शिक्षक–शिक्षिकाओं के सतत पेशेवर विकास का मंच बनतीं संकुल–स्तरीय मासिक बैठकें

(उत्तराखण्ड के अनुभव)

रिसर्च ग्रुप | अज़ीम प्रेमजी फ़ाउण्डेशन

शिक्षा के क्षेत्र में ज़मीनी अध्ययन, सितम्बर 2017

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 'ज़िला प्राथमिक शिक्षा कार्यक्रम' (डीपीईपी) के अन्तर्गत 1994 में शुरू किए गए थे। सर्व शिक्षा अभियान (एसएसए) के अन्तर्गत इन केन्द्रों की अवधारणा को और व्यापक बनाते हुए इनमें शिक्षक-शिक्षिकाओं को सतत अकादमिक सहयोग 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 जहाँ उस संकुल की शिक्षक-शिक्षिकाएँ एक-दूसरे से संवाद कर सकें व कक्षा में सामने आने वाली चुनौतियों पर बातचीत कर सकें, और मिलजुलकर उनका समाधान खोज सकें। चूँकि ज़्यादातर समन्वयक प्रशासनिक कामों के बोझ तले दबे रहते हैं, इसलिए अकसर इन बैठकों को सिर्फ़ प्रशासनिक कामकाज और आँकड़े इकट्ठा करने जैसे व्यवहारिक मसलों तक ही सीमित रखा गया। सं.

अज़ीम प्रेमजी फ़ाउण्डेशन (आगे से फ़ाउण्डेशन) एक अरसे से जन शिक्षण की गुणवत्ता में सुधार के लिए कार्य कर रहा है, जिसमें विशेष रूप से शिक्षकों के पेशेवर विकास पर ध्यान केन्द्रित किया गया है। अपने ज़मीनी अनुभवों के आधार पर फ़ाउण्डेशन का यह मानना है कि शिक्षक-शिक्षिकाओं के अलगाव को ख़त्म करने और उनमें सहकार व एक-दूसरे से सीखने की क्षमता विकसित करने में सहायक मंच, शिक्षकों के पेशेवर विकास में एक सहभागितापूर्ण एवं संघटित दृष्टिकोण का निर्माण करने के लिए महत्त्वपूर्ण हैं। उत्तराखण्ड के अनेक ज़िलों में फ़ाउण्डेशन ने संकुल-स्तरीय मासिक बैठकों में हिस्सेदारी की है और इन बैठकों को महज़ आँकड़े जुटाने व सूचनाओं के लेन-देन के मंचों से ऐसी जगहों में बदलते देखा है जहाँ शिक्षक-शिक्षिकाएँ पेशेवरों की तरह मिलते हैं और कक्षा से जुड़ी चुनौतियों और दूसरे अकादमिक मुद्दों पर सहभागितापूर्ण संवाद में शरीक होते हैं। साथ ही, इस प्रक्रिया के ज़रिए वे अपना पेशेवर विकास भी करते हैं।

इस अध्ययन में उत्तराखण्ड के ऐसे चार संकुलों के अनुभवों का विवरण देते हुए उनका विश्लेषण करने की कोशिश की गई है, जहाँ सीआरसी समन्वयकों, शिक्षक-शिक्षिकाओं और फ़ाउण्डेशन 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 सबक़

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 ज़रिए सभी हिस्सेदारों के बीच आपसी विश्वास और सम्मान पर आधारित सम्बन्ध विकसित करना बेहद ज़रूरी है। सहभागितापूर्ण ढंग से सीखने के लिए यह सम्बन्ध अपरिहार्य है।

3. इन बैठकों के आयोजन व संचालन के लिए सार्थक प्रक्रियाएँ स्थापित की जानी आवश्यक हैं। इनमें परिचर्चा के लिए पर्याप्त समय उपलब्ध कराना, प्रासंगिक विषयों का चयन करना और रिसोर्स पर्सन (सन्दर्भ व्यक्ति) द्वारा समुचित तैयारी किया जाना शामिल है।

4. इस तरह का मंच कितना प्रभावशाली है, यह अन्ततः उन संवादों की गुणवत्ता और गम्भीरता पर निर्भर करता है जिनमें यह मदद करता है। यह भी ज़रूरी है कि कक्षा प्रक्रियाओं के पहले व बाद के क्रियाकलापों 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 फ़ैसले लेने की प्रक्रिया के विभिन्न स्तरों पर शिक्षक-शिक्षिकाओं को शामिल करना ज़रूरी है, चाहे वे विषय वस्तु के बारे में हों या प्रक्रियाओं के बारे में।

6. यह बेहद महत्त्वपूर्ण है कि इन बैठकों में लोकतान्त्रिक और भयमुक्त वातावरण का निर्माण किया जाए।

7. सीखने के लिए एक सहयोगी भौतिक वातावरण ज़रूरी होता है। सुविधाजनक जगह का चयन करना और वहाँ बैठक के लिए साफ़-सुथरी व आरामदायक जगह बनाना शिक्षक-शिक्षिकाओं की ज़रूरतों के प्रति सरोकार दिखाता है और उनको आकर्षित भी करता है।

1.0 सन्दर्भ

धीरे-धीरे इस बात को पूरी दुनिया मान रही है कि शिक्षक-शिक्षिकाओं के पेशेवर विकास के लिए सहभागिता और मिलजुलकर सीखना ज़्यादा प्रभावकारी तरीक़े हैं। स्कूलों में सीखने-सिखाने के एक अधिक अर्थपूर्ण अनुभव के लिए विभिन्न सन्दर्भों एवं भौगोलिक स्थितियों में विविध युक्तियों को अपनाया जा रहा है, जिनसे ऐसे स्थान और मंचों को मुहैया करवाया जा सके जो काम के दौरान शिक्षक-शिक्षिकाओं को एक-दूसरे के साथ सम्पर्क में आने और उनके कार्यों के आत्म निरीक्षण व उनमें सुधार हेतु अपने सामूहिक ज्ञान का उपयोग करने को प्रोत्साहित करते हों।

भारत में भी, मिलजुलकर सीखने और शिक्षक-शिक्षिकाओं के अलगाव को तोड़ने के महत्त्व का ज़िक्र शिक्षक शिक्षण की राष्ट्रीय पाठ्यचर्या की रूपरेखा, 2009 (एनसीएफ़टीई) में मिलता है।[1] 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 अन्तर्दृष्टियों को साझा करना; इसमें दोनों तरह के लोग शामिल हैं, विशिष्ट विषयों के शिक्षक-शिक्षिकाएँ व विद्वान और साथ ही निकट व व्यापक समाज के बुद्धिजीवी भी।" यह साफ़-साफ़ कहता है– "अपने क्रियाकलापों पर चर्चा व उनकी समीक्षा करने, काम के वार्षिक कैलेण्डर बनाने, और साप्ताहिक अथवा मासिक आधार पर अपने शिक्षण की योजना बनाने और साथ ही, अपने सहकर्मियों, स्कूल के अकादमिक मुखिया और सन्दर्भ 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 हैं।"

1. शिक्षक शिक्षण के राष्ट्रीय पाठ्यचर्या की रूपरेखा, राष्ट्रीय अध्यापक शिक्षण परिषद, 2009

इस अध्ययन में उत्तराखण्ड में एक लम्बे समय में संकुल-स्तरीय मासिक बैठकों के सम्बन्ध में किए गए काम पर फ़ोकस किया गया है। विशेष तौर पर, यह अध्ययन पड़ताल करता है कि संकुल-स्तरीय मासिक बैठकें किस तरह सेवारत शिक्षक-शिक्षिकाओं के पेशेवर विकास के प्रभावी मंच के रूप में विकसित हुई हैं। इस बदलाव को सम्भव बनाने वाली कोशिशों व क्रियाकलापों को चिह्नित करने और उनको समझने के मक़सद से यह उत्तराखण्ड के चार संकुलों में हुए अनुभवों का दस्तावेज़ीकरण और आलोचनात्मक विश्लेषण करने की कोशिश करता है।

2.0 अध्ययन का दायरा

ब्लॉक और संकुल संसाधन केन्द्रों से सम्बन्धित वर्तमान साहित्य मुख्य रूप से उनके कामकाज की दशा पर केन्द्रित है।[2] हालाँकि इस तरह के प्रयास व्यवस्था की कमियों को उजागर करने में काफ़ी उपयोगी हैं, मिसाल के लिए संसाधनों व वित्त की कमी, सन्दर्भ व्यक्तियों की सीमित क्षमता और पदसोपानबद्ध (hierarchical) शक्ति समीकरण जो मिलजुलकर सीखने और मैण्टरिंग को बाधित करते हैं। लेकिन मौजूदा व्यवस्थाओं को किस तरह उनके अकादमिक उद्देश्य पूरा करने में फिर से सक्षम बनाया जाए, इस बारे में यह कोई मदद नहीं करते। यह अध्ययन उस यात्रा का और उन तमाम कोशिशों का वृत्तान्त है जिनके ज़रिए यह मंच धीरे-धीरे क्षमता निर्माण की सम्भावित जगहों के रूप में तब्दील हुए। यह ख़ासतौर पर 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 ज़रूरी प्रक्रियाएँ और तौर-तरीक़े क्या हैं?

इसका जवाब देने के लिए इस अध्ययन में उत्तराखण्ड के चार संकुलों (उत्तरकाशी ज़िले में लाटा और जोशियाड़ा, उधम सिंह नगर ज़िले में नगला और अल्मोड़ा जिले में रियूनी) के परिदृश्य का विश्लेषण किया गया है, जहाँ फ़ाउण्डेशन संकुल बैठकों में सक्रिय भागीदारी करता रहा है। इन जगहों पर यह बैठकें शिक्षक-शिक्षिकाओं को सहयोग देने की व्यवस्थित प्रणाली बन कर उभर रही हैं। इन संकुलों का चयन इनमें लम्बे समय से संचालित फ़ाउण्डेशन के क्रियाकलापों के आधार पर और इस तथ्य के आधार पर किया गया कि इनमें सकारात्मक बदलाव के कुछ चिह्न साफ़ दिख रहे थे।

इस अध्ययन के लिए सूचनाएँ निम्नलिखित तरीक़ों से इकट्ठी की गईं :

1. मई 2016 और मार्च 2017 के बीच हर संकुल में कम से कम दो बैठकों का अवलोकन किया गया। अवलोकन के लिए एक चैकलिस्ट बनाई गई, जिसमें शिक्षक-शिक्षिकाओं की भागीदारी, प्रतिभागियों के लिए चर्चा के विषयवस्तु की प्रासंगिकता, वार्षिक अकादमिक कैलेण्डर और बैठकों के एजेण्डा में तालमेल, एक ही संकुल में आयोजित विभिन्न बैठकों के बीच जुड़ाव जैसे मापदण्डों को शामिल किया गया।
2. चयनित संकुलों के संकुल समन्वयक, प्रतिभागी शिक्षक-शिक्षिकाओं और इन बैठकों में सीधे-सीधे शामिल फ़ाउण्डेशन के सदस्यों के गहन एवं अर्ध-संरचित साक्षात्कार किए गए।
3. सूचना के द्वितीयक स्त्रोतों, जैसे कि बैठकों की रपटें, समन्वयकों, शिक्षक-शिक्षिकाओं या फ़ाउण्डेशन के सदस्यों द्वारा तैयारी के लिए बनाए गए नोट्स या टिप्पणियाँ आदि को हासिल किया गया।

2. रोल ऑफ़ ब्लॉक एण्ड क्लस्टर रिसोर्स सैण्टर्स इन प्रोवाइडिंग एकेडेमिक सपोर्ट टू एलिमैण्ट्री स्कूल्स, रिसर्च, इवैल्युएशन एण्ड स्टडीज़ यूनिट, टैक्निकल सपोर्ट ग्रुप, एडसिल (इण्डिया) लि., 2010

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	55	26
जोशियाड़ा (उत्तरकाशी)	18	18	4	17
लाटा (उत्तरकाशी)	16	26	4	15

3.0 संकुल–स्तरीय मासिक बैठकें

शैक्षणिक व प्रशासनिक कार्यप्रणाली को सुधारने के लिए 'संकुल बनाने' (Clustering) की रणनीति को वैश्विक स्तर पर अपनाया गया है।[3] इससे यह सुनिश्चित होता है कि कुछ साझे संसाधनों तक शिक्षक-शिक्षिकाओं की पहुँच हो, वे एक-दूसरे से अपने विचार व अनुभव बाँट सकें और कक्षा की गतिविधियों पर सामूहिक चिन्तन-मनन कर सकें। शैक्षणिक प्रबन्धन के नज़रिए से देखें तो संकुल बनाने से प्रशासन में सुधार होता है क्योंकि इससे निगरानी और पर्यवेक्षण में मदद मिलती है, और जिला-स्तरीय अधिकारियों व स्कूल के बीच सूचनाओं का आदान-प्रदान सम्भव होता है।

भारत में भी नीति-निर्माताओं ने स्कूलों को आपस में जोड़ने की ज़रूरत को समझा है और विकेन्द्रीकृत निर्णय प्रक्रिया व शिक्षक-शिक्षिकाओं को नियमित अकादमिक सहयोग देने के लिए स्थानीय सांस्थानिक 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 ज़िले के हरेक ब्लॉक में स्थापित किया गया। बीआरसी का नेतृत्व 'बीआरसी समन्वयक' और सीआरसी का 'सीआरसी समन्वयक' करता/करती है। आमतौर पर सरकारी स्कूलों के वरिष्ठ शिक्षक-शिक्षिकाओं को ही इन केन्द्रों का समन्वयक बनाया जाता है।

मासिक अकादमिक बैठकों को स्कूलों में सुधार की संकुल आधारित रणनीति के एक अंग के रूप में देखा गया है। इन बैठकों को एक ऐसी जगह के रूप में विकसित करने का उद्देश्य है जहाँ शिक्षक-शिक्षिकाएँ एक-दूसरे से जुड़ सकें, कक्षा की चुनौतियों पर चर्चा कर सकें और आपसी सहयोग से समाधान खोज सकें। एसएसए के क्रियान्वयन की रूपरेखा में लिखा है कि संकुल-स्तरीय बैठकें "शिक्षक-शिक्षिकाओं के लिए एक ऐसा पेशेवर मंच होना चाहिए जहाँ वे विकेन्द्रित व सहभागितापूर्ण तरीक़े से चिन्तन-मनन कर सकें व योजना बना सकें।"[4] यह संकुल-स्तरीय दूसरी रणनीतियों से जुड़ा हुआ है, जो इसका समर्थन करती हैं। इन रणनीतियों में शामिल हैं– संसाधन केन्द्रों का निर्माण जहाँ सन्दर्भ सामग्री व उसके इस्तेमाल की जगह उपलब्ध हो; सीखने में आ रही चुनौतियों को समझने और तत्काल

3. स्कूल क्लस्टर्स एण्ड टीचर रिसोर्स सैण्टर्स, एलिज़ाबेथ ए. जिओर्दानो, यूनेस्को : इण्टरनैशनल इंस्टिट्यूट ऑफ़ एजुकेशन प्लानिंग, पेरिस, 2008, फ़ण्डामैण्टल्स ऑफ़ एजुकेशनल प्लानिंग सीरीज़–86

4. क्रियान्वयन की रूपरेखा, 2011, सर्व शिक्षा अभियान।

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, यह सीखने-सिखाने की प्रक्रियाओं में सुधार की एक समग्र पद्धति का ही एक ज़रूरी हिस्सा है।

लेकिन अनेक कारणों के चलते, जो पूरी तरह से शिक्षक-शिक्षिकाओं व अधिकारियों के नियन्त्रण में भी नहीं थे, यह उद्देश्य शायद ही कभी हक़ीक़त में लागू हो पाए। उत्तराखण्ड में भी संकुल-स्तरीय बैठकें अनियमित थीं, उनमें उपस्थिति बहुत कम थी और उनका इस्तेमाल ज़्यादातर आधिकारिक सूचनाओं के प्रसारण जैसे प्रशासनिक कामों के लिए ही 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 ज़िला शिक्षा कार्यालय से मिले निर्देशों को नीचे पहुँचाना और शिक्षक-शिक्षिकाओं अथवा हैड टीचर से आँकड़े इकट्ठे करना। इन बैठकों में भाग लेने वाले ज़्यादातर हैड टीचर थे, जिनको विभाग से निर्देश लेने होते थे और अपने स्कूल सम्बन्धी सूचनाएँ ऊपर पहुँचानी होती थीं। जैसा कि रियूनी के समन्वयक ने बताया, "हरेक बैठक में कुछ शिक्षक आ जाते थे, थोड़े देर के लिए वहाँ बैठकर हाज़िरी रजिस्टर में दस्तख़त करके चले जाते थे।" पिछले अनुभवों को देखते हुए, शिक्षक-शिक्षिकाएँ इन बैठकों को सिर्फ़ प्रशासनिक औपचारिकता के रूप में ही देखते थे। यहाँ 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 प्रतिरोध का सामना भी करना पड़ता था। 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 इसमें शिक्षक की ओर से अपेक्षित सहयोग नहीं मिला; यहाँ तक कि मुझपर दबाव भी आया कि मैं ऐसी गतिविधियाँ न करूँ।"

सीआरसी समन्वयकों की ज़िम्मेदारियों की सूची में अकादमिक गतिविधियों का नम्बर सबसे आख़िर में था; उनका ज़्यादातर समय आँकड़े इकट्ठा करने में ही जाता था। बिहार में बिल्कुल अगली पाँत में शामिल शैक्षणिक प्रशासकों का एक गुणात्मक अध्ययन इसकी पुष्टि करता है।[5] इस अध्ययन के अनुसार शैक्षणिक प्रबन्धन में, पदानुक्रम में ऊपर से नीचे की एवं नियम–पुस्तिकबद्ध संस्कृति के चलते स्थानीय स्तर के 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 दिशानिर्देश। यह व्यवस्था सीखने की प्रक्रिया को अंजाम देने के लिए समन्वयकों पर कोई 'दबाव' नहीं बनाती; इसमें सिर्फ़ आदेशों का पालन करना ही काफ़ी 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।

4.0 संकुल–स्तरीय बैठकों में फ़ाउण्डेशन की भूमिका

4.1 शुरुआत

उत्तराखण्ड में सीआरसी समन्वयकों के साथ फ़ाउण्डेशन का कामकाज लर्निंग गारण्टी प्रोग्राम (एलजीपी) के साथ 2004-05 में शुरू हुआ। इस कार्यक्रम के क्रियान्वयन के दौरान

5. एजुकेशन रिफ़ॉर्म एण्ड फ़्रण्टलाइन एडमिनिस्ट्रेटर्स: ए केस स्टडी फ़्रॉम बिहार–2, यामिनी अय्यर, विन्सी डेविस व अम्बरीश डोंगरे; आइडियाज़ फ़ॉर इण्डिया 2015, http://ideasforindia.in/article.aspx?article_id=1515 से प्राप्त।

दक्षता आधारित मूल्यांकन प्रश्न-पत्रों को स्कूलों में बाँटने, क्रियान्वयन की निगरानी करने और विद्यार्थियों की प्रतिक्रियाओं को जुटाने में सीआरसी समन्वयकों की सक्रिय भागीदारी थी। कुछ के सीआरसी समन्वयकों ने कुछ अकादमिक गतिविधियों, मसलन, मूल्यांकन प्रश्न-पत्रों को तैयार करने, मूल्यांकन के बारे में शिक्षक-शिक्षिकाओं के ओरिएण्टेशन और विद्यार्थियों के अधिगम स्तरों 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। इस सोच के साथ 2008 में फ़ाउण्डेशन ने उत्तराखण्ड में सीआरसी समन्वयकों के साथ उनकी क्षमता निर्माण और सहयोग की मौजूदा व्यवस्था में सुधार के लिए प्रत्यक्ष काम पर ध्यान केन्द्रित किया। ज़मीनी वास्तविकताओं और ज़रूरतों के आधार पर यह हस्तक्षेप साल दर साल आकार लेते हुए विकसित हुआ।

प्रतिक्रियाओं को जुटाने में सीआरसी समन्वयकों की सक्रिय भागीदारी थी। कुछ के सीआरसी समन्वयकों ने कुछ अकादमिक गतिविधियों, मसलन, मूल्यांकन प्रश्न-पत्रों को तैयार करने, मूल्यांकन के बारे में शिक्षक-शिक्षिकाओं के ओरिएण्टेशन और विद्यार्थियों के अधिगम स्तरों 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। इस सोच के साथ 2008 में फ़ाउण्डेशन ने उत्तराखण्ड में सीआरसी समन्वयकों के साथ उनकी क्षमता निर्माण और सहयोग की मौजूदा व्यवस्था में सुधार के लिए प्रत्यक्ष काम पर ध्यान केन्द्रित किया। ज़मीनी वास्तविकताओं और ज़रूरतों के आधार पर यह हस्तक्षेप साल दर साल आकार लेते हुए विकसित हुआ।

सीआरसी समन्वयकों के लिए कार्यशालाएँ आयोजित करवाने के अलावा फ़ाउण्डेशन ने उद्देश्यपूर्ण और योजनाबद्ध तरीक़े से संकुल-स्तरीय मासिक बैठकों में हिस्सा लेना शुरू किया। इस हस्तक्षेप की शुरुआत हुई इन बैठकों में सीखने-सीखाने से जुड़े मुद्दों पर बातचीत के लिए समय माँगने से। शुरुआत में इस चर्चा के लिए सीमित समय ही दिया जाता था— अमूमन आधे से एक घण्टे। इस पर चर्चा की शुरुआत करने की ज़िम्मेदारी भी मुख्यतः फ़ाउण्डेशन के सदस्यों की ही थी। इसके लिए आवंटित अवधि को अक्सर "एपीएफ़ का सैशन" या "एपीएफ़ की बात रखने का टाइम" कहा जाता था।[6] शैक्षणिक मसलों पर चर्चा के लिए समय प्रशासनिक कामों को निपटाने के बाद ही दिया जाता था। शुरुआत में इस सत्र की चर्चाएँ सामान्य विषयों तक सीमित थीं, मसलन, बच्चे कैसे सीखते हैं, शिक्षा का अधिकार क़ानून (आरटीई), या सतत एवं व्यापक मूल्यांकन (सीसीई)। इनमें प्रतिभागी अक्सर खुलकर भाग नहीं लेते थे और यह सत्र एक तरफ़ा लैक्चर बन जाते थे। कई बार यह सत्र 'पढ़कर-चर्चा' करने की शैली में आगे बढ़ते थे, जिनमें एक संक्षिप्त पर्चा बाँटकर 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 सम्बन्धी अन्य हस्तक्षेपों में फ़ाउण्डेशन 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' के बारे में शिक्षक-शिक्षिकाओं की समझ को विकसित करने के लिए इन मंचों के इस्तेमाल का मौक़ा आया। प्रदर्शनों और परिचर्चाओं के ज़रिए इसकी समझ विकसित करने के लिए संकुल-स्तरीय बैठकों का प्रभावशाली तरीक़े से

6. बहुत सारे बाहरी लोग अज़ीम प्रेमजी फ़ाउण्डेशन को "एपीएफ़" के नाम से ही पुकारते हैं।

इस्तेमाल किया गया।[7] संकुल संसाधन केन्द्रों के माहौल को बेहतर बनाने की कोशिशें की गईं, जिससे वे शिक्षक-शिक्षिकाओं के लिए ज़्यादा आकर्षक बन सकें। संकुल के मासिक एजेण्डा 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।

हालाँकि समय बीतने के साथ सीआरसी समन्वयकों के साथ फ़ाउण्डेशन के परस्पर क्रियाकलापों में बढ़ोतरी आई, लेकिन स्कूलों की ढाँचागत सुविधाओं की निगरानी करने, आँकड़ों का प्रबन्धन और शिक्षा विभाग द्वारा सूचनाओं के लिए किए जाने वाले बार-बार के तक़ाज़ों का जवाब देने जैसे प्रशासनिक कामों में समन्वयकों की अतिशय भागीदारी लगातार चुनौतियाँ पेश करती रही। फ़ाउण्डेशन की संगठनात्मक रणनीति में 2011-12 तक महत्त्वपूर्ण बदलाव आया। इस दौरान, विभिन्न जगहों पर मैदानी संस्थाएँ (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 सम्पर्क में थे, जबकि संकुल-स्तरीय मासिक बैठकें ज़िला शिक्षा व्यवस्था के नोडल बिन्दु थे जहाँ शिक्षक-शिक्षिकाओं के बड़े समूहों से सीधे संवाद हो सकता था। इसे देखते हुए, अपने अन्य प्रयासों के साथ-साथ फ़ाउण्डेशन की टीमों ने इन मौक़ों का भी उपयोग करके बने-बनाए मंचों को शिक्षक-शिक्षिकाओं के सतत पेशेवर विकास की ज़रूरतें 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, फ़ाउण्डेशन ने विभिन्न प्रकार की गतिविधियों के ज़रिए सीआरसी समन्वयकों के क्षमता संवर्धन के लिए भी गहन काम किया।

4.2 विकास

सीआरसी समन्वयकों और फ़ाउण्डेशन की विभिन्न मिलीजुली कोशिशों के चलते, इन बैठकों की दिशा, लहज़े और गुणवत्ता में धीरे-धीरे बदलाव आया। इनमें होने वाली चर्चाएँ 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 जुड़े सरोकार। फ़ाउण्डेशन के एक सदस्य याद करते हुए कहते हैं, "एक सत्र में 'भिन्न' पर चर्चा हो रही थी; इसमें पहली बार यह दिखा कि प्रतिभागी उसमें रुचि दिखा रहे थे और वे कुछ देर ज़्यादा 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 वहाँ बैठते नहीं थे। धीरे-धीरे, जब बैठकों में कक्षा की चुनौतियों पर बात होने लगी तो वे बैठकों के प्रति ज़्यादा आकर्षित हुए और उनमें नियमित भाग लेने लगे। लेकिन यह सब एक झटके में नहीं हुआ। इसमें समय लगा और सबकी मिलीजुली कोशिशें लगीं।" इन परिचर्चाओं का स्वरूप भी बदला और यह मुख्यतः एकतरफ़ा लैक्चर की बजाय सहभागितापूर्ण गतिविधियों में बदल गईं, जहाँ शिक्षक-शिक्षिकाएँ अपने-अपने अनुभव साझा करते थे और यहाँ तक कि पेशेवर मसलों पर एक-दूसरे से असहमतियाँ भी ज़ाहिर करते थे। यह मंच ऐसे लोकतान्त्रिक मंचों में बदलने लगे जहाँ विभिन्न नज़रिए को पर्याप्त जगह और सम्मान दिया जाता था।

7. शिक्षाकर्मियों, शिक्षक-शिक्षिकाओं, बच्चों और समुदाय को एक साथ लाने के लिए फ़ाउण्डेशन ने 'बाल शोध मेला' का विचार विकसित किया है। इससे जुड़े हुए सभी पक्ष स्वैच्छिक व सहभागी प्रक्रिया के माध्यम से '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 इलाक़े का सर्वेक्षण करना, समुदाय के सदस्यों से बातचीत करना, नतीजों को दर्ज करना, आँकड़ों का विश्लेषण व वर्गीकरण करना और अन्त में उनको मेले में प्रस्तुतिकरण के लिए तैयार करना शामिल है।

इन चर्चाओं को ज़्यादा प्रभावशाली बनाने और शिक्षक-शिक्षिकाओं की ज़रूरतों से बेहतर जोड़ने के लिए वार्षिक अकादमिक योजना के विकास की ज़रूरत महसूस हुई। फ़ाउण्डेशन के सहयोग से, 2013-14 से, सीआरसी समन्वयकों द्वारा संकुल-स्तरीय अकादमिक योजनाओं का विकास किया गया। अकादमिक योजना के विकास की इस प्रक्रिया ने अकादमिक सरोकारों को सम्बोधित करने, सभी हित धारकों 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 यह पता चलता है कि व्यापक वार्षिक अकादमिक योजना के आधार पर संकुल-स्तरीय बैठकों में किस तरह की चर्चाएँ होने लगीं उनका

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

तारीख़	विषय	अवधि (घण्टे)	ग्रेड	उपस्थित शिक्षक-शिक्षिकाएँ
03/05/2016	EVS का नज़रिया	4	1-5	14
11/06/2016	पैटर्न; गणित से भय लगता है का पाठ	3	1-5	11
15/07/2016	नक़्शे पढ़ना	2.5	1-5	15
30/08/2016	लेखन व पठन	2.5	1-2	9
24/09/2016	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 ज़रिए गिनती, कोण और समय का शिक्षण	2.5	1-2	7
26/11/2016	संविधान और लोकतन्त्र; 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

हालाँकि 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 फ़ाउण्डेशन की टीम की ज़िम्मेदारी थी, वह एक ऐसी व्यवस्था में बदल गई जिसमें सभी पक्षों की मिलीजुली भागीदारी थी। शिक्षक-शिक्षिकाएँ पूरी तैयारी के साथ आते थे और चर्चा को आगे बढ़ाने की ज़िम्मेदारी लेते थे। लाटा के एक शिक्षक का कहना है, “मैं मीटिंग में पूरी तैयारी से जाता हूँ और उसमें खुलकर भाग

लेता हूँ। गणित की क्लास में मैं क्या करता हूँ, इसके अनुभव भी मैं सबके साथ साझा करता हूँ। चर्चा में जो सुझाव मिलते हैं, उनको मैं क्लास में लागू करके बेहतर ढंग से पढ़ाने की कोशिश करता हूँ।" बातचीत और चर्चाओं की गुणवत्ता में सुधार के अलावा, जैसा कि ऊपर ज़िक्र हुआ है, चर्चाओं के लिए नियत किया गया समय भी बढ़ गया। इन चर्चाओं की अवधि धीरे-धीरे बढ़ती ही चली गई, यहाँ तक कि कुछ बैठकें तो 4-4 घण्टे तक चली जाती थीं।

जैसे-जैसे शिक्षकों और समन्वयकों को इन संवादों के लाभ और कक्षा में उनके प्रत्यक्ष प्रभाव का अन्दाज़ा होने लगा, वैसे-वैसे सीआरसी समन्वयकों ने ज़्यादा ज़िम्मेदारी लेना शुरू किया। अब फ़ाउण्डेशन 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 सहयोग 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 विशेषताएँ निम्नलिखित हैं :

- बैठकें ज़्यादा नियमित और व्यवस्थित होती हैं; परीक्षाओं, छुट्टियों और प्राकृतिक आपदा जैसी दूसरी वजहों को छोड़कर इनका आयोजन हर माह तय होता है।
- बैठकों का एजेण्डा 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-शिक्षिकाएँ भाग लेते हैं।
- बैठकों का एक स्पष्ट अकादमिक उद्देश्य होता है और इनमें शिक्षक-शिक्षिकाओं को उनके शैक्षणिक व्यवहार को बेहतर करने के लिए इनपुट दिए जाते हैं।
- यह चर्चाएँ कक्षा की प्रक्रियाओं के पहले व बाद के क्रियाकलापों से जुड़ी होती हैं।

बैठकों में प्रतिभागियों को आमन्त्रित करने की ज़िम्मेदारी सीआरसी समन्वयक की होती है और वह इसके लिए फ़ोन या 'वॉट्सएप' जैसी किसी संचार सेवा का इस्तेमाल कर सकते हैं। शिक्षक-शिक्षिकाएँ अपनी इच्छा से इसमें भाग लेते हैं। आमतौर पर, संकुल-स्तरीय बैठकों की सालभर की तारीख़ें ब्लॉक संसाधन केन्द्र में पहले ही तय कर ली जाती हैं और ब्लॉक के हरेक संकुल के लिए यह एक समान ही होती हैं। शिक्षक-शिक्षिकाओं की उपलब्धता या विभाग की तरफ से आए किसी ज़रूरी काम के आधार पर इन तारीख़ों 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 एजेण्डा, बैठक की पूरी अवधि में हरेक शिक्षक-शिक्षिका की सक्रिय भागीदारी, और सीखने-सिखाने से जुड़े विषयों पर ध्यान केन्द्रित करना।

आमतौर पर अपेक्षा की जाती है कि प्रत्येक स्कूल से एक शिक्षक या शिक्षिका बैठक में भाग लेंगे। चूँकि ऐसे स्कूलों की संख्या काफ़ी है जिनमें सिर्फ़ एक या दो शिक्षक-शिक्षिकाएँ 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।

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 (उधम सिंह नगर)	7	8	3	13	13	13
जोशियाड़ा (उत्तरकाशी)	4	7	4	17	20	18
लाटा (उत्तरकाशी)	2	5	5	13	12	14

किसी भी संकुल में मासिक बैठकों की अधिकतम संख्या 8 से 10 के बीच हो सकती है। छुट्टियों और परीक्षाओं के दौरान इनमें बाधा पहुँचती है। उत्तर काशी के जोशियाड़ा और लाटा जैसे दुर्गम इलाक़ों में, जहाँ मौसम भी अक्सर ख़राब 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 स्थानान्तरण 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 सकीं क्योंकि वहाँ के सीआरसी समन्वयक का स्थानान्तरण हो गया और नए समन्वयक की नियुक्ति कुछ महीनों बाद ही हो पाई।

5.0 सबक़

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 सबक़ मिले हैं। इस भाग में उन प्रक्रियाओं और क्रियाकलापों का ब्यौरा दिया गया है जिनसे इसमें मदद मिली।

5.1 हितधारकों के बीच विश्वास, सौहार्द्र और व्यक्तिगत जुड़ाव बनाना

यह ज़रूरी है कि सभी हितधारकों (यानी इस मामले में सीआरसी समन्वयकों, शिक्षक-शिक्षिकाओं और फ़ाउण्डेशन) के बीच आपसी विश्वास, सम्मान और समावेशन का सम्बन्ध स्थापित किया जाए। इसके लिए औपचारिक व अनौपचारिक परस्पर क्रियाकलापों की दीर्घकालिक व सतत प्रक्रियाओं की ज़रूरत होगी।

शिक्षा व्यवस्था में, जहाँ आमतौर पर परस्पर क्रियाकलाप की औपचारिक जगहें पदसोपानबद्ध (hierarchical) होती हैं, वहाँ सहभागी तरीक़े से सीखने-सिखाने के लिए इस तरह का सम्बन्ध काफ़ी महत्त्वपूर्ण है। एक बार आपसी विश्वास बन जाए और शिक्षक-शिक्षिकाएँ इसके फ़ायदों को समझने लगें तो वे अपने पेशेवर व्यवहार को सुधारने के लिए ख़ुद आगे आते हैं और मेहनत भी करते हैं। वे फ़ीडबैक भी सहजतापूर्वक स्वीकार करते हैं और किसी तरह का आधिकारिक दबाव न होने के बावजूद अपनी क्षमता का विकास करने के लिए काम करते हैं।

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, यहाँ के समन्वयक बनाए गए।" सीआरसी समन्वयकों की क्षमताएँ और उनकी अभिप्रेरणा इस मंच की प्रभावशीलता की कुंजियाँ हैं। समन्वयकों की व्यापक ज़िम्मेदारियों के मद्देनज़र उनके सशक्तिकरण, समर्थन और क्षमता निर्माण की ज़रूरत है ताकि यह केन्द्र अपनी अकादमिक ज़िम्मेदारियाँ पूरी कर सके। जैसा कि हमारे इस अनुभव से पता चला, क्षमता-निर्माण में समय लगता है और इसके लिए विविध तौर-तरीक़ों से लगातार काम करने की ज़रूरत होती है। रियूनी के सीआरसी समन्वयक बताती हैं, "शुरुआत में टीचरों के कड़े विरोध को देखते हुए मैं अकादमिक चर्चा शुरू करने में हिचक रही थी। जब फ़ाउण्डेशन के सदस्यों ने कुछेक उत्साही शिक्षक-शिक्षिकाओं के साथ चर्चा शुरू करने की बात की, तब मुझमें कुछ आत्मविश्वास आया। लेकिन यह काम करेगा, इसका मुझे विश्वास नहीं था।"

सीआरसी समन्वयकों की क्षमता, अभिप्रेरणा और आत्मविश्वास को बढ़ाने के लिए फ़ाउण्डेशन एक लम्बे समय से (2005 से अब तक) उनके साथ सघनता से काम कर रहा है। फ़ाउण्डेशन द्वारा सीआरसी समन्वयकों की भूमिका और उनकी ज़िम्मेदारियों के स्वरूप पर कार्यशालाओं की श्रृंखला आयोजित की गई, जिससे इस काम की व्यापक समझ बनाने में काफ़ी 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 शिक्षापद्धति से सम्बन्धित मसलों पर भी कार्यशालाएँ आयोजित की गईं। इन कार्य शालाओं ने शिक्षक-शिक्षिकाओं की सहायता करने के लिए समन्वयकों की अकादमिक क्षमता के विकास में मदद की। मासिक बैठकों में अकादमिक चर्चाओं के शुरू हो जाने के बाद फ़ाउण्डेशन ने इन सत्रों की योजना और संचालन के लिए नियमित समर्थन दिया, जो आज भी जारी है। यह समर्थन उन सदस्यों के ज़रिए दिया गया जो एजेण्डा बनाने, बैठक-पूर्व तैयारियाँ करने, शिक्षक-शिक्षिकाओं से सम्पर्क करने आदि में मदद करते हैं। शुरुआती दौर में फ़ाउण्डेशन के सदस्य सीआरसी समन्वयकों के साथ सत्रों का सह-संचालन भी करते थे। धीरे-धीरे, समन्वयकों ने इसकी पूरी ज़िम्मेदारी सम्भाल ली। इस तरह, सीआरसी समन्वयक की भूमिका के विभिन्न आयामों को समझने में एक समर्थक व्यवस्था की भूमिका महत्त्वपूर्ण रही।

उत्साही सीआरसी समन्वयकों की मेहनत को 'अकादमिक संसाधन समूह'[8] जैसे सार्वजनिक मंचों से मान्यता देने और सराहने से भी उनका मनोबल बढ़ा। शिक्षक-शिक्षिकाओं के बीच इस मंच की कुछ पकड़ बनने से इसकी 'सफलता' की चर्चा भी फैलने लगी। जल्द ही, समन्वयकों की ज़िला-स्तर पर भी पहचान बनने लगी और उनको दूसरे संकुलों में सत्रों के संचालन व अपने अनुभव साझा करने के लिए आमन्त्रित किया जाने लगा। इस तरह, सम-सामूहिक मान्यता से समन्वयकों के आत्मविश्वास में इज़ाफ़ा हुआ और इन क्रियाकलापों 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 ज़रूरी है ताकि यह मंच सार्थक और उपयोगी ढंग से काम करे। संकुल-स्तरीय बैठकों का आयोजन पूर्व-निर्धारित तारीख़ों में किया जाता है, लेकिन किसी आकस्मिक घटना

8. 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 ज़रिए सरकारी शिक्षा व्यवस्था के विभिन्न प्रतिनिधियों के बीच एक साँझी समझ बन सके। इन समूहों की बैठक साल में दो या तीन बार होती हैं और इनमें शिक्षक-शिक्षिकाएँ, संकुल व ब्लॉक समन्वयक, ब्लॉक व ज़िला स्तर पर शिक्षा विभाग के अधिकारी और डाइट के प्रधानाध्यापक भाग लेते हैं।

की स्थिति में इसमें बदलाव भी होता है। बैठक के एक या दो दिन पहले शिक्षक-शिक्षिकाओं को उसकी तारीख़ व चर्चा में शामिल विषयों की याद दिलाने की ज़िम्मेदारी समन्वयक उठाते हैं और इसके लिए वे 'वॉट्सएप' या फ़ोन का इस्तेमाल करते हैं।

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 एजेण्डा भी पहले ही तैयार कर लिया जाता है। एजेण्डा का विकास इससे जुड़े सभी पक्षों की सहभागिता के आधार पर किया जाता है। अकादमिक वर्ष की शुरुआत में शिक्षक-शिक्षिकाएँ, समन्वयक और फ़ाउण्डेशन के सदस्य साथ मिलकर उस साल के पेशेवर विकास के लक्ष्यों को लेकर एक साझा नज़रिया विकसित करते हैं। यह एक सामान्य ख़ाका होता है, जिसमें इसका ज़िक्र होता है कि किस महीने कौन से विषय पर चर्चा होगी और उसके सत्रों के संचालन की ज़िम्मेदारी किनकी होगी। इस कैलेण्डर को बनाते समय यह ध्यान रखा जाता है कि बैठकों के बीच विषयवस्तु की एक निरन्तरता बनी रहे और साथ ही विभिन्न विषयों व मुद्दों पर बराबर समय व ध्यान दिया जा सके।

किसी सत्र का ख़ास एजेण्डा बैठक के एक-दो दिन पहले सबके साथ साझा किया जाता है। वर्तमान परिदृश्य में, सीआरसी समन्वयक, शिक्षक-शिक्षिकाएँ व फ़ाउण्डेशन के सदस्य बातचीत करके आपसी सहमति से एजेण्डा तय करते हैं। एजेण्डा को पहले से ही तय करने की प्रक्रिया से शिक्षक-शिक्षिकाओं को कक्षा में रोज़मर्रा की स्थितियों से उभरी अपनी ज़रूरतों को अभिव्यक्त करने का मौक़ा 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 जिनपर चर्चा होनी चाहिए। इससे हमको यह अहसास होता है कि हमारी चिन्ताओं का समूह में निराकरण हो रहा है और हमारे विचारों को महत्त्व दिया जा रहा है।" एजेण्डा 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 हूँ। पिछले दो-तीन सालों में मैंने इनमें होने वाले परस्पर क्रियाकलापों की गुणवत्ता में बदलाव होते देखा है। मैं गणित और विज्ञान पर केन्द्रित बैठकों में भाग लेता हूँ क्योंकि क्लास में मैं इन्हीं विषयों को पढ़ाता हूँ।"

बैठकों की कार्यवाही की एक विस्तृत व औपचारिक रपट बनाई जाती है और उसे ब्लॉक व ज़िला स्तर के अधिकारियों से साझा किया जाता है। समन्वयक इन रपटों का इस्तेमाल पिछली चर्चाओं को संक्षेप में दोहराने के लिए एक सन्दर्भ की तरह कर सकते हैं और साथ ही, शिक्षक-शिक्षिकाओं से पिछली बैठक में सीखी बातों को कक्षा में लागू करने के अनुभवों पर फ़ीडबैक भी लेते हैं। दस्तावेज़ीकरण से इन क्रियाकलापों से मिले सबक़ और समझ 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, यह अन्ततः वहाँ होने वाले संवादों की गुणवत्ता व गम्भीरता और कक्षा के क्रियाकलापों के लिए उनकी प्रासंगिकता पर निर्भर करता है। बैठक में होने

वाली चर्चाएँ रचनात्मक हों, यह सुनिश्चित करने के लिए ज़रूरी है कि विषयवस्तु प्रासंगिक हो, सन्दर्भ व्यक्तियों में अकादमिक विशेषज्ञता हो और चर्चाएँ परस्पर क्रियाकलाप पर आधारित हों, जिनमें शिक्षक-शिक्षिकाएँ ज्ञान के सामूहिक निर्माण में भाग लेने के लिए प्रेरित किए जाएँ।

आमतौर पर बैठकें दो से चार घण्टे तक चलती हैं। सत्र अक्सर विभिन्न विषयों के अलग-अलग मुद्दों पर केन्द्रित होते हैं, मिसाल के लिए, अंग्रेजी व्याकरण कैसे सिखाएँ, 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 सम्भव है, जैसे सीसीई या 'बाल शोध मेला' का आयोजन। कुछ सत्रों में उन मॉड्यूलों का फ़ॉलोअप भी किया जाता है जो शिक्षा विभाग द्वारा साल में एक बार आयोजित शिक्षक-शिक्षिकाओं के विषयवार प्रशिक्षण में पढ़ाए जाते हैं। सत्रों की योजना इस तरह बनाई जाती है कि हर बैठक अपने आप में पूर्ण हो ताकि एक भी बैठक में उपस्थित होने वाले शिक्षक-शिक्षिकाएँ भी उससे लाभ उठा सकें, कुछ मूल्यवान सीख हासिल कर सकें और आगे की बैठकों में भाग लेने के लिए प्रेरित हो सकें।

संकुल बैठकों का संचालन समन्वयक, शिक्षक-शिक्षिकाएँ अथवा फ़ाउण्डेशन के सदस्य करते हैं। हर सत्र की ज़िम्मेदारी अलग-अलग व्यक्तियों को पहले से ही दे दी जाती है। सन्दर्भ व्यक्ति सत्र के लिए गहन तैयारी करते हैं– इसमें बैठक की विषयवस्तु की योजना बनाना, उसके लिए ज़रूरी तैयारी करना और बैठक में चर्चाओं को दिशा देना शामिल है। विषय सम्बन्धी शोध और उसके प्रस्तुतीकरण में डाइट के फ़ैकल्टी सदस्य, ब्लॉक समन्वयक व फ़ाउण्डेशन की टीमें फ़ैसिलिटेटरों की अक्सर मदद करती हैं। इसके अलावा, संकुल समन्वयकों द्वारा संकलित की गई सन्दर्भ सामग्री की मदद भी ली जाती है। कोशिश की जाती है कि सत्र में विभिन्न क़िस्म की तकनीकों का इस्तेमाल किया जाए, जैसे कि वीडियो, सामूहिक प्रस्तुतियाँ, और अन्य गतिविधियाँ जो सत्रों को जीवन्त व सहभागितापूर्ण बना सकें और प्रतिभागियों की रुचि को भी बनाए रखें। बाहरी सन्दर्भ व्यक्तियों, ख़ासतौर से इण्टरमीडिएट कॉलेज के लैक्चररों को विभिन्न विषयों पर बोलने के लिए आमन्त्रित 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 आमन्त्रित 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। इससे हम सबमें आपसी विश्वास और एक ख़ास तरह का जुड़ाव भी बनता है।"

सत्र अधिकाधिक शिक्षक-केन्द्रित होते हैं और सन्दर्भ 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-तरीक़े विकसित कर सकें और उनको बेहतर भी बना सकें।

5.5 कक्षा से सम्बन्ध बनाना

दूसरे वयस्क शिक्षार्थियों की ही तरह शिक्षक-शिक्षिकाएँ भी उन विषयों में ज़्यादा रुचि रखते हैं जो उनके जीवन से सीधे-सीधे जुड़े होते हैं। इसे देखते हुए पेशेवर विकास के अवसरों का प्रासंगिक होना ज़रूरी हो जाता है। इनकी प्रासंगिकता को स्थापित करने व उसे बनाए रखने के लिए स्कूलों का दौरा करना ज़रूरी होता है क्योंकि इससे शिक्षक-शिक्षिकाओं

के अनुभव और सीखने-सिखाने की चुनौतियाँ सामने आती हैं। इसलिए, शिक्षक-शिक्षिकाओं की चिन्ताओं को समझने और उनसे व्यक्तिगत जुड़ाव बनाने के लिए स्कूलों के दौरे करना समन्वयक के लिए ज़रूरी है। यह दौरे शिक्षक-शिक्षिकाओं से आमने-सामने बातचीत करके उनको संकुल स्तरीय बैठकों में भाग लेने के लिए प्रोत्साहित करने का मौक़ा देते हैं। रियूनी की सीआरसी समन्वयक ने ख़ुद को 'सपनों की उड़ान' और 'स्कूल चलो अभियान' जैसे स्कूल-स्तरीय कार्यक्रमों में पूरी तरह शामिल कर लिया, जिससे उनको शिक्षक-शिक्षिकाओं के साथ आपसी विश्वास, सम्मान व सहयोग का सम्बन्ध विकसित करने में मदद मिली।[9]

स्कूल के दौरों से सीआरसी समन्वयकों को उन जटिल परिस्थितियों का प्रत्यक्ष अनुभव होता है जिनमें शिक्षक-शिक्षिकाएँ काम करते हैं। यह अनुभव संकुल-स्तरीय बैठकों में उनके अकादमिक एजेण्डा और संवादों पर असर डालते हैं। इसके अलावा, स्कूल दौरों के दौरान जो मुद्‌दे सामने आते हैं उन पर मासिक बैठकों में चर्चा होती है। वहाँ दूसरे प्रतिभागी उनके बारे में अपनी राय ज़ाहिर 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 चीज़ें 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 महत्त्व पर भी नज़र डाली। इससे अपर प्राइमरी के शिक्षक-शिक्षिकाओं को अपनी कक्षाओं के सूक्ष्मदर्शी का इस्तेमाल करने के तरीक़े के प्रदर्शन में मदद मिली।" शिक्षक-शिक्षिकाएँ 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 क्रियाकलापों से गठजोड़ बनते हैं, जिससे शिक्षक-शिक्षिकाओं के लिए इस मंच की प्रासंगिकता में भी इज़ाफ़ा होता है।

5.6 साझा अधिकार और मुक्त संवाद की गुंजाइश का निर्माण

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

फ़ैसले लेने की साझी प्रक्रियाएँ और मिलाजुला नेतृत्व, यह संकुल-स्तरीय बैठकों के ढाँचे की पहचान है। शिक्षक-शिक्षिकाओं को दोनों स्तरों पर शामिल किया जाता है– विषयवस्तु (एजेण्डा तय करने) के स्तर पर भी, और प्रक्रियाओं (योजना-पूर्व तैयारी, संचालन) के स्तर पर भी। इससे न सिर्फ़ शिक्षक-शिक्षिकाओं की भागीदारी बढ़ी है बल्कि उन्होंने इन बैठकों से जुड़े विभिन्न कार्यों की ज़्यादा ज़िम्मेदारियाँ भी ली हैं, मसलन, सालाना अकादमिक योजना बनाना, एजेण्डा तय करना, सत्रों का संचालन करना, चर्चाओं में खुलकर भाग लेना आदि। यह पहले की बैठकों की पदसोपानबद्धता और आदेश जारी करने की व्यवस्था से बिल्कुल अलग है, जहाँ शिक्षक-शिक्षिकाएँ उदासीन व तटस्थ बने रहते थे और अकादमिक हस्तक्षेपों का विरोध करते थे। बैठकों में भाग लेने वाले नगला के 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।"

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

शिक्षक-शिक्षिकाओं के साथ विविध पद्धतियों के ज़रिए समग्र रूप से लम्बे समय तक काम

9. *सपनों की उड़ान* और *स्कूल चलो अभियान* स्कूल से बाहर के बच्चों के नामांकन के समुदाय-आधारित कार्यक्रम हैं।

करने से फ़ायदे दिखते हैं। शिक्षक-शिक्षिकाओं के पेशेवर विकास के लिए उनके साथ परस्पर क्रियाकलाप का कोई भी तरीक़ा, अनुभव या मंच तभी असरदार होता है जब वह विभिन्न क्रियाकलापों की सुसंगत श्रृंखला 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 अन्य तत्त्व हैं स्कूल में समर्थन की व्यवस्था और संसाधनों से भरपूर सक्रिय संकुल संसाधन केन्द्र। फ़ाउण्डेशन के सदस्य और साथ ही सीआरसी समन्वयक शिक्षक-शिक्षिकाओं के साथ विभिन्न तरीक़ों 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 सम्बन्ध बनते हैं और उनके सामने खड़ी चुनौतियों की बेहतर समझ भी बनती है। इनके अलावा, फ़ाउण्डेशन पेशेवर विकास के लिए और भी कई प्रकार के कार्यक्रम आयोजित करता है, जैसे कि कार्यशालाएँ और 'स्वैच्छिक शिक्षक फोरम', जिसमें कई शिक्षक-शिक्षिकाएँ भाग ले सकते हैं।[10] इस तरह, यह सुनिश्चित करना सम्भव हो पाया है कि संकुल-स्तरीय मासिक बैठकें पेशेवर विकास के अनुभवों की एक सुसंगत व निरन्तर श्रृंखला का हिस्सा बनें, जहाँ शिक्षक-शिक्षिकाओं की पहुँच हो। इससे इन बैठकों की प्रभावकारिता 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, यह बेहद ज़रूरी कारक है क्योंकि सुविधाजनक जगह का चयन और वहाँ बैठक के लिए साफ़-सुथरा व आरामदायक माहौल बनाने से शिक्षक-शिक्षिकाएँ इस मंच की तरफ आकर्षित होते हैं। दरअसल, इससे यह दिखता है कि उनकी ज़रूरतों को समझा जाता है और उनकी इज़्ज़त की जाती है। जैसा कि पहले ज़िक्र किया गया है, उत्तराखण्ड में किए गए बिल्कुल शुरुआती कामों में से एक था संकुल संसाधन केन्द्रों का कायाकल्प करना ताकि वे ऐसी जगह बन सकें जहाँ शिक्षक-शिक्षिकाएँ जाने के इच्छुक हों। जब फ़ाउण्डेशन संकुल-स्तरीय बैठकों में शामिल होने लगा, तब सीआरसी समन्वयकों के साथ काम कर रहे सदस्यों ने वातावरण को बेहतर बनाने की कोशिशें 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 वह जगह शिक्षक-शिक्षिकाओं के लिए ज़्यादा आकर्षक बन गई।

इसी प्रकार, बैठक के लिए एक ऐसा कक्ष तय किया गया जहाँ बिना किसी रुकावट के गम्भीर अकादमिक बातचीत सम्भव हो, जैसे कि संकुल संसाधन केन्द्र या कोई स्कूल। इन चारों संकुलों में देखा गया कि अब बैठकें ज़्यादातर 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 जहाँ पहुँचना सबके लिए सहज हो। ध्यान रहे कि उत्तराखण्ड जैसे पहाड़ी इलाक़े में यह काम

10. 'स्वैच्छिक शिक्षक फोरम' (Voluntary Teacher Forum) फ़ाउण्डेशन द्वारा संचालित स्वैच्छिक बैठकें हैं। यह आमतौर पर विभिन्न विषयों के शिक्षक-शिक्षिकाओं के लिए आयोजित की जाती हैं, जहाँ वे कक्षा सम्बन्धी अनुभवों को साझा कर सकते हैं, उनपर चर्चा कर सकते हैं और मिलकर समस्याओं का समाधान कर सकते हैं। इनका आयोजन स्कूल के समय के बाद या छुट्टियों के दिन होता है। इन मंचों पर विस्तृत जानकारी के लिए देखें "स्टार्टिंग एण्ड सस्टेनिंग वॉलण्टरी टीचर फ़ोरम्स : एक्सपीरिएंस फ़्रॉम टोंक, राजस्थान, अक्तूबर 2016"— azimpremjiuniversity.edu.in/SitePages/pdf/Field-Studies-In-Education-Starting-and-sustaning-VTFs-Oct-2016.pdf।

बेहद चुनौतीपूर्ण हो सकता है।

6.0 उपसंहार

संकुल संसाधन केन्द्र व ब्लॉक संसाधन केन्द्रों की अवधारणा ऐसे स्थानीय संस्थागत ढाँचों के रूप में की गई है, जो शिक्षक-शिक्षिकाओं को सतत पेशेवर समर्थन मुहैया कराते हों। लेकिन, विभिन्न कारणों से, यह केन्द्र स्कूलों व ज़िला शिक्षा विभाग के बीच विकेन्द्रीकरण की महज़ एक और परत बनकर अपने मूल उद्देश्यों को हासिल करने से चूक गए हैं।

उत्तराखण्ड 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 सम्भावना को देखा, जो शिक्षक-शिक्षिकाओं की विशिष्ट चिन्ताओं का समाधान करने और सीखने-सिखाने के क्रियाकलापों को बेहतर करने का काम कर सकते हैं। एक लम्बे समय में और इससे जुड़े सभी पक्षों के विविध प्रयासों के बाद, यह संकुल बैठकें पेशेवर विकास के जीवन्त मंच के रूप में विकसित हो रही हैं जिनका स्पष्ट अकादमिक उद्देश्य है और जो कक्षा के क्रियाकलापों से सीधे जुड़ी हुई हैं। लेकिन कई तरह की चुनौतियाँ अब भी बनी हुई हैं, मिसाल के लिए अलग-अलग समूह के शिक्षक-शिक्षिकाओं को एक साथ लाना (जैसे कि अपर व लोअर प्राइमरी 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 इलाक़ों 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 ज़रूरत होती है। इन बैठकों का अन्तिम लक्ष्य यह है कि शिक्षक-शिक्षिकाएँ इन मंचों की सारी ज़िम्मेदारी अपने हाथ में लेकर ख़ुद ही इसके प्रतिभागी, संचालक व अधिकारी बन जाएँ। इन चुने हुए संकुलों में भी इस लक्ष्य को पूरी तरह हासिल करने के लिए एक लम्बा फ़ासला तय करना है।

लेकिन, एक व्यापक स्तर पर इस प्रयास ने यह साबित कर दिया है कि इस तरह के बने-बनाए ढाँचों के नवीकरण व सशक्तीकरण के प्रयासों में तमाम सीमाओं के बावजूद सफलता की सम्भावनाएँ मौजूद हैं। इस समय देश में आठ लाख से भी ज़्यादा प्रारम्भिक सरकारी स्कूलों के लिए एक लाख से भी ज़्यादा संकुल संसाधन केन्द्र हैं।[11] चूँकि लोगों व संसाधनों से लैस यह संस्थाएँ पहले से ही मौजूद हैं, इसलिए शिक्षक-शिक्षिकाओं के क्षमता निर्माण के लिए इनका इस्तेमाल किया जाना चाहिए। संकुल-स्तरीय मासिक बैठकों के फ़ाउण्डेशन के अनुभवों ने सिद्ध कर दिया है कि इन संस्थाओं के तयशुदा लक्ष्य को हासिल करने के लिए मौजूदा ढाँचों को भी सन्दर्भ के अनुसार और शिक्षक-शिक्षिकाओं की स्वायत्तता का सम्मान करते हुए किए गए सहभागितापूर्ण प्रयासों से पुनर्जीवित किया जा सकता है।

11.. *डाइस, 2015-16*