विद्यालय नेतृत्व और अधिगम संस्कृति
आनंद निकेतन विद्यालय का वृत्त अध्ययन

ऋषभ कुमार मिश्र*
रवनीत कौर**

विद्यालय नेतृत्व से संबंधित समकालीन सिद्धांत और शोध कार्य विकेन्द्रीकृत, लोकतंत्रात्मक, स्वायत्त नेतृत्व की पैरवी करते हैं। इसके लिए दायित्वों के वितरण, सीखने के अवसरों की सुलभता, पारस्परिक संबंधों की अनुकूलता आदि सुझावों पर बल देते हैं। फिर भी हम देखें तो अधिकांश विद्यालयों का नेतृत्व विद्यालयी संचालन में संतुलन को बनाए रखने, अव्यवस्था पैदा होने से बचाने, राज्य या शिक्षा संबंधी नीतियों में बताए लक्ष्यों को साकार करने, प्रबंधन के फ़ैसले को क्रियान्वित करने, अभिभावकों की चिंताओं के निराकरण आदि में संलग्न रहता है। ये प्रवृत्तियाँ सरकारी और निजी, दोनों तरह के स्कूलों के बारे में कमोवेश सही ठहरती हैं। इस चलन के विपरीत यह लेख नई तालीम की पद्धति पर संचालित विद्यालय की वृत्त अध्ययन द्वारा व्याख्या करता है कि विद्यालय नेतृत्व, अधिगम संस्कृति के विकास में योगदान करता है, अध्यापकों को अभिप्रेरित करता है, समुदाय की संलग्नता को बढ़ाता है तथा इस प्रकार से विद्यालय की स्वायत्तता को सुनिश्चित करता है।

वर्ष 1937 में, महात्मा गांधी ने भारतीय तालीम संघ की बैठक में नई तालीम के विचार को प्रस्तुत किया था। उन्होंने विद्यालयी शिक्षा का ऐसा ढाँचा हमारे सामने रखा जिसमें मातृभाषा एवं शिल्प केंद्रित शिक्षण द्वारा स्वावलंबी व्यक्तित्व के विकास की परिकल्पना निहित है। इस पद्धति को अहिंसा आधारित न्यायमूलक और लोकतांत्रिक समाज की स्थापना का आधार माना गया। यद्यपि नई तालीम का वैचारिक बीज गांधीजी द्वारा बोया गया, लेकिन सेवाग्राम में इसका सफल प्रयोग ई. डब्ल्यू आर्यनायकम् तथा आशादेवी आर्यनायकम् के नेतृत्व में साकार हुआ। उन्होंने वर्ष 1937 से 1976 तक सेवाग्राम में आनंद निकेतन विद्यालय का संचालन किया। इस विद्यालय के सफल संचालन में इन दोनों के नेतृत्व और समर्पण का महत्वपूर्ण योगदान था। आज़ादी के बाद के वर्षों में पूरे भारत में नई तालीम संबंधी प्रयोग हुए, लेकिन नेतृत्व और वैचारिक प्रतिबद्धता के अभाव में वे या तो बिखर

* *असिस्टेंट प्रोफ़ेसर,* शिक्षा अध्ययन शाला, महात्मा गांधी अंतरर्राष्ट्रीय हिन्दी विश्वविद्यालय, वर्धा (महाराष्ट्र) 442001
** *असिस्टेंट प्रोफ़ेसर,* माता सुंदरी कॉलेज फ़ॉर वीमेन, दिल्ली विश्वविद्यालय (दिल्ली) 110002

नोट — यह कार्य रा.शै.अ.प्र.प. की एरिक शोध परियोजना के वित्तीय सहयोग से किया गया है।

© NCERT not to be republished

गए या अपने मूल लक्ष्य से भटक गए। वर्ष 1976 में सेवाग्राम आश्रम परिसर में आनंद निकेतन विद्यालय के बंद होने के कारणों में से एक कारण नेतृत्व का अभाव था—एक ऐसा नेतृत्व जो नई तालीम की आत्मा को आत्मसात कर चुका हो, जो साक्षरता के स्थान पर जीवन के लिए शिक्षा हेतु समर्पित हो, जो सिद्धांत को व्यावहारिक शिक्षण और संस्थान संचालन में चरितार्थ कर सके। वर्ष 2005 में पुनः आश्रम परिसर में आनंद निकेतन विद्यालय आरंभ हुआ। नई तालीम की पद्धति के अनुसार संचालित होने वाले इस विद्यालय का नेतृत्व सुषमा शर्मा को सौंपा गया। इस लेख में सुषमा ताई द्वारा आनंद निकेतन विद्यालय की विकास यात्रा में किए गए योगदान का आख्यानपरक विश्लेषण है। इसके लिए विद्यालय की गतिविधियों के अवलोकन, शिक्षकों और विद्यार्थियों से साक्षात्कार और सुषमा ताई से हुई बातचीत को आधार बनाया गया है। यह लेख बताता है कि—

- कैसे एक समर्पित वैचारिक नेतृत्व ने 21वीं सदी में नई तालीम के दर्शन पर आधारित शिक्षण-अधिगम संस्कृति को साकार किया?
- किस प्रकार उन्होंने विद्यालय संचालन में लोकतांत्रिक पद्धति को अपनाते हुए स्वयं को अधिनायक की छवि से मुक्त किया?
- कैसे स्कूल की संगठनात्मक संस्कृति में पारस्परिकता तथा लगातार सीखने की इच्छा का पोषण किया?
- कैसे विद्यालयेत्तर अकादमिक समुदाय और स्थानीय समुदाय के साथ संबंधों को संवर्धित किया?
- यह लेख रा.शै.अ.प्र.प. की एरिक परियोजना के अंतर्गत तैयार किया गया है। इसके लिए आँकड़ों का संकलन पिछले दो वर्षों में हुआ है।

प्रधानाध्यापिका का परिचय

सुषमा ताई का जन्म चंद्रपुर ज़िले के बल्लारशाह गाँव में हुआ। यहाँ के ग्रामीण परिवेश में इनका बचपन बीता। इनके पिता गाँधीवादी थे, जिनसे इन्हें गाँधी के विचारों को जानने का सुअवसर मिला। आरंभिक शिक्षा गाँव के विद्यालय में हुई। सुषमा ताई ने टाटा इंस्टीट्यूट ऑफ़ सोशल साइंसेज़ से एम.ए. शिक्षाशास्त्र की उपाधि प्राप्त की। इसके पूर्व उन्होंने वर्धा के स्थानीय महाविद्यालय से स्नातक की उपाधि प्राप्त की। अपने करियर के आरंभिक वर्षों में वे सर्वोदय आंदोलन से जुड़ी रहीं। उन्होंने महिलाओं के लिए कार्य करने वाले स्वयंसेवी संगठन 'चेतना विकास' में लगभग 15 वर्षों तक कार्य किया है। इस दौरान ड्रॉप-आउट बच्चों की शिक्षा के लिए सक्रिय भूमिका निभाई, वे अपने विचार और व्यवहार में गांधीवादी मूल्यों का पालन करती हैं। वह एक मननशील शिक्षिका की भूमिका में लगातार लेखन करती रहती हैं। इनके कई लेख *टीचर प्लस*, *लर्निंग कर्व*, *संदर्भ*, *पालक नीति* और *शिक्षा विमर्श* में प्रकाशित हुए हैं। वे मध्य भारत के वैकल्पिक विद्यालयों के संगठन से भी जुड़ी हुई हैं। इसके अलावा वे गांधीवादी संगठनों में भी सक्रिय योगदान देती हैं।

प्रधानाध्यापिका की दिनचर्या

वे निर्धारित समय पर प्रातः 10 बजे विद्यालय आ जाती हैं। अपने कक्ष की सफ़ाई स्वयं करती हैं। इसके

© NCERT not to be republished

बाद सभी विद्यार्थियों और शिक्षकों के साथ सुबह की प्रार्थना सभा में हिस्सा लेती हैं। इस दौरान वे किसी अधिकारी की भूमिका में नहीं होती। अन्य प्रार्थना करने वालों के समान प्रार्थना करती हैं। यदि कोई विशेष सूचना या चर्चा है तो वे प्रार्थना सभा में अपनी बात रखती हैं। कई बार वे प्रार्थना सभा में विद्यार्थियों से संवाद करती हैं एवं उनके साथ मिलकर योजना बनाती हैं। बाल सभा के विषय का प्रस्तुतीकरण एवं उसका क्रियान्वयन, विद्यालय में घटी किसी घटना पर चर्चा, समसामयिक प्रसंगों पर बातचीत इसके उदाहरण हैं। इस दौरान वे निर्देशात्मक तरीके में न रहकर संवाद और सर्वसहमति से निर्णय की पहल करती हैं। उदाहरण के लिए, उन्होंने विद्यालय में वार्षिकोत्सव आयोजन की रूपरेखा, कक्षा संचालन में आने वाली समस्याओं आदि पर बच्चों को विचार रखने और योजना बनाने का पूरा मौका दिया। इसके बाद वे दो कक्षाएँ पढ़ाती हैं। इस सत्र (2019–20) में वे कक्षा 7 और कक्षा 8 में अंग्रेज़ी पढ़ा रही हैं।

वे अपनी कक्षाओं के लिए पूरी तैयारी करती हैं। जब कक्षा शिक्षण के लिए तैयारी करती हैं तो किसी भी प्रकार के कार्यालयी दायित्व से बचती हैं। कक्षा शिक्षण के बाद दोपहर के भोजन के पूर्व बचे समय के दौरान वे कार्यालयी कार्य निपटाती हैं। इन कार्यों में अभिभावकों से मिलना, अतिथियों से मिलना, शिक्षकों से बातचीत का कार्य शामिल होता है। भोजन के अवकाश के बाद विद्यालय की गतिविधि में स्वयं भागीदार होती हैं। यह कभी नहीं देखा गया कि वे कक्षा की निगरानी के लिए निरीक्षण पर हों, बल्कि वे हर गतिविधि में खुद सीखने वाली होती हैं। कला, नृत्य, चरखा और खेती में शामिल होती हैं। उनकी उपस्थिति से विद्यार्थियों या शिक्षकों में कोई 'अधिकारी भाव' या सत्ता भाव पैदा नहीं होता। कार्य स्वाभाविक लय में चलता रहता है। वे प्रायः विद्यालय से जुड़ी अन्य अकादमिक संस्थाओं में व्याख्यान या बैठक के लिए जाती हैं, लेकिन वे इस बात का पूरा ध्यान रखती हैं कि इन गतिविधियों की आवृत्ति इतनी अधिक न हो कि विद्यालय प्रभावित होने लगे। सप्ताह में दो बार शिक्षकों के साथ बैठक करती हैं। इस बैठक में प्रशासनिक मुद्दे गौण होते हैं। सप्ताह के कार्यों की समीक्षा होती है। शिल्प और विषय के एकीकरण पर चर्चा होती है। वे कई बार महत्वपूर्ण लेखों को साझा करती हैं। इस बैठक में अन्य शिक्षक भी लेख साझा करते हैं। अध्ययन के दौरान देखा गया कि खाद्य सुरक्षा पर पी.चिदम्बरम के लेख और दिलीप कुलकर्णी द्वारा लिखित पुस्तिका *एकादश व्रतं आणि पर्यावरण* प्रत्येक शिक्षक सदस्य को पढ़ने को दी गई और उस पर चर्चा की गई। शेष अन्य दिवसों में स्टैंडिंग मीटिंग करती हैं। इसके अंतर्गत विद्यालय के सभी शिक्षक दैनिक अनुभव पर संवाद करते हैं। इस मीटिंग में यह बिलकुल ज़रूरी नहीं है कि संवाद का विषय शिक्षा या शिक्षण से जुड़ा हो, बल्कि इस संवाद में आपसी परिहास, एक-दूसरे के घर के हालचाल लेना, एक-दूसरे से मिलना, सूचना साझा करना आदि होता है। इससे शिक्षकों के बीच आपसी संबंध में प्रगाढ़ता आती है। इस तरह की संवाद प्रक्रिया भागीदारी, सीखना, स्वतंत्रता, संवाद और विश्वास की संस्कृति को पोषित करती है।

प्रधानाध्यापिका की वैचारिक प्रतिबद्धता

सुषमा ताई शिक्षिका या प्रधानाध्यापिका होने के पूर्व एक सर्वोदयी कार्यकर्ता हैं। उनकी दृष्टि में गांधी, विनोबा और अंबेडकर के विचारों का प्रभाव दिखता है। वे अपने व्यक्तिगत और पेशेवर जीवन में इनके

© NCERT not to be republished

मूल्यों को अपनाती हैं। उनके हर वक्तव्य में कहीं न कहीं इन विचारकों के विचार का संदर्भ आता है। उदाहरण के लिए, उन्होंने जब कपास से कपड़े की कहानी का उल्लेख किया था तो उसमें गांधीवादी विचारक कुमारप्पा के उदाहरणों का प्रयोग था। इसी तरह उन्होंने दलित विद्यार्थियों और अभिभावकों के प्रति पूर्वग्रह पूर्ण टिप्पणी पर एक सेवा-पूर्व अध्यापक को अंबेडकर के शिक्षा संबंधी विचारों का उदाहरण लेकर उत्तर दिया। धर्म, आध्यात्मिकता और सार्वजनिक स्थलों पर इनकी प्रस्तुति को लेकर चर्चाओं में वे विनोबा भावे का उल्लेख करती हैं।

ताई की दृष्टि में नई तालीम केवल गांधी के विचारों का घनीभूत रूप नहीं है। वे 21वीं सदी में नई तालीम को गांधी, विनोबा और अंबेडकर के विचारों द्वारा व्याख्यायित करती हैं। ताई, लगातार विनोबा और गांधी साहित्य पढ़ती रहती हैं। वे सक्रिय लेखन के माध्यम से आमजन को गांधी और विनोबा के विचारों से परिचित कराती रहती हैं। उनकी चिंता केवल आनंद निकेतन के बच्चे और शिक्षक नहीं हैं, बल्कि वे वृहद्तर समाज और उसके सरोकारों को लेकर विचार करती हैं। इसमें अपने बच्चों और शिक्षकों को भागीदार बनाती हैं। गांधी के विचारों के प्रति समर्पण उनकी दृष्टि को व्यापक और समावेशी बनाता है। समाज में व्याप्त अवैज्ञानिक मिथकों पर बहस, जाति समस्या पर अंबेडकर के विचारों की सराहना, स्वीकृति और उसे विद्यालय की चर्चा का हिस्सा बनाना, ग्राम स्वराज अभियान में सक्रियता, पर्यावरण के साथ सहजीवन के प्रयत्न, महिला संगठनों के साथ मिलकर समुदाय का सशक्तिकरण आदि अनेक उदाहरण हैं जहाँ ताई की वैचारिक प्रतिबद्धता को देख सकते हैं।

अभिप्रेरित शिक्षकों के समुदाय का निर्माण

सुषमा ताई के साथ 25 शिक्षकों का समूह वृहद्तर दायित्वों का निर्वहन कर रहा है। ये दायित्व स्वतः स्फूर्त स्वावलंबी बनने की इच्छा का प्रतिफल हैं। इनके वितरण में योग्यता और क्षमता का ध्यान रखा जाता है। ये शिक्षक नई पहल करने और विद्यालय को अपनाने को अभिप्रेरित रहते हैं। ये शिक्षक विद्यालय की इस संस्कृति का श्रेय सुषमा ताई को देते हैं। उदाहरण के लिए, विद्यालय की शिक्षिका मनीषा ताई सुषमा ताई के नेतृत्व के बारे में टिप्पणी करते हुए कहती हैं कि, ''जब जड़ ही अच्छा न हो तो पेड़ कैसे बढ़ेगा? मेरे कहने का अर्थ है कि जब लीडर ही किसी काम को अच्छे से लीड (नेतृत्व) नहीं कर रहा है तो हम उसके नीचे काम करने वालों पर कितना भरोसा कर सकते हैं? सुषमा ताई ऐसी जड़ हैं जो अपने तनों और पत्तियों को पूरी खुराक देती हैं।'' विद्यालय के शिक्षक सुषमा ताई के द्वारा व्यक्तिगत संबंधों के निर्वाह की सराहना करते हैं। विद्यालय के अधिकांश शिक्षकों के लिए सुषमा ताई स्कूल के अंदर और बाहर, एक संबल हैं। उदाहरण के लिए, मनीषा ताई इस बात का उल्लेख करती हैं कि उनका बेटा जो किसी दूसरे विद्यालय में पढ़ता है, वह भी सुषमा ताई से सलाह लेता है। जया ताई बताती हैं कि सुषमा ताई के लिए विद्यालय एक परिवार है, जिसका वह बहुत खयाल रखती हैं। विद्यालय के शिक्षक जीवन दादा बताते हैं कि ताई किसी गलती पर सज़ा देने के बजाय 'खुद की गलतियों से सीखने का मौका देती हैं। वे आगे जोड़ते हुए बताते हैं कि

© NCERT not to be republished

बच्चों को समूह अध्ययन करने के लिए पुस्तकालय से पत्रिका चुननी थी, इस कार्य को सरल करने के लिए शिक्षक ने बच्चों को चुनाव का मौका न देकर खुद चुनकर पत्रिकाएँ दे दीं। जब यह जानकारी सुषमा ताई को हुई तो उन्होंने डाँटने के बजाय शिक्षक को कहा कि वे विचार करें कि उनके इस फ़ैसले से किन शिक्षणशास्त्रीय सिद्धांतों का उल्लंघन हुआ। विद्यालय के भावी नेतृत्व को ध्यान में रखते हुए ताई ने दो उप-प्रधानाध्यापिकाएँ बनाई हैं। वे ताई के साथ मिलकर विद्यालय के आंतरिक कार्यों के संचालन, बाह्य संस्थाओं से संबंध, समुदाय के साथ संलग्नता, शिक्षण प्रयोगों के क्रियान्वयन में सहायता करती हैं।

अद्वैत, जो विद्यालय के अकादमिक सलाहकार हैं, वे बताते हैं कि बच्चों, समाज और विद्यालय के हित में यदि कोई सुझाव दिया जाता है तो ताई सहर्ष स्वीकार कर लेती हैं और उस पहल का नेतृत्व सुझाव देने वाले को देती हैं, जैसे— उन्होंने एक बार ताई से कहा कि, "मैं उच्च प्राथमिक कक्षा के बच्चों के छोटे समूह के साथ कर्नाटक में स्थित 'मरुदम' विद्यालय का भ्रमण करना चाहता हूँ। आनंद निकेतन के बच्चों को उस विद्यालय के शिल्प, सीखने की संस्कृति और समुदाय से जुड़ाव आदि का अनुभव देना चाहता हूँ।" ताई ने सुझाव सुना और सहर्ष अनुमति दे दी। इसी तरह जीवन दादा और किशोर दादा बताते हैं कि वे दोनों लॉकडाउन जैसी स्थिति में सूचना तकनीकी के माध्यम से बच्चों को पढ़ा रहे थे। आरंभ के 15 दिन तक बच्चे समूह में और सहज रूप से अध्ययन कर रहे थे, लेकिन एक समय के बाद बच्चों को तकनीकी माध्यम से पढ़ना, ज़बरदस्ती महसूस हो रही थी। साथ ही, कुछ के पास संसाधन नहीं थे। इस स्थिति में दोनों शिक्षकों ने एक योजना बनाई। इन्होंने तय किया कि हम दोनों बच्चों के घर जाएँगे और एक आँकड़ा इकट्ठा करेंगे कि उनकी आर्थिक, सामाजिक स्थिति और पढ़ने में आ रही चुनौतियाँ क्या हैं? यह सुझाव सुषमा ताई को बताया गया, उन्होंने इसकी अनुमति दे दी और सुरक्षा को ध्यान में रखते हुए यह कार्य किया गया।

कला की शिक्षिका अपने अनुभव को साझा करते हुए बताती हैं कि, उन्होंने सुषता ताई के साथ संसाधनों के अधिकतम उपयोग को सीखा। वे बताती हैं कि प्रायः कला के कार्य में रंग, कागज़ और अन्य संसाधनों का अपव्यय हो जाता है, लेकिन सुषमा ताई के साथ मिलकर उन्होंने इस अपव्यय को रोकने की योजना बनाई। सुषमा ताई अपने अध्यापकों और कर्मचारियों को केवल पढ़ाने की विधि का प्रशिक्षण देने का प्रबंध नहीं करती, बल्कि वे शिक्षकों के मनोसामाजिक विकास का पूरा ध्यान रखती हैं। उदाहरण के लिए, उन्होंने शिक्षकों के लिए 'करूणा' पर आधारित कार्यशाला का आयोजन किया। इस कार्यशाला में लेखक स्वयं भागीदार था। उसने देखा कि कैसे शिक्षकों ने अपने निजी जीवन के आख्यान प्रस्तुत किए। शिक्षकों की निजी समस्याओं को समझने की पहल करती हैं। उदाहरण के लिए, एक शिक्षिका बताती हैं कि वे जब स्कूल में नव नियुक्त थी तो कई बार घर पर पानी न आने के कारण उन्हें स्कूल आने में विलंब हो जाता था। ताई हर रोज़ पूछती थीं कि इतना देर से क्यों आती हो? और वे वास्तविक कारण बताती थी कि पानी देर से आता है। वे शिक्षिका सेवाग्राम आश्रम परिसर में रहती थी। ताई ने परिसर के सक्षम अधिकारी को इस समस्या के

© NCERT not to be republished

समाधान के लिए कहा। शिक्षिका बताती हैं कि सुषमा ताई की पहल के कारण यह समस्या हल हुई, लेकिन ताई ने कभी भी इस बात को ज़ाहिर नहीं किया।

विद्यालय की प्रयोगशाला

ताई और उनके साथी अध्यापकों ने आनंद निकेतन विद्यालय को हाथ, हृदय और मस्तिष्क के विकास की प्रयोगशाला में स्थापित किया है। इसके लिए वे समवाय पद्धति को शिक्षणशास्त्र के रूप में अपनाते हैं। वर्तमान में खेती, रसोई, चित्रकला, हस्तकला, सिलाई और कताई के साथ विषयों का एकीकरण किया जा रहा है। ताई स्वयं कैसे शिल्प के साथ विषय का एकीकरण हो? इसे लेकर प्रयोग करती रहती हैं और अपने शिक्षकों को भी प्रयोग करने में सहयोग देती हैं। ताई और उनके शिक्षक खेती के साथ गणित, विज्ञान और भाषा की स्कूली पाठ्यचर्या को विकसित करने का कार्य कर रहे हैं। वे इस कार्य में अन्य संस्थाओं का भी अकादमिक सहयोग लेते हैं। ताई के प्रयास के पिछले दो वर्षों से स्विट्ज़रलैंड से विशेषज्ञों का दल आ रहा है जो उन्हें इस कार्य में मदद कर रहा है। इसके अलावा ग्राम सेवा मंडल और मगन संग्रहालय के साथ मिलकर वे समस्या समाधान गतिविधि द्वारा शिक्षण का भी प्रयोग करते हैं। पिछले सत्र पर ताई के मार्गदर्शन में विद्यालय ने खाद्य तेल परियोजना पूर्ण की। यहाँ उल्लेखनीय है कि सुषमा ताई अपने विद्यालय को प्रयोगशाला के रूप में तब्दील होने के विरुद्ध हैं। वे उसकी नियमित गतिविधियों के संचालन में बाधा पैदा करके कोई भी प्रयोग नहीं करना चाहती हैं। इसका एक उदाहरण कोटक फ़ाउंडेशन के कार्यक्रम के संदर्भ में देखने को मिला। इस संस्था ने बिना औपचारिक संवाद और योजना के स्कूल में गतिविधि कराने (संवाद करने की) की योजना बना ली। ताई को लगा कि इससे स्कूल की पहले से तय गतिविधियाँ बाधित होंगी। इस कारण उन्होंने इस संस्था को विद्यालय में गतिविधि करने की अनुमति नहीं दी। ताई ने संस्था को संप्रेषित किया कि एक अलोकतांत्रिक तरीके की कार्य पद्धति को अनुमति देकर वे विद्यालय के विज़न के साथ समझौता नहीं करना चाहती हैं।

सुषमा ताई ने अकादमिक सत्र 2018–19 में मनन सत्र की व्यवस्था की है। इस सत्र में शिक्षक साथी मिलकर किसी लेख को पढ़ते हैं और अपने विद्यालय और कार्यों के लिए उसके निहितार्थों पर चर्चा करते हैं। सुषमा ताई अपने विद्यालय के अध्यापकों को शिक्षण के अलावा शिल्प कार्यक्रमों के प्रशिक्षण जाने को प्रोत्साहित करती हैं। इसके लिए शिक्षकों को विद्यालय द्वारा संसाधन उपलब्ध कराया जाता है। ताई विद्यालय की गतिविधियों की लगातार समीक्षा करती रहती हैं और उसके आधार पर नवाचारों को क्रियान्वित करती हैं। विद्यालय में शनिवार को बालसभा होती है। ताई ने देखा कि बालसभा में एकरसता बढ़ती जा रही है। उन्होंने अध्यापकों और बच्चों के साथ मिलकर फ़ैसला किया कि माह के एक शनिवार को ग्रुप स्टडी होगी, एक शनिवार को बालसभा, एक शनिवार को दालान में जाएँगे। इसी क्रम में पुनरावृत्ति होगी। इसी तरह ताई ने शिक्षक को एक विशिष्ट कक्षा में एक से अधिक सत्र तक पढ़ाने के फ़ायदे-नुकसान की समीक्षा की। प्रार्थना सभा में समसामयिक मुद्दों की चर्चा के दौरान छोटी कक्षाओं के बच्चों की रुचि को न देखते हुए उनके लिए अलग कार्य योजना बनाई।

© NCERT not to be republished

विद्यार्थियों की नज़र में ताई

आनंद निकेतन के विद्यार्थियों के लिए ताई कोई सत्ता का प्रतीक या केंद्र नहीं हैं, जिनसे वे दूर रहने का यत्न करें। वे ऐसी वयस्क हैं जो उनकी प्रत्येक छोटी से छोटी बात सुनने के लिए उपलब्ध रहती हैं। बच्चे उनके साथ बैठकर समाचार पत्र पढ़ सकते हैं। उन्हें खींचकर नृत्य करवा सकते हैं। उनके साथ कंचे खेल सकते हैं। उनसे प्रश्न पूछ सकते हैं। यहाँ तक कि ताई के सामने उनके फ़ैसले का विरोध कर सकते हैं। ताई बच्चों को लगातार प्रश्न पूछने के लिए प्रेरित करती हैं। वे समय-समय पर बच्चों को भावनात्मक सहयोग और साहचर्य प्रदान करती हैं। उदाहरण के लिए, कक्षा 7 के विद्यार्थी साहिल ने अपना अनुभव साझा करते हुए बताया कि, ''मैं जब कोरिया से आए मेहमानों के सामने मलखम दिखा रहा था तब ताई भी देखने आई थीं। मलखम समाप्त होने के बाद ताई मेरे पास आई।'' मेरे पीठ पर हाथ फेरते हुए हिंदी में उन्होंने बोला कि, ''साहिल तूने बहुत अच्छा किया है और इसको करते रहना तुम बहुत आगे जाओगे बेटा।'' ताई ने केवल उसे पुनर्बलन नहीं दिया, बल्कि उसके आत्मबोध को मज़बूत किया। इस दौरान शोधकर्ता भी वहाँ उपस्थित था। ताई का आंगिक और वाचिक संप्रेषण साहिल के लिए वास्तविक पुरस्कार था। इसी तरह स्कूल की खो-खो टीम ने बताया कि उनकी टीम एक बार ज़िला स्तर पर स्पर्धा में गई थी। टीम ने काफी मेहनत की और अंततः फ़ाइनल में पहुँच गई। फ़ाइनल में भी टीम ने अपना 100 प्रतिशत दिया, लेकिन वे हार गए। टीम में निराशा थी। टीम जब विद्यालय पहुँची और ताई को पता चला तो वे तुरंत मिलने आईं। उन्होंने कहा कि, ''हार-जीत अंतिम फैसला नहीं है लेकिन लड़ाई लड़ना और उसमें आगे बढ़ते रहना सबसे बड़ी जीत है।'' उन्होंने टीम से कहा कि, ''आपकी जीत उस समय हो गई थी जिस समय आप सभी मैदान में उतर रहे थे। इसलिए तुम्हें भी विश्वास होना चाहिए।'' पाठकों को इस घटना में असामान्यता नहीं लग रही होगी, लेकिन ताई विद्यालय के प्रत्येक बच्चे के बारे में पूरी जानकारी रखती हैं और उसके साथ खड़ी रहती हैं।

एक बार कक्षा 8 की परीक्षा चल रही थी। एक विद्यार्थी को 'हर्डल रेस' में जाना था और परीक्षा भी देनी थी। ताई ने उससे कहा कि, ''परीक्षा तो कल भी दे सकते हो आज जाओ अपना खेल खेलो पूरे विश्वास के साथ। कल परीक्षा देना आकर।'' ताई बच्चों के ऐसे द्वंद्वों का निराकरण प्रायः करती ही रहती हैं। इसे करते हुए उनका नज़रिया स्पष्टतः विद्यार्थियों को बिना शर्त सम्मान देना और उनकी भावनाओं का सम्मान करना होता है। कक्षा 3 के विद्यार्थी बताते हैं कि उनकी कक्षा के बच्चे एक-दूसरे को चिढ़ाते थे। इस कारण वे एक-दूसरे से मारपीट भी करते थे। एक बार ताई ने भोजनावकाश में इस घटना को देखा और कक्षा के सब बच्चों से बात की। उन्होंने समझाया कि, ''झगड़ा करने से हमारे आपसी रिश्ते खराब होते हैं साथ ही हम एक-दूसरे के प्रति हिंसात्मक भाव रखने लगते हैं। एक-दूसरे की भिन्नताओं और कमियों पर चिड़ाया नहीं जाता, बल्कि उन्हें समझा जाता है और उनके साथ समायोजन स्थापित किया जाता है।'' ऐसी ही एक घटना उस समय उभरकर सामने आई जब सुषमा ताई ने ड्रेस के बदलाव के लिए बहस आरंभ की। यह बहस प्राथमिक, उच्च प्राथमिक और माध्यमिक तीनों स्तरों की कक्षाओं

© NCERT not to be republished

में हुई। इसमें सभी धर्म के अभिभावकों (महिला और पुरुष) और शिक्षक समुदाय को शामिल किया गया। ड्रेस के रूप में खादी का चयन, जेंडरगत समानता या भिन्नता जैसे मुद्दे रखे गए। इस चर्चा के कुछ दिनों बाद कक्षा 4 की एक छात्रा ने चिट्ठी लिखी। इस पत्र में निर्धारित ड्रेस के कारण लड़कियों के शौचालय जाने की समस्या का उल्लेख था। इस पत्र को ताई ने गंभीरता से लिया और छात्राओं की समस्या का समाधान किया। यह घटना एक नेतृत्वकर्ता की संवेदनशीलता और अपने विद्यार्थियों के हितचिंतक होने का प्रमाण है। विद्यार्थियों ने ताई के साथ अपनी अंतःक्रिया के बारे में चर्चा करते हुए बल दिया कि उनका कार्यालय बच्चों के लिए हमेशा खुला रहता है। कोई भी उनसे कभी भी मिल सकता है।

विद्यालय का स्थानीय समुदाय से संबंध

आनंद निकेतन विद्यालय के बच्चों के पालक प्रायः किसानी करते हैं और वे वंचित समुदाय से आते हैं। सुषमा ताई इनके लिए भी लगातार कार्य करती रहती हैं। उनकी भूमिका इस समुदाय के बच्चों को शिक्षा देना मात्र नहीं है, बल्कि वे पालकों के लिए भी कुछ नया करती हैं। उदाहरण के लिए, एक बार पालक सभा की बैठक में एक महिला अभिभावक ने कहा कि वे जोड़ों के दर्द के कारण बैठक में नहीं आ पाईं। कई और महिलाओं ने दर्द की समस्या को रखा। इसके बाद ताई ने अगली पालक सभा में सेवाग्राम मेडिकल कॉलेज से एक महिला डॉक्टर को बुलाकर पालकों के लिए संवाद का कार्यक्रम रखा। वे विद्यालय के वार्षिकोत्सव में अभिभावकों के लिए स्वास्थ्य मेले का आयोजन करती हैं। विद्यालय के आयोजनों में जिन सामग्रियों को खरीदना होता है, उसके लिए वे स्थानीय उत्पादकों की मदद लेती हैं। एक बार स्कूल में बाल मेले का आयोजन था। इस मेले में विद्यार्थियों द्वारा निर्मित सामग्रियों को बेचने के लिए रखा गया था। इस मेले में ताई ने एक वृद्ध महिला को झाड़ू की दुकान लगाने के लिए आमंत्रित किया था, क्योंकि वे इसके माध्यम से महिला की मदद करना चाहती थीं और अन्य विद्यार्थियों को स्वावलंबन का संदेश देना चाहती थीं। ताई पालक सभा में केवल बच्चों की प्रगति और अभिभावक की चिंता का निराकरण की प्रथा का अनुगमन नहीं करती, बल्कि वे बाल्यावस्था और किशोरावस्था की चुनौतियों से निपटने में समुदाय का मार्गदर्शन भी करती हैं। उदाहरण के लिए, एक पालक सभा में कक्षा 8–10वीं के विद्यार्थियों द्वारा मोबाइल प्रयोग की समस्या पर चर्चा की। ताई ने पालक सभा में इस बात पर भी चर्चा की कि दोपहर के भोजन का मीनू क्या हो? इस चर्चा में स्थानीय पोषक तत्वों का उल्लेख था। इस चर्चा में एक मुख्य बिंदु 'ऑनलाइन एडल्ड सामग्री' तक पहुँच भी थी। समुदाय भी विद्यालय के साथ अपने संबंधों को निभाता है। उदाहरण के लिए, समुदाय स्वेच्छा से प्रत्येक वर्ष विद्यालय के वार्षिकोत्सव में वस्तु और धन का दान करता है। साथ ही वे स्वयंसेवक की भूमिका भी निभाते हैं। इसके लिए कोई नियम या निर्देश नहीं है। ताई के प्रयासों ने विद्यालय और समुदाय की पारस्परिकता को विद्यालय की अधिगम संस्कृति का हिस्सा बनाया है।

निष्कर्ष

यदि विद्यालय संचालिका की भूमिका में सुषमा ताई के कार्यों को देखा जाए तो विद्यालय नेतृत्व के संदर्भ

© NCERT not to be republished

में निम्नलिखित सैद्धांतिक स्थापनाओं की पुष्टि होती है—

- प्रभावपूर्ण विद्यालय नेतृत्व अप्रत्यक्ष तरीके से शिक्षण-अधिगम प्रक्रिया, शिक्षकों की अभिप्रेरणा, विद्यालय को समुदाय से जोड़ने की दिशा में महत्वपूर्ण योगदान करता है (लिथवुड और अन्य, 2008)।
- विद्यालय स्तर पर एक अच्छा नेतृत्वकर्ता अपने संस्थान के लक्ष्यों को विकसित करता है। उससे जुड़े विद्यार्थियों, शिक्षकों और समुदाय से संबंध विकसित करने की कोशिश करता है। संगठनात्मक ढाँचे को लक्ष्य के अनुरूप गतिशील करता है (फूलन, 2002)।
- विद्यालय नेतृत्व का तात्पर्य राज्य के दायित्वों का निर्वहन मात्र नहीं है। यह सत्ता का विकेंद्रीकरण, विद्यालय की स्वायत्तता और समुदाय के प्रति जवाबदेही का क्रियान्वयक होता है (हैलिंगर और वॉकर, 2015)।

बत्रा (2011) ने भारत के स्कूलों में नेतृत्व की सीमाओं की चर्चा करते हुए बताया है कि विद्यालय स्तर पर अधिकांश अध्यापक केवल कक्षा शिक्षण में व्यस्त रहते हैं। उन्हें मुश्किल से नेतृत्व का मौका मिलता है। जिन अध्यापकों को नेतृत्व का मौका मिलता है वे नेतृत्वकर्ता होने के बजाय प्रशासक और कर्मी की भूमिका में होते हैं, जहाँ वे जिसके अधीनस्थ हैं, उसके निर्देशों का पालन करते हैं और जो उनके अधीन हैं, उनसे काम करवाते हैं। इन भूमिकाओं में आँकड़ों को देना, संसाधनों का समायोजन, आदेशों का अनुपालन कार्यशैली का हिस्सा बन जाता है। अकादमिक जगत में संगठनात्मक अधिगम द्वारा संस्था को लाभ पहुँचाने की संभावना साकार नहीं हो पाती है। ऐसी स्थिति में शिक्षा की गुणवत्ता प्रभावित होती है। अतः आवश्यक है कि हम अच्छी शिक्षा के निर्धारकों में विद्यालय नेतृत्व की भूमिका को स्वीकार करें। इस दिशा में सुषमा ताई जैसे संचालकों का प्रयास अनुकरणीय है। सुषमा ताई ने गांधीवादी मूल्यों को अपनाते हुए आनंद निकेतन विद्यालय में स्वालंबन और सर्वोदय की संस्कृति को विकसित किया है। इस विद्यालय में नेतृत्व और पद दोनों परस्पर अवलंबित नहीं हैं। नेतृत्व एक स्वाभाविक विशेषता है, जिसका अवसर सभी शिक्षकों और विद्यार्थियों को उपलब्ध है। इसी का परिणाम है कि बच्चों, शिक्षकों और अभिभावकों ने विद्यालय को अपनाया है। विद्यालय के प्रत्येक हितचिंतक की मूल्य दृष्टि स्पष्ट है। वे प्रकृति और समुदाय के साथ सहजीवन की दिशा में अग्रसर हैं। इसके लिए बीजवपन और पोषण का श्रेय सुषमा ताई को जाता है। वे अपने अध्यापकों की उत्कृष्टता को पोषित करती हैं और विद्यार्थियों की जिज्ञासा को रूपाकार करती हैं। वे स्कूल की प्रधानाध्यापिका बाद में हैं, एक शिक्षिका पहले हैं। वे अपने नेतृव के द्वारा नई तालीम पद्धति और शिक्षण कार्यक्रम को धरातल पर उतारने का काम कर रही हैं।

सुषमा ताई मानती हैं कि किसी भी संस्था को चलाने के लिए एक कुशल लीडर होना आवश्यक है जो उस संस्था को उसके मौलिक विचारों के साथ भविष्य में उसका स्थान बनाए रखे। ताई का मानना है कि नई तालीम का नेतृत्व करने वाला भविष्यदृष्टा, रचनात्मक चिंतक, विचार कर सकने वाला, सबको साथ लेकर चलने वाला और सार्वभौमिक विश्वदृष्टि वाला होना चाहिए। अपने साथियों को वे ऐसे ही भावी नेतृत्वकर्ता के रूप में तैयार कर रही हैं जिससे विद्यालय की संस्था व्यक्ति पर अवलंबित न हो, बल्कि उसके लक्ष्यों और मूल्यों को दिशा देने वाली भावी पीढ़ी तैयार हो।

© NCERT not to be republished

संदर्भ

लिथवुड, के. डी, सी. सैमन्स, पी. हैरिस ए. और डी. होपकिंस. 2008. सेवेन स्ट्रॉन्ग क्लेम अबाउट सक्सेसफुल स्कूल लीडरशिप. *स्कूल लीडरशिप एंड मैनेजमेंट*. 28(1), पृष्ठ संख्या 27–42. 17 दिसंबर, 2020 को https://www.researchgate.net/publication/251888122_Seven_Strong_Claims_about_Successful_School_Leadership से प्राप्त किया गया है.

हैलिंगर, पी. और ए. वॉकर. 2015. *स्कूल लीडरशिप इन ईस्ट एशिया— एन एनालिसिस ऑफ़ फ़ाइव सोसाइटिस*. रिपोर्ट प्रिपेयर फ़ॉर यूनेस्को सेक्शन ऑफ़ टीचर डेवलपमेंट एंड एजुकेशन पोलिसिज़. पेरिस, फ्रांस.

फूलन. एम. 2002. द चेंज लीडर. *एजुकेशनल लीडरशिप*. 59(8), पृष्ठ संख्या 16–21. 17 दिसंबर, 2020 को. http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/may02/vol59/num08/The-Change-Leader.aspx से प्राप्त किया गया है.

बत्रा, एस. 2011. द कंस्ट्रक्ट एंड स्कोप ऑफ़ एजुकेशनल लीडरशिप. *लर्निंग कर्व*. 16, पृष्ठ संख्या 7–13. 17 दिसंबर, 2020 को https://apfstatic.s3.ap-south-1.amazonaws.com/s3fs-public/The%20Construct%20And%20Scope%20Of%20Educational%20Leadership2011Issue%20XVI.pdf से प्राप्त किया गया है.

© NCERT not to be republished