

परिच्छेद एक : परिचय

१.१ अध्ययनको पृष्ठभूमी

मानव सभ्यताको विकास सँगै सुरु भएको शिक्षाको विकासक्रम विभिन्न कालखण्ड हुँदै एक्काइसौं शताब्दीको आधुनिक युगमा प्रवेश गरेको छ। पूर्वीय दर्शनअनुसार, वैदिक शिक्षा, गुरुकुल शिक्षा, ऋषिकुल शिक्षा, देवकुल शिक्षा आदि नामहरूले विकास हुँदै आयो भने पाश्चात्य मुलुकहरूमा ग्रीस र रोमन सभ्यताबाट विकास हुँदै आयो। नेपालको सन्दर्भमा किराँतकाल लिच्छवीकाल, मल्लकाल हुँदै वि.स. १९९० सालमा एस.एल.सी. परीक्षा बोर्डको स्थापना भएपछि माध्यमिक शिक्षाको विकास अगाडि बढेको देखिन्छ (शर्मा र शर्मा, २०६२)।

नेपालको शिक्षा प्रणालीलाई समय सापेक्ष रूपमा विकास गर्न २००७ सालको प्रजातन्त्रको स्थापना पश्चात विभिन्न आयोगहरू तथा समितिहरू गठन भए। वि.स. २०१९ सालको उड् र ब्रुनोको आयोगको प्रतिवेदन, वि.स. २०२५ सालमा गठित राष्ट्रिय सल्लाहकार परिषद्ले दिएको सुझाव, राष्ट्रिय शिक्षा आयोगको प्रतिवेदन र उच्च स्तरीय राष्ट्रिय शिक्षा आयोगको प्रतिवेदन २०५५ मा उच्च मा.वि. सञ्चालनका लागि सिफारीस एवम् सुझावहरू दिएको पाइन्छ (खनाल, २०६६)।

शिक्षा व्यापक र गतिशिल प्रक्रिया भएको हुनाले सामाजिक परिवर्तनसँगै शिक्षाको संरचना र व्यवस्थापकीय ढाँचामा समेत परिवर्तन हुँदै जान्छ। नेपालमा शिक्षाको विकासक्रम समय सापेक्ष र राजनैतिक परिवर्तनसँगै परिवर्तन हुँदै आएको छ।

शिक्षा ऐन २०२८ को छैठौं संसोधनले विद्यालयहरूमा शिक्षक व्यवस्थापनलाई प्रभावकारी बनाउन महत्वपूर्ण भूमिका खेलेको छ। विद्यालय शिक्षालाई गुणस्तरीय बनाउन र दक्ष जनशक्तिको व्यवस्थापन गर्न शिक्षक सेवा अयोग जस्तो स्वतन्त्र निकायको गठनमा राष्ट्रिय शिक्षा आयोगको प्रतिवेदन २०४९ ले महत्वपूर्ण आधार प्रदान गरेको छ। उक्त आयोगले सामुदायिक विद्यालयहरूका शिक्षकहरूको छनौट, नियुक्ति, पदस्थापना, सरुवा, बढुवा तथा वृत्तिविकासमा महत्वपूर्ण सुझावहरू दिएको छ (भण्डारी, २०६७)।

विद्यालय शिक्षालाई उच्च माध्यमिक तहसम्म विस्तार गर्न तत्कालीन सरकारले उच्च माध्यमिक शिक्षा ऐन २०४६ लागू गर्‍यो र उक्त ऐनको कार्यान्वयनका लागि राष्ट्रिय शिक्षा आयोगको प्रतिवेदन २०४९ ले उच्च माध्यमिक विद्यालयहरू खोल्नका लागि सुझावहरू प्रस्तुत

गर्यो । यी सुभाबहरू कार्यान्वयनका लागि उच्च माध्यमिक विद्यालयको संरचना (१०+२) लाई माध्यमिक विद्यालयको संरचना भित्र ल्याउने कार्य भयो ।

उच्च माध्यमिक शिक्षा ऐन २०४६ अनुसार उ.मा.शि.प.बाट सम्बन्धन प्राप्त गरी कक्षा ११ र १२ सञ्चालन गर्ने विद्यालयलाई उच्च माध्यमिक विद्यालय भनिन्छ । यस्ता विद्यालयहरू हाल कक्षा १ देखि १२, कक्षा ९ देखि १२ र कक्षा ११ देखि १२ मात्र पनि सञ्चालित छन् । यस्ता विद्यालयहरूमा जनशक्ति व्यवस्थापन चुनौतीपूर्ण कार्य भएको छ (उ.मा.शि.ऐन, २०४६) ।

हाल नेपालमा सामुदायिक उ.मा.वि. हरू १७५३ वटा, निजी ४४६ वटा, +२ मात्र १६० वटा, क्याम्पसबाट सञ्चालित १३४ वटा गरी जम्मा २४९३ वटा उ.मा.वि. हरू सञ्चालित छन् (उ.मा.शि.प, २०६६) । हाल उक्त सङ्ख्यामा वृद्धि भई करीब ४००० को सङ्ख्यामा उ.मा.वि. हरूले सम्बन्धन लिइसकेका छन् । यसैगरी शै.सत्र २०७२ देखि ९९ वटा सामुदायिक विद्यालयहरूमा व्यावसायिक तथा प्राविधिक विषयमा कक्षा ११ का कक्षाहरू सञ्चालन भईरहेका छन् । प्राविधिक विषयका प्रशिक्षकहरूको व्यवस्थापन अझ कठिन कार्य भएको छ ।

शैक्षिक संस्थाहरूको विकासमा मानव संसाधनको व्यवस्थापन र परिचालन आवश्यक हुन्छ । शिक्षक कर्मचारीको व्यवस्थापनलाई प्रभावकारी बनाई शैक्षिक प्रभावकारीता हासिल गर्न सकिन्छ । कुनै पनि संगठनमा काम गर्ने मानिसलाई मानवीय स्रोत भनिन्छ । मानव संसाधन विना संगठन शुन्य सरह हुन्छ । त्यस भित्र भएको भौतिक साधन, यन्त्र, उपकरणलाई गति प्रदान गर्न मानव संसाधनको आवश्यकता पर्दछ । व्यवस्थापन भनेको अरूबाट कार्य सम्पादन गराउने कला हो । व्यवस्थापकीय लक्ष्य हासिल गर्नका लागि योजना तर्जुमा गर्ने, सङ्गठन गर्ने, नेतृत्व गर्ने र नियन्त्रण गर्ने जस्ता क्रियाकलापहरू गरिन्छ । यसर्थ संगठनको लक्ष्य हासिल गर्न मानवीय संसाधनको उपयोग गर्ने सम्पूर्ण प्रक्रियालाई मानव संसाधन व्यवस्थापन भनिन्छ । यस अन्तर्गत मानव संसाधनको प्राप्ती, विकास, सदुपयोग र सम्भार सम्बन्धी सम्पूर्ण कार्यहरू पर्दछन् (सिंह, २०५९) ।

कुनै पनि संस्थामा मानवीय स्रोतको ठूलो भूमिका रहन्छ । भौतिक स्रोत पर्याप्त भएतापनि त्यसको प्रभावकारी परिचालनका लागि जीवित स्रोतको रूपमा मानवीय स्रोतलाई व्यवस्थित ढङ्गले परिचालन गर्नु पर्दछ । यसका लागि उनीहरूलाई उत्प्रेरणा, सहयोग, सहभागिता, उचित पारिश्रमिक, नेतृत्वविकास तथा उपयुक्त सामाजिक वातावरणको आवश्यकता पर्दछ । उच्च मा.वि. हरूमा मानवीय स्रोतको व्यवस्थापन कसरी भइरहेको छ ? भन्ने बारेमा विभिन्न शोधकार्यहरू भएता पनि जनशक्ति व्यवस्थापनका खास समस्याहरू, जनशक्ति छनौटका आधार, नियुक्ति र पदस्थापनका चुनौतीहरूका बारेमा गहिराईमा पुगेर अध्ययन गर्नु सान्दर्भिक हुने अपेक्षा गरिएको छ ।

उच्च माध्यमिक तहमा योग्यता प्राप्त प्राचार्य र योग्य शिक्षकहरूको व्यवस्था गर्नुपर्ने हुन्छ । त्यसैगरी आवश्यक सङ्ख्यामा लेखापाल, लाइब्रेरियन, पियन तथा पालेको व्यवस्था गर्नुपर्छ । शिक्षक तथा कर्मचारीको दरबन्दी कायम गरी स्थायित्व दिई शैक्षिक सुधारमा मानव संसाधनको प्रत्यक्ष भूमिका देखाउन सक्नु सरकारको प्रमुख दायित्व हुन्छ (कोइराला र श्रेष्ठ, २०५८) ।

मानवीय संसाधन व्यवस्थापन भनेको एउटा सामाजिक प्रक्रिया हो, जसबाट निर्धारित लक्ष्य प्रभावपूर्ण तरिकाले प्राप्त गर्न अन्य व्यक्तिहरूको सहभागिता, सहकारिता, हस्तक्षेप तथा सलग्नता प्राप्त गर्दछ । मानवीय स्रोतको धारणाअनुसार शैक्षिक संस्थामा कार्य गर्ने उचित वातावरण हुनुका साथै उचित अवसर समेत हुनुपर्दछ । मानवीय संसाधनको सही ढङ्गले छनौट गर्ने, नियुक्ति दिने, कार्यको जिम्मेवारी दिने, तालिम दिने र वृत्तिविकासका कार्यहरू मानवीय स्रोतको व्यवस्थापन अन्तर्गत पर्दछन् ।

सरकारले लामो समयसम्म शिक्षक कर्मचारी व्यवस्थापनको जिम्मा नलिएको र उ.मा.शि.प. स्वायत्त निकायको रूपमा रहेको कारण शिक्षकहरू अस्थायी रूपमा, अंशकालीन र निजी स्रोतमा कार्यरत रहनु पर्ने बाध्यताको अवस्थामा गुञ्जिरहेका छन् । खासगरी ग्रामीण क्षेत्रमा सञ्चालित सामुदायिक उ.मा.वि. हरू न्यून शुल्कमा अध्यापन गराइ रहेका र दक्ष शिक्षकहरूको समेत अभाव रहेको सन्दर्भमा शहरी क्षेत्रमा सञ्चालित उ.मा.वि.हरूले गुणस्तरको नाममा चर्को शुल्क असुलेर नाफामुखी व्यवसायको रूपमा विद्यालयलाई सञ्चालन गरिरहेका छन् (भण्डारी, २०६७) ।

उच्च माध्यमिक शिक्षा ऐन २०४६ (संशोधन सहित) बमोजिम सम्बन्धन लिई सञ्चालनमा रहेका सामुदायिक उच्च मा.वि.हरूमा शिक्षक व्यवस्थापन गर्न शिक्षा नियमावली २०५९ (संशोधन सहित) बमोजिम नेपाल सरकारबाट जारी गरिएको “सामुदायिक उच्च माध्यमिक तह शिक्षक व्यवस्थापन निर्देशिका, २०७१ (संशोधन सहित)” ले सामुदायिक उच्च माध्यमिक विद्यालयहरूमा शिक्षक दरबन्दी तथा अनुदान कोटा व्यवस्थापन गरेको छ । उक्त व्यवस्था अनुसार विद्यार्थी सङ्ख्याको आधारमा शिक्षक दरबन्दी र अनुदान कोटा निर्धारण गरेको छ । उक्त निर्देशिकाले शिक्षक नियुक्ति प्रक्रिया, योग्यता र सम्बन्धित निकायको भूमिका समेत किटान गरेको छ (शिक्षा विभाग, २०७१) ।

उक्त निर्देशिका अनुसार वर्तमान उच्च मा.वि.हरूमा शिक्षक नियुक्ति कसरी गरिएका छन् र के कस्ता समस्याहरू अबै विद्यमान छन् भनी खोजी गर्नु सान्दर्भिक ठानिएको छ ।

१.२ समस्याको कथन

उच्च माध्यमिक शिक्षा ऐन २०४६ ले उ.मा.वि. हरूमा योग्य एवम् तालिम प्राप्त विषयगत शिक्षकहरूको व्यवस्थापन गर्नुपर्ने र सोही अनुसार कर्मचारीहरूको व्यवस्थापन गर्नुपर्ने उद्देश्य राखेको छ । तर त्यसपछि वर्तमान अवस्थासम्म धेरै शिक्षकहरू अस्थायी रूपमा, निजी स्रोतमा र अंशकालीन रूपमा कार्यरत रहन बाध्य छन् । आवश्यकताअनुसार विद्यालय कर्मचारीको दरबन्दीको व्यवस्था गरिएको छैन । यसको नकारात्मक प्रभाव स्वरूप ग्रामीण क्षेत्रमा दक्ष र योग्य शिक्षकहरूको उचित व्यवस्थापन हुन सकेको छैन भने शहरी क्षेत्रमा सञ्चालित निजी उच्च माध्यमिक विद्यालयहरूले चर्को शुल्क असुली शिक्षालाई व्यापारीकरण गरिरहेका छन् ।

उच्च मा.वि. तहमा सम्बन्धित विषयमा स्नातकोत्तर गरेका शिक्षकहरूले मात्र अध्यापन गर्न पाउने कानुनी प्रावधान भएता पनि कतिपय विद्यालयहरूमा कम योग्यता भएका व्यक्तिहरूले अध्यापन गर्नुपर्ने बाध्यता रहेको छ । उच्च माध्यमिक शिक्षा परिषद्को संरचना अस्थायी रहनु र शिक्षा ऐनको नयाँ संसोधन समेत हुन नसकेका कारणले कर्मचारी व्यवस्थापन सम्बन्धी कुनै कार्यनीति बनेको छैन । उच्च माध्यमिक शिक्षक व्यवस्थापन निर्देशिका-२०७१ अनुसार करार दरबन्दी र अनुदानकोटामा शिक्षकहरू नियुक्त गरिएका छन् । तिनीहरूको स्थायी प्रक्रिया कसरी अगाडि बढाउने ? यसको जिम्मेवारी शिक्षक सेवा आयोग मार्फत हुने वा अर्को सेवा आयोग मार्फत गरिने ? भन्ने बारेमा अन्योलता कायमै छ । कतिपय उच्च मा.वि.हरूमा योग्यता पुगेका प्राचार्यहरू नभएका कारण शैक्षिक व्यवस्थापनको बैकल्पिक व्यवस्था गरेका छन् । विद्यार्थी सङ्ख्याको अनुपातमा पर्याप्त शिक्षक दरबन्दी कोटा नभएका कारण अधिकाँस अंशकालीन शिक्षकहरू सेही विद्यालय वा अन्यत्र तल्लो तहमा कार्यरत छन् । पूर्णकालीन शिक्षकहरूको अभावमा विद्यालयको शैक्षिक स्तरमा उपेक्षित सुधार गर्न सकिएको छैन । फस्वरूप सामुदायिक उ.मा.वि. हरूको उत्तीर्ण प्रतिशत र सिकाइ उपलब्धी न्यून हुने गरेको भन्ने गुनासहरू समेत सुनिने गरेको छ ।

उच्च माध्यमिक तहमा शिक्षक व्यवस्थापन निर्देशिका -२०७१ मान्त्रि परिषद्द्वारा २०७२ असार देखि जारी गरिएको छ । उक्त निर्देशिकाले शिक्षक छनौट सम्बन्धी स्पष्ट मापदण्ड किटान गरेको भएता पनि उक्त निर्देशिकाको सही ढङ्गले अनुसरण र प्रयोग गरिएको छैन भन्ने पक्षमा विश्लेषण हुनु जरूरी छ । यसै सन्दर्भमा शिक्षा विभागबाट उक्त निर्देशिका बमोजिम प्रतियोगितात्मक लिखित परीक्षाको पाठ्यक्रम निर्माण गरेको छ । सोही पाठ्यक्रममा आधारित भएर छनौट परीक्षा लिदा लामो समय अस्थायी रूपमा कार्यरत शिक्षकहरू विस्थापित हुने खतरा समेत रहन सक्छ । अर्कोतिर छनौट प्रक्रियालाई निष्पक्ष बनाउनु पनि चुनौतीपूर्ण कार्य रहन गएको छ ।

राष्ट्रिय पाठ्यक्रम प्रारूप-२०६३ र विद्यालय क्षेत्र सुधार परियोजना (२०६६-२०७२) ले माध्यमिक तहलाई (९-१२) को संरचनामा रूपान्तर गरेको भएतापनि हालसम्म माध्यमिक शिक्षा र उच्च शिक्षाको पुलको रूपमा उच्च माध्यमिक शिक्षा रहेको हुनाले त्यहाँ दक्ष शिक्षकको व्यवस्था हुनु जरूरी छ । लामो समयसम्म अस्थायी अवस्थामा रहनु परेको हुनाले शिक्षकहरूमा अन्य अवसर प्राप्त हुनासाथ स्थान्तरण हुने प्रवृत्ति हावी हुनुलाई सामान्य मान्न सकिन्छ । तसर्थ उ.मा.वि. तहमा कार्यरत शिक्षक कर्मचारीहरूको मनोबल उच्च राख्न र उनीहरूलाई आकर्षित गर्न के कस्ता उपायहरू अवलम्बन गर्न सकिन्छ भनी अध्ययन हुनु आवश्यक छ ।

१.३ अध्ययनको औचित्य

उच्च माध्यमिक तहमा मानवीय स्रोत व्यवस्थापन गर्नु एउटा चुनौतीपूर्ण कार्य हो । प्रत्येक सामुदायिक विद्यालयहरूलाई स्तरउन्नती गरी उच्च मा.वि. मा विकास गराउन र कक्षा ११ र १२ सम्मको पठनपाठन स्थानीय स्तरमा नै सञ्चालन गर्ने नीतिबाट दुर्गम क्षेत्रका न्यून आय भएका अभिभावकका छोराछोरीहरूले स्थानीय स्तरमा सर्वसुलभ ढङ्गले शिक्षा हासिल गर्ने अवसर प्राप्त गर्न सक्दछन् । उच्च मा.वि. हरूले प्रदान गर्ने शिक्षाको गुणस्तर सुनिश्चित गर्न जनशक्ति व्यवस्थापन महत्वपूर्ण पक्ष हो । सामुदायिक उच्च मा.वि. हरूमा जनशक्ति व्यवस्थापन एउटा चुनौतीपूर्ण कार्यको रूपमा रहेको छ ।

सरकारले शिक्षक दरबन्दी तथा अनुदान कोटा विद्यार्थी सङ्ख्याको अनुपातमा प्रयाप्त सङ्ख्यामा उपलब्ध गराएको छैन । सामुदायिक उ.मा.वि. हरूमा जनशक्ति व्यवस्थापनको अवस्था, शिक्षकहरूको छनौट, पदस्थापना, करार सम्भौता, वृत्तिविकासका प्रावधानहरू के छन् र विद्यालयले गैह्र शिक्षण जनशक्तिको व्यवस्था कसरी गरेको छ ?, अनुदान कोटा र दरबन्दी कसरी वितरण भइरहेको छ ?, उ.मा.शि.प. र जि.शि.का बीचको समन्वयको अवस्था के छ ? र उच्च मा.वि. तहमा व्यवस्थापनसँग कुन कुन निकायहरू सम्बन्धित भएका छन् ? भन्ने कुराको खोजी गरी समस्या समाधानका उपायहरू निकाल्नु यस अध्ययनको औचित्य रहेको छ ।

यसको साथै भौतिक तथा आर्थिक स्रोतको अभावमा मानवीय स्रोत व्यवस्थापन प्रभावकारी हुन सक्दैन । जनशक्तिलाई लामो समयसम्म विद्यालयमा सेवारत रहने उचित वातावरण निर्माण गर्न आकर्षक पारिश्रमिक, मर्यादापूर्ण वातावरण, वृत्तिविकासको अवसर, चुनौतीपूर्ण कार्यमा सहभागी गराउने, तालिम गोष्ठीमा भागलिने अवसर र नेतृत्वविकासको अवसर प्रदान गर्नुपर्दछ । उच्च मा.वि. हरूले जनशक्ति उत्प्रेरित गर्ने के कस्ता उपायहरू अवलम्बन गरेका छन् र त्यसले

दीर्घकालमा के परिणाम ल्याउन सक्छ भनेर विश्लेषण गरिनुपर्दछ । आन्तरिक स्रोत परिचालन गरेर भएपनि शिक्षक कर्मचारीहरूको भविष्य प्रति संवेदनशिल भएर विद्यालयले पाइला चाल्नु पर्दछ ।

यस अध्ययनले उ.मा.वि. हरूमा जनशक्ति विकासका समस्याहरू केलाउने, शिक्षक व्यवस्थापनका दीर्घकालीन उपायहरू सुझाउने, नीति नियम र निर्देशिकाहरूको कार्यान्वयनको अवस्था आँकलन गर्ने भएकाले शैक्षिक योजनाकार, शिक्षाविद, अनुसन्धानकर्ता, सम्बन्धित निकायका जिम्मेवार व्यक्तिहरू, विद्यालय व्यवस्थापन समिति र स्वयम् शिक्षकहरूलाई समेत जागरूक बनाउने अपेक्षा गर्न सकिन्छ । सरकारले उ.मा.वि. हरूलाई दिने दरबन्दी र अनुदान कोटाको वितरण प्रणालीलाई पारदर्शी बनाउने र विद्यार्थी सङ्ख्याको आधारमा पर्याप्त दरबन्दीको व्यवस्था गरी उ.मा.वि. तहमा शिक्षक व्यवस्थापन गर्ने साथै आवश्यक कर्मचारीहरूको व्यवस्थापनको लागि यथासिघ्र ठोस नीति अगाडि सार्नुपर्ने आवश्यकतालाई बोध गराउन विद्यालय तह र सरोकारवाला पक्षहरूलाई सचेत बनाउन समेत यस अध्ययनले प्रेरित गर्नेछ ।

१.४ अध्ययनका उद्देश्यहरू

यस अध्ययनका उद्देश्यहरू निम्नानुसार रहेका छन् :

- क) उच्च माध्यमिक तहमा मानवीय स्रोत व्यवस्थापनको अध्ययन गर्नु ।
- ख) उच्च माध्यमिक तहमा विषयगत शिक्षक नियुक्तिका प्रक्रियाहरूको लेखाजोखा गर्नु ।
- ग) उच्च माध्यमिक तहमा शिक्षक व्यवस्थापनका समस्याहरू केलाउनु ।
- घ) मानवीय स्रोत व्यवस्थापनलाई प्रभावकारी बनाउने उपायहरूको खोजी गर्नु ।

१.५ अनुसन्धानात्मक प्रश्नहरू

यस अध्ययनसँग सम्बन्धित अनुसन्धानात्मक प्रश्नहरू यसप्रकार छन् :-

- क) सामुदायिक उच्च मा.वि.हरूमा विषयगत शिक्षकको व्यवस्थापन कसरी गरिएको छ ?
- ख) विद्यालय कर्मचारीहरूको व्यावस्थापन कसरी गरिएको छ ?
- ग) विषयगत शिक्षक व्यवस्थापन गर्न कस्तो प्रक्रिया अपनाइने गरिएको छ ?
- घ) शिक्षक व्यवस्थापन प्रक्रियामा विद्यालय व्यवस्थापन समितिको भूमिका कस्तो रहने गरेको छ ?
- ङ) जनशक्ति छनोट, नियुक्ति र पदस्थापनका आधारहरू के-के छन् ?
- च) उ.मा.वि.हरूमा गरिने मानव संसाधन व्यवस्थापनमा एकरूपता छ वा छैन ?
- छ) उ.मा.वि.हरूलाई दिइने अनुदानका आधारहरू के-के छन् ?

ज) मानव संसाधन व्यवस्थापनमा देखिएका समस्याहरू के-के छन् ?

भ) शिक्षक तथा कर्मचारीहरूको कार्य सम्पादन र मूल्याङ्कनको अवस्था कस्तो छ ?

१.६ अध्ययनको परीसीमा

यस अध्ययनलाई अनुसन्धानकर्ताको समय, साधन र स्रोतको अभावलाई ध्यानमा राख्दै मोरङ जिल्लाको इन्द्रपुर स्रोतकेन्द्र भित्र सञ्चालित ४ वटा सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयहरूमा मानवीय स्रोत व्यवस्थापनको अवस्थामा केन्द्रीत गरिएको छ । विद्यालयमा विषयगत शिक्षक व्यवस्थापनको वर्तमान अवस्था, शिक्षक व्यवस्थापनका आधारहरू, प्रक्रियाहरू, शिक्षक व्यवस्थापनका समस्याहरू तथा समाधानका उपायहरू खोज्नमा यो अध्ययनलाई सीमित गरिएको छ । मानवीय स्रोत व्यवस्थापनको आधार, छनौट प्रक्रिया, छनौटको तरिका, पदस्थापना, तालिम र अभिमुखीकरण, कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन, वृत्तिविकास, स्थायित्वको प्रावधान र सेवा सुविधाको विषयमा यो अध्ययनलाई सिमित गरिएको छ । यो अध्ययनले मुख्य गरेर उच्च माध्यमिक तहको शिक्षक व्यवस्थापनको अवस्था अध्ययनमा जोड दिएको छ । यसमा कर्मचारी छनौट प्रक्रियालाई अध्ययन गरिएको छैन साथै मानवीय संसाधनको व्यवस्थापनमा आर्थिक पक्षले पारेको प्रभावको लेखाजोखा गरिएको छैन । यो अध्ययन उच्च मा.वि. तहमा शिक्षक व्यवस्थापन निर्देशिका-२०७१ को निर्देशनअनुसार शिक्षकहरूको नियुक्ति कसरी गरिएको छ र विद्यार्थी सङ्ख्याअनुसार समानुपातिक ढङ्गले शिक्षक दरबन्दी तथा अनुदानकोटा वितरण गरिएको छ, छैन भन्ने विषयमा केन्द्रित छ । सम्बन्धित विद्यालयका नमूना छनोटमा परेका सरोकारवाला उत्तरदाताहरूको प्रतिक्रियाको सत्यतामा यस अध्ययनको निष्कर्षलाई सिमित मात्रामा समान्यीकरण गर्न सकिन्छ ।

१.७ प्राविधिक शब्दावलीहरूको परिभाषा र व्याख्या

सामुदायिक उच्च माध्यमिक विद्यालय : कक्षा ११ र १२ को अस्थायी सम्बन्ध प्राप्त गरी

सञ्चालनमा रहेका सामुदायिक विद्यालयहरू

गैर शिक्षण कर्मचारी

: पढाउने बाहेकका काम गर्ने कर्मचारी

अस्थायी सम्बन्धन

: उच्च माध्यमिक शिक्षा ऐन २०४६ को दफा ३.१ र ३.२

अनुसार स्वीकृत प्राप्त उच्च माध्यमिक विद्यालयहरू

स्रोतकेन्द्र

: शैक्षिक सेवा पुऱ्याउनका लागि तोकिएको समूह

विद्यालयहरूको केन्द्र

विद्यालय व्यवस्थापन समिति	: शिक्षा ऐन, २०२८ को दफा १२ बमोजिम गठित समिति
शिक्षक	: सामुदायिक उच्च माध्यमिक विद्यालयमा कक्षा ११ र १२ मा शिक्षण कार्य गर्ने व्यक्ति
शिक्षक दरबन्दी	: सामुदायिक उच्च माध्यमिक विद्यालयहरूले प्राप्त गर्ने विषयगत शिक्षकको सङ्ख्या
अनुदानकोटा	: उच्च माध्यमिक तहमा शिक्षण गर्ने शिक्षकहरूको लागि नियमअनुसार तोकिएको एकमुष्ट रकम
कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन	: शिक्षकहरूको विषयगत सिकाइ उपलब्धि र परियोजना कार्यको आधारमा बहुवाको लागि गरिने मूल्याङ्कन ।
गैह्र शिक्षण कर्मचारी	: शिक्षण कार्य बाहेक प्रशासनिक कार्यमा सङ्लग्न कर्मचारी
टी. एसएलसी	: एसएलसी उत्तीर्ण पश्चात १५ महिनाको प्राविधिक तथा व्यावसायिक तल्लिम पूरा गरेको व्यक्ति
ल्याब असिस्टेन्ट	: प्रयोगशाला व्यवस्थापनमा सहयोग पुऱ्याउने कर्मचारी

परिच्छेद दुई : सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन तथा सैद्धान्तिक खाका

यस परिच्छेदमा अध्ययन संग सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन र अध्ययनको सैद्धान्तिक खाका प्रस्तुत गरिएको छ । अध्ययन कार्यलाई पूरा गर्न विभिन्न विद्वानहरूद्वारा प्रतिपादन सिद्धान्तहरू, पूर्व शोधकार्यहरू र विभिन्न लेख तथा रचनाहरूलाई सम्बन्धित गराइएको छ । साहित्यको पुनरावलोकन र सैद्धान्तिक ढाँचाको अध्ययनबाट पुनरावलोकनको उपादेयता समेत प्रस्तुत गरिएको छ ।

२.१ सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन

कोइराला (२०६३) का अनुसार 'सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयमा शिक्षण सिकाइ सुधारका लागि प्र. अ. को व्यवस्थापकीय भूमिका' विषयक शोध अध्ययनमा प्र. अ. ले शैक्षिक व्यवस्थापनमा निर्वाह गर्नुपर्ने भूमिकाको लेखाजोखालाई मुख्य अध्ययनको उद्देश्य राखी अध्ययन पूरा गरेको पाइयो । उनको अध्ययनमा विद्यालयमा भएका स्रोतसाधनको उपयोग गर्दै शैक्षिक प्रगतिको निम्ति कुशल नेतृत्व हुनुपर्ने, प्र. अ. तथा प्राचार्य, शिक्षक तथा कर्मचारीभन्दा उच्च योग्यताको हुनुपर्ने, विषयगत र तहगत शिक्षकको व्यवस्था गरिनुका साथै विद्यालयमा पुस्तकालय, शौचालय, अतिरिक्त क्रियाकलापको व्यवस्थाका साथै सिंगो विद्यालयलाई शान्ति क्षेत्र बनाएर विद्यालयको शैक्षिक सुधार हुन सक्ने अवस्थालाई औल्याएका छन् ।

घिमिरे (२०६५) का अनुसार 'शिक्षकको शैक्षिक योग्यता र सिकाइ उपलब्धि' शीर्षकमा गरिएको शोध अध्ययनमा योग्यता प्राप्त शिक्षकको शिक्षणबाट सिकाइ उपलब्धि बढेको, माथिल्लो योग्यता प्राप्त शिक्षकको शिक्षणमा अभिभावक, विद्यार्थीमा बढि विश्वास भएको र स्वयं शिक्षकको मनोबल उच्च भएकोले शिक्षाको प्रगति राम्रो हुन सकेको कुरा उल्लेख गरिएको छ । उक्त शोधपत्रमा नेपालका हाल सञ्चालित सामुदायिक उ. मा. वि. हरूमा पनि योग्यता प्राप्त र विषयगत शिक्षकको अभावबाट ग्रसित छन् । यसबाट मुक्ति दिलाई उत्पादनमूलक तथा उपलब्धिमूलक शिक्षाका लागि दक्ष तथा योग्य शिक्षकको व्यवस्था हुनपर्ने सुझाव दिइएको छ ।

बस्याल (२०६५) ले तयार पार्नु भएको 'शैक्षिक गुणस्तरमा शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभागको ऐतिहासिक पृष्ठभूमि' नामक शोधपत्रमा शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभागको ऐतिहासिक पृष्ठभूमि उल्लेख गर्दै त्यसको भूमिका र महत्वको बारेमा चर्चा गरिएको छ । उक्त शोधपत्रले शैक्षिक गुणस्तर वृद्धिका लागि शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापनलाई अनिवार्य

सर्तको रूपमा उल्लेख गरेको छ । शिक्षाको प्रतिफल प्राप्तिको लागि असल व्यवस्थापन र व्यवस्थापक आवश्यक हुन्छ । असल मानव संसाधनको आवश्यकता, महत्व, स्थान, योग्यता तथा क्षमता जस्ता पक्षका निम्ति आवश्यक ज्ञान, सीप शैक्षिक व्यवस्थापनमा भर पर्ने कुरा उल्लेख गरिएको छ । उक्त अनुसन्धानमा विद्यालय स्तरमा कुशल व्यवस्थापन र नेतृत्व प्रभावकारी भएमा मात्र शिक्षाको लगानीको प्रतिफल सन्तोषजनक हुनसक्छ भन्ने सुझाव प्रस्तुत गरिएको छ ।

ढकाल (२०६७) ले 'उच्च माध्यमिक विद्यालयमा शिक्षक व्यवस्थापन' नामक शोधपत्रमा हाल नेपालमा करिब २५०० भन्दा बढी उ. मा. वि. विभिन्न प्रकारको लगानी र स्वमित्वबाट सञ्चालित रहेका छन् तर शिक्षक तथा कर्मचारीको उचित व्यवस्थापनको अभावमा सामुदायिक उ. मा. वि. को शैक्षिक स्तर र परीक्षा प्रणालीको खस्कंदो अवस्था देखिएको छ । उक्त खस्कंदो अवस्थालाई सुधार गर्न शैक्षिक व्यवस्थापन राम्रो हुनुपर्ने तथा प्राचार्य वा प्रधानाध्यापकको असल गुणहरू हुनुपर्ने कुरा उल्लेख छ । त्यस्तै प्राचार्य तथा शिक्षकहरू योग्यता प्राप्त र विषयगत हुनुपर्ने र सरकारले उच्च शिक्षाको निम्ति कक्षा ११ र १२ लाई शैक्षिक लगानीको क्षेत्र बनाउनुपर्ने धारणा सुझावको रूपमा प्रस्तुत गरिएको छ ।

शर्मा (२०५९) का अनुसार संगठनमा प्रयोग हुने विभिन्न साधनहरू मध्ये अन्य साधनहरू संस्थाको उद्देश्य प्राप्तिका लागि स्व-चालित हुँदैनन् भने ती साधनहरूलाई संचालन गर्नका लागि प्रयोग हुने अर्को महत्पूर्ण साधन मानव संसाधन हो । अन्य साधनहरूका साथमा मानिसहरूको सीप, क्षमता, दक्षता प्रयोग गरी प्रभावकारी ढंगले संस्थागत उद्देश्य प्राप्त गर्नुलाई मानव संसाधन व्यवस्थापन भनिन्छ । मानव संसाधन व्यवस्थापन अन्तर्गत मानव संसाधनको योजना, उनीहरूको खोज तथा प्राप्ति, उत्प्रेरण तालिम तथा विकास, कर्मचारीको कार्य सम्पादनको मूल्याङ्कन, उचित पारिश्रमिकको व्यवस्था, व्यवस्थापन र कर्मचारी बीचको उचित प्रबन्ध आदि कुराहरू पर्दछन् भनी उल्लेख गरिएको छ ।

हाडा (२०५९) का अनुसार विद्यालयमा योग्यताप्राप्त, तालिमप्राप्त, दक्ष र अनुभवी शिक्षकको जरुरत पर्दछ । जतिसुकै काइदासाथ बनाइएको भए तापनि चालक योग्य नभएमा ढुंगा नदीमा डुब्न सक्छ भनेभै पर्याप्त भौतिक सुविधा उपलब्ध छ, किन्तु योग्य शिक्षकको सेवा उपलब्ध छैन भने प्रभावकारी शिक्षा दिन सकिदैन भन्ने कुरालाई ध्यानमा राखी शिक्षकको व्यवस्थापनमा विशेष ध्यान दिनु पर्ने देखिन्छ ।

यसबाट उच्च माध्यमिक तहमा जनशक्ति व्यवस्थापनलाई प्रमुख जोड दिनुपर्ने तर्फ ध्यानाकर्षण गराएको छ । उ.मा.वि.हरूमा प्राचार्य र शिक्षकले विहानीसत्र र दिवासत्रमा शिक्षण गर्नुपर्ने भएकाले व्यवस्थापकीय र शिक्षणमा अपेक्षित प्रभावकारीता हासिल हुन सकेको छैन ।

श्रेष्ठ (२०६०) का अनुसार विद्यालयमा अभिभावकले लगानी गरेको छ, भने त्यसको चासो हुँदो रहेछ भन्ने प्रमाण नीजि विद्यालयमा अभिभावकको चासोले गर्दा नानीहरूको पढाइ राम्रो हुन पुगेको हो । विद्यालयको कार्यक्रममा अभिभावकको संलग्नता बढाउने हो भने विद्यालयको वास्तविक समस्या पहिचान गरी समाधान गर्न सहयोग पुग्ने हुन्छ । त्यसैले विद्यालयको प्र अ लाई जबसम्म शैक्षिक नेता बनाइदैन तबसम्म विद्यालयको शैक्षिक गुणस्तर कायम गर्न प्रायः असम्भव हुन्छ । अभिभावक भनेकै विद्यालयको निम्ति प्रमुख व्यक्तित्व भएकाले उहाँहरूलाई रचनात्मक कार्यमा परिचालन गर्ने कार्यको प्रमुख भूमिका प्र अ. तथा व्यवस्थापन समितिको हुने कुरा उल्लेख गरिएको छ ।

राष्ट्रिय शिक्षा आयोगको प्रतिवेदन (२०४९) का अनुसार शिक्षकहरूको नियुक्तिलाई व्यवस्थित गरिनु पर्ने, धेरै वर्ष अस्थायी रूपमा शिक्षक भर्ना गर्ने प्रथा हटाइनु पर्ने, शिक्षकहरूका लागि नियमितरूपमा सेवा प्रवेश तथा सेवाकालीन तालिमको व्यवस्था गरिनु पर्ने, शिक्षकहरूको विवरणलाई जिल्ला शिक्षा कार्यालयमा अध्यावधिक रूपमा राख्नु पर्ने जस्ता सुझावहरू दिइएको छ । शिक्षा नियमावली २०५९ (तेस्रो संशोधन २०६२ सहित) मा सामुदायिक विद्यालयमा शिक्षक व्यवस्थापन अन्तर्गत शिक्षक नियुक्ति, सरुवा, बढुवा, शिक्षक दरवन्दी, शिक्षक-विद्यार्थी अनुपात, तालिम, पुनर्ताजगी तालिम, प्र.अ. छनौटका आधारहरू, दण्ड र पुरस्कार सम्बन्धी व्यवस्था गरेको पाइन्छ । शैक्षिक व्यवस्थापन प्रक्रिया एउटा शैक्षिक प्रगति हो जसले बदलिँदो परिवेशको सन्दर्भमा मानिससँग र मानिसबाट कार्य सम्पादन गर्ने लक्ष्य लिएको हुन्छ (शर्मा, २०६७ मा उद्धृत) ।

शिक्षा सम्बन्धी उच्चस्तरीय आयोगको प्रतिवेदन (२०५५) का अनुसार प्र.अ.को पदलाई व्यवस्थापक, विद्यालय तहको प्रशासक र सक्षम शैक्षिक नेतृत्व प्रदान गर्ने दायित्वका रूपमा सुदृढ गर्न नसकिएको एवम् प्र.अ.को नियुक्ति, काम, कर्तव्य तथा अधिकार नाम मात्रको रहेको कारणबाट अपेक्षित भूमिका निर्वाह हुन नसकेको कुरा उल्लेख गरेको छ । प्र.अ.को भूमिकालाई प्रभावकारी बनाउने उपायहरूको सम्बन्धमा उक्त प्रतिवेदनले प्राथमिक तहमा निम्न माध्यमिकको, नि.मा.तहमा माध्यमिकको र माध्यमिक तहमा उच्च माध्यमिकको योग्यता भएका शिक्षकलाई प्र.अ.बनाइनु पर्ने र तलवमानको २५% रकम प्र.अ. भत्ताको व्यवस्था गरी प्र.अ.को काम, कर्तव्य र अधिकार ऐनद्वारा नै व्यवस्थित गरिनुपर्ने सुझाव दिएको छ ।

यसै सन्दर्भमा कतिपय सामुदायिक उच्च माध्यमिक विद्यालयहरूमा तल्लो तहमा स्थायी नियुक्ति पाएका र माथिल्लो तहको योग्यता नभएका प्राचार्यहरू अभैसम्म रहेको र उच्च मा.वि. तर्फको व्यावस्थापनको लागि कार्यक्रम संयोजकको व्यावस्था हुने गरेको पाइएको छ।

सामुदायिक उच्च माध्यमिक तह शिक्षक व्यवस्थापन निर्देशिका (२०७१) का अनुसार उच्च मा.वि.हरूमा शिक्षक दरबन्दी तथा अनुदान कोटा विद्यार्थी सङ्ख्याको आधारमा वितरित गरिने कुरा उल्लेख गरिएको छ। जसअनुसार उ.मा.शि.प.सँग सम्बन्धन लिएका विद्यालयहरूले पिछडिएको क्षेत्रमा १५ जना, पहाडमा २० जना, काठमाडौं उपत्यका र तराईमा ३० जना विद्यार्थी बराबर १ दरबन्दी तथा अनुदान कोटा उपलब्ध गराउने कुरा उल्लेख छ तर विज्ञान विषयमा भने दुर्गम र पहाडमा १५ जनाको दरले र अन्य क्षेत्रमा २० जनाको दरले १ शिक्षक उपलब्ध गराउने व्यवस्था गरिएको छ।

२.२ अध्ययनको सैद्धान्तिक खाका

इल्टन मायो (१८८०) को मानव सम्बन्ध सिद्धान्त अनुसार व्यावस्थापक र कामदार बीच अन्तक्रियामा हुनु पर्दछ। व्यक्ति पनि व्यावस्थापनको एक अंग हो। समूह सञ्चालन, नेतृत्व, उत्प्रेरणा, सञ्चार र व्यक्तित्व जस्ता मानवीय व्यवहार सहि ढंगमा हुनु पर्दछ। यस सिद्धान्त अनुसार मानवलाई मानवकै जस्तो व्यावहार गरिनु पर्दछ। मानवलाई संस्थाको कुनै वस्तु वा सम्पत्तिको रूपमा लिनु हुँदैन। एकले अर्काको अस्तित्वलाई स्वीकार गरी आफ्नो जिम्मेवारी पूरा गरि आपसमा सुमधुर सम्बन्ध कायम गर्नसके संस्थाको उद्देश्यलाई प्रभावकारी रूपमा पूरा गर्न सकिन्छ। मानवीय सम्बन्धले मानवीय पक्ष, व्यवहारिक पक्ष, सहयोगात्मक पक्ष, आर्थिक पक्ष र साँस्कृतिक पक्ष जस्ता कुराहरूमा जोड दिन्छ। यस अध्ययनका लागि मानवीय पक्ष, आर्थिक पक्ष, सामाजिक पक्ष र सहयोगात्मक पक्षको वारेमा हेरिने छ। मानव सम्बन्ध सिद्धान्त इ.स. सन् १९५० ताका प्रचलित रूपमा रहेको पाइन्छ। यस अगाडिका सिद्धान्तले संगठन र सहकार्यलार्य यान्त्रिक दृष्टिकोणले हेरेका कारण यो सिद्धान्तको सुरुवात भएको पाइन्छ। शास्त्रिय व्यवस्थापनले काम गर्ने ठाँउमा मेलमिलाप र उत्पादन कार्यकुशलतामा सन्तोषजनक सुधार ल्याउन नसकेकाले व्यवस्थापनमा नयाँ नयाँ विचारहरू विकसित भएका छन्। कुनै पनि संस्थामा काम गर्नेहरूविच राम्रो मानव सम्बन्ध भएमा मात्र कार्यसम्पादन पनि राम्रो चाँडो र स्तरिय हुने र यसको विपरित मानव सम्बन्ध नभएमा कार्य सम्पादन ढिलो र कम गुणस्तरीय हुनाले उत्पादन प्रक्रियामा प्रभाव पर्दछ (कोइराला र श्रेष्ठ, २०६६ बाट उद्धृत)।

उच्च माध्यमिक तहमा मानवीय स्रोतको व्यवस्थापन भित्र शिक्षक कर्मचारीको नियुक्ति, उनीहरू बीचमा असल मानवीय सम्बन्धको स्थापना गर्ने, उनीहरूलाई अभिमुखीकरण, तालिम र कार्यस्थलको भौतिक सुविधामा सुधार गर्नुपर्ने तर्फ माथि उल्लेखित सैद्धान्तिक धारणाले प्रष्ट पार्दछ ।

एफ. डब्लु. टेलर (१९११) ले 'वैज्ञानिक व्यावस्थापनको सिद्धान्त' नामक पुस्तक मार्फत आफ्नो सिद्धान्तको व्याख्या गर्दै जथाभावी रूपमा परम्परागत नियम र शैलीमा आधारित भई काम गर्ने चालचलनको सट्टा व्यवस्थित, तर्कपूर्ण र न्यायोचित तरिकाले विधिवत काम गर्ने बैज्ञानिक परिपाटीको थालनी गर्ने धारणालाई अगाडि ल्याएका छन् । उनले बैज्ञानिक व्यवस्थापनलाई मानिसलाई काम गर्न दिएको राम्रो र किफायती ढंगले गर्नसक्छ भन्ने ठीक सँग जाँच्ने कलाको रूपमा लिएका छन् । उनले सन् १९११ मा पाँचओटा प्रमुख सिद्धान्तहरू प्रतिपादन गरी प्रत्येक कामदारको संगठन बीचमा रहने मनमुटावको सट्टा एक आपसमा सपभ्दारी र सहिष्णुता कायम गरी काम गरेमा अत्यधिक प्रतिफलका साथ कार्य सुसम्पन्न गर्न सकिन्छ । कामदारको कार्यदक्षता उच्च राख्न कामदारलाई काम छान्ने अधिकार , कामदारलाई तालिमको व्यवस्था, कामदार र मालिकबीच आत्मीय सम्बन्धको भावना, कामदार बीच दोषारोपण र थकावटलाई कम गर्नुपर्ने तर्कहरू प्रस्तुत गरेका छन् (कोइराला र श्रेष्ठ, २०६६ बाट उद्धृत) ।

विद्यालयहरूमा भौतिक तथा आर्थिक व्यवस्थापनका साथसाथै मानवीय संसाधनको उचित व्यवस्थापन गर्न सकेमा मात्र उच्च मा. वि. तहको उद्देश्य पूरा हुन सक्छ ।

मेरी पार्कर फलेट (१९५०) ले 'मानव सम्बन्ध सिद्धान्त' मा मानव सम्बन्धी अनेकौं अन्वेषण गरी ति सबैलाई मनोवैज्ञानिक ढंगले 'क्रियटिभ एक्सपिरियन्स' नामक प्रसिद्ध ग्रन्थ मार्फत मानव सम्बन्धलाई मनोवैज्ञानिक ढंगले व्याख्या गरेकी छन् । यस अनुसार कुनै पनि संगठन तथा कार्यालयमा काम गर्ने कामदारहरूबीच मानव सम्बन्ध राम्रो नभएमा कार्यसम्पादनमा ढिलो, नराम्रो हुने भएकाले उत्पादन प्रक्रियामा प्रभाव पर्दछ । समूह सञ्चालन, नेतृत्व, उत्प्रेरणा, सहभागिता, सञ्चार, व्यक्तित्व जस्ता मानवीय व्यवहारले व्यवस्थापनलाई सही दिशा बोध गराउँछ । यस सिद्धान्तले कामदारहरूको कामलाई परिभाषित गर्ने, नीति नियमलाई परिमार्जन गर्ने, अख्तियारी प्रष्ट पार्ने, सञ्चारलाई दोहोरो बनाउने, प्रशासन चुस्त र दुरुस्त बनाउने, निरीक्षण र सुपरीवेक्षण कार्यलाई व्यवस्थित बनाउने र बहुमुखी नेतृत्वको विकास गर्ने कुरामा जोड दिएको छ (सापकोटा, २०६६ बाट उद्धृत) ।

सामुदायिक उ. मा. वि. हरूमा प्राचार्य, शिक्षक तथा कर्मचारी बीचमा मानवीय सम्बन्धको अध्ययन गर्न उल्लेखित सैद्धान्तिक ढाँचा यस शोधपत्रका लागि सहयोगी भएका छन् ।

२.३ पुनरावलोकनको उपादेयता

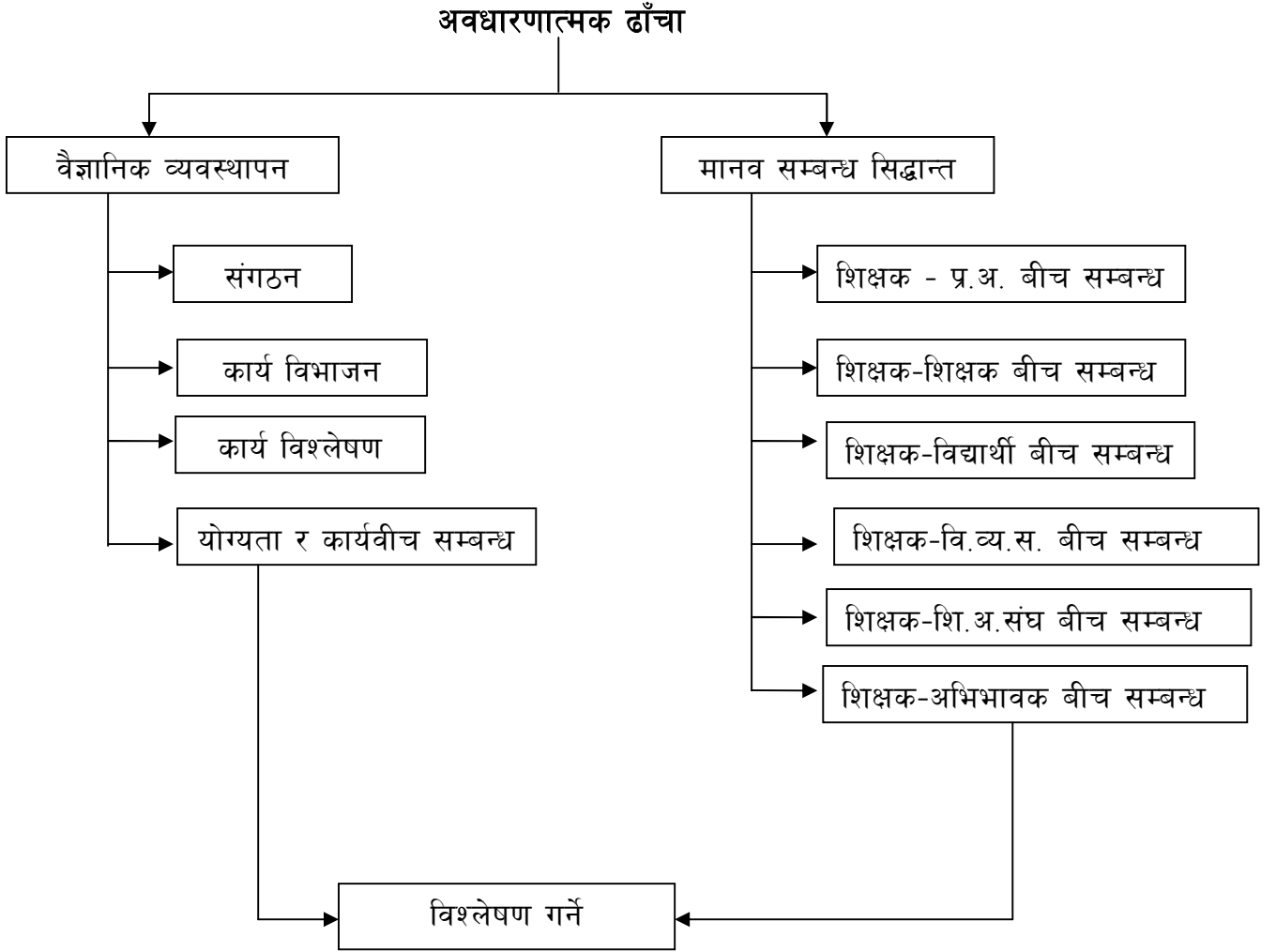
यस अध्ययनका लागि प्रयोग गरिएका वैज्ञानिक व्यवस्थापन सिद्धान्त र मानव सम्बन्ध सिद्धान्तले फरक-फरक धारणा प्रस्तुत गरेता पनि अन्ततोगत्वा संगठन भित्रका कामदार बीच सुमधुर सम्बन्ध कायम गरी उत्पादन क्षमता बढाउन सकिने कुरामा जोड दिएका छन्। यसैगरी संगठनमा कामदारको छनौट, व्यवस्थापन र तालिम कार्यक्रम मा समेत वैज्ञानिक व्यवस्थापनका साथै सुमधुर मानवीय सम्बन्ध कायम हुनुपर्ने कुरामा जोड दिइएको छ। यी सिद्धान्तहरूको प्रयोग शिक्षा क्षेत्रको व्यवस्थापनमा समेत हुँदै आएका छन्।

यसैगरी मानवीय संसाधन र भौतिक स्रोत व्यवस्थापनका सम्बन्धमा गरिएका साहित्यको पुनरावलोकनले विद्यालयमा मानवीय संसाधनको अभाव, तीनको परिचालन सुव्यवस्थित हुन नसकेको, भौतिक सुविधाको कमी रहेको, त्यसको परिचालन वैज्ञानिक नभएको प्र.अ. वि.व्य.स.ले व्यवस्थापन सम्बन्धी तालिम पाए पनि प्रयोग हुन नसकेको जस्ता तथ्यहरू प्राप्त भए। यी तथ्यगत विषयले यस अध्ययनलाई पूर्णता प्रदान गर्न, व्याख्या, विश्लेषण गर्दै निष्कर्ष निकाल्न महत्वपूर्ण भूमिका खेलेको छ। पूर्व शोधपत्रहरूको अध्ययनले विगतमा गरिएका खोज र वर्तमानमा देखिएको अन्तर पत्ता लगाउन, अध्ययनको परिसरमा निर्धारण गर्न र उपयुक्त अनुसन्धान ढाँचा तयार गर्न मद्दत पुगेको छ।

पुनरावलोकन गरिएका शोधपत्र एवम् लेखहरूबाट विद्यालयमा मानवीय स्रोत व्यवस्थापनको औचित्य तथा महत्व प्रष्ट पारेको छ। नेपालका सामुदायिक उच्च मा.वि. हरूको मानवीय स्रोत व्यवस्थापनको अवस्था विश्लेषण गर्न समेत पुनरावलोकन गरिएका साहित्यबाट सहयोग पुगेको छ। त्यसैगरी अध्ययन गरिएका सैद्धान्तिक आधारहरूले प्रस्तुत शोधका लागि आधारसिलाको रूपमा कार्य गरेको छ। मानवीय स्रोत व्यवस्थापनको अवस्था, महत्व तथा उपादेयतालाई व्याख्या विश्लेषण गर्ने मुख्य आधार वैज्ञानिक व्यवस्थापनको सिद्धान्त र मानव सम्बन्धको सिद्धान्तले यस शोधकार्यलाई मार्ग निर्देशन गरेको छ।

उच्च माध्यमिक विद्यालयको प्रमुख उद्देश्य गुणस्तरीय शिक्षा प्रदान गर्नु हो। उक्त कार्यको सफल कार्यान्वयनको लागि मानवीय स्रोत व्यवस्थापनमा वैज्ञानिक पद्धतिको अवलम्बन गरी वैज्ञानिक ढङ्गले समयको बाँडफाँड, कार्य प्रगतिको लेखाजोखा, अख्तियार प्रत्यायोजन, सहयोग र उत्प्रेरणाको पक्षमा अध्ययन गर्न पुनरावलोकन गरिएका साहित्यबाट थप सहयोग पुगेको छ। मानवीय स्रोत व्यवस्थापनको विषयमा आवश्यक जानकारी प्राप्त गर्न चाहाने व्यक्तिहरूका लागि यो स्रोत सामग्रीको रूपमा रहन सक्छ।

२.४ अवधारणात्मक ढाँचा



परिच्छेद तीन :अध्ययन विधि र प्रक्रिया

यस परिच्छेदमा अनुसन्धानको ढाँचा, जनसङ्ख्या तथा नमूनाको आकार, तथ्याङ्क सङ्कलन विधि र प्रक्रिया, अनुसन्धानका साधनहरू, स्रोतहरू र विश्लेषण प्रक्रियाको बारेमा चर्चा गरिएको छ ।

३.१. अनुसन्धान ढाँचा

यो अध्ययन कार्य सम्पन्न गर्नको लागि परिमाणात्मक र गुणात्मक दुवै मिश्रीत अनुसन्धान ढाँचाको प्रयोग गरिएको छ । तथ्याङ्कको विश्लेषण गर्न व्याख्यात्मक विधिको प्रयोग गरिएको छ । मूलत यो अध्ययन गुणात्मक अनुसन्धानमा केन्द्रित छ । उद्देश्यका आधारमा वर्णनात्मक, अन्वेषणात्मक, विवरणात्मक ढंगले प्रस्तुत गरिएको छ । यो सर्वेक्षणमा आधारित खोजमूलक कार्य भएको हुनाले विषयवस्तुलाई व्याख्या विश्लेषण गर्दै निष्कर्ष निकाली अध्ययनलाई उपलब्धिमुलक बनाउन गुणात्मक अनुसन्धान ढाँचाको प्रयोग गरिएको छ ।

३.२ जनसङ्ख्या

यस अध्ययनको जनसङ्ख्याको रूपमा मोरङ जिल्लाको इन्द्रपुर स्रोतकेन्द्र अन्तर्गतका सामुदायिक उ.मा.वि.हरू, स्रोतव्यक्ति, विद्यालयका प्राचार्य, शिक्षकहरू र कर्मचारीहरूलाई जनसङ्ख्याको रूपमा लिइएको छ ।

३.३ नमूना छनौट विधि तथा नमूनाको आकार

सिमित स्रोत, साधन र समयलाई ध्यान दिई अध्ययनको नमूनाको रूपमा स्रोतकेन्द्र भित्रका ४ वटा उच्च मा.वि.हरू र ती विद्यालयका वि.व्य.स.अध्यक्ष, प्राचार्य, शिक्षक एवम् कर्मचारीहरूलाई उद्देश्यमूलक नमूना छनौट विधिको प्रयोग गरी निम्नानुसार छनौट गरिएको छ । नमूनाको विस्तृत विवरण अनसूची-१ मा प्रस्तुत गरिएको छ ।

तालिका एक : नमूनाको आकार

क्र.सं	विद्यालय/स्रोतकेन्द्र	प्राचार्य	शिक्षक	वि.व्य.स.अध्यक्ष	कर्मचारी	स्रोतव्यक्ति	जम्मा
१	सुकुना उ.मा.वि.	१	२	१	१		५
२	साजिलाल उ.मा.वि.	१	२	१	१		५
३	भगवती उ.मा.वि.	१	२	१	१		५
४	कसेनी उ.मा.वि.	१	२	१	१		५
५	इन्द्रपुर स्रोतकेन्द्र					१	१
	कुल जम्मा						२१

३.४ नमूना छनौटका आधारहरू

अध्ययनका लागि नमूना छनौट गर्दा कुल जनसङ्ख्यालाई समेट्ने गरी प्रतिनिधिमूलक जनसङ्ख्यालाई लिनु पर्ने मान्यतालाई आधार मानी नमूना छनौट गरिएको छ । विशेष गरेर जनसङ्ख्या भित्रका सामुदायिक उच्च मा.वि.का अनुभवी एवम् समस्यासँग परिचित र स्पष्ट प्रतिक्रिया दिन सक्ने क्षमता भएका शिक्षकहरूलाई उत्तरदाताको रूपमा छनौट गरिएको छ । प्राचार्य, वि.व्य.स.अध्यक्ष र विद्यालय कर्मचारीहरू प्रत्येक विद्यालयबाट स्वतः छनौटमा परेका छन् । नमूना छनौट गर्दा लैङ्गीक पक्षलाई समेत ध्यान दिइएको छ ।

३.५ तथ्याङ्क सङ्कलनका साधनहरू

यस अध्ययनका लागि सूचना तथा तथ्याङ्क सङ्कलन गर्न विषयको प्रकृति र स्वरूप अनुसार तथ्याङ्क सङ्कलनका निम्न साधनहरू निर्माण गरी प्रयोगमा ल्याइएको छ ।

(क) अन्तर्वार्ता प्रश्नावली

यस अध्ययनमा उच्च माध्यमिक विद्यालयहरूमा जनशक्ति व्यवस्थापनको बारेमा अन्तर्वार्ता लिई तथ्याङ्क सङ्कलन गरिएको थियो । अध्ययनका लागि छनौटमा परेका ४ वटा उ.मा.वि.हरू र स्रोतकेन्द्रको स्थलगत भ्रमण गरी प्राचार्य, वि.व्य.स.अध्यक्ष, शिक्षक, लेखा र परीक्षा हेर्ने कर्मचारीहरू र स्रोतव्यक्तिसँग अनुसूची २, ३, ४ र ५ मा प्रस्तुत अन्तर्वार्ता सूचीको माध्यमबाट गुणात्मक तथ्याङ्क सङ्कलन गरिएको छ ।

(ख) विद्यालय सर्वेक्षण फारम

यस अध्ययन कार्यको लागि आवश्यक पर्ने तथ्याङ्क, प्राचार्य, वि.व्य.स.अध्यक्ष, शिक्षक तथा कर्मचारीहरूको नामावली सङ्कलन गर्न अनुसूची ६ बमोजिमको सर्वेक्षण फारम प्रयोग गरिएको छ ।

(ग) लक्षित समूह छलफल निर्देशिका

अध्ययनको पूर्णताको लागि छनोटमा परेका उ.मा.वि का प्राचार्य, वि.व्य.स अध्यक्ष, शिक्षक, कर्मचारी र स्रोतव्यक्तिसँग अनुसूची ७ मा प्रस्तुत विषयवस्तुको आधारमा लक्षित समूह छलफल सञ्चालन गरी सरोकारवालाहरूको विचार, विश्लेषण लगायत गुणात्मक तथ्याङ्क सङ्कलन गरिएको छ ।

३.६ तथ्याङ्कका स्रोतहरू

यस अध्ययनमा प्राथमिक तथा द्वितीय दुवै स्रोतहरूको प्रयोग गरिएकोछ ।

क) प्राथमिक स्रोत

यस अध्ययनमा सम्बन्धित उ.मा.वि का प्राचार्य, वि.व्य.स अध्यक्ष, शिक्षक, कर्मचारी र स्रोतव्यक्तिसँग प्रत्यक्ष अन्तरवार्ता, लक्षित समूह छलफल र अवलोकन फारमको प्रयोग गरी प्राथमिक तथ्याङ्क सङ्कलन गरिएको छ ।

ख) द्वितीय स्रोत

यस अनुसन्धानका लागि छनोटमा परेका विद्यालयहरूका शिक्षक तथा कर्मचारी छनोटका लागि गरिएका वि.व्य.स.का निर्णयहरू, विभिन्न संघ संस्थाका प्रतिवेदनहरू, पुस्तकहरू, आयोगका प्रतिवेदन, विद्यालय सुधार योजना, विद्यालयका चार्ट, तालिका, अभिलेख, अप्रकाशित शोधहरूलाई द्वितीय स्रोतको रूपमा प्रयोग गरिएको छ ।

३.७ तथ्याङ्क सङ्कलन प्रक्रिया

यस अध्ययनको पूर्णताका लागि आवश्यक तथ्याङ्क सङ्कलन गर्ने क्रममा छनोटमा परेका मोरङ जिल्लाका चार ओटा उच्च माध्यमिक विद्यालयहरूमा अनुसन्धानकर्ता आफै गएर सम्बन्धित प्राचार्यहरू, शिक्षक तथा कर्मचारीहरू एवम् वि.व्य.स.अध्यक्ष र स्रोतव्यक्तिहरूसँग अन्तरवार्ता, भेटघाट, छलफल अवलोकन गरी उच्च मा.वि मा मानवीय संसाधन व्यवस्थापनका वर्तमान अवस्था, मानव संसाधन व्यवस्थापनका समस्या, आर्थिक अनुदानका आधार र समस्या समाधानका उपायहरू, दरबन्दी तथा अनुदान कोटामा छनौट गरिएका शिक्षकहरूका बारेमा तथ्याङ्क सङ्कलन गरिएको छ । त्यसैगरी नमूना छनौटमा परेका व्यक्तिहरूसँग लक्षित समूह छलफल गरी उ.मा.वि. तहमा शिक्षक व्यवस्थापनको वर्तमान अवस्था र विद्यालयहरूले भोगेका समस्याहरूलाई गहिराईमा पुगेर अध्ययन गरी तथ्याङ्कहरू लिइएको छ ।

३.८ नतिजाको विश्लेषण

यस अनुसन्धानमा प्राथमिक र सहायक स्रोतबाट प्राप्त विभिन्न तथ्याङ्कहरूलाई तालिकीकरण, चार्टमा प्रस्तुत गर्दै गुणात्मक व्याख्या विश्लेषणका आधारमा निष्कर्ष प्रस्तुत गरिएको छ । परिणामात्मक तथ्याङ्कलाई तालिकामा प्रस्तुत गरी व्याख्या विश्लेषण गरिएको छ भने गुणात्मक तथ्याङ्कलाई व्यक्तिका भनाईहरू जस्ताको त्यस्तै प्रस्तुत गरी तार्किक क्रममा व्याख्यात्मक ढङ्गले विश्लेषण गरिएको छ ।

परिच्छेद चार : नतिजाको विश्लेषण

यस परिच्छेदमा सङ्कलित परिमाणात्मक र गुणात्मक तथ्याङ्कलाई वर्गीकरण, समूहीकरण र तलिकीकरण गरी व्याख्या र विश्लेषण गरिएको छ ।

सामुदायिक उच्च मा.वि. हरूमा मानवीय स्रोत व्यवस्थापन गर्दा शिक्षा ऐन नियम र निर्देशिकामा भएको व्यवस्था र कार्यन्वयनमा गरिएको अभ्यासको बीचमा देखिएको अन्तरलाई केलाउने प्रयत्न गरिएको छ । जनशक्ति व्यवस्थापनमा देखिएको चुनौतीहरूको सम्बन्धमा सरोकारवालाहरूको धारणा स्थलगत अध्ययन अवलोकनबाट प्राप्त नतिजाको आधारमा निष्कर्ष निकाल्ने प्रयात्न गरिएको छ ।

४.१ उच्च माध्यमिक तहमा मानवीय स्रोत व्यवस्थापनको अवस्था

मानवीय स्रोत व्यवस्थापन भित्र मुख्यतः मानवीय स्रोतको प्राप्ति, विकास र उपयोगसँग सम्बन्धित छ । उच्च माध्यमिक शिक्षा परिषद्बाट सम्बन्धन लिई सन्चालित सामुदायिक उ.मा.वि. हरू र अन्य निजी विद्यालय तथा क्याम्पसहरूमा शिक्षक-कर्मचारीको व्यवस्थापनमा अन्तर पाइन्छ । सामुदायिक विद्यालयमा पनि आन्तरिक स्रोतबाट शिक्षक-कर्मचारीको नियुक्ती गर्दा फरक-फरक ढंगले गर्ने गरिएको छ । उनीहरूको पारिश्रमिक र कृति विकासको व्यवस्था पनि विद्यालयको अनुकूलता तथा आर्थिक स्रोतको आधारमा हुने गरेको छ । नमूना छनौटमा परेका चारवटा उच्च मा.वि. हरूमा मानवीय स्रोत व्यवस्थापनको अवस्था यसप्रकार विश्लेषण गरिएको छ ।

४.१.१ शिक्षक व्यवस्थापन

अध्ययन क्षेत्रमा उ.मा.वि. हरूले सम्बन्ध प्राप्त गरेपछि शुरूमा आन्तरिक स्रोतबाट विषयगत शिक्षकहरूको व्यवस्था गरेको देखिन्छ । ती शिक्षकहरू अधिकांश अंशकालीन भएका र एकभन्दा बढी उच्च मा.वि.हरूमा अध्यापन गर्ने गरेको देखिन्छ । उ.मा.वि.ले विद्यालयहरूलाई एकमुष्ट अनुदान दिन थालेपछि उक्त अनुदानबाट पारिश्रमिक पाउने गरी थप शिक्षकको व्यवस्था गरिएको देखिन्छ । शै.सत्र २०७२ देखि निर्देशिका बंमोजिम करारमा दरबन्दी तथा अनुदान कोटामा शिक्षकहरू नियुक्ति गरेको पाइयो । अध्ययन क्षेत्रका विद्यालयका शिक्षकहरूको विवरण निम्नअनुसार रहेको छ :

तालिका दुई : शिक्षक विवरण

क्र.स.	विद्यालयको नाम	विद्यार्थी सङ्ख्या	दरबन्दीका शि. सङ्ख्या	अनुदान कोटमा शिक्षक सङ्ख्या	निजी स्रोतका शिक्षक सङ्ख्या	आवश्यक दरबन्दी	जम्मा
१	श्री सुकुना उ.मा.वि.	१३२	-	५	९	७	१४
२.	श्री साजीलाल उ.मा.वि	४५०	२	२	१२	१५	१६
३.	श्री भगवती उ.मा.वि.	६००	२	२	११	२०	१५
४.	श्री कसेनी उ.मा.वि.	९०	-	२	५	३	७

स्रोत : स्थालगत सर्वेक्षण, २०७२

उल्लिखित तालिकाअनुसार अध्ययन क्षेत्रका सबै विद्यालयहरूमा विद्यार्थी सङ्ख्याको आधारमा शिक्षक दरबन्दी उपलब्ध गराइएको छैन र निजी स्रोतमानै शिक्षकहरूको सङ्ख्या अधिक देखिन्छ। भगवति उच्च मा.वि. मा २० जना शिक्षकहरूको आवश्यकता भएकोमा ४ जना अर्थात २०% र साजीलाल उ.मा.वि. मा १६ जना आवश्यक भएकोमा ४ जना अर्थात २५% शिक्षकहरूमात्र दरबन्दी र राहत कोटामा करारमा नियुक्त गरिएको छ। सुकुना उ.मा.वि. मा सिभिल इन्जिनियरिङ कक्षा ११ मा ३७ जना र विज्ञान तर्फ कक्षा ११ र १२ गरी ९५ जना समेत जम्मा १३२ जना विद्यार्थीहरू अध्ययनरत छन्। इन्जिनियरिङ तर्फ १ जना इन्जिनियर प्रशिक्षक (मा.वि. द्वितीय श्रेणी सरह) र १ जना विज्ञान शिक्षकको अनुदान कोटा र विज्ञान तर्फ ३ जना शिक्षकहरूको अनुदान कोटा गरी जम्मा ५ जनाको अनुदान कोटा उपलब्ध गराइएको छ। निजी स्रोतमा अंशकालीन शिक्षकहरूले सबै विद्यालयहरूमा १ घण्टी देखि बढीमा २ घण्टी सम्म दैनिक कक्षा लिने गरेको पाइएको छ। त्यसैले माथिको तालिकामा विद्यार्थी सङ्ख्याको आधारमा आवश्यक दरबन्दी भन्दा बढी शिक्षक देखिएको छ।

उच्च माध्यमिक तहमा शिक्षक व्यवस्थापन निर्देशिका २०७१ अनुसार तराईमा २० जना विद्यार्थी बराबर १ शिक्षक विज्ञान विषय संचालित उ.मा.वि. हरूलाई उपलब्ध गराउने र अन्य

विषयहरू सञ्चालित विद्यालयहरूमा ३० जना विद्यार्थी सङ्ख्या बराबर १ दरबन्दी वा कोटा उपलब्ध गराउने उल्लेख गरिएको छ । सबै विद्यालयहरूमा निर्देशिका अनुसारको दरबन्दी उपलब्ध गराइएको पाइएन । तसर्थ उ.मा.वि. हरूले अबै आन्तरिक/निजी स्रोतमानै शिक्षकहरूको व्यवस्था गरिरहनु परेको छ । यस्को असर उच्च माध्यमिक तहमा विद्यार्थी शुल्कको भरमा नै शिक्षक व्यवस्थापन गर्नुपर्ने बाध्यता अबै विद्यमान छ ।

४.१.२ विषयगत शिक्षकहरूको व्यवस्थापन

शैक्षिक संस्थाहरूको गुणस्तरमा विकास गर्न शिक्षण सिकाइ क्रियाकलापलाई प्रभावकारी बनाउनु पर्दछ । यस्का लागि योग्यता प्राप्त एवम् विषयगत दक्षता भएका शिक्षकहरूको आवश्यकता पर्दछ । छनौटमा परेका विद्यालयहरूमा विषयगत शिक्षकहरूको विवरण तलको तालिकामा प्रस्तुत गरिएको छ ।

तालिका तीन : विषयगत शिक्षकहरूको विवरण

विद्यालय	विषय	शिक्षक सङ्ख्या		योग्यता		जम्मा
		दरबन्दि	निजी	दरबन्दि	निजी	
सुकुना उ.मा.वि.	भौतिक विज्ञान	२	१	एम.एस्सी	एम.एस्सी	३
	रसायन विज्ञान	१	१	एम.एस्सी	एम.एस्सी	२
	जीव विज्ञान	१	-	एम.एस्सी		१
	कम्प्युटर	-	१	-	एम.आईटी	१
	गणित	-	३	-	एम.ए	३
	अङ्ग्रेजी	-	१	-	एम.एड.	१
	नेपाली	-	१	-	एम.एड	१
	इन्जिनियरिङ	१	१	वि.इ.	वि.इ.	२
	कुल जम्मा	५	९			१४
साजीलाल उ.मा.वि.	अङ्ग्रेजी	१	१	एम.एड.	एम.एड.	२
	कमर्स	२	२	एम.वि.ए.	एम.वि.एस	४
	नेपाली	१	३	एम.वि.ए.	एम.एड.	४
	शिक्षा	-	३	एम.ए	एम.एड	२

	जनसङ्ख्या	-	१	-	बी.एड	१
	अर्थशास्त्र	-	२	-	एम.एड	२
	समाजशास्त्र	-	१	-	एम.ए	१
	कुल जम्मा					१६
भगवती	अङ्ग्रेजी	१	१	एम.एड	एम.ए.	२
उ.मा.वि.	लेखा	१	१	एम.वि.ए.	वि.वि.एस.	२
	अर्थशास्त्र	१		एम.ए.	-	१
	नेपाली	१	२	एम.एड.	एम.एड.	३
	जनप्रशासन	-	१	-	एम.पि.ए.	१
	शिक्षा र स्वास्थ्य	-	३	-	एम.एड	३
	जनसङ्ख्या र समाजशास्त्र	-	३	-	एम.ए.	३
	कुल जम्मा					१५
कसेनी	अर्थशास्त्र	१	-	एम.ए.	-	१
उ.मा.वि.	लेखा	१	-	एम.वि.एस	-	१
	मार्केटिङ	-	१	-	एम.कम	१
	शिक्षा	-	१	-	एम.एड.	१
	अङ्ग्रेजी	-	२	-	एम.फिल. /एम.एड.	२
	नेपाली	-	१	-	एम.ए.	१
					जम्मा	७

स्रोत : स्थलगत सर्वेक्षण, २०७२

माथिको तालिकालाई अध्ययन गर्दा प्रायः सबै विद्यालयहरूमा स्नातकोत्तर तह उत्तीर्ण गरेका शिक्षकहरू कार्यरत रहेको देखियो । प्राविधिक तर्फ सिभिल इन्जिनियरड कक्षा ११ मा अध्यापन गर्ने शिक्षकहरूको भने शैक्षिक योग्यता वि.इ. सम्म रहेको पाइयो । सिभिल इन्जिनियर २ जना मध्ये १ जनालाई .मा.वि. द्वितीय श्रेणी सरहको प्रशिक्षकमा र अर्को १ जनालाई मा.वि. तृतीय श्रेणी सरहको प्रशिक्षकमा नियुक्ति दिइएको पाइयो । उच्च माध्यमिक शिक्षक व्यवस्थापन निर्देशिका (प्राविधिक

तर्फ) अनुसार एम.इ. वा वि.इ. योग्यता भएका प्रशिक्षकलाई नियुक्त गर्न सक्ने प्रावधान भएकाले सोही अनुसारको व्यवस्था गरेको देखियो । विषयगत शिक्षकहरूको विवरण अध्ययन गर्दा जुन व्यक्तिमा जे काम गर्ने क्षमता छ, सोही कामको जिम्मा दिनुपर्दछ भन्ने वैज्ञानिक व्यवस्थापनको सिद्धान्तको प्रयोग भएको देखिन्छ, भने लामो समयसम्म कार्यरत अस्थायी शिक्षकहरूलाई उमेरको हद काटिसकेको भएतापनि २०७२ सालको दरबन्दी/अनुदान कोटामा नियुक्त दिईनुलाई विद्यालय व्यवस्थापनको मानवीय सम्बन्ध सिद्धान्तको प्रयोगमा जोड दिइएको अर्थमा व्याख्या गर्न सकिन्छ ।

४.१.३ शिक्षकहरूको कार्यभार

शिक्षा नियमावली २०५९ (संशोधन सहित) ले विद्यालय तहमा शिक्षकहरूको कार्यभार दैनिक ५ घण्टी अर्थात् साप्ताहिक २५ देखि २८ घण्टी सम्म तोकेको छ । उच्च मा.वि. तहमा दरबन्दी तथा राहत कोटामा नियुक्त पाएका पूर्णकालीन शिक्षकहरूको हकमा साप्ताहिक कार्यभार औषतमा २५ घण्टी रहेको तथ्य सम्पूर्ण उच्च मा.वि. हरूको स्थलगत अध्ययन र दैनिक कार्यतालिकाको विश्लेषणबाट ज्ञात भयो । अन्य अंशकालीन शिक्षकहरूको कार्यभारमा भने विविधता रहेको पाइन्छ । अंशकालीन शिक्षकहरू अधिकांश अर्को सत्रमा माध्यमिक तह, नि.मा.वि. तह तथा प्राथमिक तहमा स्थायी तथा अस्थायी शिक्षकले नै अध्यापन गरेको देखिन्छ । उनीहरूलाई वि.व्य.स. ले निर्णय गरी विद्यालयको आर्थिक स्रोतअनुसार पारिश्रमिक प्रदान गरिएको छ । अंशकालीन शिक्षकहरूले दैनिक घण्टीमा १ घण्टी देखि बढीमा २ घण्टी सम्म अध्यापन गर्ने गरेको पाइयो । वैज्ञानिक व्यवस्थापनको सिद्धान्तअनुसार कामदारलाई थकान कम हुने गरी कामको जिम्मेवारी दिइनु पर्दछ भन्ने सिद्धान्तअनुसार पूर्णकालीन शिक्षकहरूलाई साप्ताहिक २५ घण्टी अध्यापन तर्फको जिम्मेवारी तुलनात्मक रूपमा बोझिलो देखिन्छ । विश्वविद्यालयको मातहतमा प्रविणता प्रमाण पत्र सञ्चालन गरिदा उक्त तहमा अध्यापन गर्ने पूर्णकालीन प्राध्यापकहरूको कार्यभार औषतमा साप्ताहिक १८ देखि २१ घण्टी हुने भन्ने तत्कालीन त्रि.वि. ऐनमा व्यवस्था गरिएको तथ्यासँग तुलना गर्दा यो कार्यभार बढी नै देखिन्छ । उच्च मा.वि.हरूमा दैनिक शिक्षकहरू शिक्षण बाहेक अतिरिक्त क्रियाकलाप, युनिट टेस्ट, आन्तरिक परीक्षा तथा बोर्डको क्वालिफाइड परीक्षाहरूमा समेत व्यस्त रहनुपर्ने भएकाले बढी कार्यबोझ नै महसुस गरिएको छ । आर्को तर्फ असारको दोस्रो/तेस्रो हप्ताबाट कक्षा ११ र १२ को पठनपाठन शुरू भई चैत्र महिना भित्रमा पठनपाठन कार्य पूरा गर्नुपर्ने भएकाले पठन पाठनमा बढी चाप देखिन्छ । खासगरी विज्ञान व्यवस्थापन र इन्जिनियरिङ विषयका

कोर्स समयमा पूरा गर्न अतिरिक्त कक्षा तथा कोचिङ कक्षा सञ्चालन गर्नुपर्ने बाध्यता रहेको कुरा स्थालगत भ्रमणका क्रममा विषयगत शिक्षकहरूको भनाई रहेको छ ।

४.१.४ कर्मचारी व्यवस्थापन

विद्यालयमा शिक्षण सिकाइ क्रियाकलापको अतिरिक्त व्यवस्थापनलाई प्रभावकारी बनाउन गैह्र शिक्षण कर्मचारीको आवश्यकता पर्दछ । प्रशासनिक कार्यलाई चुस्त, दुरुस्त बनाउन अनुभवी र तालिम प्राप्त कर्मचारीको आवश्यकता पर्दछ । कर्मचारीतन्त्रलाई स्थायी सरकार पनि भनिन्छ ।

विद्यालयमा कार्यालय सहायक, लेखापाल, ल्याब असिस्टेन्ट, पाले, माली, परिचर, विद्युत टेक्सिसियन, लाइब्रेरियन जस्ता कर्मचारीको आवश्यकता पर्दछ । विद्यालयको चिठीपत्र तयार गर्ने, दर्ता चलानी गर्ने, कार्यलयलाई व्यवस्थित गर्ने, फाइलिङ गर्ने, पुस्तकालयमा पुस्तकको व्यवस्थापन, वितरण, वाचनालयको व्यवस्थापन, विद्यालयको हिसाबकिताबलाई नियमित, चुस्त, दुरुस्त र पारदर्शी ढंगले राख्ने कुशल र इमान्दार लेखापालको आवश्यकता पर्दछ । प्रयोगशाला सामाग्रीहरूको रेखदेख मर्मत सम्भार गर्ने, प्रयोगात्मक कार्य सञ्चालन गर्ने, अभिलेख राख्ने ल्याब टेक्सिसियनको आवश्यकता पर्दछ । सोहीअनुसार कर्मचारीको नियुक्ति, पदस्थापना, सेवासुविधा, तालिम र वृत्तिविकासको व्यावस्था गर्नुपर्दछ ।

यस अध्ययनको क्रममा नमूना छनौटमा परेका उच्च मा.वि. हरूमा कर्मचारीहरूको व्यवस्था कसरी गरिएको छ र उनीहरूलाई कसरी परिचालित गरिएको छ भनी अध्ययन गर्दा निम्न अनुसारको विवरण प्राप्त भयो ।

तालिका चार : कर्मचारी विवरण

क्र.स.	विद्यालयको नाम	पद	सङ्ख्या	योग्यता	तालिमा
१	सुकुना उ.मा.वि.	लेखापाल	१	वि.वि.एस.	प्राप्त
		लाइब्रेरियन	१	स्नातकोत्तर	प्राप्त
		ल्याब असिस्टेन्ट	२	आई.एस्सी र टी.एसएलसी	अप्राप्त
		पाले	१	साक्षर	प्राप्त
		परिचर	१	एसएलसी	प्राप्त
२.	साजीलाल उ.मा.वि.	लेखापाल	१	आइ.कम	प्राप्त
		लाइब्रेरियन	१	स्नातक	अप्राप्त
		पाले	१	साक्षर	प्राप्त
		परिचर	१	साक्षर	प्राप्त

३	भगवती उ.मा.वि.	लेखापाल	१	स्नातक	प्राप्त
		लाइब्रेरियन	१	आइ.ए.	अप्राप्त
		परिचर/पाले	१	एसएलसी	प्राप्त
४	कसेनी उ.मा.वि.	लेखापाल	१	एसएलसी	अप्राप्त
		/लाइब्रेरियन			
		परिचर	१	साक्षर	

स्रोत : स्थलगत सर्वेक्षण, २०७२

उल्लिखित तालिकाअनुसार कतिपय उच्च मा.वि. हरूमा स्नातकोत्तर सम्मका योग्यता भएका कर्मचारी नियुक्त गरिएका छन् । नेपाल सरकार र उ.मा. शि. प. ले विद्यालय कर्मचारीको दरवन्दी उपलब्ध नगरेको हुनाले सबै विद्यालयहरूमा निजी स्रोतमा नै कर्मचारीहरूको व्यवस्था गरिएको छ । कर्मचारीहरूको सेवा, शर्त सम्बन्धी विद्यालयले कुनै विनियम बनाएको पाइएन । विद्यालय प्रशासन र वि.व्य.स. ले शैक्षिक सत्रको शुरूमा कर्मचारीहरूको पारिश्रमिकको बारेमा निर्णय गरी लागूगर्ने गरेको पाइयो । सबै कर्मचारीहरू अस्थायी, अंशकालीन र न्यून पारिश्रमिकमा कार्यरत रहेको अवस्था स्थलगत अध्ययन, सर्वेक्षण र सरोकारवाला संगको अन्तर्कियाबाट पत्ता लागेको छ ।

कतिपय विद्यालयहरूमा दिवासत्र र विहानी सत्रमा एउटै कर्मचारीले काम गर्ने गरेको पाइयो । उनीहरूले दिवासत्रमा पूर्णकालीन काम गर्ने गरेको पाइयो । उनीहरूलाई दिवासत्रमा पूर्णकालीन रूपमा नियुक्त गरिएको र विहानी सत्रमा निश्चित, तोकिएको पारिश्रमिक दिने गरी जिम्मेवारी दिइएको पाइयो । अध्ययन क्षेत्रमा रहेको सुकुना उच्च मा.वि. मा विहानी सत्रमा विज्ञान र सिभिल इन्जिनियरिङ विषयका कक्षाहरू कक्षा ११ र १२ मा सञ्चालन भइरहेको र त्यही सत्रमा अङ्ग्रेजी माध्यमका कक्षा ६ देखि १० सम्मका कक्षाहरू समेत सञ्चालित भएकाले एउटै कर्मचारीले सबै कार्यक्रमसँग सम्बन्धित कार्यबोझ बहन गर्नु परेको अवस्था अध्ययनबाट थाहा भएको छ । भगवती उ.मा.वि. मा मा.वि. तर्फको कार्यबोझ र विहानी सत्रमा सञ्चालित क्याम्पसको प्रशासनिक जिम्मेवारी समेत एउटै कर्मचारीमा खप्तिने गरेको समेत पाइयो ।

यसरी वैज्ञानिक व्यवस्थापनको सिद्धान्तअनुसार कार्य विशिष्टीकरणको आधारमा कर्मचारीलाई उपयुक्त कार्यभार दिनुपर्ने सिद्धान्तको प्रयोग नगरी परम्परागत ढङ्गले कर्मचारीहरूको व्यवस्था गरिएको देखिन्छ ।

४.१.५ कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन र वृतिविकासको अवस्था

शिक्षक तथा कर्मचारीहरूको पेशामा सुधार ल्याउन उनीहरूलाई पृष्ठपोषण गरी कार्यदक्षताको अभिवृद्धि गर्नुपर्दछ। उनीहरूलाई दण्ड र पुरस्कारको व्यवस्था गरी कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन गरिनु पर्दछ। सर्वेक्षण गरिएको विद्यालयमा शिक्षक तथा कर्मचारीहरूलाई तालिमको व्यवस्था नगरेको पाइयो। शिक्षकहरूलाई उ.मा.शि.प. बाट आयोजित तालिम, गोष्ठी र पाठ्यक्रम अभिमुखीकरणमा बेलाबेलामा पठाइने गरेको भएता पनि लामो अवधिका तालिममा पढाइएको छैन भन्ने प्रतिक्रिया शिक्षकहरूको पाइयो। प्राविधिक र विज्ञान विषयका शिक्षकहरूलाई शिक्षक पेशाको क्षेत्रमा तालिम अप्राप्त मानिन्छ। बी.एड. तथा एम.एड.को योग्यता हासिल गरेको नभए तापनि उनीहरूलाई अध्यापन अनुमति पत्र दिने प्रावधान छ।

हालसम्म स्थायित्वको प्रक्रियामा कसैलाई नलगेको हुनाले स्थायी हुनका लागि तालिमको आवश्यकता पर्ने नपर्ने भन्ने बारेमा अन्यौल कायम छ। त्यसैगरी कर्मचारीहरूलाई छुट्टै पेशागत तालिमको आवश्यकता रहेको कुरा कर्मचारीहरूले व्यक्त गरे। विद्यालय तहमा शिक्षकहरूलाई प्रत्येक वर्ष शिक्षण सुधार योजना (TIP), उनीहरूले बहन गरेको जिम्मेवारी र सम्पन्न गरेको परियोजना कार्यको आधारमा प्राचार्य, स्रोव्यक्ति र वि.नि.ले कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन (का.स.मू.) भरी सोही आधारमा बहुवा प्रयोजनका लागि प्रयोग गर्ने गरेको पाइन्छ। तर उ.मा.वि. तहमा कार्यरत शिक्षक कर्मचारीहरूको का.स.मू. हुने गरेको पाएन। तसर्थ स्थायी, पदोन्नती जस्ता वृतिविकासमा तत्कालमा ठोस नीति नभएको हुनाले शिक्षक-कर्मचारीहरूको मनोबल उच्च हुन नसकेको प्रतिक्रिया सरोकारवालाहरूको पाइयो।

४.२ उच्च माध्यमिक तहमा शिक्षक नियुक्तिका प्रक्रियाहरू

उच्च माध्यमिक तहमा शिक्षक छनौट, नियुक्ति र पदस्थापनका आधार र प्रक्रियाहरूका बारेमा ऐन, नियममा के व्यवस्था गरिएको छ र विद्यालयहरूले व्यवहारमा कस्ता प्रक्रियाहरू अबलम्बन गरेका छन् भनी गहिरिएर अध्ययन गर्ने उद्देश्य यस शीर्षकमा राखिएको छ। शिक्षक भर्ना तथा छनौट गर्नु नै उ.मा.वि. तहमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापनको महत्वपूर्ण एवम् चुनौतिपूर्ण कार्य हो।

४.२.१ शिक्षक दरबन्दी तथा अनुदान कोटाको व्यवस्थापन

सामुदायिक उ.मा. तह शिक्षक व्यवस्थापन निर्देशिका, २०७१ (संशोधन सहित) ले स्थानीय तहमा नै उच्च माध्यमिक शिक्षा दिई पहुँच अभिवृद्धि गर्न र उच्च शिक्षाका लागि ज्ञान तथा सीपयुक्त मध्यमस्तरीय जनशक्ति तयार गराउन जारी भएको उ.मा.शि. ऐन २०४६ बामोजिम सम्बन्धन लिएका सामुदायिक उ.मा.वि. हरूमा शिक्षक व्यवस्थापन गर्न शिक्षा नियमावली २०५९ (संशोधन सहित) लाई कार्यान्वयन गर्न जारी निर्देशिकाको परिच्छेद २ मा शिक्षक दरबन्दी / अनुदान कोटा वितरणको व्यवस्था गरेको छ ।

उक्त व्यवस्थाअनुसार दुर्गममा १५ जना, पाहाडमा २० जना एवम् काठमाडौं उपत्यका र तराईमा ३० जना विद्यार्थी सङ्ख्या बराबर १ जना शिक्षकको दरबन्दी उपलब्ध गराइएको छ । तर विज्ञान विषय सञ्चालन भएको उ.मा.वि. हरूमा दुर्गम र पहाडी क्षेत्रमा १५ जना र काठमाडौं उपत्यका तथा तराईमा २० जना विद्यार्थी बराबर १ शिक्षकको दरबन्दी तथा अनुदान कोटा उपलब्ध गराउने व्यवस्था गरिएको छ ।

त्यसका लागि कक्षा ११ र १२ को परीक्षामा कम्तीमा दुई शै. सत्र सामेल भई निरन्तर सञ्चालन भएको हुनुपर्ने, मा.वि. तहको स्वीकृत दरबन्दी ८ भन्दा कम भएको विद्यालयमा विद्यार्थी सङ्ख्याको आधारमा थप सेक्सन सञ्चालन भएमा प्रति कक्षा विज्ञान विषयको हकमा २० र अन्य विषयको हकमा ४० जजन विद्यार्थीका लागि प्रतिकक्षा थप १ शिक्षक दरबन्दी/अनुदान कोटा उपलब्ध गराउने व्यवस्था गरेको छ ।

त्यसैगरी सम्बन्धन प्राप्त गरेको मितिका आधारमा जेष्ठ विद्यालयलाई शिक्षक दरबन्दी उपलब्ध गराउने र कम्तीमा २ वर्षसम्म तोकिएको विद्यार्थी सङ्ख्या नपुगेको विद्यालयको दरबन्दी कट्टा गरिने समेत उल्लेख गरिएको छ । जिल्लामा प्राप्त दरबन्दी/अनुदान कोटा वितरण गर्दा योग्य उ.मा.वि. हरूमा न्यूनतम दरबन्दी/कोटा पुगेपछि मात्र थप सेक्सन सञ्चालनका लागि दरबन्दी/अनुदान उपलब्ध गराउने, यसरी तोकिएको न्यूनतम दरबन्दी भन्नाले दुर्गम तथा पिछडिएको क्षेत्रको विद्यालयका लागि ४, विज्ञान सङ्कायका लागि ३ र अन्य सङ्कायका लागि २ वटा कोटा निर्धारण गरिएको छ । एउटै उ.मा.वि. मा एक भन्दा बढी सङ्काय सञ्चालन गरिएको भए प्राथमिकता प्राप्त कुनै एक सङ्कायका लागि मात्र दरबन्दी उपलब्ध गराइएको छ ।

उक्त निर्देशिका बमोजिम उपलब्ध शिक्षक दरबन्दी जिल्ला शिक्षा समितिको निर्णयअनुसार वितरण गर्नुपर्ने व्यवस्था छ ।

अध्ययनक्षेत्रका उ.मा.वि. हरूमा दरबन्दी/अनुदान कोटा को वितरण हेर्दा साजीलाल उ.मा.वि. मा २ वटा दरबन्दी र २ अनुदान कोटा, सुकुना उ.मा.वि. मा विज्ञान तर्फ ३ र इन्जिनियरिङ तर्फ २ वटा अनुदान कोटा, भगवती उ.मा.वि. मा २ वटा दरबन्दी र २ अनुदान कोटा तथा कसेनी उ.मा.वि. मा २ वटा अनुदान कोटा उपलब्ध गराइएको छ । विद्यालय स्थापना मितिका आधारमा जेष्ठ विद्यालयहरूलाई दरबन्दी उपलब्ध गराइएको छ भने अन्यलाई अनुदान कोटा मात्र उपलब्ध गराइएको छ । सबै विद्यालयहरूमा न्यूनतम दरबन्दी/अनुदान मात्र उपलब्ध गराइएको थप सेक्सन सञ्चालनको लागि दरबन्दी/अनुदान उपलब्ध नगराइएको पाइयो । यस सम्बन्धमा जि.शि.का मोरङमा बुभुडा जिल्लाभरी सबै विद्यालयहरूमा न्यूनतम दरबन्दी/अनुदान कोटा उपलब्ध गराइसकेपछि मात्र थप दरबन्दी वितरण गरिने नीति रहेको व्यहोरा प्राप्त भयो ।

अस्थायी तथा अंशकालीन शिक्षकहरूको सङ्ख्या सम्बन्धित विद्यालयको विद्यार्थी सङ्ख्या र कक्षाका आधारमा आवश्यकत आकलन गरी निर्धारण गर्ने गरेको पाइयो । सम्बन्धित विद्यालयका प्राचार्य र वि.व्य.स. का अध्यक्षसँग प्रश्नोत्तर गर्दा शै.सत्रको शुरूमा विद्यार्थीको सम्भावित प्रवाहको अध्ययन गरी शिक्षकको व्यवस्था गरिने र यस सम्बन्धी स्पष्ट नीति निर्माण हालसम्म गर्न नसकेको प्रतिक्रिया प्राप्त भयो ।

यस सम्बन्धमा निजी स्रोतबाट अंशकालीन शिक्षकहरूको व्यवस्था गर्दा निश्चित नीति, नियम, मापदण्ड र निर्देशिकाका आधारमा शिक्षक नियुक्ति गर्ने परिपाटीको थालनी गरी क्षेत्रगत रूपमा एकरूपता कायम गर्न सकेको खण्डमा शिक्षक नियुक्ति प्रक्रिया प्रभावकारी हुने देखिन्छ ।

४.२.२ शिक्षक छनौट प्रक्रिया

उ.मा.वि. तहमा शिक्षक व्यवस्थापन निर्देशिका (२०७१) का अनुसार उ.मा.वि.हरूले उपलब्ध दरबन्दीमा करारमा शिक्षक नियुक्ति गर्ने जिम्मेवारी सम्बन्धित विद्यालय व्यवस्थापन समितिलाई दिएको छ । यसरी शिक्षको करार गर्दा मा.वि. तहमा उपलब्ध भएका स्नातकोत्तर तहको योग्यता पुगेका कार्यरत शिक्षकको विषयभन्दा बाहेकको विषयमा उ.मा.वि. मा पढाई हुने विषयलाई आधार बनाएर शिक्षक छनौट गर्नुपर्ने कुरामा जोड दिइएको छ ।

यसरी शिक्षक नियुक्ति गर्दा स्नातकोत्तर तह पूरा गरेको, नेपाली नागरिक २१ वर्ष उमेर पूरा भई ४० वर्ष ननाघेको र कुनै राजनीतिक दल वा तिनको भातृ सङ्गठनमा निर्वाचित नभएको हुनुपर्ने र यो निर्देशिका लागू हुन पूर्व नियुक्ति पाएका शिक्षकको हकमा द्वितीय श्रेणी र उमेरको पावन्दी नलाग्ने कुरा उल्लेख गरिएको छ ।

उ.मा.वि. तहमा शिक्षक करार गर्दा व्यवस्थापन समितिले वि.व्य.स. अध्यक्षको अध्यक्षतामा तीन सस्यीय, शिक्षक छनौट समिति गठन गर्नुपर्ने र उक्त समितिले सदस्यको रूपमा रहने विशेषज्ञको योग्यता कम्तीमा स्नातकोत्तर तह उत्तीर्ण भएको हुनुपर्ने छ । शिक्षक पदमा नियुक्ति गर्दा खुल्ला प्रतिस्पर्धा गराई परीक्षामा सफल भएका व्यक्तिलाई शिक्षक पदमा करार गर्न वि.व्य.स. लाई सिफारीस गर्नुपर्ने प्रावधान राखिएको छ ।

नमूना छनौटमा परेको विद्यालयहरूको अध्ययन गर्दा शिक्षक दरबन्दी तथा अनुदान कोटामा शिक्षक नियुक्ति गर्दा निर्देशिका बमोजिम नै खुल्ला प्रतिस्पर्धा गराई नियुक्ती गरेको पाइयो । लिखित परीक्षा र अन्तर्वार्ता समेतको अड्क जोडी उच्चतम अड्क ल्याउने शिक्षकहरूलाई नियुक्ति दिइएको भन्ने भनाई सरोकारवालाहरूको रहेको पाइयो । तर अंशकालिन शिक्षकहरूको हकमा भने सामान्य कक्षा अवलोकन र प्रमाणपत्रहरूको लेखाजोखाको आधारमा तथा चिनाजानीको आधारमा शिक्षक नियुक्ति गर्ने गरेको पाइयो ।

४.२.३ पाठ्यक्रम र अड्कभार

शिक्षक छनौट प्रक्रियालाई वस्तुनिष्ट बनउन नेपाल सरकार शिक्षा मन्त्रालय शिक्षा विभागले उच्च .मा.वि. तहमा शिक्षक पदको प्रतियोगितात्मक लिखित परीक्षाको पाठ्यक्रम प्रकाशित गरी विशिष्टीकरण तालिकाको समेत विकास गरेको छ । जसअनुसार लिखित परीक्षा ३ घण्टाको हुने जसको पूर्णाङ्क १०० र उत्तीर्णाङ्क ५० तोकिएको छ ।

तालिका पाँच : विशिष्टीकरण तालिका

क्र.स.	पाठ्यक्रमको क्षेत्र	सक्षिप्त उत्तर आउने		समस्या समाधानमूलक		जम्मा
		प्रश्न सं.	अड्कभार	प्रश्न सं.	अड्कभार	
१.	खण्ड (क) शिक्षा सम्बन्धी					१५
१.१	नेपालको संविधान, ऐन, नियम शिक्षा प्रणाली	१	५	-	-	५

१.२	शिक्षा दर्शन, मनोविज्ञान र पेशागत दक्षता	२	५	-	-	१०
२	खण्ड (ख) सम्बन्धित विषय र विषय शिक्षण	३	५			१५
२.१	सम्बन्धित तहको न्यूनतम शै. योग्यता सम्बन्धी विषयवस्तु	६	५	२	१०	५०
२.२	उ.मा.वि. तहको विषयको पाठ्यक्रम सम्बन्धी ज्ञान	४	५	१	१०	३०
२.३	शैक्षणिक योजना, प्रविधि र मूल्याङ्कन	१	५	-	-	५
	जम्मा	११		३		८५
कुल जम्मा		१४		३		१००

स्रोत : उ.मा. तह शिक्षक प्रतियोगितात्मक परीक्षाको पाठ्यक्रम, २०७२

उल्लिखित पाठ्यक्रम अनुसार शिक्षा सम्बन्धी १५ अङ्क र शैक्षणिक योजना, व्यवस्थापन प्रविधि सम्बन्धी ५ अङ्कको प्रश्न स्नातकोत्तर तहमा शिक्षा मूल विषय नलिएका परीक्षार्थीका लागि नयाँ हुने र सम्बन्धित तहको न्यूनतम शैक्षिक योग्यता सम्बन्धी विषयवस्तु समावेश गर्दा परीक्षामा स्नातकोत्तर तह सम्मका प्रश्नहरू सोधिएको भन्ने गुनासाहरू समेत भेटिए । पाठ्यक्रमको प्रत्येक क्षेत्रको बारेमा विस्तृतीकरण समेत गरिएको हुनाले लिखित परीक्षालाई वस्तुनिष्ठ र वैध बनाउन मद्दत पुगेको तर पाठ्यक्रमको निर्देशन सम्बन्धमा विशेषज्ञहरूमा बुझाई र धारणामा अन्तर भएको कारण लिखित परीक्षामा सोधिने प्रश्नहरूमा विद्यालय पिच्छे एकरूपता नभएको पाइयो । यस्तो दुविधाको निराकरण गर्न पाठ्यक्रमका साथमा नमूना प्रश्नहरू समेत समावेश गरिएमा लिखित परीक्षा बढी वस्तुनिष्ठ हुने सुझाव उत्तरदाताहरूबाट प्राप्त भयो ।

शिक्षक छनौट निर्देशिकामा उल्लेख गरिएअनुसार १०० अङ्कको लिखित परीक्षा १५ को अन्तरवार्ता र १० अङ्कको प्रयोगात्मक परीक्षा तथा कक्षाशिक्षण अवलोकन गरी जम्मा १२५ अङ्कको मूल्याङ्कन हुने व्यवस्था गरिएको छ । अन्तरवार्तामा छुट्याइएको १५ अङ्क मध्ये शिक्षण अनुभवमा ६ अङ्क, शैक्षिक योग्यता वापत ३ अङ्क र अन्तरवार्ता वापत ६ अङ्क छुट्याइएको छ ।

प्राविधिक तर्फको करारमा शिक्षक नियुक्ति गर्दा ठोस निर्देशन नरहेको पाइयो । पहिलो निर्देशिकाअनुसार नै प्राविधिक तर्फका शिक्षकहरू समेत खुल्ला प्रतिस्पर्धाद्वारा लिखित र अन्तरवार्ताद्वारा छनौट गरिएको भन्ने जानकारी सम्बन्धित विद्यालयका प्राचार्यबाट प्राप्त भयो ।

४.३ उच्च माध्यमिक तहमा शिक्षक व्यवस्थापनका समस्याहरू

शिक्षक व्यवस्थापनका सम्बन्धमा स्थलगत अध्ययन पश्चात उत्तरदाता शिक्षक, प्राचार्य, वि.व्य.स. अध्यक्ष र स्रोतव्यक्तिको प्रतिक्रियाअनुसार शिक्षक व्यवस्थापनका सम्बन्धमा विद्यमान समस्याहरू निम्नानुसार व्यक्त गरियो ।

तालिका छ : सरोकारवालाको प्रतिक्रिया

क्र.स.	उत्तरदाता	प्रतिक्रियाको विवरण
१.	प्राचार्य र वि.व्य.स. अध्यक्षको प्रतिक्रिया	तालिम प्राप्त र दक्ष शिक्षक पेशामा नआउनु, प्रभावकारी अनुगमनको कमी, दोहोरो जिम्मेवारी बहन गर्नुपर्ने बाध्यता, विद्यार्थी सङ्ख्या घट्दै जानु, भौतिक सुविधा र स्रोतको अभाव आदि ।

२.	शिक्षकको प्रतिक्रिया	स्थायित्व र पेशागत सुरक्षा, उन्प्रेरण र तालिमको अभाव, नियुक्तिमा स्थानियताको प्रभाव, न्यून पारिश्रमिक, कार्यदक्षताको मूल्याङ्कन नहुनु, वैज्ञानिक व्यवस्थापन, नीति नियममा पारदर्शिता नहुनु आदि ।
३.	स्रोतव्यक्तिको प्रतिक्रिया	जिम्मेवारी नतोकिनु, धेरैवटा सङ्काय सञ्चालन गरिनु, विद्यार्थी सङ्ख्याको आधारमा पूरा दरबन्दी अनुदान कोटा प्राप्त नहुनु आदि ।

स्रोत : स्थलगत सर्वेक्षण, २०७२

माथिको तालिकामा सरोकारवालाहरूद्वारा व्यक्त प्रतिक्रियाको आधारमा उ.मा.वि. तहमा शिक्षक व्यवस्थापनका समस्याहरूलाई निम्नानुसार केलाउन सकिन्छ ।

४.३.१ भौतिक सुविधा र स्रोतको अभाव

सामुदायिक विद्यालयहरूमा कक्षा १ देखि १० सम्म शिक्षक दरबन्दी, मसलन्द खर्च, विद्यालय भवन, शैचालय मर्मतका लागि सरकारी अनुदान उपलब्ध गराइएतापनि उ.मा.वि.को लागि भौतिक व्यवस्थापनमा खासै ध्यान दिईएको पाइदैन । अध्ययन क्षेत्रका उ.मा.वि. हरूमा शिक्षकको तलब भत्ता, कर्मचारी व्यवस्थापन आन्तरिक स्रोतबाट नै जुटाउनु परेको छ । विद्यार्थीहरूबाट समेत निजी उ.मा.वि. हरूले जस्तो महङ्गो शुल्क लिने गरिएको छैन । स्थानीय स्तरमा जनसधारणका छोराछोरीहरूले सर्वसुलभ ढङ्गले अध्ययन गर्न पाउन भनेर न्यून मात्रामा शुल्क लिने गरिएको छ । स्थानीय निकाय, सङ्घसंस्थाहरूले पनि उल्लेखनीय ढङ्गले आर्थिक अनुदान दिने गरेका छैनन । विद्यालयहरूले समेत नयाँ आयस्रोतको परिचालन गर्न नसकेको सन्दर्भम दक्ष शिक्षकहरूको आकर्षण विद्यालयमा गराउन सकिएको छैन ।

प्राचार्य र शिक्षकहरूले विहान र दिउँसो नै खट्नुपर्ने भएकाले न्यून पारिश्रमिकमा दोहोरो जिम्मेवारी निर्वाह गर्नसक्ने अवस्था छैन । अर्को तर्फ उच्च मा.वि. हरूमा विद्यार्थी सङ्ख्या घट्दै गएका छन् । मुख्य गरी शिक्षा सङ्कायमा विद्यार्थीहरूको प्रवाहा प्रतिवर्ष घट्दै गएकाले मानवीय स्रोतको यथोचित व्यवस्थापनमा प्रभाव पारेको देखिन्छ । विद्यालयमा भौतिक सुविधामा कमी शैक्षिक गुणस्तरको अभावले पनि शहरको उ.मा.वि. तर्फ विद्यार्थीको आकर्षण बढिरहेको प्रतिक्रिया सरोकारवालहरूको पाइएको छ ।

४.३.२ स्थायित्व र पेशागत सुरक्षाको अभाव

अन्तर्वार्ता प्रश्नावलीको प्रयोग गरी शिक्षकहरूको प्रतिक्रिया लिँदा उ.मा.वि. हरूका शिक्षकहरूको प्रमुख चासो स्थायित्व र पेशागत सुरक्षामा व्यक्त भएको पाइयो । उ.मा.वि. हरूमा दरबन्दीमा रहेका शिक्षकहरू तुलनात्मक रूपमा आश्वस्त भएतापनि अंशकालीन शिक्षकहरू आफ्नो भविष्यप्रति चिन्तित भएको पाइयो । यस्तो मानसिक पीडा बोकेर मानवीय स्रोतले प्रभावकारी ढङ्गले आफ्नो जिम्मेवारी बहन गर्न सक्छन् भन्ने कुराको परिकल्पना गर्न सकिने अवस्था रहदैन ।

दरबन्दीमा रहेका शिक्षकहरू समेत स्थायी प्रक्रिया कहिले अगाडि बढ्ने अर्थात लामो समयसम्म अस्थायी अवस्थामानै रहनुपर्ने हो भन्ने बारेमा चिन्तित छन् । अंशकालिन शिक्षकहरूलाई स्तरअनुसारको तलब खुवाउन नसक्नु, शिक्षकहरूको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन तथा वृत्तिविकासको व्यवस्था नभएकाले पेशागत भविष्यप्रति आश्वस्त हुने अवस्था छैन । उनीहरू अर्को राम्रो अवसर प्राप्त हुनासाथ शिक्षण पेशाबाट स्थानान्तर हुने अवस्था रहने भएकाले पठनपाठनको निरन्तरतामा समेत नकारात्मक प्रभाव पर्ने देखिन्छ ।

उ.मा.वि. हरूमा विहानी सत्र र दिवा सत्रमा कक्षाहरू सञ्चालन हुने, एउटै प्रचार्यबाट दुवै सत्रको नेतृत्व गर्नुपर्ने र व्यवस्थापकीय कार्य बोझिलो भएकाले परम्परागत विद्यालय व्यवस्थापनको शैलीमा परिवर्तन गरी वैज्ञानिक व्यवस्थापनको सिद्धान्तअनुसार विद्यालय व्यवस्थापन गर्न सकिएको छैन । यस्तै गर्दा आवश्यक नीति नियम समयमा बन्न नसक्ने, कार्यशैलीमा अपारदर्शिता र जवाफदेहीमा कमी जस्ता समस्याहरू प्रकट भएको प्रतिक्रिया पाइन्छ ।

४.३.३ कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन र वृत्तिविकासको व्यवस्था नहुनु

सामुदायिक उ.मा.वि. हरूमा शिक्षक कर्मचारीहरूको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन गर्ने गरिएको पाइदैन । राम्रो काम गर्ने शिक्षकहरूलाई पुरस्कृत गर्ने, उनीहरूको पेशालाई आकर्षित बनाउने योजनाहरू बनाइएको पाइदैन । अंशकालीन शिक्षक र दरबन्दीका शिक्षकहरूको समेत पेन्सन, उपादान, स्वास्थ्य उपचार खर्च, विरामी विदा, पर्वविदाको कुनै रेकर्ड राख्ने, सुविधा दिने गरिएको छैन । शिक्षकहरू पेशागत अनिश्चितताका बीचमा गुञ्जिरहेका छन् ।

शैक्षिक जनशक्ति विकास केन्द्रले बेलाबेलामा शिक्षकहरूलाई विषयगत तालिम र पाठ्यक्रम प्रवोधीकरण तालिममा भागलिने अवसर प्रदान गरेतापनि तालिम लिएका शिक्षक र नलिएको शिक्षकको बीचमा कुनै अन्तर छुट्याउने व्यवस्था छैन । विद्यालयले शिक्षकको सुरक्षाका लागि कुनै आर्थिक कोषको व्यवस्था गरेको पाइदैन ।

स्रोतव्यक्तिको प्रतित्रकिया बुभदा उ.मा.वि. तर्फ स्रोतव्यक्तिलाई अनुगमनको कुनै जिम्मेवारी नदिएको पाइयो । विद्यार्थी सङ्ख्याका आधारमा पूरा दरबन्दी वितरण नगरिएको हुनाले सामुदायिक उ.मा.वि. हरू सञ्चालनमा चुनौती रहेको अभिव्यक्ति पाइयो । अध्ययन क्षेत्रमा रहेको सुकुना उ.मा.वि. मा विज्ञान र इन्जिनियरिङ विषयको पठन-पाठन भएता पनि विद्यार्थी सङ्ख्या र जनशक्तिको उपलब्धतामा ठूलो समस्या नरहेको तर शिक्षकको स्थायित्वप्रति चासो व्यक्त गरेको पाइयो । दुर्गम क्षेत्रमा भने विज्ञान र प्राविधिक विषय सञ्चालनमा मानवीय जनशक्तिको अभाव साथै विद्यार्थी सङ्ख्या समेत न्यून हुने कारणले समस्याहरू उत्पन्न हुनसक्ने जानकारी प्राप्त भयो ।

४.४ मानवीय स्रोत व्यवस्थापनलाई प्रभावकारी बनाउने उपायहरू

स्थलगत अध्ययनको क्रममा नमूना छनौटमा परेका शिक्षक, प्राचार्य, स्रोतव्यक्ति, कर्मचारी र वि.व्य.स. अध्यक्ष समेत सँगको अन्तरक्रिया छलफल र लक्षित समूह छलफलका क्रममा उठेका सुझावहरू समेतका आधारमा विद्यालय शिक्षक, कर्मचारीको व्यवस्थापनलाई प्रभावकारी बनाउने उपायहरू निम्नानुसार सुझाइयो ।

४.४.१ आर्थिक स्रोतको व्यवस्थापन

भौतिक व्यवस्थापन, सामग्री र उपकरणको व्यवस्थापन, प्रयोगशालाको स्तर उन्नतीका लागि आर्थिक व्यवस्थापनलाई सुदृढ बनाउनु पर्ने सुझावहरू प्राप्त भएका छन् । आर्थिक व्यवस्थापनमा विद्यार्थी शुल्कमा मात्र भर नपरी आयआर्जनका वैकल्पिक उपायहरूको खोजी गरिनुपर्ने कुरा औल्याइएको छ । यस्का लागि विद्यालयको जग्गामा वृक्षारोपण गर्ने, व्यापारिक भवन, सटरको निर्माण गरी भाडामा लगाउने, स्थानीय निकायहरू जस्तै, नगरपालिका, जि.वि.स.बाट नियमित अनुदान प्राप्त गर्ने, क्षेत्र विकास कोषबाट नियमित रूपमा उ.मा.वि. हरूलाई अनुदान दिने प्रबन्ध मिलाउने साथै हाटबजार कर, खोला करबाट आम्दानी र नगरविकास कोषको परिचालन गर्नुपर्ने जस्ता सुझावहरू प्राप्त भएका छन् ।

४.४.२ स्थायित्व र वृतिविकासको व्यवस्था

लामो समयसम्म अस्थायी रहेका शिक्षकहरूलाई यथासिघ्र शिक्षक सेवा आयोग मार्फत स्थायित्वको प्रक्रियामा लैजानु पर्ने र उनीहरूको तालिम, क्षमता अभिवृद्धि, सरुवा, बढुवाको

व्यवस्था गरी पेशागत सुरक्षाको व्यवस्था गरिनुपर्ने हुन्छ । यसबाट शिक्षकहरू पेशागत भविष्यप्रति आश्वस्त हुने र यसले शैक्षिक गुणस्तरमा सकारात्मक प्रभाव पार्ने देखिन्छ ।

४.४.३ शिक्षक कर्मचारी दरबन्दीको व्यवस्था

सामुदायिक उ.मा.वि. हरूमा अभै विद्यार्थी सङ्ख्याको आधारमा पूरा दरबन्दी उपलब्ध गराइएको छैन । तसर्थ दरबन्दी थप गर्नका लागि विद्यालयहरूको सम्बन्धित निकायहरूमा सामुहिक पहल गर्नुपर्ने देखिन्छ । शिक्षाका पेशागत सङ्घ, सङ्गठनहरू समेत मा.वि. तहसम्मको शिक्षक व्यवस्थापनमा अल्मलिरहेको अवस्थामा उ.मा.वि. तर्फ चासो राख्नुपर्ने देखिन्छ ।

उ.मा.वि. तर्फ अभै कर्मचारीको दरबन्दी तथा अनुदानको व्यवस्था गरिएको छैन । सरकारको नीति हेर्दा विद्यालयको संरचना भित्र त्यही जनशक्तिले विद्यालय समयमा नै उच्च मा.वि. समेत सञ्चालन गरून र त्यसो गर्दा सरकारको व्ययभार कम हुने देखिन्छ तर विद्यालयको भौतिक सुविधा र कक्षाकोठाको सङ्ख्या हेर्दा तल्लो तहको जनशक्तिले १ देखि १२ कक्षाको शिक्षण गर्न भ्याउने अवस्था छैन । तसर्थ दुई सत्रमा कक्षा चलाउनुपर्ने बाध्यताले गर्दा एउटै प्राचार्य र त्यही कर्मचारीले दोहोरो जिम्मेवारीको वहन गर्न सक्ने अवस्था छैन । यसका लागि प्रशासनिक जिम्मेवारीको विकेन्द्रीकरण, अतिरिक्त पारिश्रमिकको व्यवस्था र थप गैह्र शिक्षण कर्मचारीको व्यवस्थाका लागि दरबन्दीको व्यवस्था गर्नु आवश्यक देखिन्छ ।

यसको अतिरिक्त कतिपय उ.मा.वि. हरूमा एकभन्दा बढी सङ्कायहरू सञ्चालित छन् तर सरकारले दरबन्दी कुनै एउटा सङ्कायको विद्यार्थी सङ्ख्याको आधारमा मात्र उपलब्ध गराएको छ । तसर्थ स्पष्ट नीति बनाइ अरू सङ्कायका लागि पनि दरबन्दी उपलब्ध गराउनेतर्फ सरोकारवालाहरूले पहल गर्नुपर्ने देखिन्छ ।

परिच्छेद पाँच : प्राप्ति, निष्कर्ष र सुभावहरू

५.१ प्राप्ति

उच्च माध्यमिक विद्यालयहरूको शैक्षिक र प्रशासनिक व्यवस्थापनका लागि शिक्षण र गैह्र शिक्षण गरी दुई प्रकारका कर्मचारीहरूको व्यवस्था गर्ने गरेका छन् । शिक्षकहरूका लागि दरबन्दी उपलब्ध भएपनि विद्यार्थी सङ्ख्याको आधारमा पर्याप्त उपलब्ध गरिएको पाइएन । दरबन्दी तथा अनुदान कोटामा रहेका शिक्षकहरू पूर्णकालीन भएपनि अस्थायी छन् भने स्थायित्वको प्रक्रियाबारे कुनै नीतिगत व्यवस्था गरिएको छैन । अंशकालीन नियुक्ति प्रक्रिया र पारिश्रमिकको बारेमा कुनै स्पष्ट नीतिगत आधार तयार गरेको पाइएन । कर्मचारीहरू सबै अस्थायी र अंशकालीन रहेको पाइयो । प्राचार्य, शिक्षक र कर्मचारीको दोहोर भूमिका रहेको पाइयो ।

प्राविधिक शिक्षा तर्फ उ.मा.वि. तहका लागि स्नातकोत्तर तह उत्तीर्ण गरेको शिक्षकको सिफारिस गरिएको भएतापनि जनशक्तिको अभावमा मा.वि. द्वितीय श्रेणीको त.भ. खानेगरी स्नातक तह उत्तीर्ण प्रशिक्षकको नियुक्ति गरेको पाइयो । सबै शिक्षकहरूलाई मा.वि. द्वितीय श्रेणीको शिक्षक सरह तलब भत्ता उपलब्ध गराइएको पाइयो । शिक्षक कर्मचारीका लागि पेन्सन, उपादान र सञ्चयकोषको व्यवस्था नभएको पाइयो ।

उ.मा.वि. तह शिक्षक व्यवस्थापन निर्देशिका (२०७१) अनुसार विद्यार्थी सङ्ख्याको आधारमा पूरा दरबन्दी तथा अनुदान कोटा उपलब्ध गराइएको छैन । शिक्षक नियुक्तिमा कार्यरतलाई प्राथमिकता दिने साथै स्थानियताको समेत प्रभाव रहेको देखिन्छ । शिक्षक छनौटका लागि वि.व्य.स. अध्यक्षको अध्यक्षतामा प्राचार्य सदस्य रहने गरी १ जना विशेषज्ञ सम्मिलित तीन सदस्यीय छनौट समितिको गठन गरी १०० पूर्णाङ्कको लिखित २५ पूर्णाङ्कको अन्तर्वार्ता गरी जम्मा १२५ पूर्णाङ्कको परीक्षा लिने गरेको र उक्त परीक्षाका लागि पाठ्यक्रम तथा पाठ्यक्रमको विस्तृतीकरण समेत तयार गरी प्रकाशन गरिएको पाइयो । यो व्यवस्थाबाट शिक्षक छनौट प्रक्रियाको वैधता र विश्वनीयतामा वृद्धि भएको प्रतिक्रिया प्राप्त भयो । शिक्षकहरूमा तालिम, सेमिनार तथा अभिमुखीकरण हुने नगरेको र वृत्तिविकासको ठोस प्रबन्ध हुन नसकेको पाइयो । विद्यालयले पारदर्शी नीति लागु गरी सूचना तथा व्यवस्थापन प्रणालीलाई चुस्त र वैज्ञानिक बनाउन नसकेको र परम्परागत व्यवस्थापन प्रणाली नै हावी भएको पाइयो ।

उ.मा.वि. को शैक्षिक संयोजकनमा स्रोतव्यक्तिको भूमिका तथा जिम्मेवारी नतोकिएको पाइयो भने कतिपय मा.वि. हरूमा तीनवटा सम्म सङ्काय सञ्चालन गरेतापनि एउटा सङ्कायका लागि मात्र प्राथमिकताका आधारमा शिक्षक दरबन्दी उपलब्ध गराएको पाइयो ।

५.२ निष्कर्ष

उच्च माध्यमिक विद्यालयहरूमा वैज्ञानिक व्यवस्थापनको सिद्धान्तलाई प्राथमिकता दिई काम, कर्तव्य र उत्तरदायित्वको विभाजन गरी मानव सम्बन्ध सिद्धान्तको आधारमा शिक्षक कर्मचारी बीचमा सामाजिक, आत्मीय अन्तरवैयक्तिक सम्बन्ध स्थापना गर्न मित्रता, सदभाव, उत्प्रेरणा जस्ता पक्षमा ध्यान दिनु पर्दछ। मानव संसाधनलाई स्थायी, दिगो र संस्थाप्रति समर्पित बनाउन उनीहरूलाई उचित पृष्ठपोषण र उत्प्रेरणाको आवश्यकता पर्दछ।

उच्च माध्यमिक विद्यालयहरू उच्च शिक्षाका ढोका भएकाले विश्वविद्यालयमा प्रवेश गर्ने विद्यार्थीहरू उत्पादन गर्ने थलोको रूपमा रहेका छन्। प्रस्तावित शिक्षा ऐन अनुसार अब कक्षा १२ मा राष्ट्रिय स्तरको परीक्षा हुने विद्यालय तहको माथिल्लो खुड्किलोको रूपमा कक्षा १२ हुन पुगेको छ। अब शैक्षिक व्यवस्थापनमा वैज्ञानिक सूचना प्रणालीको आवश्यकता भइसकेको छ। प्रशासनिक, शैक्षिक सबैखाले क्रियाकलापहरूमा आधुनिक विज्ञान प्रविधिको प्रयोग गर्नुपर्ने आवश्यकता छ। यस्का लागि दक्ष, सीपयुक्त जनशक्तिको आवश्यकता पर्दछ। अब विद्यालयहरूमा अंशकालीन शिक्षकहरूलाई पूर्णकालीनमा परिवर्तन गर्नुपर्दछ। विद्यालयको सांगठनिक संरचनाको विस्तार गरी अधिकार प्रत्यायोजन, काम कर्तव्य र अधिकारको किटान गर्ने र विभागीयकरण गरी सांगठनिक चुस्ततामा ध्यान दिनुपर्दछ।

सरकारले शिक्षक सेवा आयोग मार्फत शिक्षकहरूलाई स्थायी बनाउने प्रक्रिया थाल्नु पर्ने र कर्मचारीका लागि समेत दरबन्दीको व्यवस्था गरी नियुक्ती प्रक्रिया अगाडि बढाउनुको साथै आर्थिक स्रोत व्यवस्थापनका लागि परिचालनका बैकल्पिक उपायहरू यथासिघ्र खोज्न नसकेमा सामुदायिक उ.मा.वि.हरू दिन प्रतिदिन धरासायी हुने अवस्था आउन सक्छ।

५.३ सुझावहरू

यस अनुसन्धान कार्यबाट प्राप्त गुणात्मक तथ्याङ्कको व्याख्या विश्लेषण पश्चात प्राप्त नतिजा र निष्कर्षका आधारमा सामुदायिक विद्यालयको उच्च मा.वि. तहमा मानवीय स्रोत व्यवस्थापनलाई प्रभावकारी बनाउनका साथै विद्यमान समस्या र चुनौतीहरूको सामना गर्न निम्न सुझावहरू प्रस्तुत गरिएको छ :

५.३.१ नीतिगत तह

उच्च माध्यमिक विद्यालयको मानवीय स्रोत व्यवस्थापन गर्न शिक्षक कर्मचारीहरूलाई निश्चित दरबन्दी किटान गरी स्थायी गर्ने प्रक्रिया ऐन तथा नियमावलीहरूमा व्यवस्था गरिनु पर्दछ । निजी क्षेत्र र क्याम्पसहरू मार्फत सञ्चालित कक्षा ११ र १२ का कक्षाहरूलाई निश्चित समयसीमा भित्र विद्यालयको संरचना भित्र ल्याउनु पर्छ । यसबाट उ.मा.वि. मा हाल विद्यमान दुईखाले शिक्षा प्रणालीको अन्त्य हुने छ ।

उच्च मा.वि. हरूमा रहेको विद्यार्थी चापलाई मध्यनजर गरी थप दरबन्दीको व्यवस्था गरिनुपर्दछ । उच्च मा.वि. हरूमा शिक्षण र गैर शिक्षण दुबैखाले कर्मचारीको तालिम तथा वृत्तिविकासको योजना शिक्षा विभाग तथा शैक्षिक जनशक्ति विकास केन्द्रले गर्नुपर्दछ । उच्च माध्यमिक शिक्षा परिषद्को अबको संरचना, काम, कर्तव्य र अधिकारको किटान गरी त्यस संस्थाको परिभाषित जिम्मेवारी तोकिनु पर्दछ ।

शिक्षक कर्मचारीहरूको नियुक्ती अधिकार सम्पन्न शिक्षक सेवा आयोग मार्फत गरिनु पर्दछ र उ.मा.वि. हरूको नियमित अनुगमन तथा निरीक्षण गरिनुपर्दछ । उ.मा.वि. मा नियुक्ति पाएको शिक्षकहरूको विवरण सम्बन्धित निकायहरूमा अद्यावधिक गरिनु पर्दछ ।

५.३.२ कार्यान्वयनको तह

मानवीय स्रोत व्यवस्थापनको कार्यान्वयन तह भनेको सम्बन्धित विद्यालय नै हो । उ.मा.वि. हरूको प्रशासनिक क्षमता र व्यवस्थापकीय क्षमतालाई परिवर्तित सन्दर्भमा बढाउनु पर्दछ । विद्यालयहरूले दीर्घकालीन दूरदृष्टी बनाएर मानवीय स्रोतको व्यवस्थापन गरिनुपर्दछ । शिक्षक नियुक्ति गर्दा स्थानीयता, नातावाद, कृपावाद तथा मिलेमतोमा गरिनु हुँदैन ।

विद्यालयको हितमा ध्यान दिई दक्ष, योग्य र तालिमप्राप्त विषयगत शिक्षकहरूको व्यवस्था गर्नुपर्दछ । नियुक्ति दिएका शिक्षकहरूको क्षमता अभिवृद्धि गर्ने, योग्यता बढाउने अवसर, तालिम तथा प्रशिक्षण दिनुपर्दछ । उच्च मा.वि. हरूले अभिभावक र विद्यार्थीहरूको मन जित्ने गुणस्त्रीय शिक्षा प्रदान गर्नुपर्दछ । त्यस्का लागि वैज्ञानिक व्यवस्थापन, गुणस्तरीय शिक्षा, कक्षा शिक्षणमा आधुनिक प्रविधिको प्रयोग र सुविधा सम्पन्न भौतिक व्यवस्थापन तर्फ ध्यान दिनुपर्दछ ।

५.३.३ अनुसन्धानको तह

सामुदायिक उच्च माध्यमिक विद्यालयमा मानवीय स्रोत व्यवस्थापनको विषयमा गरिएको यस अनुसन्धानमा केही पक्षहरूको अध्ययन हुन सकेको छैन । कर्मचारी व्यवस्थापन तथा नियुक्ति प्रक्रिया, आर्थिक स्रोत व्यवस्थापन, उ.मा.वि. हरू प्रति सरोकारवालाहरूको दृष्टिकोण, उ.मा.वि. को स्रोत व्यवस्थापनमा दाता व्यक्ति तथा संस्थाहरूको भूमिका जस्ता विषयमा थप अनुसन्धान हुन बाँकी छ । यस शोधकार्यमा उ.मा.वि. को सम्बन्धन देखि हालसम्म गरिएका नीतिगत व्यवस्था तथा प्रावधान र तिनको कार्यान्वयन अवस्थाको विषयमा अध्ययन गर्न सकिन्छ । त्यसैगरी शिक्षक नियुक्तिको पारदर्शिता, विषयगत शिक्षक कर्मचारीहरूको दृष्टिकोण समेत अध्ययन हुन आवश्यक छ ।