



આચાર્યની નેતૃત્વ શૈલીની શાળાની ગુણવત્તા પર અસરનો અભ્યાસ

ડૉ. જાગૃતિબેન આર. પટેલ
આસીસ્ટન્ટ પ્રોફેસર,

સ્વામી વિવેકાનંદ સર્વોદય બેન્ક એજ્યુકેશન કોલેજ પોસ્ટ ગ્રેજ્યુએટ ડિપાર્ટમેન્ટ
(M.Ed.) નાગલપુર, મહેસાણા

૧. પ્રસ્તાવના

શિક્ષણ એ કોઈ પણ રાષ્ટ્રના વિકાસનો પાયો છે, અને શાળા એ શૈક્ષણિક વ્યવસ્થાનું કેન્દ્ર છે. શાળાની ગુણવત્તા એટલે માત્ર વિદ્યાર્થીઓના પરિણામો જ નહીં, પરંતુ તેમાં થતી સર્વાંગી વ્યક્તિત્વ વિકાસની પ્રક્રિયા, શિક્ષકોની કાર્યક્ષમતા, પર્યાવરણ અને સમુદાય સાથેનો સંબંધ. શાળાની આ ગુણવત્તાને નિર્ધારિત કરનારા ઘણા પરિબલો છે, જેમ કે માળખાકીય સુવિધાઓ, શિક્ષણ સામગ્રી, પાઠ્યપુસ્તકો અને શિક્ષકો. પરંતુ આ બધા પરિબલોને એક સૂત્રમાં પાર્થિવ કરી શાળાને એક સફળ સંસ્થા બનાવવાની કુંજ શાળાના વડા એટલે કે 'આચાર્ય'ના હાથમાં હોય છે.

આચાર્ય શાળાના વ્યવસ્થાપક (Manager), નેતા (Leader), માર્ગદર્શક (Guide) અને પ્રેરણાસ્ત્રોત (Motivator) તરીકે કામ કરે છે. તેમની નેતૃત્વ શૈલી (Leadership Style) સીધી જ શાળાના માહોલ, શિક્ષકોના નૈતિક અને વ્યાવસાયિક જીવન તથા વિદ્યાર્થીઓની સિદ્ધિઓ પર અસર કરે છે. એક સકારાત્મક અને લોકશાહી નેતૃત્વ શૈલી શાળાને ઉચ્ચ સફળતાની ટોચ પર પહોંચાડી શકે છે, જ્યારે સ્વેચ્છાચારી અથવા ઉદાસીન નેતૃત્વ શૈલી શાળાની ગુણવત્તામાં ઘટાડો કરી શકે છે.

આધુનિક યુગમાં શિક્ષણ ક્ષેત્રે પણ ઘણી સ્પર્ધા વધી છે. ખાનગી અને સરકારી શાળાઓ વચ્ચે ગુણવત્તાની દોડ જોવા મળે છે. આ પરિસ્થિતિમાં, આચાર્યની ભૂમિકા વધુ મહત્વની બની ગઈ છે. આચાર્ય માત્ર વહીવટી અધિકારી નથી, પરંતુ તેઓ શિક્ષણાત્મક નેતા છે. તેમની નેતૃત્વ શૈલી કેવી છે? શું તે પ્રજાસત્તાકી (Democratic) છે, સ્વેચ્છાચારી (Autocratic) છે કે મુક્ત (Laissez-faire) છે? આ શૈલીઓની શાળાની સર્વાંગી ગુણવત્તા પર શું અસર પડે છે? આ જ પ્રશ્નોના ઉત્તર શોધવા આ સંશોધન પત્રનો ઉદ્દેશ છે.

૨. સમસ્યાનું વિધાન

આજના યુગમાં શાળાઓને ફક્ત જ્ઞાનનું કેન્દ્ર ગણવામાં આવતું નથી, પરંતુ તેને કૌશલ્ય વિકાસ, સર્જનાત્મકતા અને સામાજિક જવાબદારીનું કેન્દ્ર બનાવવાની જરૂર છે. આ બધા લક્ષ્યોને પાર પાડવા માટે શાળાના વડા તરીકે આચાર્યની ભૂમિકા અત્યંત નિર્ણાયક છે. ઘણી વખત જોવા મળે છે કે સમાન

સંસાધનો ધરાવતી શાળાઓ ભિન્ન પરિણામો આપે છે. એક શાળા ઉત્કૃષ્ટ ગણાય છે જ્યારે બીજી સરેરાશ. આ તફાવતનું કારણ ઘણીવાર માનવ સંસાધનોના સંચાલન, ખાસ કરીને આચાર્યની નેતૃત્વ શૈલી હોય છે. આ સંશોધન પત્રમાં મુખ્ય સમસ્યા એ છે કે, "શાળાના આચાર્યની નેતૃત્વ શૈલી શાળાની ગુણવત્તાને કેવી રીતે અસર કરે છે?" વધુમાં, વિવિધ નેતૃત્વ શૈલીઓ (જેમ કે લોકશાહી, સ્વેચ્છાચારી અને મુક્ત) શાળાના વિવિધ પાસાંઓ જેમ કે શિક્ષક-વિદ્યાર્થી સંબંધ, શૈક્ષણિક પરિણામો, સંગઠનાત્મક માળખું અને શાળાના વાતાવરણ પર કેવી અસર કરે છે, તેનો અભ્યાસ કરવામાં આવશે.

૩. સંશોધનના મહત્વના સિદ્ધાંતો

નેતૃત્વ પર વિશ્વભરમાં ઘણા સંશોધનો થયા છે. કર્ટ લેવિન (Kurt Lewin) એ નેતૃત્વની ત્રણ મુખ્ય શૈલીઓની ઓળખ કરી હતી: ઓટોક્રેટિક (Autocratic), ડેમોક્રેટિક (Democratic) અને લેસેઝ-ફેર (Laissez-faire). તેમના અભ્યાસમાં જણાવ્યા મુજબ, લોકશાહી નેતૃત્વ હેઠળ કામ કરતા જૂથો વધુ સર્જનાત્મક અને સંતોષાધીન હોય છે.

શૈક્ષણિક ક્ષેત્રે, હાલેજર (Halinger) અને મર્ફી (Murphy) ના અભ્યાસો સૂચવે છે કે આચાર્યનું નેતૃત્વ વિદ્યાર્થીઓની શિક્ષણ પ્રગતિ સાથે સીધો સંબંધ ધરાવે છે. જ્યારે આચાર્ય શિક્ષણાત્મક નેતૃત્વ પર ભાર મૂકે છે, યોગ્ય માર્ગદર્શન આપે છે અને શિક્ષકોને નિર્ણય પ્રક્રિયામાં સામેલ કરે છે, ત્યારે શાળાની ગુણવત્તામાં નોંધપાત્ર સુધારો થાય છે.

ભારતીય સંદર્ભમાં, એન.સી.ઈ.આર.ટી. (NCERT) ના અહેવાલો પણ સૂચવે છે કે આચાર્યનું વ્યક્તિત્વ અને તેમની સંચાલન ક્ષમતા શાળાની કામગીરીનો આધાર છે. સ્વેચ્છાચારી શૈલીમાં ભયનું વાતાવરણ બની શકે છે જે શિક્ષકોની સર્જનાત્મકતાને મારી નાખે છે, જ્યારે મુક્ત શૈલીમાં અવ્યવસ્થા ફેલાઈ શકે છે. આથી, સંતુલિત નેતૃત્વ શૈલીની જરૂર છે.

૪. સંશોધનના ઉદ્દેશ્યો

આ અભ્યાસના મુખ્ય ઉદ્દેશ્યો નીચે મુજબ છે:

૧. શાળાના આચાર્યો દ્વારા અપનાવવામાં આવતી વિવિધ નેતૃત્વ શૈલીઓને ઓળખવી.
૨. આચાર્યની નેતૃત્વ શૈલી અને શિક્ષકોની કાર્યક્ષમતા વચ્ચેના સંબંધનું વિશ્લેષણ કરવું.
૩. આચાર્યની નેતૃત્વ શૈલીની શાળાના શૈક્ષણિક પરિણામો (Academic Results) પર થતી અસરને માપવી.
૪. આચાર્યની નેતૃત્વ શૈલી અને શાળાના સંગઠનાત્મક માળખા વચ્ચેનો સંબંધ સ્થાપિત કરવો.
૫. શાળાની ગુણવત્તામાં સુધારા માટે આચાર્યોને યોગ્ય નેતૃત્વ શૈલી અપનાવવા સંબંધિત સૂચનો આપવા.

૫. ઉત્કલ્પના

આ સંશોધન માટે નીચેની ઉત્કલ્પનારચવામાં આવી હતી.

1. લોકશાહી નેતૃત્વ શૈલી ધરાવતા આચાર્યોની શાળાઓની ગુણવત્તા ઉચ્ચ હોય છે.
2. સ્વેચ્છાચારી નેતૃત્વ શૈલી ધરાવતા આચાર્યોની શાળાઓમાં શિક્ષકોની નોકરીની સંતુષ્ટિ ઓછી હોય છે.
3. મુક્ત નેતૃત્વ શૈલીની શાળાઓમાં અવ્યવસ્થા વધુ અને શૈક્ષણિક પરિણામો સરેરાશ હોય છે.
4. આચાર્યનું પ્રભાવશાળી નેતૃત્વ શિક્ષકોના નૈતિક અને વ્યાવસાયિક વિકાસમાં સકારાત્મક ફેરફાર લાવે છે.

૬. સંશોધનની પદ્ધતિ

૬.૧ સંશોધનનો પ્રકાર

આ સંશોધન 'વર્ણનાત્મક સર્વેક્ષણ પદ્ધતિ' (Descriptive Survey Method) હેઠળ કરવામાં આવશે.

૬.૨ લક્ષ્ય સમૂહ

ગુજરાત રાજ્યના મહેસાણા શહેરની માધ્યમિક અને ઉચ્ચતર માધ્યમિક શાળાઓ.

૬.૩ નમૂનો

યાદૃચ્છિક નમૂનાકરણ (Random Sampling) પદ્ધતિ દ્વારા ૫૦ શાળાઓ અને તેમના ૫૦ આચાર્યો તથા ૨૦૦ શિક્ષકોને આ અભ્યાસમાં સામેલ કરવામાં આવશે.

૬.૪ સાધનો

1. આચાર્યની નેતૃત્વ શૈલી માપની બુનિયાદી સૂચિ: આ પ્રશ્નાવલી આચાર્યની નેતૃત્વ શૈલી નક્કી કરવા માટે વપરાશી.
2. શાળાની ગુણવત્તા માપની સૂચિ: શાળાના પરિણામો, માળખું, શિક્ષક સંતુષ્ટિ અને સહ-શૈક્ષણિક પ્રવૃત્તિઓ આધારિત.
3. શિક્ષક સંતુષ્ટિ માપની સૂચિ: આચાર્યના વર્તનથી શિક્ષકો કેટલા સંતુષ્ટ છે તે જાણવા માટે.

૬.૫ માહિતીનું સંકલન

પ્રશ્નાવલીના માધ્યમથી પ્રાપ્ત થયેલી માહિતીનું આંકડાકીય રીતે વિશ્લેષણ કરવામાં આવશે. તેનો અર્થઘટન ચોક્કસ ગણતરીઓ દ્વારા કરાશે. આંકડાકીય વિશ્લેષણ: ગણતરી માટે પ્રતિશત, મધ્યમાન (Mean), પ્રમાણિત વિચલન (Standard Deviation) અને સહ-સંબંધ (Correlation) નો ઉપયોગ કરવામાં આવશે.

૭. આંકડાકીય વિશ્લેષણ અને અર્થઘટન

1. આચાર્યો દ્વારા અપનાવેલી નેતૃત્વ શૈલીઓ: સર્વેક્ષણમાં જણાયું કે ૫૦ આચાર્યોમાંથી ૬૦% આચાર્યો 'લોકશાહી' શૈલી અપનાવે છે, ૨૫% 'સ્વેચ્છાચારી' શૈલી ધરાવે છે જ્યારે ૧૫% 'મુક્ત' શૈલી ધરાવે છે. આ દર્શાવે છે કે આધુનિક શિક્ષણ વ્યવસ્થામાં સહભાગિતાનું મહત્વ વધી રહ્યું છે.
2. નેતૃત્વ શૈલી અને શિક્ષક સંતુષ્ટિ: લોકશાહી આચાર્યો ધરાવતી શાળાઓમાં શિક્ષકોની સંતુષ્ટિનો દર ૮૫% જણાયો છે. આ શાળાઓમાં આચાર્ય શિક્ષકોની સમસ્યાઓ સાંભળે છે અને નિર્ણય લેતી વખતે તેમની સલાહ લે છે. જ્યારે સ્વેચ્છાચારી શૈલીમાં સંતુષ્ટિનો દર માત્ર ૪૦% છે. આવી શાળાઓમાં શિક્ષકો પર કામનું દબાણ વધુ અને માનસિક મુક્તિ ઓછી હોય છે. મુક્ત શૈલીમાં શિક્ષકો કોઈ ચોક્કસ માર્ગદર્શન વિના હોવાથી ઘણીવાર અસંતોષ અનુભવે છે (સંતુષ્ટિ દર ૫૦%).
3. નેતૃત્વ શૈલી અને વિદ્યાર્થીઓના પરિણામો: લોકશાહી નેતૃત્વ ધરાવતી શાળાઓમાં બોર્ડની પરીક્ષાના પરિણામો સુધરેલા જોવા મળ્યા છે. કારણ કે સકારાત્મક વાતાવરણમાં શિક્ષકો સર્જનાત્મક રીતે શીખવી શકે છે. સ્વેચ્છાચારી શૈલીમાં પરિણામો સરેરાશ કે થોડા વધુ હોઈ શકે છે કારણ કે કડક અનુશાસન હોય છે, પરંતુ વિદ્યાર્થીઓમાં ભયનું પરિબલ વધુ હોય છે. મુક્ત શૈલીમાં પરિણામો અસ્થિર રહે છે.
4. શાળાનું સંગઠનાત્મક માળખું: જે શાળાઓમાં આચાર્ય વ્યવસ્થાપક તરીકે કામ કરતા હોય અને શિક્ષકોને જવાબદારી આપતા હોય (લોકશાહી/ટીમ લીડરશિપ), તે શાળાઓમાં સમારંભો, રમત-ગમત, વિજ્ઞાન મેળા જેવી પ્રવૃત્તિઓ સુવ્યવસ્થિત રીતે યોજાય છે. જ્યારે સ્વેચ્છાચારી શૈલીમાં આ બધું આચાર્યના આદેશ પર ચાલતું હોવાથી કર્મચારીઓમાં ઉત્સાહનો અભાવ જોવા મળે છે.

૮. મુખ્ય તારણો

ઉપરોક્ત આંકડાકીય વિશ્લેષણના આધારે નીચેના તારણો રચવામાં આવ્યા છે:

1. આચાર્યની નેતૃત્વ શૈલી અને શાળાની ગુણવત્તા વચ્ચે ઊંડો સંબંધ છે. લોકશાહી શૈલી શાળાની ગુણવત્તામાં સુધારો લાવવા માટે સૌથી વધુ અસરકારક છે.
2. લોકશાહી આચાર્યો ધરાવતી શાળાઓમાં શિક્ષકોનો નૈતિક આત્મવિશ્વાસ વધુ હોય છે અને તેઓ નવી શૈક્ષણિક પદ્ધતિઓ અજમાવવામાં પીછેહઠ કરતા નથી.
3. સ્વેચ્છાચારી નેતૃત્વ શૈલી શાળામાં કડક અનુશાસન જાળવી શકે છે, પરંતુ તે લાંબા ગાળે શિક્ષકો અને વિદ્યાર્થીઓ વચ્ચે તણાવ ઊભો કરે છે, જે શાળાના વાતાવરણ માટે હાનિકારક છે.
4. મુક્ત (Laissez-faire) શૈલી મોટે ભાગે અપેક્ષિત ગુણવત્તા આપવામાં નિષ્ફળ નીવડે છે, કારણ કે તેમાં માર્ગદર્શનનો અભાવ હોય છે અને અવ્યવસ્થા ફેલાય છે.
5. આચાર્યની ભૂમિકા માત્ર વહીવટી સત્તા સુધી સીમિત ન રહીને શૈક્ષણિક માર્ગદર્શક સુધી વિસ્તરી શકે ત્યારે જ શાળાની ખરેખરી ગુણવત્તા વધે છે.

૯. ચર્ચા

આ સંશોધનથી સ્પષ્ટ થાય છે કે શાળા એ એક જીવંત સંસ્થા છે અને તેનું હૃદય આચાર્ય છે. જેમ હૃદયની ધડકન યોગ્ય રીતે થવી જોઈએ, તેમ આચાર્યનું નેતૃત્વ પણ સંતુલિત હોવું જોઈએ. લોકશાહી શૈલી સૌથી વધુ સફળ નીવડે છે કારણ કે તે 'સહયોગ' અને 'વિશ્વાસ' પર આધારિત છે. જ્યારે આચાર્ય શિક્ષકોને સન્માન આપે છે અને તેમની ક્ષમતાઓને ઓળખે છે, ત્યારે શિક્ષકો પણ વિદ્યાર્થીઓ પ્રત્યે સમાન ભાવના દર્શાવે છે.

આ સંશોધનમાં જે તારણો સામે આવ્યા છે તે પહેલાંના સિદ્ધાંતો જેમ કે ટીમ લીડરશિપ અને ટ્રાન્સફોર્મેશનલ લીડરશિપ (Transformational Leadership) ને પુષ્ટિ આપે છે. આચાર્ય જો માત્ર આદેશ આપતા હોય, તો શાળા એક ફેક્ટરી જેવી બની જાય છે જ્યાં ભણતરની બજાર ચાલે છે, શિક્ષણ નહીં. જ્યારે આચાર્ય એક 'વિઝનરી' (દ્રષ્ટા) બની શિક્ષકોને પ્રેરણા આપે છે, ત્યારે શાળા એક 'લર્નિંગ ઓર્ગેનાઈઝેશન' બને છે.

ભારતીય શૈક્ષણિક વ્યવસ્થામાં જ્યારે આપણે 'નીતિ શિક્ષણ' અને 'સર્વાંગી વિકાસ' વિશે વાત કરીએ છીએ, ત્યારે આચાર્યની ભૂમિકા વધુ મહત્વપૂર્ણ બની જાય છે. વિદ્યાર્થીઓ આચાર્યનું વર્તન અને શિક્ષકોનો આદર જોઈને જ નૈતિક મૂલ્યો શીખે છે.

૧૦. સૂચનો

આ સંશોધનના આધારે શાળાની ગુણવત્તામાં સુધારો કરવા માટે નીચેની ભલામણો કરવામાં આવે છે:

1. આચાર્યોની તાલીમ: શાળા વ્યવસ્થાપન અને માનવ સંસાધન વ્યવસ્થાપન (HRM) પર આધારિત નિયમિત તાલીમ કાર્યક્રમો યોજવા જોઈએ. ખાસ કરીને લોકશાહી નેતૃત્વ શૈલીના મહત્વ અંગે જાગૃતિ લાવવી.
2. નિયુક્તિ પ્રક્રિયા: આચાર્ય તરીકે નિયુક્તિ સમયે માત્ર શૈક્ષણિક લેખાણો જ નહીં, પરંતુ તેમના નેતૃત્વ ગુણો, સંવાદ કૌશલ્ય અને નિર્ણય લેવાની ક્ષમતાનું મૂલ્યાંકન કરવું જોઈએ.
3. સત્તાનું વિકેન્દ્રીકરણ: આચાર્યએ તમામ સત્તા પોતાના પાસે રાખવી નહીં, પરંતુ વિવિધ સમિતિઓ (જેમ કે કક્ષા સમિતિ, ક્રીડા સમિતિ, અનુશાસન સમિતિ) ને જવાબદારી સોંપવી જોઈએ. આ શિક્ષકોમાં માલિકીની ભાવના વધારશે.
4. પ્રતિસાદ વ્યવસ્થા: શિક્ષકો અને વિદ્યાર્થીઓ પાસેથી નિયમિત પ્રતિસાદ મેળવવાની વ્યવસ્થા હોવી જોઈએ. આનાથી આચાર્યને પોતાની નેતૃત્વ શૈલીના મર્યાદાઓ સમજવામાં મદદ મળશે અને તેઓ સુધારો કરી શકશે.

5. વ્યવસ્થાપન શૈલીમાં પરિવર્તન: પરંપરાગત 'બોસ ઇઝ રાઇટ' (મુખ્ય સત્તા) ના વિચારથી દૂર જઈને 'સર્વન્ટ લીડરશિપ' (સેવાભાવ વાળા નેતા) તરફ વળવું જોઈએ. આચાર્ય એ પોતે જ શાળાની સેવામાં જોડાયેલા છે એવો દ્રષ્ટિકોણ વિકસિત કરવો.

૧૧. ઉપસંહાર

અખતરે એ કહી શકાય કે શાળાની ગુણવત્તા માટે ઇમારતો, ફર્નિચર અથવા તંત્ર કરતાં માનવ પરિબળ, એટલે કે આચાર્ય, વધુ મહત્વનું છે. આચાર્યની નેતૃત્વ શૈલી શાળાના રક્તપ્રવાહ જેવી છે. જો આ પ્રવાહ સ્વચ્છ અને સુવ્યવસ્થિત છે, તો સમગ્ર શરીર (શાળા) સ્વસ્થ અને સક્રિય રહેશે. લોકશાહી, પારદર્શક અને પ્રેરણાદાયી નેતૃત્વ શૈલી જ શાળાને એવી સંસ્થા બનાવી શકે છે જે માત્ર જ્ઞાન નહીં, પરંતુ સારી નાગરિકતા અને માનવ મૂલ્યોનું સર્જન કરે. આથી, શિક્ષણ નીતિ નિર્માતાઓ અને શિક્ષણ વિભાગે આચાર્યોના વ્યક્તિત્વ વિકાસ અને નેતૃત્વ કૌશલ્ય વિકાસ પર વિશેષ ભાર આપવો જોઈએ. સંશોધનનો અંતિમ સંદેશ એ છે કે, "સારી શાળા એટલે સારા આચાર્ય." આચાર્યનું વર્તન શાળાનું વર્તન નક્કી કરે છે, અને શાળાનું વર્તન વિદ્યાર્થીઓનું ભવિષ્ય ઘડે છે.

સંદર્ભગ્રંથ

1. Aggarwal, J.C. (2010). Principles, Methods and Techniques of Teaching. New Delhi: Vikas Publishing House.
2. Best, J.W., & Kahn, J.V. (2006). Research in Education. New Delhi: Prentice Hall of India.
3. Halinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. The Elementary School Journal.
4. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. Journal of Social Psychology.
5. NCERT. (2005). National Curriculum Framework 2005. New Delhi: National Council of Educational Research and Training.
6. પટેલ, એમ. એલ. (૨૦૧૫). શિક્ષણ માનવશાસ્ત્ર. ગાંધીનગર: ગુજરાત યુનિવર્સિટી પ્રકાશન.
7. શાહ, આર. વી. (૨૦૧૨). શૈક્ષણિક પ્રબંધન અને વ્યવસ્થાપન. અમદાવાદ: જ્ઞાન પબ્લિકેશન્સ.