संकुल-स्तरीय मासिक बैठकों का शिक्षक-शिक्षिकाओं
के सतत पेशेवर विकास के मंच के रूप में विकास

उत्तराखंड के अनुभव

रिसर्च ग्रुप | अज़ीम प्रेमजी फाउण्डेशन

शिक्षा के क्षेत्र में ज़मीनी अध्ययन सितम्बर 2017

Azim Premji University

यह अध्ययन अज़ीम प्रेमजी फाउण्डेशन द्वारा भारत की स्कूली शिक्षा में गुणवत्ता और समता के लिए बेहतरी के लिए किए गए ज़मीनी प्रयासों के परीक्षणों से हासिल नतीजों को प्रस्तुत करता है। हमारा उद्देश्य है कि यह अध्ययन शिक्षा के काम से जुड़े उन व्यक्तियों, अकादमिकों और नीति-निर्धारकों तक पहुँचे, जो शिक्षा के कार्यक्षेत्र में शिक्षकों के अवलोकन में आए कुछ महत्वपूर्ण मुद्दों को समझना चाहते हैं। इस अध्ययन में व्यक्त निष्कर्ष लेखकों के हैं और आवश्यक नहीं है कि वे अज़ीम प्रेमजी विश्वविद्यालय या अज़ीम प्रेमजी फाउण्डेशन के दृष्टिकोण को प्रतिबिम्बित करें।

संकुल-स्तरीय मासिक बैठकों का शिक्षक-शिक्षिकाओं के सतत पेशेवर विकास के मंच के रूप में विकास

उत्तराखंड के अनुभव

रिसर्च ग्रुप | अज़ीम प्रेमजी फाउण्डेशन

संपर्क : field.research@azimpremjifoundation.org

संकुल-स्तरीय मासिक बैठकों का शिक्षक-शिक्षिकाओं के सतत पेशेवर विकास के मंच के रूप में विकास उत्तराखंड के अनुभव

सार संक्षेप

संकुल संसाधन केन्द्र (सीआरसी) और ब्लॉक संसाधन केन्द्र (बीआरसी), शैक्षणिक कार्यप्रणाली में सुधार के लिए शिक्षक-शिक्षिकाओं को प्रशिक्षित करने के प्राथमिक उद्देश्य से केन्द्र प्रायोजित 'जिला प्राथमिक शिक्षा कार्यक्रम' (डीपीईपी) के अंतर्गत 1994 में शुरु किए गए थे। सर्व शिक्षा अभियान (एसएसए) के अंतर्गत इन केन्द्रों की अवधारणा को और व्यापक बनाते हुए इनमें शिक्षक-शिक्षिकाओं को सतत अकादमिक समर्थन देने की व्यवस्था भी शामिल की गई। इस रणनीति के अभिन्न हिस्से के तौर पर सीआरसी समन्वयक से यह अपेक्षा की जाती है कि वे हर महीने बैठकों का आयोजन करेंगे जहां उस संकुल की शिक्षक-शिक्षिकाएं एक-दूसरे से संवाद कर सकें, और कक्षा में सामने आने वाली चुनौतियों पर बातचीत कर सकें और मिलजुलकर उनका समाधान खोज सकें। लेकिन चूंकि ज्यादातर समन्वयक प्रशासनिक कामों के बोझ तले दबे रहते हैं, इसलिए अक्सर इन बैठकों को सिर्फ प्रशासनिक कामकाज और आंकड़े इकट्ठा करने जैसे व्यवहारिक मसलों तक ही सीमित रखा गया।

अज़ीम प्रेमजी फाउण्डेशन (आगे से फाउण्डेशन) शिक्षक-शिक्षिकाओं के पेशेवर विकास को केन्द्र में रखते हुए लम्बे समय से सार्वजनिक शिक्षा की गुणवत्ता के सुधार के लिए काम कर रहा है। अपने ज़मीनी अनुभव के आधार पर फाउण्डेशन की यह समझ बनी है कि शिक्षक-शिक्षिकाओं के पेशेवर विकास की एक सुसंगत व समेकित पद्धति के निर्माण के लिए ऐसा मंच जरूरी हैं जो शिक्षक-शिक्षिकाओं के अलगाव को खत्म करें और उनमें सहभागिता व मिलजुलकर सीखने (peer learning) की क्षमता विकसित करें। उत्तराखंड के अनेक जिलों में फाउण्डेशन ने संकुल-स्तरीय मासिक बैठकों में हिस्सेदारी की है और इन बैठकों को महज आंकड़े जुटाने व सूचनाओं के लेन-देन के मंचों से ऐसी जगहों में बदलते देखा है जहां शिक्षक-शिक्षिकाएं पेशेवरों की तरह मिलते हैं और कक्षा से जुड़ी चुनौतियों और दूसरे अकादमिक मुद्दों पर सहभागितापूर्ण संवाद में शामिल होते हैं। साथ ही, इस प्रक्रिया के जरिए वे अपना पेशेवर विकास भी करते हैं।

इस पर्चे में उत्तराखंड के उन चार संकुलों के अनुभवों का विवरण देते हुए उनका विश्लेषण करने की कोशिश की गई है, जहां सीआरसी समन्वयकों, शिक्षक-शिक्षिकाओं और फाउण्डेशन के सदस्यों की लगातार कोशिशों ने संकुल-स्तरीय मासिक बैठकों को पुनर्जीवित किया है और अकादमिक संवाद की एक ऐसी जगह का निर्माण किया है जो शिक्षक-शिक्षिकाओं की अपनी है।

मुख्य सबक

1. संकुल-स्तरीय मासिक बैठकों को शिक्षक-शिक्षिकाओं के पेशेवर विकास की सहभागितापूर्ण जगह में तब्दील करने की किसी भी पहल के लिए **सीआरसी समन्वयक की क्षमता का गहन विकास करना होगा।**
2. **औपचारिक व अनौपचारिक परस्पर संवादों के जरिए सभी हिस्सेदारों के बीच आपसी विश्वास और सम्मान पर आधारित संबंध** विकसित करना बेहद जरूरी है। सहभागितापूर्ण ढंग से सीखने के लिए यह संबंध अपरिहार्य है।
3. **यह जरूरी है कि संकुल बैठकों के आयोजन व संचालन के लिए सार्थक प्रक्रियाएं स्थापित की जाएं।** इसमें परिचर्चा के लिए पर्याप्त समय उपलब्ध कराना, प्रासंगिक विषयों का चयन करना और स्रोत व्यक्ति (रिसोर्स पर्सन) द्वारा इसके लिए समुचित तैयारी किया जाना शामिल है।
4. इस तरह का मंच कितना प्रभावशाली है यह अंततः उन **संवादों की गुणवत्ता और गंभीरता** पर निर्भर करता है जिनमें यह मदद करता है। यह भी जरूरी है कि **कक्षा प्रक्रियाओं के पहले व बाद के क्रिया-कलापों के साथ इसका ऐसा गठजोड़ स्थापित हो** जिससे यह मंच शिक्षक-शिक्षिकाओं के लिए सीधे-सीधे प्रासंगिक हो।
5. इन बैठकों से जुड़े मसलों के बारे में **फैसले लेने की प्रक्रिया के विभिन्न स्तरों पर शिक्षक-शिक्षिकाओं को शामिल करना** जरूरी है, चाहे वे विषय-वस्तु के बारे में हों या प्रक्रियाओं के बारे में।
6. यह बेहद महत्वपूर्ण है कि इन बैठकों में **लोकतांत्रिक वातावरण का निर्माण** किया जाए।
7. सीखने के लिए एक **सहयोगी भौतिक वातावरण** जरूरी होता है। सुविधाजनक जगह का चयन करना और वहां बैठक के लिए साफ सुथरी व आरामदायक जगह बनाना शिक्षक-शिक्षिकाओं की जरूरतों के प्रति सरोकार दिखाता है और उनको आकर्षित भी करता है।

1. संदर्भ

धीरे-धीरे इस बात को पूरी दुनिया मान रही है कि शिक्षक-शिक्षिकाओं के पेशेवर विकास के लिए सहभागिता और मिलजुलकर सीखना ज्यादा प्रभावकारी तरीके हैं। विभिन्न संदर्भों व स्थानों में विविध तौर-तरीकों का उपयोग किया गया है ताकि ऐसी जगहें व मंच बन सकें जो शिक्षक-शिक्षिकाओं को उनके कामकाज के दौरान एक-दूसरे से क्रिया-कलाप करने और अपने सामूहिक ज्ञान का उपयोग अपने व्यवहार पर चिंतन-मनन करने व उसे सुधारने के लिए प्रोत्साहित करें जिससे स्कूलों में सीखने-सिखाने के ज्यादा सार्थक अनुभव संभव हो सकें।

भारत में भी, मिलजुलकर सीखने और शिक्षक-शिक्षिकाओं के अलगाव को तोड़ने के महत्व का जिक्र 'शिक्षक शिक्षण की राष्ट्रीय पाठ्यचर्या की रूपरेखा 2009' (एनसीएफटीई) में मिलता है। इसमें उल्लिखित शिक्षक-शिक्षिकाओं के सतत पेशेवर विकास के उद्देश्यों में से एक बिन्दु इस प्रकार है: *''बौद्धिक अलगाव से बाहर निकलकर, अपने क्षेत्र के दूसरे लोगों के साथ अपने अनुभव व अंतर्दृष्टियों को साझा करना; इसमें दोनों तरह के लोग शामिल हैं, विशिष्ट विषयों के शिक्षक-शिक्षिकाएं व विद्वान और साथ ही निकट व व्यापक समाज के बुद्धिजीवी भी''। यह साफ-साफ कहता है कि ''अपने क्रिया-कलापों पर चर्चा व उसकी समीक्षा करने, काम के वार्षिक कैलेंडर बनाने, और साप्ताहिक अथवा मासिक आधार पर अपने शिक्षण की योजना बनाने और साथ ही, अपने सहकर्मियों, स्कूल के अकादमिक मुखिया और स्रोत व्यक्तियों से संकुल व ब्लॉक स्तर पर चर्चा करने के लिए इस तरह के पेशेवर मंच, जैसे कि स्कूल और संकुल की बैठकें, शिक्षण के पेशे का अनिवार्य हिस्सा है ।''*[1]

पिछले 15 साल से भी ज्यादा समय से अज़ीम प्रेमजी फाउण्डेशन सार्वजनिक शिक्षा की गुणवत्ता को सुधारने के लिए ज़मीनी स्तर पर काम कर रहा है। गुणवत्तापूर्ण शिक्षा मुहैया कराने में शिक्षक-शिक्षिकाओं की केन्द्रीय भूमिका को लेकर अपने निश्चय व विश्वास के चलते फाउण्डेशन का काम मुख्य रूप से शिक्षक-शिक्षिकाओं के पेशेवर विकास पर केन्द्रित है। फाउण्डेशन शिक्षक-शिक्षिकाओं के पेशेवर विकास के लिए संदर्भ, जरूरत और अवसर के मुताबिक विभिन्न प्रकार की रीतियों का इस्तेमाल करता है। अपने काम के जमीनी अनुभवों और शिक्षक-शिक्षिकाओं के पेशेवर विकास संबंधी वर्तमान दृष्टिकोणों के आधार पर, फाउण्डेशन ऐसे वैकल्पिक ढांचों, प्रक्रियाओं और मंचों के साथ काम करने के लिए प्रतिबद्ध है जो मिलजुलकर सीखने की प्रक्रिया को संभव बनाते हों। शिक्षक-शिक्षिकाओं के पेशेवर विकास के विविध मॉडलों पर पांच राज्यों और लगभग 50 जिलों में फाउण्डेशन के काम के चलते, विशिष्ट स्थानीय संदर्भों व अवसर के अनुसार शिक्षक-शिक्षिकाओं में सहभागिता और मिलजुलकर सीखने की प्रक्रिया को संभव बनाने के लिए अलग-अलग मंच विकसित हुए हैं।

फाउण्डेशन अपने व्यापक और गहन काम-काज के चलते ज्ञान के उस भंडार में योगदान देने की मजबूत स्थिति में है, जो शिक्षक शिक्षण के सार्वभौमिक रूप से स्वीकृत सिद्धांतों, मसलन, सहभागिता और मिलजुलकर सीखने को भारत के संदर्भ में लागू करने के तौर-तरीकों की पड़ताल करता है। इसलिए फाउण्डेशन इस तरह के प्रथम-दृष्टया वृत्तांतों और अंतरदृष्टियों को इस क्षेत्र में सक्रिय अन्य पेशेवरों के साथ साझा करने के लिए उत्सुक है और यह पर्चा इस उद्देश्य से किए गए अध्ययनों की शृंखला का ही एक हिस्सा है। इसमें उत्तराखंड में एक लम्बे समय में संकुल-स्तरीय मासिक बैठकों के संबंध में किए गए काम पर फोकस किया गया है। विशेष तौर पर, यह अध्ययन इसकी पड़ताल करता है कि ये बैठकें किस तरह उत्तराखंड में सेवारत शिक्षक-शिक्षिकाओं के पेशेवर विकास के प्रभावी मंच के रूप में विकसित हुए। इस बदलाव को संभव बनाने वाली कोशिशों व क्रिया-कलापों को चिह्नित करने और उनको समझने के मकसद से ये उत्तराखंड के चार संकुलों में हुए अनुभवों का दस्तावेजीकरण और आलोचनात्मक विश्लेषण करने की कोशिश करता है।

[1] शिक्षक शिक्षण के राष्ट्रीय पाठ्यचर्या की रूपरेखा, राष्ट्रीय अध्यापक शिक्षण परिषद्

2. अध्ययन का दायरा

ब्लॉक और संकुल संसाधन केन्द्रों से संबंधित वर्तमान साहित्य मुख्य रूप से उनके कामकाज की दशा पर केन्द्रित है। हालांकि इस तरह के प्रयास व्यवस्था की कमियों, मिसाल के लिए संसाधनों व वित्त की कमी, स्रोत व्यक्तियों की सीमित क्षमता और पदसोपानबद्ध (hierarchical) शक्ति समीकरण जो मिलजुलकर सीखने और मेंटरिंग को बाधित करते हैं, उनको उजागर करने में काफी उपयोगी हैं। लेकिन मौजूदा व्यवस्थाओं को किस तरह उनके अकादमिक उद्देश्य पूरा करने में फिर से सक्षम बनाया जाए इस बारे में ये कोई मदद नहीं करते।[2]

एक दशक से भी ज्यादा समय से फाउण्डेशन उत्तराखंड के कुछ जिलों में संकुल-स्तरीय मासिक बैठकों में लगातार सक्रिय रहा है। यह अध्ययन उस यात्रा का और उन तमाम कोशिशों का वृत्तांत है जिनके जरिए ये मंच धीरे-धीरे क्षमता निर्माण की संभावित जगहों के रूप में तब्दील हुए। खासतौर पर ये इस सवाल का जवाब देने की कोशिश करता है:

> संकुल-स्तरीय मासिक बैठकें सेवारत शिक्षक-शिक्षिकाओं के पेशेवर विकास के प्रभावशाली मंच के रूप में काम करें, इसके लिए जरूरी प्रक्रियाएं और तौर-तरीके क्या हैं?

इसका जवाब देने के लिए इसमें उत्तराखंड के चार संकुलों (उत्तरकाशी जिले में लाटा और जोशियाड़ा, उधम सिंह नगर जिले में नगला और अल्मोड़ा में रियूनी) के परिदृश्य का विश्लेषण किया गया है जहां फाउण्डेशन संकुल बैठकों में सक्रिय भागीदारी करता रहा है। इन जगहों पर ये बैठकें शिक्षक-शिक्षिकाओं को समर्थन देने की व्यवस्थित प्रणाली बन कर उभर रही हैं। इन संकुलों का चयन इनमें फाउण्डेशन के लम्बे क्रिया-कलापों के आधार पर और इस तथ्य के आधार पर किया गया कि इनमें सकारात्मक बदलाव के कुछ चिन्ह साफ दिख रहे थे।

इस अध्ययन के लिए सूचनाएं निम्न तरीकों से इकट्ठी की गई-

1. मई 2016 और मार्च 2017 के बीच हर संकुल में कम-से-कम दो बैठकों का अवलोकन किया गया। अवलोकन के लिए एक चेकलिस्ट बनाई गई जिसमें शिक्षक-शिक्षिकाओं की भागीदारी, प्रतिभागियों के लिए चर्चा के विषयवस्तु की प्रासंगिकता, वार्षिक अकादमिक कैलेंडर और बैठकों के एजेंडा में तालमेल, एक ही संकुल में आयोजित विभिन्न बैठकों के बीच जुड़ाव जैसे मापदंडों को शामिल किया गया।
2. संकुल समन्वयक, प्रतिभागी शिक्षक-शिक्षिकाओं और इन बैठकों में सीधे-सीधे शामिल फाउण्डेशन के सदस्यों के गहन व कुछ हद तक व्यवस्थित साक्षात्कार।
3. सूचना के द्वितीयक स्रोतों, जैसे कि बैठकों की रपटें, समन्वयकों, शिक्षक-शिक्षिकाओं या फाउण्डेशन के सदस्यों द्वारा तैयारी के लिए बनाए गए नोट्स या टिप्पणियां आदि।

तालिका 1 : संकुल की रूपरेखा

संकुल	स्कूलों की संख्या (प्राथमिक)	शिक्षक-शिक्षिकाओं की संख्या (प्राथमिक)	स्कूलों की संख्या (उच्च प्राथमिक)	शिक्षक-शिक्षिकाओं की संख्या (उच्च प्राथमिक)
रियूनी (अल्मोड़ा)	10	29	3	9
नगला (उधम सिंह नगर)	15	55	5	26
जोशियाड़ा (उत्तरकाशी)	18	31	4	17
लाटा (उत्तरकाशी)	16	26	4	15

[2] रिसर्च, इवैलुएशन एंड स्टडीज़ यूनिट, टेक्निकल सपोर्ट ग्रुप, एडसिल (इंडिया) लि. 2010, *रोल ऑफ ब्लॉक एंड क्लस्टर रिसोर्स सेंटर्स इन प्रोवाइडिंग एकेडेमिक सपोर्ट टू एलिमेंट्री स्कूल्स*

3. संकुल -स्तरीय मासिक बैठकें

शैक्षणिक व प्रशासनिक कार्यप्रणाली को सुधारने के लिए 'संकुल बनाने' (Clustering) की रणनीति को वैश्विक स्तर पर अपनाया गया है। इससे यह सुनिश्चित होता है कि कुछ साझे संसाधनों तक शिक्षक-शिक्षिकाओं की पहुंच हो, वे एक-दूसरे से अपने विचार व अनुभव बांट सकें और कक्षा की गतिविधियों पर चिंतन-मनन कर सकें। चूंकि ये स्थानीकृत रणनीति है, इसीलिए ये दूरदराज के इलाकों के संदर्भों और मांगों का जवाब देने में ज्यादा सक्षम है। शैक्षणिक प्रबंधन के नजरिए से देखें तो संकुल बनाने से प्रशासन में सुधार होता है क्योंकि इसमें बड़े पैमाने पर काम करने के लाभ होते हैं, इससे निगरानी और पर्यवेक्षण में मदद मिलती है, और जिला-स्तरीय अधिकारियों व स्कूल के बीच सूचनाओं का आदान-प्रदान संभव होता है।[3]

भारत में भी नीति-निर्माताओं ने स्कूलों को आपस में जोड़ने की जरूरत को समझा है और विकेन्द्रीकृत निर्णय प्रक्रिया व शिक्षक-शिक्षिकाओं को नियमित अकादमिक समर्थन देने के लिए स्थानीय संस्थानिक संरचनाओं की स्थापना की है। बीआरसी और सीआरसी को पहली बार 1994 में डीपीईपी के तहत मान्यता दी गई। सर्व शिक्षा अभियान के तहत, शिक्षक-शिक्षिकाओं को सतत अकादमिक समर्थन देने के लिए बीआरसी और सीआरसी को प्रत्येक जिले के हरेक ब्लॉक में स्थापित किया गया। बीआरसी का नेतृत्व बीआरसी समन्वयक और सीआरसी का नेतृत्व सीआरसी समन्वयक करता/करती है। आमतौर पर, सरकारी स्कूलों के वरिष्ठ शिक्षक-शिक्षिकाओं को ही इन केन्द्रों का समन्वयक बनाया जाता है।

सर्व शिक्षा अभियान के क्रियान्वयन की रूपरेखा (2008) में दी गई बीआरसी और सीआरसी की मुख्य अकादमिक भूमिकाएं इस प्रकार हैं।[4]

- संसाधन केन्द्र को शिक्षक-शिक्षिकाओं के लिए अकादमिक संसाधनों से समृद्ध करना और वहां पर्याप्त संदर्भ सामग्री उपलब्ध कराना
- स्थानीय शिक्षक शिक्षण संस्थानों, स्वयंसेवी संस्थानों, महाविद्यालयों/विश्वविद्यालयों और साधन-सम्पन्न व्यक्तियों को वहां आमंत्रित करके सशक्त मानव संसाधन स्रोतों का विकास जिससे प्राथमिक और उच्च-प्राथमिक स्तरों पर विभिन्न विषयों में संसाधन समूह विकसित हो सकें।
- उभरते हुए शैक्षणिक मसलों और स्कूल के विकास से जुड़े मुद्दों को सुलझाने के लिए स्कूलों का नियमित दौरा।
- अकादमिक मुद्दों पर चर्चा और स्कूल प्रदर्शन में सुधार की रणनीतियां बनाने के लिए शिक्षक प्रशिक्षण और मासिक बैठकों का आयोजन।
- स्कूल प्रदर्शन पर नज़र रखने और उसमें बेहतरी के लिए प्रदर्शन सूचकांक का निर्धारण।
- स्कूल सुधार के लिए समुदाय के सदस्यों और पंचायती राज संस्थाओं से सलाह-मशविरे करना।
- सर्व शिक्षा अभियान के उद्देश्यों के अनुरूप ब्लॉक/संकुल के लिए गुणवत्ता सुधार योजना बनाना और समयबद्ध तरीके से उसे हासिल करने की कोशिश करना।
- स्थानीय डाइट (जिला शिक्षा व प्रशिक्षण संस्थान) के सहयोग से 'गुणवत्ता निगरानी उपकरणों' के जरिए गुणवत्ता में सुधार पर निगरानी रखना।

मासिक बैठकों को स्कूल सुधार की संकुल रणनीति के एक अंग के रूप में देखा गया है। इन बैठकों को एक ऐसी जगह के रूप में विकसित करने का उद्देश्य है जहां शिक्षक-शिक्षिकाएं एक-दूसरे से जुड़ सकें, कक्षा की चुनौतियों पर चर्चा कर सकें और आपसी सहयोग से समाधान खोज सकें। एसएसए के क्रियान्वयवन की रूपरेखा[5] में यह लिखा है कि संकुल-स्तरीय

---

[3] स्कूल क्लस्टर्स एंड टीचर रिसोर्स सेंटर्स, एलिज़ाबेथ ए. जिओर्दानो, यूनेस्को: इंटरनेशनल इंस्टिट्यूट ऑफ एजुकेशन प्लानिंग, पेरिस, 2008, फंडामेन्टल्स ऑफ एजुकेशनल प्लानिंग सिरीज - 86

[4] रोल ऑफ ब्लॉक एंड क्लस्टर रिसोर्स सेंटर्स इन प्रोवाइडिंग एकेडेमिक सपोर्ट टू एलिमेंट्री स्कूल्स, रिसर्च, इवैलुएशन एंड स्टडीज़ यूनिट, टेक्निकल सपोर्ट ग्रुप, एडसिल (इंडिया) लि. 2010

[5] सर्व शिक्षा अभियान, क्रियान्वयवन की रूपरेखा, 2011

बैठकों को *''शिक्षक–शिक्षिकाओं के लिए एक ऐसा पेशेवर मंच होना चाहिए जहां वे विकेन्द्रित व सहभागितापूर्ण तरीके से चिंतन–मनन कर सकें व योजना बना सकें'।* ये संकुल–स्तरीय दूसरी रणनीतियों से जुड़ा हुआ है जो इसका समर्थन करती हैं। इन रणनीतियों में शामिल हैं – संसाधन केन्द्रों का निर्माण जहां संदर्भ सामग्री व उसके इस्तेमाल की जगह उपलब्ध हो; सीखने में आ रही चुनौतियों को समझने और तत्काल मदद करने के लिए समन्वयक द्वारा स्कूलों का समय–समय पर दौरा करना, स्कूल सुधार के लिए स्थानीय समुदाय और पंचायती राज संस्थाओं से सलाह–मशविरे करना, और नीति के उद्देश्यों के अनुरूप संकुल के लिए गुणवत्ता सुधार योजना का विकास करना। इसलिए, ये सीखने–सिखाने की प्रक्रियाओं में सुधार की एक समग्र पद्धति का ही एक जरूरी हिस्सा है।

लेकिन अनेक कारणों के चलते, जो पूरी तरह से शिक्षक–शिक्षिकाओं व अधिकारियों के नियंत्रण में भी नहीं थे, ये उद्देश्य शायद ही कभी हकीकत में लागू हो पाए। उत्तराखंड में भी संकुल–स्तरीय बैठकें अनियमित थी, उनमें उपस्थिति भी बेहद कम थी और उनका इस्तेमाल ज्यादातर आधिकारिक सूचनाओं के प्रसारण जैसे प्रशासनिक कामों के लिए ही होता था। उनमें कोई भी अकादमिक काम नहीं होता था। इन बैठकों का आयोजन बीआरसी समन्वयक अथवा उप–शिक्षा अधिकारी के आधिकारिक आदेश से होता था और इनका मुख्य उद्देश्य था ब्लॉक अथवा जिला शिक्षा विभाग से मिले निर्देशों को नीचे पहुंचाना और शिक्षक–शिक्षिकाओं अथवा हेड–टीचर से आंकड़े इकट्ठे करना। इन बैठकों में भाग लेने वाले ज्यादातर हेड–टीचर थे जिनको विभाग से निर्देश लेने होते थे और अपने स्कूल संबंधी सूचनाएं ऊपर पहुंचानी होती थी। जैसा कि रियूनी के समन्वयक ने बताया, *''हरेक बैठक में कुछ शिक्षक आ जाएंगे, थोड़े देर के लिए वहां बैठकर हाजिरी रजिस्टर में दस्तखत करके चले जाएंगे''।* पिछले अनुभवों को देखते हुए, शिक्षक–शिक्षिकाएं इन बैठकों को सिर्फ प्रशासनिक औपचारिकता के रूप में ही देखते थे।

यहां तक कि अगर कोई समन्वयक इन बैठकों के स्वरूप को थोड़ा विस्तृत करते हुए कक्षा से जुड़े विषयों को शामिल करने की कोशिश करते तो उन्हें कड़े प्रतिरोध का सामना करना पड़ता था। रियूनी के समन्वयक अपना अनुभव बताते हुए कहते हैं, *''सीआरसी समन्वयक के तौर पर मेरे शुरुआती दिनों में मैंने एक बार गणित के बारे में चर्चा करने की कोशिश की लेकिन इससे शिक्षक बड़े नाखुश हुए और कड़ा विरोध किया। यहां तक कि उन्होंने शिक्षक संघ के जरिए मुझ पर दबाव डलवाया कि मैं ऐसी गतिविधियां न करूं''।*

सीआरसी समन्वयकों की जिम्मेदारियों की सूची में अकादमिक गतिविधियों का नम्बर सबसे आखिर में था; उनका ज्यादातर समय आंकड़े इकट्ठा करने में ही जाता था। बिहार में बिल्कुल अगली पांत में शामिल शैक्षणिक प्रशासकों का एक गुणात्मक अध्ययन इसकी पुष्टि करता है।[6] अध्ययन में यह पता चलता है कि स्कूल के दौरे में सीआरसी समन्वयक औसतन 10–20 मिनट समय ही कक्षा में गुजारते हैं या शिक्षक–शिक्षिकाओं के साथ कोई संवाद करते हैं। उनका बाकी सारा समय आंकड़े जुटाने, ढांचागत सुविधाओं को ऑडिट करने और विभिन्न योजनाओं व प्रोत्साहनों को वहां तक पहुंचाने में ही जाता है। इस अध्ययन में इन प्रशासकों की आत्म–छवि पर भी ध्यान दिया गया। जिन प्रशासकों का साक्षात्कार किया गया उन्होंने खुद को महज ''पोस्ट ऑफिसर'' या ''रिपोर्टिंग मशीन'' कहा। इससे उनमें पहल के अभाव का पता चलता है। इस अध्ययन का कहना है कि शैक्षणिक प्रबंधन के ऊपर–से–नीचे और नियम–आधारित संस्कृति के चलते स्थानीय प्रशासकों के अधिकार बेहद सीमित होते हैं। इसके अलावा, स्कूलों में सीखने की प्रक्रिया में प्रभावशाली मदद देने के लिए सीआरसी समन्वयकों को न तो समुचित प्रशिक्षण दिया जाता है और न ही कोई दिशा निर्देश। सीखने की प्रक्रिया को अंजाम देने के लिए यह व्यवस्था समन्वयकों पर कोई 'दबाव' नहीं बनाती; सिर्फ आदेशों का पालन करना ही काफी होता है। ऐसे परिदृश्य में सीआरसी के अकादमिक उद्देश्यों को हासिल करने और संकुल –स्तरीय मासिक बैठकों का सार्थक अकादमिक समर्थन देने के मंच के रूप में उपयोग करने की गुंजाइश बेहद कम थी।

---

[6] एजुकेशन रिफार्म एंड फ्रंटलाइन एडमिनिस्ट्रेटर्स: ए केस स्टडी फाम बिहार–I; यामिनी अय्यर, विन्सी डेविस व अंबरीश डोंगरे; आईडियाज़ फॉर इंडिया 2015, http://ideasforindia.in/article.asp&?article_id=1515 से प्राप्त

4. संकुल-स्तरीय बैठकों में फाउण्डेशन की भूमिका

4.1 शुरुआत

उत्तराखंड में सीआरसी समन्वयकों के साथ फाउण्डेशन का कामकाज लर्निंग गारंटी प्रोग्राम (एलजीपी) के साथ 2004-05 में शुरू हुआ। इसमें मूल्यांकन-आधारित सुधारों के जरिए कक्षा प्रक्रियाओं को बेहतर बनाने पर ध्यान दिया गया। इस कार्यक्रम के क्रियान्वयन के दौरान मूल्यांकन उपकरणों को स्कूलों में बांटने, क्रियान्वयन की निगरानी करने और विद्यार्थियों की प्रतिक्रियाओं को जुटाने में सीआरसी समन्वयकों की सक्रिय भागीदारी थी। कुछ एक सीआरसी समन्वयकों ने कुछ अकादमिक गतिविधियों, मसलन, मूल्यांकन उपकरणों के विकास, मूल्यांकन के बारे में शिक्षक-शिक्षिकाओं के ओरिएंटेशन और विद्यार्थी अधिगम उपकरणों के विश्लेषण में भी हिस्सा लिया।

क्रियान्वयन के तीन साल बाद, जब टीमों ने कार्यक्रम की समीक्षा की तो यह स्पष्ट हुआ कि मूल्यांकन सुधारों को अलग से लागू नहीं किया जा सकता। इसका गहरा संबंध शिक्षक-शिक्षिकाओं की क्षमता के सवाल और उनके लिए बनी समर्थन व्यवस्था से था। विद्यार्थियों के सीखने के स्तर (लर्निंग आउटकम) में सुधार के लिए एक समग्र अकादमिक दृष्टिकोण की जरूरत थी। इस बदली हुई सोच के साथ कार्यक्रम का दूसरा चरण शुरू किया गया। इसके अंतर्गत शैक्षणिक कर्मियों के क्षमता विकास पर अतिरिक्त ध्यान दिया गया ताकि स्कूलों द्वारा प्रशिक्षण सहयोग मुहैया कराने में भूमिका निभा सकें और उन्हें इस बदलाव की जिम्मेदारी लेने को कहा गया ताकि ये टिकाऊ बना रहे। साथ ही, उनमें विषयवस्तु व शैक्षणिक मसलों की बेहतर समझ का विकास भी किया गया। इस तरह, 2008 में फाउण्डेशन ने उत्तराखंड में सीआरसी समन्वयकों के साथ उनकी क्षमता निर्माण और मौजूदा समर्थन व्यवस्था में सुधार के लिए प्रत्यक्ष काम पर ध्यान केन्द्रित किया। जमीनी वास्तविकताओं और जरूरतों के आधार पर यह हस्तक्षेप साल-दर-साल आकार लेते हुए विकसित हुआ।

सीआरसी समन्यवकों के लिए कार्यशालाएं आयोजित करवाने के अलावा फाउण्डेशन ने उद्देश्यपूर्ण और योजनाबद्ध तरीके से संकुल-स्तरीय मासिक बैठकों में हिस्सा लेना शुरू किया। इस हस्तक्षेप की शुरुआत हुई इन बैठकों में सीखने-सिखाने से जुड़े मुद्दों पर बातचीत के लिए समय मांगने से। शुरुआत में इस चर्चा के लिए सीमित समय ही दिया जाता था -अमूमन आधे से एक घंटे। इस पर चर्चा की शुरुआत करने की जिम्मेदारी भी मुख्यत: फाउण्डेशन के सदस्यों की ही थी। इसके लिए आवंटित अवधि को अक्सर *''एपीएफ़ का सेशन''* या *''एपीएफ़ की बात रखने का टाइम''*[7] कहा जाता था। शैक्षणिक मसलों पर चर्चा के लिए समय प्रशासनिक कामों को निपटाने के बाद ही दिया जाता था। शुरुआत में इस सत्र की चर्चाएं सामान्य विषयों तक सीमित थी, मसलन, बच्चे कैसे सीखते हैं, शिक्षा अधिकार कानून (आरटीई), या सतत व व्यापक मूल्यांकन (सीसीई)। इनमें प्रतिभागी अक्सर खुलकर भाग नहीं लेते थे और ये सत्र एकतरफा लेक्चर बन जाते थे। कई बार ये सत्र पढ़कर-चर्चा करने की शैली में आगे बढ़ते थे जिनमें एक संक्षिप्त पर्चा बांटकर उस पर प्रतिभागियों की प्रतिक्रिया ले लेने भर का समय ही होता था। शिक्षक समुदाय में इसकी विश्वसनीयता बनाने और शिक्षक-शिक्षिकाओं में इनके प्रति रुचि जगाने में काफी समय लगा।

उन्हीं जगहों पर स्कूल संबंधी अन्य हस्तक्षेपों में फाउण्डेशन की भागीदारी ने आपसी विश्वास बढ़ाने में मदद किया और बैठकों में किए जा रहे हस्तक्षेप पर भी सकारात्मक प्रभाव डाला। मिसाल के लिए, 'बाल शोध मेला'[8] के बारे में शिक्षक-शिक्षिकाओं की समझ को विकसित करने के लिए इन मंचों के इस्तेमाल का मौका आया। इसके आयोजन के लिए शिक्षक-शिक्षिकाओं को एक खास शैक्षणिक पद्धति जिसे शिक्षण की 'खोज पद्धति' (Discovery Method) कहते हैं उसे अपनाने की जरूरत थी जिसमें अपने आसपास की दुनिया के बारे में बच्चे की स्वाभाविक जिज्ञासा और खोजी स्वभाव का इस्तेमाल किया जाता है। प्रदर्शनों और परिचर्चाओं के जरिए इसकी समझ विकसित करने के लिए संकुल-स्तरीय बैठकों का

[7] बहुत सारे बाहरी लोग अज़ीम प्रेमजी फाउंडेशन को एपीएफ के नाम से ही पुकारते हैं।

[8] शिक्षा कर्मियों, शिक्षक-शिक्षिकाओं, बच्चों और समुदाय को एक साथ लाने के लिए फाउंडेशन ने 'बाल शोध मेला' का विचार विकसित किया है। इसमें स्वैच्छिक व सहभागी प्रक्रिया के माध्यम से जुड़े हुए सभी पक्ष 'शोध' के लिए कोई विषय या क्षेत्र चुनते हैं। बच्चों के पास योजना बनाने व तैयारी के लिए लगभग एक महीने का समय होता है। इसकी तैयारी में प्रश्नावली बनाना, स्थानीय इलाके का सर्वेक्षण करना, समुदाय के सदस्यों से बातचीत करना, नतीजों को दर्ज करना, आंकड़ों का विश्लेषण व वर्गीकरण करना और अंत में उनको मेले में प्रस्तुतिकरण के लिए तैयार करना शामिल है।

प्रभावशाली तरीके से इस्तेमाल किया गया। संकुल संसाधन केन्द्रों के माहौल को बेहतर बनाने की कोशिशें की गईं जिससे वे शिक्षक–शिक्षिकाओं के लिए ज्यादा आकर्षक बन सकें। पोस्टर और दूसरी प्रेरक सामग्री को दीवारों पर चिपकाया गया। संकुल के मासिक एजेंडा और शिक्षक–शिक्षिकाओं के प्रोफ़ाइल को प्रदर्शित किया गया। किताबों की यथोचित सूचियों की उपलब्धता और सामग्रियों का प्रदर्शन सुनिश्चित करके पुस्तकालयों को दुरुस्त किया गया।

हालांकि समय बीतने के साथ–साथ सीआरसी समन्वयकों के साथ फ़ाउण्डेशन के परस्पर क्रियाकलापों में बढ़ोतरी आई, लेकिन स्कूलों के ढांचागत सुविधाओं की निगरानी करने, आंकड़ों का प्रबंधन और शिक्षा विभाग द्वारा सूचनाओं के लिए की जाने वाले बार–बार के तगादों का जवाब देने जैसे प्रशासनिक कामों में समन्वयकों की अतिशय भागीदारी लगातार चुनौतियां पेश करती रही। फाउण्डेशन की संगठनात्मक रणनीति में 2011–12 तक महत्वपूर्ण बदलाव आया। लगभग एक दशक के ज़मीनी काम के अपने अनुभवों से फाउण्डेशन का इस बात पर गहरा यकीन बना कि किसी भी बुनियादी बदलाव के लिए कई दशकों तक लगातार व टिकाऊ काम करने की जरूरत होगी। इसके चलते फाउण्डेशन 'कार्यक्रम या प्रोजेक्ट' पद्धति में काम करने की बजाय 'संस्थागत' पद्धति की तरफ मुड़ गया। यह तय किया गया कि स्थानीय संस्थाएं स्थापित की जाएंगी जो अपने–अपने स्थानीय संदर्भों की ज़मीन पर टिकी होंगी और जो स्थानीय स्वशासी संस्थाओं के साथ सहभागिता कर सकेंगी। इस तरह, विभिन्न जगहों पर मैदानी संस्थाएं (Field Institutes) बनाई गईं जिनका मुख्य ज़ोर शिक्षक–शिक्षिकाओं के क्षमता निर्माण पर था। सीआरसी समन्वयक एक प्रशासक की तरह काम कर रहे थे जो शिक्षक–शिक्षिकाओं से सीधे संपर्क में थे, जबकि संकुल–स्तरीय मासिक बैठकें जिला शिक्षा व्यवस्था के नोडल बिन्दु थे जहां शिक्षक–शिक्षिकाओं के बड़े समूहों से सीधे संवाद हो सकता था। इसे देखते हुए, अपने अन्य प्रयासों के साथ–साथ फाउण्डेशन की मैदानी टीमों ने इन मौकों का भी उपयोग करके बने–बनाए मंचों को शिक्षक–शिक्षिकाओं के सतत पेशेवर विकास की जरूरतें पूरी करने के लिए इस्तेमाल किया। रणनीति में हुए इस बदलाव से सीआरसी समन्वयकों के साथ होने वाले परस्पर क्रियाकलापों में बढ़ोतरी हुई। संकुल बैठकों में भाग लेने के साथ–साथ, फाउण्डेशन ने विभिन्न प्रकार की गतिविधियों के जरिए सीआरसी समन्वयकों के क्षमता संवर्धन के लिए भी गहन काम किया।

4.2 विकास

सीआरसी समन्वयकों और फाउण्डेशन की विभिन्न मिलीजुली कोशिशों के चलते, इन बैठकों की दिशा, लहजे और गुणवत्ता में धीरे–धीरे बदलाव आया। इनमें होने वाली चर्चाएं धीरे–धीरे अकादमिक विषयों की तरफ मुड़ने लगीं, जैसे कि स्कूल के दौरे के अनुभवों को साझा करना, पुस्तकालय निर्माण व सुधार, शिक्षार्थियों का मूल्यांकन, और विशिष्ट विषयों व कक्षा से जुड़ी चिंताएं। फाउण्डेशन के एक सदस्य याद करते हुए कहते हैं, *''एक सत्र जिसमें 'भाग' पर चर्चा हो रही थी, पहली बार यह दिखा कि प्रतिभागी उसमें रुचि दिखा रहे थे और वे थोड़े देर ज्यादा बैठने को भी तैयार थे। यह वो मील का पत्थर था जो उस गुणवत्ता में तब्दील हुआ जो आज देखने को मिलती है।''* इसकी पुष्टि जोशियाड़ा के सीआरसी समन्वयक करते हैं, *''शुरुआत में टीचर उपस्थिति तो दर्ज कराते थे मगर वहां बैठते नहीं थे। धीरे–धीरे, जब बैठकों में कक्षा की चुनौतियों पर बात होने लगी तो वे बैठकों के प्रति ज्यादा आकर्षित हुए और उनमें नियमित भाग लेने लगें। लेकिन यह सब एक झटके में नहीं हुआ। इसमें समय और मिलीजुली कोशिशें लगीं।''* इन परिचर्चाओं का स्वरूप भी बदला और ये मुख्यत: एकतरफा लेक्चर की बजाय सहभागितापूर्ण गतिविधियों में बदल गईं जहां शिक्षक–शिक्षिकाएं अपने–अपने अनुभव साझा करते थे और यहां तक कि पेशेवर मसलों पर एक–दूसरे से असहमतियां भी जाहिर करते थे। ये मंच ऐसे लोकतांत्रिक मंचों में बदलने लगें जहां विभिन्न नज़रियों को पर्याप्त जगह और सम्मान दिया जाता था।

इन चर्चाओं को ज्यादा प्रभावशाली बनाने और शिक्षक–शिक्षिकाओं की जरूरतों से बेहतर जोड़ने के लिए वार्षिक अकादमिक योजना के विकास की जरूरत महसूस हुई। फाउण्डेशन के सहयोग से 2013–14 की शुरुआत में सीआरसी समन्वयकों द्वारा संकुल–स्तरीय अकादमिक योजनाओं का विकास किया गया। अकादमिक योजना के विकास की इस प्रक्रिया ने अकादमिक चिंताओं को हल करने, सभी भागीदारों के बीच आपसी विश्वास विकसित करने और निर्णय लेने की सहभागितापूर्ण प्रक्रिया बनाने की समन्वयकों की क्षमता के निर्माण में भी मदद किया।

नीचे दी गई तालिका से व्यापक सालाना अकादमिक योजना के आधार पर संकुल –स्तरीय बैठकों में जिस तरह की चर्चाएं होने लगी उनका पता चलता है।

तालिका 2 : रियूनी में 2016 में आयोजित संकुल बैठकों की चर्चा के विषय

तारीख	विषय	अवधि (घंटे)	ग्रेड	उपस्थित शिक्षक–शिक्षिकाएं
3/5/2016	EVS का नज़रिया	4	1–5	14
11/6/2016	पैटर्न; 'गणित से भय लगता है' का पाठ	3	1–5	11
15/7/2016	नक्शे पढ़ना	2. 5	1–5	15
30/8/2016	लेखन व पठन	2.5	1–2	9
24/9/2016	सेवारत शिक्षक प्रशिक्षण मॉड्यूल को साझा करना; गिनती	2.5	1–2	19
22/10/2016	क्षेत्रफल और परिधि	3	3–5	7
21/10/2016	किट के जरिए गिनती, कोण और समय का शिक्षण	2.5	1–2	7
26/11/2016	संविधान और लोकतंत्र; गिनती; पठन की समझ	4.5	3–5	14
20/12/2016	शुरुआती साक्षरता – पठन व लेखन	4	3–5	17
21/12/2016	शुरुआती साक्षरता – पठन व लेखन	4	1–2	15

हालांकि इन बैठकों के लिए सरकार की तरफ से अलिखित मंजूरी थी, लेकिन इनके आयोजन और उनमें शिक्षक–शिक्षिकाओं की भागीदारी सुनिश्चित करने के लिए ब्लॉक समन्वयक या उप शिक्षाधिकारी की तरफ से स्पष्ट आदेश जारी करने पड़ते थे। लेकिन, धीरे–धीरे शिक्षक–शिक्षिकाओं के बीच आपसी सहमति से ही बैठकें आयोजित होने लगीं।

2015 तक आते–आते, जो चीज़ शुरु में मुख्य रूप से, फाउण्डेशन के टीम की जिम्मेदारी थी, वो एक ऐसी व्यवस्था में बदल गई जिसमें सभी पक्षों की मिली–जुली भागीदारी थी। शिक्षक–शिक्षिकाएं पूरी तैयारी के साथ आते थे और चर्चा को आगे बढ़ाने की जिम्मेदारी लेते थे। लाटा के एक शिक्षक का कहना है, *''मैं मीटिंग में पूरी तैयारी से जाता हूं और उसमें खुलकर भाग लेता हूं। गणित के क्लास में मैं क्या करता हूं इसके अनुभव भी मैं सबके साथ साझा करता हूं। चर्चा में जो सुझाव मिलते हैं, उनको मैं क्लास में लागू करके बेहतर ढंग से पढ़ाने की कोशिश करता हूं''।* बातचीत और चर्चाओं की गुणवत्ता में सुधार के अलावा, जैसा कि ऊपर जिक्र हुआ है, चर्चाओं के लिए नियत किया गया समय भी बढ़ गया। इन चर्चाओं की अवधि धीरे–धीरे बढ़ती ही चली गई, यहां तक कि कुछ बैठकें तो 4–4 घंटे तक चली जाती थी।

जैसे–जैसे शिक्षक–शिक्षिकाओं और समन्वयकों को इन संवादों के लाभ और कक्षा में उनके प्रत्यक्ष प्रभाव का अंदाजा होने लगा, वैसे–वैसे सीआरसी समन्वयकों ने ज्यादा जिम्मेदारी लेनी शुरु कर दी। अब फाउण्डेशन सीआरसी समन्वयकों के साथ काम कर रहा है और इन बैठकों में अकादमिक चर्चाओं और अनुभवों को साझा करने की गुंजाइश विकसित करने के लिए समन्वयकों का समर्थन कर रहा है।

4.3 वर्तमान परिदृश्य

वर्तमान समय में, इस अध्ययन में शामिल संकुलों में होने वाली संकुल–स्तरीय बैठकों में एक स्तर की परिपक्वता आ गई है। इनकी मुख्य विशेषताएं निम्नलिखित हैं।

- बैठकें ज्यादा नियमित और व्यवस्थित होती हैं; परीक्षाओं, छुट्टियों और प्राकृतिक आपदा जैसी दूसरी वजहों को छोड़कर इनका आयोजन हर माह तय होता है।

- बैठकों का एजेंडा चर्चा करने के बाद आपसी सहमति से तय होता है और इसे बैठक से पहले ही साझा भी कर दिया जाता है।
- बैठकों में औसतन 10–15 शिक्षक–शिक्षिकाएं भाग लेते हैं।
- बैठकों का एक स्पष्ट अकादमिक उद्देश्य होता है और इनमें शिक्षक–शिक्षिकाओं को उनके शैक्षणिक व्यवहार को बेहतर करने के लिए लिए इनपुट दिए जाते हैं।
- ये चर्चाएं कक्षा की प्रक्रियाओं के पहले व बाद के क्रिया–कलापों से जुड़ी होती हैं।

बैठकों में प्रतिभागियों को आमंत्रित करने की जिम्मेदारी सीआरसी समन्वयक की होती है और वह इसके लिए फोन या *वाट्सएप* जैसी किसी संचार सेवा का इस्तेमाल कर सकते हैं। शिक्षक–शिक्षिकाएं अपनी इच्छा से इसमें भाग लेते हैं। आमतौर पर, संकुल–स्तरीय बैठकों की सालभर की तारीखें ब्लॉक संसाधन केन्द्र में पहले ही तय कर ली जाती हैं और ब्लॉक के हरेक संकुल के लिए ये एक समान ही होती हैं। शिक्षक–शिक्षिकाओं की उपलब्धता या विभाग की तरफ से आए किसी जरूरी काम के आधार पर इन तारीखों में बदलाव किया जा सकता है। कभी–कभार, कई संकुलों के समूह के लिए किसी सुविधाजनक स्थान पर संयुक्त बैठकें आयोजित की जाती हैं। ऐसा तब किया जाता है जब किसी ऐसे विषय पर चर्चा की जाने वाली हो जो सबके बीच समान हो, मसलन, सीसीई या शिक्षक डायरी। इन बैठकों में भी सामूहिक रूप से तय किए गए नियमों का पालन किया जाता है, जैसे कि पूर्व–निर्धारित योजना व एजेंडा, बैठक की पूरी अवधि में हरेक शिक्षक–शिक्षिका की सक्रिय भागीदारी, और सीखने–सिखाने से जुड़े विषयों पर ध्यान केन्द्रित करना।

नीचे दी गई तालिका से 2013–14 और 2015–16 के बीच इन संकुलों में आयोजित ऐसी बैठकों की संख्या और उनमें शिक्षक–शिक्षिकाओं की औसत उपस्थिति की जानकारी दी गई है।

तालिका 3: बैठकों की संख्या और शिक्षक–शिक्षिकाओं की औसत उपस्थिति

संकुल	**अकादमिक बैठकों की संख्या**			**उपस्थिति (शिक्षक–शिक्षिकाओं की औसत संख्या)**		
वर्ष	**2013–14**	**2014–15**	**2015–16**	**2013–14**	**2014–15**	**2015–16**
रियूनी (अल्मोड़ा)	–	4	8	–	10	12
नगला (उधमसिंह नगर)	7	8	3	13	13	13
जोशियाड़ा(उत्तरकाशी)	4	7	4	17	20	18
लाटा (उत्तरकाशी)	2	5	5	13	12	14

आमतौर पर अपेक्षा की जाती है कि प्रत्येक स्कूल से एक शिक्षक या शिक्षिका बैठक में भाग लेंगे। चूंकि ऐसे स्कूलों की संख्या काफी है जिनमें सिर्फ एक या दो शिक्षक–शिक्षिकाएं ही हैं, इसलिए इन बैठकों में शिक्षक–शिक्षिकाओं की 100% उपस्थिति–यानी हर स्कूल से एक शिक्षक या शिक्षिका की उपस्थिति–कम ही देखने को मिलती है। लेकिन जब इन बैठकों में शिक्षक–शिक्षिकाओं के लिए प्रासंगिक अकादमिक विषयों पर ध्यान केन्द्रित किया जाने लगा तो उपस्थिति में भी सुधार आया।

किसी भी संकुल में मासिक बैठकों की अधिकतम संख्या 8 से 10 के बीच हो सकती है। छुट्टियों और परीक्षाओं के दौरान इनमें बाधा पहुंचती है। उत्तरकाशी के जोशियाड़ा और लाटा जैसे दुर्गम इलाकों में, जहां मौसम भी अक्सर खराब रहता है, नियमित बैठकें कर पाना एक बड़ी चुनौती होती है। इन जगहों पर बैठकों की संख्या कम होती है और उनकी संख्या साल–दर–साल घटती–बढ़ती भी रहती है। शिक्षक–शिक्षिकाओं या समन्वयकों के स्थानांतरण से भी बैठकों की नियमितता पर प्रभाव पड़ता है। मिसाल के लिए, जैसा कि ऊपर की तालिका में देखा जा सकता है, नगला में 2015–16 में मात्र तीन बैठकें ही आयोजित हो सकी क्योंकि वहां के सीआरसी समन्वयक का स्थानांतरण हो गया और नए समन्वयक की नियुक्ति कुछ महीनों बाद ही हो पाई।

5. सबक

संकुल-स्तरीय मासिक बैठकों में कामकाज के अनुभव से हमें शिक्षक-शिक्षिकाओं के पेशेवर विकास के लिए इस मंच का टिकाऊ उपयोग करने के बारे में कुछ सबक मिले हैं। इस भाग में उन प्रक्रियाओं और क्रिया-कलापों का ब्यौरा दिया गया है जिनसे इसमें मदद मिली।

5.1 भागीदारों के बीच विश्वास, सौहार्द और व्यक्तिगत जुड़ाव बनाना

यह जरूरी है कि सभी भागीदारों (यानी इस मामले में सीआरसी समन्वयकों, शिक्षक-शिक्षिकाओं और फाउण्डेशन) के बीच आपसी विश्वास, सम्मान और समावेशन का संबंध स्थापित किया जाए। इसके लिए औपचारिक व अनौपचारिक परस्पर क्रिया-कलापों की दीर्घकालिक व सतत प्रक्रियाओं की जरूरत होगी।

शिक्षा व्यवस्था में, जहां आमतौर पर परस्पर क्रिया-कलाप की औपचारिक जगहें पदसोपानबद्ध (hierarchical) होती हैं, वहां सहभागी तरीके से सीखने-सिखाने के लिए इस तरह का संबंध काफी महत्वपूर्ण है। एक बार आपसी विश्वास बन जाए और शिक्षक-शिक्षिकाएं इसके फायदों को समझने लगें तो वे अपने पेशेवर व्यवहार को सुधारने के लिए खुद आगे आते हैं और मेहनत भी करते हैं। वे फीडबैक भी सहजतापूर्वक स्वीकार करते हैं और किसी तरह का आधिकारिक दबाव न होने के बावजूद अपने क्षमता विकास के लिए काम करते हैं।

जहां तक फाउण्डेशन का सवाल है, इस बात से काफी मदद मिली कि सीआरसी समन्वयकों और शिक्षक-शिक्षिकाओं को इसके काम की गुणवत्ता और प्रासंगिकता का प्रत्यक्ष अनुभव लर्निंग गारंटी प्रोग्राम (एलजीपी) के कारण पहले से ही था। मैदानी संस्थाओं की स्थापना से भी इन जिलों में फाउण्डेशन के काम के स्थायी होने का और स्थानीय स्कूल व्यवस्था को समझने व सुधारने के प्रति इसकी दीर्घकालिक प्रतिबद्धता का संदेश गया। इन मैदानी संस्थाओं ने स्थानीय परिस्थितियों की गहरी समझ बनाने के लिए समय व संसाधनों का भारी निवेश किया। इससे स्थानीय जरूरतों के हिसाब से कामकाज के तरीकों में बेहतरी लाने में मदद मिली। इसके अलावा, मैदानी टीमों ने शिक्षक-शिक्षिकाओं व अन्य कार्यकर्ताओं के क्षमता निर्माण के लिए इनके साथ कामकाज के विविध तौर-तरीकों का इस्तेमाल किया। इससे एक ही लक्ष्य समूह के साथ लगातार परस्पर क्रियाकलाप करने, उनसे व्यक्तिगत जुड़ाव स्थापित करने और उनकी पृष्ठभूमि व चुनौतियों को पहचानने के अनेक अवसर उपलब्ध हुए। इन सबका उद्देश्य था शिक्षक-शिक्षिकाओं की स्वायत्तता को स्वीकार करते हुए उनके साथ आपसी सम्मान का संबंध विकसित करना।

5.2 कार्यकर्ताओं में क्षमता व आत्मविश्वास का निर्माण

यह सुनिश्चित करने में कि संकुल-स्तरीय मासिक बैठकें शिक्षक-शिक्षिकाओं के पेशेवर विकास के मंच के रूप में काम कर सकें, सीआरसी समन्वयक की अहम भूमिका होती है। यह तथ्य नगला के एक शिक्षक के इस वक्तव्य में भी झलकता है, *''इन बैठकों की शुरुआत 2008-09 से हुई, जब हमारे बीच के एक लोकप्रिय टीचर, जो अपनी अकादमिक श्रेष्ठता के लिए मशहूर थे, यहां के समन्वयक बनाए गए''।* सीआरसी समन्वयकों की क्षमताएं और उनकी अभिप्रेरणा इस मंच की प्रभावशीलता की कुंजियां हैं। समन्वयकों की व्यापक जिम्मेदारियों के मद्देनजर उनके सशक्तिकरण, समर्थन और क्षमता निर्माण की जरूरत है ताकि ये केन्द्र अपनी अकादमिक जिम्मेदारियां पूरी कर सकें। जैसा कि हमारे इस अनुभव से पता चला, क्षमता निर्माण में समय लगता है और इसके लिए विविध तौर-तरीकों से लगातार काम करने की जरूरत होती है। रियूनी के सीआरसी समन्वयक बताते हैं, *''शुरुआत में टीचरों के कड़े विरोध को देखते हुए मैं अकादमिक चर्चा शुरू करने में हिचक रही थी। जब फाउण्डेशन के सदस्यों ने कुछेक उत्साही शिक्षक-शिक्षिकाओं के साथ चर्चा शुरू करने की बात की, तब मुझमें कुछ आत्मविश्वास आया। लेकिन ये काम करेगा इसका मुझे विश्वास नहीं था।''*

सीआरसी समन्वयकों की क्षमता, अभिप्रेरणा और आत्मविश्वास को बढ़ाने के लिए फाउण्डेशन एक लम्बे समय से (2005 से अब तक) इनके साथ सघनता से काम कर रहा है। इस काम की व्यापक समझ बनाने में फाउण्डेशन द्वारा सीआरसी समन्वयकों की भूमिका और उनकी जिम्मेदारियों के स्वरूप पर आयोजित किए गए कार्यशालाओं की शृंखला से काफी मदद मिली। इसके अलावा, दृष्टिकोण (शिक्षा के उद्देश्य, शिक्षा और समाज, बच्चे कैसे सीखते हैं, ज्ञान आदि), विषयवस्तु

(भाषा, विज्ञान, गणित जैसे विषयों की विषयवस्तु) और शिक्षा पद्धति से संबंधित मसलों पर भी कार्यशालाएं आयोजित की गईं। इन कार्यशालाओं ने शिक्षक–शिक्षिकाओं की सहायता करने के लिए समन्वयकों की अकादमिक क्षमता के विकास में मदद की। मासिक बैठकों में अकादमिक चर्चाओं के शुरू होने जाने के बाद फाउण्डेशन ने इन सत्रों की योजना और संचालन के लिए नियमित समर्थन दिया जो आज भी जारी है। यह समर्थन कुछ सदस्यों के जरिए दिया गया जो एजेंडा बनाने, बैठक–पूर्व तैयारियां करने, शिक्षक–शिक्षिकाओं से संपर्क करने, आदि का काम करते हैं। शुरुआती दौर में फाउण्डेशन के सदस्य सीआरसी समन्वयकों के साथ सत्रों का सह–संचालन भी करते थे। धीरे–धीरे, समन्वयकों ने इसकी पूरी जिम्मेदारी संभाल ली। इस तरह, सीआरसी समन्वयक की भूमिका के विभिन्न आयामों को समझने में एक समर्थक व्यवस्था की भूमिका महत्वपूर्ण रही।

उत्साही सीआरसी समन्वयकों की मेहनत को *'अकादमिक संसाधन समूह'*[9] जैसे सार्वजनिक मंचों से मान्यता देने और सराहने से उनका मनोबल भी बढ़ा। शिक्षक–शिक्षिकाओं के बीच इस मंच की कुछ पकड़ बनने से इसकी 'सफलता' की चर्चा भी फैलने लगी। जल्द ही, समन्वयकों की जिला–स्तर पर भी पहचान बनने लगी और उनको दूसरे संकुलों में सत्रों के संचालन व अपने अनुभव साझा करने के लिए आमंत्रित किया जाने लगा। इस तरह, सम–सामूहिक मान्यता से समन्वयकों के आत्मविश्वास में इजाफा हुआ और इन क्रिया–कलापों को आगे ले जाने की प्रेरणा भी मिली।

5.3 प्रक्रियाओं को व्यवस्थित करना

संकुल–स्तरीय बैठकों के आयोजन व संचालन के लिए कुछ प्रक्रियाओं को स्थापित करना जरूरी है ताकि ये मंच सार्थक और उपयोगी ढंग से काम करे। संकुल–स्तरीय बैठकों का आयोजन पूर्व–निर्धारित तारीखों में किया जाता है और शिक्षक–शिक्षिकाओं को इसकी जानकारी लगभग एक साल पहले दे दी जाती है। शिक्षक–शिक्षिकाएं इस कैलेंडर के अनुसार अपनी योजना बना सकते हैं। बैठकें पूर्व–निर्धारित तारीखों में ही की जाती हैं, लेकिन किसी आकस्मिक घटना की स्थिति में इसमें बदलाव भी होता है। बैठक के एक या दो दिन पहले शिक्षक–शिक्षिकाओं को उसकी तारीख व चर्चा में शामिल विषयों की याद दिलाने की जिम्मेदारी समन्वयक उठाते हैं और इसके लिए वे वाट्सएप या फोन का इस्तेमाल करते हैं।

अकादमिक चर्चाओं के लिए अलग से समय नियत किया जाता है। अल्मोड़ा और उत्तरकाशी के तीन संकुलों में हर महीने एक ही बैठक आयोजित की जाती है जिसमें अकादमिक व प्रशासनिक, दोनों विषयों पर बातचीत होती है। बैठक का पहला हिस्सा विभागीय कामों के लिए होता है और दूसरा हिस्सा अकादमिक चर्चाओं के लिए। लेकिन, उधम सिंह नगर में महीने में दो बैठकें होती हैं। एक बैठक होती है सूचनाओं के आदान–प्रदान व प्रशासनिक कामों के लिए और दूसरी बैठक होती है अकादमिक चर्चाओं के लिए।

बैठकों का अकादमिक एजेंडा भी पहले ही तैयार कर लिया जाता है। एजेंडा का विकास इससे जुड़े सभी पक्षों की सहभागिता के आधार पर किया जाता है। मिलजुलकर सीखने की प्रक्रिया को प्रभावशाली बनाने के लिए जरूरी है कि ये चर्चाएं व्यवस्थित हों और शिक्षक–शिक्षिकाओं की जरूरतों, पाठ्यचर्या के उद्देश्यों और सीखने के अपेक्षित परिणामों के अनुसार हों। यह हासिल करने के लिए एक दीर्घकालीन अकादमिक योजना होनी चाहिए जो मार्गदर्शक का काम करे। अकादमिक वर्ष के शुरुआत में शिक्षक–शिक्षिकाएं, समन्वयक और फाउण्डेशन के सदस्य साथ मिलकर उस साल के पेशेवर विकास लक्ष्यों को लेकर एक मिलाजुला नज़रिया विकसित करते हैं। ये एक सामान्य खाका होता है जिसमें इसका जिक्र होता है कि किस महीने कौन से विषय पर चर्चा होगी और उसके सत्रों के संचालन की जिम्मेदारी किनकी होगी। इस कैलेंडर को बनाते समय यह ध्यान रखा जाता है कि बैठकों के बीच विषयवस्तु की एक निरंतरता बनी रहे और साथ ही विभिन्न विषयों व मुद्दों पर बराबर समय व ध्यान दिया जा सके। अलग–अलग मासिक बैठकों के विषय शिक्षक–शिक्षिकाओं की जरूरतों के मुताबिक सालाना अकादमिक कैलेंडर के आधार पर तय किए जाते हैं।

[9]अकादमिक संसाधन समूहों (Academic Resource Groups) का गठन इस उद्देश्य से हुआ था कि अकादमिक चर्चाओं, योजना व समस्या समाधान के लिए बने एक मंच के जरिए सरकारी शिक्षा व्यवस्था के विभिन्न प्रतिनिधियों के बीच एक साझी समझ बन सके। इन समूहों की बैठक साल में दो या तीन बार होती थी और इसमें शिक्षक–शिक्षिकाएं, संकुल व ब्लॉक समन्वयक, ब्लॉक व जिला स्तर पर शिक्षा विभाग के अधिकारी और डाइट के प्रधानाध्यापक भाग लेते हैं।

किसी सत्र का खास एजेंडा बैठक के एक-दो दिन पहले सबसे साझा किया जाता है। वर्तमान परिदृश्य में, सीआरसी समन्वयक, शिक्षक-शिक्षिकाएं व फाउण्डेशन के सदस्य बातचीत करके आपसी सहमति से एजेंडा तय करते हैं। एजेंडा को पहले से ही तय करने की प्रक्रिया से शिक्षक-शिक्षिकाओं को कक्षा में रोजमर्रा की स्थितियों से उभरी अपनी जरूरतों को अभिव्यक्त करने का मौका मिला है। नगला के एक शिक्षक के शब्दों में, *''मैंने दो महीने पहले पहली कक्षा के विद्यार्थियों को हिन्दी पढ़ाने के मुद्दे पर केन्द्रित बैठक के लिए अनुरोध किया था। दूसरे टीचर भी ऐसे विषय बताते हैं जिन पर चर्चा होनी चाहिए। इससे हमको यह अहसास होता है कि हमारी चिन्ताओं का समूह में निराकरण हो रहा है और हमारे विचारों को महत्व दिया जा रहा है''।* एजेंडा को पहले ही बता देने से शिक्षक-शिक्षिकाओं के लिए अपने विषयों से जुड़े सत्र में उपस्थित होना आसान हो जाता है। नगला से ही एक अन्य शिक्षक बताते हैं, *''मैं इन बैठकों में बिल्कुल शुरुआत से ही भाग ले रहा हूं। पिछले दो-तीन सालों में मैंने इनमें होने वाले परस्पर क्रियाकलापों की गुणवत्ता में बदलाव होते देखा है। मैं गणित और विज्ञान पर केन्द्रित बैठको में भाग लेता हूं क्योंकि क्लास में मैं इन्हीं विषयों को पढ़ाता हूं।''*

बैठकों की कार्यवाही की एक विस्तृत व औपचारिक रपट बनाई जाती है और उसे ब्लॉक व जिला स्तर के अधिकारियों से साझा किया जाता है। इस तरह के दस्तावेजीकरण से बैठकों के बीच एक निरंतरता और सामंजस्य बना रहता है। समन्वयक इन रपटों का इस्तेमाल पिछली चर्चाओं को संक्षेप में दोहराने के लिए एक संदर्भ की तरह कर सकते हैं और साथ ही, शिक्षक-शिक्षिकाओं से पिछली बैठक में सीखी बातों को कक्षा में लागू करने के अनुभवों पर फीडबैक भी ले सकते हैं। दस्तावेजीकरण से इन क्रिया-कलापों से मिले सबको व समझदारी को एक लिखित व व्यवस्थित स्वरूप देने में मदद मिलती है जिसे दूसरों के साथ आसानी से साझा किया जा सकता है।

5.4 चर्चाओं की गुणवत्ता सुनिश्चित करना

शिक्षक-शिक्षिकाओं के मिलजुलकर सीखने के मंच कितने प्रभावशाली होंगे ये अंततः वहां होने वाले संवादों की गुणवत्ता व गंभीरता और कक्षा के क्रियाकलापों के लिए उनकी प्रासंगिकता पर निर्भर करता है। वहां की चर्चाएं रचनात्मक हों, यह सुनिश्चित करने के लिए जरूरी है कि विषयवस्तु प्रासंगिक हो, स्रोत व्यक्तियों में अकादमिक विशेषज्ञता हो और चर्चाएं परस्पर क्रियाकलाप पर आधारित हों जिनमें शिक्षक-शिक्षिकाएं ज्ञान के सामूहिक निर्माण में भाग लेने के लिए प्रेरित किए जाएं।

उत्साही सीआरसी समन्वयकों की मेहनत को 'अकादमिक संसाधन समूह' जैसे सार्वजनिक मंचों से मान्यता देने और सराहने से उनका मनोबल भी बढ़ा। शिक्षक-शिक्षिकाओं के बीच इस मंच की कुछ पकड़ बनने से इसकी 'सफलता' की चर्चा भी फैलने लगी। जल्द ही, समन्वयकों की जिला-स्तर पर भी पहचान बनने लगी और उनको दूसरे संकुलों में सत्रों के संचालन व अपने अनुभव साझा करने के लिए आमंत्रित किया जाने लगा। इस तरह, सम-सामूहिक मान्यता से समन्वयकों के आत्मविश्वास में इजाफा हुआ और इन क्रिया-कलापों को आगे ले जाने की प्रेरणा भी मिली।

आमतौर पर बैठकें दो से चार घंटे तक चलती हैं। ये इस पर निर्भर करता है कि विषय का स्वरूप क्या है और उससे जुड़े विचारों के आदान-प्रदान में कितना समय लगता है। सत्र अक्सर विभिन्न विषयों के अलग-अलग मुद्दों पर केन्द्रित होते हैं, मिसाल के लिए, अंग्रेजी व्याकरण कैसे सिखाएं, कक्षा में ग्लोब का इस्तेमाल किस तरह करें, या फिर विशिष्ट टीएलएम (शिक्षण-अधिगम सामग्री) जैसे कि गणित की किट का उपयोग कैसे करें। इसके अलावा, सत्रों में व्यापक मुद्दों या नीतियों पर भी बातचीत संभव है, जैसे सीसीई या बाल शोध मेला का आयोजन। कुछ सत्रों में उन मॉड्यूलों का फॉलो-अप भी किया जाता है जो शिक्षा विभाग द्वारा साल में एक बार आयोजित शिक्षक-शिक्षिकाओं के विषयवार प्रशिक्षण में पढ़ाए जाते हैं। शिक्षक-शिक्षिकाओं व सीआरसी समन्वयकों द्वारा मिलजुलकर बनाई गई संकुल अकादमिक योजना इन चर्चाओं को व्यापक विषय-वार आधार प्रदान करती है। सत्रों की योजना इस तरह बनाई जाती है कि हर बैठक अपनेआप में पूर्ण हो ताकि एक भी बैठक में उपस्थित होने वाले शिक्षक-शिक्षिकाएं भी उससे लाभ उठा सके, कुछ मूल्यवान सीख हासिल कर सके और आगे की बैठकों में भाग लेने के लिए प्रेरित हो सके।

संकुल बैठकों का संचालन समन्वयक, शिक्षक-शिक्षिकाएं और फाउण्डेशन के सदस्य मिलकर करते हैं। हर सत्र की जिम्मेदारी अलग-अलग व्यक्तियों को पहले से ही दे दी जाती है। रिसोर्स व्यक्ति सत्र के लिए गहन तैयारी करते हैं – इसमें

बैठक की विषयवस्तु की योजना बनाना, उसके लिए जरूरी तैयारी करना और बैठक में चर्चाओं को दिशा देना शामिल है। विषय संबंधी शोध और उसके प्रस्तुतिकरण में डाइट के फैकल्टी सदस्य, ब्लॉक समन्वयक व फाउण्डेशन की टीमें फैसिलिटेटरों की अक्सर मदद करती हैं। इसके अलावा, संकुल समन्वयकों द्वारा संकलित की गई संदर्भ सामग्री की मदद भी ली जाती है। कोशिश की जाती है कि सत्र में विभिन्न किस्म की तकनीकों का इस्तेमाल किया जाए, जैसे कि विडियो, सामूहिक प्रस्तुतियां, और अन्य गतिविधियां जो सत्रों को जीवंत व सहभागितापूर्ण बना सकें और प्रतिभागियों की रुचि को भी बनाए रखें। बाहरी स्रोत व्यक्तियों, खासतौर से इंटरमीडिएट कॉलेज के लेक्चेरारों को विभिन्न विषयों पर बोलने के लिए आमंत्रित किया जाता है ताकि वे अपनी विशिष्ट विशेषज्ञता को साझा कर सकें। इन उपायों से बैठकों को आम चर्चा का विषय बनाने में मदद मिलती है। इसके अलावा, दूसरे संकुलों के समन्वयकों को भी सत्रों के संचालन के लिए आमंत्रित किया जाता है। इस प्रकार अनुभवों को आपस में साझा करने से और एक-दूसरे की चुनौतियों व विशेषज्ञताओं को स्वीकार करने से सभी पक्षों में आत्मविश्वास और भरोसे का निर्माण होता है। ऐसी ही एक बैठक में भाग लेने वाले शिक्षक के शब्दों में, *''बैठकों में सत्रों का संचालन करने के बाद हमें आत्मविश्वास का अनुभव होता है। इसमें हम सबमें आपसी विश्वास और एक खास तरह का जुड़ाव भी बनता है।''*

सत्र अधिकाधिक शिक्षक-केन्द्रित होते हैं और स्रोत व्यक्ति शिक्षक-शिक्षिकाओं को सवाल उठाने, अपने अनुभव साझा करने और ज्ञान के निर्माण में सक्रिय भागीदारी के लिए प्रोत्साहित करते हैं। इन मंचों में यह ध्यान दिया जाता है कि शिक्षक-शिक्षिकाओं के अनुभवों व अवलोकनों को आगे रखा जाए और उनमें यह क्षमता विकसित की जाए कि वे सीखने-सिखाने के अपने तौर-तरीके विकसित कर सकें और उनको बेहतर भी बना सकें। एक संकुल बैठक में शिक्षक डायरी रखने पर हुई बातचीत इसे बेहतर स्पष्ट करती है। शिक्षा विभाग के निर्देशों के अनुसार शिक्षक डायरी रखना अनिवार्य है। लेकिन, रोजाना के चिंतन-मनन को दर्ज करने और शिक्षक-शिक्षिकाओं के पेशेवर विकास में इस काम की उपयोगिता को लेकर उनमें स्पष्टता नहीं थी। आस-पड़ोस के चार संकुलों की संयुक्त बैठक में इस समस्या का निराकरण करने की कोशिश की गई। आपसी बहसों और परिचर्चा के बाद डायरी लिखने व उसका उपयोग करने के बारे में एक साझी समझ बन पाई। इसी तरह, सीसीई, आत्म-मूल्यांकन, और रिपोर्ट कार्ड से जुड़ी चुनौतियों को इन बैठकों के जरिए हल किया जा रहा है। इस प्रकार, संकुल-स्तरीय बैठकें नई पहलों और व्यवहारों के बारे में शंकाओं व चिंताओं को सुलझाने का मौका देती हैं।

5.5 कक्षा से संबंध बनाना

दूसरे वयस्कों की ही तरह शिक्षक-शिक्षिकाएं भी उन विषयों में ज्यादा रुचि रखते हैं जो उनके जीवन से सीधे-सीधे जुड़े होते हैं। इसे देखते हुए पेशेवर विकास के अवसरों का प्रासंगिक होना जरूरी हो जाता है। इनकी प्रासंगिकता को स्थापित करने व उसे बनाए रखने के लिए स्कूलों का दौरा करना जरूरी होता है क्योंकि इससे शिक्षक-शिक्षिकाओं के अनुभव और सीखने-सिखाने की चुनौतियां सामने आती हैं। इसलिए, शिक्षक-शिक्षिकाओं की चिंताओं को समझने और उनसे व्यक्तिगत जुड़ाव बनाने के लिए स्कूलों के दौरे करना समन्वयक के लिए जरूरी है। ये दौरे शिक्षक-शिक्षिकाओं से आमने-सामने बातचीत करके उनको संकुल स्तरीय बैठकों में भाग लेने के लिए प्रोत्साहित करने का मौका देते हैं। रियूनी के सीआरसी समन्वयक ने खुद को *सपनों की उड़ान* और *स्कूल चलो अभियान*[10] जैसे स्कूल-स्तरीय कार्यक्रमों में पूरी तरह डुबो दिया जिससे उनको शिक्षक-शिक्षिकाओं के साथ आपसी विश्वास, सम्मान व सहयोग का संबंध विकसित करने में मदद मिली। शिक्षक-शिक्षिकाओं और टीचर एजुकेटरों के बीच व्यक्तिगत जुड़ाव के न होने की स्थिति में अक्सर ऐसा होता है कि शिक्षक-शिक्षिकाएं चर्चाओं के दौरान बेहद सावधान और शांत रहते हैं क्योंकि उनको इस बात का डर होता है कि अगर उन्होंने कक्षा की चुनौतियों के बारे में कुछ कहा तो वह उनके खिलाफ़ इस्तेमाल किया जाएगा। इसलिए, स्कूलों के दौरे शिक्षक-शिक्षिकाओं व सीआरसी समन्वयकों के बीच अनौपचारिक जुड़ाव व जान-पहचान बनाने में मदद करते हैं।

स्कूल के दौरों से सीआरसी समन्वयकों को उन जटिल परिस्थितियों का प्रत्यक्ष अनुभव होता है जिनमें शिक्षक-शिक्षिकाएं काम करते हैं। ये अनुभव संकुल-स्तरीय बैठकों में उनके अकादमिक एजेंडा और संवादों पर असर डालते हैं। इसके अलावा, स्कूल दौरों के दौरान जो मुद्दे सामने आते हैं उनपर मासिक बैठकों में चर्चा होती है। वहां दूसरे प्रतिभागी उनके बारे में अपनी

[10]सपनों की उड़ान और स्कूल चलो अभियान स्कूल से बाहर के बच्चों के नामांकन के समुदाय-आधारित कार्यक्रम हैं।

राय जाहिर करते हैं और इससे जो समझ बनती है उसे कक्षा में लागू किया जाता है। नगला संकुल के सीआरसी समन्वयक कहते हैं, *''हमारी कोशिश हमेशा यह होती है कि चर्चा के विषय कक्षा से जुड़े हुए हों ताकि शिक्षक इन चर्चाओं से कुछ उपयोगी चीजें सीख सकें। एक बार जब इस बात पर चर्चा हो रही थी कि बच्चे विज्ञान किस तरह बेहतर सीख सकते हैं, तब हमने सूक्ष्मदर्शी के इस्तेमाल के महत्व पर भी नज़र डाली। इससे अपर प्राइमरी के शिक्षक-शिक्षिकाओं को अपनी कक्षाओं के सूक्ष्मदर्शी इस्तेमाल करने के तरीके के प्रदर्शन में मदद मिली।''* शिक्षक-शिक्षिकाएं भी कई बार यह बताते हैं कि उन्होंने किस तरह इन बैठकों में सीखी गई बातों का कक्षा में इस्तेमाल किया। इससे कक्षा की प्रक्रियाओं से पहले व बाद के क्रिया-कलापों से गठजोड़ बनते हैं जिससे शिक्षक-शिक्षिकाओं के लिए इस मंच की प्रासंगिकता में भी इजाफा होता है।

5.6 साझे अधिकार और मुक्त संवाद की गुंजाइश का निर्माण

शिक्षक-शिक्षिकाओं को अपने पेशेवर विकास पर अधिकार दिए जाने की जरूरत है। सीखने की योजना के निर्माण और उसके क्रियान्वयन में शामिल किए जाने पर शिक्षक-शिक्षिकाएं न सिर्फ अपने पेशेवर विकास की जिम्मेदारी लेने की क्षमता रखते हैं बल्कि ऐसा करके भी दिखाते हैं।

फैसले लेने की साझी प्रक्रियाएं और मिलाजुला नेतृत्व, ये संकुल-स्तरीय बैठकों के ढांचे की पहचान है। शिक्षक-शिक्षिकाओं को दोनों स्तरों पर शामिल किया जाता है, विषयवस्तु (एजेंडा तय करने) के स्तर पर भी, और प्रक्रियाओं (योजना-पूर्व तैयारी, संचालन) के स्तर पर भी। इससे न सिर्फ शिक्षक-शिक्षिकाओं की भागीदारी बढ़ी है बल्कि उन्होंने इन बैठकों से जुड़े विभिन्न कार्यों की ज्यादा जिम्मेदारियां भी ली हैं, मसलन, सालाना अकादमिक योजना बनाना, एजेंडा तय करना, सत्रों का संचालन करना, चर्चाओं में खुलकर भाग लेना आदि। ये पहले की बैठकों की पदसोपानबद्धता और आदेश जारी करने की व्यवस्था से बिल्कुल अलग है जहां शिक्षक-शिक्षिकाएं उदासीन व तटस्थ बने रहते थे और अकादमिक हस्तक्षेपों का विरोध करते थे। बैठकों में भाग लेने वाले एक शिक्षक ने इस बदलाव के पीछे इन्हीं कारणों की भूमिका को स्वीकार किया, *''प्रतिभागियों के प्रति खुलेपन का माहौल और कक्षा से जुड़े विषयों व क्रियाकलापों पर चर्चा जैसे कारणों से बैठकें नियमित होने लगीं।''*

सामूहिक निर्णय प्रक्रिया से प्रतिभागियों में अधिकार की भावना का विकास हुआ है और इससे उनको कक्षा संबंधी अपने अनुभवों को खुलकर अभिव्यक्त करने का मौका मिला है। जैसा कि नगला संकुल के सीआरसी समन्वयक कहते हैं, *''शिक्षक-शिक्षिकाओं के विचारों व कार्यपद्धतियों को स्वीकारने और उनका सम्मान करने से और बैठकों में अपनी बात रखने के अवसर देने से उनमें अधिकार की भावना पनपी है।''*

यद्यपि सीआरसी समन्वयक प्रतिभागियों को बैठक व उसके एजेंडे की सूचना देने, और सत्रों को संतुलित रखने की जिम्मेदारी निभाते हैं, लेकिन उनमें चर्चाएं लोकतांत्रिक तरीके से ही आगे बढ़ती हैं। शिक्षक-शिक्षिकाओं के पास बिना किसी पदसोपानबद्धता के खुले, ईमानदार और रचनात्मक विमर्श का अवसर होता है। नगला के समन्वयक बताते हैं, *''हमने यह देखा है कि जब भी कोई शिक्षक या शिक्षिका अपने अनुभव साझा करती हैं, तब यह जरूरी होता है कि उनकी बात सुनकर उसके आधार पर चर्चा को आगे बढ़ाया जाए। इससे विश्वास बनाने में और अपनी क्षमता निर्माण में शिक्षक-शिक्षिकाओं की रुचि को बनाए रखने में मदद मिलती है।''* जब अपनी बात के सुने जाने और स्वीकारे किए जाने का एक लम्बा सिलसिला बनता है, तब शिक्षक-शिक्षिकाएं खुद को मूल्यवान व सम्मानित महसूस करते हैं और अपनी बात खुलकर कहना शुरू करते हैं। इससे यह सुनिश्चित होता है कि वे अंदर से उत्साहित हैं और इन मंचों में सक्रिय भागीदारी कर रहे हैं।

शिक्षक-शिक्षिकाओं पर अपने सम-समूह का एक सकारात्मक दबाव भी रहता है कि वे कक्षा में जो करते हैं उसे समूह की जांच-परख के लिए साझा करें। इसके चलते शिक्षक-शिक्षिकाएं न सिर्फ अपने अनुभवों का बखान करते हैं, बल्कि अपनी बातों को प्रमाणित करने के लिए विद्यार्थियों के नोटबुक, चार्ट, विडियो क्लिप व तस्वीरें आदि सबूत भी सामने रखते हैं।

5.7 पेशेवर विकास के लिए सुसंगत अनुभवों की एक शृंखला प्रस्तुत करना

शिक्षक–शिक्षिकाओं के साथ विविध पद्धतियों के जरिए समग्र रूप से लम्बे समय तक काम करने से फायदे दिखते हैं। शिक्षक–शिक्षिकाओं के पेशेवर विकास के लिए उनके साथ परस्पर क्रियाकलाप का कोई भी तरीका, अनुभव या मंच तभी असरदार होता है जब वो विभिन्न क्रियाकलापों की सुसंगत शृंखला का एक हिस्सा हो। यह बात संकुल–स्तरीय मासिक बैठकों पर भी लागू होती है।

संकुल–स्तरीय मासिक बैठकों की जो मूल अवधारणा थी, उसमें इसे संकुल सुधार की एक व्यापक रणनीति के अभिन्न हिस्से की तरह देखा गया था। इस अवधारणा के दूसरे तत्व हैं स्कूल में समर्थन की व्यवस्था और संसाधनों से भरपूर सक्रिय संकुल संसाधन केन्द्र। फाउण्डेशनके सदस्य और साथ ही सीआरसी समन्वयक शिक्षक–शिक्षिकाओं के साथ विभिन्न तरीकों से काम करते हैं, जैसे कि सेवारत शिक्षक प्रशिक्षण और स्कूल के दौरे करना। स्कूल का दौरा अगर संक्षिप्त भी हो तब भी उससे शिक्षक–शिक्षिकाओं के साथ व्यक्तिगत संबंध बनते हैं और उनके सामने खड़ी चुनौतियों की बेहतर समझ भी बनती है। इनके अलावा, फाउण्डेशन पेशेवर विकास के लिए और भी कई प्रकार के कार्यक्रम आयोजित करता है, जैसे कि कार्यशालाएं और 'स्वैच्छिक शिक्षक फोरम',[11] जिसमें शिक्षक–शिक्षिकाएं भाग ले सकते हैं। इस तरह, ये सुनिश्चित करना संभव हो पाया है कि संकुल–स्तरीय मासिक बैठकें पेशेवर विकास अनुभवों की एक सुसंगत व निरंतर शृंखला का हिस्सा बने जहां शिक्षक–शिक्षिकाओं की पहुंच हो। इससे इन बैठकों के प्रभाव व उपयोगिता में भी सुधार आया है।

5.8 बेहतर माहौल बनाना

इन संकुल बैठकों के व्यापक कामकाज को देखते हुए अनुकूल भौतिक वातावरण का मुद्दा छोटा लग सकता है। लेकिन, ये बेहद जरूरी मुद्दा है क्योंकि सुविधाजनक जगह का चयन और वहां बैठक के लिए साफ–सुथरा व आरामदायक माहौल बनाने से शिक्षक–शिक्षिकाएं इस मंच की तरफ आकर्षित होते हैं। दरअसल इससे यह दिखता है कि उनकी जरूरतों को समझा जाता है और उसकी इज्जत की जाती है। जैसा कि पहले जिक्र किया गया है, उत्तराखंड में किए गए बिल्कुल शुरुआती कामों में से एक था संकुल संसाधन केन्द्रों का कायाकल्प करना ताकि वो ऐसी जगह बन सके जहां शिक्षक–शिक्षिकाएं जाने के इच्छुक हों। जब फाउण्डेशन संकुल–स्तरीय बैठकों में शामिल होने लगा तब सीआरसी समन्वयकों के साथ काम कर रहे सदस्यों ने वातावरण को बेहतर बनाने की कोशिशे कीं। उन्होंने शिक्षक–शिक्षिकाओं के आराम का भी ध्यान रखना शुरु किया और यह सुनिश्चित किया कि उनके बैठने के लिए आरामदायक व्यवस्था हो। इन कोशिशों से वो जगह शिक्षक–शिक्षिकाओं के लिए ज्यादा आकर्षक बन गई।

इसी प्रकार, बैठक के लिए एक ऐसा कक्ष तय किया गया जहां बिना किसी रुकावट के गंभीर अकादमिक बातचीत संभव हो, जैसे संकुल संसाधन केन्द्र या कोई स्कूल। इन चारों संकुलों में देखा गया कि अब बैठकें ज्यादातर स्कूलों में ही आयोजित होती हैं जिससे शिक्षक–शिक्षिकाओं के लिए उनमें भाग लेना आसान होता है और इससे इस मंच के प्रति उनकी प्रतिबद्धता भी बढ़ती है। जब कई संकुलों की संयुक्त बैठकों का आयोजन होता है तब ऐसी जगह को चुनने की कोशिश की जाती है जो केन्द्र में हो और जहां पहुंचना सबके लिए सहज हो। ध्यान रहे कि उत्तराखंड जैसे पहाड़ी इलाके में यह काम बेहद चुनौतीपूर्ण हो सकता है।

---

[11] 'स्वैच्छिक शिक्षक फोरम' (Voluntary Teacher Forum) फ़ाउंडेशन द्वारा संचालित स्वैच्छिक मंच हैं। यहाँ आमतौर पर विभिन्न विषयों के शिक्षक–शिक्षिकाओं के लिए आयोजित किए जाते हैं जहां वे कक्षा संबंधी अनुभवों को साझा कर सकते हैं, उनपर चर्चा कर सकते हैं और मिलकर समस्याओं का समाधान कर सकते हैं। ये स्कूल के समय के बाद या छुट्टियों के दिन आयोजित किए जाते हैं। इन मंचों पर विस्तृत जानकारी के लिए देखें ''स्टार्टिंग एंड सस्टेनिंग वॉलंटरी टीचर फ़ोरम्स: एक्सपीरिएंस फ्रॉम टोन्क, राजस्थान, अक्टूबर 2016''- azimpremjiuniversity.edu.in/SitePages/pdf/Field-Studies-In-Education-Starting-and-sustaning-VTFs-Oct-2016.pdf

6. उपसंहार

संकुल संसाधन केन्द्र व ब्लॉक संसाधन केन्द्रों की अवधारणा ऐसे स्थानीय संस्थागत ढांचों के रूप में की गई है जो शिक्षक–शिक्षिकाओं को सतत पेशेवर समर्थन मुहैया कराते हों। लेकिन, विभिन्न कारणों से, ये केन्द्र स्कूलों व जिला शिक्षा विभाग के बीच विकेन्द्रीकरण की महज एक और परत बन कर अपने मूल उद्देश्यों को हासिल करने से चूक गए हैं।

उत्तराखंड में काम कर रहे फ़ाउण्डेशन के सदस्यों ने संकुल संसाधन केन्द्रों व संकुल –स्तरीय बैठकों में उस संकुल के शिक्षक–शिक्षिकाओं को एक दूसरे से जोड़कर अकादमिक संवाद के एक ऐसे मंच के निर्माण की संभावना को देखा जो शिक्षक–शिक्षिकाओं की विशिष्ट चिंताओं का समाधान करने और सीखने–सिखाने के क्रियाकलापों को बेहतर करने का काम कर सकता है। एक लम्बे समय में, इससे जुड़े सभी पक्षों के विविध प्रयासों के बाद ये संकुल बैठकें पेशेवर विकास के जीवंत मंच के रूप में विकसित हो रही हैं जिनका स्पष्ट अकादमिक उद्देश्य है और जो कक्षा के क्रिया–कलापों से सीधे जुड़ी हुई हैं। लेकिन कई तरह की चुनौतियां अब भी बनी हुई हैं, मिसाल के लिए अलग–अलग समूह के शिक्षक–शिक्षिकाओं को एक साथ लाना (जैसे कि प्राथमिक और उच्च प्राथमिक के शिक्षक–शिक्षिकाओं की संयुक्त बैठक का आयोजन), एक शिक्षक वाले स्कूलों के शिक्षक या शिक्षिकाओं का बैठकों में भाग न ले पाना, और कुछ इलाकों का बेहद दुर्गम होना, आदि।

संकुल बैठकों को शिक्षक–शिक्षिकाओं के विकास के पेशेवर मंच के रूप में विकसित कर पाना एक सतत प्रक्रिया है। इसके लिए समय, धैर्य और टिकाऊ व विविध प्रकार के ज़मीनी प्रयासों की जरूरत होती है। इन बैठकों का अंतिम लक्ष्य यह है कि शिक्षक–शिक्षिकाएं इन मंचों की सारी ज़िम्मेदारी अपने हाथ में लेकर खुद ही इसके प्रतिभागी, संचालक व अधिकारी बन जाएं। इन चुने हुए संकुलों में भी इस लक्ष्य को पूरी तरह हासिल करने के लिए एक लम्बा फासला तय करना है।

लेकिन एक व्यापक स्तर पर इस प्रयास ने यह साबित कर दिया है कि इस तरह के बने–बनाए ढांचों के नवीकरण व सशक्तिकरण के प्रयासों में इसकी तमाम सीमाओं के बावजूद सफलता की संभावनाएं मौजूद हैं। इस समय देश में आठ लाख से भी ज्यादा प्रारम्भिक सरकारी स्कूलों के लिए एक लाख से भी ज्यादा संकुल संसाधन केन्द्र हैं। चूंकि लोगों व संसाधनों से लैस ये संस्थाएं पहले से ही मौजूद हैं, इसलिए शिक्षक–शिक्षिकाओं के क्षमता निर्माण के लिए इनका इस्तेमाल किया जाना चाहिए। संकुल–स्तरीय मासिक बैठकों के फाउण्डेशन के अनुभवों ने सिद्ध कर दिया है कि इन संस्थाओं के तयशुदा लक्ष्य को हासिल करने के लिए मौजूदा ढांचों को भी संदर्भ के अनुसार और शिक्षक–शिक्षिकाओं की स्वायत्तता का सम्मान करते हुए किए गए सहभागितापूर्ण प्रयासों से पुनर्जीवित किया जा सकता है।

Azim Premji University

पिक्सल बी, पीईएस कैम्पस, इलेक्ट्रोनिक सिटी, होसुर रोड, बंगलोर – 560100

creative commons
cc BY NC SA