



“दुनिया में जो बदलाव देखना चाहते हो, पहले खुद में वह बदलाव लाओ।”

—महात्मा गाँधी

स्कूल-नेतृत्व आज शिक्षा के सबसे अधिक चर्चित मुद्दों में से एक है। शिक्षा नीति और उसकी प्रक्रियाओं को लेकर होने वाली कोई भी चर्चा तब तक पूरी नहीं हो सकती जब तक स्कूली शिक्षा में उसके नायकों द्वारा निभाई जाने वाली, अच्छी चाहे बुरी, महत्वपूर्ण भूमिका का जिक्र न हो। मैंने सरकारी व निजी, दोनों क्षेत्रों के ऐसे नायकों के उदाहरणों पर लिखी गई कई प्रभावशाली केस-स्टडी पढ़ी हैं, जिनमें कई सारी व्यवस्थागत बाधाओं को पार करते हुए अपने स्कूल को रूपान्तरित करने की कहानी है। चाहे वह अचला कुकरेती की कहानी हो, जिन्होंने अल्प संसाधन वाले नई दिल्ली नगर निगम स्कूलों की तस्वीर बदल दी, या आभा ऐडम्स की, जिन्होंने इसी शहर के अधिक सुविधा-सम्पन्न क्षेत्रों में प्रसिद्ध श्रीराम स्कूल की स्थापना की, या फिर पश्चिम बंगाल में मुर्शिदाबाद के 16 वर्षीय किशोर बाबर अली की बहुचर्चित टी.ई.डी. कहानी, जो कम उम्र में देश के सबसे युवा प्रधानाध्यापक बने – ये सभी बेहद प्रेरणादायी हैं। पर मुझे ऐसी घटिया नेतृत्व पद्धतियों के चौंका देने वाले किस्सों के बारे में भी पता चला है, जो हमारे स्कूलों को खतरे में डाल रही हैं। ये उजागर हुई हैं 2006-2007 के डी.आई.एस.ई. के आँकड़ों से। जो यह भी बताते हैं कि भारत के कुल प्राथमिक विद्यालयों में से आधे से भी अधिक में कोई नियमित प्रधानाध्यापक नहीं है। मीडिया में आई खबरों से हमें निजी तथा सरकारी, दोनों ही तरह के स्कूल-प्रमुखों द्वारा अपनी स्वायत्तता व अधिकारों का दुरुपयोग करने के बारे में भी पता चला है—ये भी ऐसी घटिया नेतृत्व पद्धतियों के ही उदाहरण हैं।

प्रेरक नायकों के व्यक्तिगत किस्से और केस स्टडी उपयोगी होते हैं, लेकिन यहाँ मैं एक और तस्वीर खींचना चाहूँगा। व्यवहार में प्रभावशाली स्कूली नेतृत्व कैसा हो सकता है? स्कूली शिक्षा के रोजमर्रा के सन्दर्भ में इसका इस्तेमाल कैसे हो सकता है? और इसे बड़े पैमाने पर बनाए रखने के लिए किस तरह की व्यवस्थागत मदद की जरूरत है? मेरी समझ मुख्यतः मेरे संगठन आईडिस्कवरी एजुकेशन द्वारा संचालित, जमीनी स्तर पर किए गए शोध पर आधारित है। यह करते हुए हमने देश भर के पाँच सौ से भी अधिक मुख्यधारा के स्वतन्त्र स्कूलों की गुणवत्ता में सुधार किया। हमने एकीकृत पाठ्यचर्या, प्रशिक्षण और आकलन को क्रियान्वित करने में सैकड़ों स्कूल-नायकों को प्रशिक्षित किया। स्कूली नेतृत्व के बारे में किया गया विश्वस्तरीय शोध भी इन्हीं तरीकों की ओर उन्मुख होने लगा है, हालाँकि यह शोध अधिकतर भारत के अलावा अन्य देशों के सन्दर्भ में किया गया है।

“सर्वप्रथम मैं बल देना चाहता हूँ कि हमारे स्कूलों को शैक्षणिक नायकों की जरूरत है; ऐसे नायक जो विद्यार्थियों की शिक्षा के लिए खुद को जवाबदेह मानते हैं और जो केवल प्रशासनिक प्रबन्धक होने की बजाय अध्ययन-अध्यापन प्रक्रिया के सुधार के लिए खुद सक्रिय होते हैं।”

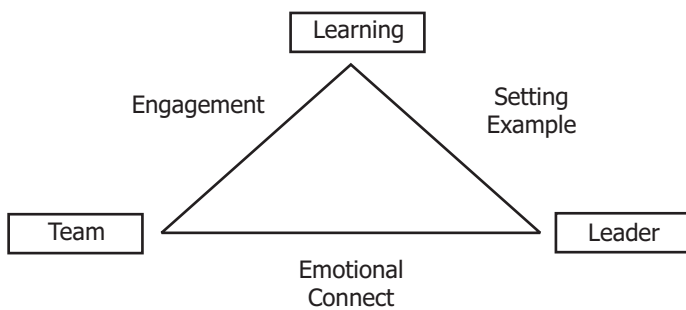
सर्वप्रथम मैं बल देना चाहता हूँ कि हमारे स्कूलों को शैक्षणिक नायकों की जरूरत है; ऐसे नायक जो विद्यार्थियों की शिक्षा के लिए खुद को जवाबदेह मानते हैं और जो केवल प्रशासनिक प्रबन्धक होने की बजाय अध्ययन-अध्यापन प्रक्रिया के सुधार के लिए खुद सक्रिय होते हैं।

हार्वर्ड के प्राध्यापक रिचर्ड एलमर लिखते हैं: “नेतृत्व का उद्देश्य शैक्षणिक प्रथाओं और प्रदर्शन में सुधार करना है..। इस परिभाषा में स्वयं को जान बूझकर रूमानियत से परे रखा गया है, वह केन्द्रित और साधनभूत है।” अमेरिका में ए.एस.सी.डी. द्वारा किए गए अध्ययन दिखाते हैं कि “बच्चों की शिक्षा पर सबसे अधिक प्रभाव कक्षा में होने वाली पढ़ाई के अलावा, स्कूल के नेतृत्व का ही पड़ता है। बेहतरीन प्रदर्शन करने वाले प्रधानाध्यापक विद्यार्थी के सीखने में 20 प्रतिशत अंकों का अन्तर ला सकते हैं।”

भारत में हमारा जमीनी अनुभव इन निष्कर्षों की पुष्टि करता है। हमारे साझेदार स्कूलों में सबसे महत्वपूर्ण सुधार वहाँ हुए जहाँ स्कूल के नेतृत्व ने शिक्षण तथा अध्यापन की ओर असाधारण ध्यान दिया। सम्भवतः सबसे ज्यादा शिक्षाप्रद तथ्य यह है कि इनमें से कई स्कूल-नायक किसी भी तौर पर करिश्माई व्यक्तित्व वाले या शिक्षा-विशेषज्ञ नहीं हैं। अजमेर से लेकर तिरुनेलवेली तक, तमाम छोटे कस्बों में स्थित उनके स्कूल भी शिक्षक-गुणवत्ता की सीमाओं, आधारभूत ढाँचों से जुड़ी मजबूरियों, पालकों की उदासीनता तथा प्रशासनिक समस्याओं से मुक्त नहीं हैं। लेकिन एक बात उन्हें दूसरों से अलग करती है – वे पढ़ाई का स्तर सुधारने पर अनवरत ध्यान देते हैं, भले ही छोटी-मोटी प्रशासनिक बातें छूट जाएँ। उन्होंने अपने कार्यालय से बाहर तथा कक्षा के भीतर समय व्यतीत किया; विद्यार्थी वाकई में क्या सीखे, इस पर ध्यान बनाए रखा; कक्षा के भीतर शिक्षकों के अध्यापन पर निगाह रखी, अपनी समीक्षा दी और शिक्षण में ‘क्या’ और ‘कैसे’ दर्शाने वाले छोटे-मोटे बदलाव भी करवाए।

मेरा दूसरा सुझाव है कि शैक्षणिक नेतृत्व की सैद्धान्तिक परिभाषा को रूपान्तरित करके एक ऐसी व्यावहारिक कार्ययोजना बनाई जाए जिसे स्कूल का नायक अपने स्कूल में लागू कर सके। हमारे द्वारा विकसित किया गया एक व्यवहार्य मॉडल इसके लिए एक उपयोगी रूपरेखा प्रदान कर सकता है। नेतृत्व की सबसे अधिक जरूरत तब होती है जब किसी परिवेश में हुए बदलाव से अनुकूलन सम्बन्धी चुनौतियाँ पैदा होती हैं। स्कूलों के लिए अनुकूलन सम्बन्धी चुनौती है कि अलग-अलग बच्चों के सीखने के अन्तरों की सीमाओं, शिक्षकों के स्तर में विविधताओं, और स्तरीय शैक्षणिक संसाधनों की कमी से जूझते हुए भी कैसे उस सब को प्रत्यक्ष तौर पर प्रदर्शित किया जाए जो प्रत्येक बच्चे ने कक्षा के अन्दर सीखा है। इस प्रश्न का कोई आसान उत्तर नहीं हो सकता। अतः स्कूल में अपनी भूमिका को लेकर स्कूल-नायक की पहली प्राथमिकता होगी स्तरीय शिक्षा और अध्यापन को अपना एकसूत्री कार्यक्रम बनाना और इस उद्देश्य की प्राप्ति हेतु वह अपना अधिक से अधिक समय, ऊर्जा और संसाधन लगा देगा। इसके फलस्वरूप, शायद प्रशासनिक गतिविधियों को संचालित करने और नौकरशाही तथा प्रबन्धन से निपटने जैसे कामों का महत्व गौण हो जाएगा।

पढ़ने-पढ़ाने को अपना प्राथमिक एजेण्डा बना लेने के बाद स्कूल-नायक को क्या-क्या कार्य करने होंगे? हम नेतृत्व की संकल्पना एक कृत्य या क्रिया के रूप में करते हैं। तो स्कूल-नायक की भूमिका इस ढंग से कार्य करने की होना चाहिए कि वह व्यक्तिगत उदाहरण (example) सामने रखे और बेहतर शिक्षा देने के प्रयास में संलग्न (engage) रहने के लिए अपनी टीम के साथ एक मजबूत भावनात्मक (emotional) रिश्ता कायम करे। हमने इसे '3E Model of Leadership' नाम दिया है। यह एक समेकित अवधारणात्मक ढाँचा है जो कई शोधकर्ताओं, उल्लेखनीय रूप से शिक्षाशास्त्री डेविड हॉकिन्स, नेतृत्व विशेषज्ञों रॉनल्ड हीफेट्ज और वारेन बेनिस, तथा संगठनात्मक शिक्षा के सिद्धान्तकार नोएल टिची के कार्यों पर आधारित है। शैक्षणिक व संगठनात्मक क्षेत्रों में 10,000 से भी अधिक नायकों के साथ किए गए नेतृत्व सम्बन्धी हमारे कार्य द्वारा इसकी प्रभावशीलता भी सिद्ध हुई है। यह सही है कि हम सबके भीतर नेतृत्व से जुड़ी प्रतिभा का स्तर अलग-अलग होगा, लेकिन हमने यह देखा है कि ये परिपाटियाँ सीखी जा सकती हैं।



हम ऐसी तीन कार्यविधियाँ सुझा रहे हैं जिन्हें किसी भी स्कूल में इस्तेमाल किया जा सकता है।

- एक आदर्श शिक्षक और विद्यार्थी होने का व्यक्तिगत उदाहरण सामने रखना। इसे कक्षा के भीतर रहकर ही सबसे अच्छे ढंग से किया जा सकता है, शिक्षकों के साथ मिलकर पढ़ाने के द्वारा तथा विद्यार्थियों के साथ बैठकर पढ़ने के द्वारा। विद्यादेवी जिन्दल स्कूल की प्राचार्या श्रीमती गुनमीत बिन्द्रा, जिन्होंने हमारे साथ मिलकर अपनी 23 वर्ष पुरानी संस्था को रूपान्तरित किया, कहती हैं, "मैं अपने शिक्षकों के साथ बैठकर उनकी शिक्षण-योजनाएँ बनवाती थी। एक बार एक शिक्षिका अपने द्वारा उपयोग किए जाने वाले संसाधनों को लेकर मुश्किल महसूस कर रही थी। मैंने उससे कहा, 'चलो कक्षा में चलते हैं और आज के लिए मैं तुम्हारी सहायक बन जाती हूँ।' इसके बाद से हर सप्ताह मैं खुद दो पीरियड पढ़ाने लगी। इसका कक्षा के भीतर के अध्ययन-अध्यापन पर जबरदस्त प्रभाव पड़ा है।" कक्षा के भीतर प्रभावी शिक्षण का प्रदर्शन करना, अवलोकन करना और शिक्षकों को अपनी प्रतिक्रिया देना, बच्चों के काम को देखना और सबसे जरूरी बात यह कि पढ़ाई के प्रति जिज्ञासु होना – यह हमारे स्कूल-नायकों की ओर से प्रस्तुत किया जाने वाला एक ऐसा उदाहरण हो सकता है जिसका अन्य लोग अनुकरण कर सकते हैं।
- अपने शिक्षक एवं विद्यार्थी समूह के साथ समानुभूति तथा सराहना के माध्यम से भावनात्मक सम्बन्ध विकसित करना। पढ़ना – और पढ़ाना – भावनात्मक रूप से चिन्तामुक्त लेकिन बौद्धिक रूप से चुनौतीपूर्ण परिवेश में ही सबसे अच्छे ढंग से हो पाता है। यह जरूरी है कि स्कूल-नायक अपनी टीम में विश्वास और सहयोग का वातावरण निर्मित करें। अध्ययन को बढ़ावा देने वाली स्कूली संस्कृतियों के निर्माण में हमने देखा है कि ऐसे नायक जिन्होंने विशेष सराहना करने, वार्तालापों में शामिल होने और बच्चों से प्रतिक्रियाएँ लेने जैसी गतिविधियों को संस्थागत चलन बना दिया, वे अपनी टीमों में भावनात्मक जुड़ाव निर्मित करने में बेहद सफल रहे हैं।
- शिक्षक समुदाय को उम्मीद व आशा का संचार करते हुए अध्ययन प्रक्रिया में संलग्न रखना। सीखना-सिखाना एक कठिन कार्य है। बच्चे बार-बार कोशिश करने, असफल होने और फिर से कोशिश करने से सीखते हैं। बिल्कुल यही बात शिक्षकों पर भी लागू होती है। शिक्षण के लिए, खासतौर पर जब वह वाकई में बच्चों को सिखाने के लिए हो, न कि बस रटा देने के लिए, यह जरूरी है कि शिक्षक अपने बच्चों के साथ, विषयवस्तु पर और अपने खुद के सीखने-भूल जाने के संघर्षों पर, लगातार काम करते रहें; यह स्वभावतः बहुत मुश्किल कार्य है। स्कूल-नायकों द्वारा शिक्षकों को ऐसा सहायक वातावरण

दिया जाना जरूरी है जहाँ वे बने-बनाए मानकों या कायदों से हटकर दूसरे विकल्पों को आजमाने की छूट महसूस कर पाएँ और उन्हें प्रधानाध्यापक की तरफ से निरन्तर यह भरोसा मिलता रहे कि वे तब तक हार न मानें जब तक कि उन्हें बच्चों के भीतर साफ-साफ सुधार न दिखने लगे। इसके लिए यह भी जरूरी है कि शिक्षकों की भूमिका की पुनर्रचना होती रहे और वे अपने पेशेवर विकास के लिए खुद जिम्मेदारी लेना शुरू करें। उन्हें उनके लक्ष्यों की ओर बढ़ते हुए स्पष्ट दिखाई देने वाली प्रगति के लिए पुरस्कृत भी किया जाना चाहिए।

मेरा तीसरा और अन्तिम सुझाव है कक्षा की प्रक्रियाओं, स्कूल के संगठन तथा मुख्य विकास की प्रक्रिया में ढाँचागत बदलाव लाना ताकि शैक्षणिक नेतृत्व की परिपाटियाँ व्यक्तिगत 'सितारा पेशेवरों' तक सीमित न रहकर बृहद स्तर पर कारगर रूप में फैल सकें। हमने देखा है कि प्रभावशाली स्कूल-नेतृत्व स्कूल के सुधार के लिए एक आवश्यक शर्त है, लेकिन इतना ही काफी नहीं है। हमारे सबसे अच्छे स्कूलों में भी कक्षा के भीतर की शिक्षण प्रक्रिया कमजोर है, जो 'बताने और सुनने' के दो चरणों वाले प्रतिरूप तक ही सीमित रहती है। इसके अलावा ऐसे उपकरणों और ढाँचों की भी कमी है जो कक्षा के भीतर यात्रा के आखिरी चरण में शिक्षकों को मजबूत सहारा दे सकें। हमने देखा है कि अगर पाठ्यचर्या और आकलन-मूल्यांकन को सहारा देने वाली विस्तृत शिक्षण प्रक्रियाएँ और प्रायोगिक उपकरण हों, तो नेतृत्व की अच्छी परिपाटियाँ निरन्तर बनी रह सकती हैं, खासतौर पर अल्प संसाधन वाले स्कूलों में।

हमने यह भी देखा है कि जो स्कूल प्रशासनिक एवं शैक्षणिक जिम्मेदारियों का बँटवारा कर लेते हैं, वे दोनों ही मोर्चों पर बेहतर सिद्ध होते हैं। जिन स्कूलों के साथ हमने काम किया, उनमें से अधिकतर में हमने सफलतापूर्वक एक शैक्षणिक नायक काडर तैयार

कर दिया। यह काडर वरिष्ठ शिक्षकों और शैक्षणिक रूपरेखा एवं सुधार में अग्रणी भूमिका निभाने वाले लोगों को ले कर बना है, जबकि प्राचार्य अपनी प्रशासनिक जिम्मेदारियों को निभाने में लगे रहते हैं।

अन्त में, हमें अहसास हुआ कि एक बार होने वाले प्रशिक्षण, खासतौर पर 'कार्यशाला' की तरह के प्रशिक्षण का प्रधानों व शिक्षकों को तैयार करने में सीमित प्रभाव ही पड़ता है। हमारे देश के लिए जरूरत है बेहतरीन उम्मीदवारों को चुनने वाली एक कड़ी चयन प्रक्रिया की; प्राचार्य बनने के अभिलाषियों के लिए प्रयोग-आधारित तैयारी करवाने वाले कॉलेज की; तथा नौकरी के दौरान प्रशिक्षण प्रक्रिया की, जिससे स्कूली व्यवस्था के भीतर रहते हुए वे अपने कौशल विकसित कर सकें। हम सिंगापुर, अमेरिका और ऐसे कई अन्य देशों की ओर देख सकते हैं जो अपने स्कूल प्रधानों को तैयार करने के लिए इसी तरह के सुविचारित मार्ग अपना रहे हैं।

भारत में दस लाख स्कूल हैं और हमें दस लाख नायकों की जरूरत है। असल आवश्यकता यह है कि ये नायक कक्षा के भीतर अपना समय और ऊर्जा समर्पित करें, व्यक्तिगत उदाहरण के बल पर नेतृत्व प्रदान करें, एक भावनात्मक जुड़ाव निर्मित करें और सीखने-सिखाने के साथ एक गहरा नाता स्थापित करें। उनकी सफलता के लिए जरूरी है कि हम उन्हें भली-भाँति शोध किए गए शैक्षणिक उपकरणों से लैस करें, उन्हें प्रशासनिक कार्यभार से मुक्त रखें और निरन्तर सीखने-सिखाने से उनके कौशलों को माँजते रहें। यकीनन यह हमारे देश के लिए एक बड़ा भारी निवेश होगा पर यह निवेश करने लायक है क्योंकि इससे हमारे अध्ययन-अध्यापन के स्तर में जबरदस्त सुधार आएगा।

References:

1. Improving Government Schools What has been tried and what works - Mandira Kumar & Padma M. Sarangpani (Editors), 2005.
2. Proceedings of the iDiscoveri "School of Tomorrow" Conference Dec 07, 2010 New Delhi.
3. "iDiscoveri 3E Model of Leadership" Ashish Rajpal, Renu Rajpal and Anustup Nayak.
4. Building a New Structure For School Leadership - Richard F. Elmore, Professor, Graduate School of Education Harvard University and Senior Research Fellow, Consortium for Policy Research in Education, WINTER2000 THE ALBERT SHANKER INSTITUTE.
5. The Indian Public School System - Time for a Quality Revolution, ICICI Foundation for Inclusive Growth.

अनुष्टुप नायक आईडिस्कवरी एजुकेशन में एक भागीदार हैं, जो स्कूली शिक्षा के नवीनीकरण के लक्ष्य को लेकर चलने वाला एक अग्रणी सामाजिक उद्यम है। अनुष्टुप इसमें कॉरपोरेट कम्यूनिकेशन्स के प्रभारी हैं। वे अमेरिका में सफल कॉरपोरेट केरियर को छोड़कर शिक्षा एवं सामाजिक उद्यमिता के क्षेत्र में अपनी रुचि का काम करने के लिए भारत लौट आए। आईडिस्कवरी में अनुष्टुप ने उसकी सलाहकारी समर्थन और व्यावसायिक विकास, शिक्षक एवं नेतृत्व शिक्षा, शोध व परामर्श आदि से सम्बद्ध परिपाटियों के क्षेत्रों में तमाम भूमिकाएँ निभाई हैं। अनुष्टुप की रुचियाँ सामाजिक उद्यमिता, स्कूल सुधार और संगठनात्मक नेतृत्व के विकास जैसे क्षेत्रों में हैं। उन्होंने हार्वर्ड विश्वविद्यालय से शिक्षा में, तथा जॉर्जिया टैक से सार्वजनिक नीति में स्नातकोत्तर डिग्रियाँ हासिल की हैं। उनसे anustup@idiscoveri.com पर सम्पर्क किया जा सकता है।