

मानव संसाधन व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व

त्रिभुवन विश्वविद्यालय, शिक्षाशास्त्र संकाय, शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन
विषय स्नातकोत्तर तह (एम.एड) दोस्रो वर्षको आंशिक
आवश्यकता पूरा गर्नका लागि तयार पारिएको
शोधपत्र

शोधकर्ता

सरला पोखरेल

क्याम्पस क्रमाङ्क : १३९५/०६४

परीक्षा क्रमाङ्क : २८१६५२/०६४

त्रि.वि.दर्ता नं. : ९-२-४८-२४९७-२०००

विश्वविद्यालय क्याम्पस
शिक्षाशास्त्र केन्द्रीय विभाग
कीर्तिपुर, काठमाडौं

२०७२

सिफारिस-पत्र

त्रिभुवन विश्वविद्यालय, शिक्षाशास्त्र संकाय, शिक्षा योजना तथा व्यवस्थापन विषयको आंशिक पाठ्यभार पुरा गर्न स्नाकोत्तर तहमा अध्ययन गर्ने छात्रा सरला पोखरेलले मानव संसाधन व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शिर्षकको शोधपत्र मेरो निर्देशनमा तयार गर्नु भएको हो । यस शोधपत्रको आवश्यक मुल्यांकनको लागि शोध मुल्यांकन समितिमा सिफारिस गर्दछु ।

.....

उप.प्रा. नारायण प्रसाद अधिकारी
शोध निर्देशक

मिति : १८/११/२०७२

२८./०३/२०१६

स्वीकृति - पत्र

त्रिभुवन विश्वविद्यालय, शिक्षाशास्त्र संकाय, शिक्षा योजना तथा व्यवस्थापन विषयको आंशिक पाठ्यभार पुरा गर्न स्नातकोत्तर तह दास्रो वर्षमा अध्ययन गर्ने छात्रा सरला पोखरेलले पेश गर्नु भएको मानव संसाधन व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शीर्षकको शोधपत्र मुल्यांकन समितिबाट स्वीकृत गरिएको छ ।

शोध मुल्याङ्कन समिति

१ प्रा.डा प्रदिपचन्द्र गौतम

(विभागीय प्रमुख तथा वाह्य परीक्षक)

२ उप. प्रा. नारायण प्रसाद अधिकारी

(शोधनिर्देशक)

३ उप. प्रा. गणेश प्रसाद खनाल

(सदस्य)

मिति : १८/११/२०७२

२८./०३/२०१६

कृतज्ञताज्ञापन

त्रिभुवन विश्वविद्यालय, शिक्षाशास्त्र संकाय, शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विषय स्नाकोत्तर तहको एम. एड. दोस्रो वर्षको आवश्यकता पुरा गर्नको लागी मानव संसाधन व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शिर्षकमा शोधकार्य प्रस्तावना लेखन कार्यदेखि शोधपत्र लेखनकार्यसम्म आफ्नो अमूल्य सहयोग सल्लाह, सुझाव एवं निर्देशनका साथै प्रेरणा प्रदान गर्नुहुने आदरणीय गुरु नारायण प्रसाद अधिकारी प्रति हार्दिक आभार व्यक्त गर्दछु ।

यसै गरि खोज अनुसन्धानमा प्रेरणा जगाई स्वीकृति प्रदान गर्ने अवसर दिनुभएकोमा शिक्षा योजना तथा व्यवस्थापन विभागीय प्रमुख प्रा.डा. प्रदिपचन्द्र गौतम प्रति आभार व्यक्त गर्दछु । शोध अध्ययनको क्रममा समय समयमा विभिन्न सल्लाह, सुझाव दिई सहयोग प्रदान गर्नुहुने विभागका अन्य आदरणीय गुरुहरु प्रति हार्दिक कृतज्ञता ज्ञापन गर्दछु ।

शोधकार्यका क्रममा आवश्यक सुचनाहरु उपलब्ध गराउन सहयोग पुऱ्याउनु हुने विद्यालयका प्र.अ. शिक्षक विद्यार्थी, अभिभावक र वि.व्य.स सम्पूर्णलाई धन्यवाद दिन चाहन्छु । साथै यस शोधकार्यमा सुरुवाती देखि नै हौसला प्रदान गर्नुहुने आदरणीय आमावुवा पनि प्रेरणाका स्रोत हुनुहुन्छ ।

सरला पोखरेल

शोधसार

प्रस्तुत अध्ययन मानव संसाधन व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शीर्षकमा तयार पारिएको हो । यस अध्ययनको मुख्य उद्देश्य विद्यालयमा मानव व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको भूमिका पहिचान गर्नु रहेको छ ।

यस अनुसन्धानलाई सम्पन्न गर्न गुणात्मक अनुसन्धानको ढाँचालाई प्रयोग गरिएको छ । यस अध्ययनको उद्देश्य पुरा गर्न उद्देश्यमुलक नमुना छनोट विधिको प्रयोग गरि विद्यालयका प्रधानाध्यापक र विद्यालय व्यवस्थापन समितिका अध्यक्षलाई छनोट गरिएको थियो । सामान्य सम्भावनायुक्त नमुना छनोट विधिको प्रयोग गरि शिक्षक, विद्यार्थी र अभिभावकलाई छनोट गरिएको थियो । साथै अनुसन्धानको साधनको रूपमा अन्तर्वार्ता प्रश्नावली, अवलोकन र छलफल विधिको प्रयोग गरिएको छ । अध्ययन कार्य सम्पन्न गर्नको लागि प्राथमिक र द्वितीय दुवै तथ्याङ्क संकलनका विधिहरूको प्रयोग गरिएको थियो । प्राथमिक तथ्याङ्कको स्रोतको रूपमा सम्बन्धित विद्यालयका प्रधानाध्यापक, शिक्षक, विद्यालय व्यवस्थापन समितिका अध्यक्ष, विद्यार्थी र अभिभावकबाट प्राप्त तथ्याङ्कलाई लिइएको थियो । भने द्वितीय तथ्याङ्कको रूपमा पत्रपत्रिका विभिन्न पुस्तकहरू तथा इन्टरनेटबाट प्राप्त सुचनालाई लिइएको थियो । साथै आवश्यक सुचना संकलन गर्न अवलोकन, छलफल, अन्तर्वार्ता प्रश्नावली जस्ता साधनहरूको प्रयोग गरिएको थियो । नमुना छनोटमा परेका विद्यालयहरूको स्थलगत अवलोकन गरी विद्यालयमा कार्यरत प्रधानाध्यापक, शिक्षक, व्यवस्थापन समितिका अध्यक्ष लगायत सम्बन्धित विद्यार्थीका अभिभावकसँग छलफल कार्य सम्पन्न गरी उनिहरूबाट अन्तर्वार्ता प्रश्नावली समेत भरी तथ्याङ्क संकलन गरिएको थियो ।

यस अध्ययनका उद्देश्यहरू प्राप्तिका लागि छनोट गरिएका सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापक, विद्यालय व्यवस्थापन समितिका अध्यक्ष, शिक्षक, विद्यार्थीहरूसँग प्रश्नावली, अन्तर्वार्ता, छलफल आदि साधनहरूको प्रयोग गरी सूचना र तथ्याङ्क सङ्कलन गरिएको थियो । ती तथ्याङ्कहरूलाई विश्लेषण गर्दा सामुदायिक मा.वि.का प्रधानाध्यापकहरूले प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली अवलम्बन गरेको भए पनि नेतृत्वशैलीका राम्रा अभ्यासहरूको अध्ययन गर्दा सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयमा भन्दा निजी माध्यमिक विद्यालयमा राम्रा अभ्यासहरू बढी गरेको निष्कर्ष निकालियो । त्यस्तै राम्रा अभ्यासका आधारहरू पनि निजी माध्यमिक विद्यालयमा बढी भएको निष्कर्ष निकालियो ।

।

सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूले अवलम्बन गरेको नेतृत्व शैलीका राम्रा अभ्यासहरूको अध्ययनबाट सामुदायिक मा.वि.का प्रधानाध्यापकहरू विद्यालयमा गरिने शिक्षण क्रियाकलापमा अलि बढी नै प्रजातान्त्रिक र पारदर्शी देखिए जसले गर्दा सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयमा पनि राम्रा अभ्यासहरू देखिनुका साथै राम्रा अभ्यासका आधारहरूमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली एक प्रमुख रहेको मानिन्छ । उक्त नेतृत्वशैलीले शिक्षक, विद्यार्थी र प्रधानाध्यापक बीच घनिष्ट सम्बन्ध रहनुले विद्यालयका सम्पूर्ण गतिविधि अगाडि बढाउन सहज भएको देखिएको छ । प्रधानाध्यापकहरूको नेतृत्वमा समस्या सिर्जना गर्ने तत्वहरूमा प्रधानाध्यापकलाई राजनीतिक दबाव आउनु, शिक्षक कार्य गर्नु पर्ने, योग्यता र सक्षमता कम हुनु, नेतृत्व विकास र व्यवस्थापनको तालिम नदिनु, सरोकारवाला पक्षहरूबाट प्र.अ. प्रधानाध्यापकलाई सहयोग नहुनु, शिक्षक साथीहरूसँग र अन्य सम्बन्धित व्यक्तिसँग असमझदारी बढ्नु, जिम्मेवारी र दायित्वबोध नहुनु आदि पाइएको थियो । यस्ता समस्याहरूसँग जुध्दै प्र.अ.ले नेतृत्व वहन गरी रहेकाले विद्यालयको शैक्षिक स्तरमा वृद्धि हुन नसकेको पाइयो ।

विषय सूची

	पेज नं.
सिफारिस-पत्र	i
स्वीकृति - पत्र	ii
कृतज्ञता ज्ञापन	iii
शोधसार	iv
परिच्छेद एक	
परिचय	
	१-९
१.१ अध्ययनको पृष्ठभूमि	१
१.२ समस्याको कथन	५
१.३ अध्ययनको औचित्य	६
१.४ अध्ययनका उद्देश्यहरू	७
१.५ अनुसन्धान प्रश्न	७
१.६ अध्ययनको परिसीमा	८
१.७ सम्बन्धित शब्दावलीहरूको परिभाषा	८
परिच्छेद दुई	
सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन तथा सैद्धान्तिक खाका	
	१०-१९
२.१ सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन	१०
२.२ अध्ययनको सैद्धान्तिक खाका	१६
२.३ साहित्य पुनरावलोकनको उपादेयता	१८

परिच्छेद तीन
अध्ययन विधि

	२०-	२५
३.१ अनुसन्धान ढाँचा		२०
३.२ जनसंख्या र नमुना छनोट		२१
३.३ अनुसन्धानका साधन		२१
३.४ तथ्याङ्कका स्रोत		२१
३.५ तथ्याङ्क संकलन प्रक्रिया विश्लेषण		२३
३.६ तथ्याङ्क विश्लेषण प्रक्रिया		२४

परिच्छेद चार

नतिजाको विश्लेषण

	२६-	४९
४.१ मानवविय संसाधन व्यवस्थापनको वर्तमान अवस्था		२६
४.१.१ मानव संसाधनको योजना प्रक्रिया		२७
४.१.२ मानव संसाधन व्यवस्थापनमा भर्ना प्रक्रिया		२८
४.१.३ मानव संसाधनको छनोट प्रक्रिया		२९
४.१.४ मानव संसाधनको छनोट विधि		३०
४.१.५ मानव संसाधनको सामाजिकीकरण प्रक्रिया		३१
४.२ मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वदायी भूमिका		३२
४.२.१ शिक्षक तथा कर्मचारीको छनोट, नियुक्ति र पदस्थापनमा एकरूपता		३२
४.२.२ शिक्षक तथा कर्मचारीको पेशागत सुरक्षा र स्थायित्व		३३
४.२.३ विदा, काज, थप आर्थिक सुविधा तथा आवास सुवीधा		३५
४.३ मानवीय संसाधन व्यवस्थापन गर्दा प्रधानाध्यापकले सामना गरेका समस्याहरू		३६
४.३.१ भवन तथा आर्थिक अवस्था		३६
४.३.२ शिक्षक दरवन्दी र समन्वय		३७
४.३.३ प्रधानाध्यापकलाई राजनैतिक दबाव		३७

४.३.४ प्रधानाध्यापको योग्यता र क्षमता	३८
४.३.५ प्रधानाध्यापलाई नेतृत्व र व्यवस्थापन तालिम	३९
४.३.६ शिक्षक साथीहरू सँगको असमझदारी	४०
४.३.७ सरोकारवाला पक्षहरूको सहयोग	४०
४.४ मानवीय संसाधन व्यवस्थापनका प्रभावकारी उपायहरू	४२
४.४.१ प्रधानाध्यापको काममा राजनैतिक हस्तक्षेप	४२
४.४.२ प्रधानाध्यापलाई नेतृत्व र व्यवस्थापन सम्बन्धी तालिम	४३
४.४.३ शिक्षण कार्यमा प्रधानाध्यापलाई संलग्न	४३
४.४.४ सेवा र सुविधामा वृद्धि	४४
४.४.५ सरोकार पक्षहरू र प्रधानाध्यापकीचको सुमधुर सम्बन्ध	४४
४.४.६ समय सापेक्ष नेतृत्वशैली	४५
४.४.७ प्र.अ., शिक्षक र विद्यार्थीबीच राम्रो सम्बन्ध	४६
४.४.८ विद्यालयमा कडा अनुशासन कायम	४६
४.४.९ अभिभावकसँग निरन्तर सम्बन्ध कायम	४७

परिच्छेद पाँच

निष्कर्ष तथा सुझाव

५०-४६

५.१ निष्कर्ष	५०
५.२ सुझाव	५२
५.२.१ नीतिगत तह	५२
५.२.२ अभ्यास तह	५३
५.३.३ अनुसन्धान तह	५४

सन्दर्भसूचीहरू

अनुसूचीहरू

परिच्छेद एक

परिचय

१.१ अध्ययनको पृष्ठभूमि

मानव संसाधन भन्नाले कुनै पनि सङ्गठनमा कार्य गर्ने जनशक्तिलाई बुझाउँछ । सङ्गठनमा मानव संसाधन व्यवस्थापन मानिसहरूको व्यवस्थापन गर्ने कार्यसँग सम्बन्धित छ । यस प्रकारको मानवीय संसाधन ले आफ्नो योग्यता, क्षमता, बुद्धि तथा विवेकको उपयोग गरेर उपयुक्त सेवा र वस्तु निर्माण गर्छन् । मानव संसाधन व्यवस्थापनमा कर्मचारीको भर्ना, छनोट, तालिम र विकास, सरुवा, बढुवा, पदस्थापन, वृत्ति विकास, सेवा, सतृ, सुविधा र अवकास जस्ता पक्षहरू पर्दछन् । देशको आर्थिक, सामाजिक, राजनीतिक, प्राविधिक तथा अन्य परिवर्तित सन्दर्भ अनुरूप सङ्गठनको ढाँचामा मानव साधनलाई समायोजन गर्ने, कार्यलाई चुनौतिपूर्ण बनउने, उचित योजना र रणनीतिको आधारमा अधि बढ्ने, सही समयमा, सही ठाउँमा, सहीमानिसको भर्ना गर्ने व्यवस्थापकीय क्षेत्र नै मानव संसाधन व्यवस्थापन हो । यस एकाइमा विशेष गरी मानव संसाधन व्यवस्थापनको अवधारणा र यसको विकास, मानव संसाधन का विशेषताहरू, शिक्षामा मानव स्रोत, मानव संसाधन का उद्देश्यहरू, शैक्षिक मानव स्रोतको व्यवस्थापन जस्ता विषयमा छलफल र चर्चा गरिएको छ । (काफ्ले, अधिकारी र थापा, २०६८) ।

मानिस सामाजिक प्राणी भएकोले विभिन्न समूह, संस्था तथा संघ संगठनमा आवद्ध हुन्छ । हरेक संघ संगठनका उद्देश्य पुरा गर्न मानवीय, भौतिक र आर्थिक पक्षहरूको सरल र व्यवस्थित ढंगले व्यवस्थापन गर्नु पर्दछ । सरल ढंगले उद्देश्य प्राप्तीका लागि गरिएको प्रबन्ध नै व्यवस्थापन हो । मानवीय संसाधन व्यवस्थापन कुनै खास संगठनका वा संघ संस्थाका निर्धारित लक्ष्य तथा उद्देश्यहरू पुरा गर्नका लागि आवश्यक पर्ने मानवीय संसाधन जुटाउने, समन्वय गर्ने र सञ्चालन गर्ने प्रक्रिया हो । संगठनमा कार्यरत व्यक्तिहरूसँग मिलेर सन्तोषजनक रूपमा सफलता दिने कला नै मानवीय संसाधन व्यवस्थापन हो (पाण्डेय, २०६४) ।

सन् १९५० देखि १९७० ताका व्यवहारवादी सिद्धान्तले व्यवस्थापनमा समेत ठूलो प्रभाव पाऱ्यो । शैक्षिक प्रशासकलाई प्रशासन र व्यवस्थापन सम्बन्धी तालिम दिनुपर्ने जस्ता धारणाको विकास भयो । तत्कालिन सामाजिक, राजनैतिक, आर्थिक धेरै घटना र समस्याका कारणबाट शैक्षिक व्यवस्थापनमा सीमित स्रोत र साधनको परिचालन पनि सही ढङ्गले गर्नुपर्ने धारणा विकास भयो (काफ्ले र अन्य, २०६२) ।

मानवीय संसाधनर साधनलाई प्रभावकारी ढङ्गले व्यवस्थापन गर्नु आवश्यक हुन्छ । संघ संगठनमा नीति, नियम, योजना, आवश्यक स्रोत र साधन जुटाउन, जिम्मेवारीको बाँडफाँड गरी लक्ष्य एवं उद्देश्य निर्धारित समयमा पूरा गर्ने सन्दर्भमा मानवीय संसाधनव्यवस्थापनले महत्वपूर्ण भूमिका राख्दछ । “कर्मचारी व्यवस्थापन व्यवस्थापनको त्यो भाग हो, जो शक्तिको अरु साधनहरू भन्दा बेग्लै श्रमशक्तिको प्रभावशाली नियन्त्रणसँग सम्बन्ध राख्दछ ।” मानवीय संसाधन को व्यवस्थापन आधारभूत रूपमा संगठनको उत्पादन प्रकृयाका अभिन्न अंगको रूपमा रहेको हुन्छ (शर्मा, २०६४) ।

मानव संसाधन व्यवस्थापन भन्नाले सङ्गठनका लागि आवश्यक पर्ने कुशल, योग्य तथा प्रतिभावान मानव शक्ति को प्राप्ति, विकास, परिचालन, छनोट, कार्यान्वयन तथा व्यवस्थापनसँग सम्बद्ध क्रियाकलापको व्यवस्थापनलाई बुझिन्छ । यसको उद्देश्य मानव असमर्थको पहिचान गर्ने र त्यसको कुशल कार्यान्वयन गर्नु हो । मानव संसाधन व्यवस्थापनको अवधारणाले मानव कार्यशक्तिलाई मूल्यवान साधनको रूपमा स्वीकार गरेको पाइन्छ । सङ्गठनमा रहेका निर्जीव मेसिन, कच्चा पदार्थ, पूँजी, साधन र स्रोतको प्रभावकारी ढंगले प्रयोग र परिचालन गर्न जीवित साधनका रूपमा मानवीय संसाधन को व्यवस्थापन र प्रयोग अति आवश्यक हुन्छ ।

व्यवस्थापन भनेको एउटा सामाजिक प्रक्रिया भएकोले यसबाट निर्धारित लक्ष्य प्रभावपूर्ण तरिकाले प्राप्त गर्न सक्नुपर्छ । मानिसका साभा उद्देश्यहरू परिपुर्ति गर्न व्यवस्थापनको निर्माण गरिन्छ भने संगठनको उद्देश्य पुरा गर्न उचित एवं प्रभावकारी व्यवस्थापनको आवश्यकता पर्दछ । व्यवस्थापनलाई कलाको रूपमा समेत बुझ्ने गरिन्छ । यो संगठनमा आवद्ध व्यक्तिहरूसँग मिलेर कार्यसम्पादन गरी सन्तोषजनक सफलता पाउने कला हो । यसलाई कला

र विज्ञानको समिश्रण पनि मान्ने गरिन्छ । व्यवस्थापन अन्तर्गत योजना बनाउने, संगठन बनाउने, निर्देशन गर्ने, समन्वय गर्ने जस्ता प्रक्रियाहरू पर्दछन् । असल व्यवस्थापकले आफ्नो कामको लागि धेरै व्यक्तिहरूबाट सहकारिता, सहभागिता, हस्तक्षेप र संलग्नता प्राप्त गर्न सक्नुपर्छ (खड्का, २०६७) ।

२१ औं शताब्दि अगाडि व्यवस्थापन शब्दको प्रयोग शाब्दिक रूपमा मात्र गरिन्थ्यो भने आज आएर यसको अर्थ र परिभाषामा समेत व्यापक तरिकाले व्यवहारिक रूपमा प्रचलनमा ल्याएको पाईन्छ । मानव समाजको विकास र विस्तारसँगै यो शब्दको पनि समय सापेक्ष विकास र विस्तार हुदै आएको पाइन्छ र समाजको जटिलतासँगै यसको महत्व पनि बढ्दै गएको बुझ्न सकिन्छ । ऐतिहासिक रूपमा अध्ययन गर्दा मानव सभ्यताको औपचारिक शुरुवात सँगै व्यवस्थापनको धेरथोर विकास भएको पाइन्छ । त्यसबेलाको व्यवस्थापन प्रचलित नियम आफ्नो समुहमा लागू गराउने कार्यमा सिमित थियो । पछि सभ्यताको विकासको क्रमसँगै मानिसको समूहले फराकिलो आकार लिन थाल्यो । फलस्वरूप व्यवस्थापन व्यापक र जटिल बन्दै गयो । परम्परागत सोच र ढाँचामा पनि परिवर्तित धारणाहरू देखा परे । मानिसको बुद्धि, विवेक, भौतिक साधनको परिचालन र जीवनयापन आधुनिकता तर्फ विकसित भई व्यवस्थापन निश्चित प्रक्रियाका रूपमा यहि नै हो भनी प्रतिपादन नभई समयानुकूल क्रमिक रूपमा विकसित भई आएको छ किनकि हरेक विकास र प्रगति विगतको कमी कमजोरी, अनुभव आदिलाई मनन गरी नयाँ विचारधारामा अधि बढेको पाइन्छ । विकासक्रमको तथ्यले हरेक पछिल्लो विचारधारालाई सुविधायुक्त बनाउदै अधि बढेको देखिन्छ (आचार्य, २०६९) ।

व्यवस्थापनको क्रमिक विकासलाई सामान्यतः ३ भागमा विभाजन गरी अध्ययन गर्ने गरिन्छ: । प्राचिनकाल, मध्यकाल र आधुनिककाल । प्राचिनकालिन व्यवस्थापन भन्नाले पश्चिममा रोमको सभ्यता (३००० वि.सि.) को व्यवस्थापन, इजिप्टको विकास व्यवस्थापन देखि अठारौं सताब्दिको अन्त्य सम्मको पुरानो व्यवस्थापनलाई बुझिन्छ । यो व्यवस्थापन अन्तर्गत रोमन क्याथोलिक चर्चको व्यवस्थापन, प्लेटो र सुकरातको कार्य विशिष्टिकरण सम्बन्धि व्यवस्थापन, इसाई धर्ममा वाइवल मा उल्लिखित व्यवस्थापनको धारण, बभिहबलमभच ले सैनिक परिचालनमा समन्वय गर्न गरेको व्यवस्थापन साथै पूर्वमा कौटिल्यको नगर एवं राज्यको व्यवस्थापन आदि पर्दछन् । सन् १८८१ मा व्यवस्थापन सम्बन्धि शिक्षाको आवश्यकता महसुस

गरी फिलादीका एक उद्योगपति जेम्स वान्टन ले पेन्सिलभानिया विद्यालयलाई एक हजार डलरमा व्यवस्थापन सम्बन्धि शिक्षा दिनका लागि एउटा डिपार्टमेन्टको स्थापना गर्न सुरु गरे (कोइरला, २०६४ पे.१ मा उदृत) । यसरी व्यवस्थापन सम्बन्धि सिद्धान्तलाई उद्योगधन्दावाट शैक्षिक सस्थामा फैलाउने यो ज्यादै महत्वपूर्ण घटना मानिन्छ । २० औं शताब्दिलाई व्यवस्थापनको उल्लेखनीय र आधुनिक शताब्दि मानिन्छ । परम्परागत रूपमा चल्दै आएको प्रशासनिक व्यवस्थापनलाई शिलशिलागत, वैज्ञानिक र तर्कसंगत बनाउने अभियानका प्रवर्तकका रूपमा एफ. डब्लु टेलर लाई चिनिन्छ । प्रारम्भमा टेलर (१८६१), हेनरी फ्योल (१९१९) मास्लो (१९४३) लगायतका विद्वानहरूले व्यवस्थापनलाई सैद्धान्तिक अवधारणा प्रदान गरे (कोइराला र श्रेष्ठ, २०६४) ।

विद्यालयमा प्रधानाध्यापकको नियमितता, जवाफदेहिता, कार्यकुशलता, लगनशीलता तथा निरीक्षण निर्देशन, नियन्त्रण आदि कार्यमा वढी कुशलता भएको पाइन्छ । वास्तवमा विद्यालयको उपयुक्त व्यवस्थापनमा त्यस विद्यालयको प्र.अ.को महत्वपूर्ण भूमिका रहेको हुन्छ र रहनु पर्दछ । विद्यालयमा प्रधानाध्यापक एक व्यवस्थापकको रूपमा रहेको हुन्छ । उसले शैक्षिक संस्थाका उद्देश्यहरू पूरा गर्न तथा शैक्षिक गुणस्तर अभिवृद्धि गर्नको लागि विद्यालय व्यवस्थापन समिति, शिक्षक अभिभावक संघ, निरीक्षक अभिभावकहरू, शिक्षकहरू र विद्यार्थीहरूसँग समन्वय गर्न सक्नुपर्दछ, र तिनीहरूको उचित व्यवस्थापन गर्नु पर्दछ । विद्यालयको शैक्षिक, भौतिक, मानवीय व्यवस्थापनको जिम्मेवार व्यक्ति प्र.अ. हो (शर्मा, २०६८) ।

म्याक्रेगरलाई पनि मानव संसाधन व्यवस्थापनका मार्गदर्शक को रूपमा लिइन्छ । उनले एकीकृत अभ्यास र स्वनियन्त्रण द्वारा व्यवस्थापन हुनुपर्ने पक्षको वकालत गरेका छन् । कर्मचारी नीतिको रणनीतिक महत्व मा उनले जोड दिएका छन् । यसरी ड्रकरले मानव संसाधन व्यवस्थापनको सुरुवात गरे भने म्याक्रेगरले मानव संसाधन व्यवस्थापनको दर्शन लाई प्रस्तुत गरे । उनका अनुसार मानव संसाधन को नीति तथा कार्यक्रमहरू व्यावसायिक उद्देश्यसाग सम्बन्धित हुनु पर्दछ ।

कोचर (सन् १९९७) को भनाई अनुसार “प्रधानाध्यापक विद्यालयका प्रमुख अंग हुन्” । उसको क्षमता योग्यता, सीप आदिमा विद्यालयको प्रभावकारिता निर्भर गर्दछ । विद्यालयको उन्नति, प्रगति, राम्रो, नराम्रो स्वस्थ, अस्वस्थ आदि कस्तो छ भन्ने कुरामा प्रधानाध्यापकको भूमिका महत्वपूर्ण हुन्छ । उसले मात्र यी सबै कुराको परिवर्तन ल्याउन नेतृत्व गर्न सक्ने भएकोले विद्यालय राम्रो भएमा यसको श्रेय पनि प्रधानाध्यापकलाई जाने गर्दछ ।

१.२ समस्याको कथन

कुनै पनि विषयको अध्ययन गर्दा अध्ययनकर्ताले वृहत्तर क्षेत्रको छनोट गरेर त्यसको सानो उपयुक्त र स्तरिय अनुसन्धान समस्याको छनोट गर्नुपर्दछ । शिक्षा क्षेत्रका सम्पूर्ण समस्यालाई अध्ययन अनुसन्धान गर्न सम्भव हुदैन । अतः अनुसन्धानकर्ताले आफ्नो उद्देश्य अनुरूपको समस्यालाई मात्र छनोट गर्नु पर्दछ (कौल, सन् १९८४, खनाल २०६८ द्वारा उद्धृत) अतः यस अध्ययनमा मानव संसाधन व्यवस्थापनलाई समस्याको रूपमा लिईएको छ ।

देश विकासको मुख्य आधार स्तम्भको रूपमा गुणस्तरीय शिक्षालाई लिइन्छ । यस्तो गुणस्तरीय, प्रभावकारी , समयानुकूल शिक्षा प्रदान गर्ने जिम्मा विद्यालयको हो र विद्यालय संचालनको मुख्य जिम्मेवारी बोक्ने व्यक्ति प्र. अ. हुन । व्यवस्थापन सम्बन्धी मुख्य अभिभारा प्र. अ. मा निहित हुन्छ । आजको परिवर्तनशील, वैज्ञानिक र आधुनिक युगमा शिक्षामा संख्यात्मक र गुणात्मक विकास हुनु अपरिहार्य छ । प्र.अ. लाई प्रशासक, व्यवस्थापक, नेतृत्वकर्ता, समन्वयकर्ता आदि रूपमा लिने गरिएको हुँदा व्यवहारिक रूपमा सो जिम्मेवारी पुरा हुन सकेको छ छैन भनि वास्तविक अवस्था पत्तालगाउनु, समस्या तथा समाधानका उपाय पत्तालगाई सुझाव प्रदान गर्ने सन्दर्भमा यो शोध अध्ययन समस्यामूलक बन्न गएकोछ । यस शोध अध्ययनले प्रधानाध्यापकको काम कर्तव्य र अधिकारहरु प्रष्ट पारी प्र.अ.को भूमिका थाहापाउन सहयोग गर्ने, विद्यालयको मानवस्रोत व्यवस्थापनमा भएका कमि कमजोरीहरु पत्तालगाउन र प्राप्त परिणामको आधारमा शिक्षा नीति, नियम, योजना निर्माण तथा कार्यान्वयन गर्न सहयोग पुऱ्याउँछ ।

शिक्षामा आएको परिवर्तनलाई आत्मसात गर्नका लागि हरेक व्यक्ति, समाज र राष्ट्रले शैक्षिक व्यवस्थापनमा आवश्यक व्यवस्थापन गर्नु अनिवार्य भएको छ । कुनैपनि देशले प्रतिस्पर्धात्मक

रूपमा चलिरहेका शिक्षाका आयामहरूलाई प्राप्त गर्न शिक्षामा उचित व्यवस्थापन गर्नुपर्ने हुन्छ । शिक्षामा लगानि गरिएका साधन एवम् स्रोतहरूमध्ये मानवीय संसाधन को उचित एवम् मानवीय ढंगले व्यवस्थापन गर्नसक्नु यस शोध कार्यको मुख्य समस्या हो । शैक्षिक उपलब्धी न्यून र कम गुणस्तर हुनमा व्यवस्थापनले मानवीय स्रोत व्यवस्थापन अन्तर्गत शिक्षक व्यवस्थापनलाई गौण राखेको हो की ? प्रधानाध्यापक बढी प्रशासनिक तथा नितान्त व्यक्तिगत कार्यले शिक्षक व्यवस्थापनमा कमजोरी रही विद्यालयले आशातित उपलब्धी प्राप्त गर्न ठूलो साधन र स्रोत लगाउनुपर्ने अवस्था त रहेको होइन ? भन्ने चुनौतीको सेरोफेरोबाट यो अध्ययन गरिएको छ । यस अध्ययनले शिक्षक व्यवस्थापनको अवस्था कस्तो छ ? प्रधानाध्यापकले शिक्षक व्यवस्थापनलाई कसरी लिएका छन् ? शिक्षक व्यवस्थापनलाई सफल बनाउन के के गर्न सकिन्छ ? जस्ता पक्षहरूमा अध्ययन गर्दै माथिको प्रश्नहरूका उत्तर खोज्ने प्रयास गरिएको छ ।

१.३ अध्ययनको औचित्य

कुनै पनि देशको विकासको मुख्य आधार समयानुकूल गुणस्तरीय शिक्षा विकास हो । गुणस्तरीय तथा प्रभावकारी शैक्षिक प्रक्रियामा व्यवस्थापनको महत्वपूर्ण भूमिका रहेको हुन्छ । विद्यालयहरूमा मुख्य व्यवस्थापकको रूपमा प्र.अ.हरू कार्यरत हुन्छन् । आजको परिवर्तनशील वैज्ञानिक र आधुनिक प्रतिस्पर्धी युगमा शिक्षाको संख्यात्मक वृद्धि तथा गुणात्मक विकास अति आवश्यक हुने कुरामा कसैको पनि दुईमत रहन सक्दैन । प्रधानाध्यापकको पदलाई व्यवस्थापक, प्रशासक, नेतृत्वकर्ता, समन्वयकर्ता आदिको रूपमा लिने गरिएकोमा हाल सो रूपमा व्यवहारमा विकसित भए नभएको यथार्थता पत्ता लगाउनका लागि, प्र.अ.को भूमिका पहिचान तथा विश्लेषण गर्ने दृष्टिकोणबाट यो अध्ययन औचित्यपूर्ण रहेको छ । यस शोध अध्ययनले प्रधानाध्यापकको काम कर्तव्य र अधिकारहरू प्रष्ट पारी प्र.अ.को सहजिकरण थाहा पाउन सहयोग गर्ने, विद्यालय व्यवस्थापनमा भईरहेका प्रयासहरू पत्ता लगाउन सहयोग गर्ने, विद्यालयका व्यवस्थापनमा भएका कमजोरीहरू पत्ता लगाउन र प्राप्त परिणामको आधारमा शिक्षा नीति, नियम, योजना निर्माण तथा कार्यान्वयन गर्न सहयोग पुऱ्याउने हुँदा यो अध्ययन गर्न औचित्यपूर्ण रहेको छ ।

१.४ अध्ययनका उद्देश्यहरु

यस शोध अध्ययनका निम्न लिखित उद्देश्यहरु रहेका छन् :-

- (१) विद्यालयमा मानव स्रोतको अवस्था पत्ता लगाउनु,,
- (२) मानवस्रोत व्यवस्थापनमा प्र.अको नेतृत्वदायी भूमिका पहिचान गर्नु,
- (३) मानव संसाधन व्यवस्थापन गर्दा प्र.अ.ले सामना गरेका समस्याहरुको पहिचान गर्नु,
- (४). मानव संसाधन व्यवस्थापन गर्दा प्र.अ.ले सामना गरेका समस्या समाधानका उपायहरु खोजी गर्नु ।

१.५ अनुसन्धान प्रश्नहरु

शोधकार्य अनुसन्धानमूलक भएकोले अनुसन्धानबाट कुनै पनि समस्या समाधान गर्न सकिने उपाय निकाल्न सकिन्छ । समस्या समाधान गर्न सजिलो होस् भन्ने उद्देश्यले यस अनुसन्धानका अनुसन्धान प्रश्नहरु तल प्रस्तुत गरिएको छ ;

- (क) मानवस्रोत व्यवस्थापन प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कस्तो रहेको छ ?
- (ख) मानवीय संसाधन को परिचालन कसरी गरिएको छ ?
- (ग) विद्यालयहरुमा गरिने मानवीय संसाधन व्यवस्थापन कार्यमा विद्यालयहरुबीच एकरूपता छ ? छैन?
- (घ) मानवीय संसाधन व्यवस्थापनका मुख्य मुख्य समस्याहरु के के हुन ?
- (ङ) प्रभावकारी मानवीय संसाधन व्यवस्थापन कसरी गर्न सकिन्छ ?

१.६ अध्ययनको परिसीमा

मानव संसाधन व्यवस्थापनमा प्र.अ. को नेतृत्व अध्ययनका लागि काठमाण्डौ जिल्लाको कीर्तिपुर श्रोतकेन्द्र अर्न्तगतका २२ वटा संस्थागत मा.वि. मध्ये चार संस्थागत माध्यमिक

विद्यालयहरुमा मात्र यो अध्ययन परिसिमित गरिएको छ । यस भित्र प्र.अ.को नेतृत्वलाई मात्र हेरिएको थियो । यो अध्ययनमा गुणात्मक विधिको प्रयोग गरिएको छ।

१.७ सम्बन्धित शब्दावलीहरुको परिभाषा

संस्थागत विद्यालय :	संस्थागत विद्यालय भन्नाले नेपाल सरकारबाट वार्षिक अनुदान नपाउने गरी विद्यालय संचालनका लागि स्वीकृति प्राप्त विद्यालय ।
सामुदायिक विद्यालय :	सामुदायिक विद्यालय भन्नाले नेपाल सरकारबाट वार्षिक अनुदान पाउने गरी स्वीकृति प्राप्त विद्यालय ।
औपचारीक शिक्षा :	औपचारीक शिक्षा भन्नाले नेपाल सरकारको नियम कानून तथा शिक्षा ऐन तथा नियमावलीमा आधारीत भइ संचालन गरिएको विद्यालयबाट प्रदान गरिएको शिक्षा ।
विद्यालय निरिक्षक :	विद्यालय निरिक्षक भन्नाले विद्यालय सुपरिवेक्षण गर्न अधिकार प्राप्त व्यक्तिले तोकेको कर्मचारी ।
अनौपचारीकशिक्षा :	औपचारीक शिक्षाको स्थापित सम्यन्त्र भन्दा बाहिर संगठित गरिएको कुनैपनि शैक्षिक गतिविधि ।
मानव संसाधन :	मानव संसाधन भन्नाले विद्यालयमा काम गर्ने जनशक्ति ।
नेतृत्व :	कार्यको जिम्मेवारी बहन गर्ने ।

परिच्छेद दुई

सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन तथा सैद्धान्तिक खाका

यस परिच्छेदमा सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन, अध्ययनको सैद्धान्तिक खाका र शैक्षिक उपादेयताको सम्बन्धमा चर्चा गरिएको छ । समस्याको समाधानको निमित्त विकल्पहरूको खोजी गर्न सम्बन्धित साहित्यको पुनः अध्ययन गर्नु अत्यावश्यक भएकाले यसभन्दा अगाडिका अनुसन्धानकर्ता र विभिन्न विद्वान्हरूको अध्ययनलाई पुनरावलोकन गरिएको छ । पूर्व साहित्यको समिक्षाले सम्बन्धित विषयमा पहिले भएगरेका खोजहरूको मूल्याङ्कन गर्न सहयोग पुऱ्याउँछ । अनुसन्धान कार्यलाई तथ्यपूर्ण, सिलसिलेवार रूपमा प्रस्तुत गर्न समस्यालाई स्पष्ट पार्न, विषय दोहोरिन नदिई नयाँ कुरा पत्ता लगाउन सम्बन्धित साहित्यको अध्ययनले सहयोग गर्ने गर्दछ ।

२.१ सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन

यस अध्ययनलाई प्रभावकारी खोजमूलक बनाउन पहिले गरिएको विभिन्न अध्ययन अनुसन्धानबाट प्राप्त ज्ञान, तथ्य र सिद्धान्तको खोजी गरी शिक्षण सिकाइमा सुपरिवेक्षकको रूपमा प्रधानाध्यापकको वर्तमान अवस्था विश्लेषण गरी पूर्णता दिन, प्रचलित नियम कानुनले व्यवस्था गरेको नीति, नियमबारे थाहा पाउन, अध्ययनका विधि र ढाँचा थाहा पाउन लगायत हालसम्ममा सम्बन्धित क्षेत्रमा भएका कार्यहरू हाल कुन अवस्थाबाट सम्बन्धित क्षेत्रका भईरहेको छ ।

शै.ज.वि.के (२०६६) का अनुसार विद्यालयका वास्तविक र दैनिक कार्यसँग सम्बन्धित समस्या समाधान गर्न नेतृत्व क्षमता विकास तालिमको आवश्यकता रहेको छ भन्ने भनाइबाट विद्यालयमा आधारित तालिम दिनुपर्ने आवश्यकता देखिन्छ । किन कि प्रधानाध्यापकहरूले वास्तविक रूपमा भोगेका समस्या कार्यक्षेत्रमा नै समाधान गर्ने अवसर प्राप्त हुने भएकाले यो तालिम बढी प्रभावकारी हुने र विद्यालयको समग्र विकास र विद्यार्थीहरूको शैक्षिक उपलब्धिमा पनि बढोत्तरी आउँछ ।

बस्याल (२०६५) ले तयार पार्नु भएको शैक्षिक गुणस्तरमा शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभागको ऐतिहासिक पृष्ठभूमि नामक लेखले शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभागको ऐतिहासिक पृष्ठभूमि केलाई त्यसको भूमिकाको चर्चा गरेको छ । शैक्षिक गुणस्तर बृद्धिका लागि योजना र व्यवस्थापन अनिवार्य सर्त हुन । शैक्षिक सर्वोच्चताको रूपमा रहेको गुणात्मकता, योजना, लगानी, प्रणाली र प्रतिफलको साभा उपज हो । कुसल व्यवस्थापनले उच्च कार्य शैली र कार्यस्तरको मानव संसाधन तयार हुन्छ । यस्तो मानव संसाधन वि बेरोजगारीको अवस्था नबनोस । बिना ट्राफिकको यातायात भैं अस्तव्यस्त बनेको शैक्षिक योजनालाई सुधार र व्यवस्थित गर्न शैक्षिक व्यवस्थापन आवश्यक छ । सहि ठाउँमा सहि मान्छे भन्ने भनाईको सार्थकता कुसल शैक्षिक व्यवस्थापन बाट मात्र संभव हुन्छ । शैक्षिक गुणस्तरको मापनमा प्रत्यक्ष प्रभाव व्यवस्थापनको हुन्छ । मानवीय संसाधन को आवश्यकता, महत्व, स्थान, योग्यता, तथा क्षमता जस्ता पक्षहरुको समायोजन कुसल व्यवस्थापनमा निर्भर गर्दछ । शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापनले लगानी, प्रक्रिया र उत्पादनका हरेक तत्वहरुमा प्रभाव पारेको हुन्छ । नयाँ पुस्ताले पूर्ण गुणस्तरीय जीवन यापन गर्न आवश्यक ज्ञान, सीप, र अभिवृत्ति शैक्षिक व्यवस्थापनमा भर भर्दछ (बस्याल, २०६५) ।

प्रसाई(२०६५) ले तयार पारेको सामूदायिक प्राथमिक बिद्यालयहरुमा आर्थिक स्रोत व्यवस्थापन प्रक्रिया अप्रकासित शोधपत्रमा भापा जिल्लाका पाँच वटा सामूदायिक प्राथमिक बिद्यालयहरुको आर्थिक स्रोत व्यवस्थापनलाई अध्ययन गरिएको छ । भौतिक व्यवस्थापन र मानवीय संसाधन व्यवस्थापन जस्तै आर्थिक व्यवस्थापन पनि प्रमुख हो भनी सोधपत्रमा प्रस्तुत गरिएको छ ।

प्राथमिक बिद्यालयहरुको आर्थिक स्रोत पहिचान गर्नु, बिद्यालयहरुबीच आर्थिक स्रोतको तुलना गर्नु र आर्थिक पारदर्शिता र व्यवस्थापन प्रक्रियाको स्थिती पत्ता लगाउनु यस शोधपत्रका प्रमुख उद्देश्यहरु रहेका छन् । जनसंख्या नमुनालाई उद्देश्यमूलक ढंगले छनौट गरीएको यो सोधपत्रमा, शिक्षक, अभिभावक, बिद्यालय व्यवस्थापन समितिका सदस्यहरुलाई अनुसन्धानात्मक औजारहरुको प्रयोग गरिएको छ । अनुसन्धान ढाँचा परिमाणात्मक र गुणात्मक दुबै प्रकारको पाईयो । प्राथमिक बिद्यालयहरुमा बिभिन्न शिर्षक

मार्फत प्राप्त अनुदानलाई ५०% विद्यालयहरूले मात्र राम्ररी व्यवस्थापन गर्न सकेको तथ्य यस अध्ययनले देखाएको छ । शोध पत्रको खाकालाई अनुसरण गरी तयार पारिएको यस शोधपत्रमा २६ बुँदाहरूमा प्राप्त तथा निष्कर्षलाई समेटेको छ । खपत हुन सकोस र शैक्षि प्राथमिक विद्यालयहरूले अझै आर्थिक स्रोत साधन संकलन कार्यमा सक्रिय रहनु पर्ने, सिमित स्रोत साधनलाई राम्रो व्यवस्थापनका पक्षमा लगानी गर्नु पर्ने र निर्णय गरेर मात्र खर्च गर्ने, सामाजिक लेखा परीक्षण र बाह्य लेखा परीक्षणलाई नियमित गर्ने, विद्यालयको आर्थिक व्यवस्थापनमा स्थानिय संघ संस्थाको भरपूर सहयोग लिने जस्ता कुराहरूलाई सुझावको रूपमा शोधकर्ताले प्रस्तुत गर्नु भएको छ ।

पौडेल(२०६५) ले तयार पार्नुभएको यस सोधपत्रले सिन्धुपाल्चोक जिल्लाका निजी तथा सामुदायिक स्तरमा सन्चालित विद्यालयहरूबाट (२०५९-२०६५) ५ वर्षको नियमित तर्फ एस.एल.सी.मा सम्मिलित परीक्षार्थीहरूको लिङ्ग, जाति, र श्रेणीको आधारमा शैक्षिक अवस्था पहिचान गर्न खोजिएको छ । उक्त शिर्षकले समेटेको शैक्षिक उपलब्धी किन फरक फरक देखिए र त्यसको समाधानका के उपायहरू सुझाउन सकिन्छ भन्ने उद्देश्य सोधकर्ताले राखेको पाइयो । यी उद्देश्य पुरा गर्नका लागि ४ वटा अनुसन्धात्मक प्रश्नहरूको सहयोग लिई दुईवटा सामुदायिक र दुईवटा संस्थागत मा.वि.हरूको उद्देश्य मूलक नमूना छनौट गरिएको पाइयो ।

सोधकर्ताले माथि प्रस्तुत गरेका विद्यालयहरूको भौतिक तथा शैक्षिक दुबै व्यवस्थापनको अध्ययनका लागि उद्देश्य मूलक नमूना छनौट गरी तोकीएका विद्यालयका १/१ जना शिक्षक, अभिभावक तथा विद्यार्थी छनौट गरेको पाइयो । पाँचवटा अनुच्छेदहरूमा विभाजन गरेको यो सोधत्रले सोधपत्रको खाकालाई अनुसरण गरेको छ । सोध पत्रमा तुलनात्मक रूपमा सामुदायिक भन्दा संस्थागत विद्यालयहरूको परीक्षाफल राम्रो देखाईएको छ । यस भित्रका अन्तर बस्तुहरू जस्तै भौतिक व्यवस्थापन, मानवीय संसाधन व्यवस्थापन, आर्थिक व्यवस्थापन, विद्यार्थी संख्या, शिक्षक विद्यार्थी अनुपात ईत्यादि पक्षको खास विश्लेषण गरेको पाइएन । तथ्याङ्क संकलनका साधनहरूलाई पनि शिक्षक र विद्यार्थीमा मात्र सिमित गरेको पाइयो । विद्यालयको अभिन्न अङ्गका रूपमा रहेका प्र.अ., प्राचार्य तथा वि.व्य.स.

पदाधिकारीहरूलाई समेत अध्ययनको जनसंख्यामा समेट्नु सान्दर्भिक देखिन्छ (पौडेल, २०६५) ।

थापा र साथीहरू, (२०६४) का अनुसार उपलब्ध साधन र स्रोतलाई संयसंस्थाको लक्ष्य तथा उद्देश्य अनुसार अधिकतम उपलब्धि हुने गरी सही प्रयोग र परिचालन गर्नु व्यवस्थापन हो । गतिशीलता, परिवर्तनशीलता, निरन्तरता र निर्देशन पक्षले व्यवस्थापनलाई प्रभावकारी परिरेको हुन्छ । सँगठनको लक्ष्य तथा उद्देश्य पूरागर्न योजना बनाउने, सँगठन गर्ने, समन्वय गर्ने, संचार गर्ने नियन्त्रण गर्ने जस्ता कार्यहरू व्यवस्थापनमा निरन्तर भइरहन्छन् । विद्यालयमा प्र.अ. पनि एक कुशल व्यवस्थापक को रूपमा रहनुपर्दछ । उसले शिक्षा ऐन तथा नियम अनुसार आफूलाई प्राप्त काम, कर्तव्य र अधिकारहरूलाई ध्यानमा राखी शैक्षिक व्यवस्थापनको उपयुक्त प्रवन्ध मिलाउनु पर्दछ ।

काफ्ले र साथीहरू, (२०६७) मानव संसाधन व्यवस्थापन सङ्गठनमा हुने मानव गतिशीलतासँग सम्बन्धित हुन्छ । सङ्गठनको गतिशीलता, प्रभावकारिता तथा उद्देश्य हासिल गर्ने जस्ता कुराहरू योग्य, दक्ष र सामर्थवान जनशक्तिको प्रापित, छनोट, विकास र उपयोगमा निर्भर गर्दछ । तसर्थ, त्यस्तो जनशक्तिको छनोट गरी परिवर्तित वातावरण र आवश्यकता अनुसार उनीहरूको विकास माफृत् प्रतिस्पर्धात्मक लाभ प्राप्त गर्ने मानव स्रोतको व्यवस्थापन नै मानव संसाधन व्यवस्थापन हो । मानव संसाधन व्यवस्थापनको अवधारणाले सङ्गठनात्मक हिसावलेमात्र मानिसको परिचालन तथा नियन्त्रण नगरी कर्मचारीहरूको हति, प्रतिभाको कदर, उपयुक्त अवसर दिने, अग्रसर बनाउने, संस्थागत सहयोग, समन्वय, सम्बन्ध, सुरक्षा, हामी भन्ने भावना, सामूहिक कार्य प्रणाली जस्ता पक्षलाई समेत विशेष जोड दिन्छ । मानव स्रोत भन्नाले सङ्गठनात्मक उद्देश्य प्राप्तिका लागि योगदान दिने उत्सुक र सक्षम स्रोतलाई बुझाउँछ । मानिस त्यतिबेला मात्र मानव साधन बन्छ, जतिबेला ऊ स्वयं पनि असमर्थ बटुल्न सक्छ । प्रभावकारी मानव व्यवस्थापनका लागि उचित प्रेरणा, सहयोग, समर्थन, पारिश्रमिक, सहभागिता, अवसर, होसला, कार्यसन्तुष्टि, आराम, छुट्टि, कुशल नेतृत्व, कार्य वातावरण, व्यावहारिक नियम कानून आदिको आवश्यकता पर्दछ ।

निष्कर्षमा भन्नुपर्दा मानव संसाधन व्यवस्थापन सङ्गठनको लागि आवश्यक पर्ने योग्य, दक्ष र प्रतिभावान मानिसको व्यवस्थापन गर्ने प्रक्रियासँग सम्बन्धित छ । यो मानव पक्षको व्यवस्थापनसँग सम्बन्धित दर्शन, सिद्धान्त, नीति तथा अभ्याससँग सम्बन्धित विषय हो । यसले सङ्गठनको उद्देश्य र व्यक्तिबीच सामञ्जस्यता र सौहाद्रता कायम गर्दछ । यिनै जनशक्तिसँग सम्बन्धित विभिन्न तत्वहरूको अनुकूलता खोज्नु र चाजोपाँजो मिलाउनु नै मानव संसाधन व्यवस्थापन हो ।

थापा, श्रेष्ठ र सिग्देल, (२०६४) का अनुसार विद्यालय व्यवस्थापन सुधारको लागि विद्यालयका प्र.अ. ले मानव संसाधनव्यवस्थापनमा पनि विशेष ध्यान दिनुपर्दछ, किनभने कुनै पनि लिखित उद्देश्यमूलक कार्ययोजना लाई परिणाममुखी बनाउनमा विद्यालय लगायत कुनै पनि संघ संस्थामा कार्य गर्ने कर्मचारीहरूको अहम् भूमिका रहन्छ । यसै क्रममा मानव संसाधनव्यवस्थापनका सिलसिलामा व्यवस्थापन सूचना प्रणाली र मानव संसाधनव्यवस्थापनमा निम्न कुरा उल्लेख गरिएको पाइन्छ । मानव संसाधनभन्नाले कुनै पनि संघ संस्था वा सङ्गठनमा काम गर्ने मानिसलाई जनाउँछ । संघ संस्थाका निर्धारित लक्ष्य र उद्देश्य हरू पूरा गर्न विभिन्न स्तर, दक्षता, सक्षमता, कुशलता, योग्यता भएका जनशक्तिको आवश्यकता पर्दछ । यस्ता मानवीय संसाधन ले आफ्नो बुद्धि विवेक, कुशलता, दक्षता, क्षमता आदिको उपयोग गरी उपयुक्त वस्तु, सेवा, साधन आदिको निर्माण गर्दछन् । व्यवस्थापकले व्यवस्थापन कार्य अन्तर्गत उपयुक्त रूपमा साधनको प्रबन्ध एवं संरचना तयार गरी काम गर्न कर्मचारीको व्यवस्था तथा परिचालन गर्दछन् । एउटा विद्यालयमा पनि उपयुक्त कार्यहरू गर्न गराउने जिम्मा व्यवस्थापकको रूपमा रहेका प्रधानाध्यापकको रहेको हुन्छ ।

भट्टराई, (२०६१) ले विद्यालयीय शिक्षा सुधारका लागि प्रधानाध्यापक शिक्षक तथा समाजसेवीको भूमिका विषयमा गर्नुभएको शोध अध्ययन अनुसार विद्यालयीय शिक्षा सुधारका लागि प्र.अ. विभिन्न विषय शिक्षक र समाज सेवीको भूमिका महत्वपूर्ण रहने विद्यालयहरूमा विभिन्न विषय शिक्षक बीच खासै सुमधुर सम्बन्ध नभएको, विद्यालयलाई सङ्गठनको रूपमा हेरिए पनि गुणस्तरीय शिक्षा प्रदान गर्न नसकिएको, सरकारले कम बजेट विनियोजन गरेको कारण प्र.अ.लाई विद्यालय संचालन गर्न अप्ठ्यारो परेको, आर्थिक, शैक्षिक, प्रशासनिक जस्ता क्षेत्रहरूको उचित व्यवस्थापन हुन नसकेको आदि तथ्यहरू औल्याइएको पाइन्छ । साथै उक्त

अध्ययनमा विद्यालयमा विद्यार्थीहरूको संख्यालाई मध्येनजर राखी आवश्यक मात्रामा भवन, फर्निचर, शौचालय, पुस्तकालय, कखानेपानी, शिक्षक दरवन्दीको व्यवस्था गर्नुपर्ने, सरकारी विद्यालयलाई राजनीति गर्ने थलो बनाउन नहुने, शिक्षक तथा कर्मचारीहरूले विद्यालयलाई सँगठनको रूपमा हेर्नुपर्ने अथवा यी सँगठनहरू रहेमा हामी रहने छौं भनी सोच्नुपर्ने, कतिपय प्रशासनिक कार्य गर्दा प्रशासक एकलैले नगरी निर्णय प्रक्रियामा शिक्षक, कर्मचारी र समाजसेवीहरूको रोहवरमा गर्नुपर्ने, विद्यालयका प्र.अ.हरूले विद्यालयको भौतिक, आर्थिक, शैक्षिक पक्षहरू तथा विद्यालयको वातावरणीय पक्षमा आवश्यक ध्यान दिनुपर्ने, विद्यालय तथा विद्यार्थीको प्रगतिको सम्बन्धमा प्र.अ. र शिक्षकका बीच अभिभावकहरूको निरन्तर रूपमा सम्पर्क रहनुपर्ने कुराहरूमा सुझावहरू प्रस्तुत गरिएको छ ।

मानव संसाधन भन्नाले कुनै पनि सङ्गठनमा कार्य गर्ने जनशक्तिलाई बुझाउँछ । सङ्गठनमा मानव संसाधन व्यवस्थापन मानिसहरूको व्यवस्थापन गर्ने कार्यसँग सम्बन्धित छ । यस प्रकारको मानवीय संसाधनले आफ्नो योग्यता, क्षमता, बुद्धि तथा विवेकको उपयोग गरेर उपयुक्त सेवा र वस्तु निर्माण गर्छन् । मानव संसाधन व्यवस्थापनमा कर्मचारीको भर्ना, छनोट, तालिम र विकास, सरुवा, बढुवा, पदस्थापन, वृत्ति विकास, सेवा, सतृ, सुविधा र अवकास जस्ता पक्षहरू पर्दछन् । देशको आर्थिक, सामाजिक, राजनीतिक, प्राविधिक तथा अन्य परिवर्तित सन्दर्भ अनुरूप सङ्गठनको ढाँचामा मानव साधनलाई समायोजन गर्ने, कार्यलाई चुनौतिपूर्ण बनाउने, उचित योजना र रणनीतिको आधारमा अघि बढ्ने, सही समयमा, सही ठाउँमा, सहीम ानिसको भर्ना गर्ने व्यवस्थापकीय क्षेत्र नै मानव संसाधन व्यवस्थापन हो । यस एकाइमा विशेष गरी मानव संसाधन व्यवस्थापनको अवधारणा र यसको विकास, मानव संसाधनका विशेषताहरू, शिक्षामा मानव स्रोत, मानव संसाधनका उद्देश्यहरू, शैक्षिक मानव स्रोतको व्यवस्थापन जस्ता विषयमा छलफल र चर्चा गरिएको छ ।

मानव संसाधन व्यवस्थापन सङ्गठनमा हुने मानव गतिशीलतासँग सम्बन्धित हुन्छ । सङ्गठनको गतिशीलता, प्रभावकारिता तथा उद्देश्य हासिल गर्ने जस्ता कुराहरू योग्य, दक्ष र सामर्थवान जनशक्तिको प्रापित, छनोट, विकास र उपयोगमा निर्भर गर्दछ । तसर्थ, त्यस्तो जनशक्तिको छनोट गरी परिवर्तित वातावरण र आवश्यकता अनुसार उनीहरूको विकास माफृत् प्रतिस्पर्धात्मक लाभ प्राप्त गर्ने मानव स्रोतको व्यवस्थापन नै मानव संसाधन व्यवस्थापन हो ।

मानव संसाधन व्यवस्थापनको अवधारणाले सङ्गठनात्मक हिसावलेमात्र मानिसको परिचालन तथा नियन्त्रण नगरी कर्मचारीहरूको हति, प्रतिभाको कदर, उपयुक्त अवसर दिने, अग्रसर बनाउने, संस्थागत सहयोग, समनवय, सम्बन्ध, सुरक्षा, हामी भन्ने भावना, सामूहिक कार्य प्रणाली जस्ता पक्षलाई समेत विशेष जोड दिन्छ (अधिकारी, २०७०) ।

२.२ सैद्धान्तिक खाका

कुनै पनि विषयको अध्ययन गर्नका लागि त्यस विषयसँग मिल्ने वचार वा सिद्धान्तको आवश्यकता पर्दछ । अध्ययनलाई व्यवस्थित तरिकाले लैजानका लागि सिद्धान्तको अवलम्बन गर्नु पर्ने हुन्छ । यस अध्ययनलाई व्यवस्थित तरिकाले अगाडि बढाउन व्यवस्थापन सम्बन्धी धेरै सिद्धान्त प्रतिपादन भएका छन् । यस अध्ययनबाट प्राप्त तथ्याङ्कलाई विश्लेषण गर्नका लागि विविधता व्यवस्थापन सिद्धान्तको वैचारिक खाका यस अध्ययनका लागि प्रयोग गरिएको छ । प्रधानाध्यापकले विद्यालयमा कुशल शैक्षिक नेतृत्व दिनु अत्यावश्यक हुन्छ । नेतृत्व प्रदान गर्ने शैलीहरू के-के हुन सक्दछन् भन्ने सवालमा विभिन्न सिद्धान्तकारहरूले व्यवस्थापनका विविध सिद्धान्तहरू प्रतिपादन गरेको पाइन्छ । ती विविध सिद्धान्तहरूमध्ये विद्यालय व्यवस्थापन तथा शैक्षिक व्यवस्थापनसँग सम्बन्धित केही सिद्धान्तहरूलाई उल्लेख गरिएको छ ।

बैज्ञानिक व्यवस्थापन भनेको मानिसलाई कुन काम गर्न दिएमा राम्रो र किफायती ढंगले गर्न सक्दछ भनी बुझ्ने कला हो । उत्पादन बढाउने कार्य दक्ष कामदारको भए जस्तै शैक्षिक उत्पादन बढाउने कार्य पनि दक्ष शिक्षकको हो । कामदारको दक्षता बढाउनसकेमा उत्पादन अवश्यनै बढ्दछ । बैज्ञानिक व्यवस्थापनको सिद्धान्त भित्र अवलोकन, मूल्याङ्कन, परीक्षण र निचोड लाई आधारभुत व्यवस्थापकीय तत्वको रूपमा लिईन्छ । बैज्ञानिक व्यवस्थापनले संस्थाको भौतिक, आर्थिक र शैक्षिक पक्षलाई सुधार गरी संस्थाको उद्देश्य हासिल गर्न मद्दत गर्दछ । उ.मा.विद्यालय पनि एउटा शैक्षिक संस्था हो जसलाई बैज्ञानिक ढंगले व्यवस्थापन गर्दै जानु पर्दछ । व्यवस्थापन भित्र पनि मानवीय संसाधन व्यवस्थापन महत्वपूर्ण पक्ष भएकोले यसलाई प्रभावकारी व्यवस्थापन गर्नु आवश्यक छ (कोईराला र श्रेष्ठ , २०५९ द्वारा उद्धृत) ।

टेलर, (सन् १९११) ले ५ वटा प्रमुख सिद्धान्तहरू प्रतिपादित गरी प्रत्येक कामदारको परंपरागत शैलीलाई वैज्ञानिकीकरण गर्नु पर्ने, आफैले कामको छनौट गर्नुको सट्टा वैज्ञानिक ढंगले कामदार छनौटमा ध्यान दिनु पर्ने, तालिम दिनु पर्ने, कामदार र व्यवस्थापक बीच आत्मीय सम्बन्ध हुनु पर्ने, दोषारोपण र थकावटलाई कम गर्नु पर्ने जस्ता महत्वपूर्ण तर्कहरू प्रस्तुत गरेका छन् । यसै सिद्धान्तका आधारमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापनलाई वैज्ञानिकीकरण गर्न उचित व्यवस्थापन गर्दै लैजान सकिन्छ । उच्च माध्यमिक विद्यालयहरूमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापनको पक्षलाई राम्रो बनाउन सकिएको छैन भन्ने कुराको पुष्टिका लागि यो सिद्धान्तले सहयोग गर्दछ । विद्यालयमा भौतिक तथा आर्थिक व्यवस्थापन राम्रो भएता पनि मानवीय संसाधन व्यवस्थापन राम्रो नभएमा संस्थागत उद्देश्य पुरा हुन सक्दैन(कोईराला र श्रेष्ठ, २०६६) द्वारा उद्धृत ।

मेरी पार्कर फोलेट, (सन् १९५०) का अनुसार मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा मानव सम्बन्ध सिद्धान्तको प्रमुख भूमिका हुन्छ । कुनै पनि संगठनमा काम गर्ने कामदारहरूका बिचमा मानव सम्बन्ध राम्रो भएमा काम राम्रो, चाँडो र स्तरीय ढंगले सम्पन्न हुने र मानव सम्बन्ध नराम्रो भएमा कार्य सम्पादन ढीलो र कम गुणस्तरीय हुने हुन्छ । मानव सम्बन्धको सिद्धान्त भनेको व्यवस्थापक र कामदार बीचको आत्मीय अन्तर्क्रिया हो । व्यक्ति पनि व्यवस्थापनको एउटा अंग हो । समूह सञ्चालन, नेतृत्व, उत्प्रेरणा, सहभागिता, सञ्चार, व्यक्तित्व जस्ता मानवीय व्यवहारले व्यवस्थापनलाई सही दिशा बोध गराउँछ । उनले प्रजातान्त्रिक र सहभागिता मूलक व्यवस्थापनलाई जोड दिएकी छन् । उनको समन्वय सम्बन्धी ४ वटा सिद्धान्तहरू अनुसार सीधा सम्पर्क स्थापना गर्ने, समयमा समन्वय गर्ने, सबै परिस्थितिमा समन्वय गर्ने र यसलाई नियमित बनाउने कुराहरू पर्दछन् । यस सिद्धान्तको आसय भित्र उद्देश्यलाई परिभाषित गर्ने, निति नियमलाई परिमार्जन गर्ने, अख्तियारी स्पष्ट पार्ने, सञ्चारलाई दोहोरो बनाउने, प्रशासन चुस्त र दुरुस्त बनाउने, निरीक्षण र सुपरीवेक्षण कार्यलाई व्यवस्थित बनाउने र बहुमुखी नेतृत्वको बिकास गर्ने कार्यहरू गर्नु पर्दछ ।

२.३ साहित्य पुनरावलोकनको उपादेयता

मानवस्रोत व्यवस्थापनमा प्र.अ.को नेतृत्वसँग सबन्धित साहित्यहरु र विभिन्न लेखकहरुले लेखेका लेख रचना, पुस्तिका, विभिन्न विद्वानहरुले प्रतिपादन गरेका सिद्धान्त तथा विचारहरु अध्ययन गरी विषयवस्तुमा पुनः ठूलो मद्दत पुगेको छ । यी सामग्रीहरुको अध्ययनले शोधकार्य गर्न निर्देशन प्राप्त हुनगई अनुसन्धान विश्वसनिय हुन मद्दत पुगेकोछ । व्यवस्थापनको विकास क्रम सँगसँगै मानवस्रोत व्यवस्थापनमा प्र.अ.को सहजकर्ताको भूमिका केलाउनका लागि यस अध्ययनको पृष्ठभूमिले आवश्यक आधार प्रदान गरेकोछ । विभिन्न साहित्यको पुनरावलोकन र सैद्धान्तिक खाकाबाट यस अध्ययन सँग सम्बन्धित विभिन्न लेख, रचना प्राप्त भई अध्ययन कार्यलाई अधि बढ्न र खोजिनीति हुन नसकेका विषयमा खोजगर्ने प्रेरणा मिलेकोछ । यस अध्ययनले मानवसंसाधनव्यवस्थापनमा प्र. अ. को सहजीकरण प्रकृया सुनिश्चित गर्नुको साथै योजनाबद्ध कार्यक्रम र नीतिको आवश्यकता भएको र प्राप्त निष्कर्ष तथा सुझावहरु व्यवहारमा कार्यान्वयन हुनु पर्ने कुरामा जोड दिईएको छ ।

यी माथि गरिएका पुनरावलोकनहरुबाट पहिले भएका अनुसन्धानहरु तथा लेख रचनाहरुले पत्ता लगाएका अथवा निष्कर्ष के छ भन्ने कुराको ज्ञान प्राप्त हुन्छ र कुन तरिकाले अनुसन्धान अगाडी बढाउने , कुन विधि प्रयोग गर्दा सहि अनुसन्धान हुन सक्छ र कस्तो ठाँउमा गएर अनुसन्धान गर्दा बढी प्रभावकारी हुन्छ भन्ने कुराको ज्ञान यी माथीका अध्ययनबाट प्राप्त हुन्छ । नमुना अध्ययनबाट तथ्याङ्क सङ्कलन गर्न चाहिने साधनको छनोट तथा निर्माण गर्न र प्राप्त तथ्याङ्कलाई गुणात्मक विधि अपनाई विश्लेषण गर्न अध्ययनले सैद्धान्तिक आधार प्रदान गरेको छ । यस अध्ययनलाई निश्चित बाटोमा लैजान अनुसन्धानकर्तालाई विषयान्तर हुनबाट बचाउन र प्राप्त भएका तथ्याङ्कलाई व्याख्या एवं विश्लेषण गर्न अध्ययनको लागि छानिएको सैद्धान्तिक खाकाले मद्दत पुऱ्याएको छ ।

परिच्छेद तीन

अध्ययन विधि

अध्ययनलाई व्यवस्थित रूपले अगाडि बढाउन र अध्ययनका उद्देश्यहरूलाई पूरा गर्नका लागि अध्ययनको निश्चित विधि, प्रक्रिया र मान्यतालाई अवलम्बन गर्नुपर्दछ । यही विधिको सीमा भित्र रही अध्ययन गर्दा सरल र सान्दर्भिक हुन्छ । अध्ययनलाई श्रृङ्खलाबद्ध रूपमा अगाडि बढाउन सकिन्छ । जुनसुकै पनि समस्याको अनुसन्धान गर्न निश्चित विधिको आवश्यकता पर्दछ । कुनै पनि समस्या र विषयवस्तुका बारेमा विस्तृत जानकारी प्रदान गरि निष्कर्षमा पुग्न अध्ययन विधिले सहयोग पुऱ्याउँछ । विशेषगरी यस परिच्छेदमा अध्ययनको विधि अन्तर्गत अनुसन्धानको ढाँचा , अध्ययनको जनसङ्ख्या तथा नमुना छनोट, तथ्याङ्क संकलन प्रक्रिया र तथ्याङ्क विश्लेषण प्रक्रियाका तरिकाहरूलाई प्रष्ट्याइएको छ ।

३.१ अनुसन्धान ढाँचा

अनुसन्धान ढाँचा एक अवधारणसँग सम्बन्धित वनावटको संरचना हो । जसको आधारमा अनुसन्धान सम्पन्न गरिन्छ । यो तथ्याङ्क संकलन मापन र विश्लेषण गर्ने पद्धतिको योजना एवं खाका हो (खनाल, २०६८) । यो अध्ययन कार्यलाई सम्पन्न गर्नको लागि गुणात्मक अनुसन्धान ढाँचाको प्रयोग गरिएको छ । गुणात्मक विधी भन्नाले अवस्था घटना अध्ययन गरि सुचना र तथ्याङ्क संकलन गरिएको विधी हो (निउरे, २०६८) ।

बिद्यालयमा भैरहेको मानवीय संसाधन व्यवस्थापनको अवस्था पत्ता लगाउनु, मानवीय संसाधन व्यवस्थापन सँग जोडिएका समस्याहरू पत्ता लगाउनु र मानवीय संसाधन व्यवस्थापनका प्रभावकारी उपायहरू खोजी गर्नु यसको प्रमुख उद्देश्य रहेको छ । यस अध्ययनमा परिमाणात्मक र गुणात्मक दुवै अध्ययन ढाँचाहरूको प्रयोग गरिएको छ । आवश्यक मात्रामा मानवीय संसाधनको व्यवस्थापन हुन नसक्नुलाई परिमाणात्मक पक्षमा र दक्ष तथा सम्बन्धित विषयमा विशिष्टता हासिल गरेको तालिम प्राप्त संसाधन व्यवस्थित हुन नसक्नु गुणात्मक पक्षसँग जोडिएको छ । यसका साथै विभिन्न तथ्यहरूलाई

वर्णनात्मक रूपमा ब्याख्या र विश्लेषण समेत गरिएकोले यसको ढाँचा वर्णनात्मक तथा विश्लेषणात्मक रहेको छ ।

३.२ जनसंख्या र नमुना छनोट

अनुसन्धानकर्ताहरूको उद्देश्य परिपूर्ति गर्न यसको आफ्नै बुद्धि विचार र विवेक प्रयोग गरी नमुना छनोट गर्ने विधिलाई उद्देश्यात्मक नमुना छनोट विधि भनिन्छ । जसमा अनुसन्धानकर्ता स्वयम्ले निर्णय गर्ने भएकोले यसलाई निर्णयात्मक नमुना छनोट विधि पनि भनिन्छ (तिमिल्सेना, २०६१) । कुनै जनसङ्ख्याबाट अध्ययनका लागि छनोट गरिने नमुना सहयोगको आधारमा नभै पुर्व नियोजित सोचविचारको आधारमा गरिन्छ भन्ने त्यस ढाँचालाई सम्भावना रहित जनसङ्ख्या नमुना छनोट भनिन्छ (खनाल, २०६०) । यस शोधकार्यका लागि उक्त अध्ययन क्षेत्र अन्तर्गतका १८ वटा विद्यालयहरू मध्ये २/२ वटा गरि जम्मा ४ वटा सामुदायिक मा.वि. छनोट गरि उक्त विद्यालयहरूबाट ४ जना प्र.अ., ४ जना वि.व्य.स. अध्यक्ष, १६ जना शिक्षक र २ जना स्रोतव्यक्तिहरू गरि जम्मा २६ जनालाई यस अध्ययनको नमूनाको आकार मानिएको छ । नमूना छनोटका लागि संयोगमा आधारित नमूना छनोट विधि प्रयोग गरिएको छ । त्यसैले यस अध्ययन कार्यका लागि काठमाण्डौं जिल्लाका कीर्तिपुर श्रोतकेन्द्र अन्तर्गतका २२ वटा संस्थागत मा.वि., मध्ये ४ वटा विद्यालयका प्र.अ., शिक्षक शिक्षिकाहरू, वि.व्य.स.का अध्यक्षहरू, विद्यार्थीहरूलाई जनसंख्याको रूपमा लिइएको छ ।

३.३ अनुसन्धानका साधन

यस अध्ययनका लागि प्राथमिक सूचना सङ्कलन गर्न अवलोकन, अन्तर्वार्ता, प्रश्नावली जस्ता साधनको प्रयोग गरिएको छ । साथै द्वितीय सूचना सङ्कलन गर्ने सामग्री अध्ययन साधनलाई प्रयोग गरिएको छ । यस शोध अध्ययनका लागि निम्नलिखित अनुसन्धानका साधनहरूको निर्माण गरिएको छ ।

३.३.१ अन्तर्वार्ता प्रश्नावली

गुणात्मक अनुसन्धानको महत्वपूर्ण साधन अन्तर्वार्ता पनि हो । अन्तर्वार्ता कुनै विशिष्ट विषयमा एक वा एकभन्दा बढी व्यक्तिहरू बीचमा हुने उद्देश्यपूर्ण छलफल विधि हो (खनाल,

२०६७) । गुणात्मक अनुसन्धानमा अन्तर्वार्तालाई सबैभन्दा राम्रो विधि मानिन्छ । किनभने यसले किन कहाँ कस्ता जस्ता प्रश्नहरूको गहिराइपूर्वक खोजी गर्दछ । मानवस्रोत व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व सम्बन्धमा छनोटमा परेका प्र.अ., शिक्षक, वि.व्य.स. अध्यक्ष तथा विद्यार्थीहरूका लागि छुट्टाछुट्टै अन्तरवार्ता प्रश्नावली निर्माण गरिएको छ । प्रश्नावलीहरू अनुसूचीमा १, २, ३ र ४ मा प्रस्तुत गरिएको छ ।

३.३.२ अवलोकन फाराम

गुणात्मक अनुसन्धानका महत्वपूर्ण विधिहरू मध्ये अवलोकन पनि एक हो । कुनै विषय वा घटनाको गहिरो वा विश्लेषणात्मक अध्ययन गर्नु नै अवलोकन हो । अवलोकन वैज्ञानिक क्रियाकलापको प्रारम्भिक कालदेखि नै खोजीको महत्वपूर्ण प्रणालीको रूपमा रही आएको छ । वेष्टरकान (सन् १९८९, खनालद्वारा उद्धृत) यसले अनुसन्धानकर्तालाई प्रत्यक्ष सहभागी गराई घटना, समस्या वा कुनै विषयवस्तुको गहिराईसम्म पुगी त्यसको विश्लेषण गर्न सघाउँछ । मानवस्रोत व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व सम्बन्धमा छनोटमा परेका प्र.अ., शिक्षक, वि.व्य.स. अध्यक्ष तथा विद्यार्थीहरूका लागि विद्यालयको स्थलगत अवलोकन विधिको प्रयोग गरी तथ्याङ्क सङ्कलन गरिएको छ । यस अनुसन्धानलाई पूरा गर्नको लागि विद्यालय व्यवस्थापन समितिको बैठक, शिक्षक अभिभावक संघको बैठक, विद्यालय अभिलेखहरू प्रयोग गरिएको छ ।

३.३.३ समूह छलफल

दुई वा दुईभन्दा बढी व्यक्तिहरूसँग सम्बन्धित विषयवस्तुका बारेमा कुराकानी गर्नु छलफल हो । यो पनि गुणात्मक अनुसन्धानको एक महत्वपूर्ण विधि हो । छनोटमा परेका ४ वटा विद्यालयका प्रधानाध्यापक, विद्यालय व्यवस्थापन समितिका अध्यक्ष, शिक्षक अभिभावक संघको अध्यक्ष, शिक्षक, विद्यार्थी, अभिभावकहरूसँग समूहमा बसी छलफल गराई मानवस्रोत व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व सम्बन्धमा छनोटमा परेका प्र.अ., शिक्षक, वि.व्य.स. अध्यक्ष तथा विद्यार्थीहरूका लागि छुट्टाछुट्टै अवस्था पत्ता लगाउने प्रयास गरिएको छ ।

३.३.४ दस्तावेज पुनरावलोकन

विद्यालयमा भएका दस्तावेजहरू, विद्यालयका विगत र वर्तमान प्रगति दर्शाउने सबैभन्दा महत्वपूर्ण साधन हुन् । यसले विद्यालयको यथार्थ चित्रण गर्दछ । अध्ययनको क्रममा सम्बन्धित विद्यालयका अभिलेखहरू, शिक्षक बैठक, निर्णय पुस्तिका, तथ्याङ्कहरू, विद्यालय व्यवस्थापन समितिको बैठक, निर्णय पुस्तिका, विद्यालयका नियमहरू, तालिम, अभिलेख, शिक्षक अभिभावक संघको बैठकको निर्णय पुस्तिका, विद्यालयमा बनाइएका नीति नियमहरूको प्रयोग गरिएको छ । यस रुजुसूची फारमवाट विद्यालयको शैक्षिक, भौतिक व्यवस्थापन, शिक्षक (विद्यार्थी अनुपात तथा आय-व्ययको अवस्था सम्बन्धि जानकारी लिने प्रयास गरिएको छ । रुजुसूची अनुसूची ५ मा प्रस्तुत गरिएको छ ।

३.४ तथ्याङ्कका सङ्कलनका स्रोत

तथ्याङ्क जहाँबाट प्राप्त गर्न सकिन्छ त्यस क्षेत्रलाई तथ्याङ्कको स्रोत मानिन्छ । अनुसन्धान नयाँ कुराको खोजी भएकोले प्राथमिक तथ्याङ्कलाई अनुसन्धानको महत्वपूर्ण साधन मानिन्छ । यस अध्ययन कार्यलाई पूर्णता दिनका लागि तथ्याङ्क सङ्कलनका लागि प्राथमिक स्रोत र द्वितीय स्रोतहरू लिइएको छ । यस अध्ययनको लागि आवश्यक पर्ने तथ्याङ्क संकलनको लागि दुई किसिमका स्रोतलाई प्रयोग गरिएको छ ।

३.४.१ प्राथमिक स्रोत

अनुसन्धानकर्ता प्रत्यक्ष रूपमा अध्ययन क्षेत्रमा उपस्थित भई आफ्नो निगरानीमा सङ्कलित सूचना तथा तथ्याङ्कहरूलाई प्राथमिक स्रोतको अध्ययनमा बढी वैध र विश्वसनिय बनाउन सहयोग गर्दछ । यस अध्ययनमा सूचना सङ्कलनका साधनहरू अन्तर्वार्ता, अनुसूची, स्थलगत अवलोकनको सहायताले प्राथमिक स्रोतका रूपमा छनोटमा परेका विद्यालयका प्रधानाध्यापक, वि.व्य.स. अध्यक्ष, शि.अ. संघका अध्यक्ष, विद्यार्थी, शिक्षकबाट तथ्याङ्कहरू सङ्कलित गरिएको छ । अध्ययनका लागि तयार गरिएको सामग्रीहरू प्रयोग गरी अध्ययन कर्ता स्वयंले विभिन्न अनुसन्धान सामग्रीको प्रयोग गरी संकलन गरेको तथ्याङ्कलाई प्राथमिक तथ्याङ्कको रूपमा लिइएको छ । तथ्याङ्क विश्लेषण गर्दा मुख्य आधार प्राथमिक तथ्याङ्कलाई मानिएको छ ।

३.४.२ द्वितीय श्रोत

द्वितीय स्रोतका रूपमा समस्या सम्बन्धि विभिन्न अभिलेखहरू, विद्यालयका प्रतिवेदनहरू, व्यवस्थापन समितिका बैठक पुस्तिकाका आधारमा सम्बन्धित विद्यालयका विभिन्न अभिलेखहरूबाट आवश्यक तथ्याङ्क, शोधपत्र, पत्रपत्रिका जर्नल आदी द्वितीय स्रोतका रूपमा प्रयोग गरिएको छ। यस अध्ययनको क्रममा विभिन्न संघ संस्थाका प्रतिवेदनहरू, प्रकासित पत्र पत्रिकाहरू, विभिन्न विद्वानका भनाइहरू, ऐन कानूनका संबन्धित अंशहरू विद्यालयको अभिलेखलाई सहायक श्रोतको रूपमा लिइएको छ।

३.५ तथ्याङ्क संकलन प्रक्रिया

अध्ययन एवम् अनुसन्धानको लागि आवश्यक पर्ने तथ्याङ्कको सङ्कलन गर्न निर्माण गरिएका विभिन्न साधनहरूको आधारमा अध्ययककर्ता आफै उपस्थित भएर मानव संसाधन व्यवस्थापनमा प्र.अ.को नेतृत्वसँग सम्बन्धित तथ्याङ्कहरू सङ्कलन गरिएको छ। तथ्याङ्कहरू सङ्कलनका लागि आफै विद्यालयमा उपस्थित भएर यस अध्ययनको उद्देश्यलाई प्रष्ट गरि प्रधानाध्यापक, शिक्षक, वि.व्य.स. अध्यक्ष, विद्यार्थीका लागि तयार गरिएका प्रश्नावली तथा अर्न्तवार्ताबाट उल्लेखित निर्देशन बमोजिम प्रतिक्रिया लिई तथ्याङ्क सङ्कलन गरिएको छ।

छनौटमा परेका ४ संस्थागत विद्यालयको अध्ययन गर्ने क्रममा अध्ययनकर्ता स्वयं नमूना छनौटमा परेका विद्यालयमा गई प्रत्यक्ष अवलोकन, शिक्षक प्र.अ., वि.व्य.स. अध्यक्ष तथा विद्यार्थीहरूलाई प्रश्नावली गरी तथ्याङ्कको संकलन गरिएको छ। यसरी प्राप्त हुन आएका तथ्याङ्कलाई तालिकिकरण गरी चरणबद्ध रूपमा व्याख्या, विश्लेषण र प्रस्तुतिकरण गरिएको छ। विद्यालयको शैक्षिक र भौतिक अवस्था अध्ययनको लागि विद्यालय अवलोकन रुजुसूची र प्रश्नावली तयार गरी तथ्याङ्क संकलन गरिएको छ।

३.६ तथ्याङ्क विश्लेषण प्रक्रिया

कुनै पनि अध्ययन अनुसन्धानका लागि तथ्याङ्कको व्याख्या र विश्लेषण आवश्यक हुन्छ। तथ्याङ्क संकलन गरि सकेपछि प्राप्त सुचना, तथ्याङ्क र जानकारीको आधारमा विश्लेषण र विवेचना गरिने छ। यस अध्ययनमा विभिन्न स्रोतबाट प्राप्त भएका सुचनाहरूलाई गुणात्मक

विधिबाट विश्लेषण गरिएको छ । अन्तरवार्ता, प्रश्नावली, विभिन्न अभिलेखहरू अध्ययन गरि संकलन गरिएका सूचनाहरूलाई उद्देश्य अनुसार विभाजन गरि प्रस्ट पारिएको छ ।

.प्राप्त सूचनाहरूलाई बढि विश्वसनिय र भरपर्दो छ/छैन भनेर त्यसको प्रमाणिकरणका लागि सरोकारवालाहरूसंग छड्के प्रश्न सोधि प्राप्त सूचनाहरू विच तुलनात्मक अध्ययन गरिएको छ । प्राप्त सूचनाहरूलाई उद्देश्य अनुसारका शिर्षक/उपशिर्षक दिएर व्याख्या विश्लेषण गरिएको छ । छनौटमा परेका ४ वटा विद्यालयको अध्ययन गर्ने क्रममा प्राथमिक तथा द्वितिय श्रोतबाट प्राप्त हुन आएका तथ्याङ्कलाई तालिकिकरण गरी चरणबद्ध रूपमा व्याख्या, विश्लेषण र प्रस्तुतिकरण गरिने छ । तथ्याङ्कको विश्लेषण वर्णनात्मक र संख्यात्मक पद्धतिबाट गरिएको छ ।

परिच्छेद चार

नतिजाको विश्लेषण

मानवीय स्रोत व्यावस्थापन व्यवस्थापनमा प्र.अ.को भूमिका महत्वपूर्ण हुनु पर्दछ, भन्ने मान्यताका आधारमा विद्यालयमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापनको वर्तमान अवस्था, स्रोत व्यवस्थापनमा प्र.अ.का कार्यहरू र प्र.अ. तथा शिक्षक विचको सम्बन्धले मानवीय स्रोत व्यवस्थापनमा खेल्ने भूमिको जस्ता विषयहरूमा केन्द्रित रही यो अध्ययन गरिएको थियो । यस अध्ययनमा व्यवस्थापन संग सम्बन्धित मुख्य गरेर प्र.अ., शिक्षक, वि.व्य.स. अध्यक्ष र स्रोत व्यक्ति सँगको प्रतिक्रियालाई समेट्दै समस्याको अध्ययन गरिएको छ । विशेषगरी विद्यालयको वर्तमान व्यवस्थापनमा आधारित भई शोध अध्ययनलाई अगाडी बढाउने प्रयास गरिएको छ । अध्ययन कार्यमा प्राप्त जानकारीलाई उद्देश्य अनुसार विभिन्न उपशीर्षकहरू मार्फत प्रस्तुतीकरण तथा विश्लेषण गरिएको छ ।

४.१ मानवविय संसाधन व्यवस्थापनको वर्तमान अवस्था

मानव संसाधन व्यवस्थापनको प्रक्रियाबाट शैक्षिक संस्थामा आवश्यक पर्ने मानव शक्तिको प्राप्ति, विकास, उत्प्रेरणा तथा सम्भार जस्ता कुराहरूको व्यवस्थापन गरिन्छ । यो एउटा व्यवस्थित योजना, विकास र नियन्त्रण पनि हो । मानिसमा निर्णयात्मक योगदान गर्न सक्ने क्षमता तथा सामर्थ्य हुने भएकाले निर्जीव वस्तु मेसिन, पूँजी, कच्चा पदार्थ, साधन र स्रोतलाई प्रभावकारी तकिराले प्रयोग र परिचालन गर्न उसको ज्यादै ठूलो भूमिका हुन्छ । सांथमा कार्यरत व्यक्तिहरूको शक्ति र क्षमताको सदुपयोग गर्ने योजना व्यवस्थापकहरूमा हुनुपर्छ । यसका लागि समयानुकूल नति, कार्यक्रम र व्यवस्थापन गर्न सम्बन्धित निकायले ध्यान दिनु पर्छ । कर्मचारीलाई कार्यप्रति अभिप्रेरित गराई उसको मनोबल बढाउन सके शैक्षिक संस्थाको लक्ष्य तथा उद्देश्य प्राप्त हुन्छ । यो कार्य मानव संसाधन व्यवस्थापनबाट मात्र सम्भव हुन्छ । तसर्थ, शिक्षामा मानव संसाधन व्यवस्थापन गर्दा नियमित रूपमा शिक्षकहरूको, भर्ना, छनोट, विकास जस्ता प्रक्रियाहरू समयानुकूल रूपमा अवलम्बन गर्नुपर्छ ।

मध्यम स्तरको जनशक्ति उत्पादन गर्ने उद्देश्य पूर्ति गर्नका लागि माध्यमिक विद्यालयहरूले आफ्नो संस्थामा आवश्यक दक्ष मानवीय संसाधन को व्यवस्था गर्नु पर्दछ । देश भरी सञ्चालन भएका माध्यमिक विद्यालयहरूमा संस्थागत रूपमा सम्बन्धन लिएका र सामूदायिक रूपमा सम्बन्धन लिएका दुवै पर्दछन् । यी दुवैखाले विद्यालयहरूले गर्ने मानवीय संसाधन को व्यवस्थापन विद्यालय विद्यालयमा फरक ढंगको हुने गरेको पाइन्छ । संस्थागत र सामूदायिक विद्यालयमा त यो आफ्नै प्रकारको भिन्नता छ । विद्यालयहरूले गर्ने मानवविय संसाधन व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको भूमिका सम्बन्धी अध्ययन गर्नु यसको प्रमुख उद्देश्य हो ॥ यसले उपयुक्त मानिसको उपयुक्त समय र ठाँउमा प्रवेश गर्ने कुरालाई सुनिश्चित गर्दछ ।

यसरी मेरो अध्ययनको क्रममा छनोटमा परेका ४ वटा संस्थागत विद्यालयको वर्तमान मानवविय संसाधन व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कस्तो रहेको छ भनेर अध्ययन गर्ने क्रममा त्यसको मानव संसाधन योजना प्रक्रिया, कार्य विश्लेषण, छनोट तथा कर्मचारीको समाजिकीकरण आदी पक्षलाई हेर्न जरुरी देखेर ती पक्षहरूको विश्लेषण गरेको छु ।

४.१.१ मानव संसाधनको योजना प्रक्रिया

सङ्गठनमा आवश्यक पर्ने मानव संसाधनको आवश्यकता निर्धारण, आन्तरिक तथा बाह्य भर्ना माथिको निर्भरता, परिवर्तनशील वातावरणमा अनुकूल हुन सक्ने सङ्गठनको क्षमता आदिको बारेमा सङ्गठनको कस्तो योजना छ, त्यसले समेत छनोट प्रक्रियालाई प्रभावित पार्दछ । सङ्गठनमा मानव संसाधन छनोट गर्ने क्रममा आन्तरिक स्रोतबाट भर्ना गरी छनोट गरेको खण्डमा कम खर्च लाग्न सक्छ । तर बाह्य स्रोतबाट भर्ना गरी छनोट गर्नु पर्ने अवस्था भएको खण्डमा समय, लागत तथा प्रयत्नको आधारमा बढी खर्चिलो बन्न जान्छ । यसले गर्दा खर्च कम गर्ने नाममा छनोट प्रक्रियाका चरणहरू पूरा नगरीकनै कर्मचारी छनोट गरेको खण्डमा गलत व्यक्तिहरू छानिने सम्भावना हुन्छ ।

भविष्यका लागी आवश्यक पर्ने विविध खालका जनशक्तिको प्रक्रियागत ढङ्गबाट छनोट गर्नु नै योजना प्रक्रिया हो । मानव संसाधनलाई प्रक्रियागत रूपमा छनोट गर्न सकिएन भने

सङ्गठनमा अप्रत्यासित रूपमा आईपर्ने उत्तरचढावहरूलाई सामना गर्न सकिदैन, साथै खर्चको पनि मितव्ययिता अपनाउन सकिदैन । यसका साथै सङ्गठनभित्र सम्भाव्य क्षेत्रको पहिचान गरि मानव संसाधन नयाँ थप्ने वा मिलान गर्ने कार्यका लागि पनि चरणबद्ध वा प्रक्रियागत ढंगबाट मानव संसाधनको प्रक्रियागत योजना तर्जुमा गर्नु पर्दछ ।

यसरी मेरो अध्ययनमा छनोट गरिएका विद्यालयमा योजना प्रक्रिया प्रक्रियालाई मुख्य गरी प्रभावित बनाउने तत्वको रूपमा राजनीतिक प्रभावलाई लिईएको पाइयो । सङ्गठनको सामान्य पददेखि माथिल्लो पदमा समेत राजनीतिक रूपमा राम्रो मान्छे भन्दा पनि हाम्रो मान्छे हुनु पर्दछ, भन्ने मानसिकता हावी भएको पाइयो । यदि राजनीतिक रूपमा आफ्नो प्रभावबाट दलको मानिस नभएमा भागबण्डाको आधारमा भए पनि लिने संस्कार हावी हुँदै गएको रहेछ । यसको अतिरिक्त पदीय तथा अन्य शक्तिको प्रभावले समेत छनोट प्रक्रियालाई प्रभावित पारेको पाइयो ।

४.१.२ मानव संसाधन व्यवस्थापनमा भर्ना प्रक्रिया

मानव संसाधन को छनोट गर्न सङ्गठनमा भर्नाको नीतिले महत्वपूर्ण भूमिका खेल्छ । सङ्गठनले आफ्नो आवश्यकता, चाहना तथा प्रतिष्ठा अनुसार प्रत्यक्ष वा अप्रत्यक्ष ढंगबाट निश्चित वर्ग, समुदाय वा लिङ्गको व्यक्ति मात्रै भित्र्याउने वा भर्ना गर्ने नीति अवलम्बन गर्न सक्छ । कुनै संस्थामा पुरुष मात्रै भर्ना गर्ने नीति अवलम्बन भएको खण्डमा जतिसुकै योग्य महिला भए तापनि उनीहरूले आवेदन दिन पाउँदैनन् वा दिएमा पनि उनीहरूको आवेदन स्वीकार्य हुदैन । सङ्गठनमा मानव संसाधन भर्ना गर्ने नीति त्यस सङ्गठनको उद्देश्य अनुरूप पूर्वनिर्धारित हुन्छ । कुन कामको लागि के, कस्तो, कति संख्यामा व्यक्तिहरूलाई भर्ना गर्ने? उनीहरूलाई के कस्तो, सेवा सुधिवा उपलब्ध गराउने भन्ने कार्य भर्ना नीतिमा नै स्पष्ट हुनु पर्दछ । अर्को शब्दमा भन्नु पर्दा सङ्गठनमा भित्र्याउने व्यक्तिको तलव भत्ता अन्य सेवा सुविधा के कस्तो निर्धारण गर्ने? उनीहरूको नोकरीको सुरक्षासँगै वृत्ति विकासमा कस्तो व्यवस्था मिलाउने आदि प्रक्रियाबारे स्पष्ट नीति भएका खण्डमा भर्ना प्रक्रिया सहज र सरल बन्छ । यसका अतिरिक्त कुन स्रोतबाट मानव संसाधन भित्र्याउने, छनोट प्रक्रिया कसरी निर्धारण गर्ने, भर्ना प्रक्रियामा लाग्ने लागतजस्ता पक्षमा समेत सङ्गठनले स्पष्ट नीति निर्धारण गरी कार्य सम्पादन गर्नु पर्दछ,

। सामान्यतया मानव संसाधन व्यवस्थापनको भर्ना नीतिमा कामको आवश्यकता अनुसार भर्ना गर्नु पर्दछ, योग्यताको सम्भावना भएका व्यक्ति बजारमा छन् भन्ने कुरा अनुमान गरी काम गर्नु पर्दछ, मानव संसाधन उत्पादन गर्ने संस्था वा स्रोतको अध्ययन गरिनु पर्दछ र दक्ष वा क्षमतावान व्यक्ति छनोट गर्ने नीति अवलम्बन गर्नु पर्दछ भने यी विद्यालयहरुमा त्यति प्रभावकारी रूपमा भएको देखिदैन ।

यसरी कीर्तिपुरका ४ वटा माध्यमिक विद्यालयमा अवलोकन गर्दा त्यहाँको मानव संसाधन व्यवस्थापन प्रक्रिया राम्ररी नभएको पाईयो । तर पनि विद्यालयहरु राम्ररी नै चलिराखेका छन् । यसरी संस्थामा बाह्य स्रोतबाट भर्ना गर्दा योग्य, सक्षम व्यक्ति सङ्गठनमा ल्याउनुपर्ने देखिन्छ । तर, बाह्य स्रोतबाट भर्ना गर्दा बढी खर्चिलो हुने, विद्यमान कार्यरत व्यक्तिको मनोबल न्यून हुने, सङ्गठनका योग्य र सक्षम व्यक्तिहरू पलायन हुने सम्भावना रहेकोले यो प्रक्रिया नअपनाएको पाईयो ।

४.१.३ मानव संसाधनको छनोट प्रक्रिया

विद्यालयमा रिक्त रहेको पदका लागि सम्भाव्य उम्मेदवारहरू मध्येबाट उपयुक्त उम्मेदवारको चयन गर्ने वा छान्ने प्रक्रिया नै मानव संसाधन छनोट हो । सङ्गठनमा आवश्यक पर्ने मानव संसाधन प्राप्त गर्ने उद्देश्य अनुरूप भर्ना गरी सकेपछि आवश्यक योग्य व्यक्तिको चयन गर्नु पर्दछ । अर्थात् सङ्गठनमा भर्नाका लागि पर्याप्त मात्रामा आवेदनहरू प्राप्त गरिसके पश्चात् ती आवेदनहरूमध्येबाट संस्थालाई आवश्यक पर्ने व्यक्तिको चयन गर्ने प्रक्रियालाई नै छनोट भनिन्छ । सङ्गठनमा मानव संसाधन छनोट गर्ने प्रक्रिया निरन्तर भए तापनि सङ्गठनका लागि आवश्यक पर्ने योग्य व्यक्ति छनोट गर्ने तथा सक्षम व्यक्तिलाई सेवाबाट बन्चित हुन नदिनका लागि संस्थाको आवश्यकता र सक्षम व्यक्ति बीचमा समन्वय गर्ने काम छनोट प्रक्रियाले नै गर्दछ । त्यसैले सङ्गठनमा छनोट प्रक्रियालाई महत्वपूर्ण प्रक्रियाका रूपमा लिने गरिन्छ । सङ्गठनको कार्य दक्षता तथा प्रभावकारिता मानव संसाधन को गुणस्तरीयतामा नै निर्भर रहने भएकाले सङ्गठनको समग्र प्रभावकारिता मानव संसाधन को छनोट प्रक्रियामा नै निर्भर रहन्छ । यसरी मानव स्रोतको राम्रो व्यवस्थापनको लागी निम्न प्रक्रिया अपनाउनु पर्ने देखिन्छ

प्रारम्भिक छनोट वा अन्तर्वार्ता, दरखास्त फारमको मूल्याङ्कन, छनोट परीक्षा, छनोट अन्तर्वार्ता, स्वास्थ्य परीक्षण, सन्दर्भ तथा पृष्ठभूमिको जाँच र अन्तिम छनोट आदि ।

यसरी मैले अनुसन्धान गर्दा मङ्गल उ. मा.वि.का प्र. अ. लाई तपाईंको विद्यालयमा कसरी कर्मचारी छनोट गर्नुहुन्छ भन्ने प्रश्नमा उनले भने : पहिले पहिले चिनजानबाट पनि राख्ने गरिन्थ्यो भने आजकल परीक्षा लिएर राख्ने गरेका छौं । शिक्षाहरु आयोग बाट आउछन् भने साना तिना कर्मचारी हरु को अन्तर्वार्ता हुन्छ ।

माथि उल्लिखित छनोट प्रक्रियाको पूर्ण वा आंशिक चरणहरू सबै सङ्गठनले अपनाएको पाइन्छ । यसमा मुख्य गरी आवेदकको फारम मूल्यांकन गर्ने, लिखित वा मौलिक परीक्षा सम्बन्धी कामको सीप परीक्षण सँगै अन्तर्वार्ता लिने प्रक्रियालाई बढी व्यापक रूपमा प्रयोग देखिन्छ ।

४.१.४ मानव संसाधनको छनोट विधि

सङ्गठनमा आवश्यक भएको रिक्त पदमा मानव संसाधन छनोट गर्ने क्रममा सम्भावित उम्मेदवारलाई विभिन्न विधिबाट छनोट गर्न सकिन्छ । सम्बन्धित कामका लागि सम्भावित उम्मेदवारले आर्जन गरेको शैक्षिक योग्यता र उसले यसअघि आर्जन गरेको कार्यानुभवको आधारमा मानव संसाधन को छनोटलाई सङ्गठनले अपनाएको हुन्छ । यसभन्दा भिन्न खालको विधिबाट समेत सङ्गठनले कर्मचारीको छनोट गरिरहेका छन् । खासगरी प्रशासनिक पदहरूमा पदपूर्ति गर्नका लागि सङ्गठनले लिखित परीक्षा तथा अन्तर्वार्तालाई प्रमुख विधिको रूपमा अङ्गीकार गरेको हुन्छ ।

यसरी छनोटमा परेका विद्यालयहरूमा मौलिक अन्तर्वार्तालाई मात्रै पनि आधार बनाएर सङ्गठनले आवश्यक मानव संसाधन को छनोट गरेको पाइयो । तसर्थ, प्रत्येक विद्यालय अनुसार एक भन्दा बढी विधिहरू वा एकले अपनाएको भन्दा भिन्न खालको विधि अपनाएर मानव संसाधनको छनोट गरेको पाइयो । शैक्षिक योग्यता तथा अनुभव र कार्य प्रवीण परीक्षण गरेर कर्मचारी छनोट भएको त्यती पाइएन ।

४.१.५ मानव संसाधनको सामाजिकीकरण प्रक्रिया

सामाजिकीकरण भन्नाले व्यक्तिलाई सामाजिक परिपाटीमा ढाल्ने वा सामाजिक मान्यता प्राप्त गराउने प्रक्रियालाई बुझाउँछ, जसबाट जैविक प्राणीलाई सामाजिक प्राणीको रूपमा परिणत गर्न उल्लेखनीय सहयोग पुगदछ। अर्थात् सङ्गठनमा नवप्रवेशी मानव संसाधनलाई उनीहरूको आफ्नो काम, कर्तव्य, जिम्मेवारीसँग परिचित गराउँदै उसको पदीय मर्यादा अनुसार सङ्गठनको विभिन्न पक्षसित घुलमिल गराउने प्रक्रियालाई नै सामाजिकीकरण भनिन्छ। नवप्रवेशी व्यक्तिहरू सङ्गठनमा नयाँ तथा नौलो हुने भएकोले सङ्गठनमा काम गर्ने तरिका, कार्यालय प्रमुख तथा अन्य कार्यरत व्यक्तिहरूसित परिचय गराउने र सङ्गठनको समग्र पक्षका बारेमा जानकारी दिने जस्ता कार्यक्रम गर्नु पर्दछ। त्यसैले नवप्रवेशी मानव संसाधनलाई सङ्गठन तथा त्यहाँ कार्यरत व्यक्तिहरू तथा त्यहाँको संस्कारसित परिचित गराई उनीहरूलाई सहजै रूपमा घुलमिल गर्न सक्ने र उत्पादनशील बनाउनका लागि सामाजिकीकरण कार्य आवश्यक पर्दछ। यसबाट बाहिरी व्यक्तिलाई सङ्गठनभित्रको व्यक्तिमा परिणत गर्न मद्दत गर्दछ।

प्रत्येक सङ्गठनले आ-आफ्नै भिन्न तथा मौलिक पहिचान, अस्तित्व र नीति, मूल्य मान्यता, आदर्श तथा सङ्गठनात्मक ढाँचा तयार पारेको हुन्छ। त्यसका बारेमा नवप्रवेशी व्यक्तिलाई विगतमा बाह्य रूपबाट सामान्य जानकारी भए तापनि सङ्गठन भित्रको आन्तरिक पक्षका बारेमा ज्ञान नहुन सक्छ। जसका कारणले गर्दा उनीहरू आफूलाई सुम्पिएको जिम्मेवारी तथा कार्यभार सहज रूपमा तत्काल सम्पादन गर्न सक्दैनन्। त्यसैले उनीहरूलाई सङ्गठन तथा त्यसमा कार्यरत व्यक्तिहरूका बारेमा परिचित गराएर एउटै कार्यालयको वा सङ्गठनको सदस्यको रूपमा व्यवहार गरी एक परिवारको अनुभूति दिलाउने कार्य सामाजिकीकरण कार्यले उल्लेखनीय भूमिका खेल्छ। सामाजिकीकरण प्रक्रियाकै माध्यमबाट व्यक्ति तथा सङ्गठनले अपेक्षा गरेको लक्ष्य तथा मूल्य मान्यता अनुसार नवप्रवेशी व्यक्तिलाई अभ्यस्त गराउँछ अर्थात् सङ्गठनभित्र कार्यरत व्यक्तिहरूले स्वीकार गरेका मूल्य मान्यता तथा आदर्शलाई बुझ्न र स्वीकार गर्न मद्दत गर्दछ। यसप्रकार सङ्गठनमा नयाँ प्रवेश गरेका मानव संसाधनलाई सङ्गठनसित परिचित गराउन उसको कामको बारेमा जानकारी दिलाउन र उसलाई सङ्गठनमा सहज रूपमा घुलमिल गराउन सामाजिकीकरण कार्यले महत्वपूर्ण भूमिका खेल्छ।

सामाजिकीकरण कार्यकै माध्यमबाट उनीहरूलाई सङ्गठनको व्यवहारगत पक्षको बारेमा

जानकारी हुन्छ । त्यसैलाई उनीहरू स्वीकार गरी अधि बढ्छन् । अर्थात् लसङ्गठनप्रति उनीहरू निष्ठावान्, प्रतिवद्ध तथा उत्पादनशील भई कार्य सम्पादनमा प्रभावकारिता ल्याउँछन् ।

सामाजिकीकरण प्रक्रियाका माध्यमबाट सङ्गठनमा नयाँ प्रवेश गर्ने मानव संसाधनलाई त्यस सङ्गठनमा घुलमिल भएर सङ्गठनको कार्य प्रक्रिया, विभिन्न तहमा काम गर्ने व्यक्तिहरूसँगै काम गर्ने वातावरणका बारेमा जानकारी हुन्छ । यसका साथै सङ्गठनात्मक मूल्य, मान्यता, विश्वास, परम्परा आदिको बारेमा समेत अवगत हुन्छ । फलस्वरूप उनीहरू पूर्ण रूपमा सङ्गठनमा आवद्ध भएर काम गर्ने सीप, क्षमता, उपयुक्त भूमिका आदि पक्षसाग समायोजित हुने गर्दछन् । सङ्गठनमा जतिसुकै योग्य तथा सक्षम व्यक्ति नियुक्त गरे तापनि उनीहरूलाई सङ्गठनका वातावरणसँग राम्ररी घुलमिल नगराएसम्म कामप्रति कटिबद्ध र उत्प्रेरित हुँदैनन् । त्यसैले सामाजिकीकरणको मुख्य उद्देश्य नै नयाँ प्रवेश गर्ने व्यक्तिहरूलाई सङ्गठनको सामाजिक व्यवहार, रीतिरिवाज, परम्परा आदिवारे अवगत गराउने तथा अनुशरण गर्ने र कार्य सम्पादनमा प्रतिवद्ध भई उत्पादकत्व बढाउनेतर्फ उत्प्रेरित गर्नु हो । तर, सामाजिकीकरण गराउने प्रक्रिया भने फरक फरक हुन सक्छ ।

४.२ मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा प्र.अ.को नेतृत्वदायी भूमिका

४.२.१ शिक्षक तथा कर्मचारीको छनौट, नियुक्ति र पदस्थापनमा एकरूपता

यस अध्ययन कार्यमा प्र.अ. र शिक्षक बिचको सम्बन्धको बारेमा अध्ययन विश्लेषण गरिएको थियो । विद्यालयलाई एउटा समाजको रूपबाट हेर्दा त्यस समाजको संचालन प्रक्रिया कस्तो छ, त्यसकै आधारमा समाज गतिशिल एवं विकास हुने प्राय निश्चित हुन्छ । विद्यालय ज्ञान, सीप र अभिवृत्ति निर्माण र विकास गर्ने शैक्षिक समाज भएकोले त्यस भित्र प्रक्रियागत संलग्न मानवीय संसाधनएक महत्वपूर्ण पक्ष हो । जसको व्यवस्थापन र प्रयोगमा विवेकी एवं न्यायपूर्ण सम्बन्ध हुन्छ, स्वभाविक रूपमा प्रगति त्यहाँ निश्चित हुनेछ । यसै मान्यताको सेरोफेरोबाट यस अध्ययनलाई अगाडी बढाउँदा विद्यालयबाट त्यहाँ संलग्न प्र.अ. तथा शिक्षक संग अर्न्तवार्ता लिई जानकारीहरू प्राप्त गरिएको थियो ।

यस अध्ययनको नमूनाको आकारको अधिनमा रही ४ जना वि.व्य.स. अध्यक्ष, ४ जना शिक्षक र २ जना श्रोतव्यक्ति गरि जम्मा १० जनालाई प्र.अ. र शिक्षक सम्बन्धले मानवीय श्रोत व्यवस्थापनमा खेल्ने भूमिका कस्तो रहेको छ भन्ने प्रश्नावलीमा ३ जना शिक्षक, १ जना वि.व्य.स. अध्यक्ष र १ जना श्रोतव्यक्ति गरि जम्मा ५ जनाको प्रतिक्रिया-प्र.अ. र शिक्षक विचको सम्बन्ध पेशागत मित्र, सहयोगी, पथ प्रदर्शक र समन्वयकर्ताको रूपबाट हुने प्रतिक्रिया प्राप्त भयो । २ जना वि.व्य.स. अध्यक्ष र १ जना शिक्षक गरि जम्मा ३ जनाबाट प्र.अ. र शिक्षकको सम्बन्ध व्यवस्थापक र शैक्षिक नेताको भूमिका हुनुपर्छ भन्ने प्रतिक्रिया प्राप्त भयो । जुन ३०% हुन आउँछ र १ जना वि.व्य.स. अध्यक्ष र १ जना श्रोतव्यक्ति गरि जम्मा २ जनाबाट प्र.अ. र शिक्षकको सम्बन्ध तालिम कार्यान्वयन, अनुगमन र मूल्याङ्कनकर्ताको भूमिका हुनुपर्ने प्रतिक्रिया प्राप्त भयो । जुन २०% हुन आउँछ ।

उपरोक्त प्रतिक्रियालाई विश्लेषण गर्दा “जर्ज इल्टन मायो” को मानव सम्बन्ध सिद्धान्तसँग दाँजेर हेर्दा विद्यालयको वर्तमान अवस्था तथा प्रतिक्रियाबाट मानव सम्बन्ध बढि मित्रवत मात्र देखिन्छ । जुन ५०% देखिन्छ । यसमा साथीको सम्बन्ध, साथ साथै कार्यान्वयन र मूल्याङ्कनको अवस्था कमजोर २०% देखिन्छ । त्यसकारणले कुनैपनि संस्थालाई सजिव एवं परिणाममुखी तरिकाले सञ्चालन गर्न मानवीय सम्बन्ध सुमधुर, व्यवहारिक र नियन्त्रणपूर्ण हुनुपर्दछ ।

४.२.२ शिक्षक तथा कर्मचारीको पेशागत सुरक्षा र स्थायित्व

विद्यालय ज्ञान, सीप र अभिवृत्ति निर्माण र विकास गर्ने शैक्षिक समाज भएकोले त्यस भित्र प्रक्रियागत संलग्न मानवीय संसाधन एक महत्वपूर्ण पक्ष हो । जसको व्यवस्थापन र प्रयोगमा विवेकी एवं न्यायपूर्ण सम्बन्ध हुन्छ स्वभाविक रूपमा प्रगति त्यहाँ निश्चित हुनेछ । माध्यमिक विद्यालयहरूमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापन संग सम्बन्धित समस्यामा केन्द्रित रहेर प्राचार्यहरू संग गरिएको प्रश्नावलीबाट प्राप्त उत्तरहरूलाई विश्लेषण गर्दा शतप्रतिशतले सरकारी नितिलाई त्रुटी पूर्ण भन्नु भएको पाइयो । छनौट ,नियुक्ति र पदस्थापनमा एकरूपता नहुनु लाई ५०% ले आंशिक समस्या मात्र ठानेका छन् । ७५% विद्यालयले खुल्ला विज्ञापनबाट शिक्षक तथा कर्मचारी नियुक्तिलाई मुल आधार बनाएको प्रतिक्रिया प्राचार्यहरूबाट प्राप्त भएको छ । विद्यालयले खुलाएको विज्ञापनमा एक दुइ जनाको मात्र आवेदन पर्ने गरेको र स्वतः

छनौट हुने गरेको देखिन्छ । दुर्गम तथा पिछडिएका स्थानहरूमा गरिएको विज्ञापनमा कहिले काही आवेदन नपरी रद्द समेत भएको पाइयो । सम्भौता र विद्यालयको आन्तरिक प्रक्रियाबाट नियुक्ति पाएका शिक्षक तथा कर्मचारीलाई नाता गोता तथा व्यक्तिगत चिनजानको आधारमा नियुक्ति दिने गरेको पाइयो । यसले कुनै विद्यालयमा एउटै विषयका एक भन्दावढी शिक्षक रहेको तथा एकै प्रकृतिको कामको लागि एक भन्दा बढी कर्मचारी समेत रहेको पाइयो । शिक्षक तथा कर्मचारीको पेशागत सुरक्षा र स्थायित्वले पनि व्यवस्थापनमा समस्या ल्याएको प्रतिक्रिया प्राचार्यहरूको छ । संस्थानै अस्थायी प्रकृतिको भएकोले यसलाई थप समस्या युक्त बनाएको छ । छनौट र पदस्थापन गरिएको मानवीय संसाधन पनि आफ्नो कार्य प्रति सन्तुष्ट हुन नसक्नुलाई पनि समस्याको रूपमा प्राचार्यहरूले लिनु भएको छ । बैज्ञानिक व्यवस्थापन सिद्धान्तले आफ्नो पेशा र व्यवसायलाई सुरक्षित ठानी सन्तुष्ट भएर कार्य गर्न नसक्ने मानवीय संसाधनले लक्ष्य प्राप्त गर्ने गरी कार्य सम्पादन गर्न सक्दैन ।

विद्यालयका कुल ८ जना शिक्षक तथा कर्मचारीहरूलाई सोधिएको प्रश्नावलीबाट प्राप्त उत्तरहरूलाई विश्लेषण गर्दा मानवीय संसाधन व्यवस्थापनको प्रमुख समस्याको रूपमा पेशागत सुरक्षा र स्थायित्वलाई लिएको पाइन्छ । १२.५% शिक्षक तथा १०% कर्मचारीहरूले मात्र यो पेशा सुरक्षित र स्थायी ठानेको पाइन्छ । अस्थायी र असुरक्षित भन्ने शिक्षकहरूको मत ५०% पाइन्छ भने कर्मचारीहरूको ४०% मत यस विषयमा केन्द्रित देखिन्छ । संस्थाको स्थायित्व संग आफ्नो स्थायित्व देख्ने शिक्षक तथा कर्मचारीको संख्या पनि ३७.५% र ४०% रहेको पाइन्छ । आफू कार्यरत संस्थाका कर्मचारी तथा शिक्षकहरूले आफ्नो पेशालाई असुरक्षित र अस्थायी ठान्नुले यस पेशालाई उनिहरू अस्थायी रूपमा मात्र अपनाउन चाहन्छन् र अर्को कुनै स्थायी र सुरक्षित पेशामा जान अवसर प्राप्त गरेमा उनिहरू त्यतातिर आकर्षित हुन्छन् । जसको कारण व्यवस्थापनको वैज्ञानिक सिद्धान्त अनुसार ठीक व्यक्ति ठीक ठाउँमा भन्ने मान्यता सार्थक बन्दैन । सुरक्षित र स्थायी ठान्ने सानो हिस्साले पनि मनोवैज्ञानिक रूपमा आफू संख्यात्मक रूपमा थोरै र कमजोर भएको महसुस गरी शिक्षण तथा व्यवस्थापनका अन्य कर्षहरू राम्ररी सम्पन्न गर्न सक्तैनन् ।

४.२.३ विदा, काज, थप आर्थिक तथा आवास सुविधा

माध्यमिक विद्यालयहरूको मानवीय संसाधन व्यवस्थापन संग रहेर गरिएको प्रश्नावलीको उत्तरको रूपमा विद्यालय व्यवस्थापन समितिका अध्यक्षहरूबाट प्राप्त प्रतिक्रियालाई विश्लेषण गर्दा विद्यार्थी संख्याको आधारमा शिक्षक तथा कर्मचारीको संख्या कम हुनु, तिरिक्त भत्ता उपलब्ध गराउन नसक्नु, नियुक्ति र छनौटमा स्पष्ट योजना र निती अनुसार कार्य गर्न नसक्नुलाई लिनु भएको छ। नियमित अनुगमन गर्न नसक्नु, कार्य सन्तुष्टि दिन नसक्नुलाई पनि वहाँहरूले समस्याकै रूपमा लिनु भएको छ। संस्थागत उच्च माध्यमिक विद्यालयहरूमा जस्तो आर्थिक श्रोतहरूको प्रचुरता नहुनुले पनि सामूदायिक उच्च.मा.विद्यालयहरूले मानवीय संसाधन व्यवस्थापन आशा गरे अनुसार गर्न नसकेको अध्यक्षहरूले स्पष्ट पार्नु भयो।

विद्यालयमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापनका प्रमुख समस्या तथा मुद्दाहरूमा त्यस संस्थामा कार्यरत शिक्षक तथा कर्मचारीहरूको कार्य सन्तुष्टिको स्तरलाई पनि लिइन्छ। कार्य सन्तुष्टिको औषतलाई हेर्दा ज्यादै थोरैमात्र शिक्षक तथा कर्मचारी आफ्नो पेशाप्रति सन्तुष्ट रहेर कार्य सम्पादन गरेको पाइन्छ। आफु सन्तुष्ट नभै अरुलाई आफ्नो कार्यबाट सन्तुष्टि दिन मनोवैज्ञानिक रूपमा कठिन हुन्छ। अब्राहम मास्लोको आवश्यकताले सन्तुष्टिलाई प्रभाव पार्दछ भन्ने मान्यतामा यो अध्ययन गाँसिएकोछ। मानवतावादी व्यवस्थापनको सिद्धान्तले संसाधन व्यवस्थापनमा मानवीय पक्षहरूको समेत अध्ययन गर्नु पर्ने मान्यता राखेको छ। आफू सन्तुष्ट हुनका लागि खोजीरहेको मनोवैज्ञानिक अभावनै उसको सन्तुष्टि हो। तसर्थ उसका संवेगहरूले समेत सन्तुष्टिको स्तरलाई प्रभाव पारेका हुन्छन्। २५% शिक्षक र १२% कर्मचारी मात्र ५०% भन्दा माथि आफ्नो पेशा संग सन्तुष्ट भएको पाइन्छ। मानवीय संसाधन व्यवस्थापनका समस्याहरूमा कार्य असन्तुष्टिको अभावलाई प्रमुख मान्नु पर्ने देखिन्छ। यती ठूलो हिस्सा कम मात्र आफ्नो पेशा र कार्य प्रति सन्तुष्ट शिक्षक तथा कर्मचारीको असन्तुष्टिले संस्थागत उद्देश्य प्राप्तमा नकारात्मक प्रभाव पार्न सक्ने देखिन्छ।

४.३ . मानवीय संसाधन व्यवस्थापन गर्दा प्र. अ.ले सामना गरेका समस्याहरू

विद्यालयमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापनलाई उचित प्रवन्ध मिलाउँदा प्र.अ.ले गर्ने कार्यहरूमा के कस्ता अवरोधहरू आउँछन् भनी प्र.अ., वि.व्य.स.अ., शिक्षक, र स्रोत व्यक्तिसँग प्रश्नावली तथा अभिलेख भर्दा र हेर्दा निम्नानुसारका समस्याहरू भोगेको पाईएको छ ।

४.३.१ भवन तथा आर्थिक अवस्था

सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयहरूमा प्र.अ.ले विद्यालयलाई प्रभावकारी ढंगले सञ्चालन गर्ने दौरानमा विभिन्न समस्याहरू आएको देखिन्छ जसको कारणले उपलब्ध मानवीय संसाधनलाई अधिकतम सदुपयोग गर्दै विद्यालयलाई प्रगतिउन्मुख कार्यबाट सञ्चालन गर्न प्र.अ., वि.व्य.स.अ. अध्यक्ष र स्रोतव्यक्तिलाई मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा देखिएका समस्याका बारेमा प्रश्न गर्दा प्रमुख रूपमा भवन तथा आर्थिक कमि रहेको पाईयो ।

यसरी मेरो अध्ययनमा परेका ४ वटा सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयहरूमध्ये मङ्गल उ. मा.वि. र जनसेवा उ.मा.वि.मा भवनको व्यवस्था ठिकै रहेको पाईयो भने श्री किर्तिपुर मा.वि. र बाघभैरव मा.वि.मा भवनको व्यवस्था नराम्रो रहेको पाईयो । जनसेवा र जनसेवा उ.मा.वि.मा आर्थिक स्रोतको व्यवस्था सबै विद्यालयमा नराम्रो रहेको पाईयो ।

४.३.२ शिक्षक दरवन्दी र समन्वय

सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयहरूमा प्र.अ.ले विद्यालयलाई प्रभावकारी ढंगले सञ्चालन गर्ने दौरानमा विभिन्न समस्याहरू आएको देखिन्छ जसको कारणले उपलब्ध मानवीय संसाधनलाई अधिकतम सदुपयोग गर्दै विद्यालयलाई प्रगतिउन्मुख कार्यबाट सञ्चालन गर्न प्र.अ., वि.व्य.स.अ. अध्यक्ष र स्रोतव्यक्तिलाई मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा देखिएका समस्याका बारेमा प्रश्न गर्दा शिक्षक दरवन्दी र समन्वयको कमि पनि एव समस्याको रूपमा रहेको पाईयो ।

यसरी मेरो अध्ययनमा परेका ४ वटा सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयहरूमध्ये जनसेवा, किर्तिपुर मा.वि. र बाघभैरव मा.वि.मा शिक्षक दरवन्दी र समन्वयको कमि रहेको पाईयो भने मङ्गल उ. मा.वि.मा शिक्षक दरवन्दी र समन्वयको कमि नरहेको पाईयो ।

४.३.३ प्र.अ.लाई राजनैतिक दवाव

कुनै पनि संगठनलाई डोच्याउने व्यक्ति सषम, निष्पक्ष, प्रजातान्त्रिक क्षमतावान र समय सापेक्ष आफूलाई परिवर्तन गर्न सक्ने हुनु पर्दछ । भन् शैक्षिक संगठन (विद्यालय) को नेतृत्वशैली त अझ बढी जिम्मेवारी र दायित्वको बोध गरी आफ्नो नेतृत्वशैलीलाई विद्यालयले राखेका लक्ष्य तथा उद्देश्य प्राप्तीमा ढाल्न सक्नु पर्दछ । विद्यालयमा एउटा समुदायका विविध चरित्रका बालबालिका आउने गर्दछन् । उनीहरूको भविष्यको जग नै प्राथमिक स्तरबाट शुरु हुन्छ । त्यसैले यस तहको विद्यालयको नेतृत्वकर्ता सक्षम, इमान्दार र कर्तव्यनिष्ठ हुनु पर्दछ । विद्यालय पनि एउटा समुदायमा रहेको हुन्छ त्यस समुदायमा विभिन्न राजनीतिक दलहरू सक्रिय रहेका हुन्छन् । उनीहरूले विद्यालयका गतिविधिमा आ-आफ्नो वर्चस्व राख्न प्र.अ. लाई दवाव दिन्छन् । यसको अध्यापनका लागि प्र.अ. लाई निर्णय गर्नका लागि राजनीतिक दवाव कत्तिको आउँछ भनी छनोटमा परेको विद्यालयका स्वयम् प्र.अ., शिक्षक र वि.व्य.स. अध्यक्षलाई गरिएको थियो छुट्टाछुट्टै प्रश्नावलीमा ३ जना (७५%) प्र.अ.ले राजनीतिक दवाव आउने गरेको र १ जना (२५%) ले प्र.अ. नआउने गरेको कुरा बताएका थिए । त्यस्तै यस सम्बन्धी ६ जना शिक्षकलाई सोधिएको प्रश्नमा ३ जना (५०%) शिक्षकले विषयवस्तु हेरी दवाव आउने गरेको, २ जना (३३%) शिक्षकले अलिअलि आउने गरेको र १ जना (१७%) शिक्षकले कुनै किसिमको पनि दवाव नआउने गरेको कुरा बताएका थिए । राजनैतिक दवाव सम्बन्धीको जिज्ञासामा २ जना (५०%) प्र.अ.ले विषयवस्तु हेरी अलिअलि आउने गरेको र २ जना (५०%) प्र.अ.ले नआउने गरेको जवाफ दिनु भएको थियो ।

४.३.४ प्र.अ. को योग्यता र क्षमता

सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ. हरू हाल पनि कम योग्यता र क्षमता बोकेर प्र.अ. मा कार्यरत रहिरहेका पाइयो । कम योग्यता र क्षमता भएका प्र.अ.ले कुशल नेतृत्व दिन सकिरहेका छैनन् ।

सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ. हरू शिक्षा ऐन नियमले तोके बमोजिम योग्यता पुगेका व्यक्तिहरू हुनु पर्ने साथै क्षमतावान पनि हुनुपर्ने हुन्छ । छनोटका विद्यालयका प्र.अ. हरूको योग्यताको अध्ययन गर्दा प्र.अ. हरूको भन्दा अन्य शिक्षक साथीहरूको योग्यता बढी भएको पाइयो । कम योग्यता र क्षमता भएका प्र.अ. हरूबाट कुशल नेतृत्व दिन सक्दैनन् । यसले

गर्दा विद्यालयको हक हितका लागि के, कस्ता प्रस्तावहरूको उठान गरी निर्णय गराई कार्यान्वयन गराउने भन्ने कुराको बोध हुँदैन साथै सबै पक्षसँग समन्वयकारी भूमिका निर्वाह गर्न पनि सक्दैनन् ।

४.३.५ प्र.अ. लाई नेतृत्व र व्यवस्थापन

सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ. हरूलाई विभिन्न तालिम र अवसरको खाँचो पर्दछ । प्र.अ. विद्यालयको प्रशासक मात्र नभएर विद्यालयको व्यवस्थापक पनि हो । विद्यालयमा विद्यमान रहेका मानवीय, भौतिक, आर्थिक साधन र स्रोतको बढी भन्दा बढी उचित ढंगले परिचालन गर्नु पनि प्र.अ. को दायित्व हो ।

विद्यालयमा विद्यमान रहेका भौतिक, आर्थिक र मानवीय साधन र स्रोतहरू राम्रो व्यवस्थापनको अभावमा त्यसै बसिरहेका हुन्छन् । जस्तै भवनहरूको प्रयोग र संरक्षण, खेल्ने चउरको व्यवस्था, खानेपानी र शौचालयको व्यवस्था, शिक्षकहरूको कार्य विभाजन र दायित्व, विद्यालयमा सङ्कलन हुने विभिन्न किसिमको आम्दानी र खर्चहरूको विवरण आदि जस्ता पक्षहरूको कुशल व्यवस्थापनका लागि पनि प्र.अ. जिम्मेवार हुनु पर्दछ । जसका लागि प्र.अ. लाई व्यवस्थापन सम्बन्धी तालिम दिनु पर्दछ । त्यसैगरी प्र.अ. हरूलाई नेतृत्व विकास सम्बन्धी तालिम र अवसर दिनु पर्दछ । जसले गर्दा उनीहरूले विद्यालयका सबै पक्षहरूसँग समन्वयकारी सम्बन्ध स्थापित गरी सक्षम र प्रभावकारी नेतृत्व दिन सक्छन् । विद्यालयमा प्र.अ. ले गरिरहेको वर्तमान नेतृत्व शैलीको विश्लेषण गर्दा शिक्षक साथीहरू, अभिभावक, वि.व्य.स. आदि जस्ता सरोकारवालाहरूले प्र.अ. को कार्यशैलीलाई असन्तुष्टि जनाएको जस्तो पनि पाइयो । प्र.अ.ले समानताको व्यवहार नगरी पूर्वाग्रही सोच राखेर काम गरेको पाइयो । यी सबै कमीकमजोरी हटाउनका लागि प्र.अ. लाई लामो समयको नेतृत्व विकास र व्यवस्थापन सम्बन्धी तालिम दिनुपर्ने देखिन्छ ।

यस सम्बन्धी छनौटका चारवटै विद्यालयका प्र.अ.हरूलाई प्रश्न सोध्दा ३ जनाले प्र.अ. व्यवस्थापनको तालिम लिएको र १ जनाले नलिएको साथै नेतृत्व सम्बन्धी तालिम ४ जनाले नै नलिएको पाइएको छ । प्र.अ. हरूलाई नेतृत्व र व्यवस्थापन सम्बन्धी आधारभूत तालिमहरू र पुर्नताजगीहरू दिइएमा मात्र कुशल नेतृत्व प्रदान गर्न सक्दछन् ।

४.३.६ शिक्षक साथीहरू सँगको असमझदारी

विद्यालय सञ्चालनका लागि प्र.अ. ले विद्यालयमा कार्यरत सहकर्मी शिक्षकहरूसँगको सम्बन्ध पनि सुमधुर बनाउनु पर्दछ । प्र.अ. हरूसँग दैनिक सँगै हुने पनि शिक्षकहरू नै हुन् । शिक्षक साथीहरूसँग खटपट भएमा प्र.अ. को नेतृत्वशैलीमा पनि समस्या आउँछ । शिक्षक साथीहरूको सहयोगको नै प्र.अ. ले राम्रोसँग नेतृत्व दिन सक्छ ।

छनोटमा परेका विद्यालयका स्रोत व्यक्तिलाई प्र.अ. र शिक्षकहरूको सम्बन्ध कस्तो पाउनु भयो भनि सोधिएका प्रश्नमा केही विद्यालयका बाहेक धेरैजसोमा दुई बीचको सम्बन्ध राम्रो पाए भन्ने जवाफ दिएका थिए । त्यस्तै प्रश्न शिक्षकहरूलाई पनि सोढा ५ जना शिक्षकले सम्बन्ध राम्रो भएको र २ जना शिक्षकले सम्बन्ध नराम्रो भएको बताएका थिए ।

४.३.७ सरोकारवाला पक्षहरूको सहयोग

विद्यालयसँग धेरै व्यक्तिहरू र समूहको प्रत्यक्ष, अप्रत्यक्ष सम्बन्ध रहेको हुन्छ । जस्तै: वि.व्य.स., शि.अ.संघ, अभिभावक, समुदाय, राजनैतिक दल, शिक्षाप्रेमी र सम्बन्धित निकायका पदाधिकारीहरू आदि यस्तो विद्यालयसँग सम्बन्धित व्यक्ति तथा समूहको सहयोग प्र.अ.लाई प्रत्यक्ष एवम् अप्रत्यक्षमा भइरहनु पर्दछ । तवमात्र प्र.अ. को नेतृत्व समस्या रहित हुन्छ ।

छनोटमा परेका विद्यालयका शिक्षक, प्र.अ., वि.व्य.स. अध्यक्षसँग सोधिएको यस सम्बन्धी प्रश्नको जवाफमा प्रायः सबैले सबै पक्षहरूबाट राम्रो सहयोग पाइरहेको कुरा बताएका थिए । तर विद्यालयको अवालेकन, भ्रमण गरी भौतिक एवम् व्यवस्थापन पक्षमा छलफल गर्दा चाहिँ अभिभावक, वि.व्य.स. समुदाय सबै निष्क्रिय जस्तै छन् भनेका थिए । त्यस्तै वि.नि. र स्रोत व्यक्तिहरूबाट पनि खासै सहयोग नहुने गरेको कुरा स्वयम् प्र.अ. हरूले बताएका थिए ।

यस सिद्धान्तसँग समन्वित गरिएको बर्नाडको व्यवहारवादी सिद्धान्तले एउटा संगठनमा प्रशासक, सहायक कर्मचारीहरू हुन्छन् । उनीहरूका चाहना र इच्छालाई संगठनले मनन गर्न सक्नु पर्दछ भन्ने उनको सिद्धान्तको भनाई जस्तै विद्यालय पनि एक शैक्षिक संगठन हो भन्ने कुरामा मेल खाएको पाइयो । यसमा पनि प्र.अ. बाहेक अन्य शिक्षक तथा कर्मचारीहरू रहेका हुन्छन् । प्र.अ. लेम तब सम्बन्धलाई सुमधुर बनाई आफ्नो विद्यालयको लक्ष्य तथा उद्देश्य

प्राप्त गर्न अग्रसर हुनुपर्ने देखिन्छ तर विद्यालयको नेतृत्वकर्ता र अन्य पक्ष बीच तनाव र द्वन्द्व भई सम्बन्धमा चिसोपन भएको पनि पाइयो । जसले गर्दा प्र.अ. ले अन्यबाट सहयोग कम पाएका भेटियो जस्ता कुराहरूसँग सिद्धान्त बेमेल रहेको पाइयो । यो यस सिद्धान्तको मर्म अनुसार रहेको पाइएन । त्यस्तै नेतृत्व सक्षम, दक्ष हुनुपर्ने व्यवहारवादी सिद्धान्तको चिन्तन अनुसार सबै प्र.अ. हरू आफ्नो जिम्मेवारी सक्षम र दक्षतापूर्ण रूपमा निर्वाह गर्न नसकेको पाइयो ।

प्र.अ. को नेतृत्वशैलीलाई प्रत्यक्ष र अप्रत्यक्ष रूपमा समस्या सिर्जना गर्ने माथि उल्लेखित तत्वहरूलाई मसाधान गर्ने तर्फ स्वयम् प्र.अ., शिक्षक, वि.व्य.स. अभिभावक संघ, अभिभावक शिक्षाप्रेमी, जि.शि.का., वि.नि., स्रोतव्यक्ति आदि सरोकारवाला पक्षहरूलाई समेटि विद्यालयको शैक्षिक गुणस्तर वृद्धि गर्नमा प्र.अ.को नेतृत्वलाई विवादरहित सक्षम र प्रभावकारी बनाउन सक्नु पर्दछ ।

माथिका तथ्यहरूबाट सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ.हरूलाई निर्णय प्रक्रियामा सामान्यतया राजनीतिक दवाव उत्पन्न हुने गरेको पाइयो । विद्यालय सञ्चालनका लागि राजनैतिक हस्तक्षेप अन्त्य गरी विद्यालयलाई शान्ति क्षेत्रका रूपमा लिनु पर्दछ ।

त्यसकारण विद्यालयको शैक्षिक गुणस्तर वृद्धि गर्न विद्यालयसँग सम्बन्धित सबै सरोकार राख्ने पक्षहरूले प्र.अ. लाई सकारात्मक सहयोग गर्नु नै पर्दछ र प्र.अ. स्वयम्ले पनि सबै सरोकार पक्षहरूसँग समन्वयकारी भूमिका निर्वाह गर्न सक्नु पर्दछ ।

सामुदायिक प्राथमिक विद्यालयका प्र.अ. हरूको शैक्षणिक नेतृत्वलाई के-के तत्वहरूले बाधा अड्चन गरिरहेका छन् भन्ने मुल उद्देश्यमा ६ वटा उपशीर्षक बनाई छनोटका विद्यालयका प्र.अ., वि.व्य.स. अध्यक्ष, शिक्षणक साथीहरू, श्रोत व्यक्ति र विद्यालय निरीक्षकसँग प्रश्नावली मार्फत् जवाफ लिई त्यसको व्याख्या विश्लेषण गरिएको थियो । मुख्य गरी सामुदायिक प्राथमिकविद्यालयका प्र.अ. हरूको नेतृत्वशैलीलाई समस्या सिर्जना गर्ने तत्वहरूमा प्र.अ. लाई राजनैतिक दवाव आउनु, प्र.अ. शिक्षण कार्यमा पनि संलग्न रहनु, प्र.अ. हरूको योग्यता र क्षमता कम हुनु, प्र.अ. लाई नेतृत्व विकास र व्यवस्थापन सम्बन्धी तालिम नहुनु, शिक्षक

साथीहरूसँग प्र.अ. को बेमेल हुनु र सरोकारवाला पक्षहरूको सहयोग प्र.अ. ले कम पाउनु रहेको पाइएको थियो ।

४.४ मानवीय संसाधन व्यवस्थापनका प्रभावकारी उपायहरू

खासगरी प्रधानाध्यापकलाई विद्यालयको शैक्षिक र प्रशासनिक नेतृत्व वहन गर्ने जिम्मा दिइएको हुन्छ । प्रधानाध्यापकले जति राम्रो नेतृत्वशैली अवलम्बन गरी नेतृत्व वहन गर्न सफल हुन्छन्, उनी नै विद्यालयमा राम्रा अभ्यासहरू हुन सकछन् । त्यसैले विद्यालयको उन्नती र अवन्नति प्रधानाध्यापकको जिम्मामा रहेको हुन्छ । सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूले अवलम्बन गरेको नेतृत्वशैलीबाट प्राप्त राम्रा अभ्यासहरूको जगेर्ना गर्दै भविष्यमा अझ बढी राम्रा अभ्यासहरू हासिल गर्न के गर्न सकिन्छ भन्ने विषयमा सम्बन्धित विद्यालयका वि.व्य.स. अध्यक्ष शिक्षकहरू र उक्त क्षेत्रका स्रोतव्यक्ति सँग छलफल गरिएको थियो । उहाँहरूको उक्त विषयमा दिइएको रायका आधारमा ती माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूले भविष्यमा राम्रा अभ्यास अवलम्बन गर्न विद्यालयसँग सरोकारवाला सबै पक्षले प्रधानाध्यापकलाई सहयोग गर्नुको अतिरिक्त उनीहरूले निम्नलिखित उपाय अवलम्बन गर्नु पर्ने देखिन्छ ।

४.४.१ प्र.अ. को काममा राजनैतिक अहस्तक्षेप

विद्यालयलाई राजनीतिक चलखेलबाट टाढा राख्न सके मात्र शैक्षिक स्तरमा वृद्धि गर्न सकिन्छ । प्र.अ. लाई स्वतन्त्र ढंगले काम गर्न दिनु पर्दछ र स्वयम् प्र.अ. हरूले पनि आफुलाई निष्पक्ष देखाउन सक्नु पर्दछ । राजनीतिक दबावको प्रभाव विद्यालयका निर्णयहरू र कार्यान्वयनहरूमा पर्नु हुँदैन । राजनीतिक दलहरूले पनि विद्यालयको हितका लागि प्र.अ. लाई सकारात्मक सहयोगको वातावरण बनाउनु पर्दछ । त्यसकारण प्र.अ. को नेतृत्व सुधारका लागि प्र.अ. को काममा राजनीतिक दलहरूको प्रभाव पार्नु हुँदैन ।

प्र.अ. हरूले पनि निर्णय गर्दा र निर्णय कार्यान्वयन गर्दा राजनैतिक सोच बोक्नु हुँदैन ।

स्वतन्त्र, निष्पक्ष र समानताका आधारमा आफ्नो जिम्मेवारी र दायित्व निर्वाह गर्न सक्नु नै एक कुशल प्र.अ. को कर्तव्य हो । प्र.अ. को व्यवहारमा नै अन्य पक्षहरूको सहयोग र समर्थन

निर्भर रहने हुँदा स्वयं प्र.अ. तटस्थ भई विद्यालयको चौतर्फी विकासका लागि संवाहक हुन सक्नु पर्दछ ।

४.४.२ प्र.अ. लाई नेतृत्व र व्यवस्थापन सम्बन्धी तालिम

सामुदायिक माविका अधिकांश प्र.अ.ले नेतृत्व र व्यवस्थापन सम्बन्धी तालिम लिएको पाइएन । केहीप्र.अ. हरूले छोटो समयको व्यवस्थापन सम्बन्धी तालिम लिएको पाइयो । नेतृत्व सम्बन्धी तालिम छनौटका विद्यालयमा कुनै पनि प्र.अ. ले नलिएको पाइयो । त्यसकारण सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ.हरूलाई दुवैथरी (नेतृत्व विकास र व्यवस्थापन) तालिम अनिवार्य दिनु पर्दछ । तालिम लिएकाहरूका लागि पनि समय-समयमा पुनर्ताजगी तालिमहरू दिनु पर्दछ । जसले गर्दा प्र.अ. को नेतृत्वमा सुधार आउन सक्छ ।

४.४.३ शिक्षण कार्यमा प्र.अ. लाई संलग्न

प्र.अ. एक प्रशासक र व्यवस्थापक पनि हो । उसले विद्यालयको समग्र पक्षको अगुवाई गर्नु पर्दछ । प्र.अ. लाई शिक्षण कार्यमा लगाउँदा उसको नेतृत्वदायी भूमिकामा कमी आउँछ । वर्तमान समयमा सामुदायिक माविका प्र.अ.हरूले दैनिक ५ देखि ७ घण्टी शिक्षण गरिरहेको पाइयो । यस सम्बन्धमा छनौटमा परेको स्रोत केन्द्रका स्रोतव्यक्तिलाई वर्तमान समयमा सामुदायिक माविका प्र.अ. हरूको नेतृत्वशैली कस्तो हुनुपर्छ भनि सोधिएको प्रश्नमा “शिक्षा नियमावली अनुसार कसैको दवावमा नपरी पूर्ण स्वतन्त्र भएर काम गर्न पाउनु पर्दछ साथै प्र.अ. ले विद्यालय प्रशासक र व्यवस्थापकको काम समेत हेर्नु पर्ने हुँदा शिक्षण घण्टी कम राख्नु पर्दछ ।” त्यसैगरी छनौटमा परेको विद्यालयका प्र.अ. हरूलाई तपाईं शिक्षण कार्यको लागि दैनिक कति समय दिनु हुन्छ भनी सोधिएको प्रश्नमा २ जना प्र.अ. ले ७५ प्रतिशत र २ जना शिक्षकले ८५ प्रतिशत समय दिन्छु भनी बताएका थिए । तसर्थ प्र.अ. शिक्षण कार्यमा लाग्दा पनि नेतृत्वमा सुधार हुन नसकेको पाइयो ।

४.४.४ सेवा र सुविधा बृद्धि

सामुदायिक मा.वि. का प्र.अ. हरूलाई प्र.अ. भई काम गरे वापतको सुविधा ज्यादै न्यून छ । हाल प्र.अ. वापत दिएको भत्ताको कारण पनि प्र.अ. हरू आफ्नो प्र.अ. सम्बन्धी काममा त्यति

जिम्मेवारीका साथ लागेको पाइँदैन । सामुदायिक मा.वि. का प्र.अ. लाई हाल रु. २००१-मासिक प्र.अ. भत्ता दिइएको पाइयो । छनौटका विद्यालयका प्र.अ.हरूलाई तपाईं प्र.अ. हुँदा कसतो अनुभव गर्नु भएको छ भनि सोधिएको जिज्ञासामा १ जना (२५%) प्र.अ.ले जिम्मेवारीको बोझ र काम गर्न ागहो भएको र प्र.अ. पद छोड्न पाए हुन्थ्यो भनेका १ जना (२५%) प्र.अ.ले सबै सरोकारवालाहरूसँग समन्वय राखी काम गर्दा कार्यान्वयन पक्ष सफल भएको, २ जना (५०%) प्र.अ. ले जिम्मेवारी थपिएको समय-समयमा विवाद आउने गरेको र प्र.अ. भए वापतको सुविधा ज्यादै कम भएको कुरा जवाफमा लेखेका थिए । त्यसकारण प्र.अ. लाई थप सुविधा उपलब्ध गराउन सकेमा पनि नेतृत्वशैलीमा सुधार गर्न सकिने देखिन्छ ।

४.४.५ सरोकार पक्षहरू र प्र.अ. बीच सुमधुर सम्बन्ध

सामुदायिक माविका प्र.अ. हरूले विद्यालयसँग सरोकार राख्ने पक्षहरूसँग मिलेर काम गर्नुपर्ने हुन्छ । प्र.अ. को नेतृत्व प्रजातान्त्रिक, सहभागितामूलक समावेश हुनु पर्दछ । समुदायमा रहेको विद्यालय प्रति सबै सरोकारवालाहरूमा विद्यालय हाम्रै हो र यस विद्यालयमा हाम्रै सन्ततिहरू पढ्छन् भन्ने अपनत्वको भावना जगाउनु पर्दछ । अध्ययन गरिएका विद्यालयका प्र.अ., शिक्षक, वि.व्य.स. हरूमा प्र.अ. र सरोकारवाला पक्षहरू बीचको सम्बन्ध कस्तो छ भनी छुट्टाछुट्टै प्रश्नावली मार्फत् जानकारी लिएको थियो । त्यसमा ९० प्रतिशत सरोकारवालाहरूको प्र.अ. सँगको सम्बन्ध राम्रो भएको जवाफ दिए तापनि विद्यालयको भ्रमण, अवालेकन र छलफलबाट त्यस्तो भएको पाइएन । शिक्षक, वि.व्य.स., शि.अ.संघ, अभिभावक, स्रोतव्यक्ति, वि.नि. लगायत पक्षहरूसँगको प्र.अ. को सम्बन्ध विग्रन गएमा पनि उसको नेतृत्वमा विकास हुन सक्दैन । त्यसकारण प्र.अ. को नेतृत्व विकासका लागि यस्ता पक्षहरूसँग सम्बन्ध सुमधुर बनाई नेतृत्वमा सुधार गर्न सकिने देखिन्छ ।

४.४.६ समय सापेक्ष नेतृत्वशैली

यस अध्ययनबाट सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूले प्रजातान्त्रिक र सहभागितामूलक नेतृत्वशैली अवलम्बन गरेको र निजी माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूले केही कठोर र अप्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली अवलम्बन गरेको पाइयो । यस्ता नेतृत्वशैलीबाट पनि राम्रा अभ्यासहरू प्राप्त भएकाले भविष्यमा अझ राम्रा अभ्यास गर्न

दुवैथरी विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूले आफ्नो नेतृत्वशैलीमा परिवर्तन गरी समय सापेक्ष बनाउनु पर्ने देखिन्छ । सामुदायिक मा.वि.का प्र.अ. को पूर्ण प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैलीलाई अन्य ठाउँमा यथावत् राखी विद्यार्थीहरूलाई अनुशासित बनाउन केही कठोर नेतृत्वशैली अपनाउनु पर्ने र निजी माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूले विद्यार्थीहरूलाई पढाईमा मात्र सीमित नराखी समाजका गतिविधिमा सहभागी भई समाजमा हुने क्रियाकलापको ज्ञान प्राप्त गर्न सक्ने गरी केही खुकुलो नेतृत्वशैली अवलम्बन गर्नुपर्ने देखिन्छ ।

यसरी यस अध्ययनबाट भविष्यमा विद्यालयको शैक्षिक स्तर वृद्धि राम्रा अभ्यास हासिल गर्न दुवैथरी माध्यमिक विद्यालयका प्र.अ. हरूले नेतृत्वशैलीलाई समयसापेक्ष बनाउनु पर्ने देखिन्छ ।

४.४.७ प्र.अ. शिक्षक र विद्यार्थी बीच राम्रो सम्बन्ध

यस अध्ययनबाट प्रधानाध्यापकहरूले विद्यालयमा भविष्यमा अवलम्बन गर्ने राम्रा अभ्यास हासिल गर्न विद्यालयमा गरिने सम्पूर्ण शैक्षिक क्रियाकलापमा शिक्षक र विद्यार्थीहरूलाई सहभागी बनाउनु पर्छ । उनीहरूका समस्याको विषयमा चासो राख्नु पर्छ । शिक्षक र विद्यार्थीहरूले राम्रा काम गर्दा पुरस्कार र प्रोत्साहन गर्ने व्यवस्था मिलाउनु पर्छ । यसरी प्रधानाध्यापकले शिक्षक र विद्यार्थीसँग राम्रो सम्बन्ध कायम गरेमा शिक्षकले विद्यालयको शैक्षिक स्तर वृद्धि गर्नु आफ्नो पनि कर्तव्य र जिम्मेवारी महशुस गर्ने र विद्यार्थीहरू पनि लगनशील भएर पठन पाठनमा लाग्ने हुँदा भविष्यमा राम्रा अभ्यास गर्न सहयोग पुग्ने देखियो ।

४.४.८ विद्यालयमा कडा अनुशासन कायम

सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयहरूमा बढी प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली अवलम्बन गर्दा विद्यार्थीहरूमा अनुशासनको स्तर कम पाइएकोले भविष्यमा प्रधानाध्यापकहरूले राम्रो अभ्यास गर्न विद्यार्थीहरूलाई कडाइका साथ अनुशासन पालना गराउनु पर्ने देखिन्छ । यसरी विद्यार्थीहरूमा अनुशासन कायम भएमा उनीहरू आफ्नो पठन पाठनमा दत्तचित्त हुने र आफ्नो शिक्षाको स्तर बढाउन सक्ने देखिन्छ । विद्यालयमा भविष्यमा राम्रा अभ्यास हासिल गर्दै जान विद्यार्थीहरूलाई अनुशासित बनाउनु पर्ने कुरा अध्ययनको क्रममा वि.नि., स्रोतव्यक्ति

र जि.शि.अ. हरूसँगको छलफलमा पनि आएकोले उक्त उपाय कडाइका साथ अवलम्बन गर्नु पर्ने देखिन्छ ।

४.४.९ अभिभावकसँग निरन्तर सम्बन्ध कायम

अध्ययनको क्रममा सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापक तथा शिक्षकहरूले कम सम्बन्ध राखेको पाइयो । भविष्यमा प्रधानाध्यापकहरूले अवलम्बन गर्ने राम्रा अभ्यासमा वृद्धि गर्न सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयहरूले पनि अभिभावक भेलाको आयोजना गरी विद्यार्थीको शैक्षिक गतिविधि बारे जानकारी दिने साथै नियमित रूपमा विद्यार्थीहरूको प्रगति विवरण अभिभावकलाई उपलब्ध गराउनु पर्ने देखिन्छ ।

४.४.१० सामूहिक निर्णय गर्ने परिपाटी अवलम्बन गर्नु पर्ने

यस अध्ययनबाट सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूले विद्यालयका विविध गतिविधि सम्बन्धमा केही मात्रामा सामूहिक निर्णय गरेको र निजी माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूले एकल निर्णय गर्ने परिपाटीको अवलम्बन गर्दै आएको पाइयो । यसरी विद्यालयका गतिविधिमा निर्णय गर्दा विद्यालयसँग सम्बन्धित सबै सरोकारवालाहरूलाई विद्यालयमा गरिने निर्णय सम्बन्धी ज्ञान नहुने हुँदा विद्यालयका अन्य क्रियाकलापमा चासो कम देखाउको पाइयो । त्यसैले भविष्यमा प्रधानाध्यापकहरूले विद्यालयमा राम्रा अभ्यास गर्न विद्यालयका गतिविधि सम्बन्धमा निर्णय गर्दा समुदायका मानिस, वि.व्य.स. का पदाधिकारीहरू, अभिभावक र शिक्षकहरूको राय पलिए र वा उनीहरूलाई छलफलमा सहभागी गराई निर्णय गर्नु पर्ने देखिन्छ ।

यसरी सामूहिक निर्णय गर्दा सरोकारवाला सबै पक्षलाई विद्यालयका सम्पूर्ण गतिविधि बारे जानकारी हुने हुँदा उनीहरू विद्यालयको उन्नतिमा आफ्नो पनि जिम्मेवारी रहेको महशुस गर्ने र भविष्यमा प्रधानाध्यापकले राम्रो अभ्यास गर्न सहयोग मिल्ने देखिन्छ ।

यस अध्ययनबाट भविष्यमा प्रधानाध्यापकले अवलम्बन गर्ने राम्रा अभ्यासहरू हासिल गर्न शिक्षासँग सम्बन्धित सरोकारवाला व्यक्तिहरूले प्रधानाध्यापकलाई पूर्ण रूपमा सहयोग गर्नुपर्ने देखिन्छ । प्रधानाध्यापकलाई विद्यालय व्यवस्थापन समिति र शिक्षक अभिभावक संघका

पदाधिकारीहरू, सम्बन्धित विद्यालयका शिक्षक तथा विद्यार्थीहरू, अभिभावक तथा समुदाय र स्रोत व्यक्ति, वि.नि., जि.शि.अ. तथा माथिल्लो शैक्षिक निकायका व्यक्ति र संस्थाहरूले आ-आफ्नो क्षेत्रबाट सहयोग गर्नु पर्ने देखिन्छ। यसरी प्रधानाध्यापकहरूलाई ती सम्बद्ध क्षेत्रबाट सहयोग भएमा उहाँहरूले राम्रो नेतृत्व प्रदान गर्न सक्ने र भविष्यमा प्रधानाध्यापकहरूले अवलम्बन गर्ने राम्रो अभ्यासहरू क्रमशः थपिदै जाने देखिन्छ।

सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ. हरूको शैक्षणिक सुपरिवेक्षण शीर्षकमा गर्नु भएको अध्ययनमा “ प्र.अ. हरू सुपरिवेक्षक भन्दा बढी प्रशासकको रूपमा रहने गरेको, शिक्षण सुपरिवेक्षणको लागि समयको व्यवस्थापन नभएको, प्र.अ. हरू बढी मात्रामा गोष्ठी, बैठक, जि.शि.का., स्थानीय, निकाय, गैर सरकारी संस्थासँग विद्यालयको भौतिक तथा आर्थिक स्रोत जुटाउनमा व्यस्त रहने गरेकोले विद्यालयसँग सम्बन्धित अन्य कुराहरूमा छलफल, भेटघाट, अन्तरक्रिया गर्न कम समय दिएको पाइयो।” खतिवडाको अध्ययनले पनि के देखाउँछ भनि प्र.अ. विद्यालयको शैक्षिक गुणस्तर वृद्धिका लागि गर्नु पर्ने कार्यहरूमा समयमा नदिने गरेको देखिन्छ। जस्तै: समुदायसँग विद्यालयका विकासका लागि छलफल अन्तरक्रिया नगर्ने, शैक्षिक योजना निर्माणमा सक्रिय नहुनु, कक्षा सुपरिवेक्षणमा ध्यान नदिनु, विद्यालय सुधार योजना नवनाउनु र बनाए पनि समय समयमा परिमार्जन नगर्नु आदि कमजोर पक्षहरू देखिन्छन् (खतिवडा, २०६१)।

माथि उल्लेखित विभिन्न शीर्षक र उपशीर्षकहरूको अध्ययनलाई चेष्टार्ड वर्नाडको व्यवहारवादी सिद्धान्तसँग तुलना गर्दा विद्यालय पनि एउटा संगठन हो। एउटा विद्यालय भित्र विभिन्न अनौपचारिक संगठनहरू हुने गर्दछन्। त्यस्ता संगठनभित्र रहेको व्यक्ति वा समुह बीच अनौपचारिक रूपमा छलफल तथा कुराकानी हुने गर्दछन्। यस्ता संगठन तथा समूहहरू औपचारिक नभए तापनि शक्तिशाली हुन्छन् र औपचारिक संगठनहरूलाई परिवर्तन गर्न सक्ने हुन्छन् भन्ने व्यवहारवादी सिद्धान्तसँग मेल खाएको देखियो। यहाँ पनि विद्यालयभित्र रहेका शिक्षकहरू वि.व्य.स. पदाधिकारीहरू र विद्यालयसँग सरोकार राख्ने पक्षहरूबीच छलफल, कुराकानी हुन्छ। यस्ता व्यक्ति वा समुह बीच भएका छलफल वा कुराकानीको निचोडले विद्यालयको संगठनमा पनि परिवर्तन ल्याउन सकछ जस्ता कुराहरूसँग मेल खाएको देखिन्छ। प्र.अ. फेरिन सकछ। वि.व्य.स. अध्यक्ष र शि.अ.सं. का पदाधिकारीहरू फेरिन सकछन्,

शिक्षकहरू फेरिन सकछन् । त्यसैले बर्नाडले भने जस्तो विद्यालयको नेतृत्व गर्ने विद्यालयको संगठनभित्र रहेका यस्ता अनौपचारिक संगठन वा समूहहरू र तिनका क्रियाकलापहरूलाई स्वीकार गर्न सके मात्र संगठनात्मक उद्देश्य प्राप्त गर्न सकिन्छ । बर्नाडको व्यवहारिक अध्ययनबाट मात्र प्रशासनमा प्रभावकारिता भएको माथिका कुरासँग बेमेल देखिन्छ ।

सामुदायिक मा.वि.का प्र.अ. हरूको शैक्षणिक नेतृत्वलाई समस्या सिर्जना गर्ने तत्वहरूलाई कसरी न्यूनीकरण गर्न सकिन्छ भनी नेतृत्वशैलीलाई सुधार गर्ने उपायहरूको विश्लेषण माथि उल्लेखित ११ वटा उपशीर्षक राखी विश्लेषण गरिएको थियो । त्यसमा प्र.अ.लाई राजनैतिक हस्तक्षेप हुन नहुने, प्र.अ. लाई नेतृत्व विकास र व्यवस्थापन सम्बन्धी तालिम दिनु पर्ने, प्र.अ. लाई शिक्षणमा संलग्न गराउनु नहुने, प्र.अ. को सेवा सुविधामा वृद्धि गर्नु पर्ने र प्र.अ. र सरोकार पक्षहरू बीचको सम्बन्धमा सुधार हुनु पर्ने, नेतृत्व शैली समय सापेक्ष बनाउनु पर्ने, प्र.अ. को भूमिका समन्वयकारी हुनु पर्ने, प्र.अ. ले शिक्षक विद्यार्थीसँग राम्रो सम्बन्ध राख्नु पर्ने, विद्यालयमा कडा अनुशासन कायम हुनु पर्ने, अभिभावकसँग निरन्तर सम्बन्ध कायम गर्नु पर्ने, सामुहिक निर्णय गर्ने परिपाटी अवलम्बन गर्नु पर्ने जस्ता बुँदाहरू समेटिएका छन् ।

सामुदायिक मा.वि.का प्र.अ. हरूको शैक्षणिक नेतृत्वलाई समस्या सिर्जना गर्ने तत्वहरूलाई कसरी न्यूनीकरण गर्न सकिन्छ भनि नेतृत्व शैलीलाई सुधार गर्ने उपायहरूको विश्लेषण माथि उल्लेखित पाँचवटा उपशीर्षक राख गरिएको थियो । त्यसमा प्र.अ. लाई राजनैतिक हस्तक्षेप हुनु नहुने, प्र.अ.लाई नेतृत्व विकास र व्यवस्थापन सम्बन्धी तालिम दिनु पर्ने, प्र.अ. लाई शिक्षणमा संलग्न गराउनु नहुने, प्र.अ. को सेवा सुविधामा वृद्धि गर्नु पर्ने र प्र.अ. र सरोकार पक्षहरू बीचको सम्बन्धमा सुधार हुनु पर्ने बुँदाहरू समेटिएका छन् । भविष्यमा प्र.अ. को शैक्षणिक नेतृत्व शैलीलाई सुधार गर्ने उपायहरूमा माथि उल्लेखित प्रभाव पार्ने तत्वहरू र समस्याको न्यूनीकरण गर्दै लैजानु पर्छ ।

परिच्छेदे पाँच

निष्कर्ष र सुभाव

यस परिच्छेद अध्ययनको निष्कर्ष र सुभाव समावेश गरिएको छ । सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूको नेतृत्वशैली र उक्त नेतृत्वशैलीका राम्रा अभ्यासहरूको पहिचान, नेतृत्वलाई प्रभाव पार्ने तत्वहरूको खोजी गर्ने र नेतृत्वशैलीमा प्रभाव पार्ने तत्वहरूको उपायहरू सुभाउने क्रममा अध्ययनको छनोटमा परेका माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापक, व्यवस्थापन समितिका अध्यक्ष, शिक्षक, विद्यार्थी, सम्बन्धित क्षेत्रका स्रोतव्यक्ति र वि.नि. हरूसँग प्रश्नावली, अन्तर्वार्ता, छलफलबाट प्राप्त सूचनाको आधारमा अध्ययनका निष्कर्ष र सुभावलाई प्रस्तुत गरिएको छ । यस परिच्छेदमा तथ्याङ्कको प्रस्तुतीकरण एवं नतिजा विश्लेषणबाट प्राप्त जानकारीको आधारमा निष्कर्ष र सुभावलाई क्रमशः निम्नानुसार प्रस्तुत गरिएको छ ।

५.१ निष्कर्ष

यो अध्ययनले विद्यालयमा मानवीय संसाधनको व्यवस्थापनमा मानवीय आधार हुँदा हुँदै व्यक्तिगत सरसल्लाहलाई प्रधानता दिनु, सरोकारवालाहरू विच समन्वयात्मक वातावरण निर्माण गर्न पत्राचारलाई मात्र लिइएको प्र.अ. र शिक्षक विच सहयोगात्मक कार्यशैलीको अभाव, राजनैतिक हस्तक्षेप, बन्द हडताल जस्ता घटनाले भएको शैक्षिक क्षति, सामाजिक सचेतनाको अभावमा प्र.अ.लाई उसका कार्यमा बाधा उत्पन्न भएको, आर्थिक एवं भौतिक अवस्थाले व्यवस्थापनमा असर गरेको पुस्तकालय एवं वाचनालयको प्रवन्ध नभएको, प्र.अ.का समस्या समाधानमा प्र.अ. आफै कमजोर, माथिल्लो तहबाट निरीक्षण अनुगमनको अभाव, प्र.अ.लाई बढी लोड भएको आदि पक्षहरूलाई तलका अनुच्छेदमा विस्तार गरिएको छ ।

यस अध्ययनका उद्देश्यहरू प्राप्तिका लागि छनोट गरिएका सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापक, विद्यालय व्यवस्थापन समितिका अध्यक्ष, शिक्षक, विद्यार्थीहरूसँग प्रश्नावली, अन्तर्वार्ता, छलफल आदि साधनहरूको प्रयोग गरी सूचना र तथ्याङ्क सङ्कलन गरिएको थियो । ती तथ्याङ्कहरूलाई विश्लेषण गर्दा सामुदायिक मा.वि.का प्रधानाध्यापकहरूले प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली

अवलम्बन गरेको भए पनि नेतृत्वशैलीका राम्रा अभ्यासहरूको अध्ययन गर्दा सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयमा भन्दा निजी माध्यमिक विद्यालयमा राम्रा अभ्यासहरू बढी गरेको निष्कर्ष निकालियो । त्यस्तै राम्रा अभ्यासका आधारहरू पनि निजी माध्यमिक विद्यालयमा बढी भएको निष्कर्ष निकालियो । सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूले अवलम्बन गरेको नेतृत्व शैलीका राम्रा अभ्यासहरूको अध्ययनबाट सामुदायिक मा.वि.का प्रधानाध्यापकहरू विद्यालयमा गरिने शिक्षण क्रियाकलापमा अलि बढी नै प्रजातान्त्रिक र पारदर्शी देखिए जसले गर्दा सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयमा पनि राम्रा अभ्यासहरू देखिनुका साथै राम्रा अभ्यासका आधारहरूमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली एक प्रमुख रहेको मानिन्छ । उक्त नेतृत्वशैलीले शिक्षक, विद्यार्थी र प्रधानाध्यापक बीच घनिष्ट सम्बन्ध रहनुले विद्यालयका सम्पूर्ण गतिविधि अगाडि बढाउन सहज भएको देखिएको छ । प्रधानाध्यापकहरूको नेतृत्वमा समस्या सिर्जना गर्ने तत्वहरूमा प्र.अ. लाई राजनीतिक दबाव आउनु, शिक्षक कार्य गर्नु पर्ने, योग्यता र सक्षमता कम हुनु, नेतृत्व विकास र व्यवस्थापनको तालिम नदिनु, सरोकारवाला पक्षहरूबाट प्र.अ. लाई सहयोग नहुनु, शिक्षक साथीहरूसँग र अन्य सम्बन्धित व्यक्तिसँग असमझदारी बढ्नु, जिम्मेवारी र दायित्वबोध नहुनु आदि पाइएको थियो । यस्ता समस्याहरूसँग जुध्दै प्र.अ.ले नेतृत्व वहन गरी रहेकाले विद्यालयको शैक्षिक स्तरमा वृद्धि हुन नसकेको पाइयो ।

प्र.अ. तथा शिक्षक छनैटमा नीतिगत आधार हुँदाहुँदै पनि देशको अस्थिर राजनैतिक प्रभावका कारण नीति कार्यान्वयन हुन नसकी व्यक्तिवादी भावना देखिन्छ । एउटा संगठनमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापनलाई मानवीय, न्यायोचित व्यवहार हुनुपर्नेमा पत्राचारबाट औपचारिकता मात्र निर्वाह गरेको पाइयो । जवसम्म संगठन भित्र कार्यरत तमाम मानवशक्ति विच असहयोगको वातावरणलाई पारदर्शी, न्यायोचित, विवेकी सम्बन्धका आधारमा सञ्चालन हुनु जरुरी हुन्छ तर काम चलाउ गर्ने परम्परा पाइयो । विद्यालयको लक्ष्य भनेकै सिंगो विद्यालयको सिकाइ उपलब्धीलाई माथि उठाउने हो फेरि पनि यहाँ राजनैतिक प्रभावका कारण शिक्षण सिकाइमा बाधा पुगेको पाइयो । सामाजिक चेतनास्तर तल भएको अवस्थाबाट प्र.अ.लाई उसका कार्यमा सहयोगी वातावरण नभई प्रतिकूल वातावरण रहेको पाइयो । संस्थालाई बलियो बनाउन आवश्यक आर्थिक भौतिक पक्षको कमिले मानवीय संसाधन व्यवस्थापन र अन्य भौतिक अवस्थाबाट प्र.अ.का समस्याहरू धेरै भएका, विद्याललाई पवित्र शैक्षिक स्थल बनाउन प्र.अ. स्वयं उदाहरण बन्नुपर्ने आवश्यकता देखिएको, पुस्तकालय वाचनालयको

व्यवस्था नगर्दा विद्यार्थी शैक्षिक प्रगतिमा बाधा देखिएको र संगठनलाई आवश्यक नियन्त्रणको पनि आवश्यकता हुँदा हुँदै माथिल्लो निकायबाट निरीक्षण अनुगमन भएकोले निम्मेवारी बोध नभएको पाइयो ।

५.२ सुभाब

मानव स्रोत व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व सम्बन्धि गरिएको यस अध्ययनको आधारमा निकालिएको निष्कर्ष अनुसार भविष्यमा लिईनुपर्ने नीतिगत निर्णयहरु अभ्यास तहमा गरिनु पर्ने कार्यहरु र यस विषयमा थप ज्ञान हासिल गर्नेका निम्ति अनुसन्धान गरिने क्षेत्र एवं मुद्दाहरु देखिएकोले त्यस सम्बन्धमा तल चर्चा गरिएको छ ।

५.२.१ नीतिगत तह

मानव स्रोत व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व सम्बन्धी कार्याशाला गोष्ठी सञ्चालन गर्ने वातावरण मिलाउनु पर्दछ । विद्यालय मानवीय संसाधनमुख्य गरि शिक्षक व्यवस्थापनको अवस्थामा सुधार गर्न व्यक्तिगत सरसल्लाहको अन्त्य गरि पारदर्शी एवं नियमसंगत व्यवस्था हुनुपर्ने देखिन्छ ।

विद्यालयसँग सरोकारवाला पक्षहरू सँग सुमधुर सम्बन्ध बनाउनु पर्ने देखिन्छ । माध्यमिक विद्यालयमा प्रधानाध्यापकको छुट्टै व्यवस्था गर्नुपर्ने देखिन्छ । विद्यालयलाई राजनैतिक प्रभावबाट मुक्त राखी स्वतन्त्र र स्वात्त शैक्षिक संस्था बनाउनुपर्ने देखिन्छ । शैक्षिक संस्थालाई सबैक्षेत्रबाट सहयोगात्मक वातावरण बनाउन समाजको चेतनास्तर उठाउने कार्यहरू विद्यालयले गर्नुपर्ने देखिन्छ । विद्यालयलाई राजनैतिक प्रभावबाट मुक्त राखी स्वतन्त्र र स्वात्त शैक्षिक संस्था बनाउनुपर्ने देखिन्छ । शैक्षिक संस्थालाई सबैक्षेत्रबाट सहयोगात्मक वातावरण बनाउन समाजको चेतनास्तर उठाउने कार्यहरू विद्यालयले गर्नुपर्ने हुन्छ । सवल एवं परिणाममुखी बनाउन आर्थिक एवं भौतिक पक्षलाई मजबुत बनाउनुपर्ने हुन्छ । विद्यार्थीहरूको शैक्षिक स्तर वृद्धि गर्न पुस्तकालय तथा वाचनालयको व्यवस्था

गर्नुपर्ने देखिन्छ । विद्यालयका योजना निर्माण गर्दा विद्यार्थी, शिक्षक, वि.व्य.स.,

पि.टि.ए., लगायत सरोकारवालाहरूलाई संलग्न गराउने , शिक्षक, शिक्षिका बिच आपसी

अनुभवहरूको आदान प्रदान गर्ने वातावरण तयार गर्ने, शिक्षक कर्मचारीलाई निर्दिष्ट कार्यमा

सफल बनाउन प्र.अ.ले सबल, सक्षम नेतृत्व प्रदान गर्ने र प्र.अ.ले विद्यालयका कार्यमा शिक्षक, विद्यार्थी, अभिभावक समुदाय तथा अन्य संघ संस्थालाई सहभागी गराउन कुशल नेतृत्व प्रदान गर्नु पर्ने देखिन्छ ।

कुनै पनि सरकारी संगठनले नीतिनियम बनाइ दिएर मात्र हुँदैन । त्यसको सही ढंगले पालना हुनु पर्दछ । ऐन नियमहरूको पालना गराउने तह अभ्यास तह भएकोले यस तहमा प्रचलित ऐन नियमको कडाइका साथ कार्यान्वयन गराउनु पर्ने देखिन्छ । शिक्षा मन्त्रालय र शिक्षा विभागले बनाएका ऐन, नियम र उपनियमहरूको मातहतका कार्यालय जस्तै क्षे.शि.नि., शैक्षिक जनशक्ति विकास केन्द्र, शिक्षक तालिम केन्द्र, जिल्ला शिक्षा कार्यालय, स्रोत केन्द्र र विद्यालयहरूले अझ बढी जिम्मेवारीपूर्वक पालना गर्नु पर्ने देखिन्छ । प्र.अ. पदको नियुक्तिको लागि शिक्षा नियमावलीमा प्रतिस्पर्धात्मक परीक्षा मार्फत् छनोट गर्ने भनिए पनि व्यवहारमा यो लागू हुन सकेको देखिँदैन । वर्तमानमा प्र.अ. को नियुक्ति प्रक्रिया हेर्दा कम योग्यता र क्षमताका हुनु, कनिष्ठ व्यक्ति हुनु, विद्यालयको तह अनुसार प्र.अ. नहुनु जस्ता कारणले गर्दा विद्यालयको नेतृत्व कमजोर भएको देखिन्छ । यस्ता समस्या निरूपणका लागि नीतिगत रूपमा स्पष्ट व्यवस्था हुने गरी स्वतन्त्र र निष्पक्ष ढंगले प्र.अ.को नियुक्ति जिल्ला शिक्षा कार्यालयले गर्नु पर्ने देखिन्छ ।

शिक्षा क्षेत्रका ऐन नियमहरूको अन्तिम कार्यान्वयन स्थल भनेको विद्यालय भएकोले यसमा प्र.अ.हरूको जिम्मेवारी र दायित्व बढी देखिन्छ । प्र.अ. को नेतृत्व सीपका राम्रा पक्षहरूलाई बढाउँदै लैजाने र नेतृत्वमा देखा परेका समस्याहरूको न्यूनिकरण गर्दै जानका लागि सारकोरवाला पक्षहरूले सहयोगात्मक भावनाले अभिप्रेरित भई आआफ्नो कर्तव्य पालनामा लाग्नु पर्ने देखिन्छ । स्वयम् प्र.अ.हरूले विद्यालयहरूसँग सम्बन्धित सरोकारवालाहरूलाई विद्यालयप्रति अपनत्व भावनाको विकास तर्फ उत्प्रेरित गराउन सकनु पर्ने देखिन्छ । शैक्षिक निकायमा भए गरेका शैक्षिक गतिविधिहरूको सूचना र जानकारीहरू विद्यालयका प्र.अ.हरूसम्म प्रवाह गर्नका लागि सारेकारवाला पक्षहरू क्रियाशील हुनु पर्ने देखिन्छ । प्र.अ.हरूले ऐन नियमहरूमा भएको व्यवस्था पालना र कार्यान्वयन गराउदा राजनीतिक दबावलाई बन्द गराई विद्यालयका साझा शैक्षिक चौतारीको रूपमा लिन आचारसंहिता बनाई लागू गर्नु पर्ने देखिन्छ । तालिम प्राप्त भइसकेपछि सो तालिमको कार्यान्वयन विद्यालयमा भइरहेको छ कि छैन भन्ने कुराको जानकारी शैक्षिक जनशक्ति विकास केन्द्रले गर्नु पर्ने देखिन्छ ।

५.३.३ अनुसन्धान तह

सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैलीमा गरिएको अध्ययनको निकर्ष अनुसार विद्यालयको शैक्षिक गुणस्तर वृद्धि गर्ने प्रमुख व्यक्ति प्र.अ. भएकाले प्र.अ.को नेतृत्वशैली नै बढी जिम्मेवार रहेको देखियो । वर्तमानमा प्र.अ. ले अवलम्बन गरेका शैक्षणिक नेतृत्व शैलीका सकारात्मक पक्षहरूको जगेर्ना गर्दै भविष्यमा प्र.अ. हरूको नेतृत्वलाई अझ सक्षम, प्रभावकारी र समय सापेक्ष बनाउन केकस्ता उपायहरू गर्न सकिन्छ भनी खोज र अनुसन्धान गर्नु पर्ने देखिन्छ । नेतृत्व शैलीलाई बाधा पुऱ्याउने तत्वहरूकोबारेमा थप अनुसन्धान गर्नुपर्ने देखिन्छ । नेतृत्व शैलीमा प्रभाव पार्ने तत्वहरू र नेतृत्वशैलीमा प्रभाव पार्ने तत्वहरूको समाधानका उपायहरूको न्यूनिकरण गर्नका लागि के के उपायहरू हुन सक्छन् भन्ने कुराहरूको अनुसन्धान गर्नु पर्ने देखिन्छ । त्यस्तै छात्रछात्राको सिकाइ उपलब्धी कम हुनु र उनीहरूको व्यक्तिगत विकास कम हुनुमा प्र.अ. को शैक्षणिक नेतृत्व शैली कति जिम्मेवार छ भनी खोजी गर्नु पर्ने देखिन्छ । त्यसैगरी सामुदायिक विद्यालयहरूमा विद्यार्थी संख्या घट्दै जानु र निजी विद्यालयमा विद्यार्थीको संख्या बढ्दै जानुको बारे थप अनुसन्धान र खोज गर्नु पर्ने देखिन्छ ।

हरेक विद्यालयहरूले मानवीय संसाधन व्यवस्थापनका ठोस आधार सहितका योजनाहरू बनाउने, विषयगत प्राथमिकता निर्धारण गर्ने, विद्यार्थी संख्या समेतको ख्याल राख्ने, विद्यालयमा पढाइ हुने अनिवार्य र ऐच्छिक विषयको आधारमा मानवीय संसाधन परिपुर्तिका लागि व्यवस्था गर्ने गर्नु पर्दछ । सरकारका निकायहरूले समेत यस्तै प्रकारका योजनाबाट काम गर्नुपर्दछ । विद्यालयमा उपलब्ध मानवीय संसाधनलाई लक्ष्य प्राप्तिका लागि अधिकतम उपयोग गर्न निर्जिव श्रोत साधनहरूको पर्याप्तता र परिचालनमा ध्यान पुऱ्याउनु पर्दछ । हरेक विद्यालयहरूले बास्तविक मानवीय संसाधनहरूको पहिचान गरी तिनीहरूलाई विद्यालयको आवश्यकता अनुसार आफ्नो विद्यालयमा आकर्षित गर्ने विभिन्न कार्यक्रमहरू ल्याउनु पर्ने देखिन्छ ।

सन्दर्भग्रन्थ सूची

अधिकारी, दिपकराज(२०६२), *माध्यमिक विद्यालयको शैक्षिक सुधारको व्यवस्थापनमा प्र.अ.को भूमिका*, (अप्रकाशित शोधपत्र), त्रिभुवन विश्वविद्यालय,शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभाग,काठमाण्डौ

कोइराला, विद्यानाथ र श्रेष्ठ, चन्द्रवहादुर (२०६४), *शैक्षिक व्यवस्थापन र सङ्गठनात्मक व्यवहार*, काठमाण्डौ, विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।

खनाल, पेशल (२०६०), *शैक्षिक अनुसन्धान पद्धति*, काठमाण्डौ : स्टुडेन्टस कम्प्यूटर सर्भिस सेन्टर नयाँ बजार ।

काफ्ले, र अन्य (२०६२), *शैक्षिक प्रशासन र सुपरिवेक्षण*, काठमाडौं: विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।

छन्त्याल, थमप्रसाद (२०६०), *विद्यालय तहमा वर्तमान सुपरिवेक्षण व्यवस्थापनको*

विश्लेषण, अप्रकाशित शोधपत्र शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभाग किर्तीपुर ।

भट्टराई, टङ्कप्रसाद (२०६५), *शिक्षक सुपरिवेक्षक बीच अन्तर सम्बन्ध: सुपरिवेक्षक*

उपचारकर्ताको रूपमा, अप्रकाशित स्नातकोत्तर शोधपत्र, त्रि.वि किर्तीपुर ।

भट्टराई, ईश्वरीप्रसाद (२०६१), *शिक्षण सिकाइ सुधारमा प्रधानाध्यापकको भूमिका:*

एक अध्ययन अप्रकाशित स्नातकोत्तर शोधपत्र, ताहाचल ।

शर्मा, भोजराज (२०६४) *शिक्षाको सैद्धान्तिक पक्ष*, काठमाडौं: प्रज्ञा प्रकाशन ।

शर्मा, गोपीनाथ (२०६२) *नेपालमा शिक्षा आयोगका प्रतिवेदन* काठमाडौं: मकालु

बुक्स एण्ड स्टेशनर्स ।

शर्मा, गोपीनाथ (२०६०) *नेपालमा शिक्षाको शिक्षाको इतिहास भाग दुई* काठमाडौं:

मकालु बुक्स एण्ड स्टेशनर्स ।

शैक्षिक जनशक्ति विकास केन्द्र (२०६६), *प्रधानाध्यापक नेतृत्व क्षमता विकास*

तालिम: काठमाडौं ।

शिक्षा ऐन २०२८, *शिक्षा नियमावली संशोधन (२०६६)*, काठमाडौं: सहिष्णु प्रकाशन ।

शर्मा, अम्बिका कुमारी (२०६८) *शिक्षण सिकाइमा सुपरिवेक्षण रुपमा प्रधानाध्यापक :*

वस्नेत, अशोक (२०६४) *सार्वजनिक माध्यमीक विद्यालयमा प्र.अ.को भूमिका* अप्रकासितशोधपत्र),
शिक्षाशास्त्र संकाय सुकुना बहुमुखी क्याम्पस, मोरङ ।

खडका, केशरजङ्ग (२०६७) *संगठनात्मक व्यवहार तथा मानव स्रोत व्यवस्थापन*, बागबजार
काठमाण्डौ ।

थापा, विजयकुमार ,श्रेष्ठ चन्द्रबहादुर र सिग्देल शैलेन्द्रप्रसाद (२०६४), *व्यवस्थापन सूचना प्रणाली र
मानव स्रोत व्यवस्थापन*, भोटाहिटी काठमाण्डौ., विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।

काफ्ले वासुदेव,श्रेष्ठ चन्द्रबहादुर र सिन्हा रामस्वरूप(२०६७), *शैक्षिक प्रशासन र सुपरिवेक्षण*,
भोटाहिटी काठमाण्डौ, विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।

थापा, विजयकुमार ,श्रेष्ठ चन्द्रबहादुर र सिग्देल शैलेन्द्रप्रसाद (२०६४), *व्यवस्थापन सूचना प्रणाली र
मानव स्रोत व्यवस्थापन*, भोटाहिटी काठमाण्डौ., विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।

भट्टराई, इश्वरी प्रसाद (२०६९), *विद्यालयीय शिक्षा सुधारका लागि प्रधानाध्यापक, शिक्षक तथा
समाजसेवीको भूमिका* (अप्रकाशित शोधपत्र) , त्रिभुवन विश्वविद्यालय शैक्षिक योजना
तथा व्यवस्थापन विभाग, काठमाण्डौ ।

निउरे, धुव्रप्रसाद (२०६८), *अनुसन्धान पद्धति*, काठमाण्डौ : क्वेट पब्लिकेसन, कीर्तिपुर ।

मानव संसाधन व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व

अनुसूची : १

प्रधानाध्यापकको लागि अर्न्तवार्ता प्रश्नावली

नाम : अनुभव वर्ष :

विद्यालयको नाम : योग्यता :

तह : मिति :

- 1_ तपाईंले शिक्षक व्यवस्थापन कसरी गर्नुभएको छ ?
- 2_ विद्यालयसँग सरोकारवालाहरूसँग कसरी समन्वय गर्दै आउनुभएको छ ?
- 3_ शिक्षकलाई सक्रिय रूपमा टिकाईराख्न तपाईं के गर्नुहुन्छ ?
- 4_ तपाईंले सरोकारवालाहरूलाई कसरी समन्वय गर्दै आउनुभएको छ ?
- 5_ तपाईंको विचारमा व्यवस्थापनलाई बढि असर पार्ने कुन पक्ष होला ?
- 6_ शिक्षक शिक्षिकाको शिक्षण सीपको अवस्था कस्तो छ ?
- 7_ तपाईंको प्रशासनिक कार्य संचालन तथा सुधारकोलागि समुदायको सहभागिता कस्तो छ ?
- 8_ तपाईंले गर्ने कार्यहरू के के मानवीय स्रोत व्यवस्थापनमा पर्दछन् ?
- 9_ तपाईंको विचारमा शैक्षिक उपलब्धी प्रभाव पार्ने पक्षहरू के के हुन् ?
- 10_ आफ्नो भूमिका निर्वाह गर्दा तपाईंले महसुस गरेका समस्याहरू के के हुन् ?
- 11_ तपाईंका कार्यक्षेत्रका समस्याहरू हटाउन के के गर्नुपर्ला ?
- 12_ तपाईंको विचारमा मानवीय स्रोत व्यवस्थापनमा असर पार्ने पक्षहरू के के हुन सक्दछन् ?

.....

मानव संसाधन व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व

अनुसूची : २

शिक्षकको लागि प्रश्नावली

नाम : अनुभव वर्ष :

विद्यालयको नाम : योग्यता :

तह : मिति :

- 1_ तपाईं शिक्षक व्यवस्थापनमा कुन कुरालाई आधार मान्नुहुन्छ ?
- 2_ तपाइको विचारमा प्र.अ. र शिक्षक विच कस्तो सम्बन्ध हुनुपर्छ ?
- 3_ तपाईं प्र.अ.लाई कस्तो भूमिकामा हेर्नुहुन्छ ?
- 4_ शिक्षक व्यवस्थापनमा प्र.अ.को कौशलता कस्तो छ ?
- 5_ प्र.अ. र शिक्षक विच कस्तो सम्बन्ध छ ?
- 6_ मानवीय स्रोत व्यवस्थापनले सिकाई उपलब्धीमा सहयोग गर्छ ?
- 7_ तपाईंको विद्यालयको मानवीय स्रोत व्यवस्थापनलाई कस्तो ठान्नुहुन्छ ?
- 8_ प्र.अ.को भूमिकाले तपाईंको कार्यक्षेत्रमा कस्तो प्रभाव पारेको छ ?
- 9_ तपाईंको विचारमा कुन कुन कार्यले शैक्षिक उपलब्धीलाई वृद्धि गर्न मद्धत पुऱ्याउँछ ?
- 10_ मानवीय स्रोत व्यवस्थापनमा के के कुराले असर गर्दछ ?
- 11_ प्र.अ. शिक्षक विचको सम्बन्ध राम्रो बनाउन तपाइले के के गर्नुभएको छ ?

मानव संसाधन व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व

अनुसूची : ३

विद्यालय व्यवस्थापन समिति अध्यक्षको लागि प्रश्नावली

नाम : अनुभव वर्ष

विद्यालयको नाम : योग्यता :

तह : मिति :

- 1_ तपाईं शिक्षक व्यवस्थापन कसरी गर्नुहुन्छ ?
- 2_ सरोकारवाला सँग समन्वय गर्दा के के तरिका अपनाउनुभएको छ ?
- 3_ तपाईं प्र.अ. र शिक्षकको सम्बन्ध कस्तो हुनुपर्छ भन्नुहुन्छ ?
- 4_ मानवीय स्रोत व्यवस्थापन सँग सम्बन्धित वर्षमा कतिपटक बैठक बस्नुहुन्छ ?
- 5_ शैक्षिक गुणस्तर वृद्धि गर्न वि.व्य.स.को भूमिका हुन्छ ?
- 6_ तपाईं मानवीय स्रोत व्यवस्थापनमा प्र.अ.लाई कसरी हेर्नुहुन्छ ?
- 7_ तपाईं मानवीय स्रोत व्यवस्थापनमा कुन पक्षलाई बढी महत्व दिनुहुन्छ ?
- 8_ तपाईंको विचारमा मानवीय स्रोत व्यवस्थापनमा प्र.अ.का कार्य के के हुनसक्छन् ?
- 9_ तपाईंको विचारमा शैक्षिक उपलब्धीलाई कुन कुन पक्षले प्रभाव पार्दछन् ?
- 10_ तपाईंले महशुस गर्नुभएका प्रधानाध्यापकको कार्यक्षेत्रका समस्या के के हुन् ?
- 11_ तपाईंको विचारमा मानवीय स्रोत व्यवस्थापन सम्बन्धी प्र.अ.का समस्या समाधानका उपायहरू के के हुन सक्दछन् ?
- 12_ तपाईं विद्यालयको समग्र विकासमा प्र.अ.लाई उपयुक्त ठान्नुहुन्छ ?

**मानव संसाधन व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व
अनुसूची : ४
स्रोतव्यक्तिको लागि प्रश्नावली**

नाम :

अनुभव वर्ष :

स्रोतकेन्द्रको नाम :

योग्यता :

ठेगाना :

- 1_ तपाईं शिक्षक व्यवस्थापन के आधारमा गर्नुहुन्छ ?
- 2_ तपाईं प्र.अ. र शिक्षक विच कस्तो सम्बन्ध मान्नुहुन्छ ?
- 3_ तपाईं एउटा विद्यालयमा एक शैक्षिक वर्षमा कति पटक सम्म अवलोकन गर्न जानुहुन्छ ?
- 4_ तपाईं विद्यालय व्यवस्थापनमा प्र.अ.ले निर्वाह गर्नुभएको भूमिका प्रति कतिको सन्तुष्ट हुनुहुन्छ ?
- 5_ मानवीय स्रोत व्यवस्थापनको लागि प्र.अ.हरुमा हुनुपर्ने सीपको कस्तो अवस्था छ ?
- 6_ तपाईं अवलोकनमा विद्यालय पुग्दा आफूलाई कसरी प्रस्तुत गर्नुहुन्छ ?
- 7_ मानवीय स्रोत व्यवस्थापनमा प्र.अ.का कार्यहरु के के हुनसक्छन् ?
- 8_ तपाईंको विचारमा शैक्षिक उपलब्धी उठाउन के के गर्न सकिन्छ ?
- 9_ तपाईंको सुपरीवेक्षणमा प्र.अ.का मानवीय स्रोत व्यवस्थापन सम्बन्धी कस्ता कस्ता समस्याहरु देख्नुभएको छ ?
- 10_ तपाईंको विचारमा मानवीय स्रोत व्यवस्थापनमा के के कुराहरु असर पार्दछ ?
- 11_ तपाईंको विचारमा प्र.अ.का मानवीय स्रोत व्यवस्थापन सम्बन्धी समस्या समाधान गर्ने उपायहरु के के हुन् ?

मानव स्रोत व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व

अनुसूचि ४

अध्ययनको लागि छनौटमा परेका विद्यालयहरु

क्र. सं.	विद्यालयको नाम	स्रोतकेन्द्र
१	श्री मङ्गल उ. मा.वि. किर्तिपुर	किर्तिपुर मा.वि., बाहिरिगाँउ स्रोतकेन्द्र
२	श्री जनसेवा उ. मा. वि. पाँगा, किर्तिपुर	"
३	श्री किर्तिपुर मा. वि., बाहिरिगाँउ, किर्तिपुर	"
४	श्री बाद्यभैरव मा. वि., किर्तिपुर	"