

# राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 के सन्दर्भ में उच्च शिक्षण संस्थानों का रणनीतिक प्रबंधन

बी. एल. गुप्ता,  
प्रतिभा बुंदेला गुप्ता



**राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 के सन्दर्भ में उच्च शिक्षण  
संस्थानों का रणनीतिक प्रबंधन**

**बी. एल. गुप्ता,  
प्रतिभा बुंदेला गुप्ता**

**VYOM HANS PUBLICATIONS**

© 2026, बी. एल. गुप्ता, और प्रतिभा बुंदेला गुप्ता

**Date of Publication:** 01/01/2026

**E-ISBN:** 978-81-992652-7-1

**P-ISBN:** 978-81-992652-6-4

Typeset in LaTeX.

Printed and bound in India.

**Published By**  
**Vyom Hans Publications**

Vyom Hans Vision, MSME UDYAM-PB-20-0063194

967/EH1, Industrial Area, DeraBassi,

SAS Nagar (Mohali), PIN-140507, Punjab, India.

**E-Mail:** sushil.kumar@vyomhansjournals.com

**Website:** <https://press.vyomhansjournals.com>

**Mob:** +91 9781711925

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means; electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

This book is sold subject to the condition that it shall not, by way of trade or otherwise, be resold, lent, hired out, or otherwise circulated without the publisher's prior consent.

## अनुक्रमणिका (Table of Contents)

|                                                                                                                                              |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| अनुक्रमणिका (Table of Contents)                                                                                                              | iii      |
| चित्रों की सूची (List of Figures)                                                                                                            | vii      |
| तालिका की सूची (List of Tables)                                                                                                              | ix       |
| <b>1 रणनीतिक संस्थान विकास योजना</b>                                                                                                         | <b>1</b> |
| 1.1 प्रस्तावना (Introduction)                                                                                                                | 2        |
| 1.2 रणनीतिक संस्थान विकास योजना की अवधारणा (Concept of Strategic Institute Development Plan)                                                 | 3        |
| 1.3 रणनीतिक संस्थान विकास योजना के विकास के लिए विचारों के स्रोत (Source of Information for developing Strategic Institute Development Plan) | 5        |
| 1.4 दृष्टि प्रक्रिया (Visioning)                                                                                                             | 5        |
| 1.5 दृष्टि की अवधारणा (Concept of a Vision)                                                                                                  | 6        |
| 1.6 दृष्टि की शक्ति (Power of Vision)                                                                                                        | 7        |
| 1.7 दृष्टि कथन गढ़ने की प्रक्रिया (Process of Visioning)                                                                                     | 9        |
| 1.8 मिशन कथन की अवधारणा (Concept of Mission Statement)                                                                                       | 20       |
| 1.9 मिशन कथन लिखने के प्रमुख उद्देश्य (Objectives of Writing Mission Statement)                                                              | 21       |
| 1.10 मिशन कथन के उदाहरण (Examples of Mission Statements)                                                                                     | 22       |
| 1.11 संस्थान और विभागों के लिए मिशन कथन तैयार करने की प्रक्रिया (Process of Writing Mission Statements)                                      | 22       |

|          |                                                                                                                                |           |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.12     | मिशन कथन लिखने की प्रक्रिया (Process of Writing Mission Statements) . . . . .                                                  | 24        |
| 1.13     | मिशन कथनों का प्रलेखन (Documentation of Mission Statements) . . . . .                                                          | 24        |
| 1.14     | मिशन कथनों का प्रचार (Publicity of Mission Statements)                                                                         | 24        |
| 1.15     | लक्ष्य (Goals) . . . . .                                                                                                       | 24        |
| 1.16     | उद्देश्य (Objectives) . . . . .                                                                                                | 25        |
| 1.17     | दृष्टि पहुंच रणनीतियाँ (Vision Reach Strategies) . . . . .                                                                     | 26        |
| 1.18     | रणनीतिक संस्थान विकास योजना तैयार करने में समस्याएं (Problems in Preparing Strategic Institute Development Plan)               | 36        |
| 1.19     | योजना बनाने की पद्धतिया (Approaches to Planning) . . .                                                                         | 38        |
| 1.20     | रणनीतिक संस्थान विकास योजना (Strategic Institute Development Plan) . . . . .                                                   | 39        |
| 1.21     | परिप्रेक्ष्य योजनाएं (Perspective Plans) . . . . .                                                                             | 40        |
| 1.22     | वार्षिक योजनाएं (Annual Plans) . . . . .                                                                                       | 41        |
| 1.23     | प्रबंधन उपकरण एवं तकनीके (Management Tools and Techniques) . . . . .                                                           | 42        |
| 1.24     | सारांश (Summary) . . . . .                                                                                                     | 71        |
| 1.25     | अभ्यास प्रश्न (Practice Questions) . . . . .                                                                                   | 72        |
| 1.26     | गतिविधियाँ (Activities) . . . . .                                                                                              | 73        |
| 1.27     | अक्सर पूछे जाने वाले प्रश्न (Frequently Asked Questions)                                                                       | 75        |
| <b>2</b> | <b>राष्ट्रीय शिक्षा नीति-2020 को लागू करने की रूपरेखा एवं रणनीतियाँ</b>                                                        | <b>79</b> |
| 2.1      | प्रस्तावना (Introduction) . . . . .                                                                                            | 79        |
| 2.2      | गवर्नेंस रिंग: संस्थान शासन - रूपरेखा और रणनीतियाँ (Governance Ring: Institute Governance approaches and strategies) . . . . . | 81        |
| 2.3      | क्षमता निर्माण रिंग: ढांचा और रणनीतियाँ (Capacity Building Ring: Structure and Strategies) . . . . .                           | 84        |

|          |                                                                                                                                                                                                               |            |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.4      | कार्यात्मक रिंग: ढांचा और रणनीतियां (Functional Ring: Structure and Strategies) . . . . .                                                                                                                     | 88         |
| 2.5      | उत्पाद एवं सेवा रिंग: ढांचा और रणनीतियां (Product and Service Ring: Structure and Strategies) . . . . .                                                                                                       | 97         |
| 2.6      | सारांश (Summary) . . . . .                                                                                                                                                                                    | 100        |
| 2.7      | अभ्यास प्रश्न (Practice Questions) . . . . .                                                                                                                                                                  | 100        |
| 2.8      | गतिविधियाँ (Activities) . . . . .                                                                                                                                                                             | 101        |
| <b>3</b> | <b>सुधारोन्मुख शैक्षणिक एवं अनुसंधान संस्कृति</b>                                                                                                                                                             | <b>103</b> |
| 3.1      | प्रस्तावना (Introduction) . . . . .                                                                                                                                                                           | 104        |
| 3.2      | उच्च शिक्षा में नवाचार (Innovations in Higher Education)                                                                                                                                                      | 107        |
| 3.3      | सुधारोन्मुख संस्थान में संस्कृति Culture in Reform Oriented Institutions) . . . . .                                                                                                                           | 108        |
| 3.4      | उच्च शिक्षा संस्थानों में सुधार-उन्मुख शैक्षणिक और अनुसंधान संस्कृति बनाना: शैक्षणिक नेताओं की भूमिका (Creating Reform Oriented Culture in Higher Education Institutions: Role of Academic Leaders) . . . . . | 110        |
| 3.5      | सुधारोन्मुख शैक्षणिक और अनुसंधान संस्कृति को बढ़ावा देने वाला वातावरण (Conducive Environment for Promoting Educational and Research Oriented Culture) . . .                                                   | 113        |
| 3.6      | सुधारोन्मुख शैक्षणिक और अनुसंधान संस्कृति के विकास का मॉडल (Model for Creating Reform Oriented Educational and Research Culture) . . . . .                                                                    | 114        |
| 3.7      | संस्कृति निर्माण के लिए रूपरेखा (Approach to Culture Building) . . . . .                                                                                                                                      | 116        |
| 3.8      | सुधार-उन्मुख शैक्षणिक और अनुसंधान संस्कृति के साक्ष्य (Evidences of Reform Oriented Educational and Research Culture) . . . . .                                                                               | 120        |
| 3.9      | संस्कृति का परिवर्तन (Transformation of Culture) . . . .                                                                                                                                                      | 122        |

|          |                                                                                                                                                                                                                    |            |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.10     | सुधारोन्मुखी उच्च शिक्षा संस्थानों में सुधारोन्मुख शैक्षणिक एवं अनुसंधान संस्कृति पर प्रस्ताव (Propositions for Reform Oriented Education and Research in Reform Oriented Higher Education Institutions) . . . . . | 126        |
| 3.11     | संस्थानों में सुधारोन्मुख शैक्षणिक एवं अनुसंधान संस्कृति को बढ़ावा देने के लिए रणनीतियाँ (Strategies to Promote Reform Oriented Education and Research Culture) . . . .                                            | 127        |
| 3.12     | उच्च शिक्षा संस्थानों में सुधार-उन्मुख शैक्षणिक और अनुसंधान संस्कृति के परिणाम Outcomes of Reform Oriented Education and Research in Higher Education Institutions) .                                              | 129        |
| 3.13     | सुधारोन्मुख शैक्षणिक और अनुसंधान संस्कृति के परिणाम (Reform Oriented Educational and Research Culture) . . .                                                                                                       | 130        |
| 3.14     | सारांश (Summary) . . . . .                                                                                                                                                                                         | 136        |
| 3.15     | अभ्यास प्रश्न (Practice Questions) . . . . .                                                                                                                                                                       | 137        |
| 3.16     | गतिविधियाँ (Activities) . . . . .                                                                                                                                                                                  | 138        |
| <b>4</b> | <b>राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 को लागू करने के लिए अकादमिक नेताओं के लिए भूमिकाएं और योग्यता ढांचा</b>                                                                                                              | <b>141</b> |
| 4.1      | प्रस्तावना (Introduction) . . . . .                                                                                                                                                                                | 142        |
| 4.2      | अकादमिक नेतृत्व की आवश्यकता और महत्व (Need and Importance of Academic Leadership) . . . . .                                                                                                                        | 143        |
| 4.3      | शब्दों की प्रासंगिक परिभाषाएँ (Contextual Definitions of Terms) . . . . .                                                                                                                                          | 146        |
| 4.4      | अकादमिक नेताओं के गुण (Characteristics of Academic Leaders) . . . . .                                                                                                                                              | 146        |
| 4.5      | नेतृत्व की भूमिकाएं और दक्षताएं (Roles and Competencies of Academic Leaders) . . . . .                                                                                                                             | 149        |
| 4.6      | सारांश (Summary) . . . . .                                                                                                                                                                                         | 158        |
| 4.7      | अभ्यास प्रश्न (Practice Questions) . . . . .                                                                                                                                                                       | 158        |
| 4.8      | गतिविधियाँ (Activities) . . . . .                                                                                                                                                                                  | 160        |

## चित्रों की सूची (List of Figures)

|      |                                                                      |    |
|------|----------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1  | नीति के तीन स्तंभ . . . . .                                          | 2  |
| 1.2  | शैक्षिक कार्यक्रमों के चार स्तंभ . . . . .                           | 3  |
| 1.3  | राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 में प्रावधान . . . . .                    | 4  |
| 1.4  | संस्थान के दृष्टिकोण को तैयार करने के लिए विचारों के स्रोत . . . . . | 5  |
| 1.5  | दृष्टि के रणनीतिक परिणाम . . . . .                                   | 6  |
| 1.6  | दृष्टि कथन तैयार करने की प्रक्रिया . . . . .                         | 10 |
| 1.7  | रचनात्मक विचारों को वर्गीकृत करने की अंब्रेला तकनीक . . . . .        | 11 |
| 1.8  | विजन स्टेटमेंट की विशेषताएँ . . . . .                                | 11 |
| 1.9  | ताकत और कमजोरियों के प्रकार . . . . .                                | 12 |
| 1.10 | बाहरी वातावरण का विश्लेषण . . . . .                                  | 15 |
| 1.11 | मूल्यों में बदलाव . . . . .                                          | 19 |
| 1.12 | दृष्टि पहुंच रणनीतियों का वर्गीकरण . . . . .                         | 21 |
| 1.13 | दृष्टि कथन के साथ मिशन कथन का संरेखण . . . . .                       | 23 |
| 1.14 | विजन से मिशन वक्तव्य प्राप्त करना . . . . .                          | 23 |
| 1.15 | लक्ष्यों की विशेषताएं . . . . .                                      | 25 |
| 1.16 | दृष्टि पहुंच रणनीतियों का वर्गीकरण . . . . .                         | 26 |
| 1.17 | नियोजन के दृष्टिकोण . . . . .                                        | 39 |
| 1.18 | सृजनात्मकता प्रक्रिया . . . . .                                      | 45 |
| 1.19 | विचार-मंथन विधि . . . . .                                            | 46 |
| 1.20 | सलाह कार्यक्रम का दिमाग मानचित्रण . . . . .                          | 50 |

|      |                                                                                                           |     |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.21 | फोकस समूह चर्चा के चरण . . . . .                                                                          | 51  |
| 1.22 | संस्थान में छात्रों की अनुपस्थिति पर कारण और प्रभाव अरेख . . . .                                          | 54  |
| 1.23 | खराब परिणामों के लिए समस्या वृक्ष विश्लेषण . . . . .                                                      | 55  |
| 1.24 | खराब परिणाम समस्या के लिए वैकल्पिक विश्लेषण वृक्ष . . . . .                                               | 56  |
| 1.25 | अनुपस्थिति के कारणों पर परेडो विश्लेषण . . . . .                                                          | 58  |
| 1.26 | 7 एस मॉडल . . . . .                                                                                       | 59  |
| 1.27 | बदलाव के आयाम . . . . .                                                                                   | 60  |
| 1.28 | बल क्षेत्र विश्लेषण . . . . .                                                                             | 63  |
| 1.29 | प्राध्यापकों का वितरण . . . . .                                                                           | 64  |
| 1.30 | संस्था के कामकाज के प्रमुख क्षेत्र जिनमें प्रक्रियाओं की संरचना की जाती है                                | 66  |
| 1.31 | अकादमिक प्रक्रियाओं के लिए सहयोगी प्रक्रियाओं का योगदान . . . .                                           | 67  |
| 1.32 | वीडियो फिल्म बनाने की प्रक्रिया . . . . .                                                                 | 69  |
| 1.33 | कंप्यूटर सिस्टम स्थापित करने के लिए नेटवर्क . . . . .                                                     | 70  |
| 1.34 | उद्द्योग में भारी पुनर्प्रशिक्षण लागत का विश्लेषण . . . . .                                               | 71  |
| 2.1  | संस्थान स्तर पर स्वायत्तता बनाए रखने के लिए एक रूपरेखा . . . . .                                          | 80  |
| 2.2  | संस्थान शासन रूपरेखा . . . . .                                                                            | 82  |
| 2.3  | क्षमता निर्माण रूपरेखा . . . . .                                                                          | 85  |
| 2.4  | कार्यात्मक रूपरेखा . . . . .                                                                              | 88  |
| 2.5  | उत्पाद और सेवाओं की रूपरेखा . . . . .                                                                     | 98  |
| 3.1  | सुधारोन्मुख संस्थागत संस्कृति द्वारा पोषित प्रथाएँ . . . . .                                              | 104 |
| 3.2  | उच्च शिक्षा संस्थानों में सुधारोन्मुखी संस्कृति की विशेषताएं . . . . .                                    | 106 |
| 3.3  | सांस्कृतिक विकास का मॉडल . . . . .                                                                        | 114 |
| 3.4  | नवाचार निर्माण, संस्कृति निर्माण और क्षमता निर्माण कार्यक्रम . . . .                                      | 115 |
| 3.5  | प्रस्ताव, सुधारोन्मुख शैक्षणिक एवं अनुसंधान संस्कृति, संस्थागत प्रथाएं<br>और दृष्टि की प्राप्ति . . . . . | 125 |

## तालिका की सूची (List of Tables)

|     |                                                                                                                                                    |     |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.1 | सामान्य समूह तकनीक के चरण . . . . .                                                                                                                | 47  |
| 1.2 | उद्योग कर्मियों के लिए एक सप्ताह का प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित करने<br>के लिए गैट चार्ट . . . . .                                                  | 51  |
| 1.3 | पारंपरिक योजना से वैज्ञानिक योजना में बदलाव . . . . .                                                                                              | 60  |
| 1.4 | वार्षिक योजना का प्रारूप . . . . .                                                                                                                 | 64  |
| 1.5 | कंप्यूटर सिस्टम स्थापित करने का विवरण . . . . .                                                                                                    | 70  |
| 1.6 | भारत के 5 उच्च शिक्षा संस्थानों के दृष्टिकोण को ब्राउज़ करें और नीचे दी<br>गई तालिका में उल्लेखित मानदंडों के विरुद्ध उनका मूल्यांकन करें: . . .   | 73  |
| 1.7 | संस्थान की दृष्टि को तैयार करने की प्रस्तावित प्रक्रिया . . . . .                                                                                  | 74  |
| 1.8 | भारत के 5 उच्च शिक्षा संस्थानों के मिशन वक्तव्यों को ब्राउज़ करें और<br>नीचे दी गई तालिका में उल्लेखित मानदंडों के विरुद्ध उनका मूल्यांकन करें: 74 |     |
| 3.1 | सांस्कृतिक ढांचे की रूपरेखा . . . . .                                                                                                              | 117 |
| 3.2 | संस्कृति का परिवर्तन . . . . .                                                                                                                     | 122 |
| 3.3 | संस्था की संस्कृति का मूल्यांकन . . . . .                                                                                                          | 139 |
| 4.1 | शैक्षणिक नेताओं के गुण . . . . .                                                                                                                   | 147 |
| 4.2 | स्तर 1: शैक्षणिक नेताओं की भूमिकाएं एवं दक्षताएं . . . . .                                                                                         | 149 |
| 4.3 | स्तर 2: शैक्षणिक नेताओं की भूमिकाएं एवं दक्षताएं . . . . .                                                                                         | 154 |
| 4.4 | स्तर 3: शैक्षणिक नेताओं की भूमिकाएं एवं दक्षताएं . . . . .                                                                                         | 156 |



## प्रस्तावना (Preface)

राष्ट्रीय शिक्षा नीति-2020 इक्कीसवीं सदी की पहली शिक्षा नीति है जो भारतीय शिक्षा पद्धति पर आधारित है एवं इस सदी की शिक्षा एवं अनुसंधान संबंधी अपेक्षाओं को पूरा करेगी। उच्च शिक्षण संस्थानों का रणनीतिक प्रबंधन - सन्दर्भ राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 पर तैयार की गई यह पुस्तक उच्च शिक्षण संस्थाओं में कार्यरत अकादमिक नेतृत्व प्रदान करने वालों, संकाय सदस्यों, प्रशासकों, सरोकार समूहों, एवं छात्रों के लिए राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 को प्रभावी रूप से क्रियावित करने के लिए लाभप्रद होगी।

इस पुस्तक को चार अध्यायों में पूरा किया है। पहला अध्याय रणनीतिक संस्थान विकास योजना बनाने की प्रक्रिया, तकनीक, यंत्र, एवं विधि के बारे में तैयार किया गया है। इस अध्याय में दृष्टि कथन, मिशन, लक्ष्य, रणनीतियाँ, मूल्य तैयार करने एवं उन्हें लागू करने के बारे में विस्तृत जानकारी दी गई है। इसी अध्याय में विकास योजना बनाने के प्रपत्र भी दिए गए हैं। दूसरे अध्याय में राष्ट्रीय शिक्षा नीति-2020 को लागू करने की रूपरेखा एवं रणनीतियों का विस्तृत वर्णन किया गया है। मुख्यतः इस अध्याय में चार रिंग का वर्णन किया गया है जिन पर संस्था का ढांचा तैयार करने की आवश्यकता है। ये चार रिंग हैं गवर्नेंस रिंग, क्षमता निर्माण रिंग, कार्यात्मक रिंग एवं उत्पाद एवं सेवा रिंग। इन चारों रिंगों में बनार्यी जाने वाली टीमों एवं राष्ट्रीय शिक्षा नीति-2020 को क्रियावित करने की रणनीतियों का विस्तृत वर्णन किया गया है। तीसरे अध्याय में सुधारोन्मुख शैक्षणिक एवं अनुसंधान संस्कृति का वर्णन राष्ट्रीय शिक्षा नीति-2020 के परिपेक्ष्य में किया गया है। चौथे अध्याय में राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 को लागू करने के लिए अकादमिक नेताओं के लिए भूमिकाएं एवं योग्यता के ढांचे का वर्णन किया गया है।

पुस्तक लेखन में शिक्षा शास्त्र, परिणाम मूलक शिक्षा, एवं नवाचार सिद्धान्तों का भरपूर उपयोग किया गया है। प्रत्येक अध्याय के शुरू में सीखने के परिणाम दिए गए हैं एवं अंत में सारांश, प्रश्न, एवं पाठक द्वारा संस्था में की जाने वाली गतिविधियाँ दी गई हैं। आशा है यह पुस्तक राष्ट्रीय शिक्षा नीति-2020 के प्रावधानों को लागू करने में आपकी सहायक सिद्ध होगी।



## धन्यवाद ज्ञापन

इस पुस्तक के लेखन के दौरान हमें विभिन्न व्यक्तियों, समूहों एवं संस्थानों से सहयोग, सहायता, प्रेरणा एवं मार्गदर्शन प्राप्त हुआ है। हम सभी के आभारी हैं। हम निम्नलिखित का विशेष रूप से आभार व्यक्त करते हैं: डॉ. सी सी त्रिपाठी, निदेशक राष्ट्रीय तकनीकी शिक्षक प्रशिक्षण एवं अनुसंधान संस्थान, भोपाल जिन्होंने संकाय सदस्यों को सहयोग करने हेतु अनुमति प्रदान की।

डॉ. पराग दुबे, डॉ. आशीष देशपांडे, डॉ. संजय अग्रवाल, डॉ. अंजू रोले, डॉ. आर. पी. खाम्बयत, डॉ. दीपक सिंह, डॉ. पी के पुरोहित, डॉ. रवि कपूर, डॉ. एस एस केदार, डॉ. एम. ए. रिज़वी, डॉ. राजेश्वरी शिवागुंडे, डॉ. आर. बी. शिवागुंडे, डॉ. के. के. जैन, डॉ. निषित दुबे, प्रो. अस्मिता खजांची, प्रो. चंचल मेहरा, एवं सभी प्राध्यापक राष्ट्रीय तकनीकी शिक्षक प्रशिक्षण एवं अनुसंधान संस्थान, भोपाल को मार्गदर्शन प्रदान करने हेतु।

डॉ. तृप्ति दवे प्राध्यापक आइपर प्रबंध संस्थान भोपाल को मार्गदर्शन प्रदान करने हेतु।

डॉ. विवेक शर्मा, प्राध्यापक क्रीम प्रबंध संस्थान भोपाल को मार्गदर्शन प्रदान करने हेतु।

श्रीमती सुमन गुप्ता को पुस्तक की भाषा सरल करने एवं त्रुटियों को सुधारने के लिए। और व्योमहंस पब्लिकेशन को इस पुस्तक को प्रकाशित करने हेतु।



## अध्याय 1

# रणनीतिक संस्थान विकास योजना

(Strategic Institute Development Plan)

### सीखने के परिणाम (Learning Outcomes)

इस अध्याय को पढ़ने के बाद पाठक सक्षम होंगे:

- राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 के संदर्भ में रणनीतिक संस्थान विकास योजना की अवधारणा की व्याख्या कर सकेंगे।
- राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 में किये गए नवाचारों का वर्णन कर सकेंगे।
- संस्थान के लिए उपयोग की जाने वाली दृष्टि प्रक्रिया का वर्णन कर सकेंगे।
- दृष्टि की शक्ति का वर्णन कर सकेंगे।
- रचनात्मकता सत्रों का आयोजन कर सकेंगे।
- राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 के परिपेक्ष्य में स्वाट विश्लेषण कर सकेंगे।
- रणनीतिक संस्थान विकास योजना तैयार करने के लिए यंत्रों एवं तकनीकों का उपयोग कर सकेंगे।
- रणनीतिक संस्थान विकास योजना के क्रियाव्ययन हेतु आंतरिक और बाहरी हितधारकों का सहयोग प्राप्त कर सकेंगे।
- सामान्य दृष्टि पहुंच रणनीतियों की संरचना कर सकेंगे।
- रणनीतिक संस्थान विकास योजना तैयार करने में आने वाली समस्याओं को सूचिबद्ध कर सकेंगे।
- रणनीतिक संस्थान विकास योजना के आधार पर परिप्रेक्ष्य योजनाएं तैयार कर सकेंगे।
- परिप्रेक्ष्य योजना के आधार पर वार्षिक योजनाएं तैयार कर सकेंगे।

### 1.1 प्रस्तावना (Introduction)

राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 में गुणवत्तापूर्ण शिक्षा (एमएचआरडी, 2020) के दृष्टिकोण को प्राप्त करने के लिए अगले 15 से 20 वर्षों के लिए एक रणनीतिक संस्थान विकास योजना तैयार करने की आवश्यकता पर जोर दिया है। नीतिगत हस्तक्षेप के माध्यम से राष्ट्रीय स्तर पर शिक्षा प्रणाली में एक आदर्श बदलाव आया है। पारंपरिक रूप से निम्न गुणवत्ता की शिक्षा प्रदान करने वाले शिक्षण संस्थानों को नियत समय में बंद कर दिया जाएगा। नीति ने उच्च शिक्षा संस्थानों के लिए तीन स्तंभ निर्धारित किए हैं। इन्हे चित्र 1.1 में दर्शाया गया है।

| शैक्षणिक कार्यक्रम                                                                                 | अनुसंधान                                                                           | सामाजिक सेवा                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• स्नातक</li><li>• स्नातकोत्तर</li><li>• पी एच् डी</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• कार्य क्षेत्र</li><li>• शैक्षणिक</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• जागरूकता</li><li>• शिक्षा</li><li>• तकनीकी</li><li>• राष्ट्रीय मिशन</li><li>• उद्यमिता</li></ul> |

**चित्र 1.1:** नीति के तीन स्तंभ

उच्च शिक्षा संस्थानों के लिए प्रदर्शन के नए क्षेत्र हैं जैसे बहु-विषयक शैक्षिक कार्यक्रम की पेशकश, स्नातक स्तर से अनुसंधान को एकीकृत करना, व्यावसायिक घटक को एकीकृत करना, शैक्षिक प्रौद्योगिकी का उपयोग, प्रमाणपत्र, डिप्लोमा और डिग्री अर्जित करने के लिए विभिन्न स्रोतों से क्रेडिट प्राप्त करना, शैक्षिक क्षेत्र में उद्यमशीलता और ऊष्मायन क्षमताओं को एकीकृत करना, कार्यक्रम में बहु-प्रवेश और निकास इत्यादि। आने वाले समय में उच्च शिक्षा संस्थानों को स्वायत्त संस्थान या विश्वविद्यालय बनाना प्रस्तावित है। संस्थानों और संकाय सदस्यों की जवाबदेही को राष्ट्रीय स्तर पर नियामक निकायो द्वारा लागू किया जाएगा। प्रमुख जवाबदेही एक प्रत्यायन प्रणाली के माध्यम से लागू की जाएगी। शैक्षिक कार्यक्रमों को चार स्तंभ पद्धति का उपयोग करके डिजाइन किया जाएगा जैसा कि चित्र 1.2 में बतलाया गया है।

गुणवत्तापूर्ण शिक्षा के राष्ट्र-स्तरीय दृष्टिकोण को प्राप्त करने के लिए उच्च शिक्षा संस्थाओं को

पेशेवर रूप से प्रदर्शन करने की आवश्यकता है। उच्च शिक्षा संस्थानों को राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 के प्रावधानों को लागू करने और अपने दृष्टिकोण को प्राप्त करने के लिए राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 के संदर्भ में रणनीतिक योजना तैयार करने की आवश्यकता है। उच्च शिक्षा संस्थाओं के लिए रणनीतिक योजना तैयार करने की अवधारणा नयी नहीं है क्योंकि वे भारत सरकार की विभिन्न योजनाओं का लाभ प्राप्त करने के लिए वर्ष 2000 से ही इसे तैयार और कार्यान्वित कर रहे हैं। पहले संस्थानों ने TEQIP, RUSA और सरकार की अन्य योजनाओं के तहत रणनीतिक योजना तैयार और कार्यान्वित की है। उन्होंने संस्थान स्तर या शैक्षिक कार्यक्रमों की मान्यता प्राप्त करने के लिए भी रणनीतिक योजना तैयार की है। अब उच्च शिक्षा संस्थानों ने राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 के संदर्भ में रणनीतिक संस्थान विकास योजना तैयार करना शुरू कर दिया है।

| उपयुक्त पाठ्यक्रम                                                                                                                                                                                                              | सहभागी शिक्षाशास्त्र                                                                                                                                                            | सतत रचनात्मक मूल्यांकन                                                                                                                                                                                                                                     | पर्याप्त छात्र समर्थन                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• रोचक और प्रासंगिक</li> <li>• नियमित रूप से अपडेट किया गया निर्दिष्ट सीखने के परिणामों का पूरा करें</li> <li>• चॉइस बेस्ड क्रेडिट सिस्टम</li> <li>• नवाचार</li> <li>• लचीला</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• उच्च गुणवत्ता वाली शिक्षाशास्त्र</li> <li>• सीखने के दौरान प्राप्त अनुभव</li> <li>• सीखने के परिणामों को सीधे प्रभावित करना</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• वैज्ञानिक</li> <li>• सीखने में लगातार सुधार करने के लिए डिज़ाइन किया गया</li> <li>• ज्ञान के अनुप्रयोग का परीक्षण</li> <li>• मानदंड आधारित ग्रेडिंग</li> <li>• उचित</li> <li>• सतत और व्यापक मूल्यांकन</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• छात्रों के कल्याण को बढ़ावा देने वाली क्षमताओं का विकास</li> <li>• स्वास्थ्य</li> <li>• अच्छा स्वास्थ्य</li> <li>• मनो-सामाजिक भलाई</li> <li>• मजबूत नैतिक आधार</li> </ul> |

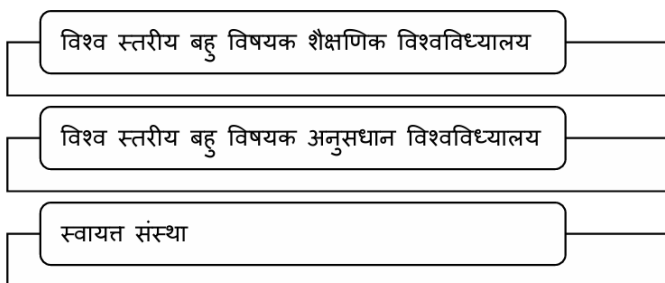
चित्र 1.2: शैक्षिक कार्यक्रमों के चार स्तंभ

## 1.2 रणनीतिक संस्थान विकास योजना की अवधारणा (Concept of Strategic Institute Development Plan)

रणनीतिक योजना संस्था के भविष्य के रचनात्मक और अभिनव परिदृश्य बनाने की एक प्रक्रिया है जो संस्थान के दृष्टिकोण को तैयार करती है और मिशन, लक्ष्यों और उद्देश्यों के रूप में मील के

## अध्याय 1. रणनीतिक संस्थान विकास योजना

पत्थर स्थापित करती है, दृष्टि को प्राप्त करने के लिए रणनीतिक विकल्प बनाती है, एवं आंतरिक और बाहरी सरोकार समुहों को शामिल कर दृष्टिकोण प्राप्त करने के लिए संसाधन जुटाती है। रणनीतिक योजना के परिणाम बेहतर नवाचार और रचनात्मकता, विपणन, नेटवर्किंग और जनसंपर्क, परिणामों की गुणवत्ता, वित्तीय स्थिरता, बुनियादी ढांचा और सुविधाएं, संगठनात्मक प्रबंधन, ग्राहक कल्याण एवं कॉर्पोरेट सामाजिक जिम्मेदारी और बढ़ी हुई मानव संसाधन क्षमता और उपयोग, और सूचना प्राथमिकी क्षमता एवं उपयोग के रूप में प्राप्त होते हैं (नयेलो और मसंगी, 2013)। राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 में उच्च शिक्षा संस्थानों के लिए व्यापक रणनीतिक विकल्प पहले ही बताए जा चुके हैं, जैसा कि चित्र 1.3 में बताया गया है। संस्थान विकास



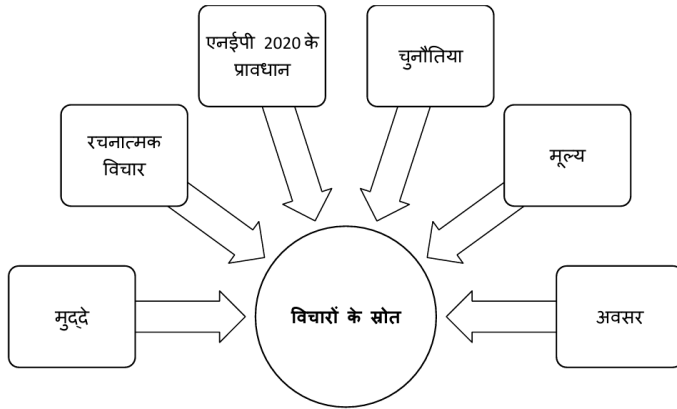
### चित्र 1.3: राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 में प्रावधान

योजना के परिणामस्वरूप मेटा स्तर पर संस्थान को दीर्घकालिक लाभ होते हैं। लाभों का परिमाण बहुत अधिक होता है साथ ही अनिश्चितता भी बहुत अधिक होती है। दृष्टिकोण के साथ संरेखित मूल मूल्य दृष्टि पहुंच रणनीतियों की संरचना तैयार करने एवं कार्यान्वित करने के लिए अनुकूल संस्कृति बनाने के लिए महत्वपूर्ण होते हैं। राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 के संदर्भ में संस्थान स्तर पर प्रदर्शन के तीन मुख्य क्षेत्र उच्च शिक्षा संस्थानों के लिए प्रमुख प्रदर्शन संकेतक बन गए हैं। प्रत्येक लक्ष्य के लिए प्रमुख प्रदर्शन संकेतक तैयार किए जाते हैं। लक्ष्यों और प्रमुख प्रदर्शन संकेतकों के आधार पर वार्षिक कार्य योजना वर्षवार तैयार की जाती है।

संस्थान बाहरी और आंतरिक वातावरण का विश्लेषण करती है जिसमें वह सेवाएं और उत्पाद प्रदान करता है और दृष्टिकोण कथन बनाता है। संस्थान का शासी निकाय संस्थान के दृष्टिकोण कथन का अनुमोदन करता है। रणनीतिक संस्थान विकास योजना तैयार करने के लिए दृष्टिकोण कथन आधार का कार्य करता है।

### 1.3 रणनीतिक संस्थान विकास योजना के विकास के लिए विचारों के स्रोत (Source of Information for developing Strategic Institute Development Plan)

रणनीतिक योजना सभी आंतरिक और बाहरी महत्वपूर्ण हितधारकों को शामिल करते हुए सहभागिता से तैयार की जाती है। संस्थान के भविष्य पर हितधारकों के विचारों, आकांक्षाओं और रचनात्मक विचारों को रचनात्मकता सत्रों, फोकस समूह चर्चाओं, खोज सम्मेलनों, सर्वेक्षण बैठकों और विषयगत मंचों की एक श्रृंखला आयोजित करके दर्ज किया जाता है। दृष्टिकोण तैयार करने के लिए विचारों के स्रोत चित्र 1.4 में दर्शाए गए हैं। राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 के



**चित्र 1.4:** संस्थान के दृष्टिकोण को तैयार करने के लिए विचारों के स्रोत

प्रावधान, संस्थान जिन चुनौतियों का सामना कर रहा है, संस्थान के लिए उपलब्ध संभावित अवसर, संभावित समस्याएं एवं अवरोध, संस्थान के भविष्य को तय करने के लिए संस्थान की सफलता का विश्लेषण किया जाता है। दृष्टि प्रक्रिया में महत्वपूर्ण हितधारकों की भागीदारी उन्हें संस्थान की भविष्य की दिशा के बारे में शिक्षित करती है और उन्हें संस्थान के ठोस भविष्य के आकार की कल्पना करने में सहायता करती है।

### 1.4 दृष्टि प्रक्रिया (Visioning)

21वीं सदी में दृष्टि प्रक्रिया महत्वपूर्ण हो गई है क्योंकि संस्था का शासन और प्रबंधन भविष्योन्मुख होता जा रहा है। यह अतीत और वर्तमान का बहिर्वेशन (extrapolation) नहीं है बल्कि

यह संस्थान के गंतव्य और मुख्य व्यवसाय की कल्पना के बारे में है। कई रणनीतिक परिणामों को प्राप्त करने के लिए दृष्टि प्रक्रिया की जाती है। ये चित्र 1.5 में दर्शायी गयी है। दृष्टि प्रक्रिया



**चित्र 1.5:** दृष्टि के रणनीतिक परिणाम

के रणनीतिक परिणाम आंतरिक और बाहरी वातावरण में बदलाव से ज्यादा प्रभावित हुए बिना प्राप्त किए जाते हैं। रणनीतिक संस्थान विकास योजना के कार्यान्वयन के दौरान विभिन्न बिंदुओं पर इसके कई अन्य उद्देश्य होंगे।

### 1.5 दृष्टि की अवधारणा (Concept of a Vision)

दृष्टिकोण कथन को संस्थान के रचनात्मक और वांछनीय भविष्य की एक शक्तिशाली और वांछित मानसिक छवि के रूप में परिभाषित किया गया है। यह गंतव्य की एक अभिव्यक्ति है। स्व-मूल्यांकन रिपोर्ट में, एनबीए कहता है कि एक विजन स्टेटमेंट आमतौर पर स्टेटमेंट फॉर्म में संस्थान की आकांक्षाओं को इंगित करता है। विजन स्टेटमेंट अगले 10 से 20 वर्षों में संस्थान के भविष्य के इरादों को इंगित करता है और यह अपने छात्रों और हितधारकों की संतुष्टि के संदर्भ में क्या प्राप्त करना चाहता है यह दर्शाता है। यह संस्थान के हितधारकों और कर्मचारियों की भविष्य की अपेक्षाओं को व्यक्त करता है।

यह संस्था के गंतव्य की एक स्पष्ट तस्वीर प्रदान करता है। इसे हमेशा सकारात्मक और स्थायी

शब्दों में लिखा जाता है। यह वर्तमान और भविष्य के बीच की खाई को पाटता है। कई संस्थान गुणवत्ता और मूल्य-भारित शर्तों में विजन स्टेटमेंट व्यक्त कर रहे हैं। विजन स्टेटमेंट को शब्दों या वाक्यांशों में वर्णित किया जाता है न कि लंबे वाक्यों और पैराग्राफों में। हम तकनीकी संस्थानों के सुस्पष्ट विजन स्टेटमेंट के कुछ उदाहरण साझा कर रहे हैं। ये इस प्रकार हैं:

- i. भारतीय मूल मूल्यों के साथ विश्व स्तर पर स्वीकार्य अभिनव अभियंता तैयार करना
- ii. राष्ट्रीय और बहुराष्ट्रीय कंपनियों में शत-प्रतिशत प्लेसमेंट करने वाली संस्था
- iii. गांधीवादी दर्शन वाले टेक्नोक्रेट तैयार करने वाली संस्था
- iv. उत्कृष्टता केंद्र के माध्यम से सक्षम अभियंता तैयार करने वाली संस्था
- v. जीवन के विभिन्न क्षेत्रों के लिए परिवर्तन अभिकर्ता विकसित करने वाली संस्था

संस्थान के विभागों का दृष्टि कथन आम तौर पर संस्थान के दृष्टि कथन से लिया जाता है। सिविल इंजीनियरिंग विभाग की दृष्टि के लिए दृष्टि कथन निम्नलिखित हो सकता है। भारतीय मूल मूल्यों के साथ विश्व स्तर पर स्वीकार्य अभिनव सिविल अभियंता तैयार करना।

### 1.6 दृष्टि की शक्ति (Power of Vision)

संस्थान का दृष्टि कथन संस्थान के सभी प्रमुख आंतरिक और बाहरी हितधारकों को शामिल करते हुए तैयार किया गया है, इसलिए इसे साझा दृष्टि कथन कहा जाता है। किसी भी संस्थान के साझा दृष्टिकोण को प्राप्त करने के लिए अपने कर्मचारियों की पूरी ऊर्जा लगाने की जबरदस्त क्षमता है। हर पल, दृष्टि कथन कर्मचारियों को इसे प्राप्त करने के लिए अपनी पूरी क्षमता का उपयोग करने के लिए प्रेरित और प्रोत्साहित करता है। उनके पास इसके लिए काम करने का एक उद्देश्य और कारण हैं। वे स्वयं को दृष्टि से जोड़ते हैं।

वे संस्था के दृष्टिकोण को प्राप्त करने के लिए एक रणनीतिक योजना, भावी योजना, और वार्षिक योजना तैयार करते हैं। यह संस्थागत सदस्यों के बीच अखंडता, सहयोग, समन्वय, सहभागिता, विश्वास और नेटवर्क विकसित करता है। यह संस्थागत सदस्यों के लिए संस्थान के दृष्टिकोण और उनकी आत्म-संतुष्टि को प्राप्त करने के लिए उनकी क्षमता को पहचानने, विकसित करने और उपयोग करने के अवसर पैदा करता है।

यह प्रभावी निर्णय लेने के निर्देश प्रदान करता है जहां तुच्छ गतिविधियों पर समय, प्रयास, धन, और संसाधनों की बर्बादी की कोई गुंजाइश नहीं होती है। यह संस्थान के लिये लाभ के अवसरों का दोहन करने के लिए कर्मचारियों को चुनौतीपूर्ण और अपरिचित स्थितियों में काम करने की

## अध्याय 1. रणनीतिक संस्थान विकास योजना

---

क्षमता को बढ़ाता है। यह कर्मचारियों को उच्च आकांक्षाओं और चुनौतीपूर्ण लक्ष्यों को निर्धारित करने के लिए मार्गदर्शन देता है। यह नकारात्मक सोच, संघर्ष, भ्रम और कमजोर प्रदर्शन को रोकता है।

यह संस्थान के साथ सहकार्य, सहयोग, और नेटवर्क के लिए हितधारकों को प्रभावित करने का आधार बन जाता है। यह दृष्टि को प्राप्त करने के लिए हितधारकों को अपने संसाधनों और विशेषज्ञता को साझा करने के लिए प्रोत्साहित करता है।

किसी भी महत्वपूर्ण निर्णय को लेने के लिए दृष्टि कथन को संदर्भ माना जाता है। दृष्टि-पहुंच रणनीतियों के प्रभावी कार्यान्वयन का समर्थन करने के लिए दृष्टि-संरेखित नीतियां, दिशानिर्देश, मानदंड, नैतिकता, मूल्य, विश्वास और संस्कृति विकसित की गई है। यह संस्थान के नियोजन, आयोजन, प्रभाव, निर्णय लेने, नियंत्रण और पुरस्कृत कार्यों का मार्गदर्शन करता है। दृष्टि संस्थान के भीतर और बाहर एक और सभी के लिए संचार का एक स्रोत एवं आधार है।

हम कुछ संस्थानों के लिए दृष्टि कथन तैयार करने में मार्गदर्शक रहे हैं। हम उस विजन स्टेटमेंट को याद कर सकते हैं जो "राष्ट्रीय और बहुराष्ट्रीय कंपनियों में सौ प्रतिशत प्लेसमेंट" जैसा है। इस संस्थान ने राष्ट्रीय और बहुराष्ट्रीय कंपनियों की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए अपने पाठ्यक्रम, पाठ्यक्रम कार्यान्वयन, सीखने का मूल्यांकन, और संकाय और कर्मचारियों को पुनर्गठित किया।

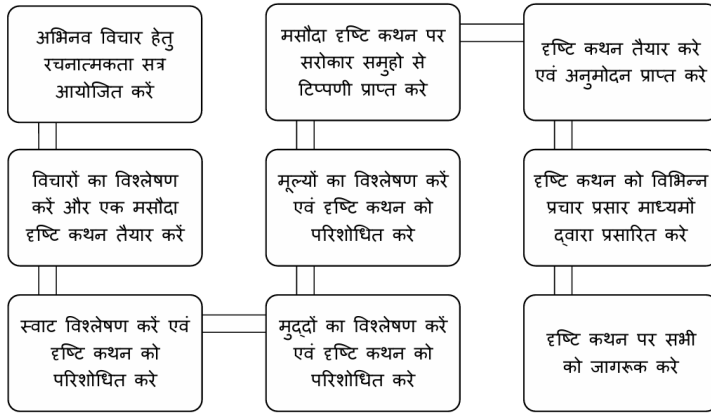
संस्थान स्तर पर कई उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए दृष्टि प्रक्रिया की जाती है। यह प्रक्रिया निम्नलिखित उद्देश्यों को प्राप्त करने में सहायता करती है:

- संस्थान के भविष्य पर आंतरिक और बाहरी हितधारकों की रचनात्मकता को उजागर करना।
- उन सभी को शामिल करना जो सकारात्मक या नकारात्मक तरीके से बदलाव ला सकते हैं।
- उन सभी की प्रतिबद्धता की तलाश करना जो दृष्टि को प्राप्त करने के लिए संसाधन प्रदान कर सकते हैं।
- संस्थान और उसके मुख्य व्यवसाय के परिकल्पित परिदृश्य की एक सामान्य समझ विकसित करना।
- संस्थान के मुख्य व्यवसाय से संबंधित विवादों का समाधान करना।
- संस्थान के दृष्टि कथन को प्राप्त करने में योगदान देने के लिए सभी को प्रेरित करना।

- संस्थान की दृष्टि के अनुरूप एक सामान्य भाषा का उपयोग करना।
- रणनीतिक संस्थान विकास योजना के प्रभावी कार्यान्वयन को सुनिश्चित करना।
- दृष्टि और मिशन कथनों की आवश्यकताओं से मेल खाने वाली संस्थागत संरचना बनाना।
- दृष्टि कथन पहुंच रणनीतियों को प्रभावी ढंग से और कुशलता से लागू करने के लिए आवश्यक और पर्याप्त बुनियादी ढांचे और संसाधनों का निर्माण करना।
- संस्थान के कामकाज में पेशेवर नैतिकता को बढ़ावा देना
- संस्थान की दृष्टि के अनुरूप नवीन संस्कृति का निर्माण करना।
- संस्थान के मुख्य कार्यों पर ध्यान देना जैसा कि शिक्षा, अनुसंधान और सेवा।
- प्रदर्शन में सहक्रियात्मक प्रभाव पैदा करने के लिए टीमों में काम करना।
- समग्र रूप से व्यक्तियों, टीमों और संस्था की पूरी क्षमता का उपयोग करना।
- व्यक्ति, टीम और संस्थान के स्तर पर स्व-उत्तरदायित्व और जवाबदेही को बढ़ावा देना जिससे अनुत्पादक गतिविधियों में कमी आती है।
- उत्कृष्टता प्राप्त करने के लिए छात्रों, शिक्षकों और कर्मचारियों को उनकी पूर्ण क्षमता तक विकसित करना।
- संकट प्रबंधन स्थितियों से बचना
- हितधारकों को संस्थान के नवाचारी विचारों के बारे में प्रभावी ढंग से बताना।
- हितधारकों के संसाधनों को जुटाना।
- कमजोरियों को ढंकने और शक्तियों को संयोजित करने के लिए हितधारकों के साथ सहयोग करना।
- शैक्षणिक नेतृत्व के लिए संदर्भ प्रदान करना।

### 1.7 दृष्टि कथन गढ़ने की प्रक्रिया (Process of Visioning)

किसी भी संस्थान के लिए दृष्टि कथन एक प्रशिक्षित व्यक्ति या विशेषज्ञ के मार्गदर्शन में विभिन्न दृष्टिकोणों, उपकरणों और तकनीकों का उपयोग करके तैयार किया जाता है। संस्थान और विभाग के दृष्टि कथन को तैयार करने की प्रक्रिया चित्र 1.6 में उल्लिखित चरणों के द्वारा पूरी की जाती है।



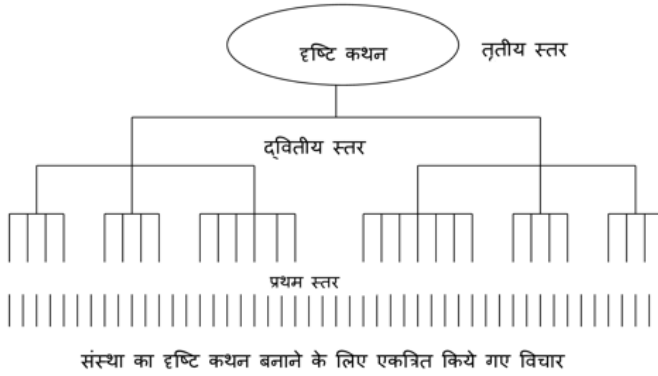
**चित्र 1.6:** दृष्टि कथन तैयार करने की प्रक्रिया

### 1.7.1 रचनात्मकता सत्र का आयोजन

दृष्टि तैयार करने की प्रक्रिया में, हम संकाय सदस्यों, कर्मचारियों, हितधारकों, पूर्व छात्रों, उद्योग और विशेषज्ञों के प्रतिनिधियों को दृष्टि कथन तैयार करने के लिए विचार उत्पन्न करने के रचनात्मकता सत्र में भाग लेने के लिए आमंत्रित करते हैं। सभी की भागीदारी की यह प्रक्रिया लोगों को उनके विचारों और वादों के प्रति प्रतिबद्ध बनाती है। दृष्टि कथन रचनात्मकता सत्र के दौरान उत्पन्न सैकड़ों विचारों के आधार पर तैयार किया जाता है (गुप्ता, 2007)। दृष्टि कथन में कर्मचारियों और हितधारकों के विचारों को वर्गीकृत करने और शामिल करने के लिए अंब्रेला तकनीक का उपयोग किया जाता है। इन विचारों को दृष्टि कथन में शामिल करने के लिए व्यापक और अधिक समग्र शब्दों का उपयोग किया जाता है। अंब्रेला तकनीक को चित्र 1.7 में दिखाया गया है।

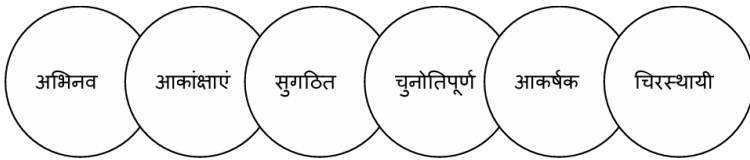
### 1.7.2 विचारों का विश्लेषण एवं मसौदा दृष्टि कथन तैयार करना

रचनात्मकता सत्र के प्रतिभागियों द्वारा दिए गए विचार समस्याओं, मुद्दों, चुनौतियों, शिकायतों, अवसरों, आकांक्षाओं और नवाचार जैसे कई शीर्षकों के अंतर्गत आ सकते हैं। रणनीतिक योजना के दौरान उपयोग किए जाने के लिए इन विचारों को विभिन्न वर्गीकरण शीर्षों के अंतर्गत रखा गया है। भविष्य से संबंधित विचारों का छाता तकनीक का उपयोग करके विश्लेषण किया जाता है जिसमें विचारों की संख्या को कम करने के लिए समान विचारों को एक बड़े छत्र में रखा जाता है।



**चित्र 1.7:** रचनात्मक विचारों को वर्गीकृत करने की अंब्रेला तकनीक

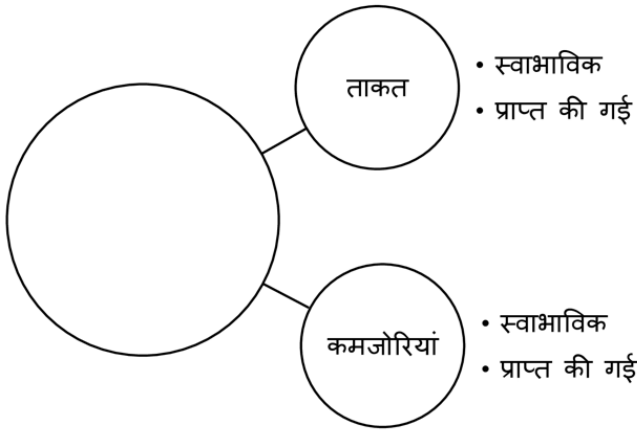
छतरी का उपयोग करने की इस प्रक्रिया का उपयोग तीन स्तरों पर चरणों में किया जा सकता है जैसा कि चित्र 1.7 में दिखाया गया है। छत्र का उच्चतम स्तर बड़ा एवं वृहद होता है जो भविष्य से संबंधित सभी विचारों को समाहित करता है। चित्र 1.8 में बताये गये गुणों का पालन करते हुए दृष्टि कथन वैज्ञानिक रूप से व्यक्त किया जाता है।



**चित्र 1.8:** विजन स्टेटमेंट की विशेषताएँ

### 1.7.3 स्वाट विश्लेषण करना

ताकत और कमजोरियों का विश्लेषण उन्हीं सदस्यों को शामिल करके किया जाता है जिन्होंने संस्थान के दृष्टिकोण पर विचार उत्पन्न करने के लिए रचनात्मकता सत्र में भाग लिया है। ताकत और कमजोरियों के विश्लेषण को संस्थान के आंतरिक वातावरण का विश्लेषण भी कहा जाता है। ताकत और कमजोरियां संस्थान के नियंत्रण में होती हैं। संस्थान के निदेशक आसानी से संस्थान की ताकत और कमजोरियों का प्रबंधन कर सकते हैं। प्रत्येक संस्थान में दो प्रकार की ताकत और कमजोरियां हो सकती हैं जैसा कि चित्र 1.9 में दिखाया गया है। स्वाभाविक



**चित्र 1.9:** ताकत और कमजोरियों के प्रकार

या अंतर्निहित शक्तियाँ संस्थान की मुख्य शक्तियाँ हैं जो स्थायी प्रकृति की हैं जब तक कि संस्थान अपना व्यवसाय नहीं बदलता। संस्थान को इस प्रकार की शक्तियों और उनकी तीव्रता या परिमाण की पहचान करनी चाहिए। अंतर्निहित ताकत इस प्रकार हो सकती है:

- संस्थान औद्योगिक शहर के केंद्र में स्थित है।
- संस्थान का स्वामित्व एक बड़े औद्योगिक घराने के पास है।
- संस्थान के पास नवाचार और परिवर्तन के लिए अलग कोष है।
- संस्थान के पास पूर्व छात्रों का एक मजबूत आधार है।

अंतर्निहित शक्तियों को संस्थान के दृष्टि कथन के ड्राफ्ट के साथ जोड़ा जाना चाहिए ताकि दृष्टि कथन को परिष्कृत किया जा सके और संस्थान के दृष्टिकोण को प्राप्त करने के लिए निहित शक्तियों का दोहन किया जा सके। इसी तरह, संस्थान की अंतर्निहित कमजोरियों की पहचान उनके परिमाण के साथ की जाती है और उन्हें संस्थान के विजन स्टेटमेंट के मसौदे के साथ मैप किया जाता है। यदि अंतर्निहित कमजोरियों की संख्या और उनका परिमाण संस्थान के दृष्टिकोण को प्राप्त करने के लिए एक बड़ी चिंता का विषय नहीं है, तो उन्हें रणनीति की संरचना में आगे उपयोग के लिए रखा जाता है।

प्राप्त की गई शक्तियाँ वे शक्तियाँ हैं जो संस्थान द्वारा समय के साथ प्राप्त की जाती हैं और संस्थान के दृष्टि कथन को प्राप्त करने के लिए उपयोगी होती हैं। प्राप्त की गई शक्तियाँ इस

प्रकार हो सकती है:

- संस्थान का प्रबंधन उद्योगपतियों द्वारा किया जाता है।
- उद्योग अनुसंधान और विकास गतिविधियों का संचालन करने के लिए छात्रों और संकाय सदस्यों को सुविधाएं प्रदान करता है।
- संकाय सदस्यों को उद्योग में प्रशिक्षित किया जाता है।
- सीखने के लिए डिजिटल संसाधनों का उपयोग करने के लिए छात्रों के पास एक उत्कृष्ट पृष्ठभूमि है।
- अकादमिक नेता दूरदर्शी हैं।
- संस्थान को उत्पाद विकास के लिए उद्योग से धन प्राप्त होता है।
- संस्थान में अनुसंधान और नवाचार की संस्कृति है।
- संकाय सदस्य अनुभवात्मक अधिगम का उपयोग करते हैं।
- पूर्व छात्र छात्र परियोजनाओं का मार्गदर्शन करते हैं।
- शैक्षिक कार्यक्रम मान्यता प्राप्त हैं।
- सभी शैक्षिक कार्यक्रम एक परिणाम-आधारित शिक्षा दर्शन पर आयोजित किये जाते हैं।
- स्नातक उत्तीर्ण अछे पद पर नौकरी प्राप्त करते हैं।
- प्राप्त की गई शक्तियों का संस्थान के दृष्टि कथन के साथ मिलान किया जाता है और दृष्टि कथन को और परिष्कृत किया जाता है। संस्थान को रणनीतिक लाभ लेने के लिए प्राप्त की गई शक्तियों, विशेष रूप से मानव संसाधनों को बनाए रखना चाहिए।

इसी तरह, प्राप्त की गई कमजोरियों की पहचान उन्हें कम करने और भविष्य में उन्हें रोकने के लिए रणनीति तैयार करने के लिए उनके परिमाण के साथ की जाती है। प्राप्त की गई कमजोरियां इस प्रकार हो सकती हैं:

- संकाय सदस्यों के पास औद्योगिक अनुभव नहीं है।
- विशिष्ट पाठ्यक्रमों और उभरते विषयों के पाठ्यक्रमों के लिए पढ़ाने के लिए संकाय सदस्यों की अनुपलब्धता।
- सूचना संचार प्रौद्योगिकी के उपयोग के लिए बुनियादी ढांचे की कमी।
- शिक्षण प्रबंधन मंच की अनुपलब्धता।
- विद्यार्थियों का प्रवेश स्तर निम्न है।
- संस्थान ग्रामीण क्षेत्र में स्थित है।

- संस्थान द्वारा पारंपरिक कार्यक्रम चलाये जाते हैं।
- परिणाम आधारित शिक्षा प्रदान नहीं की जाती है।
- संस्थान में अनुसंधान गतिविधियों की कमी है।
- सभी शैक्षिक कार्यक्रमों के लिए कठोर पाठ्यक्रम है।
- संकाय सदस्यों और छात्रों द्वारा नगण्य शोध कार्य किया जाता है।
- अधिकांश मामलों में न्यूनतम आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए नियमों के अनुसार कार्य किया जाता है।
- मध्यम स्तर पर कमजोर नेतृत्व है।
- अधिशेष गैर शैक्षणिक स्टाफ।
- कोई राजस्व सृजन गतिविधियां नहीं है।

अच्छी तरह से तैयार की गई रणनीतियों का उपयोग करके इन प्राप्त की गई कमजोरियों को दूर किया जा सकता है।

### अवसर और खतरे

संस्था के लिए अवसर और खतरे बाहरी वातावरण से आते हैं। राष्ट्रीय शिक्षा नीति 2020 ने शिक्षा क्षेत्र में हो रहे विकास के आलोक में अपने प्रदर्शन को बेहतर बनाने के लिए शिक्षण संस्थानों के लिए पर्याप्त अवसर तैयार किए हैं। उच्चतर शिक्षा संस्थानों को उस बाहरी वातावरण का विश्लेषण करना आवश्यक है जिसमें यह कार्यरत है। बाहरी वातावरण का विश्लेषण चित्र 1.10 में दिखाए गए विभिन्न पहलुओं पर किया गया है। वर्तमान एवं निकट भविष्य के वातावरण का आसानी से पूर्वानुमान और विश्लेषण किया जा सकता है। सरकार की मंशा शिक्षा नीति, औद्योगिक नीति, देश में आर्थिक विकास के रुझान और विकास पर जोर जैसी विभिन्न नीतियों में परिलक्षित होती है। सरकार में बहुमत और राष्ट्र के सामने मुख्य मुद्दों के आधार पर भी राजनीतिक स्थिरता का विश्लेषण किया जा सकता है। बाजार में वर्तमान विस्तार और रोजगार के माध्यम से उच्च और व्यावसायिक शिक्षा और विशिष्ट विषयों की ओर छात्रों के झुकाव की पहचान की जा सकती है।

उद्योगों और सेवा क्षेत्रों के विस्तार की प्रवृत्ति एक विशिष्ट क्षेत्र में शिक्षा के विस्तार का संकेत देती है। जीवन को आरामदायक बनाने के लिए समाज द्वारा प्रौद्योगिकी का उपयोग, सतत शिक्षा कार्यक्रमों और प्रौद्योगिकी के हस्तांतरण के लिए सूचना प्रदान करता है। शिक्षा प्रौद्योगिकी का विकास एक उद्देश्य के साथ शिक्षा प्राप्त करने के दृष्टिकोण, पद्धति एवं तरीकों को आसानी से तय करने में सहायता करता है।