावरण

उद्दिष्टचे प्राप्त व्हावी व विविध व्यक्तींना एकत्रितरीत्या परिणामकारक काम करणे शक्य व्हावे, म्हणून करावयाची कामे निश्चित करणे व ती योग्य गटात विभागणे वैयक्तिक अधिकार व जबाबदाऱ्या

शब्दबद्ध करणे प्रदान करणे, विविध कर्मचाऱ्यांत योग्य संबंध स्थापित करणे यास संघटन म्हणतात व याच्यातील वातावरण पोषक ठेवणे याला संघटनात्मक वातावरण म्हणतात.

(अरविंद दुनाखे, १९९८)

Organizational climate might be defined as the global assessment of the interaction between the task-achievement dimension and the needs-satisfaction dimension within the organization.

(Lonsdale Richard 1964)

शाळेच्या संघटनात्मक वातावरणामध्ये मुख्याध्यापकाचे नेतृत्व मुख्याध्यापक व शिक्षक यांच्यामधील आंतरक्रिया, शिक्षक यांच्यामधील आंतरक्रिया, शिक्षक-विद्यार्थी यांच्यातील आंतरक्रियांचा समावेश होतो.

(डॉ. शर्मा, १९८०)

प्रस्तुत संशोधनामध्ये डॉ. शर्मा यांची School Organizational Climate Description Questionnaire (SOCDQ) या प्रमाणित प्रश्नावलीचा वापर करून शाळेचे संघटनात्मक वातावरण अभ्यासले आहे.

एक अभ्यास

या संशोधन समस्येच्या शोधनिबंधाचा पुरता एक अभ्यास म्हणजे सूक्ष्म, सखोल, सांगोपांग, तपशीलवार आणि समीक्षणात्मक अभ्यास होय.

संशोधन समस्येच्या दृष्टिकोनातून एक अभ्यास म्हणजे माध्यमिक शाळा मुख्याध्यापकांचे प्रशासकीय वर्तन व संघटनात्मक वातावरण यांचा अभ्यास होय.

१.११ संशोधनाची उद्दिष्टे

प्रस्तुत संशोधनामध्ये खालील प्रकारे मुख्य आणि दुय्यम उद्दिष्टे मांडण्यात आलेली आहेत.

संशोधनाची मुख्य उद्दिष्टे

१) कोल्हापूर शहरातील मराठी व इंग्रजी माध्यमिक शाळांमधील मुख्याध्यापकांच्या प्रशासकीय वर्तनाचा अभ्यास करणे.

२) कोल्हापूर शहरातील मराठी व इंग्रजी माध्यमिक शाळांच्या संघटनात्मक वातावरणाचा अभ्यास करणे.

३) कोल्हापूर शहरातील माध्यमिक शाळांच्या मुख्याध्यापकाचे प्रशासकीय वर्तन व त्यांच्या शाळेचे संघटनात्मक वातावरण यांचा परस्पर संबंध अभ्यासणे.

संशोधनाची दुय्यम उद्दिष्टे

१) कोल्हापूर शहरातील मराठी माध्यमांच्या माध्यमिक शाळांच्या मुख्याध्यापकांच्या प्रशासकीय वर्तनाचा अभ्यास करणे.

२) कोल्हापूर शहरातील इंग्रजी माध्यमांच्या माध्यमिक शाळांच्या मुख्याध्यापकांच्या प्रशासकीय वर्तनाचा अभ्यास करणे.

३) कोल्हापूर शहरातील मराठी माध्यमांच्या माध्यमिक शाळांच्या संघटनात्मक वातावरणाचा अभ्यास करणे.

४) कोल्हापूर शहरातील इंग्रजी माध्यमांच्या माध्यमिक शाळांच्या संघटनात्मक वातावरणाचा अभ्यास करणे.

१.१२ संशोधनाची गृहितके

१) माध्यमिक शाळेतील मुख्याध्यापक हा एक प्रशासक असतो.

२) माध्यमिक शाळेतील मुख्याध्यापकाजवळ नेतृत्व गुण असतात.

३) माध्यमिक शाळेतील मुख्याध्यापकांच्या प्रशासकीय वर्तनावरती माध्यमिक शाळेचे संघटनात्मक वातावरण अवलंबून असते.

१.१३ संशोधनाची व्याप्ती :

१) प्रस्तुत संशोधनामध्ये कोल्हापूर शहरातील मराठी माध्यमाच्या मुख्याध्यापकांच्या प्रशासकीय वर्तनाचा अभ्यास केला आहे.

२) प्रस्तुत संशोधनामध्ये कोल्हापूर शहरातील इंग्रजी माध्यमाच्या मुख्याध्यापकांच्या प्रशासकीय वर्तनाचा अभ्यास केला आहे.

३) प्रस्तुत संशोधनात कोल्हापूर शहरातील मराठी माध्यमांच्या शाळांच्या संघटनात्मक वातावरणाचा अभ्यास केला आहे.

४) प्रस्तुत संशोधनात कोल्हापूर शहरातील इंग्रजी माध्यमांच्या शाळांच्या संघटनात्मक वातावरणाचा अभ्यास केला आहे.

परिमर्यादा :

१. संशोधकांचे संशोधन हे कोल्हापूर शहरापुरती मर्यादित आहे.

२. कोल्हापूर शहरातील मराठी व इंग्रजी माध्यमांच्या शाळांपुरती मर्यादित आहे.

१.१४ संशोधन प्रकरण योजना :

प्रस्तुत संशोधनाची मांडणी खालील प्रकरणानुसार केली आहे.

प्रकरण पहिले- प्रस्तावना :

या प्रकरणामध्ये ही समस्या कशी निर्माण झाली तिची गरज व महत्त्व यांचा ऊहोपोह करून समस्येचे शब्दांकन केले आहे. तसेच संशोधनाची उद्दिष्टे गृहितके, व्याप्ती व मर्यादा आदी बाबींचा ऊहापोह केला आहे.

प्रकरण दुसरे- संबंधित साहित्याचा आढावा :

या प्रकरणात संशोधन कार्याच्या संदर्भात उपयुक्त ठरणाऱ्या व यापूर्वी झालेल्या संशोधन अहवालाचा आढावा घेतला आहे. तसेच संशोधन समस्येशी निगडित संदर्भ ग्रंथामधील सामग्रीचे संकलन, साहित्यातील लेख, माहिती आदींचे संकलन केले आहे.

प्रकरण तिसरे- संशोधन कार्यपद्धती :

प्रस्तुत प्रकरणामध्ये संशोधनाचा प्रकार पद्धती, नमुना, संशोधनाची साधने व कार्यपद्धती आदी अंतर्भाव आहे.

प्रस्तुत संशोधन हे वर्तमान परिस्थितीशी संबंधित असल्याने सर्वेक्षणात्मक पद्धतीचा वापर केला आहे. या प्रकरणात संशोधन कार्याच्या पद्धतीविषयी सर्वेक्षणात्मक पद्धतीच्या अंतर्गत येणाऱ्या सामग्रीच्या संकल्पनासाठी वापरल्या जाणाऱ्या प्रश्नावली आदी तंत्रविषयी तपशीलवार ऊहापोह केला आहे. त्याप्रमाणे नमुना निवड, संशोधनाची साधने यांची माहिती दिली आहे.

प्रकरण चौथे- संकलित माहितीचे विश्लेषण व अर्थनिर्वचन

प्रस्तुत संशोधनात संशोधकाने कोल्हापूर शहरातील इंग्रजी, मराठी माध्यमाच्या माध्यमिक शाळेतील मुख्याध्यापकाचे प्रशासकीय वर्तन व संघटनात्मक वातावरण याचा अभ्यास प्रश्नावली व वर्तनश्रेणीच्या

माध्यमातून घेतला व मिळालेल्या माहितीचे योग्य संख्याशास्त्रीय विश्लेषण केलेले आहे व अर्थनिर्वचन योग्य त्या पद्धतीने केलेले आहे.

प्रकरण पाचवे - सारांश, निष्कर्ष, शिफारशी

प्रस्तुत प्रकरणामध्ये संशोधकाने संशोधन अहवालाचा थोडक्यात सारांश देऊन मिळालेल्या माहितीच्या आधारे अर्थ-निर्वचन करून निष्कर्ष काढलेले आहेत व मिळालेल्या निष्कर्षावर आधारित शिफारशी सुचविल्या आहेत. त्याचप्रमाणे प्रस्तुत समस्येचे अधिक चांगल्या प्रकारे आकलन होण्यासाठी प्रस्तुत संशोधन विषयाशी प्रत्यक्षपणे निगडित नसलेल्या तथापि, उपयुक्त ठरणाऱ्या काही समस्यांचा पुढील संशोधनासाठी निर्देश केलेला आहे.