19

सामुदायिक भागीदारी और स्कूल नेतृत्व

ग्रामीण कर्नाटक में नम्मा शाला पहल से कुछ उदाहरण

प्रदीप रामावत एवं रवीन्द्र प्रकाश

शिक्षकों को शिक्षा विभाग से प्रोत्साहन मिलना चाहिए कि वे विद्यार्थियों के सीखने में समुदाय के सहयोग की सम्भावित क्षमता को पहचानें और समझें । पंचायतों और समुदाय–आधारित संगठनों के साथ साझेदारी को मजबूत करके स्कूल–प्रमुख विद्यार्थियों की उपलब्धि और सफलता को बढ़ा सकते हैं।

–बेल्ला शेट्टी, सार्वजनिक शिक्षा की उप–निदेशक, दावनागेरे

यह सच है कि हममें से प्रत्येक के भीतर नेतृत्व के गुण छिपे रहते हैं और वे तब ही उजागर होते हैं जब परिस्थिति इस की माँग करती है। नम्मा शाले कार्यक्रम में दबाव रिसता हुआ हर गाँव में पहुँच गया और शिक्षकों तथा प्रधान–शिक्षकों के छिपे हुए नेतृत्व–गुणों को बाहर निकाल लाया।

नम्मा शाले कर्नाटक के चार संकुलों (क्लस्टरों) में शुरू की गई पहल है। इसका उद्देश्य शिक्षा के क्षेत्र में रुचि लेने वाले विभिन्न हिस्सेदारों के बीच संवाद का ताना–बाना निर्मित करके स्कूल और समुदाय के रिश्ते को मजबूत बनाना है। नम्मा शाले प्रोग्राम ने सरकारी स्कूलों में गुणवत्तापूर्ण शिक्षा को प्रभावित करने वाले सात भागीदारों को चिह्नित किया – यानी बच्चे, शिक्षक, पालक, स्कूल डेवलपमेन्ट एण्ड मॉनीटरिंग कमेटियाँ (एस.डी.एम.सी.), समुदाय–आधारित संगठन, ग्राम पंचायतें और शिक्षा–प्रबन्धक। ऐसा माना गया कि इन सभी भागीदारों (बल्कि भागीदारों के इस इन्द्रधनुष) के बीच संवाद का ताना–बाना बुन कर हम सरकारी स्कूलों में दी जाने वाली शिक्षा की गुणवत्ता सुधार सकते हैं और इन स्कूलों में शिक्षक बिरादरी के प्रदर्शन को प्रभावित कर सकते हैं। कर्नाटक की सरकार, सार्वजनिक शिक्षा विभाग और अज़ीम प्रेमजी फाउण्डेशन के संयुक्त कार्यक्रम के रूप में 2007 में नम्मा शाले कार्यक्रम शुरू किया गया। कार्यक्रम के तहत प्रत्येक क्लस्टर में तीन से चार सदस्यों के क्लस्टर–सहायक दल बनाए गए जिनकी नियुक्ति और निगरानी एक स्थानीय गैर–सरकारी संगठन द्वारा की गई। कार्यक्रम को लागू करने के लिए इकाइयाँ स्थापित की गईं। शोध और दस्तावेजीकरण करने तथा कार्यक्रम में शामिल सभी लोगों को तकनीकी मार्गदर्शन प्रदान करने के लिए कर्नाटक स्टेट ट्रेनर्स कलेक्टिव (के. एस.टी.सी.) से लोग जुटाने का काम इन्हीं इकाइयों को करना था।

प्रदीप रामावत

रवीन्द्र प्रकाश

"कक्षा में सीखने–सिखाने के कार्य से सम्बद्ध मुद्दों से जूझने के लिए शिक्षकों को कभी गुणवत्तापूर्ण समय नहीं मिलता; हमें पढ़ाने दिया जाए और बस शिक्षक ही बने रहने दिया जाए।"

– नागेश, प्रधान शिक्षक, मनुगनहल्ली, गावदागेरे क्लस्टर

पालकों की निरन्तर माँगों में से एक रही है कि अँग्रेजी पढ़ाई जाए। कई लोग इसी कमी को आधार बनाकर सरकारी स्कूल छोड़ रहे हैं। शिक्षा की गुणवत्ता पर समझ बना पाने के लिए केरल–दौरे के अनुभव के तुरन्त बाद पालकों और शिक्षकों ने तय किया कि उन्हें अपने स्कूलों में अँग्रेजी के शिक्षण को और मजबूती देनी चाहिए। मनुगनहल्ली के प्रधान शिक्षक नागेश ने इस दिशा में पहला कदम उठाया। उनकी लड़की एक निजी स्कूल में पढ़ रही थी। उन्होंने उसकी अँग्रेजी की पुस्तकों का अध्ययन किया तो उनकी समझ में आया कि वे कहीं अधिक बाल–मित्र किस्म की किताबें थीं और पढ़ाने में भी आसान थीं। उन्हें यह भी पता चला कि सीखने के लिए पाठ्यपुस्तकों के अलावा बच्चे बहुत सी कार्यपुस्तिकाओं का उपयोग भी करते थे। उन्होंने ये बातें अपने स्कूल के बच्चों के पालकों को बताईं और यह भी बताया कि प्रत्येक बच्चे के लिए इन पुस्तकों की लागत लगभग 150 रु. आएगी। पालक यह खर्चा उठाने को तैयार हो गए। वे कुछ पालकों को लेकर मैसूर गए। वहाँ बाजार का सर्वेक्षण किया और उपयुक्त पूरक पाठ्यसामग्री चुनी। उन्होंने इस सामग्री का इस्तेमाल करना सीखा और पाठ–योजनाएँ बनाईं। इसके फलस्वरूप अधिकांश बच्चों ने बहुत तेजी से अँग्रेजी सीखना शुरू कर दिया, और उनमें से कई अब आपस में अँग्रेजी में बात करते हैं। अब प्रधान–शिक्षक नागेश कहते हैं, "मैं भी कन्नड़ माध्यम के स्कूल में पढ़ा हूँ और मैंने अँग्रेजी सीखना दस साल की उम्र में शुरू किया; मैं नहीं चाहता कि मेरे विद्यार्थी ऐसी ही स्थिति का सामना करें। इसलिए मैं यह सुनिश्चित कर रहा हूँ कि मेरे स्कूल के बच्चे पहले ही अँग्रेजी सीख जाएँ।" नागेश में सम्भावनाओं से परिपूर्ण दूरदर्शिता है। वे खोजबीन करने वाले स्कूल–प्रमुख हैं और व्यावहारिक भी, क्योंकि वे अपनी रणनीतियों में समुदाय को शामिल

करते हैं। ये ऐसे गुण हैं जो उनके जैसे अन्य स्कूल–प्रमुख भी आसानी से आत्मसात कर सकते हैं।

एक स्कूल प्रमुख के मार्गदर्शन के लिए पूरा समुदाय चाहिए

....नम्मा शाले कार्यक्रम का आधारभूत सिद्धान्त

नम्मा शाले कार्यक्रम के अनुभवों ने सिद्ध कर दिया है कि स्कूल–नेतृत्व तभी प्रभावी होता है जब उसके साथ स्थानीय स्तर पर एक बेहतर 'सामुदायिक भागीदारी' भी हो। इसलिए, एक मजबूत साझेदारी बेहद महत्वपूर्ण है। यह 'स्कूल और समुदाय के रिश्ते' को मजबूत बनाकर और बाद में दोनों के बीच सम्प्रेषण और संवाद का एक मजबूत ताना–बाना स्थापित करके किया जा सकता है। इस सन्दर्भ में, नम्मा शाले कार्यक्रम ने 'स्कूल नेतृत्व' को स्कूल तथा समुदाय के रिश्ते के उपफल की तरह नहीं देखा, बल्कि उसकी कल्पना सम्प्रेषण और संवाद के अभिनव औजारों के 'पूरक प्रभाव' के रूप में की। इन्हीं के चलते 'इन्द्रधनुषी भागीदार' सहजीवन की पारस्परिक प्रक्रिया में सहयोग करते हैं।

इस हस्तक्षेप के दौरान, और नम्मा शाले कार्यक्रम को सुदृढ़ करने के चरण की समाप्ति पर एकत्र किए गए विचारों और राय ने इस सम्पूर्ण प्रक्रिया में शामिल लोगों को समुदाय तथा शिक्षक, दोनों के 'पारस्परिक सशक्तीकरण' के एक सिद्धान्त पर पहुँचने में मदद की। शुरुआत से ही नम्मा शाले ने स्कूल नेतृत्व को लम्बे दौर के लिए विकसित करने का सतत प्रयास किया। विभिन्न चर्चाओं से यह तथ्य निकलकर सामने आया कि समुदाय की भरपूर सहायता और सहयोग मिलने पर ही प्रधान–शिक्षक द्वारा समुदाय को स्वीकार्य अच्छा नेतृत्व प्रदान किया जा सकता है। विभाग के नियम और प्रक्रियाएँ स्कूल के प्रशासन से सम्बन्धित निर्णय लेने में अक्सर शिक्षकों के आड़े आते हैं। नम्मा शाले ने स्कूल के संचालन की प्रक्रियाओं में समुदायों को सक्रिय रूप से शामिल करके शिक्षकों को पीछे से सहारा प्रदान किया। इस कार्यक्रम के अन्तर्गत आने वाले स्थानीय समुदाय अब आगे बढ़कर स्कूलों के लिए आवश्यक अतिरिक्त संसाधन जुटाने का सक्रिय प्रयास कर रहे हैं; वे अपने बच्चों की पढ़ाई की निगरानी करने, मध्यान्ह भोजन कार्यक्रम चलाने, स्कूल के मूलभूत ढाँचे का संरक्षण करने, और स्कूल के विकास के लिए वित्तीय राशियाँ जुटाने में मदद करते हैं। युवा और सामुदायिक संगठन भी स्कूलों में बेहतर गुणवत्ता की शिक्षा प्रदान करने के लिए शिक्षकों के साथ हो गए हैं। इसी प्रकार, नम्मा शाले कार्यक्रम ने शिक्षकों का आत्मविश्वास बढ़ाने के लिए अभिनव प्रशिक्षण कार्यक्रमों तथा सशक्तीकरण रणनीतियों की संरचना की है।

> *नागेश में सम्भावनाओं से परिपूर्ण दूरदर्शिता है। वे खोजबीन करने वाले स्कूल–प्रमुख हैं और व्यावहारिक भी, क्योंकि वे अपनी रणनीतियों में समुदाय को शामिल करते हैं। ये ऐसे गुण हैं जो उनके जैसे अन्य स्कूल–प्रमुख भी आसानी से आत्मसात कर सकते हैं।*

मैंगलोर के कॉलेज फॉर लीडरशिप एण्ड ह्यूमन रिसोर्स डेवलपमेन्ट (सी.एल.एच.आर.डी.) द्वारा 'स्कूल–समुदाय नेतृत्व' प्रशिक्षण कार्यक्रम के प्रभाव का विश्लेषण करने के दौरान प्रधान शिक्षकों से 'स्कूल–समुदाय नेतृत्व' की उनकी समझ का ब्यौरा देने का अनुरोध किया गया। 38 प्रधान–शिक्षकों ने विचार व्यक्त किया कि उनकी दृष्टि में आदर्श स्कूल–समुदाय नायक वह होगा जो–

क) स्कूल के भवन को एक बृहत्तर सामुदायिक ढाँचे के बीच एक बसेरे की तरह बना हुआ देखता हो।

ख) समुदाय की आवश्यकताओं की फिक्र करता हो और समुदाय उसकी आवश्यकताओं की।

ग) इन्द्रधनुषी भागीदारों, जैसे पालकों, शिक्षकों, बच्चों, एस.डी.एम.सी. सदस्यों, सामुदायिक संगठनों के सदस्यों, ग्राम पंचायतों के सदस्यों और शिक्षा–प्रशासकों के साथ गुणवत्तापूर्ण सार्थक समय बिताना बेहद पसन्द करता हो।

घ) समुदाय के सदस्यों को सक्रिय तौर पर शामिल करते हुए स्कूल की गतिविधियों की योजना बनाए और उसे कार्यान्वित करे।

ड.) शैक्षणिक और गैर–शैक्षणिक गतिविधियों से सम्बन्धित स्कूल सुधारों के बारे में अपने विचार दूसरों के साथ बाँटे और संसाधन जुटाने की प्रक्रिया में पालकों के अलावा समुदाय के अन्य लोगों का भी सहयोग हासिल करे।

नम्मा शाले कार्यक्रम में 'स्कूल नेतृत्व' को टिकाऊ बनाए रखने के लिए ध्यान देने लायक दो महत्वपूर्ण बातें हैं।

- यह शैक्षणिक परिवर्तन और उसकी संस्कृति की सूक्ष्म राजनीति की रणनीति तय करता है जिसे स्कूल नेतृत्व द्वारा प्रकल्पित करके प्रक्रिया में लाया जाता है; दोनों ही में राजनीतिकरण की अत्यधिक आशंका रहती है। इसलिए, एस.डी.एम.सी के ताने–बाने बुनते समय सावधानी बरतनी चाहिए।
- स्थानीय स्कूल के वातावरण को शिक्षा के अधिकार कानून (आर.टी.ई.) के अनुसार संयोजित करना।

नम्मा शाले कार्यक्रम में 'स्कूल–समुदाय नेतृत्व' की जड़ें समुदाय के सशक्तीकरण की प्रक्रिया में गहरे तक थीं। जब शिक्षक बिरादरी बृहद समुदाय की माँगों पर ध्यान देती है और उनके समाधान का प्रयास करती है, तो समुदाय भी शिक्षकों द्वारा स्कूल का नेतृत्व किए जाने को स्वीकारता है और उसमें सहयोग करता है। समुदाय शिक्षकों के गैर–शैक्षणिक कार्यों की जिम्मेदारी में हाथ बँटाने के लिए आम तौर पर तैयार रहता है; शिक्षकों को इसका लाभ उठाना चाहिए क्योंकि इससे उन्हें अपनी शैक्षणिक जिम्मेदारियाँ पूरी करने के लिए अधिक समय मिलेगा। स्कूल नेतृत्व की ऐसी अवधारणा स्कूल के विकास के साझा उद्देश्य के लिए साझा जिम्मेदारी की ओर इशारा करती है। जब साझा नेतृत्व समूचे स्कूली समुदाय में जड़बद्ध होता है तो उसके लम्बे समय तक सामाजिक रूप से बने रहने की गुंजाइश बहुत बढ़ जाती है।

प्रदीप रामावत बंगलौर में अज़ीम प्रेमजी यूनिवर्सिटी के रिसोर्स सेन्टर के एजुकेशन लीडरशिप एण्ड मैनेजमेन्ट टीम के सदस्य हैं। उन्होंने नेशनल यूनिवर्सिटी ऑफ एजुकेशनल प्लानिंग एण्ड एडमिनिस्ट्रेशन (एन.यू.ई.पी.ए.), नई दिल्ली से एजुकेशनल प्लानिंग एण्ड एडमिनिस्ट्रेशन में एम.फिल. किया है। वे नम्मा शाले कार्यक्रम के लिए ज्ञान–आधार के निर्माण में लगे हैं। शिक्षा में समुदाय की भागीदारी और नेतृत्व विकास प्रदीप की रुचि के क्षेत्र हैं। उनसे pradeep.ramavath@azimpremjifoundation.org पर सम्पर्क किया जा सकता है।

रवीन्द्र प्रकाश नम्मा शाले प्रोजेक्ट में अज़ीम प्रेमजी फाउण्डेशन के एक सलाहकार हैं। समाजशास्त्र में स्नातकोत्तर शिक्षा के बाद उन्होंने 1976 से 1984 तक सहकारिता विस्तार अधिकारी के रूप में काम किया। 1993 से 2001 तक मंगालुरू में प्रौढ़ शिक्षा, प्राथमिक शिक्षा और स्वास्थ्य के क्षेत्रों में उनके कई अध्ययन–पत्र प्रकाशित हुए है। उनसे ravindraprakash@azimprremjifoundation.org पर सम्पर्क किया जा सकता है।

5 सितम्बर, 2012 से नए रूप में

टीचर्स ऑफ इण्डिया

शिक्षक हमारी शिक्षा व्यवस्था के हृदय हैं। शिक्षा को अगर बेहतर बनाना है तो शिक्षण सामग्री और शिक्षण विधियों के साथ–साथ शिक्षकों को भी इस हेतु पेशवर रूप से सक्षम तथा बौद्धिक रूप से सम्पन्न बनाए जाने की जरूरत है।

इसके लिए हर स्तर पर तरह–तरह के प्रयास किए जा रहे हैं। टीचर्स ऑफ इण्डिया पोर्टल ऐसा ही एक प्रयास है। तेजी से बदलती और विकसित होती दुनिया में कम्प्यूटर तकनॉलॉजी जीवन के हर क्षेत्र में प्रवेश कर गई है। शिक्षा भी इससे अछूती नहीं है। पोर्टल इस तकनॉलॉजी पर ही आधारित है। इसीलिए इसे शिक्षकों का ई–मंच भी कहा जा सकता है। गुणवत्तापूर्ण शिक्षा की प्राप्ति के लिए कार्यरत अज़ीम प्रेमजी फाउण्डेशन ने इसकी पहल की है। वर्ष 2008 में शिक्षक दिवस पर इसका शुभारम्भ किया गया था। यह बहुभाषी पोर्टल राष्ट्रीय ज्ञान आयोग द्वारा प्रस्तावित एवं समर्थित है। पिछले लगभग तीन साल में प्राप्त प्रतिक्रियाओं, सुझावों तथा अनुभवों को ध्यान में रखकर इसे और अधिक सुगम तथा सहज बनाने का प्रयास किया गया है।

टीचर्स ऑफ इण्डिया के नए रूप में *कक्षा संसाधन* तथा *शिक्षक विकास* के अन्तर्गत सामग्री प्रस्तुत की जा रही है। इनमें पाठ योजना, गतिविधि, वर्कशीट, पीपीटी, ऑडियो, वीडियो, ईबुक, लेख, इमेज के रूप में विभिन्न सामग्री है।

वे जो 'खास' हैं में ऐसे शिक्षकों, व्यक्तियों और संस्थाओं को सामने लाने का प्रयास है, जिन्होंने अपने उल्लेखनीय शैक्षणिक काम की बदौलत स्कूल, शिक्षक या शिक्षा की छवि और अर्थ को सही मायने में स्थापित किया है। *समुदाय* में शिक्षकों को और पास लाने का प्रयास है। *'चर्चा'* में समसामयिक मुद्दों पर हमख्याल शिक्षकों तथा अन्य साथियों से चर्चा की जा सकती है। *खबरतबर* में शैक्षिक जगत में हो रही या होने वाली गतिविधियों की जानकारी प्राप्त की जा सकती है। *मदद* है वह जगह जहाँ शिक्षक सवाल पूछ सकते हैं।

यह निशुल्क है और हिन्दी, कन्नड़, तमिल, तेलुगू तथा अँग्रेजी में www.teachersofindia.org ई–पते पर उपलब्ध है।