



एक अन्तःप्रेरित तथा कुशल प्रधान-शिक्षक अपने स्कूल के ‘लघु-संकुल संसाधन समन्वयक’ यानी “लघु-सी.आर.सी.” की तरह काम कर सकता है। वह शिक्षक दल की रोचक ढंग से आयोजित बैठकों में अकादमिक चर्चाओं के द्वारा स्कूल के सभी सहकर्मियों के लिए सीखने का एक मजेदार और पेशेवर वातावरण निर्मित कर सकता है; विभिन्न कक्षाओं के पारस्परिक अवलोकन तथा शिक्षण शैली और पाठ-योजनाओं के बारे में शिक्षकों के अनुभव पर आपसी चर्चाओं (फीडबैक) के द्वारा उनकी क्षमताएँ विकसित कर सकता है; और स्कूल के विकास की समग्र योजना के अनुरूप शिक्षकों की व्यक्तित्व-विकास योजनाओं का प्रबन्धन कर सकता है। लेकिन इसके बजाय प्रधान-शिक्षक “उच्च अधिकारियों” को आँकड़े भेजने, कक्षाओं के लिए शिक्षकों को तैनात करने, मध्यान्ह भोजन और निर्माण कार्यों – और हाँ, सबसे महत्वपूर्ण समझे जाने वाले जनगणना, पोलियो तथा अन्य ग्रामीण सर्वेक्षणों आदि के लिए सिर्फ एक प्रशासक बनकर रह जाता है।

“लघु-सी.आर.सी.” की यह भूमिका निभाने के लिए प्रधान-शिक्षक को दो चीजों की जरूरत होती है—स्वतःस्फूर्त अन्तःप्रेरणा और नेतृत्व के कौशल। वर्तमान व्यवस्था में स्कूल के सबसे वरिष्ठ शिक्षक को अन्तःप्रेरणा और नेतृत्व कौशलों की जाँच किए बगैर ही, अपने आप (और अक्सर उसकी अनिच्छा के बावजूद) प्रधान-शिक्षक की भूमिका के लिए “पदोन्नत” कर दिया जाता है। इसके बजाय यदि हम अन्तःप्रेरणा और उत्साह से भरे शिक्षकों को चुनते और सहकर्मियों के उत्साह और पेशेवर विकास को संचालित करने में उनकी मदद करने के लिए उन्हें एक व्यवस्थित नेतृत्व-प्रशिक्षण कार्यक्रम के बाद प्रधान-शिक्षक के रूप में पदोन्नत करते, तो शायद हमारे पास देश के हर स्कूल में मिलाकर अनायास लाखों “लघु-सी.आर.सी.” हो जाते। कैवल्य एजुकेशन फाउण्डेशन, झुंझुनू (राजस्थान), अहमदाबाद और मुम्बई के सौ स्कूलों में वर्तमान प्रधान-शिक्षकों की नेतृत्व-क्षमता विकसित करने का एक तीन-वर्षीय अंशकालिक सेवारत प्रायोगिक कार्यक्रम चला रहा है, जिसमें प्रतिवर्ष सोलह दिन की कार्यशालाएँ और सेवा-स्थान पर ही सोलह दिन का प्रशिक्षण शामिल है।

करीब-करीब हर व्यक्ति में अन्तःप्रेरणा और नेतृत्व कौशल विकसित करना सम्भव है – खास तौर से तब जब हम इस मान्यता से प्रारम्भ करते हैं कि “हर मनुष्य मूल रूप से अच्छा होता है, अच्छा करना और आदर पाना चाहता है। सही वातावरण तथा सहयोग मिलने पर वह अपने कार्यप्रदर्शन के स्तर को अधिक से अधिक ऊपर उठाएगा।” इस मान्यता के बाद, क्या व्यवस्थित ढंग से सहायता देकर हर स्कूल में एक स्वप्रेरित प्रधान-शिक्षक निर्मित करना सम्भव

है? इस सम्बन्ध में हमारा अनुभव बहुत सकारात्मक है और इसलिए इस प्रश्न का हमारा उत्तर पुरजोर “हाँ” में है।

अन्तःप्रेरणा विकसित की जा सकती है – अपनी भूमिका में “सार्थकता” तलाशने में मदद करके, अपने सहकर्मियों के प्रति “गर्व” का अहसास जगाकर, सतत “सीखने” के द्वारा अपने व्यक्तित्व के विस्तार में आनन्द पाने से, और बच्चों के साथ दैनिक कार्य में “मजे” की खोज से। दुख की बात है कि विगत वर्षों में धीरे-धीरे इनमें से प्रत्येक का क्षय होता गया है। इसलिए हैरत की बात नहीं है कि प्रधान-शिक्षक कार्य करते हैं तो ऐसे, जैसे उनका काम उन्हें सौंपी गई “राष्ट्र-निर्माण” की सबसे रोमांचक गतिविधि न होकर एक नीरस, उबाऊ काम हो। हमारा कार्यक्रम व्यवस्थित तरीके से सार्थकता, गर्व और आनन्द की पुनर्चना करने का प्रयास करता है।

## अपनी भूमिका में फिर से “सार्थकता” खोजना

“यदि आपके समुदाय के लोग, सहकर्मी और पूर्व विद्यार्थी आपके 80वें जन्मदिन पर भाषण दें तो आप अपने बारे में उनसे क्या सुनना चाहेंगे?”

“आप अभी जिस तरह काम करते हैं और उनके साथ व्यवहार करते हैं, उसके आधार पर आपके बारे में उनके द्वारा क्या कहे जाने की सम्भावना है?”

“आपके बचपन का वह कौन-सा शिक्षक है जिसे आप याद करते हैं, और क्यों?”

“क्या आपके बच्चे आपको भी उतने ही प्रेमपूर्वक याद करेंगे?”

संसार के सबसे सार्थक व्यवसायों में से एक है अध्यापन। हर दिन आपको बच्चों का चरित्र ढालने का तथा स्वयं को और आसपास के संसार को जानने में उनकी मदद करने का अवसर मिलता है। यह एक साथ समाज-सुधारक, एक हितैषी बुजुर्ग, पथ-प्रदर्शक और स्वयं बच्चा होने का अवसर देता है। जब कोई पूर्व-विद्यार्थी “मैडम/सर, आपका धन्यवाद” कहने के लिए बीस वर्ष बाद वापस आता है तो उस आनन्द को शब्दों में व्यक्त करना कठिन है। यह व्यवसाय केवल एक अच्छी जीविका कमाने के बारे में नहीं है, बल्कि उससे आगे जाकर मददगार और उपयोगी होने के बारे में है। अफसोस की बात है कि अधिकांश सरकारी शिक्षकों ने इस आनन्द का अनुभव नहीं किया है।

विभिन्न प्रकार के सत्र आयोजित करके हम यह सवाल उठाने में शिक्षकों की मदद करते हैं कि वे जो कर रहे हैं, वह क्यों कर रहे हैं।

चिन्तन-मनन करने, जीवन-मानचित्र बनाने, अनुभव साझा करने, और गहरी छानबीन के सत्रों के आयोजन से उन्हें अपनी भूमिका में सार्थकता देख पाने में मदद मिलती है। इस प्रकार वे एक निर्जीव प्रशासक के बजाय एक “सक्रिय” कर्मठ व्यक्ति बन पाते हैं।

राजस्थान के एक छोटे से ग्रामीण स्कूल के एक शिक्षक ने हमारे कार्यक्रम में एक वर्ष शामिल रहने के बाद जो कहा, उसे मैं उद्धृत करता हूँ, “इन बच्चों ने मुझे जीना सिखाया, जीवन क्या है वह सिखाया – बस हँसो, खेलो....।”

### अपने सहकर्मियों के प्रति पुनः गर्व का अनुभव करना

खेलों में एक चमत्कारिक खूबी होती है – सहयोगी दल (टीम) निर्मित करने की खूबी। हम शिक्षकों और प्रधान-शिक्षकों के साथ “बेमिसाल फ्रिस्बी” का खेल खेलते हैं। इसके माध्यम से उनमें साथ-साथ, इकट्ठे मिलकर काम करने की क्षमता विकसित होती है ताकि वे एक टीम की तरह किसी लक्ष्य को प्राप्त करना सीखें। यह एक बहुत आसान खेल है जिसमें पाँच-पाँच खिलाड़ियों की दो टीमों एक फ्रिस्बी को विरोधी टीम की गोल रेखा के पार पहुँचाने का प्रयास करती हैं। हमने यह खेल इसलिए चुना क्योंकि इसमें एक-दूसरे को छूने की जरूरत नहीं होती है, इसलिए पुरुष और स्त्रियाँ साथ-साथ खेल सकते हैं। इसमें लगभग 50 रु. की एक फ्रिस्बी, यानी प्लास्टिक की लगभग 10 इंच व्यास की गोल तश्तरी चाहिए होती है, जिसे कलाई के झटके से फेंका जाता है। यह “स्वनिर्णीत” खेल है। इसमें उठने वाले विवादों को बिना किसी तीसरे पक्ष को बीच में लाए संवाद के द्वारा सुलझाना होता है।

यह देखकर हम हैरत में पड़ जाते हैं कि टीम के रूप में सफलतापूर्वक केवल एक संयुक्त प्रॉजेक्ट करना भी स्कूल में साथ काम करने वाले शिक्षकों के उत्साह और उत्प्रेरण के लिए क्या कुछ कर देता है। शुरुआत में वे यह मान रहे होते हैं कि वे यह नहीं कर पाएँगे, लेकिन धीरे-धीरे रोज सीखते चले जाते हैं, सुधार करते हैं, और अन्त में सफल हो जाते हैं, तो अचानक एक “टीम” के तौर पर उनकी आत्म-छवि बदल जाती है। अधिकांश स्कूलों में इस बात की बहुत सीमित समझ होती है कि व्यक्ति अपने सहकर्मियों से क्या सीख सकता है; शिक्षक अपनी कक्षाओं में अकेलापन महसूस करते हैं और कक्षाओं में अपनी असफलताओं को दूसरे शिक्षकों के साथ बाँटने में डरते हैं, कि कहीं इस कारण से उन्हें अयोग्य न समझ लिया जाए। खेल एक भयरहित वातावरण निर्मित कर देता है। यह उन्हें मौका देता है कि वे एक-दूसरे का आदर करना सीखें, ऐसा करने के अभ्यस्त हो पाएँ। खेल एक माहौल तैयार करता है जिसमें वे एक-दूसरे को सहयोग देना सीखते हैं, कौशलों को साझा करना सीखते हैं और टीम के रूप में कुछ हासिल कर पाते हैं।

“मैं फ्रिस्बी सुश्री ‘क’ की ओर फेंकने को क्यों इच्छुक नहीं हूँ जबकि मैं लगातार वह सुश्री ‘ख’ को फेंक रहा हूँ? क्या यह इसलिए है कि

मुझे नहीं लगता कि वह अच्छा खेल सकती है, और मैं जीतने के लिए अधिक उत्सुक हूँ न कि अपनी टीम के सभी साथियों की भागीदारी के लिए? इससे सुश्री ‘ख’ को कैसा लगता होगा? क्या सुश्री ‘ख’ किसी भी काम में अच्छी नहीं है, या उसे कोई प्रमुख भूमिका दी जा सकती है? एक टीम के प्रमुख के तौर पर मेरी क्या भूमिका है? हम जीते तो नहीं लेकिन फिर भी, जब हर व्यक्ति ने भागीदारी की तो मुझे कैसा लगा? अपनी टीम के साथियों से मैंने क्या सीखा?”

एक प्रधान-शिक्षक ने स्वयं स्वीकार किया कि अपने शिक्षकों की प्रतिबद्धता के प्रति उनका विश्वास 10 वर्ष पहले ही खो चुका था और इसके फलस्वरूप उन्होंने उत्साह और लगाव से काम करना बन्द कर दिया था। लेकिन अब उनके साथ पुनः सम्बन्ध स्थापित करने के लिए अकस्मात् एक नया औजार मिल गया था और वह सीखने के एक कहीं अधिक ऊर्जापूर्ण वातावरण को बनाए रख पा रहे थे।

### सतत सीखने के द्वारा अपने व्यक्तित्व का विस्तार करने के आनन्द को अनुभव करना

राष्ट्रीय पाठ्यचर्या रूपरेखा क्या है? उसे गढ़ते समय लेखकों के सामने क्या-क्या विकल्प थे? केन्द्रीय मुद्दों के इर्द-गिर्द होने वाली बहसों क्या थीं और वे किस तरह संविधान में प्रतिष्ठित मूल्यों से जुड़ती हैं? हम गणित क्यों पढ़ाते हैं? गणित के अध्यापन का दर्शन क्या है?

ऐसे रोचक सवालों के बारे में संवाद और बहसों करने पर प्रधान-शिक्षक अपने विचारों के क्षितिज को विस्तार दे पाते हैं, और इससे उन्हें नए जोश और बोध के साथ फिर से अपने काम में जुटने में मदद मिलती है। “चॉक एण्ड टॉक”, यानी लिखना और बोलना, के तरीके को यांत्रिकता से उबाऊपन के साथ दोहराते जाने के

“*ऐसा नहीं है कि उन्हें सीखने में दिलचस्पी नहीं है, पर हम उन्हें सीखने के आनन्द का अनुभव करवा पाने में असमर्थ रहे हैं। यदि हम इन्सान के तौर पर उनका आदर करें, छोटी-मोटी पढ़ने की सामग्री के द्वारा उनकी चेतना को झकझोरें, प्रासंगिक विषयों पर सुगम संवाद आयोजित करें और उन्हें स्वयं की कार्यपद्धति पर विचार करने में उनकी मदद करें तो एक उत्साही सीखने वाले का जन्म सम्भव हो जाता है।*”

“पहले मैं सोचता था कि आदमी को नहीं बदला जा सकता है। अभी मुझे पता चला कि आदमी को बदलने के लिए भी बहुत सारी तकनीकें हैं और उनको इस्तेमाल करके किसी से भी काम करवाया जा सकता है।

— एक सरकारी प्रधान-शिक्षक।

बजाए नए प्रश्न उठते हैं। उनमें अहसास जागता है कि प्रतिदिन ‘सीखने’ और ‘अनुभव करने’, तथा सहकर्मियों एवं ज्यादा अनुभवी व्यक्तियों के साथ चर्चा करने के लिए और भी बहुत कुछ है। उन्हें यह बोध भी होता है कि उनके काम के आधार पर उनके पास भी सचमुच अपना एक दृष्टिकोण है और वे अपने को गर्वित, उत्साहित तथा कुछ और सीखने के लिए ऊर्जा से भरा हुआ महसूस करते हैं।

ऐसा नहीं है कि उन्हें सीखने में दिलचस्पी नहीं है, पर हम उन्हें सीखने के आनन्द का अनुभव करवा पाने में असमर्थ रहे हैं। यदि हम इन्सान के तौर पर उनका आदर करें, छोटी-मोटी पढ़ने की सामग्री के द्वारा उनकी चेतना को झकझोरें, प्रासंगिक विषयों पर सुगम संवाद आयोजित करें और उन्हें स्वयं की कार्यपद्धति पर विचार करने में उनकी मदद करें तो एक उत्साही सीखने वाले का जन्म सम्भव हो जाता है।

मैंने कभी कल्पना नहीं की थी कि मैं कार्यशाला के निर्धारित घण्टों के बाद, शाम को देर तक, सरकारी स्कूल-शिक्षकों के समूह के साथ बैठकर इस बात पर चर्चा करूँगा कि गतिविधि-आधारित कक्षाओं में बच्चों के समूह समानता के आधार पर, या मिले-जुले बनाए जाने चाहिए और हमारे चुने गए विकल्प के समाजशास्त्रीय निहितार्थ क्या होंगे!!! पर मैंने ऐसा किया। और मैं कह सकता हूँ कि उस चर्चा में उन्हें मुझसे भी ज्यादा आनन्द आया।

### काम करते हुए आनन्द लेना

आखिरी बार आपने नृत्य कब किया था? वाकई में जोर से खुलकर इस तरह कब गाया था जैसे आपको कोई नहीं देख रहा हो? बच्चों के साथ हँसे थे? कुछ ऐसा चित्र बनाया था जिस पर खुद आपको भी विस्मय हुआ हो? कब यह व्यक्त करती हुई कविता लिखी थी कि आप सचमुच कैसा महसूस करते थे?

कला नई अनुभूतियाँ निर्मित करती है और स्वयं के एक नए, मृदु व्यक्तित्व से जोड़ती है। परन्तु स्वयं स्कूल से उत्तीर्ण होने के बाद,

बिरले प्रधान-शिक्षकों ने ही इस माध्यम का उपयोग किया है। वे भूल चुके हैं कि उन्हें अपने को अभिव्यक्त करने का अधिकार है, कि सृजन करना और आत्म-अभिव्यक्ति स्वयं में आनन्ददायी है। इस कलात्मक अभिरुचि को फिर से जगाना आन्तरिक हिंसा को कम करने में, भीतर दबी हुई गहरी भावनाओं से नाता जोड़ने में सहायक होता है और एक उपभोक्ता के बजाय एक सृजनकर्ता की तरह अपनी एक नई छवि गढ़ने में भी सहायक होता है।

एक प्रधान-शिक्षक ने, जिसे सब पितृसत्तात्मक, तानाशाह प्रवृत्ति वाले आत्मकेन्द्रित व्यक्ति की तरह देखते थे, प्रेम के बारे में एक कविता सबको सुनाई। उसके अन्त में स्वयं उनकी आँखें भर आई थीं और उनके आसपास बैठे सभी लोग यह देखकर स्तब्ध थे कि वे वास्तव में क्या महसूस करते थे। ये अनुभूतियाँ शिक्षकसंघ के एक नेता वाले उनके रूप से बहुत भिन्न थीं। अब वे कहीं अधिक सहृदय और आनन्दप्रेमी व्यक्ति हैं और उनके सहकर्मी बिलकुल ही भिन्न कारणों से उनका आदर करते हैं।

### नेतृत्व कौशल निर्मित करना

“शैक्षणिक नेतृत्व” एक प्रधान शिक्षक के प्रमुख कार्यों में से एक है – अर्थात् अपने शिक्षकों का मार्गदर्शन और विकास करने की योग्यता होना। इसके लिए जरूरी है कि वह एक संवेदनशील श्रोता हो, अपने शिक्षकदल से सम्बन्ध बनाए, अपनी समस्याएँ व्यक्त करने में उनकी मदद करे और कार्ययोजनाओं की रूपरेखा बनाने में उन्हें सहयोग दे। फिर सर्वश्रेष्ठ कार्ययोजना चुनने में, उसे आजमाने में, और यह विचार करने में उनकी मदद करे कि उपलब्धि क्या रही। यदि वाँछित उपलब्धि हासिल नहीं हुई तो फिर से इस प्रक्रिया को दोहराने में उनकी सहायता करे। कहने में यह सब जितना भी सरल प्रतीत हो, वास्तव में यह अत्यन्त कठिन कार्य है। अधिकांश शिक्षक दूसरों की परेशानियाँ महसूस करने, उनसे जुड़ने, उनकी बात सुनने और समस्याएँ सुलझाने के बजाय आमतौर पर प्रचलित ऐसी “उपदेशात्मक” सलाहें देने का ढर्रा अपना लेते हैं जिन पर न तो अमल किया जा सकता है और जो न ही दी हुई परिस्थितियों में प्रासंगिक होती हैं।

प्रधान-शिक्षकों को यह सिखाया जा सकता है कि वे अपने शिक्षकदल को किस तरह मदद दें और प्रशिक्षित करें। इसके लिए यह जरूरी नहीं कि हर विषय और हर टॉपिक के बारे में उनका ज्ञान प्रशिक्षित किए जा रहे व्यक्ति के ज्ञान से अधिक हो। जरूरत होगी सुनने और मार्गदर्शन करने (कोचिंग) के कौशल सीखने की। लेकिन क्योंकि उन्होंने स्वयं कभी कोचिंग के माहौल का अनुभव नहीं किया होता, इसलिए इस सन्दर्भ में उन्हें और बहुत कुछ की जरूरत होगी। आवश्यकता होगी इस भूमिका में मदद करने वालों द्वारा रोल मॉडलिंग की, आत्म-मूल्यांकन करने वाली प्रश्नावलियों

और अभ्यास-प्रश्नों की, पठन सामग्री की और सहयोगियों तथा अनुभवी प्रशिक्षकों द्वारा फीडबैक प्रक्रियाओं की।

“पहले मैं सोचता था कि आदमी को नहीं बदला जा सकता है। अभी मुझे पता चला कि आदमी को बदलने के लिए भी बहुत सारी तकनीकें हैं और उनको इस्तेमाल करके किसी से भी काम करवाया जा सकता है” – एक सरकारी प्रधान-शिक्षक। अपने प्रधान-शिक्षकों को ये बुनियादी औजार प्रदान न करके हम उनका बहुत अहित कर रहे हैं।

### निष्कर्ष

शोध ने बार-बार यह साबित किया है कि एक अन्तःप्रेरित प्रधान-शिक्षक अपने स्कूल के कामकाज को नाटकीय रूप से सुधार सकता है। हममें से सभी ऐसे लोग जो भारत के निजी स्कूलों

में पढ़े, किसी न किसी ऐसे फादर ‘बॉस्को’ को जानते हैं जो अपने समर्पण, करुणा और ऊर्जा के कारण स्कूल के हर बच्चे को जानता था। बच्चे अपनी सम्भावनाओं को हासिल कर सकें इसके लिए अथक परिश्रम करता था और अपने पूरे शिक्षकदल के लिए एक रवैया तय कर देता था। अब प्रश्न यह है कि हम एक धर्मनिरपेक्ष, पेशेवर विकास प्रक्रिया के द्वारा ऐसे प्रधान शिक्षकों का व्यवस्थित रूप से सृजन कर सकते हैं या नहीं।

क्या हम अपने सभी प्रधान-शिक्षकों को अन्तःप्रेरित “लघु-सी.आर.सी.” में विकसित करने के लिए नेतृत्व-प्रशिक्षण कार्यक्रम चला सकते हैं? आमिर खान अभिनीत उस पात्र का सम्मान करते हुए भी जो श्री-ईडियट्स फिल्म में बच्चों के लिए एक जीवन्त स्कूल चलाता है, सवाल तो यह है कि क्या हम ऐसे 7,00,000 ईडियट्स – यानी भारत के हर सरकारी स्कूल में एक – पैदा कर सकते हैं?

**आदित्य नटराज** सामाजिक परिवर्तन के लिए नेतृत्व-विकास करने पर केन्द्रित कैवल्य एजुकेशन फाउण्डेशन (के.ई.एफ.) के संस्थापक निदेशक हैं। के.ई.एफ. दो कार्यक्रम संचालित करता है “स्कूल लीडरशिप प्रोग्राम” जो सरकारी स्कूलों के प्रधानाचार्यों को अपने असफल होते हुए स्कूलों को सुधारने के लिए प्रशिक्षित करता है, और “गाँधी फ़ैलोशिप”, जो जमीनी सामाजिक परिवर्तन के लिए युवा लोगों को प्रशिक्षण देता है। आदित्य ने आठ वर्ष व्यावसायिक क्षेत्र में और आठ वर्ष बुनियादी जमीनी शिक्षा-विकास के क्षेत्र में कार्य किया है। वे अर्थशास्त्र में एम.ए. और आई.एन.एस.ई.ए.डी. से एम.बी.ए. हैं।

