

# सामुदायिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापन

त्रिभुवन विश्वविद्यालय, शिक्षाशास्त्र सङ्काय शैक्षिक योजना तथा  
व्यवस्थापन विभाग अन्तरगत स्नातकोत्तर तह (एम.एड.)

दोस्रो वर्षको आंशिक आवश्यकता पूरा गर्नका

लागि प्रस्तुत

## शोध-पत्र

### शोधकर्ता

निरतलाल राजवंशी

क्याम्पस क्रमाङ्क : ०३/२०७०

परीक्षा क्रमाङ्क : २०४०१४२/२०७२

त्रि.वि. दर्ता नं. : ४२६०३-९१

कनकाई बहुमुखी क्याम्पस

सुरुङ्गा, भापा

२०७४ (सन् २०१७)



त्रि.वि.बाट सम्बन्धन प्राप्त

# कनकाई बहुमुखी क्याम्पस

०२३-५५०१५३

कनकाई नगरपालिका, सुरुङ्गा (भक्रपा)

Fax : ०२३-५५०६५३

Email : kanakai.campus47@gmail.com

च.नं.  
प.सं.

स्थान: २०१७  
बहुमुखी क्याम्पस  
सुरुङ्गा, भक्रपा  
स.सं. २०४७

मिति : .....

## सिफारिश पत्र

त्रिभुवन विश्वविद्यालय, शिक्षाशास्त्र सङ्काय, शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभाग, स्नातकोत्तर तह (एम. एड.) द्वितीय वर्षका परीक्षा क्रमाङ्क २०४०१४२/२०७२ का छात्र निरतलाल राजवंशीले मेरो प्रत्यक्ष निर्देशनमा सामुदायिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापन शीर्षकमा तयार पारेको शोधपत्र प्रति म सन्तुष्ट छु । यस शोधपत्रलाई अन्तिम मूल्याङ्कनका लागि शोधपत्र मूल्याङ्कन समितिमा सिफारिश गर्दछु ।

मिति : १९ डिसेम्बर २०१७

(योन्देन सुनुवार)

शोध निर्देशक



त्रि.वि.बाट सम्बन्धन प्राप्त  
**कनकाई बहुमुखी क्याम्पस**

कनकाई नगरपालिका मरुङ्गा (भैरपा)

0२३-५५०१५३

Fax : ०२३-५५०८५३

Email : kanakai.campus47@gmail.com

च.नं.  
प.सं.

मिति : .....

**स्वीकृति पत्र**

त्रिभुवन विश्वविद्यालय, शिक्षाशास्त्र सङ्काय, शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभाग, स्नातकोत्तर तह (एम. एड.) द्वितीय वर्षका परीक्षा क्रमाङ्क २०४०१४२/२०७२ का छात्र निरतलाल राजवंशीले सामुदायिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापन शीर्षकमा तयार पारेको शोधपत्र मूल्याङ्कन समितिबाट स्वीकृत गरिएको छ ।

शोध मूल्याङ्कन समिति

नाम र पद	हस्ताक्षर
१. उप-प्रा. आशा शर्मा सिवाकोटी विभागीय प्रमुख	
२. योन्देन सुनुवार शोध निर्देशक	
३. प्रा.डा. हेमराज ढकाल बाह्य परीक्षक	

मिति : १ जनवरी २०१८

## कृतज्ञता ज्ञापन

त्रिभुवन विश्वविद्यालय शैक्षिक, योजना तथा व्यवस्थापन विषयमा स्नातकोत्तर उपाधिको निमित्त तयार पारिएको यस शोधपत्र विर्तामोड नगरपालिकाको अनारमनी स्रोत केन्द्रका ६ वटा सामुदायिक विद्यालयको मानव स्रोत व्यवस्थापन सम्बन्धमा अध्ययन गरिएको छ ।

यस शोधपत्र तयारी गर्नमा आफ्नो व्यक्तिगत एवम् अध्यापन सम्बन्धी व्यवस्थाको बावजुद पनि सुरुदेखि अन्त्यसम्म सधैं सद्भावपूर्ण तरिकाले निर्देशन, मार्गदर्शन र सल्लाह सुझाव प्रदान गर्नुहुने शोध निर्देशक श्री योन्देन सुनुवार प्रति सर्वप्रथम हार्दिक कृतज्ञता ज्ञापन गर्दछु । त्यसै गरी आवश्यक सल्लाह, सुझाव दिनुहुने व्यवस्थापन विभाग प्रमुख उप-प्राध्यापक श्री आशा शर्मा (शिवाकोटी), लगायत आदरणीय गुरुजनहरू उप-प्राध्यापक श्री गोपीकृष्ण भट्टराई, श्री मोहन प्रसाद ओली र ठाकुर प्रसाद रसाइली प्रति हार्दिक आभार व्यक्त गर्दछु । यस अध्ययन क्रममा तथ्याङ्क जुटाएर सहयोग गर्नु हुने ६ वटै प्रधानाध्यापकहरूलाई धन्यवाद ज्ञापन गर्न चाहन्छु । साथै अन्तरवार्ता प्रश्नावलीहरूलाई सहज तवरले सौहार्दपूर्ण वातावरणमा धारणा व्यक्त गरी सहयोग पुऱ्याउनु भएका विद्यालय निरिक्षक श्री शालिग्राम दाहाल र स्रोतव्यक्ति श्री केशरबहादुर खवासलाई पनि विशेष धन्यवाद ज्ञापन गर्न चाहन्छु । त्यसैगरी विद्यालयका विद्यालय व्यवस्थापन समिति अध्यक्षहरू, शिक्षकहरू र कर्मचारीहरू जसले यस अध्ययनको क्रममा कुनै हिचकिचाहट नगरीकन जवाफ दिई आफ्नो धारणा व्यक्त गरी सहयोग गर्नु भएकोमा विशेष धन्यवाद ज्ञापन गर्दछु । यस अध्ययनको क्रममा सल्लाह, सुझाव दिनु हुने मेरा शिक्षक स्टाफ मित्रहरूलाई हृदयदेखि धन्यवाद ज्ञापन गर्दछु । यस शोधपत्रमा प्रत्यक्ष र अप्रत्यक्ष रूपमा निरन्तर सहयोग गर्नु हुने सम्पूर्ण महानुभावहरूलाई विशेष धन्यवाद ज्ञापन गर्दछु । यस शोधपत्र प्रतिवेदनलाई भाषिक शुद्धताका साथ कम्प्युटर टाइपिङ तथा सेटिङ्ग गरी सहयोग गर्नुहुने वशिष्ठ डेस्कटप एण्ड डिजाइनिङ्ग सेन्टरप्रति हार्दिक धन्यवाद ज्ञापन गर्दछु ।

अन्त्यमा मेरो यस शोध कार्यप्रति श्रद्धा राख्ने सम्पूर्ण मित्रजन, सहपाठी मित्रहरू एवम् शुभचिन्तक महानुभावहरूलाई हार्दिक धन्यवाद दिदै यो शोधपत्रका सम्बन्धित सबै संघसंस्थालाई उपयोगी हुने कुरामा विश्वास लिएको छु ।

शोधकर्ता

## शोधसार

प्रस्तुत शोध पत्र सामुदायिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापन शीर्षकमा तयार पारिएको हो । यसको मूल उद्देश्य सामुदायिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापनको वर्तमान अवस्था पहिचान गर्नु रहेको छ ।

यो अध्ययन गुणात्मक र परिमाणात्मक अनुसन्धान ढाँचाबाट सम्पन्न गरिएको छ । अध्ययनका लागि विर्तामोड नगरपालिका भित्रको अनारमनी स्रोतकेन्द्रको ६ वटा विद्यालयलाई उद्देश्यमुलक नमूना छनोट विधिका आधारमा छनोट गरिएको छ । सामुदायिक विद्यालयका निरिक्षक, स्रोतव्यक्ति, विद्यालय व्यवस्थापन समिति अध्यक्ष, प्रधानाध्यापक, शिक्षक र कर्मचारीहरूलाई नमूनाको रूपमा लिएर प्राथमिक तथ्याङ्क संकलन गरिएको छ भने विद्यालयको अभिलेख र विद्यालयको स्मारिका, एसआईपिलाई आधार मानि द्वितीय स्रोतबाट तथ्याङ्क संकलन गरिएको छ । तथ्याङ्क सङ्कलनका लागि प्रश्नावली, अन्तर्वार्ता र सर्भेक्षण फारमलाई साधनको रूपमा प्रयोग गरिएका छ । उक्त साधनहरूबाट प्राप्त अधिकांश सूचनालाई व्याख्या र विश्लेषण गरी प्रस्तुत गरिएको छ भने थोरै सूचनाहरूलाई तालिकीकरण गरी विश्लेषण गरिएको छ । यो शोधपत्र फेडरिक विन्स्लो टेलरले प्रतिपादन गरेको वैज्ञानिक व्यवस्थापनको सिद्धान्तलाई सैद्धान्तिक खाकाको रूपमा लिएर सामुदायिक विद्यालयको मा.वि. र आधारभूत तहको मानव स्रोत व्यवस्थापनको पक्षलाई विश्लेषण गरिएको छ ।

अध्ययन गरिएको विद्यालयहरूमा मानव स्रोत व्यवस्थापनको क्रममा शिक्षकहरूलाई अतिरिक्त क्रियाकलाप र अन्य विभिन्न उपसमिति विभाजन गरिएको पाइयो । तहगत रूपमा सूचना प्रणालीको सामग्री प्रयोग माध्यमिक विद्यालयहरूमा पाइयो भने आधारभूत विद्यालयमा यसको पहुँच भन्दा टाढा रहेको पाइयो । लेखापाल कर्मचारीको व्यवस्था आधारभूत विद्यालयमा नभएको र माध्यमिक विद्यालयमा कार्यरत रहेको पाइयो । शिक्षक संख्या, विद्यार्थी संख्या माध्यमिक विद्यालयमा पाइयो भने तालिम प्राप्त शिक्षक, विद्यार्थी नियमिता, शिक्षक विद्यार्थी अनुपात आधारभूत विद्यालयमा पाइयो । यसैगरी विद्यालयहरूमा मानव स्रोत व्यवस्थापनका समस्या तथा चुनौतिहरूमा शिक्षक नियुक्तिमा विविधता, तालिम प्राप्त शिक्षकको कमी, अधिक कक्षा कार्यभार, विद्यार्थी अनियमितता, कर्मचारीको अभाव, स्रोत/साधनको अभाव, अभिभावकको चासोको कमी आदि रहेको पाइयो । विद्यालयमा शिक्षक नियुक्ति, शिक्षक तालिम सञ्चालन, शिक्षण पेशा प्रवेशको एउटै आधार (एकद्वार प्रणाली) को स्थापना, विद्यालयमा शिक्षक-कर्मचारीको समान तलब भत्ता निर्धारण गर्ने, विद्यार्थीलाई नियमित गराउन सरोकारवालाहरू बीच छलफल सञ्चालन गर्नु पर्ने जस्ता कार्यक्रम सञ्चालन गर्ने र नीतिगत तथा कानुनी सुधार गर्नुपर्ने जस्ता यस अध्ययनमा सुझावको रूपमा समेटिएका छन् । सामुदायिक विद्यालयको मानव स्रोत व्यवस्थापनका अलावा भौतिक, आर्थिक एवम् सूचना व्यवस्थापनका सम्बन्धमा थप अनुसन्धान गर्न, मानव संसाधनका शिक्षक कर्मचारी सम्बन्ध, अनुशासन जस्ता पक्षहरूमा थप अध्ययन गर्न तथा विद्यालयमा संलग्न शिक्षकहरूको योग्यता र अनुभवले शैक्षिक उपलब्धिमा पार्ने प्रभाव सम्बन्धमा आगामी दिनमा अध्ययन, अनुसन्धान गर्न सकिन्छ भन्ने लगायतका सुझावहरू यस अध्ययनमा राखिएका छन् ।

## विषय सूची

क्र.सं.		पृष्ठ
<b>परिच्छेद एक : परिचय</b>		
१.१	अध्ययनको पृष्ठभूमि	१
१.२	समस्याको कथन	७
१.३	अध्ययनको औचित्य	८
१.४	अध्ययनका उद्देश्यहरू	९
१.५	अनुसन्धानात्मक प्रश्नहरू	९
१.६	अध्ययनको परिसीमा	१०
<b>परिच्छेद दुई : सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन र सैद्धान्तिक खाका</b>		
२.१	सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन	११
२.२	अध्ययनको सैद्धान्तिक खाका	१५
२.३	पुनरावलोकनको उपादेयता	१७
<b>परिच्छेद तीन : अध्ययन विधि</b>		
३.१	अनुसन्धानको ढाँचा	१९
३.२	जनसंख्या र नमुना	१९
३.३	नमुना छनोट प्रक्रियाका आधारहरू	१९
३.४	तथ्याङ्कको स्रोत	२०
३.५	अनुसन्धानका साधनहरू	२०
३.६	तथ्याङ्क संकलन प्रक्रिया	२१
३.७	तथ्याङ्क विश्लेषण प्रक्रिया	२१
<b>परिच्छेद चार : नतिजाको विश्लेषण</b>		
४.१	सामुदायिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापनको वर्तमान अवस्था	२२-३५
४.२	विद्यालयमा मानव स्रोतको व्यवस्थापनका समस्याहरू	३५-३८
४.३	मानव स्रोतको व्यवस्थापन सम्बन्धमा सरोकारवालाहरूको प्रतिक्रिया	३८-४९
४.४	विद्यालयमा मानव स्रोतको प्रभावकारी व्यवस्थापनका उपायहरू	४९-५१

परिच्छेद पाँच : निष्कर्ष तथा सुभावहरू

५.१	निष्कर्ष	५२-५४
५.२	सुभावहरू	५४-५६
	सन्दर्भ सामग्रीहरू	
	अनुसूचीहरू	

## परिच्छेद एक : परिचय

### १.१ अध्ययनको पृष्ठभूमि

शिक्षा मानवजातिको एक अनिवार्य एवम् अपरिहार्य सर्त हो । समयको गतिसँगै मानवीय क्रियाकलाप, सोच र व्यवहारहरू पनि द्रुतगतिमा परिवर्तन भईरहेको अवस्थामा विश्वमा सबै खाले मानिसहरूले शिक्षाको उज्यालो ज्योतिबाट बञ्चित हुनु नपर्ने कुरालाई नेपाल लगायत विश्वका प्रायः सबै राष्ट्रहरूले स्वीकार गरिसकेका छन् । कुनै पनि देशको चौतर्फी विकासका निम्ति शिक्षाको महत्त्वपूर्ण भूमिका रहन्छ । शैक्षिक उद्देश्यहरू प्राप्तिका लागि बालबालिकाहरूको रुची, उमेर इच्छा, चाहाना र क्षमताका आधारमा पाठ्यक्रम, पाठ्यपुस्तक, शैक्षिक सामग्री तथा सन्दर्भ सामग्रीहरू निर्माण गरी राष्ट्र र राष्ट्रियताका निम्ति मरिमेट्ने सक्षम एवम् इमान्दार नागरिक उत्पादन गर्ने कुरामा प्रायः सबैको जोड रहेको पाइन्छ । यस कुरालाई जोड दिनको लागि औपचारिक शिक्षा प्रदान गर्नको लागि विद्यालयको आवश्यकता पर्दछ ।

नेपालमा विद्यालयलाई दुई भागमा विभाजन गरिएको पाइन्छ । संस्थागत र सामुदायिक गरी विभाजन गरिएको नेपालको शिक्षा व्यक्तिगत, साभेदारी वा कम्पनीदत्ता गरी सञ्चालन गरिएको औपचारिक अध्ययन अध्यापन गराइने निजि शैक्षिक संस्था हो । जसमा बढी अंग्रेजी माध्यमबाट सञ्चालन भएको पाइन्छ । यसमा सम्पूर्ण आम्दानी र खर्च स्वयम् सञ्चालनक आफैले व्यहोर्नु पर्ने हुन्छ । त्यसैगरी सरकारद्वारा वा सरकारले समुदायमा हस्तान्तरण गरी अधिकांश खर्च सरकार वा समुदायले आफै व्यहोर्ने गर्दछ । यहाँ शिक्षकहरू स्थायी, अस्थायी, राहत आदि रूपमा नियुक्ति भई अध्यापन गर्ने कार्य गर्दछन् । विद्यालयमा विद्यार्थीलाई पुस्तक व्यवस्थादेखि शैक्षिक सामग्री खरीद खर्च सम्पूर्ण सरकारी पक्षले व्यवस्थापन गरेको हुन्छ । सामुदायिक विद्यालयलाई सरकारी विद्यालय पनि भनिन्छ जहाँ अधिकांश कमजोर र मध्यम आर्थिक अवस्था भएका विद्यार्थीहरू अध्ययन गर्न जान्छन् । त्यसैले सामुदायिक विद्यालय एउटा औपचारिक रूपमा शिक्षा हासिल गर्ने शैक्षिक संस्था हो जहाँ अंग्रेजी वा नेपाली दुवै माध्यमबाट शिक्षण कार्य हुन्छ ।



कुनै पनि संघ संस्थाको लक्ष्य तथा उद्देश्य प्राप्त गर्नका लागि स्रोतको उचित प्रबन्ध मिलाउने कार्य व्यवस्थापन हो । सामान्यतः उपलब्ध साधन र स्रोतलाई संघ-संस्थाको लक्ष्य तथा उद्देश्य अनुरूप अधिकतम उपलब्धि हुने गरी सहि प्रयोग र परिचालन गर्ने कार्यलाई व्यवस्थापन भनिन्छ । “कुशलतापूर्वक मानिसहरू र स्रोत साधनहरूको उचित प्रबन्ध मिलाउने पक्रियालाई व्यवस्थापन भनिन्छ (काफ्ले र पौडेल, २०६४) । यसरी मानिसहरू र स्रोत साधनहरूको व्यवस्थापन गर्ने कार्यलाई व्यवस्थापन भन्न सकिन्छ ।

अपेक्षित लक्ष्य र उद्देश्यहरू प्राप्त गर्नको निमित्त विभिन्न स्रोतहरूको व्यवस्थापन गर्न जरुरी हुन्छ । त्यस्ता स्रोतहरू अन्तर्गत मानवीय, भौतिक, आर्थिक र सूचनाका स्रोतहरू पर्दछन् । सामूहिक रूपमा सबै स्रोतहरूको सहि परिचालन भएमा त्यसबाट आशातीत परिणाम प्राप्त गर्न सकिन्छ । “अपेक्षित लक्ष्य हासिल गर्न व्यक्ति, स्रोत तथा कार्यविधिको व्यवस्थित रूपमा उचित प्रबन्ध मिलाउनुलाई व्यवस्थापन भनिन्छ” (काफ्ले र पौडेल, २०६४ : १५३) । प्रत्येक संघ/संस्थाको लक्ष्य प्राप्त गर्न तथा तिनको विकासमा मानवीय शक्तिको उति तथा क्रियाशील प्रयोग र परिचालन जरुरी हुन्छ । कुनै पनि संघ संस्थामा आर्थिक स्रोत (Money), भौतिक स्रोत (Material), यन्त्र (Machine) र मानव स्रोत (Man) गरी जम्मा 4 M हुने हुँदा तिनीहरूलाई समन्वयात्मक ढंगबाट उच्चतम प्रतिफल प्राप्त गर्ने हिसाबबाट परिचालन गरिनु पर्दछ ।

खरेल (२०५७) का अनुसार संगठनमा हुने विभिन्न साधनहरू मध्ये अन्य साधनहरू संस्थाको उद्देश्य प्राप्तिका लागि स्व-सञ्चालित हुँदैनन् भने ती साधनहरूलाई सञ्चालन गर्नको लागि प्रयोग हुने अर्को महत्त्वपूर्ण साधन मानव संसाधन हो । अन्य साधनहरूका साथमा मानिसहरूको सीप, क्षमता र दक्षता प्रयोग गरी प्रभावकारी ढंगले संस्थागत उद्देश्य प्राप्त गर्नुलाई मानव संसाधन व्यवस्थापन भनिन्छ । मानव संसाधन व्यवस्थापन अन्तर्गत मानव संसाधनको योजना उनीहरूको खोज तथा प्राप्ति, उत्प्रेरणा, तालिम तथा विकास, कर्मचारीको कार्यसम्पादनको मूल्याङ्कन उचित पारिश्रमिकको व्यवस्था, व्यवस्थापन र कर्मचारीबीचको उचित सम्बन्ध आदि कुराहरू पर्दछन् ।

अग्रवाल (२०७१) का अनुसार मानव संसाधन व्यवस्थापन आधुनिक हुन्छ, मानिसलाई बहुमुल्य साधनको रूपमा लिएको पाइन्छ। यो टोलीमा कार्यगत आधारित हुन्छ। यसले संगठन र कर्मचारीको पारस्परिक हित संरक्षण गर्छ। यसले मानव संसाधनको प्राप्ति, विकास, उपयोग र अनुरक्षण कार्यहरू गर्न सहयोग गर्छ। यसमा एकीकृत दृष्टिकोण, कर्मचारी विकास, उत्पादकत्व र समावेशीकरणमुखी हुन्छ। यसमा मानव संसाधनका शक्ति र क्षमताहरू सबै तहका व्यवस्थापकहरूको जिम्मेवारी रहेको हुन्छ। साथै प्रतिबद्ध र उत्प्रेरित कर्मचारीद्वारा उत्पादकत्व वृद्धि र साङ्गठनिक प्रभावकारीतामा वृद्धि भएको पाइन्छ। यसरी सामुदायिक विद्यालयमा मानवीय व्यवस्थापन गरियो भने गुणात्मक शिक्षामा अभिवृद्धि गर्न सकिन्छ।

प्रत्येक संघ/संगठनमा मानव स्रोतको व्यवस्थापन अति नै महत्वपूर्ण पक्ष हो। कुनै पनि संगठनको सफलता त्यस संगठनमा संलग्न कर्मचारीको कार्यकौशल, दक्षता, सीप, क्षमता, योग्यता, लगनशीलता, इमान्दारीता, जाँगर, प्रतिभा, कुशलताको समूचित प्रयोग र परिचालनमा भर पर्दछ।

मानव स्रोत व्यवस्थापन अन्तरगत कर्मचारी शिक्षक व्यवस्था, तालिम, अल्पकालीन तथा दीर्घकालीन प्रशिक्षण आदि जस्ता पक्षहरू समेटिन्छन् भने भौतिक पक्षसँग भौतिक पूर्वाधारको अवस्था, फर्निचर भवन, कम्पाउण्ड, शैक्षिक सामग्री, जग्गा जमिन लगायतका कुराहरू सम्बन्धित हुने गर्दछन्। मानव स्रोत तथा अन्य स्रोतबीचको समन्वयले मात्र कुनै पनि संघ/संस्थाको लक्ष्य प्राप्त गर्न सकिन्छ।

मानव स्रोत तथा साधनको उचित परिचालनबाट थोरै जनशक्तिबाट अधिक र गुणात्मक फाइदा लिन सकिन्छ। कुनै पनि संघठनको लक्ष्य हासिल गर्न संगठनमा काम गर्ने र गराउने व्यक्तिबीचको सम्बन्ध प्रगाढ र आत्मीय हुनुपर्दछ। यसका अतिरिक्त जबसम्म संगठनमा कार्यरत मानव स्रोत र साधनबीच घनिष्ट वा समुच्चर मानवीय सम्बन्ध हुँदैन तबसम्म प्रभावकारी संगठनको कल्पना समेत गर्न सकिदैन। विद्यालय पनि एक संगठन भएकोले यसको मानवीय, भौतिक, आर्थिक तथा प्रशासनिक पक्षबीच समन्वयात्मक तालमेलको जरुरत पर्दछ। व्यवस्थापन पक्षसँग सम्बन्धित योजना, संगठन, नियन्त्रण,

समन्वय र अनुगमन जस्ता कुराहरूलाई ध्यान दिन सकेमा विद्यालयले लिएको लक्ष्य प्राप्त गर्न सकिन्छ ।

कुनै पनि व्यवस्थापनको पहिलो कार्य भनेको नै स्रोत व्यवस्थापन हो । वास्तवमा व्यवस्थापकले योजना निर्माण गर्ने तथा मानवीय, आर्थिक, भौतिक तथा सूचनाको स्रोतलाई निर्देशित, नियन्त्रित र संगठित गर्दछ । कुनै पनि व्यवस्थापन प्रक्रियाको परिपुरक तत्वको रूपमा व्यवस्थापक रहन्छ । तसर्थ व्यवस्थापनको क्षेत्रमा व्यवस्थापकका कार्यहरू महत्त्वपूर्ण रूपमा रहेका हुन्छन् । विद्वान् फोयल (१९३०) ले कुनै पनि व्यवस्थापन पक्षसँग मूलतः Planning, Organization, Commanding, Co-ordinating and Controlling (POCCC) अर्थात् योजना बनाउने, संगठित गर्ने, आदेश दिने, समन्वय गर्ने र नियन्त्रण गर्ने भन्ने कुरा उल्लेख गरेका छन् । अर्का विद्वान् लुथर गुलिक (१९३७) ले Planning, Organization, Staffing, Direction Co-ordinating, Reporting and Budgeting (POSDCoRB) को अवधारणा विकसित गरे । कुञ्ज र वइरिच यसैगरी व्यवस्थापनका कार्यका रूपमा योजना, संगठन, कर्मचारी, नेतृत्व र नियन्त्रण Planning, Organization, Staffing, Leading and Controlling (POS LC) उल्लेख गरे । विभिन्न विद्वान्हरूको व्यवस्थापनका मुख्य अवधारणाहरूमा एकरूपता पाइन्छ । तर ग्रिफिन (१९९३) ले व्यवस्थापनको क्षेत्रमा योजना संगठन, नेतृत्व र नियन्त्रण गर्दा स्रोतको पक्षलाई समेट्नु पर्ने धारणा अगाडि सारेका छन् ।

माथिको विश्लेषणबाट व्यवस्थापनको अवधारणामा एकरूपता गरिन्छ । उदाहरणका लागि विद्वान्हरू व्यवस्थापन प्रक्रियाका योजना, संगठन नेतृत्व र नियन्त्रण जस्ता चारवटा कार्यहरू हुन्छन् भन्ने कुरामा सहमत देखिन्छन् । योजनको अर्थ व्यवस्थापकले अहिलेको भन्दा स्तरीय कार्य गर्न र भावी लक्ष्य निर्धारण गर्नु हुन्छ । त्यस्ता कार्यहरू कुनै निश्चित विधि, तरिका वा पद्धतिमा आधारित हुन्छन् । यसैगरी संगठन भन्नाले मानवीय र सामग्रीको स्रोतको व्यवस्थापन र समन्वयलाई बुझिन्छ । यसैगरी संगठनको लक्ष्य प्राप्त गर्नका लागि त्यसको सफल नेतृत्वको जरुरत पर्दछ । एउटा असल व्यवस्थापकले मात्र सो जिम्मेवारी वहन गर्न सक्छ र सबै पक्ष बीच उचित तालमेल मिलाउन सक्नुका साथै लक्ष्य प्राप्तितर्फ डोहोर्‍याउन सक्दछ । यस्तै कहिलेकाही संस्था, उद्देश्य भन्दा बाहिर जान खोजेमा

व्यवस्थापकले नियन्त्रण समेत गर्न सक्दछ, जसबाट संस्थालाई सही र ठीक दिशामा ल्याउन सकिन्छ ।

शिक्षामा मानव स्रोत व्यवस्थापन सम्बन्धी अवधारणा राष्ट्रिय र अन्तर्राष्ट्रिय समुदायको चासोको विषय बनेको पाइन्छ । शिक्षाले कृषि पैदावारमा वृद्धि, व्यक्तिगत आयमा वृद्धि, जन्मदरमा नियन्त्रण, स्वास्थ्य र पोषणमा अभिवृद्धि गर्न सहयोग गर्दछ । यसका साथै शिक्षाले राष्ट्रिय भावनाको वृद्धि गराई एकताको विकास गर्न, सामाजिक, सहिष्णुताका विकास गर्न, स्रोतको औचित्यपूर्ण रूपमा उपभोग गर्न, महिलाहरूको स्थितिमा सुधार गर्न तथा द्रुतगतिमा विस्तार भइरहेको प्रविधिलाई अंगाल्न मद्दत पुऱ्याउँछ । यसरी जनजीवनको स्तर बढाई देशलाई प्रगतिको बाटोमा लैजान शिक्षा अपरिहार्य मानिएको छ । शिक्षकले नै मुलुकको सर्वाङ्गीण विकासमा सघाउ पुऱ्याउँछ ।

नेपालमा एक शताब्दि भन्दा पहिले तथा धार्मिक संस्थाहरूमा परम्परागत शिक्षा प्रणालीको प्रभुत्व थियो । वि.सं. १९५९ सालमा प्रधानमन्त्री देव समसेरको पालामा सर्वसाधारण जनताका लागि साधारण शिक्षाको व्यवस्था गरियो । त्यसताका ५७ वटा भाषाका पाठशालाहरू खुले । यसअघि वि.सं. १९१० सालमा नै राणा प्रधानमन्त्री जङ्गबहादुर राणाले थापाथलीमा आफ्ना नातेदारलाई शिक्षा दिने व्यवस्था मिलाएका थिए । वि.सं. १९९६ सालमा शिक्षाको व्यवस्था गर्न एक इस्तिहार जारी भयो । वि.सं. २००७ सालमा प्रजातन्त्र अभ्युदय पछि शिक्षालाई बढी जोड दिदै आएको छ ।

वि.सं. १९१० असोजमा जङ्गबहादुर राणाले स्थापना गरेको अङ्ग्रेजी स्कूलमा 'क्यानिड' लाई प्रिन्सिपल र 'रोज' लाई विद्यालय सुपरभाइजरको रूपमा नियुक्ति गरेका थिए । वि.सं. १९१५ मा शिक्षा विभाग खडा गरी छोरा बबरजडलाई पहिले डाइरेक्टर जनरल अफ पब्लिक इन्ट्रक्सन नियुक्ति गरे । वि.सं. १९४८ मा विरसमसेरले सर्वसाधारण जनतालाई पनि स्थान दिए । तीनधारा स्कूल पाठशाला स्थापना गराए । वि.सं. १९५७ मा नै सुधारवादी र उदारवादी भनेर चिनिने देवसमसेर प्रधानमन्त्री बने । उनले प्राथमिक शिक्षालाई सर्वसुलभ बनाउन प्रयास गरे । जयपृथ्वीबहादुर सिंह उनका सल्लाहकार थिए । उनले लेखेको अक्षराङ्क शिक्षा नामक पाठ्यपुस्तक देवसमसेरले निःशुल्क वितरण गराएका थिए । उनले उपत्यकामा

५० वटा र उपत्यका भन्दा बाहिर १०० वटा भाषा पाठशाला स्थापना गराए (भट्टराई, २०६५) ।

राणाकालीन समयमा प्राथमिक शिक्षाको लागि केही मात्रामा पहल भए पनि यो सन्तोषजनक छैन । वि.सं. २००७ सालमा प्रजातन्त्रको अभ्युदय सँगै मुलुकभरी प्राथमिक शिक्षा प्रदान गर्न सयौं विद्यालयहरू खुले र प्राथमिकदेखि माध्यमिक शिक्षाको स्रोत व्यवस्थापन गर्ने जिम्मा स्वयं समुदायले गर्ने प्रयासले थालनी भएको पाइन्छ ।

राज्यको आधारभूत कार्य भनेको मुलुकका सबै जनतालाई आधारभूत शिक्षा उपलब्ध गराउनु रहेको हुन्छ । यसका लागि स्रोतहरूको व्यवस्थापन गर्नुपर्ने हुन्छ । शिक्षण सिकाइ प्रक्रियालाई प्रभावकारी बनाउनमा मानवीय, आर्थिक, भौतिक र अन्य पक्षहरूको व्यवस्थापनमा ध्यान दिनुपर्छ । स्रोत व्यवस्थापनको अभावमा कुनै पनि तहका विद्यालयहरू सहज ढंगले अगाडि बढ्न सक्दैनन् । विद्यालयहरूमा पर्याप्त शिक्षक/कर्मचारी र पर्याप्त भवन तथा भौतिक सुविधाहरू जुटाउन नसकिएमा शैक्षिक गुणस्तर र अभिवृद्धि माथि प्रश्न चिन्ह लाग्दछ । राज्यले शिक्षामा वर्षेनी बजेट बढाउँदै गएको पाइन्छ । राष्ट्रिय शिक्षा आयोग, २०४९ ले कुल बजेटको १५% रकम छुट्याउन पर्ने सिफारिस गरेको थियो । यस्तै उच्चस्तरीय राष्ट्रिय शिक्षा आयोग २०५५ ले कूल ग्राहस्थ उत्पादनको ३.४ प्रतिशत वा कूल सरकारी बजेटको १७ प्रतिशत शिक्षामा लगानी गर्न सिफारिस गरियो । शिक्षा सम्बन्धी उच्चस्तरीय कार्यसमिति, २०५८ ले शिक्षण संस्थाहरूलाई एकमुष्ट अनुदान दिनु पर्ने कुरा औल्यायो (खनाल, २०६१) । शिक्षा क्षेत्रको विकासको लागि सरकारले आधारभूत तहमा प्राथमिकता दिई प्राथमिक तहमा सन् २००१/००२, २००२/००३ र २००३/००४ मा क्रमशः ५५.४ प्रतिशत ५९.२ प्रतिशत र ५८.४ प्रतिशत स्रोत व्यहोरेको पाइन्छ । विगत लामो समयदेखि शिक्षामा कुल ग्राहस्थ उत्पादनको २.७ प्रतिशत खर्च गर्दै आएको छ ( खनाल, २०६१) । यसैगरी सरकारले कूल बजेटको १६ प्रतिशत अर्थात कुल ग्राहस्थ उत्पादनको ३.५ प्रतिशत रकम खर्च गरेको पाइन्छ र करिब ५५ प्रतिशत सरकारी लगानी प्राथमिक विद्यालयमा रहेको पाइन्छ (BPEP, २००२) ।

विद्यालय क्षेत्र सुधार कार्यक्रम (२०६७-२०७२) ले प्रतिष्पर्धी तथा सीपयुक्त जनशक्तिको उत्पादन गरी राष्ट्रिय विकासको आवश्यकता पूरा गर्ने तथा उच्च शिक्षाका लागि भरपर्दो आधारशीला तयार गर्ने लक्ष्य माध्यमिक तहका लागि लक्ष्य लिएको छ, भने माध्यमिक शिक्षामा पहुँच, समता, गुणस्तर तथा सान्दर्भिकतामा सुधार ल्याउने उद्देश्य लिएको छ। यीनै लक्ष्य तथा उद्देश्यहरू परिपूर्तिका लागि माध्यमिक तहको पुनः संरचना गरी मानव स्रोतको व्यवस्थापन गर्ने कार्यक्रम उल्लेख गरेको छ। यसरी माध्यमिक शिक्षामा संरचनागत परिवर्तनबाट मानव स्रोत व्यवस्थापन समेत प्रभावित बन्ने देखिन्छ। यसरी मानव स्रोतलाई एउटा निश्चित प्रणालीबाट नियमन र व्यवस्थित गर्नु पर्ने आवश्यकता छ। यो अध्ययन सामुदायिक विद्यालयहरूमा शिक्षक तथा कर्मचारीहरूको नियुक्ति र तिनको व्यवस्थापन अर्थात् मानव स्रोत व्यवस्थापन कसरी र कुन रूपमा भइरहेको छ भन्ने सम्बन्धमा केन्द्रित रहेको छ।

भापा जिल्लामा सामुदायिक विद्यालयहरू ३६५ वटा छन्। प्रा.वि. १६५ वटा नि.मा.वि. ८९ वटा, मा.वि. ४९ र +२ ६२ वटा रहेको छ। बाल विकास केन्द्र ७०५ वटा छन्। कक्षा प्रा.वि.मा ४५१४७ जना विद्यार्थी छन् भने नि.मा.वि. मा ३२४०१, मा.वि. मा १८३१४ र +२ मा ७१८६ गरी जम्मा ११५२८५ जना विद्यार्थी अध्ययनरत छन्। बाल विकास केन्द्रमा १२२१० जना विद्यार्थी छन्। संस्थागत विद्यालयहरूमा ६४९१० जना विद्यार्थी अध्ययन गर्छन्। सामुदायिक विद्यालयमा प्रा.वि. तहमा स्वीकृत दरवन्दी २३३७, नि.मा. तहमा ४२५, मा.वि. तहमा ३८६ र +२ मा ४१ रहेको छ। साथै राहत दरवन्दीमा प्रा.वि. तहमा १३७ जना नि.मा. तह ३१०, मा.वि. तहमा ९१ र +२ तहमा ८३ जना शिक्षक कार्यरत छन् (जि.शि.का, भापा, २०७४)।

यसरी भापा जिल्लामा जम्मा ३७१० शिक्षकहरू कार्यरत छन्। यस मध्ये प्रा.वि., नि.मा.वि., मा.वि., उमा.वि. गरी जम्मा ३७१० जना शिक्षकहरू अध्यापन गर्ने कार्य गर्नु भएको पाइयो। भापा जिल्लामा शिक्षक विद्यार्थी अनुपात १:३१ रहेको पाइयो।

## १.२ समस्याको कथन

नेपालका अधिकांश माध्यमिक विद्यालयहरूले मानव स्रोत व्यवस्थापनको समस्या

भोगीरहेका छन् । केही विद्यालयमा आवश्यक शिक्षक तथा कर्मचारीको व्यवस्था छैन । विद्यालयमा शिक्षक अभावका कारण शैक्षिक गुणस्तरको स्थिति कमजोर हुँदै गएको स्थिति विद्यमान छ । यस्ता समस्याहरू मूलतः मानवीय, आर्थिक र भौतिक स्रोत व्यवस्थापनको विषयमा केन्द्रित छन् ।

सामुदायिक विद्यालयमा दरबन्दी के कति छन् ? तालिम प्राप्त छन् कि छैनन् ? शिक्षकहरूलाई अतिरिक्त क्रियाकलापमा कार्य विभाजन भएको छ कि छैन ? सूचना प्रणालीको प्रयोगको अवस्था के छ ? भन्ने प्रश्नहरूको प्रतिक्रिया लिई यो अध्ययन गर्ने जमर्को गरिएको छ । विद्यालयहरूमा आवश्यक शिक्षक तथा कर्मचारी नियुक्ति गर्दा 'राम्रो मान्छे भन्दा पनि हाम्रो मान्छे' भन्ने अवधारणाले प्राथमिकता पाएको छ । दक्ष र योग्य शिक्षक कर्मचारीहरूको अभावमा शिक्षाको गुणस्तर दिन प्रतिदिन ओरालो लाग्दै गएको आम विश्लेषण छ ।

विद्यालयमा नियुक्ति पाएका मानव संसाधनको प्रभावकारी व्यवस्थापन नभएको स्थिति छ । योजना अनुसार शिक्षक भर्ना नहुने, भर्ना भएका शिक्षकहरू पनि विषयगत रूपमा नराखिने, एउटा विषय दरबन्दी भएका ठाउँमा अर्को विषयको शिक्षक नियुक्ति गर्ने कार्य कतिपय विद्यालय व्यवस्थापन समितिहरूले गर्दै आएका छन् । यसले शिक्षण सिकाई प्रभावकारी र गुणस्तरीय बनाउनेमा प्रश्न चिन्ह खडा गरेको छ । त्यसकारण विद्यालयहरूमा मानव स्रोत व्यवस्थापनको मुद्दा गम्भीर रूपमा उठेको अवस्था विद्यमान छ । यो अध्ययन विद्यालयको मानव स्रोत व्यवस्थापनमा केन्द्रित छ । यसै स्थितिलाई मध्यनजर गरी अनुसन्धानकर्ताले माध्यमिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापन सम्बन्धमा यो अध्ययन गरिएको छ ।

### १.३ अध्ययनको औचित्य

विद्यालयको उद्देश्यहरू परिपूर्ति गरी राष्ट्रिय लक्ष्य प्राप्त गर्न मानवीय, भौतिक र आर्थिक स्रोत लगायतका पक्षहरूको व्यवस्थापन गर्नु पर्ने हुन्छ । खासगरी मानव स्रोत व्यवस्थापनको चुनौति सबै विद्यालयहरूले सामना गरिएका विषयहरू हुन् । विद्यालयमा पर्याप्त शिक्षक तथा कर्मचारीहरू छैनन् भने अर्कोतिर उपलब्ध स्रोतहरूको सही व्यवस्थापन हुन सकेको

छैन । यसले शैक्षिक लक्ष्य प्राप्त गर्ने दिशामा अवरोध खडा गरेको छ । जबसम्म संस्थामा संलग्न जनशक्तिहरूको मनोबल/आत्मबल बलियो हुँदैन तबसम्म अपेक्षित उपलब्धि हासिल गर्न सकिदैन । त्यसैले यो अध्ययन यिनै मूलभूत मुद्दाहरूमा केन्द्रित रहेको छ ।

सामुदायिक विद्यालयको मानव स्रोतको वास्तविकताको खोजीमा यो अध्ययन केन्द्रित रहेको छ । जसबाट विद्यालयको मानव स्रोत व्यवस्थापनको विद्यमान स्थितिको ज्ञान हुन्छ र यस्तो स्थितिको पहिचान तथा ज्ञानबाट आउने निष्कर्षका आधारमा आगामी दिनमा अनुसन्धाता, सरोकारवाला, नीति निर्माता र कार्यक्रमविद्लाई मानव स्रोत व्यवस्थापनका क्षेत्रमा सहयोग पुग्ने अपेक्षा गरिन्छ ।

अरु अध्ययनकर्ताहरूको शोधपत्र तथा लेखहरू अध्ययन गर्दा सामुदायिक विद्यालयमा तहगत रूपमा अध्ययन नगरेको शिक्षकहरूको शिक्षण बाहेक थप जिम्मेवारीको लागि कार्य विभाजन कार्य भार दिएको बार अध्ययन नगरेको साथै विद्यालयमा भएका शिक्षकहरूलाई सूचना प्रणाली अनुसार शिक्षण सिकाई गरेको कुरा यस अध्ययन उल्लेख गरिएको छ ।

#### १.४ अध्ययनका उद्देश्यहरू

यस अध्ययनका उद्देश्यहरू निम्नानुसार छन् :

१. सामुदायिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापनको वर्तमान अवस्था पहिचान गर्नु ,
२. विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापनका समस्याहरू खोजी गर्नु,
३. विद्यालयको स्रोत व्यवस्थापनमा सरोकारवालाहरूको धारणालाई विश्लेषण गर्नु, र
४. विद्यालय मानव स्रोतको प्रभावकारी व्यवस्थापनका लागि उपायहरू पत्ता लगाउनु ।

#### १.५ अनुसन्धानात्मक प्रश्नहरू

यस अध्ययनका लागि निम्नलिखित अनुसन्धानात्मक प्रश्नहरू राखिएका छन् :



१. सामुदायिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापनको वर्तमान अवस्था कस्तो छ ?
२. सामुदायिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापनको समस्याहरू के के छन् ?
३. विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापन सम्बन्धमा सरोकारवालाहरूको धारणा कस्तो छ ?
४. विद्यालयहरूले मानव स्रोत व्यवस्थापन सम्बन्धी समस्याहरूको समाधान के-कसरी गरिरहेका छन् ?

### १.६ अध्ययनको परिसीमा

यो अध्ययन स्रोत व्यवस्थापनका विविध पक्षहरू मध्ये मानव स्रोत व्यवस्थापनमा मात्र सिमित राखिएको छ । यो अध्ययन झापा जिल्ला अन्तरगत विर्तामोड नगरपालिकामा अवस्थित अनारमनी स्रोत केन्द्रका ६ वटा सामुदायिक विद्यालयमा मात्र सीमित रहेको छ । यो अध्ययन अन्तर्वार्ता, प्रश्नावली, सर्भेक्षण जस्ता अनुसन्धानका साधनहरू प्रयोग गरी सम्पन्न गरिएको छ । प्रत्यक्ष अन्तर्वार्ताका अलावा, अनौपचारिक धारणाहरू बटुल्न विद्यार्थी र तिनका अभिभावकहरूको समेत सहयोग लिइएको छ । यस अध्ययनमा शै.स. २०७४ को तथ्याङ्कलाई आधार लिइएको छ ।

यस अध्ययनमा मूलतः सामुदायिक विद्यालयका सरोकारवाला व्यक्तिहरू विद्यालय निरीक्षक, अभिभावक, विद्यालय व्यवस्थापन समितिका अध्यक्ष, प्रधानाध्यापक तथा शिक्षकहरूलाई मात्र समेटिएको छ । सीमित नमुनामा आधारित भएको हुनाले यसको निष्कर्ष मुलुकभरी सामान्यीकरण नहुन सक्छ ।

## परिच्छेद दुई : सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन र सैद्धान्तिक खाका

### २.१ सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन

श्रेष्ठ (२०७४) का अनुसार शिक्षा सेवा तथा विद्यालयमा काम गर्ने कर्मचारीहरूलाई उत्प्रेरणाद्वारा कार्य व्यवस्थापन गर्न सकिन्छ। उत्प्रेरणालाई लक्ष्य हासिल गर्नका लागि व्यवस्थापकीय औजारको रूपमा उपयोग गर्न सकिन्छ। उत्प्रेरणाले हौसला, उत्साह, जोस, जाँगर बढाई कार्यसम्पादन र उत्पादकत्व अभिवृद्धि गरी अपेक्षित परिणाम प्राप्तमा सहयोग गर्दछ। शिक्षा सेवा प्राविधिक सेवाको रूपमा रहेको सेवा भए तापनि यस सेवामा कार्यरत कर्मचारीहरू प्राविधिक र प्रशासनिक दुवै काममा अव्यस्त छन्। व्यवस्थापकीय कौशलताको अभावमा शिक्षा सेवाका कर्मचारीहरू आन्तरिक र बाह्य विभेद, दबाव तथा प्रभावको चपेटामा परेको मनोविज्ञानमा छन्। निजामती सेवाको स्थापित मूल्य, मान्यता, सिद्धान्त तथा आदर्शको आधारमा निजामती सेवा सञ्चालन गरी सबै सेवा, समूहहरूलाई न्यायिक रूपमा समान सुविधा, अवसर प्रदान गरेमा स्थायी सरकारको रूपमा परिचित निजामती सेवाको साखमा मूल्य वृद्धि भई कर्मचारीहरूमा निहित असन्तुष्टिहरूको अन्त्य हुने र उत्प्रेरित जनशक्तिबाट समय सापेक्ष रूपमा अपेक्षित प्रभावकारी सेवा प्रवाहित भई प्रशासनिक सुशासन कायम गर्न सकिन्छ। यस लेखमा जसरी शिक्षा सेवाका कर्मचारीले सेवा सुविधा स्थायी रूपमा उपयोग गरेका छन्। विद्यालयका कर्मचारीहरूलाई उत्प्रेरणा वृद्धिका लागि सेवा र सुविधाहरू उपलब्ध गराउनु पर्छ जसले गर्दा विद्यालयको मानवीय व्यवस्थापन सही रूपमा परिचालन भएको मानिन्छ।

सुब्बा (जनवरी १, १९७०) का अनुसार मानव स्रोत व्यवस्थापनलाई जोडेर विद्यालयमा शिक्षा प्रणालीलाई परिवर्तन गरेर नेपालको वस्तुस्थिति तथा व्यवसाय सुहाउँदो प्रयोगात्मक शैक्षिक प्रणाली विकास गर्नु जरुरी छ। विद्यालय स्तरबाट नै यस्तो शिक्षा प्रणालीका विकास गर्दै ल्याउनु पर्दछ, जसले गर्दा दीर्घकालीन रूपमा दक्ष जनशक्ति उत्पादन गर्न सहयोग गर्दछ। नेपालमा प्रयोगात्मक शिक्षामा क्रान्तिकारी परिवर्तन आवश्यक छ। विद्यार्थीलाई मानव संसाधन विषय पढ्नका लागि प्रेरित गर्नु अहिलेको आवश्यकता हो। माध्यमिक विद्यालय र कलेजहरूले पनि शिक्षामा मानव संसाधन विषयलाई महत्व दिनु आवश्यक छ।

यस लेखमा कर्मचारी तथा शिक्षकले स्थायी मात्र जागीरमा जीवन खोज्ने प्रचलनको अन्त्य हुनु पर्छ तर कर्मचारीको अधिकारबारे भने सरकारले जिम्मा लिनु पर्छ । यस लेखमा गुणस्तरीय शिक्ष प्राप्त गर्न सामुदायिक विद्यालयहरूमा मानव स्रोत व्यवस्थापन उचित तरिकाले गरिनु पर्छ भन्ने कुरा प्रष्ट्याएको छ ।

विष्ट (२००४) ले फुयाँल (२००१) बाट उल्लेख गरे अनुसार आधारभूत तथा प्राथमिक शिक्षा परियोजना लागू हुनुपूर्व प्राथमिक विद्यालयमा सीमित रूपमा व्यवस्थापन पक्ष कमजोर थियो । अधिकांश शिक्षकहरू तालिम अप्राप्त थिए भने शिक्षण प्रति लगनशील पनि थिएनन् । विद्यालयमा प्रेरणाको कमी हुनुका साथसाथै शैक्षिक वातावरणको अभाव थियो । तालिम प्राप्त शिक्षकहरूले पनि आफूले प्राप्त गरेको ज्ञान र सीपको कक्षाकोठामा व्यवहारिक प्रयोग गर्ने गरेको पाइएन ।

पाठक (२०७१) का अनुसार सामुदायिक उच्च मा.वि.हरूमा मानव स्रोतको व्यवस्थापन प्रभावकारी रूपमा रहेको छैन । अध्ययनको निष्कर्ष अनुसार प्रधानाध्यापक र व्यवस्थापनका पदाधिकारीहरूको आफूखुशी अपारदर्शी रूपमा जनशक्ति व्यवस्थापन गरेको पाइयो । खुल्ला विज्ञापन मार्फत योग्य र तालिम प्राप्त मानव स्रोत व्यवस्थापनमा खासै ध्यान दिइएको पाइएन । यस अध्ययनमा सुझावको रूपमा गैर शिक्षण कर्मचारी व्यवस्थापनलाई मानवीय पक्षसँग सरोकार राख्ने, नियुक्ति, छनोट, सेवा, सर्त र सुविधा, पेशागत सुरक्षा आदि विविध पक्षमा ध्यान दिन सकेमा मात्र मानव स्रोत दिगो र भरपर्दो हुने देखिन्छ । जसका लागि विद्यालय संरचनामा परिवर्तन स्पष्ट जिम्मेवारी किटान, ऐन अनुसार कानूनमा समय सापेक्ष परिवर्तन, शिक्षक तथा कर्मचारीको दक्षता अभिवृद्धिका लागि विभिन्न किसिमका प्रेरणात्मक कार्यक्रम सञ्चालन गर्ने, शिक्षक तथा कर्मचारी छनोटमा पारदर्शिता र स्थानीय निकायसँग सहकार्य आवश्यक देखिन्छ भने अध्ययनमा समावेश भएको पाइयो ।

सुवेदी (२०६९) का एक अध्ययन अनुसार शिक्षक व्यवस्थापनको वर्तमान अवस्था सम्बन्धी तथ्याङ्कको व्याख्या विश्लेषणको क्रममा महिला शिक्षक-विद्यार्थी अनुपात असमान रहेको, विषयगत दरबन्दी मिलान नभएको, विद्यालयमा स्थायी, अस्थायी, राहत, करार दरबन्दी रहेको र ती मध्ये स्थायी दरबन्दीमा एक मात्र महिला शिक्ष कार्यरत रहेको, शिक्षकहरूको

नियुक्ति सरुवा बढुवा जस्ता कार्यमा निष्पक्षता एवम् सकारात्मक विभेदिकरणको कमी रहेको, माध्यमिक तहमा ६% महिला माथिल्लो शैक्षिक योग्यतका रहेका र सम्पूर्ण शिक्षकहरू तालिम प्राप्त रहेका निष्कर्षहरू प्राप्त भएका छन् । शोधकर्ताले शिक्षण अध्यापन अनुमति पत्रको अनिवार्य व्यवस्थाले शैक्षिक प्रमाण-पत्र भएका महिलाहरू शिक्षण पेशामा आउन नसकेका, शिक्षकहरूको स्थायी नियुक्ति प्रक्रिया नियमित नभएको, शिक्षक सरुवा बढुवा गर्दा महिला शिक्षकका लागि तोकिएको आरक्षणले लैङ्गिक सन्तुलन हुन नसकेको समस्याहरू औल्याउनु भएको छ । यस अध्ययनमा माध्यमिक तहमा सरिक महिला शिक्षकहरूको शिक्षण गर्ने ज्ञान, सीप एवम् क्षमताको अध्ययन गर्नु जरुरी छ । महिला शिक्षकको व्यवस्थापनमा जिल्ला शिक्षा कार्यालयको भूमिका के कस्तो रहेको, महिला शिक्षको संख्यात्मक सहभागिताले लैङ्गिक हटाउन के कस्तो भूमिका खेलेको छ यसको अध्ययन हुनु पर्ने भनी जोड दिइएको छ ।

पाण्डे (२०७१) का अनुसार यस अध्ययनमा महिला शिक्षकको व्यवस्थापन प्रक्रिया, त्यसमा उत्पन्न हुने समस्या र न्यूनीकरण गर्नको लागि सुझाव सहितको उद्देश्यहरू समावेश गरी अध्ययन गरेको पाइयो । यस अध्ययनको निष्कर्ष अनुसार सामुदायिक विद्यालयमा शैक्षिक क्षति न्यूनीकरणमा महिला शिक्षकको व्यवस्थापनले पारेको प्रभाव सम्बन्धी विषयवस्तुलाई विशेष केन्द्रित गरिएको अनुसन्धानबाट प्राप्त भएका नतिजामा महिला शिक्षकहरूको तर्फबाट विशेष गरी सरुवा नियुक्ति लिने सन्दर्भमा जस्तोसुकै दुर्गम स्थानमा पनि जान मञ्जुर गर्ने पछि पुनः घर पाइकमा नै सरुवा मिलाउन नपाएकाले सरकारी नीतिलाई कार्यान्वयन गर्न बाधा अड्चन गरेको पाइयो ।

लैङ्गिक मुद्दा सम्बन्धी धेरैजसो दस्तावेजहरूले शिक्षाको क्षेत्रमा महिला शिक्षकको उपस्थितिले समस्या समाधान गर्न सहयोग पुऱ्याउँछ भन्ने मान्यता अनुरूप लैङ्गिक दृष्टिकोणबाट विश्लेषण गर्दा महिला शिक्षकको तर्फबाट बालबालिकालाई राम्रो तालिम दिइयो भने उनीहरूले घरपरिवारको राम्रो रेखदेख गर्न सक्छन् र आफ्नो पढाईलाई पनि निरन्तरता दिदै जान सक्छन् । महिला शिक्षकहरूमा सहनशीलता, बाबालिकाको भावना बुझेर शिक्षण गर्ने क्षमता लगनशीलता राम्रो हुनाले उनीहरूको सहभागीता विद्यालयमा बढाउनु पर्छ भन्ने धारणा विद्यालय व्यवस्थापन पक्षबाट प्राप्त भएको पाइयो । यस

अध्ययनमा शिक्षकको छनोट प्रक्रियामा स्थानीय स्तरको प्रमाणको कारणले सबै योग्य शिक्षकको व्यवस्था हुन नसक्दा यसले अपेक्षा गरे अनुरूप सिकाइ उपलब्धि प्राप्त गर्न सकेको छैन । तैपनि शैक्षिक क्षति न्यूनीकरणमा उनीहरूको भूमिका राम्रो देखिएकाले यो अध्ययनले महिला शिक्षकको व्यवस्थापनलाई सबै विद्यालयमा प्राथमिकता दिएर गर्नु पर्दछ । जसले एउटी छात्रा शिक्षित भए सम्पूर्ण परिवार शिक्षित हुन्छिन् भन्ने मान्यतालाई ठिक सहयोग पुऱ्याउँदछ भन्ने कुरा अध्ययनमा पाइएको छ ।

घिमिरे (२०७२) का अनुसार “माध्यमिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापन” शोधपत्रमा विराटनगर उप-महानगरपालिका भित्रको राधाकृष्ण स्रोतकेन्द्रका ६ वटा विद्यालयहरू उद्देश्यमूलक नमुना छनोट विधिका आधारमा छनोट गरेको पाइयो । यस अध्ययनमा सामुदायिक माध्यमिक तह मानव स्रोतको व्यवस्थापनको वर्तमान अवस्थालाई अध्ययन गर्दा अध्यापनरत शिक्षकहरू तालिम पूरा नगरी शिक्षण पेशामा संलग्न भएको, सबै विद्यालयमा कर्मचारी भएको, विद्यार्थीहरू विद्यालयमा अनियमित हुने गरेको, अभिभावकहरूले विद्यार्थीको अध्ययन कार्य प्रति चासो कम लिएको पाइयो । विद्यालयहरूमा मानव स्रोत व्यवस्थापनका समस्याक तथा चुनौतिहरूमा शिक्षक नियुक्तिमा विविधता, तालिम प्राप्त शिक्षकको कमी, अधिक कक्षा कार्यभार, कर्मचारीको अभाव व्यवस्थापन समिति गठन नहुनु यस अध्ययनबाट पाइयो । यस अध्ययनमा विद्यालयमा शिक्षक नियुक्ति, शिक्षक तालिमको सञ्चालन, शिक्षण पेशामा प्रवेशको एउटै आधार (एकद्वार प्रणाली) को स्थापना विद्यालयमा शिक्षक-कर्मचारीको समान तलब-भत्ता निर्धारण गर्ने, विद्यार्थीहरूलाई नियमित गराउन सरोकारवालाहरूबीच छलफल चलाउने र नीतिगत तथा कानुनी सुधार गर्नु पर्ने जस्ता यस अध्ययनमा सुझावको रूपमा समेटिएको छ ।

इमिली (January, 2015) का अनुसार विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापनको लागि प्रधानाध्यापकको भूमिका शीर्षकमा रही ग्लोबल जनरलमा दिएको पाइयो । यस अध्ययनमा मानव स्रोत व्यवस्थापनको लागि प्रधानाध्यापकले नियुक्ति प्रक्रिया निष्पक्ष गरिनु पर्छ, आफ्नो शिक्षक तथा कर्मचारीहरूलाई उत्साह जगाई कार्य निर्देश दिइनुपर्छ । समूहमा कार्य गर्न प्रोत्साहित गर्नु पर्छ । समय समय तालिममा सहभागी गराय् सीपयुक्त शिक्षक तथा कर्मचारीको विकास गरिनु पर्छ । त्यसकारण एउटा विद्यालयको प्रधानाध्यापकले कसरी आफ

र आफ्नो शिक्षक र कर्मचारीहरूलाई कार्यमा लाग्ने र लगाउने साथै उनीहरूको कार्य सम्पादन गर्न कसरी उर्जा पैदा गराई विद्यालयलाई राम्रो गुणस्तर शिक्षा दिई विकास गर्न सकिन्छ भन्ने कुरा यस अध्ययनमा रहेको पाइयो । प्रधानाध्यापकले विद्यालयमा बहुमुखी प्रतिभा देखाई एउटा जहाजको क्याप्टन जस्तो आफ्नो कार्य सम्पादन गरी योजना, समन्वय र निर्देशन र नियन्त्रण गर्ने गर्नु पर्छ भन्ने कुरा यस जनरलबाट पाइयो । यो अध्ययन अनुसार नेपालका सामुदायिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापनको लागि प्रधानाध्यापकको भूमिका मुख्य रहेको हुन्छ ।

उपर्युक्त शोधपत्रहरू, अनुसन्धानमूलक लेखहरू र सम्बन्धित साहित्यहरूको पुनरावलोकन गर्दा विशेषतः सामुदायिक विद्यालयमा महिला शिक्षक व्यवस्थापन र समस्याहरू सुभाउने, उच्च माध्यमिक विद्यालय मानव स्रोतको व्यवस्थापन, समस्या र सुभावहरू साथै माध्यमिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्था, समस्या र त्यसको सुभावहरू दिइएको पाइयो । साथै विद्यालयका शिक्षकहरूलाई शिक्षण वाहेक थप कार्य विभाजन गरेको र केही विद्यालयमा सूचना प्रणालीको रूपमा वाइफाइको प्रयोग गरी प्रोजेक्टरद्वारा श्रव्यदृष्य सामग्रीको रूपमा शिक्षण सिकाइ गरेकोले यो अध्ययन विश्लेषण सम्बन्धी साहित्यमा अध्ययन नगरेकोले यो अध्ययन गरिएको छ । यस अध्ययनमा आधारभूत र माध्यमिक तह छुट्याई तहगत रूपमा मानव स्रोत व्यवस्थापनको सुक्ष्म विश्लेषण गरेको नपाइएकाले यो अध्ययन गरिएको हो ।

## २.२ अध्ययनको सैद्धान्तिक खाका

यस अध्ययनका लागि टेलरको वैज्ञानिक व्यवस्थापन सिद्धान्त र फोलेटको मानव सम्बन्ध सिद्धान्तलाई आधार लिइएको छ ।

फ्रेडरिक टेलर (१९५६-१९१५) ले वैज्ञानिक व्यवस्थापनका सम्बन्धमा आफ्ना विचारहरू दिएका छन् । टेलरले व्यवस्थापन कार्य गर्दा समस्याको समाधान वैज्ञानिक ढंगले गर्नुपर्दछ भन्ने कुरामा जोड दिदै उनले वैज्ञानिक विधि अन्तर्गत (क) अवलोकन, (ख) मूल्याङ्कन (ग) प्रयोगिकरण र (घ) निचोड तत्त्वहरू समावेश गरेका छन् । टेलरको सिद्धान्तमा व्यवस्थापकले कार्यको जिम्मेवारी लिनुपर्ने जस्ता कुरामा जोड दिएका छन् । यस विधिले

कार्यसम्पादनमा द्रुतता बढाउने, दक्षता बढाउने, सहयोग र उत्प्रेरणा प्रदान गर्दछ। जसले गर्दा संस्थाको लक्ष्य सहज ढंगले प्राप्त गर्न सकिने कुरा उल्लेख छ।

टेलरको सिद्धान्तमा कामदारको परम्परागत कार्यशैलीलाई परिवर्तन गरी वैज्ञानिक बनाउनुपर्दछ। कामदारको छनोट वैज्ञानिक प्रकारबाट गर्नुपर्छ, छानिएका कामदारलाई तालिम दिनुपर्छ तथा दक्षतापूर्वक काम सिकाउनु पर्छ। वैज्ञानिक ढङ्गबाट काम हुने गरी व्यवस्थापक र कामदारबीच आत्मिय सहयोग, सम्बन्ध र सामञ्जस्यता स्थापित गर्नुपर्छ। कामदारलाई कार्यप्रति अधिकतम् उपलब्धि हासिल गर्ने ढङ्गले परिचालन गर्नुपर्छ। बढी काम गर्नेलाई बढी ज्याला दिनुपर्छ भन्ने विषयहरू समेटिएका छन्। यस सिद्धान्तले स्रोत व्यवस्थापन कसरी वैज्ञानिक बनाउने भन्ने अवधारणालाई स्पष्ट पारेको छ।

Marry, Parker Follet (सन् १९५०) का अनुसार मानव स्रोत व्यवस्थापनमा मानव सम्बन्धको सिद्धान्तको प्रमुख भूमिका हुन्छ। कुनै पनि संगठनमा काम गर्ने कामदारहरूका बीचमा सम्बन्ध राम्रो, चाँडो र स्तरीय ढंगले सम्पन्न हुने र मानव सम्बन्ध नराम्रो भएमा कार्य सम्पादन ढिलो र कम गुणस्तरीय हुने हुन्छ। मानव सम्बन्धको सिद्धान्त भनेको व्यवस्थापक र कामदार बीचको आत्मीय अन्तरक्रिया हो। व्यक्ति पनि व्यवस्थापनको एउटा अंग हो। समूह सञ्चालन, नेतृत्व, उत्प्रेरणा, सहभागिता, सञ्चार, व्यक्तित्व जस्ता मानवीय व्यवहारले व्यवस्थापनलाई सही दिशा बोध गराउँछ। Follet ले प्रजातान्त्रिक र सहभागितामूलक व्यवस्थापनलाई जोड दिएकी छन्। उनको मानव सम्बन्धको सिद्धान्तलाई ४ सिद्धान्तमा विभाजन गरिएको छ। जस अनुसार सिधा सम्पर्क स्थापना गर्ने, समयमा समन्वय गर्ने, सबै परिस्थितिमा समन्वय गर्ने र यसलाई नियमित बनाउने कुराहरू पर्दछन्। यस सिद्धान्तको आशय भित्र उद्देश्यलाई परिभाषित गर्ने, नीति नियमलाई परिमार्जन गर्ने, अख्तियारी स्पष्ट पार्ने, सञ्चारलाई दोहोरो बनाउने, प्रशासन चुस्त दुरुस्त बनाउने, निरीक्षण र सुपरीवेक्षण कार्यलाई व्यवस्थित बनाउने, बहुमुखी नेतृत्वको विकास गर्ने कार्यहरू गर्नु पर्दछ।

सामुदायिक विद्यालयमा मानवस्रोतलाई एकद्वार प्रणाली अनुसार स्थायी नियुक्ति दिई उनीहरूको कुशलता र कार्यक्षमता अभिवृद्धि गर्न तालिमको व्यवस्था गरी उनीहरूले पाउने

सेवा सुविधा एक रूपता हुनु पर्छ । विद्यालयमा भएका शिक्षक तथा कर्मचारी दुवैलाई तालिमको व्यवस्था, कार्यविभाजन, विद्यार्थी केन्द्रित विधिद्वारा शिक्षण सिकाइ गरी विद्यार्थीको व्यवहारिक जीवनसँग सम्बन्धित हुने गरी सिकाइ उपलब्धि गराउने कार्य टेलरको वैज्ञानिक सिद्धान्तसँग सम्बन्धित छ भने विद्यालयको प्रधानाध्यापकले आफ्नो मातहतका कर्मचारीहरूलाई समन्वयात्मक तरिकाले योजना निर्माण गरी सेवा सुविधा उपलब्ध गराई उत्प्रेरणा जगाई हौसलाका साथ विद्यालयको शैक्षिक उपलब्धि वृद्धि गर्न परीक्षाको परिणामलाई नियन्त्रण गर्ने कार्य म्यारी पारकर फोलेटको मानव संसाधन सम्बन्धी सिद्धान्त प्रयोग गरेको हुनु पर्छ । यि दुवै सिद्धान्तद्वारा प्रतिपादित नियमहरू पालना गरी विद्यालयमा शिक्षक र कर्मचारीहरूलाई उचित व्यवस्थापन गरियो भने विद्यालयमा गुणस्तरीय शिक्षा प्रदान गर्न सकिन्छ ।

### २.३ पुनरावलोकनको उपादेयता

कुनै पनि प्रकारको व्यवस्थापन कार्य गर्दा समसको वैज्ञानिक ढंगले समाधान खोजिएमा संस्थाको लक्ष्य सहज ढंगले प्राप्त गर्न सकिन्छ । वैज्ञानिक व्यवस्थापनको सिद्धान्तले कार्यगत संगठनको प्रयोग, मानसिक परिवर्तन, कामदारहरूको छनोट व्यवस्था र तालिम कार्यक्रम लगायतका कुराहरू वैज्ञानिक हुनुपर्ने जोड दिएको छ, जसले विद्यालयको मानव स्रोतको व्यवस्थापन कसरी गर्न सकिन्छ भन्ने कुरालाई उजागर सहयोग गर्दछ । यसैगरी माध्यमिक विद्यालयको मानव स्रोत व्यवस्थापनका सम्बन्धमा गरिएका विभिन्न अनुसन्धानहरूले मानव स्रोतको अभाव र तीनको परिचालन सुव्यवस्थित ढंगले हुन नसकेको उल्लेख गरेका छन् ।

वैज्ञानिक व्यवस्थापनको सिद्धान्तलाई विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनमा मानव स्रोतको व्यवस्थापनको प्रयोगमा ल्याउन सकिन्छ । खासगरी मानव स्रोतको निति र योजना निर्माण तथा कार्यान्वयन गर्ने सीप प्रदान गर्न, कार्य विश्लेषण गर्न, प्रधानाध्यापकहरूलाई उचित शैक्षिक वातावरण तयार गर्न सघाउ पुऱ्याउन, शैक्षणिक र गैर शैक्षणिक (शिक्षक-कर्मचारी)हरू बीच कामको बाँडफाँड गर्न, शिक्षकहरूलाई प्रभावकारी कक्षा व्यवस्थापन गर्ने लगायतका कार्यहरूमा निपूर्ण बनाउन यस सिद्धान्तले महत्त्वपूर्ण भूमिका निर्वाह गर्न सक्दछ ।



वैज्ञानिक व्यवस्थापनबाट मात्र सबै पक्षलाई मिलाएर लैजान सकिन्छ । विद्यालय तहको शैक्षिक प्रणालीलाई चुस्त र दुरुस्त राख्न त्यहाँको मानव स्रोत, भौतिक तथा आर्थिक स्रोतहरूको समूचित प्रयोग जरुरी हुन्छ । व्यवस्थापनको सम्बन्धमा आइपर्ने समस्याहरूलाई सरल एवम् सहज ढंगबाट समाधान गर्न सकिएमा शिक्षाको गुणस्तर अभिवृद्धि हुने आशा गर्न सकिन्छ । त्यसैले यस अध्ययनबाट विद्यालय तहको मानव स्रोत व्यवस्थापनका बारेमा विविध सूचना, जानकारी तथा तथ्याङ्कहरू प्राप्त हुने हुनाले त्यसबाट प्राप्त निष्कर्षका आधारमा विद्यालयले राखेका लक्ष्य तथा उद्देश्यहरू सरल एवम् प्रभावकारी ढंगबाट हासिल गर्न सकिन्छ । विद्यालयको समग्र पक्षमा तालमेल मिलाई गुणस्तरीय शिक्षा प्रदान गर्न सकिन्छ । थोरै जनशक्तिको प्रयोग गरी अधिकतम उपलब्धि हासिल गर्न सकिन्छ ।

पुनरावलोकन गरिएका सम्बन्धित साहित्यहरूले यस अध्ययन कार्यमा उद्देश्य निर्धारण, अनुसन्धनात्मक प्रश्नहरू निर्माण, तथ्याङ्क संकलनका साधनहरू निर्माण, तथ्याङ्क विश्लेषण, निष्कर्ष निकाल्नसम्म मार्ग निर्देशन गर्न सहयोग पुऱ्याएको छ । त्यस्तै सिद्धान्तहरूको पुनरावलोकनले आफ्नो स्रोतको खाका निर्माण गर्न सहयोग गरेको छ ।

## परिच्छेद तीन : अध्ययन विधि

यस परिच्छेदमा अनुसन्धानको ढाँचा, नमूना जनसंख्या, नमूना छनोट प्रक्रिया, तथ्याङ्कका स्रोतहरू, अनुसन्धानका साधनहरू, तथ्याङ्क सङ्कलन विधि तथा तथ्याङ्क विश्लेषण विधिलाई उल्लेख गरिएको छ ।

### ३.१ अनुसन्धान ढाँचा

यो अध्ययन गुणात्मक तथा परिमाणात्मक अनुसन्धान ढाँचामा आधारित छ । गुणात्मक ढाँचालाई प्रमुख रूपमा र परिमाणात्मक ढाँचालाई पूरक रूपमा अपनाइएको छ ।

### ३.२ जनसंख्या र नमूना

भापा जिल्लाको साविक १७ वटा स्रोत केन्द्रहरूलाई अध्ययनको कूल जनसंख्या मानी उद्देश्यमुलक नमूना छनोट विधिद्वारा अनारमनी स्रोत केन्द्रलाई नमूनाको रूपमा लिइएको छ । सो स्रोत केन्द्रका ६ वटा सामुदायिक विद्यालयमा यो अध्ययन केन्द्रित रहेको छ ।

### ३.३ नमूना छनोट प्रक्रियाका आधारहरू

सामुदायिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापनको अवस्थालाई अध्ययन गर्न उद्देश्यमूलक नमूना छनोट पद्धतिलाई आधार बनाइएको छ । विर्तामोड नगरपालिकामा अवस्थित अनारमनी स्रोतकेन्द्रका ६ वटा सामुदायिक विद्यालयलाई उद्देश्यमूलक नमूनाको रूपमा छनोट गरिएको छ । जम्मा १८ वटा विद्यालयहरू मध्ये ६ वटा विद्यालयको पनि दुई/दुई वटा १०+२ कक्षा, ९ र १० र आधारभूत विद्यालयहरूलाई उद्देश्यमुलक नमूना छनोटको रूपमा लिइएका छ । विद्यालयसँग सरोकार रहेका सरोकारवालाहरू एकजना विद्यालय निरीक्षक, एक जना स्रोत व्यक्ति, एकजना विद्यालय व्यवस्थापन समितिको अध्यक्ष ६ जना प्रधानाध्यापक, ६ जना शिक्षक र ६ जना कर्मचारहरूलाई पनि उद्देश्यमुलक नमूना छनोटको रूपमा लिइएको छ ।

### ३.४ तथ्याङ्कको स्रोत

अनुसन्धानका लागि आवश्यक तथ्याङ्कहरू संकलन गर्न मूलतः दुई प्रकारका स्रोतहरूको प्रयोग गरिएको छ :

#### ३.४.१ प्राथमिक स्रोत

यसका लागि अध्ययन क्षेत्रमा अनुसन्धानकर्ता स्वयं उपस्थित भएर उत्तरदाताहरूसँग प्रत्यक्ष सम्पर्क गरी आवश्यक तथ्याङ्क संकलन गरिएको छ । यसै गरी अनुसन्धानकर्ताद्वारा नमुनामा परेका विद्यालयमा पुगी अवलोकन फारम मार्फत आवश्यक सूचना तथा तथ्याङ्कहरू संकलन गरिएको छ ।

#### ३.४.२ सहायक स्रोत

यसका लागि अध्ययन क्षेत्रका विद्यालयको अभिलेख, विद्यालयले प्रकाशन गरेका स्मारिका, प्रकाशित तथा अप्रकाशित शोध पत्रहरू, पत्र-पत्रिकाहरू लेखहरू र विभिन्न पुस्तकहरूको प्रयोग गरिएको छ ।

### ३.५ अनुसन्धानका साधनहरू

यस अध्ययनका लागि अन्तर्वार्ता, प्रश्नावली, अवलोकन र सर्भेक्षण फारमलाई साधनको रूपमा प्रयोग गरी सरोकारवालाहरूको अनुभव, धारणा तथा तथ्याङ्कहरूलाई संकलन गरिएको छ । यो अध्ययनमा अन्तर्वार्ता र अवलोकन फारम जस्ता दुई प्रकारका साधनहरूको प्रयोग गरिएको छ । अध्ययनमा प्रयोग गरिने साधनहरूलाई अनुसूची १, २, ३ मा राखिएको छ ।

#### ३.५.१ प्रश्नावली

सामुदायिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापनको अवस्थाको जानकारी प्राप्त गर्न

अन्तरवार्ता लिइएको छ । विद्यालय विद्यालय निरीक्षक, स्रोतव्यक्ति, विद्यालय व्यवस्थापन समिति अध्यक्ष, प्रधानाध्यापक तथा शिक्षकहरूसँग पूर्व निर्मित प्रश्नावलीका साथै अन्तर्वार्ताका माध्यमबाट सूचना तथा जानकारीहरू संकलन गरिएको छ (अनुसूची १-६) ।

### ३.५.२ अन्तर्वार्ता

यस अध्ययनको क्रममा विद्यालय निरीक्षक, स्रोतव्यक्ति, विद्यालय व्यवस्थापन समिति अध्यक्ष र प्रधानाध्यापकलाई अन्तर्वार्ता लिइएको छ (अनुसूची ७) ।

### ३.५.३ सर्वेक्षण फारम

विद्यालयको मानव स्रोतको अवस्थाको जानकारी प्राप्त गर्न एउटा अवलोकन फारमको निर्माण गरी विद्यालयको स्रोत व्यवस्थापनका विविध पक्षहरूको सूचना, तथ्याङ्क र जानकारीहरू संकलन गरिएको छ (अनुसूची ८) ।

### ३.६ तथ्याङ्क संकलन प्रक्रिया

तथ्याङ्क संकलनका लागि नमुनाको रूपमा लिइएका सबै विद्यालयहरूमा अध्ययनकर्ता पूगी विद्यालयको विद्यालय व्यवस्थापन समितिको अध्यक्ष, प्रधानाध्यापक, शिक्षक र कर्मचारीसँग पूर्व निर्मित प्रश्नावली भर्न लगाइएको र प्रधानाध्यापक, विद्यालय व्यवस्थापन समिति अध्यक्ष र स्रोतव्यक्तिलाई खुल्ला अन्तर्वार्ता लिइयो । साथै विद्यालयको मानव स्रोत व्यवस्थापन सम्बन्धी जानकारीका लागि विद्यालय सर्वेक्षण फारमको प्रयोग गरिएको छ ।

### ३.७ तथ्याङ्क विश्लेषण प्रक्रिया

संकलित सूचना तथा तथ्याङ्कहरूलाई मूलतः वर्णनात्मक रूपमा र केही तथ्याङ्कलाई तालिका एवम् प्रतिशतमा राखी विश्लेषण गरिएको छ । संकलन गरिएका सूचना तथा तथ्याङ्कहरूलाई सिद्धान्तसँग सम्बन्धित गर्दै व्याख्या एवम् विश्लेषण गरिएको छ ।

## परिच्छेद चार : नतिजाको विश्लेषण

भापा जिल्ला अन्तर्गत विर्तामोड नगरपालिकामा अवस्थित सामुदायिक विद्यालयको माध्यमिक तहमा सञ्चालन भएका विद्यालयहरूको मानव स्रोत व्यवस्थापनका सन्दर्भमा गरिएको अध्ययन सर्वेक्षणबाट प्राप्त भएका जानकारी, सूचना तथा तथ्याङ्कहरूलाई यस परिच्छेदमा तपशील अनुसारका शीर्षकमा छलफल गरिएको छ । विद्यालयका प्रधानाध्यापक, शिक्षक, कर्मचारी, विद्यालय व्यवस्थापन समिति अध्यक्ष, विद्यालय निरीक्षक र स्रोत व्यक्तिहरूलाई भराइएका प्रश्नावली र अन्तर्वार्ताबाट प्राप्त सूचना तथा तथ्याङ्कहरूलाई उद्देश्यमूलक ढंगबाट व्याख्या, विश्लेषण र प्रस्तुतीकरण गरिएको छ । प्राप्त तथ्याङ्कहरूलाई व्याख्या र विश्लेषण गरी शब्दहरूबाट मात्र स्पष्ट पार्न खोजिएको छ । सामुदायिक विद्यालयको माध्यमिक तहमा मानव स्रोत व्यवस्थापनको वर्तमान अवस्था, विद्यालयहरूले मानव स्रोत व्यवस्थापनका सन्दर्भमा भोग्नु परेका चुनौतीहरू र मानव स्रोतको प्रभावकारी व्यवस्थापनका उपायहरूलाई यस परिच्छेदमा विभिन्न शीर्षकहरूमा समेटिएको छ ।

### ४.१ सामुदायिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापनको वर्तमान अवस्था

यस शीर्षक अन्तर्गत अध्ययन गरिएका विद्यालयहरूको शिक्षक व्यवस्थापन, कक्षा कार्यभार, कर्मचारी व्यवस्थापन, विद्यार्थी व्यवस्थापन, शिक्षक विद्यार्थी अनुपात आदि विषयहरूमा छलफल गरिएको छ ।

#### ४.१.१ शिक्षक व्यवस्थापन विवरण

शिक्षक शिक्षा पद्धतिको प्रत्यक्ष लगानी हो । शिक्षकले प्राप्त गरेको योग्यता, उसले प्रदर्शन गर्ने व्यवहार र कार्यक्षमताको प्रभाव सोभै विद्यार्थी तथा समुदाय माथि पर्छ । जसले शैक्षिक उपलब्धिलाई प्रभाव पार्दछ । शिक्षा पद्धतिमा योग्य शिक्षकको छनोट हुनुपर्दछ । ऊ तालिम प्राप्त, अनुभवी, दक्ष र निपूर्ण हुनुपर्छ । त्यसो भयो भने शैक्षिक व्यवस्थापन समेत प्रभावकारी हुन गई शैक्षिक गुणस्तर अभिवृद्धि हुन जान्छ । विद्यालयहरूमा नियुक्ति भएका शिक्षकहरूलाई स्थायी, अस्थायी, करार र निजी गरी चार भागमा विभाजन गरिएको

पाइयो । शिक्षक नियुक्ति कसरी र कुन प्रकारको छ, त्यसले शैक्षिक व्यवस्थापन कस्तो छ भन्ने कुरालाई समेत उजागर गर्दछ ।

अध्ययन क्षेत्रका विद्यालयहरूमध्ये अधिकांश विद्यालयहरूमा स्थायी शिक्षकहरूको बाहुल्यता रहे तापनि अस्थायी र निजी शिक्षकहरू केही विद्यालयमा पाइयो । शुक्रराज आधारभूत विद्यालयमा निजी स्रोत शिक्षक नरहेको पाइयो । यस अध्ययन अनुसार सबभन्दा बढी ४७.३ प्रतिशत शिक्षकहरू स्थायी रहेको पाइयो भने सबभन्दा कम निजी स्रोतका शिक्षक ११.३ प्रतिशत रहेको पाइयो । स्थायी शिक्षकहरूको सबभन्दा कम २९.३ प्रतिशत वीर अमर सिंह मा.वि.मा रहेको पाइयो । अस्थायी शिक्षकहरू सबभन्दा बढी वीर अमर सिंह मा.वि.मा ३५.७ प्रतिशत रहेको पाइयो भने सबभन्दा कम अस्थायी शिक्षक देवी मा.वि.मा ४ प्रतिशत रहेको पाइयो । करार शिक्षकको हकमा देवी मा.वि.को सबभन्दा बढी २९.४ प्रतिशत र सबभन्दा कम १३.४ प्रतिशत महेन्द्ररत्न मा.वि.को रहेको पाइयो र निजी स्रोत शिक्षक पनि देवकोटा मा.वि.मा सबभन्दा बढी १८.२ प्रतिशत रहेको पाइयो (अनुसूची ८ ) ।

एउटै विद्यालयमा र सँगसँगै अध्यापनरत शिक्षकहरू बीचमा नियुक्ति प्रक्रिया र नियुक्तिको आधार फरक पर्नु शैक्षिक व्यवस्थापनको लागि राम्रो संकेत होइन । शिक्षकको नियुक्तिको प्रकारले शैक्षिक संस्थाप्रतिको योगदानलाई प्रभाव पार्न सक्छ । शिक्षक भर्ना वैज्ञानिक तवरबाट हुन नसकेमा संस्थाको उद्देश्य सहजै प्राप्त गर्न सकिन्न । १०+२ कक्षा सम्मका शिक्षकहरू बढी अस्थायी, करार, निजी स्रोतका रूपमा पाइयो भने आधारभूत तहमा कम शिक्षकहरू अस्थायी, करार र निजी स्रोतका रूपमा रहेको पाइयो ।

एफ.डब्लु. टेलरको सिद्धान्त अनुसार कामदारहरू नियुक्ति प्रक्रिया खुल्ला विज्ञान गराई लिखित र अन्तर्वाताद्वारा एकद्वार प्रणाली अनुसार नियुक्ति गरिनु पर्छ । सामुदायिक विद्यालयमा पनि शिक्षक तथा कर्मचारी व्यवस्थापन गर्दा नियुक्ति प्रक्रिया सबैलाई एकै प्रकार वा स्थायी र एकद्वार प्रणाली अनुसार गरिनु पर्छ । तसर्थ सामुदायिक विद्यालयमा एक द्वार प्रणाली अनुसार सबै शिक्षकलाई स्थायी गराइयो भने मनोवैज्ञानिक रूपम सकारात्मक प्रभाव परी सिकाइ अभिवृद्धि हुन्छ ।

### ४.१.२ शिक्षक तालिमको अवस्था

शिक्षा प्रणालीमा शिक्षक तथा कर्मचारीहरू महत्वपूर्ण लगानी हुन् । शैक्षिक व्यवस्थापन भित्र तिनीहरूको भर्ना, उचित परिचालन र समन्वयको आवश्यकता हुन्छ । विद्यालयहरूमा तालिम प्राप्त शिक्षकहरू भएमा र विद्यार्थी संख्या अनुरूप शिक्षकको व्यवस्था गर्न सकिएको खण्डमा मात्र शिक्षण सिकाइ क्रियाकलाप प्रभावकारी हुन गई उद्देश्य सहज ढंगले प्राप्त गर्न सकिन्छ ।

अध्ययन क्षेत्रमा परेका विद्यालयहरूमा तालिम प्राप्त र तालिमरत शिक्षकहरूलाई वर्गीकरण गरी अध्ययन गरिएको छ । यस तालिका अनुसार ८०.७% शिक्षकहरू तालिम प्राप्त रहेका छन् भने १९.३% शिक्षकहरू तालिमरत रहेका छन् । बाल शिक्षा अन्तर्गतका शिक्षकहरू ११ र १२ कक्षाका अधिकांश शिक्षकहरू तालिमरत रहेको यस अध्ययनबाट पाइएको छ । सधैँ निजी स्रोतका शिक्षकहरू पनि तालिमरत रहेको पाइएको छ । पुरुष शिक्षकको तुलनामा महिला शिक्षकहरूको संख्या बढी (१००) रहेको पाइयो । हाम्रो देशको जनसंख्या महिलाको बढी भए अनुसार नै शिक्षकहरू पनि महिलाको बढी रहेको यस अध्ययनबाट पाइयो ।

यो अध्ययनमा तीन खालको तह ११ र १२ कक्षा अन्तर्गत रहेको विद्यालयमा सबभन्दा बढी ९४ प्रतिशत मा.वि. ९ र १० सम्मको कम ६६ प्रतिशत शिक्षकहरू तालिम प्राप्त रहेको पाइयो । माध्यमिक विद्यालय १०+२ कक्षा, मा.वि. ९-१० सम्म क्रमशः बढी र केही कम तालिमरत पाइयो भने आधारभूत विद्यालयमा तालिमरत शिक्षक नभएको पाइयो ।

(अनुसूची ८)

एफ. डब्लु टेलरको सिद्धान्त अनुसार प्रत्येक कामदारहरू तालिम प्राप्त हुनु पर्ने जसले गर्दा संगठनको गुणात्मक परिणाम प्राप्त गर्न टेवा पुग्छ । सामुदायिक विद्यालयमा तालिम प्राप्त शिक्षक भएमा शिक्षाको गुणात्मक शिक्षा अभिवृद्धि हुनमा सहयोग पुग्छ । तसर्थ प्रत्येक शिक्षकहरू तालिम प्राप्त हुन अपरिहार्य छ ।

### ४.१.३ विषयगत शिक्षकहरूको व्यवस्थापन

प्रत्येक नि.मा.वि., मा.वि. तहका विद्यालयहरूमा विषयगत दक्षता भएका शिक्षकहरू हुनु पर्ने अनिवार्य शर्त मानिन्छ। विषयगत शिक्षक विना विद्यार्थीहरूले विषयगत रूपमा गुणस्तरीय शिक्षा हासिल गर्न असक्षम हुन्छन्। तसर्थ प्रत्येक सामुदायिक विद्यालयमा विषयगत शिक्षक हुनु पर्छ। अध्ययन गरिएको ६ वटा विद्यालयहरूमा विषयगत शिक्षणहरूको सूचना सङ्कलन गरी विश्लेषण गर्दा आधारभूत तहमो विद्यालय शुक्रराज र देवकोटामा नेपाली, अंग्रेजी, गणित, विज्ञान, सामाजिक शिक्षकहरू प्रत्येकमा सबभन्दा बढी ९.१ प्रतिशत र सबभन्दा कम ८.३ प्रतिशत रहेको पाइएको छ।

माध्यमिक विद्यालय ९ र १० भएको मोहनमाया र वीर अमर सिंह मा.वि.मा सबभन्दा बढी २८.३ प्रतिशत सामाजिक समूह र सबभन्दा कम नेपाली विषयको ७.१ प्रतिशत रहेको पाइयो। १०+२ कक्षा सञ्चालित मा.वि. महेन्द्ररत्न र देवि मा.वि.मा विषयगत शिक्षकहरू प्रयाप्त भए तापनि सबभन्दा बढी सामाजिक समूहकै शिक्षकहरू ३३.३ प्रतिशत अध्यापनरत रहेको पाइयो भने सबभन्दा कम नेपाली विषयका ७.५ प्रतिशत शिक्षकहरू रहेको पाइएको छ।

आधारभूत तह शुक्रराजमा गणित र विज्ञानका विषय अध्ययन गरेको शिक्षक पाइएन अरु नै विषयहरू अध्ययन गरेका शिक्षकले शिक्षण गरेको पाइयो। गणित र विज्ञानको कम्प्युटर शिक्षकहरू सबभन्दा बढी वीर अमर सिंह मा.वि.मा सबभन्दा बढी १४.८ प्रतिशत रहेको पाइयो। अंग्रेजी विषयका शिक्षकहरू वीर अमर सिंहमा पाइयो भने शुक्रराज आ.वि.मा पाइयो। समग्र विषयहरूको विषयगत रूपमा सबभन्दा बढी शिक्षक २६ प्रतिशत सामाजिक समूह र सबभन्दा कम नेपाली विषयका शिक्षक ८.५ प्रतिशत रहेको पाइयो।

एफ.डब्लु टेलरको वैज्ञानिक सिद्धान्त अनुसार कर्मचारी तथा कामदारलाई कामको बाँडफाँड गरी कार्यमा लगाउनु पर्छ जसले प्रतिफल उत्तम हुन्छ भन्ने कुरालाई आधार मान्दा शिक्षकहरू विषयगत रूपमा नियुक्ति गरियो भने शिक्षाको गुणस्तर सुधार हुन्छ।



#### ४.१.४ शैक्षिक योग्यताको विवरण

विद्यालयमा कार्यरत शिक्षकहरूको शैक्षिक योग्यताले शैक्षिक योग्यताले शैक्षिक गुणस्तरलाई प्रभाव पार्दछ। प्राथमिक तहमा शिक्षण गर्ने शिक्षकहरूको न्यूनतम आवश्यक योग्यता माध्यमिक शिक्षा उत्तीर्ण वा सो सरहको परीक्षा उत्तीर्ण गरी शिक्षा विषयमा १० महिने वा सो सरहको तालिम लिएको हुनुपर्ने प्रावधान शिक्षक सेवा आयोग नियमावली

(२०५७) को तेश्रो संसोधनले गरेको थियो। तर, वर्तमान समयमा विद्यालय शिक्षा प्रणालीको स्वरूपमा परिवर्तन भई कक्षा १-८ सम्म आधारभूत तह र कक्षा ९-१२ लाई माध्यमिक शिक्षा तह निर्धारण गरेपछि शिक्षकको न्यूनतम योग्यतालाई समेत परिवर्तन गरिएको छ।

अध्ययन गरिएको अधिकांश विद्यालयमा कार्यरत शिक्षकहरूमा आवश्यक योग्यता भएका छन्। ७०.१% शिक्षकहरू न्यूनतम वा आश्यक शैक्षिक योग्यता भएका छन् भने २९.९% शिक्षकहरू माथिल्लो योग्यता भएको पाइयो। माथिल्लो योग्यता बढाउने शिक्षक कम भए तापनि यो बढ्दो क्रममा रहेकोले विद्यालयको शैक्षिक उपलब्धिलाई गुणात्मक रूपमा अभिवृद्धि गर्न सकिन्छ। शिक्षाको गुणस्तर अध्यापन गर्ने शिक्षकहरूको योग्यता समेत निर्भर रहने भएकाले शैक्षिक संस्थामा कार्यरत शिक्षकहरूको शैक्षिक योग्यता वृद्धि गर्न सरोकारवाला पक्षहरू जागरुक हुनुपर्दछ। १०+२ कक्षा भएको मा.वि.मा माथिल्लो योग्यता भएका शिक्षकहरू बढी र आधारभूत तहमा न्यूनतम वा आवश्यक योग्यता भएका शिक्षकहरू पाइयो (अनुसूची ८)।

एफ. डब्लु टेलरको सिद्धान्त अनुसार कामदारहरू योग्यता प्राप्त भएमा प्रतिफल प्राप्त गर्न सहज हुन्छ। त्यसर्थ विद्यालयका शिक्षकहरू सम्बन्धित विषयमा योग्यता प्राप्त भएमा विद्यालयमा शैक्षिक उपलब्धि वृद्धि गर्नमा टेवा पुग्दछ। त्यसर्थ सामुदायिक विद्यालयमा शिक्षकहरू सम्बन्धित विषयमा योग्यता प्राप्त भएको हुनु पर्छ।

#### ४.१.५ कक्षा कार्यभार सम्बन्धी विवरण

मानव स्रोत व्यवस्थापन भित्र शिक्षकहरूको कार्यभार सम्बन्धी व्यवस्था महत्वपूर्ण पाटो हो । शिक्षा नियमावली २०५९ को तेस्रो संसोधन २०६२ ले सामुदायिक विद्यालयमा कार्यरत शिक्षकले प्रति हप्ता कम्तीमा पनि २४ वटा पिरियडको कक्षा अनिवार्य रूपमा लिनुपर्ने कानुनी व्यवस्था गरेको

छ ।

अध्ययन गरिएका विद्यालयहरूमा कार्यरत शिक्षक (९५ प्रतिशत) शिक्षकहरू शिक्षा नियमावलीले तोके भन्दा अधिक कक्षा भार लिइ रहेको पाइयो भने न्यूनतम र उपयुक्त कार्यभार हुनेहरू (५ प्रतिशत) पाइयो । कक्षा कार्यभार बढी हुँदा शिक्षकहरूको उत्प्रेरणा, कार्यक्षमतामा प्रभाव पर्ने एवम् त्यसले शैक्षिक उपलब्धिलाई प्रभाव पार्न सक्ने देखिन्छ ।

शिक्षण संस्थामा कार्यरत शिक्षक तथा कर्मचारीहरूलाई वैज्ञानिक ढंगबाट कामको बाँडफाड गरियो र बढी काम गर्नेलाई बढी ज्याला एवम् भत्ता दिइयो भने तिनीहरूको कार्यशैलीमा प्रभाव पर्ने टेलरको वैज्ञानिक व्यवस्थापनको सिद्धान्तका आधारमा विश्लेषण गर्न सकिन्छ । यसले सम्बन्धित मानव जनशक्तिको कार्यक्षमता र कार्यक्षमतालाई अभिवृद्धि गर्न मद्दत गर्दछ ।

#### ४.१.६ कर्मचारी व्यवस्थापनको विवरण

मानव स्रोत व्यवस्थापनको महत्वपूर्ण पक्ष कर्मचारी व्यवस्थापन हो । संस्थामा संलग्न विभिन्न कर्मचारीहरूको सही परिचालनले मात्र व्यवस्थापन कार्य सफल हुने हुन्छ । अध्ययन गरिएका सबै विद्यालयहरूले विद्यालयको दैनिक कार्यभार सुव्यवस्थित गर्न कर्मचारीहरूको नियुक्ति गरेका छन् । विद्यालय प्रशासनमा शिक्षक र कर्मचारी दुबैको उत्तिकै महत्वपूर्ण भूमिका रहन्छ । संस्थाको लक्ष्य प्राप्त गर्न कर्मचारीहरूको छनोट, नियुक्ति र परिचालन महत्वपूर्ण पक्षहरू हुन् ।

अध्ययन गरिएका ६ वटा नै विद्यालयहरूमा कर्मचारीहरूलाई नियुक्ति गरिएको पाइयो । ६ वटा विद्यालयमा जम्मा १८ जना कर्मचारीहरू मध्ये १३ जना पुरुष र ५ जना महिला रहेको पाइयो । यसमध्ये मा.वि.हरूमा लेखाशाखाको कर्मचारी रहेको पाइयो भने आधारभूत विद्यालयहरूमा परिचारिका कर्मचारी मात्र रहेको पाइयो । विद्यालयमा रहेका कर्मचारीहरूको बारे अध्ययन गर्दा १०० प्रतिशत नै निजीस्रोत, करार र अस्थायी रहेको पाइयो । कर्मचारीलाई पनि सरकारद्वारा स्थायी गरी सेवा सुविधा दिएमा कर्मचारीको उत्प्रेरणा वृद्धि गराई उसको जीवन स्तर उकास्न सहयोग पुग्दछ । १०+२ कक्षा माध्यमिक विद्यालयमा कर्मचारी सबभन्दा बढी, ९ र १० माध्यमिक विद्यालयमा कर्मचारी संख्या केही कम र आधारभूत विद्यालयमा परिचारिका कर्मचारीमात्र भएको र लेखा सम्बन्धी कर्मचारी नरहेको पाइयो (अनुसूची ८)।

एफ.डब्लु टेलर र मेरी फोलेटका अनुसार कर्मचारीहरूलाई स्थायित्व गराएमा मनोवैज्ञानिक रूपमा सकारात्मक प्रभाव पर्ने गरी संगठनको प्रतिफलमा गुणात्मक वृद्धि गर्न सकिन्छ । सामुदायिक विद्यालयमा प्रत्येक कर्मचारहरू स्थायी बनाई समान सेवा सुविधा दिएमा कार्य गर्न उत्प्रेरणा जाग्छ र कार्यमा गुणात्मक वृद्धि भई प्रतिफल राम्रो प्राप्त गर्न सकिन्छ । त्यसर्थ सामुदायिक विद्यालयका परिचारिका र लेखा कर्मचारीहरूलाई स्थायी बनाउन जरुरी छ ।

#### ४.१.७ शिक्षक कर्मचारीको सेवा सुविधाको अवस्था

कुनै पनि संस्थाको लक्ष्य र उद्देश्यहरू सहज रूपमा प्राप्त गर्न सो संस्थामा संलग्न सदस्यहरूको मनोबल उच्च हुनुपर्दछ । मनोबल उच्च हुनक लागि नियमानुसारको तलबमान र भत्ता उपलब्ध गराउनु पर्दछ । अध्ययन गरिएका विद्यालयमा शिक्षक कर्मचारीको तलमान सरकारी स्केल बमोजिम भए/नभए सम्बन्धी विवरणलाई तालिकामा प्रस्तुत गरिएको छ ।

अध्ययनअनुसार नमुनामा विद्यालयहरू अधिकांश (८८.७ प्रतिशत) शिक्षकहरूले सरकारी स्केल बमोजिम तलब भएको पाइयो । यसरी स्केल बमोजिम तलब प्राप्त नगर्ने शिक्षकहरू

अस्थायी र निजिस्रोतबाट नियुक्ति गरिएका छन् । त्यसैगरी उक्त विद्यालयहरूका सबै कर्मचारीहरूले स्केल बमोजिम तलब पाएको देखिएन । शिक्षक तथा कर्मचारीको सही व्यवस्थापनमा गरिएको तलबमान सम्बन्धी अवस्थालाई सुधार गर्न जरूरी देखिन्छ । विद्यालयका शिक्षक तथा कर्मचारीहरूलाई स्केल बमोजिम तलब नदिदा उनीहरूको उत्प्रेरणामा प्रभाव पार्दछ जसले गर्दा विद्यालयमा शैक्षिक उद्देश्य प्रभावित बन्न पुग्दछ । टेलरले 'कामले माम दिनु पर्छ' भन्ने सिद्धान्त अघि सारेका छन् । यसलाई हेर्दा कार्यभार अनुसार तलबमान बराबर दिनु पर्छ । एउटै काममा नियुक्ति पाएका शिक्षक-कर्मचारीलाई दिइने तलब भत्तामा विभेद गरिनु हुन्न । यसरी विभेद हुँदा त्यसले उक्त संस्थामा लक्ष्य र प्रगतिमा अवरोध खडा गर्छ र समग्र शिक्षा प्रणाली कै गुणस्तरीयतामा प्रश्न चिन्ह खडा हुन पुग्दछ ।

मेरी पार्कर फोलेटको उत्प्रेरणा सिद्धान्त अनुसार कर्मचारीहरूलाई नियुक्ति अनुसारको तलब र भत्ता तथा सेवा सुविधा राम्रो दिएमा उनीहरूको मनोबल वृद्धि हुन्छ जसले गर्दा गुणस्तरीय कार्य हुन्छ । सामुदायिक विद्यालयमा शिक्षक तथा कर्मचारीहरूलाई समान तलब र भत्ता तथा सेवा सुविधा दिएमा उनीहरूको उत्प्रेरणा बढ्छ र अरु कार्यमा ध्यान कम शिक्षण सिकाइमा बढी मेहनत गर्छन् । यसले गर्दा शिक्षाको गुणात्मक सुधार हुन सहयोग पुग्छ । त्यसकारण शिक्षक तथा कर्मचारीहरूलाई समान सेवा सुविधाको निष्पक्ष रूपमा व्यवस्थापन गरिएको हुनु पर्छ ।

#### ४.१.८ विद्यार्थी विवरण

शिक्षा पद्धतिमा समाजबाट गरिएका प्रत्यक्ष लगानी विद्यार्थीहरू भएकाले तिनीहरूको उचित व्यवस्थापनले मात्र समाजक लागि सीपयुक्त र दक्ष जनशक्तिको रूपमा बाहिरिन सक्दछन् ।

अध्ययन क्षेत्रमा रहेका विद्यालयहरू विर्तामोड नगरपालिकाको अनारमनी स्रोत केन्द्रका विद्यालयहरू हुन् । उक्त तालिक अनुसार ११ र १२ चल्ने विद्यालयमा विद्यार्थी बढी रहेको पाइयो । यहाँ सबभन्दा धेरै विद्यार्थी देवी मा.वि. मा ३५८५ जना रहेको पाइयो । त्यसैगरी

आधारभूत विद्यालयहरूमा विद्यार्थी संख्या कम जसमा शुक्रराज मा.वि.को १९८ जना अध्ययन गरेको पाइयो ।

यस अध्ययनमा विर्तामोड शहरी क्षेत्रमा परिणत हुँदै गएकाले महेन्द्ररत्न र देवी मा.वि.मा अत्याधिक विद्यार्थी चाप भएको पाइयो भने ग्रामीण क्षेत्रमा आधारभूत विद्यालयमा विद्यार्थीको चाप घट्दै गएको पाइएको छ । संस्थागत विद्यालयहरू प्रयाप्त भए तापनि सामुदायिक विद्यालयमा विद्यार्थीको चाप ठिकै रहेको पाइयो । छात्र ३१७९ र छात्राहरू ३५७८ जना रहेको पाइयो । अध्ययन क्षेत्रका विद्यालयमा छात्र/छात्राको लैङ्गिक अनुपात ०.८८ अनुपात उच्च देखियो । माध्यमिक तहमा अध्ययनरत अधिकांश छात्राहरू छन् । यसले समाजमा रहेको लैङ्गिक विभेदप्रति संकेत गर्दछ । अभिभावकहरूले छात्राहरूलाई निजी विद्यालयमा भर्ना गरिदिने कारणले पनि सामुदायिक विद्यालयमा छात्राहरूको संख्यामा वृद्धि हुन पुगेको विश्लेषण गर्न सकिन्छ । १०+२ कक्षा भएको विद्यालयमा विद्यार्थी संख्या बढी रहेको, ९ र १० भएको माध्यमिक विद्यालयमा कम र आधारभूत विद्यालयमा ज्यादै कम विद्यार्थी रहेको पाइयो आधारभूत विद्यालय भन्दा १०+२ कक्षा भएको मा.वि तर्फ बढी विद्यार्थी आकर्षित भएको पाइयो (अनुसूची ८) ।

#### ४.१.९ विद्यार्थी नियमितता विवरण

विद्यार्थीहरू विद्यालयमा नियमित रूपमा उपस्थित हुनुपर्दछ । नियमित नभएमा कक्षामा शिक्षण गरिएको विषयवस्तुको जानकारी प्राप्त गर्न सक्दैनन् । फलतः उनीहरू शिक्षण सिकाइमा कमजोर बन्न पुगी असफल हुने गर्दछन् । त्यसकारण विद्यार्थीहरूको विद्यालयमा नियमित उपस्थित अनिवार्य मानिन्छ ।

विद्यार्थीहरूको सात महिनाको औसत उपस्थितिलाई प्रस्तुत गरिएको छ । अध्ययन गरिएका विद्यालयहरूमा ९०.६ प्रतिशत विद्यार्थीहरू मात्र नियमित उपस्थित हुने गरेको पाइयो । यस अध्ययनमा सबभन्दा बढी ९५% मोहनमाया मा.वि.मा र सबभन्दा कम ८६% महेन्द्र मा.वि.मा रहेको पाइयो । महेन्द्ररत्न मा.वि. र देवकोटा मा.वि.मा औसत भन्दा कम विद्यार्थीहरू (८०-८८%) उपस्थित भएको पाइयो ।

अध्ययनबाट विद्यार्थीहरू विद्यालयमा नियमित रूपमा उपस्थित हुन नसकेको देखिन्छ। यसो हुनुको कारण अन्तर्गत विर्तामोड नगरपालिका भित्रका सामुदायिक विद्यालयहरूमा अध्ययन गर्ने अधिकांश बालबालिकाका अभिभावकहरू मजदुर पेशा अवलम्बन गर्ने हुनाले बालबालिका पढाउने कुरामा गम्भीर नभएका हुन सक्ने उल्लेख गर्न सकिन्छ। यसको असर सिधै शैक्षिक उपलब्धि मथि पर्छ। स्वयम् बालक, तिनका अभिभावक र समाज माथि समेत पर्दछ। १०+२ कक्षा भएको माध्यमिक विद्यालय, ९ र १० कक्षा भएको माध्यमिक विद्यालय र आधारभूत विद्यालयमा विद्यार्थीको नियमिततामा त्यति धेरै अन्तर देखिएन (अनुसूची ८)।

एफ.डब्लु. टेलरको सिद्धान्त अनुसार कामदारहरूको नियमितताले गर्दा संगठनको प्रतिफल गुणात्मक तवरले वृद्धि हुन्छ। सामुदायिक विद्यालयमा शिक्षक तथा विद्यार्थी नियमित उपस्थित भएमा आफ्नो विषय, पाठवस्तु छुट्न पाउँदैन जसले गर्दा तोकिएको शैक्षिक सत्रमा कोर्श पूरा हुन्छ। जसले गर्दा विद्यार्थीहरू बढी सिकाइ हासिल गर्न सक्षम हुन्छन्। अनि गुणात्मक शिक्षा वितरण गर्न टेवा पुग्छ। त्यसर्थ शिक्षक तथा कर्मचारीहरू र विद्यार्थीहरू आफ्नो कार्यमा नियमित उपस्थित हुनु पर्छ।

#### ४.१.१० शिक्षक-विद्यार्थी अनुपात

शिक्षा नियमावली २०५९ को तेस्रो संसोधनले तराई क्षेत्रा अवस्थित सामुदायिक विद्यालयहरूको माध्यमिक तहमा प्रति शिक्षक बराबर ५० जना विद्यार्थीहरू हुनुपर्ने कानुनी व्यवस्था गरेको छ। शिक्षकको अनुपातमा विद्यार्थीहरूको संख्या उपयुक्त भएमा शिक्षण प्रभावकारी हुने भएकाले प्रत्येक विद्यालयमा शिक्षक-विद्यार्थी अनुपात उपयुक्त हुनु आवश्यक हुन्छ।

अध्ययन गरिएका ६ वटा विद्यालयका प्रति शिक्षक बराबर ३५ जना विद्यार्थीहरू पर्ने आएको पाइयो। जुन शिक्षा नियमावलीले तोकिए भन्दा कम छ। एउटा विद्यालय (देवी मा.वि.) मा बाहेक अन्य सबै विद्यालयमा शिक्षक-विद्यार्थीको अनुपात उपयुक्त देखियो।

प्रस्तुत तथ्याङ्कको व्याख्या र प्रस्तुतीकरणबाट अध्ययन गरिएका विद्यालयमा मानव स्रोतको व्यवस्थापन पक्ष कमजोर रहेको विश्लेषण गर्न सकिन्छ । विद्यालयमा शिक्षक व्यवस्थापनको पक्षदेखि विद्यार्थी व्यवस्थापन चुस्त र दुरुस्त हुन सकेको देखिदैन । टेलरको वैज्ञानिक व्यवस्थापनको सिद्धान्त बमोजिम विश्लेषण गर्दा विद्यालयको मानव स्रोत/साधनलाई अधिकतम उपलब्धि हासिल हुने गरी प्रयोगमा ल्याउन नसकेको, शैक्षिक उपलब्धि, गुणस्तर वृद्धि गर्न, शिक्षणको प्रभावकारीतामा वृद्धि गर्न व्यवस्थापक सफल हुन नसकेको देखिन्छ । यसरी नै शिक्षकहरूको योग्यता, दक्षता र क्षमतामा वृद्धि गर्न पहल गर्न नसकेको उपलब्ध स्रोत र साधनको अधिकतम परिचालन हुन नसकेको पाइन्छ । +२ कक्षा भएको माध्यमिक विद्यालय र ९ र १० कक्षा सञ्चालित विद्यालयमा तुलनात्मक रूपमा शिक्षक विद्यार्थी अनुपात भन्दा आधारभूत तहमा शिक्षक विद्यार्थी अनुपात कम रहेको पाइयो (अनुसूची ८) ।

सामुदायिक विद्यालयमा शिक्षक र विद्यार्थी अनुपात शिक्षा ऐन अनुसार रहेमा शैक्षिक सामग्री प्रदर्शनी गरी शिक्षण गर्न सहज हुन्छ । साथै कक्षा कार्य र गृहकार्य परीक्षण गर्न थोरै समय लाग्छ । शिक्षण सिकाइमा अभिवृद्धि हुन्छ । त्यसर्थ विद्यालयमा शिक्षक र विद्यार्थी अनुपात उचित हुनु पर्छ ।

#### ४.१.११ विद्यालयमा शिक्षक तथा कर्मचारीको विविध जिम्मेवारी

विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापनको लागि अध्ययन गरिएको ६ वटा विद्यालयमा विभिन्न समूह र उपसमिति निर्माण गरी शिक्षकहरूलाई जिम्मेवारी दिई मानवस्रोत व्यवस्थापन गरिएको पाइयो ।

माध्यमिक तथा आधारभूत विद्यालयमा प्रधानाध्यापकद्वारा बैठकमा पारित गराई विभिन्न अतिरिक्त क्रियाकलाप र विद्यालयको अन्य कार्यमा जिम्मेवारी दिई मानव स्रोतको व्यवस्थापन गरेको पाइयो । तालिकामा चार वटा अतिरिक्त क्रियाकलापको समूहको नेतृत्व वा संयोजकको नामावली दिइएको छ । साथै वृक्षारोपण, फूलबारी व्यवस्थापन तथा संरक्षण उप समिति, कम्प्युटर व्यवस्थापन, अनुशासन र सर-सफाइ अनुगमन उप समिति, परीक्षा सञ्चालन समिति, पुस्तकालय व्यवस्थापन तथा पत्र-पत्रिका प्रकाशन उप-समिति, शैक्षिक

भ्रमण तथा वनभोज उप-समिति, सरस्वती पूजा उप-समिति, शैक्षिक सामग्री तथा विज्ञान प्रयोगशाला व्यवस्थापन उप-समिति, विषयगत उप-समितिहरू विद्यालयमा व्यवस्थापन गरिएको पाइयो । अध्ययन गरिएको ६ वटै विद्यालयमा वार्षिक क्यालेन्डर निर्माण गरी अतिरिक्त क्रियाकलापमा कविता, निबन्ध, वादविवाद, वक्तृत्वकला, खेलकूद, गायन, नृत्य, हाजिरीजवाफ, हिज्जे प्रतियोगिता आदि गराउने गरेको पाइयो । सामान्यतया १०+२ कक्षा, ९ र १० भएको मा.वि. र आधारभूत विद्यालयहरूमा प्रत्येकमा शिक्षकहरूलाई विभिन्न क्रियाकलापमा सहभागिता रहेको पाइयो । यसरी प्रत्येक शिक्षकलाई विभिन्न उप-समितिलाई विभाजन गर्दा विद्यालयको मानव स्रोत (शिक्षक) लाई व्यवस्थापनमा ध्यान दिइएको पाइयो ।  
(अनुसूची ८)

एफ. डब्लु. टेलर र मेरी फोलेटको सिद्धान्त अनुसार कामदारहरूलाई कामको बाँडफाड गरियो वा श्रम विभाजन गरियो भने भन्कट नमानी आफ्नो कार्यमा लाग्छन् र उनीहरूमा कामको परिवर्तन गराइयो भने उनीहरूको उत्प्रेरणा बढ्छ । जसले कार्यको परिणाम सकारात्मक हुन्छ । सामुदायिक विद्यालयमा विभिन्न उपसमिति विभाजन गरी कामका बाँडफाड गरियो भने सबै शिक्षकहरूको जिम्मेवारी बोध हुन जान्छ, जसले गर्दा नेतृत्वको पनि अनुभव गर्न पाउँछन् । साथै विद्यालयको शैक्षिक वातावरण वृद्धि हुनुको साथै अतिरिक्त क्रियाकलापमा थप सुधार भई विद्यार्थीहरूको थप अन्तरनिहित क्षमता उजागर गर्न मद्दत पुग्छ । त्यसकारण सामुदायिक विद्यालयमा प्रत्येक शिक्षक कर्मचारीहरूलाई श्रम विभाजन गरे भै कामको बाँडफाड गरिनु पर्छ ।

#### ४.१.१२ विद्यालयहरूमा सूचना प्रणाली सम्बन्धी मानव स्रोत व्यवस्थापन

आजको युगमा सूचना प्रणालीले ठूलो फड्को मारिरहेको बेला सामुदायिक विद्यालयमा पनि यसको विकास भएको पाइएको छ । २१ औं शताब्दीको वैज्ञानिक विकासको अर्को रूप सूचना प्रणाली हो । यसले गर्दा विश्व एउटा गाउँमा परिणत भएको छ । इन्टरनेट, गुगल, फेसबुक, युटुव आदि सूचनाको माध्यमले विद्यार्थी तथा शिक्षकलाई आवश्यक पर्ने शिक्षण सामग्री प्राप्त गरी ज्ञान बढाउन सकिएको छ । साथै विद्यालयमा इन्टरनेटबाट डाउनलोड गरिएको सामग्री प्रोजेक्टरद्वारा प्रदर्शन गराउँदा आधुनिक सञ्चारका माध्यमहरू प्रयोग



भएको मानिन्छ । साथै मिडास इ क्लास, इ लाइब्रेरी, डिक्सनेरी लगायत विद्यार्थीलाई चाहिने सम्पूर्ण सामग्रीहरू प्रवाह गर्न सकिन्छ । यसको लागि पनि सुचना प्रविधिसँग सम्बन्धित सिपालु शिक्षक आवश्यक पर्दछ । अध्ययन गरिएको विद्यालयहरूको सूचना प्रविधि सम्बन्धी केही विवरण तल तालिकामा देखाइएको छ ।

तालिका १ विद्यालयमा सूचना प्रविधि सम्बन्धी विवरण

विद्यालयको नाम	कम्प्युटर संख्या (ल्यापटप सहित)	शिक्षकको व्यवस्था	वाई-फाईको व्यवस्था	प्रोजेक्टर सुविधा
महेन्द्ररत्न मा.वि.	२०	१	छ	छ
देवी मा.वि.	१०	१	छ	छ
मोहनमाया मा.वि.	५	१	छ	छ
वीर अमरसिंह मा.वि.	४०	५	छ	छ
शुक्रराज आ.वि.	१	१	छैन	छैन
देवकोटा आ.वि.	-	-	छैन	छैन

स्रोत : विद्यालय सर्भेक्षण फाराम, २०७४

तालिका अनुसार १०+२ कक्षा भएका विद्यालयहरू महेन्द्र रत्न मा.वि. र देवी मा.वि.मा कम्प्युटरको व्यवस्था छ भने दुवै मा.वि.मा एक/एक जना कम्प्युटर शिक्षकको व्यवस्था छ । यि विद्यालयमा वाई-फाईको सुविधा भएकाले इन्टरनेटका डाउन्लोड सामग्रीहरू प्रोजेक्टरद्वारा प्रयोग गरिएका पाइएको छ । त्यसैगरी ९-१० कक्षा सञ्चालन भएको मा.वि. मोहनमाया र वीर अमर सिंहमा पनि कम्प्युटर, वाई-फाई, प्रोजेक्टर रहेको पाइयो । त्यसमा पनि वीर अमर सिंह मा.वि. मा त कक्षा ८ देखि कम्प्युटरको प्राविधि शिक्षा सञ्चालन भएको पाइएको छ । साथै यहाँ इन्टरनेटबाट डाउन्लोड सामग्री प्रोजेक्टरद्वारा प्रदर्शन गराउनुका साथै ५ जना सूचना प्रविधिक शिक्षकहरू नियुक्ति भएको पाइएको छ । निज शिक्षकहरूको सेवा सुविधा राम्रो रहेको पाइयो । साथै यस विद्यालयमा ICT प्रयोग गरी शिक्षण गर्ने गरेको पनि पाइयो ।

आधारभूत बाँकी दुई विद्यालय शुक्रराज र देवकोटामा शुक्रराजमा ल्यापटमसम्म भएको र देवकोटामा केही नरहेको पाइयो भने शुद्ध प्राविधिक शिक्षक राखिएको पाइएन । साथै वाई-फाई र प्रोजेक्टरको सुविधा नभए तापनि विद्यार्थी केन्द्रित विधि प्रयोग गरी शिक्षण गरिएको

पाइयो । यसरी सामुदायिक विद्यालयमा पनि सूचना प्रणालीको विकास विस्तारै हुँदै गइरहेको पाइएको छ । ग्रामीण क्षेत्रमा यो सुविधा अभाव छ र यसलाई विस्तारै विकास गर्दै लानु पर्ने देखिन्छ ।

एफ.डब्लु. टेलरका अनुसार संगठनमा सूचना प्रणालीले कामदार बीच सूचना प्रवाह र आधुनिक तरिकाले संगठनको तथ्याङ्कहरूलाई संगठित गरी प्रसार गर्न सकिन्छ । यसले संगठनको मेरुदण्डको रूपमा काम गरेको हुन्छ ।

सामुदायिक विद्यालयमा सूचना प्रविधि र प्रणालीको विकास गराइयो भने आधुनिक शैक्षिक सामग्रीहरू प्रयोग गरी शिक्षण सिकाइमा थप खुराकको रूपमा प्रस्तुत गर्न सकिन्छ । यसले गर्दा विद्यार्थीले विश्वमा चलिरहेको शिक्षा सहज रूपमा प्राप्त गर्न सक्छन् र किताबी ज्ञान भन्दा बढी थप ज्ञान हासिल गरी मस्तिष्कको खुराकमा वृद्धि हुन्छ । त्यसर्थ प्रत्येक विद्यालयमा विश्वलाई एउटा गाउँको रूपमा हेरी शिक्षा प्राप्त गर्न सूचना प्रणालीको विकास हुनु पर्छ ।

## ४.२ विद्यालयमा मानव स्रोतको व्यवस्थापनका समस्याहरू

सामुदायिक विद्यालयको मानव स्रोतका सम्बन्धमा अध्ययन गर्दा देखिएका समस्या तथा चुनौतीहरूलाई निम्न अनुसार प्रस्तुत गरिएको छ :

### ४.२.१ शिक्षक नियुक्तिमा विविधता

विद्यालयहरूमा अध्यापन गर्ने सबै शिक्षकहरू स्थायी छैनन् । शिक्षक नियुक्तिमा विविधता देखिएको छ । एउटा विद्यालयमा स्थायी, अस्थायी, राहत निजि स्रोत आदि शिक्षकहरू रहेकाले नियुक्तिमा पृथकता छ । यो मानवीय स्रोत व्यवस्थापनसँग गाँसिएको प्रमुख समस्या हो । विद्यालयमा कार्यरत शिक्षकको शैक्षिक योग्यता अभिवृद्धि गर्न सरोकारवालाहरू सचेत हुन सकेका छैनन् । माथिल्लो शैक्षिक योग्यता प्राप्त गर्न शिक्षकहरू आफै उत्प्रेरित छन् ।

### ४.२.२ तालिम प्राप्त शिक्षकको कमी

अध्ययन गरिएका विद्यालयमा तालिम प्राप्त शिक्षकहरूको कमी रहेको छ । +२ तहमा केही शिक्षकहरू र निजी स्रोतको शिक्षकहरू गरी १९.३ प्रतिशत तालिमरत रहेको पाइएको छ । विद्यालयम शिक्षक नियुक्ति गर्दा महिलालाई बढी प्राथमिकता दिइएका र अध्यापन अनुमति पत्र दिंदा महिलाले अनिवार्य तालिम लिनु नपर्ने व्यवस्था गरिएकाले यो समस्या सृजना भएको हो । तालिम प्राप्त नभई शिक्षण पेशामा संलग्न हुँदा शैक्षिक उपलब्धि प्रभावित बन्दछ ।

### ४.२.३ कर्मचारी व्यवस्थापनको अभाव

अध्ययन गरिएको विद्यालयमा परिचारिका कर्मचारी सबैमा व्यवस्था भए तापनि लेखापालको रूपमा कर्मचारी अधिकांश विद्यालयमा व्यवस्था भएको पाइएन । कर्मचारीहरू सबै अस्थायी र निजी स्रोतबाट नियुक्ति भएकाले तलब व्यवस्थापन पनि उचित रूपमा नपाएको भेटियो । कर्मचारीहरूको दक्षता वृद्धि गर्न सकिएको देखिदैन । विशेषगरी आधारभूत विद्यालयमा लेखापाल, कर्मचारी नभएको पाइयो ।

### ४.२.४ असमान तलब, भत्ता

विद्यालयमा स्थायी शिक्षक, अस्थायी र राहतमा रहेका बाहेक निजिबाट नियुक्ति भएका शिक्षक तथा कर्मचारीहरूको तलब र भत्ताको व्यवस्था प्रचलित स्केल बमोजिम नभएको पाइयो । साथै स्थायी बाहेक बाँकी शिक्षकहरू र कर्मचारीहरूलाई सञ्चयकोष व्यवस्था पनि नभएको समस्या छ । यसले उनीहरूको कार्यप्रतिको लगनशीलता र उत्प्रेरणालाई प्रभाव पार्दछ । यसले शैक्षिक गुणस्तरलाई समेत प्रभाव पार्दछ ।

#### ४.२.५ भर्नामा लैङ्गिक असमानता

विद्यालयहरूमा प्रत्येक १०० विद्यार्थीहरू मध्ये ८८ जना छात्रा छन् अर्थात् छात्र-छात्रा अनुपात ०.८८ मात्र छ। समाजमा रहेको लैङ्गिक विभेदको सानो अंश/रूप विद्यालयको विद्यार्थी भर्नामा झल्किन्छ। यसको अर्थ धेरै छात्राहरू सामुदायिक विद्यालयमा अध्ययन गर्दछन्।

#### ४.२.६ विद्यार्थी अनियमिता

सामुदायिक विद्यालयमा विद्यार्थीहरू अनियमित हुने अर्को समस्या रहेको छ। यस अध्ययनमा ९.४% विद्यार्थी अनियमित रहेको पाइयो। यो समस्या अन्य सामुदायिक विद्यालयमा पनि रहेको सहजै अनुमान गर्न सकिन्छ। यसले उनीहरूको शैक्षिक उपलब्धि प्रभावित बन्दछ।

#### ४.२.७ पर्याप्त शिक्षक तथा कर्मचारी नहुनु

अध्ययन गरिएको विद्यालयमा विषयगत रूपमा मा.वि. तहमा शिक्षकहरूको अभाव रहेको पाइएको छ। साथै यस अध्ययनबाट प्रायः लेखापाल कर्मचारीको अभाव रहेको पाइयो। आधारभूत तहका शिक्षकहरूलाई थप भत्ता दिएर कुनैमा भत्ता नदिइ काम खटाइएको पनि पाइएको भेटियो। मा.वि. विद्यालयहरूमा माथिल्लो कक्षाहरूमा विद्यार्थीको चाप बढी हुने कक्षा ५ सम्म न्यून विद्यार्थी संख्या रहेकाले यस्तो समस्या भएको पाइयो। केही प्रधानाध्यापकहरू विद्यार्थीको अनुपातमा शिक्षक दरबन्दी कम रहेको बताउँछन्। शिक्षक कर्मचारीको संख्या कम हुँदा विद्यालयको शिक्षण व्यवस्था व्यवस्थापन प्रक्रिया व्यवस्थित हुन सक्दैन। विद्यालयमा आर्थिक, भौतिक र शैक्षिक समस्याहरू विद्यमान छन् भन्ने धारणा प्रधानाध्यापकहरू राख्दछन्।

#### ४.२.८ विद्यालय सुपरिवेक्षणमा न्यूनता

सामुदायिक विद्यालयमा विद्यालय निरीक्षकले वार्षिक रूपमा १२ पटक र स्रोत व्यक्तिले वार्षिक रूपमा १० पटकसम्म अनुगमन गरिन्छ भन्ने प्रतिक्रिया दिए तापनि त्यो प्रतिक्रियामा मात्र सिमित रहेको वास्तविक रूपमा वर्षमा १ वा २ पटक पनि अनुगमन नभएको पाइएको छ । साथै विद्यालय व्यवस्थापन अध्यक्षले पनि खासै अनुगमनमा चासो नदिएको पाइयो । अध्यक्षहरू बैठकमा उपस्थित भई आवश्यक निर्णयहरू गरेको पाइयो । प्रधानाध्यापकहरूले पनि शिक्षकहरूको कक्षा अवलोकन गृह कार्य परीक्षणमा सुपरीवेक्षण नगरिएको यस अध्ययनबाट पाइएको छ ।

#### ४.२.९ सूचना प्रणालीको प्रयोगमा कमी

१०+२ कक्षा सञ्चालन भएको विद्यालयहरू तथा ९ र १० कक्षा सञ्चालित विद्यालयहरूमा सूचना प्रणालीका सामग्री व्यवस्था भई शिक्षण सिकाइमा प्रयोग भए तापनि इन्टरनेटको सामग्री कम प्रयोग भएको र आधारभूत विद्यालयमा यसको समस्या ज्यादै उच्च रहेको छ ।

#### ४.३ मानव स्रोतको व्यवस्थापन सम्बन्धमा सरोकारवालाहरूको प्रतिक्रिया

अनुसन्धानका क्रममा विद्यालयका सरोकारवालाहरू विद्यालय निरीक्षक, स्रोत व्यक्ति, विद्यालय व्यवस्थापन समिति अध्यक्ष, प्रधानाध्यापक, शिक्षक, कर्मचारीहरूसँग प्रश्नावली माध्यमबाट अन्तरवार्ता लिइएको थियो । सम्बन्धित सरोकारवालाहरूले मानव स्रोत व्यवस्थापनका सम्बन्धा व्यक्त गरेका धारणाहरू एवम् स्रोत व्यवस्थापनका सन्दर्भमा देखा परेका समस्या र चुनौतीहरूलाई यस विश्लेषणमा समेटिएको छ ।

#### ४.३.१ विद्यालय निरीक्षकको मानव स्रोत व्यवस्थापन सम्बन्धी प्रतिक्रिया

अनुसन्धानकर्ताद्वारा सामुदायिक विद्यालयको मानवस्रोत व्यवस्थापनका सन्दर्भमा भापा जिल्ला शिक्षा कार्यालयको विद्यालय निरीक्षकलाई अन्तरवार्ता पश्चात् गरी धारणा संकलन

गरिएको छ । मानवीय स्रोत व्यवस्थापन, चुनौतीहरू सुभावहरूलाई निम्न अनुसार प्रस्तुतीकरण र विश्लेषण गरिएको छ ।

भापा जिल्लामा कतिवटा निरीक्षण क्षेत्र छन् र तपाईंको निरीक्षण क्षेत्रमा कति वटा विद्यालय पर्दछन् भनि सोधेको प्रश्नको उत्तरमा निरीक्षण क्षेत्र ६ वटा र वि.नि.को निरीक्षण क्षेत्रमा बाल विकास सहित १५० जति विद्यालयहरू पर्दछन् ।

विद्यालयमा नियमित सुपरिवेक्षण वार्षिक रूपमा कसले र कति पटक गर्नु हुन्छ भन्ने प्रश्नमा स्रोत व्यक्ति र विद्यालय निरीक्षक दुवैले र विद्यालय निरीक्षकले कम्तीमा १२ पटक विद्यालयमा पुगिन्छ भन्ने जवाफ दिइएको पाइयो ।

स्रोत व्यक्तिले आफ्नो केन्द्र अन्तरगतका समूह विद्यालयहरूको सुपरिवेक्षणका लागि मासिक तथा वार्षिक कार्ययोजना निर्माण गरी कति वटा विद्यालयमा निरीक्षण गर्दछन् भन्ने प्रश्नको धारणामा योजना निर्माण गर्दछन् र न्यूनतम १० वटा विद्यालयमा निरीक्षण गर्दछन् ।

सामुदायिक विद्यालयको मानव स्रोत संसाधन व्यवस्थापनका समस्याहरूलाई विद्यालय निरीक्षक शालीग्राम दाहालले यसरी औलाएका छन् - “विषयत शिक्षकहरूको अभाव । दरबन्दीको कमी । शिक्षकको पदमा विविधता छ ।” समस्या समाधानका लागि शिक्षक तथा कर्मचारीहरूको व्यवस्थापनको बुँदागत सुभावहरू यसरी दिएका छन् - “दरबन्दी सृजना गर्नु पर्‍यो । आर्थिक व्यवस्थापन गर्नु पर्‍यो ।”

स्रोत व्यक्तिद्वारा निरीक्षण गरिएको विद्यालयमा शिक्षकको कक्षा अवलोकन गरी नमुना पाठ प्रदर्शन गरिन्छ गरिदैन भनि प्रश्नको धारणामा गरिन्छ भन्ने धारणा प्राप्त भएको पाइयो ।

सामुदायिक विद्यालयमा कति किसिमका शिक्षकहरू हुन्छन् र ती के के हुन् भनी गरिएको प्रश्नमा सामुदायिक विद्यालयमा चार किसिमका शिक्षकहरूको व्यवस्था छ, विद्यालयमा दरबन्दीको कमी छ साथै शिक्षकहरूको पदमा विविधता छ भन्ने प्राप्त भएको पाइयो ।

सामुदायिक विद्यालयमा विद्यालय निरीक्षकको काम विद्यालयको सम्पूर्ण गति विधिको निरीक्षण गर्नु पर्ने भए तापनि अन्तरवार्ता र प्रश्नावलीको प्रतिक्रिया अनुसार मानव स्रोत व्यवस्थापन सम्बन्धी सकारात्मक पक्षको बढी प्रतिक्रिया दिइएको पाइयो । वास्तवमा विद्यालय निरीक्षक वर्षमा एक पटक पनि निरीक्षण गर्न नगएको गुनासो रहेको र विद्यालय निरीक्षक जिशिका केन्द्रित रहेको पाइयो । विद्यालय निरीक्षकको तिरी अनुगमन सुधार भएमा सामुदायिक विद्यालयको मानव स्रोत व्यवस्थापन राम्रमो समस्याहरू समाधान हुने थियो ।

#### ४.३.२ मानव स्रोत व्यवस्थापन सम्बन्धी स्रोत व्यक्तिको प्रतिक्रिया

अनुसन्धानकर्ताले मानव स्रोत व्यवस्थापन सन्दर्भा अनारमनी स्रोतकेन्द्रका स्रोत व्यक्तिसँग अन्तरवार्ता प्रश्नावलीमार्फत धारणा संकलन गरिएको थियो । सामुदायिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापन, चुनौती र त्यसको सुझावहरूको प्रस्तुतीकरण र विश्लेषण देहाय बमोजिम गरिएको छ ।

सामुदायिक विद्यालयमा कति किसिमका शिक्षक हुन्छन् र ती के के हुन् भनी प्रश्नको धारणामा शिक्षक ४ किसिमका पाइएका छन् र तिनीहरू स्थायी, अस्थायी, करार र निजिस्रोको शिक्षक हुन् भनी धारणा पाइएको छ ।

माध्यमिक विद्यालय र निम्न माध्यमिक विद्यालय तहमा विषय रूपमा शिक्षक नियुक्ति भएको छ कि छैन भन्ने धारणामा सामान्य छ भनेको पाइयो । अस्थायी शिक्षक नियुक्ति गर्दा तपाईंको सहभागिता रहन्छ कि रहदैन भन्ने धारणामा रहन्छ भन्ने पाइयो । विद्यालयको अति आवश्यक पर्ने शिक्षक छनोट गर्दा ध्यान दिनु पर्ने कुरा के हो भन्ने धारणामा योग्यता, तालिम र स्थानियता भन्ने पाइयो ।

समूह विद्यालयको सुपरिवेक्षण, प्राविधिक सहयोग, शिक्षक सहयोग सम्बन्धी वार्षिक कार्यक्रम तयार गर्नु भएको छ र छ भन्ने वार्षिक कार्यक्रम अनुसार मासिक रूपमा कतिवटा विद्यालयको सुपरिवेक्षण गर्नु हुन्छ भन्ने धारणामा कार्यक्रम तयार गरेको छ र कम्तिमा १० वटा विद्यालयमा गर्ने गरेको पाइयो ।

विद्यालय निरीक्षण तथा सुपरिवेक्षणका क्रममा शिक्षकको कक्षा अवलोकन गर्नु हुन्छ र अवलोकन पश्चात् सम्बन्धित शिक्षकसँग छलफल गरी सुभाब दिनु हुन्छ भन्ने धारणामा गर्छु र सुभाब पनि दिन्छु भन्ने पाइयो ।

कक्षा अवलोकनबाट शिक्षकमा परेको प्रभाव सम्बन्धमा शिक्षण सहयोगमा पूर्ण सहयोग पुग्छ भन्ने प्रतिक्रिया पाइयो । तपाईंको स्रोत केन्द्रमा कुन कुन तालिमहरू सञ्चालन हुन्छन् भन्ने प्रश्नको जवाफमा एक महिने, दश महिने परीक्षाका तालिम, एक महिने पेशागत, पुनरताजगी तालिम दिइने गरिएको छ भन्ने पाइयो ।

तपाईंले अवलोकन गर्दा विद्यालयमा सम्बन्धित विषयमा नियुक्ति भएका शिक्षकले आफ्नो विषय शिक्षण गरेको पाउनु भयो कि भएन भन्ने प्रश्नको उत्तरमा 'पाएँ' भन्ने आयो । खाली कक्षाहरूको शिक्षक व्यवस्थापन कस्तो देख्नु भएको छ भन्ने जवाफ सामान्य रहेको छ भन्ने पाइयो ।

स्रोत व्यक्तिका अनुसार विद्यालयमा प्रभावकारी तरिकाले शिक्षक तथा कर्मचारीको व्यवस्थापन गर्न दिएका सुभाबहरू यसरी दिएका छन् - "शिक्षक स्रोत तथा शिक्षा नियमावलीमा स्पष्ट व्यवस्था र वि.व्य.स. तथा प्र.अ. लाई पूर्ण अधिकार प्रत्यायोजना र कडाईका साथ कार्यान्वयन । शिक्षक कर्मचारीलाई निर्देशन, तालिम दिनुपर्छ । स्रोतकेन्द्र र स्थानीय तहमा पूर्ण अधिकार प्रत्यायोजना हुनु पर्छ ।"

विद्यालयमा शिक्षक बाहेक छुट्टै कर्मचारी नियुक्ति गर्नु पर्छ भन्ने धारणा कस्तो लाग्छ भन्ने धारणामा राम्रो लाग्छ भन्ने आएको छ । कुनै कुनै विद्यालयमा आधारभूत तहका शिक्षकहरू मा.वि.मा शिक्षण गर्दा विना पारिश्रमिक शिक्षण गरी रहेको निरीक्षण गर्नु भएको छ भन्ने जवाफमा छ भन्ने प्राप्त भएको छ । विद्यालयको शिक्षक तथा कर्मचारी व्यवस्थापनको चुनौतीहरू के के हुन सक्छन् भन्ने धारणामा शिक्षकहरू विविधता भएको, सबै शिक्षक तथा कर्मचारीहरूले काम अनुसार समान तलब तथा भत्ता नपाउनुम आर्थिक अभाव, सबै शिक्षकहरू तालिम प्राप्त नभएको चुनौतीहरू रहेका छन् । विद्यालयमा निजी शिक्षकहरूको



नियुक्ति आर्थिक स्रोत जुटाउने कुरामा के सुभाव दिनु हुन्छ भन्ने धारणामा चन्दा संकलन गरेर जुटाउन सकिन्छ भन्ने गरेको पाइयो ।

यसरी सामुदायिक विद्यालयमा स्रोत व्यक्तिले नियमित अनुगमन गरिएको, विद्यालयमा शिक्षकलाई कार्य विभाजनको अनुगमन गरेको र अध्ययनको क्रममा लिइएको अन्तर्वार्ता र प्रश्नावलीको प्रतिक्रिया सबै सकारात्मक भए तापनि प्रतिक्रिया अनुसार स्रोत व्यक्तिले विद्यालयमा अनुगमन नभएकाले अनुगमनको खाँचो टट्कारो रूपमा देखियो ।

### ४.३.३ सामुदायिक विद्यालयमा मानव स्रोत सम्बन्धी विद्यालय व्यवस्थापन समिति अध्यक्षको प्रतिक्रिया

अनारमनी स्रोत केन्द्रको विभिन्न ६ वटा विद्यालयहरूको विद्यालय व्यवस्थापन समिति अध्यक्षहरूसँग भेटी सामुदायिक विद्यालयमा मानव व्यवस्थापन सम्बन्धी अन्तर्वार्ता गरी धारणा संकलन गर्ने जमर्को गरिएको छ । विभिन्न ६ वटा विद्यालय व्यवस्थापन समिति अध्यक्षको धारणा जुन चै विद्यालयको मानवीय स्रोत व्यवस्थापन, चुनौती र सुभावहरूको प्रस्तुतीकरण र विश्लेषण देहाय बमोजिम छन् ।

तालिका २ विद्यालय व्यवस्थापन समिति अध्यक्षको धारणा

क्र.सं.	विवरण	अध्यक्ष संख्या	प्रतिशतमा
१	शिक्षकको योग्यता, तालिम र स्थानियता	५	८३
२	शिक्षकहरू सबै तालिम प्राप्त र योग्य भएको	२	३३
३	थप वृत्ति विकास र प्रोत्साहनका कार्यक्रम छन् ।	२	३३
४	शिक्षक तथा कर्मचारीको दरबन्दी कम छ ।	३	५०
५	शिक्षक तथा कर्मचारीको नियुक्ति खुल्ला प्रतिस्पर्धाबाट हुन्छ ।	६	१००

स्रोत : वि.व्य.स. अध्यक्षको लागि प्रश्नावली २०७४

माथिको तालिका अनुसार ६ वटा सामुदायिक विद्यालयहरूको विद्यालय व्यवस्थापन समिति अध्यक्षहरू मध्ये ८३ प्रतिशतले शिक्षक छनोट गर्दा योग्यता, तालिम र स्थानियतालाई ध्यान

दिनु पर्छ भन्ने धारणा रहेको पाइयो । त्यसैगरी ३३ प्रतिशतले आफ्नो विद्यालयमा तालिम प्राप्त र योग्य शिक्षक तथा कर्मचारी छन् भन्ने धारणा राखेको पाइयो ।

योग्य र सीपयुक्त शिक्षकहरूलाई केही आकर्षण दिने गरेको धारणामा ३३ प्रतिशतले नेपाल सरकारले तोकेभन्दा बढी थप आर्थिक भत्ता व्यवस्था गरेको छ भन्ने पाइयो । ५० प्रतिशत जति अध्यक्षहरूले विद्यालयमा शिक्षक तथा कर्मचारीहरूको दरबन्दी कम छ भन्ने पाइयो । सबै अध्यक्षहरूले शिक्षक तथा कर्मचारीहरूको नियुक्ति प्रक्रिया खुल्ला प्रतिस्पर्धाबाट हुन्छ भन्ने धारणा रहेको पाइयो ।

मोहनमाया माध्यमिक विद्यालयका विद्यालय व्यवस्थापन समिति अध्यक्षका अनुसार विद्यालयमा दक्ष तथा सीपयुक्त मानव स्रोत व्यवस्थापन गर्दा विद्यालयको शैक्षिक गुणस्तरमा कसरी प्रभाव पार्दछ भन्ने प्रतिक्रिया यसरी दिएका छन् : “संस्थागत भन्दा सामुदायिक विद्यालय पनि संस्थागत जस्तै नर्सरीदेखि नै अंग्रेजी माध्यमबाट कक्षा सञ्चालन गर्न सक्षम छन् ।”

विद्यालय व्यवस्थापन समिति पदाधिकारीहरूले विद्यालयको शिक्षण तथा गैर शिक्षण कर्मचारीहरूको नियमित अनुगमन गर्दैनन् र भएको मानव स्रोत संसाधनले पनि राम्रो काम सम्पन्न गर्न सकिरहेका छैनन् । यसमा सहमत भए किन र नभए किन ? भन्ने सम्बन्धमा यस्तो प्रतिक्रिया प्राप्त भयो - “छैन, किनभने स्टाफको मेलमिलापबाट नै विद्यालय राम्ररी सञ्चालन भएको छ । अनुगमन नियमित रूपमा भएको छ ।”

माथिकै प्रश्नको प्रतिक्रियामा वीर अमर सिंह माध्यमिक विद्यालयका अध्यक्षको धारणा यस्तो पाइयो - “सीपयुक्त मानव स्रोतले गुणस्तरीय शिक्षा दिन सक्छ र भाषा शैली राम्ररी मिलाउन सक्छ ।” माथि कै दोस्रो प्रश्नको प्रतिक्रियामा यसरी उत्तर दिइएको पाइयो - “असहमत छु, पहिले गर्दैन थियो हाल मेरो कालमा सुधार भएको र अनुगमन नियमित भई कर्मचारीले कार्य गरेको पाइएको छ ।”

सामुदायिक विद्यालय भन्दा संस्थागत विद्यालयहरूमा मानव स्रोतको गुणस्तरमा बढी जोड दिएको पाइन्छ भन्ने धारणामा सबै अध्यक्षले नै होइन सामुदायिक विद्यालयमा नै मानव स्रोतको व्यवस्थापन राम्रो हुन्छ भन्ने धारणा पाइयो ।

यसरी सामुदायिक विद्यालयमा विद्यालयमा व्यवस्थापन समिति अध्यक्षहरूको प्रतिक्रिया अनुसार तालिम प्राप्त र योग्य भए तापनि कम तालिम प्राप्त र योग्यता भएको भन्दा अध्यक्षहरू आफै अनविज्ञ रहेको पाइयो । खुल्ला प्रतिस्पर्धाबाट शिक्षक नियुक्ति गरे पनि वृत्ति विकास र प्रोत्साहनको कार्यक्रम नभएकाले यसमा सुधार गर्नु पर्ने देखियो ।

#### ४.३.४ मानव स्रोत व्यवस्थापनको लागि प्रधानाध्यापकहरूको प्रतिक्रिया

मानव स्रोत व्यवस्थापनका लागि अपनाउनु पर्ने उपायहरू सम्बन्धमा प्रधानाध्यापकहरूसँग प्रतिक्रिया संकलन गरिएको थियो । ६ वटा सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूको प्रश्नावलीको धारणालाई विश्लेषण गर्दा योग्यता र तालिम प्राप्त शिक्षक छनू भन्ने ५० प्रतिशत धारणा पाइयो । शिक्षकहरू योग्यता र तालिम प्राप्त भएको प्राप्त गरी समस्या समाधान गर्न थप आर्थिक सुविधा दिनु पर्छ भन्ने ५० प्रतिशत प्रधानाध्यापकको धारणा रहेको पाइयो । सम्पूर्ण प्रधानाध्यापकहरूले शिक्षक तथा कर्मचारीको नियुक्ति खुल्ला विज्ञापन गरी प्रतिस्पर्धाबाट भएको सबै प्रधानाध्यापकहरूको प्रतिक्रिया पाइयो ।

६६ प्रतिशत प्रधानाध्यापकले शिक्षक र कर्मचारीको दरबन्दी कम रहेको छ भन्ने पाइयो । नेपाल सरकार नै मानव स्रोत व्यवस्थापनको जिम्मेवार निकाय हो भन्ने धारणा ८३ प्रतिशतको रहेको पाइयो । कर्मचारीहरूको नियुक्ति सूचना प्रकाशन नगरी मिलेमतोमा गरिदैन भन्ने ६६ प्रतिशत धारणा रहेको पाइयो । त्यसैगरी विद्यार्थीले शुल्क तिरे अध्ययन गर्दा शिक्षाको गुणस्तरमा सुधार हुन्छ भन्ने ६६ प्रतिशत प्रधानाध्यापकहरूको धारणा रहेको पाइयो । प्रधानाध्यापक एउटा शिक्षक भएको नाताले आफ्नो पेशाको स्थायित्व र सुरक्षित ठान्ने ८३ प्रतिशतको धारणा रहेको पाइयो ।

देवी माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकका अनुसार दक्ष तथा सीपयुक्त मानव स्रोत छनोट गर्दा विद्यालयको शैक्षिक गुणस्तरमा सकारात्मक प्रभाव कसरी पार्दछ, भन्ने प्रतिक्रिया यसरी दिएका छन् - “दक्ष तथा सीपयुक्त मानव स्रोत छनोट गर्दा विद्यार्थीहरूबाट गुणस्तरयुक्त जनशक्ति उत्पादन हुने हुँदा समाज तथा देश विकासमा टेवा पुग्दछ ।”

विद्यालय व्यवस्थापन समिति पदाधिकारीहरूले विद्यालयको शिक्षण तथा गैर शिक्षण कर्मचारीहरूको नियमित अनुगमन गर्दैनन् र भएको मानव स्रोतले पनि राम्ररी काम सम्पन्न गर्न सकिरहेका छैनन् यस भनाईमा सहमत भए किन र नभए किनको प्रतिक्रिया यसरी दिएका छन् - “विद्यालय व्यवस्थापन समितिबाट निरन्तर अनुगमन भैरहेको छ सहयोग पुगिरहेको अवस्था छ ।”

सामुदायिक भन्दा संस्थागत मा.वि.हरूले शिक्षाको गुणस्तरलाई बढी महत्व दिई दक्ष मानव स्रोत व्यवस्थापनमा विशेष ध्यान दिएको हो ? हो भने कसरी र होइन भने कसरी ? भन्ने प्रतिक्रिया यसरी दिएको पाइयो । “सरकारी विद्यालयका विद्यार्थीहरू गुणस्तरयुक्त काम हुन्छन् यहाँ योग्य र दक्ष शिक्षकहरूबाट अध्यापन गरिन्छ, तर संस्थागत विद्यालयमा सरकारी विद्यालयको तुलनामा कम दक्ष र तालिम प्राप्त शिक्षकहरूबाट शिक्षण गरिन्छ, र संख्यात्मक दृष्टिकोणबाट उच्च उपलब्धि हासिल गरेका हुन्छन् ।”

मोहनमाया माध्यमिक विद्यालयको प्रधानाध्यापकका अनुसार यसै अनुच्छेदको तेस्रो प्रश्न अनुसार यस प्रकारको प्रतिक्रिया दिएको पाइयो - “सबै संस्थागत माध्यमिक विद्यालयहरूले स्नातकोत्तर र तालिम प्राप्त शिक्षक राखेको पाइदैन । कम योग्यता भएका तालिम अप्राप्त शिक्षकलाई कम पारिश्रमिक दिएर काम लगाएकोले गुणस्तरलाई मात्र ध्यान दिएको भन्न मिल्दैन ।”

यसरी अध्ययन गरिएका सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरू प्रतिक्रिया मानव स्रोत नियुक्ति पक्रिया एकै प्रकारको नभएकाले समस्या महसुस भएको विद्यालयमा शुल्क नलिने गरे तापनि विविध शीर्षक राखी एकमुष्ट शुल्क मानव स्रोत व्यवस्थापनको लागि उठाइएको पाइयो । कुनै प्रधानाध्यापकहरू विद्यालयमा कम समय दिई अरु नै कार्यक्रमहरूमा व्यस्थता

रहेको समेत पाइयो । प्रधानाध्यापकहरू प्राय स्थायी भएकाले सुरक्षित महसुस गरे तापनि शिक्षक तथा कर्मचारीहरू अस्थायी रहेकाले आर्थिक जुटाउन समस्या रहेको पाइयो । विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापन गर्न प्रधानाध्यापकको भुमिका मुख्य भएकाले प्रधानाध्यापक आफू अति सक्रिय तथा जहाजको क्याप्टन जस्तो हुनु पर्ने देखियो ।

#### ४.३.५ विद्यालयका शिक्षक तथा कर्मचारीको प्रतिक्रिया

तालिका ३ शिक्षक तथा कर्मचारीहरूको पेशागत सुरक्षा र स्थायित्व

क्र.सं.	विवरण	शिक्षक संख्या	प्रतिशतमा	कर्मचारी संख्या	प्रतिशतमा
१	यो पेशा सुरक्षित र स्थायी छ ।	२	३३	०	
२	यो पेशाको स्थायित्व संस्थाको स्थायित्वसँग सम्बन्धित छ ।	३	५०	०	
३	असुरक्षित र अस्थायी छ ।	३	५०	४	६६

स्रोत : शिक्षक तथा कर्मचारी प्रश्नावली २०७४

माथिको तालिका अनुसार सामुदायिक विद्यालयका ६/६ जना शिक्षक तथा कर्मचारीहरूलाई गरिएको प्रश्नावलीबाट प्राप्त भएको धारणालाई विश्लेषण गर्दा ३३% शिक्षकहरू यो पेशा सुरक्षित र स्थायी छ भनेका छन् भने कर्मचारीको सुरक्षित र स्थायित्व नभएको धारणा व्यक्त गरे । त्यसैगरी ५०% शिक्षकहरू यो पेशाको स्थायित्व संस्थाको स्थायित्वसँग सम्बन्धित छ र यो धारणामा कर्मचारीको धारणा शून्य रहेको पाइयो । यसको साथै ५०% शिक्षकहरू आफ्नो पेशामा असुरक्षित र अस्थायी रहेको अनि ६६% कर्मचारीहरू आफ्नो पेशामा असुरक्षित र अस्थायी रहेको धारणा व्यक्त गरेको पाइयो ।

त्यसैले शिक्षक तथा कर्मचारीहरूले मानव स्रोत व्यवस्थापनको प्रमुख समस्या आफ्नो पेशा प्रतिको सुरक्षा र स्थायित्वसँग गाँसिएको छ भन्ने कुरा व्यक्त गरे । उनीहरूले आफ्नो पेशा असुरक्षित र अस्थायी प्रकृतिको छ भन्ने कुरा बुझ्नु यो पेशामा जीवन विताउन गाह्रो हुन्छ अर्थात् यो एक अस्थायी पेशाको रूपमा लिनु हो । यदि अन्य कुनै ठाउँमा सुरक्षित पेशा पाउन सकेमा उनीहरू त्यतातिर आकर्षित हुन सक्ने कुरा नकार्न सकिदैन । त्यसैले

व्यवस्थापनको सिद्धान्त अनुसार ठीक व्यक्ति ठीक ठाउँमा भन्ने मान्यताले सार्थकता पाइदैन ।

यसैगरी शिक्षक तथा कर्मचारीको कार्य सन्तुष्टिको पक्षलाई विश्लेषण गर्दा ज्यादै थोरै शिक्षक तथा अधिकांश कर्मचारीहरू आफ्नो पेशा प्रति असन्तुष्ट रहेको पाइयो । आफू सन्तुष्ट नै नभै अरुलाई आफ्नो कार्यबाट सन्तुष्टि दिन मनोवैज्ञानिक रूपमा कठिन हुन्छ । अब्राहम मस्लोको आवश्यकताको सिद्धान्त अनुसार आवश्यकताले सन्तुष्टिलाई प्रभाव पार्दछ । आफू सन्तुष्ट हुनकालागि खोजिरहेको मनोवैज्ञानिक अभाव नै उसको सन्तुष्टि हो । तसर्थ उसका सवेगहरूले समेत सन्तुष्टिका स्तरलाई प्रभाव पार्दछ । मानवतावादी व्यवस्थापनको सिद्धान्तले संसाधन व्यवस्थापनमा मानवीय पक्षहरूको समेत अध्ययन गर्नु पर्ने मान्यता राखेको हुन्छ । त्यसैले मानव स्रोत व्यवस्थापनको समस्याहरू कार्य असन्तुष्टिको आधारलाई प्रमुख मान्नु पर्ने देखिन्छ । शिक्षक तथा कर्मचारीको आफ्नो पेशाप्रतिको असन्तुष्टिले संस्थाको उद्देश्य प्राप्तिलाई नकारात्मक असर गर्ने देखिन्छ ।

अध्ययन गरिएका विद्यालयहरूमा शिक्षकहरूलाई माथिल्लो शैक्षिक योग्यता प्राप्त गर्न, तालिम लिन, शैक्षिक सामग्रीको परिचालन गर्न तथा भौतिक स्रोत/साधनको प्रवन्ध गर्न, प्रधानाध्यापक तथा अभिभावकहरूले पहल गर्न खोजेवाट पनि टेलरको सिद्धान्तलाई केही हदसम्म अवलम्बन गरेको उल्लेख गर्न सकिन्छ ।

देवकोटा आधारभूत विद्यालयका शिक्षकका अनुसार मानव स्रोत व्यवस्थापनको समस्या कसरी निराकरण गर्न सकिन्छ भन्ने प्रतिक्रिया यसरी दिएका छन् -“मेरो विचारमा यो समस्या समाधान गर्न अस्थायी शिक्षकहरूलाई शिक्षक सेवा आयोग खुलाएर सुविधा लिएर अवकास लिन चाहनेलाई सेवा सुविधा दिने र परीक्षा लेख्ने शिक्षक नीति नियम अनुसार स्थायी प्रक्रियामा लागिनु पर्छ ।”

दक्ष, योग्य र तालिम प्राप्त मानव स्रोतलाई यस क्षेत्रमा आकर्षित गर्न के गर्न सकिन्छ भन्ने प्रतिक्रियामा -“सामुदायिक विद्यालयहरूले विशेष गरी ग्रामिण स्थानहरूमा विषयगत दक्ष,

योग्य र तालिम प्राप्त मानव स्रोतलाई आकर्षित गर्न ग्रामिण क्षेत्रमा काम गरे वापत छुट्टै आर्थिक सुविधा दिएर गर्न सकिन्छ ।”

माथिकै प्रश्नको जवाफको प्रतिक्रियामा मोहनमाया माध्यमिक विद्यालयको शिक्षकको प्रतिक्रिया -

“मेरो विचारमा यो समस्यालाई सरकारले ठोस नीति अवलम्बन गर्नु पर्छ र उच्च शिक्षा पछि ग्रामिण क्षेत्रमा अनिवार्य सेवा गराउनु पर्छ । सरोकारवालाहरूले मानव स्रोतलाई प्रभावकारी रूपमा कार्यान्वयन गर्नु गराउनु पर्छ । निश्चित समय सम्म अनिवार्य कार्य गर्नु पर्ने नीति नियम बनाइनु पर्छ ।”

कर्मचारीहरूको प्रतिक्रिया अन्तर्गत महेन्द्ररत्न माध्यमिक विद्यालयका कर्मचारीका अनुसार कर्मचारीका समस्या समाधानका उपायहरू यसरी औल्याएको पाइयो -

“बजेटको समूचित उपयोग गरेर सेवा सुविधा दिन सक्ने हुनुपर्छ । आर्थिक स्रोत जुटाउन नेपाल सरकारलाई पहल गर्नु पर्ने । कार्य व्यस्तता र अवधिलाई ध्यान दिई दरबन्दीको व्यवस्थापन र स्थायित्व प्रदान गर्ने तर्फ पहल हुन जरुरी छ । नेपाल सरकारले सबै कर्मचारीलाई तलब बराबरी दिनु पर्छ । सबै कर्मचारीलाई स्थायीको व्यवस्था मिलाउनु पर्छ । सरकारले कर्मचारीहरूलाई भेदभाव नगरी समान सेवा सुविधा दिनु पर्छ । ६० वर्ष उमेर पुगेका सबै कर्मचारीलाई पेन्सनको व्यवस्था गर्नु पर्छ । सबै कर्मचारीहरूलाई सरुवा बढुवाको व्यवस्था मिलाउनु पर्छ ।”

यसरी सामुदायिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापनको क्रममा शिक्षकहरू त्यो कर्मचारीबाट आएको प्रतिक्रिया अनुसार शिक्षकहरू तथा कर्मचारीहरू सबै एकद्वार प्रणाली अनुसार स्थायी गरिनु पर्ने अध्ययनबाट पाइयो । शिक्षकहरूलाई कार्यविभाजन गरी निजहरूको कार्यको अनुगमन तथा निरीक्षणको खाँचो रहेको पाइयो । साथै तालिमरत

शिक्षकहरू र माथिल्लो योग्यता प्राप्त गर्न बाँकी रहेका शिक्षकहरू तालिम पूरा गर्नु पर्ने र योग्यता प्राप्त गर्नु पर्ने यस अध्ययनबाट पाइयो ।

#### ४.४ विद्यालयमा मानव स्रोतको प्रभावकारी व्यवस्थापनका उपायहरू

##### ४.४.१ विद्यालय निरीक्षकको प्रतिक्रिया

सामुदायिक विद्यालयमा शिक्षक तथा कर्मचारीहरूको प्रक्रियामा दरवन्दी सृजना गर्नु पर्छ । तालिम अप्राप्त शिक्षकहरूलाई तालिमको व्यवस्था गरिनु पर्छ । शिक्षक तथा कर्मचारीहरू सबैलाई स्थायी बनाई समान सेवा सुविधा दिनु पर्छ । विविधता भएको शिक्षकहरूलाई एक रूपता कायम गर्नु पर्छ । प्रधानाध्यापकले शिक्षकहरूलाई शिक्षण बाहेक अतिरिक्त क्रियाकलापको नेतृत्वको जिम्मेवारी दिइनु पर्छ ।

##### ४.४.२ विद्यालय स्रोत व्यक्तिको प्रतिक्रिया

विद्यालयको स्रोत व्यक्तिलाई गरिएको अन्तर्वार्ता प्रश्नावली र प्रश्नावलीको आधारमा विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापनको उपायहरूमा शिक्षा ऐन तथा शिक्षा नियमावलीमा स्पष्ट व्यवस्था र विद्यालय समिति र प्रधानाध्यापकलाई पूर्ण अधिकार प्रत्यायोजन कडाईका साथ कार्यान्वयन गरिनु पर्छ । शिक्षक तथा कर्मचारीहरूलाई तालिम र निर्देशन दिनु पर्छ । स्रोत केन्द्र र स्थानीय तहमा पूर्ण अधिकार प्रत्यायोजन हुनु पर्छ । कर्मचारीहरूलाई पनि स्थायित्व गराई समान सेवा सुविधा उपलब्ध गराउनु पर्छ । ग्रामीण क्षेत्रका विद्यालयमा पनि सूचना प्रणालीको विकास गराउनु पर्छ । सबै विद्यालयहरूमा प्रोजेक्टरद्वारा शिक्षण र इन्टरनेटको सकारात्मक शिक्षण सामग्रीहरू शिक्षणमा बढावा दिनु पर्छ । सबै विद्यालयहरूमा विषयगत शिक्षकहरूको दरवन्दी दिनु पर्छ ।

##### ४.४.३ विद्यालय व्यवस्थापन समितिको अध्यक्षको प्रतिक्रिया

विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापनको लागि विद्यालय व्यवस्थापन समितिको अध्यक्षले



दिइएको प्रतिक्रियामा शिक्षक तथा कर्मचारीहरूलाई खुल्ला विज्ञापनबाट नियुक्ति गरिनु पर्छ । विद्यालयमा सीपयुक्त संसाधनले गुणस्तरीय शिक्षा दिन सक्ने भएकाले तालिम अप्राप्त शिक्षकलाई तालिमको व्यवस्था गर्नु पर्छ । सीपालु शिक्षकले भाषा शैली पनि राम्रो तवरले मिलाएर शिक्षण गर्न र व्यवहार गर्न सक्छन् । शिक्षक तथा कर्मचारीहरूको सेवा सुविधा समान पार्न शुल्क लिइनु पर्छ र अभिभावकहरूबाट चन्दा संकलन गर्नु पर्छ । प्राविधिक तथा सूचना प्रणालीको शिक्षालाई प्रोत्साहन गर्न शिक्षकलाई थप सुविधाहरू व्यवस्थापन गर्नु पर्छ । शिक्षक तथा कर्मचारीहरूलाई खुशी बनाउन सकियो भने गुणस्तरीय शिक्षा प्रदान गर्न सक्छन् ।

#### ४.४.४ विद्यालयको प्रधानाध्यापकको प्रतिक्रिया

विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापनको लागि प्रधानाध्यापकले नियुक्तिलाई एकद्वार प्रणाली अपनाई स्थायित्व गराउनु पर्छ । तालिम अप्राप्त शिक्षकहरूलाई तालिमको व्यवस्था गरिनु पर्छ १० +२ कक्षा तर्फ र निजि स्रोतका तालिम अप्राप्त शिक्षकलाई शिक्षा विषय लिई अध्ययन गर्नको लागि प्रोत्साहित गर्नु पर्छ । प्रत्येक सामुदायिक विद्यालयमा विषयगत शिक्षक उपलब्ध नेपाल सरकारले गर्नु पर्छ । कर्मचारीहरूलाई पनि शिक्षक भै स्थायित्व गराई समान सेवा सुविधा सरकारले गर्नु पर्छ । शिक्षकहरूको विविधता हटाई एक रूपता कायम गरिनु पर्छ । ग्रामीण तथा शहरी क्षेत्रका विद्यालयहरूको विद्युतको व्यवस्थापन गराई सूचना प्रणाली विकास गरी शिक्षण गरिनु पर्छ । नि.मा.वि. तह, मा.वि. तह (९-१०), मा.वि. तह (११-१२) सम्म प्रत्येक तहमा तहगत रूपमा विषय शिक्षकको व्यवस्था र प्रत्येक विद्यालयमा आवश्यकता अनुसार लेखापाल कर्मचारीको नियुक्ति राम्रो सेवा सुविधा दिएर राखिनु पर्छ ।

प्रत्येक विद्यालयमा शिक्षकहरूलाई शिक्षण पेशा बाहेक अतिरिक्त क्रियाकलापको नेतृत्व प्रदान गरिनु पर्छ । साथै दक्ष सीपयुक्त शिक्षकबाट गरिएको अध्यापन कार्य आफैमा गुणस्तरीय र प्रभावकारी भएकाले शैक्षिक गुणस्तर बृद्धिमा स्वभावैले सकारात्मक असर पर्ने गर्दछ साथै प्रभावकारी शिक्षण गर्न सक्छन् । त्यसै गरी विद्यार्थीहरूबाट गुणस्तरीय जनशक्ति उत्पादन हुने हुँदा समाज तथा देश विकासमा टेवा पुग्दछ भन्ने प्रतिक्रिया पाइयो । विद्यालय

व्यवस्थापन समितिको अध्यक्ष, स्रोत व्यक्ति र विद्यालय निरिक्षकले नियम अनुसार विद्यालयमा सुपरिवेक्षण गरिनु पर्छ र कक्षा अवलोकन पनि गरिनु पर्छ । शिक्षक व्यवस्थापनमा संस्थागत विद्यालय भन्दा सामुदायिक विद्यालयमा राम्रो हुन्छ । उनीहरूको तुलनामा यहाँ तालिम प्राप्त शिक्षक हुन्छन् । शिक्षकहरू सरकारी स्केल अनुसार सेवा सुविधा पाउँछन् तर संस्थागतमा त्यस्तो हुँदैन । संस्थागत विद्यालय भन्दा सामुदायिक विद्यालयमा गुणस्तरीय शिक्षा प्रदान गरी विद्यार्थीहरूको अन्तरनिहित प्रतिभा प्रष्फुटन गराई व्यवहारिक जीवनमा परिणत गर्न सक्षम भएको छ । सामुदायिक विद्यालयमा विद्यार्थीहरूलाई अतिरिक्त क्रियाकलाप, खेलकुद कार्यक्रममा सहभागी गराई देशको गुणस्तरीय जन शक्ति उत्पादन भएकाले अतिरिक्त क्रियाकलापमा ध्यान दिइनु पर्छ ।

#### ४.४.५ विद्यालयका शिक्षक तथा कर्मचारीको प्रतिक्रिया

विद्यालयमा शिक्षक तथा कर्मचारी व्यवस्थापनको लागि खुल्ला प्रतियोगिताबाट नियुक्ति गरी समान सेवा सुविधा उपलब्ध गर्नु पर्छ । विद्यालयमा कार्यरत शिक्षक तथा कर्मचारीलाई वैज्ञानिक ढंगबाट परिचालन गर्दै विद्यमान समस्याहरू समाधान गर्न व्यवस्थापकले कामदारलाई तालिम प्रदान गर्ने तथा कार्य प्रति अधिकतम उपलब्धि हासिल हुने ढंगले परिचालित गर्नु पर्छ ।

## परिच्छेद पाँच : निष्कर्ष तथा सुभावहरू

### ५.१ निष्कर्ष

सामुदायिक विद्यालयहरूमा शिक्षकहरूको छनोट सबैलाई खुल्ला विज्ञापनबाट गर्ने गरिएको पाइयो । यस अध्ययनबाट सामुदायिक विद्यालयमा स्थायी शिक्षक ४७.३ प्रतिशत, अस्थायी शिक्षक १७.४ प्रतिशत, करार शिक्षक २२.४ प्रतिशत र निजीस्रोतका शिक्षक ११.३ प्रतिशत रहेको पाइयो । यस अध्ययन अनुसार ८०.७ प्रतिशत शिक्षकहरू तालिम प्राप्त रहेको पाइयो भने १९.३ प्रतिशत तालिमरत शिक्षकहरू रहेको पाइयो । त्यसैगरी ७०.१ प्रतिशत शिक्षकहरू आवश्यक न्यूनतम योग्यता भएको र २९.९ प्रतिशत शिक्षकहरू माथिल्लो योग्यता भएको पाइयो । माथिल्लो योग्यता वृद्धि गर्ने संख्या बढ्दो क्रममा छ ।

अध्ययन गरिएको सामुदायिक विद्यालयका शिक्षकहरूले शिक्षा नियमावलीले तोके भन्दा बढी कक्षा भार भएका शिक्षकहरू ९५ प्रतिशत रहेको र ५ प्रतिशत मात्र न्यूनतम र उपयुक्त कार्यभार भएको पाइयो । शिक्षकको शिक्षणको कार्यभार बढ्दा बोझ थपिने भएकाले शिक्षाको गुणस्तर खस्किने सम्भावना बढ्न जान्छ ।

अध्ययन गरिएको विद्यालयमा जम्मा १८ जना कर्मचारी लेखापाल र परिचारिकाको रूपमा पाइयो जहाँ सबै कर्मचारी अस्थायी र सबैले स्केल बमोजिम तलब नपाएको पाइयो । कर्मचारीहरूलाई स्थायी गरी समान सेवा सुविधा व्यवस्था गर्नु पर्ने उनीहरूको माग रहेको पाइयो । अध्ययन गरिएको विद्यालयहरूमा जम्मा विद्यार्थी ६७५७ जना मध्ये छात्र ३१७९ र छात्रा ३५७८ रहेको पाइयो भने छात्र र छात्राको अनुपात ०.८८ रहेको पाइयो । त्यसको साथै अध्ययन गरिएको विद्यालयको उपस्थिति वैशाखदेखि कार्तिक महिनासम्म औसत ९०.६ प्रतिशत रहेको र अनुपस्थिति ९.४ प्रतिशत रहेको पाइयो । शिक्षक र विद्यार्थीको अनुपात अध्ययन गर्दा १:३५ पाइयो ।

यो अध्ययनमा शिक्षा नियमवली भन्दा कम नै अनुपात रहेको छ । सामुदायिक विद्यालयहरूमा मानव स्रोत व्यवस्थापनका समस्या र चुनौतीहरू, तालिम प्राप्त शिक्षकको

कमी, शिक्षक नियुक्तिमा विविधता, कर्मचारी व्यवस्थापनको अभाव, असमान तलब र भत्ता, भर्नामा लैङ्गिक असमानता, विद्यार्थी अनियमितता, पर्याप्त शिक्षक तथा कर्मचारी नहुनु रहेका छन् । यस अध्ययनको क्रममा विद्यालयका सरोकारवालाहरू विद्यालय निरीक्षक, स्रोत व्यक्ति, विद्यालय व्यवस्थापन समिति अध्यक्ष, प्रधानाध्यापक, शिक्षक र कर्मचारीहरूको धारणाहरू विश्लेषण गरिएको छ । उहाँहरूको सबैको साझा धारणामा गुणस्तरीय शिक्षा प्रदान गर्नका लागि शिक्षकहरूमा नियुक्ति प्रक्रिया स्थायी प्रकारको बनाई सेवा सुविधाहरू पनि एक रूपता बनाउनु पर्छ । विद्यालय निरीक्षक, स्रोत व्यक्ति र विद्यालय व्यवस्थापन अध्यक्षले नियमित अनुगमन गरी सुझाव दिनु पर्छ ।

प्रधानाध्यापकले शिक्षक सम्बन्धी योजना बनाई शिक्षक तथा कर्मचारीहरूसँग समन्वयकारी भूमिका निभाउने नेतृत्व गर्ने र खर्चिएको गुणस्तरलाई नियन्त्रण गर्नु पर्छ भन्ने प्रतिक्रिया र सुझाव पेश भएको छ । कर्मचारीहरूलाई पनि नेपाल सरकारले स्थायी गरी शिक्षक भै समान सेवा सुविधा व्यवस्था गर्नु पर्छ भन्ने सुझाव प्राप्त भएको छ । शिक्षकहरूले तालिम सुविधा उपयोग गर्न पाउनु पर्ने, पाठ्यभार थप हुँदा थप भत्ता व्यवस्था हुनु पर्ने, प्रधानाध्यापकले भेदभाव नगरी समन्वयकारी भूमिकाबाट निर्देशन दिई प्रशासन चलाउनु पर्ने सुझावहरू दिएका छन् ।

अध्ययन गरिएको सामुदायिक विद्यालयमा ६ वटै विद्यालयमा शिक्षकहरूलाई अतिरिक्त क्रियाकलापमा सहभागी गराइएको र अन्य विभिन्न उपसमितिहरूको गठन गरी शिक्षक व्यवस्थापन गरिएको पाइयो । अध्ययन गरिएको ६ वटा विद्यालय मध्ये ४ वटै मा.वि.मा सूचना प्रणालीको प्रयोग गरेको र त्यस मध्ये एउटामा प्राविधिक शिक्षा नै अध्यापन गराइएको पाइयो भने आधारभूत विद्यालयमा सूचना प्रणालीको साधन नरहेकोले यसको समस्या रहेको पाइयो ।

सामुदायिक विद्यालयका केही शिक्षकहरू तालिम पूरा नगरी शिक्षण गरेको पाइयो । सामुदायिक विद्यालयमा पुरुष शिक्षक भन्दा महिला शिक्षकको संख्या बढी रहेको पाइन्छ । आधा भन्दा कम शिक्षकहरू स्थायी र बढी शिक्षकहरू अस्थायी, करार र निजिस्रोतको रूपमा पाइन्छ । विद्यालयका अधिकांश शिक्षकहरू शिक्षक नियमावली भन्दा बढी शिक्षण

गरेका पाइन्छ । यसले शिक्षकहरूको कार्यक्षमता र त्यसैले शैक्षिक उपलब्धिमाथि प्रभाव पार्दछ भने स्वयम् बालक, तिनका अभिभावक, समाज र राज्यमाथि समेत प्रभाव पर्दछ ।

विद्यालयमा समस्या समाधानका लागि शिक्षक-अभिभावक बैठकमा छलफल सञ्चालन गरिने र समुदायबाट विद्यालयमा विद्यार्थी भर्ना गर्ने अभियानमा धेरै जसो अभिभावकहरू संलग्न हुने गरेको पाइयो । अधिकांश विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरू विद्यालयमा उपलब्ध शिक्षक/कर्मचारी दरबन्दी संख्याप्रति असन्तुष्ट छन् । शिक्षकको अनुपस्थितिमा पनि केही शिक्षकहरूले बहुकक्षा सञ्चालन र खाली घण्टीको व्यवस्थापन गरेको पाइयो र शिक्षकहरूको व्यवस्थापन गर्ने लगायतका भूमिकाहरू प्रधानाध्यापकहरूले निर्वाह गरेको पाइयो । अधिकांश प्रधानाध्यापकहरूले आफ्नो विद्यालयमा स्रोतको अभाव महसुस गरेको पाइयो ।

शिक्षकहरूले विद्यालयको शिक्षण सिकाइमा खेलेको भूमिकाप्रति सम्पूर्ण प्रधानाध्यापकहरू सन्तुष्ट रहेको पाइयो । यसैगरी सम्पूर्ण शिक्षकहरू विद्यालयमा नियमित रूपमा र समयमा नै उपस्थित हुने गरेको पाइयो । आधाजसो शिक्षकहरू मात्र अभिभावकको भूमिकाप्रति सन्तुष्ट छन् । अभिभावकहरूको चासो वृद्धि हुनु पर्ने भनी शिक्षकहरूले आशा राखेको पाइयो । प्रभावकारी शिक्षण सिकाइका लागि नियमितता, अध्ययन, अनुसन्धान, मूल्याङ्कन, विद्यार्थी केन्द्रित विधि, सामग्रीको प्रयोग र प्रशासनको सहयोग आवश्यक पर्ने धारणा शिक्षकहरूमा रहको छ । यस्तै विद्यालय व्यवस्थापन चुस्त, दुरुस्त र पक्षपातरहित हुनु पर्ने धारणा अधिकांश शिक्षकहरूमा रहेको पाइन्छ ।

## ५.२ सुभावहरू

यस अध्ययनमा समवेश गरिएका ६ वटा सामुदायिक विद्यालयका विद्यालय निरीक्षक, स्रोत व्यक्ति, विद्यालय व्यवस्थापन अध्यक्ष, प्रधानाध्यापक, शिक्षक तथा कर्मचारीहरूबाट प्राप्त तथ्याङ्कको आधारमा व्याख्या विश्लेषण, अध्ययन गरी समस्या समाधानका लागि नीति निर्माण तह, कार्यान्वयन तह र अनुसन्धान तहका लागि अलग अलग सुभावहरू देहाय अनुसार प्रस्तुत गरिएको छ ।

### ५.२.१ नीतिगत तह

सामुदायिक विद्यालयमा मानवीय स्रोत व्यवस्थापनको क्षेत्रमा नीति निर्माण गर्ने निकायहरूले उपयुक्त नीतिहरू तय गरी विद्यालयहरूमा मानव स्रोत पर्याप्त बनाउने कार्य गर्नु पर्दछ । विद्यालयमा शिक्षण गर्ने तालिम अप्राप्त शिक्षकहरूको शिक्षण क्षमता अभिवृद्धि गर्न शैक्षिक तालिम केन्द्र मार्फत तालिम दिने व्यवस्था गर्नु पर्छ । यसका लागि शिक्षक नियुक्ति गरे पश्चात् कम्तिमा पनि आधारभूत शिक्षण तालिम दिने नीति लिइनुपर्दछ ।

विद्यालयमा शिक्षक नियुक्ति गर्दा सेवा प्रवेशको एउटै आधार खडा गरिनुपर्छ । शिक्षकहरू अस्थायी, राहत वा निजी रूपमा राखिनु हुँदैन । सेवा प्रवेश एउटै पक्ष वा क्षेत्रले गर्ने गरी एकद्वार प्रणाली लागू गर्नुपर्छ । विद्यार्थी संख्या बढी भएका विद्यालयमा शिक्षक दरबन्दी थप गर्ने नीति लागू गर्नुपर्छ ।

### ५.२.२ अभ्यास तह

सामुदायिक विद्यालयमा अध्यापनरत शिक्षकहरूलाई माथिल्लो शैक्षिक योग्यता लिन व्यवस्थापन समितिका अध्यक्ष तथा प्रधानाध्यापकसदस्यले उत्प्रेरित गर्नुपर्दछ । माथिल्लो योग्यता प्राप्त गर्न विद्यालयको शिक्षण कार्य प्रभावित नबन्ने किसिमले विदाको सुविधा उपलब्ध गराउनु पर्छ । पर्याप्त कर्मचारी नभएका विद्यालयहरूमा कम्तीमा थप कर्मचारीको नियुक्ति सम्बन्धित पक्षले तत्काल गर्नुपर्छ ।

विद्यार्थीहरूलाई विद्यालयमा नियमित उपस्थित गराउन व्यवस्थापन समितिका अध्यक्ष, अभिभावक, प्रधानाध्यापक, शिक्षकहरू सम्मिलित एउटा समिति गठन गरिनुपर्दछ । उक्त समितिले विद्यार्थी अनियमित हुनाका कारण पहिचान गरी विद्यार्थीलाई विद्यालयमा नियमित उपस्थित गराउन आवश्यक कदम चाल्नुपर्छ ।

विद्यालयले भोगिरहेका आर्थिक, भौतिक एवम् शैक्षिक समस्याहरू समाधानार्थ प्रत्येक महिना प्रधानाध्यापकले अनिवार्य रूपमा अध्यक्ष, अभिभावक प्रतिनिधि र शिक्षकहरूको बीचमा छलफल सञ्चालन गर्नुपर्छ ।

### ५.२.३ अनुसन्धान तह

सामुदायिक विद्यालयको मानव स्रोत व्यवस्थापनका अलावा भौतिक, आर्थिक एवम् सूचना व्यवस्थापनका सम्बन्धमा थप अनुसन्धान गर्न सकिन्छ । मानव संसाधनका शिक्षक कर्मचारी सम्बन्ध, अनुशासन जस्ता पक्षहरूमा थप अध्ययन गर्न सकिन्छ ।

विद्यालयमा संलग्न शिक्षकहरूको योग्यता र अनुभवले शैक्षिक उपलब्धिमा पार्ने प्रभाव सम्बन्धमा आगामी दिनमा अध्ययन, अनुसन्धान गर्न सकिन्छ ।

## सन्दर्भसूची

- अग्रवाल, गोविन्दराम, (२०७१), *नेपालमा मानव संसाधन व्यवस्थापन*, काठमाडौं : एम.के. पब्लिसर्स एण्ड डिस्ट्रिब्युटर्स ।
- काफ्ले, वासुदेव र पौडेल, गिरीराज, (२०६४), *शैक्षिक व्यवस्थापन र संगठनात्मक व्यवहार*, काठमाडौं : जुपीटर प्रकाशन ।
- के.सी., फत्त बहादुर, (२०५६), *संगठनात्मक व्यवस्थापन*, काठमाडौं : सुकुन्दा पुस्तक भवन ।
- खरेल, श्रीकृष्ण, (२०५७), *मानव संसाधन व्यवस्थापनको आधार*, काठमाडौं : एसिया पब्लिकेसन्स प्रा.लि. ।
- खनाल, पेशल, (२०६४), *शैक्षिक अनुसन्धान पद्धति*, कीर्तिपुर, काठमाडौं : सनलाइट पब्लिकेसन । घिमिरे, पर्शुराम, (२०७२), *माध्यमिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापन* (स्नातकोत्तर अप्रकाशित शोधपत्र), पूर्वाञ्चल विश्वविद्यालय, विराटनगर ।
- थापा, श्रेष्ठ, सिग्देल, लामिछाने, (२०६८), *शिक्षामा मानव संसाधन व्यवस्थापन*, काठमाडौं, विद्यार्थीपुस्तक भण्डार ।
- पाठक, मेदनी प्रसाद (२०७१), *उच्च माध्यमिक विद्यालयमा मानवीय स्रोत व्यवस्थापन* स्नातकोत्तर अप्रकाशित शोध पत्र, शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभाग, काठमाडौं त्रि.वि. कीर्तिपुर ।
- श्रेष्ठ, धनबहादुर (२०७४), *शिक्षा सेवामा कर्मचारी उत्प्रेरणा*, *शैक्षिक स्मारिका*, काठमाडौं : शिक्षा विभाग ।
- शिक्षा ऐन, २०२८ तथा शिक्षा नियमावली, २०५९ (संशोधन सहित) कानून व्यवस्था समिति काठमाडौं, नेपाल ।
- सुवेदी, इन्दिरा, (२०६६), *माध्यमिक विद्यालयमा महिला शिक्षक व्यवस्थापन* स्नातकोत्तर अप्रकाशित शोधपत्र, शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभाग, काठमाडौं त्रिभुवन विश्वविद्यालय, कीर्तिपुर ।
- सुब्बा, सञ्जीव, (जनवरी १, १९७०), अभियान राष्ट्रिय दैनिक, काठमाडौं ।



Bist, Uttam Dev. (2004). *A study of Resources management in primary schools in sikkim* (Unpublished dissertation submitted education planing and management of department), Tribhuvan University, Kirtipur.

Emily, chemutai. (January 2015). The role of school Principals as human resource managers in secondary school in Nandi County, Kenya, *Globel Journal Human Resource Management*, European centre for Research Training and Development UK ([www.eajournals.org](http://www.eajournals.org))

## सामुदायिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापन

### अनुसूची १

#### विद्यालय निरीक्षकका लागि प्रश्नावली

१. भापा जिल्लामा कतिवटा निरीक्षण क्षेत्र छन् ?
२. तपाईंको निरीक्षण क्षेत्र अन्तर्गत कति वटा विद्यालयहरू पर्दछन् ?
३. विद्यालयहरूको नियमित सुपरीवेक्षण कसले गर्दछ ?  
क) स्रोत व्यक्ति                      ख) स्रोत व्यक्ति र वि.नि दुवैले  
ग) विद्यालय निरीक्षक              घ) अन्य
४. यदि स्रोत व्यक्ति र वि.नि. दुबैबाट विद्यालय सुपरिवेक्षण हुने वार्षिक रूपमा न्यूनतम एउटा विद्यालयमा स्रोत व्यक्ति र वि.नि. कति कति पटक पुग्नु हुन्छ ?
५. स्रोत व्यक्तिले आफ्नो स्रोत केन्द्र अन्तर्गतका समूह विद्यालयहरूको सुपरिवेक्षणका लागि मासिक तथा वार्षिक कार्य योजना निर्माण गर्दछन् ?  
क) गर्दछन्                              ख) गर्दैनन्
६. यदि गर्दछन् भने मासिक रूपमा न्यूनतम कति वटा विद्यालयको निरीक्षण गर्दछन् ?  
क) ४      ख) ६                      ग) ८                      घ) १०                      ड) १० भन्दा बढी
७. स्रोत व्यक्तिद्वारा निरीक्षण गरिएका विद्यालयमा शिक्षकको कक्षा अवलोकन गरी नमुना पाठ प्रदर्शन गरिन्छ/गरिदैन ?  
क) गरिन्छ                              ख) गरिदैन
८. विद्यालयमा कति किसिमका शिक्षक हुन्छन् ?  
क) २      ख) ३                      ग) ४                      घ) ५
९. विद्यालयमा नियुक्ति भएका सबै किसिमका शिक्षकहरूको सेवा सुविधा तह अनुसार सबै किसिमका हुन्छन् ?  
क) हुन्छन्                              ख) हुँदैनन्
१०. नियुक्ति भएका शिक्षकहरू कुन किसिमका छन् ?  
क) स्थायी      ख) अस्थायी      ग) करार      घ) निजी स्रोत      ड) माथिका सबै

११. मा.वि. तथा नि.मा.वि. तहमा विषयगत शिक्षकहरू नियुक्ति भएको छ कि छैन ?  
 क) छ                      ख) छैन                      ग) सामान्य छ
१२. विद्यालयमा सबै शिक्षकहरूको पेशागत विकासका लागि तालिमको व्यवस्था छ ?  
 क) छ                      ख) छैन
१३. तालिमको व्यवस्था छ भने कस्तो तालिमको व्यवस्था छ ?  
 क) १० महिने                      ख) १ महिने                      ग) परीक्षा तालिम  
 घ) निजी स्रोत                      ड) माथिका सबै
१४. विद्यालयहरूबाट शिक्षकहरूलाई पठाएको वा नपठाएको निरीक्षण गर्नु भएको छ ?  
 क) छ                      ख) छैन
१५. विद्यालयमा शिक्षकहरूले विषयगत रूपमा शिक्षण गरी रहेको वा नगरेको निरीक्षण गर्नु भएको छ ?  
 क) छ                      ख) छैन                      ग) कहिलेकाही मात्र
१६. शिक्षकहरूले पाठयोजना र वार्षिक योजना बनाई शिक्षण गरी रहेको वा नगरेको निरीक्षण गर्नु भएको छ ?  
 क) छ                      ख) छैन                      ग) कहिलेकाही मात्र
१७. प्रत्येक विद्यालयमा कर्मचारीको व्यवस्था जि.शि.काद्वारा भएको छ कि छैन ?  
 क) छ                      ख) छैन                      ग) कुनै कुनैमा
१८. विद्यालयमा भएको क्रियाकलापको शिक्षकहरूको उपसमितिहरूको विभाजन भई कार्य भए नभएको निरीक्षण गर्नु भएको छ कि छैन ?
१९. कुनै कुनै विद्यालयमा प्रा.वि. तथा नि.मा.वि. का शिक्षकहरू विना पारिश्रमिक मा.वि. तहमा शिक्षण गरी रहेको नरहेको निरीक्षण गर्नु भएको छ ?  
 क) छ                      ख) छैन
२०. विद्यालयमा प्रभावकारी तरिकाले शिक्षक तथा कर्मचारीको व्यवस्थापन गर्न के गर्नु पर्ला बुँदागत रूपमा सुझाव दिनुहोस् ।  
 क)  
 ख)  
 ग)  
 घ)

## सामुदायिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापन

### अनुसूची २

#### स्रोत व्यक्तिका लागि प्रश्नावली

नाम :

स्रोतकेन्द्र

शैक्षिक योग्यता

शिक्षण अनुभव वर्ष :

शिक्षण तह :

१. सामुदायिक विद्यालयमा कति किसिमका शिक्षकहरू हुन्छन् ?

क) २                      ख) ३                      ग) ४                      घ) ५

२. नियुक्ति भएका शिक्षकहरू कुन कुन किसिमका छन् ?

क) स्थायी                      ख) अस्थायी                      ग) करार                      घ) निजीस्रोत                      ड) माथिका सबै

३. मा.वि. र नि.मा.वि. तहमा विषयगत रूपमा शिक्षक नियुक्ति भएको छ कि छैन ?

क) छ                      ख) छैन                      ग) सामान्य छ

४. अस्थायी शिक्षक नियुक्ति हुँदा त्यसमा तपाईंको सहभागीता रहन्छ कि रहँदैन ?

क) रहन्छ                      ख) रहँदैन                      ग) आवश्यक हुँदैन

५. विद्यालयको अति आवश्यक पर्ने शिक्षक छनोट गर्दा ध्यान दिनु पर्ने कुरा के हो ?

क) योग्यता                      ख) तालिम                      ग) स्थानियत                      घ) माथिको सबै

६. समुह विद्यालयको सुपरिवेक्षण, प्राविधिक सहयोग, शिक्षक सहयोग सम्बन्धी वार्षिक कार्यक्रम तयार गर्नु भएको छ ?

क) छ                      ख) छैन

७. वार्षिक कार्यक्रम अनुसार मासिक रूपमा कतिवटा विद्यालयको सुपरिवेक्षण गर्नु हुन्छ ?

क) छ                      ख) ६                      ग) ८                      घ) १०

८. विद्यालय निरिक्षण तथा सुपरिवेक्षणका क्रममा शिक्षकको कक्षा अवलोकन गर्नु हुन्छ ?

क) गर्छु                      ख) गर्दिन                      ग) कहिलेकाही

९. कक्षा अवलोकन गर्नु हुन्छ भने अवलोकन पश्चात् सम्बन्धित शिक्षकसँग छलफल गरी सुझाव दिनु हुन्छ ?

क) दिन्छु                      ख) दिन्न

१०. तपाईले गर्ने कक्षा अवलोकनबाट शिक्षकमा कस्तो प्रभाव परेको पाउनु हुन्छ ?
- क) सामान्य औपचारिक मात्र  
ख) शिक्षण सुधारमा पूर्ण सहयोग  
ग) शिक्षकमा भय र त्रास  
घ) अन्य
११. तपाईंको स्रोत केन्द्रमा कुन कुन तालिमहरू सञ्चालन हुन्छन् ?
- क)                      ख)                      ग)                      घ)
१२. तपाईंले अवलोकन गर्दा विद्यालयमा सम्बन्धित विषयमा नियुक्ति भएका शिक्षकले आफ्नो विषय शिक्षण गरेको पाउनु भयो कि भएन ?
- क) पाए                      ख) पाइन
१३. खाली कक्षाहरूको शिक्षक व्यवस्थापन कस्तो देख्नु भएको छ ?
- क) राम्रो                      ख) सन्तोषजनक                      ग) सामान्य                      घ) नराम्रो
१४. विद्यालयमा शिक्षक बाहेक छुट्टै कर्मचारी नियुक्ति गर्नु पर्छ भन्ने धारणा कस्तो लाग्छ ?
- क) ठीकै                      ख) राम्रो                      ग) ठीक छैन
१५. विद्यालयका निजी शिक्षकहरूको नियुक्ति आर्थिक स्रोत जुटाउने कुरामा के सुझाव दिनु हुन्छ ?
- क) विद्यार्थीबाट शुल्क लिएर  
ख) शिक्षक अनुदान रकम खर्च गरेर  
ग) चन्दा संकलन गरेर  
घ) माथिको सबै
१६. कुनै कुनै विद्यालयमा आधारभूत तहका शिक्षकहरू मा.वि.मा शिक्षण गर्दा विना पारिश्रमिक शिक्षण गरी रहेको निरीक्षण गर्नु भएको छ ?
- क) छ                      ख) छैन
१७. विद्यालयमा प्रभावकारी तरिकाले शिक्षक तथा कर्मचारीको व्यवस्थापन गर्न के गर्नु पर्ला बुँदागत रूपमा सुझाव दिनुहोस् ।
- क)  
ख)  
ग)  
घ)

## सामुदायिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापन

### अनुसूची ३

विद्यालय व्यवस्थापन समिति अध्यक्षका लागि प्रश्नावली

विद्यालयको नाम :

ठेगाना :

अध्यक्षको नाम :

फोन नं. :

शैक्षिक योग्यता :

१. विद्यालयको अति आवश्यक पर्ने शिक्षक/शिक्षिका छनोट गर्दा ध्यान दिनुपर्ने कुरा के हो ?
२. तपाईंको विद्यालयमा शिक्षक/शिक्षिकाहरूको योग्यता र तालिम कस्तो छ ?
- क) सबै योग्य र तालिम प्राप्त छन् ।  
ख) योग्यता प्राप्त धेरै र तालिम प्राप्त कम छन् ।  
ग) केही मात्रामा तालिम र योग्यता भएका छन् ।  
घ) केहीको योग्यता र तालिम दुवै छ ।
३. दक्ष तथा योग्य सीपयुक्त शिक्षकलाई शिक्षण पेसाप्रति आकर्षित गर्न केही आकर्षण दिने गरेको छ कि छैन ?
- क) नेपाल सरकारले तोकेको भन्दा थप आर्थिक भत्ताको व्यवस्था छ ।  
ख) थप वृत्ति विकास र प्रोत्साहनका कार्यक्रमहरू छन् ।  
ग) केही छैन ।
४. तपाईंको विद्यालयमा माध्यमिक विद्यालयमा तर्फको तथा कर्मचारीको दरबन्दको अवस्था विद्यार्थीको अनुपात कस्तो छ ?
- क) पर्याप्त छ      ख) ठीकै छ      ग) कम छ      घ) ज्यादै कम छ
५. पठनपाठन बाहेकको काम गर्ने कर्मचारी तपाईंको विद्यालयमा नियुक्ति गर्दा कसरी गर्ने गर्नु भएको छ ?
- क) सामान्य जाँच लिएर      ख) खुल्ला प्रतिस्पर्धाबाट  
ग) सम्झौताबाट      घ) व्यक्तिगत चिनजानको आधारमा

६. गैर शिक्षण कर्मचारीको नियुक्तिमा विद्यालय व्यवस्थापन समिति पदाधिकारीहरू र प्रधानध्यापकको मिलेमतोमा गरिन्छ भन्ने सुनिन्छ नि ?
- क) विद्यालयको आवश्यकता अनुसार कहिले काँही
  - ख) यो कुरा हल्ला मात्र हो
  - ग) यसो गर्दा विद्यालयलाई आर्थिक बचत हुन्छ
  - घ) विद्यालयका अभिलेखहरूले बोलेकै छन् नि
७. सामुदायिक विद्यालयको तुलनामा संस्थागत विद्यालयले मानवीय संसाधन व्यवस्थापन र गुणस्तरमा जोड दिएका छन् के हो ? हो भने कसरी ?
८. दक्ष तथा सीपयुक्त मानविय संसाधन छनोट गर्दा विद्यालयको शैक्षिक गुणस्तरमा सकारात्मक प्रभाव पर्दछ ? पर्दछ भने कसरी ?
९. विद्यालय व्यवस्थापन समिति पदाधिकारीहरूले विद्यालयको शिक्षण तथा गैर शिक्षण कर्मचारीहरूको नियमित अनुगमन गर्दैनन् र भएको मानवीय संसाधनले पनि राम्ररी काम सम्पन्न गर्न सकिरहेका छैनन् । यस भनाईमा सहमत भए किन ? सहमत नभए किन ?

## सामुदायिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापन

### अनुसूची ४

#### प्रधानाध्यापकका लागि प्रश्नावली

विद्यालयको नाम :

ठेगाना :

प्रधानाध्यापकको नाम :

फोन नं. :

शैक्षिक योग्यता र तालिम :

अनुभव :

१. तपाईंको विद्यालयमा विषयगत र योग्यता प्राप्त शिक्षकहरू सजिलै उपलब्ध हुन्छन् ?
  - क) कठिन छ
  - ख) खोजी गरे पाइन्छ
  - ग) विज्ञापन पढेर आउँछन्
  - घ) थप आर्थिक प्रोत्साहन दिने व्यवस्था छ
२. यदि सजिलै उपलब्ध हुन सकेनन् भने समस्या समाधानका लागि के गर्नु उपयुक्त हुन्छ ?
  - क) थप आर्थिक सुविधा दिनु पर्छ
  - ख) थप यातायात सुविधाको व्यवस्था गर्नु पर्छ
  - ग) स्नातक गरेका जनशक्तिको सामान्य काम चलाउनु पर्छ
  - घ) स्नातक गरेकालाई स्नातकोत्तर अध्ययन गर्न छात्रवृत्ति दिई अध्ययन गर्न पठाउने ।
३. तपाईंको विद्यालयमा रिक्त रहेका शिक्षकहरूको छनोटको लागि कस्तो प्रक्रिया अपनाउने गर्नु भएको छ ?
  - क) खुल्ला विज्ञापनको प्रक्रिया
  - ख) सम्झौताको प्रक्रिया
  - ग) विद्यालय व्यवस्थापन समितिको आफ्नै प्रक्रिया छ
४. तपाईंको विद्यालयमा मा.वि. तर्फको शिक्षक तथा कर्मचारीको दरबन्दीको अवस्था विद्यार्थीको अनुपातमा कस्तो छ ?
  - क) पर्याप्त छ
  - ख) ठीकै छ
  - ग) कम छ
  - घ) ज्यादै कम छ
५. पठनपाठन बाहेकको काम गर्ने कर्मचारी तपाईंको विद्यालयमा नियुक्ति गर्दा कसरी गर्ने गर्नु भएको छ ?
  - क) सामान्य जाँच लिएर
  - ख) खुल्ला प्रतिस्पर्धाबाट
  - ग) सम्झौताबाट
  - घ) व्यक्तिगत चिनजानको आधारमा





१५. विद्यालयका निजी शिक्षकहरूको नियुक्ति गर्दा आर्थि स्रोत जुटाउने कुरामा के सुभावा दिनु हुन्छ ?

क) विद्यार्थीबाट शुल्क लिएर

ख) शिक्षक अनुदान रकम खर्च गरेर

ग) चन्दा संकलन गरेर

घ) माथिको सबै

१६. कुनै कुनै विद्यालयमा आधारभूत तहका शिक्षकहरू मा.वि. मा शिक्षण गर्दा विना पारिश्रमिक शिक्षण गरी रहेको निरिक्षण गर्नु भएको छ ?

क) छ

ख) छैन

१७. विद्यालयमा प्रभावकारी तरिकाले शिक्षक तथा कर्मचारीको व्यवस्थापन गर्न के गर्नु पर्ला बुँदागत रूपमा सुभावा दिनुहोस् ।

क)

ख)

ग)

घ)

## सामुदायिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापन

### अनुसूची ५

#### शिक्षकहरूका लागि प्रश्नावली

विद्यालयको नाम :

ठेगाना :

शिक्षकको नाम :

फोन नं. :

योग्यता र तालिम :

अनुभव :

१. यस विद्यालयले तपाईंलाई कसरी छनोट गर्‍यो ?

क) खुल्ला विज्ञापनबाट

ख) सम्झौताबाट

ग) विद्यालयले बोलाएर सिधैं नियुक्ति दियो

घ) शिक्षक छनोट सम्बन्धी नियम अनुसार

२. तपाईंले छनोट गरेको प्रक्रिया कस्तो लाग्यो ?

क) अति उत्तम    ख) उत्तम    ग) ठिकै    घ) बेठिक

३. तपाईंलाई नेपाल सरकारले तोकेको मापदण्डभन्दा थप सुविधा विद्यालयले उपलब्ध गराएको छ ?

क) आवासको व्यवस्था छ    ख) खानाको व्यवस्था छ

ग) थप आर्थिक सहूलियत छ    ग) विदा र काजमा सहूलियत छ

४. तपाईं आफ्नो पेशाप्रति कतिको सन्तुष्ट हुनुहुन्छ ?

क) पूर्ण सन्तुष्ट छु    ख) आंशिक सन्तुष्ट छु

ग) सामान्य सन्तुष्ट छु    घ) असन्तुष्ट छु

५. सामुदायिक विद्यालयहरूको शिक्षकको छनोट गर्दा सय भन्दा बढी जोड के मा दिनुपर्ला ?

क) योग्यता र तालिम

ख) योग्यता र अनुभव

ग) अनुभव

घ) योग्यता, अनुभव र तालिम

६. तपाईंको विचारमा सामुदायिक विद्यालयहरूले शिक्षक कर्मचारीको राम्रो व्यवस्था गर्न नसक्नुको कारण के होला ?

क) दिदै आएको पारिश्रमिक ज्यादै न्यून भएकाले

- ख) सरकारले नीतिगत अष्पष्टताले
- ग) सामुदायिक विद्यालयको संरचना ठीक नभएकाले
७. सामुदायिक विद्यालयहरूले विशेष गरी ग्रामीण स्थानहरूमा विषयगत र दक्ष मानवीय संसाधनको आपूर्तिको लागि के मा ध्यान दिनु पर्ला ?
- क) सेवा र सुविधामा बढोत्तरी
- ख) ग्रामीण क्षेत्र र काम गरेवापत छुट्टै आर्थिक सुविधा
- ग) विद्यालयको खाता र आवास लगायत अन्य थप सुविधा
- घ) स्नातक र स्नातकोत्तर पछि ग्रामीण क्षेत्रमा काम गर्न अनिवार्य गर्नु पर्ने सरकारी नीति
८. तपाईं आफ्नो पेशालाई कतिको सुरक्षित र स्थायी ठान्नु हुन्छ ?
- क) पूर्ण सुरक्षित र स्थायी
- ख) आंशिक सुरक्षित
- ग) संस्थाको स्थायित्व र सुरक्षासँग जोडिएको छ
- घ) पूर्ण असुरक्षित र अस्थायी
९. तपाईंको विचारमा यो समस्यालाई कसरी निराकरण गर्न सकिन्छ ?
१०. दक्ष, योग्य र तालिम प्राप्त मानवीय संसाधनलाई यस क्षेत्रमा आकर्षित गर्न के गर्न सकिन्छ ?

## सामुदायिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापन

### अनुसूची ६

कर्मचारीहरूका लागि प्रश्नावली

विद्यालयको नाम :

ठेगाना :

कर्मचारीको नाम :

फोन नं. :

अनुभव :

१. तपाईं यस विद्यालयमा कुन तरिकाबाट नियुक्ति हुनु भएको हो ?  
क) खुल्ला विज्ञापनबाट  
ख) सम्झौताबाट  
ग) वि.व्य.स. ले सोझै नियुक्ति दिएर  
घ) कर्मचारी नियुक्तिका सबै प्रक्रिया पूरा गरेर
२. तपाईं नियुक्ति भएर आएको प्रक्रिया कस्तो लाग्यो ?  
क) अति उत्तम  
ख) उत्तम  
ग) ठीकै  
घ) बेठीक
३. कर्मचारी छनोटलाई प्रभावकारी बनाउन ध्यान दिनु पर्ने मुख्य कुरा के हो ?  
क) योग्यता  
ख) क्षमता  
ग) कार्य अनुभव  
घ) क्षमता र अनुभव
४. तपाईं आफ्नो पेशालाई कतिको सुरक्षित र स्थायी ठान्नु हुन्छ ?  
क) स्थायी र सुरक्षित  
ख) आंशिक रूपमा  
ग) संस्था नै अस्थायी भएकाले के स्थायी हुनु  
घ) स्थायी र सुरक्षित छैन
५. मा.वि.हरूमा गैर शिक्षण कर्मचारीका मुख्य समस्याहरू के हुन् ?  
क) हो  
ख) पुऱ्याएको छ  
ग) त्यस्तै देखिन्छ  
घ) विद्यालयमा बजेटको अभाव
६. तपाईं आफ्नो पेशाबाट कतिको सन्तुष्ट हुनुहुन्छ ?  
क) पूर्ण सन्तुष्ट छु  
ख) सामान्य सन्तुष्ट छु  
ग) छैन
७. गैर शिक्षण कर्मचारीका मुख्य समस्याहरू के हुन् ?  
क) वृत्ति विकासका समस्याहरू  
ख) स्थायित्व र विदाका समस्याहरू  
ग) कार्य बोझको समस्या  
घ) दोहोरो उत्तरदायित्वको समस्या
८. तपाईंको विचारमा गैर शिक्षण कर्मचारीका समाधानका कुनै ३ वटा उपायहरू के के हुन सक्छन् ?  
क) .....  
ख) .....  
ग) .....

## सामुदायिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापन

### अनुसूची ७

विद्यालय निरिक्षक र स्रोत व्यक्तिको लागि अन्तर्वार्ता प्रश्नावली

१. विद्यालयमा शिक्षकहरू कुन तरिकाले नियुक्ति हुन्छन् ?
२. सामुदायिक विद्यालयका शिक्षकहरूलाई तालिमको व्यवस्था कसरी गर्नु भएको छ ?
३. विद्यालयमा विषयगत शिक्षकहरू नियुक्ति भएका छन् ?
४. विद्यालयमा शिक्षकहरूको कक्षा अवलोकन कति पटक गर्नु हुन्छ ? र कसरी गर्नु हुन्छ ?
५. विद्यालयमा शिक्षक तथा कर्मचारीहरूको कार्य विभाजन गरी थप जिम्मेवारी दिएको नदिएको अवलोकन कसरी गर्नु भएको छ ?
६. विद्यालयका शिक्षक तथा कर्मचारीहरूले के के चुनौतिहरू सामना गर्छन् ?
७. विद्यालयमा शिक्षक, कर्मचारी व्यवस्थापन र चुनौतिलाई समाधान गर्न के सुझाव दिनु हुन्छ ?

सामुदायिक विद्यालयमा विद्यालय व्यवस्थापन समिति अध्यक्षको

अन्तर्वार्ता प्रश्नावली

१. विद्यालयमा शिक्षक तथा कर्मचारीहरूको नियुक्ति कसरी हुन्छन् ?
२. तालिम नपाएका शिक्षकहरूलाई तालिमको व्यवस्था कसरी गर्नु हुन्छ ?
३. विद्यालयमा शिक्षक दरवन्दी पूरा गर्न विषयगत शिक्षकहरू नियुक्ति गर्नु हुन्छ ?
४. विद्यालयका शिक्षक तथा कर्मचारीहरूको सेवा सुविधा समान छन् ?
५. शिक्षक र कर्मचारीहरू व्यवस्थापनमा चुनौतिहरू के के छन् ?
६. विद्यालयमा शिक्षक तथा कर्मचारी व्यवस्थापनमा चुनौतिहरू समाधान गर्न के सुझाव दिनु हुन्छ ?
७. तपाईंको विद्यालयमा सूचना प्रणाली विकास सम्बन्धी साधनहरू प्रयोगमा छन् ? छन् भने के के छन् ?

सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूका लागि

अन्तर्वार्ता प्रश्नावली

१. तपाईंको विद्यालयमा कुन कुन प्रकारका शिक्षकहरू छन् ? नियुक्ति प्रक्रिया के कसरी भएको छ ?

२. तपाईंको विद्यालयमा शिक्षकहरूलाई तालिमको व्यवस्था कसरी गर्नु भएको छ ?
३. शिक्षक/कर्मचारीको नियमितता कस्तो छ ? अनियमित हुने शिक्षक/कर्मचारीलाई के कस्तो निर्देशन दिने गर्नु भएको छ ?
४. शिक्षक अनुपस्थित भएको अवस्थामा कक्षा व्यवस्थापन कसरी गर्नुहुन्छ ?
५. शिक्षकहरूबाट विद्यालय/व्यवस्थापन कस्तो सहयोग पाइरहनु भएको छ ?
६. शिक्षकहरूले विद्यालयको शिक्षण सिकाइ वातावरणमा खेलेको भूमिकामा तपाईं कतिको सन्तुष्ट हुनुहुन्छ ?
७. विद्यालयको व्यवस्थापनमा देखिएका मुख्य मुख्य समस्याहरू के के हुन् ?
१०. विद्यालयमा व्यवस्थापन समिति/अभिभावकहरूले बाहेक शिक्षक/कर्मचारीको व्यवस्था र परिचालन तर्फबाट के कस्ता पहलहरू गरिरहनु भएको छ ?
११. विद्यालय व्यवस्थापनका समस्याका कारणहरू पत्ता लगाई त्यसको निराकरणका उपायका सम्बन्धमा गोष्ठी छलफल आयोजना गर्नुहुन्छ ?
१२. विद्यालय व्यवस्थापनका लागि तपाईंले आफूलाई कतिको सुक्ष्म पाउनु भएको छ ?
१३. विद्यालयको मानव स्रोत व्यवस्थापनका लागि शिक्षकहरूलाई अतिरिक्त क्रियाकलापमा कसरी कार्यविभाजन गर्नु भएको छ ?
१४. तपाईंको विद्यालयमा सूचना प्रणाली सम्बन्धी के कस्तो व्यवस्था र सुविधा छ ?

## सामुदायिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापन

अनुसूची ८

सर्भेक्षण फारम

(बिर्तामोड नगरपालिकामा रहेका सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयको निमित्त)

विद्यालयको नाम :

ठेगाना :

मिति :

मानव स्रोत सम्बन्धी विवरणहरू

१. विद्यालयमा हाल कार्यरत शिक्षकहरूको विवरण

क्र.सं.	शिक्षकको नाम थर	लिङ्ग	नियुक्तको किसिम	शैक्षिक योग्यता	तालिम प्राप्त/अप्राप्त	७ दिनको कार्यभार	कैफियत

२. कर्मचारी विवरण

क्र.सं.	कर्मचारीको नाम थर	लिङ्ग	पद	नियुक्तको किसिम	शैक्षिक योग्यता	कैफियत

३. शिक्षक कर्मचारीको नियमितता

४. विद्यार्थी विवरण

कक्षा	सेक्सन संख्या	विद्यार्थी संख्या		जम्मा
		पुरुष	महिला	

५. विद्यार्थीको नियमितता सम्बन्धी विवरण

विवरण	औसत संख्या	जम्मा विद्यार्थी संख्या
नियमित उपस्थिति हुने		
नियमित उपस्थित नहुने		



६. शिक्षक-विद्यार्थी अनुपात

विवरण	शिक्षक संख्या	विद्यार्थी संख्या	

विद्यालयहरू	स्थायी शिक्षक		अस्थायी शिक्षक		करार शिक्षक		निजी शिक्षक		जम्मा शिक्षक
	संख्या	प्रतिशत	संख्या	प्रतिशत	संख्या	प्रतिशत	संख्या	प्रतिशत	
महेन्द्र रत्न मा.वि.	४०	५९.७	६	८.९	९	१३.४	१२	१७.९	६७
देवी मा.वि.	२७	५२.९	२	४	१५	२९.४	७	१३.७	५१
मोहनमाया मा.वि.	१३	४६.४	६	२१.४	७	२५	३	११	२८
वीर अमर सिंह मा.वि.	११	२९.३	१०	३५.७	४	१४.३	२	७.१	२७
देवकोटा आ.वि.	६	५०	३	२५	३	२५			१२
शुक्रराज आ.वि.	५	४५.५	१	९.१	३	२७.३	२	१८.२	११
जम्मा	१०२	४७.३	२८	१७.४	४१	२२.४	२६	११.३	१९६

स्रोत : स्थलगत सर्वेक्षण, २०७४

शिक्षकहरूको संख्या र तालिम सम्बन्धी विवरण

विद्यालयहरू	पूर्ण तालिम प्राप्त शिक्षक संख्या			तालिमरत शिक्षक संख्या			जम्मा संख्या		
	पुरुष	महिला	जम्मा	पुरुष	महिला	जम्मा	पुरुष	महिला	जम्मा
महेन्द्र रत्न मा.वि.	३२	२९	९१	३	३	९	३५	३२	६७
देवी मा.वि.	२३	२६	९६.१	१	१	३.९	२४	२७	५१
मोहनमाया मा.वि.	११	१२	८२.१	२	३	१७.८	१३	१५	२८
वीर अमर सिंह मा.वि.	८	६	५०	७	७	५०	१५	१३	२८
देवकोटा आ.वि.	६	३	८१.८		२	१८.२	६	५	११
शुक्रराज आ.वि.	४	६	८३.३		२	१६.७	४	८	१२
जम्मा	८४	८२	८०.७	१३	१८	१९.३	९७	१००	१९७

स्रोत स्थलगत सर्वेक्षण २०७४

शैक्षिक योग्यताको विवरण

विद्यालयहरू	शैक्षिक योग्यता संख्या	भएका शिक्षक	जम्मा शिक्षक संख्या
	आवश्यक/न्यूनतम	माथिल्लो	
महेन्द्र रत्न मा.वि.	४८	१९	६७
देवी मा.वि.	३४	१७	५१
मोहनमाया मा.वि.	२२	६	२८
वीर अमर सिंह मा.वि.	१९	९	२८
देवकोटा आ.वि.	८	४	१२
शुक्रराज आ.वि.	७	४	११
जम्मा	१३८	५९	१९७
प्रतिशत	७०.१	२९.९	१००%

स्रोत : स्थलगत सर्वेक्षण, २०७४

कर्मचारीको संख्या र नियुक्तिको किसिम सम्बन्धी विवरण

विद्यालयहरू	कर्मचारी संख्या			नियुक्तिको किसिम
	पुरुष	महिला	जम्मा	विद्यालयद्वारा स्थायी/अस्थायी गरिएका
महेन्द्र रत्न मा.वि.	४	१	५	निजीस्रोत
देवी मा.वि.	३	२	५	अस्थायी/करार
मोहनमाया मा.वि.	२	२	४	अस्थायी
वीर अमर सिंह मा.वि.	२	-	२	अस्थायी
देवकोटा मा.वि.	१	-	१	अस्थायी
शुक्रराज मा.वि.	१	-	१	अस्थायी
जम्मा	१३	५	१८	

विद्यार्थी लैङ्गिक विवरण

विद्यालयहरू	छात्र संख्या	छात्रा संख्या	जम्मा विद्यार्थी संख्या	लैङ्गिक अनुपात
महेन्द्र रत्न मा.वि.	६०७	७२०	१३२७	०.८४
देवी मा.वि.	१६७२	१९१३	३५८५	०.८७
मोहनमाया मा.वि.	३२१	३४२	७६३	०.९३
वीर अमर सिंह मा.वि.	२०६	३७४	६५३	०.५६
शुक्रराज मा.वि.	९९	९९	१९८	
देवकोटा मा.वि.	१०१	१३०	२३१	०.७७
जम्मा	३१७९	३५७८	६७५७	०.८८

स्रोत : स्थलगत सर्वेक्षण, २०७४

विद्यार्थी नियमिता सम्बन्धी विवरण

विद्यालयहरू	जम्मा विद्यार्थी संख्या	वैशाखदेखि कार्तिक महिनासम्ममा विद्यार्थीको औसत उपस्थिति संख्या	प्रतिशत
महेन्द्र रत्न मा.वि.	१३२७	११४१	८६%
देवी मा.वि.	३५८५	३२९८	९२%
मोहनमाया मा.वि.	७६३	७२५	९५%
वीर अमर सिंह मा.वि.	६५३	५८०	८८.८%
शुक्रराज मा.वि.	१९८	१८०	९०.९%
देवकोटा मा.वि.	२३१	२००	८६.६%
जम्मा	६७५७	६१२४	९०.६%

स्रोत : विद्यालय अभिलेख, २०७४

शिक्षक विद्यार्थी अनुपात

विद्यालयहरू	कुल शिक्षक संख्या	कुल विद्यार्थी संख्या	अनुपात
महेन्द्ररत्न मा.वि.	६७	१३२७	१ : २०
देवी मा.वि.	५१	३५८५	१ : ७०
मोहनमाया मा.वि.	२८	७६३	१ : २७
वीर अमरसिंह मा.वि.	२७	६५३	१ : २४
शुक्रराज मा.वि.	१२	१९८	१ : १६
देवकोटा मा.वि.	११	२३१	१ : २१
जम्मा	१९६	६७५७	१ : ३५

स्रोत : विद्यालय अभिलेख, २०७४

शिक्षकहरूको अतिरिक्त क्रियाकलापमा नेतृत्व भई सहभागिता नामावली

विद्यालय	संगीत/नृत्य	खेलकुद	सदन	साहित्य	शिक्षक संख्या
महेन्द्ररत्न मा.वि.	इन्द्र शंकर चौधरी	विजय ओली	भोजराज दाहाल	सुजता आचार्य	४०
देवी मा.वि.	कृष्ण पौडेल	डिल्ली अधिकारी	विनिता खनाल	धन व.पोखेल	४०
मोहनमाया मा.वि.	कविता सापकोटा	पुष्पलाल नेपाल	प्रतिभा पोखरेल	ज्ञानेन्द्र कुमार कर्ण	२८
वीर अमरसिंह मा.वि.	हेम कुमार उप्रेती	सोमनाथ तामाङ	सुजन सिटौला	लक्ष्मीदेवी शर्मा	२४
शुक्रराज आ.वि.	सोमा दुलाल	रमेश ढुंगेल	लेखराज काफ्ले	सुना घिमिरे	१२
देवकोटा आ.वि.	शान्ति चौधरी	बत्तीसलाल राजवंशी	टीका चौलागाईं	सुवास राजवंशी	९

स्रोत : शिक्षक कार्यविभाजन तालिका, २०७४

मानव स्रोत व्यवस्थापन सम्बन्धी प्रधानाध्यापकहरूको धारणा

क्र.सं.	विवरण	प्र.अ. संख्या	प्रतिशत
१	योग्यता प्राप्त र विषयगत शिक्षक छन् ।	३	५०
२	शिक्षकहरूको लागि थप आर्थिक सुविधा दिनु पर्छ ।	३	५०
३	शिक्षक तथा कर्मचारी छनोट खुल्ला विज्ञापन प्रक्रियाबाट नियुक्ति हुन्छन् ।	६	१००
४	शिक्षक र कर्मचारी दरबन्दी कम छ ।	४	६६
५	मानव स्रोत व्यवस्थापनको जिम्मेवार नेपाल सरकार हो ।	५	८३
६	कर्मचारी नियुक्तिमा सूचना नगरी मिलेमतोमा भएको छैन र हुनु पनि हुँदैन ।	४	६६
७	विद्यार्थीले शुल्क तिरी अध्ययन गर्नु पर्दा शिक्षामा गुणस्तर कायम हुने थियो ।	३	५०
८.	शिक्षकको नाताले आफूलाई पूर्ण सुरक्षित र स्थायित्व भएको छु ।	५	८३

स्रोत : प्रधानाध्यापकको लागि प्रश्नावली, २०७४

सामुदायिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापन

अनुसूची ९

नमुना छनोट विवरण

क्र.सं.	विवरण	कूल संख्या	छनोट जनसंख्या	छनोट प्रक्रिया
१	विद्यालय	१८/९	६	उद्देश्यमूलक
२	निरीक्षक		१	उद्देश्यमूलक
३	स्रोतव्यक्ति		१	उद्देश्यमूलक
४	वि.व्य.स. अध्यक्ष	१८	६	उद्देश्यमूलक
५	प्रधानाध्यापक	१८	६	उद्देश्यमूलक
६	शिक्षक/शिक्षिका	१९६	१२	उद्देश्यमूलक
७	कर्मचारी	१८	६	उद्देश्यमूलक

सामुदायिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापन

अनुसूची १०

अध्ययनका लागि नमूना छनोटमा परेका विद्यालयहरूको नामावली

क्र.सं.	विद्यालयको नाम	ठेगाना
१	श्री महेन्द्ररत्न मा.वि.	बिर्तामोड
२	श्री देवी मा.वि.	बिर्तामोड
३	श्री मोहनमाया मा.वि.	बिर्तामोड
४	श्री वीर अमर सिंह मा.वि.	बिर्तामोड
५	श्री शुक्रराज आ.वि.	बिर्तामोड
६	श्री देवकोटा आ.वि.	बिर्तामोड

## सामुदायिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापन

### अनुसूची ११

अध्ययनका गरिएका विद्यालयका निरिक्षक, स्रोतव्यक्ति, विद्यालय अध्यक्ष, प्रधानाध्यापक, शिक्षक तथा कर्मचारीहरूको नामावली

क्र.सं.	विद्यालय	नाम	पद
१	अनारमनी स्रोत केन्द्र	केशवबहादुर खवास	स्रोत व्यक्ति
२	जि.शि.का. भापा	शालिग्राम दाहाल	विद्यालय निरिक्षक
३	श्री मोहनमाया माध्यमिक विद्यालय	नारायण राजवंशी शेरबहादुर श्रेष्ठ पुन्यप्रसाद भण्डारी जीव कुमारी दाहाल	विद्यालय व्यवस्थापन अध्यक्ष प्रधानाध्यापक शिक्षक कर्मचारी
	श्री बीर अमर सिंह माध्यमिक विद्यालय	महावीर चौधरी यदुनाथ अधिकारी शान्तिदेवी खतिवडा तीर्थराज कट्टेल	विद्यालय व्यवस्थापन अध्यक्ष प्रधानाध्यापक शिक्षक कर्मचारी
	श्री शुक्रराज आधारभूत विद्यालय	डम्बरप्रसाद तिम्सिना कृष्णप्रसाद सुवेदी रमेश कुमार ढुंगेल अकालु राजवंशी	विद्यालय व्यवस्थापन अध्यक्ष प्रधानाध्यापक शिक्षक कर्मचारी
	श्री देवकोटा आधारभूत विद्यालय	पूर्ण बहादुर बयलकोटी मुकुन्द रेग्मी टीका चौधरी मन्तुराम चौधरी	विद्यालय व्यवस्थापन अध्यक्ष प्रधानाध्यापक शिक्षक कर्मचारी
	श्री महेन्द्ररत्न माध्यमिक विद्यालय	लक्ष्मण खड्का मन बहादुर लिम्बु उमा कुमारी राजवंशी चन्द्रप्रसाद प्रसाईं	विद्यालय व्यवस्थापन अध्यक्ष प्रधानाध्यापक शिक्षक कर्मचारी
	श्री देवी माध्यमिक विद्यालय	ज्ञान प्रसाईं अम्बिका श्रेष्ठ डिल्लीप्रसाद अधिकारी किरण गौतम	विद्यालय व्यवस्थापन अध्यक्ष प्रधानाध्यापक शिक्षक कर्मचारी



## सामुदायिक विद्यालयमा मानव स्रोत व्यवस्थापन

### अनुसूची १२

भापा जिल्लाको सामान्य शैक्षिक जानकारी

विद्यालय/शिक्षक विवरण

तह	सामुदायिक विद्यालय	स्वीकृत दरवन्दी	राहत दरवन्दी	जम्मा	१-१२ विद्यार्थी संख्या
प्रा.वि.	१६५	२३३७	१३७	२४७४	४५१४७
नि.मा.वि.	८९	४२५	२१०	६३५	३२४०१
मा.वि.	४९	३८६	९१	४७७	१८३१४
उ.मा.वि.	६२	४१	८३	१२४	७१८६
				३७१०	११५२८५

सामुदायिक विद्यालय ३६५

बाल विकास केन्द्र १२२१०

जनसंख्या

बाल विकास केन्द्र ७०५

संस्थागत ६४९१०

जम्मा : ८१२६५०

पुरुष : ३८५०९६

महिला : ४२७५५४

स्रोत : जिल्ला शिक्षा कार्यालय, भापा, शिक्षक हित साकोस २०७४