

বিদ্যালয়ের নেতৃত্ব

TESS
India

নেতৃত্ব বিষয়ক দৃষ্টিকোণ: আপনার স্কুলে পরিবর্তনের জন্য
পরিকল্পনা ও নেতৃত্বদান

Perspective on leadership:
planning and leading change in your school



ভারতে বিদ্যালয় ভিত্তিক
সহায়তার ভিত্তিতে শিক্ষকের
জন্য শিক্ষা

www.TESS-India.edu.in



<http://creativecommons.org/licenses/>




TESS-India-এর এই 20টি বিদ্যালয় লিডারশিপ OER (মুক্ত শিক্ষা সম্পদ) বিদ্যালয় নেতৃত্বের বোঝার শক্তি আর দক্ষতা বৃদ্ধিতে সাহায্য করার জন্য, যাতে তারা তাদের বিদ্যালয়ের শিখন ও শিক্ষণ পদ্ধতি উন্নত করার ক্ষেত্রে নেতৃত্ব দিতে পারেন। মূলতঃ এই ইউনিটগুলি বাস্তবমুখী, যাতে বিদ্যালয়ের কর্মী, শিক্ষার্থী ও অন্যান্যদের সাথে নিয়ে কার্যকলাপ সম্পাদন করতে হয়। সফল বিদ্যালয়সমূহের উপর করা গবেষণা ও শিক্ষা সংক্রান্ত অধ্যয়ন এগুলির ভিত্তি।

ইউনিটগুলো পাঠ করার কোন নির্দিষ্ট ক্রম নেই, তবে 'দ্য স্কুল লিডার অ্যাজ ইনব্লার' থেকে শুরু করাই শ্রেয়, কারণ এখানে সমগ্র স্তরের একটি অভিমুখ আছে। আপনি নির্দিষ্ট বিষয়ের সাথে সম্পর্কিত ইউনিটগুলি একসঙ্গে অধ্যয়ন করতে পারেন; এই ইউনিট সমগ্র ন্যাশনাল সেন্টার অব স্কুল লিডারশিপ কারিকুলাম ফ্রেমওয়ার্কের (ভারত) মূল বিষয়গুলির সঙ্গে সঙ্গতিপূর্ণ। এগুলি হলঃ 'বিদ্যালয়ের নেতৃত্ব দৃষ্টিকোণ'(1); 'পরিচালনা ও স্ব-উন্নয়ন' (2); 'শেখানো-শেখার প্রক্রিয়ার রূপান্তর' (3); এবং 'পরিচালনায় অংশীদারিত্ব' (6)। মূল বিষয় 4 ও 5- উদ্ভাবন ও দলের নেতৃত্ব দান - বিভিন্ন ইউনিটে আলোচিত হয়েছে, তবে নির্দিষ্ট বিষয় হিসাবে নয়। কিছু কিছু ইউনিটে একটির বেশি মূল বিষয় আলোচিত হয়েছে।

এই বিভাগগুলি বিদ্যালয় নেতৃত্ব স্ব-অধ্যয়নের জন্য অথবা নেতৃত্বদান শেখানোর পাঠ্যক্রমের অংশ হিসাবে ব্যবহার করতে পারেন। দুই ক্ষেত্রেই একটি ব্যক্তিগত শিক্ষার ডায়েরি রাখা এবং অন্যদের সঙ্গে কার্যকলাপ ও কেস স্টাডি সংক্রান্ত আলোচনার মাধ্যমে শেখার অভিজ্ঞতা জ্ঞান করে নেওয়া লাভপ্রদ হয়। 'বিদ্যালয় নেতৃত্ব' শব্দটি এখানে প্রধান শিক্ষক, অধ্যক্ষ, শিক্ষক-প্রতিনিধি বা যিনি বিদ্যালয়ের নেতৃত্বের ভারপ্রাপ্ত -তাকে বোঝাতে ব্যবহৃত হয়েছে।

ভিডিও সম্পদসমূহ

এই  আইকন নির্দেশ করে কোথায় কোথায় TESS-India স্কুল নেতৃত্ব ভিডিও সম্পদ আছে। এই ভিডিওগুলিতে ভারতীয় বিদ্যালয়ের নেতৃত্বেরা জানিয়েছেন যে শেখানো এবং শেখার উন্নতির জন্য তাঁরা কিভাবে তাদের বিদ্যালয়ে পরিবর্তন আনছেন। আমরা আশা করি সেগুলি আপনাকে অনুরূপ ব্যবস্থা নিয়ে পরীক্ষা-নিরীক্ষা করতে অনুপ্রাণিত করবে। ভিডিও-সম্পদগুলির উদ্দেশ্য হল পাঠ্যভিত্তিক ইউনিটের মাধ্যমে করা আপনার কাজকে আরও সম্পূর্ণ ও সমৃদ্ধ করা, কিন্তু যদি এগুলি উপলভ্য না হয়, সেক্ষেত্রে এগুলি অপরিহার্য নয়।

TESS-India ভিডিও সম্পদগুলি TESS-India ওয়েবসাইট <http://www.tess-india.edu.in/> থেকে অনলাইনে দেখা যেতে পারে বা ডাউনলোড করা যেতে পারে। অথবা আপনি একটি সিডি বা মেমরি কার্ডে ভিডিওগুলি পেতে পারেন।

TESS-India (বিদ্যালয়-ভিত্তিক সহায়তার মাধ্যমে শিক্ষক প্রশিক্ষণ) প্রকল্পের বিষয়ে

TESS-India-এর লক্ষ্য হল শিক্ষার্থী-কেন্দ্রিক, অংশগ্রহণমূলক পদ্ধতির উন্নতিতে বিদ্যালয় নেতৃত্ব আর শিক্ষকদের সহায়তা করার জন্য ওপেন এডুকেশনাল রিসোর্সেস-এর রিসোর্সগুলির মাধ্যমে ভারতের প্রাথমিক এবং মাধ্যমিক শিক্ষকদের শ্রেণিকক্ষের অনুশীলন উন্নত করা। 105 টি TESS-India বিষয়ক OERs ভাষা, বিজ্ঞান এবং গণিত বিষয়ে বিদ্যালয়ের পাঠ্যপুস্তকের সাথে শিক্ষকদের সঙ্গে প্রদান করে। এগুলি শিক্ষার্থীদের সঙ্গে শ্রেণিকক্ষে পরখ করে দেখার জন্য কার্যক্রম দেয়, আর একই সাথে শিক্ষকদের কিছু কেস স্টাডি দেয় যেগুলি দেখায় যে অন্য শিক্ষকরা কীভাবে বিষয়টি পড়িয়েছেন এবং সম্পদগুলির মধ্যে কিভাবে যোগসূত্র স্থাপন করেছেন শিক্ষকদের পাঠের পরিকল্পনা ও বিষয়জ্ঞান উন্নত করতে সাহায্য করার উদ্দেশ্যে।

ভারতীয় পাঠ্যক্রম এবং প্রসঙ্গগুলির জন্য সমস্ত TESS-India OERs ভারতীয় এবং আন্তর্জাতিক লেখকরা সহযোগিতা করে লিখেছেন এবং এগুলি অনলাইনে এবং ছেপে ব্যবহারের জন্য পাওয়া যায় (<http://www.tess-india.edu.in/>)। OERs অনেক রূপে পাওয়া যায় এবং এগুলি ভারতের প্রত্যেক অংশগ্রহণকারী রাজ্যের জন্য উপযুক্ত এবং স্থানীয় প্রয়োজনীয়তা ও প্রাসঙ্গিকতা অনুসারে OERsগুলি উপযোগী করে আঞ্চলিক ভিত্তিতে ব্যবহার করার জন্য ব্যবহারকারীদের অমন্ত্রণ করা হচ্ছে।।

TESS-India The Open University, UK দ্বারা পরিচালিত এবং UK সরকারের অর্থপ্রাপ্ত।

সংস্করণ 2.0 SL03v1

West Bengal

তৃতীয়পক্ষের উপাদানগুলি বা অন্যান্যভাবে বর্ণিত না হলে এই সামগ্রীটিকে একক ক্রিয়াকাণ্ড কমনস অ্যাট্রিবিউশন-শে এর অ্যালাইক লাইসেন্সের অধীনে উপলব্ধ: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>

এই ইউনিটের বিষয়বস্তু

পরিবর্তন বিভিন্ন রূপে শিক্ষাগত ব্যবস্থায় ও স্কুলের মধ্যে একটা সাধারণ ঘটনা। এটার চালকগুলো বাহ্যিক বা অভ্যন্তরীণ বা উভয়ের সংমিশ্রণ হতে পারে। পরিবর্তন আপনার উপর আরোপিত হতে পারে বা আপনার দ্বারা শুরু হতে পারে। অধিকাংশ ক্ষেত্রে মূল উদ্দেশ্য থাকে বর্তমান অবস্থা থেকে আরও আকাঙ্ক্ষিত ভবিষ্যৎ অবস্থায় নিয়ে যাওয়া। স্কুলের প্রেক্ষাপটে, এটা শেষ পর্যন্ত শিক্ষার্থীদের পড়াশোনার শিক্ষাদান ও শিক্ষায় সরাসরি পরিবর্তনের মাধ্যমে বা শিক্ষার সহায়তার জন্য স্কুলের কাঠামো ও ব্যবস্থার কার্যকারিতার উন্নতির মাধ্যমে।

এই ইউনিটে আপনি আপনার স্কুলে বা শিক্ষাগত সেটিং এ পরিবর্তনের অর্থ কী তা বিবেচনা করবেন এবং শিক্ষাগত পরিবর্তনের কিছু উপাদান সম্পর্কে বিবেচনা করবেন। তারপর আপনাকে নেতৃত্বের বিভিন্ন দৃষ্টিভঙ্গীর দিকে দৃষ্টি নিবন্ধ করতে হবে যেমন সহযোগিতামূলক, বিতরণমূলক, গণতান্ত্রিক এবং রূপান্তরমূলক। আপনি শিক্ষাগত নেতৃত্বে এইসব বিভিন্ন দৃষ্টিভঙ্গী ও প্রেক্ষিতের সংযোগ স্থাপন করবেন।

প্রণোদনা এবং আস্থাকে পরিবর্তনের গুরুত্বপূর্ণ হাতিয়ার হিসাবে বিবেচনা করা হয়। অতএব আপনাকে কিছুটা সময় ব্যয় করতে হবে এটা খুঁজে পেতে যে, কিভাবে আপনি নিজেকে ও অন্যদের অনুপ্রাণিত করতে নিজেকে পরিবর্তনের নেতৃত্বকারী হিসাবে প্রস্তুত করতে পারেন। আপনি একজন নেতৃত্বকারী হিসাবে নিজের ভূমিকা নিয়ে ভাবনাচিন্তা করবেন এবং এই ইউনিটে উপস্থাপিত বিষয়গুলোর কিছু কিভাবে আপনার বর্তমান অনুশীলনের উন্নতিতে সাহায্য করতে পারে তা বিবেচনা করবেন।

লার্নিং ডায়েরী বা শিক্ষালাভের রোজনামচা

এই ইউনিটটির উপর কাজ করাকালীন, আপনার শিক্ষালাভের রোজনামচাতে আপনাকে লিখতে বলা হবে, যেটা কোন বই বা ফোল্ডার হতে পারে যেখানে আপনি আপনার ভাবনা-চিন্তা ও পরিকল্পনা এক জায়গায় নথিভুক্ত করবেন। হয়ত আপনি এর মধ্যেই এটা শুরু করে দিয়েছেন।

আপনি এই ইউনিটটিতে হয়ত একাই কাজ করছেন, কিন্তু যদি আপনি আরেকজন বিদ্যালয় নেতৃত্বের সাথে আপনার শিক্ষা গ্রহণ সম্বন্ধে আলোচনা করতে পারেন, তাহলে আপনি অনেক বেশী শিখতে পারবেন। এটা কোন সহকর্মী হতে পারে যাঁর সঙ্গে আপনি সহযোগী রূপে কাজ করছেন বা অন্য কেউ যাঁর সাথে আপনি কোন নতুন সম্পর্ক গড়ে তুলতে পারেন। এটা আনুষ্ঠানিকভাবে হতে পারে বা সাধারণ ঘরোয়া আলাপ-আলোচনার মাধ্যমে। আপনার শিক্ষালাভের ডায়েরিতে আপনি যা লিখে রাখবেন তা এই ধরনের সাক্ষাৎকারে কাজে লাগবে, সাথে সাথে আরো দীর্ঘমেয়াদী শেখা ও উন্নতির খসড়াও তৈরি হয়ে যাবে।

বিদ্যালয় নেতৃত্বে এই ইউনিট থেকে কী শিখতে পারবেন

- স্কুলে পরিবর্তনের জন্য বাহ্যিক ও অভ্যন্তরীণ চালকসমূহ শনাক্ত করা।
- পরিবর্তন বাস্তবায়নের চ্যালেঞ্জ শনাক্ত করা।
- আপনার স্কুলে নেতৃত্ব ও পরিকল্পনা পরিবর্তনে প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ গ্রহণ করা।
- শিক্ষাগত নেতৃত্বের দৃষ্টিভঙ্গী শনাক্ত করা ও আপনার দৃষ্টিভঙ্গীর সঙ্গে তা সম্পর্কিত করা।
- কোন পরিবর্তন প্রকল্পের মাধ্যমে অন্যদের উদাহরণ দেওয়া, উদ্বুদ্ধ ও অনুপ্রাণিত করায় নেতৃত্ব দেওয়া।

1 পরিবর্তনের সাথে পরিচিতি

যেহেতু মানুষ পরিণাম সম্পর্কে উদ্বিগ্ন হতে পারে, তাই সংশ্লিষ্ট নেতৃত্ব ও অংশগ্রহণকারী উভয়ের জন্যে পরিবর্তন একটা চ্যালেঞ্জ ভরা পদ্ধতি হতে পারে। অনেক শিক্ষা ব্যবস্থায়, যারা অনেক স্কুল-সম্পর্কিত পরিবর্তন শুরু করেন তারা নীতি নির্ধারক হন; এগুলো হলো বাহ্যিক চালক। যাই হোক, এমন অনেক দৃষ্টান্ত রয়েছে যেখানে আপনি একজন নেতৃত্ব হিসাবে আপনার শিক্ষকদের সঙ্গে আপনার স্কুলে

আপনার শিক্ষার্থী ও সম্ভবত সম্প্রদায়ের স্বার্থ ও প্রয়োজন অনুসারে ছোটো বা মাঝারি আকারের পরিবর্তন করেছেন; এগুলোই হলো অভ্যন্তরীণ চালক।

অ্যাক্টিভিটি 1: পরিবর্তনের চালকসমূহ

একেবারে শুরুতে, আপনার স্কুলে সম্প্রতি ঘটে যাওয়া পরিবর্তনগুলো সম্পর্কে ভাবুন। তারা কি মনে করছেন সেগুলো বাইরে থেকে এসেছে বা স্কুলের সদস্যদের মধ্য থেকে এসেছে? সেগুলো হতে পারে জাতীয় বা রাষ্ট্রীয় সংস্থা দ্বারা নির্ধারিত পাঠক্রম বা পরীক্ষায় উল্লেখযোগ্য পরিবর্তন, বা আপনার স্কুলে সেগুলোতে ছোটো পরিবর্তন হতে পারে যা দিনটিকে শিক্ষার্থীদের জন্য আরও ফলপ্রসূ করতে শুরু হতে পারে।

পাঁচটি বাহ্যিক কারণ ও পাঁচটি অভ্যন্তরীণ কারণের তালিকা করুন যা আপনি মনে করেন আপনার স্কুলে বা জেলায় পরিবর্তনের চালক হয়েছে।

আলোচনা

আপনার শনাক্ত করা অভ্যন্তরীণ চালক একজন স্কুল নেতৃত্ব হিসাবে আপনার জন্য উপলব্ধ যে প্রসঙ্গ ও সম্পদের উপর আপনি কাজ করছেন তার উপর খুব বেশী নির্ভর করবে। এমনকি যদি আপনার স্কুলে যৎসামান্য সম্পদ ও বড় ক্লাস থাকে, আপনি উদাহরণস্বরূপ, অক্ষমতা সহ আরও বাচ্চা বা উপরের গ্রেডের আরও ছাত্রী অন্তর্ভুক্ত করে এখনও শুরু করতে ও বিবেচনাযোগ্য পরিবর্তন করতে পারেন, শিক্ষার উপর যার একটা ইতিবাচক প্রভাব থাকবে।

এই অ্যাক্টিভিটি আপনার স্কুলকে বোঝার জন্য পরিবর্তনের ধরণ সম্পর্কে চিন্তা করতে আপনাকে বলতে পারে। সেগুলো আরও শিক্ষার্থী-কেন্দ্রিক দৃষ্টিভঙ্গী, অ্যাক্টিভিটি-ভিত্তিক শিক্ষায় আরও সুবিধা, প্রতিটি বাচ্চা ও তাদের অনন্যতাকে মূল্য ও সম্মান দেওয়া, বা পরীক্ষা/টেস্টের চেয়ে বরং শিক্ষার জন্য মূল্যায়নের আয়োজন করার মাধ্যমে হতে পারে।

সারণি 1 প্রাথমিক ও মাধ্যমিক স্তরে সাম্প্রতিক বাহ্যিক চালকের উদাহরণ দেখায়। কখনও কখনও এগুলো ব্যাপকভাবে প্রত্যাশা করা হয় এবং সেগুলো সঙ্গতিপূর্ণ করার জন্য প্রস্তুতি নেওয়া হয়; অন্য সময় সেগুলো আকস্মিক হয়। কিছু কিছু ক্ষেত্রে অবিলম্বে ব্যবস্থা প্রয়োজন; অন্য ক্ষেত্রে পরিবর্তন আরও ধীরে ধীরে হবে।

সারণি 1 প্রাথমিক ও মাধ্যমিক স্তরে বাহ্যিক চালক।

প্রাথমিক	মাধ্যমিক
ন্যাশানাল কারিকুলাম ফ্রেমওয়ার্ক (NCF)	রাষ্ট্রীয় মাধ্যমিক শিক্ষা অভিযান (RMSA)
রাইট টু এডুকেশন অ্যাক্ট 2009 (RtE)	মডেল স্কুল স্কিম
সর্বশিক্ষা অভিযান (SSA)	মেয়েদের হোস্টেল স্কিম
মিড ডে মিল স্কিম	ICT @ স্কুলস
মহিলা সমখ্যা প্রোগ্রাম	ইনক্লুসিভ এডুকেশন অফ দি ডিজঅ্যাবল্ড অ্যাট সেকন্ডারি স্টেজ
স্কিম টু প্রভাইড কোয়ালিটি এডুকেশন ইন মাদরাসাস	স্কিম অফ ভোকেশনাল এডুকেশন
	ন্যাশনাল মিনস্-কাম-মেরিট স্কলারশিপ স্কিম
	ন্যাশনাল ইনসেন্টিভ টু গার্লস
	অ্যাপয়েন্টমেন্ট অফ ল্যাণ্ডয়েজ টিচার্স

2 চ্যালেঞ্জ নিয়ে কাজ করা

পরিবর্তন করার সময় স্কুলের নেতৃত্ব ও শিক্ষকরা প্রায়ই চ্যালেঞ্জের মুখোমুখি হন। কেস স্টাডি 1 ও 2 হল শিক্ষক ও অন্যরা একটা পরিবর্তন শুরু করার মাধ্যমে পার্থক্য তৈরি করতে কিভাবে প্রস্তুতি নেন, তার উদাহরণ।

কেস স্টাডি 1: উপস্থিতি বাড়াতে অতিরিক্ত অ্যাক্টিভিটি

থিম: স্কুলের সময়সূচি/দিন ঠিক করা।

শিক্ষক: মিসেস কাপুর।

প্রসঙ্গ: 550 জন শিক্ষার্থীর এটি পাবলিক স্কুল। এটা প্রধানত মুসলিম অধ্যুষিত এবং মাঝারি-আকারের শহরে অবস্থিত।

সমস্যার বিবৃতি: মিসেস কাপুর লক্ষ্য করেছিলেন যে স্কুল দিনের স্বল্প মেয়াদ ও পাঠক্রম সম্পন্ন করার চাপের অর্থ হল শিক্ষার্থীদের সৃষ্টিশীল বা খেলাধুলার কার্যকলাপে অংশগ্রহণ করতে সময় খুব কম ছিল। শিক্ষার্থীদের সামগ্রিক উন্নতির জন্য এই অ্যাক্টিভিটি গুরুত্বপূর্ণ। তাছাড়া, তিনি শিক্ষার্থীদের উপস্থিতি সম্পর্কে উদ্বিগ্ন ছিলেন ও স্কুলে থাকার জন্য তাদের অনুপ্রাণিত করার একটি উপায় খুঁজছিলেন।

পরিবর্তন: এই চ্যালেঞ্জ মোকাবেলা করতে যে পরিবর্তন মিসেস কাপুর শুরু করেছিলেন তা স্কুলের দিন দীর্ঘ করার সঙ্গে অন্তর্ভুক্ত ছিল। প্রতিটি স্কুলের দিনের শেষে আধ ঘন্টা করে যোগ করে মিসেস কাপুর মূল পাঠক্রমের উপর স্কুলের আলোকপাতের সঙ্গে আপোস না করে অন্যান্য কার্যলাপের জন্য সময় ও স্থান তৈরি করতে সক্ষম হয়েছিলেন। অ্যাক্টিভিটি যেমন, খেলাধুলা (ক্যারাটে), ক্যারাম ও দাবা সহ গেম, এবং লাইব্রেরীর সময় আর্ভিত হয়। শিক্ষার্থীরা জানে না যে প্রতিটি দিনের শেষে তারা কি কার্যকলাপে অংশগ্রহণ করবে, যা একটা বিস্ময়ের ইঙ্গিত দেয় এবং তাদের স্কুলে আসার অতিরিক্ত আগ্রহ তৈরি করে। উদ্ভাবনের মূল্য হল বাচ্চা সর্বাঙ্গীণ বিকাশে অবদান যেখানে স্কুলে শিক্ষার্থীদের আনন্দ ও শিক্ষার জন্য উপলব্ধ সময় উভয়ই বৃদ্ধি পায়।

কেন এটা আকর্ষণীয়: এটা বর্তমান পরিস্থিতিতে মনোযোগ দিতে চায়, যেখানে উন্নত দেশে শিক্ষার্থীদের স্কুলে কাটানো ছয় থেকে আট ঘন্টার তুলনায় একটা ভারতীয় বাচ্চা স্কুলে সাধারণত চার ঘন্টা কাটায়। তাছাড়া, এটা উপস্থিতি বাড়াতে স্কুলে একটা উপভোগ্য পরিবেশ তৈরি করার প্রয়োজনে স্বীকৃতি দেয়।

চ্যালেঞ্জের সম্ভাব্য বাস্তবায়ন: স্কুল ব্যবস্থাপনা কমিটি (SMC)-কে দুট প্রত্যয়ী হওয়ার প্রয়োজন হতে পারে। পাঠক্রম বহির্ভূত অ্যাক্টিভিটি প্রদান করতে সেখানে সম্পদের গুরুত্বপূর্ণ চ্যালেঞ্জ থাকতে পারে। শিক্ষার্থীরা যে কার্যকলাপে প্রকৃতপক্ষে আগ্রহী সেই অ্যাক্টিভিটি প্রদান করতে এবং মেয়ে ও ছেলেরা যাতে সমান উপকৃত হয় তা নিশ্চিত করতে স্কুলের সতর্কতা অবলম্বন করা উচিত।

এতদূর পর্যন্ত প্রভাব (শিক্ষকের মতে): মিসেস কাপুর দেখেছেন উপস্থিতি বৃদ্ধি পেয়েছে এবং লক্ষণীয়ভাবে শৃঙ্খলা উন্নত হয়েছে। শিক্ষার্থীরা এখন স্কুলে থাকতে উদ্বিগ্নতা পায়।

কেস স্টাডি 2: শিক্ষাকে নিরাপদ করতে স্বাস্থ্য পরীক্ষা করা

থিম: শিক্ষাকে প্রভাবিত করতে বাহ্যিক কারণ (উদাহরণ- পুষ্টি বা স্বাস্থ্য)।

শিক্ষক: মিঃ চক্রকোড়ি।

প্রসঙ্গ: পাবলিক স্কুল পূর্ব দিল্লীর খুব অবহেলিত এলাকায় অবস্থিত।

সমস্যার বিবৃতি: মিঃ চক্রকোড়ি জানতেন যে তাঁর অনেক শিক্ষার্থীর স্বাস্থ্য খাতে অধিগম্যতা ছিল না এবং তারা অস্বাস্থ্যকর পরিবেশে বাস করত। এর ফলে অসুস্থ শিক্ষার্থীরা হয় স্কুলে উপস্থিত হত ও রোগ ছড়াত, বা ধারাবাহিকভাবে অনুপস্থিত থাকত।

পরিবর্তন: এই সমস্যা দূর করার জন্য পরিবর্তনের যে পরিকল্পনা করা হয়েছে তাতে ত্রিমুখী স্বাস্থ্য প্রকল্প অন্তর্ভুক্ত। স্থানীয় চিকিৎসা পেশাদারের সঙ্গে আলোচনার সম্পর্কের মাধ্যমে মিঃ চক্রকোড়ি শিক্ষার্থীদের জন্য প্রতি দু'মাসে বিনামূল্যে ডাক্তারী পরীক্ষা ও বিনামূল্যে দৃষ্টিশক্তি পরীক্ষার পরিষেবা নিশ্চিত করেছিলেন। অবশেষে মিঃ চক্রকোড়ি স্বাস্থ্যকর বৃদ্ধির জন্য যাদের ভিটামিন প্রয়োজন, বিশেষভাবে ছোটো বাচ্চাদের জন্য, স্বাস্থ্যকর মধ্যাহ্নভোজন প্রদান করার উদ্যোগে খুঁজে পেয়েছেন। এই পরিবর্তনের মূল্য হল শিক্ষার্থীদের শুধুমাত্র স্বাস্থ্য পরিচর্যা ও চক্ষু পরীক্ষা প্রদান করা হবে না, তারা শিখবে কিভাবে স্বাস্থ্যবান হিসাবে বাস করা যায়।

কেন এটা আকর্ষণীয়: এটা শিক্ষার্থীদের অনুপস্থিতি কমানোর জন্য, যা শিক্ষার পক্ষে ক্ষতিকারক ছিল, একটা প্রতিরোধক দৃষ্টিভঙ্গী গ্রহণ করে।

চ্যালেঞ্জের সম্ভাব্য বাস্তবায়ন: ভালোভাবে সফল হতে, স্কুলে স্বাস্থ্য পরিচর্যা প্রদান করার জন্য ডাক্তার ও নার্সদের উৎসাহিত করা প্রয়োজন।

এতদূর পর্যন্ত প্রভাব (শিক্ষকের মতে): মিঃ চক্রকোড়ি রিপোর্ট করেন যে শিক্ষার্থীদের উপস্থিতি বেড়েছে, মনযোগ লক্ষণীয়ভাবে বৃদ্ধি পেয়েছে, এবং স্বাস্থ্য পরিষেবা প্রদানের উপলব্ধির জন্য যে বাবা-মা স্কুলের সঙ্গে যুক্ত আছেন তাদের থেকে কিনতে হয়। একটি দ্বিমাসিক পরীক্ষায় একটা শিক্ষার্থীর লিভারে গুরুতরভাবে রোগ সংক্রমণ সফলভাবে নির্ণয় করার ফলে যথাসময়ে চিকিৎসা করা হয়েছিল। মিঃ চক্রকোড়ি এখন সম্প্রদায়র মধ্যে বিনামূল্যে চক্ষু পরিচর্যার পরিষেবা প্রসারিত করেছেন।



চিত্র 1 কৌশলের ফলে শিক্ষার্থীদের শিক্ষণে উন্নতি হবে।

যদিও আপনার স্কুল এই বিষয়ের সম্মুখীন নাও হতে পারে, তবে আপনার কর্মী ও শিক্ষার্থীদের সম্মুখীন হওয়া কিছু চ্যালেঞ্জ সম্পর্কে চিন্তা করা উচিত, এবং একজন স্কুল নেতৃত্ব হিসাবে কিভাবে সেগুলো উপশম করতে ও শিক্ষার্থীদের শিক্ষণে উন্নতি করতে যথাস্থানে কৌশল স্থাপন করতে পারেন সেই বিষয়ে চিন্তা শুরু করুন। এই পরিবর্তনগুলো কিভাবে আপনি এগিয়ে নিয়ে যাবেন সে সম্পর্কে চিন্তা করা উচিত, এবং কর্মী, শিক্ষার্থী ও সম্প্রদায়র সঙ্গে কিভাবে আপনি কাজ করবেন এটা নিশ্চিত করতে যে আপনি যা কিছু করবেন তা টেকসই হবে এবং আপনার শিক্ষার্থীর শিক্ষা ও জীবনের উপর বাস্তব প্রভাব থাকবে।

3 কিভাবে পরিবর্তন ঘটে

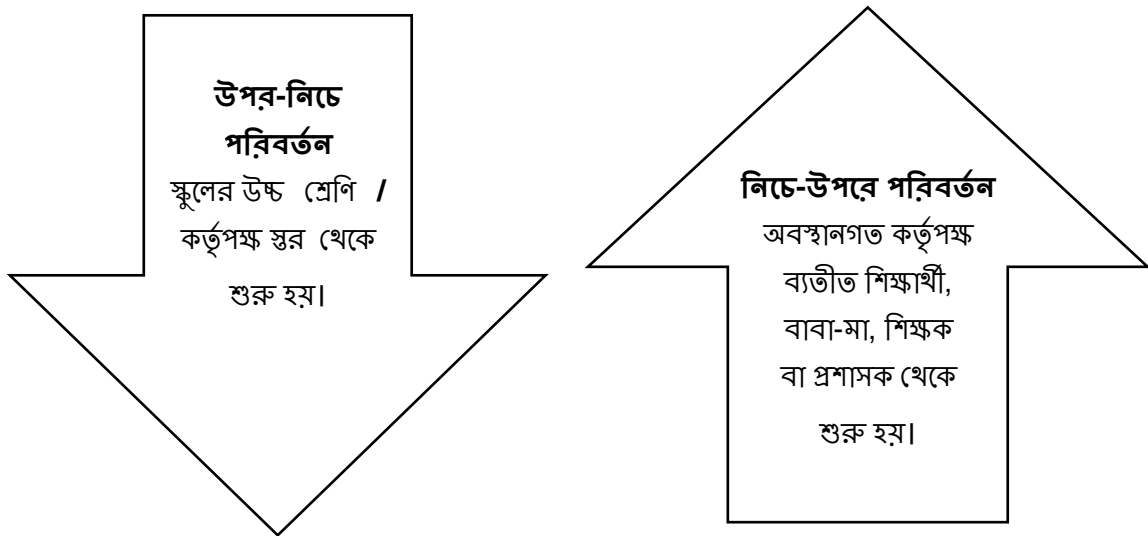
আমাদের স্কুল ও শিক্ষাগত সেটিংস এ কিভাবে পরিবর্তন আসে তার অনেক দৃষ্টিভঙ্গি উপস্থাপন করা হয়েছে। এই ধরনের একটা যুক্তি হল অভ্যন্তরীণ বনাম বাহ্যিকভাবে শুরু হওয়া পরিবর্তনের ধারণা। অভ্যন্তরীণভাবে শুরু হওয়া পরিবর্তনের মাধ্যমে আমরা সমস্ত শিক্ষার্থী,

শিক্ষক ও প্রশাসনিক কর্মীকে সম্ভাব্য **পরিবর্তনকারী প্রতিনিধি** হিসাবে বিবেচনা করি, যাঁরা তাঁদের কাজের মাধ্যমে পরিবর্তন শুরু করতে ও বাস্তবায়ন করতে সক্ষম হন (প্রধানত গুণমান ও মান উন্নয়নের প্রয়োজন হেতু)। এটা সাধারণত **স্বৈচ্ছামূলক দৃষ্টিভঙ্গী** হিসাবে বর্ণিত হয়, কারণ নেতৃত্ব বা অন্য প্রতিনিধিদের স্বৈচ্ছা (অথবা স্ব-উদ্যোগকৃত) কাজ কিভাবে স্কুলের মধ্যে পরিবর্তন আনে তার ওপর জোর দেওয়া হয়।

অন্য দৃষ্টিভঙ্গি হল যে বেশীরভাগ শিক্ষাগত পরিবর্তন বাহ্যিকভাবে শুরু হয়। নতুন নীতি শুরু করার মাধ্যমে শিক্ষা কর্তৃপক্ষের চাপের দ্বারা এটা চিহ্নিত করা হয়। এটা অনেক ক্ষেত্রে **নির্ণায়ক দৃষ্টিকোণ** হিসাবে উল্লেখ করা হয়, কারণ এটা পরিবর্তনের লক্ষ্য হিসাবে নেতৃত্ব ও তাদের কর্মীদেরকে চিহ্নিত করে, যা বাহ্যিক শক্তি দ্বারা নির্ধারিত হয় (অর্থনীতি, প্রযুক্তি, বিশ্বায়ন, সংস্কৃতি স্থানান্তর ইত্যাদি)। অনেক শিক্ষক ও স্কুল নেতৃত্ব বলেছেন যেখানে পরিবর্তনের প্রয়োজনের দাবি ছিল বা জোরদার করা হয়েছে সেখানে তাদের প্রায়শই এই ধরনের পরিবর্তনের অভিজ্ঞতা হয়েছে।

স্কুলের প্রেক্ষাপটে পরিবর্তনের যেকোন ধরন বলতে স্কুলে হয়ে থাকে তা বোঝায়, যদিও এটা কর্মী বা শিক্ষার্থী কর্তৃক স্থিতাবস্থা, বা একটা রাজ্য বা জাতীয় উদ্যোগে পরিবর্তন উদ্দেশ্যপ্রণোদিত হয়। পরিবর্তনটা সক্রিয় (ইচ্ছাকৃত, স্ব-প্রবর্তিত পদক্ষেপ) বা প্রতিক্রিয়াশীল (কোন উদ্দীপকে সাড়া দিতে) হতে পারে।

এটা অভ্যন্তরীণভাবে বা বাহ্যিকভাবে, যেভাবেই চালু হোক না কেন, একটা স্কুলের মধ্যে প্রকৃতপক্ষে কিভাবে পরিবর্তন শুরু হয় তা দেখার দুটি উপায় রয়েছে (চিত্র 2)।



চিত্র 2 উপর-নিচে ও নিচে-উপরে পরিবর্তন।

উপর-নিচে পরিবর্তন স্কুলে অনুশীলন করার ক্ষেত্রে অপেক্ষাকৃত সহজ ও সহজবোধ্য দেখা যেতে পারে, যা কর্মী ও SMC সদস্য দ্বারা সম্মত ও আলোচনা হতে পারে - যা সবসময় হয় না। এটা সাধারণত স্কুল-ব্যাপী দৃষ্টিভঙ্গীতে লাগে এবং হাতের মধ্যে পরিবর্তনের একটা নিয়মানুগ দৃষ্টিভঙ্গী, সঙ্গতিপূর্ণ প্রচারের সুবিধা রয়েছে। উপর-নিচে পরিবর্তন সাধারণত পরিবর্তন বাস্তবায়নের সাথে সংশ্লিষ্টদের সাথে কিছু পরামর্শের মাধ্যমে হয়ে থাকে; তবে বিশেষ করে সঙ্কটের সময় উপর-নিচে পরিবর্তন কর্মীদের পরামর্শ ছাড়াই বিস্তারিত নির্দেশ ও দমনমূলক পদ্ধতিতে আরোপিত হতে পারে। এটা প্রেরণা ও মনোবলের জন্য মারাত্মক হতে পারে, কিন্তু সাংগঠনিক ঝুঁকি যদি নিতে হয়, তবে স্কুলের কর্মীরা পরামর্শ প্রক্রিয়া ছাড়াই দ্রুত ও আকস্মিক পদক্ষেপের প্রয়োজন ভালভাবে গ্রহণ করতে পারেন।

অন্যদিকে নিচে-উপরে পরিবর্তনের ক্ষেত্রে স্কুল সম্প্রদায় কর্তৃক নিজেদেরই পরিকল্পনা করার সুবিধা রয়েছে। RtE এতে সমর্থন দিয়েছে, যেখানে SMC পরিকল্পনা তৈরি, প্রয়োগ ও নিরীক্ষণ করে এবং তারপরে স্কুলের মধ্যে এটা প্রচার করে। স্কুলের যেকোন ব্যক্তি নিচে-উপরে পরিবর্তন প্রস্তাব করতে পারেন, কিন্তু তারপরে প্রভাব বিস্তার করতে ও এর মাধ্যমে চালনা করতে কর্তৃত্ব আছে সেই জ্যেষ্ঠ কর্মী কর্তৃক তা বাস্তবায়িত হয়। যাই হোক, এর জন্য প্রায়শই উচ্চ স্তরের আলোচনা প্রয়োজন হয় এবং স্কুল সম্প্রদায় নির্দিধায় এই পরিবর্তনে একমত

নাও হতে পারেন; সুতরাং এটা অন্যান্য চ্যালেঞ্জে ভরা বিষয় উত্থাপন করতে পারে। এই কারণের জন্য, নিচে-উপরে পরিবর্তনকে কখনও কখনও ভবিষ্যৎবাচ্য নয় বলে বিবেচনা করা হয় ও এটা প্রতিষ্ঠানের মধ্যে গৃহীত হওয়ার জন্য সময় নেয়।



চিত্র 3 শিক্ষার্থীদের ধারণা শোনা।

কোন পরিবর্তন উদ্যোগে সমস্যা কমানোর জন্য কিছু স্কুলের নেতৃত্বের কাজের নতুন পথ খুঁজে বের করতে, উত্থাপিত সমস্যা ও বিষয় মূল্যায়ন করতে, স্কুলের মধ্যে প্রয়োগ হওয়ার আগে প্রয়োজনীয় সমন্বয় করতে, পাইলট প্রকল্প হিসাবে স্কুলের একটা এলাকায় তাদের পরিবর্তন বাস্তবায়ন করেন। এর অর্থ হল একটা বড় আকারের পরিবর্তন প্রবর্তনের আগে কোন বড় রকমের দুর্বলতা বাছাই করা যেতে পারে।

অ্যাক্টিভিটি 2: আপনার স্কুলে পরিবর্তন

গত এক বা দুই বছরে আপনার স্কুলে সংগঠিত তিনটি গুরুত্বপূর্ণ পরিবর্তন সম্পর্কে চিন্তা করতে কিছু সময় ব্যয় করুন। সেগুলো বড় বা ছোটো পরিবর্তন হতে পারে কিন্তু সেগুলোর অর্থ হবে যে মানুষ তাদের অগ্রাধিকার, আচরণ বা পদ্ধতি পরিবর্তন করেছিল। আপনার শিক্ষণ দিনলিপিতে নিম্নলিখিত প্রশ্নগুলো সম্পর্কে নোট তৈরি করুন:

- প্রতিটি পরিবর্তনের চালক বা উদ্যোক্তা কে?
- কিভাবে আপনি ও অন্যরা সেই চালকে সাড়া দেন?
- পরিবর্তন বাস্তবায়নের চ্যালেঞ্জগুলো কী ছিল?
- কিভাবে আপনি ও আপনার সহকর্মীরা সেই পরিবর্তনের সঙ্গে প্রতিদ্বন্দ্বিতা করতেন?
- শিক্ষার্থীদের শেখার উপর পরিবর্তনের কী প্রভাব রয়েছে?

আলোচনা

শিক্ষাগত পরিবর্তনের উদ্যোগ অনেকগুলো বিষয়ের সদ্ব্যবহার করতে পারে: ক্লাসঘরের অনুশীলন, স্কুল-স্তরে পরিবর্তন বা রাজ্য বা জাতীয় স্তরে বড় মাপের রূপান্তর। আপনার নিজস্ব প্রতিক্রিয়া অন্যান্য স্কুল নেতৃত্বদের থেকে পৃথক হতে হবে, কারণ পরিবর্তন ভিন্নভাবে সবাইকে প্রভাবিত করে। পরিবর্তনের ক্ষেত্রে কিছু সহকর্মীর প্রচুর অভিজ্ঞতা থাকতে পারে; অন্যরা প্রথমবারের জন্য এটা প্রত্যক্ষ করতে পারেন। যেখানে কিছু লোক তাদের ভূমিকা ও পরিবর্তন সম্পর্কে উদ্বিগ্ন হতে পারেন, সেখানে অন্যরা চালনা ও প্রভাবিত করার সুযোগটি নিতে পারেন।

কেস স্টাডি 1 ও 2 এর উদাহরণ নিচে-উপরে পরিবর্তনের একটি আদর্শ উদাহরণ হতে পারে। যদিও বাহ্যিক স্টেকহোল্ডাররা নিউ শিশু

পাবলিক স্কুল-এ রিপোর্ট করা সফল গল্পের অন্তর্ভুক্ত ছিলেন, তবে পরিবর্তনটা শুরু হয়েছিল স্কুল নেতৃত্ব কর্তৃক যিনি একটা স্থানীয় সমস্যা শনাক্ত করেছিলেন এবং তাতে মনোযোগ দিয়েছিলেন।

কোন পরিবর্তন উদ্যোগে স্টেকহোল্ডারের থেকে কেনা ও চুক্তিবদ্ধ হওয়া বাঞ্ছনীয়। যাই হোক, আপনি এমন একটা পরিস্থিতিতে নিজেকে পাবেন যেখানে প্রত্যেকে আপনার ভবিষ্যতের দৃষ্টিভঙ্গি শেয়ার করবেন না। এই কারণের জন্য কোন পরিবর্তনে আপনার দৃষ্টিভঙ্গী অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। বিভাগ 6 এ আপনি এই বিষয়গুলোর কিছু বিবেচনা করবেন।

পরিবর্তনে নেতৃত্ব দেওয়া ও পরিচালনা করার সময় মনে রাখার জন্য তিনটি গুরুত্বপূর্ণ জিনিস রয়েছে:

- সেখানে একটা **অনিশ্চয়তার** বিষয় রয়েছে: কেউ জানেনা যে ভবিষ্যতে কী আছে, কিন্তু যুক্তিসঙ্গত পরিকল্পনা ভবিষ্যৎ লক্ষ্যের জায়গায় রেখে দেওয়া যেতে পারে।
- পরিবর্তনের জন্য **নেতৃত্ব** প্রয়োজন: কেউ বা কোন দলের একজন লোক যিনি কাজের বিবরণের ভিত্তিতে নেতৃত্ব নাও হতে পারেন কিন্তু তিনি পরিবর্তনের সময় নিয়ন্ত্রণ গ্রহণ করেন ও নির্দেশ দিয়ে থাকেন।
- পরিবর্তনের একটা **মানসিক প্রভাব** রয়েছে: এটা মানুষকে ভিন্নভাবে প্রভাবিত করে এবং তারা বিভিন্নভাবে প্রতিক্রিয়া জানায়- কিছু ইতিবাচক, কিছু নেতিবাচক।

কিন্তু পরিবর্তন কি সবসময় ভাল? কেউ কেউ ভিন্ন মত পোষণ করতে পারেন যে স্বায়িত্বের জন্য নূন্যতম পরিবর্তন প্রয়োজন, এবং সে কারণে স্বায়িত্ব ও পরিবর্তনকে বিপরীত হিসেবে বিবেচনা করতে পারেন। একজন ভিন্ন মত পোষণ করতে পারেন যে, স্বায়িত্ব ও পরিবর্তন পরস্পর নির্ভরশীল, কারণ দুর্দান্ত গতিতে পরবর্তিত হওয়া পৃথিবী জন্য উভয়েরই প্রয়োজন রয়েছে। পরিবর্তন ছাড়া একটা প্রতিষ্ঠান অপ্রচলিত হয়ে যেতে পারে। স্কুল উপলব্ধি করতে পারে যে বাহ্যিক প্রয়োজন যেমন স্থানান্তর, নতুন প্রযুক্তি, দারিদ্র্য, লিঙ্গে গড়মিল, চাকুরীর দক্ষতার ঘাটতি, ইত্যাদিতে সাড়া দিতে পরিবর্তন প্রয়োজন।

বাহ্যিক পরিবর্তনশীল পরিবেশের মধ্যে, প্রতিষ্ঠানের একই অবস্থা বজায় থাকা ও এর সম্প্রদায় ও বৃহত্তর প্রেক্ষাপটে স্বায়িত্ব বজায় রাখার জন্য অভ্যন্তরীণ পরিবর্তন প্রয়োজন। উদাহরণস্বরূপ, একটা বর্ধিত প্রবাসী জনসংখ্যা সহ স্কুল শিক্ষার্থীদের গঠন করার জন্য বিভিন্ন সংস্কৃতি সমন্বয় বিধান করতে এর কিছু অনুরূপ ও পদ্ধতি পরিবর্তন করতে হতে পারে। এটা পরিবর্তিত না হলে, শিক্ষার্থী ও কর্মীদের মধ্যে পৃথকীকরণ, ভীতি প্রদর্শন ও উত্তেজনা উত্থাপিত হতে পারে।

নিচের বিভাগে, আপনি স্কুল-স্তরের পরিবর্তন দেখবেন এবং একজন স্কুল নেতৃত্ব হিসাবে পরিবর্তন আনা সম্পর্কে আপনার সহকর্মীর সঙ্গে কাজ করতে পারার জন্য বিবেচনা করতে শুরু করবেন। এছাড়াও আপনি কিছু উপায় বিবেচনা করবেন যাতে আপনি পরিবর্তন করার বাধা অতিক্রম করবেন এবং একটা পরিবেশ প্রতিপালন করবেন যা অন্যদের নতুন দৃষ্টিভঙ্গী চেষ্টা করার অনুমতি দেবে।

4 পরিবর্তনের পরিকল্পনা করা ও নেতৃত্ব দেওয়া

প্রায়ই আমরা রৈখিক ফ্যাশনে সাংগঠনিক পরিবর্তনের পদ্ধতি বর্ণনা করি যেখানে এক পর্যায়ে অন্য পর্যায়ে ক্রমানুসার অনুসরণ করে। প্রকৃতপক্ষে এটা কিছুতেই রৈখিক নয়। পদ্ধতিটা সাধারণত বিভিন্ন পর্যায়ে বর্ণনা করা হয় যা বিযুক্ত নয়: সেগুলো হল একটার সঙ্গে আরেকটা মিশে থাকা কার্যাবলী যা পরিবর্তন প্রক্রিয়া চলকালীন ক্রমাগত পর্যালোচনা ও সুবিন্যস্ত করা হয়ে থাকে। কেস স্টাডি 1 ও 2 এ বর্ণিত উদাহরণের বিস্তারিত বিশ্লেষণ সম্ভবত মূল পরিকল্পনার পরিবর্তনগুলোর সম্মুখীন হওয়া চ্যালেঞ্জে সাড়া দিতে প্রকাশ করে।

কী পরিবর্তন করতে হবে সেই সিদ্ধান্ত সম্পর্কে সবসময় একটা সুস্পষ্ট উত্তরে থাকে না। শিক্ষা বিষয়ক তাত্ত্বিক ফুলান (2007) ক্লাসঘরের অনুশীলনের মধ্যে আলোকপাত করার মাধ্যমে একটা নতুন শিক্ষাগত কর্মসূচি বাস্তবায়নে নেতৃত্ব দেওয়ার জন্য কমপক্ষে অন্তত তিনটি মাত্রা শনাক্ত করেছিলেন। এগুলো হল:

- নতুন বা পুনরায় ব্যবহৃত **শিক্ষাদান ও শেখার সম্পদ** (তথ্য ও যোগাযোগ প্রযুক্তি সহ)
- নতুন **শিক্ষাদান পদ্ধতি বা অ্যাক্টিভিটি**
- বিশ্বাসের **পরিবর্তন** (উদা. শিক্ষাদান সংক্রান্ত অনুমান ও তত্ত্ব)।

এই তিনটি বিষয়ত্রে শ্রেণি পারস্পরিক বর্জনকর নয়: শিক্ষাগত পরিবর্তনের সবকটির সমন্বয় প্রয়োজন। স্কুলের পরিবেশে পরিবর্তনের উদ্যোগ যতই ছোটো হোক না কেন অভ্যন্তরীণ (স্কুল) ও বাহ্যিক প্রেক্ষাপটে আপনার অভ্যন্তরিত ফলাফল উভয়ের উপর প্রভাব ফেলে (নিকটস্থ সম্প্রদায়, রাজ্য, সরকার ও অন্যান্য প্রতিনিধি)।



ভিডিও: স্কুল নেতৃত্ব – শিক্ষাদান ও শিক্ষায় নেতৃত্ব দেওয়া

একজন স্কুল নেতৃত্ব হিসাবে নিম্নলিখিত মূল বিষয়গুলোকে আপনার পরিকল্পনায় সতর্কভাবে বিবেচনা করা প্রয়োজন:

- পরিবর্তনের প্রয়োজনীয়তার বিষয়ে অন্যদের কাছে যুক্তিপূর্ণ কথা পরিষ্কার ও সংক্ষিপ্তভাবে ব্যাখ্যা করতে আপনাকে প্রস্তুত হতে হবে।
- আপনি কী করতে চান ও তার ফলাফল সম্পর্কে সুস্পষ্ট হতে হবে। আপনি আপনার ভূমিকা ও দায়িত্ব সম্পর্কে এবং প্রকৃতপক্ষে কী সফলতা পাওয়া যাবে সে সম্পর্কে স্পষ্ট হওয়া গুরুত্বপূর্ণ।
- প্রক্রিয়ায় যেকোন অপ্রয়োজনীয় জটিলতা সরিয়ে ফেলতে হবে।
- আপনার পরিকল্পনার পরিবর্তন বাস্তব ও অর্জনযোগ্য তা নিশ্চিত করতে হবে। এটা সফল করার জন্য বা পরিবর্তনের ধারণাকে ছোট ছোট ভাগে বিভক্ত করার জন্য সেই অনুযায়ী পরিবর্তন করতে আকার, মাত্রা বা সময়সীমা কমানোর প্রয়োজন হতে পারে।
- পরিবর্তনের প্রভাব মূল্যায়ন করুন - কী পরিবর্তন করা হয়েছে ও কতটা করা হয়েছে?

5 নেতৃত্বের দৃষ্টিভঙ্গী

শিক্ষাগত পরিবর্তন অব্যাহত রাখার জন্য নেতৃত্ব দিতে কোন দৃষ্টিভঙ্গী সবথেকে উপযুক্ত সেই সম্পর্কে বিতর্ক চলমান। শিক্ষাবিদ ও অনুশীলনকারীরা বেশ কিছু দৃষ্টিকোণ উপস্থাপন করেছেন, তার বেশ কিছু আমরা এই বিভাগে আলোচনা করি। এটা গুরুত্বপূর্ণ যে একজন স্কুল নেতৃত্ব হিসাবে আপনি নিজে সব কাজ করবেন না। প্রত্যেকে ভূমিকা পালন করার ফলে আপনি বেশ ভালো প্রতিক্রিয়া পাবেন এবং সাথে সাথে নিজেও শারীরিকভাবে অবসন্ন হওয়া থেকে নিস্তার পাবেন। যখন কিছু মানুষকে নির্দিষ্ট কাজ ও দায়িত্ব দেওয়া যেতে পারে, সেখানে অন্যরা কেবলমাত্র সিদ্ধান্ত নিতে অংশগ্রহণ করতে পারেন - কিন্তু অন্তর্নিহিত নীতি হল অংশগ্রহণকে সর্বাধিক করতে সর্বোচ্চ সংশ্লিষ্টতা।

পরিবর্তন আরোপিত হলে পরিকল্পনা, বাস্তবায়ন ও সময়সীমার উপর নির্দেশনা প্রায়শই প্রদান করা হয়। সুস্পষ্ট সংজ্ঞায়িত ফলাফল সহ আপনার স্কুলের জন্য একে পরিকল্পনাতে অনুবাদ করতে হবে। এর একটা স্পষ্ট যোগাযোগ প্রক্রিয়া থাকা ও অংশগ্রহণকারীরা তাঁদের নিকট থেকে প্রত্যাশিত ভূমিকা সম্পর্কে অবহিত করা প্রয়োজন। একটা ভালভাবে-পরিকল্পিত পরিবর্তন সাফল্যের নিশ্চয়তা প্রদান না করলেও এটা প্রক্রিয়াকে নির্দিষ্ট খাতে চালিত করতে ও সম্ভাব্য বাধা চিহ্নিত করতে সহজতর করে তোলে।

কেস স্টাডি 3: মিঃ রাউল পরিবর্তন করার জন্য চেষ্টা করেন

মিঃ রাউল পূর্ব দিল্লীর একটা পাবলিক স্কুলের স্কুল নেতৃত্ব। শৈশব থেকে তাঁর প্রবল অনুরাগ ছিল অন্যদের সাহায্য করা, তাই একজন শিক্ষক হিসাবে প্রশিক্ষণ নেওয়াই তাঁর প্রেরণা ছিল। তিনি তাঁর দৃষ্টিভঙ্গী আলোচনা করেন এইভাবে:

আমি বিশ্বাস করি যে শিক্ষাদান ও শিক্ষাকে শিক্ষার্থী-কেন্দ্রিক ও অ্যাক্টিভিটি-ভিত্তিক হতে হবে।

আমি চাই শিক্ষকরা যেন সমস্ত শিক্ষার্থীকে ক্লাসে অংশগ্রহণের সুযোগ দেন এবং আমি তাদের কাছ থেকে প্রত্যাশা করি চিন্তার প্রসার করতে তাঁরা জিজ্ঞাসাবাদের কৌশল ব্যবহার করুক।

আমি চাই শিক্ষকরা শিক্ষার্থীদেরকে আলোচনা করতে ও ধারণা অন্বেষণ করতে সময় দিক।

আমি ক্লাসঘরে কর্মীদের চরিত্রে অভিনয় করা, সংলাপ ও নাটক ব্যবহার করার জন্য উৎসাহিত করি।

আমি আশা করি শিক্ষকরা তাদের ধারণা একে অপরের সঙ্গে শেয়ার করার সাথে সময়ের যথেষ্ট আগেই তাদের পাঠের পরিকল্পনা ও তা প্রস্তুত করুক।

আমি TESS-ইন্ডিয়া উপকরণ ব্যবহার করতে ও সেগুলো গ্রহণ করার সৃষ্টিশীল পদ্ধতি খুঁজে বের করতে সমস্ত শিক্ষকদের আমন্ত্রণ জানাই।

আমি প্রত্যেক শিক্ষককে ICT দ্বারা আনা নতুন রীতি স্বীকার করতে বলি।

দু'বছর আগে স্কুল নেতৃত্ব থাকাকালীন মিঃ রাউল তাঁর কিছু কর্মীর সঙ্গে আলোচনায় চ্যালেঞ্জের মুখোমুখি হয়েছেন। যদিও শিক্ষাদানে তাঁর ক্ষমতা সম্পর্কে তিনি আত্মবিশ্বাসী ও নতুন শিক্ষকদের ফলপ্রসূ পাঠ প্রদান করতে সাহায্য করেন, তবে অত্যন্ত অভিজ্ঞতাসম্পন্ন শিক্ষকদের বিষয়ে তাঁর কিছু সমস্যা হয়েছিল।

মিঃ রাউলের প্রচেষ্টা বেশীরভাগ শিক্ষকদের দ্বারা স্বাগত জানানো হয়েছিল কিন্তু তিনি তাঁর সর্বাধিক অভিজ্ঞতাসম্পন্ন শিক্ষকদের তিনজনের বিষয়ে কোন তাৎপর্যপূর্ণ উন্নতি করতে পারেননি। তাঁর কিছু নীতি তাদের কাছে অপরিচিত, এবং তাঁরা দাবি করেন যে তাঁদের নিজস্ব পদ্ধতি আরও উপযুক্ত কারণ তাঁরা বিশ্বাস করেন যে শিক্ষার্থীরা তখনই সবথেকে ভাল শেখে যখন তারা শিক্ষকদের বক্তৃতা শোনে।

অ্যাক্টিভিটি 3: মিঃ রাউলের প্রতি পরামর্শ

আপনি মিঃ রাউলকে কী পরামর্শ দেবেন? এই পরিবর্তনের প্রক্রিয়া কিভাবে আপনি এগিয়ে নিয়ে যাবেন এবং তিনজন অভিজ্ঞতাসম্পন্ন শিক্ষকদের কিভাবে অন্তর্ভুক্ত করবেন? শিক্ষণের দিনলিপিতে আপনার ধারণাগুলো লিখে রাখুন।

আলোচনা

সফল পরিবর্তনে সাধারণ বাধায় অন্তর্ভুক্ত রয়েছে বাস্তবায়নের অঙ্গীকারের অভাব, কিছু অংশগ্রহণকারীদের নিকট থেকে প্রতিরোধ, যে পরিবেশে পরিবর্তন রয়েছে সেই পরিবেশের অভূতপূর্ব পরিবর্তন। মিঃ রাউলের কর্মীদের ক্ষেত্রে আমরা অনুমান করতে পারি যে পরিবর্তন করার জন্য মূল বাধা দীর্ঘস্থায়ী দৃষ্টিভঙ্গী ও অনুশীলন, যা ভাল কাজ করে বলে বিশ্বাস করা হয়। আপনার পরামর্শ সম্ভবত তিনজন শিক্ষকের সাথে পৃথকভাবে বা একসাথে জড়িত। এটা 'সমগ্র টিম' এর দৃষ্টিভঙ্গী অন্তর্ভুক্ত করতে পারে যেখানে কর্মীদের দল তাদের মনোভাব 'সাইন আপ' করতে পারেন। আপনার শিক্ষকদের সাফল্য ও অভিজ্ঞতার স্বীকৃতি প্রদান করা সর্বদা গুরুত্বপূর্ণ, কারণ কোনো নতুন ধারণা বা দৃষ্টিভঙ্গী এর উপরে তৈরী করতে হবে। যেহেতু আপনি পরবর্তী বিভাগে পড়বেন, তাই নেতৃত্ব শৈলীর রূপরেখার সঙ্গে আপনার প্রস্তাবিত দৃষ্টিভঙ্গী কতটা মানানসই তা বিবেচনা করুন।

নেতৃত্বের শৈলীসমূহ

সহযোগিতামূলক নেতৃত্বে দুটি অপরিহার্য উপাদান অন্তর্ভুক্ত থাকে: টিম ও ঐক্য। কর্মীদের মধ্যে একটা সাধারণ ঐক্যমত্যের উপর ভিত্তি করে সিদ্ধান্ত নেওয়া হয়, তাই প্রত্যেকের দৃষ্টিভঙ্গি শোনা অনুমোদিত করতে দলের আলোচনা ও পরামর্শের জন্য স্থান তৈরি করা হবে। যেহেতু এটা মানুষকে একত্রিত করে ও অংশীদারিত্বের উপলব্ধি তৈরি করে তাই সহযোগিতামূলক নেতৃত্ব পরিবর্তন পরিচালনা করতে ও পরিবর্তনে নেতৃত্ব দিতে একটা ইতিবাচক পদক্ষেপ হিসাবে দেখা যায়। কিছু সমালোচক ভিন্ন মত পোষণ করেন যে পরিবর্তনের গতি প্রায়শই ঐক্যমত্য তৈরির জন্য যথেষ্ট সময় দেয় না এবং এই দৃষ্টিভঙ্গীর বাস্তবতা নিয়ে প্রশ্ন তোলে।

সাম্প্রতিক বছরগুলোতে অন্য আরেকটি দৃষ্টিভঙ্গী যা শিক্ষাগত নেতৃত্বে আধিপত্য বিস্তার করে তা হলো **বন্ডিত নেতৃত্ব**। গ্রন (2003) এর মতে, নেতৃত্ব বন্ডনের সারমর্ম হল এটা দায়িত্বের ধারণা সৃষ্টি করে যা স্কুলের বেশ কিছু মানুষের মধ্যে ছড়িয়ে পড়ে। বন্ডিত নেতৃত্ব কাজের মধ্যে প্রচুর কর্মীদের আনার মাধ্যমে স্কুলকে জটিল বা জরুরী পরিবর্তনের সঙ্গে খাপ খাইয়ে নেওয়ার জন্য অনুমোদিত করে।

এই দৃষ্টিভঙ্গী সম্পর্কে প্রচুর ভিন্নমত রয়েছে, বিশেষ করে সীমাবদ্ধতা ও দায়বদ্ধতার বিষয়ে। হ্যারিস (2008) বলেন যে নেতৃত্ব বন্ডন এখনও পর্যন্ত উর্ধ্বতন নেতৃত্ব কর্তৃক দৃঢ়ভাবে নিয়ন্ত্রিত হয় এবং পরামর্শ দেন যে বন্ডিত নেতৃত্ব ও দায়িত্ব অর্পণের মধ্যকার পার্থক্য অস্পষ্ট। হার্টলি (2010) ভিন্নমত পোষণ করেন যে স্কুলের কৌশলের নির্দেশনার উপর শিক্ষক ও শিক্ষার্থীদের খুব সীমিত প্রভাব রয়েছে, তাই নেতৃত্ব বন্ডন হল উর্ধ্বতন নেতৃত্ব কর্তৃক নির্ধারণ করা কাজ ও লক্ষ্যমাত্রার মাধ্যমে পূর্বনির্ধারিত সাংগঠনিক লক্ষ্যে পৌঁছানোর একটা উপায়। যেখানে প্রথাগত আধিপত্য পরম্পরা ভূমিকা ও দায়িত্ব সংজ্ঞায়িত করে, সেখানে এইভাবে কর্তৃপক্ষ ও দায়িত্ব বন্ডিত হলে অস্বস্তি ও অবিশ্বাস থাকতে পারে।

মূলত, স্কুলে **গণতান্ত্রিক নেতৃত্বের** মানে হল অংশগ্রহণ, মূল্যবোধের ভাগীদার হওয়া, অকপটতা, নমনীয়তা ও সমবেদনাকে সমর্থন করা একটা পরিবেশ তৈরি করা। ফার্মান ও স্টারেট তাদের প্রবন্ধ 'লিডারশিপ ফর ডেমোক্রেটিক কমিউনিটি ইন স্কুল' (2002, p. 118), এ বর্ণনা করেছেন যে গণতান্ত্রিক নেতৃত্বের 'শোনা, বোঝা, একাঙ্কতা, আলোচনা করা, কথা বলা, বিতর্ক ও সাধারণের ভালোর জন্য কাজ ও পারস্পরিক নির্ভরশীলতার আত্মিক দ্বন্দ্বের পুনঃসমাধান করার ক্ষমতার প্রয়োজন'। একজন গণতান্ত্রিক স্কুল নেতৃত্বের বন্ধুত্বপূর্ণ হওয়ার সম্ভাবনা থাকে ও অন্যদের ধারণা ও সমাধান নিতে প্রস্তুত হবেন।

ফার্মান ও স্টারেট আরও বলেন যে গণতান্ত্রিক স্কুলে আমলাতন্ত্রের তুলনায় মালিকানার অংশীদার ও তাদের দক্ষতার উপর নেতৃত্ব ন্যস্ত থাকে। এটা মালিকানার অংশীদারদের সিদ্ধান্ত নেওয়া ও শর্ত প্রতিষ্ঠা করতে যুক্ত করে অন্তর্ভুক্ত করে যা পরামর্শ, সক্রিয় সহযোগিতা, সম্মান ও সাধারণের ভালোর জন্য সম্প্রদায়ের ধারণা পোষণ করে। সমালোচকরা প্রশ্ন করেন যে, এই ধরনের নেতৃত্ব কি সত্যিই সিদ্ধান্তে পৌঁছানোর ক্ষেত্রে সকলের ভোটের ওপর নির্ভর করে, তাঁরা যুক্তি হিসাবে বলেন যে শেষ পর্যন্ত জ্যেষ্ঠ নেতৃত্বদের দ্বারাই চূড়ান্ত সিদ্ধান্ত গৃহীত হয়।

রূপান্তরমূলক নেতৃত্ব নতুন লক্ষ্য চিহ্নিত করে যা অন্যদের, তারা যা চিন্তা করে তার থেকে বেশী অর্জন করতে পারে সেই অভ্যাসের পরিবর্তন চালনা করবে ও প্ররোচিত করবে। এটা নেতৃত্বের কেন্দ্রীয় ভূমিকায় অধিক গুরুত্ব স্থাপন করে। নেতৃত্বদের বিশ্বাসী হতে হবে ও অন্যদের মধ্যে উদ্যম জাগাতে হবে, তাই প্রয়োজন:

- প্রতিষ্ঠান ভবিষ্যতে কেমন হবে তার দূরদৃষ্টি থাকা
- এটা অর্জিত হলে সহকর্মী সেই দূরদৃষ্টি অবশ্যই শেয়ার করবেন তা স্বীকার করা
- দূরদৃষ্টি অনুসরণ করা মূল্যবান তা সহকর্মীদের বোঝাতে পরিশ্রম করা
- দূরদৃষ্টি অর্জনের প্রতি সহযোগিতামূলকভাবে কাজ করা।

ভিডিও: স্কুলের নেতৃত্ব – শিক্ষকদের নেতৃত্ব দেওয়া



অ্যাক্টিভিটি 4: প্রেরণাদানকারী হিসাবে নেতৃত্ব

একজন শিক্ষক বা একজন স্কুলের নেতৃত্ব হিসাবে পরিবর্তন সংক্রান্ত প্রাপ্ত অভিজ্ঞতা কিছুটা প্রতিফলিত করুন। এটি একটা ভাল অভিজ্ঞতা হতে পারে বা পরিবর্তন সম্পর্কে আপনার আপত্তি থাকতে পারে (উদাহরণস্বরূপ, আপনার স্কুলে অ্যাক্টিভিটি-ভিত্তিক শিক্ষার সূচনা, বা বহু-স্তরের ক্লাসের সংশোধিত নির্দেশিকার বাস্তবায়ন)। আপনার শিক্ষণের দিনলিপিতে বর্ণনা করুন কিভাবে আপনি:

- নেতৃত্ব কর্তৃক অনুপ্রাণিত হয়েছিলেন
- একজন নেতৃত্ব হিসাবে অন্যদের অনুপ্রাণিত করেছিলেন
- নেতৃত্ব হিসাবে নিজেকে উদ্যমী রেখেছিলেন।

আলোচনা

সমস্ত নেতৃত্ব পরিবর্তনকে তাঁদের নিজস্ব অনুভূতি দিয়ে মোকাবেলা করতে হবে এবং কিভাবে পরিবর্তন সাধারণত মানুষকে প্রভাবিত করে সে সম্পর্কে সচেতন হতে হবে। পরিবর্তনের সময় তারা স্বতন্ত্রভাবে ও স্কুল সম্প্রদায়ের উভয়ের মধ্যে একটা ইতিবাচক দৃষ্টিভঙ্গী বজায় রাখে এটা নিশ্চিত করা নেতৃত্বের কাজ। এটা অপরিহার্য যে স্কুল নেতৃত্বেরা একটা কাজের পরিবেশ তৈরি করতে পারেন যেখানে প্রত্যেকে পরিবেশের সঙ্গে মানিয়ে নিতে ও কী ঘটতে চলেছে তা জানার জন্য সক্ষম হতে পারেন। যথেষ্ট আলোচনা, পরামর্শ ও ব্যাখ্যা ছাড়া পরিবর্তন আরোপিত হলে অধিকাংশ মানুষের ইতিবাচক প্রতিক্রিয়াতে অসুবিধা হবে।

কেস স্টাডি 4: মিসেস প্যাটেল স্কুল নেতৃত্ব হিসাবে তাঁর উদ্ব্বেগ বর্ণনা করেন

একজন স্কুল নেতৃত্ব হিসাবে সাম্প্রতিক মাসগুলোতে স্কুলের অগ্রগতির বিষয়ে মিসেস প্যাটেল মোটামুটি খুশি, কিন্তু তিনি কিছু নির্দিষ্ট বিষয় সম্পর্কে উদ্বিগ্ন থাকেন। তিনি তাঁর উদ্ব্বেগ বর্ণনা করতে গিয়ে একজন ব্যবস্থাপক হিসাবে তাঁর ভূমিকা ও একজন নেতৃত্ব হিসাবে তাঁর ভূমিকার মধ্যে পার্থক্য করেন।

একজন ব্যবস্থাপক হিসাবে মিসেস প্যাটেল সন্তুষ্ট যে সুশাসন, অর্থনীতি, প্রকৃত সম্পদ, কর্মীদের উন্নয়ন, যোগাযোগ ও স্কুলের উন্নয়নের বিষয়গুলো পরিচালনার জন্য স্কুলের প্রয়োজনীয় টিম ছিল। তাছাড়া, পাঠক্রম পরিকল্পনা ও পর্যবেক্ষণ, ব্যবস্থাপনার মূল্যায়ন এবং নির্দিষ্ট শেখার প্রয়োজনীয়তার সঙ্গে শিক্ষার্থীর সমর্থনে বিভিন্ন টিম অন্তর্ভুক্ত থাকে। তিনি রাষ্ট্রীয় কর্তৃপক্ষ ও DIET দ্বারা সংগঠিত সমস্ত প্রশিক্ষণ, কর্মশিবির ও আলোচনা ফোরামে উপস্থিতি আয়োজন করেছিলেন। তিনি নিশ্চিত ছিলেন, যে শিক্ষকরা প্রশিক্ষণ ও কর্মশিবিরে উপস্থিত ছিলেন তাঁরা যা শিখেছেন পরবর্তী কর্মীদের সভাতে তা রিপোর্ট করেন ও SMC কে একটা লিখিত রিপোর্ট দেন।

একজন নেতৃত্ব হিসাবে মিসেস প্যাটেল উদ্বিগ্ন ছিলেন যদিও আলোচ্য দলগুলো বেশ ভালভাবে প্রতিষ্ঠিত ছিল, তবে তারা অনিয়মিতভাবে দেখা করেছিল, কার্যবিবরণী ঠিকমতো সংরক্ষণ করেনি ও কাজের বিষয় অনুসরণ করেননি। মিসেস প্যাটেল পর্যবেক্ষণ করেন দলের সভার পরে তেমন কিছুই পরিবর্তন হয়নি ও মানুষকে উৎসাহী করার জন্য সামান্য সময় বা শক্তি থাকায় প্রশিক্ষণ অনুসরণ করে দলের আলোচনা ভাসা ভাসা ও অনিয়মিত ছিল। অনুশীলনের উপর প্রতিফলন এখনও খুব সীমিত ছিল ও পরিবর্তন অনুশীলনে প্রদর্শিত হয়নি।

মিসেস প্যাটেলের কর্মীরা সহযোগিতা করবেন মনে হয়েছিল এবং সাধারণত তাঁর প্রস্তাবিত পরিবর্তন বাস্তবায়ন করার চেষ্টা করবেন। যাই হোক, তারা প্রকৃতপক্ষে বিষয়, নতুন জিনিসের সুপারিশ বা নিজেদের পরিবর্তন বাস্তবায়নের সঙ্গে যুক্ত ছিল না। বস্তুত যে শিক্ষাদানের আশা তিনি করেছিলেন তার আবেগপূর্ণ প্রবর্তক হওয়ার চেয়ে 'টুকুে থাকার দশা' হিসাবে বর্ণনা করা যেতে পারার মধ্যে কর্মীরা ছিলেন ও তাঁকে একরকম পরিশ্রান্ত দেখাচ্ছিল। তিনি অনুভব করেছিলেন যে, স্কুলের উদ্দেশ্যের একটা ধারণা ও শিক্ষার আবেগ পুনরায় আবিষ্কারের প্রয়োজন ছিল।

অ্যাক্টিভিটি 5: একটা দলের দৃষ্টিভঙ্গীর গুরুত্ব

এরকম পরিস্থিতি আপনি কিভাবে এগিয়ে নিয়ে যাবেন? নিচের বিষয়গুলোতে মনোযোগ দিন, আপনার শিক্ষণের দিনলিপিতে নোট তৈরি করুন।

- এই ঘটনা কতদূর আপনার স্কুলের পরিস্থিতি বর্ণনাকে তুলনা করে?
- আপনি মিসেস প্যাটেলকে তাঁর স্কুল পুনরুজ্জীবিত করতে সাহায্যের জন্য কী পরামর্শ দিতে পারেন?
- মিসেস প্যাটেলের জন্য একটা পরিকল্পনা অঙ্কন করুন।

আলোচনা

এই কার্যকলাপের জন্য কোন 'সঠিক' উত্তর নেই। আপনার নিজের স্কুলে দলবদ্ধভাবে কাজ করা ও স্ব-মূল্যায়নের বিষয়গুলোর সঙ্গে যুক্ত হতে সাহায্যের জন্য মিসেস প্যাটেলের নির্দিষ্ট পরিস্থিতি সম্পর্কে চিন্তা করা উচিত। অনেক স্কুলই এই স্কুলের মতো, যেখানে কর্মচারীরা 'গতির সাথে বহমান' এবং সময়ের সাথে সাথে দূরে সরে যায় - রূপান্তর না করে খাপ খাইয়ে নেয়। মিসেস প্যাটেল কর্তৃক কর্মীদের অসুস্থতার ধরণে মনোযোগ দেওয়ার মূলনীতি হল কর্মীরা যে পরিস্থিতিতে নিজেদের খুঁজে পান তা বোঝা প্রয়োজন। যদি আপনি বুঝতে পারেন তাদের উদ্দীপনার অভাব কোথা থেকে আসছে তবে সম্ভবত আপনি আরও উপযুক্ত ও সংবেদনশীল উপায়ের সাথে তাদের যুক্ত করতে পারেন।

6 পরিবর্তনের বাধা অতিক্রম করা

অনেক মানুষ ভাল উদ্দেশ্য সহ প্রকল্প পরিবর্তনে অংশগ্রহণ করেন, কিন্তু যে প্রায়শই বাধা ও পরাজয় আসে তা অতিক্রম করার জন্য সংগ্রাম করতে হয়। কিছু নেতৃত্ব ক্ষুদ্র মতানৈক্য ও মানসিক বাধাদানের দ্বারা বিভ্রান্ত হতে পারেন এবং এই বাধাগুলো অতিক্রম করতে কঠিন কাজ করার চেয়ে ব্যর্থতা মেনে নেন। সুতরাং প্রশ্নটা হল: ব্যর্থতা কি সফলতার চেয়ে অধিক শক্তিশালী?

পরিবর্তনের অনিবার্য বাধা অতিক্রমকারী নেতৃত্বদের জন্য দুটি অলঙ্ঘনীয় সম্পর্ক হল আস্থা ও প্রেরণা। যদি একজন শিক্ষকের স্কুল সম্প্রদায়ের উপর আস্থা থাকে, তবে কোনো পরিবর্তনের ইতিবাচক ফলাফলের উপর তাঁদের বিশ্বাস বাধা অতিক্রম করতে সাহায্য করবে। পরিবর্তনে প্রেরণা শুধুমাত্র প্রথম স্থানে নির্মিত হয় না কিন্তু পরিবর্তনের সময় ধরে বজায় রাখা প্রয়োজন ও পরিবর্তন ধরে রাখা চালিয়ে যেতে হবে।

আস্থা

নেতৃত্ব ও তাদের অনুসরণকারীদের মধ্যে আস্থা হল যেকোন সম্পর্কের মৌলিক উপাদান। আস্থা হল একটা আঠা যা সম্পর্ককে ধরে রাখে এবং যা স্কুল জীবনে দিনের পর দিন অত্যাবশ্যক হয় – বিশেষ করে যখন আপনি নতুন কিছু উপস্থাপন করেন। যখন আস্থা থাকবে না তখন একজন নেতৃত্ব দেখবেন যে তাদের অনুসরণকারীরা নির্দেশনা ও পরিচালনার জন্য অন্য কারো কাছে চলে যাচ্ছে। একজন স্কুল নেতৃত্ব হিসাবে আপনার কাজ ও নেতৃত্বের মাধ্যমে আপনি স্কুলের সম্প্রদায়ের মধ্যে আস্থা অর্জন করতে ও গড়ে তুলতে পারেন – আপনার বিচার ও সঙ্গতি কতটা জোরালো তার উপরই অধিকাংশ নির্ভর করে। এটা প্রতিষ্ঠা করতে দীর্ঘ সময় লাগতে পারে কিন্তু ধ্বংস করতে একটা মুহূর্তই যথেষ্ট। হারিয়ে যাওয়া আস্থা পুনরুদ্ধার করা খুব কঠিন।

আস্থার দুটি পথ: স্কুল নেতৃত্বদের সম্ভাব্য সর্বোচ্চ মানে তাদের কর্তব্য সম্পন্ন করার জন্য সহকর্মীদের উপর বিশ্বাস রাখা ও কাজ সম্পন্ন করার পূর্ণ আত্মবিশ্বাস থাকতে সক্ষম হওয়া প্রয়োজন। অন্যদিকে সঠিক দিকে স্কুলকে নেতৃত্ব দিতে শিক্ষক ও স্টেকহোল্ডারদের (বাবা মা, শিক্ষার্থী ও বৃহত্তর সম্প্রদায়) স্কুল নেতৃত্বদের উপর বিশ্বাস রাখতে সক্ষম হতে হবে। তাদের নিশ্চিত হতে হবে যে স্কুল নেতৃত্বদের তাঁদের সিদ্ধান্ত নেওয়ার একেবারে শুরুতে শিক্ষার্থী, কর্মী ও স্কুলের ব্যাপারে তাদের সর্বোত্তম স্বার্থ রয়েছে।

প্রণোদনা

পরিবর্তন করার জন্য মানুষকে প্রেরণায় উদ্বুদ্ধ হতে হবে ও তাদের প্রণোদনা বজায় রাখতে হবে। প্রাথমিক পর্যায়ে, যা ঘটতে চলেছে সেই বিষয়ে পরিবর্তন কৌতূহল ও উত্তেজনা জাগাতে পারে। এটা পরিবর্তনের প্রাথমিক পর্যায়ে কিছু মানুষকে ধরে রাখবে, কিন্তু কোন বাস্তব সুবিধা আনার বিষয়ে দীর্ঘস্থায়ী নাও হতে পারে। অন্যদিকে, পরিবর্তন ভয়, বিভ্রান্তি ও চাপা উত্তেজনা উদ্দীপিত করতে পারে যা প্রতিরোধমূলক হতে পারে। পরিবর্তন প্রক্রিয়া চলাকালীন কার্যকারিতার পতন ও ক্লাস্তির উপস্থিতি হিসাবে প্রেরণার অবনুষ্টি হতে পারে।

পরিবর্তনের সময় আবেগের মাত্রা বাড়তে পারে এবং মানুষ অসহায় ও প্রেরণাহীন বোধ করতে পারেন। এর ফলে সচেতন বা অচেতনভাবে পরিবর্তন প্রক্রিয়ার ওপর অন্তর্ঘাতমূলক প্রচেষ্টা চালানো হতে পারে। এই আবেগের মধ্যে থাকতে পারে আগ্রাসী মনোভাব, মানসিক চাপ অথবা উদ্বেগ। যেকোন নেতৃত্ব পরিবর্তনের পরিকল্পনা করলে তাঁকে অবশ্যই এই আবেগগুলো সম্পর্কে সচেতন থাকতে হবে; এবং প্রয়োজনীয় সংযোগের জন্য পরিকল্পনায় সময় দিতে হবে ও সম্পদ কাজে লাগাতে হবে, কাজটা করতে অতিরিক্ত সময় দিতে হবে, এবং প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করতে হবে যা মানুষকে তাঁদের আবেগ ও পরিবর্তন উভয়ের সম্মুখীন হতে সাহায্য করবে। এটা পরিবর্তনের প্রতিক্রিয়া থেকে উদ্ভূত মানুষের মানসিক কিছু সমস্যা এড়াতে সাহায্য করবে। পীড়িত বা প্রেরণাহীন সহকর্মীরা সহজে বা কার্যকরীভাবে পরিবর্তিত হবে না।

অ্যাক্টিভিটি 6: পরিবর্তনের প্রচারক ও সংবাধক

আপনার স্কুল বিবেচনা করুন এবং সেখানে পরিবর্তনের প্রসার বা বাধার ক্ষেত্রে কী ঘটে ভাবুন। আপনার শিক্ষণ দিনলিপিতে চারটি বিষয় নোট করুন যা আপনার স্কুলে পরিবর্তন ঘটতে সাহায্য করেছিল। কেন আপনি তা বলছেন? এখন এমন চারটি বিষয় চিহ্নিত করুন যা আপনার স্কুলে পরিবর্তনের ক্ষেত্রে বাধা সৃষ্টি করে এবং আপনার সম্ভাব্য সমাধান বর্ণনা করুন।

আলোচনা

এখানে প্রচার-প্রসারকারীর কিছু উদাহরণ আছে যা আপনার স্কুল ও নেতৃত্বের অভিজ্ঞতা থেকে আলাদা হতে পারে:

- প্রত্যেকের নতুন জিনিস চেষ্টা করার অনুমতি রয়েছে
- কর্মীরা স্কুলের দূরদৃষ্টিতে বিশ্বাস করে
- সংযোগের জন্য পরিষ্কার রাস্তা রয়েছে
- পরিবর্তন প্রক্রিয়ার মধ্যে কর্মীরা তাদের ভূমিকা জানেন ও বোঝেন।

এখানে সংবাধকের কিছু উদাহরণ রয়েছে:

- প্রচলিত সংস্কৃতি চ্যালেঞ্জ করতে ব্যক্তি বা দলের অনীহা ('আমরা সর্বদা এইভাবেই এটা করেছি')
- রুটিন বিঘ্নিত হয়েছে
- কর্মীরা মালিকানা চান না
- অনিশ্চয়তা
- ভয়
- কাজের চাপের সম্ভাব্য বৃদ্ধি
- প্রয়োজনীয় প্রচেষ্টা (ইনপুট) কাঙ্ক্ষিত ফলাফল (আউটপুট) এর সঙ্গে নাও মিলতে পারে
- শিক্ষক ও স্টেকহোল্ডারদের আত্মবিশ্বাস নাও থাকতে পারে
- পরীক্ষায় ব্যর্থতার জন্য কর্মীরা শিক্ষার্থীদের ঘরের পটভূমিকে দোষারোপ করছেন
- ব্যক্তিত্বের সংঘাত, ব্যক্তিগত কার্যপ্রণালী ও ভিন্ন আন্তঃমানবিক সম্পর্ক।

এটা মনে রাখা গুরুত্বপূর্ণ যে স্বার্থের জন্য প্রত্যেকে পরিবর্তনের বিরোধিতা করে না। অ্যাক্টিভিটি 6 এ আপনার তালিকাভুক্ত করা সংবাধকের কোন একক সমাধান নেই, কিন্তু এখানে কতকগুলো ধারণা রয়েছে।

- পরিবর্তনের জন্য আপনার উদ্দেশ্য ঠিক শুরু থেকে ঠিক করুন আপনি কী অর্জন করতে চান ও কেন তা পরিষ্কারভাবে বিবৃত করুন। একাধিক পদ্ধতি ব্যবহার করা প্রয়োজন। উদাহরণস্বরূপ আপনি একটা দলের সভা ডাকতে পারেন ও ভবিষ্যৎ পরিকল্পনা আলোচনা করতে পারেন, এবং এটা অনুসরণ করার জন্য প্রত্যেককে সভার সমস্ত বিবরণের লিখিত স্মারক দিতে পারেন। পুনরায় আশ্বস্ত করার সময় এই যোগাযোগের সুর ইতিবাচক ও আশাবাদী হতে হবে।
- অনেক বেশি আলসসম্মুষ্টি স্কুলের জন্য কতটা বিপজ্জনক হতে পারে তা ব্যাখ্যা করুন। আপনার শিক্ষকদের যথেষ্ট পরিমাণ উদাহরণ দেওয়া হয়েছে নিশ্চিত হন: অন্যান্য স্কুল কিভাবে সফল হয়েছে তার গল্প, সেইসাথে এখনও সংগ্রাম করা স্কুলের উদাহরণ, কারণ তারা পরিবর্তনমূলক একটা পরিবেশে সাড়া দিতে ব্যর্থ হয়েছে।
- পরিবর্তনের ঝুঁকি স্বীকার করুন কিন্তু পরিবর্তন না হওয়ার পরিণতি ব্যাখ্যা করুন।
- যেখানে পরিবর্তনের পরিকল্পনা অভ্যন্তরীণভাবে করা হয়েছে, তবে আপনি যাই কিছু করেন না কেন তা আপনার স্কুলে ঘটবেই তা নির্দেশ করুন, এবং অতএব তাদের উপর আরোপ করার তুলনায় স্বেচ্ছায় ও একটা নিয়ন্ত্রিত পদ্ধতিতে নিজস্ব পরিবর্তন তৈরি করা স্কুলের জন্য ভাল।
- আপনার কর্মী ও অন্যান্য অংশিদারদের অভিজ্ঞতার সুবিধা গ্রহণ করুন।

অ্যাক্টিভিটি 7: পরিবর্তনের কর্ম পরিকল্পনা লেখা

একটা নতুন উদ্যোগ যেমন RtE বা CCE এর প্রয়োজনীয়তা পূরণ নিশ্চিত করতে আপনি আপনার স্কুলে কী বাস্তব ব্যবস্থা গ্রহণ করেছেন? এই ইউনিটে আপনার অধ্যয়ন সম্পর্কে চিন্তা করুন এবং আপনি আপনার স্কুলে শিক্ষার্থীদের শিক্ষণ ও অর্জনের উন্নতি ঘটাতে কোন দুটো ছোট পরিবর্তন ঘটাতে চান তা ভাবুন। তারপরে সম্পদ বিভাগে কর্ম পরিকল্পনা পরিবর্তন সম্পূর্ণ করুন।

আপনার কর্মীদের সাথে আপনার ধারণা শেয়ার করা এবং আপনার বাস্তবায়নের সময়কাল ও যেকোন পূর্বদৃষ্ট চ্যালেঞ্জ আলোচনা করা উপযোগী হতে পারে।

7 সারসংক্ষেপ

আপনি এই ইউনিটে পরিবর্তনে নেতৃত্ব দানের বিভিন্ন মাত্রা বিবেচনা করেছেন, নেতৃত্বের বিভিন্ন রীতি যার অন্তর্গত, যেমন, বন্ডিত নেতৃত্ব, এবং মানুষকে পরিবর্তনে সামিল করার ক্ষেত্রে আস্থা ও প্রেরণার গুরুত্ব। পরিবর্তনের ফলে যাঁদের ওপর নেতিবাচক প্রভাব পরবে তাঁদের থেকে কিছু নেতৃত্ব বরণ তাঁদের উপকারের ওপর দৃষ্টিনিবদ্ধ করতে পারেন যাঁরা পরিবর্তন থেকে উপকৃত হবেন। সুতরাং সংশ্লিষ্ট সকলের ওপর প্রভাব বিবেচনা করা গুরুত্বপূর্ণ।

বাহ্যিক শক্তি দ্বারা পরিবর্তন চালিত হয়েছিল অথবা স্কুলের মধ্যেই এর উদ্যোগ নেওয়া হয়েছিল আপনি তা ভেবেছেন, এবং হয়তো এই সিদ্ধান্তে উপনীত হয়েছেন যে পরিবর্তনে নেতৃত্ব দান করা সহজ নয় এবং এটা সবসময় যুক্তিগ্রাহ্য পথ অনুসরণ করবে তা নয়। পরিবর্তনের নেতৃত্ব হিসাবে, আপনার যা করা প্রয়োজন:

- আপনার বিদ্যালয়ের ভবিষ্যতের জন্য একটি বিশ্বাসযোগ্য চিত্র সকলকে নিয়ে প্রস্তুত করুন।
- মানুষকে প্রণোদনা দিন এবং পরিবর্তনের প্রক্রিয়ার মধ্যে দিয়ে যাওয়ার সময় যেকোন চ্যালেঞ্জের মুখে তাদের পরিচালিত করুন
- পরিবর্তনের দায়িত্ব ও মালিকানা শেয়ার করুন
- বাধা অতিক্রম করতে সহনশীলতা নিয়ে পদক্ষেপ গ্রহণ করাকে নিশ্চিত করুন।
- পরিবর্তনের আগে, চলাকালীন, ও পরে সহকর্মীদের সহায়তা করুন।

এই ইউনিটটা নেতৃত্বের পরিপ্রেক্ষিতগত মূল ক্ষেত্রের সাথে সম্পর্কিত সেট বা ইউনিটসমূহের পরিবারের একটা অংশ (ন্যাশনাল কলেজ অব স্কুল লিডারশিপ-এর সাথে সংযুক্ত)। আপনার জ্ঞান এবং দক্ষতা তৈরি করতে আপনি হয়ত এই গুচ্ছের অন্য ইউনিটগুলোর দিকে এর পরে নজর দিলে লাভবান হতে পারেন।

- আপনার স্কুলের জন্য বন্ডিত দূরদৃষ্টি গড়ে তোলা
- স্কুলের আত্ম-পর্যালোচনায় নেতৃত্ব দান
- স্কুলের উন্নয়ন পরিকল্পনায় নেতৃত্ব দান
- আপনার স্কুলের উন্নতির বৈচিত্র্যের ডেটা ব্যবহার করা
- আপনার স্কুলে পরিবর্তন বাস্তবায়িত করা

সম্পদসমূহ

সম্পদ 1: কর্ম পরিকল্পনা পরিবর্তন করুন

সারণি R1.1 কর্ম পরিকল্পনা পরিবর্তন – মেয়াদ শেষে বা ছয় মাস পরে পর্যালোচনা করতে হবে।

নাম:		সৃষ্টির তারিখ:		পর্যালোচনার তারিখ:	
------	--	----------------	--	--------------------	--

ছোট ছোট কোন পরিবর্তন (গুলো) আমি বাস্তবায়ন করতে চাই?	এই পরিবর্তনের ফলাফল (গুলো)	এটা পাবার আশা কিভাবে করতে পারি	যে পদক্ষেপ আমি গ্রহণ করব	অন্তর্ভুক্ত মানুষ	কিভাবে আমি জানব আমি সফল হয়েছি

তথ্যসূত্র/গ্রন্থতালিকা

Furman, G.C. and Starratt, R.J. (2002) 'Leadership for democratic community in schools', in Murphy, J. (ed.) *The Educational Leadership Challenge: Redefining Leadership for the 21st Century*, pp. 105–34. Chicago, IL: The University of Chicago Press.

Fullan, M. (2007) *The New Meaning of Educational Change*, 4th edn. New York, NY: Teachers College Press.

Gronn, P. (2000) 'Distributed properties: a new architecture for leadership', *Educational Management and Administration*, vol. 28, no. 3, pp. 317–38.

Gronn, P. (2003) *The New World of Educational Leadership: Changing Leadership Practice in an Era of School Reform*. London: Paul Chapman Publishing.

Harris, A. (2008) *Distributed School Leadership: Developing Tomorrow's Leaders*. London: Routledge.

Hartley, D. (2010) 'Paradigms: how far does research in distributed leadership stretch?', *Educational Management and Leadership*, vol. 38, no. 3, pp. 271–85.

National University of Educational Planning and Administration (NUEPA) (2014) *National Programme Design and Curriculum Framework*. Delhi: NUEPA. Available from:

https://xa.yimg.com/kq/groups/15368656/276075002/name/SLDP_Framework_Text_NCSL_NUEPA.pdf (accessed 14 October 2014).

OER Africa, <http://www.oerafrica.org/> (accessed 21 November 2013).

Spillane, J. (2006) *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Woods P.A. and Gronn, P. (2009) 'Nurturing democracy: the contribution of distributed leadership to a democratic organisational landscape', special issue on Democracy and School Leadership, *Educational Management Administration and Leadership*, vol. 37, no. 4, pp. 430–51.

কৃতজ্ঞতাস্বীকার

এই বিষয়বস্তু ক্রিয়েটিভ কমন্স অ্যাট্রিবিউশন – শেয়ারঅ্যালাইক লাইসেন্স এর অধীনে উপলব্ধ

(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>), যদি না অন্যভাবে চিহ্নিত হয়। লাইসেন্সটি TESS-ইন্ডিয়া, OU এবং UKAID লোগোগুলির ব্যবহার বহির্ভূত করে, যা শুধুমাত্র TESS-ইন্ডিয়ার প্রকল্পের ক্ষেত্রেই অপরিবর্তিতভাবে ব্যবহার করা যেতে পারে।

কপিরাইট স্বত্বাধিকারীদের সাথে যোগাযোগ করার উদ্দেশ্যে সর্বতভাবে প্রচেষ্টা করা হয়েছে। যদি কোনোটি অনিচ্ছাকৃতভাবে নজর এড়িয়ে গিয়ে থাকে, তাহলে প্রকাশকরা প্রথম সুযোগেই সানন্দে প্রয়োজনীয় বন্দোবস্ত করবেন।

ভিডিও (ভিডিও স্টিল সহ): ভারত ব্যাপী শিক্ষকদের শিক্ষাদানকারী, প্রধান শিক্ষক, শিক্ষক ও ছাত্রছাত্রীদের ধন্যবাদ জানানো হচ্ছে, যারা প্রস্তুতির সময়ে ওপেন ইউনিভার্সিটির সঙ্গে কাজ করেছিলেন।