

## परिच्छेद एक : परिचय

### १.१ अध्ययनको पृष्ठभूमि

विद्यालय व्यवस्थापनका विभिन्न पक्षहरूमध्ये मानवस्रोत व्यवस्थापन पनि एउटा महत्त्वपूर्ण पक्ष मानिन्छ । विद्यालयमा गरिने शिक्षक व्यवस्थापन यसैको एउटा अङ्ग हो । विद्यालयको तह र कक्षागत स्तर अनुसार विभिन्न विषयहरूको शिक्षणका लागि आवश्यक योग्यता, दक्षता र सिप भएका शिक्षकहरूको व्यवस्थापन आवश्यक हुन्छ । शिक्षक व्यवस्थापनको प्रत्यक्ष प्रभाव शैक्षिक उपलब्धिमा परेको हुन्छ । शिक्षकले विद्यार्थीहरूमा आवश्यक ज्ञान, सिप, दक्षता र मान्यताको विकास र विस्तार गर्नु पर्दछ । शिक्षक अयोग्य वा अदक्ष भए शैक्षिक पद्धतिका कार्यहरू प्रभावकारी ढङ्गले चल्न सक्दैनन् । शिक्षक बाहेक शैक्षिक पद्धतिमा अन्य धेरै पक्षले कार्य गरिरहेका हुन्छन् । प्रधानाध्यापक, निरीक्षक, स्थानीय शैक्षिक अधिकारी, क्षेत्रीय अधिकारी, संस्था प्रमुख, विभागीय प्रमुख, अनसन्धान एकाई प्रमुख, शैक्षिक योजनाकार जस्ता व्यक्तिहरूले पनि विभिन्न कार्य गरिरहेका हुन्छन् (थापा, श्रेष्ठ र सिग्देल, २०६४) ।

मानव संसाधन व्यवस्थापनलाई विभिन्न तरिकाले कार्यान्वयन गरिन्छ । संगठनमा कर्मचारीले गर्ने कामको प्रकृति निर्धारण गर्नु, श्रम आवश्यकताको पहिचान गर्नु, उमेद्वार छनोट गर्नु, भर्ना गर्नु, पुनर्ताजगी तालिमको व्यवस्था गर्नु, ज्याला तथा तलब व्यवस्था गर्नु, प्रोत्साहन र सुविधा प्रदान गर्नु, कर्मचारीलाई कामप्रति प्रतिबद्ध बनाउनु आदिको व्यावहारिक पक्ष नै मानव संसाधन व्यवस्थापन हो (खड्का, २०६४) । नेपालमा विद्यालय शिक्षाको इतिहास त्यति लामो देखिदैन । जङ्गबहादुर राणाले वि.सं. १९१० मा स्थापना गरेको नेपालको पहिलो प्राथमिक विद्यालयको प्रधानाध्यापकका रूपमा मि. क्यानिङ र विद्यालय सञ्चालक तथा सुपरिवेक्षकका रूपमा मि. रस नियुक्त भएका थिए (शर्मा, २०५०) । यसरी सुरु भएको विद्यालय स्थापना र शिक्षक व्यवस्थापनको इतिहासमा वर्तमान समयसम्म आइपुग्दा विभिन्न किसिमका इतिहास, ऐन, नियम, आयोगका प्रतिवेदनका आधारमा सामुदायिक विद्यालयहरूमा शिक्षकहरूको व्यवस्थापन हुँदै आएको देखिन्छ ।

वि.सं. १९९६ माघ ८ गते नेपालको शिक्षाको इतिहासमा पहिलो शिक्षा इतिहास प्रकाशनमा आयो । यसले विद्यालयमा शिक्षक व्यवस्थापन तथा आचार संहिताका सम्बन्धमा विशेष व्यवस्था गरेको देखिन्छ । नयाँ शिक्षक (मास्टर) भर्ना गर्दा विज्ञापन दिई सबभन्दा योग्यलाई भर्ना गर्नु र अर्को, स्कुलमा काम गरिरहेको मास्टर भर्ना गर्दा जाहेर गरेर मात्र गर्नु भन्ने प्रावधान उक्त इतिहासको दफा ३० मा उल्लेख भएको देखिन्छ (शर्मा, २०५०) ।

नेपालमा २००७ सालमा प्रजातन्त्रको उदय पश्चात् देशभरि नै विद्यालयहरूको स्थापना हुन थाल्यो । नेपाल सरकारले तत्कालीन शिक्षा सम्बन्धी सुविधाहरूको निरीक्षण र विस्तार गर्न वि.सं. २००९ मा एक शिक्षा समिति गठन गरेको थियो । यसले नेपालमा राष्ट्रिय शिक्षाको योजना तयार गर्नका लागि राष्ट्रिय शिक्षा योजना आयोग गठन गर्ने सिफारिस गरेको थियो । वि.सं. २०१० चैत्र ९ गते सरदार रुद्रराज पाण्डेको अध्यक्षतामा ४६ सदस्यीय आयोग गठन गरियो (शर्मा, २०५९) ।

राष्ट्रिय शिक्षा पद्धतिको योजना (२०२८/२०३२) ले नेपालको शिक्षा प्रणाली र संरचनामा महत्त्वपूर्ण परिवर्तन ल्याएको देखिन्छ । यस योजनाले विद्यालयको तहगत संरचना कायम गरी तहगत रूपमा शिक्षक व्यवस्थापन, दरबन्दी कायम तथा शिक्षक विद्यार्थी अनुपातका सम्बन्धमा स्पष्ट व्यवस्था गरेको देखिन्छ । राष्ट्रिय शिक्षा आयोगको प्रतिवेदन, २०४९ ले शैक्षिक व्यवस्थापनको समीक्षाका सन्दर्भमा शिक्षक सेवालाई पनि आधार बनाएको छ । यस प्रतिवेदनले कुनै पनि शिक्षा प्रणालीको प्रभावकारिता शिक्षकको लगनशीलतामा आधारित हुन्छ भन्ने देखाउँदै शिक्षा नियमावली २०२८ को आठौँ संशोधनमा शिक्षक सेवालाई वृत्ति विकासका दृष्टिले सापेक्षिक रूपमा आकर्षक बनाउने प्रयास गरेको कुरा देखाइएको छ । शिक्षक सेवाको क्षेत्रमा सुविधा थपिदै गए पनि त्यसको दक्ष प्रशासनका लागि खास आधारभूत प्रशासकीय संगठन नबिनिसकेको, समयमा सरुवा-बहुवा नहुने जस्ता समस्या रहेको देखाइएको छ (शर्मा, २०५९) ।

शिक्षासम्बन्धी उच्च स्तरीय कार्य समितिको प्रतिवेदन (२०५८) ले विद्यालय शिक्षाको प्रस्तावित कार्यनीति र कार्ययोजनाको अवधारणापत्र-२०५८ मा शिक्षक व्यवस्थापन सम्बन्धी देखिएका समस्याहरू उल्लेख गरेको छ । यस प्रतिवेदनले सार्वजनिक विद्यालयका शिक्षकहरूको व्यवस्थापन अर्थात् भर्ना, तालिम, वृत्ति विकास, सरुवा आदि प्रभावकारी रूपबाट हुन नसकेको, रिक्त स्थायी शिक्षकको नियुक्ति छिटो र छरितो रूपमा हुन नसकेको, राष्ट्रिय शिक्षक सेवा आयोग लोक सेवा आयोग जस्तो निष्पक्ष हुन नसकेको, व्यवस्थापन समितिले नियुक्त गरेका शिक्षकहरू स्तरीय हुन सक्छन् वा सक्दैनन् भन्ने तर्क रहेको र विषय शिक्षकहरूको व्यवस्थापन हुन नसकेको आदि जस्ता समस्या तथा मुद्दाहरू उल्लेख गरेको छ (शर्मा, २०५९) । यस्तै उच्च स्तरीय राष्ट्रिय शिक्षा आयोगको प्रतिवेदन, २०५५ ले माध्यमिक शिक्षाका प्रमुख समस्या तथा मुद्दाहरू उल्लेख गर्ने सन्दर्भमा व्यवस्थापन सम्बन्धमा शिक्षकहरू आफ्नो कामप्रति उदासिन रहनु, आवश्यक संख्यामा विषयगत शिक्षक नहुनु जस्ता समस्याहरू उल्लेख गरेको छ (शर्मा, २०५९) ।

विद्यालय तहमा शिक्षक व्यवस्थापनको वर्तमान व्यवस्थामा राष्ट्रिय शिक्षा आयोगको प्रतिवेदन, २०४९ ले महत्त्वपूर्ण सिफारिस गरेको थियो । यही सिफारिसका आधारमा शिक्षा (छैटौँ संशोधन) ऐन, २०५५ को दफा ११ 'ख' ले सामुदायिक विद्यालयमा नेपाल सरकारबाट स्वीकृत दरबन्दीअनुसार रिक्त शिक्षक पदको नियुक्ति तथा त्यस्तो पदमा नियुक्त शिक्षकको बहुवाका लागि सिफारिस गर्न 'शिक्षक सेवा आयोग'को गठन गर्ने व्यवस्था गरेको देखिन्छ । वर्तमान अवस्थामा यस आयोगले सामुदायिक विद्यालयमा स्थायी पदमा शिक्षकहरूको छनोट, नियुक्ति, पदस्थापना, बहुवा जस्ता कार्यहरू गर्दै आएको देखिन्छ । तर अस्थायी पदमा भने स्थानीय निकाय वि.व्य.समिति, जि.शि.का. आदिले शिक्षक नियुक्ति गर्ने व्यवस्था रहेको पाइन्छ ।

विद्यालयमा रहने शिक्षक दरबन्दी सम्बन्धी व्यवस्था शिक्षा नियमावली २०५९ को नियम ९२ मा उल्लेख गरिएको छ । यस नियमका आधारमा अनुसूची १२ मा उल्लेख भए अनुसार माध्यमिक तह (कक्षा-९ र १०) का लागि अंग्रेजी मूल विषय लिई स्नातक वा सो सरह उत्तीर्ण गरेको एक जना, विज्ञान वा गणित विषय लिई स्नातक वा सो सरह उत्तीर्ण गरेको एक जना, नेपाली मूल विषय लिई स्नातक वा सो सरह उत्तीर्ण गरेको एक जना, सामाजिक विषय अध्यापन गर्नका लागि स्नातक वा सो सरह उत्तीर्ण गरेको एक जना, अन्य ऐच्छिक विषयका लागि सम्बन्धित विषयमा स्नातक वा सो सरह उत्तीर्ण गरेको एक जना गरी कम्तीमा जम्मा पाँच जना शिक्षक रहने व्यवस्था गरेको देखिन्छ ।

पा.वि.के. (२०६३) का अनुसार विद्यालय शिक्षाको सफल कार्यान्वयनको प्रमुख जिम्मेवार व्यक्ति शिक्षकलाई ठहर गर्दै नीतिगत व्यवस्था गरी शिक्षक व्यवस्थापनलाई गुणस्तरीय बनाउने नीति लिएको देखिन्छ ।

विद्यालय शैक्षिक कार्यकलाप सञ्चालन गर्ने प्रमुख स्थान हो । विद्यालयमा उपलब्ध स्रोत र साधनलाई सही ढङ्गबाट परिचालन तथा व्यवस्थित गर्नु पर्ने हुन्छ । यसका लागि मानव संसाधनको महत्त्वपूर्ण भूमिका रहेको हुन्छ । मानवीय संसाधन अर्थात् शिक्षकहरूको व्यवस्थापन अव्यवस्थित भएमा शिक्षण सिकाइ प्रक्रिया व्यवस्थित र अर्थपूर्ण हुँदैन । शिक्षक व्यवस्थापन प्रभावकारी भएमात्र शैक्षिक उपलब्धि हाँसिल हुन सक्दछ । यसका लागि शिक्षकहरूको योग्यता, दक्षता, सिप, अभिप्रेरणा, जोस, जाँगर, एकता जस्ता कुराहरू महत्त्वपूर्ण हुन्छन् । शिक्षक व्यवस्थापनको प्रभावकारिताका लागि प्रेरणा, हौसला, सन्तुष्टि, उचित वातावरण जस्ता कुराहरूको आवश्यकता पर्दछ । यसका लागि प्रचलित ऐन, कानुन तथा व्यावहारिक पक्षको पनि महत्त्वपूर्ण भूमिका रहेको हुन्छ ।

खोज अनुसन्धानले शिक्षक व्यवस्थापनमा देखिएका समस्याहरू पहिचान गरी समस्या समाधानका उपायहरूको खोजीसमेत गर्ने हुँदा यसबाट प्राप्त सुझावहरू सम्बन्धित सबै पक्षका लागि उपयोगी हुने देखिन्छ ।

## १.२ समस्या कथन

विद्यालय तहको शैक्षिक उपलब्धि हासिल गर्नका लागि शिक्षक व्यवस्थापनको महत्त्वपूर्ण भूमिका रहेको हुन्छ । यसका लागि शिक्षकहरूको योग्यता, दक्षता, तालिम, सिप, प्रतिबद्धता जस्ता कुराहरूले भूमिका खेलेका हुन्छन् । सामुदायिक विद्यालयहरूमा शिक्षकहरूको व्यवस्थापनका लागि ऐन, नियमहरूको व्यवस्था भएको पाइन्छ । शिक्षकहरूको नियुक्ति, सरुवा, बढुवाका लागि छुट्टै शिक्षक सेवा आयोगको गठन भई कार्यरत रहेको पनि देखिन्छ । तर, नियमित रूपमा स्थायी विज्ञापन नहुँदा र स्थायी शिक्षक नियुक्त नहुँदा स्थानीय तहबाट अस्थायी नियुक्ति दिई शिक्षकहरूको व्यवस्थापन हुँदै आएको देखिन्छ । यस्तै राहत, करार, निजी आदि विभिन्न प्रकृतिका दरबन्दीहरूको सृजना गरी शिक्षक नियुक्त गर्ने परिपाटीले शिक्षकहरूको व्यवस्थापनमा समस्याहरू उत्पन्न भएका छन् । जसको प्रत्यक्ष प्रभाव शिक्षण सिकाइ कार्यकलाप तथा शैक्षिक उपलब्धिमा समेत पर्न गएको देखिन्छ । यस्तै, माध्यमिक तह (कक्षा-९, १०)मा विषयगत शिक्षकहरूको व्यवस्थापन गर्नुपर्ने प्रावधान गरिएको भए तापनि कतिपय दुर्गम स्थानमा त्यस्ता शिक्षकहरू उपलब्ध हुन नसकेको अवस्थामा अन्य विषयका शिक्षकहरूबाट पनि पठनपाठन भइरहेको पाइन्छ । शिक्षक नियुक्तिमा निष्पक्षता कायम हुन नसक्दा पनि समस्याहरू उत्पन्न भएका छन् ।

शिक्षक व्यवस्थापनमा वि.व्य. समितिको भूमिका, जि.शि.का.को भूमिका, विद्यालय तहको दरबन्दीको अवस्था, दरबन्दी वितरण, शिक्षक विद्यार्थी अनुपात, विषयगत छनोट प्रक्रिया, नियुक्ति, सरुवा, बढुवा जस्ता कुरामा देखिएका समस्या र तिनले शैक्षिक उपलब्धिमा पारेको प्रभावको खोजी गरी समस्या समाधानका उपायहरू प्रस्तुत गर्न आवश्यक ठानेर नै यस विषयलाई समस्याका रूपमा लिइएको हो ।

## १.३ अध्ययनको औचित्य

विद्यालय तहमा गरिने शिक्षक व्यवस्थापन मानव संसाधन व्यवस्थापनको महत्त्वपूर्ण पक्ष हो । विद्यालयमा शिक्षण सिकाइ कार्यकलाप सञ्चालन गरी निर्धारित उद्देश्य तथा लक्ष्य प्राप्त गर्न शिक्षकको व्यवस्थापन गरिएको हुन्छ । यस अध्ययनमा सामुदायिक विद्यालयको माध्यमिक तहमा निर्धारित विषयहरू शिक्षण गर्न के कस्ता शिक्षकहरूको व्यवस्थापन गरिएको छ ?, शिक्षा ऐन नियमावलीको प्रयोग यस क्षेत्रमा कसरी भएको छ ? भन्ने कुराको अध्ययनबाट यस क्षेत्रमा देखिएका समस्याहरू पत्ता लाग्ने छन् । यसका निष्कर्ष र

सुभावहरू सम्बन्धित शिक्षक, विद्यार्थी, वि.व्य.स., शैक्षिक प्रशासक, नीतिनियम निर्माता आदिका लागि उपयोगी हुनेहुँदा यस अध्ययनको औचित्य पुष्टि गर्न सकिन्छ ।

#### १.४ अध्ययनको उद्देश्य

यस अध्ययनका उद्देश्यहरू निम्नानुसार रहेका छन् :

- क) शिक्षक व्यवस्थापनको वर्तमान अवस्था पत्ता लगाउनु,
- ख) शिक्षक व्यवस्थापनमा देखिएका समस्या तथा मुद्दाहरूको खोजी गर्नु,
- ग) शिक्षक व्यवस्थापनमा देखिएका समस्या तथा मुद्दाहरू समाधानका उपायहरू प्रस्तुत गर्नु ।

#### १.५ अनुसन्धानात्मक प्रश्न

यस अनुसन्धानमा निम्नानुसारका अनुसन्धानात्मक प्रश्नहरू रहने छन् :

- क) के माध्यमिक तहमा प्रचलित ऐन, नियममा व्यवस्था भए अनुसार योग्यता र दक्षता भएका शिक्षकहरूको व्यवस्थापन गरिएको छ ?
- ख) शिक्षक व्यवस्थापनको प्रभावकारिता कस्तो छ ? र शिक्षक व्यवस्थापनमा के कस्ता समस्याहरू देखिएका छन् ?
- ग) शिक्षकहरूको पद, तालिम, शिक्षक विद्यार्थी अनुपात के कस्तो रहेको छ ?
- घ) शिक्षक व्यवस्थापनमा देखिएका समस्याहरूको समाधानका उपायहरू के कस्ता हुन सक्छन् ?
- ङ) नीति नियमको कार्यान्वयन के कसरी भएको छ ?

#### १.६ अध्ययनको परिसीमा

नेपालमा वर्तमान प्रावधान अनुसार सामुदायिक र संस्थागत गरी दुई किसिमका विद्यालय सञ्चालनमा रहेका छन् । यस अध्ययनमा सामुदायिक विद्यालयलाई मात्र अध्ययनको आधार बनाइएको छ । यो अध्ययन झापा जिल्ला अन्तर्गत दुर्गापुर स्रोत केन्द्रभित्र पर्ने ५ वटा विद्यालय छनोट गरी ती विद्यालयको माध्यमिक तह (कक्षा ९ र १०) को शिक्षक व्यवस्थापनको अध्ययनमा सीमित गरिएको छ ।

## १.७ मुख्य शब्दको परिभाषा

- सामुदायिक विद्यालय : सामुदायिक विद्यालय भन्नाले नेपाल सरकारबाट नियमित रूपमा अनुदान पाउने गरी अनुमति वा स्वीकृति प्राप्त विद्यालयलाई बुझिन्छ ।
- संस्थागत विद्यालय : नेपाल सरकारबाट नियमित अनुदान नपाउने गरी निजी क्षेत्रमा सञ्चालित विद्यालयलाई संस्थागत विद्यालय भनिन्छ ।
- स्रोत व्यक्ति : स्रोत केन्द्र अन्तर्गत रहेका विद्यालयहरूको निरीक्षण तथा अनुगमन गर्ने व्यक्ति भनिन्छ ।
- अध्यक्ष : अध्यक्ष भन्नाले छनौटमा परेका विद्यालयका विद्यालय व्यवस्थापन समितिका अध्यक्षलाई बुझाउँछ ।
- शिक्षक : शिक्षक भन्नाले विद्यालयको अध्यापकलाई बुझाउँछ । यस शब्दले प्रधानाध्यापक तथा प्राचार्य समेतलाई बुझाएको छ ।
- माध्यमिक शिक्षा : माध्यमिक शिक्षा भन्नाले कक्षा ९ देखि कक्षा १० सम्म दिइने शिक्षालाई बुझाउँछ ।
- मुद्दा : मुद्दा भन्नाले शिक्षक व्यवस्थापनमा देखिएका समस्या वा सम्बन्धित क्षेत्रमा उठेका प्रश्नहरूलाई बुझाउँछ ।

परिच्छेद दुई : सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन तथा सैद्धान्तिक खाका

यस परिच्छेदमा अनुसन्धान समस्यासँग सम्बन्धित केही सैद्धान्तिक लेख रचना तथा पूर्वकार्यहरूको अवलोकन, अध्ययन तथा समीक्षा गरी आफ्नो अध्ययन समस्यालाई सहज बनाउने प्रयास गरिएको छ । यस्तै, यस परिच्छेदमा अध्ययनसँग सम्बन्धित सिद्धान्तहरूको समेत चर्चा गर्ने र पुनरावलोकन कार्यको उपादेयतालाई स्पष्ट पार्ने कार्य गरिएको छ ।

## २.१ सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन

यस अनुसन्धान कार्यमा निम्नानुसारका लेख, रचना, पुस्तक तथा अनुसन्धानात्मक कृतिहरूलाई सम्बन्धित साहित्यका रूपमा अध्ययन गरिएको छ ।

थापा, श्रेष्ठ र सिग्देल (२०६४) को व्यवस्थापन सूचना प्रणाली र मानव संसाधन व्यवस्थापन भन्ने पुस्तकले मानव संसाधन र त्यसको व्यवस्थापन सम्बन्धी सैद्धान्तिक धारणा स्पष्ट पारेको छ । यस पुस्तकका अनुसार मानव संसाधन भन्नाले कुनै पनि संघ, संस्था वा संगठनमा काम गर्ने मानिसलाई बुझिन्छ । संघसंस्थाका निर्धारित लक्ष्य र उद्देश्य हाँसिल गर्न विभिन्न दक्षता, कुशलता भएका जनशक्तिको आवश्यकता पर्दछ । मानव संसाधनले आफ्नो बुद्धि, विवेक, दक्षता आदिको प्रयोग गरी उपयुक्त वस्तु, सेवा साधनको निर्माण गर्दछन् । मानव संसाधन व्यवस्थापन मानवीय संसाधनको प्राप्ति, विकास, विस्तार एवम् उपयोगितासँग सम्बन्धित प्रभावकारी योजना बनाउने, संगठन गर्ने, निर्देशन दिने, नियन्त्रण गर्ने, समन्वय गर्न कार्यसँग सम्बन्धित छ ।

खड्का (२०६४) काअनुसार मानव संसाधन व्यवस्थापन समग्र व्यवस्थापनको एउटा महत्वपूर्ण कार्य हो । मानिसको व्यवस्थापनसँग सम्बन्धित यस कार्यमा विद्यालय वा कुनै संस्थाको उद्देश्य प्राप्त गर्नका लागि आवश्यक मानव संसाधन प्राप्ति गर्ने, विकास गर्ने, पारिश्रमिक तथा सुविधाको व्यवस्था गर्ने, सुरक्षा र स्वास्थ्यमा ध्यान दिने, असल श्रम सम्बन्ध कायम गर्ने जस्ता कार्यहरू पर्दछन् । वास्तवमा विद्यालयमा गरिने शिक्षक व्यवस्थापनको विद्यालयको समग्र उन्नतिमा महत्वपूर्ण भूमिका रहेको हुन्छ । योग्य, दक्ष र अनुभवी शिक्षकहरूको व्यवस्थापनले शैक्षिक उपलब्धि बृद्धि गर्न सहयोग पुऱ्याउछ ।

थापा , श्रेष्ठ र सिग्देल (२०६४), काअनुसार मानव संसाधन व्यवस्थापनका विभिन्न कार्यहरू जनशक्ति योजना, भर्ना र छनौट, तालिम तथा विकास, पारिश्रमिक, सुरक्षा तथा स्वास्थ्य, कर्मचारी सम्बन्ध, सूचना तथा अनुसन्धान जस्ता कार्यहरू पर्दछन् । शिक्षक व्यवस्थापन सम्बन्धी अध्ययनमा यस कार्यले पनि सहयोग पुऱ्याएको छ ।

सेरिड (२०६५) ले “नेपालमा विद्यालय शासन” शीर्षकमा शैक्षिक क्षेत्रमा विकेन्द्रिकरणका सन्दर्भमा विद्यालय सञ्चालनमा स्थानीय समुदाय, विद्यालय व्यवस्थापन समिति, शिक्षक अभिभावक संघ, प्रधानाध्यापक तथा सरोकारवालाहरूको संलग्नता, अधिकार, भूमिका, जवाफदेहिता, पारदर्शीताबारे विश्लेषण गर्ने उद्देश्य राखेर अध्ययन गरेको छ। चितवन, कैलाली, इलाम, स्याङ्जा र जुम्ला गरी पाँच जिल्लाका १५ वटा विद्यालय छनौट गरी त्यहाँका शिक्षक, अभिभावक, प्र.अ., वि.व्य.स. र अन्य सरोकारवालाहरूसँग अन्तरक्रिया र छलफल गरी तथ्याङ्क संकलन गरेको र त्यसको गुणात्मक व्याख्या, विश्लेषण गरेको देखिन्छ। यस अध्ययनमा मुख्य प्राप्तिहरूलाई विभिन्न शीर्षकमा प्रस्तुत गरिएको छ। यसका केही मुख्य प्राप्तिहरूलाई हेर्दा विद्यालय व्यवस्थापन समितिमा दलित, जनजाति, महिलालाई समावेश गरिएको तर गैह्र अभिभावक पनि समावेश भएका, विद्यालय व्यवस्थापन समितिलार्य शिक्षक व्यवस्थापन गर्ने कानुनी प्रावधान भएपनि स्थानीय स्रोत बाहेक अन्य शिक्षक व्यवस्थापन नगरेको प्र.अ. ले शिक्षक व्यवस्थापन तथा अभिभावकहरूसँग सम्बन्ध राख्ने काम गरेको, सरकार तथा सम्बन्धित निकायले सरोकारवालाहरूको प्रशासकीय र व्यवस्थापकीय क्षमता अभिवृद्धि सम्बन्धी कार्य नगरेको, शिक्षक नियुक्ति तथा व्यवस्थापनमा जिल्ला शिक्षा कार्यालयको प्रभाव पर्ने गरेको जस्ता प्राप्तिहरू प्रस्तुत गरेको देखिन्छ।

यस अध्ययनले विद्यालयको व्यवस्थापन तथा नियन्त्रण, समाजका उच्च तथा प्रभावशाली समूहले गरेको शिक्षक नियुक्ति प्रक्रिया माथिल्ला निकायहरूबाट प्रभावित भएको जस्ता प्राप्तिहरू प्रस्तुत गर्दै शिक्षक व्यवस्थापन स्रोत परिचालन आदिमा स्थानीय निकायलाई सक्षम बनाइनुपर्छ भन्ने सुझाव प्रस्तुत गरेको छ। यस अध्ययनले विद्यालय तथा शिक्षक व्यवस्थापनको भूमिका सम्बन्धित निकायबाट पुरा हुन नसकेको र विभिन्न मुद्दाहरू उठेको निष्कर्ष समेत प्रस्तुत गरेको हुँदा यसले शोधकार्यका लागि आधार प्रदान गरेको छ।

सापकोटा (२०६७) का अनुसार शिक्षकहरू स्थायी, अस्थायी, राहत र निजी गरी चार प्रकारका रहेका, स्केल बमोजिम तलब खाएका शिक्षक ८३.३ प्रतिशत रहेका, शिक्षक दरबन्दीको अभाव रहेको र न्यूनतम शैक्षिक योग्यता भएका शिक्षकहरूको सङ्ख्या अधिक रहेको निष्कर्ष निकालेको देखिन्छ। यस अध्ययनले विद्यालयमा शिक्षक नियुक्ति गर्दा सेवा प्रवेशको आधार एउटै हुनुपर्ने, शिक्षकहरूलाई समय सापेक्ष तलबभत्ताको व्यवस्था हुनुपर्ने आदि जस्ता सुझावहरू प्रस्तुत गरेको देखिन्छ। यो अध्ययन खास क्षेत्रका प्राथमिक विद्यालयको मानव संसाधन व्यवस्थापनसँग सम्बन्धित छ।

ढकाल (२०६७) ले 'उच्च माध्यमिक विद्यालयमा मानव संसाधन व्यवस्थापन' शीर्षकको शोधपत्रमा खोटाङ जिल्लाका ३ वटा सामुदायिक र एउटा संस्थागत उच्च मा.वि. लाई उद्देश्यमूलक नमुना छनोट विधिबाट नमुना छनोट गरी अध्ययन गरेको छ। उच्च माध्यमिक विद्यालयमा मानव संसाधन व्यवस्थापनको अवस्था र समस्याहरू पत्ता लगाई समाधानका प्रभावकारी उपायहरूलाई सुझावका रूपमा प्रस्तुत गर्ने उद्देश्यले यो अध्ययन गरिएको देखिन्छ। यसमा शिक्षक व्यवस्थापनको जिम्मेवारी समुदाय वा सरकार कसको हो भन्ने निश्चित नभएको, शिक्षकहरूको छनोट प्रक्रिया, योग्यता, तलबभत्ता आदि जस्ता कुरामा एक रूपता नभएको जस्ता समस्याहरू देखिएका छन्। यस अध्ययनले शिक्षक व्यवस्थापनको गुणात्मकतामा विशेष ध्यान दिनु पर्ने, शिक्षकहरूको छनोट र नियुक्ति प्रक्रियालाई नियमबद्ध गर्नुपर्ने, तालिमको व्यवस्था गर्नुपर्ने आदि जस्ता सुझावहरू दिएको छ।

## २.२ सैद्धान्तिक खाका

प्रस्तुत अनुसन्धान कार्यका निम्ति एफ.डब्लु. टेलरको वैज्ञानिक व्यवस्थापनको सिद्धान्त, मेरी पार्कर फोलेटको मानवीय सम्बन्ध सिद्धान्त, हेनरी फेयलको व्यवस्थापनको प्रशासनिक सिद्धान्त जस्ता सिद्धान्तहरूलाई आधार बनाइएको छ।

### २.२.१ वैज्ञानिक व्यवस्थापनको सिद्धान्त

टेलर (सन् १९११) ले 'द प्रिन्सिपल अफ साइन्टिफिक मेनेजमेन्ट' (सन् १९११) भन्ने पुस्तक मार्फत् वैज्ञानिक व्यवस्थापनको सिद्धान्त प्रतिपादन गरेको देखिन्छ। यिनको वैज्ञानिक व्यवस्थापनको सिद्धान्त (सन् १९११) का अनुसार 'वैज्ञानिक व्यवस्थापन भनेको मानिसलाई कुन काम गराउन खोजिएको छ र कुन काम गर्न दिइएमा उनीहरूले राम्रो र किफायती ढङ्गले सम्पन्न गर्न सक्दछन् भन्ने कुरा सही ढङ्गले जान्ने कला हो।' यिनले प्रत्येक कामदारको परम्परागत कार्यशैलीलाई परिवर्तन गरी वैज्ञानिक ढङ्गले कामदार छनोट गर्ने र छानिएका कामदारलाई कार्यप्रति अधिकतम उपलब्धि हासिल गर्ने ढङ्गले परिचालन गर्नु पर्ने र काम अनुसार ज्याला निर्धारण गर्नुपर्ने जस्ता सैद्धान्तिक मान्यता प्रस्तुत गरेका छन् (काफ्ले, श्रेष्ठ र सिन्हा, २०६२)। टेलरले आफ्नो सिद्धान्तमा कामदारले आफै काम छान्ने परम्परा छुट्टाएर वैज्ञानिक ढङ्गले कामदार छनोट गर्ने र छानिएका कामदारलाई तालिम दिने, दक्षतापूर्वक काम सिकाउनु पर्छ भन्ने सिद्धान्त उल्लेख गरेका छन्। यस्तै, कामदारलाई कार्यप्रति अधिकतम उपलब्धि हासिल गर्ने ढङ्गले परिचालन गर्नु पर्छ, वैज्ञानिक ढङ्गले ज्याला निर्धारण गर्नु पर्छ र बढी काम गर्नेलाई बढी ज्याला दिनुपर्छ भन्ने सिद्धान्त प्रस्तुत गरेका छन् (कोइराला र श्रेष्ठ, २०६३)।

## २.२.२ मानव सम्बन्ध सिद्धान्त

मायो (सन् १९३२) काअनुसार विभिन्न किसिमको अनुसन्धान परीक्षणद्वारा यस सिद्धान्तलाई प्रमाणित गर्ने प्रयास गरेका थिए । यिनले कर्मचारीहरूका कमी कमजोरीहरू पत्ता लगाई समन्वय र प्रेरणा प्रदान गर्नुपर्छ, मानिसलाई दया, माया, सम्मान आवश्यक हुने हुन्छ । मानिसको कार्यदक्षता बढाउन सामाजिक दक्षता बढाउनुपर्छ भन्ने जस्ता सिद्धान्त स्थापित गरेका छन् । (कोइराला र श्रेष्ठ २०६३:११ बाट उद्धृत) । यस्तै, मेरी पार्कर फोलेटको मानव सम्बन्ध सिद्धान्तका अनुसार उत्पादन बढाउन व्यक्तिहरूको भावना, धारणा बुझेर कामदार र प्रशासकका विचमा असल मानवीय सम्बन्ध स्थापना गर्नु पर्दछ र सङ्गठनभित्र एक आपसमा मनमुटाव, भ्रगडा र कलुषित भावना त्याग्नु पर्छ । यस सिद्धान्त अन्तर्गत प्रशासकले कामदारसँग सिधा सम्पर्क राखी उसका विचार, गुनासा बुझ्ने, समन्वय कार्यलाई प्रारम्भबाट सुरु गर्ने, अवस्थाअनुसार सबै पक्षसँग पारस्परिक सम्बन्ध कायम गर्ने त्यस्तो सम्बन्धलाई अविच्छिन्नता र निरन्तरता दिइरहने कार्य पर्दछन् (कोइराला, गौतम र लुईटेल, २०६४ पृ. १६ बाट उद्धृत) ।

## २.३ पुनरावलोकन कार्यको उपादेयता

यस अध्यायमा प्रस्तुत पूर्व कार्यको समीक्षा तथा सैद्धान्तिक खाकाले शिक्षक व्यवस्थापनका मुद्दाहरूबारे खोज अनुसन्धान तथा व्याख्या विश्लेषण गर्न सहयोग पुगेको छ । सम्बन्धित साहित्य वा पूर्व कार्यका समीक्षामा रहेका प्राथमिक तथा उच्च माध्यमिक तहको शिक्षक व्यवस्थापन सम्बन्धी कार्यको समीक्षाले माध्यमिक तहको शिक्षक व्यवस्थापनको अवस्था र मुद्दाहरू खोजिगरी व्याख्या, विश्लेषण र निष्कर्षमा पुग्न सहयोग पुगेको छ । यस्तै सैद्धान्तिक अध्ययन अन्तर्गत वैज्ञानिक व्यवस्थापनको सिद्धान्त (१९११) ले विद्यालयमा शिक्षकहरूको दरबन्दी सिर्जना, छनोट, नियुक्ति, तालिम, सरुवा-बहुवा, सेवासुविधा जस्ता कार्यहरू के कसरी सम्पन्न भएका छन् भन्ने कुराको अध्ययनमा सहयोग पुगेको छ । यस सिद्धान्तले शिक्षक व्यवस्थापनमा देखिएका समस्या पहिचान गरी समाधानका लागि सुझावहरू प्रस्तुत गर्न मार्गदर्शन गरेको छ । यस्तै मेरी पार्कर फोलेटको मानवीय सम्बन्ध सिद्धान्तको उपयोगले शैक्षिक व्यवस्थापक र प्रशासक पक्षका विच सहभागितामूलक सम्बन्धको विकास गर्ने र प्रजातान्त्रिक मूल्यमान्यता अनुसार शिक्षक व्यवस्थापन भए नभएको कुरा खोजी गर्न सहयोग पुगेको छ । यसरी विद्यालयमा शिक्षकहरूको दरबन्दी सिर्जना, छनोट प्रक्रिया, नियुक्त, तालिम, सरुवा-बहुवा, सेवासुविधा जस्ता कुराहरूको व्याख्या विश्लेषणमा उपर्युक्त कार्यको अध्ययनले सहयोग पुगेको छ ।

## परिच्छेद तीन : अनुसन्धान विधि

यस परिच्छेदमा अनुसन्धान कार्यलाई व्यवस्थित रूपमा सम्पन्न गर्नका लागि गुणात्मक तथा परिमाणात्मक अनुसन्धान ढाँचाको प्रयोग गरिएको छ। यस कार्यलाई मूर्त रूप दिन सम्बन्धित जनसंख्याबाट नमुना छनौटमा परेका विद्यालयमा गई विद्यालय सर्वेक्षण फारम भर्ने भराउने तथा नमुना व्यक्तिहरूका लागि तयार पारिएका प्रश्नावलीहरू भराई तथ्याङ्क संकलन गरिएको छ। यस्तै, प्राप्त तथ्याङ्कलाई तालिकीकरण गरी व्याख्या विश्लेषण गर्न सहज बनाउने प्रयास गरिएको छ। यसमा अपनाइएको अनुसन्धान विधिलाई निम्नानुसार विस्तृत रूपमा प्रस्तुत गरिएको छ।

### ३.१ अनुसन्धानात्मक ढाँचा

यस अनुसन्धान कार्यमा अनुसन्धानको उद्देश्यअनुसार सर्वेक्षण पद्धतिबाट विभिन्न किसिमका साधनहरूको प्रयोग गरी प्राप्त गरेका तथ्याङ्कहरूलाई परिमाणात्मक र गुणात्मक दुवै ढाँचाको प्रयोग गरी व्याख्या विश्लेषण गरिएको छ। यसमा तथ्याङ्क विश्लेषणको स्वरूप वर्णनात्मक एवम् विश्लेषणात्मक किसिमको रहेको छ।

### ३.२ जनसंख्या

यस अनुसन्धानमा भ्वापा जिल्ला दुर्गापुर स्रोत केन्द्र अन्तर्गतका ७ वटा सामुदायिक विद्यालयहरू र त्यहाँ माध्यमिक तहमा कार्यरत समपूर्ण शिक्षक, व्यवस्थापन समिति विद्यालय निरीक्षक, स्रोत व्यक्ति तथा जिल्ला शिक्षा अधिकारीलाई जनसंख्याको रूपमा लिइएको छ।

### ३.३ नमुनाको छनौट

#### ३.३.१ नमुना छनौटको आकार

यस अध्ययनको उद्देश्य पूरा गर्न गरिएको सीमाङ्कनका आधारमा नमुनाको आकार निश्चित गरिएको छ। यस अध्ययनमा दुर्गापुर स्रोतकेन्द्रका ७ वटा सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयमध्ये ५ वटालाई नमुनाका रूपमा लिइएको छ। ती विद्यालयबाट ५ जना वि.व्य.स. अध्यक्ष, ५ जना प्र.अ., प्रत्येक विद्यालयमा माध्यमिक तहमा कार्यरत २/२ जनाका दरले जम्मा १० जना शिक्षक, स्रोतव्यक्ति, विद्यालय निरीक्षक र जिल्ला शिक्षा अधिकारी गरी जम्मा २३ जनालाई नमुनाको आकारका रूपमा लिइएको छ।

### ३.३.२ नमुना छनोट विधि

यस अनुसन्धान कार्यमा उद्देश्यमूलक नमुना छनोट विधिको प्रयोग गरी विद्यालय र सम्बन्धित विद्यालयका अध्यक्ष, प्र.अ., शिक्षक, स्रोतव्यक्ति, निरीक्षक र जि.शि.अ.लाई नमुनाका रूपमा छनोट गरिएको छ ।

### ३.३.३ नमुना छनोटका आधार

यस अध्ययनमा शिक्षक व्यवस्थापन सम्बन्धी व्यक्ति र सरोकारवाला व्यक्तिहरूलाई नै नमुना छनोटको प्रमुख आधारका रूपमा लिइएको छ । विद्यालयमा शिक्षक व्यवस्थापनको जिम्मेवार व्यक्ति विद्यालय व्यवस्थापन समितिका अध्यक्ष र प्र.अ. भएका हुँदा उनीहरूलाई नमुनाका रूपमा छनोट गरिएको छ । यस्तै शिक्षक व्यवस्थापनका सरोकारवाला शिक्षकहरूलाई पनि नमुनाका रूपमा छनोट गरिएको छ । अध्ययनको परिसीमा र साधनस्रोतको सीमितताले गर्दा नमुना विद्यालयबाट २/२ जनाका दरले जम्मा १० जना शिक्षकहरूमात्र छनोट गरिएको छ । यस अध्ययनमा शिक्षक व्यवस्थापनमा विषयगत व्यवस्थापनलाई पनि आधार बनाइने हुँदा माध्यमिक तहमा अध्यापनरत शिक्षकहरूलाई मात्र नमुनाका रूपमा छनोट गरिएको छ । यस्तै सम्बन्धित स्रोतव्यक्ति, निरीक्षक र जि.शि.अ.लाई समेत नमुनाका रूपमा छनोट गरी अध्ययन अनुसन्धान कार्य सम्पन्न गरिएको छ ।

### ३.४ अनुसन्धानका साधनहरू

यस अनुसन्धान कार्यमा तथ्याङ्क संकलनका लागि निम्नलिखित साधनहरूको प्रयोग गरिएको छ ।

#### क) विद्यालय सर्वेक्षण फाराम

विद्यालय सर्वेक्षण फाराम शोधकर्ता आफैले सम्बन्धित विद्यालयमा गएर तथ्याङ्क संकलन गर्नका लागि तयार पारिएको छ । यसमा शिक्षक व्यवस्थापनसँग सम्बन्धित तथ्याङ्कहरू सङ्कलन गर्नका लागि शिक्षकको नाम, पद, तह, श्रेणी, नियुक्ति मिति, शैक्षिक योग्यता, अध्यापनका विषय जस्ता शीर्षकहरू राखी आवश्यक तथ्याङ्क संकलन गरिएको छ । यो फारम अनुसूची-१ मा राखिएको छ ।

#### ख) प्रश्नावली

छनोटमा परेका नमुना व्यक्तिहरूबाट आवश्यक तथ्याङ्क सङ्कलन गर्नका लागि छुट्टा-छुट्टै किसिमका प्रश्नावलीहरू तयार पारिएका छन् । शिक्षक, प्र.अ., अध्यक्ष, वि.नि. तथा जि.शि.अ.का लागि तयार पारिएका यस्ता प्रश्नावलीहरूमा शिक्षक व्यवस्थापनको वर्तमान अवस्था, समस्या तथा मुद्दाहरू र तिनका समाधानका उपायहरूसँग सम्बन्धित बन्द तथा

खुला प्रश्नहरू राखिएका छन् । प्रश्नावलीका नमुनाहरू अनुसूची-२ देखि अनुसूची-८ सम्म राखिएका छन् ।

### ३.५ साधनको वैधता

यस अनुसन्धानमा सर्वप्रथम सहपाठी विद्यार्थी साथीहरूसँग छलफल गरी साधनको निर्माण गरिएको छ । ती साधनहरूलाई शोध निर्देशकलाई देखाई प्राप्त सुझावका आधारमा साधनको परिष्कार र परिमार्जन गरिएको छ । त्यसपछि प्रश्नावलीहरूलाई सम्बन्धित ३ जनासम्म नमुना व्यक्तिहरूलाई भर्ना लगाई प्रश्नावली भर्दा देखिएका समस्याहरू र सुझावहरूलाई समेत ध्यानमा राख्दै त्यसलाई अन्तिम रूप दिइएको छ ।

### ३.६ तथ्याङ्कका स्रोतहरू

यस अनुसन्धान कार्यमा तथ्याङ्क सङ्कलनका लागि प्राथमिक स्रोतका रूपमा विद्यालय अवलोकन, स्थलगत सर्वेक्षण, अन्तर्वार्ता, अन्तरक्रिया तथा प्रश्नावलीबाट प्राप्त स्रोतहरूको प्रयोग गरिएको छ भने द्वितीय स्रोतका रूपमा विद्यालय अभिलेख, शिक्षा ऐन नियमावली, सन्दर्भ पुस्तकहरू, शोधपत्र, जर्नलको प्रयोग गरिएको छ ।

### ३.७ तथ्याङ्क सङ्कलन विधि

यस अध्ययनमा तथ्याङ्क सङ्कलनका लागि सम्बन्धित विद्यालयमा उपस्थित भई प्रधान अध्यापक तथा अन्य शिक्षकहरूको सहयोग लिई विद्यालय सर्वेक्षण फारम भरिएको छ । यसका लागि विद्यालय अभिलेख, साहित्य आदिको अध्ययन गरिएको छ । साथै शिक्षक तथा समितिका पदाधिकारीहरूसँग छलफल र अन्तर्क्रिया समेत गरी विद्यालय सर्वेक्षण फारम भरिएको छ र सम्बन्धित नमुना व्यक्तिहरूबाट प्रश्नावली भराइएको छ । यस्तै, सम्बन्धित अन्य व्यक्तिहरूबाट समेत आवश्यक तथ्याङ्क सङ्कलन गरिएको छ ।

### ३.८ तथ्याङ्क विश्लेषण विधि

प्राप्त तथ्याङ्कहरूलाई व्यवस्थित रूपमा तालिका, चार्ट, ग्राफ, चित्र आदिमा प्रस्तुत गरिएको छ र ती तथ्याङ्कहरूलाई वर्णनात्मक, विश्लेषणात्मक एवम् तथ्याङ्क शास्त्रीय विधिबाट व्याख्या विश्लेषण गरी निष्कर्ष निकालिएको छ । यस शोधकार्यमा विभिन्न स्रोतबाट प्राप्त तथ्याङ्कलाई प्रशोधन र काँट-छाँट गरी तालिकीकरण गर्ने, संख्या, प्रतिशत, अनुपात आदिमा व्यक्त गरी परिमाणात्मक तथा गुणात्मक दुवै किसिमले व्याख्या विश्लेषण गर्दै निष्कर्ष निकाल्ने प्रयास गरिएको छ ।

## परिच्छेद चार : तथ्याङ्कको विश्लेषण र व्याख्या

शिक्षक व्यवस्थापनका वर्तमान समस्या तथा मुद्दा अध्ययन गरी समस्या समाधानका उपायहरू पत्ता लगाउने उद्देश्यमा यो अनुसन्धान केन्द्रित रहेको छ। यस परिच्छेदमा भापा जिल्लाको दुर्गापुर स्रोतकेन्द्रका सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयहरूलाई अध्ययनको क्षेत्र मानी छनौटमा परेका नमुना विद्यालयहरूको स्थलगत सर्वेक्षण गरी विभिन्न स्रोत साधनबाट प्राप्त तथ्याङ्कहरूलाई उद्देश्य अनुसार सिलसिलाबद्ध रूपमा वर्गीकरण तथा तालिकीकरण गरिएको छ। यस परिच्छेदलाई निम्नानुसार विभिन्न शीर्षक एवं उपशीर्षकहरूमा विभाजन गरी तथ्याङ्कको विश्लेषण एवं व्याख्या समेत गरी वास्तविकता पहिचान गर्ने कार्य गरिएको छ।

### ४.१ शिक्षक व्यवस्थापनको वर्तमान अवस्था

#### ४.१.१ शिक्षक दरबन्दी र शिक्षक-विद्यार्थी अनुपात

यस शीर्षकमा नमुना छनौटमा परेका विद्यालयहरूको माध्यमिक तह (कक्षा-९ र १०) मा रहेका शिक्षक दरबन्दी, विद्यार्थी संख्या र ती दुई बिचको अनुपातलाई तालिका नं. ४.१ मा प्रस्तुत गरी विश्लेषण र व्याख्या गरिएको छ।

तालिका ४.१ शिक्षक दरबन्दी एवम् शिक्षक विद्यार्थी अनुपात

क्र. सं.	विद्यालयको नाम	शिक्षक दरबन्दी	विद्यार्थी संख्या (कक्षा ९ र १०)	शिक्षक विद्यार्थी अनुपात	कैफियत
१	चम्पापुर मा.वि.	५	१०७	१:२१.४०	
२	सरस्वती मा.वि.	५	९२	१:१८.४०	
३	कनकाई उ.मा.वि.	१२	३२८	१:२७.३	
४	गौरीशंकर उ.मा.वि.	४	१७५	१:४३.७५	
५	आदर्श वि.म. उ.मा.वि.	८	१११	१:१३.८	
	जम्मा	३४	८१३	१:२३.९	

स्रोत : विद्यालय सर्वेक्षण फारम, २०६९

प्रस्तुत तालिकाको विश्लेषण गर्दा ५ वटा विद्यालयमा माध्यमिक तहमा जम्मा ३४ वटा शिक्षक दरबन्दी रहेका र माध्यमिक तहको कूल विद्यार्थी संख्या ८१३ रहेको छ। यसको समग्र शिक्षक विद्यार्थी अनुपात १:२३.९ रहेको देखिन्छ। विद्यालयगत शिक्षक विद्यार्थी अनुपातलाई हेर्दा न्यूनतम अनुपात १:१८.४ र अधिकतम अनुपात १:४३.७५ रहेको देखिन्छ। यसले विद्यालयहरूमा शिक्षक विद्यार्थी अनुपातको फरक १:३० सम्म रहेको देखिन्छ। यसले

दरबन्दी वितरणको वर्तमान अवस्था असमान रहेको देखाउँछ । शिक्षा ऐन, नियमावलीमा माध्यमिक तहमा न्यूनतम ५ वटा दरबन्दी रहनु पर्ने व्यवस्था गरिएको छ । यस तालिकाले विद्यालयमा माध्यमिक तहमा ४ वटा देखि १२ वटा सम्म दरबन्दी रहेको देखाउँछ । यस तथ्याङ्कले पनि दरबन्दी वितरणमा असमानता नै देखाएको छ । यस किसिमको दरबन्दी वितरणले विद्यालयको शैक्षिक उपलब्धिमा प्रभाव पार्ने देखिन्छ ।

#### ४.१.२ विषयगत शिक्षक दरबन्दी सम्बन्धी अवस्था

शिक्षक व्यवस्थापनमा विषयगत योग्यता र तालिम प्राप्त शिक्षकहरूको व्यवस्थापनले शैक्षिक उपलब्धिमा प्रभाव पार्दछ । शिक्षा ऐन, नियमावलीले समेत माध्यमिक तहमा अंग्रेजी, नेपाली, गणित वा विज्ञान, सामाजिक र ऐच्छिक विषयका लागि समेत गरी न्यूनतम ५ वटा विषयगत शिक्षक दरबन्दीको व्यवस्था गरेको देखिन्छ । यस व्यवस्थाको कार्यान्वयन के कसरी भएको छ, भनी विद्यालय सर्वेक्षण फारमबाट प्राप्त तथ्याङ्कलाई तालिका नं. ४.२ मा प्रस्तुत गरी विश्लेषण र व्याख्या गरिएको छ ।

तालिका ४.२ विषयगत शिक्षक दरबन्दी सम्बन्धी विवरण

क्र. सं.	विद्यालयको नाम	विषयहरू								जम्मा
		नेपाली	अंग्रेजी	गणित	विज्ञान	सामाजिक	स्वा. जनसंख्या तथा वातावरण	अर्थशास्त्र/लेखा	शिक्षा	
१.	चम्पापुर मा.वि.	१	३	१	—	—	—	—	—	५
२.	सरस्वती मा.वि.	१	१	—	१	—	१	१	—	५
३.	कनकाई उ.मा.वि.	२	४	२	२	—	—	१	१	१२
४.	गौरीशङ्कर उ.मा.वि.	१	१	१	१	—	—	—	—	४
५.	आदर्श विद्या मन्दिर उ.मा.वि.	२	२	१	१	१	१	—	—	६
		७	११	५	६	१	२	२	—	३४

स्रोत: विद्यालय सर्वेक्षण फारम, २०६९

प्रस्तुत तालिकाको विश्लेषण गर्दा माध्यमिक तहका जम्मा ३४ वटा दरबन्दी मध्ये विषयगत दरबन्दी तर्फ नेपालीका—७ वटा, अंग्रेजीका ११ वटा, गणितका ५ वटा, विज्ञानका ६ वटा, सामाजिकका १ वटा, स्वा.ज.वाता.का २ वटा र ऐच्छिक विषयका ५ वटा दरबन्दी रहेको पाइयो । विद्यालयमा रहेका विषयगत दरबन्दी हेर्दा अंग्रेजी विषयमा जम्मा ११ वटा र

सामाजिक विषयमा एउटा मात्र हुनुले विषयगत दरबन्दी मिलान नभएको देखाउँछ । यस्तै न्यूनतम ५ वटा दरबन्दी भएको विद्यालयमा एउटै विषयका ३ वटा दरबन्दी रहेको पाइयो । यस तथ्याङ्कले विद्यालयमा शिक्षकहरूको नियुक्ति तथा सरुवा प्रक्रियामा अनिमियतता भएको देखाउँछ । विद्यालयमा दरबन्दी रिक्त हुँदा अंग्रेजी, गणित तथा विज्ञान विषयका शिक्षकहरूलाई प्राथमिकता दिने र अन्य विषयहरू जस्ता शिक्षकले पढाए पनि हुन्छ, भन्ने मान्यता राखनाले पनि दरबन्दी घटबढ हुन गएको पाइन्छ ।

#### ४.१.३. शिक्षकको शैक्षिक योग्यता र तालिम

शिक्षण कार्यका लागि नियुक्त शिक्षक योग्य र तालिम प्राप्त भए मात्र शिक्षण सिकाइ प्रभावकारी बन्न पुग्दछ । विभिन्न विषयहरूको अध्ययनले विषयगत ज्ञान, सिप र दक्षता बढाउँछ । यस्तै, विषयगत ज्ञान र सिपलाई परिष्कृत र व्यावहारिक तुल्याउन तालिमको आवश्यकता पर्दछ । तालिमले शिक्षण सिप र प्रविधिको क्षेत्रमा शिक्षकहरूलाई कुशल र निपुण बनाउन सहयोग पुऱ्याउँछ । शिक्षण आफैमा प्राविधिक कार्य भएकाले शिक्षक तालिम प्राप्त हुनु पर्ने हुन्छ । शिक्षा ऐन तथा नियमावलीले पनि तालिम प्राप्त शिक्षकको व्यवस्था गरेको देखिन्छ । विद्यालयमा के कस्ता योग्यता र तालिम भएका शिक्षकहरू कार्यरत छन् ? भन्ने वास्तविकता पत्ता लगाउन प्राप्त तथ्याङ्कलाई तालिका ४.३ मा प्रस्तुत गरी विश्लेषण गरिएको छ ।

तालिका ४.३ शैक्षिक योग्यता र तालिम सम्बन्धी विवरण

क्र.सं.	विद्यालयको नाम	न्यूनतम योग्यता (वि.ए./वि.एड.)	उच्च योग्यता (एम.एड./एम.ए.)	तालिम प्राप्त	तालिम अप्राप्त	जम्मा
१.	चम्पापुर मा.वि.	३	२	५	—	५
२.	सरस्वती मा.वि.	४	१	४	१	५
३.	कनकाई उ.मा.वि.	४	८	१०	२	१२
४.	गैरीशङ्कर उ.मा.वि.	१	३	३	१	५
५.	आदर्श वि.म. उ.मा.वि.	१	३	३	१	४
	जम्मा	१७	१७	३०	४	३४
	प्रतिशत	५०%	५०%	८८.२३%	११.७७%	

स्रोत: विद्यालय सर्वेक्षण फारम, २०६९

प्रस्तुत तालिकाको विश्लेषण गर्दा माध्यमिक तहका ३४ जना शिक्षकहरूमध्ये आवश्यक न्यूनतम योग्यता मात्र भएका १७ जना (५०%) र माथिल्लो तहको शैक्षिक योग्यता -एम.ए./एम.एड.) भएका १७ जना (५०%) शिक्षक कार्यरत रहेको पाइयो । यस तथ्याङ्कले माध्यमिक तहमा ५० प्रतिशत शिक्षक माथिल्लो तहको योग्यता भएका देखाएको छ, जुन सकारात्मक रहेको छ । माथिल्लो तहको योग्यता भए पनि त्यस्ता शिक्षकहरूले अतिरिक्त अन्य ( केही ) सुविधा भने प्राप्त गरेको पाइएन । यस्तै, ३४ जना शिक्षकमध्ये ३० जना ( ८८.३३ प्रतिशत ) शिक्षकहरू विषयगत तालिम प्राप्त रहेका पाइयो । ४ जना (११.७ प्रतिशत ) शिक्षकहरू अबै तालिम अप्राप्त नै रहेको देखिएको छ । तालिम सम्बन्धमा शिक्षकहरूको प्रतिक्रिया बुझ्न करिब ५० प्रतिशत शिक्षकबाट पुनर्ताजगी तालिमको आवश्यकता रहेको प्रतिक्रिया व्यक्त गरियो । सेवा प्रवेश गर्दा वा १५-२० वर्ष अघि प्राप्त गरेको तालिमलाई समयअनुसार परिमार्जन गर्नु पर्ने देखिन्छ । वैज्ञानिक व्यवस्थापन सिद्धान्तले तालिमलाई मानव संसाधन व्यवस्थापनको आधारभूत तत्वका रूपमा लिन्छ । वास्तवमा शिक्षकहरूले प्राप्त गरेको तालिमको प्रभाव शिक्षण सिकाइ कार्यकलापमा प्रत्यक्ष रूपमा पर्ने भएकाले शिक्षकहरूलाई आधारभूत तथा पुनर्ताजगी तालिमको अनिवार्य व्यवस्था हुनु पर्ने देखिन्छ ।

#### ४.१.४ शिक्षक दरबन्दीका प्रकार

विद्यालयमा के कति प्रकारका शिक्षक दरबन्दीहरू रहेका छन् भनी गरिएको अध्ययनमा विद्यालय सर्वेक्षण फारम मार्फत प्राप्त तथ्याङ्कलाई तालिका नं. ४.४ मा प्रस्तुत गरी विश्लेषण गरिएको छ ।

तालिका ४.४ शिक्षकहरूको दरबन्दीको प्रकार सम्बन्धी विवरण

क्र.सं.	विद्यालयको नाम	दरबन्दीका प्रकार					जम्मा
		स्थायी	अस्थायी	राहात	करार	निजी/अन्य	
१.	चम्पापुर मा.वि.	४	१	—	—	—	५
२.	सरस्वती मा.वि.	२	२	१	—	—	५
३.	कनकाई उ.मा.वि.	९	—	३	—	—	१२
४.	गौरीशङ्कर उ.मा.वि.	१	—	३	—	—	४
५.	आदर्श वि.म. उ.मा.वि.	३	४	—	१	—	८
	जम्मा	१९	७	७	१		३४
	प्रतिशत	५५.९%	२०.६%	२०.६%	२.९%		

स्रोत: विद्यालय सर्वेक्षण फारम, २०६९

प्रस्तुत तालिकाले माध्यमिक तहमा रहेका दरबन्दीको प्रकारलाई देखाएको छ । यस तालिकाका अनुसार ३४ जना शिक्षकमध्ये १९ जना ( ५५.९ प्रतिशत ) शिक्षक मात्र स्थायी दरबन्दीमा कार्यरत रहेको पाइयो । यस्तै, ७ जना ( २०.६प्रतिशत ) शिक्षकहरू अस्थायी दरबन्दीमा र त्यति नै संख्यामा ( २०.६ ) शिक्षकहरू राहत दरबन्दीमा कार्यरत रहेको पाइयो । यस्तै, करार दरबन्दीमा एक जना ( २.९ ) शिक्षक कार्यरत रहेको पाइयो । यस तथ्याङ्कले विद्यालयमा विभिन्न प्रकारका शिक्षक दरबन्दीहरू रहेको देखाउँछ । यसरी एउटै पेसामा आबद्ध शिक्षकहरू विभिन्न किसिमका दरबन्दीमा विभाजित भएका छन् । दरबन्दी अनुसार उनीहरूले प्राप्त गर्ने सेवा सुविधाहरू पनि फरक-फरक किसिमका रहेको पाइयो । शिक्षकहरू धेरै वर्षसम्म अस्थायी रहेका र स्थायी हुनु पर्ने मुद्दा बराबर उठिरहने गरेको पाइएता पनि यसको समाधान भएको पाइदैन ।

#### ४.१.५ माध्यमिक तहमा तल्लो तहका शिक्षकहरूको उपस्थिति

माध्यमिक तहका कक्षा ९ र १० मा तल्लो दरबन्दीमा कार्यरत योग्यता प्राप्त शिक्षकहरू पनि विभिन्न विषयको शिक्षणमा सहभागी भएका पाइन्छन् । यस सम्बन्धी तथ्याङ्कलाई तालिका नं.४.५ मा प्रस्तुत गरी विश्लेषण र व्यख्या गरिएको छ ।

## तालिका ४.५ तल्लो दरबन्दीमा कार्यरत शिक्षक सम्बन्धी विवरण

क्र.सं.	विद्यालयको नाम	शिक्षक सङ्ख्या	दरबन्दी	शैक्षिक योग्यता	अध्यापनका विषयहरू
१.	चम्पापुर मा.वि.	४	नि.मा. ४	आवश्यक न्यूनतम योग्यता	विज्ञान, अर्थशास्त्र, जनसंख्या
२.	सरस्वती मा.वि.	४	नि.मा. १ प्रा.वि. ३	आवश्यक न्यूनतम योग्यता	सामाजिक, अर्थशास्त्र, जनसंख्या
३.	कनकाई उ.मा.वि.	६	नि.मा. १ प्रा.वि. ५	आवश्यक न्यूनतम योग्यता	नेपाली, अंग्रेजी, गणित, अर्थशास्त्र
४.	गौरीशङ्कर उ.मा.वि.	५	नि.मा. १ प्रा.वि. २	आवश्यक न्यूनतम योग्यता	नेपाली, सामाजिक, अर्थशास्त्र, जनसंख्या
५.	आदर्श विद्या मन्दिर उ.मा.वि.	२	नि.मा. २	आवश्यक न्यूनतम योग्यता	अर्थशास्त्र, लेखा
	जम्मा	२१	नि.मा. ९ प्रा.वि. १२		

स्रोत: विद्यालय सर्वेक्षण फारम, २०६९

प्रस्तुत तालिकाको विश्लेषण गर्दा प्राथमिक (१२) तथा निम्न माध्यमिक (९) दरबन्दीमा कार्यरत जम्मा २१ जना शिक्षकहरूले माध्यमिक तहका विभिन्न विषयहरूको शिक्षण गरिरहेको पाइयो । माध्यमिक तहका शिक्षकहरूलाई पनि तल्ला तहका कक्षहरूमा शिक्षणमा सहभागी गराएर कक्षा शिक्षण कार्यतालिका (रुटिन) व्यवस्थापन गरेको पाइयो । तल्लो तहको दरबन्दीमा कार्यरत तर माध्यमिक तहको विषय शिक्षणका लागि आवश्यक न्यूनतम योग्यता पुगेका शिक्षकहरूबाट माध्यमिक तहका

नेपाली,अंग्रेजी,गणित,विज्ञान,सामाजिक,अर्थशास्त्र,जनसंख्या जस्ता विषयहरूको शिक्षण गरिएको पाइयो । माध्यमिक तहमा आवश्यक दरबन्दी नहुँदा तल्लो दरबन्दीका सम्बन्धित विषयको तालिम नलिएका शिक्षकहरूबाट समेत शिक्षण भइरहेको पाइयो । यसले विद्यार्थीहरूको शैक्षिक उपलब्धीमा के कस्तो प्रभाव पारेको छ भन्ने विषयलाई अध्ययन अनुसन्धानको विषयवस्तु बनाउन सकिने देखिएको छ ।

#### ४.१.६ सेवा सुविधासम्बन्धी प्रतिक्रिया

विद्यालयमा कार्यरत शिक्षक तथा प्रधानाध्यापक/प्रचार्यलाई आफूले प्राप्त गरेको सेवासुविधाबाट के कति सन्तुष्ट हुनुहुन्छ ? भनी सोधिएको बन्द प्रश्नबाट प्राप्त प्रतिक्रियालाई तालिका नं. ४.६ मा प्रस्तुत गरी विश्लेषण गरिएको छ ।

तालिका ४.६ सेवा सुविधा सम्बन्धी प्राप्त प्रतिक्रिया विवरण

क्र.सं.	प्रतिक्रियाहरू	शिक्षक	प्र.अ./प्राचार्य	जम्मा	प्रतिशत	कैफियत
		१०	५	१५		
१	पूर्ण सन्तुष्ट	१	—	१	६.६६%	
२	आंशिक सन्तुष्ट	६	३	९	६०%	
३	असन्तुष्ट	३	२	५	३३.३३%	

स्रोत: स्थलगत मत सर्वेक्षण, २०६९

प्रस्तुत तालिकाको विश्लेषण गर्दा जम्मा १५ जना शिक्षक तथा प्र.अ. मध्ये एक जना (६.६६%) ले मात्र आफूले पाएको सेवा सुविधाबाट पूर्ण सन्तुष्ट भएको प्रतिक्रिया व्यक्त गरेको पाइयो । यस्तै १५ जना मध्ये ९ जना (६०%) ले आंशिक सन्तुष्ट भएको प्रतिक्रिया दिएको पाइयो भने ५ जना (३३.३३%) बाट असन्तुष्ट रहेको प्रतिक्रिया पाइयो । यसरी समग्रमा हेर्दा शिक्षक तथा प्र.अ.आफूले राज्यका तर्फबाट प्राप्त गरेको सेवासुविधाबाट पूर्ण सन्तुष्ट देखिदैनन् । वैज्ञानिक व्यवस्थापन सिद्धान्तमा मानव संसाधन सेवा सुविधाबाट पूर्ण सन्तुष्ट नहुँदा प्रतिफल राम्रो प्राप्त हुन सक्दैन भन्ने रहेको देखिन्छ । शिक्षकहरूलाई पनि राज्यले सेवासुविधा बढाएर कार्य गराउने वातावरण मिलाउन सके मात्र शैक्षिक उपलब्धि अभिवृद्धि हुन सक्ने देखिन्छ । वास्तवमा मानव संसाधन व्यवस्थापन सिद्धान्तका अनुसार कर्मचारीहरू आफू सन्तुष्ट हुन नसके उनीहरूले आफ्ना सेवाग्राहीलाई सन्तुष्टि प्रदान गर्न सक्दैनन् ।

## ४.२ शिक्षक व्यवस्थापनमा देखिएका समस्या तथा मुद्दाहरूको विश्लेषण

यस शीर्षकमा शिक्षक व्यवस्थापनमा देखिएका मुद्दा वा समस्याहरूलाई विभिन्न शीर्षकहरूमा विभाजन गरी तिनीहरूको विश्लेषण एवं व्याख्या गरिएको छ ।

### ४.२.१ अध्यापन अनुमतिपत्र

शिक्षा (सातौं संशोधन) ऐन, २०५८ ले शिक्षक पदमा उमेद्वार हुनका लागि अध्यापन अनुमति पत्र अनिवार्य गरेको देखिन्छ । त्यसपछि शिक्ष सेवा आयोगले अध्यापन अनुमति पत्रका लागि परीक्षा सञ्चालन गर्दै आएको छ । अध्यापन अनुमति पत्र सम्बन्धी सरोकारवाला व्यक्तिहरूको धारणा बभनका लागि के अध्यापन अनुमति पत्र अनिवार्य गर्नु आवश्यक छ ? भनी बन्द प्रश्न सोधिएको थियो । यस सम्बन्धी प्राप्त प्रतिक्रियालाई तालिका नं. ४.७ मा प्रस्तुत गरिएको छ ।

तालिका नं. ४.७ अध्यापन अनुमति पत्र सम्बन्धी प्रतिक्रिया विवरण

क्र.सं.	प्रतिक्रिया	शिक्षक	प्र.अ./प्रचार्य	अध्यक्ष	जम्मा	प्रतिशत
		१०	५	५	२०	
१.	आवश्यक छ	५	३	१	९	४५%
२.	आवश्यक छैन	२	—	३	५	२५%
३.	तालिम प्राप्तलाई दिए हुन्छ	३	२	१	६	३०%

स्रोत: स्थलगत मत सर्वेक्षण, २०६९

यसरी अध्यापन अनुमति पत्रको आवश्यकता सम्बन्धी प्रतिक्रिया बुझदा २० जना मध्ये ९ जना (४५%) ले अध्यापन अनुमति पत्रको आवश्यकता रहेको प्रतिक्रिया दिएको पाइयो । यस्तै २० जना मध्ये ५ जना (२५ प्रतिशत) ले आवश्यक नभएको प्रतिक्रिया दिएको पाइयो भने ६ जना (३० प्रतिशत) ले तालिम प्राप्त व्यक्तिलाई अध्यापन अनुमति पत्र स्वतः दिए हुने प्रतिक्रिया व्यक्त गरेको पाइयो । यी प्रतिक्रियाले अध्यापन अनुमति पत्र सम्बन्धी स्पष्ट धारणा नभएको देखाउँछ । तालिम प्राप्त व्यक्तिलाई चाहेमा स्वतः अध्यापन अनुमति पत्र दिए हुने जस्तो प्रतिक्रियाले यत्रो साधनको खर्च गरेर अध्यापन अनुमति पत्रको परीक्षा लिनु आवश्यक नभएको देखाउँछ । यस व्यवस्थाले विज्ञान, गणित जस्ता विषयमा शिक्षक उपलब्ध हुन नसकेको कतिपय विज्ञापन पटक-पटक गरेर अध्यापन अनुमति पत्र नभएका शिक्षकहरू नियुक्त गर्नु पर्ने जस्ता समस्याहरू उल्लेख भएका पाइए ।

### ४.२.२ नियुक्ति प्रक्रिया

शिक्षकहरूको नियुक्ति कुन प्रक्रियाबाट गर्नु उपयुक्त ठान्नु हुन्छ ? भन्ने प्रश्नको तीनवटा वैकल्पिक उत्तरहरू राखेर मागिएको उत्तरहरूलाई तालिका नं. ४.८ मा प्रस्तुत गरी विश्लेषण गरिएको छ ।

तालिका ४.८ नियुक्ति प्रक्रिया सम्बन्धी समस्या तथा मुद्दा विवरण

क्र. सं.	प्रतिक्रिया	शिक्षक १०	प्र.अ./प्राचार्य ५	अध्यक्ष ५	स्रोत व्यक्ति, वि.नि.,जि.शि.अ. ३	जम्मा २३	कैफियत
१.	विद्यालयले स्थानीयलाई प्राथमिकता दिएर	—	—	१	—	१	४.३४%
२.	स्थानीय तहमा प्रतिस्पर्धा गराएर	१	—	२	—	३	१३.०४%
३.	निष्पक्ष आयोगद्वारा खुला प्रतिस्पर्धा गराएर	९	५	२	३	१९	८२.६०%

स्रोत: स्थलगत मत सर्वेक्षण, २०६९

प्रस्तुत तालिकाको विश्लेषण गर्दा २३ जना मध्ये १९ जना (८२.६०%) ले शिक्षक नियुक्ति निष्पक्ष आयोगबाट खुला प्रतिस्पर्धा गराएर गर्नु पर्ने पक्षमा मत जाहेर गरेको पाइयो । जम्मा ३ जना (१३.०४%) ले स्थानीय तहमा प्रतिस्पर्धा गराएर नियुक्त गर्नु पर्ने राय प्रस्तुत गरेको पाइयो । यस्तै, एक जना (१३.०४%) ले स्थानीय तहमा प्रतिस्पर्धा गराएर नियुक्त गर्नु पर्ने राय प्रस्तुत गरेको पाइयो । यस्तै, एक जना (४.३४) ले मात्र विद्यालयले नै स्थानीयलाई प्राथमिकता दिएर शिक्षक नियुक्त गर्नु पर्ने राय व्यक्त गरेको पाइयो । यी प्रतिक्रियाबाट शिक्षक नियुक्ति प्रक्रिया निष्पक्ष हुनुका लागि निष्पक्ष संवैधानिक आयोग गठन हुनु पर्ने र स्थायी अस्थायी सबै प्रकारका शिक्षकहरूको नियुक्ति शिक्षक सेवा आयोगकै सिफारिसमा हुनु पर्ने आशय व्यक्त भएको पाइयो ।

शिक्षक नियुक्ति सम्बन्धी देखिएका मुद्दा वा समस्याहरू के कस्ता रहेका पाउनु भएको छ भनी सोधिएको प्रश्नको जवाफका रूपमा मुद्दा वा समस्याहरूलाई विश्लेषण गरी प्राथमिकताका आधारमा मुख्य मुद्दा वा समस्याहरूलाई तालिका नं. ४.९ मा प्रस्तुत गरी विश्लेषण गरिएको छ ।

## तालिका ४.९ शिक्षक नियुक्ति सम्बन्धी समस्या तथा मुद्दा विवरण

क्र. सं.	समस्या विवरण	शिक्षक १०	प्र.अ./प्रचार्य ५	अध्यक्ष ५	स्रोतव्यक्ति,वि.नि., जि.शि.अ. २	जम्मा संख्या २३	प्रतिशत
१.	स्थायी नियुक्ति प्रक्रिया नियमित नहुनु	१०	५	४	२	२१	९१.३०%
२.	राजनीतिक तथा स्थानीय समूहको दबाव	७	४	३	१	१५	६९.५६%
३.	विषयगत शिक्षक उपलब्ध नहुनु	८	३	४	—	१५	६९.५६%
४.	नियुक्ति प्रक्रिया भन्कटिलो हुनु	५	४	३	—	१२	५२.१७%
५.	विभिन्न प्रकारका दरबन्दी रहनु	१०	५	३	—	१८	७८.२६%

स्रोत: स्थलगत मत सर्वेक्षण, २०६९

प्रस्तुत तालिकाको विश्लेषण गर्दा २३ जना नमुना व्यक्ति मध्ये २१ जना ( ९१.३०%) ले शिक्षकहरूको स्थायी नियुक्ति प्रक्रिया नियमित रूपमा नहुनुलाई नै प्रमुख मुद्दाका रूपमा लिएको पाइयो । शिक्षक सेवा आयोग सरकारका नियन्त्रणमा रहने हुँदा सरकार परिवर्तनसँगै राजनीतिक हस्तक्षेप हुने भएकाले शिक्षक सेवा आयोग खुलेको वर्षौंसम्म पनि परिणाम प्रकाशित नहुने समस्या रहेको पाइन्छ । यस्तै, २३ मध्ये १५ जना ( ६९.५६%) ले शिक्षक नियुक्तिमा राजनीतिक तथा स्थानीय समूहको दबाव आउने समस्या उल्लेख गरेको पाइयो । स्थानीय तहमा शिक्षक पदको विज्ञापन खुल्दा विवाद उत्पन्न हुने, राजनीतिक पार्टी वा स्थानीय समूहको दबावमा शिक्षक नियुक्त हुने, योग्य उमेदवारले अवसर नपाउने जस्ता समस्याहरू उल्लेख गरेको पाइयो । यस्तै, १५ जना (६९.५६%) ले विषयगत शिक्षक उपलब्ध नहुने समस्या उल्लेख गरेको पाइयो । अध्यापन अनुमति पत्रको अनिवार्यता जस्ता प्रावधानले पनि विज्ञान, गणित, लेखा जस्ता विषयका शिक्षक उपलब्ध नहुने जस्ता समस्याहरू उल्लेख भएका पाइए । यस्तै, यस तालिकाका अनुसार १२ जना ( ५२.१७%) ले नयाँ नियुक्ति प्रक्रिया भन्कटिलो हुनु र विभिन्न प्रकारका दरबन्दी रहनु जस्ता समस्याहरू उल्लेख गरेको पाइयो । नियुक्ति प्रक्रियामा देखिएका यस्ता समस्याले शिक्षक व्यवस्थापनमा नकरात्मक प्रभाव पार्ने देखिन्छ ।

### ४.२.३ शिक्षकको सरुवा

शिक्षकहरूको सरुवाका सम्बन्धमा के कस्ता समस्या तथा मुद्दा रहेका छन् ? भन्ने प्रश्नको जवाफका रूपमा आएका प्रतिक्रियाहरूको विश्लेषण गरी प्रमुख प्रतिक्रियाहरूलाई तालिका नं. ४.१० मा प्रस्तुत गरिएको छ ।

तालिका ४.१० सरुवा सम्बन्धी समस्या तथा मुद्दा विवरण

क्र.सं.	समस्या विवरण	शिक्षक १०	प्र.अ./प्राचार्य ५	अध्यक्ष ५	स्रो.व्य., वि.नि. जि.शि.अ	जम्मा	प्रतिशत
१.	शिक्षकको सरुवाको कुनै मापदण्ड नहुनु	१०	४	३	१	१८	७८.२६%
२.	राजनैतिक दबावमा शिक्षकको सरुवा हुनु	६	४	३	१	१४	६०.८७%
३.	शिक्षकहरूलाई एउटै विद्यालयमा धेरै वर्ष राख्नु	५	४	३	—	१२	६०.८७%
४.	घर पायकमा रहेका शिक्षकहरू शिक्षण कार्यमा सक्रिय नहुनु	५	४	३	—	१२	५२.१७%
५.	सबै शिक्षकहरूलाई घर पायक जागिर नहुनु	५	४	३	—	१२	५२.१७%

स्रोत: स्थलगत मत सर्वेक्षण, २०६९

प्रस्तुत तालिकाको विश्लेषण गर्दा २३ जना सहभागी मध्ये १८ जना (७८.२६) ले शिक्षक सरुवाको कुनै मापदण्ड नभएको भन्ने समस्या उल्लेख गरेको पाइयो । शिक्षकहरूलाई घरपायक वा अन्यत्र सरुवा गर्ने खास क्षेत्रमा काम गर्नु पर्ने अवधि वा सरुवाको अवधि आदि सम्बन्धी कुनै निश्चित मापदण्ड नभएको हुँदा कुनै शिक्षक एउटै विद्यालयमा बिसौं वर्षसम्म रहने अवस्था पनि देखिन्छ । यस्तै, १४ जना (६०.८७ प्रतिशत) ले राजनीतिक दबावमा शिक्षकहरूको सरुवा हुने गरेको, शिक्षकहरू एउटै विद्यालयमा धेरै वर्षसम्म सरुवा नभई रहने गरेको जस्ता समस्याहरू उल्लेख गरेका छन् । वास्तवमा सरुवाको कुनै मापदण्ड नहुँदा नै यस्ता समस्याहरू उत्पन्न भएका देखिन्छन् । यस्तै, सरुवाका सम्बन्धमा १२ जना (५२.१७%) ले सबै शिक्षकहरूलाई घरपायक जागिर नहुने, घरपायकका शिक्षकहरू शिक्षण कार्यमा त्यति सक्रिय नहुने जस्ता समस्याहरू उल्लेख गरेका छन् । यसरी शिक्षकको सरुवाका सम्बन्धमा यस्ता मुद्दाहरू उठेका पाइन्छन् । जसले शैक्षिक उपलब्धिमा प्रभाव पार्ने देखिन्छ ।

#### ४.२.४ बहुवा प्रक्रिया

शिक्षक व्यवस्थापन अन्तर्गत शिक्षकहरूको बहुवा प्रक्रिया सम्बन्धमा उठेका मुद्दा वा समस्याहरूलाई प्रश्नावलीबाट प्राप्त प्रतिक्रियाका आधारमा तालिका नं. ४.११ मा प्रस्तुत गरी विश्लेषण गरिएको छ ।

तालिका ४.११ बहुवा सम्बन्धी समस्या विवरण

क्र.सं.	समस्या विवरण	शिक्षक १०	प्र.अ./प्राचार्य ५	अध्यक्ष ५	स्रो.व्य, वि.नि., जि.शि.अ. ३	जम्मा २३	प्रतिशत
१.	बहुवा प्रक्रिया नियमित नहुनु	१०	४	३	१	१८	७८.२६%
२.	बहुवाका आधारहरू स्पष्ट नहुनु	८	४	३	—	१५	६५.२१%
३.	तहगत बहुवा नहुने	७	४	३	१	१५	६५.२१%

स्रोत: स्थलगत मत सर्वेक्षण, २०६९

प्रस्तुत तालिकाको विश्लेषण गर्दा २३ मध्ये १८ जना (७८.२६%) ले शिक्षकहरूको बहुवा प्रक्रिया नियमित र निष्पक्ष नभएको प्रतिक्रिया व्यक्त गरेको पाइयो । यस सम्बन्धमा

प्रतिक्रिया बुझ्दा सुपरिवेक्षक तथा पुनरावलोकन समितिले दिने अङ्कमा पारदर्शिता नभएको भन्ने मुद्दा उठेको पाइयो । यस्तै, १५ जना (६५.२१%) ले शिक्षक बहुवाका आधारहरू स्पष्ट नभएको भन्ने प्रतिक्रिया दिइएको पाइयो । वर्तमान व्यवस्थाअनुसार शिक्षकले अध्यापन गरेको विषयको विषयगत उपलब्धिलाई पनि बहुवाको एउटा आधार बनाइनु वस्तुगत आधार मानिए पनि यसमा शिक्षकहरूका विचमा मतभिन्नता रहेको पाइन्छ । विषयगत भिन्नताले विज्ञान, गणित, अंग्रेजी जस्ता विषयमा शैक्षिक उपलब्धी कम हुने भएको हुँदा ती विषयका शिक्षकहरू बहुवामा पछि पर्ने भन्ने जस्ता मुद्दाहरू पनि उठेका पाइए । यस्तै, बहुवाकै सन्दर्भमा १५ जना (६५.२१ प्रतिशत) ले योग्यता र तालिम प्राप्त शिक्षकहरूको आन्तरिक तहगत बहुवा (प्राथमिकबाट नि.माध्यमिक तथा माध्यमिकमा) हुनु पर्ने जस्ता यस्ता मुद्दा तथा समस्याहरू रहेसम्म शिक्षक व्यवस्थापन उपलब्धीमूलक हुन नसक्ने देखिन्छ ।

#### ४.२.५ विषयगत शिक्षक व्यवस्थापन

शिक्षक ऐन र नियमावलीले माध्यमिक तहमा न्यूनतम ५ वटा विषयगत शिक्षकहरू हुनु पर्ने प्रावधान राखेको देखिन्छ । विद्यालय सर्वेक्षण फारमले विद्यालयमा विषयगत शिक्षकहरूको व्यवस्थापन नियमानुसार नभएको तथ्य तालिका नं. ४.२ ले पनि स्पष्ट पारेको छ । यस सम्बन्धमा सम्बन्धित नमुना व्यक्तिहरूबाट आएका प्रतिक्रियाहरूलाई तालिका नं. ४.१२ मा प्रस्तुत गरिएको छ ।

तालिका ४.१२ विषयगत शिक्षक व्यवस्थापन सम्बन्धी समस्या तथा मुद्दा विवरण

क्र.सं.	समस्या विवरण	शिक्षक १०	प्र.अ./प्राचार्य ५	अध्यक्ष ५	स्रो.व्य.,वि.नि., जि.शि.अ., ३	जम्मा संख्या २३	प्रतिशत
१.	विषयगत दरबन्दी मिलान नहुनु	७	४	४	१	१६	६२.५६%
२.	माध्यमिक तहमा पर्याप्त दरबन्दी उपलब्ध नहुनु	६	३	३	—	१२	५२.१७%
३.	विषयगत शिक्षक उपलब्ध नहुनु	६	३	३	—	१२	५२.१७%
४.	विषयगत तालिम, गोष्ठी पर्याप्त नहुने	८	४	—	—	१२	५२.१७%

स्रोत: स्थलगत मत सर्वेक्षण, २०६९

प्रस्तुत तालिकाको विश्लेषण गर्दा माध्यमिक तहमा विषयगत दरबन्दी मिलान कार्य नभएकाले विषयगत शिक्षक व्यवस्थापनमा समस्या रहेको भन्ने प्रतिक्रिया २३ मध्ये १६ जना (६९.५६ प्रतिशत) ले व्यक्त गरेको पाइयो । माध्यमिक तहमा कुनै विद्यालयमा कुनै विषयका शिक्षक बढी भएको र कुनैमा कम भएको तथ्यलाई तालिका नं.४.२ ले समेत देखाएको हुँदा यो समस्याको पुष्टिसमेत भएको छ । लामो समयसम्म स्थायी विज्ञापन नखुल्नु, विद्यालयले अस्थायी शिक्षक नियुक्त गर्दा विषयगत आवश्यकतालाई भन्दा भनसुनलाई महत्व दिनु जस्ता कारणहरूले विषयगत शिक्षक व्यवस्थापनमा नकरात्मक प्रभाव पारेको देखिन्छ । यस्तै, १२ जना (५२.१७ प्रतिशत) ले माध्यमिक तहमा पर्याप्त विषयगत दरबन्दी नहुनु, विषयगत तालिम गोष्ठी पर्याप्त नहुनु, विज्ञान, गणित, अंग्रेजी जस्ता विषयमा विषयगत शिक्षक उपलब्ध नहुनु आदि जस्ता समस्याहरू मुद्दाहरू उठाइएका पाइए ।

#### ४.२.६ व्यवस्थापकीय भूमिका

शिक्षक व्यवस्थापनमा सबैभन्दा बढी जिम्मेवार निकाय कुन हो ? भनी सोधिएको बन्द प्रश्नावलीबाट आएका उत्तरहरूलाई तालिका नं. ४.१३ मा राखी विश्लेषण गरिएको छ ।

तालिका ४.१३ व्यवस्थापकीय भूमिका वा जिम्मेवारी सम्बन्धी प्रतिक्रिया

क्र.सं.	प्रतिक्रिया	शिक्षक १०	प्र.अं/प्राचार्य ५	अध्यक्ष ५	स्रो.व्य.,वि.नि., जि.शि.अ. ३	जम्मा २३	प्रतिशत
१.	वि.व्य.स.	२	१	१	१	५	२१.७३%
२.	जि.शि.का.	३	१	३	२	९	३९.१३%
३.	नेपाल सरकार	५	३	१	—	९	३९.१३%

स्रोत: स्थलगत मत सर्वेक्षण, २०६९

प्रस्तुत तालिकाको विश्लेषण गर्दा विद्यालय शिक्षक व्यवस्थापनको सबैभन्दा बढी जिम्मेवार निकायका सम्बन्धमा मिश्रित किसिमको प्रतिक्रिया व्यक्त भएको पाइयो । २३ जना मध्ये ५ जना (२१.७३) प्रतिशतले शिक्षक व्यवस्थापनमा विद्यालय व्यवस्थापन समिति बढी जिम्मेवार हुने प्रतिक्रिया दिएको पाइयो । यस्तै, २३ मध्ये ९ जना (३९.१३ प्रतिशत) ले जिल्ला शिक्षा कार्यालय र अन्य ९ जना (३९.१३ प्रतिशत) ले नेपाल सरकार बढी जिम्मेवार

हुनु पर्ने प्रतिक्रिया दिएको पाइयो । यसरी शिक्षक व्यवस्थापनको जिम्मेवारी कुनै एक निकायमा मात्र केन्द्रित नभएको हुँदा ३ वटै निकायका बीच तालमेल हुनु पर्ने देखिन्छ । अथवा शिक्षक व्यवस्थापनको भूमिका सन्दर्भमा स्पष्ट व्यवस्था भए मात्र यसमा देखिएका मुद्दाहरूको समाधान हुन सक्ने देखिन्छ ।

#### ४.२.७ कार्यसम्पादनमा देखिएका समस्या सम्बन्धी विश्लेषण

शिक्षक व्यवस्थापनमा प्रत्यक्ष वा अप्रत्यक्ष रूपमा संलग्न नमुना व्यक्तिहरूलाई आ-आफ्ना कार्यक्षेत्रमा देखिएका समस्याहरू उल्लेख गर्न अनुरोध गरिएको थियो । ती समस्याहरूलाई निम्नलिखित शीर्षकमा विश्लेषण गरिएको छ ।

#### ४.२.७.१ शिक्षकका समस्या

शिक्षकहरूलाई आफ्नो कार्य सम्पादनका सन्दर्भमा सामना गर्नु परेका मुख्य ३ वटा समस्या उल्लेख गर्न अनुरोध गरिएको थियो । शिक्षकहरूबाट प्राप्त समस्याहरूलाई विश्लेषण गरी प्राथमिकताका आधारमा मुख्य समस्याहरूलाई तालिका नं. ४.१४ मा प्रस्तुत गरिएको छ ।

तालिका ४.१४ शिक्षकका समस्या विवरण

क्र.सं.	समस्या विवरण	शिक्षक १०	प्रतिशत	कैफियत
१.	शैक्षिक वातावरण उपयुक्त नहुनु	८	८०%	
२.	पूर्वज्ञानसिप प्राप्त नगरेका विद्यार्थी माथिल्ला कक्षासम्म आइपुग्नु	७	७०%	
३.	विद्यार्थीको कक्षा अनुपस्थिति दर अधिक हुनु	७	७०%	
४.	समयमा पाठ्यपुस्तक तथा सन्दर्भ सामग्री उपलब्ध नहुनु	७	७०%	
५.	तालिका तथा अन्य प्रोत्साहनका कार्यहरू नहुनु	६	६०%	

स्रोत: स्थलगत मत सर्वेक्षण, २०६९

प्रस्तुत तालिकाको विश्लेषण गर्दा १० जना मध्ये ८ जना (८०%) शिक्षकले विद्यालयमा पठनपाठनका लागि उपयुक्त वातावरण नभएको प्रतिक्रिया व्यक्त गरेको पाइयो । यस सम्बन्धमा उनीहरूले जनचेतनाको अभाव, अभिभावकहरूको आफ्ना छोराछोरीको पढाइ प्रति निष्क्रियता, विद्यालयमा राजनीतिक हस्तक्षेप, बन्द हडतालको प्रभाव, शिक्षकहरूको पेसागत मर्यादा र सुरक्षा कायम हुन नसक्नु आदि जस्ता कारणले विद्यालयमा शैक्षिक वातावरण कायम हुन नसकेको भन्ने जस्ता प्रतिक्रियाहरू व्यक्त गरेको पाइयो । यस्तै, ७ जना (७० प्रतिशत) शिक्षकले तल्ला कक्षाबाट आधारभूत ज्ञानसिप प्राप्त नगरी माथिल्ला कक्षासम्म विद्यार्थी आइपुग्ने हुँदा शिक्षण सिकाइ कार्यमा समस्या परेको प्रतिक्रिया व्यक्त गरेको पाइयो । तल्ला कक्षाबाट सबै विषय उत्तीर्ण नगरी माथिल्ला कक्षामा विद्यार्थीहरू उत्तारित हुने कार्यले यस्तो समस्या आएको हो भन्ने प्रतिक्रिया समेत आएको पाइयो । यस्तै, ७ जना (७० प्रतिशत) शिक्षकबाट कक्षमा विद्यार्थीहरूको कक्षा अनुपस्थिति दर अधिक हुनु , समयमा पाठ्यपुस्तक तथा अन्य सन्दर्भ सामग्रीहरू उपलब्ध नहुनु जस्ता समस्याहरू उल्लेख गरेको पाइयो । यस्तै ६ जना (६० प्रतिशत) शिक्षकले समय समयमा विषयगत पुनर्ताजगी तालिमको व्यवस्था नहुँदा शिक्षण सिकाइका सन्दर्भमा विभिन्न प्राविधिक तथा विषयगत समस्याहरू उत्पन्न हुने प्रतिक्रियाहरू दिएको पाइयो । यसरी शिक्षक व्यवस्थापनको महत्वपूर्ण पक्ष शिक्षकहरूका यस्ता समस्याहरूको उचित समाधान भएन भने शैक्षिक उपलब्धीमा प्रत्यक्ष प्रभाव पर्ने भएको हुँदा सम्बन्धित पक्षले ध्यान दिनु पर्ने देखिन्छ ।

#### ४.२.७.२ प्रधानाध्यापक/प्राचार्यका समस्या

विद्यालयका प्र.अ. तथा प्राचार्यहरूलाई आफूले कार्यसम्पादनका सन्दर्भमा सामना गर्नु परेका मुख्य ३ वटा समस्या उल्लेख गर्न अनुरोध गरिएको थियो । प्र.अ./प्राचार्यबाट प्राप्त समस्याहरूको विश्लेषण गरी प्राथमिकताका आधारमा मुख्य समस्याहरूलाई तालिका नं. ४.१५ मा प्रस्तुत गरी विश्लेषण गरिएको छ ।

## तालिका ४.१५ प्रधानाध्यापक./प्राचार्य समस्या विवरण

क्र.सं.	समस्या विवरण	प्र.अ./प्राचार्य	प्रतिशत
१.	पर्याप्त विषयगत दरबन्दी नहुँदा कक्षा व्यवस्थापनमा समस्या	४	८०
२.	सम्बन्धित अभिभावकहरूको न्यून सहभागिता	४	८०
३.	समय व्यवस्थापनमा समस्या	३	६०
४.	स्थानीय राजनीतिक तथा अन्य समूहको दबाव	३	६०
५.	शिक्षकहरूमा जिम्मेवारी बोध नहुनु	३	६०

स्रोत: स्थलगत मत सर्वेक्षण, २०६९

प्रस्तुत तालिकाको विश्लेषण गर्दा ५ जना मध्ये ४ जना (८० प्रतिशत)

प्र.अ./प्राचार्यले विद्यालयमा पर्याप्त शिक्षक दरबन्दी नहुँदा कक्षा व्यवस्थापनमा समस्या परेको प्रतिक्रिया दिएको पाइयो । शिक्षक दरबन्दीको वर्तमान अवस्था (तालिका नं. ४.१) ले शिक्षक दरबन्दीको समानुपातिक वितरण नभएको देखाएको छ । केही विद्यालयमा माध्यमिक तहको सरकारी दरबन्दी नै प्राप्त नभएको, शिक्षकहरूको अपग्रेडिड गरेर वा निजी स्रोतबाट दरबन्दी व्यवस्थापन गरिएको जस्ता समस्याहरू उल्लेख भएका पाइए । धेरै सङ्ख्या भएका विद्यालयमा स्थायी दरबन्दी नै प्राप्त नहुने, राहत वा अन्य प्रकारका दरबन्दीहरू मात्र प्राप्त हुने जस्ता समस्या देखिएका पाइन्छन् । यस्तै, ४ जना (८० प्रतिशत) प्र.अ./प्राचार्यले विद्यालयमा सम्बन्धित अभिभावकहरूको सहभागिता न्यून हुने समस्या उल्लेख गरेका छन् । सामुदायिक विद्यालयमा अधिक मात्रामा निम्न र मध्यम वर्गका अभिभावकका विद्यार्थीहरू आउने गरेका, ती अभिभावकहरू आफ्नो पेसा व्यवसायमा नै संलग्न हुने, विद्यालयमा भेला तथा गोष्ठीहरूको आयोजना गर्दा समेत उपस्थित नहुने जस्ता समस्याहरू उल्लेख भएका पाइए । यसरी अभिभावकहरूको न्यून सहभागिता पनि समस्याका रूपमा देखिएको छ । यस्तै ३ जना (६० प्रतिशत) प्र.अ./प्राचार्यहरूले समय व्यवस्थापनमा समस्या देखाएका छन् । यस सम्बन्धमा उनीहरूले विद्यालयको आर्थिक तथा भौतिक व्यवस्थापनमा धेरै समय दिनु पर्ने, शिक्षा कार्यालय तथा अन्य संघसंस्थाहरूमा गइरहनु पर्ने, विद्यालयको प्रतिनिधित्व गरेर जानु पर्ने जस्ता कारणले विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनमा पर्याप्त समय दिन नसकिने जस्ता प्रतिक्रियाहरू प्राप्त भएका देखिन्छन् । यस्तै, ३ जना (६० प्रतिशत) ले विद्यालयमा स्थानीय

राजनीतिक तथा अन्य जातीय समूहको दबाव आउने, शिक्षकहरूमा जिम्मेवारी बोध नभएको आदि जस्ता समस्याहरू उल्लेख गरेको पाइयो ।

वास्तवमा प्र.अ. व्यवस्थापन पनि मानव संसाधन व्यवस्थापनको एका महत्वपूर्ण पक्ष मानिन्छ । प्र.अ. आफै समस्याग्रस्त हुँदा शिक्षक व्यवस्थापन प्रभावकारी हुँदैन ।

#### ४.२.७.३ विद्यालय व्यवस्थापन समिति अध्यक्षका समस्या

विद्यालय व्यवस्थापन समितिका अध्यक्षलाई आफूले अध्यक्षका रूपमा सामना गर्नु परेका मुख्य समस्याहरू उल्लेख गर्न अनुरोध गरिएको थियो । प्राप्त समस्याको विश्लेषण गरी प्राथमिकता आधारमा मुख्य समस्यालाई तालिका नं. ४.१६ मा प्रस्तुत गरी विश्लेषण र व्याख्या गरिएको छ ।

तालिका ४.१६ अध्यक्षबाट प्राप्त समस्याहरूको विवरण

क्र.सं.	समस्याहरू	अध्यक्ष	प्रतिशत	कैफियत
		५		
१.	शिक्षक दरबन्दी प्राप्ति र मिलान नहुने	५	१००%	
२.	सचेत अभिभावकहरू विद्यालय प्रति उदासीन हुनु	४	८०%	
३.	विद्यालयको निरीक्षण तथा सुपरिवेक्षण कार्य नियमित नहुनु	४	८०%	
४.	विद्यालयको भौतिक तथा आर्थिक व्यवस्थापनको जिम्मा सरकारले नलिनु	४	८०%	
५.	शिक्षकहरूमा कर्तव्य बोध र इमान्दारिता नहुनु	३	६०%	

स्रोत: स्थलगत मत सर्वेक्षण, २०६९

प्रस्तुत तालिकाको विश्लेषण गर्दा विद्यालय व्यवस्थापन समितिका अध्यक्ष जम्मा ५ जना मध्ये ५ जना (१००%) ले दरबन्दी मिलान कार्य नहुँदा शिक्षक व्यवस्थापनमा बाधा पुगेको भन्ने समस्या उल्लेख गरेको पाइयो । यो समस्या शिक्षक व्यवस्थापनसँग सम्बन्धित सबै पक्षबाट आएको देखिन्छ । यस्तै, ४ जना (८०प्रतिशत) ले सचेत अभिभावकहरू विद्यालय प्रति उदासीन रहनु भन्ने समस्या उल्लेख गरेको पाइयो । वास्तवमा गाउँका हुनेखाने र सचेत वर्गका अभिभावकहरूले आफ्ना छोराछोरी निजी (संस्थागत) विद्यालयमा पढाउने गरेकाले सामुदायिक विद्यालयप्रति उनीहरूको कुनै चासो देखिदैन । यस्तै, वर्तमान

ऐन,नियमावलीले पनि सामुदायिक विद्यालयमा पढने कोही विद्यार्थी नभएका अभिभावकलाई विद्यालय व्यवस्थापन समितिको अध्यक्ष वा सदस्य बन्न अवरोध पुऱ्याएको हुँदा केही सचेत अभिभावकहरू विद्यालय व्यवस्थापन समिति वा अन्य गतिविधिमा सक्रिय रहन वञ्चित भएका छन् भन्ने प्रतिक्रियाहरू प्राप्त भएका देखिन्छन् । यस्तै, अध्यक्षबाट विद्यालयको आर्थिक तथा भौतिक व्यवस्थापनको जिम्मा सरकारले नलिने (८० प्रतिशत), सम्बन्धित निकायबाट विद्यालयको निरीक्षण तथा सुपरिवेक्षण कार्य नियमित रूपमा नहुने (८० प्रतिशत), विद्यालयका केही शिक्षकहरूमा आफ्नो कर्तव्यबोध र इमान्दारिता नपाइनु (६० प्रतिशत) आदि जस्ता समस्याहरू उल्लेख गरेको पाइयो । अध्यक्षले उल्लेख गरेका समस्याहरू विद्यालयका अभिभावक, शिक्षक र सरकारसँग सम्बन्धित रहेका देखिन्छन् ।

#### ४.३. शिक्षक व्यवस्थापनमा देखिएका समस्या तथा मुद्दा समाधानका उपायहरू

शिक्षक व्यवस्थापनमा देखिएका समस्या तथा मुद्दा समाधानका उपायहरू के कस्ता हुन सक्छन् ? भनी नमुना व्यक्तिहरूलाई सोधिएको थियो । उनीहरूलाई सोधिएको प्रश्नको जवाफमा आएका समस्या समाधानका उपायहरूलाई विश्लेषण गरी मुख्य उपायहरूलाई तालिका ४.१७ मा प्रस्तुत गरी व्याख्या गरिएको छ ।

तालिका ४.१७ शिक्षक व्यवस्थापनमा देखिएका समस्या वा मुद्दा समाधानका उपाय

क्र.सं.	समाधानका उपाय विवरण	शिक्षक १०	प्र.अ./प्राचार्य ५	अध्यक्ष ५	स्रोतकेन्द्र वि.नि/जि.शि.अ ३	जम्मा २३	प्रतिशत
(क)	अध्यापन अनुमति पत्र स्वतः दिने व्यवस्था	८	४	४		१६	६९.५६%
(ख)	शिक्षक नियुक्ति प्रक्रिया एक द्वार प्रणालीबाट हुने	९	५	३	१	१७	७३.९१%
(ग)	दरबन्दी मिलान	९	५	३	१	१८	७८.२६%
(घ)	प्र.अ. प्राचार्य व्यवस्थापन	८	३	३	२	१७	७३.९१%
(ङ)	शिक्षक सरुवा बढुवा	८	४	३	१	१६	६९.५६%
(च)	पेसागत आकर्षण र उत्प्रेरण	८	४	३	१	१६	६९.५६%
(छ)	तालिमको व्यवस्था	८	४	३	१	१६	६९.५६%
(ज)	निरीक्षण र सुपरिवेक्षण	८	४	३	१	१६	६९.५६%

स्रोत: स्थलगत मत सर्वेक्षण, २०६९

प्रस्तुत तालिका नं. ४.१७ मा शिक्षक व्यवस्थापनमा देखिएका मुद्दा वा समस्याहरूको समाधानका उपायहरूको विवरण दिइएको छ । तालिका अनुसार ती उपायहरूको व्याख्या निम्नानुसार गरिएको छ ।

#### ४.३.१ अध्यापन अनुमति पत्र

अध्यापन अनुमति पत्र सम्बन्धी समस्या समाधानको उपायका रूपमा शिक्षण तालिम प्राप्त व्यक्तिलाई उसले चाहेमा स्वतः अध्यापन अनुमति पत्र दिनु पर्दछ भन्ने राय २३ जना मध्ये १६ जना ( ६९.५६%) ले व्यक्त गरेका छन् । शिक्षक सेवा आयोगले प्रत्येक वर्ष अध्यापन अनुमति पत्रको परीक्षा लिने गर्दछ तर शिक्षक पदको स्थायी विज्ञापन भएको पाइँदैन । यसले शिक्षक व्यवस्थापनमा कनै सहयोग पुगेको देखिँदैन । स्थानीय तहमा विज्ञान, गणित जस्ता विषयको शिक्षक पदको विज्ञापन हुँदा उक्त विषयमा सहज रूपमा शिक्षक उपलब्ध नभएका प्रतिक्रियाहरू प्राप्त भएका छन् । वास्तवमा अध्यापन अनुमति पत्रकै अनिवार्यताले कतिपय योग्य, दक्ष व्यक्तिहरू शिक्षण पेसामा आउनबाट वञ्चित भएका पाइन्छन् । त्यसकारण तालिम प्राप्त व्यक्तिलाई स्वतः अध्यापन अनुमति पत्र दिने व्यवस्था गर्ने अथवा केही समयका लागि यो अनिवार्यता हटाइए यो मुद्दा समाधान हुने देखिन्छ ।

#### ४.३.२ शिक्षक नियुक्ति प्रक्रिया एकद्वार प्रणालीबाट हुनु पर्ने

शिक्षक नियुक्ति प्रक्रियाका सन्दर्भमा १७ जना (७३.९९%) ले शिक्षक नियुक्ति एद्वार प्रणालीबाट हुनपर्ने प्रतिक्रिया व्यक्त गरेको पाइयो । कुनै पनि तहका स्थायी वा अस्थायी ( करार ) दरबन्दीमा शिक्षकको नियुक्ति निष्पक्ष शिक्षा सेवा आयोगको सिफारिसमा मात्र हुने व्यवस्था भए शिक्षण पेसामा योग्य र दक्ष व्यक्तिले प्रवेश पाउने अवसर प्राप्त गर्ने देखिन्छ । शिक्षक नियुक्ति निष्पक्ष हुन नसकेको, राजनीतिक हस्तक्षेप हुने गरेको, आर्थिक चलखेल समेत हुने गरेका जस्ता प्रतिक्रियाहरू व्यक्त भएका सन्दर्भमा शिक्षकहरूको नियुक्ति निष्पक्ष आयोगबाट एकद्वार प्रणालीका आधारमा हुनु पर्ने देखिन्छ ।

#### ४.३.३ दरबन्दी मिलान

तालिका नं. ४.१७ को विश्लेषण गर्दा १८ जना ( ७८.२६ प्रतिशत ) ले विद्यालयमा शिक्षक विद्यार्थी अनुपात तथा विषयगत आधारमा शिक्षकहरूको दरबन्दी मिलान तथ थप गर्ने काम तुरुन्त हुनुपर्ने भन्ने उपाय प्रस्तुत गरेको पाइयो । दरबन्दी मिलान कार्यमा केही विद्यालयका दरबन्दी काटिने र केहीको थपिने भएकाले यस कार्यमा दरबन्दी काटिने

विद्यालयबाट अवरोध आउन सक्ने देखिन्छ । यसमा जिल्ला शिक्षा कार्यालयको भूमिका सक्रिय हुनु पर्ने देखिन्छ ।

#### ४.३.४ प्रधानाध्यापक/प्राचार्य व्यवस्थापन

विद्यालयका प्रधानाध्यापक वा प्राचार्यको व्यवस्थापनका सन्दर्भमा प्र.अ. वा प्राचार्यको नियुक्ति आवाधिक हुनुपर्ने भन्ने उपाय १७ जना ( ७३.९१ प्रतिशत ) ले प्रस्तुत गरेको पाइयो । विद्यालयको प्रशासकीय तथा व्यवस्थापकीय जिम्मेवारी पाउने व्यक्ति योग्य, दक्ष र सम्बन्धित विषयमा तालिम प्राप्त हुनु पर्दछ । एउटै व्यक्तिलाई दिइँदा पनि विद्यालयको उन्नति प्रगतिमा नकारात्मक प्रभाव परिरहेको भन्ने मुद्दाहरु पनि उठिरहेका पाइन्छन् । त्यसैले प्र.अ. नियुक्तिका निश्चित आधारहरू तोकेर आवाधिक रुपमा प्रधानाध्यापकहरूको नियुक्ति तथा परिवर्तन गर्ने व्यवस्था हुनु पर्ने देखिन्छ । शिक्षा नियमावली ( छैटौँ संशोधन २०६७ ) को नियम ९३ मा प्रधानाध्यापकको योग्यता र पदावधी सम्बन्धी व्यवस्था गरिएको पाइन्छ । यस नियमको कार्यान्वयन भए पछि यो समस्या समाधान हुने देखिन्छ ।

#### ४.३.५ शिक्षक सरुवा तथा बढुवा

तालिका ४.१७ का अनुसार शिक्षक व्यवस्थापनका सन्दर्भमा शिक्षकहरूको सरुवा, बढुवा जस्ता कार्यहरू निष्पक्ष र पारदर्शी हुनु पर्दछ भन्ने उपाय २३ मध्ये १६ जना ( ६९.५६ प्रतिशत ) बाट व्यक्त गरेको पाइयो । शिक्षक सरुवा कुनै निश्चित मापदण्ड वा आधारहरू देखिदैनन् । सबै शिक्षकहरू घरपायक सरुवा चाहन्छन् र घरपायकका शिक्षकहरू सरुवा भएर अन्यत्र जान चाहदैनन् । एउटै विद्यालयमा लामो समयसम्म एउटै शिक्षकले पढाइ रहँदा पनि शिक्षण सिकाइ कार्यमा प्रगति नभएका उदाहरणहरू समेत पाइएका छन् । यस्तो परिस्थितिमा शिक्षक सरुवाका खास आधारहरू अर्को विद्यालयमा सरुवाका खास आधारहरू बनाएर शिक्षकहरूलाई निश्चित अवधिमा अर्को विद्यालयमा सरुवा गर्ने व्यवस्था हुनु पर्ने देखिन्छ । यस्तै, शिक्षकहरूको बढुवा निश्चित मापदण्डका आधारमा शिक्षा आयोगका सिफारिसमा हुनु पर्ने देखिन्छ ।

#### ४.३.६ पेसागत आकर्षण र उत्प्रेरणा

शिक्षण पेसालाई आकर्षित बनाइनु पर्दछ र शिक्षकहरूलाई उत्प्रेरित तुल्याउने कार्यहरू हुनुपर्दछ भन्ने मत २३ मध्ये १६ जना ( ६९.५६ प्रतिशत ) बाट व्यक्त भएको पाइयो

। यस सम्बन्धमा विभिन्न किसिमका धारणाहरू अभिव्यक्त भएका पाइए । शिक्षण पेसालाई आकर्षिक बनाउन शिक्षणलाई दिइने सेवा र सेवा सुविधाहरू वृद्धि गर्नु पर्ने, निश्चित उमेर र सेवा अवधि पूरा गरेका शिक्षकलाई सुविधा दिई स्वैच्छिक अवकाशको अवसर दिनु पर्ने शिक्षण पेसामा युवा शक्तिलाई प्रोत्साहित गर्नु पर्ने, असल काम गर्ने शिक्षकलाई पुरस्कार र खराब काम गर्नेलाई दण्डको व्यवस्था हुनु पर्ने जस्ता मतहरू यस समस्याको समाधानसँग सम्बन्धित रहेका पाइए ।

#### ४.३.७ तालिमको व्यवस्था

माथिको तालिका अनुसार १६ जना ( ६९.५६ प्रतिशत ) ले शिक्षकहरूलाई समयानुकूल पुनर्ताजगी तालिमको व्यवस्था हुनु पर्दछ भन्ने विचार व्यक्त गरेको पाइयो । यस अध्ययनमा करिब ९० प्रतिशत शिक्षकहरू तालिमप्राप्त रहेको पाइए पनि नयाँ प्रविधिको विकास भइरहेको सन्दर्भमा शिक्षकहरूलाई पनि समयानुकूल पेसागत विकासमा सहायग पुग्ने किसिमको पुनर्ताजगी तालिमको आवश्यकता पर्ने देखिन्छ ।

#### ४.३.८ निरीक्षण र सुपरिवेक्षण

शिक्षक व्यवस्थापनमा देखिएका समस्याहरू विद्यालयको निरीक्षण-सुपरिवेक्षणसँग समेत सम्बन्धित देखिन्छन् । यस्ता समस्याहरूको समाधान गर्न सम्बन्धित निकायबाट विद्यालयको नियमित निरीक्षण र सुपरिवेक्षण हुनु पर्दछ भन्ने राय १५ जना (६५.२१ प्रतिशत) ले व्यक्त गरेको पाइयो । सरकारले सामुदायिक विद्यालयलाई शिक्षकहरूको तलबभत्ता र अन्य प्रशासनिक कार्यका लागि एकमुष्ट अनुदान दिने गरेको देखिन्छ तर त्यसको सदुपयोग के कसरी भएको छ भन्ने सम्बन्धमा अनुगमन, निरीक्षण गर्ने कार्यमा सरकारी निकाय सक्रिय भएको पाइँदैन । सरकार विद्यालय व्यवस्थापनको जिम्मेवारी समुदायलाई हस्तान्तरण गरेर आफू पन्छन् चाहेको देखिन्छ । जसले गर्दा विद्यालयमा आर्थिक अनुदानको सदुपयोग नभएको, विद्यालयको पठन पाठन कार्य नियमित नभएका जस्ता मुद्दाहरू उठेका पाइन्छन् । यी मुद्दाहरूको सम्बोधनका लागि विद्यालयको नियमित निरीक्षण सुपरिवेक्षण हुनुपर्ने देखिन्छ ।

## परिच्छेद पाँच : प्राप्ति, निष्कर्ष र सुभाव

यस परिच्छेदमा अध्ययन क्षेत्रमा प्राप्त तथ्याङ्क, सूचना तथा जानकारीहरूका आधारमा चौथो परिच्छेदमा गरिएको विश्लेषण तथा व्याख्याबाट प्राप्त नतिजा, निष्कर्ष तथा सुभावहरूलाई निम्नानुसार प्रस्तुत गरिएको छ ।

### ५.१ प्राप्ति

भापा जिल्ला दुर्गापुर स्रोतकेन्द्र अन्तर्गतका माध्यमिक विद्यालयको छनौट गरी शिक्षक व्यवस्थापनमा देखिएका मुद्दाहरूको सम्बन्धमा गरिएको अध्ययन तथा व्याख्या विश्लेषणबाट प्राप्त भएका नतिजाहरूलाई निम्नानुसार अध्ययनका प्राप्तिका रूपमा प्रस्तुत गरिएको छ ।

शिक्षक व्यवस्थापनको वर्तमान अवस्थाको अध्ययनका सन्दर्भमा विद्यालयमा शिक्षक विद्यार्थी वितरणको अनुपात घटीमा १:१३.८ र बढीमा १:४३.७५ अर्थात् १:२९.९५ सम्म असमान रहेको पाइयो । यस्तै, माध्यमिक तहको विषयगत दरबन्दी वितरणको अवस्थालाई हेर्दा कुनै विद्यालयमा आधारभूत रूपमा विषयगत शिक्षक नभएका र कुनैमा एउटै विषयका तीनवटा सम्म दरबन्दीहरू कायम रहेको पाइयो । विद्यालयमा स्थायी, अस्थायी, करार, राहत जस्ता दरबन्दीहरू रहेको पाइयो । तल्लो दरबन्दीमा कार्यरत शिक्षकहरूबाट माध्यमिक तहका विद्यार्थीहरूको अध्यापन भईरहेको, माध्यमिक तहमा ५०% भन्दा बढी शिक्षकहरू उच्च योग्यता (एम.ए.) सरह भएका पाइयो । त्यस्तै करिब ९०% शिक्षकहरू तालिम प्राप्त रहेका पाइयो । त्यस्तै, शिक्षकहरूको नियुक्ति, सरुवा, बढुवा जस्ता काममा निष्पक्षता कायम हुन नसकेको, शिक्षक नियुक्ति तथा सरुवा, बढुवा जस्ता काममा भन्सुन एवं आर्थिक चलखेल हुने गरेका जस्ता प्रतिक्रियाहरू समेत प्राप्त भयो । त्यस्तै, शिक्षण पेशामा रहेका ६० प्रतिशत शिक्षकहरू तथा प्र.अ. हरू आफूले राज्यबाट प्राप्त गरेको सेवा सुविधाबाट असन्तुष्ट रहेको जस्ता नतिजाहरू प्राप्त भए ।

शिक्षक व्यवस्थापनमा देखिएका मुद्दा वा समस्याहरूको अध्ययन विश्लेषणका सन्दर्भमा अध्यापन अनुमति पत्रको व्यवस्थाले शिक्षक व्यवस्थापनमा सकारात्मक प्रभाव पार्न नसकेको, विज्ञान, गणित जस्ता विषयमा अध्यापन अनुमति प्राप्त शिक्षकहरू उपलब्ध हुन नसकेको, शिक्षक नियुक्ति तथा सरुवा बढुवा जस्ता कार्यहरूमा निष्पक्षता कायम हुन नसकेको, शिक्षक स्थायी नियुक्ति प्रक्रिया लामो समयदेखि अवरुद्ध रहेको जस्ता मुद्दाहरू

प्राप्त भए । त्यस्तै, विद्यालयहरूको दरबन्दी मिलन कार्य नहुँदा पठन-पाठनमा समस्या उत्पन्न भएको, शिक्षकहरूका लागि पुर्नताजगी तालिमको व्यवस्था नियमित नभएको, शिक्षक सरुवा बढुवाका मापदण्डहरू स्पष्ट नभएको, आदि जस्ता मुद्दाहरू उठेका पाइए ।

शिक्षक व्यवस्थापनमा देखिएका मुद्दा एवं समस्याहरूको समाधानका उपायहरूको विभिन्न सन्दर्भमा विभिन्न व्यक्तिबाट विभिन्न किसिमका उपायहरू प्रस्तुत गरिएका पाइए । विद्यार्थीहरूको विश्लेषण गर्दा अध्यापन अनुमति पत्र सम्बन्धी व्यवस्था अनिवार्य गर्न नहुने, तालिम प्राप्त व्यक्तिलाई उसले चाहेमा स्वतः अध्यापन अनुमति पत्र दिनुपर्ने, शिक्षकहरूको नियुक्ति, निष्पक्ष शिक्षा सेवा आयोग गठन गरी त्यसको सिफारीसमा मात्र एक द्वार प्रणालीका आधारमा हुनुपर्ने, विद्यालयको विद्यार्थी संख्या र विषयगत आवश्यकताका आधारमा शिक्षक दरबन्दी थप तथा मिलान कार्य तुरुन्त हुनुपर्ने जस्ता उपायहरू प्रस्तुत गरिएका पाइए । त्यस्तै, शिक्षकहरूको सरुवा बढुवाका आधारहरू स्पष्ट हुनुपर्ने, शिक्षकहरूको सेवा सुविधामा थप गरी शिक्षण पेशालाई आकर्षक बनाउनु पर्ने, विद्यालयका प्रधानाध्यापक वा प्राचार्यहरूको नियुक्ति योग्यता र दक्षताका आधारमा अत्यधिक रूपमा हुनुपर्ने, शिक्षकहरूका लागि विषयगत पुर्नताजगी तालिमको व्यवस्था नियमित रूपमा हुनुपर्ने, विद्यालयहरूको निरीक्षण, सुपरीवेक्षण प्रक्रिया नियमित रूपमा हुनुपर्ने जस्ता उपायहरू प्राप्त भए ।

यसरी यस अध्ययनले शिक्षक व्यवस्थापनका क्षेत्रमा धेरै मुद्दा वा समस्याहरू विद्यमान रहेका देखाएको छ, र ती समस्या समाधानका उपायहरूको खोजी समेत गरेको छ ।

## ५.२ निष्कर्ष

विद्यालय व्यवस्थापन अन्तर्गत मानव संशाधन व्यवस्थापनको महत्वपूर्ण पक्ष शिक्षक व्यवस्थापन मानिन्छ । शिक्षक व्यवस्थापन कार्य व्यवस्थित र प्रभावकारी भए मात्र शिक्षण सिकाइ कार्यकलाप प्रभावकारी हुन्छ, र शिकाइ उपलब्धिमा अभिवृद्धि हुन्छ । सामुदायिक विद्यालयहरूको शैक्षिक उपलब्धि तथा शैक्षिक गुणस्तर खस्कंदै गएको देखिन्छ । शिक्षक व्यवस्थापनका क्षेत्रमा पनि विभिन्न किसिमका समस्या तथा मुद्दा उत्पन्न भएको देखिन्छ । यसै सन्दर्भमा विद्यालय शिक्षक व्यवस्थापनमा देखिएका समस्या वा मुद्दाहरूको खोजी गरी तिनका समाधानका उपायहरू प्रस्तुत गर्ने उद्देश्यमा नै यो अध्ययन केन्द्रित रहेको थियो ।

यस अनुसन्धानमा भापा जिल्ला दुर्गापुर स्रोतकेन्द्रका पाँचवटा विद्यालयलाई अध्ययन क्षेत्र बनाई प्राप्त तथ्याङ्क सूचना तथा जानकारीका आधारमा व्याख्या, विश्लेषण गरी नतिजा निकालिएको हुँदा त्यसका नतिजा वा प्राप्तिहरू सबै क्षेत्रमा सामान्यीकृत भने नहुन पनि सक्दछन् । सीमित साधन र स्रोतका आधारमा गरिएको यो अध्ययन पूर्ण नहुन पनि सक्दछ । तथापि आफ्नो उद्देश्य अनुसार यो अध्ययन सफल भएको ठानेको छ ।

यस अध्ययनले विद्यालय शिक्षक व्यवस्थापनका क्षेत्रमा विभिन्न प्रकारका समस्या तथा मुद्दा विद्यमान रहेको तथ्य प्रस्तुत गरेको छ । यस अध्ययनमा शिक्षकहरूको अध्यापन अनुमति पत्र, शिक्षक नियुक्ति प्रक्रिया, दरबन्दी मिलान, शिक्षकहरूको सरुवा, बढुवा, तालिम, कार्य सम्पादन, विद्यालयको निरीक्षण, सुपरिवेक्षण आदि क्षेत्रमा मुद्दा वा समस्याहरू रहेको देखाएको छ । त्यस्तै, यस अध्ययनले विभिन्न क्षेत्रमा देखिएका समस्या समाधानका उपायहरूको खोजी गरी तिनीहरूको व्याख्या, विश्लेषण समेत प्रस्तुत गरेको छ । यस अध्ययनमा शिक्षक व्यवस्थापनका क्षेत्र देखिएका मुख्य समस्याको पहिचान तथा समस्या समाधानका उपायलाई अध्ययनको प्राप्तिका रूपमा प्रस्तुत गरिएको छ । यस अध्ययनका नतिजा वा प्राप्तिहरू यस क्षेत्रसँग सम्बन्धित व्यक्ति वा पक्षका लागि पनि उपयोगी हुने देखिन्छन् । यस अध्ययनका मुख्य प्राप्ति तथा निष्कर्षका आधारमा सम्बन्धित व्यक्ति वा पक्षका लागि केही सुझावहरू पनि यस अनुसन्धान प्रतिवेदनको अन्त्यमा प्रस्तुत गरिएका छन् । वास्तवमा शिक्षक व्यवस्थापनमा देखिएका यस्ता मुद्दा वा समस्याहरूको समाधान सम्बन्धित निकायबाट हनुपर्ने देखिन्छ । शिक्षक व्यवस्थापन कुनै किसिमका मुद्दा रहित, समस्या रहित, वैज्ञानिक र प्रभावकारी हुन सक्त्यो भने मात्र शिक्षण शिकाइ कार्यकलाप प्रभावकारी हुन पुग्दछ । यसबाट शैक्षिक गुणस्तर तथा उपलब्धि अभिवृद्धि भई शैक्षिक उद्देश्य प्राप्तिमा सहयोग पुग्दछ ।

### ५.३ सुझाव

यस अध्ययनको प्राप्ति तथा निष्कर्षका आधारमा शिक्षक व्यवस्थापनमा देखिएका मुद्दा वा समस्याहरूको समाधानका लागि सम्बन्धित पक्षबाट निम्नानुसारका कार्यहरू हनुपर्दछ भनी सम्बन्धित तह वा पक्षका लागि निम्नानुसार सुझावहरू प्रस्तुत गरिएको छ ।

### ५.३.१ नीति निर्माण तह

यस अध्ययनमा देखिएका कतिपय समस्याहरू नीति निर्माणका कमजोरी वा अभावसंग सम्बन्धित देखिन्छन् । यस्ता समस्या समाधानका लागि सम्बन्धित पक्षलाई निम्नानुसारका सुझावहरू प्रस्तुत गरिन्छ ।

- क) विद्यालय तहको शिक्षक व्यवस्थापनको जिम्मेवारी र भूमिका किटान गरी शिक्षा ऐन, नियमहरू तयार पारिनु पर्दछ ।
- ख) स्थायी, अस्थायी, राहत, करार सबै प्रकारका शिक्षकहरूको नियुक्ति एक द्वार प्रणालीबाट हुने व्यवस्था गरिनु पर्दछ ।
- ग) शिक्षकहरूको नियुक्ति तथा बढुवाका लागि सिफारिस गर्न संवैधानिक शिक्षा आयोगको व्यवस्था गरिनु पर्दछ ।
- घ) शिक्षकको सरुवा, बढुवाका आधार वा मापदण्डहरू पारदर्शी बनाइनु पर्दछ ।
- ङ) लामो समयदेखि अस्थायी, राहत, करार, आदि जस्ता दरबन्दीमा रहेका शिक्षकहरूलाई पेशागत सुरक्षा र स्थायी गर्नका लागि आवश्यक ऐन, नियमको व्यवस्था गरिनु पर्दछ ।
- च) शिक्षण पेशाप्रति आकर्षण बढाउन तथा शिक्षकहरूको सेवा सुविधा वा वृद्धि विकासका लागि आवश्यक कानूनको तर्जुमा गरिनु पर्दछ ।

### ५.३.२ कार्यान्वयन तह

अभ्यास वा कार्यान्वयन तहमा देखिएका समस्याहरूको समाधानका लागि सम्बन्धित पक्षलाई निम्नानुसार सुझावहरू प्रस्तुत गरिएको छ ।

- क) विद्यालयमा शिक्षक, विद्यार्थी अनुपात तथा विषयगत आवश्यकताका आधारमा दरबन्दी मिलान कार्य तुरुन्त गरिनु पर्दछ ।
- ख) शिक्षकहरूको सुरक्षाका लागि सम्बन्धित निकायले ध्यान दिनु पर्दछ ।
- ग) विद्यालयमा शैक्षिक वातावरण कायम गर्ने कार्यमा सम्बन्धित व्यक्ति वा पक्षको ध्यान जानु जरुरी छ ।
- घ) शिक्षा ऐन, नियमावलीमा व्यवस्था भए अनुसार प्रधानाध्यापकहरूको व्यवस्थापनको कार्य गरिनु पर्दछ ।
- ङ) शिक्षकहरूले आफ्नो जिम्मेवारी बोध गरी आफ्नो पेशागत मर्यादालाई बचाउन आफै सक्रिय हुनुपर्ने देखिन्छ ।

च) विद्यालयमा स्वच्छ शैक्षिक वातावरण बनाउने कार्यमा शिक्षक, प्रधानाध्यापक, विद्यालय व्यवस्थापन समिति, अभिभावक, विद्यार्थी सबै पक्षका बीच मेलमिलाप र सहयोग हुनुपर्ने देखिन्छ ।

### ५.३.३ अनुसन्धान तह

विद्यालयको शिक्षक व्यवस्थापनका सम्बन्धमा अध्ययन अनुसन्धान गरी यसमा देखिएका समस्या समाधान गर्नका लागि अनुसन्धान कार्य सहायक सिद्ध हुने देखिन्छ । यस अनुसन्धानमा माध्यमिक विद्यालयमा शिक्षक व्यवस्थापनको वर्तमान अवस्था तथा समस्या एवम मुद्दाहरूको विश्लेषण गरी समस्या समाधानका उपायहरू प्रस्तुत गरिएको छ तर यी पर्याप्त भने छैनन् । शिक्षक व्यवस्थापनको अन्य धेरै पक्षबाट अध्ययन अनुसन्धान गर्नुपर्ने देखिन्छ । यस समस्यासँग सम्बन्धित रहेका अन्य धेरै विषयवस्तुहरू पनि छन् । यस सम्बन्धमा कतिपय अनुसन्धानहरू अन्यत्र पनि भएका छन् । यस अध्ययनमा प्राप्त भएका केही समस्या तथा विषयवस्तुका आधारमा भावी अनुसन्धान कर्ताका लागि केही विषयवस्तु वा शीर्षकहरू निम्नानुसार प्रस्तुत गर्न सकिन्छ ।

शिक्षक व्यवस्थापनमा प्रभाव पार्ने पक्षहरू,  
 शिक्षकहरूको कार्य सम्पादनशैलीको अध्ययन,  
 शिक्षक व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको भूमिका,  
 शिक्षक व्यवस्थापनमा जिल्ला शिक्षा कार्यालयको भूमिका,  
 शिक्षक तालिमको प्रभावकारिता,  
 शिक्षक व्यवस्थापनमा पुरस्कार एवं दण्डको प्रभाव आदि ।

## सन्दर्भ ग्रन्थसूची

- कानुन किताब व्यवस्था समिति (२०६९), शिक्षा ऐन, २०२८ र शिक्षा नियमावली २०६९, काठमाडौं : लेखक ।
- काफ्ले, वासुदेव, श्रेष्ठ, चन्द्रबहादुर र सिन्हा, रामस्वरूप (२०६२), शैक्षिक प्रशासन र सुपरिवेक्षण, काठमाडौं : विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।
- कोइराला, विद्यानाथ र अन्य (२०६४), शैक्षिक प्रशासन र सुपरिवेक्षण, काठमाडौं : क्वेस्ट पब्लिकेसन ।
- कोइराला, विद्यानाथ र श्रेष्ठ, चन्द्रबहादुर (२०६३), शैक्षिक व्यवस्थापन र संगठनात्मक व्यवहार, काठमाडौं: विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।
- खड्का, सेरजङ्ग (२०६४), मानव संसाधन व्यवस्थापन, काठमाडौं: प्रधान बुक हाउस ।
- ढकाल, यज्ञप्रसाद (२०६७), उच्च माध्यमिक विद्यालयमा मानव संसाधन व्यवस्थापन, अप्रकाशित शोधपत्र, एम.एड. तह, सुकुना बहुमुखी क्याम्पस, मोरङ्ग ।
- थापा, विजयकुमार, श्रेष्ठ चन्द्रबहादुर र सिग्देल, शैलेन्द्रप्रसाद (२०६४), व्यवस्थापन सूचना प्रणाली र मानव संसाधन व्यवस्थापन, काठमाडौं : विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।
- पा.वि.के. (२०६३), राष्ट्रिय पाठ्यक्रम प्रारूप, भक्तपुर : लेखक ।
- पौडेल, नवीनराज (२०६६), प्राथमिक शिक्षाको गुणस्तर अभिवृद्धिमा मानवस्रोत व्यवस्थापन, अप्रकाशित शोधपत्र, एम.एड. तह, पृथ्वीनारायण क्याम्पस, पोखरा ।
- शर्मा, गोपीनाथ (२०५०), नेपालमा शिक्षाको इतिहास (दो.सं.), काठमाडौं : रविनराज भण्डारी ।
- शर्मा, गोपीनाथ (सम्पा.) (२०५९), नेपालका शिक्षा आयोगका प्रतिवेदनहरू, काठमाडौं : मकालु बुक्स एन्ड स्टेसनर्स ।
- सापकोटा, भैरवप्रसाद (२०६७), प्राथमिक विद्यालयमा मानवीय संसाधन तथा भौतिक स्रोतको व्यवस्थापन, अप्रकाशित शोधपत्र, एम.एड. तह, सुकुना बहुमुखी क्याम्पस, मोरङ्ग ।
- सेरिड, (२०६५), फर्मेटिभ अनुसन्धान परियोजना, अनुसन्धान प्रतिवेदनहरूको सार सङ्क्षेप-४, काठमाडौं: त्रिभुवनविश्वविद्यालय ।

## अनुसूची-२

माध्यमिक विद्यालयमा शिक्षक व्यवस्थापन  
शिक्षकका लागि प्रश्नावली, २०६९

नाम : ..... तह/श्रेणी : .....

विद्यालयको नाम : ..... विषय : .....

दरबन्दीको प्रकृति : स्थायी/अस्थायी/निजी/राहत/अन्य .....

कृपया निम्नलिखित प्रश्नको जवाफ दिई सहयोग पुऱ्याइदिनहुन अनुरोध छ ।

१. तपाईं विद्यालयमा कुन प्रक्रियाबाट नियुक्त हुनु भएको हो ?
  - क) अस्थायी विज्ञापनबाट
  - ख) स्थायी विज्ञापनबाट
  - ग) विज्ञापन विना सोभै
२. तपाईंलाई शिक्षकहरूको नियुक्ति कुन प्रक्रियाबाट हुँदा सबैभन्दा उचित हुन्छ जस्तो लाग्छ ?
  - क) विद्यालयबाट स्थानीयलाई प्राथमिकता दिएर,
  - ख) स्थानीय तहमा प्रतिस्पर्धा गराएर,
  - ग) निष्पक्ष आयोगबाट खुला प्रतिस्पर्धा गराएर ।
३. शिक्षक व्यवस्थापनमा सबैभन्दा बढी जिम्मेवार निकाय कुन हो ?
  - क) विद्यालय व्यवस्थापन समिति
  - ख) जिल्ला शिक्षा कार्यालय
  - ग) नेपाल सरकार
४. तपाईंलाई राज्यले उपलब्ध गराएको पारिश्रमिक तथा अन्यसुविधाबाट सन्तुष्ट हुनुहुन्छ ?
  - क) पूर्ण सन्तुष्ट छु ।
  - ख) आंशिक रूपमा सन्तुष्ट छु ।
  - ग) सन्तुष्ट छैन ।
५. तपाईंको विद्यालयमा शिक्षकहरूबीच समूह-कार्यको अवस्था कस्तो रहेको छ ?
  - क) अत्यन्त राम्रो
  - ख) सन्तोषजनक
  - ग) सामान्य
  - घ) कमजोर
६. तपाईंको विद्यालयमा शिक्षक व्यवस्थापन (नियुक्ति, सरुवा, बढुवा, दरबन्दी मिलान आदि मा देखिएका समस्या वा मुद्दाहरू के कस्ता छन्
  - क) .....

- ख) .....
- ग) .....
७. शिक्षक व्यवस्थापनमा देखिएका समस्या वा मुद्दाहरूको समाधानका उपायहरू के कस्ता हुन सक्दछन् ?
- क) .....
- ख) .....
- ग) .....
८. शिक्षक व्यवस्थापन सम्बन्धी वर्तमान शिक्षा ऐन, नियमको कार्यान्वयनको अवस्था के कस्तो रहेको पाउनु भएको छ ?
- .....
- .....
- .....
९. विद्यार्थीहरूको शैक्षिक गुणस्तर अभिवृद्धि गर्न शिक्षकहरूको के कस्तो भूमिका रहेको हुन्छ ?
- .....
- .....
- .....
१०. शिक्षकहरूलाई कार्यसम्पादनमा उत्प्रेरित गर्न के कस्ता पुरस्कार र दण्डको व्यवस्था गरिएको छ ?
- .....
- .....
- .....
११. सामुदायिक विद्यालयको व्यवस्थापन समुदायलाई हस्तान्तरण गर्ने नीतिले शिक्षक व्यवस्थापनमा के कस्तो प्रभाव पार्ने देख्नु भएको छ ?
- .....
- .....
- .....
१२. तपाईंले शिक्षण कार्यमा भोग्नु परेका प्रमुख समस्याहरू के कस्ता छन् ।
- .....
- .....
- .....

हस्ताक्षर

सहयोगका लागि धन्यवाद ।

**अनुसूची-३**  
**माध्यमिक विद्यालयमा शिक्षक व्यवस्थापन**  
**प्रधानाध्यापकका लागि प्रश्नावली, २०६९**

नाम : ..... तह/श्रेणी : .....

विद्यालयको नाम : ..... विषय : .....

कृपया निम्नलिखित प्रश्नको जवाफ दिई सहयोग पुऱ्याइदिनहुन अनुरोध छ ।

१. तपाईंलाई शिक्षकहरूको नियुक्ति कुन प्रक्रियाबाट हुँदा सबैभन्दा उचित हुन्छ जस्तो लाग्छ ?
  - क) विद्यालयबाट स्थानीयलाई प्राथमिकता दिएर,
  - ख) स्थानीय तहमा प्रतिस्पर्धा गराएर,
  - ग) निष्पक्ष आयोगबाट खुला प्रतिस्पर्धा गराएर ।
२. शिक्षक व्यवस्थापनमा सबैभन्दा बढी जिम्मेवार निकाय कुन हो ?
  - क) विद्यालय व्यवस्थापन समिति
  - ख) जिल्ला शिक्षा कार्यालय
  - ग) नेपाल सरकार
३. तपाईंको विद्यालयमा शिक्षकहरूको विषयगत दक्षता र कार्यकुशलता कस्तो रहेको पाउनु भएको छ ?
  - क) उत्कृष्ट
  - ख) सन्तोषजनक
  - ग) सामान्य
  - घ) कमजोर
४. तपाईंको विद्यालयमा शिक्षकहरूबीच समूह-कार्यको अवस्था कस्तो रहेको छ ?
  - क) अत्यन्त राम्रो
  - ख) सन्तोषजनक
  - ग) सामान्य
  - घ) कमजोर
५. तपाईंलाई राज्यले उपलब्ध गराएको पारिश्रमिक तथा अन्यसुविधाबाट सन्तुष्ट हुनुहुन्छ ?
  - क) पूर्ण सन्तुष्ट छु ।
  - ख) आंशिक रूपमा सन्तुष्ट छु ।
  - ग) सन्तुष्ट छैन ।
६. तपाईंको विद्यालयमा शिक्षक व्यवस्थापन (नियुक्ति, सरुवा, बढुवा, दरबन्दी मिलान आदि मा देखिएका समस्या वा मुद्दाहरू के कस्ता छन्
  - क) .....
  - ख) .....
  - ग) .....

७. शिक्षक व्यवस्थापनमा देखिएका समस्या वा मुद्दाहरूको समाधानका उपायहरू के कस्ता हुन सक्दछन् ?
- क) .....
- ख) .....
- ग) .....
८. शिक्षक व्यवस्थापन सम्बन्धी वर्तमान शिक्षा ऐन, नियमको कार्यान्वयनको अवस्था के कस्तो रहेको पाउनु भएको छ ?
- .....
- .....
- .....
९. शिक्षक व्यवस्थापनलाई प्रभावकारी बनाउन यहाँले के कस्ता उपायहरू अवलम्बन गर्नु भएको छ ?
- .....
- .....
- .....
१०. शिक्षकहरूलाई कार्यसम्पादनमा उत्प्रेरित गर्न के कस्ता पुरस्कार र दण्डको व्यवस्था गरिएको छ ?
- .....
- .....
- .....
११. सामुदायिक विद्यालयको व्यवस्थापन समुदायलाई हस्तान्तरण गर्ने नीतिले शिक्षक व्यवस्थापनमा के कस्तो प्रभाव पार्ने देख्नु भएको छ ?
- .....
- .....
- .....
१२. तपाईंले आफ्नो पदीय जिम्मेवारी बहन गर्दा भोग्नु परेका प्रमुख समस्याहरू उल्लेख गर्नुहोस् ।
- .....
- .....
- .....

### अनुसूची-४

माध्यमिक विद्यालयमा शिक्षक व्यवस्थापन  
वि.व्य.स. अध्यक्षका लागि प्रश्नावली, २०६९

नाम : ..... ठेगाना : .....

विद्यालयको नाम : .....शैक्षिक योग्यता : .....

कृपया निम्नलिखित प्रश्नको जवाफ दिई सहयोग पुऱ्याइदिनुहुन अनुरोध छ ।

१. तपाईं यस विद्यालयको अध्यक्ष पदमा कुन प्रक्रियाबाट छानिनु भएको हो ?  
क) सर्वसम्मतिबाट                      ख) राजनीतिक सहमतिबाट  
ग) निर्वाचन बाट
२. तपाईंलाई शिक्षकहरूको नियुक्ति कुन प्रक्रियाबाट हुँदा सबैभन्दा उचित हुन्छ जस्तो लाग्छ ?  
क) विद्यालयबाट स्थानीयलाई प्राथमिकता दिएर,  
ख) स्थानीय तहमा प्रतिस्पर्धा गराएर,  
ग) निष्पक्ष आयोगबाट खुला प्रतिस्पर्धा गराएर ।
३. शिक्षक व्यवस्थापनमा सबैभन्दा बढी जिम्मेवार निकाय कुन हो ?  
क) विद्यालय व्यवस्थापन समिति                      ख) जि.शि.का.  
ग) नेपाल सरकार
४. तपाईंको विद्यालयमा शिक्षकहरूको विषयगत दक्षता र कार्यकुशलता कस्तो रहेको पाउनु भएको छ ?  
क) उत्कृष्ट                      ख) सन्तोषजनक                      ग) सामान्य                      घ) कमजोर
५. तपाईंको विद्यालयमा शिक्षकहरूबीच समूह-कार्यको अवस्था कस्तो रहेको छ ?  
क) अत्यन्त राम्रो                      ख) सन्तोषजनक  
ग) सामान्य                      घ) कमजोर
६. तपाईंको विद्यालयमा शिक्षक व्यवस्थापन (नियुक्ति, सरुवा, बढुवा, दरबन्दी मिलान आदि मा देखिएका समस्या वा मुद्दाहरू के कस्ता छन्  
क) .....  
ख) .....  
ग) .....

७. शिक्षक व्यवस्थापनमा देखिएका समस्या वा मुद्दाहरूको समाधानका उपायहरू के कस्ता हुन सक्दछन् ?
- क) .....
- ख) .....
- ग) .....
८. शिक्षक व्यवस्थापन सम्बन्धी वर्तमान शिक्षा ऐन, नियमको कार्यान्वयनको अवस्था के कस्तो रहेको पाउनु भएको छ ?
- .....
- .....
- .....
९. शिक्षक व्यवस्थापनलाई प्रभावकारी बनाउन यहाँले के कस्ता उपायहरू अवलम्बन गर्नु भएको छ ?
- .....
- .....
- .....
१०. शिक्षकहरूलाई कार्यसम्पादनमा उत्प्रेरित गर्न के कस्ता पुरस्कार र दण्डको व्यवस्था गरिएको छ ?
- .....
- .....
- .....
११. सामुदायिक विद्यालयको व्यवस्थापन समुदायलाई हस्तान्तरण गर्ने नीतिले शिक्षक व्यवस्थापनमा के कस्तो प्रभाव पार्ने देख्नु भएको छ ?
- .....
- .....
- .....
१२. तपाईंले आफ्नो पदीय जिम्मेवारी बहन गर्दा भोग्नु परेका प्रमुख समस्याहरू उल्ले गर्नुहोस् ।
- .....
- .....
- .....

हस्ताक्षर

सहयोगका लागि धन्यवाद ।



६. यस स्रोतकेन्द्रमा शिक्षक व्यवस्थापनले शैक्षिक गुणस्तर अभिवृद्धिमा के कस्तो प्रभाव पारेको छ ?

.....

.....

.....

७. शिक्षक व्यवस्थापनमा स्रोतकेन्द्रको के भूमिका रहेको छ ?

.....

.....

.....

८. यस स्रोतकेन्द्र अन्तर्गतका शिक्षकहरूलाई प्रोत्साहित गर्न के कस्ता पुरस्कार र दण्डको व्यवस्था गरिएको छ ?

.....

.....

.....

९. यस स्रोतकेन्द्रमा माध्यमिक तहका शिक्षकहरूको विषयगत दक्षता के कस्तो रहेको पाउनु भएको छ ?

.....

.....

.....

१०. सामुदायिक विद्यालयको व्यवस्थापन समुदायलाई हस्तान्तरण गर्ने नीतिले शिक्षक व्यवस्थापनमा के कस्तो प्रभाव पार्ने देख्नु भएको छ ?

.....

.....

.....

.....

हस्ताक्षर

सहयोगका लागि धन्यवाद ।



६. यस जिल्लाको शिक्षक व्यवस्थापन (नियुक्ति, सरुवा, बढुवा, दरबन्दी मिलान आदि) मा के कस्ता समस्या वा मुद्दाहरू रहेका छन् ?

.....

.....

.....

७. शिक्षक व्यवस्थापनमा देखिएका समस्या वा मुद्दाहरूको समाधानका उपायहरू के कस्ता हुन सक्दछन् ?

.....

.....

.....

८. शिक्षक व्यवस्थापन सम्बन्धी वर्तमान शिक्षा ऐन, नियमको कार्यान्वयनको अवस्था के कस्तो रहेको पाउनु भएको छ ?

.....

.....

.....

९. शिक्षक व्यवस्थापनलाई प्रभावकारी बनाउन यहाँले के कस्ता उपायहरू अवलम्बन गर्नु भएको छ ?

.....

.....

.....

१०. शिक्षकहरूलाई कार्यसम्पादनमा उत्प्रेरित गर्न के कस्ता पुरस्कार र दण्डको व्यवस्था गरिएको छ ?

.....

.....

.....

११. सामुदायिक विद्यालयको व्यवस्थापन समुदायलाई हस्तान्तरण गर्ने नीतिले शिक्षक व्यवस्थापनमा के कस्तो प्रभाव पार्ने देख्नु भएको छ ?

.....

.....

.....

हस्ताक्षर

सहयोगका लागि धन्यवाद ।



६. शिक्षकहरूलाई आफ्नो पेसाप्रति जिम्मेवारी महसुस गराउन के कस्तो पुरस्कार वा दण्डको व्यवस्था हुनु उपयुक्त ठान्नुहुन्छ ?

.....

.....

.....

७. शिक्षक व्यवस्थापनमा देखिएका समस्या वा मुद्दाहरूको समाधानका उपायहरू के कस्ता हुन सक्दछन् ?

.....

.....

.....

८. शिक्षक व्यवस्थापन सम्बन्धी वर्तमान शिक्षा ऐन, नियमको कार्यान्वयनको अवस्था के कस्तो रहेको पाउनु भएको छ ?

.....

.....

.....

९. शिक्षक व्यवस्थापनलाई प्रभावकारी बनाउन यहाँले के कस्ता उपायहरू अवलम्बन गर्नु भएको छ ?

.....

.....

.....

१०. यस जिल्लाको शिक्षक व्यवस्थापन सम्बन्धी यहाँका केही सुझावहरू भए उल्लेख गरिदिनु हुन्थ्यो कि ?

.....

.....

.....

हस्ताक्षर

सहयोगका लागि धन्यवाद ।

**अनुसूची-८**  
**माध्यमिक विद्यालयमा शिक्षक व्यवस्थापन**  
**छनौटमा परेका विद्यालय तथा शिक्षक, प्र.अ., अध्यक्ष एवं जिल्ला शिक्षा कार्यालयका**  
**कर्मचारीहरूको नामावली**

क्र सं	विद्यालय तथा कार्यालयको नाम	शिक्षक	प्र.अ./ प्राचार्य	अध्यक्ष	स्रोत व्यक्ति	वि.नि. जि.शि.अ.
१	चम्पापुर मा.वि. घैलाडुब्बा-३	हरिप्रसाद शिवाकोटी रुद्रबहादुर थापा	डम्बरबहादुर राउत	दीर्घबहादुर थापा		
२	सरस्वती मा.वि. सुरुङ्गा-२	पद्ममणि पौडेल निर्मलकुमार खनाल	तुलसी कार्की	प्रेमप्रसाद अधिकारी		
३	कनकाई उ.मा.वि. सुरुङ्गा-५	कर्णबहादुर डाँगी नवराज भट्टराई	ईश्वरीप्रसाद शिवाकोटी	टेकनारायण संग्रौला		
४	गौरीशंकर उ.मा.वि. डाँगीबारी-९	भीमप्रसाद घिमिरे तुलसीप्रसाद कोइराला	लेखनाथ कटुवाल	देवीन्द्र चम्लगाई		
५	आदर्श विद्यामन्दिर उ.मा.वि. घैलाडुब्बा-७	हरिबहादुर कटुवाल शैलेन्द्रलाल कर्ण	धर्मानन्द गौतम	धर्मलाल राजवंशी		
६	स्रोतकेन्द्र दुर्गापुर				सरस्वती नेपाल	
७	जि.शि.का. भ्गापा					पिताम्बर गौतम उद्धव विष्ट

स्रोत: विद्यालय सर्वेक्षण फारम, २०६९