

বিদ্যালয়ের নেতৃত্ব

TESS
India

নেতৃত্ব বিষয়ক দৃষ্টিকোণ: আপনার
বিদ্যালয়ে পরিবর্তন বাস্তবায়িত করা

Perspective on leadership:
implementing change in your school



ভারতে বিদ্যালয় ভিত্তিক
সহায়তার ভিত্তিতে শিক্ষকের
জন্য শিক্ষা
www.TESS-India.edu.in



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



The Open
University



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 ইনেনার' 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 নেতৃত্বের জানিয়েছেন যে শেখানো এবং শেখার উন্নতির জন্য তাঁরা কিভাবে তাদের বিদ্যালয়ে পরিবর্তন আনছেন। আমরা আশা করি সেগুলি আপনাকে অনুকূল 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। 105টি TESS-India বিষয়ক OERs ভাষা, বিজ্ঞান এবং গণিত বিষয়ে বিদ্যালয়ের পাঠ্যপুস্তকের সাথে শিক্ষকদের সঙ্গে প্রদান করে। এগুলি শিক্ষার্থীদের সঙ্গে শ্রেণিকক্ষে পরথ 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 L¹v1 West Bengal

তৃতীয় পক্ষের উপো দো নগুলি বো অন্যথায় বর্ণিত না হলে এই সো মগরীবট একবট কিরয়েবটভ কমনস অ্যো ট্রিবিউশন-শেয়ো রঅ্যো লো ইক লো ইসেমের অধীনে উপলব্ধ: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>

TESS-India is led by The Open University UK and funded by UK aid from the UK government

এই ইউনিটের বিষয়বস্তু

এই ইউনিটে এমন কিছু পদ্ধতি ও তত্ত্ব সম্বন্ধে বিশদে আলোচনা করা হয়েছে যেগুলি আপনার বিদ্যালয়ে সফলভাবে পরিবর্তন বাস্তবায়িত করতে আপনাকে সাহায্য করবে। পরিবর্তনকে কেন্দ্র করে অনেক তত্ত্ব আছে এবং এটি অনেক শিক্ষামূলক গবেষণার বিষয় হয়ে উঠেছে। এই তত্ত্বগুলি সহায়ক হতে পারে, কারণ এগুলি আপনাকে পরিবর্তনের নিহিতার্থ এবং কীভাবে এটিকে সফল করে তোলা যায় সেই বিষয়ে ভাবার একটা উপায় প্রদান করে। দুঃখজনক ভাবে শিক্ষায় ও অন্যত্র, পরিবর্তন সাধনের প্রয়াস অনেক সময়ই প্রতিরোধের সম্মুখীন হয় এবং কাঙ্ক্ষিত ফলাফল দিতে ব্যর্থ হয়।

বিদ্যালয়ের নেতৃত্ব বিষয়ক ইউনিটগুলির মধ্যে অনেকগুলিতে পরিবর্তনের চ্যালেঞ্জগুলি সম্বন্ধে আলোচনা করা হয়েছে। আপনি হয়ত ইতিমধ্যেই *বিদ্যালয়ের নেতৃত্ব দৃষ্টিকোণ: আপনার বিদ্যালয়ে পরিকল্পনা এবং নেতৃত্বদানে পরিবর্তন* ইউনিটটি পড়েছেন, যা পরিবর্তনের ব্যবস্থাপনা করার গুরুত্বের সাথে পরিচিত করায়, যাতে এটি ফলপ্রসূ হয় এবং প্রভাব বিস্তার করে। এই ইউনিটটি পরের পর্যায়ে অর্থাৎ পরিবর্তন বাস্তবায়িত করার উপরে মনোযোগ দেয় - তাই আপনি যদি সার্বজনীন দূরদৃষ্টি গড়ে তোলা, স্ব-পর্যালোচনা ও উন্নয়ন পরিকল্পনা বিষয়ক ইউনিটগুলি ইতিমধ্যেই পড়ে থাকেন তাহলে তা সহায়ক হয়। এই ইউনিটে আপনাকে পরিবর্তন সম্বন্ধে ভাবনাচিন্তা করার কিছু পন্থার সাথে পরিচয় করানো হবে যা আপনার বিদ্যালয়ের উন্নতিসাধনের চেষ্টা করার সময়ে আপনাকে সাহায্য করবে। কেস স্টাডিগুলিতে দেখানো হয়েছে যে অন্যরা কীভাবে প্রায়ই সৃষ্টিশীল চিন্তাভাবনা এবং কিছুটা চাতুর্যের দ্বারা পরিবর্তন আনতে সফল হয়েছেন।

ম্যারিস (1986) [Marris (1986)]-এর মতে পরিবর্তনে বাধা দেওয়া একটা স্বাভাবিক ও বোধগম্য আচরণ, কারণ আমাদের বর্তমান বাস্তব যতই অসন্তোষজনক হোক না কেন আমরা সেটিতে আসক্ত থাকি। অতএব, বিদ্যালয় নেতৃত্বদের সামনে সবচেয়ে বড় যে চ্যালেঞ্জগুলি আছে তার মধ্যে অন্যতম হল, তাদের বিদ্যালয়ে কর্মরত মানুষরা যেভাবে কাজকর্ম করেন তা পরিবর্তন করার জন্য তাদেরকে রাজি করানো। এই ধরনের বাধা কীভাবে অতিক্রম করা যায় সেই বিষয়ে কিছু ধারণা গড়ে তুলতে এই ইউনিট আপনাকে সাহায্য করবে।

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। তিনি এমন কোন একজন সহকর্মী হতে পারেন যার সাথে আপনি ইতিমধ্যেই সহযোগিতা করেন, অথবা এমন কেউ যার সাথে আপনি 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 সাফাৎকারে কাজে লাগবে, সাথে সাথে আরো দীর্ঘমেয়াদী শেখা ও উন্নতির খসড়াও তৈরি হয়ে যাবে।

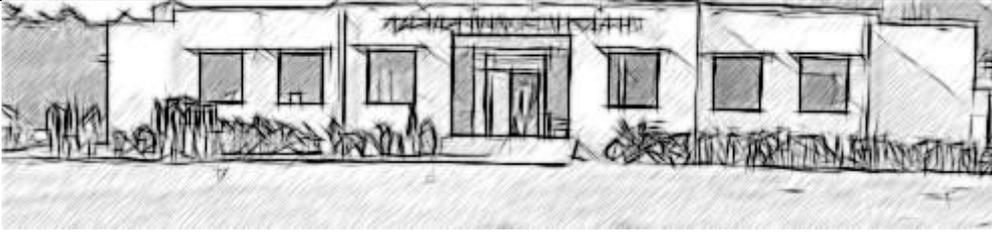
এই ইউনিটটিতে শুলের প্রধান কী শিখতে পারেন

- পরিবর্তন প্রক্রিয়াটির প্রকৃতি এবং কীভাবে ব্যক্তির পরিবর্তনের প্রতি সাড়া দেন;
- পরিবর্তনের কিছু মূল তত্ত্ব এবং বিদ্যালয়গুলির ক্ষেত্রে সেগুলির প্রাসঙ্গিকতা;
- পরিবর্তন সাধন করার জন্য কীভাবে অন্যদের সাথে ও মাধ্যমে কাজ করা যায়।

1 পরিবর্তনের প্রসঙ্গ

আপনার বিদ্যালয়ের জন্য আপনার নিশ্চয়ই একটা দূরদৃষ্টি আছে, আর আপনি বিদ্যালয়ের একটি পর্যালোচনা সম্পাদন করেছেন যা নতুন লক্ষ্য ও পদক্ষেপগুলি শনাক্ত করে। এই লক্ষ্যগুলি যদি মনোভাব ও আচরণ পরিবর্তন করার সম্বন্ধে হয়, তাহলে আপনি শিক্ষাদান ও শিক্ষালাভের উন্নতিসাধনে নেতৃত্ব দেওয়া বিষয়ক ইউনিটগুলিকে সহায়ক মনে করতে পারেন, কারণ এগুলি আপনার বিদ্যালয়ে শিক্ষানীতি ও আচারগুলির উপরে মনোযোগ দেয়। আপনি সম্ভবত অন্য কিছু পরিবর্তনও শনাক্ত করে থাকবেন, যেমন সময়ানুবর্তিতা, উপস্থিতি, যথাসময়ে বাড়ির কাজ সম্পূর্ণ করে এমন শিক্ষার্থীদের সংখ্যা, বা মা-বাবাদের সঙ্গে মিটিং-এ উপস্থিতির উন্নতি করা। আপনি হয়ত দেখতে পারেন যে আপনি ছোট ছোট কিছু পরিবর্তন করতে পারেন যেগুলির বিরূপ প্রভাব পড়তে পারে, অথবা একটি ক্ষেত্রের কোনো পরিবর্তন অন্য একটি ক্ষেত্রে উপকারী প্রভাব ফেলতে পারে।

অ্যাক্টিভিটি 1: আপনার বিদ্যালয়ে একটি পরিবর্তন



চিত্র 1 আপনি আপনার বিদ্যালয়ে কী পরিবর্তন নিয়ে আসবেন?

আপনি আপনার বিদ্যালয়ে যে পরিবর্তনটি নিয়ে আসতে চাইবেন সেই বিষয়ে ভাবুন। এটি শিক্ষাদান ও শিক্ষালাভের কিছু দিককে উন্নত করা, কিংবা বিদ্যালয়ের দিবসটির বিন্যাস, বাড়ির কাজের নীতি বা উপস্থিতির পরিবর্তন করার মত কিছু হতে পারে।

নিচের প্রশ্নগুলিকে বিবেচনা করুন এবং আপনার শেখার ডায়েরিতে আপনার চিন্তাভাবনাগুলি লিখে নিন:

- আপনি আপনার বিদ্যালয়ে কেন এই পরিবর্তনটি করতে চান?
- এই পরিবর্তনের দ্বারা কারা উপকৃত হবেন?
- কারা পরিবর্তনের দ্বারা সবচেয়ে বেশি প্রভাবিত হবেন?
- কারা খুব সম্ভবত এই পরিবর্তনে বাধা দেবেন এবং কেন?

আলোচনা:

আপনি আপনার বিদ্যালয়ে কোনো কিছু পরিবর্তনের প্রচেষ্টা শুরু করার আগে, পরিবর্তনের নিহিতার্থগুলি সম্বন্ধে ভাবনাচিন্তা করা গুরুত্বপূর্ণ। আপনি যদি আগে থেকেই অনুমান করতে পারেন যে কারা বাধা দিতে পারেন এবং কেন, তাহলে আপনি প্রথম সম্ভাব্য সুযোগেই তাদেরকে জড়িত করার কৌশলগুলি নিয়ে ভাবা শুরু করতে পারেন।

বিদ্যালয়গুলি চাপে আছে। সরকার NCF 2005 এবং 2009 সালের 'সকলের জন্য শিক্ষার অধিকার (Right to Education for All)' আইনে একটি উচ্চাকাঙ্ক্ষী দূরদৃষ্টি স্থির করেছে। এই দূরদৃষ্টিকে বাস্তবায়িত করতে হলে, বিদ্যালয়গুলির পরিবর্তন করতে হবে। ম্যারিস (1986) প্রস্তাব করেছেন যে, সঠিক পরিস্থিতিতে 'পরিবর্তনকে ক্ষতি হিসাবে' দেখার ধারণাকে 'পরিবর্তনকে বৃদ্ধি হিসাবে' দেখার ধারণায় রূপান্তরিত করা সম্ভব। তাই বিদ্যালয়ের নেতৃত্ব হিসেবে আপনি যখন একটি বিদ্যালয়ের দুর্ভাব প্রতিক্রিয়ায় অধ্যয়ন ও রীতিগুলিকে চ্যালেঞ্জ জানানোর কথা বিবেচনা করেন, তখন আপনাকে উপলব্ধি করতে হবে যে পরিবর্তনের প্রক্রিয়ায় নেতৃত্বদানের ক্ষেত্রে আপনার কাজের সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ দিকটি হল আপনি কীভাবে অন্যদেরকেও পরিবর্তনকে বৃদ্ধি হিসেবে দেখতে অনুপ্রাণিত করবেন।

আপনার বিদ্যালয়ে আপনার যে সব পরিবর্তনগুলি করা প্রয়োজন তার মধ্যে কয়েকটি বাইরে থেকে আরোপ করা হবে (নিয়ন্ত্রণবাদী); অন্যগুলি হল বিদ্যালয়ের কমিউনিটির মধ্যে থেকে উঠে আসা ধারণা (স্বতঃপ্রবৃত্ত)। নেতৃত্বকে অবশ্যই বিদ্যালয়ের বাধ্যবাধকতাগুলির আইনসম্মত প্রসঙ্গে কাজ করতে হবে এবং প্রণীত আইনের প্রতি মনোযোগ দিতে হবে, তবে এটি কীভাবে করা হয় তা এখনও ব্যাখ্যা সাপেক্ষ। আধুনিক বিদ্যালয়গুলির সফল প্রধান শিক্ষকরা বিদ্যালয়ের উন্নতিসাধনের দায়িত্ব নেন। এটি আপনাকে থেকেই পরিবর্তনের প্রতি মনোযোগ দেওয়া বোঝায়, কারণ আপনি শিক্ষার্থীদেরকে একটি ক্রমশ জটিল হয়ে ওঠা বিশ্বে ভবিষ্যতের সফল নাগরিক হয়ে ওঠার জন্য প্রস্তুত করছেন। মনোভাব পরিবর্তন করার অর্থ হল অতীতে কর্মচারীরা এবং জনসমাজের সদস্যরা বিদ্যালয় নেতৃত্বের বক্তব্যকে পদক্ষেপের ভিত্তি হিসেবে হয়ত সঙ্গে সঙ্গে স্বীকার করে নিয়েছেন, এমন কি যদি তাঁরা অনিচ্ছা সত্ত্বেও বা না বুঝেই সেই পদক্ষেপগুলি বাস্তবায়িত করে থাকেন তাহলেও। এখন নেতৃত্বেরা যদি ফলপ্রসূভাবে পরিবর্তন রূপায়ন করতে চান তাহলে তাঁদেরকে অবশ্যই দলগত পদক্ষেপগুলি গড়ে তুলতে হবে।

বিদ্যালয় নেতৃত্বদের প্রয়োজনীয় পরিবর্তনে উৎসাহ দিতে হবে এবং বাধাগুলি সামলাতে হবে, এবং যে পরিবর্তনগুলির সর্বোচ্চ প্রভাব থাকবে সেগুলিকে অগ্রাধিকার দিতে হবে। এই ইউনিটটি পরিবর্তনের অনেকগুলি তত্ত্বকে সংক্ষেপে খতিয়ে দেখার মাধ্যমে শুরু হয়েছে, যেগুলি আপনাকে সফল পরিবর্তনের পিছনে থাকা বিষয় ও মূলনীতিগুলি বুঝতে সাহায্য করবে।

2 বিদ্যালয়ে পরিবর্তন, পরিকল্পনা ও বাস্তবায়নের পিছনে থাকা কিছু তত্ত্ব

পরিবর্তনের তিনটি তত্ত্ব আছে, যেগুলি বিদ্যালয় নেতৃত্বদের কাজের ক্ষেত্রে প্রাসঙ্গিক। এই তত্ত্বগুলি পরিবর্তনের কতগুলি প্রস্তুতপ্রণালী নয়, তবে পরিবর্তন সম্বন্ধে ভাবনাচিন্তার একটা উপায় প্রদান করে। নেতৃত্ব অতীতের ঘটনাগুলিকে পরিবর্তন করতে পারেন না, তবে ব্যক্তির ভবিষ্যতে পরিবর্তনের প্রতি যেভাবে সাড়া দেবেন সেটাকে এবং পরিবর্তনের প্রতি তাদের অঙ্গীকারবদ্ধতাকে প্রভাবিত করার যথেষ্ট সুযোগ আছে।

তত্ত্ব 1: কয়েকটি ধাপের একটি ক্রম হিসেবে পরিবর্তন

নোস্টার ও অন্যরা (2000) পরিবর্তনের পাঁচটি মাত্রা দেখেছিলেন (চিত্র 2)।



চিত্র ২ নোস্টার ও অন্যরা পরিবর্তনের পাঁচটি মাত্রা

নোস্টার (Knoster) ও অন্যদের কাজ থেকে দেখা গিয়েছিল যে এই মাত্রাগুলির মধ্যে কোনো একটাও যদি অনুপস্থিত থাকে, তাহলে পরিবর্তন অসফল হওয়ার সম্ভাবনা ছিল। এটি সারণি 1-এ দেখানো হয়েছে। একটি টিকচিহ্ন (✓) নির্দেশ করে যে মাত্রাটি যথাস্থানে আছে; আর কাটাচিহ্ন (✗) দেখায় যে একটি মাত্রা অনুপস্থিত আছে। উদাহরণস্বরূপ, যেখানে কোনো দূরদৃষ্টি নেই (যেমন প্রথম সারিতে), সেখানে একটি বিভ্রান্তিপূর্ণ ফলাফল পাওয়া যাবে, কারণ পরিবর্তনের কারণ এবং কাঙ্ক্ষিত ফলাফলটি স্পষ্ট নয়।

সারণি 1 পরিবর্তনের মাত্রাগুলির মধ্যে যদি কোনো একটি অনুপস্থিত থাকে, সেই ক্ষেত্রের ফলাফলগুলি।

দূরদৃষ্টি	সম্পদমূহ	দক্ষতা	উদ্দীপনা	কাজের পরিকল্পনা	ফলাফল
✗	✓	✓	✓	✓	বিভ্রান্তি
✓	✗	✓	✓	✓	নিরাশা
✓	✓	✗	✓	✓	উদ্ব্বেগ
✓	✓	✓	✗	✓	আত্মতুষ্টি
✓	✓	✓	✓	✗	ক্রমিক পরিবর্তন
✓	✓	✓	✓	✓	ফলপ্রসূ পরিবর্তন

সম্পদগুলিকে কেন্দ্র করে একটি সতর্কবার্তা আছে। মানব সম্পদ এবং বস্তুগত সম্পদ, দুইই সম্পদের অন্তর্ভুক্ত। বিদ্যালয়ের অনেক পরিবর্তনই বিদ্যমান বস্তুগত সম্পদগুলির মধ্যে করা যেতে পারে, অথবা অপেক্ষাকৃত ছোটখাটো সংযোজনের মাধ্যমে করা যেতে পারে। কিন্তু অধিকাংশ শিক্ষামূলক পরিবর্তনে সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ সম্পদ হল মানব সম্পদ। একজন নিম্নমানের শিক্ষক অত্যাধুনিক প্রযুক্তির শ্রেণিকক্ষেও নিম্ন মানের শিক্ষক হিসেবেই রয়ে যান। আর একজন ভাল শিক্ষকের কাছে অল্প সম্পদ থাকলেও তিনি একজন ভাল শিক্ষক।

কেস স্টাডি 1: শ্রীমতী গুপ্ত পড়ানোয় একটি পরিবর্তন চান

(শ্রীমতী গুপ্ত শহরাঞ্চলের একটি মিশ্র মাধ্যমিক বিদ্যালয়ের নেতৃত্ব, যেখানে নানা ধরনের শিক্ষার্থী আছে।)

আমি নিকটবর্তী একটি বিদ্যালয়ে গিয়েছিলাম যে বিদ্যালয়টি ভাল ফল করছিল, আর সেখানে শিক্ষকদের নানা বৈচিত্র্যময় শিক্ষণ পদ্ধতি ব্যবহার করতে দেখেছিলাম, যেগুলিতে শিক্ষার্থীদেরও পার্শে সক্রিয়ভাবে জড়িত করা হত। গ্রুপে কাজ এবং স্বাধীনভাবে দু'ভাবেই কাজ করা হত, এবং শিক্ষার্থীরা যা শিখছিল সেই বিষয়ে তাদেরকে চিন্তাভাবনা করানোর জন্য শিক্ষকরা প্রশ্ন জিজ্ঞাসা করার অনেকগুলি কৌশল ব্যবহার করতেন। অধিক সক্ষম শিক্ষার্থীরা প্রায়ই সেই সমস্ত শিক্ষার্থীদের সাহায্য করত যারা নিজে থেকে কাজগুলি লিপিবদ্ধ করতে সমস্যায় পড়ত, এবং শিক্ষকরা তাঁদের পার্শগুলিকে আরো আকর্ষণীয় করে তোলার জন্য ক্লাশকার্ড ও ছবির মতো নানা ধরনের উপাদান প্রস্তুত করেছিলেন। শিক্ষার্থীদের কাজের পাশাপাশি, এর অনেকটাই দেয়ালে প্রদর্শন করা হয়েছিল।

ফিরে আসার পর আমি স্থির করেছিলাম যে আমাদের বিদ্যালয়ে পড়ানোর কিছু পরিবর্তন করার প্রয়োজন। কর্মচারীদের একটা সভা ডেকে আমি যা যা দেখেছিলাম সেই ব্যাপারে তাদের বলেছিলাম। আমি ব্যাখ্যা করে বলেছিলাম যে শিক্ষার্থীদেরকে তাদের শিক্ষালাভে আরো সক্রিয়ভাবে জড়িত করতে চাই, এবং আরও চাই যে প্রত্যেকে পরের সপ্তাহে দলবদ্ধ ভাবে একটি পার্শের পরিকল্পনা করুক। তারা কেমন অগ্রগতি করছে তা দেখার জন্য আমি শ্রেণিগুলি পরিদর্শন করব।

অ্যাক্টিভিটি 2: শ্রীমতী গুপ্ত কী বাদ দিয়েছিলেন?

সারণি 1 দেখুন এবং তারপরে আপনার শেখার ডায়েরিতে এই প্রশ্নগুলির উত্তর লিখুন:

- পরিবর্তন প্রক্রিয়ার কোন অংশগুলি শ্রীমতী গুপ্ত বাদ দিয়েছিলেন?
- পরিবর্তন সাধনে তাঁর প্রচেষ্টা কতটা ফলপ্রসূ হওয়ার সম্ভাবনা আছে?
- তাঁকে আর কী কী করতে হবে?

আলোচনা:

শ্রীমতী গুপ্তর একটি দূরদৃষ্টি ছিল, যা তিনি তাঁর বিদ্যালয়ের শিক্ষকদের কাছে ব্যাখ্যা করেছিলেন। তবে এটি স্পষ্ট নয় যে তাঁরা তাঁর দূরদৃষ্টি বুঝেছিলেন কিনা কিংবা এর সাথে সহমত হয়েছিলেন কিনা। তিনি একটি পরিকল্পনা তৈরি করেছিলেন এবং উৎসাহ দেওয়ার জন্য বলেছিলেন যে তিনি তাঁদের শ্রেণিকক্ষগুলি পরিদর্শন করবেন। শিক্ষকদের কাছে এটি সম্ভবত একটা হুমকির মতো মনে হয়েছিল। শিক্ষকদের উদ্বুদ্ধ করা প্রয়োজন, আর এটি হল নেতৃত্বের একটি প্রধান দায়িত্ব। কার্যকর উদ্দীপনাগুলি (হুমকির পরিবর্তে) হল স্বীকৃতি, প্রশংসা পাওয়া এবং একটি সফল দলের অংশ হওয়া।

তিনি শিক্ষকদের সাহায্য করার জন্য কোনো সম্পদ প্রদান করেননি, কিংবা তাঁদের প্রয়োজনীয় দক্ষতা ছিল কিনা তাও যাচাই করেননি। তিনি যদি অন্য বিদ্যালয়টির বিদ্যালয় নেতৃত্বের সঙ্গে কথা বলতেন, তাহলে তিনি পরামর্শ ও প্রমাণ পেতে পারতেন যেগুলি তার দূরদৃষ্টি তার কর্মচারীদের স্পষ্টভাবে বোঝাতে সাহায্য করত। এছাড়াও, যে সম্পদ ও দক্ষতাগুলি গড়ে তোলা হয়েছিল সেগুলি সম্বন্ধেও তাঁকে হয়ত কিছু পরামর্শ দেওয়া হত।

প্রকল্পটির কাজ শুরু করার জন্য সম্পদগুলির প্রয়োজন ছিল না, যদিও এগুলি নানা ভাবে সাহায্য করত। উদাহরণস্বরূপ, শ্রীমতী গুপ্ত কিছু ক্লাস নেওয়ার প্রস্তাব দিতে পারতেন, যাতে শিক্ষকরা কাছের বিদ্যালয়টি পরিদর্শন করে নিজেরাই দেখতে পারতেন যে তিনি

তাদেরকে দিয়ে কোন ধরনের কাজগুলি করাতে চাইছেন।

শ্রীমতী গুপ্ত একটি পরিকল্পনা তৈরি করেছিলেন, কিন্তু সেটা বাস্তবসম্মত ছিল না, কারণ শিক্ষকদের একটি ক্রমোন্নতিশীল পন্থায় ধারণাগুলি পরখ করে দেখার জন্য একটি পরিকল্পিত পদক্ষেপের পরিবর্তে তিনি তাৎক্ষণিক পরিবর্তন আশা করেছিলেন।

কেস স্টাডি 2: শ্রী চান্দা মূল্যায়নের একটি নতুন পদক্ষেপে নেতৃত্ব দেন

প্রাথমিক বিদ্যালয়ের প্রধান শিক্ষক শ্রী চান্দা অবিরত ও সর্বাঙ্গীণ মূল্যায়নকে (CCE) [continuous and comprehensive evaluation (CCE)] তার বিদ্যালয়ে অন্তর্ভুক্ত করা বিষয়ে একটি কোর্সে উপস্থিত ছিলেন।

কোর্সে CCE-এর সমস্ত কারণগুলি ব্যাখ্যা করা হয়েছিল, এবং কয়েকটি প্রকৃতই প্রত্যয় উৎপাদনকারী উদাহরণ দেওয়া হয়েছিল, যা দেখিয়েছিল যে CCE কীভাবে শেখার উন্নতি ঘটাতে পারে। আমি সত্যিই অনুপ্রাণিত বোধ করে বিদ্যালয়ে ফিরে গিয়েছিলাম। কর্মচারীদের পরের মিটিং-এ আমি আমার কর্মচারীদের (আমার বিদ্যালয়ের ছ' জন শিক্ষক কর্মরত আছেন) কাছে CCE ব্যাখ্যা করেছিলাম এবং বলেছিলাম যে পরবর্তী কয়েক দিনের মধ্যে তাঁরা সবাই DIET [ডিসট্রিক্ট ইন্সটিটিউট অফ এডুকেশনাল ট্রেনিং]-এ একটি কোর্সে যাওয়ার সুযোগ পাবেন। তাঁরা দেখতে পেয়েছিলেন যে আমি কতটা উৎসাহী ছিলাম এবং আরও শেখার সুযোগকে স্বাগত জানিয়েছিলেন। আমি ব্যাখ্যা করেছিলাম যে আমি SMC [বিদ্যালয় ম্যানেজমেন্ট কমিটি]-কে জিজ্ঞাসা করব যে আমি CCE-তে সহায়তা করার উদ্দেশ্যে তাঁদের শ্রেণিকক্ষগুলির জন্য কিছু সম্পদ কেনার জন্য বাজেট পুনর্বিন্যাস করতে পারি কিনা।

তাঁরা প্রচুর ধারণা এবং একটি বিশদ প্রশিক্ষণ নির্দেশপুস্তিকা নিয়ে কোর্স থেকে ফিরেছিলেন। প্রথম দু' সপ্তাহ ধরে অনেক কিছু ঘটে চলেছিল। আমি বিদ্যালয়ের চারপাশে ঘোরাফেরা করার সময় শুনতে পেয়েছিলাম যে শিক্ষকরা আরো বেশি প্রশ্ন জিজ্ঞাসা করছিলেন, উৎসাহবর্ধক মতামত দিচ্ছিলেন এবং ছাত্ররা কতটা বুঝে যাচাই করছিলেন। কিন্তু তারপরে এক সপ্তাহ ছুটি ছিল আর আমরা ফিরে আসার পরে মনে হয়েছিল যেন সব কিছুই ভুলে যাওয়া হয়েছে। প্রশিক্ষণের নির্দেশপুস্তিকাগুলি তাক-এই থেকে গিয়েছিল আর শিক্ষকরা আগে সবসময় যেভাবে পড়াতেন ঠিক সেভাবেই পড়াচ্ছিলেন। আমার কী করা উচিত তা আমি জানতাম না।

আমি অনুসন্ধান করার সিদ্ধান্ত নিয়েছিলাম। আমি এমন দু' জন শিক্ষকের সঙ্গে কথা বলেছিলাম যাঁরা কোর্সটির ব্যাপারে সবচেয়ে বেশি উৎসাহী ছিলেন। তারা একমত হয়েছিলেন যে ত্বরগত ভাবে CCE ভাল শোনায়, কিন্তু এটি করা কঠিন - পাঠের পরিকল্পনা করতে আরো বেশি সময় লাগছিল আর তাঁরা পাঠ্যসূচি সমাপ্ত করার ব্যাপারে উদ্বিগ্ন হয়ে পড়েছিলেন। একজনের এটি করতে সমস্যা হচ্ছিল কারণ তাঁর শ্রেণিতে 60 জন শিক্ষার্থী ছিল।

আমি উপলব্ধি করেছিলাম যে খুব অল্প সময়ের মধ্যে খুব বেশি পরিবর্তন করা হচ্ছিল। শিক্ষকরা দ্রুত কোর্সটা ভুলে গিয়েছিলেন, আর তাঁদের প্রয়োজনীয় দক্ষতা গড়ে তোলার জন্য একটি কোর্স যথেষ্ট ছিল না। আমার একটা নতুন পরিকল্পনার প্রয়োজন ছিল।

আমি প্রশিক্ষককে আমাদের সবার সাথে কথা বলার জন্য একটি কর্মচারী সভায় আসার আমন্ত্রণ জানিয়েছিলাম এবং কার্যক্ষেত্রে CCE-এর কিছু বাস্তব উদাহরণ দিতে বলেছিলাম। আমি তারপরে শিক্ষকদের তিনজনের দলে ভাগ করেছিলাম। তারা একে অন্যকে পরামর্শ ও প্রশিক্ষণ দেবেন, সেটাই ছিল উদ্দেশ্য। আমি প্রত্যেক শিক্ষককে এক সপ্তাহের জন্য CCE-এর উপরে মনোযোগ দিতে বলেছিলাম, আর অন্য দু' জন তার পরামর্শদাতা হিসেবে কাজ করবেন। তাই তিন সপ্তাহের শেষে, প্রত্যেকে নতুন কৌশলটি পরখ করে দেখার সুযোগ পেয়েছিলেন। প্রতিদিন, তিনজনের একটি দল সমাবেশে উপস্থিত না থেকে সেই সময়টা কাজে লাগিয়ে CCE-এর জন্য তাদের পরিকল্পনা আলোচনা করত এবং মতামত নিত। আমি তাদেরকে একে অপরের পাঠ পরিদর্শন করতেও উৎসাহ দিয়েছিলাম, আর তারা যাতে এটি করতে পারেন সেই জন্য আমি তাদের শ্রেণিগুলিতে পড়ানোর প্রস্তাব দিয়েছিলাম।

এটি অনেক ভালভাবে কাজ করেছিল। তিন সপ্তাহ পরে, প্রত্যেকে তাদের দু' জন সহকর্মীর সহায়তায় CCE-র উপরে মনোযোগ দেওয়ার সুযোগ পেয়েছিলেন। পরামর্শ দেওয়ার প্রক্রিয়াটিও সহায়ক হয়েছিল। প্রত্যেকে আরো তিন সপ্তাহ ধরে কাজটি চালিয়ে যাওয়ার সিদ্ধান্ত নিয়েছিলেন যাতে প্রত্যেক শিক্ষক এক সপ্তাহ ধরে CCE--র উপরে মনোযোগ দেবেন আর দু' সপ্তাহ ধরে অন্যদের সহায়তা করবেন।



চিত্র 3 একজন শিক্ষক একজন শিক্ষার্থীকে একটি প্রশ্ন জিজ্ঞাসা করছেন।

কেস স্টাডি 2-এ দেখানো হয়েছে যে পরিবর্তনের সমস্ত উপাদানগুলি (দূরদৃষ্টি, সম্পদ, দক্ষতা, উদ্দীপনা ও পদক্ষেপের পরিকল্পনা) যদি উপস্থিত থাকে এমনকি তাহলেও পরিবর্তনটি সফল না হতে পারে। এই ক্ষেত্রে, প্রয়োজনীয় দক্ষতাগুলি গড়ে তোলা শ্রী চান্ডা যেমন আশা করেছিলেন তার চেয়ে বেশি কঠিন ছিল - শিক্ষকদের শুধু একটি প্রশিক্ষণ কোর্সের পরিবর্তে ক্রমাগত সহায়তা ও উৎসাহ দেওয়ার প্রয়োজন ছিল।

তত্ত্ব 2: পরিবর্তনের সূত্র

পরিবর্তনের কোনো তত্ত্বই নিখুঁতভাবে বর্ণনা করতে পারে না যে পরিবর্তন কীভাবে ঘটে, তবে এটি একজন নেতৃত্বকে তাদের প্রসঙ্গে পরিবর্তন সম্বন্ধে ভাবতে সাহায্য করতে পারে। গ্লাইচার (Gleicher)-এর পরিবর্তনের সূত্রটি (বেকহার্ড (Beckhard)-এ উদ্ধৃত, 1975) হল আরেকটি সূত্র যা পরিবর্তন প্রক্রিয়ার যাত্রা শুরু করার সময় সহায়ক হতে পারে। পরিবর্তনটিকে যদি আপনার বিদ্যালয়ে দৃঢ়ভাবে নিহিত করতে হয় তাহলে যে গুণাবলী পরিবর্তনের অন্তর্গত হতে হবে, এই সূত্রে সেই প্রয়োজনীয় গুণাবলীর তালিকা দেওয়া হল।

সূত্রটি হল:

$$D \times V \times F > R$$

নিচে এর ব্যাখ্যা করা হয়েছে:

- 'D' হল পরিবর্তনের প্রয়োজন, যা বর্তমানের বাস্তবের প্রতি মানুষের **অসন্তুষ্টির (dissatisfaction)** দ্বারা ইতিমধ্যেই নিবন্ধিত হচ্ছে।

- 'V' হল পরিবর্তনের জন্য **দূরদৃষ্টি (vision)**, যা পর্যাপ্ত মনোজ্ঞ হতে হবে যাতে কোনটা সম্ভব তা অধিকাংশ মানুষ কল্পনা করতে সক্ষম হন।
- 'F' পুরো জনসমাজের কাছে মূল্যবান পরিবর্তনটি বাস্তবায়িত করার লক্ষ্যে **প্রথম ধাপগুলিকে (first steps)** উপস্থাপন করে।
- R: যদি পূর্ববর্তী তিনটি বিষয় যথাস্থানে থাকে, তাহলে এই সম্ভাবনা আছে যে এগুলির সম্মিলিত প্রভাবটি পরিবর্তনের বিরুদ্ধে যে অবশ্যস্বাবী ও বোধগম্য **বাধা (resistance)** থাকবে তার তুলনায় বেশি হবে।

একজন বিদ্যালয় নেতৃত্বের জন্য চ্যালেঞ্জ হল শিক্ষকদের বোঝানো যে আপনি যে জিনিসটি পরিবর্তন করতে চান তার প্রতি তারাও 'অসন্তুষ্ট'। আপনার শিক্ষকরা নানা বিষয়েই 'অসন্তুষ্ট' হতে পারেন, যেমন সম্পদের অভাব, তাঁদের শ্রেণিতে শিক্ষার্থীর সংখ্যা, তাঁদের কাছে যে পরিমাণ কাজ প্রত্যাশা করা হয় বা যতজন শিক্ষার্থী যথাসময়ে তাঁদের বাড়ির কাজ সম্পূর্ণ করে তাদের সংখ্যা। তাঁদের শ্রেণিকক্ষে যে পরিমাণ অংশগ্রহণমূলক শেখা অর্জিত হচ্ছে কিংবা তাঁরা যে পরিমাণ CCE করছেন, তাঁদের সেই ব্যাপারে 'অসন্তুষ্ট' হওয়ার সম্ভাবনা কম।

আপনার শিক্ষকদের উদ্দীপিত করা এবং আপনি যে ধরনের পরিবর্তনগুলি করতে চান তাঁদেরকে তা করতে রাজি করানোর জন্য আপনি অনেকগুলি কাজ করতে পারেন। ভারতের বিদ্যালয় নেতৃত্বদের থেকে দু'টি উদাহরণ এখানে দেওয়া হয়েছে:

- শ্রী অপরাজিতর বিদ্যালয়ের শিক্ষকরা সবসময় পাঠ্যসূচি সম্পূর্ণ করার জন্য তাড়াহড়ো করতেন। তবে, তিনি লক্ষ্য করেছিলেন যে পরীক্ষার ফল ধারাবাহিক ভাবে খারাপ হচ্ছিল। যদিও শিক্ষকরা পুরো পাঠ্যসূচি সম্পূর্ণ করছিলেন, কিন্তু মাত্র অর্ধেক শিক্ষার্থীই পাস করার জন্য আবশ্যিক 40 শতাংশ গ্রেড অর্জন করতে পেরেছিল। শ্রী অপরাজিত স্থির করেছিলেন যে পাঠ্যবইয়ের প্রতিটি খুঁটিনাটি জিনিস পড়ানোর পরিবর্তে মূল ধারণাগুলি যথাযথভাবে পড়ানো তাদের পক্ষে অনেক বেশি ভাল হবে, যাতে শিক্ষার্থীরা প্রকৃতই সেগুলি বুঝতে পারে। শিক্ষার্থীদের সবার কাছেই তো পাঠ্যবই আছে, আর তারা যদি কাজটা বুঝতে পারে তাহলে নিজেরা সেটি পড়ার জন্য তাদের অনুপ্রাণিত হওয়ার সম্ভাবনা অনেক বেশি হবে। সুতরাং তিনি তাঁর শিক্ষকদের বলেছিলেন যে তাঁদেরকে পাঠ্যবই কঠোর ভাবে অনুসরণ করে চলতে হবে না। তাঁরা যেভাবে চান, কোনো নতুন বিষয় উপস্থাপন করতে পারেন, যতক্ষণ তা শিক্ষার্থীদের যুক্ত করে রাখছে। প্রতিটি অ্যাক্টিভিটি করার চেষ্টা করার পরিবর্তে তাঁদেরকে মূল ধারণাগুলির সাথে সম্পর্কযুক্ত অ্যাক্টিভিটিগুলি বেছে নিতে বলা হল। তিনি মূল ধারণাগুলি শনাক্ত করার জন্য তাঁদেরকে বিভাগীয় দলে কাজ করতে উৎসাহিত করেছিলেন, এবং একটি পর্ব জুড়ে কর্মচারীদের কোনো মিটিং আয়োজন না করে বিষয়ভিত্তিক দলের মিটিং-এর জন্য সময় খালি রেখেছিলেন।
- শ্রীমতী কাপুর নিরাশ ছিলেন কারণ তাঁর শিক্ষকরা টেস্ট ও পরীক্ষার জন্য নম্বর দেওয়ার শীটগুলি সম্পূর্ণ করতেন না, তাই প্রতি বছর গ্রুপ কেমন অগ্রগতি করছিল সেটা তিনি যথাযথভাবে বিশ্লেষণ করতে পারেননি। তাঁরা পরীক্ষার খাতা দেখে সেগুলি ফেরত দিতেন, কিন্তু তারপর বলতেন রেকর্ড রাখার জন্য সময় পান নি। তিনি বলেছিলেন যে মা-বাবাদের সঙ্গে মিটিং-এর জন্য তাদের রেকর্ড শীটগুলি প্রয়োজন হবে, কিন্তু কিছু শিক্ষক উল্লেখ করেছিলেন যে এই মিটিংগুলিতে খুবই কম লোক আসেন। শ্রীমতী কাপুর কিছু মা-বাবার সাথে কথা বলার জন্য স্থানীয় গ্রামে গিয়েছিলেন। তারা তাদের ক্ষেত সম্বন্ধে এবং তারা কত ব্যস্ত ছিলেন সেই বিষয়ে কথা বলার সময়, তিনি মন দিয়ে শুনেছিলেন। তাদের মা-বাবাদের জন্য আয়োজিত সন্ধ্যায় কেন আসা উচিত তা ব্যাখ্যা করার জন্য তিনি একটি উপমা ব্যবহার করেছিলেন। তিনি উল্লেখ করেছিলেন যে তারা বীজ বপন করার পরে সেগুলিকে ক্ষেতে শুধুই ফেলে রাখেন নি। সেগুলি পর্যাপ্ত জল পেয়েছে কিনা, কোনো ক্ষতিকারক কীটপতঙ্গ নেই এবং গাছগুলি ভালভাবে বড় হচ্ছে কিনা সে ব্যাপারে নিশ্চিত হওয়ার জন্য তাঁরা নিয়মিতভাবে পরীক্ষা করেছিলেন। বাচ্চাদের জন্যও তাঁদের একই ভাবে কাজ করা প্রয়োজন। তিনি ব্যাখ্যা করেছিলেন যে তাদের সন্তানও একটি বীজের মতই, এবং তারা যে শিক্ষালাভ

করছে এবং বিদ্যালয়ে ভালভাবে উন্নতি করছে তা যাচাই করার জন্য তাঁদের সুযোগের সদ্ব্যবহার করা উচিত। মা-বাবাদের জন্য আয়োজিত পরের সন্ধ্যাটিতে উপস্থিতি অনেক বেশি ছিল। শিক্ষকদের মধ্যে কয়েকজন লজ্জায় পড়েছিলেন কারণ তাঁরা মা-বাবাদের তাঁদের সম্মানদের অগ্রগতির বিস্তারিত রিপোর্ট দেখাতে পারেননি। বিদ্যালয়ে রেকর্ড রাখার শীঘ্রই উন্নতি হতে শুরু করেছিল, এবং শ্রীমতী কাপুর আরো ফলপ্রসূভাবে অগ্রগতি বিশ্লেষণ করতে পেরেছিলেন।

প্রথম উদাহরণে, শ্রী অপরাজিতা এমন একটি বিষয়ের মোকাবিলা করেন যে ব্যাপারে তাঁর শিক্ষকরা ইতিমধ্যেই অসন্তুষ্ট আছেন। দ্বিতীয় উদাহরণে শ্রীমতী কাপুরকে নির্দিষ্ট পরিমাণ চতুরতা প্রয়োগ করে এমন একটি পরিস্থিতি সৃষ্টি করতে হয়েছিল যেখানে শিক্ষকরা নিজেরাই উপলব্ধি করেছিলেন যে তাঁদের শিক্ষার্থীদের অগ্রগতির রেকর্ড রাখা প্রয়োজন। আপনি অন্য যে কৌশলগুলি ব্যবহার করতে পারেন তার মধ্যে নিম্নলিখিতগুলি অন্তর্ভুক্ত:

- এটি স্পষ্ট করে দেওয়া যে পরিবর্তনের উদ্যোগ সরকারের কাছ থেকে আসছে, এবং আপনারা সবাই এটিকে কার্যকর করার জন্য একসাথে কাজ করতে চলেছেন।
- শিক্ষকদেরকে বিদ্যালয়ের পর্যালোচনা প্রক্রিয়ায় যুক্ত করা, (বিদ্যালয়ের স্ব-পর্যালোচনা বিষয়ক নেতৃত্ব সংক্রান্ত ইউনিটটি দেখুন) যাতে তাঁরা নিজেরা সরাসরি জানতে পারেন যে বিদ্যালয় কেমন কার্যসম্পাদন করছে।
- শিক্ষকদেরকে তাঁদের শ্রেণির সমস্যাগুলির জন্য দায়িত্ব নিতে উৎসাহিত করা। এই বিষয়গুলি হতে পারে উপস্থিতি, যতজন শিক্ষার্থী তাদের বাড়ির কাজ সম্পূর্ণ করে তাদের সংখ্যা, বাহ্যিক চেহারা, সময়ানুবর্তিতা বা সবচেয়ে ভালো শ্রেণিকক্ষ। যে শ্রেণিটি আপনার নির্বাচিত বিভাগে সবচেয়ে ভাল কাজ করবে তাদের জন্য একটি সাপ্তাহিক পুরস্কার চালু করে আপনি এটি করতে পারেন।

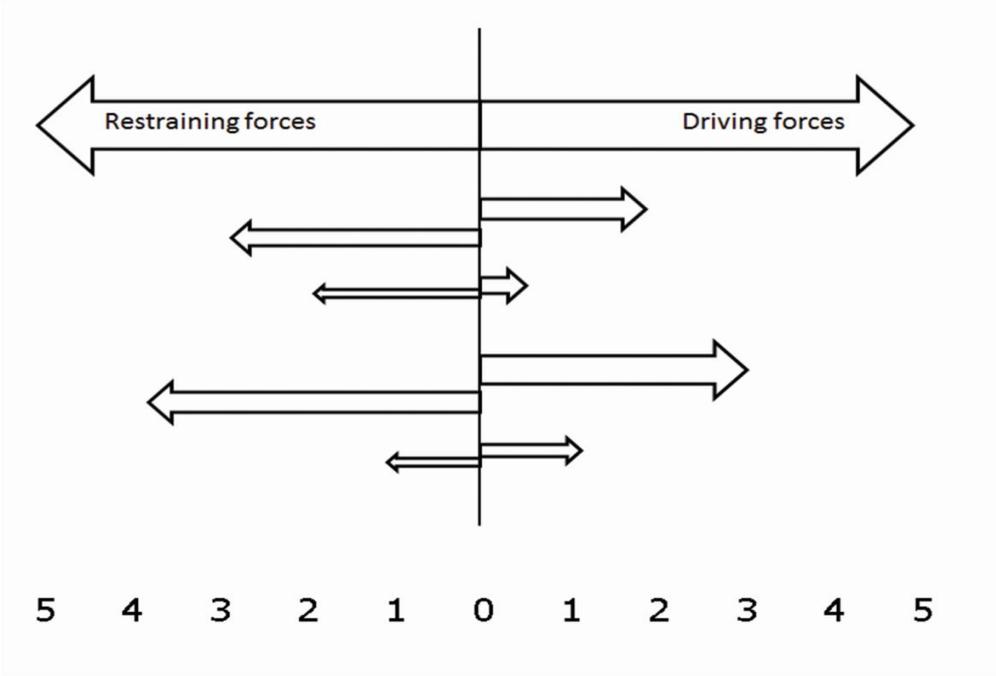


চিন্তার জন্য সাময়িক বিরতি

- আপনি অ্যাক্টিভিটি 1-এ যে পরিবর্তনগুলি তালিকাভুক্ত করেছেন সেগুলির বিষয়ে ভাবুন। আপনি যে পরিবর্তনগুলি সম্বন্ধে ভেবেছিলেন তার মধ্যে কোনগুলি এমন কিছু প্রতি মনোযোগ দেয় যেগুলির ব্যাপারে অনেক মানুষই অসন্তুষ্ট আছেন?
- কোন পরিবর্তনগুলির জন্য আপনার কিছুটা অসন্তোষ সৃষ্টি করার উপায় সম্বন্ধে ভাবা প্রয়োজন?

তত্ত্ব 3: বলের ক্ষেত্র বিশ্লেষণ

পরিবর্তনের আরেকটি তত্ত্ব হল 'বলের ক্ষেত্র বিশ্লেষণ'। পরিবর্তনের লক্ষ্যে এই পদক্ষেপ আপনাকে সেই অবস্থাগুলির উপরে মনোযোগ দিতে উৎসাহিত করে যেগুলি ইতিমধ্যেই যথাস্থানে আছে এবং প্রথমত পরিবর্তনে সহায়তা করবে এবং দ্বিতীয়ত বাধার সম্ভাব্য উৎসগুলিকে শনাক্ত করবে।



চিত্র 4 বলের ক্ষেত্র বিশ্লেষণ।

কীভাবে একটি বলের ক্ষেত্র বিশ্লেষণ করতে হয়:

1. যে পরিবর্তনটি কাঙ্ক্ষিত তা স্পষ্টভাবে বলুন।
2. একটা বড় কাগজের টুকরোয় (বা একটা বোর্ডে বা কম্পিউটারের স্ক্রীনে) পরিবর্তনের বিবৃতি থেকে নিচ বরাবর একটা উল্লম্ব রেখা টানুন।
3. চালনাকারী বলগুলিকে রেখার ডানদিকে আঁকুন আর বাধাদায়ক বলগুলিকে বাঁদিকে আঁকুন।
4. প্রতিটি বলের জন্য তীরচিহ্নের দৈর্ঘ্যটি (0–5 পর্যন্ত) কারণটির মাত্রা দেখায়, যেখানে 5 হল সবচেয়ে শক্তিশালী।
5. প্রতিটি তীরচিহ্নের স্থূলতা সেই বলের আপেক্ষিক গুরুত্ব দেখায়।

নিচের কেস স্টাডিতে, শ্রী আগরওয়াল তাঁর মাধ্যমিক বিদ্যালয়ে বাড়ির কাজের জন্য তাঁর পন্থা পরিবর্তনের পরিকল্পনা করতে সাহায্যের জন্য বলের ক্ষেত্র বিশ্লেষণ ব্যবহার করেন (তবে এটি প্রাথমিক বিদ্যালয়েও ব্যবহার করা যায়)।

কেস স্টাডি 3: শ্রী আগরওয়াল বাড়ির কাজ মোকাবিলা করেন

গত পর্বে আমার লার্নিং ওয়াকগুলির সময় এবং স্টাফরুমে শিক্ষকদের সঙ্গে কথোপকথনের সময় আমি লক্ষ্য করেছিলাম যে শিক্ষার্থীরা যে বাড়ির কাজ করছিল সেই ব্যাপারে প্রচুর অসন্তোষ ছিল। প্রায়শই এটি তাড়াহুড়ো করে করা হত, অপরিচ্ছন্ন, অসম্পূর্ণ থাকত, বা একেবারেই করা হত না। শিক্ষকরা নিরাশ বোধ করেছিলেন কারণ শিক্ষার্থীরা কাজটা সুসংহত করার সুযোগ হারাচ্ছিল, আর তাঁরা অনুভব করেছিলেন যে শিক্ষার্থীদের সঙ্গে ইতিবাচক সম্পর্ক গড়ে তোলার পরিবর্তে তাঁরা ক্রমাগত খিটখিট করে চলেছিলেন।

আমি পর্বের শুরুতে কর্মচারীদের একটা মিটিং আয়োজন করে ব্যাখ্যা করেছিলাম, যে আমি চাই আমরা যেন একসাথে এই বিষয়টির মোকাবিলা করি। আমি যা দেখেছিলাম এবং লোকে যা বলেছিল, আমি সেই কথাগুলো উদ্ধৃত করেছিলাম, আর খুব শীঘ্রই বাড়ির কাজের খারাপ অবস্থা সম্বন্ধে একটা উত্তেজিত আলোচনা শুরু হয়েছিল। আমি মিটিংটি একটা শ্রেণিকক্ষে আয়োজন করেছিলাম যাতে আমরা বলের ক্ষেত্র বিশ্লেষণ করার জন্য ব্ল্যাকবোর্ডটি ব্যবহার করতে পারি।

আমরা যে পরিবর্তন নিয়ে আসতে চেয়েছিলাম, সেটা হল শিক্ষার্থীদের করা বাড়ির কাজের গুণমান উন্নত করা। যে সমস্ত বিষয়গুলি আমাদেরকে এই ব্যাপারে সাহায্য করতে পারত এবং এটিকে আরো কঠিন করে তুলতে পারত, আমরা সেই সব বিষয়ে ভাবতে চেষ্টা করেছিলাম।

আমরা চালনাকারী বল হিসেবে এইগুলিকে বেছে নিয়েছিলাম:

- মা-বাবারা এই বিষয়ে আগ্রহী যে তাঁদের সন্তানদের জন্য বাড়ির কাজ দেওয়া হোক।
- একটি যত্নসহকারে পরিকল্পিত বাড়ির কাজের অনুশীলনী শেখায় সহায়তা করতে পারে।
- বাড়ির কাজ দেওয়া হলে, তা আমাদেরকে পাঠ্যসূচি সমাপ্ত করতে সাহায্য করে।
- NCF 2005 এ আশা করা হয় যে আমরা বাড়ির কাজ দেবো।
- সমস্ত বিদ্যালয়েই বাড়ির কাজ দেওয়া হয়, তাই আমরা অন্য কোনো বিদ্যালয়ে গিয়ে সেখানকার সহকর্মীদের সঙ্গে কথা বলে দেখতে পারি যে তাঁরা এই বিষয়টাকে কীভাবে মোকাবিলা করেন।
- SMC আশা করে যে শিক্ষার্থীদের নিয়মিত ভিত্তিতে বাড়ির কাজ দেওয়া হবে।

আর আমরা এই বাধাদায়ক বলগুলি শনাক্ত করেছিলাম:

- কিছু শিক্ষার্থীর কাছে আশা করা হয় যে তারা সন্ধ্যায় গৃহস্থালির কাজকর্ম করবে এবং তারা বাড়ির কাজ করার জন্য কোনো সময় পায় না।
- উপযুক্ত বাড়ির কাজ অনুশীলনীগুলি ভেবে বের করা কঠিন হয়, তাই আমরা প্রায়ই খাতা থেকে নোট টুকে আনতে বলি, যা নিশ্চিতভাবেই শিক্ষার্থীদের কাছে কিছুটা একধেয়ে মনে হয়।
- পাঠের পরিকল্পনা করতে দীর্ঘ সময় লাগে - বাড়ির কাজ পরিকল্পনা করাও সত্যিই কঠিন।
- বাড়ির কাজ দিলে প্রচুর পরিমাণ খাতা দেখতে হয় ('আমার শ্রেণিতে 60 জন শিক্ষার্থী আছে, আর তাদের বাড়ির কাজ পরীক্ষা করা আমার পক্ষে সম্ভব নয়, তাই এটি সময় অপচয় বলে মনে হয়')।
- শিক্ষার্থীরা শুধু একে অন্যের বাড়ির কাজ টুকে নিয়ে আসে, যা সময়ের অপচয় ছাড়া কিছু নয়।
- পর্যবেক্ষণ হল এই যে, প্রত্যেকের বাড়ির কাজ পরীক্ষা করা অসম্ভব, আর কিছু শিক্ষার্থী বাড়ির কাজ না করার জন্য এটিকেই অজুহাত হিসেবে ব্যবহার করে।

অ্যাক্টিভিটি 3: আপনার বিদ্যালয়ে বলের ক্ষেত্র বিশ্লেষণ ব্যবহার করা

শ্রী আগরওয়াল এবং তাঁর শিক্ষকরা কেস স্টাডি 3-এ চালনাকারী বল এবং বাধাদায়ক বলগুলির যে তালিকাটি তৈরি করেছেন, সেটির দিকে তাকান। এখন এগুলিকে চিত্র 4-এর মতো একই ফরম্যাটে রাখতে চেষ্টা করুন, আর সবচেয়ে শক্তিশালী বিষয়গুলির জন্য দীর্ঘতম তীরচিহ্নগুলি (উদাহরণস্বরূপ, SMC বাড়ির কাজের উপরে নজরদারী করছে) আর সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ বিষয়গুলির জন্য (যেমন শিক্ষকদের দ্বারা যথোপযুক্ত বাড়ির কাজ প্রদান) সবচেয়ে মোটা তীরচিহ্নগুলি ব্যবহার করুন। সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ কারণগুলিকে আপনার চিত্রের শীর্ষে রাখুন। শ্রী আগরওয়ালের তালিকাটি ব্যবহার করলে, আপনি এই পদ্ধতিটি অনুশীলনের সুযোগ পাবেন।

আপনি আপনার শেখার ডায়েরিতে একটি চিত্র আঁকার সময় বিবেচনা করুন যে, আপনার নিজের প্রসঙ্গে থেকে এমন কিছু আছে কিনা যেটা আপনি এই তালিকায় যোগ করতে চাইবেন এবং চালনাকারী বলগুলিকে কাজে লাগানো বা বাধাদায়ক বলগুলিকে হ্রাস করার জন্য আপনি যা করতে পারেন।

আলোচনা:

প্রথমে বিষয়গুলিকে তালিকাভুক্ত ও শ্রেণিবদ্ধ করে, এবং তারপরে সেগুলির জন্য গুরুত্বের মাত্রা ধার্য করে, আপনি বাধাদায়ক বলগুলির মোকাবিলা করার জন্য আপনার প্রচেষ্টার অগ্রাধিকার নির্ধারণ করতে পারেন এবং চালনাকারী বলগুলিকে সবচেয়ে ভালভাবে ব্যবহার করতে পারেন। কোনটা গুরুত্বপূর্ণ আর কোনটা পরিবর্তনকে চালনা করে, তা খুব সহজেই দৃষ্টির বাইরে চলে যেতে পারে। এই ধরনের চিত্রলেখ উপস্থাপনা আপনাকে আপনার অনুসন্ধানলব্ধ তথ্যকে সংগঠিত করতে এবং অন্যদের সাথে আদানপ্রদান করতে সাহায্য করতে পারে। শ্রী আগরওয়াল পরিবর্তন নিয়ে আসার জন্য কী করেছিলেন তা দেখতে কেস স্টাডি 4 পড়ুন।

কেস স্টাডি 4: শ্রী আগরওয়াল কর্মরত বলগুলিকে শনাক্ত করেন

আমরা আমাদের তালিকাগুলি বানানোর পরে স্থির করেছিলাম যে, পাঠ্যসূচি সমাপ্ত করার জন্য বাড়ির কাজ যে সুযোগ দেয় সেটিই হল সর্বোচ্চ চালনাকারী বল। আমরা পাঠ্যবইয়ের কিছুটা অংশ পড়ে আসার কাজ দিতে পারি, কিন্তু অনেক শিক্ষকই স্বীকার করেছিলেন যে তাঁরা কখনই যাচাই করেন না যে কাজটা বোঝা গেছিল কিনা। ক্ষুদ্রতম চালনাকারী বলগুলির মধ্যে অন্যতম ছিল মা-বাবার সহায়তা। কারণ আমরা এমন একটি অঞ্চলে বাস করি যেখানে অনেক মা-বাবা নিজেরাই শিক্ষিত নন এবং তারা বিষয়টির গুরুত্ব উপলব্ধি করেন না। (এছাড়াও আমি একান্তে লক্ষ্য করেছিলাম যে শিক্ষিকা শ্রীমতী নাগরাজু ছিলেন বৃহত্তম চালনাকারী বলগুলির মধ্যে অন্যতম। তাঁকে পুরো প্রক্রিয়াটির ব্যাপারে অত্যন্ত উৎসাহী বলে মনে হয়েছিল এবং তিনি তাঁর শ্রেণিতে বাড়ির কাজের উন্নতি করতে দৃঢ়প্রতিজ্ঞ ছিলেন।)

শিক্ষার্থীরা যে সন্ধ্যায় গৃহস্থালির কাজকর্ম বা পারিশ্রমিকের বিনিময়ে কাজ করবে, এই প্রত্যাশাটিকে বৃহত্তম বাধাদায়ক বল বলে মনে হয়েছিল। যদিও একান্তে আমি লক্ষ্য করেছিলাম শেখার পক্ষে সহায়ক উচ্চ মানের বাড়ির কাজের অনুশীলনী দেওয়ার জন্য যে অতিরিক্ত পরিকল্পনা প্রয়োজন হয় সেটা স্পষ্টতই একটা সমস্যা ছিল, আর শ্রী মেগানাথন, যিনি 20 বছর ধরে পড়াশুনা করেছেন, তিনি এই ব্যাপারেই খুবই নেতিবাচক ছিলেন।)

পরিবর্তনের তত্ত্বসমূহ

বর্ণিত প্রতিটি পরিবর্তনের তত্ত্বই একটি সামান্য ভিন্ন দৃষ্টিকোণ প্রদান করে এবং সামান্য আলাদা বিষয়ের উপরে জোর দেয়। তবে এগুলির মধ্যে অনেকগুলি সাধারণ বৈশিষ্ট্য আছে। পরিবর্তন নিম্নলিখিতগুলির দ্বারা প্রভাবিত হয়:

- বর্তমান পরিস্থিতির প্রতি ব্যক্তিবিশেষের প্রতিক্রিয়া;
- পরিবর্তন দেখতে কেমন লাগবে (মানসচিত্র) সেই সম্বন্ধে উপলব্ধি;
- পরিবর্তন সাধনের জন্য অনুপ্রেরণা;
- পূর্বের অভিজ্ঞতা;
- পরিবর্তন রূপায়ণের জন্য প্রয়োজনীয় সম্পদ ও দক্ষতাসমূহ এবং
- পরিকল্পনা।

অ্যাক্টিভিটি 4: পরিবর্তনগুলি কেন ব্যর্থ হয়?

শিক্ষক ও বিদ্যালয় নেতৃত্ব হিসেবে আপনার ভূমিকায় অনেক পরিবর্তনের অভিজ্ঞতা আপনার হয়ে থাকবে। এমন একটা পরিবর্তন বা উদ্যোগের কথা ভাবুন যা কম সফল হয়েছিল। এটি হয়ত মানুষকে উৎসাহিত করতে ব্যর্থ হয়েছিল, কিংবা এর সময়টা যথামত ছিল না কিংবা এটি হয়ত খুব বেশি উচ্চাকাঙ্ক্ষী ছিল। এটি হয়ত আপনার দ্বারা সংগঠিত কোনো পরিবর্তন ছিল, বা হয়ত অন্য কেউ এটি সংগঠিত করেছিলেন। এটি কেন ব্যর্থ হয়েছিল তা শনাক্ত করার জন্য উপরে বর্ণিত তত্ত্বগুলি ব্যবহার করুন।

আপনাকে যদি আবার পরিবর্তনটির সঙ্গে জড়িত করা হয়, তাহলে আপনি কোনটা অন্যভাবে করবেন? প্রতিটি তত্ত্ব থেকে এমন কিছু শনাক্ত করতে চেষ্টা করুন যা একটা পার্থক্য গড়ে তুলবে। আপনি আপনার ধারণাগুলি অন্য একজন বিদ্যালয় নেতৃত্বের সঙ্গে আদানপ্রদান করলে তা সহায়ক হতে পারে, যেহেতু আলোচনা থেকে অন্যান্য ব্যাখ্যা ও দৃষ্টিকোণ বেরিয়ে আসতে পারে।

আলোচনা:

তত্ত্ব 1-এর ধাপগুলির মধ্যে কোনো একটি ধাপ সম্পূর্ণ না হওয়া বা ছোট করে দেখার কারণেই হয়ত পরিবর্তনটা ব্যর্থ হয়েছিল। এমনও হতে পারে যে বর্তমানের প্রতি যথেষ্ট অসন্তোষ ছিল না (তত্ত্ব 2), দূরদৃষ্টি যথেষ্ট স্পষ্ট ছিল না বা প্রথম ধাপগুলি খুব বেশি উচ্চাকাঙ্ক্ষী ছিল। এও সম্ভব যে, পরিবর্তনের নেতৃত্বকারী ব্যক্তির সেই সমস্ত বিষয়গুলিকে গ্রাহ্য করেননি যেগুলি তাদেরকে সাহায্য করতে বা বাধা দিতে পারত (তত্ত্ব 3)।

অথবা এটিও সম্ভব যে, যন্ত্রসহকারে সমস্ত পরিকল্পনা করা সত্ত্বেও, একাকী কর্মরত একজন মানুষের পক্ষে পরিবর্তনটি খুব বেশি উচ্চাকাঙ্ক্ষী ছিল। যখন একটি দল পরিবর্তনের নেতৃত্ব দেয় তখন বেশির ভাগ ক্ষেত্রেই তা বেশি ফলপ্রসূ হয়।

3 একটি পরিবর্তনকারী দল গঠন করা

পরিবর্তনের দায়িত্ব নেওয়া অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। নেতৃত্বরূপে নিজেরা পরিবর্তন সাধন করতে পারেন না। তাদেরকে অবশ্যই অন্যদের মাধ্যমে কাজ করতে হবে এবং সহযোগিতা করার জন্য অন্যদের প্রভাবিত করতে হবে। যেখানে ইতিবাচক দলবদ্ধ কাজের পরিবেশ থাকে এবং একসাথে শেখা ও উন্নতিসাধনের অঙ্গীকারবদ্ধতা থাকে, সেখানে এটি সবচেয়ে ভালভাবে অর্জন করা যায়।

একটি কৌশল, যা খুব উপযোগী প্রমাণিত হয়েছে, তা হল একটি পরিবর্তনকারী দল গঠন করা। পরিবর্তনগুলি যাতে সম্পূর্ণরূপে নেতৃত্বের উপরে নির্ভরশীল না হয় এবং এটির বাস্তবায়নের জন্য দায়িত্বশীল ব্যক্তির যাতে আরো ব্যাপকভাবে দায়িত্ব স্বীকার করেন, তা গুরুত্বপূর্ণ।



চিত্র 5 আপনাকে একটি পরিবর্তন পরিচালনাকারী দল গঠন করতে হবে।

পরিবর্তনকারী দল গঠন করা এবং তার জন্য তথ্যসম্বলিত সারসংক্ষেপ নির্ধারণ করা আপনার উপর নির্ভর করবে। অবশ্য, কিছু প্রধান বিষয় আছে যেগুলি বিবেচনা করতে হবে:

- চ্যাম্পিয়ন:** কিছু কর্মচারী ও স্টেকহোল্ডার অন্যদের থেকে বেশি উৎসাহী থাকবেন এবং/বা কী কী বিষয় এতে জড়িত আছে তা উপলব্ধি করতে বেশি সমর্থ হবেন। তাদের মধ্যে কয়েকজনকে পরিবর্তনকে সামনে এগিয়ে নিয়ে যাওয়ার কাজে যুক্ত করা গুরুত্বপূর্ণ। এটি অনেক ক্ষেত্রেই এই ধারণাকে চ্যালেঞ্জ জানাতে পারে যে ক্ষমতা ও প্রভাবের উৎস হল বরিষ্ঠতা। অল্পবয়স্ক কর্মচারীরা হয়ত পরিবর্তন সাধনের ক্ষেত্রে বেশি সমর্থ হতে পারেন।
- প্রতিনিধিত্ব:** পরিবর্তনটি যদি উল্লেখযোগ্য হয় তাহলে এটি সমস্ত স্টেকহোল্ডারকেই প্রভাবিত করবে, এবং আপনার পরিবর্তনকারী দলকে বিদ্যালয়ের জনসমাজের সমস্ত দিকগুলির প্রতিনিধিত্বকারী হতে হবে। এতে দায়িত্বপ্রাপ্ত কর্মী, অল্পবয়স্ক কর্মী, বিভিন্ন বিষয়ের শিক্ষাকর্মী ও SMC সদস্যদের পাশাপাশি মা-বাবা, জনসমাজের সদস্য ও শিক্ষার্থীদের অন্তর্ভুক্ত করা হতে পারে।
- চ্যালেঞ্জ:** শুধুমাত্র পরিবর্তনের সমর্থক ব্যক্তিদেরই অন্তর্ভুক্ত করা লোভনীয় হতে পারে, কিন্তু যারা পরিবর্তনের ব্যাপারে নিশ্চিত নন বা তার বিরোধিতা করেন এমন কিছু মানুষকেও অন্তর্ভুক্ত করা উপযোগী। এটি পরিকল্পনার সময় সমস্যাগুলির প্রতি মনোযোগ দেওয়ার সুযোগ দেয় এবং দেখায় যে সকলের মতামত বিবেচনা করা হয়েছিল।
- দলের আকার:** দলে খুব বেশি সদস্য রাখবেন না, নচেৎ এটি সামলানো এবং সহমতে পৌঁছানো কঠিন হবে। আকার নির্ভর করতে পারে বিদ্যালয়ের আকারের উপরে, তবে ছয় থেকে আটজন সম্ভবত একটা ভাল সংখ্যা, আর আপনি যদি দশের থেকে অনেক বেশিজন সদস্য রাখেন তাহলে সমস্যা হবে।
- দল সংগঠিত করা:** আপনাকে স্থির করতে হবে যে দলের সদস্যরা বিভিন্ন গোষ্ঠীর প্রতিনিধিত্ব করছেন কিনা, এবং যদি তাই হয়, তাহলে তাঁরা তাঁদের সহকর্মী বা সমকক্ষদের সঙ্গে কীভাবে তথ্য আদানপ্রদান করেন এবং সুনিশ্চিত করেন যে তাঁরা যাদের প্রতিনিধিত্ব করেন তাঁদের মতামতেরই প্রতিফলন ঘটান। এমনও হতে পারে যে, সদস্যরা কোনো একটি গোষ্ঠীর প্রতিনিধিত্ব করবেন এমন আশা করা হয় না, এবং সামগ্রিকভাবে দলটি এবং/বা নেতৃত্ব হিসাবে আপনি বৃহত্তর গোষ্ঠীগুলির সাথে মতবিনিময় করবেন।

6. **দলটির ভূমিকা:** আপনাকে দলের তথ্যসম্বলিত নির্দেশের মাত্রা নির্ধারণ করতে হবে; তাদের ক্ষমতার সীমাগুলি কী কী? তারা কি পরামর্শ দিচ্ছেন, সুপারিশ করছেন নাকি সিদ্ধান্ত নিচ্ছেন? তারা যদি সিদ্ধান্ত নেন, তবে কোন সীমার মধ্যে?
7. **আপনার ভূমিকা:** দায়িত্ব অর্পণ করা একটি জটিল দক্ষতা, এবং দলটি কী করতে পারে এবং কী করতে পারে না সেই বিষয়ে সুস্পষ্ট ধারণা থাকতে হবে। এটি আপনার অংশগ্রহণের উপরে নির্ভর করবে। একটি দলের জন্য কী ঘটবে তা নির্ণয় করার জন্য অনেক শক্তি ব্যয় করার পরে, নেতৃত্ব তাদের প্রস্তাবগুলি সম্পূর্ণরূপে নাকচ করে দেওয়ার থেকে বেশি নিরাশাজনক আর কিছু হতে পারে না। আপনি হয়ত কিছু মিটিং-এ উপস্থিত থাকতে চাইবেন, এবং আরো গুরুত্বপূর্ণ হল, যে পরিমাণ অগ্রগতি হচ্ছে সেই সম্বন্ধে দলটির থেকে নিয়মিত মতামত পাওয়া। আপনি সেখানে উপস্থিত থাকার সময় দলের দায়িত্ব নিজের হাতে নেওয়ার প্রলোভন পরিহার করুন!
8. **দলের সভাপতি:** যদি একজন সভাপতি নিয়োগ করা হয় (আপনি সিদ্ধান্ত নিতে পারেন যে আপনি তাঁকে নিয়োগ করবেন নাকি দলটিকে তার নিজের সভাপতি বেছে নেওয়ার অনুমতি দেবেন) তাহলে পরিবর্তনকারী দলে আপনার ভূমিকা সরল হয়ে যাবে, যাতে আপনি নিয়মিতভাবে যোগাযোগ রেখে চলতে পারেন এবং চলমান অ্যাক্টিভিটিকে প্রভাবিত করতে পারেন এবং কর্মচারী ও স্টেকহোল্ডারদের বৃহত্তর দলগুলির সঙ্গে যোগাযোগ সুনিশ্চিত করতে পারেন।
9. **উপদল:** যদি পরিবর্তনটি জটিল হয়, তাহলে আপনি কোনো পর্যায়ে অন্য ছোট ছোট দল গঠন করতে চাইতে পারেন, যাতে প্রস্তাবিত পরিবর্তনের সুনির্দিষ্ট দিকগুলিকে খুঁটিয়ে পরীক্ষা করা যায়।
10. **সময়সীমা:** সময়সীমার ব্যাপারে আপনার সুস্পষ্ট ধারণা থাকতে হবে, তবে আপনাকে নিয়মিত রূপে এগুলি পর্যালোচনা করতে প্রস্তুত থাকতে হবে। বেশির ভাগ পরিবর্তনের জন্য প্রথমে যেমন ভাবা হয়েছিল তার চেয়ে বেশি সময় লাগে এবং পর্যাপ্ত প্রস্তুতি ছাড়া খুব তাড়াতাড়ি শুরু করার পরিবর্তে ভালভাবে বোঝা ও যুক্তিসঙ্গত ভাবে পুঙ্খানুপুঙ্খ পরিকল্পনা সুনিশ্চিত করলে বেশি ভাল হয়।

কেস স্টাডি 5: শ্রী আগরওয়াল একটি পরিবর্তনকারী দল গঠন করেন

আমি পাঁচজনের একটি 'বাড়ির কাজের দল' গঠনের সিদ্ধান্ত নিয়েছিলাম। আমি আমার একজন সহকারীকে দলটির নেতৃত্ব দিতে বলেছিলাম, এবং শ্রীমতী নাগরাজু ও শ্রী মেগানাথন, SMC থেকে মা-বাবাদের একজন প্রতিনিধি এবং অন্য একজন শিক্ষিকা শ্রীমতী চক্রকোডি - যিনি শ্রীমতী নাগরাজুর মতো প্রায় একই রকম উৎসাহী ছিলেন, তাদেরকে দলে অন্তর্ভুক্ত করা হয় সেটা আমি দেখেছিলাম। আমার সহকারীকে দিয়ে যা করতে চাইছিলাম সেটা তিনি বুঝতে পেরেছিলেন কিনা তা নিশ্চিতভাবে জানার জন্য আমি তাঁর সঙ্গে একটা মিটিং করেছিলাম, এবং আমরা একমত হয়েছিলাম যে তিনি প্রতি সপ্তাহে অগ্রগতির রিপোর্ট দেবেন।

শিক্ষার্থীদের বাড়ির কাজের অভ্যাস সম্বন্ধে আরো জানার জন্য তাঁরা তাদের উপরে একটা সমীক্ষা করেছিলেন, এবং মা-বাবাদের জন্য বিদ্যালয়ে একটা মিটিং আয়োজন করেছিলেন। তাঁরা এমনকি কয়েকটি পরিবারের বাড়িতেও গিয়েছিলেন। তারা পাঠ্যবইয়ের প্রতিটি অধ্যায় পড়েছিলেন এবং যন্ত্রসহকারে একটি বাড়ির কাজের অনুশীলনী পরিকল্পনা করেছিলেন, যেটা সত্যিই কতটা বোঝা গিয়েছে পরীক্ষা করেছিল এবং অতএব শেখাকে সুদৃঢ় করেছিল, যাতে শিক্ষকদের নিজেদেরই সবকিছুর পরিকল্পনা করতে না হয়। তাঁরা TESS-INDIA ইউনিটগুলি ব্যবহার করে, 'সহকর্মীদের পর্যালোচনা' ও 'স্ব-পর্যালোচনা' সম্বন্ধে আলোচনার জন্য আমাদের একটি নিয়মিত কর্মচারী মিটিংকে কাজে লাগিয়েছিলেন, যাতে শিক্ষকরা বুঝতে পারেন যে শিক্ষার্থীরা একে অপরের কাছ থেকে মতামত পাওয়ার পাশাপাশি তাদের থেকেও মতামত পেতে পারে। শিক্ষার্থীদের সমীক্ষাটি প্রস্তাব করেছিল যে তারা যেভাবে তাদের কাজ উপস্থাপনা করে সেই ব্যাপারে তারা যদি আরো বিকল্প পথ কিংবা স্বাধীনভাবে গবেষণা করার সুযোগ পেত, তাহলে তারা আরো অনুপ্রাণিত বোধ করত।

অ্যাক্টিভিটি 5: আপনার পরিবর্তনকারী দল

শ্রী আগরওয়ালের দল গঠনের সুবিধাগুলি বিবেচনা করুন এবং তারপরে আপনার নিজের বিদ্যালয় সম্বন্ধে ভাবুন। আপনাকে যদি শ্রী আগরওয়ালের মতো একই রকম কোনো পরিবর্তন সাধন করতে হয়, তাহলে আপনার শেখার ডায়েরিতে স্থির করুন যে আপনার দলে কে কে থাকবেন এবং নির্দেশ করুন যে প্রতিটি ব্যক্তিকে কেন নির্বাচন করা হবে (তাদের দক্ষতা, সন্দ্বিদ্ধতা, কর্তৃত্ব, অন্তর্দৃষ্টি ইত্যাদি)। আপনি পরিবর্তনকারী দলে সভাপতিত্ব করবেন নাকি এই দায়িত্ব অন্য কাউকে অর্পণ করবেন তা ঠিক করুন। আপনি যদি অন্য কাউকে দায়িত্ব অর্পণ করেন, তাহলে আপনি কীভাবে অগ্রগতির উপরে নজর রাখবেন?

আলোচনা:

শ্রী আগরওয়াল একটা ছোট পরিবর্তনকারী দল বেছে নিয়েছিলেন। তিনি সবচেয়ে বেশি উৎসাহী ও সবচেয়ে কম উৎসাহী শিক্ষকদের অন্তর্ভুক্ত করেছিলেন, আশা করেছিলেন যে শ্রীমতী নাগারাজু ও শ্রীমতী চক্রকোডি শ্রী মেগানাথনকে দাহরণাটির উপযোগিতা বোঝাতে পারবেন - যদিও শ্রী আগরওয়ালের পক্ষে এটি একটু ঝুঁকির ব্যাপার ছিল। তাঁর সহকারী যাতে তাঁর সমর্থক হন সেটা গুরুত্বপূর্ণ ছিল, অন্যথায় পরিবর্তনটা সহজেই বিপথগামী হতে পারত।

আপনার পরিবর্তনকারী দলের সঙ্গে, শুধু বিভিন্ন অবদানের কথা ভাবলেই আপনার চলবে না, বিভিন্ন ব্যক্তিত্বকে কীভাবে সবচেয়ে ভালভাবে কাজে লাগানো যায় সেটিও ভাবতে হবে। সুস্পষ্ট লক্ষ্য এবং ফলাফলগুলি অপরিহার্য, তাই সভাপতির দৃঢ় হওয়া প্রয়োজন।

4 পরিবর্তনের উপর নজরদারী করা

পরিবর্তনগুলি সফল হচ্ছে কিনা তা দেখার জন্য এগুলির উপরে নজর রাখা জরুরি। প্রাথমিক পর্যায়েই নজরদারী শুরু করা উচিত, যাতে প্রয়োজন হলে পরিকল্পনা পরিবর্তন করা যায়, এবং প্রারম্ভিক সাফল্যগুলি লক্ষ্য করা ও উদযাপন করা যায়। যে দলটি পরিবর্তনের ব্যবস্থাপনার জন্য দায়িত্বশীল, তাদেরকে সম্ভাব্য সূচকগুলি এবং প্রত্যাশিত কার্যসম্পাদনের স্তর সম্বন্ধে চিন্তাভাবনা করতে হবে।

‘সূচকগুলির’ মধ্যে এমন যে কোনো জিনিস অন্তর্ভুক্ত থাকতে পারে, যেগুলি পরিবর্তন ঘটে চলার প্রমাণ দেয়। এটি দৃষ্টিগোচর বিষয় হতে পারে, যেমন খাতায় কাজ বা যতজন শিক্ষার্থী তাদের বাড়ির কাজ সম্পূর্ণ করেছে তাদের সংখ্যা। অন্যথায়, এটি শিক্ষার্থীদের অগোচরে তাদের কথোপকথন শোনা, মা-বাবাদের মতামত বা নির্দিষ্ট কিছু শিক্ষার্থী ও শিক্ষকের মনোভাবের পরিবর্তনের মত কোনো জিনিস হতে পারে।

‘কার্যসম্পাদনের স্তর’ বলতে আরো সুনির্দিষ্ট কোনো কিছুকে বোঝায়, যেমন:

- 90 শতাংশ শিক্ষার্থী নিয়মিতভাবে তাদের বাড়ির কাজ সম্পূর্ণ করেছে
- প্রত্যেক শিক্ষক প্রতি সপ্তাহে অন্তত একটি বাড়ির কাজের অনুশীলনী দিচ্ছেন, যা শিক্ষার্থীরা কীভাবে তা করবে বা কী করবে সেই ব্যাপারে তাদেরকে কিছু বিকল্প দেয়
- প্রত্যেক শিক্ষক প্রতি সপ্তাহে একটি ওপেন-এন্ডেড কাজ দিচ্ছেন।

অ্যাক্টিভিটি 6: পরিবর্তনের উপর নজরদারী করা

আপনি আপনার বিদ্যালয়ে যে পরিবর্তনটি নিয়ে আসতে চাইবেন সেই বিষয়ে ভাবুন। আপনি কীভাবে জানবেন যে পরিবর্তন সংঘটিত হচ্ছে? আপনার শেখার ডায়েরিতে তিনটি সূচক তালিকাভুক্ত করুন, যেগুলি ব্যবহার করে আপনি পরিবর্তনের উপরে নজর রাখতে পারেন।

আপনি কার্যসম্পাদনের কোন স্তর দেখতে চাইবেন? তিনটি পরিমাপ তালিকাভুক্ত করুন, পরিবর্তনের অগ্রগতি পরীক্ষা করার জন্য আপনি যেগুলি ব্যবহার করতে পারেন।

আলোচনা:

কার্যসম্পাদনের পরিমাপগুলি বাস্তবসম্মত হওয়া জরুরি। পরিবর্তনকারী দলকে উদ্বুদ্ধ রাখার জন্য প্রথমদিকে তাদের কিছু সাফল্য পাওয়া প্রয়োজন। কাজের অগ্রগতি হতে থাকার সাথে সাথে আপনি প্রত্যাশা বাড়িয়ে দিতে পারেন, কিন্তু প্রাথমিক কার্যসম্পাদনের পরিমাপগুলিকে বাস্তবসম্মত স্তরে নির্দিষ্ট করতে হবে, যা বর্তমান অবস্থার থেকে সামান্য উপরে হতে হবে।

5 পরিবর্তনের বক্ররেখা

পরিবর্তন সরলরৈখিক পথে হয় না। যারা পরিবর্তন নিয়ে অধ্যয়ন করেছেন তাঁরা দেখান যে চিত্র 6-এর পরিবর্তনের বক্ররেখাটি পরিবর্তনের প্রতি আমাদের প্রতিক্রিয়ার সূচক। সমস্যা হল এই যে, প্রত্যেক বিদ্যালয়েই এমন অনেক ব্যক্তি থাকেন যাঁরা বিভিন্ন গতিতে প্রক্রিয়ার মধ্যে দিয়ে অগ্রসর হবেন: অন্যরা যখন গোড়ার দিকে থেকে যায় তখন কয়েকজন হয়ত প্রক্রিয়ার শেষে পৌঁছে যেতে পারেন। নেতৃত্বের জন্য গুরুত্বপূর্ণ বার্তা হল এই যে, আপনি সতর্কভাবে পর্যবেক্ষণ করবেন যে ব্যক্তির ও দলগুলি কীভাবে পরিবর্তনে সাড়া দিচ্ছে এবং যাঁদের পরিবর্তনের সাথে মানিয়ে নিতে বিশেষ রকম সমস্যা হচ্ছে তাদের সহায়তা করার জন্য (বা কখনও কখনও চ্যালেঞ্জ করার জন্য) উপযুক্ত পদক্ষেপ নেবেন।

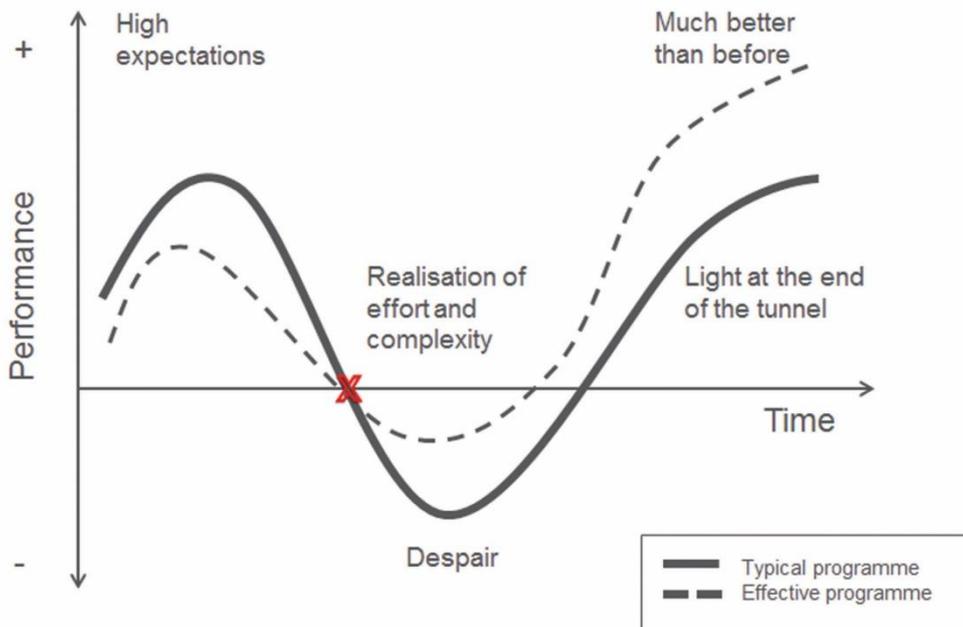


Figure 6 The change curve.

পরিবর্তনের প্রক্রিয়ার সূচনায় প্রায়ই উৎসাহ, আগ্রহ ও আশাবাদ থাকে, যার ফলস্বরূপ অনেকের কার্যসম্পাদনে উন্নতি হয়। পরিবর্তনটি বৃদ্ধিতে পারার সাথে সাথে এবং কার্যসম্পাদনের সমস্ত জটিলতাগুলির উপলব্ধি বৃদ্ধি পাওয়ার সাথে সাথে, আত্মবিশ্বাস কমে যেতে পারে এবং কার্যসম্পাদনের স্তর নেমে যেতে পারে যা 'পতন' নামে পরিচিত। এটি স্বাভাবিক, তবে এই পতন যাতে খুব গভীর বা দীর্ঘস্থায়ী না হয় তা নিশ্চিত করার জন্য নেতৃত্ব অনেক কিছুই করতে পারেন।

নেতৃত্ব যেভাবে পতনের মাত্রা হ্রাস করতে পারেন, তার কয়েকটি সূত্র নিচে দেওয়া হয়েছে:

- **পর্যবেক্ষণ করুন ও শুনুন:** একজন নেতৃত্ব সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ যে কাজটি করতে পারেন তা হল পর্যবেক্ষণ করা ও শোনা। তা সত্ত্বেও, পরিবর্তনকারী দলটিকে ছাপিয়ে দেখতে পাওয়া এবং ব্যক্তিবিশেষ ও দলগুলির সঙ্গে তাদের উদ্বেগগুলি সম্বন্ধে কথোপকথন করা জরুরি। আপনি শোনার মাধ্যমে আপনার প্রতি এবং পরিবর্তনটির প্রতি আস্থা গড়ে তুলতে উৎসাহ দেবেন।
- **আশাবাদ:** নেতৃত্বকে অবশ্যই দূরদৃষ্টিটি প্রচার করে যেতে হবে এবং ফলাফল অর্জনের ব্যাপারে আশাবাদী হতে হবে। কখনও কখনও আপনি একজন নেতৃত্ব হিসেবে দ্বিধার সম্মুখীন হতে পারেন - তবে এটি কাউকে জানানো উচিত নয়, কারণ এটি সম্ভবত আত্মবিশ্বাস কমিয়ে দিতে পারে।
- **উপযোগী করা:** আপনার পরিবর্তনের দূরদৃষ্টি পালটে যাওয়া উচিত নয়, কিন্তু এগোনার সাথে সাথে আপনার কিছু অভিযোজন এবং উপযোজন করতে সমর্থ হওয়া উচিত, যা কথোপকথন ও উদ্ভূত বিষয়গুলিকে বিবেচনা করবে।
- **শুরুতেই খুব বেশি বিশদে পরিকল্পনা করবেন না:** পরিবর্তন বিষয়ে পাশ্চাত্য শিক্ষামূলক গবেষণার শীর্ষস্থানীয় ব্যক্তি ফুল্যান (2013) [Fullan (2013)] প্রস্তাব করেন যে পরিকল্পনাগুলি 'সংক্ষিপ্ত' হওয়া উচিত এবং শুরুতে খুব বেশি খুঁটিনাটি তথ্য অন্তর্ভুক্ত করা উচিত নয়। কয়েন (2014) [Coyne (2014)] লিখেছেন যে 'মানুষের ব্যাপারে ভবিষ্যদ্বাণী করা কঠিন। আর তাই, আপনি এখনও যে পরিবর্তনটি বাস্তবায়িত করা শুরুই করেননি সেটির ব্যাপারে তারা কীভাবে প্রতিক্রিয়া করতে পারেন তা জানার জন্য সুদূর ভবিষ্যতের দিকে তাকানো বিপজ্জনক, এবং খুব বেশি হলে, অনুমানভিত্তিক হয়।'
- **দ্রুত জয়লাভ:** সাফল্যের প্রারম্ভিক চিহ্নগুলি খুঁজুন, এবং এগুলি প্রচার ও উদযাপন করুন। এটি শুধু যে আত্মবিশ্বাসের প্রসার ঘটায় তাই নয়, সফল হিসেবে বিবেচনা করা হচ্ছে এমন কিছুই অংশ হওয়ার জন্য অস্বীকারও বৃদ্ধি করে।

কেস স্টাডি 6: অ্যাক্টিভিটি-ভিত্তিক শেখার সূচনা

2004 সালে, ভারত সরকার 'অ্যাক্টিভিটি-ভিত্তিক শেখার (activity-based learning)' (ABL) সূচনা করেছিল। 2004/5-এ রাজ্যগুলি সমস্ত শিক্ষকদের জন্য প্রশিক্ষণ কার্যক্রম প্রদান করেছিল, এবং এই উদ্যোগের জন্য প্রবল উদ্দীপনা ছিল। 2007/8-এর মধ্যে ব্যক্তির উপলব্ধি করতে শুরু করেছিল যে ABL যতটা সহজ ভাবা হয়েছিল তা প্রয়োগ করা তার চেয়ে অনেক বেশি কঠিন। 2008-এর মধ্যে অনেক ক্ষেত্রের শিক্ষকরাই হাল ছেড়ে দিয়েছিলেন এবং আরো প্রথাগত পদ্ধতিগুলির স্মরণ নিয়েছিলেন। উচ্চ প্রত্যাশা ও উদ্দীপনা হতাশায় পরিণত হয়েছিল।

সমস্ত বিদ্যালয়ের সমস্ত শিক্ষককে পরিবর্তিত হতে হবে এমন একটা কার্যক্রম বাস্তবায়িত করা অত্যন্ত উচ্চাকাঙ্ক্ষাপূর্ণ। টিকে থাকতে পারবে এমন পরিবর্তন ধীরে ধীরে ঘটতে হয়, এবং এটি বাস্তবায়িত করার জন্য দায়িত্বশীল মানুষদের জড়িত করা প্রয়োজন।

TESS-INDIAর উপকরণগুলি বিনামূল্যে অনলাইনে পাওয়া যায় - এগুলি শিক্ষকদের ছোট ছোট পরিবর্তন করতে সাহায্য করবে যা তাঁদের শ্রেণিকক্ষে উন্নতি ঘটাবে। ভিডিওটি ভারতীয় শ্রেণিকক্ষে অংশগ্রহণমূলক পড়ানোর পন্থাগুলি দেখায়। এই সম্পদগুলি আপনাকে এবং আপনার শিক্ষকদের উল্লিখিত 'পতন' অতিক্রম করে শিক্ষাদান ও শেখার বাস্তব উন্নতির পথে অগ্রসর হতে সাহায্য করবে।

6 বাধাবিঘ্ন অতিক্রম করা

এই ইউনিটের বলের ক্ষেত্র বিশ্লেষণটির দিকে আবার ফিরে দেখুন। আপনি দেখতে পাবেন যে পরিবর্তন ও বাধা, বা পরিবর্তনের বিঘ্নগুলির জন্য কিছু বল কাজ করে। সফলভাবে একটি পরিবর্তন বাস্তবায়িত করতে হলে, ইতিবাচক পরিবর্তনের জন্য বলগুলিকে হয় বাড়াতে বা শক্তিশালী করতে হয়, অথবা পরিবর্তনের বিঘ্নগুলিকে কমাতে বা দূর করতে হয় - কিংবা দুটোই করতে হয়।

অ্যাক্টিভিটি 7: বিদ্যালয় নেতৃত্বের পদক্ষেপ

কেস স্টাডি 5-এ শ্রী আগরওয়ালের দ্বারা গৃহীত পদক্ষেপটি আবার ফিরে দেখুন। কোন কাজগুলি ইতিবাচক দিকগুলিকে শক্তিশালী করার জন্য আর কোনগুলি বিঘ্ন হ্রাস করার জন্য নেওয়া হয়েছিল, তা আপনার শেখার ডায়েরিতে তালিকাভুক্ত করুন।

আলোচনা:

চালিকাশক্তিগুলিকে শক্তিশালী করার জন্য শ্রী আগরওয়ালের পরিবর্তনকারী দলে মা-বাবাদের যুক্ত করা হয়েছিল এবং শিক্ষকদের তাদের পরিকল্পনার ক্ষেত্রে সাহায্য করার জন্য সহযোগিতামূলক ভাবে কাজ করতে উৎসাহ দেওয়া হয়েছিল। বিঘ্নগুলি হ্রাস করার জন্য শ্রী আগরওয়াল সবচেয়ে বেশি প্রতিরোধকারী শিক্ষকদের মধ্যে থেকে একজনকে পরিবর্তনকারী দলে অন্তর্ভুক্ত করেছিলেন। তিনি শিক্ষার্থীদের দৃষ্টিকোণ সম্বন্ধে আরো বেশি জানতে পেরেছিলেন এবং শিক্ষকদেরকে সহকর্মী পর্যালোচনা ও স্ব-পর্যালোচনা বাস্তবায়িত করতে সহায়তা করেছিলেন।

কেস স্টাডি 7: শ্রী থাপা একটি পরিবর্তনে নেতৃত্ব দেওয়ার সূচনা করেন

শ্রী থাপা একজন বিবেকবান ও প্রশিক্ষক বিদ্যালয় নেতৃত্ব ছিলেন, তিনি একটি নির্দেশ প্রদানকারী সভায় উপস্থিত ছিলেন যেখানে রাজ্য কর্তৃক শিক্ষার অধিকার আইন (Right to Education Act) 2009 (RtE) বাস্তবায়িত করার বিশদ তথ্য ব্যাখ্যা করা হয়েছিল, পরের বছর উঁচু শ্রেণিতে উন্নীত হতে না দেওয়া নিষিদ্ধ ঘোষণা করাও যার অন্তর্ভুক্ত ছিল। তিনি বিদ্যালয়ে ফিরে আসার পরে কর্মচারীদের প্রতিক্রিয়া কেমন হবে তা জানতেন, এবং তিনি 'কী আর করা যাবে'; 'এটি আমার দোষ নয়, আমাদেরকে এই ফালতু কাজটা যতটা সম্ভব ভালভাবে করতে হবে!'-এই বলে হাত তুলে দিতে প্রলুব্ধ হয়েছিলেন।

তিনি বিশ্বাস করতেন যে সবাইকে অন্তর্ভুক্ত করা একটি সঠিক পদক্ষেপ, এবং কর্মচারীদের সঙ্গে প্রথম মিটিং-এ কীভাবে এগোতে হবে তা নিয়ে তিনি সাপ্তাহিক ছুটির দিনগুলিতে প্রচুর ভাবনাচিন্তা করেছিলেন। সাপ্তাহিক ছুটির দিনগুলিতে সংবাদমাধ্যম RtE-র সূচনা সম্বন্ধে জানতে পেরেছিল, আর তাই সবাই এই নিয়ে চিন্তিত ছিল যে এর অর্থ কী হতে চলেছে। সোমবার তার মিটিং শুরু হওয়ার পরে তিনি অভিবাদন পান। তাঁদের কাজ আরো কঠিন হয়ে যাওয়ার কারণে, কর্মচারীরা নিরাশা ব্যক্ত করতে চাইছিলেন। শ্রী থাপা যা করেছিলেন তা খুবই সহজ ছিল। তিনি তাদেরকে RtE সম্বন্ধে বলেছিলেন এবং এটি তাঁদের শিক্ষার্থী ও পরবর্তী প্রজন্মের উচ্চাকাঙ্ক্ষাগুলির জন্য যে লাভগুলি নিয়ে আসবে তার কয়েকটির ব্যাপারে, এবং তুলনায় কম শিক্ষার্থীবিশিষ্ট শ্রেণিগুলিতে যে অনেক দীর্ঘকালীন মেয়াদে সফল পাওয়া যাবে সেই সম্পর্কে জানিয়েছিলেন। তিনি নিশ্চিতভাবেই কাউকে দোষারোপ করেননি। তিনি মিটিং-এর শেষে যে কথা বলেছিলেন সেটা কর্মচারীদের খামতে, শুনতে এবং গভীর চিন্তা করতে সাহায্য করেছিল।

'আমি জানি যে আমি আপনাদের মতো এত বেশি পাঠ পড়াই না' শ্রী থাপা কর্মচারীদের বলেছিলেন, 'কিন্তু আমিও প্রতিদিন পড়াই, তাই আমি বুঝতে পারছি যে আপনারা কেন এত বিচলিত। কিন্তু আমরা যদি সত্যিই সততার সঙ্গে ভাবি, তাহলে আমাদের মধ্যে কতজন দিনের শেষে শিক্ষার্থীদের ধরে রাখার জন্য প্রকৃতই বেশি সময় থেকে যাই? আর পরের শ্রেণিতে উন্নীত না হওয়ার ভয় কবেই বা কোনো

শিক্ষার্থীকে অলস হতে বা দুষ্টিমি করতে বাধা দিয়েছিল? আপনাদের কথা শুনে আমার মনে হয় যে, আপনারাও এই বিষয়ে উদ্বিগ্ন যে আমরা আমাদের শিক্ষার্থীদের কীভাবে সফল হতে সাহায্য করতে পারি - আর হ্যাঁ অবশ্যই, দুষ্টি শিক্ষার্থীরা যাতে আরো বেশি সমস্যাজনক হয়ে না ওঠে তা নিশ্চিত করার জন্য আমরা কী করতে পারি। আজ আমি যখন আমার নিয়মিত দৈনিক পরিক্রমায় বেরিয়েছিলাম, তখন আমি কয়েকটি পাঠ লক্ষ্য করেছিলাম যেখানে শিক্ষার্থীরা সবসময় আগ্রহী হয়, যেগুলিতে খুব বিরল ক্ষেত্রেই আচরণ নিয়ে কোনো সমস্যা হয় আর যেগুলিতে শিক্ষার্থীরা শিখছে। সরকার যাই বলুক না কেন, তা অব্যাহত থাকবে।

আজকের ঘটনা আমাকে স্মরণ করিয়ে দিয়েছে যে, শুধু ফর্ম ভরা আর আমার অফিসে বসে থাকা আমার প্রধান কাজ নয়। আমি চাই আমরা আজ নিজেদের মধ্যে এই বিষয়ে একটা আলোচনা শুরু করি যে আমাদের শ্রেণিকক্ষগুলিতে যতজন শিক্ষার্থীই থাকুক না কেন, সেগুলিকে কীভাবে আরো আকর্ষণীয় করে তোলা যায়, আমাদের বিদ্যালয়ের যে শিক্ষকরা শিক্ষার্থীদের সাথে সাথে আমাকেও অনুপ্রাণিত করেন তাঁদের থেকে কীভাবে শেখা যায়, আর তাদের DNA কীভাবে আমাদের বাকি লোকদের সঙ্গে ভাগ করে নেওয়া যায়। আর সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ হল - শেখাকে আরো উপভোগ্য করে তোলা এবং পড়ানোকে আরো ফলপ্রসূ করে তোলার জন্য শিক্ষার্থীদের কী কী দায়িত্ব আছে তা নির্ধারণ করার ক্ষেত্রে শিক্ষার্থীদের কীভাবে যুক্ত করা যায়।’

অ্যাক্টিভিটি ৪: শ্রী থাপার নেতৃত্বদানের দক্ষতাগুলি শনাক্ত করা

আপনার শেখার ডায়েরিতে সেই দক্ষতা ও আচরণগুলি তালিকাভুক্ত করুন যেগুলি ব্যবহার করে শ্রী থাপা তাঁর কর্মচারীদের তাঁকে সহায়তা করার জন্য উৎসাহিত করতেন। তিনি কীভাবে নেতৃত্ব প্রদর্শন করেছিলেন সেই বিষয়ে চিন্তা করুন, তবে অন্যদেরকে তাঁকে অনুসরণ করতে অনুপ্রাণিত করার জন্য তিনি যে দক্ষতা ও আচরণগুলি ব্যবহার করেছিলেন সেগুলির কথাও ভাবুন। আপনিও এই দক্ষতাগুলিকে কত দূর পর্যন্ত ব্যবহার করেন, আর আপনি কোনগুলিকে আরো বেশি উন্নত করার কথা ভাবতে পারেন, সেই বিষয়ে চিন্তা করুন।

আলোচনা:

শ্রী থাপা ইতিবাচক ও আশাবাদী ছিলেন এবং কর্মচারীদের সামনে এগোনার একটা পথ দেখতে সাহায্য করেছিলেন। তিনি ব্যবহারিক সমস্যাগুলির নিয়ে বিলম্ব করার পরিবর্তে, তাদেরকে RtE-এর দূরদৃষ্টি এবং কাঙ্ক্ষিত ফলাফলগুলি দেখতে সাহায্য করতে সক্ষম হয়েছিলেন। তার বিদ্যালয়ে যা ঘটছিল সেগুলির জন্য তিনি দায় স্বীকার করেছিলেন এবং অন্যদের ঘাড়ে দোষ চাপানোর চেষ্টা করেননি। তিনি দেখিয়েছিলেন যে শিক্ষকরা যে সমস্ত ব্যবহারিক সমস্যার সম্মুখীন হন সেগুলি তিনি বোঝেন, তবে তিনি বিদ্যালয়ের বিদ্যমান ভাল আচরণগুলির উপরে ভিত্তি করে তাদেরকে সামনে এগোনার একটা পথও দেখিয়েছিলেন। তিনি কর্মচারীদের উদ্বিগ্নতাগুলি বুঝেছিলেন এবং বিষয়গুলিকে ‘কর্মচারীদের বিরুদ্ধে আমি, একজন বিদ্যালয় নেতৃত্ব হিসাবে’ এইভাবে ব্যক্তিগত রূপ দেননি। তিনি বিশ্লেষণ ও গবেষণা করার সামর্থ্য, এবং তার কর্মচারীদের জন্য সামনে এগোনার শ্রেষ্ঠ পথ সম্বন্ধে চিন্তাভাবনা করার সামর্থ্য প্রদর্শন করেছিলেন।

7 সারসংক্ষেপ

এই ইউনিটে আপনাকে পরিবর্তনের কিছু তত্ত্বের সাথে এবং পরিবর্তনটি যাতে কার্যকরভাবে সূচনা করা ও বাস্তবায়িত করা হয় তা সুনিশ্চিত করার ক্ষেত্রে উল্লেখযোগ্য চ্যালেঞ্জগুলির সাথে পরিচিত করানো হয়েছে। আপনি পদক্ষেপ নেওয়ার আগে পরিবর্তন সম্বন্ধে সতর্কভাবে চিন্তাভাবনা করা গুরুত্বপূর্ণ, যাতে আপনি মানুষকে আপনার পাশে নিয়ে আসতে পারেন। পরিবর্তন এবং ‘পরিবর্তনের বক্ররেখা’ সংক্রান্ত তিনটি তত্ত্ব পরিবর্তন সম্বন্ধে চিন্তা করার একটা উপায় প্রদান করে, যা প্রক্রিয়াটিতে একটি সহায়ক অন্তর্দৃষ্টি নিয়ে আসে।

আপনাকে কয়েকটি কৌশলের ব্যাপারে সচেতন করা হয়েছে যেগুলি আপনাকে পরিবর্তন প্রক্রিয়ায় নেতৃত্ব দিতে সাহায্য করবে, এবং আপনি কেস স্টাডিগুলি থেকে দেখেছেন যে ফলপ্রসূভাবে পরিবর্তনের নেতৃত্ব দেওয়া ও তা বাস্তবায়িত করার জন্য নেতৃত্বদানের কোন দক্ষতাগুলি প্রয়োজন। আপনি আরো পড়তে ইচ্ছুক হতে পারেন এবং আপনার বিদ্যালয়ের মধ্যে এবং আশেপাশে আপনি যে মানুষদের সঙ্গে কাজ করেন তাদের সঙ্গে পরিবর্তনের কয়েকটি তত্ত্ব হয়ত বা আদানপ্রদান করতে পারেন।

এই ইউনিটটি নেতৃত্বের পরিপ্রেক্ষিত মূল ক্ষেত্রটির সাথে সম্পর্কযুক্ত ইউনিটগুলির একটি সেট বা সমষ্টির অংশ (ন্যাশনাল কলেজ অফ স্কুল লিডারশিপ-এর সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ)। আপনার জ্ঞান এবং দক্ষতা তৈরি করতে আপনি হয়ত এই গুচ্ছের অন্য ইউনিটগুলোর দিকে এর পরে নজর দিলে লাভবান হতে পারেন।

- আপনার বিদ্যালয়ের জন্য একটি সর্বজনীন দূরদৃষ্টি গড়ে তোলা
- বিদ্যালয়ের স্ব-পর্যালোচনায় নেতৃত্বদান করা
- বিদ্যালয় উন্নয়ন পরিকল্পনায় নেতৃত্বদান করা
- আপনার বিদ্যালয়ের উন্নতি ঘটানোর জন্য বৈচিত্র্য সংক্রান্ত তথ্য ব্যবহার করা
- আপনার বিদ্যালয়ে পরিবর্তনের পরিকল্পনা করা ও নেতৃত্ব দেওয়া।

তথ্যসূত্র/গ্রন্থতালিকা

- Beckhard, R. (1975) 'Strategies for large system change', *Sloan Management Review*, vol. 16, no. 2, pp. 43–55.
- Chapman, A. (undated) 'SWOT analysis: SWOT analysis method and examples, with free SWOT template' (online), businessballs.com. Available from: <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm> (accessed 23 December 2014).
- Coyne, I. (2014) *Make Change Happen*. London: Pearson.
- Davies, R. (2012) 'CRM implementation – the effect on users (part 1)' (online), ContactEdge CRM, 9 March. Available from: <http://www.contactedgecrm.com/2012/03/09/crmimplementation-theeffectonusers-pt1/> (accessed 23 December 2014).
- Fullan, M. (2001) *Leading in a Culture of Change*. London: Jossey Bass.
- Fullan, M. (2013) *Motion Leadership in Action*. London: Sage.
- Green, M. (2007) *Change Management Masterclass*. London: Kogan Page.
- Johnson, S. (1998) *Who Moved My Cheese?* London: Vermilion.
- Knoster, T., Villa, R. and Thousand, J. (2000) 'A framework for thinking about systems change', in Villa, R. and Thousand, J. (eds) *Restructuring for Caring and Effective Education: Piecing the Puzzle Together*, pp. 93–128. Baltimore, MD: Paul H. Brookes Publishing.
- Kotter, J.P. (2002) *The Heart of Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lundin, S.C., Paul, H. and Christensen, J. (2000) *Fish: A Remarkable Way to Boost Morale and Improve Results*. London: Hodder and Stoughton.
- Marris, P. (1986) *Loss and Change*. London: Routledge and Kogan Paul.
- Mayfield, S. (2011) 'The formula for change: [D x V x F x CL > R]' (online), Shaun Mayfield, 6 May. Available from: <http://www.shaunmayfield.com/1/post/2011/06/the-formula-for-change-dxvxfxclgr.html> (accessed 23 December 2014).

McCarthy, D. (2009) 'Beckhard's change equation' (online), Great Leadership, 31 January. Available from: <http://www.greatleadershipbydan.com/2009/01/beckhards-change-equation.html> (accessed 23 December 2014).

MindTools (undated) '5 whys: getting to the root of a problem quickly' (online). Available from: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_5W.htm (accessed 23 December 2014).

Morrison, K. (1998) *Management Theories for Educational Change*. London: Paul Chapman.

Plant, R. (1987) *Managing Change and Making it Stick*. London: Fontana.

Potts, R. and Lamarsh, J. (2004) *Managing Change for Success*. London: Duncan Baird.

Whitaker, P. (1993) *Managing Change in Schools*. Buckingham: Open University Press.

কৃতজ্ঞতা স্বীকার

তৃতীয় পক্ষের উপাদান এবং নীচে বিবৃত বিষয় ব্যতীত, এই বিষয়বস্তুটি একটি ক্রিয়েটিভ কমন্স অ্যাট্রিবিউশন-শেয়ারঅ্যালাইক লাইসেন্সের অধীনে উপলব্ধ। <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>। নীচে স্বীকৃত উপাদানটি মালিকানাধীন এবং এই প্রকল্পের লাইসেন্সের অধীনে ব্যবহার করা হয় এবং ক্রিয়েটিভ কমন্স লাইসেন্সের বিষয়বস্তু নয়। এর অর্থ এই উপাদানটি কেবল মাত্র TESS-INDIA প্রকল্পে গ্রহণ না করেই ব্যবহার করতে পারা যায়, কোনও পরবর্তী OER সংস্করণগুলিতে পারা যায় না। এর মধ্যে TESS-INDIA, OU এবং UKAID লোগোগুলির ব্যবহার অন্তর্ভুক্ত।

এই ইউনিটে উপাদানটি পুনরুৎপাদনে অনুমোদন প্রদানের জন্য নিম্নলিখিত উৎসগুলির প্রতি কৃতজ্ঞতা স্বীকার করা হয়:

চিত্র 2: Knoster, T., Villa, R. ও Thousand, J. (2000) 'A framework for thinking about systems change', in Villa, R. and Thousand, J. (eds) *Restructuring for Caring and Effective Education: Piecing the Puzzle Together*, পৃ. 93–128। Baltimore, MD: Paul H. Brookes Publishing থেকে গৃহীত। (Figure 2: adapted from Knoster, T., Villa, R. and Thousand, J. (2000) 'A framework for thinking about systems change', in Villa, R. and Thousand, J. (eds) *Restructuring for Caring and Effective Education: Piecing the Puzzle Together*, pp. 93–128. Baltimore, MD: Paul H. Brookes Publishing.)

চিত্র 6: Davies, R. (2012) 'CRM implementation – the effect on users (part 1)'

<http://www.contactedgecrm.com/2012/03/09/crmimplementation-theeffectonusers-pt1/> থেকে গৃহীত। (Figure 6: adapted from Davies, R. (2012) 'CRM implementation – the effect on users (part 1)', <http://www.contactedgecrm.com/2012/03/09/crmimplementation-theeffectonusers-pt1/>.)

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।