

## ইউনিট ৩: শিক্ষায় নেতৃত্ব Leadership in Education

### ভূমিকা

যিনি নেতৃত্ব দেন তাকে নেতা বলা হয়। নেতার কাজ হচ্ছে উদ্দেশ্যকে বাস্তবায়িত করার জন্য প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের উৎসাহিত ও পরিচালনা করা। নেতৃত্বদানের কঠিন দায়িত্বশীল কাজটি সম্পাদনের জন্য একজন নেতার অনেকগুলো গুণ বা বৈশিষ্ট্য থাকতে হয়। কেননা উপযুক্ত নেতৃত্ব যেমন একটি প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনকে সহজতর করে, তেমনি নেতার অযোগ্যতা প্রতিষ্ঠানটিকে ব্যর্থ করে দিতে পারে। কোন প্রতিষ্ঠানের জন্য প্রণীত ও গৃহীত নীতিসমূহ সুষ্ঠুভাবে বাস্তবায়িত হচ্ছে কিনা তা দেখাশোনা ও তদারকি করার দায়িত্ব নেতার। শিক্ষা প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রেও একই কথা প্রযোজ্য। শিক্ষায় নেতৃত্বের প্রধান কাজ হচ্ছে শিক্ষা প্রতিষ্ঠান সুষ্ঠুভাবে ব্যবস্থাপনা ও পরিচালনা করা। শিক্ষায় নেতৃত্ব সুচিন্তিত উপায়ে প্রতিষ্ঠানের যাবতীয় কর্মসূচির পরিকল্পনা প্রণয়ন, কর্মী নিয়োগ ও নির্দেশনা, প্রতিষ্ঠানের মানবিক ও বস্তুগত সম্পদ ও উপাদানের মধ্যে সমন্বয় সাধন ও পরিকল্পনা মোতাবেক সকল কাজের সুষ্ঠু সমাধান নিশ্চিত করে। যোগ্য নেতৃত্বের অন্যতম দায়িত্ব হলো কোন প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত মানবসম্পদ সম্মিলিতভাবে পরিচালিত করা, কেননা সংঘবদ্ধ ও সম্মিলিত উদ্যোগ ও প্রচেষ্টা ছাড়া কখনো প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জন সম্ভব নয়। তাই নেতৃত্ব যত শক্তিশালী হবে প্রতিষ্ঠান বা ব্যবসায় সংগঠনের স্থিতিশীলতা, সাফল্য ও লক্ষ্য অর্জনও তত মজবুত হয়।

বর্তমান ইউনিটে নেতৃত্বের ধারণা, বৈশিষ্ট্য, গুরুত্ব, আদর্শ ও কার্যকর নেতার গুণাবলি, কার্যকর নেতৃত্ব প্রতিষ্ঠার ক্ষেত্রে বিরাজমান সমস্যা ও উত্তরণের বিভিন্ন দিক সম্পর্কে বিস্তারিত আলোচনা করা হবে।

- পাঠ ৩.১ : শিক্ষায় নেতৃত্ব: ধারণা, ও প্রকৃতি (Leadership in Education: Concept and Nature)
- পাঠ ৩.২ : নেতৃত্বের গুরুত্ব (Importance of Leadership)
- পাঠ ৩.৩ : নেতৃত্বের প্রকারভেদ (Classification of Leadership)
- পাঠ ৩.৪ : সফল নেতৃত্বের গুণাবলি (Qualities of Successful Leadership)
- পাঠ ৩.৫ : কার্যকর নেতৃত্বের কার্যাবলি (Functions of Effective Leadership)
- পাঠ ৩.৬ : কর্মীদের প্রেরণা সৃষ্টিতে প্রতিষ্ঠান প্রধান (Institutional Head in Motivating Workforce)
- পাঠ ৩.৭ : বিদ্যালয় উন্নয়ন কার্যক্রমে প্রতিষ্ঠান প্রধানের নেতৃত্ব (Leadership of Head Teacher in School Development)
- পাঠ ৩.৮ : নেতৃত্বের বিকাশে সমস্যা (Hindrances in Leadership Development)

পাঠ ৩.১:

শিক্ষায় নেতৃত্ব: ধারণা, ও প্রকৃতি

**Leadership in Education: Concept and Nature****উদ্দেশ্য**

এই পাঠ শেষে আপনি-

- নেতৃত্বের ধারণা ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- শিক্ষায় নেতৃত্ব বলতে কী বোঝায় বলতে পারবেন।
- নেতৃত্বের প্রকৃতি ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

**নেতৃত্বের ধারণা (Concept of Leadership)**

নেতৃত্বের ইংরেজি প্রতিশব্দ Leadership এবং নেতার ইংরেজি প্রতিশব্দ Leader। Leadership শব্দটি এসেছে ইংরেজী Lead থেকে। Lead শব্দের অর্থ হলো চালনা করা, পথ দেখানো এবং নির্দেশ প্রদান করা। সুতরাং যিনি নির্দেশ প্রদান করেন, সামনে থেকে সব কিছু পরিচালনা করেন তাকে নেতা Leader বলে। নেতার গুণাবলি বা যোগ্যতাকে বলে নেতৃত্ব। এইচ ও ডানেল এর মতে সাধারণ লক্ষ্য অর্জনের জন্য জনগনকে সহযোগী হতে প্ররোচিত ও উদ্যোগী করার কাজকেই নেতৃত্ব বলে। এলভিন ডব্লিউ গুল্ডনার এর মতে নেতৃত্ব ব্যক্তি বা দলের সেই নৈতিক গুণাবলি যা অন্যদের অনুপ্রেরণা দিয়ে বিশেষ দিকে ধাবিত করে। কিম্বল ইয়ং এর মতে নেতৃত্ব হলো ব্যক্তির সেই গুণাবলি যার মাধ্যমে সে অন্যের কর্মধারা প্রভাবিত করে এবং অন্য সবার ওপর আধিপত্য বিস্তার করে।

সাধারণত নেতৃত্ব বলতে একদল লোককে কোন একটি সাধারণ লক্ষ্য অর্জনের জন্য সংগঠিত করাকে বুঝায়। যিনি নেতৃত্ব দেন তাকে বলা হয় নেতা। শিক্ষাক্ষেত্রেও নেতৃত্ব একটি অপরিহার্য বিষয়। শিক্ষাক্ষেত্রে নেতৃত্ব বলতে উদ্দেশ্য অর্জনকে সামনে রেখে কাজ সম্পাদনে কর্মীদের উৎসাহিত করার গুণ ও কৌশলকে বোঝায়। বিভিন্ন চিন্তাবিদ বিভিন্নভাবে নেতৃত্বের ধারণা ব্যাখ্যা করেছেন। স্টকডিল (Stogdill)-এর মতে, 'Leadership may be considered as the process (act) of influencing the activities of an organized group in its efforts toward goal setting and goal achievement'. অর্থাৎ নেতৃত্ব হচ্ছে এমন কার্য বা প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে কোন একটি সংগঠিত দল তাদের লক্ষ্যাদি নির্ধারণ এবং সেগুলো অর্জনের উদ্দেশ্যমুখী কর্মকাণ্ড সম্পাদন করে। অন্যদিকে কোহেন (Cohen) মনে করেন নেতৃত্ব হলো কোন কাজ বা প্রকল্প সম্পাদন এবং উদ্দেশ্য অর্জনের লক্ষ্যে অপরের সর্বোচ্চ ক্ষমতাকে ব্যবহার করার কৌশল বা দক্ষতা। (Leadership is the art of influencing others to their maximum performance to accomplish any task, objective or project).

**শিক্ষায় নেতৃত্ব (Leadership in Education)**

নেতৃত্ব হল এমন একটি শক্তিশালী উপাদান বা কৌশল যা অধস্তন বা দলের বিভিন্ন লোকের প্রকৃতি ও স্বরূপকে সামনে রেখে তাদেরকে এমনভাবে পরিচালিত করা যাতে সবাই আস্থার সাথে ও স্বতঃস্ফূর্তভাবে দলীয় বা সাংগঠনিক উদ্দেশ্য অর্জনে তৎপর হয়। বস্তুত কোন সুনির্দিষ্ট লক্ষ্য অর্জনের নিমিত্তে কোন ব্যক্তি বা দলের আচরণ, মনোভাব, প্রচেষ্টা ও সামগ্রিক কর্মকাণ্ডের ওপর প্রভাব বিস্তারের প্রক্রিয়াকেই নেতৃত্ব বলে। নেতৃত্ব হচ্ছে একটি প্রভাবিতকরণ কার্যক্রম। নেতার কাজই হলো নেতৃত্ব দান। নেতা হলো যিনি একদল মানুষকে কোন নির্দিষ্ট উদ্দেশ্য

বা লক্ষ্য অর্জনের জন্য পরিচালনা করেন। তাই Leadership বা নেতৃত্ব বলতে পথপ্রদর্শন বা পরিচালনার কলাকৌশলকে বুঝায়। Leadership is the ability of an individual or a group of individuals to influence and guide followers or other members of an organization. শিক্ষাক্ষেত্রে নেতৃত্বের ধারণা, প্রকৃতি ও বৈশিষ্ট্য অন্যান্য ক্ষেত্রের নেতৃত্বের মতই। বিদ্যালয় শিক্ষা প্রতিষ্ঠান হচ্ছে মানব সম্পদ উন্নয়নের প্রাথমিক ও মৌলিক সংগঠন। সকল সংগঠন অপেক্ষা এ সংগঠনের তাৎপর্য অধিক। কেননা বর্তমান ও ভবিষ্যত মানব সম্পদকে বিদ্যালয়েই কাঙ্ক্ষিত জ্ঞান, দক্ষতা ও দৃষ্টিভঙ্গি অর্জন করতে হয়েছে এবং হবে। প্রতিষ্ঠান প্রধান বিদ্যালয় নামক একটি শক্তিশালী সংগঠনের পদাধিকার বলে নেতা। তাঁর মধ্যে কার্যকর নেতৃত্ব প্রদানের ক্ষমতাগুলোও থাকা অত্যাবশ্যিক। কেননা তার নেতৃত্বেই আগামী দিনের নেতা ও মানবসম্পদ হিসেবে শিক্ষার্থীগণকে গড়ে উঠবে এবং দেশকে সমৃদ্ধ করার যোগ্যতা অর্জন করবে। Educational leadership is usually the responsibility of school administrators and principals, who strive to create positive change in educational policy and processes. Educational leader is an individual or group of people who are in charge and lead schools and students to the best education. প্রতিষ্ঠানের সাংগঠনিক কর্মকাণ্ডে শিক্ষা নেতার প্রয়োজনীয়তা অনস্বীকার্য। নেতৃত্ব কৌশল দক্ষতায় নেতা দলের অন্তর্গত ব্যক্তিবর্গকে একটি টীম-এ পরিণত করেন ফলে আন্তঃব্যক্তিক যোগাযোগ দৃঢ়তা পায় এবং সাংগঠনিক লক্ষ্য অর্জনের প্রত্যয় সৃষ্টি হয়।

### নেতৃত্বের প্রকৃতি ও বৈশিষ্ট্য (Nature and Characteristics of Leadership)

নেতৃত্ব হল এমন একটি শক্তিশালী উপাদান বা কৌশল বা প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে কোন সুনির্দিষ্ট লক্ষ্য অর্জনের নিমিত্তে কোন ব্যক্তি বা দলের আচরণ, মনোভাব, প্রচেষ্টা ও সামগ্রিক কর্মকাণ্ডের ওপর প্রভাব বিস্তার করা যায়। বস্তুত: নেতৃত্ব একটি প্রভাবিতকরণ কার্যক্রম। James J. Cribbin- এর মতে Leadership is a process of influence on a group in a particular situation at a given point of time, and in a specific set of circumstances that stimulates people to strive willingly to attain organisational objectives and satisfaction with the type of leadership provided. নেতৃত্বের বেশ কিছু বৈশিষ্ট্য আমরা লক্ষ্য করা যায়। যোগ্য নেতৃত্ব তার অধীনস্থদের সম্পর্কে যেমন স্বচ্ছ ধারণা রাখেন তেমনি তাদেরকে প্রয়োজনীয় প্রেষণাদানের মাধ্যমে কাজটি করিয়ে নিতে পারেন।

- নেতা হবেন কাজ ও সম্মান ও আদর্শের পথ প্রদর্শক;
- নেতা বিলাসপ্রিয় হবে না;
- নেতা রাগী বা বিদ্বেষভাবাপন্ন হবেন না;
- নেতা স্বজনপ্রীতি বা স্বেচ্ছাচারিতা করবেন না।
- নেতা অবশ্যই হবেন মিতব্যয়ী, দুর্নীতিমুক্ত।
- তার নিজস্ব পেশার ও কাজের প্রতি আস্থাশীল থাকবেন;
- নেতা হবেন দূরদৃষ্টিসম্পন্ন ও ইতিবাচক ব্যক্তিত্বের অধিকারী।
- সত্যিকার নেতা তার কৃতকর্মের দায়কে সর্বদাই কাঁধে নিতে প্রস্তুত থাকবেন।
- নেতা অবশ্যই জানবেন কখন, কিভাবে, কী করতে হবে।

## পাঠোত্তর মূল্যায়ন- ৩.১

### ক. বহুনির্বাচনি প্রশ্ন

সঠিক উত্তরের পাশে টিক (✓) চিহ্ন দিন।

১. Lead শব্দের অর্থ পথ দেখানো এবং নির্দেশ প্রদান করা।
  - ক. শাসন করা
  - খ. চালনা করা
  - গ. ব্যবস্থাপনা করা
  - ঘ. প্ররোচিত করা।
২. 'নেতৃত্ব হলো ব্যক্তির সেই গুণাবলি যার মাধ্যমে সে অন্যের কর্মধারা প্রভাবিত করে এবং অন্য সবার ওপর আধিপত্য বিস্তার করে' উক্তিটি কার-
  - ক. এইচ ও ডানেল
  - খ. স্টকডিল
  - গ. এলভিন ডব্লিউ গুল্ডনার
  - ঘ. কিম্বল ইয়ং
৩. কোন্টি নেতার বৈশিষ্ট্য?
  - ক. নেতা পথ প্রদর্শক হবেন না
  - খ. নেতা বিলাষপ্রিয় হবেন
  - গ. কাজের প্রতি আস্থাশীল হবেন
  - ঘ. নেতা বিদ্বেষভাবাপন্ন হবেন

**ক** উত্তরমালা: ১. খ, ২. ঘ, ৩. গ

### খ. রচনামূলক প্রশ্ন

১. শিক্ষায় নেতৃত্বের ধারণা ব্যাখ্যা করুন। নেতৃত্বের বৈশিষ্ট্যগুলো ব্যাখ্যা করুন।

## পাঠ ৩.২:

## নেতৃত্বের গুরুত্ব

## Importance of Leadership



## উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি-

- নেতৃত্বের গুরুত্ব ব্যাখ্যা করতে পারবেন;

সাধারণত নেতৃত্ব হলো উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য সহকর্মী, অধস্থান ও সংশ্লিষ্টদের প্রভাবিত করা এবং উদ্দেশ্য সফল করার কৌশল বা প্রক্রিয়া। সফল, যোগ্য ও কার্যকর নেতৃত্বের উপর যে কোন প্রতিষ্ঠান বা সংগঠনের সাফল্য ও টিকে থাকা নির্ভর করে। শিক্ষা প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রেও এ কথা প্রযোজ্য। অন্যদিকে যোগ্য নেতৃত্বের অভাবে বিভিন্নদিকে শক্তিশালী শিক্ষা প্রতিষ্ঠানও ব্যর্থতা ও বিশৃঙ্খলায় সম্মুখীন হতে পারে। যুক্তরাষ্ট্রের সেনাবাহিনীতে Leadership বা নেতৃত্বকে বিশেষ গুরুত্ব দিয়ে L-D-R-S-H-I-P-কে Loyalty, Duty, Respect, Selfless Service, Honor, Integrity, Personal Courage প্রভৃতি বিশেষণে অভিহিত করেছেন। লিংকন বিশ্ববিদ্যালয়ের অধ্যাপক মেরি ম্যাকসোয়েনের মতে, নেতৃত্ব হচ্ছে প্রকৃতপক্ষে নেতাদের শোনার ও পর্যবেক্ষণের ক্ষমতা, সব স্তরের সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানের সকলকে উৎসাহদানের মাধ্যমে নিজেদের দক্ষতাকে কাজে লাগানো। অন্যভাবে বলা যায়, নেতৃত্ব হল নেতা কর্তৃক প্রভাব বিস্তারের একটি সামাজিক প্রক্রিয়া যাতে সংশ্লিষ্ট ব্যক্তির লক্ষ্য অর্জনের জন্য স্বেচ্ছায় কাজে অংশগ্রহণ করে। নেতৃত্বের মূল কাজ হচ্ছে ব্যক্তিবর্গকে প্রভাবিত করা, যাতে তারা নেতার নির্দেশ মেনে নেয়। এবং দলীয় লক্ষ্য অর্জনে স্বতঃস্ফূর্তভাবে উদ্বুদ্ধ হয়ে সে মোতাবেক কাজ করে।

নিম্নে নেতৃত্বের গুরুত্ব বিশ্লেষণ করা হল (ব্যবসায় ক্ষেত্রে)-

- যোগ্য নেতৃত্বের অন্যতম দায়িত্ব হলো কোন প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত মানবসম্পদ সম্মিলিতভাবে পরিচালিত করা। সংঘবদ্ধ ও সম্মিলিত উদ্যোগ ও প্রচেষ্টা ছাড়া কখনো প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জন সম্ভব নয়। তাই নেতৃত্ব যত শক্তিশালী হবে প্রতিষ্ঠান বা ব্যবসায় সংগঠনের স্থিতিশীলতা, সাফল্য ও লক্ষ্য অর্জনও তত মজবুত হয়।
- যোগ্য নেতৃত্ব তার প্রতিষ্ঠানের স্বার্থ সর্বোচ্চ স্থান দেয় এবং তদানুসারে নিজেকে এবং অন্যান্যদেরকে উৎসাহিত করে থাকেন।
- সফল নেতৃত্বের মাধ্যমে সকল কাজে দুরদর্শিতার পরিচয় দেয়া হয় এবং পরমত সহিষ্ণুতার প্রতি শ্রদ্ধা প্রদর্শন করার মাধ্যমে প্রাতিষ্ঠানিক গতিশীলতা দান করা যায়।
- নেতৃত্বের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানে উদ্ভূত যে কোন সমস্যাকে সম্পূর্ণভাবে মোকাবিলা করার ক্ষেত্রে দৃঢ় মনোভাব পোষণ করা যায় এবং সেগুলো অনুসরণ করে কর্তব্য সম্পাদনে নির্ভীকভাবে অগ্রসর হওয়া যায়।
- যোগ্য নেতৃত্ব সকল প্রকার সহকর্মীদের সাথে সর্বদা সুসম্পর্ক বজায় রাখতে এবং দৃদিনে প্রতিষ্ঠান ও কর্মীদের অভিভাবক হিসেবে দায়িত্ব পালন করতে সক্ষম হয়।

(ইউনিট ২-এ নেতৃত্বের ব্যাপারে বিস্তারিত আলোচনা করা হয়েছে।)

## পাঠোত্তর মূল্যায়ন- ৩.২

### ক. বহুনির্বাচনি প্রশ্ন

সঠিক উত্তরের পাশে টিক (✓) চিহ্ন দিন।

১. নিচের কোন উক্তিটি নেতৃত্বের গুরুত্ব প্রকাশ করে?
  - ক. সাফল্য ও লক্ষ্য অর্জন বিলম্বিত হয়।
  - খ. কর্মীদের অভিভাবক হিসেবে দায়িত্ব পালন করতে সক্ষম হয়।
  - গ. যোগ্য নেতৃত্ব সহকর্মীদের সাথে সর্বক দুরত্ব বজায় রাখেন।
  - ঘ. নেতা কর্তৃক প্রভাব বিস্তারের একটি অস্বাভাবিক প্রক্রিয়া

### উত্তরমালা: ১. খ

### খ. রচনামূলক প্রশ্ন

১. একটি শিক্ষা প্রতিষ্ঠানে নেতৃত্বের গুরুত্ব বর্ণনা কর।

## পাঠ ৩.৩:

## নেতৃত্বের প্রকারভেদ

## Classification of Leadership



## উদ্দেশ্য

নেতৃত্ব হল বুদ্ধিমত্তা, বিশ্বাসযোগ্যতা, মানবিকতা, সাহস ও শৃঙ্খলাবোধের সমষ্টি। বিভিন্ন নেতার মধ্যে নেতৃত্বের বিভিন্ন বৈশিষ্ট্য পরিলক্ষিত হয়। শুধু বুদ্ধিমত্তার উপর নির্ভর করলে বিদ্রোহী মনোভাব দেখা দিতে পারে, উদার মানবিকতায় জন্ম নিতে পারে দুর্বলতা। অতিরিক্ত শৃঙ্খলাবোধ, কঠোরতা থেকে জন্ম নিতে পারে নিষ্ঠুরতা ও অবিশ্বাস। দেখা যায় যে, একজন নেতার মধ্যে এক সাথে সবগুলো গুণের সমন্বয় দেখা যায় না। ফলে বিভিন্ন গুণ ও বৈশিষ্ট্যকে প্রাধান্য দিয়ে নেতৃত্বকে বিভিন্নভাবে ভাগ করা হয়েছে। নিম্নে বিভিন্ন প্রকার নেতৃত্ব ও সেগুলোর বৈশিষ্ট্যগুলো বিশ্লেষণ করা হল-

এই পাঠ শেষে আপনি-

- নেতৃত্বের প্রকারভেদ উল্লেখ করতে পারবেন।
- গণতান্ত্রিক নেতৃত্বের বৈশিষ্ট্য ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্বের বৈশিষ্ট্য ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- মুক্ত নেতৃত্বের বৈশিষ্ট্য ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- আমলাতান্ত্রিক নেতৃত্বের বৈশিষ্ট্য ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- সম্মোহনী নেতৃত্বের বৈশিষ্ট্য ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

## ১. গণতান্ত্রিক/অংশগ্রহণমূলক নেতৃত্ব (Democratic/Participatory Leadership)

বৈশিষ্ট্য:

- নেতা অধঃস্থদের সাথে আলোচনা করেন।
- অধঃস্থদের পরামর্শ গ্রহণ করেন।
- কর্মীদের নিকট থেকে তথ্য সংগ্রহ করেন।
- কর্মীদের প্রশ্ন করার সুযোগ দেন।
- কর্মীরা প্রশ্ন করলে তার জবাব দেন।
- কর্মীদের জবাবদিহিতা আশা করেন।
- কর্মীদের নিকট জবাবদিহি করেন।
- কর্মীরা নিজেদের প্রতিষ্ঠানের অংশ মনে করেন।
- কর্মীরা পেশার প্রতি সন্তোষ্ট থাকে।

সকলের মতামত গ্রহণ করতে হয় বলে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে বিলম্ব হয়।

## ২. স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব (Autocratic Leadership)

বৈশিষ্ট্য:

- নেতা শুধু আদেশ করেন, জবাবদিহি করেন না।

- সম্পূর্ণভাবে নিজের ক্ষমতা ও সামর্থের উপারনির্ভর করেন।
- কর্মীদের সামর্থের উপর আস্থা রাখেন না।
- কর্মীদের মতামত বা পরামর্শ গ্রহণ করেন না।
- কর্মীদের প্রতি নেতিবাচক মনোভাব পোষণ করেন।
- কর্মীদের সবসময় চাপের মুখে রাখেন।
- কর্মীরা প্রতিষ্ঠানকে নিজেদের ভাবতে পারেন না।
- তবে সিদ্ধান্ত গ্রহণ দ্রুত হয়।
- সাধারণ কর্মীরা এ জাতীয় নেতৃত্ব পছন্দ করে না।

### ৩. মুক্ত নেতৃত্ব (Laissez Faire Leadership)

#### বৈশিষ্ট্য:

- নেতা কর্মীদের উপর দায়িত্ব দিয়ে নিশ্চিত থাকেন।
- নিজে কাজ করতে পছন্দ করেন না এবং আগ্রহী নন।
- কর্মীদের উপর সুনির্দিষ্ট আদেশ দেন না।
- কর্মীদের জবাবদিহিতা আদায় করেন না।
- কর্মীরা নিজেদের ইচ্ছামত কাজ করে থাকে।
- সিদ্ধান্ত গ্রহণ সময় বেশী লাগে।
- প্রতিষ্ঠানের সাফল্য নির্ভর করে ভাল আন্তঃব্যক্তিক সম্পর্ক কর্মীদের যোগ্যতা ও দলগত কাজের উপর।

### ১. আমলাতান্ত্রিক নেতৃত্ব (Bureaucratic Leadership)

#### বৈশিষ্ট্য:

- নেতা কর্মীদের আদেশ দিয়ে কাজ আদায় করে নেন।
- কর্মীরা নেতার চেয়ে আদশেকে বড় করে দেখেন এবং পালন করতে বাধ্য থাকেন।
- সর্বদা নিয়মমাফিক দায়িত্ব পালন করতে হয়।
- নেতার চেয়ে নেতার আদেশ এবং ব্যক্তিগত সম্পর্কের চেয়ে শৃঙ্খলা বেশী গুরুত্বপূর্ণ।

### ২. সম্মোহনী নেতৃত্ব (Charismatic Leadership)

#### বৈশিষ্ট্য:

- কর্মী বা ভক্তদের উপর নেতার অগাধ প্রভাব।
- প্রতিষ্ঠান বা দলের জন্য কাজ করতে অক্লান্ত পরিশ্রমী।
- নিজের উপর নেতার প্রবল বিশ্বাস।
- নেতার উপর কর্মী বা ভক্তদের অন্ধবিশ্বাস।
- কর্মী বা ভক্তরা বিশ্বাস করেন প্রতিষ্ঠান বা দলের সাফল্য সম্পূর্ণভাবে নেতার উপর।
- নেতার ব্যর্থতায় পুরো প্রতিষ্ঠানই ব্যর্থ হয়ে যেতে পারে।



## ৮ পাঠোত্তর মূল্যায়ন- ৩.৩

### ক. বহুনির্বাচনি প্রশ্ন

সঠিক উত্তরের পাশে টিক (✓) চিহ্ন দিন।

১. নিচের কোনটি গণতান্ত্রিক নেতৃত্বের বৈশিষ্ট্য?
  - ক. কর্মীদের প্রশ্ন করার সুযোগ দেন
  - খ. কর্মীদের সবসময় চাপের মুখে রাখেন
  - গ. সিদ্ধান্ত গ্রহণ সময় বেশী লাগে
  - ঘ. সর্বদা নিয়মমাফিক দায়িত্ব পালন করতে হয়
২. নিচের কোনটি স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্বের বৈশিষ্ট্য?
  - ক. কর্মীদের প্রশ্ন করার সুযোগ দেন
  - খ. কর্মীদের সামর্থের উপর আস্থা রাখেন না
  - গ. সিদ্ধান্ত গ্রহণ সময় বেশী লাগে
  - ঘ. সর্বদা নিয়মমাফিক দায়িত্ব পালন করতে হয়
৩. নিচের কোনটি আমলাতান্ত্রিক নেতৃত্বের বৈশিষ্ট্য?
  - ক. কর্মীদের প্রশ্ন করার সুযোগ দেন
  - খ. কর্মীদের সবসময় চাপের মুখে রাখেন
  - গ. সিদ্ধান্ত গ্রহণ সময় বেশী লাগে
  - ঘ. কর্মীরা নেতার চেয়ে আদশেকে বড় করে দেখেন
৪. নিচের কোনটি মুক্ত নেতৃত্বের বৈশিষ্ট্য?
  - ক. কর্মীদের প্রশ্ন করার সুযোগ দেন
  - খ. কর্মীদের সবসময় চাপের মুখে রাখেন
  - গ. কর্মীরা নিজেদের ইচ্ছামত কাজ করে থাকে
  - ঘ. সর্বদা নিয়মমাফিক দায়িত্ব পালন করতে হয়

**ক** উত্তরমালা: ১. ক, ২. খ, ৩. ঘ, ৪. গ

### খ. রচনামূলক প্রশ্ন

১. শিক্ষাক্ষেত্রে কোন প্রকার নেতৃত্ব সর্বোত্তম, মূল্যায়ন করুন।

## পাঠ ৩.৪: সফল নেতৃত্বের গুণাবলি Qualities of Successful Leadership



### উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি-

- একজন আদর্শ নেতার গুণাবলি ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

একজন নেতার গুণ বা বৈশিষ্ট্য নেতৃত্বের প্রধান উপাদান হিসেবে গণ্য হয়। একজন নেতা যদি শারীরিক, মানসিক ও আবেগিকভাবে যোগ্য হন এবং দূরদৃষ্টি ও উদ্ভাবনী ক্ষমতাকে কাজে লাগাতে পারেন তাহলে প্রতিষ্ঠান সফল হবেই। Leadership is the process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement. অর্থাৎ নেতার কাজ হচ্ছে উদ্দেশ্যকে বাস্তবায়িত করার জন্য প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের উৎসাহিত ও পরিচালনা করা। নেতৃত্বদানের কঠিন দায়িত্বশীল কাজটি সম্পাদনের জন্য একজন নেতাকে অনেকগুলো গুণ বা বৈশিষ্ট্য থাকতে হয়। কেননা উপযুক্ত নেতৃত্ব যেমন একটি প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনকে সহজতর করে তেমনি নেতার অযোগ্যতা প্রতিষ্ঠানটিকে ব্যর্থ করে দিতে পারে। নিম্নে একজন আদর্শ নেতার গুণগুলো বিশ্লেষণ করা হল।

১. **দৈহিক সামর্থ্য ও সুস্থতা (Physical Ability and Fitness):** নেতাকে অনেক দৈহিক ও মানসিক শ্রম ও চাপ বহন করতে হয়। এ জন্য তার দৈহিক সামর্থ্য থাকার পাশাপাশি শারীরিক ও মানসিক সুস্থতা থাকা আবশ্যিক। তাছাড়া তার দৈহিক গঠনও আকর্ষণীয় হওয়া উচিত। কারণ স্বাস্থ্য সকল সুখের মূল এটি সকল ক্ষেত্রেই প্রযোজ্য।
২. **আকর্ষণীয় ব্যক্তিত্ব (Smart Personality):** আকর্ষণীয় ব্যক্তিত্ব হলো ধীরতা-স্থিরতা, মার্জিত ব্যবহার, বুদ্ধিদীপ্ত কথাবার্তা, আন্তরিকতা ও সম্মোহনী ক্ষমতাসহ বিভিন্ন গুণের সমষ্টি। ব্যক্তিত্বের অধিকারি নেতাকে অধীস্থনরা সম্মান করে এবং তাদের আদেশ-নিষেধ মেনে চলে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য অর্জনের চেষ্টা করে।
৩. **শিক্ষা ও অভিজ্ঞতা (Education and Experience):** আনুষ্ঠানিক শিক্ষা মানুষকে অনেক ইতিবাচক জ্ঞান, দক্ষতা ও দৃষ্টিভঙ্গি অর্জনে সাহায্য করে। সাথে সাথে অভিজ্ঞতাও তাকে সমৃদ্ধ করে। তাই একজন নেতার শিক্ষা ও অভিজ্ঞতা থাকা কাম্য। তাছাড়া একজন নেতা যত উচ্চ শিক্ষিত, প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত ও অভিজ্ঞতাসম্পন্ন হবে প্রতিষ্ঠানের সুনাম ও ব্যাপ্তি তত জড়িয়ে পড়ে।
৪. **সততা ও সাহস (Honesty and Courage):** নেতাকে সবসময় সামনে থেকে নেতৃত্ব দিতে হয়। তাকে অনেক ঝুঁকিপূর্ণ ও চ্যালেঞ্জিং কাজে হাত দিতে হয়। তাই তাকে হতে হয় সাহসী। সাথে সাথে তাকে সৎ ও ন্যায্যনিষ্ঠ হতে হয়। কারণ সততা ও সাহসের জন্য সে অন্যের বিশ্বাস ও শ্রদ্ধা অর্জন করে।
৫. **পরিশ্রম ও সহনশীলতা (Hard Work and Patience):** পরিশ্রম যেকোন কাজের মূল। নেতাকেও তার দায়িত্বের জন্য অনেক পরিশ্রম করতে হয়। নেতা যদি অলস হন, কাজ না করেন, অল্পতেই ক্লান্ত হয়ে যান তাহলে অধঃস্থনদের সঠিকভাবে পরিচালনা করা কঠিন হয়ে পড়বে। তাছাড়া নেতৃত্বদানের ক্ষেত্রে বিভিন্ন বাধা, ভুলবুঝাবুঝি ও ঝুঁকি মোকাবেলা করার জন্য প্রয়োজন প্রচুর ধৈর্য ও সহনশীলতা। সহনশীলতা না থাকলে নেতৃত্ব দেয়া সম্ভব হবেনা।
৬. **দায়িত্বশীলতা ও সহযোগিতা (Responsibility and Co-operation):** দায়িত্বের প্রতি নেতার একাগ্রতা অনুসারীদের জন্য অনুপ্রেরণার কারণ হয়। যে নেতা যতবেশি দায়িত্বশীল অন্যদিকে সকলের প্রতি সহযোগিতার মনোভাব প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনকে সহজতর করে তোলে।

৭. **সাংগঠনিক দক্ষতা (Organizational Capacity):** একজন নেতাকে প্রতিষ্ঠানের সকল বিষয়ে দক্ষ হওয়া উচিত। যাতে সে কোন দায়িত্বের জন্য কে উপযুক্ত তা বাছাই করতে পারেন এবং সে অনুযায়ী দায়িত্ব বন্টন করে দিতে পারেন। এ জন্য একজন সফল উদ্যোক্তাকে তাই কর্মী বাছাই, দায়িত্ব বন্টন, কার্যকর যোগাযোগ প্রতিষ্ঠা ও সমন্বয় সাধন প্রভৃতি সাংগঠনিক দক্ষতা থাকতে হয়।
৮. **মানবিক সম্পর্ক অনুধাবন (Realization Ability of Human Relation):** একজন সফল নেতাকে অবশ্যই তার সাথে লোকদের আশা-আকাঙ্ক্ষা, দৃষ্টিভঙ্গি, যোগ্যতা, রুচি, ব্যক্তিত্ব অনুধাবন করার যোগ্যতা থাকা উচিত। সহকর্মীদের মনোভাব অনুযায়ী নেতৃত্ব দিতে না পারলে কার্যকর ও সুদূরপ্রসারী ফলাফল আশা করা যায়না।
৯. **সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা (Decision Making Capacity):** যথাসময়ে যথাযথ সিদ্ধান্ত গ্রহণের উপর প্রাতিষ্ঠানিক সাফল্য নির্ভর করে। নেতাকে তার প্রজ্ঞা ও দূরদর্শীতা দিয়ে সঠিক সিদ্ধান্ত নিতে হয়। নেতার গৃহিত সিদ্ধান্ত অধীনস্থদের আস্থা ও মনোবল বাড়িয়ে দেয়।
১০. **জেন্ডার সচেতনতা (Gender Awareness):** একজন নেতা তিনি নারী বা পুরুষ হোন না কেন তাকে অবশ্যই তার সহকর্মী নারী-পুরুষের প্রতি শ্রদ্ধাশীল, সহানুভূতিশীল হতে হবে। তাকে অবশ্যই পক্ষপাতহীন হতে হবে। নারী-পুরুষের ভিন্ন-ভিন্ন দৃষ্টিভঙ্গি ও সামাজিক অবস্থান সম্পর্কে সচেতন থেকে তাকে নেতৃত্ব দিতে হয়।

## পাঠোত্তর মূল্যায়ন- ৩.৪

### ক. বহুনির্বাচনি প্রশ্ন

সঠিক উত্তরের পাশে টিক (✓) চিহ্ন দিন।

১. ঝুঁকিপূর্ণ ও চ্যালেঞ্জিং কাজে অংশগ্রহণ করা নেতার কোন ধরনের গুণাবলি?
  - ক. সিদ্ধান্ত গ্রহণ
  - খ. মানবিক সম্পর্ক অনুধাবন
  - গ. সাংগঠনিক ক্ষমতা
  - ঘ. সাহস ও সততা
২. সম্মোহনী ক্ষমতা, মার্জিত ব্যবহার ও বুদ্ধিদীপ্ত কথাবার্তা নেতার কোন ধরনের গুণ?
  - ক. আকর্ষণীয় ব্যক্তিত্ব
  - খ. মানবিক সম্পর্ক অনুধাবন
  - গ. জেতার সচেতনতা
  - ঘ. সাহস ও সততা
৩. সহকর্মীদের মনোভাব জানতে পারা নেতার কোন জাতীয় গুণ?
  - ক. আকর্ষণীয় ব্যক্তিত্ব
  - খ. মানবিক সম্পর্ক অনুধাবন
  - গ. জেতার সচেতনতা
  - ঘ. সাহস ও সততা

**ক** উত্তরমালা: ১. ঘ, ২. ক, ৩. গ

### খ. রচনামূলক প্রশ্ন

১. প্রশাসন ও ব্যবস্থাপনার ধারণা ব্যাখ্যা করুন। প্রশাসন ও ব্যবস্থাপনার মধ্যে পার্থক্য চিহ্নিত করুন।

## পাঠ ৩.৫:

## কার্যকর নেতৃত্বের কার্যাবলি

## Functions of Effective Leadership



## উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি-

- কার্যকর নেতৃত্বের ধারণা ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- একজন সফল নেতার কাজগুলো ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

Hosking-এর মতে Leaders are those who consistently make effective contributions to social order, and who are expected and perceived to do so. অর্থাৎ নেতা হচ্ছেন তারা যাদের মধ্যে নেতৃত্বের যাবতীয় গুণাবলি বিদ্যমান এবং যারা তাদের সে সকল গুণাবলিকে কাজে লাগিয়ে স্ব স্ব প্রতিষ্ঠানে নিয়মাতান্ত্রিক উপায়ে কার্যকরী অবদান রাখতে সক্ষম হন। নেতা কর্মীদের চিন্তা, উদ্যোগ ও প্রচেষ্টাকে প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনে পরিচালনা করেন। নিম্নে একজন সফল ও কার্যকর নেতার কার্যাবলি বিশ্লেষণ করা হল-

১. **পরিকল্পনা প্রণয়ন (Planning):** পরিকল্পনা হলো ভবিষ্যত কার্যক্রমের দিক-নির্দেশনা। কোন শিক্ষা প্রতিষ্ঠান বা সংগঠন তার পূর্ব নির্ধারিত লক্ষ্য অর্জনের জন্য ভবিষ্যতে কী কাজ কে, কীভাবে, কখন, করবে তা নির্ধারণ করাই হলো পরিকল্পনা। কোন প্রতিষ্ঠানে ভবিষ্যতে কী কাজ করতে হবে, কত দিনে করতে হবে, কীভাবে করতে হবে এ সম্পর্কে সিদ্ধান্ত গ্রহণ এবং সেগুলো বাস্তবায়নের কর্মকৌশল স্থির করা সেতার ও নেতৃত্বের প্রধান ও প্রথম কাজ। নেতাকেই বিভিন্ন বিষয়ে নতুন নতুন পরিকল্পনা, উদ্যোগ ও সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হয়। যে কোন প্রতিষ্ঠানের সাফল্য ও সার্থকতা বহুলাংশে নির্ভর করে নেতার যথাযথ পরিকল্পনা প্রণয়নের উপর।
২. **কর্মী নির্বাচন (Staffing):** প্রতিষ্ঠানের অন্যতম উপাদান হচ্ছে তার কর্মী বাহিনী। কর্মী বাহিনীকে প্রতিষ্ঠানের অন্যতম মানবিক সম্পদ হিসেবে বিবেচনা করা হয়। কার্য-সম্পাদনের জন্য উপযুক্ত কর্মী সংগ্রহ, নির্বাচন, নিয়োগ ও প্রশিক্ষণ প্রদান, পদোন্নতি, বদলি, ছাটাই প্রভৃতি কাজ কর্মীসংস্থানের অন্তর্ভুক্ত। নেতাকেই তার প্রতিষ্ঠানের জন্য উপযুক্ত কর্মী নির্বাচনের জন্য যাবতীয় প্রক্রিয়া সম্পন্ন করতে হয়। এ জন্য নেতাকে তার দুরদর্শীতা ও প্রজ্ঞা দিয়ে কর্মী বাছাই করতে হয়। কোন প্রতিষ্ঠানের কর্মী বা অধস্থানদের কর্মদক্ষতা ও নেতার নির্দেশনা অনুযায়ী কাজ করার উপরই প্রতিষ্ঠানের সাফল্য নির্ভর করে।
৩. **সংগঠিতকরণ (Organizing):** পরিকল্পনা অনুযায়ী ব্যবসায়ের মানবিক ও বস্তুগত সকল প্রয়োজনীয় উপকরণ এবং সম্পদ সংগ্রহ ও সমন্বিত করতে হয়। সেগুলোকে যথাযথভাবে ব্যবহার করার জন্য কর্মীদের মধ্যে দায়িত্ব ও ক্ষমতা বন্টন এবং আন্তঃসম্পর্ক তৈরির কার্যাবলিকে সংগঠিতকরণ বলা হয়। একজন নেতা তার যোগ্যতা ও দুরদর্শীতা দিয়ে সংগঠিতকরণের কাজটি সম্পন্ন করে থাকেন।
৪. **আস্থা ও আত্মবিশ্বাস সৃষ্টি (Creating Faith and Confidence):** নেতার অন্যতম কাজ হলো অধীনস্থ মানবসম্পদ ও কর্মীবাহিনীর মধ্যে প্রতিষ্ঠানের প্রতি এবং নেতার নেতৃত্বের আস্থা ও কর্মীদের নিজেদের প্রতি আত্মবিশ্বাস জাগানো। নেতার প্রতি আস্থা না থাকলে কর্মক্ষেত্রে সর্বোচ্চ শ্রম দিতে পারে না। অন্যদিকে কর্মীরা যতক্ষণ পর্যন্ত প্রতিষ্ঠানকে নিজেদের মনে না করবে ততক্ষণ তারা তাদের আন্তরিক সেবা দিতে পারবে না। এ জন্য নেতাকে বিভিন্ন প্রক্রিয়ার মাধ্যমে অগ্রসর হতে হয়।
৫. **সম্মিলিত প্রচেষ্টার উন্নয়ন (Developing Collective Efforts):** যে কোন প্রতিষ্ঠানের সাফল্য ও উন্নতি নির্ভর করে সে প্রতিষ্ঠানের মালিক-শ্রমিক-ব্যবস্থাপনাসহ সংশ্লিষ্ট সকলের সম্মিলিত প্রচেষ্টা ও দলগত

উদ্যোগের উপর। একজন নেতা মালিক, ব্যবস্থাপক এবং শ্রমিক নেতা যে অবস্থানের থাকুক না কেন তা দায়িত্ব প্রতিষ্ঠানের বৃহত্তর স্বার্থে সম্মিলিত ও দলগতভাবে কাজ করা।

৬. **নির্দেশনাদান (Directing):** পরিকল্পনা বাস্তবায়নের জন্য কর্মীদের আদেশ-নির্দেশ প্রদান করাকে নির্দেশনা বলে। নেতা কর্মীদের কোন কাজ কখন, কীভাবে, সম্পন্ন করতে হবে তার নির্দেশনা প্রদান করে থাকেন। যথার্থ নির্দেশনা দিতে পারলে কর্মীরা সর্বাধিক দক্ষতা প্রদর্শন করতে পারে। নেতার যোগ্যতায় নির্দেশনাদান সফল হলে প্রতিষ্ঠান বা সংগঠন সফল হয়
৭. **প্রেষণাদান (Motivating):** প্রতিষ্ঠানের কর্মীদেরকে কাজের প্রতি আগ্রহী ও উৎসাহী করার প্রক্রিয়াকে প্রেষণা বলা হয়। প্রেষণার ফলে কর্মীরা আগ্রহ নিয়ে দায়িত্ব পালনে উদ্বুদ্ধ হয় এবং মানসম্মত কাজ সম্পাদনে সক্ষম হয়। নেতা কর্মীদেরকে প্রয়োজনীয় আর্থিক ও অআর্থিক বিভিন্ন ধরনের প্রণোদনা প্রদানের মাধ্যমে প্রেষণা দান করে থাকেন।
৮. **সমন্বয়সাধন (Co-ordinating):** সমন্বয় সাধন প্রক্রিয়ায় ব্যবস্থাপক ব্যবসায় সংগঠনের কর্মী, বিভিন্ন বিভাগ ও উপবিভাগের মধ্যে কার্যকর যোগাযোগ স্থাপন করা হয়। সমন্বয় সাধনের মাধ্যমে নেতা প্রতিষ্ঠানের সকলকে একটি দলে পরিণত করেন এবং যা ঐক্যবদ্ধভাবে কাজ সম্পাদনে সহায়তা করে।
৯. **নিয়ন্ত্রণ (Controlling):** পরিকল্পনা অনুযায়ী কার্য-সম্পাদিত হচ্ছে কিনা তা তদারকি করা, ত্রুটি-বিচ্যুতি নির্ণয় করা এবং প্রয়োজনে সংশোধনী গ্রহণ করার সার্বিক প্রক্রিয়াকে নিয়ন্ত্রণ বলা হয়। নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে নেতা প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনা বাস্তবায়ন সহজতর করে থাকেন।



## পাঠোত্তর মূল্যায়ন- ৩.৫

### ক. বহুনির্বাচনি প্রশ্ন

সঠিক উত্তরের পাশে টিক (✓) চিহ্ন দিন।

১. প্রতিষ্ঠানের ভবিষ্যত কর্ম-নির্ধারণ কোন ধরনের কাজ?
  - ক. কর্মী নির্বাচন
  - খ. সংগঠিতকরণ
  - গ. পরিকল্পনা প্রণয়ন
  - ঘ. সমন্বয় সাধারণ
২. কোন কাজ কখন ও কীভাবে সম্পন্ন করতে হবে বলা নেতার কোন ধরনের কার্যাবলি?
  - ক. কর্মী নির্বাচন
  - খ. সংগঠিতকরণ
  - গ. নির্দেশনাদান
  - ঘ. সমন্বয় সাধারণ
৩. কর্মীদেরকে প্রয়োজনীয় আর্থিক ও অআর্থিক বিভিন্ন ধরনের প্রণোদনা প্রদান নেতার কোন ধরনের কাজ?
  - ক. কর্মী নির্বাচন
  - খ. সংগঠিতকরণ
  - গ. নিয়ন্ত্রণ
  - ঘ. প্রেষণাদান



উত্তরমালা: ১. গ, ২. গ, ৩. ঘ

### খ. রচনামূলক প্রশ্ন

১. একজন সফল নেতার কাজগুলো ব্যাখ্যা করুন।

## পাঠ ৩.৬:

## কর্মীদের প্রেষণা সৃষ্টিতে প্রতিষ্ঠান নেতা

## Institutional Leader in Motivating Workforce



## উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি-

- প্রেষণার গুরুত্ব ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- কর্মীদের প্রেষণা সৃষ্টিতে প্রতিষ্ঠান প্রধান এর বর্ণনা করতে পারবেন।

প্রেষণা হচ্ছে এমন একটি ব্যবস্থাপনা সম্পর্কিত প্রক্রিয়া যা কোন প্রতিষ্ঠানের কর্মীদেরকে সতঃস্ফুর্তভাবে কার্য সম্পাদনে উদ্বুদ্ধ করে এবং প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনে সহায়তা করে। যে কোন প্রতিষ্ঠানের মূল চালিকা শক্তি সে প্রতিষ্ঠানের কর্মী বাহিনী বা মানবসম্পদ। ব্যক্তির সকল আচরণের পেছনে প্রেষণার ভূমিকা অপরিহার্য। প্রেষণা ছাড়া কার্যে গতিশীলতা আনা সম্ভব নয়। মানসিক আনন্দবোধ, সামাজিক স্বীকৃতি, কর্ম-সম্পাদনের সাফল্য, জ্ঞানের উপলব্ধি ও প্রয়োগ, নতুন দক্ষতা অর্জন, স্বাধীনতা লাভ, ভালবাসা অর্জন প্রভৃতি প্রেষণার উৎস হিসাবে কাজ করে।

প্রেষণাদানের মাধ্যমে সে কর্মীবাহিনীকে যথাযথভাবে কাজে লাগাতে পারলে সে প্রতিষ্ঠানের সাফল্য অনিবার্য। নিম্নে প্রেষণার বিভিন্ন গুরুত্ব ব্যাখ্যা করা হল-

১. **মানব সম্পদের সর্বোচ্চ ব্যবহার (Maximum Utilization of Human Resources):** যে প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা যত বেশি প্রেষণাপ্রাপ্ত এবং অনুপ্রাণিত সে প্রতিষ্ঠানের উন্নতির জন্য তারা বেশি নিবেদিত। তারা তাদের সর্বোচ্চ শ্রম ও মেধা দিয়ে প্রতিষ্ঠানের উন্নতির জন্য কাজ করে যান। দেখা যায় সর্বোচ্চ মেধা নিয়েও অনেক কর্মীরা প্রতিষ্ঠানকে আপন করে নিতে পারছে না প্রেষণার অভাবে। তাই বলা যায় মানব সম্পদের সর্বোচ্চ ব্যবহার নিশ্চিত করার জন্য প্রেষণার বিকল্প নেই।
২. **কর্মবাহিনীর দক্ষতা বৃদ্ধি (Increasing Skill of Workforce):** সঠিক প্রেষণা কর্মীদের কাজে শুধু স্বেচ্ছাপ্রণোদিতই করে না তাদের দক্ষতা ও যোগ্যতা বৃদ্ধিতে কার্যকর ভূমিকা পালন করে। কেননা আন্তরিকতা থাকলে স্বাভাবিকভাবেই কর্মীরা কাজের প্রতি আগ্রহী থাকে। ফলে তাদের দক্ষতা বৃদ্ধি পায়। অন্যদিকে কাজের প্রতি আগ্রহ ও আন্তরিকতা না থাকলে ধীরে ধীরে কর্মীরা অদক্ষ হয়ে পড়ে। সুতরাং প্রেষণা কর্মীদেও কর্মদক্ষতার বৃদ্ধির অন্যতম সহায়ক হিসেবে কাজ করে।
৩. **অপচয়হ্রাস (Decreasing Wastage):** প্রেষণা শুধু কাজের গতি বৃদ্ধি ও কর্মীদের দক্ষতাই বৃদ্ধি করে না, যে কোন প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন ক্ষেত্রের অবচয়ও হ্রাস করে। কারণ সকল স্তরের প্রেষণায় উদ্দীপ্ত কর্মীরা সব সময় চেষ্টা করে যাতে প্রতিষ্ঠানের সম্পদের সর্বোচ্চ ব্যবহার করতে পারে। ফলে উৎপাদন বৃদ্ধির সাথে সাথে সামগ্রিক অবচয়ও হ্রাস পায়।
৪. **শ্রমিক অসন্তোষহ্রাস (Lessening Labour Unrest):** যে কোন প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নের পথে বড় বিপদ ও বাধা হচ্ছে কর্মী বা স্টাফ আন্দোলন ও অসন্তোষ। আর কর্মী আন্দোলন ও অসন্তোষের অন্যতম কারণ প্রতিষ্ঠানের প্রতি বিরাগ মনোভাব, অবিশ্বাস ও সন্দেহ। যথাযথ প্রেষণামূলক কর্মকাণ্ড বজায় রাখলে কর্মী আন্দোলন ও অসন্তোষ মোকাবেলা করা সম্ভব।



৫. **প্রতিষ্ঠানের সুনাম বৃদ্ধি (Increase Goodwill of Institution):** প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের মধ্যে একতা, মনোবল ও গতিশীলতার মত প্রেষণা বিরাজ করলে প্রতিষ্ঠানের যেমন উন্নয়ন হয় তেমনি সুনামও বৃদ্ধি পায়।
৬. **নিয়োগকর্তা-কর্মী সুসম্পর্ক (Good Relation Between Owner-Staff):** বর্তমান পূজিবাদী সমাজ ব্যবস্থায় সে প্রতিষ্ঠানই সফলতা লাভ করে স্থিতিশীল উন্নয়ন ধারা বজায় রাখতে পারে যে প্রতিষ্ঠানে মালিক-শ্রমিক, ব্যবস্থাপক-কর্মচারী সুসম্পর্ক বজায় থাকে। আবার সেই প্রতিষ্ঠানেই এ রকম সম্পর্ক বজায় থাকে যেখানে সকলের জন্য আর্থিক ও সামাজিক প্রেষণা বিদ্যমান থাকে।
৭. **কর্মীদের চাকুরি ত্যাগের প্রবণতা হ্রাস (Reducing Tendency of Leaving Jobs):** উপযুক্ত প্রেষণা পেলে কর্মীরা প্রতিষ্ঠানকে আপন করে নেই। প্রতিষ্ঠানের উন্নতিকল্পে তারা অবিরত কাজ করে যায়। কোন বড় ঘটনা ছাড়া তারা চাকুরি ত্যাগ করে যেতে চাই না। ফলে প্রতিষ্ঠানের স্থিতিশীলতা বজায় থাকে।
৮. **সম্পদের সংরক্ষণ ও ব্যবহার (Mobilization of Resources):** যে কর্মীরা বিভিন্ন প্রেষণা দ্বারা অনুপ্রাণিত তারা সবসময় স্ব স্ব প্রতিষ্ঠানের সম্পদ যেমন আসবাবপত্র, যন্ত্রপাতি, মূল্যবান কাগজপত্র, ইলেকট্রনিক সামগ্রীসহ যাবতীয় সম্পদের যথাযথ সংরক্ষণ ও সর্বোচ্চ ব্যবহার নিশ্চিত হয়।
৯. **লক্ষ্য অর্জন সহজতর হয় (Easy to Obtain Goals):** প্রেষণা যেহেতু যে কোন প্রতিষ্ঠানের সকল স্তরের কর্মীবাহিনীকে অনুপ্রাণিত, উৎসাহিত ও কাজে গতিশীলতা দান করে তাই প্রতিষ্ঠানের নির্ধারিত লক্ষ্য অর্জন সহজতর হয়ে যায়।

### প্রতিষ্ঠান প্রধান কর্তৃক কর্মীদের প্রেষণাদানের বিভিন্ন উপায়

#### Ways of Motivating Work Forces by Institution Heads

প্রেষণা ব্যক্তিকে তার কোন অন্তর্নিহিত চাহিদা পূরণের জন্য উত্তেজিত করে বা তাগিদ দেয়। বিদ্যালয় ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রেও প্রেষণা অতিশয় গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। একজন সফল প্রতিষ্ঠান প্রধানের উত্তম নেতৃত্বের বৈশিষ্ট্য হল কর্মীবৃন্দকে উচ্চতর মানের প্রেষণা প্রদান। এর ফলে নিম্নমানে কর্ম-সম্পাদনকারী ক্রমান্বয়ে উচ্চমান অর্জনকারীতে রূপান্তরিত হতে পারেন। অন্যদিকে উচ্চমান কর্ম-সম্পাদনকারী উপযুক্ত ফিডব্যাক ও প্রেষণা লাভ করলে উৎকর্ষতা অর্জনে প্রয়াসী হন। এ কারণে নেতা হিসেবে প্রধান শিক্ষকের সকল পেশাগত তৎপরতা এমন হতে হবে যেনো তা শিক্ষক ও কর্মীগণের জন্য প্রেষণার কারণ হয় এবং বিদ্যালয় উত্তরোত্তর যেনো উচ্চতরমানের সাফল্য অর্জন করে। প্রেষণা ছাড়া কার্যে গতিশীলতা আনা সম্ভব নয়। প্রতিষ্ঠানের চাকাকে সচল রেখে কাজে গতিশীলতা আনার জন্য কর্মীবাহিনীকে বিভিন্ন রকম উপায়ে প্রেষণাদান করা হয়ে থাকে। এ সকল উপায়কে প্রেষণার উদ্দীপক বা উপাদান হিসেবে হিসেবে চিহ্নিত করা হয়ে থাকে। তবে প্রেষণার উদ্দীপকগুলো নির্ধারিত হয়ে থাকে মানুষের আচরণগত বৈশিষ্ট্য, প্রাতিষ্ঠানিক সামর্থ ও পরিবেশ-পরিস্থিতির উপর ভিত্তি করে। একজন প্রতিষ্ঠান প্রধান কর্মীদের বিভিন্নভাবে প্রেষণাদান করতে পারেন। উপায়গুলোকে প্রধানত আর্থিক ও আনর্থিক দুইভাগে ভাগ করা যায়। নিম্নে শিক্ষা প্রতিষ্ঠানে প্রেষণাদানের বিভিন্ন উপায়গুলো ছকে উপস্থাপন করা হল—

#### আর্থিক প্রেষণা (Financial Motivation)

যখন কোন প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের অর্থের বিনিময়ে বিভিন্ন প্রেষণা প্রদান করা হয় সেগুলো আর্থিক প্রেষণা হিসেবে গণ্য করা হয়। নিম্নে আর্থিক প্রেষণার বিভিন্ন উপাদানগুলো ব্যাখ্যা করা হল—

১. **উপযুক্ত বেতন ও মজুরি (Appropriate Salary and Wages):** যে কোন প্রতিষ্ঠানের কর্মীবাহিনীর কাছে সবচেয়ে বড় প্রেষণা তার কাজের জন্য উপযুক্ত এবং ন্যায্য বেতন ও মজুরি। আকর্ষণীয় বেতন স্বভাবতই কর্মীদের উদ্দীপ্ত করে। অন্যদিকে অবস্থান অনুযায়ী যদি বেতন ও মজুরি কোন কর্মীর কাজে

- প্রত্যাশা অনুযায়ী যথেষ্ট না হয়, নিত্যদিনের নূন্যতম প্রয়োজন মেটাতে সহায়ক না হয় তাহলে সে আন্তরিকতা ও আগ্রহ নিয়ে কাজ করতে পারে না। ফলে ধীরে ধীরে তার কর্মদক্ষতাহ্রাস পায়।
২. **বোনাস (Bonus):** বেতনের পাশাপাশি কর্মীদের অনুপ্রাণিত, উৎসাহিত ও প্রেষিত করার অন্যতম আকর্ষণীয় উপাদান হচ্ছে বোনাস। বর্তমানে এটি অনেক প্রতিষ্ঠানে আকর্ষণীয় প্রেষণা হিসেবে বিবেচিত হচ্ছে যা কর্মীবাহিনীকে কাজে উৎসাহিত করে।
  ৩. **পদোন্নতি (Promotion):** পদোন্নতি যে কোন প্রতিষ্ঠানে সবচেয়ে কার্যকর প্রেষণা হিসেবে কাজ করে। পদোন্নতি না থাকলে বা পদোন্নতির স্বাভাবিক প্রক্রিয়া ব্যাহত হলে যে কোন প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রমের গতিশীলতা হ্রাস পেতে থাকে। পদোন্নতি দক্ষ ও যোগ্য কর্মীদেও কার্যক্ষমতাকে কাজে লাগানোর টনিক হিসেবে কাজ করে।
  ৪. **আর্থিক নিরাপত্তা (Financial Security):** কোন কোন প্রতিষ্ঠানে বেতন, বোনাসের পাশাপাশি অন্যান্য আর্থিক নিরাপত্তা যেমন- পেনসন, গ্রাচুইটি, প্রভিডেন্ট ফান্ড ও বিমার ব্যবস্থা থাকলে সেগুলো প্রভাবশালী প্রেষণা হিসেবে কাজ করে।
  ৫. **চিকিৎসা সুবিধা (Medical Facilities):** কর্মীদের সুস্বাস্থ্য রক্ষার ব্যবস্থা করা উচ্চ প্রেষণা হিসেবে কাজ করে। যে সকল প্রতিষ্ঠানে কর্মীবাহিনী ও তাদের পরিবারের সদস্যদের স্বাস্থ্য সেবা নিশ্চিত করে সেখানে কর্মীবাহিনী পরম উৎসাহে ও উদ্দীপনায় কাজ করে থাকে।
  ৬. **বাসস্থানের সুবিধা (Housing Facilities):** বাসস্থানের সুবিধা পাওয়া মৌলিক চাহিদার অন্তর্ভুক্ত। প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের বাসস্থানের ব্যবস্থা করতে পারলে কর্মীরা উদ্দীপ্ত হয়, কাজে আনন্দ পায় এবং আন্তরিকতার সাথে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের কাজে নিয়োজিত থাকে।
  ৭. **পরিবহন সুবিধা (Transportation Facilities):** শহর কিংবা গ্রাম সব জায়গায় পরিবহন ব্যবস্থা একটি প্রয়োজনীয় উপাদান। পরিবহনের ব্যবস্থা করতে পারলে কর্মী বাহিনী মনোযোগ সহকারে কাজ করতে পারে।
  ৪. **রেশন সুবিধা (Rationing Facilities):** বেতন ও মজুরি বেশির ভাগ ক্ষেত্রে কর্মী বাহিনীর চাহিদা পূরণ করতে পারে না। সে ক্ষেত্রে নিত্য প্রয়োজনীয় দ্রব্যের অস্বাভাবিক মূল্যবৃদ্ধির চাপ থেকে কর্মীদেরকে হালকা করার জন্য রেশন বা কম মূল্যে দ্রব্যাদি পাওয়ার ব্যবস্থা করলে তা কার্যকর প্রেষণা হিসেবে গণ্য হয়।
  ৯. **কেন্টিন সুবিধা (Canteen Facilities):** কর্মরত শ্রমিক-কর্মচারীদের জন্য সহজ ও সুলভ মূল্যে নাস্তা ও দুপুরের খাবারের ব্যবস্থা করতে পারলেও কর্মীরা মনোযোগ সহকারে কাজ করতে পারে।
  ১০. **বিভিন্ন পুরস্কার (Different Rewards):** কর্মীদের যদি বিভিন্ন কাজ, পারদর্শীতা ও দক্ষতার জন্য পুরস্কারের ব্যবস্থা থাকে তাহলে তারা কর্মসম্পাদনে উৎসাহ বোধ করে সব সময় প্রতিযোগিতার মনোভাব নিয়ে এগিয়ে যান।

### অনার্থিক প্রেষণা (Non-financial Motivation)

এমন অনেক প্রেষণা আছে যেগুলো সরাসরি অর্থের সাথে জড়িত না হলেও কর্মীদের কাজে অনুপ্রাণিত করে। এদেরকে অনার্থিক প্রেষণা বলে। অনার্থিক প্রেষণার উপাদানগুলো নিম্নে আলোচনা করা হল-

১. **সুষ্ঠু কর্ম পরিবেশ (Fair Working Environment):** সুষ্ঠু ও শ্রমিকবান্ধব কর্ম পরিবেশ যে কোন প্রতিষ্ঠানের কর্মী বাহিনীর জন্য অনুকূল প্রেষণা হিসেবে কাজ করে। যে প্রতিষ্ঠান এ রকম পরিবেশ যতবেশি নিশ্চিত করতে পারে সে কারখানা বা প্রতিষ্ঠান উন্নয়নও তত বেশি হয়। কারখানার অভ্যন্তরে খোলা আবহাওয়া, পর্যাপ্ত আলো-বাতাস, পরিষ্কার পরিছন্ন পয়নিষ্কাশন ব্যবস্থা, মহিলাদের জন্য পৃথক ও নিরাপদ শৌচাগার ইত্যাদি সুষ্ঠু ও শ্রমিকবান্ধব কর্ম-পরিবেশের পূর্বশর্ত।

২. **ভাল কাজের প্রশংসা (Appreciation for Good Works):** ভাল কাজের প্রশংসা পেলে শ্রমিকরা কাজে উৎসাহ পায়। কারণ প্রশংসা এ রকম একটি উদ্দীপক যা সবাইকে আন্দলিত ও আলোড়িত করে। সুতরাং যে সকল প্রতিষ্ঠানে শিক্ষক-কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের কাজের প্রশংসা করার সংস্কৃতি বিরাজমান সে প্রতিষ্ঠানের গতিশীলতা চলমান থাকে।
৩. **চাকরির নিরাপত্তা (Job Security):** প্রতিষ্ঠানে যদি কর্মীদের কাজের নিরাপত্তা ও ব্যক্তিগত নিরাপত্তা বিরাজ করে তাহলে কর্মীরা তৃপ্তি নিয়ে কাজে লেগে থাকে। অন্যদিকে কর্মীরা যদি চাকুরি হারানোর ভয় থাকে তাহলে তারা হতাশায় ভোগে এবং কাজে আনন্দ পায় না।
৪. **সৃজনশীলতার সুযোগ (Opportunities of Creativity):** সকল প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের মধ্যেই অনেক সৃজনশীলতা থাকে। কিন্তু বেশির ভাগ ক্ষেত্রেই তারা সে সৃজনশীলতাকে কাজে লাগাতে পারে না। যে সকল প্রতিষ্ঠানে কর্মীদেরকে তাদের সৃজনশীল চিন্তা-ভাবনা ও কর্মকে প্রকাশের সুযোগ দেওয়া হয় সেখানে তারা বেশি প্রেষণা অনুভব করে।
৫. **অধিকার ও ক্ষমতা (Right and Power):** যদি কাজের ক্ষেত্রে শ্রমিক ও কর্মকর্তা-কর্মচারীদের অধিকার লাভের ও ক্ষমতা প্রয়োগের সুযোগ থাকে তাহলে তারা আনন্দ, আবেগ ও আন্তরিকতার সাথে কাজ করে এবং প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে মনোযোগী থাকে।
৬. **ভাল কাজের স্বীকৃতি (Recognition for Good Work):** যদি কোন প্রতিষ্ঠানের শ্রমিক ও কর্মীবাহিনীর জন্য ভাল কাজের প্রশংসার পাশাপাশি তাকে স্বীকৃতিস্বরূপ সার্টিফিকেট দেওয়া হয় তাহলে এটি গুরুত্বপূর্ণ প্রেষণা হিসেবে কাজ করে।
৭. **সিদ্ধান্ত গ্রহণে অংশগ্রহণের সুযোগ (Opportunities in Decision Making):** ব্যবস্থাপনা ও অন্যান্য বিষয়ে যদি কর্মীবাহিনীর সকল স্তরের লোকদের মতামত প্রদানের এবং সিদ্ধান্ত গ্রহণে সে মতামতকে সম্মান করার সুযোগ থাকে তাহলে কর্মীরা প্রতিষ্ঠানটিকে নিজেদের মনে করে।
৮. **গণতান্ত্রিক মূল্যবোধ (Democratic Values):** প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা ও নেতৃত্ব যদি গণতান্ত্রিকমণা হয় তাহলে কর্মীরা সংগঠনটিকে নিজেদের মনে করে কাজ করে। ফলে এটি কার্যকর প্রেষণা হিসেবে কাজ করে।
৯. **প্রশিক্ষণের সুবিধা (Opportunities of Training Facilities):** বলা হয়ে থাকে জীবনের জন্য শিক্ষা আর পেশার উন্নয়নের জন্য প্রশিক্ষণ। প্রশিক্ষণ কর্মীদের পেশাগত দুর্বলতাগুলো দূর করে দক্ষ করে তোলে। তাই শ্রমিকদের নিয়মিত প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা থাকা উচিত।
১০. **প্রতিষ্ঠানের সুনাম (Good Will of Organization):** যে কোন সরকারি ও বেসরকারি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের সবচেয়ে বড় সম্পদ হলো সুনাম। যে প্রতিষ্ঠান সুনাম অর্জন করে তার খ্যাতি সবদিকে ছড়িয়ে পড়ে। ফলে সবাই উক্ত প্রতিষ্ঠানে কাজ করে সম্মানবোধ করে।

উপরোক্ত নিয়মানুযায়ী শিক্ষক ও কর্মচারীগণের মধ্যে উচ্চমানের প্রেষণা সৃষ্টি করে উচ্চতরমানের মানবসম্পদ রচনার ভিত রচনা সম্ভবপর হবে।

## পাঠোত্তর মূল্যায়ন- ৩.৬

### ক. বহুনির্বাচনি প্রশ্ন

সঠিক উত্তরের পাশে টিক (✓) চিহ্ন দিন।

১. কোনটি আর্থিক প্রেষণার উদাহরণ?
  - ক. সৃজনশীলতার সূযোগ
  - খ. ভাল কাজের স্বীকৃতি
  - গ. গণতান্ত্রিক মূল্যবোধ
  - ঘ. চিকিৎসা সুবিধা
২. কোনটি অআর্থিক প্রেষণার উদাহরণ?
  - ক. চাকরির নিরাপত্তা
  - খ. রেশন সুবিধা
  - গ. বাসস্থানের সুবিধা
  - ঘ. চিকিৎসা সুবিধা
৩. নিজের কোন্ প্রেষণাটি কর্মীদের সরচেয়ে বেশি উদ্দীপ্ত করে?
  - ক. বোনাস
  - খ. উপযুক্ত বেতন ও মজুরি
  - গ. সুষ্ঠু কর্ম পরিবেশ
  - ঘ. সিদ্ধান্ত গ্রহণে অংশগ্রহণের সূযোগ

**ক** উত্তরমালা: ১. ঘ, ২. ক, ৩. খ

### খ. রচনামূলক প্রশ্ন

১. প্রতিষ্ঠান প্রধান কর্তৃক কর্মীদের প্রেষণাদানের বিভিন্ন উপায়গুলো বর্ণনা করুন।

পাঠ ৩.৭:

বিদ্যালয়ের সার্বিক উন্নয়নে প্রতিষ্ঠান প্রধানের নেতৃত্ব

## Leadership of Head Teacher in Allout Development of School



### উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি-

- বিদ্যালয়ের সার্বিক উন্নয়ন কার্যক্রমে প্রতিষ্ঠান প্রধানের করণীয় ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

একজন প্রতিষ্ঠান প্রধানের একাডেমিক, প্রশাসনিক, সাংগঠনিক, তত্ত্বাবধানিক ও আর্থিক দায়িত্ব ও কর্তব্য পালন করতে হয়। তবে প্রতিষ্ঠান প্রধানের সামগ্রিক কর্মকাণ্ডের মূল লক্ষ্য হলো শিক্ষার্থীদের জন্য কার্যকর ও গুণগত শিখন-শেখানো কার্যক্রম পরিচালনার মাধ্যমে মানসম্মত শিক্ষা নিশ্চিত করা। নিম্নে একজন প্রাতিষ্ঠানিক নেতা হিসেবে প্রতিষ্ঠান প্রধানের ভূমিকা বর্ণনা করা হলো-

- প্রতিষ্ঠান প্রধান সহকর্মী শিক্ষকদের পেশাগত দক্ষতা উন্নয়নে ভূমিকা রাখবেন। শ্রেণি শিক্ষকের পেশাগত দক্ষতাভিত্তিক প্রশিক্ষণ, ইন-হাউজ প্রশিক্ষণ, সেমিনার, ওয়ার্কশপ, অনুশিক্ষণ, গোলটেবিল আলোচনা, বিশেষজ্ঞ বক্তার উপস্থাপন, পেশাগত বিষয়ে ডিবেট/বিতর্ক ইত্যাদির আয়োজন করা। প্রতিষ্ঠান প্রধানের উচিত প্রশিক্ষণ শেষে অন্য শিক্ষকদের মাঝে তা শেয়ার করার জন্য উপযুক্ত পরিবেশ সৃষ্টি করা।
- শিক্ষকগণ পেশাগত উন্নয়নের জন্য সরকারি-বেসরকারি বিভিন্ন সংস্থা থেকে নানা রকম প্রশিক্ষণ গ্রহণ করে থাকে। লব্ধ প্রশিক্ষণ বিদ্যালয়ে শিখন-শেখানো কার্যক্রমে ব্যবহার করছে কিনা তা তত্ত্বাবধান ও মেন্টরিং করার ব্যবস্থা করা প্রাতিষ্ঠানিক নেতার অন্যতম দায়িত্ব।
- প্রতিষ্ঠান প্রধানের উচিত পেশাগত শিখন সমাজ প্রতিষ্ঠার মাধ্যমে শিক্ষকদের সাথে ক্রমাগত ও গতিশীল পেশাগত সংলাপের ব্যবস্থা করা। নতুন ও অপেক্ষাকৃত কম অভিজ্ঞ শিক্ষকদেরকে দক্ষ ও অভিজ্ঞ শিক্ষকের ক্লাস পর্যবেক্ষণ করার পেশাগত মনোভাব সৃষ্টি করা উচিত।
- প্রতিষ্ঠান প্রধানকে দেশের জাতীয় শিক্ষানীতি ও শিক্ষাক্রম বাস্তবায়নের লক্ষ্যে শক্তিশালী ভূমিকা পালন করতে হয়। এ জন্য শিক্ষাক্রমে উল্লেখিত শিক্ষার লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য, প্রান্তিক যোগ্যতা এবং বিভিন্ন বিষয়ের জন্য নির্ধারিত শিখনফল বিষয়াদি সম্পর্কে নিজে জানতে এবং বিদ্যালয়ের অন্যান্য শিক্ষকদের অবহিত করতে কর্মশালাসহ বিভিন্ন উদ্যোগ গ্রহণ করতে হয়।
- শিক্ষার গুণগত মানোন্নয়নে সম্ভাব্য সকল পর্যায়ের ব্যক্তিবর্গের সাথে নিশ্চিত করার দায়িত্ব প্রতিষ্ঠান প্রধানের। বিদ্যালয় কার্যক্রমে শিক্ষার্থী, শিক্ষক, এসএমসি, অভিভাবক, স্থানীয় জনপ্রতিনিধি, বিদ্যালয় এলাকার জনগোষ্ঠী এবং সর্বোপরি উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষের সাথে কার্যকর যোগাযোগ ও সম্পৃক্ত করার মাধ্যমে বিদ্যালয়কে একটি কার্যকর প্রতিষ্ঠানে রূপান্তর করার সম্মিলিত উদ্যোগ গ্রহণ করা।
- প্রাতিষ্ঠানিক নেতা সকল ক্ষেত্রে জেডার সংবেদনশীল আচরণ করেন এবং শিক্ষকদেরকে শ্রেণিকর্মকাণ্ড ও শ্রেণির বাইরে বিশেষ চাহিদাসম্পন্ন শিক্ষার্থীর ব্যাপারে সংবেদনশীল হতে অনুপ্রাণিত করবেন এবং একীভূত শিক্ষার মূলমর্ম প্রতিষ্ঠা ও অনুশীলন করার উদ্যোগ নিবেন এবং একীভূত শিক্ষা ও জেডার সংবেদনশীল কর্মপরিবেশ নিশ্চিত করেন।

- শিখন-শেখানো কার্যক্রমে এবং প্রাতিষ্ঠানিক কর্মকাণ্ডে তথ্য ও যোগাযোগ প্রযুক্তির সর্বোচ্চ ব্যবহার নিশ্চিত করা দায়িত্ব প্রাতিষ্ঠানিক নেতার।
- বিদ্যালয় সময় সময় খুবই বিশেষ ধরনের সমস্যায় পড়ে। যেমন- ক্লান পলায়ন, ঝরে পড়া, ইভটিজিং, বেতন-আদায় সমস্যা, শিক্ষণ-সহায়ক উপকরণ ব্যবহার সমস্যা, নতুন শিখন-শেখানো পদ্ধতি কৌশল প্রবর্তনে প্রতিবন্ধকতা, বিদ্যালয়ে একীভূতকরণ সমস্যা, জেভার সমস্যাসহ আরো অনেক। কিন্তু সে সকল সমস্যা সমাধান করে বিদ্যালয়কে অগ্রগামী রাখতে এবং বিদ্যালয়ের সুনাম ধরে রাখতে কর্মসহায়ক গবেষণার সংস্কৃতি সৃষ্টি করার দায়িত্ব প্রাতিষ্ঠান প্রধানের। এক্ষেত্রে প্রাতিষ্ঠানিক নেতা প্রধান নিয়ামক হিসেবে নেতৃত্ব প্রদান করে গবেষক দলের সহযোগিতায় কর্মসহায়ক গবেষণা পরিচালনা করবেন।

## ৮ পাঠোত্তর মূল্যায়ন- ৩.৭

### ক. বহুনির্বাচনি প্রশ্ন

সঠিক উত্তরের পাশে টিক (✓) চিহ্ন দিন।

১. শিক্ষকদের পেশাগত দক্ষতা উন্নয়নে প্রাতিষ্ঠানিক নেতা নিচের কোনটি গ্রহণ করবেন?
  - ক. একীভূত শিক্ষা বাস্তবায়ন
  - খ. পেশাগত শিখন সমাজ প্রতিষ্ঠা
  - গ. ইন-হাউজ প্রশিক্ষণ
  - ঘ. শিক্ষাক্রম বাস্তবায়ন
২. নতুন ও অপেক্ষাকৃত কম অভিজ্ঞ শিক্ষকদের মধ্যে মত বিনিময়ের জন্য প্রাতিষ্ঠানিক নেতা নিচের কোন্ উদ্যোগটি নিতে পারেন?
  - ক. জেভার সংবেদনশীল পরিবেশ সৃষ্টি
  - খ. শিক্ষাক্রম বাস্তবায়ন
  - গ. একীভূত শিক্ষা বাস্তবায়ন
  - ঘ. পেশাগত শিখন সমাজ প্রতিষ্ঠা
৩. বিশেষ চাহিদাসম্পন্ন শিক্ষার্থীর ব্যাপারে উদ্যোগ গ্রহণ শিক্ষক নেতা কোন্ কাজটি বাস্তবায়ন করবেন?
  - ক. একীভূত শিক্ষা বাস্তবায়ন
  - খ. কর্মসহায়ক গবেষণা প্রচলন
  - গ. শিক্ষাক্রম বাস্তবায়ন
  - ঘ. পেশাগত শিখন সমাজ প্রতিষ্ঠা

**ক** উত্তরমালা: ১. গ, ২. ঘ, ৩. ক

### খ. রচনামূলক প্রশ্ন

১. প্রশাসন ও ব্যবস্থাপনার ধারণা ব্যাখ্যা করুন। প্রশাসন ও ব্যবস্থাপনার মধ্যে পার্থক্য চিহ্নিত করুন।

পাঠ ৩.৮:

নেতৃত্ব বিকাশে বাধা

## Hindrance in Leadership Development



উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি-

- নেতৃত্ব বিকাশে সমস্যাগুলো চিহ্নিত করতে পারবেন।

যে কোন রাষ্ট্রের বা সমাজের বা প্রতিষ্ঠানের জনগোষ্ঠী বা মানবসম্পদকে পরিচালনা করার দায়িত্ব নেতার। তবে মানবগোষ্ঠীকে নির্বাচন করা, পরিচালনা করা এবং তাদের কর্ম ও দক্ষতাকে সর্বোচ্চ ব্যবহার করে প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জন করা অত সহজ কাজ নয়। সঠিক নেতৃত্বের গুণাবলি অর্জনের মাধ্যমেই একজন নেতা সব রকমের বাধা-বিপত্তিকে মোকাবিলা করতে সক্ষম হন। তবে যথার্থ নেতৃত্ব বিকাশের পথে বেশ কিছু বাধা আছে। বিভিন্ন দিক থেকে সে সব বাধা এসে থাকে। যেমন- প্রাতিষ্ঠানিক, নেতার ব্যক্তিগত দিক এবং অধস্থান দিক থেকে। নিম্নে নেতৃত্ব বিকাশের পথে বিরাজমান বিভিন্ন সমস্যাগুলো বিশ্লেষণ করা হলো-

- ১. দক্ষতার অভাব (Lack of Efficiency):** যিনি নেতৃত্বদান করবেন তাকে পরিকল্পনা প্রণয়নসহ কারিগরি মানবিক সম্পদ পরিচালনার দক্ষতার থাকতে হয়। এ সমস্ত দক্ষতার অভাব বা দুর্বলতা নেতৃত্ব বিকাশ ও উন্নয়নের পথে বড় বাঁধা।
- ২. অতিমাত্রিক আত্মবিশ্বাস (Excessive Confidence):** অনেক নেতা আছেন যাদের মধ্যে নেতৃত্বের অনেক গুণাবলি আছে যার সতর্ক ও চিন্তাদীপ্ত প্রয়োগ ও পরিচালনার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের সাফল্য অর্জন সম্ভব। কিন্তু অতিমাত্রায় আত্মবিশ্বাসী হবার কারণে অনেক সময় নেতৃত্বের সঠিক গুণাবলি অর্জন ও প্রয়োগ বাধাগ্রস্ত হয়।
- ৩. অহংকার ও অহমিকাবোধ (Pride and Ego-Sense):** অহংকার ও অহমিকাবোধ অনেক সময় অতিমাত্রিক আত্মবিশ্বাসের মতই নেতৃত্বের বিকাশে নেতিবাচক প্রভাব রাখতে পারে। যেহেতু নেতৃত্বের সাথে ক্ষমতা ও প্রতিপত্তি জড়িত তাই নেতা অনেক সময় ক্ষমতার অহংকার ও দৃষ্টি অন্ধ হয়ে যেতে পারে। যার কারণে সহকর্মী ও অধীনস্থদের প্রতি অবহেলা ও খবরদারি স্বাভাবিক হয়ে যায় যা প্রকৃত নেতৃত্ব বিকাশে বড় বাধা হিসেবে দেখা দেয়।
- ৪. নেতার প্রতি অতি নির্ভরতা (Excessive Dependent on Leader):** যদি কোন কারণে বা প্রেক্ষাপটে অধস্থানরা নেতার উপর অতিমাত্রায় নির্ভরশীল বা আস্থাশীল হয়ে পড়ে তাহলে কোন এক সময় নেতৃত্বের সামান্য ব্যর্থতা প্রতিষ্ঠানের জন্য অকল্যাণকর নিয়ে আসতে পারে। তাছাড়া অনেক সময় কর্মীরা নেতার উপর সমস্ত দায়িত্ব চাপিয়ে নিজেদের দায়িত্বে অবহেলা ও দায়িত্বহীনতার পরিচয় দেন।
- ৫. শ্রমিক অসন্তোষ (Labour Unrest):** কোন কারণে প্রতিষ্ঠানে শ্রমিক অসন্তোষ বা অসহযোগ দেখা দিতে তা প্রতিষ্ঠানের সকল নিয়ম-নীতি ভেঙ্গে পড়ে। যা উক্ত প্রতিষ্ঠানের নেতৃত্ব বিকাশ ও উন্নয়ন দারুণভাবে ব্যহত হয়।
- ৬. নেতার দায় এড়ানোর মানসিকতা (Tendency to Avoid Responsibilities of Leader):** অনেক নেতা আছেন যারা কর্তৃত্ব দেখাতে চান কিন্তু দায়িত্ব এড়িয়ে চলতে চান। অতিক্রম নিজের দায়িত্ব অধস্তনদের উপর চাপিয়ে দিতে চান। এতে অধস্তনদের মনোবল ভেঙ্গে পড়ে। যা নেতৃত্ব বিকাশে বড় বাধা হয়ে দাঁড়ায়।
- ৭. পরিবেশগত বাধা (Environmental Barriers):** প্রতিষ্ঠানের অনুকূল অভ্যন্তরীণ ও বহিঃপরিবেশ নেতৃত্ব বিকাশে বড় সহায়ক। তবে পরিবেশ যদি কাঙ্ক্ষিত না হয়, শ্রমিক-মালিক যদি বিরোধ লেগে থাকে, শ্রমিকদের কাজের পরিবেশ যদি উন্নত না হয় তাহলে নেতৃত্ব বিকাশের স্বাভাবিক গতিধারা ব্যহত হয়।

উপরোক্ত সমস্যাগুলো ছাড়াও আস্থার অভাব, সাংগঠনিক দুর্বলতা, নেতৃত্ব নির্বাচনে অগণতান্ত্রিক মানসিকতা, লাল ফিতার দৌরাত্ম এবং আমলাতান্ত্রিক জটিলতা নেতৃত্ব বিকাশের বড় বাধা। তবে এ সকল বাধা দূর করে সামনে এগিয়ে যেতে পারলে নেতৃত্ব বিকাশের পথে সম্ভাব্য সকল বাধা দূর করা সম্ভব হবে।

## পাঠোত্তর মূল্যায়ন- ৩.৮

### ক. বহুনির্বাচনি প্রশ্ন

সঠিক উত্তরের পাশে টিক (✓) চিহ্ন দিন।

১. সহকর্মী ও অধীনস্থদের প্রতি অবহেলা ও খবরদারি একজন নেতার কোন বৈশিষ্ট্যটি প্রকাশ করে?
  - ক. নেতার প্রতি অতি নির্ভরতা
  - খ. শ্রমিক অসন্তোষ
  - গ. নেতার দায় এড়ানোর মানসিকতা
  - ঘ. হংকার ও অহমিকাবোধ
২. কর্মীদের দ্বারা নেতার উপর সমস্ত দায়িত্ব চাপিয়ে দেয়ার মানসিকতা কোন কারণে হয়ে থাকে?
  - ক. নেতার প্রতি অতি নির্ভরতা
  - খ. দক্ষতার অভাব
  - গ. নেতার দায় এড়ানোর মানসিকতা
  - ঘ. অহংকার ও অহমিকাবোধ
৩. নিজের দায়িত্ব অধস্তনদের উপর চাপিয়ে দেবার মানসিকতা নেতার কোন ধরনের আচরণ?
  - ক. নেতার প্রতি অতি নির্ভরতা
  - খ. নেতার দায় এড়ানোর মানসিকতা
  - গ. দক্ষতার অভাব
  - ঘ. অহংকার ও অহমিকাবোধ

**ক** উত্তরমালা: ১. ঘ, ২. ক, ৩. খ

### খ. রচনামূলক প্রশ্ন

১. আদর্শ নেতৃত্ব বিকাশে বাধাগুলো চিহ্নিত করুন। এ বাধাগুলো দূর করার উপায়গুলো বের করুন।