

सामुदायिक विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको

नेतृत्व शैली

त्रिभुवन विश्वविद्यालय, शिक्षाशास्त्र संकाय शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभाग  
अन्तर्गत स्नातकोत्तर तह एम.एड द्वितीय वर्षको (EPM Ed. 598) आंशिक  
आवश्यकता पूरा गर्नका लागि प्रस्तुत

शोधप्रतिवेदन

शोधार्थी

जीवन कुमार श्रेष्ठ

परीक्षा रो.नं.: २१४००७९

त्रि.वि.वि. दर्ता नं. : ४४-८७

शैक्षिक वर्ष: २०६५/०६६

सुकुना बहुमुखी क्याम्पस

शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभाग

कोसीहरैचा, मोरङ

चैत्र, २०७३

सामुदायिक विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैली

जीवनकुमार श्रेष्ठ

२०७३

## घोषणा

सामुदायिक विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापको नेतृत्व शैली विषयमा प्रस्तुत सोधपत्रत्रिभुवन विश्वविद्यालय, शिक्षाशास्त्र संकाय शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभागअन्तर्गत स्नातकोत्तर तह एम.एड द्वितीय वर्षको (EPM Ed. 598) आंशिक आवश्यकता पूरा गर्ने प्रयोजनका लागि तयार गरिएको मेरो मूल पत्र हो र यो शोधपत्र उक्त प्रयोजन भन्दा अन्यत्र दुरुपयोग नहुने तथा नगर्ने घोषणा गर्दछु ।

जीवनकुमार श्रेष्ठ

## कृतज्ञता ज्ञापन

त्रिभुवन विश्वविद्यालय शिक्षशास्त्र सङ्काय सुकुना बहुमुखी क्याम्पस, शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभाग, अन्तर्गत स्नातकोत्तर तह द्वितीय वर्षको आंशिक आवश्यकता पूरा गर्नका लागि सामुदायिक विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैलीविषयमा शोधपत्र लेख्ने अवसर प्रदान गर्नु भएकोमा विभागीय प्रमुख केशवराज भट्टराई लगायत सम्पूर्ण शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभागप्रति कृतज्ञता ज्ञापन गर्दछु ।

शोधपत्रको प्रस्तावनादेखि प्रतिवेदन लेखन कार्यसम्म आफ्नो अमूल्य समय, सहयोग, सल्लाह, सुझाव एवम् निर्देशनका साथै हौसला र प्रेरणा प्रदान गर्नु हुने आदरणीय गुरु शोध निर्देशक लक्ष्मीकुमार श्रेष्ठज्यूप्रति हार्दिक आभार प्रकट गर्दछु । यसैगरी खोज अनुसन्धानमा प्रेरणा जगाउने तथा अनुसन्धान गर्न अवसर प्रदान गर्नुहुने सुकुना बहुमुखी क्याम्पसका सम्पूर्ण प्राध्यापकहरूप्रति हार्दिक कृतज्ञता दिन चाहन्छु ।

शोधपत्र तयार पार्ने क्रममा आवश्यक सूचनाहरू उपलब्ध गराउनु हुने अध्ययन क्षेत्रका नमुना छनौटमा परेका सम्बन्धीत विद्यालयका प्र.अ., शिक्षकहरू र विद्यार्थीहरूप्रति हार्दिक आभार व्यक्त गर्दछु । यस कार्यलाई सफल बनाउन प्रत्यक्ष तथा अप्रत्यक्षरूपमा सहयोग गर्नुहुने साथीभाइ, सहकर्मी तथा सम्पूर्ण महानुभावहरूप्रति हार्दिक आभार प्रकट गर्दछु ।

प्रतिवेदन तयार पार्ने क्रममा आफ्नो व्यस्तताका बावजुद पनि पाण्डुलिपिलाई कम्प्युटर टाईप तथा सेटिङ् गरी यस अवस्थामा तयारी गर्ने मित्र यज्ञ निरौलालाई हार्दिक धन्यवाद दिन चाहन्छु ।

जीवनकुमार श्रेष्ठ

## शोधसार

सामुदायिक विद्यालय व्यवस्थापनमा प्र.अ.को नेतृत्व शैली विषयको अनुसन्धानमूलक यस शोध पत्रमा विद्यालयका प्रधानाध्यापकले अवलम्बन गरेको नेतृत्व शैलीको पहिचान गर्नु, प्र.अ.को नेतृत्व शैलीले सामुदायिक विद्यालय व्यवस्थापनमापारेको प्रभावको लेखाजोखा गर्नु, नेतृत्व शैलीमा प्रभावपार्ने कारक तत्वहरु केलाउनु र नेतृत्वलाई प्रभावकारी बनाउने उपायहरु सुझाउनु यसको महत्वपूर्ण उद्देश्य रहेको छ ।

यो शोध कार्यलाई सम्पन्न गर्ने क्रममा परिमाणात्मक र गुणात्मक दुवै मिश्रित ढाँचालाई आधार बनाईएको छ । मोरङ जिल्ला स्थित इन्द्रपुर स्रोत केन्द्र अन्तर्गतका सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयहरुलाई अध्ययनको जनसंख्या मानि त्यसमध्ये उद्देश्यमूलक नमुना छनौट विधिबाट नमुना छनौट गरि यो अध्ययन अनुसन्धान कार्यलाई पुरा गरिएको छ ।

यस अध्ययनबाट प्राप्त तथ्य तथ्याङ्कहरुको आधारमा विश्लेषण गर्दा सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ. हरूले प्रजातान्त्रिक, निरङ्कुश र स्वतन्त्र तीनै किसिमको नेतृत्व शैली अवलम्बन गरेको देखिन्छ । नेतृत्व शैलीमा सबैभन्दा धेरै प्र.अ.हरुले प्रजातान्त्रिक त्यसपछि अलि कमले निरङ्कुश र धेरै कमले मात्र स्वतन्त्र शैली अपनाएको पाईएको छ । योजना निर्माणमा धेरैजसो प्र.अ.ले अन्य सरोकारवाला पक्षसँग छलफल गर्ने गरेको देखिन्छ भने धेरैजसो प्र.अ.हरु प्रशासनिक कार्यमा नै व्यस्त भएको देखिन्छ । शैक्षिक काममा प्र.अ.ले धेरै कम समय दिएको साथै मूल्याङ्कन तथा सुपरिवेक्षण धेरै कम समयमा मात्र गर्ने गरेको पाईन्छ । धेरै जसो सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ.हरुको नेतृत्व शैली अझै पनि परम्परागत तौर तरिकामा आधारित भएको पाईयो । प्र.अ.हरु वढीजसो सरकारमूखि भएको र नेतृत्व निर्वाह गर्ने क्रममा शैक्षिक योग्यता अनुभव तथा तालिम आदिको कारण प्राय जसो विद्यालयका प्र.अ.हरु वि.व्या.स. तथा अभिभावकसँग राम्रो घुलमिल हुन नसकेको देखिन्छ यसै कारणले प्र.अ.लाई नेतृत्व वहनको लागि प्रतिकूल असर परेको देखिन्छ ।

विद्यालयको रेख देख तथा सञ्चालन गर्ने जिम्मेवारी पाएका प्र.अ.हरुले अवलम्बन गर्ने नेतृत्वशैली प्रजातान्त्रिक हुनु जरुरी छ । एकलै मात्र केही गर्न नसकिने हुँदा विद्यालयसँग सरोकार राख्ने सबै पक्षसँग रचनात्मक सहयोग लिएर योजना निर्माण देखि कार्यान्वयन सम्मका सम्पूर्ण शैक्षिक तथा प्रशासनिक कार्य सम्पन्न गर्न नेतृत्वदायि भूमिका निर्वाह गर्न अनिवार्य हुन्छ । प्र.अ.ले शिक्षा नियमावलीको अक्षरस पालना गर्नु पर्छ । मातहतका शिक्षक तथा कर्मचारीको मनोबल उच्च राख्दै अभिभावकहरुलाई विद्यालयको हितमा लाग्न प्रेरित गर्नु पर्छ । प्र.अ.ले आफ्नो नेतृत्वलाई वढी प्रभावकारी बनाउन कुशल योजनाकार, संगठनकर्ता, निर्णयकर्ता र सञ्चारकर्ताको रूपमा नेतृत्व दिन

सक्ने व्यक्तिको रूपमा प्रस्तुत हुन सक्नु पर्छ । विद्यालयसँग सम्बन्धित समसमयीक समस्याहरुप्रति गम्भिर संयमित तथा विवेकशील भई समस्या समाधानतर्फ उन्मुख हुनु पर्छ भन्ने जस्ता सुभावहरु अध्ययनका आधारमा समावेश गरिएको छ ।

## विषय सूची

	पृष्ठ सङ्ख्या
घोषणा	ख
सिफारिस पत्र	ग
स्वीकृति पत्र	घ
कृतज्ञता ज्ञापन	ङ
शोधसार	च
तालिका सूची	ट
सङ्क्षिप्त शब्दावली	ठ

### परिच्छेद एक : परिचय

१.१	अध्ययनको पृष्ठभूमि	१
१.२	समस्याको कथन	९
१.३	अध्ययनको उद्देश्य	१०
१.४	अनुसन्धानात्मक प्रश्नहरू	१०
१.५	अध्ययनको औचित्य	११
१.६	अध्ययनको परिसीमा	१२

### परिच्छेद दुई : सैद्धान्तिक आधार र सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन

२.१	सैद्धान्तिक आधार	१३
२.२	सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन	१५
२.३	शैक्षिक उपादेयता	१९

## परिच्छेद तीन : अध्ययन विधि

३.१.	अनुसन्धानात्मकढाँचा	२१
३.२	अध्ययनको जनसंख्या	२१
३.३	छनौट विधि तथा नमुना आकार	२१
३.४	अनुसन्धानका साधनहरू	२१
३.५	साधनको वैधता	२२
३.६	तथ्याङ्कको स्रोतहरू	२२
३.७	तथ्याङ्क संकलन विधि	२२
३.८	तथ्याङ्कको विश्लेषण प्रक्रिया	२३

## परिच्छेद चार : तथ्याङ्कको प्रस्तुतिकरण, व्याख्या र विश्लेषण

४.१	सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैली	२४
४.१.१	योजना निर्माण, संगठन सञ्चालन, निर्देशन तथा नियन्त्रण र निर्णय प्रक्रिया	२५
४.१.२	सञ्चार प्रक्रिया	२९
४.१.३	शिक्षक/कर्मचारी व्यवस्थापन	३१
४.१.४	शैक्षिक सामग्रीको आपूर्ति	३२
४.१.५	सुपरिवेक्षण प्रक्रिया	३३
४.१.६	मुल्याङ्कन प्रक्रिया	३४
४.२	शैक्षणिक व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैलीको प्रभाव	३५
४.२.१	योजना निर्माण, संगठन सञ्चालन, निर्देशन तथा नियन्त्रण र निर्णय प्रक्रिया	३५
४.२.२	सञ्चार	३७
४.२.३	शिक्षक/कर्मचारी व्यवस्थापन	३८
४.२.४	शैक्षिक सामग्रीको व्यवस्थापन	३८
४.२.५	सुपरिवेक्षण	३९
४.२.६	शैक्षणिक मुल्याङ्कन	३९

४.३	प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैलीलाई प्रभाव पार्ने कारक तत्वहरू	३९
४.३.१	क्षमता तथा अनुभव	३९
४.३.२	विद्यालयीय वातावरण	४०
४.३.३	स्रोत साधन को उपलब्धता	४१
४.३.४	समुह परिचालन/कार्य विभाजन	४१
४.३.५	अभिभावक तथा विद्यार्थीको सहभागिता	४१
४.४	प्रधानाध्यापकको नेतृत्वलाई प्रभावकारी बनाउने उपायहरू	४२
४.४.१	शिक्षक अभिभावक संघ, शिक्षक, अभिभावक, विद्यार्थीको भूमिका	४२
४.४.२	जि.सि.अ., वि.नि तथा स्रोतव्यक्तिको भूमिका	४४
४.४.३	विद्यालय समुदाय सम्बन्ध	४५
४.४.४	विद्यालयीय वातावरणको व्यवस्थापन	४६

### परिच्छेद पाँच : प्राप्ती, निष्कर्ष र सुझावहरू

५.१	प्राप्ती	४७
५.२	निष्कर्ष	४८
५.३	सुझावहरू	४८
	सन्दर्भ सूची	
	अनुसूचीहरू	

## तालिका सूची

	पृष्ठ सङ्ख्या
तालिका १: वार्षिक कार्यतालिका निर्माणमा नेतृत्वशैली	२५
तालिका २: संगठन सञ्चालनमा नेतृत्वशैली	२६
तालिका ३: निर्णय प्रकृत्यामा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली	२८
तालिका ४: सञ्चार प्रकृत्यामा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली	३०
तालिका ५: शिक्षक कर्मचारी व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली	३१
तालिका ६: शैक्षिक मूल्याङ्कनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली	३४

## संक्षिप्त शब्दावली

प्र.अ.	-	प्रधानाध्यापक
वि. व्या. स.	-	विद्यालय व्यवस्थापन समिति
जि.सि.अ.	-	जिल्ला शिक्षा अधिकारी
वि.नि.	-	विद्यालय निरिक्षक

## परिच्छेद एक : परिचय

### १.१ अध्ययनको पृष्ठभूमि

नेपालमा शिक्षाको प्रारम्भ गुरुकुल प्रणालीबाट भएपनि समयको माग र व्यक्तिहरूको चाहना अनुसार विद्यालय व्यवस्थापनको ढाँचा पनि परिवर्तित र परिस्कृत हुदै गएको पाईन्छ। शिक्षाले मानिसको जीवनमा महत्वपूर्ण भूमिका खेल्ने भएको हुँदा यो अपरिहारीय अवस्यकता भएको छ। तर समयको माग सँगसँगै समाजमा पनि विभिन्न परिवर्तनहरू तथा विभिन्न मागहरू देखा परिरहेका हुन्छन्। ति मागहरूको सहजै सम्बोधन गर्न सक्ने हुनकालागी शिक्षाको गुणस्तरमा वृद्धि हुन जरुरी भएको छ, जससकालागि विद्यालय व्यवस्थापन चुस्त हुन आवश्यक छ। शैक्षिक उत्पादनहरू विश्व वजारमा सहजै विक्रनकालागी र प्रतिस्पर्दामा अब्बल आउनकालागी विद्यालयको व्यवस्थापनमा सकारात्मक वृद्धि हुदै जानु आवश्यक भएको छ।

विद्यालय व्यवस्थापन भनेको शिक्षामा गरिएको उपयुक्त शैक्षिक लगानी, शिक्षाको लक्ष्य र उद्देश्य, विद्यार्थीहरू, शिक्षकहरू, भौतिक साधनहरू अर्थ र पूजी; शैक्षिक प्रकृया, सम्पूर्णलाई सहीरूपमा सञ्चालन गर्ने प्रकृया; उत्पादन, शैक्षिक जनशक्तिको वजारमा सहज खपतको वैज्ञानिक व्यवस्थापन नै विद्यालय व्यवस्थापन हो। छोटकरीमा भन्ने हो भने शिक्षा प्रक्रियामा गरिने हरेक क्रियाकलापहरू चरणबद्धरूपमा वैज्ञानिक र व्यवस्थित तरिकाले सम्पन्न हुने क्रममा अगाडी बढ्नु नै विद्यालय व्यवस्थापन हो। असल विद्यालय व्यवस्थापनले मात्र उत्पादित जनशक्तिले समाजका आवश्यकताहरू पुरा गर्न सक्ने, फलस्वरूप समाज विकसित वन्दै जाने गर्दछ।

विद्यालय व्यवस्थापनमा विभिन्न सिद्धान्तहरूको प्रयोग हुँदै आएको छ। जसले विद्यालयको व्यवस्थापनलाई चुस्त बनाई प्र.अ.को नेतृत्व शैलीलाई प्रभावकारी समेत बनाएको पाईन्छ। व्यवस्थापनका शास्त्रिय, नवशास्त्रिय र आधुनिक गरि तीन प्रकारका सिद्धान्तहरू रहेका छन्। यी सिद्धान्तहरूमध्ये शास्त्रिय अन्तर्गत प्रशासनिक व्यवस्थापनको सिद्धान्त विद्यालयको व्यवस्थापनमा प्रयोग गर्नु उपयुक्त देखिन्छ। यस सिद्धान्तले विद्यालयको व्यवस्थापनमा निककै प्रभाव पार्दछ। जसलाई निम्नानुसार चर्चा गरिएको छ।

प्रशासनिक व्यवस्थापनको सिद्धान्त: यस सिद्धान्तका प्रवर्तक हेनरी फ्योल हुन, तसर्थ उनलाई प्रशासनिक सिद्धान्तका पिता पनि भनिन्छ। संस्थाको संगठनात्मक संरचना र सम्बन्धलाई कसरी

औपचारिक र स्थायित्व प्रदान गर्न सकिन्छ भनेर साधारण निर्देशिका तयार पार्ने क्रममा प्रशासनिक व्यवस्थापन सिद्धान्तको विकास भएको हो । यो सिद्धान्तले व्यवस्थापकिय कार्य र संगठनात्मक क्रियाकलापलाई उचित र व्यवस्थित गरिकाले सम्पन्न गर्न फराकिलो प्रशासनिक सिद्धान्तहरु तथा निर्देशिका बनाउने पर्दछ भने कुरामा जोड दिन्छ । व्यवस्थापकिय कार्य पत्ता लगाउने पहिलो व्यक्ति फ्योल हुन । यिनको अनुसार योजना बनाउनु, संगठित गर्नु, आदेश दिनु, समन्वय र नियन्त्रण गर्नु व्यवस्थापकिय काम हो । यस पछि उर्विक र गुलिक लुथरले व्यवस्थापकिय कार्यलाई POSDCORB को रूपमा व्याख्या गरेका छन् । प्रशासनिक सिद्धान्तले व्यवस्थापनको व्यक्तिगत कर्तव्य एवम् कार्यहरुमा जोड दिएको पाईन्छ । व्यवस्थापन कार्यलाई व्यवस्थित गर्नको लागि प्रशासनको चौध वटा सिद्धान्तहरु जस्तै: कार्य विभाजन, अधिकार र जिम्मेवारी, अनुशासन, आदेशको एकात्मकता, निर्देशनको एकात्मकता, सामुहिक चाहनाको प्रत्याभुति, कर्मचारीको पारिश्रमिक, केन्द्रिकरण, तहगत अधिकार क्षेत्र, आदेश, समता, कर्मचारीको स्थायित्व, नयाँ कार्यको थालनी र भावनाको एकात्मकता प्रतिपादन गरेका छन् । उनका अनुसार व्यवस्थापकिय गुणहरुमा शारीरिक क्षमता, मानसिक क्षमता, नैतिक क्षमता, शैक्षिक क्षमता, प्रविधिक क्षमता र अनुभव रहेका छन् ।

व्यवस्थापकिय कार्यलाई कार्यान्वयन गर्नको लागि प्रशासकीय विधि आवश्यक पर्दछ । दैनिक कार्य सञ्चालन गर्न संगठनको चार्ट बनाउने, कार्ययोजना तयार पार्ने, बैठकको माईन्युट तथा प्रतिवेदन बनाउने र आवश्यकता वा समस्या पत्ता लगाउन सर्वेक्षण गर्ने, अनुगमन, मुल्याङ्कन तथा अनुसन्धान गर्ने कुरामा जोड दिएका छन् । यसरी काम गर्दा व्यवस्थापनमा सुधार भई उत्पादनमा वृद्धि हुन्छ । यसरी माथि उल्लेखित व्यवस्थापकीय कार्य, सिद्धान्त र विधि व्यवस्थापकीय सिद्धान्तको आधारभूत तत्व हो । हेनरी फ्योलको अनुसार व्यवस्थापकले पाँच व्यवस्थापकीय कार्य, चौध प्रशासकीय सिद्धान्त र चार प्रशासकीय विधिलाई सम्योजन गरेर कार्यक्रमको व्यवस्थापन गर्दा ठूलो सफलता मिल्दछ तर यो सिद्धान्तको आलोचनाहरुले चौध वटा सिद्धान्तहरुको सूचि उखान टुक्काका सूचि जस्तै हुन् भनेका छन् । यदि मानव सम्वन्ध संगठनात्मक संरचना र प्रणालीमा ध्यान दिईएन भने प्रशासकीय सिद्धान्त व्यवहारमा लागु हुन सक्दैन । तर पनि यो सिद्धान्त औद्योगिक विकास र प्रशासनिक संगठनको उदय हुने समयमा विकास भएकोले यसले व्यवस्थापनको सिद्धान्तमा आधारभुत योगदान पुऱ्याएको छ । यो सिद्धान्त र व्यवस्थापकीय कार्यको सहयोग लिएर व्यवस्थापनलाई एउटा विषयको रूपमा स्थापित गर्न सफल भएको छ । यहाँ व्यवस्थापनका सिद्धान्तले परिस्थितिजन्य पक्षलाई भने उल्लेख गरेको छैन । व्यवस्थापन एउटा कला कौशलको रूपमा रहेको कुरालाई जोड दिएका छन् (बुढाथोकि र वाग्ले, २०६८) । यसरी विभिन्न सिद्धान्तलाई

आधार मानेर सामुदायिक विद्यालयको व्यवस्थापन गर्दा लक्ष्य प्राप्तिमा सहजता आउने कुरा सिद्धान्तकारहरु बताउछन् ।

सामुदायिक विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैलिको महत्वपूर्ण भूमिका रहन्छ । विद्यार्थी र समाजलाई मार्गदर्शन तथा पथप्रदर्शन गर्न शिक्षण संस्था सञ्चालक तथा प्रशासकमा नेतृत्व सीपको आवश्यकता पर्दछ । शिक्षकहरुलाई आफ्नो उद्देश्य प्राप्तिकालागि सहि नेतृत्व दिन सक्नु पर्दछ । शिक्षकका अन्तर्निहित क्षमताको पहिचान गरि उनिहरुमा नेतृत्वको विकास गराउन सक्नु पर्दछ । समाजलाई समेत सहि मार्गदर्शन गर्दै नेतृत्व सीप विकासमा सघाउनु पर्दछ । सहि नेतृत्वले मात्र विद्यालयका सम्पूर्ण पक्षमा समान विचार पुऱ्याउछ जसले गर्दा विद्यालयका आर्थिक, सामाजिक, भौतिक, शैक्षिक जस्ता पक्षहरुमा सुधार आई विद्यालय व्यवस्थापनमा सकारात्मक तथा रचनात्मक वृद्धि हुन्छ (अधिकारी, २०६९) ।

विद्यालय व्यवस्थापनमा मूल्याङ्कनको पनि महत्वपूर्ण भूमिका रहेको हुन्छ । यसबाट शैक्षिक कार्यक्रमहरुको स्तर निर्धारण हुन्छ । मूल्याङ्कनबाट विद्यार्थीको सिकाइ उपलब्धि र विद्यालय व्यवस्थापनमा भएका गलति वा कमजोरीहरु पत्ता लाग्दछन् र विद्यालय व्यवस्थापनमा सुधार गर्न आवश्यक पृष्ठपोषण प्राप्त हुन्छ जसबाट अब आउने समयमा के के गर्नु पर्ने भन्ने कुराको पनि निकर्षण हुन्छ । यसरी मूल्याङ्कनबाट आफूले सोचेअनुसारको विद्यालय व्यवस्थापन भए नभएको कुरा थाहा हुन्छ । मूल्याङ्कनकै माध्यमद्वारा विद्यार्थीका समग्र सिकाइ उपलब्धिको लेखाजोखा गर्ने, गुणस्तर र ग्रेडिड निर्धारण गर्ने कार्य गरिन्छ । (खनाल र अधिकारी (२०६६) । मूल्याङ्कनले विद्यालय व्यवस्थापनको मात्र मूल्याङ्कन नगरी प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैलीको समेत मूल्याङ्कन गर्दछ जसबाट नेतृत्व शैलीमा सुधार तथा परिमार्जनको आधार प्राप्त हुन्छ ।

शिक्षा मानव जीवनको आधारभूत पक्ष हो । शिक्षा ब्यक्तिको विकास र उन्नतिको आधार हो । शिक्षाको माध्यमबाट नै ब्यक्तिले आफू बाँचेको संसार र समाज बुझ्ने क्षमता र ज्ञानको भण्डार आर्जन गर्न सक्छ । शिक्षाले मानव जिवनका अवसरहरुलाई बढाउन मद्दत गर्दछ । परिवर्तित समयसंगै ब्यक्ति पनि परिवर्तित हुदै जानुपर्ने सर्वमान्य सिद्धान्त अनुरूप शिक्षाले ब्यक्तिलाई समायोजन हुन सिकाउँछ । त्यसैले शिक्षाले परिवर्तित समय अनुसार ब्यक्तिलाई अनुकूल हुन सिकाउँछ, (कोईराला, श्रेष्ठ, २०६९) । शिक्षाको यस कार्यलाई नेतृत्वले सही नेतृत्व प्रदान गर्न सक्नु पर्दछ, नेतृत्वले ब्यक्ति, समाज र तत्कालीन आवश्यकतालाई सहि विप्लेषण गरेर शैक्षिक नीति

निर्माण गरी सहि विद्यालय व्यवस्थापन गर्न सकेमा मात्र शिक्षाको लक्ष्य प्राप्ती भई समाज विकसित हुन्छ ।

नेता एउटा व्यक्ति हो जसले कुनै क्षेत्रमा आफुलाई अग्र स्थानमा राख्दछ साथै उक्त क्षेत्रमा रहने सम्पूर्णलाई डोच्याउदछ भने नेतृत्व एउटा व्यक्ति नभएर समग्र विचार वा गुणहरूको सङ्कलन हो र नेतृत्वले अपनाउने व्यवहार नै नेतृत्व शैली हो । नेताको सम्बन्धमा प्रो. वारेन जी. वेनिसको भनाई छ, “नेता भनेका जनता हुन जो सहि काम गर्दछन्” त्यस्तै नेतृत्व सम्बन्धमा डिवट डी. इसेनहोवरको भनाई छ, “नेतृत्व भनेको जो कोही व्यक्तिलाई तपाइले चाहेको कार्य गर्न लगाउने कला हो किनभने उ त्यही गर्न चाहन्छ” (Mind Tool Editorial Team, 2016) । उपरोक्त भनाईलाई हेर्दा सहि कार्य गर्ने जो सुकै नेता हुन र अरुलाई काम गर्ने बनाउने क्षमता नेतृत्व हो । त्यसकारण असल कार्य गर्ने व्यक्ति वा नेताको नेतृत्व शैलीले विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रभाव पार्दछ ।

नेतृत्व शैली भनेको निर्देशन दिने, योजना कार्यान्वयन गर्ने र जनतालाई उत्प्रेरित गर्ने तरिका तथा पद्धति हो । कर्मचारीहरूको दृष्टिमा यो नेतृत्व द्वारा गरिएको आन्तरीक तथा वाह्य कार्यहरूको समग्र कार्य पद्धति हो (न्युस्ट्रोम, डेभिस, १९९३) । विश्वमा मुख्य नेतृत्व शैलीको सर्वप्रथम अमेरिकामा अध्ययन भएको थियो । सन् १९३९ मा कुर्ट लिवीनले विभिन्न अध्ययताहरूलाई नेतृत्व शैलीहरूको अध्ययन खोज गर्न लगाएका थिए (लिविन, लिपिट, ह्वाईट, १९३९) । सर्वप्रथम गरिएको यस अध्ययनले मुख्य तीनवटा नेतृत्व शैलीको पहिचान गरेको थियो (यु.एस. आर्मि, १९७३) जसमा अधिनायकवादी वा आदेशात्मक शैली, प्रजातान्त्रिक वा सहभागीतामुलक शैली र स्वतन्त्र शैली गरी नेतृत्वका जम्मा तीनवटा शैली प्रकासमा ल्याएको थियो (Clark, 2015) ।

आफ्ना अनुयायीहरूलाई प्रभावित पार्न तथा संस्थालाई नियमसंगत बनाउने तरिकालाई नेतृत्व शैली भनिन्छ । नेतृत्व शैलीले नेताको आत्मज्ञान, मनोवृत्ति र क्षमताको प्रयोगात्मक तथा व्यवहारीक पक्षको प्रतिनिधित्व गरेको हुन्छ । विद्यालय प्रशासनमा सबैको आकांक्षा र भावनालाई कदर गर्दै लिईने नेतृत्व शैलीले उच्च नैतिकता र प्रभावकारी सामुदायिक कार्यलाई जनाउछ । विद्यालयको प्रधानाध्यापक विद्यालय प्रशासनको नेता हो । उसको नेतृत्व शैलीले सम्पूर्ण शैक्षिक क्षेत्रमा प्रत्यक्ष प्रभाव पारेको हुन्छ । शिक्षाका राष्ट्रिय, तहगत र विषयगत उद्देश्यहरू परिपूर्ती गर्न विद्यालय प्रधानाध्यापकले विद्यालय, संघ संस्था एवं सम्बन्धित नियकायसँग समन्वयात्मक भूमिका निर्वाह गर्नुपर्दछ । विद्यालयको दैनिक रेखदेख, नियन्त्रण तथा समन्वय गर्ने काम प्रधानाध्यापकबाट

हुन्छ । दैनिक प्रशासन सञ्चालनदेखि लिएर विद्यालयका अन्य भौतिक, आर्थिक, शैक्षिक तथा मानविय साधनहरूलाई परिचालनको लागी नियमावलीको परिच्छेद १७ दफा ९४ मा प्रधानाध्यापकको नियुक्ति सम्बन्धि व्यवस्था र छैटौ संसोधन (२०६७) को नियम ९४ मा प्रधानाध्यापकको काम कर्तव्य र अधिकार सम्बन्धि व्यवस्था गरिएको छ (कानून किताव व्यवस्था समिति, २०६७) ।

नेता विभिन्न क्षेत्रको हुन्छ तर हरेक क्षेत्रमा नेतृत्व शैलीहरू प्राय उस्तै उस्तै प्रयोग हुने गरेको पाईन्छ । विश्वमा विभिन्न नेतृत्व शैलीहरू प्रतिपादन गरिएका छन । नेतृत्व शैलीलाई परम्परागत र आधुनिक गरि दुई भागमा बाड्ने गरेको पाईन्छ । परम्परागत शैली अन्तर्गत निरङ्कुश शैली, प्रजातान्त्रिक शैली र स्वतन्त्र शैली पर्दछन् । निरङ्कुश शैली सर्वप्रथम आएको सवैभन्दा पुरानो शैली हो त्यसैगरी सन् १९७० मा स्वतन्त्र शैली र सन् १८८१ मा प्रजातान्त्रिक शैलीको सुरुवात अमेरीकाबाट भएको हो । नेतृत्वका आधुनिक शैलीहरूमा त्री-आयामिक, प्रणाली र सहभागीतामुलक शैली रहेका छन् । मेरिओनली जोनसनले निरङ्कुश, प्रजातान्त्रिक र स्वतन्त्र शैलीहरूलाई मिलाएर त्रि-आयामिक शैलीको विकास गरेकी छन् । सन् १९६० को दशकमा फिल, मार्टिन, काष्ट लगायतले प्रणाली र सन् १९४८ मा रेन्सिस लिकर्टले सहभागीतामुलक नेतृत्व शैलीको विकास गरेका हुन् ( ढकाल, २०६४) ।

विद्यालयका प्रशासकको नेतृत्व शैलीले शिक्षकको प्रभावकारीतामा पारेको प्रभाव सम्बन्धमा थाईल्याण्डमा गरिएको एक अध्ययनबाट प्राप्त निष्कर्ष अनुसार प्रशासकको दुई प्रकारका नेतृत्व शैली, जस्तै: सहयोगात्मक नेतृत्व शैली र सहभागीतात्मक नेतृत्व शैलीले शिक्षकको प्रभावकारीता सवैभन्दा उच्च बनाएको पाईयो । जसबाट शिक्षकको कार्य प्रभावकारीता वृद्धि गर्नकालागी नेतृत्वले सहयोगात्मक नेतृत्व शैली र सहभागीतात्मक नेतृत्व शैलीको अभ्यास तथा निरन्तर सुधार गर्ने निष्कर्ष निकालेको पाईयो (Sirisookslip, Ariratana and Ngang, 2015) । त्यसैगरी शिक्षकहरूको प्रभावकारीतामा नेतृत्वको प्रभाव सम्बन्धमा गरिएको अर्को अध्ययनमा पनि शिक्षाको कार्यमा नेतृत्व शैलीले प्रभाव पारेको देखिएको छ जसमा परिवर्तनकारी नेतृत्व शैली सवैभन्दा उत्तम देखिएको छ । अध्ययनले जुनसुकै नेतृत्व शैलीको प्रयोग गरेतापनि त्यसमा उपयुक्त प्रकृयाहरूको प्रयोग गर्नु पर्ने निष्कर्ष निकालेको छ (Emmanouil,Osia MA and Paraskevi-Ioanna, 2014) । शिक्षण सिकाई प्रकृयामा नेतृत्व शैलीले पार्ने प्रभाव सम्बन्धमा भएको अध्ययनमा कक्षा शिक्षण सिकाईमा सवैभन्दा राम्रो प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली भएको निष्कर्ष निकालिएको छ । साथै

पुरुष शिक्षकहरु भन्दा महिला शिक्षकहरु वढि प्रजातान्त्रिक भएको उक्त अध्ययनको निचोड रहेको छ । प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैलीले विद्यार्थी, शिक्षक र नेतृत्वको बीचमा सबैभन्दा राम्रो सम्बन्ध रहने तथ्य निस्किएको छ (Okoroji, Anyanwu and Ukpere, 2014) । यी अध्ययनहरुले पनि विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैली नै प्रमुख हुने निष्कर्ष निकालेका छन् । यसरी हेर्दा विश्वमा प्रमुख रूपमा सहभागीतामुलक, प्रजातान्त्रिक, परिवर्तनकारी, सहयोगी नेतृत्व शैलीहरु प्रयोग भएका छन् ।

नेपालमा शिक्षाको सुरुवात धेरै अधिदेखि भएको भएता पनि व्यवस्थित रूपमा शैक्षिक विकास भएको धेरै भएको छैन । सुरुवाति अवस्थामा नेपालमा शिक्षा घर, मन्दिर, गुम्वा, गुरुकुल आदिमा सिमित थियो । जहा विद्यालय व्यवस्थापन तथा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैलीको कुरा वैज्ञानिक हुँदैनथ्यो । त्यस समयमा शिक्षामा नैतिक शिक्षा महत्वपूर्ण हुन्थ्यो । घर परिवारमा आचरण, नीति, धर्म आदि कुराहरु सिकेपछि सामुहिक शिक्षालयमा पठाईन्थ्यो । वैदिक शिक्षामा गुरुकुल, ऋषिकुल, देवकुल तथा पितृकुल निकै प्रचलित थिए । वेदको ज्ञाताले त्यस समयको शिक्षालयको नेतृत्व गर्दथ्यो भने नियम पुरा गर्न सक्ने कुरालाई शिक्षाको लक्ष्य प्राप्ती मानिन्थ्यो । त्यस समयको शैक्षिक नेतृत्व वेदको नियम अक्षरस पालना गराउने कडा खालको हुन्थ्यो भने गुरुले भनेका कुरा निशर्त पालन गर्नु विद्यार्थीको अनिवार्यता हुन्थ्यो (शर्मा, २०६८) । जंगबहादुर राणाले वि.सं. १९१० मा दरवार स्कुलको स्थापना गरेर व्यवस्थित आधुनिक र औपचारीक शिक्षाको सुरुवात गरेका थिए । त्यस समयका शैक्षिक नेतृत्वहरुको नेतृत्व शैली निकै अधिनायकवादी हुन्थ्यो भन्ने कुरा गोपिनाथ शर्मा द्वारा लिखित नेपालमा शिक्षाको इतिहास भाग-१ को पृ.५२ बाट प्रस्ट हुन्छ जसमा लेखिएको छ :

“दरवार स्कुल स्थापनाकालमा २ जना विदेशी शिक्षकहरु मात्र थिए । उनिहरु पछि कलकत्ताबाट भिकाईएका बङ्गाली शिक्षकहरु पढाउथे । उनिहरुमा केदारनाथ चटोपाध्याय, वटुकृष्ण मैत्र, शारदाप्रसाद मुखर्जी, इश्वरीदत्त रतौडी आदि बङ्गाली शिक्षकहरु भए । उनिहरु फुर्तिला, भङ्किला, कडा र रिसाहा पनि थिए । त्यसैले दरवार स्कुलमा अनुशासन र अदवको वडो राम्ररी पालना हुने भएकाले शैक्षिक वातावरण राम्रो थियो । वि.सं. १९८२ मा सरदार रुद्रराज पाण्डे इलाहावाद विश्वविद्यालयबाट इतिहासमा एम.ए. पास गरेर आएपछि शारदाप्रसाद मुखर्जीको ठाँउमा हेडमास्टर नियुक्त गरिएका थिए । आफुले पढाएको छात्र

हेडमास्टर भएकाले श्री रतौडी दरवार स्कूल होइन नेपाल नै छोडी भारत फर्केको कुरा उल्लेख छ ”

यस घटनाले पनि नेपालको त्यस ताकाको प्रधानाध्यापकको नेतृत्वको शैली कस्तो रहेछ भनि थाहा हुन्छ ।

राणाकालमा शैक्षिक नेतृत्व निरङ्कुश शैलीबाट सञ्चालन भएको देखिन्छ । शैक्षिक नेतृत्व राणाहरूमा नै निहित रहेको पाईन्छ । वि.सं. १९९६ मा घोषणा गरिएको शैक्षिक स्तिहारमा पनि विद्यालय सञ्चालनको नेतृत्व प्रधानाध्यापक तथा विद्यालय सञ्चालन समितिलाई दिईएको थियो । राणाकालिन नेतृत्वले अन्य सर्वसाधारण जनताका छाराछोरीलाई पढ्ने अवसर दिएन । प्रजातन्त्र प्रप्ती पछि वि.सं. २००७ सालमा शिक्षा मन्त्रालयको स्थापना पश्चात केन्द्रीय तहमा शिक्षा मन्त्रालय, स्थानिय तहमा समुदाय र प्र.अ.लाई नेतृत्वको जिम्मेवारी प्रदान गरिएको थियो । वि.सं. २०१० सालमा शिक्षाविद् श्री रद्रराज पाण्डेको अध्यक्षतामा गठित राष्ट्रिय शिक्षा आयोगले विद्यालय स्थापना सञ्चालन तथा व्यवस्थापन गर्ने कानुनि आधारमा तथा विद्यालय सञ्चालन नेतृत्वको भूमिका सम्बन्धमा प्रस्ट्याएको पाईन्छ । यसैगरि वि.सं. २०१८ सालमा गठित सर्वाङ्गीण राष्ट्रिय शिक्षा समितिले विद्यालयको नेतृत्व विद्यालय सञ्चालक समिति र प्र.अ. लाई सुम्पिएको पाईन्छ । वि.सं. २०२८ सालमा राष्ट्रिय शिक्षा पद्धतिको योजना लागू गरियो । यस योजनाले शैक्षिक क्षेत्रमा व्यापक हेरफेर र परिवर्तन गरि शैक्षिक क्षेत्रलाई गुणस्तरीय र मर्यादित बनाउन नयाँ संरचना निर्माण गर्यो । यस कार्यले शिक्षाको राष्ट्रिय उद्देश्य, संगठन संरचना तथा विद्यालय सञ्चालन प्रक्रियामा स्पष्ट शैक्षिक निर्देशन गरेको पाईन्छ । यस योजनाले विकेन्द्रिकरणको सिद्धान्त अनुसार शैक्षिक नेतृत्व हेर्दा केन्द्रिय स्तरमा शिक्षा मन्त्री र शिक्षा सचिवको निर्देशन र नियन्त्रण रहेको पाईन्छ । क्षेत्रीय तहमा पूवाञ्चल, मध्यमाञ्चल र पश्चिमाञ्चल गरी ३ वटा क्षेत्रिय निर्देशनालय स्थापना थरी नेतृत्व सञ्चालन भएको पाईन्छ । त्यस्तै जिल्लामा जिल्ला शिक्षा अधिकारी र स्थानिय तहामा विद्यालय सञ्चालन समिति र विद्यालयको शैक्षिक प्रशासन सञ्चालन गर्ने प्रमुख जिम्मेवारी प्र.अ. लाई लिईएको देखिन्छ (पौडेल, २०५४) ।

शिक्षा कानुनी प्रकृयाबाट शुरुवात भएपछि वि.सं. २०११ सालमा नेपाल राष्ट्रिय शिक्षा योजना आयोगको प्रतिवेदनबाट शिक्षाको गुणस्तर वढाउनको लागि प्राथमिक शिक्षा देशब्यापी र सर्वसुलभ, निःशुल्क बनाई जनसमुदायलाई न्यूनतम शिक्षा दिलाउन जोड दियो (शर्मा, २०७१) । यस भनाईले विद्यालय व्यवस्थापनमा जोड दिईएको देखिन्छ । वि.सं. २०२३ सालमा प्राथमिक विद्यालयको

शिक्षाको गुणस्तर वृद्धि गर्ने योजना सुरु गरिएको थियो । सुरुमा दुर्गम भनि तोकिएका जिल्लाका प्राथमिक शिक्षकहरूकालागि विस्तार तालिम सुरु भएको थियो । तोकिएका तालिम पुरा गर्ने शिक्षकको सेवा सुविधामा पनि थप गरिएको थियो (शर्मा, २०६८) । विद्यालय व्यवस्थापनको कार्यक्रममा लघुकालीन र वर्तमान लक्ष्य तोक्ने प्रयास भएको पाईन्छ । विद्यालय व्यवस्थापनमा निरिक्षकको पनि ठूलो भूमिका रहेको हुन्छ । निरिक्षकले नै तोकिएको लक्ष्य पुर्याउने, पेसामा सुधार ल्याउने, निशुल्क र अनिवार्य शिक्षा लागू गर्ने, प्रशासन मजबुत बनाउने, सहरी र गाँउको समान स्तर ल्याउन के कस्ता कार्यहरू गर्नु पर्छ भन्ने सन्दर्भमा शिक्षकको भूमिका महत्वपूर्ण भएको हुदा २०२५ सालदेखि प्राथमिक शिक्षक तालिम विस्तार कार्यक्रम सञ्चालन गरिएको थियो (शर्मा, २०६८) । यसबाट पनि शिक्षाको लक्ष्य प्राप्तीमा विद्यालय व्यवस्थापन नै महत्वपूर्ण रहेको कुरा थाहा हुन्छ । यस्ता कार्यक्रमले शैक्षिक नेतृत्वको नेतृत्वशैलीमा परिमार्जन गर्दै विद्यालय व्यवस्थापनमा वृद्धि गर्न निक्कै महत्वपूर्ण भूमिका खेलेको पाईन्छ ।

शिक्षा क्षेत्रमा प्र.अ., व्यवस्थापक, शिक्षक जो सुकै पनि शैक्षिक नेता हुन सक्दछन् तर उनिहरूको नेतृत्व शैली महत्वपूर्ण हुन्छ । उनिहरूले देखाउने नेतृत्व शैलीले समग्र व्यवस्थापनको निर्धारण गर्दछ । नेतृत्वले अपनाउने शैलीले विद्यालय व्यवस्थापनमा सकारात्मकका साथै नकारात्मक परिणाम पनि देखाउन सक्दछ । तर कुन नेतृत्व शैलीले कस्तो परिणाम देखाउछ भन्ने कुरा भन्न गाह्रो हुन्छ । विद्यालय व्यवस्थापनमा कुन नेतृत्व शैली राम्रो वा सर्वमान्य हो भन्न सजिलो छैन । नेपालका शैक्षिक संस्थाहरूमा विभिन्न नेतृत्व शैलीहरूको प्रयोग भैरहेको हुन्छ तर त्यसको विद्यालय व्यवस्थापनमा के कस्तो असर परिरहेको छ भन्ने कुनै तथ्य छैन । त्यसैले यस अध्ययनलाई प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैली र विद्यालय व्यवस्थापनमा केन्द्रिकीत गरिएको छ । सामुदायिक विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैलीले के कस्तो प्रभाव पार्दछ भनि हालसम्म अध्ययन भएको नपाईएकाले यस विषयलाई अध्ययनको विषय बनाइएको छ ।

## १.२ समस्याको कथन

विद्यालयीय शिक्षा शिक्षा पद्धतिको जगमात्र नभई यो त हरेक व्यक्ति र सिङ्गै राष्ट्रको चौतर्फी विकासको आधार हो । विद्यालय शिक्षाबाट नै प्रत्येक व्यक्तिलाई चाहिने आधारभूत ज्ञान सीप हासिल हुन्छ । मानवकालागि स्वतन्त्र मर्यादित आत्मसम्मानपूर्ण सचेत र आत्म निर्भर मानविय जीवन निर्वाह गर्न विद्यालय शिक्षाको आवश्यकता पर्दछ । मुलुकको विकास गर्नकालागि पनि विद्यालय शिक्षाको आवश्यकता पर्दछ । तर विद्यालयमा प्रदान गरिने शिक्षा व्यवस्थीत हुँनु पर्दछ

। विद्यालयको विद्यालय व्यवस्थापनले व्यक्ति, समाज तथा समग्र राष्ट्रको भविष्य निर्धारण गर्दछ । विद्यालय शिक्षाको व्यवस्थापनमा समय सापेक्ष सुधार गर्नाले मात्र गुणस्तरीय शिक्षा प्राप्त गरि उत्पादित जनशक्तिले समाजको आवश्यकता पुरा गर्न सक्दछ । विद्यालयहरूमा विभिन्न नेतृत्व शैलीहरूको अभ्यास भैरहेको हुन्छ, र विद्यालय व्यवस्थापनमा पनि विभिन्न परिवर्तनहरू भैरहेको हुन्छ । सबै सामुदायिक विद्यालयहरूमा प्रयोग हुने पाठ्यक्रम, पाठ्यपुस्तक तथा शिक्षण निर्देशिका र शिक्षकको सेवा सुविधा उहि हो तर पनि विद्यालय व्यवस्थापन विद्यालय पिच्छे फरक फरक हुन्छ । विद्यालयका आन्तरिक तथा बाह्य समस्याले गर्दा पनि सामुदायिक विद्यालयको विद्यालय व्यवस्थापन कमजोर भएको पाईन्छ । राजनीति तथा समाजमा भएका अन्य परिवर्तनले पनि विद्यालय व्यवस्थापनमा असर पारिरहेको पाईन्छ । समुदाय तथा सरोकारवालाहरूको रचनात्मक सहयोगको अभावमा सामुदायिक विद्यालयको व्यवस्थापनमा समस्या आएको देखिन्छ । जसले गर्दा प्र.अ.लाई सहि नेतृत्व प्रदान गर्न समस्या भएको हुन्छ । यस्तो परिवेशमा विद्यालयमा उपयुक्त शैक्षिक वातावरण कायम गर्न प्र.अ.ले सहि नेतृत्व अपनाउनु पर्ने भएको हुँदा विद्यालयमा प्र.अ.को नेतृत्वशैलीको अध्ययन गर्नु निककै महत्वपूर्ण हुन्छ । विद्यालय व्यवस्थापनले विद्यालयको समग्र पक्षहरूलाई असर पारिरहेको हुन्छ । यिनै कारणहरूले गर्दा यस अध्ययनमा सामुदायिक विद्यालयको व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैलीलाई समस्याको रूपमा लिईएको छ ।

### १.३ अध्ययनको उद्देश्य

यस अध्ययनको उद्देश्य निम्नानुसार रहेका छन् :

- क) सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ.को नेतृत्व शैलीको अध्ययन गर्नु ।
- ख) प्र.अ.को नेतृत्व शैलीले सामुदायिक विद्यालय व्यवस्थापनमा पारेको प्रभावको लेखाजोखा गर्नु ।
- ख) नेतृत्व शैलीमा प्रभावपार्ने कारक तत्वहरू केलाउनु ।
- ग) नेतृत्वलाई प्रभावकारी बनाउने उपायहरू सुझाउनु ।

### १.४ अनुसन्धानात्मक प्रश्नहरू

यो अनुसन्धान निम्न प्रश्नहरूको परिधी भित्र रही अध्ययन गरीएको छ ।

१. सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्र.अ.को नेतृत्व शैली कस्तो रहेको छ ?
२. सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयमा विद्यालय व्यवस्थापनको अवस्था कस्तो छ ?
३. सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयमा विद्यालय व्यवस्थापनका पक्षहरु के के हुन ?
४. विद्यालय पिच्छे विद्यालय व्यवस्थापनमा फरक ल्याउने कारक तत्वहरु के के हुन ?
४. कुन नेतृत्व शैली धेरै सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयमा प्रयोग भएको छ ?
५. सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयमा व्यवस्थापन चुस्त बनाउन कुन नेतृत्व शैली सबैभन्दा उत्तम हुन्छ ?
६. सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयमा सही विद्यालय व्यवस्थापन कायम गर्न के कस्ता कठिनाईहरु छन् ?
७. सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयमा विद्यालय व्यवस्थापनमा सुधार गर्न के कस्ता प्रयासहरु भइरहेका छन् ?

#### १.५ अध्ययनको औचित्य

कुनै पनि अध्ययनको आफ्नै महत्त्व रहेको हुन्छ । अध्ययनको परिणामले विभिन्न पक्षहरुलाई सहयोग पुऱ्याईरहेको हुन्छ । यस अध्ययनमा प्रधानाध्यापकले अपनाएको नेतृत्वशैलीले विद्यालयको समग्र विद्यालय व्यवस्थापनमा पारेको प्रभावको अध्ययन गरि नेतृत्वशैली शैक्षिक व्यवस्थापन प्रतिकूल देखिएमा सुधार गर्न र नेतृत्व कुशल, सक्षम र प्रजातान्त्रिक भएमा निर्धारित शैक्षिक उपलब्धी प्राप्त गर्न सकिन्छ जसबाट निर्धारित उद्देश्य प्राप्त गर्न सकिन्छ । प्रधानाध्यापकलाई नेतृत्वको क्रममा आईपरेका समस्याको पहिचान गरि ती समस्याहरुलाई सहज तरिकाले समाधान गर्न यो अध्ययन महत्त्वपूर्ण हुनेछ । सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयहरुमा अभ्यास भैरहेको प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैलीको अध्ययन गरि यसले विद्यालय व्यवस्थापनमा कस्तो प्रभाव पार्छ भन्ने कुरालाई आधार मानी विद्यालयहरुमा अभ्यास भैरहेको वर्तमान नेतृत्व शैलीको वास्तविक अवस्था पत्ता लगाई सही नेतृत्व शैलीको छनौट गरीने भएको हुँदा यसबाट प्राप्त जानकारी शिक्षा संग सम्बन्धित सबैको लागि महत्त्वपूर्ण भएको छ ।

सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयको विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैलीले पार्ने प्रभावको अध्ययन गरिने उद्देश्य राखिएको हुँदा शैक्षिक क्षेत्रमा यस अध्ययनको महत्व रहेको छ । यस अध्ययनले सामुदायिक विद्यालयहरूमा सवैभन्दा धेरै अभ्यास भएको नेतृत्व शैलीको खोजी गरेको छ । यस अध्ययनले विद्यालय व्यवस्थापन सवैभन्दा राम्रो भएको भनिएको विद्यालयमा अभ्यास भएको नेतृत्व शैली पत्ता लगाई सम्पूर्ण शैक्षिक नेतृत्वहरूलाई उक्त शैलीको अभ्यास गर्ने अवसर प्राप्त गरेको छ । यस अध्ययनबाट प्राप्त निष्कर्षले सामुदायिक विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैलीले पार्ने प्रभावको उजागर भै प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैलीमा परिवर्तन आउने जसले समग्र शैक्षिक गतिविधिमा सुधार ल्याउने हुँदा यो अध्ययन औचित्यपूर्ण रहेको छ ।

## १.६ अध्ययनको परिसीमा

अध्ययनलाई सरल र सहज रूपमा अधि बढाउन समय र स्रोतलाई ध्यानमा राखी मोरङ जिल्लाको इन्द्रपुर श्रोत केन्द्र भित्र सञ्चालित सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्र.अ.को नेतृत्व शैली र विद्यालय व्यवस्थापनसँग मात्र यो अध्ययनलाई सिमित गरीएको छ । यस अध्ययनलाई निम्नानुसार सिमित गरिएको छ ।

१. यो अध्ययन सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ.को नेतृत्व शैली सँग मात्र सम्बन्धित छ ।
२. यो अध्ययन प्र.अ.को नेतृत्व शैलीले सामुदायिक विद्यालय व्यवस्थापनमा पारेको प्रभावसँग मात्र सम्बन्धित छ ।
३. यो अध्ययन विद्यालयको विद्यालय व्यवस्थापनलाई प्रभाव पार्ने कारक तत्वको अध्ययन सँग मात्र सम्बन्धित छ ।
४. यस अध्ययनले निरङ्कुश नेतृत्व शैली, प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली र स्वतन्त्र नेतृत्व शैलीको मात्र अध्ययन गरेको छ ।
५. यो अध्ययन सामुदायिक विद्यालय व्यवस्थापनमा उपयुक्त नेतृत्व शैलीको पहिचान गर्ने कुरामा केन्द्रित छ ।

६. यो अध्ययन विद्यालय व्यवस्थापनमा आईपरेका समस्याको पहिचान गरि समाधानका उपायहरु सुझाउने कुरामा केन्द्रित छ ।
७. यस अध्ययनमा विद्यालयका प्रधानाध्यापकलाई नेतृत्वको रूपमा लिईएको छ ।

## परिच्छेद दुई : सैद्धान्तिक आधार र सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन

यस परिच्छेदमा शोध अध्ययनलाई निर्देशित गर्न आवश्यक सैद्धान्तिक खाकाका साथै सोध अनुसन्धानसँग सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन समेत प्रस्तुत गरीएको छ ।

### २.१ सैद्धान्तिक आधार

यस अध्ययनमा नेतृत्वका परम्परागत सिद्धान्तहरूलाई अध्ययनको सैद्धान्तिक आधारको रूपमा लिईएको छ । जस अन्तर्गत निरङ्कुशताको सिद्धान्त, प्रजातान्त्रिक सिद्धान्त र स्वतन्त्रताको सिद्धान्त रहेका छन् ।

निरङ्कुशताको सिद्धान्त:

निरङ्कुशताको सिद्धान्तले एक व्यक्ति (One Man) प्रशासनलाई जनाउछ जहा प्रमुख नै सर्वेसर्वा नेता र सर्वोच्च अधिकार सम्पन्न व्यक्ति हुन्छ । उसको आदेशलाई अरु जनताहरूले वा कर्मचारीहरूले आज्ञाकारीताकासाथ मान्नुपर्छ । एउटा निरङ्कुश शासकसित आफैमा कानून हुन्छ । उसप्रति घृणा, विमति, मन नपर्ने कुरा आदिको आलोचना गर्न पाइँदैन । सम्पूर्ण शक्ति व्यक्तिगत स्वार्थकालागी प्रयोग गरेको हुन्छ र सबै उसप्रति वफादार हुन्छन् । यस प्रकारको प्रशासकीय पद्धतिमा अधिकार केन्द्रिकरण हुन्छ र एउटा व्यक्तिको एकाधिकार प्रत्येक चीजमा हुन्छ । यस्तो प्रकारको कार्य सैनिक जवानहरूमा आदेशकालागी प्रयोगमा ल्याइन्छ । निरङ्कुश प्रशासकले मानवगतिलाई कमजोर पार्छ । यसको अर्थ अन्य कर्मचारीहरूको प्रतिभा, कार्यकुशलतालाई वास्ता गर्दैन । उसले आफै योजना निर्माण गर्ने, नीतिनियमहरू बनाउने गर्दछ र आफ्नो मातहतका कर्मचारीहरूलाई कार्यान्वयनकालागी आदेश दिन्छ । कर्मचारीहरूले डरका भरमा काम गर्न थाल्दछन् । यस किसिमको प्रशासनिक ढाँचामा कार्यरत अन्य कर्मचारीहरूमा निराशा उत्पन्न हुने गर्दछ । यसमा प्रशासकीय प्रक्रियाकालागी निक्कै थोरै व्यक्तिहरू समावेश हुन्छन्, प्रत्येकले एक अर्कामाथी अधिकारकालागी मालिक हुँनु, लक्ष्य तथा उद्देश्य प्राप्तिमा ढिलाई नहुनु, खर्च कम लाग्नु आदि यस सिद्धान्तका विशेषताहरू हुन् । यो सिद्धान्त प्र.अ.को आफ्नो कुरा मात्र लागु गराउन खोज्ने, अरुका विचार भावनालाई नसुन्ने वा कदर नगर्ने आफु मात्र जान्ने ठान्नु, एकलकाटे र आफुलाई मन लागेको मात्र सत्य हो अरु सबै भुटा हो भन्ने नेतृत्व शैलीको नजिक रहेको छ ।

प्रजातान्त्रिक सिद्धान्त:

यसलाई समानतावादी सिद्धान्त (Equilitarian Theory) पनि भन्ने गरिन्छ । यो सिद्धान्त समूह गतिविज्ञानको दर्शन र सङ्कलित जिम्मेवारी सिद्धान्तमा आधारित छ । यसको प्रचलन सन् १८८१ देखि संयुक्त राज्य अमेरिकाबाट सुरु भएको हो । प्रजातान्त्रिक प्रशासनले एकल व्यक्तिको मनोमालिन्य तथा एकाधिकारलाई अनुमति दिँदैन । प्रशासक जतिसुकै सक्षम, दक्ष, अनुभवि भए तापनि ऊ प्रजातान्त्रिक परिपाटीबाट चुनिएर आएको हुँनुपर्छ भन्ने मान्यता राख्दछ । आज आएर उच्च रूपले विकसित भएको समाजमा स्थापित सङ्घ, संस्था र कार्यालयहरुमा यस किसिमको प्रशासन पद्धतीको अभ्यास हुँदै आएको छ । यो सिद्धान्तले जनताको सङ्कलित इच्छा लाई प्रतिबिम्बित गर्छ । प्रजातान्त्रिक प्रशासन समानता, सङ्कलित जिम्मेवारी, स्वतन्त्रता, सहयोग, सक्षम नेतृत्व आदिजस्ता सिद्धान्तहरुमा आधारीत हुँन्छ । यस किसिमको सिद्धान्तमा सङ्गठनका हरेक कर्मचारिहरुलाई रचनात्मक कार्य गर्न र विचार पुऱ्याएर आफै निर्णय गर्न प्राथमिकता दिईने हुनाले यसलाई सिर्जनात्मक सिद्धान्तका रूपमा पनि लिने गरेको पाईन्छ । यो सिद्धान्त प्र.अ.को सामुहिक रूपमा कार्य गर्ने, जिम्मेवारी लिने, सबैका कुरा सुन्ने, निचोड निकाल्ने, सबैका विचार भावना लाई सम्मान गर्ने, आधुनिक प्रकारको नेतृत्व शैलीको नजिक रहेको छ ।

स्वतन्त्रताको सिद्धान्त:

यसलाई अहस्तक्षेपको सिद्धान्त पनि भनिन्छ । यो निरङ्कुश प्रशासनको विपरित हुन्छ । अर्थलाई हेर्दा एकलै काम गर्न दिनु वा हस्तक्षेप नगर्नु साथै प्रत्येक कर्मचारीले स्वतन्त्र इच्छाले विना कुनै रोकावट कार्यसम्पादन गर्नुलाई जनाउदछ । यो सिद्धान्तले सन् १९७० ताका संयुक्त राज्य अमेरिकाका युवाहरुका बीचमा लोकप्रियता पाएको थियो । उक्त सिद्धान्तअनुसार प्रशासन चलाउने प्रशासकले जति छोटो समय शासन गर्छ त्यति नै राम्रो प्रशासन चलाउँछ पनि भन्ने गरेको पाईन्छ । यो सिद्धान्त अनुसार प्रशासनमा रहेका कर्मचारीहरुलाई बढी भन्दा बढी स्वतन्त्रता दिईन्छ जसले गर्दा उनिहरुले कुनै पनि काम आफ्नै तरिकाबाट सोचेर गर्ने गर्दछन् । प्रशासकले कर्मचारिको कुनै पनि कार्यप्रति हस्तक्षेप नपुऱ्याउने हुँदा उनिहरुले सिर्जनशिल वा रचनात्मक कार्य गर्ने सुनौलो अवसर पाउँदछन् । यसमा प्रशासकले केवल निर्देशन दिन्छ । त्यसको निर्णय भने सदस्यहरुको छलफलबाट हुन्छ । त्यसमा निर्णयकालागी प्रशासकबाट कुनै दबाव हुँदैन (ढकाल, २०६४) । यो सिद्धान्त प्र.अ.को सबैलाई स्वतन्त्र छोडिदिने, सबैलाई नै निर्णयको अधिकार दिने, समयमा काम नहुने, समयमा निर्णय नहुने, सबैजना आफ्नै तालमा हिड्ने, लथालिङ्ग पाराको नेतृत्व शैलीको नजिक छ ।

उपरोक्त सिद्धान्तहरूलाई सामुदायिक विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैलीले पार्ने प्रभावको अध्ययनमा नेतृत्व शैलीको अध्ययनबाट प्राप्त सुचनालाई विश्लेषण गरि कमि कमजोरी तथा यसबाट विद्यालयको व्यवस्थापनमा पर्ने असर पत्ता लगाउनकालागी यस सिद्धान्तलाई आधार मानिने छ ।

## २.२ सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन

विद्यालयको विद्यालय व्यवस्थापनमा नेतृत्व शैली पनि एउटा महत्वपूर्ण पक्षको रूपमा रहन्छ । त्यसैले समयको परिवर्तन सँगै समयसापेक्ष रूपमा शिक्षा प्रदान गर्नको लागि शैक्षिक जगतमा किन्डरगार्टेन तथा मन्टेश्वरी जस्ता फरक प्रकारका विधिमा विद्यालय व्यवस्थापन गरि शिक्षण भैरहेको पाईन्छ ।

विद्यालयको विद्यालय व्यवस्थापन प्रभावकारी हुन प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैली कस्तो हुनु पर्छ, नेतृत्वमा कस्ता कस्ता गुण हुनु पर्छ भनि विभिन्न आयोगहरू गठन भएका छन् ति आयोगहरूले विविध सुझावहरू दिएका छन् । विद्यालयको शैक्षिक तथा अन्य क्षेत्रको विकास धेरै हदसम्म प्रधानाध्यापककै क्षमता र दक्षतामा निर्भर रहने कुरा राष्ट्रिय शिक्षा आयोगको प्रतिवेदन २०४९ मा उल्लेख छ । प्रधानाध्यापकको पदलाई व्यवस्थापक, विद्यालय तहको प्रशासक र सक्षम नेतृत्व प्रदान गर्ने दायित्वका रूपमा सुदृढ गर्न नसकिएको एवं प्रधानाध्यापकको नियुक्ति, काम, कर्तव्य तथा अधिकार नाम मात्रको रहेको कारणबाट अपेक्षित भूमिका निर्वाह हुन नसकेको कुरालाई उच्चस्तरीय राष्ट्रिय शिक्षा आयोगको प्रतिवेदन २०५५ ले स्विकार गरेको छ । प्रधानाध्यापकको भूमिकालाई प्रभावकारी बनाउने उपायहरूको सम्बन्धमा उक्त प्रतिवेदनले प्राथमिक तहमा निम्न माध्यमिकको, निम्न माध्यमिक तहमा माध्यमिकको र माध्यमिक तहमा उच्च माध्यमिकको योग्यता भएका शिक्षकलाई प्रधानाध्यापक बनाईनु पर्ने र तलवमानको २५ प्रतिशत रकम प्र.अ. भत्ताको व्यवस्था गरि प्र.अ.को काम, कर्तव्य र अधिकार ऐनद्वारा नै व्यवस्थित गरिनु पर्ने सुझावहरू प्रस्तुत गरेको छ । शिक्षा नियमावली २०४९ को नियम ५९ मा प्रधानाध्यापक नियुक्तिका आधारहरू तोकिएका छन् । राष्ट्रिय शिक्षक सेवा आयोग नियमावली २०५७ लागू भएपछि शिक्षकहरूको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनमा प्रधानाध्यापकको पनि भूमिका रहने गरि थप व्यवस्था मिलाएको छ । शिक्षा सम्बन्धि उच्चस्तरीय कार्य समितिको प्रतिवेदन २०५८ ले विद्यालयको नेतृत्व लिनुपर्ने प्रधानाध्यापक अधिकार सम्पन्न नभएको र उक्त जिम्मेवारी वहन गर्न आवश्यक सुविधा नदिएको, प्र.अ. हुन शिक्षकहरू उत्साहित नभएको, विद्यालयको शैक्षिक कार्यमा विना हस्तक्षेप प्र.अ.ले काम गर्ने वातावरण नरहेको

कुरा उल्लेख गरेको छ । शिक्षकहरूले प्रधानाध्यापकको नेतृत्व स्विकार गर्ने, निर्धारित मापदण्डको आधारमा शिक्षकहरूमध्येबाट प्रधानाध्यापक छनौट गर्ने र नियुक्त प्रधानाध्यापकलाई आवश्यक अधिकार र सुविधा प्रदान गर्नुपर्ने कुरामा शिक्षा सम्बन्धि उच्चस्तरीय कार्य समितिको प्रतिवेदन २०५८ ले जोड दिएको छ (शर्मा, २०७१) । यस अध्ययनले प्र.अ. नेतृत्वदायि ठाउँमा रहेको तर उसका अधिकारहरू नभएको हुँदा नेतृत्व सफल हुन नसकेको देखिन्छ । वाह्य हस्तक्षेपको कारण नेतृत्वले प्रजातान्त्रिक शैली अपनाउन समस्या भएको देखिन्छ ।

यसैगरी गुरागाई (२०५८) ले गरेको अध्ययन अनुसार प्र.अ. को नेतृत्व शैलीसँग सम्बन्धित विभिन्न महत्वपूर्ण पक्षहरूको अध्ययन गरी प्र.अ.ले आफ्नो नेतृत्व शैलीमा समयसापेक्ष परिवर्तन गर्दै अगाडी बढ्नु पर्दछ । अनुभव र तालिमको अभावका कारणले नेतृत्व असफल हुन्छ । समाधानकालागि प्र.अ.ले सहभागितामूलक प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली अवलम्बन गर्नुपर्ने, प्र.अ. को छनौट गर्दा अनुभवी, तालिम प्राप्त र माथिल्लो शैक्षिक योग्यता भएको हुनुपर्ने, विद्यालयलाई राजनीति गर्ने थलोको रूपमा प्रयोग गर्न नहुने, प्र.अ.लाई आफ्नो काम, कर्तव्य र अधिकारको पूर्ण रूपमा जानकारी हुनुपर्ने उपायहरू अवलम्बन गर्नु पर्दछ । यस अध्ययनलाई हेर्दा नेतृत्व शैली वाह्य कुराहरूले बढि प्रभावित भएको देखिन्छ । तालिम, अनुभव तथा व्यवहारीकताबाट खारीएको व्यक्तिमात्र असल नेतृत्व प्रदान गर्न सफल हुने देखिन्छ ।

त्यसैले विद्यालयलाई विधि सङ्गत बनाई प्रभावकारी ढङ्गले अगाडी बढाउन प्र.अ. सक्षम हुनुपर्दछ । विद्यालय प्रशासन सक्षम हुन नेतृत्वमा भर पर्दछ । तसर्थ विद्यालयको प्र.अ. तालिम प्राप्त, अनुभवि, नयाँ ज्ञान सीप र प्रविधिसँग परिचित व्यक्ति मात्र कुशल व्यवस्थापक प्रशासक एवं नेतृत्वकर्ता बन्न सक्छ । प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैलीले विद्यालयको हरेक पक्षमा प्रभाव पार्दछ । शैक्षिक तथा प्रशासनिक पक्षको व्यवस्थापकको रूपमा रहेको प्रधानाध्यापकसँग प्रशासनिक, प्राविधिक र सरोकार पक्षको भावना बुझ्न सक्ने सीपहरू हुन जरुरी हुन्छ । योजना, संगठन, निर्देशन, नियन्त्रण र समन्वय जस्ता प्रशासनिक पक्षहरू शैक्षिक सामग्री, पाठ्यक्रम, मूल्याङ्कन, आर्थिक व्यवस्थापन र कार्यालय अभिलेखका साथै विद्यार्थी अभिभावक, समुदाय र देश प्रति प्रधानाध्यापक जानकार हुन जरुरी छ । नेतृत्वलाई तीन प्रकारमा विभाजन गरेको पाईन्छ । निरङ्कुश वा स्वेच्छाचारी नेतृत्व शैली, प्रजातान्त्रिक वा सहभागीतामूलक र स्वतन्त्र नेतृत्वशैली । यी शैलीहरूमा क्रमशः नेताकेन्द्रित व्यवहार, समान व्यवहार र स्वतन्त्र व्यवहारमा आधारीत छन् (आचार्य, २०११) ।

भट्टराई (२०६३) ले विद्यालय शिक्षामा प्र.अ. तथा समाजसेवीको भूमिका शीर्षक राखेर तयार पारेको शोधपत्रका अनुसार विद्यालय शिक्षामा प्र.अ.को ठूलो भूमिका रहने कुरा उल्लेख गरिएको छ । यस शोध पत्रका उद्देश्यहरूमा विद्यालय शिक्षालाई प्रभावकारी बनाउन प्र.अ.को भूमिकाको लेखाजोखा गर्ने राखिएको छ । त्यस्तै विद्यालयलाई संगठनात्मक दृष्टिले प्रभावकारी बनाउन शिक्षकको भूमिकाको सूचीकरण गर्ने र विद्यालय शिक्षालाई प्रभावकारी बनाउन समाजसेवी तथा शिक्षा प्रेमिको मत सङ्कलन गरि तिनको समाधानका उपाय बनाउने भनी उल्लेख गरिएको छ । यस अध्ययनमा पनि विद्यालयको उन्नती तथा प्रगतिमा प्र.अ.को नेतृत्व शैलीनै महत्वपूर्ण रहेको प्रष्ट हुन्छ ।

यसैगरी कटुवाल (२०६६) ले गरेको अध्ययन अनुसार प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली, गैर राजनैतिक चरित्रका साथै अनुभवि र तालिम प्राप्त हुनु पर्छ र त्यस्तो प्र.अ.ले मात्र विद्यालयको शैक्षिक तथा पैशासनिक गतिविधिहरूमा नेतृत्व दिन सक्दछ । प्र.अ. पूर्ण प्रजातान्त्रिक शैलीको हुनु पर्दछ । विद्यालयका सबै सरोकार पक्षसँग रचनात्मक सहयोगकालागि अग्रसर हुन सक्नु पर्दछ, मौजुदा शिक्षा ऐन तथा नियमावलीको आधारमा काम कर्तव्य तथा अधिकार प्रति सचेत हुनु पर्दछ, कुशल योजनाकार, संगठनकर्ता, निर्णयकर्ता र सञ्चारकर्ताको रूपमा प्रस्तुत भई विद्यार्थी शिक्षक, अभिभावकहरूलाई विद्यालयको हितमा लाग्न अभिप्रेरित गर्न सक्नु पर्दछ । प्र.अ. राजनीतिबाट टाढा र आफ्नो पेशाप्रति वफादार हुनु पर्दछ । सामुदायिक विद्यालयको व्यवस्थापन चानचुने कुरा नभैकन यो समाज प्रतिको योगदान हो ।

सामुदायिक विद्यालयको प्र.अ.को नेतृत्व शैलीको अध्ययन गर्ने क्रममा कोईराला (२०६६) का अनुसार नेतृत्व शैलीलाई अभिप्रेरणात्मक शैली, सुपरिवेक्षणीय शैली र शक्ति शैलीका रूपमा वर्गीकरण गरिन्छ । जस मध्ये शक्ति शैलीलाई पनि निरङ्कुश एवम् तानाशाही शैली, प्रजातान्त्रिक वा सहाभागितामूलक शैली र स्वतन्त्र तथा विधि सम्मत शैलीका रूपमा वर्गीकरण गरिन्छ । उल्लेखित शैलीहरूको आधारमा प्र.अ. हरूले विद्यालयको शैक्षिक आर्थिक र प्रशासनिक व्यवस्थापन गरेको हुन्छ । तालिम, अनुभव, योग्यता, क्षमता, परिवेश आदिका आधारमा प्र.अ.हरूको नेतृत्व निर्देशित हुन्छ । त्यसैगरी पराजुली (२०६६) का अनुसार नेतामा स्व-नियन्त्रण गर्ने क्षमता हुनु पर्दछ । आत्मनियन्त्रणले ज्ञानको ढोका खोल्दछ । काम, क्रोध, लोभ र अहंकार जस्ता शत्रुबाट बच्न स्व-नियन्त्रण नै सर्वोत्तम उपाय हो । पाँच ज्ञानेन्द्रियप्रतिको महत्वकांक्षाले पनि नेतृत्वलाई पतन गराउछ । प्र.अ. विद्यालयको नेता मात्र नभई अरुको जस्तै मानविय व्यक्तिगत गुणहरूले पनि

उसलाई दिशानिर्देश गरेको हुन्छ । आत्म-नियन्त्रण तथा पाँच ज्ञानेन्द्रिय प्रतिको महत्वकांक्षाको उचित व्यवस्थापन नगर्दा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली विद्यालयको व्यवस्थापनको लागि हानिकारक हुन जान्छ । सामुदायिक विद्यालयको व्यवस्थापनमा नेतृत्व बाह्य कुराका साथै आफ्नै शारीरिक आशक्तिका कारण पनि असफल हुने देखिन्छ । पाँच ज्ञानेन्द्रियको नियन्त्रण वा शारीरिक नियन्त्रण प्र.अ.को सफलताको एक उपाय हो ।

सुवेदि (२०६९) का अनुसार विद्यालयको दैनिक प्रशासन सञ्चालन गर्न प्र.अ.हरु आफैँ वढि व्यस्त भएको देखिन्छ । उक्त कार्यक्रमहरु सञ्चालन गर्दा निरङ्कुष नेतृत्वशैली वढि प्रयोग भएको देखिन्छ । साथै सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ. हरुको कक्षा सुपरिवेक्षण तथा मूल्याङ्कन जस्ता कुरामा कम प्राथमिकता दिएको पाईयो । विद्यालयका प्र.अ.हरुको नेतृत्वशैली अभैपनि परम्परागत शैलीमा आधारित रहेको देखिन्छ । आफ्नो विद्यालयको शैक्षिक क्रियाकलाप तथा विविध पक्षको सुपरिवेक्षण अनुगमन तथा मूल्याङ्कन गर्ने कार्यमा सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ.हरु सामान्य रूपमा लागेको पाईयो । प्र.अ.को नेतृत्वलाई विद्यार्थी, शिक्षक, कर्मचारी तथा माथिल्लो शैक्षिक निकायबाट सहयोग कम भएको कारण प्र.अ.को नेतृत्वलाई प्रतिकूल असर परेको पाईयो । प्र.अ.हरु तालिम अभावको कारण समुदायसँग राम्रो सम्बन्ध बनाउन नसकेकाले गर्दा कुशल नेतृत्वमा कमजोर रहेको पाईयो । प्रजातान्त्रिक शैलीको अभावमा विद्यालयका शिक्षकहरुमा गुटबन्दि निराशा तथा असहयोगात्मक स्वभाव देखियो । विद्यालयका धेरैजसो निर्णयहरु औपचारिकतामा मात्र सिमित रहेको पाईयो । सरोकारवालाहरुको सहभागिता कार्यमा पारदर्शिता, योग्यता र क्षमताको कदर, वस्तुगत र व्यवहारीक शैलीमा आधारित नेतृत्वशैली, सवैजसो उत्तरदाताहरुको प्राथमिकताको विषयवस्तु रहेको छ । प्र.अ.ले आधुनिक निरिक्षणका सिद्धान्तहरु प्रयोग नभएको, व्यवहारिकतामा कमी सिमित व्यक्तिमात्र विद्यालयको योजना निर्माणमा सरिक, प्र.अ.को नियुक्तिमा रकमको चलखेख, जस्ता विकृतिहरु विद्यमान रहेको पाईयो ।

यस्तै विषयमा लिम्बु (२०७२) ले गर्नुभएको अध्ययन अनुसार प्र.अ. तालिम प्राप्त नभएको कारणले कक्षा अवलोकन र निरिक्षण नगरेको, विद्यालय व्यवस्थापनमा परम्परागत तरिकामानै सिमित रहेको, विद्यालयको भौतिक संरचना विद्यार्थीमैत्री नहुँदा पढाईमा असर परेको, प्र.अ.को निरङ्कुष कार्यशैलीका कारण प्र.अ. र शिक्षक विचको सम्बन्ध औपचारिकतामा मात्र सिमित रहेको पाईयो । शिक्षकहरु पेशाप्रति उत्प्रेरित नभएको र राम्रो काम गर्नेलाई पुरस्कृत गर्ने परम्पर नभएको पाईयो । आर्थिक रूपमा विद्यालयहरु निककै विपन्न भएको कारणले गर्दा पनि विद्यालयमा विभिन्न

शैक्षिक तथा व्यवस्थापकिय समस्याहरु आएको पाईयो । विद्यालयको आयव्यय पारदर्शि नहुदा शिक्षकहरुमा असन्तुष्टि रहेको जसले शैक्षिक क्रियाकलापमा समेत असर गरेको पाईयो ।

माथि उल्लेखित सम्बन्धित साहित्यको अध्ययनबाट प्रस्तावित शोध विषय हालसम्मकै नयाँ भएको हुँदा यसको अध्ययनले सामुदायिक विद्यालयको व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैलीको कस्तो प्रभाव रहन्छ भन्ने कुरा थाहा भएको छ ।

### २.३. शैक्षिक उपादेयता

यस अध्ययनमा सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकनले अध्ययनको विषय हाल सम्मकै नयाँ रहेको कुरा प्रस्ट भएको छ । सम्बन्धित साहित्यको अध्ययनबाट हालसम्म कस्ता कस्ता नेतृत्वहरु विद्यालयमा प्रयोग भएका छन्, नेतृत्व असफल हुने केही कारणहरुको बारेमा जानकारी भएको छ । हालसम्म विद्यालय व्यवस्थापनमा र प्रशासन सञ्चालनमा नेतृत्वको प्रभाव सम्बन्धमा अध्ययन भई सकेको तर विद्यालय व्यवस्थापनमा नेतृत्वशैलीको प्रभावमा अध्ययन नभएको पाईयो । अधिल्ला अध्ययनहरुमा आएको कमिकमजोरीहरु हटाउने र अध्ययनलाई प्रभावकारी बनाउने अवसर यस अध्ययनबाट प्राप्त भएको छ । अध्ययन क्षेत्रमा अपनाउनु पर्ने रणनीतिको बारेमा सम्बन्धित साहित्यको अध्ययनबाट निकै ज्ञान प्राप्त भएको छ जसले यस अध्ययनमा सहि तथ्याङ्क प्राप्त गर्न सहयोग पुऱ्याएको छ । साथै सैद्धान्तिक आधारहरुले यस सोध कार्यलाई निश्चित मार्ग प्रदान गरेको छ । अध्ययनमा प्राप्त प्र.अ.का गुणहरुबाट नेतृत्व कुन शैलीको हो भनि छुट्याउन सजिलो भएको छ । विभिन्न शोधपत्र, लेख तथा रचनाहरुको अध्ययन र विश्लेषण गर्दा विद्यालयमा प्र.अ.का केहि नेतृत्व शैलीहरु नेतृत्व शैलीका फाईदा वेफाईदाहरु तथा कस्ता नेतृत्वहरु असफल हुन्छन भन्ने बारेमा जानकारी प्राप्त भएको छ । यसले गर्दा अध्ययन गर्नका लागि विषयवस्तुको गहिराइमा पुग्न मद्दत पुगेको छ । यी सामग्रीहरुको अध्ययनबाट शोधकार्य गर्न मार्ग निर्देशन प्राप्त भएको छ ।

## परिच्छेद तीन : अध्ययन विधि

अध्ययनलाई प्रभावकारी र सजिलो बनाउनका लागि विभिन्न विधिहरू निर्धारण गर्नुपर्ने हुन्छ । यस अध्ययनमा विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैलीले पार्ने प्रभावको अध्ययनकालागि निम्नानुसार अध्ययन विधिको अवलम्बन गरिने छ ।

### ३.१. अनुसन्धानात्मक ढाँचा

यो अध्ययनमा परिमाणात्मक र गुणात्मक दुवै अनुसन्धान ढाँचाहरू अपनाईएको छ । यस अध्ययनमा विषयगत र वस्तुगत दुवै प्रकारका प्रश्नावली को प्रयोग गरी त्यसलाई वर्णनात्मक एवं विश्लेषणात्मक विधिबाट प्रस्तुत गरिएको छ ।

### ३.२ अध्ययनको जनसंख्या

यस अध्ययनको जनसंख्यामा मोरङ जिल्ला अन्तर्गत इन्द्रपुर स्रोत केन्द्रले ओगटेका सामुदायिक माध्यमिक (१४ वटा) विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरू, अध्यापनरत शिक्षकहरू, कक्षा १० मा अध्ययनरत विद्यार्थीहरू, वि.व्या.स. अध्यक्षहरू र अभिभावकहरू रहेका छन् ।

### ३.३ छनौट विधि तथा नमुना आकार

यस अध्ययनमा उद्देश्यमूलक नमुना छनौट विधिको प्रयोग गरिएको छ । जस अन्तर्गत इन्द्रपुर स्रोत केन्द्रबाट ५ वटा सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरू प्रत्येक विद्यालयमा कक्षा १० मा सामाजिक शिक्षा अध्यापनरत १ जना शिक्षक, कक्षा १० मा अध्ययनरत कक्षा ९ बाट प्रथम भई कक्षा १० मा गएका १ जना विद्यार्थी र विद्यालयसँग सम्बन्धित १ जना अभिभावक र विद्यालय व्यवस्थापन समिति अध्यक्षलाई अध्ययनको नमुना आकारको रूपमा लिईएको छ ।

### ३.४ अनुसन्धानका साधनहरू

प्रस्तुत अध्ययनका लागि सूचना र तथ्याङ्क संकलन गर्न अन्तर्वार्ता प्रश्नावलीको प्रयोग गरिएको छ । जस अन्तर्गत नमुनामा परेका विद्यालयका प्रधानाध्यापक, शिक्षक, अभिभावक, वि.व्या.स. अध्यक्ष तथा विद्यार्थीलाई तथ्याङ्कको लागि अन्तर्वार्ता प्रश्नावली भराईएको छ भने

सम्पूर्ण शिक्षकहरू बीचमा शिक्षक समूह छलफल निर्देशिकाको प्रयोग गरी प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैलीले सामुदायिक विद्यालय व्यवस्थापनमा पार्ने प्रभाव विषयमा अन्तरक्रिया गरिएको छ ।

### ३.५ साधनको वैधता

निर्माण गरीएका सूचना संकलनका साधनहरू (अन्तर्वार्ता प्रश्नावली तथा शिक्षक समूह छलफल निर्देशिका) को मस्यौदा तयार गरी उक्त मस्यौदालाई विषय विशेषज्ञ तथा सहपाठी बीच छलफल गरी शोध निर्देशकको प्रत्यक्ष निर्देशन तथा पृष्ठपोषणका आधारमा थप सुधार गरी सामग्रीको वैधता निर्धारण गरिएको छ ।

### ३.६ तथ्याङ्कको स्रोतहरू

अध्ययनका क्रममा तथ्याङ्क संकलन गर्न विभिन्न स्रोतहरूको आवश्यक पर्ने हुनाले निम्नानुसारका स्रोतहरूलाई आधार लिईएको छ ।

#### (क) प्राथमिक स्रोत

प्राथमिक तथ्याङ्कको स्रोतको रूपमा यस अध्ययनमा संलग्न सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरू, अध्यापनरत शिक्षकहरू र कक्षा १० मा अध्ययनरत विद्यार्थीहरू, स्रोत व्यक्ति, विद्यालय निरीक्षक, वि.व्य.स. अध्यक्ष, अभिभावक रहेका छन् ।

#### (ख) द्वितीय स्रोत

द्वितीय तथ्याङ्कको स्रोतको रूपमा विद्यालयको तथ्याङ्क, अभिलेख तथा विधिन्न स्रोतबाट प्रकाशित सन्दर्भ सामग्रीहरूलाई लिईएको छ ।

### ३.७ तथ्याङ्क संकलन विधि

यस अध्ययनमा अनुसन्धानकर्ता स्वयं अध्ययन क्षेत्रमा पुगी तथ्याङ्क संकलन गर्ने काम गरेका छन् । अध्ययन क्षेत्रमा प्र.अ., कक्षा १० मा सामाजिक शिक्षा विषय अध्यापनरत शिक्षक, अभिभावक, वि.व्या.स. अध्यक्ष र कक्षा १० का प्रथम विद्यार्थीलाई अन्तर्वार्ता प्रश्नावली भराईएको छ भने सम्पूर्ण शिक्षकहरूको भेला बोलाई समुह छलफल निर्देशिकाको प्रयोग गरि प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैलीले विद्यालय व्यवस्थापनमा पार्ने प्रभाव सम्बन्धमा छलफल गरी आवश्यक तथ्याङ्क

संकलन गरिएको छ । प्राथमिक स्रोतबाट प्राप्त तथ्याङ्कलाई विश्लेषणकालागि द्वितीय स्रोतको अध्ययनबाट आवश्यक तथ्याङ्क संकलन गरिएको छ ।

### ३.८ तथ्याङ्कको विश्लेषण विधि

परिमाणात्मक तथ्याङ्कलाई प्रतिशत तथा तालिकामा प्रस्तुत गरी विश्लेषण गरिएको छ भने गुणात्मक तथ्याङ्कहरूलाई तार्किक रूपले व्याख्या, तुलनात्मक विश्लेषण र विवेचना गरी प्रस्तुत गरिएको छ । तथ्याङ्कको विश्लेषण गर्दा पुर्व साहित्य तथा सैद्धान्तिक आधार सँग तुलना गरिएको छ ।

## परिच्छेद चार : तथ्याङ्कको प्रस्तुतीकरण, व्याख्या र विश्लेषण

यस अध्ययनको उद्देश्य पूर्तिका लागि विभिन्न साधनहरूको प्रयोग गरी प्राप्त हुन आएका तथ्याङ्कलाई विभिन्न उपशीर्षकहरूमा विभाजन गरी प्रस्तुतीकरण, व्याख्या र विश्लेषण गरिएको छ । यस भागमा सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयको विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैलीको प्रभावको अध्ययन र नेतृत्व शैली तथा विद्यालय व्यवस्थापनमा देखिएका समस्याहरूको विस्तृत रूपमा चर्चा भएका विभिन्न तथ्याङ्कहरूलाई तालिकामा प्रस्तुत गरिएको छ । यो सोधकार्य सम्पन्न गर्ने क्रममा वर्णनात्मक ढाँचाको प्रयोग गरी व्याख्या र विश्लेषण गरिएको छ । यस अनुसन्धानमा विभिन्न क्षेत्रबाट प्राप्त भएका प्राथमिक र द्वितीय तथ्याङ्कलाई तालिका तथा सैद्धान्तिक अवधारणाहरूलाई वर्णनात्मक विधिको प्रयोग गरी विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैलीको अध्ययन गरिएको छ ।

### ४.१ सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैली

सामान्य अर्थमा मानिसहरूलाई प्रभाव पार्नु, पथप्रदर्शन गर्नु र व्यवस्थित गर्न उपयुक्त योग्यता, क्षमता र तत्परता हुनुलाई नेतृत्व भनिन्छ । विद्यालयको प्रधानाध्यापक एउटा नेता र प्रशासक दुवै हो । विद्यालयको विद्यालय व्यवस्थापनलाई चुस्त दुरुस्त पारी शैक्षिक लक्ष प्राप्ती गर्नकालागि कुशल नेतृत्वको आवश्यकता पर्दछ । नेतृत्व एउटा कला पनि हो जसले अरुलाई आफ्नो नियन्त्रणमा राख्न सक्दछ । विद्यालयको हिसावमा प्रधानाध्यापक एक प्रकारले नेता, शिक्षक, प्रशासक तथा विद्यालय र समुदाय विचको सेतु, सवैथोक हो । त्यसैले प्रधानाध्यापको सहि नेतृत्व नै विद्यालयको भविष्यको आधार हो ।

यस अध्ययनको मुख्य उद्देश्य विद्यालयमा प्रधानाध्यापकाले अपनाईरहेको नेतृत्व शैलीको पहिचान गर्नु हो । नेतृत्वले विद्यालयमा विभिन्न कार्य गर्दा कस्तो प्रकारको नेतृत्व शैली अपनाउछन् भन्ने विषयलाई तलका विभिन्न शीर्षकहरूमा अध्ययन गरिएको छ ।

## ४.१.१ योजना निर्माण, संगठन सञ्चालन, निर्देशन तथा नियन्त्रण र निर्णय प्रक्रिया

### योजना निर्माण प्रक्रिया

योजना व्यवस्थापनको पहिलो र प्रमुख कार्य हो । योजना विना विद्यालयको शैक्षिक कार्यक्रमले गतीलिन सक्दैन । सामान्य अर्थमा कुनै काम गर्नु अगाडी उक्त काम कसरी गर्ने, कसले गर्ने, किन गर्ने, कहिले सम्पन्न गर्ने, कति लागतमा सम्पन्न गर्ने जस्ता कुराहरुको पूर्व निर्धारण गर्नु योजना हो । अर्थात भविष्यमा गर्ने कुनै कार्यको अगाडी नै निश्चित रूपरेखा तयार पार्नु योजना हो । स्टेफेन पी. रोबिन्सका अनुसार- “योजनाको तात्पर्य अगाडी नै निश्चित गर्नु पर्छ कि के गर्ने, कहिले गर्ने तथा कसले गर्ने आदि । यसले हासीले गर्नुपर्ने अन्तिम लक्ष स्पष्ट पार्दछ ।” (बुडाथोकि र वाग्ले, २०६८) विद्यालय व्यवस्थापनमा योजना भएन भने वर्षभरिको कार्यक्रम दिशाहीन तथा उपलब्धिहीन हुन्छ । विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थालाई प्रभावकारी बनाउनकालागि वार्षिक कार्ययोजनाको निर्माण अति आवश्यक हुन्छ । यस अध्ययनमा विद्यालयका वार्षिक कार्य योजना निर्माण कार्यमा विद्यालयका प्रधानाध्यापकले अपनाउने नेतृत्वशैलीको अध्ययन गरिएको छ । स्थलगत सर्वेक्षणबाट प्राप्त तथ्याङ्कलाई तलको तालिका १ मा देखाइएको छ ।

तालिका १: वार्षिक कार्यतालिका निर्माणमा नेतृत्वशैली

विवरण	सङ्ख्या	प्रतिशत
प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली	२	४०
निरङ्कुष नेतृत्व शैली	१	२०
स्वतन्त्र नेतृत्व शैली	२	४०
जम्मा	५	१००

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण, २०७३

माथिको तालिका १ लाई हेर्दा अध्ययनमा परेका विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरुमध्ये वार्षिक कार्यतालिका निर्माणमा ४० प्रतिशतले प्रजातान्त्रिक शैली, ४० प्रतिशतले स्वतन्त्र शैली र अन्य २० प्रतिशतले निरङ्कुष शैली अपनाएका छन् ।

वार्षिक कार्यतालिका निर्माण कार्यमा आधा भन्दा कम (४०%) ले मात्र शिक्षक कर्मचारी तथा विद्यार्थी लगायतका सरोकारवालाहरूसँग छलफल गरेर सामुहिक रूपमा सम्पन्न गरेको पाईयो

। स्वतन्त्र नेतृत्व शैली अपनाउनेहरुले कतिपय अवस्थामा वार्षिक कार्यतालिका निर्माण नै नगरेको तथा गरेपनि लापरवाही तरिकाले गरेको वा महत्व नदिएको देखिन्छ। २० प्रतिशत प्र.अ. हरुले भने कसैलाई नसोधिकन आफैले निर्माण गरि विद्यालयमा टाँसेको देखिन्छ। यसरी हेदा ६० प्रतिशत प्र.अ. हरुले अपनाएको शैलीबाट भविष्यमा राम्रो परिणाम आउने कुरामा सड्का गर्न सकिन्छ। यस कार्यमा धेरै भन्दा धेरैको सहभागीता नभएबाट योजना कार्याञ्चयनमा समस्या आउने देखिन्छ।

### संगठन सञ्चालन प्रक्रिया

व्यवस्थापनमा सङ्गठन गर्नु व्यवस्थापकको महत्वपूर्ण कार्य हो। संस्थाको योजनाको प्रकृतिले सङ्गठन कस्तो बनाउने भन्ने निक्यौल गर्छ। विभिन्न व्यक्तिहरु वा समुहहरु एउटै संरचनामा वा एउटै प्रकृत्यामा आपसमा मिलेर वस्तुलाई संगठन भनिन्छ। संगठन समुहद्वारा गरिने कार्यहरुको संयोजन गर्ने एक प्रक्रिया पनि हो। यसमा तर्कपूर्ण, विवेकपूर्ण, व्यवहारीक ढङ्गबाट क्रमवद्धरूपमा कार्यहरु सम्पादन गरिन्छ। उद्देश्य अनुसार कार्यहरुको वर्गिकरण गर्नु साधन र स्रोत व्यवस्था गर्ने, स्रोतको परिचालन गर्ने, उपलब्धिको मूल्याङ्कन गर्ने जस्ता कार्यहरु संगठनमा निरन्तर चलिरहन्छ। विद्यालयमा शिक्षक, कर्मचारी, विद्यार्थी लगायतको एउटा संगठन हुन्छ। यो संगठन सञ्चालनको मुख्य जिम्मेवारी विद्यालयका प्रधानाध्यापकको हुन्छ। शैक्षिक व्यवस्थापनमा यो संगठनको परिचालनमा प्र.अ.को नेतृत्व शैली सम्बन्धमा गरिएको अध्ययनबाट प्राप्त तथ्याङ्कलाई निम्न तालिका २ मा प्रस्तुत गरिएको छ।

तालिका २: संगठन सञ्चालनमा नेतृत्वशैली

विवरण	सङ्ख्या	प्रतिशत
प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली	३	६०
निरङ्कुष नेतृत्व शैली	१	२०
स्वतन्त्र नेतृत्व शैली	१	२०
जम्मा	५	१००

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण, २०७३

तालिका २ लाई हेदा संगठन सञ्चालन प्रक्रियामा ६० प्रतिशत प्र.अ.हरुले सम्पूर्ण शिक्षक कर्मचारी तथा विद्यार्थीबीच कार्यविभाजन गरि जिम्मेवारी बाडफाइ गरेर प्रजातान्त्रिक प्रकृत्याबाट

संगठन सञ्चालन गरेको पाईयो । त्यसैगरी २० प्रतिशत प्र.अ.हरुले निरङ्कुश शैलिमा ठाडो आदेश दिने गरेको र नमानेमा कारवाही गर्ने धम्की दिएर काम लगाउने र बाकी २० प्रतिशतले कार्य विभाजन पनि नगर्ने र एक पटक दिएको निर्देशन वा जिम्मेवारी पुनः दोहोर्‍याएर नहेर्ने तथा त्यसको लक्ष प्राप्ती भयो वा भएन भनि कहिल्यै मूल्याङ्कन पनि नगर्ने स्वतन्त्र शैली अवलम्बन गरेको पाईयो ।

अध्ययनमा परेका प्र.अ.हरु मध्ये अधिकांश (६०%) ले संगठन सञ्चालनमा प्रजातान्त्रिक प्रकृया अपनाएकोले सरोकारवाला सवैको साथ सहयोग तथा पाएको जिम्मेवारी उत्साहपूर्वक समयमा सम्पन्न गर्ने देखिन्छ भने बाँकी (४०%) को अवस्था निककै कठिन छ । यसमा निरङ्कुश शैली अपनाउने संगठनमा काम औपचारीकतामा रहने र स्वतन्त्र शैली अपनाउने संगठनमा सोधखोज तथा मूल्याङ्कन नहुनाले वेवास्ता गरि काम नहुनेनाले गर्दा दुवैको परिणाम एउटै आउने देखिन्छ ।

निर्देशन तथा नियन्त्रण प्रक्रिया

निर्देशन भनेको जिम्मेवारी दिनु वा काम अर्हाउनु हो । निर्देशनले कामको जिम्मेवारी दिदै काम गर्न अनुमति दिन्छ । निर्देशन र नियन्त्रण एक पछि अर्को आउने हुन्छ । निर्देशन दिएपछि उक्त कार्य सम्पन्न भयो कि भएन भए कति भयो वा विचमै रोक्नु पर्ने हो आदि जस्ता कुरा नियन्त्रण अन्तर्गत पर्दछन् । विद्यालयका शैक्षिक गतिविधि निश्चित नियममा नियन्त्रित हुनु पर्दछ । नियन्त्रण व्यवस्थापनको आधारभुत कार्य हो जुन अन्य सवै व्यवस्थापनका कार्यहरूसँग सम्बन्धित छ । संस्थाका कामहरु योजना अनुरूप सञ्चालन गर्न नियन्त्रण कार्य आवश्यक छ । नियन्त्रण कार्यले वास्तविक प्रगतिको मापन गरि योजनासँग तुलना गर्छ र प्रगती योजनामुताविक नभएमा सुधारात्मक कदम चाल्नुपर्छ ।

निर्णय प्रक्रिया

भविष्यका कार्यहरुलाई प्रभावपार्ने हिसावले दुई वा दुई भन्दा धेरै विकल्पहरुमध्ये कुनै एउटा विकल्प छान्नुलाई निर्णय लिनु भनिन्छ । निर्णय लिनु भनेको कुनै कुराको फैसला वा निर्धो गर्नु हो । विद्यालयमा प्रधानाध्यापकले विभिन्न उद्देश्यहरु पुरा गर्न कुनै न कुनै निर्णय लिईराख्नु पर्ने हुन्छ । प्र.अ.ले लिएको एउटा निर्णयले विद्यालयको कायापलट पनि हुन सक्दछ भने त्यहि निर्णयले विद्यालय समाप्त पनि हुन सक्दछ । निर्णय ठाँउ, समय तथा वातावरण अनुसार फरक पर्न सक्दछ ।

त्यसकारण विद्यालयका प्र.अ.ले निर्णय लिदा सम्भाव्य विकल्पहरुको राम्रोसँग अध्ययन गरी उत्तमलाई रोज्नुपर्ने हुन्छ । अध्ययनका क्रममा विद्यालयका प्र.अ.को निर्णय प्रकृया तपाईंलाई कस्तो लाग्छ भनि शिक्षक तथा विद्यार्थीलाई सोधीएको थियो । यसबाट प्राप्त तथ्याङ्कलाई तलको तालिका ३ मा देखाईएको छ ।

तालिका ३: निर्णय प्रकृत्यामा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली

विवरण	सङ्ख्या	प्रतिशत
प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली	२	४०
निरङ्कुष नेतृत्व शैली	२	४०
स्वतन्त्र नेतृत्व शैली	१	२०
जम्मा	५	१००

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण, २०७३

माथिको तालिका ३ लाई हेर्दा विद्यालयमा धेरै शैक्षिक निर्णयहरु हुने गर्दछन ति निर्णयहरु ४० प्रतिशत विद्यालयमा प्र.अ.ले प्रजातान्त्रिक प्रकृत्या अपनाएर गराएको पाईयो । त्यतिनै (४०%) विद्यालयका प्र.अ.हरुले आफुले सोचे वमोजीम नै निर्णय गराउने गरेको पाईयो भने २० प्रतिशत प्र.अ.ले जसले जसो भन्छन् त्यसै गर्ने गरेको पाईयो । उल्लेखित तथ्याङ्क तथा अवलोकनका क्रममा निरङ्कुष नेतृत्वशैली अपनाउने विद्यालयका शिक्षकहरुमा कामप्रति उदासिनता पाईयो । विद्यालयमा कुनै बैठकहरुनै नबस्ने नवसाउने, आम्दानी खर्चलाई पारदर्शि नगर्ने अवस्थाहरु अवलोकनका क्रममा भटियो ।

प्रजातान्त्रिक प्रकृत्या अपनाएर गरिएका निर्णयहरु कार्यान्वयनमा आउदा कुनै समस्या नआउने तर निरङ्कुष शैलीबाट प्र.अ.ले जबरजस्ती गरेका निर्णयहरु कार्यान्वयनमा समस्या आउने तथा सरोकारवाला सबैले चासोको रुपमा नलिने सम्भावना देखिन्छ । ६० प्रतिशत प्र.अ.हरुले लिएका शैक्षिक निर्णयहरु गैह्र प्रजातान्त्रिक भएकाले ति निर्णयहरु सफल हुने देखिदैन ।

शैक्षिक क्षेत्रमा शिक्षक तथा कर्मचारीहरुलाई काम लगाउने सिलसिलामा कार्यालय प्रमुखको नाताले आफु र मातहतका कर्मचारीहरुलाई दिने निर्देशन तथा काम गराउने कला वा शैली के कस्तो छ ? जिम्मेवारी अनुसार तोकिएको काम सहि ढङ्गले गर्न सकेका छन् कि छैनन् ? कार्य

प्रकृतिका आधारमा कामहरु थोरै छन् कि धेरै भनि समयसमयमा निरीक्षण तथा अवश्यक सुभावा सल्लाह दिनु नियन्त्रण हो । यस विषयमा अध्ययन गर्दा सामुदायिक विद्यालयका शिक्षकहरु वढि स्वतन्त्र भएका कारण आफ्नो जिम्मेवारीप्रति वढी उत्तरदायि भएको पाईएन । विद्यालयमा शिक्षण सिकाई प्रकृया, पाठयोजना, शैक्षिक सामग्रीको निर्माण तथा प्रयोगको विषयमा अध्ययन गर्दा सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ. हरुले ध्यान पुऱ्याउन सकेको पाईएन । विद्यालयका काममा शिक्षकहरु आंशिकरुपमा मात्र परिचालन भएको पाईयो । प्र.अ.हरुले विद्यालयका शिक्षक तथा कर्मचारीको कार्य क्षमताको उपयुक्त मूल्याङ्कन गरी पृष्ठपोषण लिने गरेको पाईएन यस्ता विषयमा सबै विद्यालयका प्र.अ.हरुले निरङ्कुष नेतृत्वशैली वढी प्रयोग गरी कार्य गरेको पाईयो ।

### ४.१.२ सञ्चार प्रक्रिया

विभिन्न सुचनाहरु एक व्यक्तिबाट अर्को व्यक्ति सम्म पुऱ्याउने काम नै सञ्चार हो । सञ्चार एक अर्काविचको सम्बन्ध पनि हो । जति वढी सञ्चार आदनप्रदान भयो व्यक्तिहरुको विचमा त्यतिनै सम्बन्ध प्रगाढ वन्दछ । विद्यालयको विद्यालय व्यवस्थापनमा सञ्चारको ठूलो स्थान छ । संगठन सञ्चालन, कर्मचारी परिचालन, विद्यालय समुदायको सम्बन्ध जस्ता पक्षहरुको सञ्चारको जरुरी पर्दछ । सञ्चार एकोहोरो तथा दोहोरो दुवै प्रकारको हुने गर्दछ । अध्ययनका क्रममा नमुनामा परेका शिक्षक, विद्यार्थी तथा वि.व्या.स. अध्यक्षलाई विद्यालयका प्र.अ.ले गर्ने सञ्चारको तरिका कस्तो छ र सञ्चारमा प्र.अ.को नेतृत्व शैली कस्तो पाउनुभएको छ भनि प्रश्न गरीएको थियो । यसबाट प्राप्त जानकारीलाई तलको तालिका ४ मा प्रस्तुत गरिएको छ ।

तालिका ४: सञ्चार प्रकृत्यामा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली

विवरण	सङ्ख्या	प्रतिशत
प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली	२	४०
निरङ्कुष नेतृत्व शैली	२	४०
स्वतन्त्र नेतृत्व शैली	१	२०

जम्मा	५	१००
-------	---	-----

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण, २०७३

प्रस्तुत तालिका ४ बाट के भल्किन्छ भने प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली अपनाएर विद्यालयमा सञ्चार गर्ने प्र.अ. ४० प्रतिशत पाईयो त्यसैगरी निरङ्कुष नेतृत्व शैली अपनाएर सञ्चार गर्ने ४० सै प्रतिशत पाईयो भने स्वतन्त्र नेतृत्व शैली अपनाउने प्र.अ. २० प्रतिशत रहेको पाईयो ।

प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली अपनाउने प्र.अ.हरुले दोहोरो सञ्चारलाई प्राथमिकतामा राखेको पाईयो । सानो भन्दा सानो कुरा पनि समयमानै सुनाउने गरेको पाईयो । विषयवस्तुको कारण तथा तर्क सहित सञ्चार हुने गरेको पाईयो । विद्यालयको विभिन्न शैक्षिक बैठकहरुमा अग्रिम पत्राचार गर्ने र बैठककमा छलफल हुने विषयको अग्रिम जानकारी गराउने गरेको पाईयो । यसको विपरीत निरङ्कुष नेतृत्व शैली अपनाउने प्र.अ.हरुले भने सञ्चार गरीहाले पनि एकोहोरो गर्ने र कारण तथा तर्कको साथ नलीईकन सञ्चार गर्ने गरेको पाईयो । विद्यालय वाहिरका सरोकारवालासँग गर्ने सञ्चार पनि न्यून रहेको पाईयो । स्वतन्त्र नेतृत्व शैली अपनाउने प्र.अ.हरुले कुनै पनि सुचना सञ्चार नगर्ने गरेको पाईयो । विद्यालयमा अध्यापनरत शिक्षकहरुलाई विद्यालयसँग सम्बन्धित विषयवस्तुको वारेमा जानकारी धेरै कम मात्र भएको स्थलगत रुपमा गरिएको अध्ययनबाट थाहा भएको छ । अध्ययनमा परेका शिक्षक तथा वि.व्या.स. अध्यक्ष मध्ये धेरै (६०%) लाई विद्यालयको वारेमा जानकारी नहुने गरेको भन्ने पाईयो ।

विद्यालय व्यवस्थापनमा हुने गरेको सञ्चार प्रकृत्यालाई हेर्दा स्थिति त्यति राम्रो देखिदैन । सहि समयमा सुचना नपाउनेको सङ्ख्या बढी रहेबाट लक्षमा पुग्ने सम्भावना देखिदैन । सञ्चारमा आएको गतीहीनताले शिक्षक कर्मचारीहरुको सम्बन्धमा समेत प्रभाव परि सामुहिक भावना तथा उत्तरदायित्वको कमि देखिन्छ ।

#### ४.१.३ शिक्षक/कर्मचारी व्यवस्थापन

कुनै पनि सङ्घ संस्थाको उद्देश्य पुरा गर्नकालागि सङ्गठनात्मक ढाँचा अनुसार विभिन्न तह र विभागमा कर्मचारीहरुको नियुक्ति एवं परिचालन गर्नुपर्ने हुन्छ । कार्यक्रम सञ्चालनकालागि आवश्यक कर्मचारीको छनौट, नियुक्ति, पदोन्नती वृत्ति विकासकालागि समय समयमा तालिम, पुर्नताजगी तालिम, मूल्याङ्कन, वर्खास्त, पुरस्कार, दण्ड आदि गर्ने कार्यलाई कर्मचारी व्यवस्थापन भनिन्छ । कुनै पनि संस्थाको काम गर्ने अन्तत कर्मचारीहरु नै हुन । संस्थाको उद्देश्य प्राप्तीका

वहाक नै कर्मचारीहरु हुन । विद्यालयमा शैक्षिक लक्ष प्राप्ती गर्ने माध्यम नै शिक्षक कर्मचारीहरु हुन । त्यसैले शिक्षक कर्मचारीको व्यवस्थापन गर्ने कार्य जटिल कार्य हो । सहि व्यक्ति को चयन सहि पदकालागि हुन आवश्यक हुन्छ । विद्यालयमा हुने शिक्षक कर्मचारीको छनौट प्रकृया तथा नियुक्ति मा प्र.अ.को भुमिका वा अपनाउने नेतृत्व शैली सम्बन्धकमा नमुनामा परेका शिक्षक अभिभावक तथा विद्यार्थीलाई सोधिएको प्रश्नमा प्राप्त उत्तरहरुलाई निम्न तालिका ५ मा देखाईएको छ ।

तालिका ५: शिक्षक कर्मचारी व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली

विवरण	सङ्ख्या	प्रतिशत
प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली	१	२०
निरङ्कुष नेतृत्व शैली	३	६०
स्वतन्त्र नेतृत्व शैली	१	२०
जम्मा	५	१००

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण, २०७

शिक्षक कर्मचारी व्यवस्थापन सम्बन्धमा तालिका ५ मा अध्ययनबाट प्राप्त तथ्याङ्कलाई हेर्दा ६० प्रतिशत विद्यालयमा शिक्षक तथा कर्मचारीको नियुक्ति निरङ्कुष शैलीबाट हुने गरेको छ । त्यसैगरी प्रजातान्त्रिक र स्वतन्त्र नेतृत्व शैलीबाट २०/२० प्रतिशत मात्र हुने गरेको छ ।

शिक्षक कर्मचारीको नियुक्ति गर्दा मौजुदा शिक्षक कर्मचारीसँग परामर्श नै नगरिकन तथा आपसी छलफलम सहभागी नै नभईकन आकस्मिक रुपमा गर्ने गरेको पाईयो । अध्ययनमा प्र.अ. स्वयम्ले यस्तो गर्नुमा विभिन्न क्षेत्रबाट आएको राजनैतिक तग गैह्र राजनैतिक दवाव हुन भनि स्विकारेको पाईयो । यस प्रकृयामा आर्थिक चलखेल समेत हुने गरेको पाईयो । प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली अपनाउने प्र.अ.ले भने नियमसंगत कसैको दवावमा नपरीकन नै यो कार्य सम्पन्न गर्ने गरेको पाईयो । सामाजिक रुपमा ख्याती कमाएका र आर्थिकरुपमा सक्षम विद्यालयहरुमा प्रजातान्त्रिक प्रकृयाबाट नै शिक्षक कर्मचारीको छनौट हुने गरेको पाईयो । स्वतन्त्र शैली अपनाउने प्र.अ.ले भने जसले जसो भन्छन उतै दौडने गरेका जसले गर्दा काम वन्न नसकेको पाईयो । विभिन्न शक्तिको दवावमा प्र.अ.बाट नियुक्त गरिएका शिक्षक तथा कर्मचारीको परिचालनमा नेतृत्व आफै असफल हुने गरेको समेत अध्ययनका क्रममा जानकारी प्राप्त भएको छ ।

निष्कर्षका रूपमा के भन्न सकिन्छ भने विद्यालयको विद्यालय व्यवस्थापन समुह गतीशीलताबाट मात्र सम्भव छ । विद्यालयमा कामको बाडफाइ तथा नयाँ नियुक्तिमा भएको निरङ्कुश शैलीबाट विद्यालयको व्यवस्थापन प्रत्युत्पादक वन्न सक्दैन । आफैले नियुक्त गरेको व्यक्तिलाई नेतृत्व स्वयम्ले सञ्चालन गर्न नसक्नुले विद्यालयको विद्यालय व्यवस्थापनको भनिष्य राम्रो छैन ।

#### ४.१.४ शैक्षिक सामग्रीको आपूर्ति

शिक्षण सिकाई प्रभावकारी बनाउन आवश्यक पर्ने सामग्रीहरु नै शैक्षिक सामग्रीहरु हुन । शैक्षिक सामग्रीको अभावमा विद्यालयमा शिक्षण सिकाई कार्यक्रम असहज हुन्छ । विद्यालयको व्यवस्थापनलाई सक्षम बनाई निर्धारित लक्ष्य पुरा गर्न विभिन्न शैक्षिक सामग्रीको आपूर्ति गर्नु पर्ने हुन्छ । नमुनामा परेका शिक्षकहरूसँग गरिएको अध्ययनमा प्राप्त नतिजाअनुसार विद्यालयमा आपूर्तिहुने सम्पूर्ण सामग्रीहरु प्र.अ. एकलैले ल्याउने गरेको पाईयो । करिब ६० प्रतिशत प्र.अ.हरुले निरङ्कुश नेतृत्व शैली अपनाएको पाईयो । कतिपय शैक्षिक सामग्रीहरु विषयगत पनि हुन्छन जसले गर्दा सहि सामग्री आउने सम्भावना कम हुन्छ । प्र.अ. सबै विषयको विज्ञ भने होईन । आपूर्ति गरिएका धेरै सामग्रीहरु अवलोकनका क्रममा थन्काएर राखेको पाईयो यसको कारण सम्बन्धित विषय शिक्षकसँग परापर्श नगरी खरीद गरिएका र पाठ्यक्रमको उद्देश्य सँग मेल नखाने भएको भन्ने पाईयो । स्वतन्त्र नेतृत्व शैली अपनाउने प्र.अ. भएको विद्यालयमा शैक्षिक सामग्री भएका पनि अव्यवस्थित रूपमा भएको पाईयो

शैक्षिक सामग्रीको आपूर्ति गर्दा आवश्यकता पहिचानको सिद्धान्तको प्रयोग भएको पाईएन । सम्बन्धित सरोकारवालासँग छलफल नगरी ल्याउनाले प्रयोगहीन हुने जसले शिक्षण सिकाईमा सहयोग नगर्ने पाईयो ।

#### ४.१.५ सुपरिवेक्षण प्रक्रिया

सामान्य अर्थमा सुपरिवेक्षण भनेको कुनै पनि कार्य ठिकसँग भए नभएको र त्यसको प्रभावकारीताको जाँच बुझ्नु हो । शैक्षिक सुपरिवेक्षण भनेको शैक्षिक गतिविधिका वारेमा अवलोकन गर्नु, लेखाजोखा गर्नु, सहि कुरो पत्ता लगाउनु र आवश्यकताअनुसार उपयुक्त राय सल्लाह सुझाव लिई समस्या समाधानमा सघाउनु हो । शैक्षिक उद्देश्य प्राप्तीकालागि कक्षा कोठामा गरिने अध्ययन, अध्यापन क्रियाकलाप र भौतिक कार्यक्रममा प्रभावकारीता ल्याउन विद्यालयको

शैक्षिक प्रशासनिक आर्थिक भौतिक तथा मानविय साधनहरुको यथार्थ अध्ययन गरि आवश्यकताअनुसार सुधार तथा विकास गर्न दिईने निर्देशन र सुझाव तथा त्यस सम्बन्धि क्रियाकलापलाई शैक्षिक सुपरिवेक्षण भनिन्छ। अध्ययनमा नमुना छनौटमा परेका विद्यालयका प्र.अ. हरुले शैक्षिक सुपरिवेक्षण गर्दा कस्तो नेतृत्व शैली अपनाउनु हुन्छ भनि विद्यालयका शिक्षकहरुलाई प्रश्न गरिएको थियो। यस सम्बन्धमा प्राप्त जानकारी अनुसार ६० प्रतिशत प्र.अ.हरुले सुपरिवेक्षण प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैलीको प्रयोग गरि गरेको पाईयो भने बाकीले सुपरिवेक्षण गरेको पाईएन। प्रजातान्त्रिक शैलीबाट गरिएको सुपरिवेक्षणमा शिक्षकका समस्याको सहि सुनुवाई भएको, शिक्षकबाट भएगरेका गल्ती कमजोरीको समाधानका उपायहरु सुझाईएको, कक्षा सुपरिवेक्षण पश्चात पृष्ठपोषण प्रदान गर्ने गरेको पाईयो।

प्र.अ. विद्यालयको प्रशासकको अलवा समाजको पथ प्रदर्शक र एउटा कुशल सुपरिवेक्षक पनि हो। विद्यालयका प्रत्येक पक्षसँग नजिक रही समस्या समाधान गर्ने गराउनेमा प्र.अ. को महत्वपूर्ण भुमिका रहन्छ। शैक्षिक तथा प्रशासनिक कामको शिलशिलामा आउने विभिन्न समस्याहरुको अनुगमन तथा सुपरिवेक्षण गर्ने मुख्य जिम्मेवारी प्र.अ.को हुने हुँदा यसमा विशेष ध्यान पुऱ्याउन आवश्यक छ।

#### ४.१.६ मूल्याङ्कन प्रक्रिया

मूल्याङ्कन भनेको लेखाजोखा गर्ने आधार तथा मापदण्डको निर्धारण गरि निर्धारित मापदण्ड तथा उद्देश्यहरु कुन हदसम्म पुरा भएको छ भनेर निकर्ण गर्नु हो। शैक्षिक मूल्याङ्कन एक आधुनिक वैज्ञानिक धारणा हो। शैक्षिक मूल्याङ्कन शिक्षण सिकाई क्रियाकलापसँग सम्बन्धित हुन्छ। शैक्षिक मूल्याङ्कनको केन्द्रविन्दु भनेको शिक्षण सिकाई क्रियाकलाप हो। सामान्य मूल्याङ्कनले कुनै पनि कार्यक्रमको सम्पूर्ण पक्षको प्रभावकारीता र उपयुक्तताको अध्ययन गर्छ भने शैक्षिक मूल्याङ्कनले मुलतः शिक्षण सिकाई क्रियाकलापबाट अपेक्षित उपलब्धि हासिल भए भएनन् भन्ने कुरालाई केन्द्रविन्दु बनाएर सारा शैक्षिक कार्यक्रमको नै लेखाजोखा गर्ने काम गर्छ। समग्रमा शैक्षिक मूल्याङ्कन गर्नुको मूल औचित्य भनेको शिक्षण सिकाईको सुधार गर्नु हो। अध्ययनमा मूल्याङ्कन प्रकृत्यामा प्र.अ.को नेतृत्व शैली कस्तो पाउनु भएको छ ? भनि शिक्षकहरुलाई प्रश्न गर्दा आएका जानकारीहरुलाई निम्न तालिका ६ मा लिपिवद्ध गरिएको छ।

तालिका ६: शैक्षिक मूल्याङ्कनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली

विवरण	सङ्ख्या	प्रतिशत
प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली	३	६०
निरङ्कुष नेतृत्व शैली	२	४०
स्वतन्त्र नेतृत्व शैली	०	००
जम्मा	५	१००

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण, २०७३

तालिका ६ लाई हेर्दा विद्यालयको शैक्षिक मूल्याङ्कनमा प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैलीको प्रयोग गर्ने प्र.अ. ६० प्रतिशत र निरङ्कुष शैलीको प्रयोग गर्ने ४० प्रतिशत रहेको पाईयो । मूल्याङ्कन गर्दा समुहले सामुहिक रुपमा गरेको पाईयो । व्यक्तिले भन्दा समुहले गरेको मूल्याङ्कन त्रुटिरहित हुने भएकोले यो प्रजातान्त्रिक शैलीमा आएको हो । कसैलाई थाहा नदिईकन निरङ्कुष नेतृत्वले भित्र भित्रै एकलै मूल्याङ्कन गरि एकैपटक नतिजा टाँस गर्दछ । मूल्याङ्कनले व्यक्तिलाई गल्ती सुधार गर्ने मौका दिनु पर्दछ । मूल्याङ्कनमा स्वतन्त्र शैलीको भने प्रयोग भएको पाईएन ।

प्राप्त तथ्याङ्कको विश्लेषण गर्दा समग्र शैक्षिक गतिविधिको मुल्याङ्कन प्रभावकारी नै देखिन्छ । मानिसलाई सुधारको अवसर नदिईकन मूल्याङ्कन गर्दा परिणाम कमजोर आउदछ ।

#### ४.२ शैक्षणिक व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैलीको प्रभाव

सामुदायिक विद्यालय व्यवस्थापनको नेतृत्व विद्यालयका प्र.अ.ले गर्ने भएकाले विद्यालयका सबै शैक्षिक क्रियाकलापहरुमा प्र.अ.को नेतृत्व शैलीको प्रभाव पर्नु स्वाभाविक नै हो । तर कुन नेतृत्व शैलीको कस्तो प्रभाव रहन्छ भन्ने कुरा मुख्य हो । यस सम्बन्धमा निम्न शीर्षकहरुमा चर्चा गरिएको छ ।

##### ४.२.१ योजना निर्माण, संगठन सञ्चालन, निर्देशन तथा नियन्त्रण र निर्णय प्रक्रिया

योजना निर्माण

विद्यालयमा वार्षिक, अर्धवार्षिक तथा त्रैमासिक र दैनिक रूपमा विभिन्न योजनाहरु बन्दछन् । यसरी वन्ने योजनाको नेतृत्व प्र.अ. स्वयंमूले गर्ने हुँदा यसको योजना निर्माणमा प्रभाव पर्नु स्वभाविक नै हो साथै प्र.अ.को प्रभावले योजनामा दीर्घकालिन महत्व राख्दछ । स्थलगत सर्वेक्षणमा प्र.अ. तथा शिक्षकहरुलाई भराईएको प्रश्नावलीको विश्लेषण गर्दा प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली अपनाउने प्र.अ.को नेतृत्वमा ८० प्रतिशत सरोकारवालाहरुको सहभागीता रहेको पाईयो भने यसरी सहभागी हुने शिक्षकहरु मध्ये ६० प्रतिशत शिक्षकहरु योजनाको वारेमा प्रष्ट रहेको पाईयो । यसरी वनेको योजना कार्यान्वयन गर्न शिक्षक, विद्यार्थी तथा कर्मचारीहरु उत्सुकताकासाथ अग्रसर रहेको पाईयो । शैक्षिक योजना निर्माणमा निरङ्कुश नेतृत्व शैली अपनाउने प्र.अ. भएका सामुदायिक विद्यालयमा ८० प्रतिशत शिक्षक, विद्यार्थी, अभिभावकहरु योजना निर्माण र कार्यान्वयनमा उत्तरदायि वन्न सकेको पाइएन भने स्वतन्त्र नेतृत्व शैली अपनाउने प्र.अ. भएका विद्यालयमा समयमा योजना वन्न नसकेको, सरोकारवालाहरुको चासो नरहेको तथा प्र.अ. स्वयंमूको योजना निर्माणमा अग्रसरता नहुँदा विद्यालय व्यवस्थापन अस्तव्यस्त रहेको पाईयो ।

#### संगठन सञ्चालन

विद्यालयको विद्यालय व्यवस्थापनको प्रमूख दायित्व प्र.अ.को भएतापनि यसमा सबै शिक्षक कर्मचारीको साथ र सहयोग हुन आवश्यक छ । संगठन सञ्चालनबाट तोकिएका उद्देश्यहरु हासिल गर्न नेतृत्व सक्षम हुन आवश्यक छ । प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैलीमा मात्र कार्य विभाजन तथा जिम्मेवारी समान रूपमा हुने गरेको पाईयो । प्रजातान्त्रिक शैलीबाट सञ्चालन गरिएका संगठनहरुमा सबैको साथ र सहयोग रहने र संगठन वलियो हुनेमा ६० प्रतिशत उत्तरदाताहरु सहमत रहेको पाईयो । प्रजातान्त्रिक शैली अपनाउने विद्यालयहरुको शैक्षिक उपलब्धी बढेको पाईएको छ । त्यस्तै निरङ्कुश शैली र स्वतन्त्र शैली अपनाउने दुवै संगठन सञ्चालन र निर्णय कार्यान्वयनमा असफल भएको पाईयो । विद्यालयका विभिन्न कार्यहरुमा संलग्न हुन, उपयुक्त शैक्षिक वातावरण कायम राख्न, अधिकारको वितरण गर्न प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली प्रभावकारी देखिएको छ । निरङ्कुश र स्वतन्त्र नेतृत्व शैली भएका विद्यालयको संगठन निष्कृत भएको पाईयो । प्रजातान्त्रिक शैलीको प्रयोगमा मात्र शैक्षिक संगठन दीर्घकालीन हुने पाइयो भने निरङ्कुश शैलीमा तत्कालकालागि राम्रो संगठन देखिएतापनि निकट भविष्यमा असफल हुने गरेको पाईयो । स्वतन्त्र नेतृत्व शैली अपनाएका विद्यालयमा कामको विभाजन, जिम्मेवारीको हस्तान्तरण तथा कर्मचारीहरु संगठनप्रति जिम्मेवार नरहेको पाईयो ।

## निर्देशन तथा नियन्त्रण

विद्यालय व्यवस्थापनलाई प्रभावकारी बनाई निर्धारित शैक्षिक लक्ष्यहरू प्राप्ती गर्नकालागी संगठनका कर्मचारीहरूलाई निर्देशन तथा नियन्त्रण दिन आवश्यक पर्छ। स्थलगत सर्वेक्षणबाट प्राप्त जानकारी अनुसार विद्यालयको विभिन्न शैक्षिक क्रियाकलापमा प्र.अ.ले प्रजातान्त्रिक शैली (४०%) प्रयोग गरि दिएका निर्देशनहरू उत्साहपूर्वक सम्पन्न गरिएको पाईयो भने निरङ्कुश शैलीको प्रयोग गर्ने प्र.अ.ले दिएका निर्देशनहरू समयमा पालन नभएको, ढिलासुस्ती बढी भएको र शिक्षकहरूमा उत्साह कम रहेको पाईयो। स्वतन्त्र नेतृत्व शैली भएका प्र.अ.ले दिएका निर्देशनहरू पालना नै नभएको पाईयो। समग्रमा ६० प्रतिशत निर्देशन दिने शैली स्वतन्त्र र निरङ्कुश पाईयो। यसबाट विद्यालयको विद्यालय व्यवस्थापन गतिशिल नभई कमजोर हुदै जाने गरेको पाईयो।

## निर्णय प्रक्रिया

विद्यालयको दैनिकी सञ्चालनमा तथा विद्यालय व्यवस्थापनमा कुनै पनि समय विभिन्न निर्णयहरू लिईराख्नु पर्ने हुन्छ। लिईएका निर्णयहरू समय सापेक्ष ओभरपूर्ण हुनुपर्दछ। अध्ययनमा नमुना छनौटमा परेका विद्यालयका शिक्षकहरूलाई भराईएको प्रश्नावली अनुसार प्रजातान्त्रिक तरिकाबाट निर्णय गराउने प्र.अ.हरू ४० प्रतिशत, निरङ्कुश तरिकाले निर्णय गराउने ४० प्रतिशत र स्वतन्त्र छाडिदिने प्र.अ.हरू २० रहेको पाईएको छ। प्रजातान्त्रिक शैली अपनाउनेले विद्यालयको तल्लो तहदेखिनै छलफल गरि राय सुझाव लिदै निष्कर्षमा पुग्ने हुनाले उक्त निर्णय बढि प्रभावकारी, व्यवहारीक र उपलब्धीमूलक हुने गरेको पाईएको छ भने निरङ्कुश नेतृत्वले गर्दा प्र.अ.हरू आफ्नो निर्णयमात्र लागु गराउन चाहन्छन जसले गर्दा निर्णय व्यवहारीक एवम् परिपक्व हुन नसकी कार्यान्वयनमा प्रभावकारीता नभएको पाईयो। स्वतन्त्र नेतृत्व शैलीको योजना निर्माण मै समस्या देखिएको हुँदा त्यसको असर संगठन हुदै निर्णय प्रकृत्यामा समेत आईपुगेकोले निर्णय प्रकृत्या कमजोर रहेको कुरा शिक्षक तथा वि.व्या. स. अध्यक्षबाट प्राप्त जानकारीबाट प्रष्ट हुन्छ।

## ४.२.२ सञ्चार

विद्यालय व्यवस्थापनमा सञ्चारको निक्कै महत्व रहेको हुन्छ। सञ्चार विद्यालयको सुरुवाती आवस्थाबाट नै अति आवश्यक पर्दछ। सञ्चारले सुचनालाई प्रसारण गर्दछ। सुचनाले मानिसमा उत्प्रेरणा दिन्छ, फलस्वरुप मानिसले कार्य गर्दछ। नेतृत्वले गर्ने सञ्चारले शिक्षण सिकाई क्रियाकलापमा प्रभाव परिरहेको हुन्छ। सहि सुचनाको सञ्चारले निर्धारित लक्ष्य प्राप्ती हुन्छ भने

गलत सुचनाको सञ्चार भएमा त्यसले शैक्षिक व्यवस्थालाई नै खल्बल्याउदछ । नमूना छनौटमा परेका विद्यालयका शिक्षक, विद्यार्थी तथा वि.व्या.स. अध्यक्षलाई भराईएको प्रश्नावलीबाट प्राप्त तथ्याङ्कलाई हेर्दा प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली अपनाउने प्र.अ भएका विद्यालयका शिक्षकलाई करिव ९० प्रतिशत सम्म विद्यालयका सुचनाहरु जानकारी भएको भन्ने पाईयो । यसबाट विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रभावकारी सञ्चार भएको पुष्टि हुन्छ । निरङ्कुश र स्वतन्त्र शैली अपनाउने प्र.अ. भएका विद्यालयका शिक्षकहरुलाई भने ५० प्रतिशत सुचनाहरु जानकारी रहेको भन्ने पाईयो । समग्र विद्यालयमा दोहोरो सञ्चार भने कम भएको पाईयो । नमुनामा परेको सबै विद्यालयका विद्यार्थीहरुलाई भने पर्याप्त शैक्षिक सुचना प्र.अ.ले सञ्चार नगरेको भन्ने गुनासो रहेको पाईयो ।

#### ४.२.३ शिक्षक/कर्मचारी व्यवस्थापन

विद्यालय व्यवस्थापनलाई प्रभावकारी बनाउन शिक्षक कर्मचारी व्यवस्थापन नै भएकोले विद्यालय व्यवस्थापनमा यसको महत्व छ । उद्देश्य अनुरूप योजना कार्यान्वयन गर्न सक्षम, कुशल र योग्य तथा उपयुक्त कर्मचारीको आवश्यकता पर्दछ । विद्यालयको अवलोकनका क्रममा कामको बाँडफाँड, निर्णय पुस्तिका, चार्टहरुको अवलोकन गरिएको छ । ६० प्रतिशत विद्यालयमा जिम्मेवारीको बाँडफाँड शिक्षक कर्मचारी र विद्यार्थीसमेतको सहभागितामा भएको पाईएको छ भने ४० प्रतिशत विद्यालयमा प्र.अ. एकलैले आफुखुसी कामको बाडफाड गरी सो सँग सम्वन्धित तालिकाहरु भित्तामा टाँस गरेको पाईएको छ । ठीक व्यक्तिलाई ठीक जिम्मेवारी दिनु कर्मचारी व्यवस्थापन हो । प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैलीको आधारमा आफ्ना गतिविधिहरु अगाडी वढाउने सामुदायिक विद्यालयहरुमा जुन व्यक्तिलाई जुन कार्यकोलागि नियुक्त गरिएको हो त्यो व्यक्तिलाई सोही काममा लगाएको देखिन्छ । जहा कर्मचारीको कदर र उनिहरुमा उत्साह समेत पाईयो ।

#### ४.२.४ शैक्षिक सामग्रीको व्यवस्थापन

शिक्षण सिकाई कार्यमा सहयोग पुऱ्याउने सामग्रीहरु नै शैक्षिक सामग्री हुन । अध्ययनका क्रममा प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली अपनाउने प्र.अ. भएका विद्यालयमा सबै शिक्षकहरुको आ आफ्नै दराज रहेको र विषयसँग सम्वन्धीत सामग्रीहरु आफैले हिफाजत साथ राखेको पाईयो भने निरङ्कुश र स्वतन्त्र शैली भएकाले शैक्षिक सामग्रीको व्यवस्थापन गर्न नजानेको र त्यसको प्रयोग हुन नसकेको पाईयो ।

## ४.२.५ सुपरिवेक्षण

शिक्षण सिकाईमा सुपरिवेक्षणको निक्कै महत्व छ। सुपरिवेक्षणले शैक्षिक क्रियाकलापमा भएका समस्याको समाधान गरि शिक्षणलाई प्रभावकारी बनाउदछ। अध्ययनका क्रममा प्रजातान्त्रिक शैली अपनाउने प्र.अ.हरुमा सबैभन्दा उत्तम तरिकाले सुपरिवेक्षण हुने गरेको पाईयो भने अन्य शैली अपनाउने प्र.अ. हरुमा सुपरिवेक्षण नहुने र भैहालेमा औपचारीकतामा मात्र सिमित रहेको पाईयो।

## ४.२.६ शैक्षणिक मुल्याङ्कन

नेतृत्व शैलीले मूल्याङ्कन प्रकृत्यामा समेत प्रभाव पारेको कुरा नमुना सर्वेक्षणमा परेका प्र.अ.हरुको अध्ययनबाट प्राप्त भएको छ। जसमा प्रजातान्त्रिक शैली अपनाउने विद्यालयमा मूल्याङ्कन एकल नभई समुहगत रहेको छ भने निरङ्कुश शैली अपनाउने प्र.अ. ले भने आफ्नै मापदण्डमा एकल मुल्याङ्कन गर्ने गरेको पाईयो। स्वतन्त्र शैली अपनाउने प्र.अ. ले भने औपचारीक परीक्षाहरु बाहेक कुनै पनि मुल्याङ्कन नगरेको तथा शिक्षकको कार्यको समेत मुल्याङ्कन नगरेको पाईयो। यसरी हेर्दा प्रजातान्त्रिक शैली अपनाउने प्र.अ.ले मात्र आधुनिक र सामुहिक तरीकाबाट मूल्याङ्कन गरेको जसमा सबै शिक्षकहरु उत्साहित भएको पाईयो।

## ४.३ प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैलीलाई प्रभाव पार्ने कारक तत्वहरु

प्रमुख व्यक्ति वा प्रशासकबाट नै संघ संस्था तथा संगठनमा रहेका समस्याहरुको समाधान हुने गर्दछ। समस्याहरुको समयमा समाधान नखोजी थुप्रिदै जानुलाई राम्रो मानिदैन। नेतृत्व निर्वाह गर्ने शिलशिलामा प्र.अ.हरुले संगठन सञ्चालन योजना निर्माण, निर्णय प्रक्रिया सुपरिवेक्षण र सञ्चालन प्रक्रियासँग सम्वन्धित समस्याहरुको सामना गर्नु परिरहेको विषय प्राप्त तथ्याङ्क सङ्कलन अवलोकन तथा विश्लेषणबाट पत्ता लागेको छ। विद्यालय व्यवस्थापनमा प्र.अ.ले सरोकारवाला सबैसँग राम्रो सम्वन्ध बनाउनु पर्ने हुन्छ। यसर्थ प्र.अ.ले सबैसँग समन्वय राखी समस्याको समाधान गर्ने काममा नेतृत्व लिन आवश्यक हुन्छ। तथ्याङ्क सङ्कलन गर्ने क्रममा प्राप्त प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैलीलाई प्रभाव पार्ने कारक तत्वहरुको बारेमा यहाँ चर्चा गरिएको छ।

### ४.३.१ क्षमता तथा अनुभव

प्रधानाध्यापको नेतृत्व शैलीलाई प्र. अ. आफ्नै क्षमता तथा अनुभवको कमिले गर्दा समस्या परिरहेको हुन्छ। विद्यालयमा समस्या सँग जुधने अनुभवको कमि, शिक्षक परिचालनको अनुभव कमि जस्ता कुराले प्र.अ. लाई समस्या परिरहेको हुन्छ। प्र.अ.को शैक्षिक योग्यता कमि भएमा अन्य शिक्षकले नटेने पनि अध्ययनका क्रममा पाईएको छ। प्रधानाध्यापकका व्यक्तिगत कमि कमजोरीहरु अन्य व्यक्ति तथा शिक्षकले थाहा पाएमा पनि अन्य शिक्षक तथा कर्मचारीले नटेने गरेको पाईयो। प्रधानाध्यापकको आफ्नै समस्याहरुले गर्दा सहि निर्णय लिन नसक्ने जसले गर्दा आफ्ना निर्णयहरु असफल हुने गरेको पाईयो। प्र.अ.को नेतृत्व शैली योग्यता र क्षमतामा निर्भर रहन्छ। अध्ययनको क्रममा प्र.अ. र शिक्षकको योग्यता तथा तह एउटै भएको अवस्थामा र प्र.अ. भन्दा शिक्षकको योग्यता बढि भएको अवस्थामा पनि शिक्षकले प्र.अ. सँग नटेने समस्या देखियो। विद्यालयमा विभिन्न संघ संगठन तथा राजनैतिक आस्थाका कारण शिक्षकहरुलाई विभेद गर्ने वा फरक आस्थाका हुनासाथ नराम्रो दृष्टिकोणले हेर्ने प्रवृत्ति पनि केहि विद्यालयहरुमा पाईयो। प्र.अ.लाई समाज परिवर्तनको वाहकका रूपमा लिईने हुँदा उसबाट समाजमा देखिने विकृती र विसंगतीहरु निराकरण गर्न सकारात्मक भूमिकाको आसा गरिएको हुन्छ। प्र.अ.सँग सुपरिवेक्षणको समेत जिम्मेवारी रहने हुँनाले सुपरिवेक्षणका आधुनिक धारण तथा सिद्धान्तको विषेश ज्ञान हुन जरुरी हुन्छ। विद्यालयका शैक्षिक, भौतिक पूर्वाधार सम्वन्धि रेखदेख तथा अन्य महत्वपूर्ण गतिविधिहरुमा अवलोकन गर्दा समस्या समाधानकालागि दवाव सिर्जना गरि समाधान गर्ने गरेको पाईयो।

### ४.३.२ विद्यालयीय वातावरण

विद्यालयमा शिक्षक नियुक्ति सरुवा जस्ता कुरामा, समितिको निर्वाचन, लगायत अन्य कार्यहरुमा अनावश्यक राजनैतिक हस्तक्षेप हुनाले पनि प्र.अ.ले नियमको पालना गर्न नसकिरहेको अवस्था छ। स्थानिय तथा राज्य स्तरमा हुने राजनैतिक गतिविधिहरुले पनि शैक्षिक तथा प्रशासनिक पक्षलाई प्रत्यक्ष प्रभाव पारिरहेको हुन्छ। प्र.अ.को नेतृत्व शैलीलाई प्रत्यक्ष प्रभाव पर्ने तत्वमध्ये राजनैतिक तत्व पनि एक हो। विद्यालय भित्र बाहिर रहेका शिक्षक, प्र.अ., विद्यार्थी, कर्मचारी, अभिभावक, वि.व्या.स.हरु कुनै न कुनै राजनैतिक आस्था बोकेका हुन्छन्। यस्तो विचार र आवद्धतालाई शैक्षिक थलोको रूपमा रहेको विद्यालयमा प्रयोग गर्नु उचित हुदैन। नेतृत्व निर्वाहको क्रममा राजनैतिक आस्थाका कारण सिर्जना भएका समस्याहरु एवं अन्तरद्वन्द्वहरुबाट उब्जिएका समस्याहरु र प्र.अ.को नेतृत्वशैलीलाई प्रभाव पार्ने कारणहरु र भोग्नु परेका समस्याहरुको बारेमा

नमुना छनौटमा परेका विद्यालयका प्र.अ. तथा शिक्षकहरूसँग अन्तरक्रिया पश्चातली एवं अवलोकनबाट प्राप्त विषयवस्तुहरुमा राजनैतिक परिवर्तनका आधारहरुमा आफु अनुकूलको शिक्षा नीति लागू गर्न खोज्नु तर कार्यान्वयन हुन नपाउँदै पुनः राजनैतिक परिवर्तन हुँदै जानु, विभिन्न राजनैतिक दल सम्बद्ध तथा संगठनहरुले विद्यालयलाई केन्द्रीत गरि पठनपाठन प्रतिकुल हुने किसिमका कार्यक्रमहरु सञ्चालन गर्ने गरेको र वि.व्या.स. तथा अभिभावकहरुबाट फरक राजनैतिक आस्था बोकेको प्र.अ.लाई असहयोग गर्ने प्रवृत्ति रहेको पाईयो ।

#### ४.३.३ स्रोत साधन को उपलब्धता

प्रधानाध्यापकमा विद्यालयमा भएको स्रोतको परिचालन गर्ने क्षमता तथा अनुभवको कमिको कारणले पनि उपलब्ध स्रोत साधनको प्रयोग नभई विद्यालय व्यवस्थापनमा समस्या सृजना भएको छ । स्रोत साधनको विद्यालयमा उपलब्धता नभएको हुँदा विद्यालयको दैनिक कार्य सञ्चालनमा समस्या आएको पाईयो । विद्यालयमा प्रयोगात्मक विषयसँग सम्बन्धित प्रयोगशालाका सामग्रीहरुको अभावले प्रयोगात्मक परीक्षा विधिसम्मत हुन नसकेको पाईयो ।

#### ४.३.४ समूह परिचालन/कार्य विभाजन

विद्यालयमा उपलब्ध जनशक्तिको परिचालनले मात्र विद्यालयको समग्र शैक्षिक विकास गर्न सकिन्छ । शिक्षकहरुमा कार्य विभाजन गर्न नसक्दा सबै कामहरु एकलै गर्ने गरेको र अन्य शिक्षकहरुले निरङ्कुश प्र.अ. भनि आरोप लगाएको समेत अध्ययनका क्रममा पाईएको छ । कतिपय विद्यालयमा शिक्षकहरुलाई जिम्मेवारी नदिदा शिक्षकहरु टाँडिएको जस्तो देखियो । अध्ययनका क्रममा विद्यालयमा कार्यविभाजनमा एकरूपता नहुँदा शिक्षकहरुविच जिम्मेवारीमा फितलोपना आएको पाईयो ।

#### ४.३.५ अभिभावक तथा विद्यार्थीको सहभागिता

अभिभावकहरुले विद्यालयलाई पूर्ण सहयोग नगरेका कारणले तथा विद्यार्थीले अनुशासनको पालना नगरेको कारणले कतिपय शैक्षिक समस्याहरु आएको पाईन्छ । अभिभावकले विद्यार्थीको पढाईमा चासो नलिने गरेको पाईन्छ, जसले गर्दा सिकाई उपलब्धी घट्दै जादा समुदायको नजरमा प्र.अ.को नेतृत्व कमजोर भएको देखिन्छ । अध्ययनका क्रममा विद्यालयका प्र.अ. राजनैतिक रुपमा सक्रिय हुँदा उनको विपक्षका अभिभावकबाट असहयोग हुने गरेको पाईयो । विद्यालयको सञ्चालन,

रेखदेख, निर्देशन, नियन्त्रण तथा व्यवस्थापन गर्ने उद्देश्य लिएर वि.व्या.स. तथा शिक्षक अभिभावक संघ गठन भएका हुन्छन् । यसर्थ विद्यालयको सञ्चालन एवं व्यवस्थापनमा उक्त निकायहरुको मुख्य भूमिका रहन्छ । अध्ययनको क्रममा पाँच वटा विद्यालयको प्र.अ.हरुलाई वि.व्या.स. अध्यक्ष तथा शिक्षक अभिभावक संघबाट के कस्ता सहयोग र के कस्ता समस्याहरु सिर्जना हुने गरेका छन् भनि सोधिएको प्रश्नको जवाफमा वि.व्या.स. अध्यक्षबाट निरङ्कुश शैलीमा कार्य गर्न दवाव दिने, राजनैतिक आस्थाको आधारमा धम्कीपूर्ण व्यवहार गरिन्छ भन्ने समेत गरेको पाईयो । वि.व्या. स. का सदस्य सचिव प्रधानाध्यापक नै हुने व्यवस्था भएपनि प्र.अ.को मतलाई अपहेलना गरि बैठकका निर्णयहरुलाई प्रभावित पार्ने काम समेत भएको पाईयो । जसको कारण विद्यालयका कामलाई नियमित तथा मर्यादित बनाउन कठिन भएको पाईयो । त्यसैगरी माध्यमिक तहमा अध्ययनरत विद्यार्थीहरुलाई विभिन्न शक्ति समुहले प्रयोग गर्ने गर्नाले पनि कतिपय अवस्थामा विद्यार्थीहरु विद्यालय प्रशासनको पहुचमा नरहेको र आफ्नो स्वार्थ पूर्तिकालागि प्र.अ.को कार्यलाई निककै प्रभावमा पारेको पाईयो ।

#### ४.४ प्रधानाध्यापकको नेतृत्वलाई प्रभावकारी बनाउने उपायहरु

विद्यालय सञ्चालनका क्रममा विभिन्न समस्याहरु आउदछन् । यस्ता समस्याहरु सरल तथा जटिल दुवै प्रकृतिका हुन्छन । विद्यालयले जस्ता सुकै समस्याहरु भएपनि उद्देश्य पुरा गर्नकालागि समाधान गरेर अगाडी बढन पर्दछ । विद्यालयको विद्यालय व्यवस्थापनमा विभिन्न पक्षहरुबाट समस्याहरु आउने गरेको कुरा अध्ययनबाट प्राप्त भएको छ । आउने समस्याको समाधान गरि प्र.अ.को नेतृत्वलाई प्रभावकारी बनाउनकालागि निम्न उपायहरु अपनाउनु पर्ने देखिन्छ ।

#### ४.४.१ शिक्षक अभिभावक संघ, शिक्षक, अभिभावक, विद्यार्थीको भूमिका

विद्यालयको सञ्चालन रेखदेख निर्देशन नियन्त्रण तथा व्यवस्थापन गर्ने उद्देश्य लिएर वि. व्या. स. तथा शिक्षक अभिभावक संघ गठन भएका हुन्छन । यसर्थ विद्यालयको सञ्चालन तथा व्यवस्थापनमा उक्त निकायको मुख्य भूमिका रहन्छ ।

अध्ययनमा प्राप्त भए अनुसार वि. व्या. स. अध्यक्षबाट प्र.अ.लाई निरङ्कुश शैलीमा कार्य गर्न दवाव दिने, राजनैतिक आस्थाको आधारमा धम्कीपूर्ण व्यवहार गर्ने गरेको भन्ने पाईयो । यसरी प्र.अ. लाई प्रभावित गरेकोले विद्यालयका काम नियमित र मर्यादित हुन नसकेको पाईयो । तसर्थ प्र. अ.को नेतृत्वलाई प्रभावकारी बनाउनकालागि निम्नानुसारको सहयोग हुनु पर्दछ ।

- क) विद्यालयका समस्या समाधान गर्न रचनात्मक सहयोग पुऱ्याउने ।
- ख) विद्यालयमा राजनैतिक आग्रह पुर्वाग्रहका आधारमा व्यवहार नगर्ने ।
- ग) साभ्ना संस्थाको रूपमा रहेको विद्यालयको उन्नती र प्रगतीको लागि सहयोग गर्ने ।
- घ) विद्यालय व्यवस्थापनमा रहेका सरोकारवालाहरूसँग आवश्यक रचनात्मक सहयोगकालागि वातावरण सृजना गर्ने ।

विद्यालय परिवारले प्र.अ.को नेतृत्वलाई उपयुक्त र सकारात्मक सहयोग पुऱ्याउनु पर्दछ । शिक्षकहरुले विद्यालयको आन्तरिक पक्षमा सहयोग गरिरहेका हुन्छन् र गर्नु पनि दायित्व र कर्तव्य नै हो । मुख्यगरि शिक्षकहरुले विभिन्न कार्यक्रमको योजना निर्माण, वजेट निर्माण, आन्तरीक क्रियाकलापको योजना निर्माण तथा सञ्चालन एवं कार्यक्रमहरु कार्याञ्चयन जस्ता महत्वपूर्ण पक्षहरुमा प्रत्यक्ष सहयोग गरिरहेका हुन्छन् । त्यस्तैगरि प्र.अ.को नेतृत्वलाई सफल बनाउन विद्यार्थीहरुको पनि उत्तीकै भूमिका हुन्छ । विद्यालयले निर्माण गरेका नीति नियमहरुमा रहने, आचारसंहिताको पालना गर्ने, अनुशासनको पालना गर्ने, आफु र आफ्नो कर्तव्यवारे राम्रोसंग बुझ्ने र सोही अनुसार काम कर्तव्य गरेमा प्र.अ.लाई उपयुक्त सहयोग पुगी प्र.अ.को नेतृत्व प्रभावकारी हुने छ । अध्ययनका क्रममा प्रायः सबै विद्यालयमा राजनैतिक पुर्वाग्रह राखी वा आफ्नो पहुँचका आधारमा प्र. अ.लाई नटेर्ने प्रवृत्ति शिक्षकहरुमा हावी भएको देखिन्छ । यस्तो प्रवृत्तिले प्र.अ.लाई मात्र नभई संस्थालाई नै हानी पुऱ्याई रहेको पाईयो । कोईराला (२०६६) ले प्र.अ. को नेतृत्वलाई आन्तरीक रूपमा सहयोग पुऱ्याउने लक्ष्य तथा दायित्व शिक्षक विद्यार्थी दुवैको हुन्छ, भन्ने उल्लेख गरेका छन् । प्र.अ.लाई दुवै पक्षले गर्ने सहयोग सकारात्मक र प्रभावकारी भएमा प्र.अ.को नेतृत्व शैली प्रभावकारी हुने छ ।

विद्यालय र समुदाय एक अर्काका परिपुरक हुन । समुदाय विना विद्यालयको परिकल्पना गर्न सकिदैन । शिक्षा नियमावली (२०५९) का अनुसार अभिभावक भन्नाले विद्यालयमा अध्ययनरत विद्यार्थीका अभिभावक भनि विद्यालयको अभिलेखमा जनाईएकालाई सम्भन्नु पर्दछ, भनिएको छ । त्यसैगरि अभिभावकको नाताले वालवालिका तथा विद्यालयका लागि के कस्तो सहयोग गर्नु पर्छ, वालवालिकाको पठन पाठनमा के कस्तो सहयोग गर्नु पर्ने हो भन्ने जस्ता महत्वपूर्ण कुराहरु अभिभावकले बुझ्न जरुरी हुन्छ । त्यस्तै समुदायले आफ्नो विद्यालयमा स्वच्छ, शैक्षिक वातावरण कायम गराउन पनि ठूलो भूमिका खेल्नु पर्दछ । विद्यालयका विभिन्न पक्ष तथा आफ्ना

वालवालिकाहरुका विभिन्न समस्याहरु समाधान गर्ने र वालावालिकाहरुको प्रगति एवं कमी कमजोरीहरुलाई बेलैमा सुधार गर्नुपर्ने दायित्व विद्यालय परिवार एवं अभिभावकको नै हुन्छ । प्र.अ.को नेतृत्वलाई प्रभावकारी बनाउन अभिभावक तथा समुदायले गर्नुपर्ने सहयोगलाई निम्न बुदाँमा उल्लेख गरिएको छ ।

- क) अभिभावकले आफ्नो वालवालिकाहरुलाई आवश्यक पाठ्यपुस्तक तथा शैक्षिक सामग्रीको व्यवस्थाको साथै स्वच्छ शैक्षिक वातावरण कायम गराउन रचनात्मक सहयोग गर्नु पर्ने ।
- ख) समय समयमा अभिभावक विद्यालय सम्म आई आफ्ना वालवालिकाको शैक्षिक स्थिति र विद्यालयको समग्र पक्षहरुको जानकारी लिई राख्नु पर्ने ।
- ग) विद्यालयले आयोजना गरेका विभिन्न भेला, सभा, सम्मेलन एवं अतिरिक्त क्रियाकलापहरुमा सक्रियतापूर्वक भाग लिनु पर्ने तथा त्यहाँबाट प्राप्त ज्ञानलाई परिवार एवम् समुदाय सम्म पुऱ्याउनु पर्ने ।
- घ) वालवालिकाहरुलाई अनुशासनमा रहन र आफ्ना काम कर्तव्यहरुलाई लगनशिल भई पुरा गर्न उत्साहित गर्नु पर्ने ।
- ङ) आवश्यकता अनुसार विद्यालयको शैक्षिक तथा भौतिक विकासमा सक्रिय सहयोग पुऱ्याउनु पर्ने ।

#### ४.४.२ जि.सि.अ., वि.नि तथा स्रोतव्यक्तिको भूमिका

प्र.अ.को नेतृत्वलाई सक्षम बनाउने महत्वपूर्ण जिम्मेवारी जि. सि. अ., वि.नि. तथा स्रोत व्यक्तिको रहन्छ । विद्यालयको अनुगमन तथा सुपरिवेक्षणको क्रममा विभिन्न कमी कमजोरी पत्तालगाई सुधारात्मक पक्षमा भूमिका खेल्ने मुख्य जिम्मा नै उक्त व्यक्ति तथा निकायको हो । विद्यालयमा वि. नि. को उपस्थिति देखिएन भने स्रोत व्यक्ति समय समयमा विद्यालयमा पुगेर कक्षा अवलोकन गरि समस्या उपर सल्लाह सुझावहरु दिने गरेको पाईयो । उपरोक्त संघ संस्थाहरुले प्र. अ.को नेतृत्व शैलीलाई प्रभावकारी बनाउन निम्न कार्यहरु गर्नु पर्दछ । शिक्षा नियमावली (२०५९) को परिच्छेद ३ को नियम १६ र १७ मा क्रमशः जि.सि.अ. तथा वि.नि.को काम कर्तव्य र अधिकार उल्लेख गरिएको छ । यसरी अध्ययन गर्दा तोकिएको काम कर्तव्यहरु विद्यालयमा नै पुगेर सम्पन्न गरेको पाईएन । सोही विषयमा वि.नि. सँग प्रश्न गर्दा नेपाल सरकारको परिवर्तित नीति तथा निर्देशन अनुसार वि.नि. हरुलाई कार्यालयको प्रशासनिक तथा शैक्षिक जिम्मेवारी दिएकोले पनि

आफुले नियमावलीमा तोकीएका काम कर्तव्यहरु पुरागर्न नसकेको कुरा स्वीकार गरेको पाईयो । जसको कारण धेरै जसो विद्यालयका प्र.अ. हरु खास गरि नयाँ प्र.अ. हरुलाई शैक्षिक तथा प्रशासनिक कार्य गर्न कठिन परेको कुरा स्थलगत अध्ययनबाट प्रष्ट भएको छ । प्र.अ.को कार्य तथा नेतृत्वलाई प्रभावकारी बनाउन निम्नानुसारको कार्य गर्नु पर्ने देखिन्छ ।

क) विद्यालयका विभिन्न समस्याहरुको निरिक्षण तथा सुपरिवेक्षण र मुल्याङ्कन गरि समस्या समाधानकालागि आवश्यक सुझाव तथा सल्लाह दिनु पर्ने ।

ख) जि. सि. अ. ले समय समयमा विद्यालयमा पुगी उत्पन्न समस्याहरुको समाधान गर्न आफ्नो तर्फबाट रचनात्मक भूमिका निर्वाह गर्ने ।

ग) विद्यालयप्रति सकारात्मक धारणाको विकास गर्न चेतनामूलक कार्यक्रम गर्ने

घ) प्र.अ. हरुलाई शैक्षिक गतिविधिमा अपडेट रहन तालिम गोष्ठी सेमिनार आदि गर्ने ।

#### ४.४.३ विद्यालय समुदाय सम्बन्ध

प्र अ को नेतृत्वलाई प्रभावकारी बनाउनकालागी विद्यालय र समुदाय विचको सम्बन्ध प्रगाढ हुनु पर्दछ । विद्यालय समुदायको एक अभिन्न अङ्ग हो । जति जति समुदायको विद्यालयप्रति सहयोग र सद्भाव रहन्छ, प्र. अ. को नेतृत्व त्यती नै सफल हुन्छ र विद्यालयको व्यवस्थापन राम्रो भई लक्ष हासिल हुन्छ । समुदायको विकासमा विद्यालयको मुख्य हात हुने गर्दछ । समुदायमा भएका समस्यालाई विद्यार्थीहरुको माध्यमबाट विद्यालयले समाधान गर्ने गर्दछ, भने समुदायमा आवश्यक पर्ने ज्ञानको प्रवाह तथा शैक्षिक व्यवस्था को व्यवस्थापनकोलागि समुदायले विद्यालयलाई सुचित गर्दछ । विद्यार्थीको भविष्य प्र.अ.को नेतृत्व शैलीमा भर पर्दछ, भने प्र.अ.को नेतृत्व शैली विद्यालय समुदाय बीचको सम्बन्धमा भर पर्दछ ।

#### ४.४.४ विद्यालयीय वातावरणको व्यवस्थापन

विद्यालय समुदायको एउटा अभिन्न अङ्ग हो । त्यसैले विद्यालयलाई पर्ने प्रभावले अन्ततः समुदायलाई प्रत्यक्ष तथा परोक्ष रुपमा प्रभाव पर्दछ । विद्यालयको भौतिक साथै अभौतिक वातावरण राम्रो हुन जरुरी छ । विद्यालयको भौतिक वातावरणको व्यवस्थापन एक पटक गरेपछि लामो समयलाई हुन्छ, तर शैक्षिक वातावरण भने दैनिक जसो व्यवस्थापन गर्नु आवश्यक हुन्छ ।

विद्यालयलाई आफ्नो राजनैतिक तथा गैह्रराजनैतिक स्वर्थमा प्रयोग गर्ने उद्देश्यले विद्यालयको व्यवस्थापनमा आफु रहनकालागि निक्कै ठूलो राजनैतिक तथा भौतिक लडाँई भएको पाईयो । अध्ययनका क्रममा सबैजसो विद्यालयमा विद्यालयलाई विद्यालयभन्दा बाहिरको वातावरणले प्रत्यक्ष असर पारेको पाईयो । विद्यालयमा अध्यापनरत शिक्षकहरुसमेतका कारणबाट पनि विद्यालयमा राजनीतिको सहज प्रवेश भएको पाईयो । त्यसैले विद्यालय व्यवस्थापनमा प्र.अ.को नेतृत्वलाई सफल बनाउनकालागि विद्यालय भित्रकै शिक्षकको भुमिका सबैभन्दा महत्पूर्ण देखियो ।

## परिच्छेद पाँच : प्राप्ती, निष्कर्ष र सुझाव

### ५.१ प्राप्ती

समुदायिक विद्यालयको व्यवस्थापनमा प्र.अ.को नेतृत्व शैली विषयको प्रस्तुत शोध पत्रका लागि गरिएको अध्ययन अनुसन्धानबाट प्राप्त भएका प्राप्तीहरूलाई निम्नानुसार उल्लेख गरिएको छ । सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ. हरुले मुख्य गरि ३ वटै नेतृत्व शैली अवलम्बन गरेको पाईयो । विद्यालयका शैक्षिक योजनाहरू निर्माण गर्ने क्रममा प्र.अ. ले आफ्नो विचार प्रयोग गर्नुका साथै विद्यालय परिवारका अन्य सदस्यहरूसँग छलफल समेत गरेको तथ्याङ्कका आधारमा देखिन्छ । विद्यालयको दैनिक प्रशासन सञ्चालन गर्न प्र.अ. हरु आफैँ व्यस्त भएको देखिन्छ । उक्त कार्यक्रमहरू सञ्चालन गर्दा निरङ्कुश नेतृत्व शैली वढी प्रयोग भएको पाईन्छ । साथै सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ. हरुको कक्षा सुपरिवेक्षण तथा मुल्याङ्कन जस्ता कुरामा कम प्रथमिकता दिएको पाईयो । योजना निर्माणको क्रममा वार्षिक कार्यतालिका निर्माणमा प्रजातान्त्रिक शैली अपनाउने प्र अ हरु ४०% स्वतन्त्र शैली अपनाउने प्र अ हरु ४०% र निरङ्कुश शैली अपनाउनेहरू २० % रहेको पाईयो । त्यसैगरि संगठन निर्माण प्रक्रियामा प्रजातान्त्रिक शैली अपनाउने प्र.अ. हरु ६०% र अन्य निरङ्कुश र स्वतन्त्र शैली अपनाउने हरु २० २० % रहेको पाईयो । अध्ययनमा परेका विद्यालयका सबै प्र.अ. हरु तालिम प्राप्त रहेको पाईयो । विद्यालयका प्र.अ. हरुको नेतृत्व शैली अझै पनि परम्परागत शैलीमा आधारीत रहेको पाईयो । विद्यालय व्यवस्थापन, संगठन निर्माण तथा सञ्चालनमा विद्यालयका प्र.अ. हरु सरकारमुखि रहने प्रवृत्ति देखियो । आफ्नो विद्यालयका शैक्षिक क्रियाकलाप तथा विविध पक्षको सुपरिवेक्षण अनुगमन तथा मुल्याङ्कन गर्ने कार्यमा सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ. हरु सामान्यरूपमा लागेको पाइयो ।

प्र.अ. को नेतृत्वलाई विद्यार्थी शिक्षक कर्मचारी तथा माथिल्लो शैक्षिक निकायहरूबाट सहयोग कम भएको कारण प्र.अ.को नेतृत्वलाई प्रतिकुल असर पारेको देखियो । नेतृत्व निर्वाह गर्ने क्रममा प्र.अ.हरू कम अनुभवि तालिम अप्राप्त भएको कारण वि. व्या. स. तथा समुदायसँग घुलमिल गर्ने तथा समन्वय गर्ने सीपको अभावकै कारण कुशल नेतृत्व प्रदान गर्न नसकेको देखिन्छ ।

प्रजातान्त्रिक शैलिको अभावमा विद्यालयका शिक्षकहरूमा गुडवन्दी तथा असहयोगात्मक स्वभाव देखिन्छ । विद्यालयका धेरै जसो निर्णयहरू व्यवहारीक एवम् वस्तुगत हुन नसकी औपचारीकतामा मात्र सिमित देखिन्छन । स्वतन्त्र र निरङ्कुश शैली दुवैले विद्यालय व्यवस्थापनमा

शिक्षक कर्मचारी आदि सरोकारवाला पक्षलाई उत्प्रेरित गर्न सकेको पाईएन । सरोकारवालाहरुको सहभागिता कार्यमा पारदर्शिता योग्यता र क्षमताको कदर वस्तुगत र व्यवहारीकशैलीमा आधारीत नेतृत्व शैली सबैजसो उत्तरदाताहरुको प्राथमिकताको विषय रहयो ।

## ५.२ निष्कर्ष

यस अध्ययनबाट प्राप्त भएको तथ्याड्कलाई सैद्धान्तिक आधार सँग तुलनागरि गरिएको व्याख्या विश्लेषण अनुरूप आएको निष्कर्षलाई निम्नानुसार उल्लेख गरिएको छ ।

अध्ययन खोज र अनुसन्धानबाट के स्पस्ट भयो भने विद्यालयका प्र.अ. हरुले अवलम्बन गरेको नेतृत्व शैलीमा प्रजातान्त्रिक, निरड्कुश र स्वतन्त्र रहेको त पाईयो तर आधुनिक निरिक्षणका सिद्धान्तहरु अवलम्बन गरेको पाईएन । विद्यालयका प्र.अ.हरु आफ्नो पेशा भन्दा राजनितीमा वढी सक्रिय भएर लागेको देखियो । शिक्षा नियमावली २०५९ ले उल्लेख गरेका प्रधानाध्यापकको काम कर्तव्य र अधिकारलाई पूर्णरूपले आत्मसाथ नगरेको देखिन्छ । विद्यालयका प्र.अ. हरुलाई प्रजातान्त्रिक शैलीबाट अगाडी बढ्न यस अध्ययनले महत्वपूर्ण सहयोग पुऱ्याएको देखिन्छ । विद्यालयका प्र.अ. ले आफ्नो विश्वास योग्य शिक्षकलाई हरेक कुरामा अगाडी सार्ने गरेको पाईयो । शिक्षक तथा प्र.अ. नियुक्तिमा रकमको चलखेल भएको, परिक्षाको ततिजा समयमा नसुनाएको, प्र.अ. का नेतृत्व शैलीको वारेमा तालिम गोष्ठी नभएको देखियो । प्र.अ. हरु पुर्ण प्रजातान्त्रिक नरहेको पाईयो ।

## ५.३ सुझावहरु

अध्ययनसँग सम्बन्धित विद्यार्थी शिक्षक कर्मचारी प्र.अ. वि. व्या. स. अभिभावक र सबै सरोकारवालाहरूसँग प्रत्यक्ष भेटघाट अवलोकन छलफल तथा अन्तर्क्रिया गरि विद्यालयको प्र.अ. हरुको नेतृत्व शैली कस्तो हुनुपर्छ ? कस्तो पाउनु भएको छ ? कुशल नेतृत्वका आधारमा निकालीएका राय सुझावहरुलाई विभिन्न तहहरु मार्फत निम्नानुसार उल्लेख गरिएको छ ।

नीतिगत तह

- प्र. अ.को नियुक्ति शिक्षक सेवा आयोगको सिफारिसमा जि.सि.अ. बाट हुनु पर्ने देखिन्छ ।
- प्र.अ. को नियुक्तिमा न्युनतम शैक्षिक योग्यता पुगेको तालिम प्राप्त र अनुभवि व्यक्तिलाई प्राथमिकता दिनुपर्ने व्यवस्थालाई कडाईकासाथ लागु गर्नु पर्ने देखिन्छ ।

- प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली सवैभन्दा राम्रो देखिएकाले प्र.अ. लाई पुरस्कृत गर्दा यसै शैलीलाई समेत आधार बनाइएनु पर्ने ।
- शिक्षकको मनोबल उच्च राख्न इमान्दार र कर्तव्यनिष्ठ शिक्षकलाई समय समयमा सम्मान गर्नु पर्ने ।
- शिक्षा ऐन नियमावलीमा प्र.अ.को काम कर्तव्य अधिकारमा प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली पनि अनिवार्य रूपमा उल्लेख गरिनु पर्दछ ।
- विद्यालयमा स्वच्छ, शैक्षिक वातावरण कायम गर्न तथा शैक्षिक गुणस्तर कायम वृद्धि गर्न सक्षम, योग्य, कुशल तथा नैतिकवान प्र.अ.को नियुक्ति गर्ने परिपाटिलाई प्राथमिकता दिनु पर्ने देखिन्छ ।
- शिक्षाको मनोबल उच्च राख्नकालागि इमान्दार र कर्तव्यनिष्ठ शिक्षकहरुलाई समय समयमा उचित सम्मान गर्ने वातावरण विद्यालयले सिर्जना गर्नु पर्ने देखिन्छ ।
- विद्यालयका प्र.अ. हरुले के कस्तो नेतृत्व शैली अपनाउनु पर्छ भनि प्र.अ. तथा शिक्षक तालिममा नै स्पष्ट रूपमा जानकारी एवं निर्देशन दिनु पर्छ ।
- वि.व्या.स. गठन, शिक्षक नियुक्ति, सरुवा बढुवाका साथै विद्यालयका शैक्षिक, आर्थिक र भौतिक गतिविधिहरुमा राजनीतिको प्रभावलाई कम गर्न आचारसंहिताको निर्माण र प्रयोगलाई जोड दिनु पर्छ ।
- वि.नि. तथा स्रोत व्यक्तिको नियमित अनुगमन र अनुगमनको क्रममा शिक्षक, विद्यार्थी र प्र.अ. बीचको सम्बन्धको लेखाजोखा गरी आमन्त्रित पुस्तिका र स्वसँग सम्बन्धित विचारहरुलाई अनिवार्य उल्लेख गरिनु पर्दछ ।
- विद्यालयबाट अस्वस्थ राजनैतिक प्रतिस्पर्धा हटाउनु पर्ने ।

अध्यास तह

- विद्यालय सञ्चालन गर्ने जिम्मेवारी पाएका प्रधानाध्यापकले आफुले अवलम्बन गर्ने नेतृत्वशैली निरंकुश नभई पूर्ण प्रजातान्त्रिक शैलीको हुनु पर्ने ।

- प्र.अ.ले शिक्षक विद्यार्थी, कर्मचारी, अभिभावक तथा अन्य सरोकारवाला सबैको सुभाव सलाहको सम्मान गरि सामुदायिक विद्यालय व्यवस्थापनमा सबैको सहभागितालाई प्राथमिकता दिई आफ्नो कार्यलाई प्रजातान्त्रिक बनाउन अग्रसर हुनु पर्ने देखिन्छ ।
- विद्यालयमा निर्माण गरिने शैक्षिक योजनामा प्र.अ.ले आफु मातहतका शिक्षकको राय सल्लाह सुभावको कदर गर्दै अगाडी बढ्नु पर्ने ।
- विद्यालयमा बैठकलाई नियमित गर्नु पर्ने ।
- शिक्षक नियुक्तिमा नियमको अक्षरस पालना गर्नुपर्ने ।
- प्र.अ.ले सरोकारवाला पक्षको सहभागितामा शिक्षक, अभिभावक र विद्यार्थीकालागि छुट्टा छुट्टै आचार संहिता निर्माण गरि पालन गराउन अभिप्रेरीत गर्नु पर्ने देखिन्छ ।
- शिक्षक स्टाफ बैठकमा शिक्षक कर्मचारीले प्रजातान्त्रिक वातावरणमा आफ्ना प्रतिक्रिया राख्न प्र.अ.बाट आवश्यक सहयोगको आवश्यकता देखिन्छ ।
- प्र.अ.ले विद्यालयका सरोकारवाला पक्षबाट प्राप्त सिर्जनात्मक सुभावहरु संस्थाको हितमा भए स्वत कार्यान्वयनमा लाग्न अग्रसर हुनु पर्ने देखिन्छ ।
- विद्यालयमा हुने विभिन्न क्रियाकलापहरुमा आवश्यकता हेरी अधिकतम सरोकारवालाहरुलाई सहभागी गराउन प्रयत्न गर्नु पर्ने देखिन्छ ।

#### अनुसन्धान तह

- सामुदायिक विद्यालयमा प्रचलित विद्यार्थी मुल्याङ्कन प्रणाली र त्यसबाट प्र.अ. शिक्षक र विद्यार्थीको सम्बन्धमा पार्ने प्रभावको अध्ययन गर्न आवश्यक छ ।
- समुदायमा राजनीतिले पारेको प्रभावले विद्यालयमा परेको असरको अध्ययन गर्नु आवश्यक छ ।
- धर्म, जातियता र सामाजिक सास्कृतीक पक्षले प्र.अ. को नेतृत्वशैलीमा पारेको प्रभावलाई अध्ययन गर्न आवश्यक छ ।
- विद्यालयको आर्थिक अवस्थाले सामुदायिक विद्यालय व्यवस्थापनमा पारेको प्रभावको अध्ययन गर्नु आवश्यक छ ।
- शिक्षक कर्मचारी पुरस्कारको शैक्षिक प्रभावको अध्ययन आवश्यक छ ।

- विद्यालयको आर्थिक व्यवस्थापनमा शिक्षक, कर्मचारीको सहभागीताको खोजी कार्य गरिएन, जुन विषयवस्तुको कारण प्र.अ. शिक्षक र अभिभावक बीचको सम्बन्ध प्रभावित हुने गर्दछ तसर्थ सो विषय अध्ययन गर्न आवश्यक देखिन्छ ।
- विद्यालयमा शिक्षक नियुक्ति, सरुवा, बढुवा आदिमा हुने नतावाद कृपावाद, चाकडी आदिको खोजी गरिएन, जसको उचित संयोजन नहुदा सरोकालवालाहरुमा आग्रह पूर्वाग्रह विकास हुँदै जाने र यसले विद्यालय सञ्चालनमा प्रभाव पार्ने भएकोले यो विषय अध्ययन गर्न आवश्यक छ ।
- विद्यालयले सामाजिक मूल्याङ्कन गरी दानविरहरुलाई गरेको सम्मानले विद्यालयको भौतिक तथा शैक्षिक विकासमा पर्ने प्रभावको लेखाजोखा गरिएन, जुन नयाँ सोधकर्ताकालागि महत्वपूर्ण विषय हो ।

## सन्दर्भसूची

- आचार्य, भवानिशङ्कर (२०११), *शैक्षिक व्यवस्थापन र संगठनात्मक व्यवहार*, काठमाडौं: क्वेस्ट पब्लिकेशन ।
- अधिकारी, विष्णुप्रसाद (२०६९), *शिक्षाशास्त्र र नेपालमा शिक्षा सिद्धान्त र अभ्यास*, काठमाण्डौ: आशिष बुक्स हाउस प्रा.लि. ।
- कटुवाल, ओमबहादुर (२०६६), प्रधानाध्यापकको नेतृत्वले शैक्षिक व्यवस्थापनमा पारेको प्रभाव, अप्रकाशित शोधपत्र, एम.एड., शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभाग, सुकुना बहुमुखी क्याम्पस, कोशिहरैचा, मोरङ ।
- कानुन किताव व्यवस्था समिति (२०६७) काठमाडौं: लेखक ।
- कोईराला, भुपेन्द्र (२०६६), सामुदायिक विद्यालय सुधार योजनामा प्र.अ.को भूमिका, अप्रकाशित शोधपत्र, एम.एड., शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभाग, सुकुना बहुमुखी क्याम्पस, कोशिहरैचा, मोरङ ।
- कोईराला, विद्यानाथ र श्रेष्ठ, चन्द्रबहादुर (२०५९), *शिक्षाका आधारहरू*, भोटाहिटी काठमाण्डौ : विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।
- खनाल, पेसल र अधिकारी, नारायणप्रसाद (२०६६), *पाठ्यक्रम र अभ्यास*, लेखनाथ पौडेल (सम्पा), काठमाडौं: सनलाईट पब्लिकेशन ।
- गुरागाई, पुन्यमाया (२०५८), प्राथमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली, अप्रकाशित शोधपत्र, एम.एड., शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभाग, त्रि.वि., कीर्तिपुर, काठमाडौं ।
- ढकाल, सोमनाथ (२०६४), *विद्यालय स्वास्थ्य शिक्षामा व्यावसायिक तयारी, प्रशासन र सुपरिवेक्षण*, काठमाडौं : रत्न पुस्तक भण्डार ।
- पौडेल, लेखनाथ (२०५४), *नेपालमा शिक्षाको विकास*, काठमाडौं: विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।
- पराजुली उत्तमकुमार (२०६६), *शैक्षिक व्यवस्थापन तथा संगठानिक व्यवहार*, काठमाडौं: भुडिपुराण प्रकाशन ।
- वुडाथोकि, चित्रबहादुर र वाग्ले, विष्णुप्रसाद (२०६८), *विद्यालय स्वस्थ कार्यक्रमको व्यवस्थापन*, काठमाडौं: पिनाकल पब्लिकेशन प्रा.ली. ।
- भट्टराई, ईश्वरीप्रसाद (२०६३), विद्यालय शिक्षा सुधारकोलागि प्र.अ., शिक्षक तथा समाजसेवीको भूमिका, अप्रकाशित शोधपत्र, एम.एड., शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभाग, महेन्द्ररत्न क्याम्पस, ताहाचल, काठमाडौं ।

लिम्बु, पूर्णबहादुर, (२०७२), विद्यालय प्रशासनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैलीले पारेको प्रभाव, अप्रकाशित शोधपत्र, एम.एड., शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभाग, सुकुना बहुमुखी क्याम्पस, कोसीहरैचा, मोरङ ।

शर्मा, गोपीनाथ (२०६९), *नेपालमा शिक्षाको इतिहास भाग-२*,(सं-२), काठमाडौं: मकालु प्रकाशन गृह ।

शर्मा, गोपीनाथ (२०६८), *नेपालमा शिक्षाको इतिहास भाग-१*, (सं-४), काठमाडौं: मकालु प्रकाशन गृह ।

शर्मा, गोपीनाथ (२०७१), *नेपालमा शिक्षा आयोगका प्रतिवेदनहरु*, काठमाडौं: मकालु प्रकाशन गृह ।  
सुवेदी, खगेन्द्र (२०६९), विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली, अप्रकाशित शोधपत्र, एम.एड., शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभाग, सुकुना बहुमुखी क्याम्पस, कोसीहरैचा, मोरङ ।

Mind Tool Editorial Team (2016). *What is leadership?* Retrieved from [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_41.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_41.htm).

Clark, D. (2015). *Leadership Style*, Retrieved from <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadstl.html>.

Okoroji, L. I. , Anyanwu, O.J.& Ukpere, W. I. (2014). *Impact of Leadership Style on Teaching and Learning Process in Imo State*.MediterraneanJournal of SocialSciences.Vol 5, No. 4 P 180.Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/261613296>.

Emmanouil, K., Osia MA, A.,& Paraskevi-Ioanna, L. (2014).*The Impact of Leadership on Teachers' Effectiveness*.International Journal of Humanities and Social Science.Vol. 4, No. 7(1). Retrieved from <https://www.ijhssnet.com>

Sirisookslip, S.,Ariratana, W., & Ngang, T. K. (2015).*The Impact of Leadership Styles of School Administrators on Affecting Teacher Effectiveness*.Procedia - Social and Behavioral Sciences. Vol. 186 .Retrieved from <https://www.sciencedirect.com>.

## सामुदायिक विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैली

### अनुसूचि १:प्र.अ.का लागि अन्तर्वार्ता प्रश्नावली

विद्यालयको नाम : ..... ठेगाना.....

प्र.अ.को नाम : ..... शैक्षिक योग्यता .....

तालिम प्राप्त अप्राप्त : ..... मिति : .....

तलका प्रश्नको उत्तर लेखिदिई वा कुनै एक विकल्पमा ठिक (√) चिन्ह लगाई आफ्नो विचार व्यक्त गरिदिई यस अनुसन्धान कार्यलाई सहयोग पुऱ्याईदिनुहुन अनुरोध गर्दछु ।

१. तपाईंले प्र.अ.को जिम्मेवारी सम्हाल्नु भएको कति अवधी भयो ?

- क) १ देखि ५ वर्ष                      ख) ५ देखि १० वर्ष  
ग) १०देखि १५ वर्ष                    घ) १५ देखि २० वर्ष

२. नेतृत्व भन्नाल के बुझ्नु हुन्छ?

- क) जिम्मेवारी वहन गर्नु              ख) सवैको भावना समेटेर अगाडी वढ्नु  
ग) समन्वय गर्नु                      घ) आफ्नो निर्देशन अनुसार सवैले चल्नु

३. तपाईं विद्यालयको कुन स्थानमा रहनुहुन्छ?

- क) प्रशासक                              ख) नेता  
ग) शिक्षक                              घ) सहजकर्ता

४. नेतृत्व वहन गर्ने क्रममा कस्तो अनुभव संगाल्नु भएको छ ?

- क) सजिलो                                ख) सामान्य  
ग) गाह्र                                    घ) अत्यन्त गाह्रो

५. तपाईंको नेतृत्वलाई क कसबाट सहयोग भएको छ?

- क) शिक्षकबाट                          ख) अभिभावकबाट  
ग) वि.व्या.स.बाट                      घ) सवैबाट

६. शिक्षक कर्मचारी बैठक कसरी वसाल्ने गर्नु भएको छ?

- क) प्रत्येक महिनाको अन्त्यमा      ख) महिनाको २ पटक  
ग) २ महिनामा एक पटक              घ) आवश्यकता अनुसार

७. तपाईं र वि.व्या.स. अध्यक्ष बीचको सम्बन्ध कस्तो छ?

- क) अति राम्रो                            ख) राम्रो  
ग) सामान्य                            घ) नराम्रो



१७. शिक्षक तथा कर्मचारीको कार्यविभाजन कसरी हुन्छ ?  
 क) शिक्षा ऐन तथा नियमावली अनुसार ख) विद्यालयको आवश्यकता अनुसार  
 ग) विद्यालयको नियम अनुसार घ) कार्य विभाजन नै गरिदैन
१८. कक्षा सञ्चालन भैरहेकावेला कक्षा अवलोकन गर्नु भएको छ ?  
 क) नियमित गर्ने गरेको छु ख) कहिले काही गर्छु  
 ग) अन्य शिक्षकलाई पठाउछु घ) आवश्यक ठान्दिन
१९. यदि गर्नु भएको छ भने कुन तरिकाबाट गर्नु भएको छ ?  
 क) शिक्षकलाई पूर्व जानकारी दिई ख) अवलोकन फारम समेत भरेर  
 ग) शिक्षकलाई थाहा नै नदिई घ) अवलोकन गर्नु आवश्यक छैन
२०. अवलोकन गर्ने गरेको भए पृष्ठपोषण कसरी दिनुहुन्छ ?  
 क) नियमित दिने गरेको छु  
 ख) कक्षा अवलोकन गरेपछि तुरुन्तै दिने गरेको छु ।  
 ग) दिने गरेको छैन
२१. विद्यालयमा शिक्षण सिकाई सम्बन्धमा शिक्षकलाई कसरी सक्रिय बनाउनु हुन्छ ?  
 क) निर्देशन दिन्छु ख) जिम्मेवारी दिन्छु  
 ग) पुरस्कार तथा दण्डको व्यवस्था छ ग) अतिरिक्त सेवा सुविधा राम्रो छ
२२. तपाईं यस विद्यालयको प्र.अ. भएपछि विद्यालयको कुन पक्षमा उल्लेखनीय परिवर्तन आएको छ ?  
 क) भौतिक व्यवस्थापनमा ख) शैक्षिक व्यवस्थापनमा  
 ग) विद्यालय समुदाय सम्बन्धमा घ) विद्यालय व्यवस्थापनमा
२३. तपाईंको विद्यालयमा शैक्षिक व्यवस्थापनमा कसको भूमिका सवैभन्दा महत्वपूर्ण रहदै आएको छ ?  
 क) प्र.अ.को ख) शिक्षकहरुको  
 ग) कर्मचारिहरुको घ) विद्यालय व्यवस्थापन समितिको
२४. विद्यालयका शिक्षकहरुको तालिमको अवस्था कस्तो छ ?  
 .....  
 .....



## सामुदायिक विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैली

### अनुसूचि २ : शिक्षकका लागि अन्तर्वार्ता प्रश्नावली

विद्यालयको नाम : ..... ठेगाना : .....  
शिक्षकको नाम : ..... शैक्षिक योग्यता : .....  
शिक्षण गर्ने विषय : ..... शिक्षण गरेको तह : .....  
तालिम प्राप्त अप्राप्त : ..... मिति : .....

तलका प्रश्नको उत्तर लेखिदिई वा कुनै एक विकल्पमा ठिक (✓) चिन्ह लगाई आफ्नो विचार व्यक्त गरिदिई यस अनुसन्धान कार्यलाई सहयोग पुऱ्याईदिनुहुन अनुरोध गर्दछु ।

१. तपाईंले यस विद्यालयमा अध्यापन गर्नु भएको कति अवधी भयो ?  
क) १देखि ५ वर्ष                      ख) ५ देखि १० वर्ष  
ग) १०देखि १५ वर्ष                    घ) १५ देखि २० वर्ष
२. तपाईंको विद्यालयमा प्र.अ.को काम गर्ने शैली कस्तो पाउनु भएको छ ?  
क) प्रजातान्त्रिक                      ख) निरङ्कुष  
ग) स्वतन्त्र                              घ) सामुहिक
३. विद्यालयमा प्र.अ.ले निर्वाह गर्ने नेतृत्व शैलीको गुण कस्तो रहेको पाउनु भएको छ ?  
क) नियम संगत                      ख) वाध्यात्मक  
ग) अराजक                              घ) अरुको भावनाको कदर
४. प्र.अ.ले कुनै काम गराउदा कस्तो प्रकृया अपनाएको महसुस गर्नुहुन्छ ?  
क) प्रजातान्त्रीक प्रकृया अपनाई कामको बाडफाड  
ख) एकल निर्णयको आधारमा काम गर्न वाध्य बनाउने  
ग) आकस्मिक निर्णय गरि विद्यालय समय वाहेक पनि काम लगाउने  
घ) कामको छनौट गर्ने अवसर सवैलाई दिने
५. शिक्षक कर्मचारी बैठक वा छलफलमा प्र.अ. द्वारा तपाईंका भावनाको कदर हुन्छ ?  
क) पूर्ण रुपमा हुन्छ                    ख) कहिलेकाही मात्र हुन्छ  
ग) आफ्नो कुरा मात्र लादनु हुन्छ      घ) प्र.अ.को कुरा मान्न वाध्य हुनुपर्छ
६. प्र.अ.सँग तपाईंको कस्तो सम्बन्ध छ ?  
क) अति आवश्यक कुरा मात्र हुन्छ      ख) व्यवहारिक कुराकानी हुन्छ  
ग) शैक्षिक कुराकानी मात्र हुन्छ      घ) खासै कुराकानी नै हुदैन



१५. तपाईंको विद्यालयका प्र.अ.ले शैक्षिक सामग्रीको व्यवस्था कसरी गर्नु हुन्छ ?
- क) सबै खरीद गर्नु हुन्छ
- ख) शिक्षकलाई निर्माण गर्न उत्साहित गर्नु हुन्छ
- ग) शैक्षिक सामग्रीमा वास्ता नै गर्नु हुन्छ
१६. तपाईंको प्र.अ.ले कक्षा शिक्षणको अवलोकन पश्चात पृष्ठपोषण कसरी दिने गर्नु भएको छ ?
- क) कक्षा शिक्षणको अवलोकन पश्चात तुरुन्तै दिनुहुन्छ
- ख) कक्षा शिक्षणको अवलोकन गर्नुहुन्छ तर पृष्ठपोषण दिनुहुन्छ
- ग) अरुको कुरा सुनेर सामुहिक रूपमा सबैलाई हार्नु हुन्छ
- घ) कक्षा शिक्षणको अवलोकन नै गर्नुहुन्छ
१७. तपाईंको विद्यालयमा शैक्षिक व्यवस्थापनमा के कस्ता समस्याहरू रहेका छन् ?
- .....
- .....
१८. विद्यालयमा शैक्षिक व्यवस्थापनलाई चुस्त बनाउन प्र.अ.ले कस्तो भूमिका खेल्नु भएको छ ?
- .....
- .....
१९. विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनलाई प्रभावकारी बनाउन के कस्ता सुझावहरू दिनु हुन्छ ?
- .....
- .....
२०. शैक्षिक व्यवस्थापनलाई के कस्ता पक्षहरूले प्रभाव पार्ने गरेको पाईन्छ?
- .....
- .....

## सामुदायिक विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैली

अनुसूचि ३ : विद्यालय व्यवस्थापन समितिका अध्यक्षकालागि अन्तर्वार्ता प्रश्नावली

विद्यालयको नाम : ..... ठेगाना : .....

अध्यक्षको नाम : ..... शैक्षिक योग्यता : .....

अनुभव वर्ष : ..... मिति : .....

तलका प्रश्नको उत्तर लेखिदिई वा कुनै एक विकल्पमा ठिक (√) चिन्ह लगाई आफ्नो विचार व्यक्त गरिदिई यस अनुसन्धान कार्यलाई सहयोग पुऱ्याईदिनुहुन अनुरोध गर्दछु ।

१. नेतृत्व भन्नाले के बुझ्नुहुन्छ ?  
क) जिम्मेवारी लिनु  
ख) काम गर्ने गराउने तौर तरिका  
ग) सबैको चाहना र भावनाको आधारमा अगाडी बढ्नु  
घ) अरु मान्छेलाई पछ्याडी लगाउनु
२. तपाईंको विद्यालयको प्र.अ.को नेतृत्वशैली कस्तो पाउनु भएको छ ?  
क) प्रजातान्त्रिक  
ख) निरङ्कुष  
ग) स्वतन्त्र  
घ) सहभागीतामुलक
३. प्र.अ.को नेतृत्व शैली प्रति सन्तुष्ट हुनुहुन्छ ?  
क) सन्तुष्ट छु  
ख) केही रुपमा सन्तुष्ट छु  
ग) असन्तुष्ट छु
४. यदि प्र.अ.को नेतृत्व शैली प्रति असन्तुष्ट हुनुहुन्छ भने कारण के हो ?  
उत्तर : .....
५. विद्यालयको वर्तमान समस्याप्रति प्र.अ.को चासो कस्तो पाउनु भएको छ ?  
क) बढी चासो छ  
ख) खासै चासो छैन  
ग) समस्याप्रति गम्भिर भई लाग्नु हुन्छ  
घ) आफ्नै मात्र काम गर्नुहुन्छ ।
६. वि.व्या.स.बैठक कति समयमा वस्ने गर्नु भएको छ ?  
क) महिनाको १ पटक  
ख) आवश्यक परेको वखत जुनसुकै समय  
ग) शिक्षा ऐन तथा नियमावली अनुसार
७. वि.व्या.स. बैठकमा प्रस्तावहरु कसरी प्रस्तुत हुन्छन् ?  
क) प्र.अ.बाट प्रस्तुत हुन्छन्  
ख) पत्रमा उल्लेख गरिए वमोजिम हुन्छन्  
ग) बैठककै समयमा आवश्यक प्रस्तावहरु प्रस्तुत हुन्छन्

- घ) प्रस्तावहरूको व्यवस्थित प्रस्तुती विना नै बैठक वस्छ .
८. वि.व्या.स. गठनमा प्र.अ.को भुमिका कस्तो पाउनु भएको छ ?
- क) आफ्नो पक्षको मानिस पट्टी ढल्कीएको      ख) सबैसँग समान भुकाव राखेको  
ग) कुनै पनि किसिमको भुमिका नदेखिएको      घ) समितिको गठन नै नचाहेको
९. वि.व्या.स. बैठकमा प्र.अ.को भुमिका कस्तो पाउनु भएको छ ?
- क) समस्याप्रति गम्भिर भई निर्णय दिने ख) मुखदर्शक वन्ने  
ग) आफ्नो कुरा मात्र लागु गराउन खोज्ने      घ) जसले जे भन्यो त्यतैतिर लाग्ने
१०. वि.व्या.स. बैठकमा निर्णयहरू कसरी पारित हुन्छन् ?
- क) अध्यक्षता गरेको व्यक्तिले चाहेको निर्णय नै पारीत हुन्छ  
ख) बहुमतबाट पारित हुन्छ      ग) सर्वसम्मतिबाट पारित हुन्छ  
घ) प्र.अ.को एकल निर्णयबाट पारित हुन्छ
११. प्र.अ.ले माथिल्लो निकायबाट आउने पत्रको कार्यान्वयन कसरी गर्नुहुन्छ ?
- क) सामुहिक रूपमा कार्यान्वयन गर्न शिक्षकलाई प्रोत्साहित गर्नुहुन्छ  
ख) हामीलाई पत्रवारे थाहा नै हुदैन      ग) कार्यान्वयनमा खासै चासो देखाउनुहुन्न
१२. विद्यालय सञ्चालन गर्दा के कस्ता समस्याहरू भोग्नु भएको छ ?
- उत्तर : .....
१३. उक्त समस्याहरू समाधान गर्न के कस्ता उपायहरूको खोजी गर्नुभएको छ ?
- उत्तर : .....



- ग) वास्ता नै गर्नुहुन्न
८. विद्यालय भित्र तथा बाहिर हुने विभिन्न क्रियाकलापहरूमा भाग लिन जाँदा प्र.अ.ले कसरी छनौट गर्नुहुन्छ ?
- क) आफुलाई मनपर्ने विद्यार्थी छानिन्छ ख) प्रतिस्पर्धाबाट छानिन्छ
- ग) यस्ता क्रियाकलापमा भागलिने मौका नै दिईदैन
९. तपाईंको विद्यालयका प्र.अ. संग तपाईंहरूलाई.....
- क) कुरा गर्न डर लाग्छ ख) समस्या सजिलै राख्न सक्छौ
- ग) आजसम्म दोहोरो कुरा भएको छैन ग) मजासँग गफगाफ हुन्छ
१०. तपाईंको विद्यालयका प्र.अ.को नेतृत्व शैली कस्तो प्रकारको होला ?
- क) प्रजातान्त्रिक ख) अधिनायकवादी
- ग) स्वतन्त्र घ) सहभागीतामुलक
११. तपाईंहरूलाई विद्यालयमा कसले वढी नियन्त्रण गर्न खोजेजस्तो लाग्छ ?
- क) प्र.अ.ले ख) शिक्षकहरूले
- ग) कर्मचारीले घ) यस्तो कसैले पनि गर्दैन
१२. तपाईंको विद्यालयमा कुन पक्ष सबैभन्दा राम्रो छ ?
- क) भौतिक पक्ष ख) विद्यालय वातावरण
- ग) शिक्षक विद्यार्थी सम्बन्ध घ) शैक्षिक व्यवस्थापन
१३. शिक्षकले कक्षामा पढाउदा कहिलेकाही प्र.अ. कक्षामा पछाडी आएर बस्नुहुन्छ ?
- क) बस्नुहुन्छ ख) बस्नुहुन्न
- ग) कहिलेकाही आएर अगाडीबाटै केही भनेर फर्कनुहुन्छ
१४. विद्यालयमा आफुलाई चाहिने शैक्षिक सामग्रीको अवस्था कस्तो छ ?
- क) प्रसस्त मात्रामा छ ख) अलिअलि छ
- ग) अलिअलि भएको पनि दराजमा वन्द गर्नुहुन्छ, हेर्न पाईदैन
- घ) शैक्षिक सामग्री केहि पनि छैन
१५. एस.एल.सि परीक्षामा वढी विद्यार्थी उत्तीर्ण हुन के के गर्नु पर्ला ?
- .....
- .....
१६. प्र.अ. तथा शिक्षकको व्यवहार कस्तो भए हुन्थ्यो भन्ने लाग्छ ?
- .....
- .....

१७. अध्ययनमा विद्यालय भित्र तपाईंहरूलाई कुनै समस्या आएको छ ? छ भने उल्लेख गर्नु होला ।

.....  
.....

१८. तिम्रो विद्यालय कस्तो होस भन्ने चाहन्छौ ?

.....  
.....

## सामुदायिक विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैली

### अनुसूचि ५ : अभिभावकालागि अन्तर्वार्ता प्रश्नावली

विद्यालयको नाम : ..... ठेगाना : .....

अभिभावकको नाम : ..... मिति : .....

तलका प्रश्नको उत्तर लेखिदिई वा कुनै एक विकल्पमा ठिक (✓) चिन्ह लगाई आफ्नो विचार व्यक्त गरिदिई यस अनुसन्धान कार्यलाई सहयोग पुऱ्याईदिनुहुन अनुरोध गर्दछु ।

१. तपाईं आफ्ना छोराछोरी पढ्ने विद्यालयमा वर्षमा कतिपटक जानुहुन्छ ?

क) दैनिक जसो ख) महिनामा १ पटक

ग) ३ महिनामा १ पटक घ) वर्षमा १ पटक

घ) भर्ना गरेदेखि गएकै छैन

२. तपाईंलाई विद्यालयमा निमन्त्रणा गरिन्छ, कि गरिदैन ?

क) गरिन्छ ख) गरिदैन

३. तपाईंको छोराछोरीको पढाईको अवस्था थाहा छ ?

क) छ ख) छैन

४. शिक्षकले तपाईंका छोराछोरीलाई गृहकार्य दिने गरेका छन् ?

क) छन् ख) छैनन्

५. छोराछोरी पढ्ने विद्यालयका प्र.अ. तपाईंलाई कस्ता लाग्छन् ?

क) आफ्नैमात्र कुरा लागु गर्ने खालका (निरङ्कुष)

ख) सबैसँग सल्लाह लिएर सहमतिमा काम गर्ने खालका (प्रजातान्त्रिक)

ग) जसले जे भने पनि हो हो भन्ने अडान नभएका (स्वतन्त्र)

घ) समुहमा काम गर्ने खालका (सहभागीतामुलक)

६. यस विद्यालयको शैक्षिक गतिविधी तपाईंलाई कस्तो लाग्छ ?

उत्तर : .....

७. तपाईंका छोराछोरीको पढाई अझ राम्रो बनाउन विद्यालयमा के के हुनु पर्छ ?

उत्तर : .....

## सामुदायिक विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैली

### अनुसूचि ६ : शिक्षक समुह छलफल निर्देशिका र छलफलका प्रश्नहरू

#### शिक्षक समुह छलफल निर्देशिका

१. उद्देश्य र विषयवस्तुको प्रस्ट तय गरि अग्रिम जानकारी गराउने ।
२. छलफलमा सहभागी हुने व्यक्तिहरूलाई पायकपर्ने स्थानमा भेलाको आयोजना गर्ने ।
३. बैठककालागी जानकारी अगावै प्र.अ. सँग परामर्श गर्ने ।
४. आफु तोकिएको स्थानमा तोकिएको समयमा पुग्ने ।
५. सहभागीलाई अभिवादन गरि शिष्ट भाषामा कार्यक्रमको औचित्य र विषयवस्तु प्रस्तुत गर्ने ।
६. आफु कम बोल्ने र सबैलाई पालैपाले बोल्ने अवसर मिलाउने ।
७. छलफलमा सहभागीहरूलाई आचार संहिता वनाउन लगाउने र पालना गर्ने ।
८. छलफलमा उठेका विषयलाई खेसा गर्दै जाने ।
९. अन्तमा खेसाबाट निष्कर्ष स्वरुप निर्णय निकाली सहभागी सामु प्रस्तुत गर्ने ।
१०. प्राप्त निष्कर्षमा सबै सहभागीलाई सहमत गराउने प्रयास गर्ने ।
११. अन्त्यमा सम्पूर्ण सहभागी तथा संस्थालाई धन्यवाद दिने ।

#### छलफलका प्रश्नहरू

१. कस्तो प्रकारको नेतृत्व शैली आधुनिक समयमा उपयुक्त मानिन्छ ?
२. नेतृत्व शैली र शैक्षिक व्यवस्थापन विचमा कस्तो सम्बन्ध रहन्छ ?
३. यस विद्यालयमा कस्तो नेतृत्व शैलीको अभ्यास भैरहेको छ ?
४. शैक्षिक व्यवस्थापनको निर्धारण कसरी गर्नु हुन्छ ?
५. शैक्षिक व्यवस्थापनमा वृद्धि गर्न को को सकृय हुनु पर्छ ?
६. शैक्षिक व्यवस्थापन वृद्धिमा के कस्ता समस्याहरू भोग्नु भएको छ ?
७. शैक्षिक व्यवस्थापन वृद्धि गर्न प्र.अ. र शिक्षकहरूबीचमा कस्तो सम्बन्ध हुनु पर्छ ?
८. शैक्षिक व्यवस्थापन वृद्धि गर्न कस्तो नेतृत्व शैली अपनाउने योजनामा हुनुहुन्छ ?
९. शैक्षिक व्यवस्थापन वृद्धि गर्न कस्ता उपायहरू अपनाउनु पर्ला ?