परिच्छेद एक : परिचय

१.१ अध्ययनको पृष्ठभूमि

नेतृत्व व्यवस्थापन प्रक्रिया एउटा महत्त्वपूर्ण पक्ष हो । सामान्य अर्थमा मानिसलाई प्रेरित गर्नु, पथ प्रदर्शन गर्न, व्यवस्थित गर्न आवश्यक योग्यता, क्षमता र तत्परता हुनुलाई नेतृत्व भनिन्छ । नेतृत्वले आफ्ना मातहतका कर्मचारीहरूलाई संगठनात्मक लक्ष्य तर्फ उन्मूख गर्दछ । नेतृत्व समान उद्देश्य वा हितको प्राप्तिमा संलग्न व्यक्ति तथा समूह जो व्यक्तिबाट निर्धारित एंव निर्देशित ढङ्गमा काम गर्दछ, को वीच आपसी सम्बन्ध हो (के.सी., २०५५) । यसर्थ सामुहिक उद्देश्य प्राप्तिका लागि कर्मचारीहरूको भित्रैदेखि इच्छा जगाउनमा व्यक्तिहरूलाई प्रभावित पार्ने कला वा कार्यलाई नै नेतृत्व मानिन्छ ।

विद्यालयको उन्नति, प्रगति, राम्रो, नराम्रो र स्वस्थ्य, अस्वस्थ्य आदिको बारेमा प्रधानाध्यापकको महत्वपूर्ण भूमिका हुन्छ । कुशल व्यवस्थापक, प्रशासक एवं नेतृत्वकर्ताका रुपमा चिनिनका लागि प्रधानाध्यापक तालिम प्राप्त, अनुभवि, नयाँनयाँ ज्ञान,सीप र प्रविधिसँग परिचित हुन आवश्यक छ । प्रधानाध्यापकले नेतृत्व गर्ने भएकोले विद्यालय राम्रो भएमा त्यसको श्रेय पनि प्र.अ.लाई नै र खराब भएमा त्यसको अपजस पनि प्र.अ.लाई नै जाने गर्दछ । प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैलीले विद्यालयको हरेक पक्षमा प्रभाव पार्ने भएकोले यस शीर्षकको अध्ययन आवश्यक र महत्त्वपूर्ण छ ।

नेपालमा शैक्षिक नेतृत्वको ऐतिहासिक पृष्ठभूमिलाई केलाउँदा विभिन्न समयमा विभिन्न किसिमबाट अगाडि बढेको देखिन्छ । समयसापेक्ष नेतृत्व गर्ने ढाँचा र शैलीहरूमा पनि क्रमशः परिवर्तन हुदै आएको पाइन्छ । प्राचिनकालीन शिक्षामा अहिलेकोझै विद्यालयहरू तथा माहाविद्यालयहरू थिएनन् तर पनि ज्ञान आर्जन गर्ने प्रक्रिया भने कायम थियो । त्यस समयका मानिसहरू गुरुको आश्रममा जान्थे र गुरुले आफ्ना शिष्यहरूलाई निश्चित समयमा कुनै विद्यामा पारङ्गत बनाउथे यसै पद्धतिलाई नै गुरुकुल शिक्षा पद्धति भनिन्छ । यस समयमा गुरुको ज्ञान सर्वोपरी हुन्थ्यो भने कर्तव्य परायणता नै विद्यार्थीको सबैभन्दा ठूलो गुण हुन्थ्यो । गुरुकुल शिक्षा पछि नेपालको शैक्षिक जिम्मा सामान्य व्यक्ति वा अनभिज्ञ व्यक्तिहरूलाई दिइयो । जसको कारण कुशलतापूर्वक नेतृत्व अगाडि बढ्न सकेन । परिणाम स्वरुप विद्यालयको सर्वोपरी हितकालागि शिक्षकहरूले आफूमध्येबाट जिम्मेवारी लिई अगाडि

बड्न सक्ने व्यक्ति छनोट गरियो । जसलाई प्र.अ. को संज्ञा दिदै विद्यालय सम्बधित गतिविधिहरूको नेतृत्वको जिम्मा पनि उसलाई नै सुम्पियो । यस कालमा मुख्य गरी गुरु भक्ति शैक्षिक व्यवस्थाका ठाउँहरू सामान्य व्यक्ति र प्रमुख व्यक्तिबाट नेतृत्व सम्बन्धि अभ्यासको शुरुवात गरेको पाइन्छ (शर्मा,२०५७) ।

राणाकालमा शैक्षिक नेतृत्व पनि राणाहरूमा नै निहित रहेको पाइन्छ । वि.स. १९९६ साल माघ ८ गते घोषणा गरिएको शैक्षिक इस्तिहारमा पनि विद्यालय सञ्चालनको नेतृत्व प्र.अ. तथा विद्यालय सञ्चालक समितिलाई दिइएको थियो । राणाकालीन शैक्षिक नेतृत्व निरंकुश शैलीबाट सञ्चालन भएको देखिन्छ । वि.स. २००७ सालमा शिक्षा मन्त्रालयको स्थापना भएपछि केन्द्रीय तहमा शिक्षा मन्त्रालय र स्थानीय तहमा समुदाय र प्र.अ.लाई नेतृत्वको सम्पूर्ण जिम्मेवारी प्रदान गरिएको थियो । वि.स. २०१० सालमा शिक्षाविद् श्री रुद्रराज पाण्डेको अध्ययक्षमता गठित राष्ट्रिय शिक्षा आयोगले विद्यालय स्थापना, सञ्चालन व्यवस्थापन गर्ने कानूनी आधारहरू तथा विद्यालय सञ्चालन नेतृत्वको भूमिका सम्बन्धमा प्रष्ट्याइएको पाइन्छ । यसैगरि २०१८ सालमा गठित सर्वाङ्गीण राष्ट्रिय शिक्षा समितिले विद्यालयको नेतृत्व विद्यालय सञ्चालक समिति र प्र.अ. लाई सुम्पिएको पाइन्छ (पौड्ेल,२०५४) ।

शैक्षिक क्षेत्रलाई गुणस्तरीय र मर्यादित बनाउनका लागि वि.स. २०२८ सालमा राष्ट्रिय शिक्षा पद्धतिको योजना लागू गरियो । यस योजनाले शैक्षिक क्षेत्रमा व्यापक हेरफेर र परिवर्तन गरी नयाँ संरचना निर्माण गर्‍यो । नयाँ शिक्षा लागु भएपछि शिक्षाको राष्ट्रिय उद्देश्य, संगठन, संरचना तथा विद्यालय सञ्चालन प्रक्रियामा स्पष्ट दिशा निर्देशन गरेको देखिन्छ । यस योजनाले विकेन्द्रीकरणको सिद्धान्तअनुसार केन्द्रीय तहका केही अधिकारहरू क्षेत्रीय तथा जिल्ला तहमा हस्तान्तरण गरेको देखिन्छ । तत्कालिन शैक्षिक नेतृत्व हेर्दा केन्द्रीयस्तरमा शिक्षामन्त्री र शिक्षा सचिवको निर्देशन र नियन्त्रण रहेको पाइन्छ । क्षेत्रीय तहमा पूर्वाञ्चल, मध्यमाञ्चल र पश्चिमाञ्चल गरी ३ वटा क्षेत्रीय निर्देशनालय स्थापना गरी नेतृत्व सञ्चालन भएको पाइन्छ । त्यस्तै जिल्लामा जिल्ला शिक्षा अधिकारी र स्थानीय तहमा विद्यालय सञ्चालक समिति र विद्यालयको दैनिक प्रशासन सञ्चालन गर्ने प्रमुख जिम्मेवारी प्र.अ. लाई दिइएको देखिन्छ (पौडेल,२०५४) ।

राष्ट्रिय शिक्षा आयोगको प्रतिवेदन २०४९ ले शैक्षिक व्यवस्थापन तथा नेतृत्व सम्बन्धमा व्यापक परिवर्तन ल्याइ शिक्षाको संगठन, संरचना र पाठ्यक्रम जस्ता महत्वपूर्ण

पक्षहरूमा परिर्वतन ल्याउनुको साथै शिक्षाको संगठनमा केन्द्रीय तहमा शिक्षा मन्त्रालय, क्षे.शि.नि., जिल्ला तहमा जि.शि.का., जिल्ला शिक्षा समिति र स्थानीय तहमा विद्यालय व्यवस्थापन समिति र विद्यालयको प्रमुखको रुपमा प्र.अ. लाई नेतृत्वको भूमिका निर्वाह गर्ने गरी व्यवस्था गरिएको पाइन्छ । यसै गरी विद्यालय शिक्षाको प्रस्तावित कार्यनीति कार्य योजनाको अवधारणा पत्र २०५८ ले पनि प्र.अ को नेतृत्वलाई सफल र प्रभावकारी बनाउन सबैको जिम्मेवारी हुनुको साथै प्र.अ.को भूमिकालाई प्रभावकारी बनाउनका लागि प्रत्येक तहमा एक तह माथिल्लो शैक्षिक योग्यता भएको व्यक्तिलाई मात्र प्र.अ. को जिम्मेवारी दिनुपर्छ भनी उल्लेख गरिएको छ (शर्मा,२०५९) ।

शिक्षा क्षेत्रमा पनि नेतृत्वको महत्वपूर्ण भूमिका हुन्छ । शैक्षिक नीति नियमहरू निर्माण गर्न, काम, कर्तव्य र अधिकारहरू निर्धारण गर्न, शैक्षिक तथा कर्मचारीहरूको छनोट, नियुक्ति, मूल्याङ्कन, निर्देशन तथा निर्णय गर्ने जस्ता कार्यहरू निरन्तर रूपमा गर्न गराउन शैक्षिक नेतृत्वको आवश्यकता पर्दछ । शिक्षा क्षेत्रमा केन्द्रिय तह देखि विद्यालय तहसम्म क्रमिक रूपमा शिक्षा मन्त्रालय, शिक्षा विभाग, क्षेत्रीय शिक्षा निर्देशनालय, जिल्ला शिक्षा कार्यालय, विद्यालय व्यवस्थापन समिति र विद्यालयका प्र.अ. ले नेतृत्व प्रदान गरिरहेका हुन्छन् । प्र.अ.भन्नाले आफ्नो मासिक तलब, भत्ता पाउने गरी विद्यालयको प्रशासनिक तथा प्राविधिक पक्षको व्यवस्थापन गर्ने जिम्मेवार प्राप्त व्यक्तिलाई जनाउँछ (कोइराला,२०६५) ।

नेतृत्व शैली भन्नाले प्रशासकले आफ्ना अनुयायीहरूलाई प्रभावित पार्न अपनाइने तरिकालाई भनिन्छ । नेतृत्वशैलीले नेताको आत्माज्ञान, मनोवृद्धि र क्षमताको प्रयोगात्मक तथा व्यवहारिक पक्षको प्रतिनिधित्व गरेको हुन्छ । सबैको भावनालाई कदर गर्दै लिइने नेतृत्वशैलीले उच्च नैतिकता र प्रभावकारी सामुदायिक कार्यलाई जनाउँछ । विद्यालयको प्रधानाध्यापक शैक्षिक संस्थाको नेता हो । उसको नेतृत्व शैलीले सम्पूर्ण शैक्षिक क्षेत्रमा प्रत्यक्ष प्रभाव पारेको हुन्छ । विद्यार्थी भर्ना देखि शिक्षाका राष्ट्रिय, तहगत र विषयगत उद्देश्यहरू परिपूर्ति गर्न विद्यालयका प्रधानाध्यापकले विद्यालय, व्यक्ति, संघ संस्था एवं सम्बन्धित निकायसँग समन्वयात्मक भूमिका निर्वाह गर्नु पर्दछ । विद्यालयको दैनिक रेखदेख नियन्त्रण तथा समन्वय गर्ने काम प्र.अ.बाट हुन्छ । दैनिक प्रशासन सञ्चालन देखि लिएर विद्यालयका अन्य भौतिक, आर्थिक, शैक्षिक तथा मानवीय साधनहरूलाई परिचालन गर्ने प्रमुख जिम्मेवारी प्र.अ. को हुन्छ । शिक्षा नियमावलीको परिच्छेद १७ दफा ९३ मा प्रधानाध्यापकको नियुक्ती सम्बन्धी व्यवस्था र छैटौ संशोधन (२०६७) को नियम ९४ मा

प्रधानाध्यापकको काम कर्तव्य र अधिकार सम्बन्धि व्यवस्थापन गरिएको छ (कानुन किताब व्यवस्था समिति, २०६७) ।

विद्यालयको उन्नति प्रगतिमा प्र.अ.को महत्त्वपूर्ण भूमिका हुन्छ । तालिम प्राप्त,अनुभवी, नयाँ ज्ञान, सीप र प्रविधिसँग परिचित व्यक्तिमात्र कुशल व्यवस्थापक, प्रशासक एवं नेतृत्वकर्ता बन्न सक्छ । यसर्थ प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैलीले विद्यालयको हरेक पक्षमा प्रभाव पर्दछ । शैक्षिक मेनेजरको रुपमा रहेका प्रधानाध्यापकसँग प्रशासनिक, प्राविधिक र सरोकार पक्षको भावना बुझ्न सक्ने सीप हुन जरुरी हुन्छ । योजना, संगठन, निर्देशन, नियन्त्रण र समन्वय जस्ता प्रशासनीक पक्षहरू, शैक्षिक सामग्री, पाठ्यक्रम, मूल्याङ्कन, आर्थिक व्यवस्थापन र कार्यालय अभिलेखका साथै विद्यार्थी, अभिभावक, समुदाय, देश प्रति प्रधानाध्यापक जानकार हुन जरुरी छ ।

नेतृत्वशैलीलाई ३ प्रकारमा विभाजन गर्न सकिन्छ । निरंकुश वा स्वेच्छाचारी नेतृत्वशैली, प्रजातान्त्रिक वा सहभागितामूलक र स्वतन्त्र नेतृत्व शैली यी शैलीहरूमा क्रमशः नेताकेन्द्रीत व्यवहार, समान व्यवहार र स्वतन्त्र व्यवहारमा आधारित छन् (आचार्य, २०११) ।

विभिन्न नेतृत्वशैलीहरूमा प्रधानाध्यापकको योग्यता, क्षमता, तालिम, अनुभव, उमेर आर्थिक, सामाजिक, सांस्कृतिक पृष्ठभूमी आदि आधारमा सबै किसिमको नेतृत्वशैलीको प्रयोग भएको पाइन्छ । सामान्यतयाः प्रजातान्त्रिक वा सहभागितामूलक नेतृत्व शैलीलाई नै सर्वथा राम्रो शैलीको रुपमा स्वीकार गर्ने प्रचलन छ ।

विद्यालय शिक्षण सिकाइको प्रमुख थलो मानिन्छ । शिक्षण सिकाइलाई प्रभावकारी र जीवनोपयोगी बनाइ गुणस्तरीय शिक्षा प्रवाह गर्नका लागि विद्यालयको उचित व्यवस्थापन हुन आवश्यक छ । राष्ट्रको विकासमा शिक्षाको महत्व र आवश्यकता साथै नेतृत्वको पनि उत्तिकै महत्व रहेको छ । शैक्षिक विकासमा पाठ्यक्रम, शिक्षण विधि, शैक्षिक सामग्री, विद्यालयको भौतिक सम्पन्नताका साथै कार्यान्वयनका लागि कुशल नेतृत्व पनि उत्तिकै आवश्यक मानिन्छ । जीवनोपयोगी व्यवहारीक र गुणस्तरीय सीपयुक्त शिक्षण प्रदान गर्न, शिक्षाका निर्धारित उद्देश्यहरू परिपुर्ती गर्न प्र.अ.को नेतृत्वदायी भूमिका आवश्यक पर्दछ । यसर्थ प्र.अ.को नेतृत्वशैलीमा नै विद्यालयको इज्जत र प्रतिष्ठा गाँसिएको हुन्छ ।

विद्यालयको समुचित विकासमा प्र.अ. को अह्म भूमिका हुनाले प्र.अ.ले सहभागितामूलक प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली अपनाउनु पर्छ भन्ने मान्यता राखेको पाइन्छ । शैली निरंकुश भएमा शिक्षक, कर्मचारी, विद्यार्थी अभिभावक एवं सारोकारवाला पक्षसँगको

सम्बन्ध समन्वयात्मक बन्न सक्दैन । विभिन्न विद्यालय प्र.अ.हरूको नेतृत्व शैलीमा देखिएको भिन्नता, शैक्षिक उपलब्धी स्तरमा देखिएको भिन्नताको पहिचान गर्न नेतृत्व वर्गका क्रियाकलापहरूमा सहभागिता, आपसी सहयोग र सद्भाव बढाउन, प्र.अ.हरूले भोग्नु परेका समस्याहरू पहिचान गरी आवश्यक समाधानका उपायहरूको खोजी गर्न यो अध्ययन महत्वपूर्ण हुनेछ । यस्ता विभिन्न सवालहरूमा देखिएका विविध समस्या समाधानका उपायहरूको खोजि गर्न यो शोध प्रस्ताव “विद्यालय व्यवस्थापनमा प्राधानाध्यापकको नेतृत्वशैली” विषयमा केन्द्रित छ ।

१.२ समस्याको कथन

नेतृत्वकर्ता वा प्रशासकले आफ्ना अनुयायी एवं मातहतका व्यक्तिहरूलाई प्रभावित पार्न अपनाईने विभिन्न उपयाहरू नै नेतृत्व शैली हो । त्यस्तो व्यक्तिको नेतृत्व शैलीमा संस्थाको प्रगति र उन्नति आधारित हुन्छ । विद्यालयको प्रशासनिक तथा शैक्षिक नेतृत्व गर्ने प्रमुख जिम्मेवारी प्रधानाध्यापकसँग हुन्छ । प्र.अ.ले विद्यालयको सञ्चालन, रेखदेखको अतिरिक्त शिक्षक, विद्यार्थी, अभिभावक साथै सम्पूर्ण समाजको नेतृत्वको भूमिका निर्वाह गरेको हुन्छ । वर्तमानमा विद्यालयहरूमा शैक्षिक भौतिक व्यवस्थापन ठीक ढङ्गले हुननसक्दा कतिपय विद्यालयहरू कठिन अवस्थामा सञ्चालन भइरहेका छन् । अर्को तर्फ विद्यालयको सुपरीवेक्षणको पक्ष कमजोर बन्दै गइरहेको छ । सबै विद्यालयमा वि.व्य.स. समेत प्रभावकारी भूमिकामा देखिन सकेको छैन । प्र.अ.हरूमा तालिम, अनुभव एवं नेतृत्व सीपको अभावका कारण विद्यालयको शैक्षिक तथा प्रशासनिक पक्ष समेत कमजोर भएको पाइन्छ । यसर्थ विद्यालयमा उपयुक्त शैक्षिक वातावरण तयार गर्न सरोकारवाला व्यक्ति सङ्घ संस्थासँग आवश्यक समन्वय गरी अगाडि बढ्नु पर्ने सन्दर्भमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वले शैक्षिक व्यवस्थापनमा पारेको प्रभाव महत्त्वपूर्ण हुन्छ ।

वर्तमान समयमा विद्यालयहरूमा भौतिक तथा शैक्षिक पक्षको उचित ढङ्गबाट व्यवस्थापन हुन सकिरहेको छैन । कतिपय विद्यालयहरू अभावग्रस्त अवस्थामा सञ्चालन भई रहेका छन् । विद्यालयको यस किसिमको दयनीय अवस्थाप्रति माथिल्लो तहका शैक्षिक निकायहरूले ठोस रुपमा कुनै चासो देखाएको पाइदैन । शैक्षिक क्षेत्रलाई गुणात्मक र उद्देश्यमूलक ढङ्गले अगाडि बढाउने जिम्मा पाएका वि.नि. तथा स्रोतव्यक्तिहरूले नियमित

निरीक्षण गरेको पाइँदैन । वि.व्य.स.ले पनि आफ्नो भूमिकालाई सबै विद्यालयहरूमा प्रभावकारी बनाउन सकेको पाइँदैन । तालिम र अनुभवको अभावका कारण प्र.अ.हरूले आफ्नो भूमिकालाई शसक्त बनाउन नसकेको अवस्था छ । सबै विद्यालयका प्र.अ.हरूमा विद्यालयसँग सरोकार राख्ने नियकायसँग समुधुर सम्बन्ध कायम गरी सही नेतृत्व प्रदान गर्न सक्ने सीपको अभावले गर्दा पनि विद्यालयको शैक्षिक तथा प्रशासनिक पक्षसमेत कमजोर भएको पाइन्छ । यसरी सरोकारवाला सबै व्यक्ति तथा निकायहरूबाट रचनात्मक सहयोगको अभावले गर्दा पनि प्र.अ.हरूलाई विद्यालयमा सही किसिमको नेतृत्व प्रदान गर्न बाधा पुगेको देखिन्छ । यस अवस्थामा प्र.अ.हरूले अपनाउने नेतृत्वशैलीको अध्ययन गर्न आवश्यक छ ।

विद्यालयमा उपलब्धिमूलक शैक्षिक वातावण तयार गर्न प्र.अले विद्यालयसँग सरोकार भएका सबै व्यक्ति र संस्थासँग सम्पर्क र समन्वय गरी अगाडि बढ्नु पर्ने सन्दर्भमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली महत्त्वपूर्ण हुन्छ ।

१.३ अध्ययनको औचित्य

शिक्षाका निर्धारित उद्देश्यहरू परिपूर्ति गर्न प्र.अ. को कुशल र सक्षम नेतृत्वको आवश्यकता पर्दछ । निर्धारित शिक्षण सिकाइ क्रियाकलापमा प्रभावकारिता ल्याउन र विद्यालयलाई व्यवस्थित रुपमा सञ्चालन गर्न गराउन नेतृत्वशैलीहरू अलम्वन गरिएका छन् ? तिनका बारेमा पनि जानकारी लिनुपर्दछ । कुशल नेतृत्व प्रदान गर्दा आइपर्ने विभिन्न समस्या र कठिनाइहरूको सही पहिचान गरी सामाधानका उपायहरू पत्तालगाउने कार्य समेत भएले यस अध्ययनको औचित्य रहेको छ । प्रधानाध्यापकले अपनाएको नेतृत्वशैलीले विद्यालयको समग्र व्यवस्थापनमा पारेको प्रभावको अध्ययन गरी नेतृत्वशैली व्यवस्थापन प्रतिकूल देखिएमा सुधार गर्न र प्र.अ.को नेतृत्व कुशल, सक्षम र प्रजातान्त्रिक भएमा निर्धारित शैक्षिक उपलब्धि प्राप्त गर्न सकिन्छ जसबाट राष्ट्रिय शैक्षिक उद्देश्यका साथै तहगत र कक्षागत उद्देश्य हासिल गर्न सकिन्छ । प्रधानाध्यापकहरूलाई नेतृत्वको क्रममा आइपरेका समस्याको पहिचान गरी ती समस्याहरूलाई सहजढङ्गबाट समाधान गर्न यस अध्ययन अनुसन्धान सहयोगका लागि फलदायी हुनेछ ।

अतः यस अध्ययनले प्र.अ. शिक्षक, विद्यालय वि.व्य.स., जिल्ला शिक्षा कार्यालय एवम् शिक्षासँग सम्बन्धित सरोकारवाला, नीति निर्माता, योजनाकार, भावी शैक्षिक अनुसनधानकर्ताहरूलाई आधारभूत अध्ययनको सामग्रीको रुपमा तथा आवश्यक सूचना,

तथ्याङ्क र जानकारी लिन उपयोग गर्न सहयोग पुऱ्याउने छ । प्र.अ.ले अवलम्वन गरेको नेतृत्वशैलीको पहिचान, नेतृत्व वहनगर्दा आइपरेका समस्याहरूको समाधानका उपायको खोजि, नेतृत्वशैलीले विद्यालय व्यवस्थापनमा पारेको प्रभावका साथै प्र.अ.ले अपनाउनु पर्ने साझा एवम व्यवहारीक नेतृत्वशैलीको पहिचान, नेतृत्व वहन गर्दा आइपरेका समस्याहरूको समाधानका उपायको खोजी गर्न सकिने छ । विद्यालयको शैक्षिक नेतृत्व सम्बन्धि वास्तविक आवश्यकता तथा समस्याहरूबा बारेमा जानकारी हुनेछ । शिक्षाको विकासमा लागेका संघ संस्था बुद्धिजिवी तथा अन्य निकायहरूका साथै शैक्षिक योजनाकार तथा व्यवस्थापकलाई समते सहयोग पऱ्याउने छ । यस विषयमा हुने खोज कार्यबाट प्राप्त हुने निष्कर्षले विद्यालय व्यवस्थापनमा विशेष महत्त्व राख्ने छ । उपयुक्त नेतृत्व शैलीले विद्यालय व्यवस्थापनमा पुऱ्याउने योगदानसँग यो खोज अनुसन्धान केन्द्रीत हुने हुँदा शैक्षिक सुधारमा समेत यसले टेवा पुऱ्याउन सक्नेछ ।

नेतृत्व के हो ? शैक्षिक व्यवस्थापनमा नेतृत्वको शैलीले कस्तो प्राभाव पार्दछ ? भन्ने विषयसँग सम्बन्धित रहेर विभिन्न लेख रचनाहरू प्रकाशित गरिएका, शोधार्थीहरूले सोही विषयसँग मिल्दा जुल्दा सोधकार्य सम्पन्न गरेको भएपनि प्र.अ.को नेतृत्वशैलीसँग मात्र केन्द्रीत भई अध्ययन अनुसन्धान गरिएको पाइएको छैन । योग्यता, दक्षता, सीप, अनुभव र क्षमताले नेतृत्वशैलीमा पार्ने प्रभाव एवं प्र.अ. का लागि व्यवस्था गरिएका व्यवस्थापनसँग सम्बन्धित छोटा लामा अवधिका तालिमहरू, गोष्ठि, विद्यालय अनुगमन निरीक्षण, अन्तरक्रिया, स्रोतकेन्द्रस्तरका प्र.अ. वैठकहरूले प्र.अ.को नेतृत्वशैलीमा ल्याएको परिवर्तन साथै अभिभावक, शिक्षक, विद्यार्थीसँगका सहकार्यबाट प्र.अ.को नेतृत्वशैलीमा ल्याएको परिवर्तन जस्ता पक्ष जुन हाल सम्मका अध्ययन अनुसन्धानबाट उजागर हुनसकेको छैन त्यसकारण ती पक्षहरूको रहस्योउद्घाटनसँग पनि यो अध्ययनको औचित्य गाँसिएको छ ।

१.४ अध्ययनको उद्देश्य

यस अध्ययनका उद्देश्यहरू निम्नानुसार रहेका छन् :

क) विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकले अवलम्बन गरेको नेतृत्वशैलीको विश्लेषण गर्नु ।

ख) प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैलीले विद्यालय व्यवस्थापनमा पारेको प्रभावको लेखाजोखा गर्नु।

ग) प्रधानाध्यापकले नेतृत्व वहन गर्दा देखिएका समस्याहरू केलाउनु ।

घ) प्रधानाध्यापकहरूले अपनाउनु पर्ने व्यवहारिक नेतृत्व शैलीको खोजी गर्नु ।

१.५ अनुसन्धानात्मक प्रश्नहरू

प्रस्तुत शोधपत्रका उल्लेखित उद्देश्यहरू पूरा गर्नका लागि निम्नानुसारका अनुसन्धानात्मक प्रश्नहरू राखिएका छन् :

क) विद्यालयको व्यवस्थापनमा प्र.अ.हरूले अपनाउने नेतृत्वशैली कस्तो छ ?

ख) प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैलीप्रति सरोकारवालाहरूको दृष्टिकोण कस्तो छ ?

ग) प्र.अ.हरूको नेतृत्वशैलीको प्रकृति कस्तो छ ?

घ) प्र.अ.हरूसँग के कस्ता सामाजिक, व्यक्तिगत र प्रशासनिक गुणहरू हुन आवश्यक छ ?

ङ) प्र.अ.को नेतृत्वशैलीले कसरी सामूहिक भावनाको कदर गर्न सकेको छ ?

च) शैक्षिक तथा प्रशासनिक समस्या समाधान गर्न प्र.अ.का लागि कस्तो किसिमको नेतृत्व शैलीको आवश्यकता पर्दछ ?

छ) प्र.अ. र विद्यालय परिवार बीच कस्तो सम्बन्ध रहेको छ ?

ज) प्र.अ.ले शैक्षिक तथा प्रशासनिक नेतृत्व प्रदान गर्दा के कस्ता समस्याहरू भोग्नु परेको छ ?

झ) प्र.अ.लाई अन्य सरोकारवालाबाट के कस्तो सहयोग प्राप्त भएको छ ?

ञ) प्र.अ.को नेतृत्वशैलीले विद्यालय व्यवस्थापनमा कस्तो प्रभाव पारेको छ ?

ट) प्र.अ.का व्यावहारिक नेतृत्वशैलीहरू के कस्ता हुन्छन् ?

१.६ अध्ययनको परिसीमा

यो अध्ययन मोरङ जिल्लाको केराबारी स्रोत केन्द्रअन्तर्गतका सामुदायिक विद्यालयहरूमा मात्र सिमिति गरिएको छ । यस अध्ययनलाई प्रधानाध्यापकहरूले विद्यालय व्यवस्थापनमा अवलम्वन गर्ने नेतृत्वशैली र त्यसले विद्यालय व्यवस्थापन र सरोकारवालाहरूमा पारेको प्रभावको लेखाजोखा गर्ने कार्यमा सिमित गरिएको छ । विद्यालय व्यवस्थापनमा नेतृत्वशैलीले पारेको प्रभावको विश्लेषण गर्दा मुख्य गरी पठन पाठनमा पारेको प्रभाव, शिक्षक, अभिभावक र समुदायको सम्बन्धमा पारेको प्रभाव र सहभागीतामूलक निर्णय प्रक्रियामा पारेको प्रभावको लेखाजोखामा केन्द्रित गरिएको छ । यो

अध्ययन शैक्षिक सत्र २०६८/०६९ का निर्णय एवम् गतिविधिहरूलाई आधार मानि सम्पन्न गरिएको छ ।

१.७ प्रयोग गरिएका शब्दका परिभाषाहरू

सम्बन्धित शब्दावलीको संक्षिप्त रूपको अर्थ निम्नानुसार रहेको छ ।

नेतृत्वशैली	अगुवा व्यक्तिले आफ्ना मातहका व्यक्तिहरूलाई प्रभावित पार्न अपनाइने तौरतरिका ।
अभिभावक	विद्यालयको अभिलेखमा विद्यालयमा अध्ययनरत विद्यार्थीको अभिभावक भनि जनाइएको व्यक्ति ।
प्रश्नावली	अध्ययनको उद्देश्य पुरा गर्न तयार गरिने खुल्ला तथा बन्द किसिमका प्रश्नहरू ।
सामुदायिक विद्यालय	नेपाल सरकारबाट अनुदान पाउने गरी अनुमति वा स्वीकृती प्राप्त गर्ने विद्यालय ।
नेतृत्व	व्यक्तिको क्षमता वा हैसियत, जसले निर्दिष्ट लक्ष्य र उद्देश्य प्राप्तीमा सबैलाई समेट्न सक्छ ।
संस्थागत विद्यालय	नेपाल सरकारबाट नियमित रूपमा अनुदान नपाउने गरी अनुमति वा स्वीकृति प्राप्त गर्ने विद्यालय ।
शिक्षक	विद्यालयमा अध्यापन गर्ने व्यक्ति ।
नेता	कुनै राजनैतिक दल वा जनसमुदायलाई अशल बाटो देखाउने व्यक्ति वा समाजमा नेतृत्व दिन सक्ने व्यक्ति, अगुवा वा नाइके ।

परिच्छेद दुई : सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन तथा सैद्धान्तिक खाका

२.१ सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन

यस अध्ययनलाई अगाडि बढाउन प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैलीसँग सम्बन्धित निम्नलिखित लेख रचना तथा शोधकार्यहरूको पुनरावलोकन गरी ती पूर्वकार्यहरूको अध्ययनमा देखिएको अन्तर पत्ता लगाउने कार्य गरिएको छ ।

कटुवाल (२०६६) काअनुसार प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली, गैर राजनीतिक चरित्रका साथै अनुभवी र तालिम प्राप्त प्र.अ.ले मात्र विद्यालयको शैक्षिक तथा प्रशासनिक गतिविधिहरूमा नेतृत्व दिन सक्दछ । प्र.अ.पूर्ण प्रजातान्त्रिकशैलीको हुनु पर्दछ , विद्यालयका सबै सरोकारपक्षसँग रचनात्मक सहयोगको लागि अग्रसर हुन सक्नु पर्दछ , मौजुदा शिक्षा ऐन तथा शिक्षा नियमावलीको आधारमा काम, कर्तव्य तथा अधिकार प्रति सचेत हुनु पर्दछ, कुशल योजनाकार, संगठनकर्ता, निर्णय कर्ता र सञ्चार कर्ताको रूपमा प्रस्तुत भई विद्यार्थी, शिक्षक, अभिभावकहरूलाई विद्यालयको हितमा लाग्न अभिप्रेरित गर्न सक्नु पर्दछ ।

सिंह (२०६६) का अनुसार विद्यालयको प्र.अ.ले कुशल नेतृत्वशैली प्रर्दशन गर्न, शिक्षक व्यवस्थापन, स्रोत व्यवस्थापन, योजना निर्माण, शिक्षण सिकाइ क्रियाकलाप, विद्यालय र समुदाय बीचको सम्बन्धका बारेमा योजना बनाई अगाडि बढ्न जरुरी हुने कुरामा जोड दिइएका छन् ।

कानुनु किताब व्यवस्था समिति (२०५९) को छैटौ संशोधन २०६७ को परिच्छेद १७ को दफा ९४ मा प्र.अ. को काम कर्तव्य र अधिकारको उल्लेख गरिएको छ । जहाँ ३१ वाट काम कर्तव्य र अधिकारको व्यवस्था गरिएको छ । उल्लेखित काम कर्तव्य र अधिकारले प्र.अ.को भूमिकालाई महत्वपूर्ण स्थान दिएको छ । विद्यालयमा स्वच्छ र उपलब्धीमूलक शैक्षिक वातावरण तयार गर्न गराउन प्र.अ. को नेतृत्व सफल, प्रभावकारी तथा विद्यालय र समुदायमा सर्वमान्य हुन आवश्यक छ ।

कोइराला (२०६६) काअनुसार नेतृत्व शैलीलाई अभिप्रेरणात्मक शैली, सुपरिवेक्षणीय शैली र शक्ति शैलीका रुपमा वर्गिकरण गरिन्छ । जस मध्ये शक्ति शैलीलाई पनि निरङ्कुश एवम तनाशाही शैली, प्रजातान्त्रिक वा सहभागीतामूलक शैली र स्वतन्त्र तथा विधि सम्मत शैलीका रुपमा वर्गिकरण गरिन्छ । उल्लेखित विभिन्न शैलीहरूको आधारमा प्र.अ.हरूले

विद्यालयको शैक्षिक आर्थिक र प्रशासनिक व्यवस्थापन गरेको हुन्छ। तालिम, अनुभव, योग्यता, क्षमता, परिवेश आदिका आधारमा प्र.अ.हरूको नेतृत्व निर्देशित हुन्छ

अधिकारी (२०६७) काअनुसार संगठनलाई प्रभावकारी रुपले सञ्चालन गर्न सम्पूर्ण प्रशासनिक कार्यमा निर्णय प्रक्रियालाई महत्वपूर्ण मानिन्छ। संगठनलाई कसरी सञ्चालन गर्ने, भावी योजना कस्तो हुने र कसरी निर्माण गर्ने, विद्यमान कमिकमजोरीहरूलाई कसरी निराकरण गर्ने, आफ्ना कर्मचारीलाई कार्यप्रति उत्प्रेरित र उत्तरदायी बनाउन के कस्तो प्रबन्ध मिलाउने र संगठनको प्रभावकारीता हासिल गर्न के कस्ता रणनीतिहरू अवलम्वन गर्ने विषयमा प्रशासकले निर्णय लिइरहनु पर्ने हुन्छ। त्यस्तो निर्णयले संगठनको अस्तित्वमाथि नै प्रश्न खडा गर्दछ। तसर्थ निर्णय लिदा देशकाल परिस्थितिलाई समेत दृष्टिगत गरी सकेसम्म बहुसंख्यक मानिसको हितमा निर्णय लिनु पर्दछ।

पराजुली (२०६६) काअनुसार नेतामा स्व-नियन्त्रण गर्ने क्षमता हुनु पर्दछ। आत्मनियन्त्रणले ज्ञानको ढोका खोल्दछ। काम, कोध,लोभ, अहंकार जस्ता शत्रुबाट बच्न स्व-नियन्त्रण नै सर्बोत्तम उपाय हो। पाँच ज्ञानेन्द्रीय (रस.,रुप, गन्ध, शब्द र स्पर्श) प्रतिको महत्वकांक्षाले पनि नेतृत्वदायी व्यक्तिलाई पतन गराउँछ। प्र.अ. विद्यालयको नेता मात्र नभइ अरुको जस्तै मानवीय व्यक्तिगत गुणहरूले पनि उसलाई दिशानिर्देश गरेको हुन्छ। आत्मनियन्त्रण तथा पाँच ज्ञानेन्द्रिय प्रतिको महत्वकांक्षाको उचित व्यवस्थापन नगर्दा प्र.अ.को नेतृत्वशैली विद्यालय व्यवस्थापनको लागि हानिकार हुन सक्दछ।

गुरागाई (२०५८) काअनुसार प्र.अ. को नेतृत्वशैलीसँग सम्बन्धित विभिन्न महत्वपूर्ण पक्षहरूको अध्ययन गरी प्र.अ. ले आफ्नो नेतृत्वशैलीमा समयसापेक्ष परिवर्तन गर्दै अगाडि बढ्नु पर्दछ। अनुभव र तालिमको अभावका कारणले नेतृत्व असफल हुन्छ। समाधानका लागि प्र.अ. ले सहभागितामूलक प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली अवलम्वन गर्नुपर्ने, प्र.अ. को छनौट गर्दा अनुभवी, तालिम प्राप्त र माथिल्लो शैक्षिक योग्यता भएको हुनुपर्ने, विद्यालयलाई राजनीतिक गर्ने थलोको रूपमा प्रयोग गर्न नहुने,प्र.अ.लाई आफ्नो काम कर्तव्य र अधिकारको पूर्ण रूपमा जानकारी हुनुपर्ने उपायहरू अवलम्वन गर्नु पर्दछ।

२.२ सैद्धान्तिक खाका

यस अध्ययनमा प्राप्त हुने तथ्याङ्कहरूलाई विश्लेषण गर्न विभिन्न विद्वानहरूका सिद्धान्तलाई आधार मानि संरचनात्मक खाका तयार गरिनेछ। यस शोधकार्यलाई अगाडि

बढाउन निम्नलिखत विद्वानहरूको सिद्धान्तको पुनरावलोकन गरी संरचनात्मक धारणा तयार गरिएको छ ।

चेष्टटर आई, बनार्ड र बोर्ड टेड (१९४९) काअनुसार नेतृत्वका विभिन्न सिद्धान्तहरू मध्य गुणमूलक सिद्धान्त पनि एक हो । यस प्रकारको नेतृत्वशैलीअनुसार नेतृत्व एक त्यस्तो कला हो र एक नेताको रूपमा सफलता हासिल गर्न नेतामा विशिष्ट गुण र शैली आवश्यक हुन्छ जुन आर्जित नभई जन्मजात हुन्छ । शैक्षिक क्षेत्रमा पनि विशेष गुण आर्जन गरेका व्यक्तिहरूको अशल गुण, दक्षता, क्षमताका आधारमा शैक्षिक संस्था र उपलब्धीलाई सही मार्गमा लान सकिन्छ । यस्तोशैली निरङ्कुश र प्रजातान्त्रिक दुवै प्रकृतिको हुन सक्छ (कोइराला, र अन्य, २०६६ बाट उद्धृत) ।

चुम्वकीय वा वरदान नेतृत्वले नेतामा त्यस्तो असाधारण प्रतिभा वा गुण हुन्छ जुन प्रयोग गरेर उसले अरूलाई यस किसिमबाट प्रभावित गर्दछ कि प्रभावित हुने व्यक्ति उसको अनुयायी हुन तयार हुन्छ । अनुयायीहरू नेतृत्वसँगै लक्ष्य प्राप्तीतर्फ अगाडि बढ्दा उत्पन्न हुन सक्ने जोखिम बहन गर्न समेत तत्पर हुन्छ (कोइराला, २०६६) । यसमा नेतामा असाधारण प्रतिभा हुने हुँदा उसको शैली असमान्य हुन्छ । आफूमा रहेको प्रतिभा तथा आकर्षित गर्ने क्षमताको उपयोग गरेर छिट्टै अरुलाई आफ्नो अनुयायी बनाउन सक्षम हुन्छन् ।विद्यालयमा शैक्षिक नेताको रुपमा प्रध्यानाध्यापकले नेतृत्व वहन गरेको हुन्छ । शिक्षक, विद्यार्थी, कर्मचारीहरू प्र.अ.को मातहतमा हुन्छन् । वि.व्य.स.को भूमिका र अभिभावकसंगको सम्बन्ध प्र.अ.को क्षमता यो योग्यता र व्यवहारमा निर्भर हुन्छ । विद्यालय संचालनको कममा अनेक चुनौतिहरूको सामना गर्नु पर्दछ । मातहतका व्यक्तिहरू र अन्य सरोकारवाला पक्षलाई प्रभाव पार्न प्र.अ.संग विशेष गुण हुन जरुरी हुन्छ । प्र.अ.को बोली व्यवहार, इमान्दारीता र आकर्षक व्यक्तित्वको साथै योग्यता क्षमता र अनुभवले अरुलाई प्रभाव पार्न सकेको हुन्छ ।

स्वप्नदर्शी वा लक्ष्यीय नेतृत्वशैलीले संगठनका लागि लक्ष्यहरू निर्माण गरिदिने कार्य गर्दछ । त्यस्ता लक्ष्यहरू दूरदर्शीता तथा स्वप्नदर्शिताको आधारमा निर्माण गरिएको हुन्छ । लक्ष्यीय वा भविष्यद्रष्टा नेताहरू भविष्यमा हुनसक्ने घटनाहरूको वर्तमानमा नै लेखाजोखा गर्न सक्षम हुन्छन् (के.सी., २०५५) । यस्ता नेताहरूले निर्माण गरेका लक्ष्यहरू अनुयायीहरूलाई प्रष्ट तथा प्रभावकारी किसिमले अवगत गराउन सक्छन । यो नेतृत्वको मुख्य विशेषता भविष्यका लागि वर्तमानमा नै राम्रो सोच विचार गुर्न हो (ऐ)। शैक्षिक क्षेत्रमा

अनेक समस्याहरू रहेका छन् । विभिन्न चुनौतिहरूको समान प्र.अ.ले गर्नु पर्ने हुन्छ । प्र.अ. दुरदर्शी हुन पनि उतिकै आवश्यक छ । भोलि हुन सक्ने घटनाहरू तथा समस्याहरू प्रति सचेत हुनु पर्ने हुन्छ । विभिन्न विचार र उद्देश्य बोकेका मानिसहरूको नेतृत्व गर्दै अगाडि बढ्नु पर्ने परिपेक्षमा प्र.अ.ले गरेका निर्णयहरू र नेतृत्व शैलीले दूरगामी प्रभाव पर्दाछ ।

परिवर्तन योग्य नेतृत्व र प्रवन्धक वा सुधारात्मक सिद्धान्तअनुसार रुपान्तरणात्मक वा परिवर्तन योग्य नेतृत्वले अनुयायीको मूल्य, मान्यता, विश्वास तथा आवश्यकतामा परिवर्तन ल्याइदिन्छ । नेताहरूले आफ्नो लक्षण प्रतिभा प्रयोग गरेर ती कुराहरूमा रूपान्तरण ल्याउन साथै लक्ष्य प्राप्ती गर्न अनुयायीहरूलाई प्रोत्साहित गर्न सक्छन् (कोइराला र अन्य २०६६) । रूपान्तरणमा नेताहरूमा वैचारिक उत्तेजना जगाइदिने तथा अरूलाई आफ्नो प्रतिभाद्वारा प्रभावित गर्न सक्ने खुवी हुन्छ । त्यसैगरी प्रबन्धक नेतृत्वले आफ्ना अनुयायीलाई निर्देशन सल्लाह र सुझाव दिने गर्दछन् । कार्य पद्धतिका लागि स्पष्ट रूपमा भूमिका बताउने र लक्ष्य हासिल गर्ने कार्य तर्फ उन्मुख गराउने कार्य गर्दछन (के.सी., २०५५) । यो यथास्थितिवादी चिन्तन राख्ने नेतृत्व हो । प्र.अ.को नेतृत्व शैली विद्यार्थीको भविष्य संग जोडिएको हुन्छ । शिक्षक, कर्मचारीको रोजिरोटी संग गाँसिएको हुन्छ । प्र.अ.ले नेतृत्व गर्ने शैलीले विद्यालयको शैक्षिक परिर्वतन गर्न सक्नु पर्ने कुरामा सरोकारवालाको विश्वास रहेको हुन्छ ।

प्रध्यानाध्यापक योग्य भइदिदा सरोकारवालाहरूको भावना कदर हुनुको साथै विद्यालयमा ठूलो परिवर्तन ल्याइदिन्छ । प्र.अ. आफ्नो प्रतिभाको प्रयोग गरेर अनुयायीहरूलाई प्रोत्साहित गर्नुका साथै उनीहरूका मूल्य मान्यता तथा विश्वासमा परिवर्तन ल्याइदिन्छ । यसरी अनुयायीलाई उपयुक्त निर्देशन, सुझाव तथा सल्लाह दिन प्रवन्धकीय नेतृत्वको आवश्यक हुन जान्छ ।

माथि उल्लेखित नेतृत्वसँग सम्बन्धित सिद्धान्तहरूसँग विद्यालयका प्र.अ.हरूको नेतृत्वशैली आधारीत हुन्छ । मुख्य गरी नेतृत्वशैली प्रजातान्त्रिक, स्वतन्त्र र निरंकुश वा स्वेच्छाचारीता आधारित भएको पाइन्छ । प्र.अ.ले आफ्नो दायित्व निर्वाह गर्न अपनाइएको शैली शैक्षिक तथा प्रशासनिक व्यवस्थापन तर्फ उद्देश्य उन्मुख हुन सकेमात्र विद्यालयको उन्नति र प्रगतिमा सहायक सिद्ध बन्न सक्दछ (कोइराला,२०६५) । तसर्थ यस शोधपत्रको लागि उल्लेखित सन्दर्भ साहित्य र विभिन्न सिद्धान्तहरूले महत्वपूर्ण सहयोग पुऱ्याएको छ ।

२.३ पुनरालोकनको उपादेयता

यो शोधपत्र प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैलीसँग सम्बिन्धत भएको हुनाले प्रचलनमा रहेका प्र.अ.का शैलीहरूको अध्ययन यस शोधपत्रका लागि महत्वपूर्ण बन्न सकेको छ। गैह्र राजनितिक चरित्र, तालिम, अनुभव, शैक्षिक योग्यताले शैलीलाई प्रभाव पार्ने कुरालाई स्वीकार गरिएको छ। प्र.अ.ले प्रचलित शिक्षा ऐन नियमावलीको अध्ययन र सोहि अनुसारको व्यवहार गर्नु जरुरी हुने विषयलाई पनि सन्दर्भ साहित्यले विशेष जोड दिएको छ। उल्लेखित प्रजातान्त्रिक, निरङ्कुश र स्वतन्त्रत शैलीहरूको आधारमा प्र.अ.हरूको शैली पहिचानका लागि सहयोग पुगेको छ। नेतृत्वशैलीले प्रभाव पार्ने विभिन्न पक्षहरूमा तुलनात्मक अध्ययन गरिएको आधारमा नमुना छनौटमा परेका प्र.अ.हरूको शैलीको अध्ययन गरी कुन शैली अपनाएको छ सोको पहिचान गर्न सहज भएको छ। सङ्गठन सञ्चालन गर्ने, योजना निर्माण गर्ने, कमी कमजोरीहरूको निराकरण गर्ने, शिक्षक कर्मचारीलाई उत्प्रेरित गर्ने उपायको खोजी गर्न समेत सन्दर्भ साहित्यले सहयोग पुऱ्याएको छ। नेतृत्वशैलीलाई सर्वमान्य तथा सर्व स्वीकारर्य बनाउन आत्म नियन्त्रण गर्ने क्षमताको विकास हुन जरुरी हुने कुरा उल्लेख गरिएको छ। यसर्थ पाँच ज्ञानेन्द्रहरूको महत्व शिक्षकका व्यक्तिगत गुणसँग जोडिने हुनाले प्र.अ.को नेतृत्वको पहिचान र व्यवहारिक नेतृत्वको छनौटका लागि उल्लेखित सन्दर्भ साहित्य आवश्यक भएको छ। त्यस्तै प्र.अ.ले नेतृत्वशैलीलाई समय सापेक्ष परिवर्तन गर्दै जानु पर्ने विषयवस्तु समेत उल्लेख गरिएको छ। शोधपत्रमा उल्लेखित प्र.अ.मा हुनु पर्ने तालिम योग्यता क्षमतामा विशेष जोड दिएको छ। प्र.अ.को नेतृत्वशैलीलाई व्यावहारिक बनाउन प्र.अ.सँग के कस्ता गुण तथा क्षमता हुन जरुरी हुन्छ भन्ने तथ्यहरू सन्दर्भ साहित्यको समीक्षाबाट स्पष्ट हुन सकेको छ।

यस शोधपत्रलाई अगाडि बढाउने क्रममा विभिन्न विद्वानहरूका सिद्धान्तहरूको पुनरावलोकन गरिएको छ। सिद्धान्तको अध्ययनले शोधकार्यलाई सहयोग पुऱ्याएको छ। प्रधानाध्यापक एउटा शैक्षिक नेता हो। विद्यालयको शैक्षिक, आर्थिक, भौतिक व्यवस्थापनको नेतृत्व मुख्य गरी प्र.अ.बाट नै भएको हुन्छ। तसर्थ नेतृत्वसँग सम्बन्धित भएर उल्लेख गरिएका विभिन्न सिद्धान्तहरू विषयवस्तुसँग सम्बन्धित भई अध्ययनमा सहयोग बन्न सकेका छन्। गुणमूलक सिद्धान्तले नेतामा विशिष्ट गुण र शैली हुन आवश्यक छ। जुन आर्जित नभई जन्मजात हुने विषयमा जोड दिएको छ। शैक्षिक क्षेत्रमा पनि विशिष्ट गुण भएको

व्यक्ति मात्र नेता हुन सक्ने भएकोले विशिष्ट गुण भएको व्यक्तिबाट मात्र नेतृत्वको आशा गर्न सकिन्छ । यो सिद्धान्तको आधारमा उसले अवलम्न गर्दै ल्याएको नेतृत्वशैलीसँग प्राप्त गरेको गुणसँग दाँजेर हेर्न सहयोग पु¥याएको छ । त्यस्तै नेताले आफूसँग भएको असाधारण प्रतिभा र गुणको प्रयोग गरेर आफ्ना अनुयायीहरूलाई प्रभावित पारि रहेको हुन्छ । शैक्षिक नेताको रूपमा स्थापित प्र.अ.सँग यस्ता गुण र आकर्षण हुनु पर्दछ । जसबाट आफ्ना मातहतका कर्मचारी तथा शिक्षकहरू परिचालित हुन सकुन । प्र.अ.हरूले अपनाएको शैलीहरूसँग उसँग रहेको चुम्बकिय नेतृत्वलाई दाँजेर अध्ययन गर्न उल्लेखित सिद्धान्तले सहयोग पु¥याएको छ । नेतामा हुने अर्को गुण दुरदर्शिता तथा स्वप्नदर्शिता पनि हो । यिनै गुणहरूको आधारमा नेतृत्वले विभिन्न योजनाको निर्माण गरेको हुन्छ । शैक्षिक क्षेत्रमा प्र.अ.ले पनि भविष्यमा हुन सक्ने घटनाहरूको लेखाजोखा वर्तमानमा नै गर्न सक्नु पर्दछ । यस्तो सिद्धान्तको नजिक पुगेर अध्ययन गर्दा वर्तमान परिपेक्षमा प्र.अ.ले अपनाउँदै ल्याएको नेतृत्वशैली लक्षिय वा स्वप्नदर्शि नेतृत्वसँग कति प्रभावित छ, विश्लेषण गर्न सहयोग पु¥याएको छ । नेतृत्वसुधारात्मक पनि हुनु पर्दछ । समय र परिस्थितिलाई ध्यानमा राखेर अगाडि बढ्न सक्नु पर्दछ । कतिपय विद्यालयका प्र.अ.हरूको शैली निरङ्कुश पनि भएको क्रममा यस्तो शैलीलाई सुधार गर्न आवश्यक सुझाव दिन पनि यो सुधारात्मक सिद्धान्त महत्वपूर्ण बन्न सकेको छ ।

परिच्छेद तीन : अध्ययन विधि

अध्ययन तथा अनुसन्धान कार्य आफैमा जटिल र महत्वपूर्ण कार्य हो । यसले कुनै समस्या वा विषयवस्तुको बारेमा विस्तृत जानकारी प्रदान गरी निष्कर्षमा पुग्न मद्धत गर्दछ । विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली अध्ययन शीर्षकका प्रस्तुत शोधपत्रको लागि विद्यालयका प्र.अ., शिक्षक, वि.व्य.स. र विद्यार्थीहरूमा प्रश्नावली, छलफल, अन्तरक्रिया, अन्तर्वार्ता र प्रत्यक्ष अवलोकन सर्वेक्षण गरी प्राप्त तथ्याङ्कको विश्लेषण र विवेचना गरिएको छ । विद्यालय सर्वेक्षणको अधारमा गरिएको विश्लेषणात्मक र अनुसन्धानात्मक अध्ययन नै विधिको रुपमा लिइएको छ ।

३.१ अनुसन्धानको ढाँचा

यस शोधकार्यलाई पूरा गर्नका लागि दुईवटा अनुसन्धनात्मक ढाँचा प्रयोग गरिएको छ । जुन परिमाणात्मक र गुणात्मक दुवै मिश्रीत ढाँचामा आधारित भइ गरीएको छ ।

३.२. जनसङ्ख्या

यो शोध कार्य मोरङ जिल्लाको केरावारी स्रोतकेन्द्र अन्तरगत विद्यालयका प्र.अ.को नेतृत्वशैलीको अध्ययनसँग सम्बन्धित छ ।प्रस्तुत अध्ययन केराबारी स्रोतकेन्द्र भित्रका ३४ वटा सामुदायिक विद्यालय र यि विद्यालयहरूसँग सम्बन्धित प्रधानाध्यापक, शिक्षक, विद्यार्थी, वि.व्य.स. र अभिभावकहरू यस अध्ययनको जनसंख्या रूपमा रहेका छन् ।

३.३ नमुनाको छनौट

अध्ययनका लागि आवश्यक तथ्याङ्क संकलन गर्न केरावारी स्रोत केन्द्रका ५ वटा समुदायिक विद्यालयहरूको छनोट गरीएको छ । छनोटमा परेका विद्यालयका प्र.अ.हरू ५ जना, वि.व्य.स. का अध्यक्षहरू ५ जना, शिक्षक २/२ जनाको दरले १० जना र विद्यार्थीहरू ५/५ जनाको दरले २५ जना पर्ने गरी छनोट गरिएको छ । साथै वि.नि. १ जना, स्रोतव्यक्ति १ जना र सरोकारवाला अभिभावक २/२ जनाको दरले १० जना छनोट गरिएको छ ।

३.४ नमुना छनौट विधि

अध्ययनका लागि आवश्यक तथ्याङ्क सङ्कलन गर्न नमुना छनोट गर्दा उद्देश्यमूलक र दैवी गरी दुई वटा विधिको प्रयोग गरिएको छ। छनोट क्रममा विद्यालयको छनोट उद्देश्यमूलक विधिको प्रयोग गरी प्र.वि. १, नि.मा.वि. २ र मा.वि. २ को संख्यामा गरिएको छ। उक्त विद्यालयका प्र.अ. स्रोत व्यक्ति, वि.नि. र वि.व्य.स. अध्यक्षको छनोट उद्देश्यमूलक विधिवाट सम्पन्न गरीएको छ। त्यसै गरी सम्भावनायुक्त नमुना छनोट विधिको प्रयोग गरी शिक्षक, विद्यार्थी र अभिभावकको छनोट गरीएको छ।

३.५ नमुना छनौटको आधार

अध्ययनका लागि कार्यक्षेत्र भित्र नमुनाको रूपमा छनोट भएका विद्यालयहरू, प्र.अ, वि.व्य.स. अध्यक्षहरू, विद्यार्थी, शिक्षक र अभिभावकको छनोटका लागि निम्नानुसारको आधारलाई उपयोग गरिएकोछ। भौगोलिक, आर्थिक व्यवस्थापन, स्थापना अवधि, तहको आधारमा विद्यालयको छनौट गरिएको छ। त्यस्तै शिक्षकको छनोट भने लिङ्ग, तालिम, जेष्ठता, स्थानियता, शैक्षिक, योग्यता, तहका आधारमा छनोट गरिएकोछ। त्यस्तै विद्यार्थीका लागि तह, छात्रछात्रा, रोलनम्बर र अभिभावकहरूको छनोटका लागि, वि.व्य.स. मा प्रतिनिधित्व, विद्यालयसँग नियमित सम्पर्कमा रहने नरहने, साक्षर निरक्षरका आधारमा नमुना छनोट कार्यलाई सम्पन्न गरिएको छ।

३.६ अनुसन्धानका साधनहरू

यस अध्ययनमा अनुसन्धानका लागि निम्न साधानहरू प्रयोग गरिएको छ :

३.६.१ प्रश्नावली

अध्ययनको उद्देश्य पूरा गर्न आवश्यक पर्ने तथ्यहरू सङ्कलनका लागि विद्यालयका प्र.अ., स्रोतव्यक्ति, वि.नि., शिक्षक, विद्यार्थी., वि.व्य.स. अध्यक्ष तथा अभिभावकका लागिका प्रश्नावली प्रयोग गरिएको छ। जसलाई अनुसूची १-५ सम्ममा समावेश गरिएको छ।

३.६.२ अवलोकन फारम

विद्यालयको भौतिक, शैक्षिक र प्रशासनिक व्यवस्थापनको तथ्याङ्क सङ्कलन गर्न सम्बन्धित विद्यालयको अवलोकन गरिएको छ। जसका लागि अलोकन फारम प्रयोग गरिएको छ। अवलोकन फारम अनुसूची ९ मा प्रस्तुत गरिएको छ।

३.६.३ अन्तरवार्ता प्रश्नावली

अध्ययनमा प्र.अ., शिक्षक विद्यार्थी, वि.व्य.स.अध्यक्ष र अभिभावकको मतलाई अन्तरवार्ता प्रश्नावलीद्वारा संकलन गरिएको छ। अन्तारवार्ता प्रश्नावलीको नमुना अनुसूची ७ र ८ मा प्रस्तुत गरिएको छ।

३.६.४ लक्षित समूह छलफल निर्देशिका

कार्य क्षेत्रमा जानु अगावै लक्षित समूहको पहिचान गरी यो साधन प्रायेगका लागि लक्षित समूह छलफल निर्देशिका तयार गरी प्रयोगमा ल्याइएको छ। यसलाई अनुसूची ६ मा प्रस्तुत गरिएको छ।

३.७ साधनहरूको बैधता

अध्ययनमा प्रश्नावली, अवलोकन, फारम, अन्तर्वार्तालाई महत्वपूर्ण साधनको प्रयोग गरी तथ्याङ्क संकलन गरिएको छ। सो क्रममा साधनको वैधतामा समेत ध्यानपुऱ्याएको छ। शोध निर्देशकसँगका छलफल तथा सुझावहरूका आधारमा साधनको तयारी गरिएको छ। सहपाठी तथा शोध निर्देशक समेतमा छलफल गरी तयार पारिएको छ। अनुसन्धान कार्य पूरा गरेका स्रोतकेन्द्र भित्रका एंव अन्य अगुवा शोधार्थीहरूसँग साधनको वैधतामा छलफल चलाएको छ। अगुवा शोधार्थीहरूले प्रयोग गरेका साधनहरूको समेत अध्ययन गरी साधानहरू तयार पारिएको छ।

३.८ तथ्याङ्कका स्रोतहरू

यस अध्ययनका लागि निम्नलिखित स्रोतबाट तथ्याङ्कको प्रयोग गरिएको छ :

३.८.१ प्राथमिक स्रोत

साधनको प्रयोग गरी प्र.अ., वि.व्य.स. पदाधिकारी, अभिभावक, शिक्षक, स्रोतव्यक्ति, विद्यार्थी, वि.नि बाट प्राप्त तथ्याङ्कलाई प्राथमिक स्रोतको रूपमा लिइएको छ ।

३.८.२ द्वितीय स्रोत

वि.व्य.स. बैठक पुस्तिका, स्टाफ बैठक पुस्तिका, शैक्षिक अभिलेख फाइल, विद्यालयमा उपलब्ध तथ्याङ्कहरू, प्र.अ., शिक्षक र विद्यार्थी अन्तरक्रियाका निर्णय र पुस्तक, पत्रपत्रिकालाई द्वितीय स्रोतको रूपमा लिइएको छ ।

३.९ तथ्याङ्क सङ्कलन विधि

यस अध्ययन कार्यलाई पूर्णता प्रदान गर्नका लागि तथ्याङ्क संकलनका प्रकियालाई अगाडि वढाउन अध्ययनकर्ता प्रत्यक्ष अध्ययन क्षेत्रमा गइ प्रश्नावली भराउने साथै अन्तरवार्ता प्रश्नावली समेत प्रयोगमा ल्याइ अवलोकनद्वारा प्र.अ.को नेतृत्वशैलीको अध्ययन गरिएको छ । लक्षित समूह छलफलका लागि समेत अनुसन्धानकर्ता आफै उपस्थित भई निर्देशिका अनुसार छलफल संचालन गरी सूचना संकलन गरिएको छ । नमुना छनोटका लागि छानिएका विद्यालयका विद्यार्थी, शिक्षक, प्र.अ., वि.व्य.स. अध्यक्ष, अभिभावक, स्रोतव्यक्ति तथा वि.नि सँग अध्ययनको उद्देश्य पुरा हुने गरी छलफल गराइएको छ । अनुसन्धानकर्ता आफै अध्ययन क्षेत्रमा उपस्थित भइ तोकिएका अनुन्धानका साधनहरूको प्रयोग गरिएको छ ।

३.१० तथ्याङ्क विश्लेषण विधि

प्राप्त तथ्याङ्कलाई सम्पादन, तथ्याङ्कको साङ्केतिकरण, वर्गीकरण र तालिकीकरण गरी प्रस्तितुकरण गर्न योग्य बनाइएको छ । संकेत गरिएका गुणात्मक तथ्याङ्कको संक्षेपीकरण र गुणात्मक टीपोर्टको वर्गीकरण गरी विश्लेषण प्रक्रिया पूरा गरिएको छ । संख्यात्मक तथ्याङ्कको विश्लेषण र प्रस्तुतिकरणका लागि रेखा चित्रका साथै तालिका, ग्राफ, चार्ट र वर्णनात्मक माध्यमबाट प्रस्तुत गरिएको छ । प्राप्त तथ्याङ्कलाई गुणात्मक र परिणात्मक विधिको प्रयोग गरी व्याख्या र विश्लेषण गरीएको छ ।

परिच्छेद चार: तथ्याङ्कको विश्लेषण र प्रस्तुतीकरण

यस अध्ययनको उद्देश्य पुरा गर्न विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूले अवलम्वन गर्ने नेतृत्वशैली र त्यसले पारेको प्रभावको लेखाजोखा गर्न योजना निर्माण प्रक्रिया, संगठन सञ्चालन, निर्णय प्रक्रिया, सञ्चार प्रक्रिया, निर्देशन तथा नियन्त्रण प्रक्रिया र सुपरिवेक्षण तथा अनुगमन प्रक्रियाको अध्ययन र विश्लेषण गरीएको छ । त्यसैगरी प्रधानाध्यापकले नेतृत्व वहन गर्ने क्रममा देखिएका समस्या र चुनौतिका लागि शिक्षक, कर्मचारी, अभिभावक र विद्यालय व्यवस्थापन समितिसंग सम्बन्धित विषयमा विश्लेषण गरीएको छ । यसका साथै नेतृत्व निर्वाह गर्दा देखिएका समस्याहरू र समाधानका उपायहरू समेत प्रस्तुत गरीएको छ ।

४.१ प्रध्यानाध्यापकले अवलम्वन गरेको नेतृत्वशैली

यस अध्ययनको मुख्य उद्देश्य सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ.हरूले अवलम्वन गर्ने गरेको नेतृत्वशैली तथा कार्यशैलीको पहिचान गर्नु नै हो । उनीहरूले अवलम्वन गर्ने नेतृत्वशैली कस्तो छ ? उनीहरूको नेतृत्वशैली तथा कार्यशैलीलाई कसरी बढी भन्दा वढि प्रजातान्त्रिक बनाउन सकिन्छ भन्ने विषय नै प्रमुख विषयको रूपमा रहेको छ ।

४.१.१ योजना निर्माण प्रक्रिया

योजना भन्नाले निर्धारित उद्देश्यहरू परिपूर्ति गर्नको लागि बनाइएको कार्यक्रमहरूको रुपरेखा नै योजना हो । जसमा कार्य प्रारम्भ गर्नु पूर्व के गर्ने ? कहिले गर्ने ? कसरी गर्ने ? कहाँ गर्ने ? कसका लागि गर्ने ? जस्ता प्रश्नहरूमा आधारित भएर अगाडि वढ्नु आवश्यक हुन्छ । योजनाले भविष्यमा सम्पन्न गरिने सम्पूर्ण क्रियाकलापहरू पूर्व तयारी अवस्थामा रहनका लागि आवश्यक आधारहरू प्रदान गर्दछ । यसरी पूर्व तयारीको अभावमा कार्य प्रारम्भ गर्ने प्रयास गरियो भने निर्धारीत उद्देश्यहरू अधुरा र अपुरा भई समय, साधन तथा स्रोतहरूको दुरूपयोग हुन जान्छ । त्यसकारण उद्देश्यहरू परिपूर्ति गर्ने क्रममा हरेक कार्यको थालनी पूर्व सम्वन्धीत कार्यले राखेको लक्ष्य तथा उद्देश्यहरू के के हुन सक्छन र ती उद्देश्यहरूलाई पूर्णता प्रदान गर्नका लागि तयार गरीएको सैद्धान्तिक खाकाहरू नै योजना हो । त्यसैले विद्यालयमा गरिने जति पनि योजनाहरू छन् त्यसका प्र.अ.हरूले निर्वाह गर्ने प्रयास गरीएको छ ।

विद्यालय बालवालिकाहरूको उज्जवल भविष्य निर्माण गर्ने थलो भएको हुँदा त्यस संस्थामा प्र.अ.को नेतृत्वमा वार्षिक कार्य तालिका, वार्षिक कार्ययोजना, वार्षिक शैक्षणिक योजना र दैनिक तथा साप्ताहिक कार्यतालिकाहरू तयार भएका हुन्छन् । विद्यालयमा आवश्यक पर्ने यी महत्त्वपूर्ण योजनाहरू निर्माण गर्नै क्रममा प्र.अ.ले आफ्ना सहकर्मी शिक्षकहरूको राय सल्लाह तथा सुझावहरू कतिको लिनु हुन्छ ? भनी गरिएको स्थलगत अध्ययन सर्वेक्षण र भराइएका प्रश्नावलीका आधारमा विश्लेषण गर्दा सामुदायिक विद्यालयका ६०% शिक्षकहरूका अनुसार प्राथमिक विद्यालयका प्र.अ.हरूले संभव भए सम्म सम्पूर्ण शिक्षकहरूलाई एकै थलोमा राखि छलफल गरि निमार्ण गरिन्छ भन्ने जवाफ प्राप्त भएको छ । विद्यालयको कार्य विभाजनका सम्वन्धमा सामुदायिक विद्यालयमा शिक्षक दरवन्दी संख्याको कमिले वहुकक्षा शिक्षण गर्नु पर्ने भएको कारण शैक्षिक उपलव्धी अनुमान गरिए अनुसार नभएको भन्ने पाइएको छ ।

त्यसै गरी वार्षिक योजना वनाउँदा सामुदायिक विद्यालयमा सबैको सहभागितामा तयार गरिन्छ भन्नेहरू ७०% र ३०% ले आफै पहल गर्नु पर्छ भन्ने थियो । योजना निर्माणमा शिक्षक तथा कर्मचारीहरूको सहभागिताको आधारमा सुझाव सल्लाह लिएर प्र.अ. बाट सम्पन्न गरिन्छ भन्ने शिक्षकहरू ६०% भएको पाइएको छ । त्यसै गरी कसैलाई पनि सहभागि नगराई र थाहा नै नदिइ आफुखुसी आफ्नै अनुकुलतामा निर्णय गरिन्छ भन्ने शिक्षकहरू ४०% रहेको पाइएको छ । यसर्थ योजना निर्माणमा ६०% प्र.अ. हरूले प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली अपनाईएको देखिएको छ । त्यसैगरी प्र.अ. ले सवैसंग सल्लाहगरी दैनिक कार्यतालिका वनाइन्छ भन्ने शिक्षक ८०% र एक्लै वनाएर भित्तामा टास्नुहुन्छ र वास्ता गर्नु हुदैन भन्ने २०% भएको पाइएको छ । यसर्थ कार्यतालिका निर्माणमा पनि ८०% प्र.अ.हरूले प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली स्वीकार गरेको देखिन्छ ।

योजना निर्माणको क्रममा विद्यालयमा सञ्चालन हुने अतिरिक्त क्रियाकलाप सम्बन्धी योजना निर्माण गर्दा प्र.अ. आफू समेत सहभागि भई कार्यक्रम निर्माण तथा सञ्चालनमा अग्रसरता भएको पाइन्छ भन्ने शिक्षक ६०% रहेको पाइएको छ भने सम्पूर्ण जिम्वेवारी आफै लिई काम गरिन्छ भन्ने शिक्षक २०% र सम्पूर्ण जिम्मेवारी शिक्षकलाई दिइन्छ भन्ने शिक्षक २०% रहेको पाइएको छ ।

यसर्थ प्र.अ.को नेतृत्वमा निर्माण हुने योजनाहरू दैनिक कार्यतालिका, वार्षिक योजना र अतिरिक्त क्रियाकलापहरूमा सामुदायिक विद्यालयहरूमा प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली भएको

देखिन्छ । विद्यालयमा शिक्षण सिकाइ क्रियाकलापलाई सुव्यवस्थीत बनाउन प्र.अ.ले आफ्नो नेतृत्वमा योजना तर्जुमा गरी तिनको कार्यान्वयन गराउनु पर्ने हुन्छ । प्र.अ.को योजना निर्माण गर्दा अपनाइएको शैली तालिकामा देखाइएको छ ।

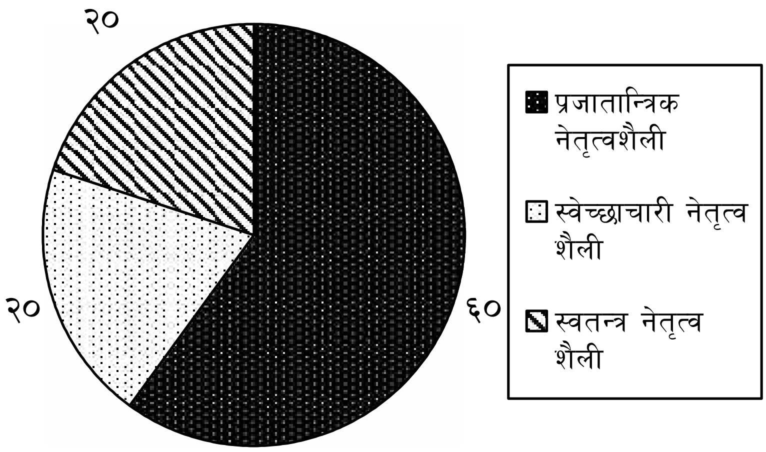
तालिका नं. १ : योजना निर्माणमा प्र.अ.को नेतृत्व शैली

नेतृत्व शैली	सामुदायिक विद्यालयको शिक्षक संख्या १०	
	संख्या	प्रतिशत
प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली	६	६०
स्वेच्छाचारी नेतृत्व शैली	२	२०
स्वतन्त्र नेतृत्व शैली	२	२०

स्रोतः स्थलगत सर्वेक्षण, २०६९

माथिको उल्लेखित तालिकाको अध्ययन गर्दा प्रजातान्त्रिक शैली अपनाउने प्र.अ.हरूमा सामुदायिक विद्यालयका ६०%, स्वेच्छाचारी नेतृत्व शैली अपनाउने २०% र स्वतन्त्रनेतृत्व शैली अवलम्वन गर्ने प्र.अहरू २०% रहेको देखिन्छ । माथि उल्लेखित तालिकालाई वृत्त चित्रमा यसरी देखाउन सकिन्छ ।

चित्र नं. १: योजना निर्माणमा प्र.अ.को नेतृत्व शैली



वार्षिक योजना निर्माण अन्तरगत वार्षिक कार्य तालिका निर्माण गर्ने क्रममा प्र.अ.को नेतृत्व शैली अध्ययन गरिएको छ । वार्षिक योजना बनाउँदा प्र.अ.को नेतृत्व शैली कस्तो छ भनी शिक्षकहरूसँग छलफल गरीएको थियो । यसमा १० जना शिक्षक मध्ये ४०%

प्र.अ.हरूले प्रजातान्त्रिक शैली अपनाइ सवैसंग समन्वय गरी निर्माण गर्ने गरेको पाइयो भने २०% प्र.अ.हरूले कसैको सल्लाह नलिइ निरंकुश शैली प्रयोग गरी निर्माण गरेको पाइयो । यसै गरी २०% प्र.अ.हरूले शिक्षकले जताजता भन्छन सोही अनुरुप लागु हुनेगरी स्वतन्त्र छाडिदिने गरेको पाइयो ।

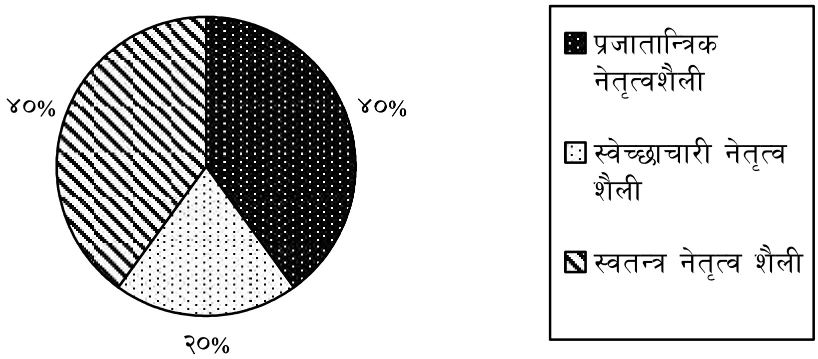
तालिका नं.२: योजना निर्माण अन्तर्गत वार्षिक कार्यतालिका निर्माणमा नेतृत्व शैली

नेतृक्त्व शैली	सामुदायिक विद्यालयको शिक्षक संख्या १०	
	संख्या	प्रतिशत
प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली	४	४०
स्वेच्छाचारी नेतृत्व शैली	२	२०
स्वतन्त्र नेतृत्व शैली	४	४०

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण, २०६९

माथिको तालिका हेर्दा वर्षभरिको कार्यक्रमको योजना निर्माण गर्दा प्रजातान्त्रिक शैली निर्माण गर्ने प्र.अ.४०% निरंकुश वा स्वेच्छचारी शैलीबाट २०% र स्वतन्त्र शैलीबाट ४०% प्र.अ.हरूले योजना निर्माण गर्ने गरेको देखिन्छ । माथिको तालिकालाई वृत्त भित्रमा यसरी देखाउन सकिन्छ ।

चित्र नं. २: वार्षिक कार्यतालिका निर्माणमा प्र.अ.को नेतृत्व शैली



४.१.२ संगठन सञ्चालन प्रक्रिया

विद्यालयलाई व्यवस्थित रुपले सञ्चालन गर्ने विद्यालय व्यवस्थापन पनि एक महत्वपूर्ण पक्ष हो । मानवीय साधन स्रोतको समुचित व्यवस्था नै व्यवस्थापन हो । सिङ्गो

शैक्षिक संस्थालाई व्यवस्थित ढङ्गबाट सञ्चालन गर्ने जिम्मेवारी संस्थाको प्रमुख व्यक्तिको रहन्छ । यसका साथै शिक्षक, कर्मचारी, अभिभावक तथा वि.व्य.स.हरूको उत्तिकै भूमिका रहेको हुन्छ । विद्यालय सञ्चालनका लागि जति पनि मानवीय साधनस्रोतहरू छन् त्यसको समुचित परिचालन गरी कार्यलाई व्यवस्थित गर्ने कला नै व्यवस्थापन हो । प्रभावकारी व्यवस्थापनको सम्पूर्ण दायित्व प्र.अ.को रहेको हुन्छ । यसका लागि सरोकारवाला सवैले साथ दिन आवश्यक हुन्छ । सोहि आधारमा निर्धारित उद्देश्य पूरा गर्न आफ्नो कुशल नेतृत्वप्रयोग गर्न आवश्यक हुन्छ ।

प्र.अ.को नेतृत्वशैली अन्तरगर्त संगठन प्रकृयालाई पनि समावेश गरिएको छ । नमुना छनौट गरिएका विद्यालयहरूको वि.व्य.स. अध्यक्ष तथा शिक्षकहरूसंग विद्यालयको संगठन प्रक्रियासंग सम्वन्धित प्रश्नावली पु¥याइएको थियो । वितरित प्रश्नावली, अवलोकन तथा अन्तरक्रियाबाट प्राप्त तथ्याङ्कमा आधारित भएर व्याख्या तथा विश्लेषण गरिएको छ ।

संगठन सञ्चालन तथा कार्य विभाजन गर्दा आफू पनि सहभागि भइ अरूलाई समेत प्रोत्साहीत गरि सहभागि गराई प्र.अ.ले प्रजातान्त्रिक शैली प्रस्तुत गर्ने गरेको भनि सामुदायिक विद्यालयका ४०% शिक्षकहरूले राय प्रस्तुत गरेको छन् । यस्तै कार्य विभाजन तथा संगठन सञ्चालनमा प्र.अ.ले स्वेच्छाचारी नेतृत्व वहन गर्ने गरेको छ भन्ने सामुदायिक विद्यालयका २०% शिक्षकहरू रहेका छन् । त्यस्तै कार्य विभाजनको जिम्मेवारी तथा संगठन सञ्चालनमा शिक्षकलाई नै दिएर प्र.अ. स्वतन्त्र रहन्छन भनि राय पेश गर्ने शिक्षकहरू ४०% रहेका छन् ।

उल्लेखित तथ्यको अध्ययन गर्दा विद्यालयमा संगठन सञ्चालनमा प्र.अ.हरूले शिक्षकको सहभागितालाई प्राथमिकता दिएको देखिन्छ । त्यस्तै उही अनुपातमा प्र.अ. आफू अलगै बसी शिक्षकहरुलाई नै जिम्मेवारी सुम्पिएको अवस्था देखिन्छ भने स्वेच्छाचारी प्र.अ.को संख्या तुलनात्मक रूपमा कमि देखिन्छ ।

विद्यालयको शैक्षिक वातावरणलाई स्वच्छ बनाउन प्र.अ.को भूमिका सर्न्दभमा सोधिएका प्रश्नहरूको जवाफमा शिक्षण कार्य लगायत विद्यालयका अन्य कार्यहरूमा लाग्न शिक्षक तथा कर्मचारीलाई प्रोत्साहित गरी प्र.अ.बाट प्रजातान्त्रिक शैलीमा काम गरिन्छ भन्ने शिक्षकहरू ६०% रहेका छन् । विद्यालयमा उपयुक्त शैक्षिक वातावरण कायम गराउन प्र.अ.ले आफू खुशी नियमहरू वनाई स्वेच्छाचारी रूपमा नियम कार्यान्वयनमा प्रस्तुत हुन्छन् भन्ने शिक्षकहरू४०% रहेका छन् ।

प्र.अ. एक शैक्षिक नेता पनि हो । विद्यालयमा हुने सम्पूर्ण कामहरू नेताको हैसियतले प्र.अ. एक्लैले सक्दैनन् र भ्याउदैनन् पनि, यसका लागि प्र.अ.ले शिक्षक कर्मचारीहरूलाई अधिकार प्रत्यायोजन गर्नु पर्ने हुन्छ । प्र.अ.ले शिक्षक तथा कर्मचारीको योग्यता र क्षमताको कदर गर्दै सामुहिक आधारमा प्रजातान्त्रिक तवरले अधिकार प्रत्यायोजन गरिन्छ भन्ने मतजाहेर गर्ने शिक्षक ६०% रहेका छन् । स्वेच्छाचारी ढंगले प्र.अ.बाट आफ्नो स्वविवेकले अधिकार प्रत्यायोजन गरीन्छ भन्ने शिक्षक ४०% रहेका छन् ।

संस्था तथा संगठन सञ्चालन गर्न संस्था संग सम्वन्धित ऐन नियमयहरूको पालना गर्ने जिम्मेवारी नेतृत्व तहमा रहेको व्यक्तिको हुन्छ । नेतृत्व लिने व्यक्तिले संस्थासँग सम्वन्धित नीति नियम बनाई सोको कार्यन्वयन समेत गराउनु पर्ने हुन्छ । विद्यालयमा सो जिम्मेवारी प्र.अ.को हुन्छ । सो सन्दर्भमा आफू सहभागि भएर प्र.अ.ले शिक्षक तथा कर्मचारीलाई प्रोत्साहित गरि आन्तरीक नीति नियम बनाउनु हुन्छ भन्ने शिक्षकहरू ६०% रहेको छन भने आफू एक्लै निर्णय गरी स्वेच्छाचारी ढंगले प्र.अ.बाट नीति नियमको निर्माण गरीन्छ भन्ने मत राख्ने शिक्षक ४०% रहेका छन् ।

विद्यालयमा प्र.अ.ले लिएको सांगठिक नेतृत्वको पहिचान गर्न शिक्षकहरूको मत संकलन कार्य गर्दा प्राप्त भएको तथ्याङ्कको आधारमा संगठन सञ्चालन प्रक्रियामा नेतृत्व शैलीलाई निम्न तालिकामा प्रस्तुत गरिएको छ ।

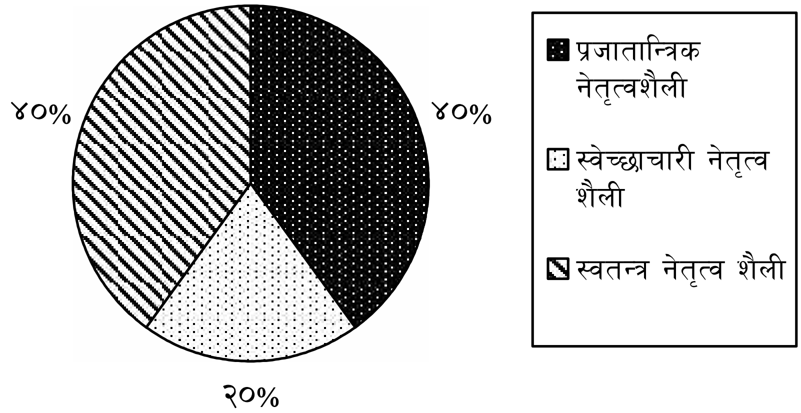
तालिका नं.३: संगठन संचालन प्रक्रियामा प्रध्यानाध्यपकको नेतृत्व शैली

नेतृत्व शैली	सामुदायिक विद्यालयको शिक्षक संख्या १०	
	संख्या	प्रतिशत
प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली	४	४०
स्वेच्छाचारी नेतृत्व शैली	२	२०
स्वतन्त्र नेतृत्व शैली	४	४०

स्रोतः स्थलगत सर्वेक्षण, २०६९

माथिको तालिका अध्ययन गर्दा संगठन सञ्चालन प्रक्रियामा प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली अवलम्वन गर्ने प्र.अ ४०%, स्वेच्छाचारी नेतृत्व शैली अवलम्वन गर्ने २०%र स्वतन्त्र नेतृत्वशैली अवलम्वन गर्ने प्र.अ.४०% रहेको देखिन्छ । उपरोक्त तालिकालाई निम्नानुसार वृत्त चित्रमा समेत प्रस्तुत गरि प्रष्ट पारिएको छ ।

चित्र नं. ३: संगठन संचालन प्रक्रियामा प्रध्यानाध्यापकको नेतृत्व शैली



शिक्षा नियमावलीमा प्र.अ.को काम कर्तव्य र अधिकारको वारेमा उल्लेखित 'विद्यालयका शिक्षक र कर्मचारीमा समन्वय कायम गरी शिक्षक, विद्यार्थी, कर्मचारी तथा अभिभावक बीचमा पारस्परिक सहयोगको वातावरण सृजना गर्ने' भन्ने कुराबाट पनि के प्रष्ट हुन्छ भने प्र.अ.को नेतृत्व शैली प्रजातान्त्रिक हुनु पर्छ । अध्ययनको क्रममा कति प्र.अ.हरू नेतृत्वको वहन गर्ने गरी अरुलाई दवाव कै भरमा काम लगाउन खोज्ने र आफ्नो नेतृत्वलाई कमजोर ठानी स्वतन्त्र रहने प्र.अ.हरूको संख्या पनि पाइयो । एक कुशल प्रजातान्त्रिक नेतृत्व अवलम्वन गर्ने प्र.अ.ले सांगठानिक कार्य गर्दा योजनाअनुसार कार्य गर्न आवश्यक सुविधा, सामग्री र जनशक्तिको व्यवस्था मिलाउन सक्नु पर्छ र गर्नु पर्ने कामको सामुहिक वाँडफाँड गर्नुपर्छ । प्र.अ.ले अपनाउने कार्यशैली र निर्णय निर्माणमा पारदर्शिता ल्याउन सक्नुपर्छ । जनशक्तिको व्यवस्था, छनौट, तालिम र स्पष्ट निर्देशनको आवश्यक हुन्छ भनी भनाइमा र लेखाइमा देखिएको भएपनि व्यवहारमा भने त्यस्तो नभएको स्वच्छाचारी नेतृत्वशैलीमा कार्यको सामुहिक वाँडफाँड र कार्यशैलीमा पारदर्शिता नहुने र नेतृत्वकर्ताले आ-आफ्नो स्वविवेक प्रयोग गरेर अनुयायीहरूलाई काम गराउन भनी मत जाहेर गरेका छन् ।

अध्ययनको क्रममा केरावारी स्रोत केन्द्र भित्रका विभिन्न सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ.हरूको कार्य विभाजनमा नेतृत्वशैलीको अध्ययन गर्दा प्र.अ.ले आफ्नै स्वविवेकमा गर्ने,

आफू र आफूलाई मनपर्ने शिक्षकलाई योग्यता क्षमताको वास्तै नगरि अधिकार प्रत्यायोजन गर्ने, विद्यालयका हरेक कार्यहरू गर्दा आफू पनि सहभागी भएर नगर्ने साथै शिक्षकले समेत गरे नगरेको कुरामा खासै वास्ता नगर्ने प्र.अ.हरू पनि पाइयो । कार्य विभाजन गर्दा आफूले ख्याले नगरी शिक्षकहरूलाई जिम्मेवारी दिने तर राम्रो काम गर्दा प्रोत्साहित र नराम्रो काम गर्दा निरुत्साहित गर्ने प्रवृति पनि देखिएन । विद्यालयका विभिन्न क्रियाकलापमा प्र.अ. आफू अग्रसर नभई तटस्थ बस्ने गरेको अवस्था पनि पाइयो ।

४.१.३ निर्णय प्रक्रिया

प्रध्यानाध्यापक एक शैक्षिक व्यक्ति हुनुको साथै प्रशासनिक व्यक्ति पनि हो । विद्यालयका विभिन्न शैक्षिक तथा प्रशासनिक समस्या समाधान गर्न संघसंस्था तथा व्यक्तिहरूसंग समन्वय कायम गरी अनेक निर्णयहरू हुने गर्दछ । निर्णय समयसापेक्ष साथै उत्तम विकल्प चयन हुन सके निर्णय वढि प्रभावकारी हुनेछ । यस अध्ययनमा नमुना छनौटमा परेका विद्यालयहरूका प्र.अ.हरूले निर्णय प्रक्रियामा कस्तो नेतृत्व शैली अपनाउनु भएको छ भनि शिक्षक तथा वि.व्य.स. अध्यक्षबाट तथ्य प्राप्त गरिएको छ । यसका लागि विद्यालयमा १० जना शिक्षकहरू, सवै विद्यालयका वि.व्य.स.का अध्यक्षसंग प्रत्यक्ष भेटघाट गरी प्रश्नावली भराइ अवलोकन तथा अन्तक्रिया समेत सञ्चालन गरी सोहि आधारमा प्र.अ.हरूको निर्णय प्रक्रियामा शैली उल्लेख गरीएको छ ।

विद्यालयमा कुनै पनि निर्णय गर्दा प्र.अ.को नेतृत्वशैली कस्तो पाउनु भएको छ ? भनी सोधिएको प्रश्नमा प्र.अ.ले सवैसंग सल्लाह गरी प्रजातान्त्रिक ढंगले गर्नुहुन्छ भन्ने शिक्षकहरू ४०% रहेका पाइयो । त्यसैगरी प्र.अ.ले आफूलाई थाहा नै नदिइ स्वेच्छाचारी ढंगले गर्नुहुन्छ भन्ने शिक्षकहरू २०% र निर्णय गर्ने अधिकार अरुलाई दिइ आफू स्वतन्त्र बस्नुहुन्छ भन्ने भत चाहेर गर्ने शिक्षकहरू ४०% रहेको पाइयो । यसरी प्राप्त तथ्यको अध्ययन गर्दा सवै शिक्षकसंग सल्लाह लिई सहभागितामा निर्णय गर्ने प्र.अ.हरू र शिक्षकलाई पूर्ण रूपमा निर्णयको जिम्मेवारी दिई आफू कमजोर भई प्रस्तुत हुने प्र.अ.हरुको अनुपात समान देखिन्छ । तर यस तथ्यबाट आफू सर्वेसर्वा भनि कसैको विचारलाई वास्ता नगर्ने स्वेच्छाचारी प्र.अ.हरुको सङ्ख्या कम देखिन्छ ।

प्र.अ. विद्यालय व्यवस्थापन समितिको सचिव पनि रहने व्यवस्था छ । सचिवको हैसियतले वैठकमा प्रस्ताव ल्याउने, निर्णयलाई कार्यान्वयन गर्ने साथै आवश्यकीय प्रस्ताव

टेबुल गर्ने र उपयुक्त निर्णय निर्माण प्रक्रियमा प्र.अ. वढि संवेदनशिल हुन आवश्यक हुन्छ। यसै सन्दर्भमा सोधिएको प्रश्नमा प्र.अ.ले वैठकका प्रस्तावहरू तय गर्न विभिन्न विषयहरूमा छलफलकालागि प्रजातान्त्रिक तरिका अपनाउनु हुन्छ, भन्ने शिक्षकहरूको मत४०% र स्वेच्छाचारी किसिमले अरूलाई थाहानै नदिई एजेण्डा तयार हुन्छ भन्ने शिक्षक६०% रहेको पाइयो। त्यस्तै विद्यार्थीलाई छात्रावृत्ति प्रदान गर्ने विषयमा निर्णय गर्दा शिक्षकहरूसंग छलफल गर्नुहुन्छ भन्ने शिक्षकहरू३०% र यस्ता विषयमा निर्णय गर्दा प्र.अ.आफै गर्नुहुन्छ अरुसंग कुनै सल्लाह गर्नुहुदैन भन्ने शिक्षकको मत ७०%पाइयो। तर छात्रवृत्ती वितरणमा प्र.अ. स्वतन्त्र रहेको पाइएन।

विद्यालयमा बजेट वाँडफाँड र खर्च सम्वन्धिका कामहरूमा प्र.अ.को भूमिका कस्तो छ ? भन्ने प्रश्नको उत्तरमा वजेट खर्च गर्ने अधिकार प्राप्त व्यक्तिको रुपमा कार्य गर्दा वि.व्य.स. र अन्य शिक्षक कर्मचारीको समेत राय लिई प्रजातान्त्रिक तरिकाले वजेटको वाँडफाँड तथा खर्च सम्वन्धि निर्णय लिनुहुन्छ भन्ने शिक्षकहरू४०%र कसैलाई केहि जानकारी नदिइ सो काम हुन्छ भन्ने शिक्षकको मत ६०% रहेको छ। तर सो कार्यमा शिक्षकहरूलाई स्वतन्त्ररूपमा छाडिदिएको कुनै विद्यालयमा पाइएन। प्राप्त तथ्यको अध्ययन गर्दा विद्यालयका आर्थिक गतिविधिहरूमा प्र.अ.को स्वेच्छाचारी शैलीको प्रयोग बढिमात्रामा देखिन्छ। त्यस्तै आर्थिक व्यवस्थामा पारदर्शीता र सहभागिताको पक्ष तुलनात्मक रूपमा न्यून रहेको देखिन्छ। विद्यालयमा शैक्षिक सामग्री निर्माण संकलन र प्रयोगमा प्र.अ.को निर्णायक भूमिका हुन्छ। सामग्रीको खरिद तथा स्थानीय स्तरमा संकलनको कममा प्र.अ.को तर्फवाट हुने निर्णयमा शिक्षकहरूलाई उत्साहित गर्दै आफूसमेत त्यसमा सहभागि बन्नु हुन्छ भन्ने शिक्षकहरू४०% शैक्षिक सामग्री निर्माणमा प्र.अ.बाट आफू खुशी निर्णय हुने गर्दछ भन्ने शिक्षकहरूको मत ६०% पाइयो भने शैक्षिक सामग्री निर्माण तथा संकलनमा कुनै वास्ता नै नगरी शिक्षकहरूलाई निर्णयका लागि स्वतन्त्र छाडिदिनु हुन्छ भन्ने मत कुनै विद्यालयमा पनि पाइएन। यस तथ्यलाई हेर्दा शैक्षिक सामग्रीको निर्माण, संकलन र प्रयोगमा प्र.अ.ले वेवास्ता गरेको अनुपात भने उल्लेखनिय छ।

निर्णय प्रकियामा ५ वटा सामुदायिक विद्यालयका १० जना शिक्षकहरूलाई प्रश्नावली भराई प्राप्त गरीएको उत्तरलाई निम्न तालिकामा उल्लेख गरिएको छ।

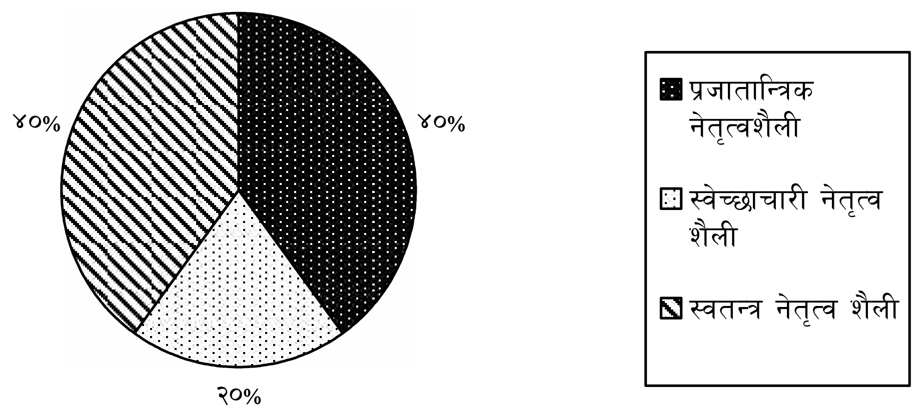
तालिका नं.४: निर्णय प्रक्रियामा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैली

नेतृत्व शैली	सामुदायिक विद्यालयको शिक्षक संख्या १०	
	संख्या	प्रतिशत
प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली	४	४०
स्वेच्छाचारी नेतृत्व शैली	२	२०
स्वतन्त्र नेतृत्व शैली	४	४०

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण, २०६९

माथिको तालिकाको अध्ययन गर्दा निर्णय प्रक्रियामा प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली अवलम्वन गर्ने प्र.अ.हरूमा ४०%स्वेच्छाचारी नेतृत्वशैलीमा २०%र स्वतन्त्र नेतृत्व शैलीमा ४०% प्र.अ.हरूले भूमिका गरेको देखिन्छ। उल्लेखित तथ्याङ्क तथा अवलोकनको कममा स्वेच्छाचारी नेतृत्व शैली अपनाउने विद्यालयका शिक्षकहरूमा काम प्रति उदासिनता पाइयो। विद्यालयमा कुनै वैठकहरू नै नवस्ने, नबसाउने, आम्दानी खर्चलाई पारदर्शी नगर्ने अवस्थाहरू अवलोकनको क्रममा देखियो। माथिको तालिकाका लागि वृत्त चित्रमा यसरी देखाउन सकिन्छ।

चित्र नं. ४: निर्णय प्रकियामा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैली



अध्ययनको कममा प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली अपनाउने कममा निर्णायत्मक कार्यहरू गर्दा नेतृत्वकर्ताले तल्लो तह देखि आवश्यक राय सुझाव लिने निर्णय प्रक्रियामा सवैलाई

समावेश गर्नुपर्छ भन्ने मान्यता पनि व्यवहारमा देखियो । यसमा शिक्षक तथा कर्मचारीलाई निर्णय प्रक्रियामा सहभागि गराइएको पाइयो । स्वेच्छाचारी नेतृत्व शैली भएका प्र.अ.हरूले विद्यालयहरूका प्रत्येक क्रियाकलापहरूमा आफ्नो निर्णयमात्र ठीक छ, शिक्षकहरू वा तल्ला तहका कर्मचारी हुन्, उनीहरूको निर्णयात्मक क्षमता कमजोर हुन्छ भन्ने मान्यताको विकास भएको पाइयो । त्यस्तै निर्णयात्मक कार्यमा आफू अलग बसेर अनुयायीहरूलाई मात्र जिम्मा लगाउने स्वतन्त्र नेतृत्वशैलीको व्यवहारीक प्रयोग पनि पाइयो । जसअनुसार शैक्षिक सामग्री खरिदमा चाहाना नगर्नु, वजेट सदुपयोग नभएकोमा कुनै प्रतिकृया नदेखाउनु, निर्णय निर्माणमा शिक्षकलाई अगाडि सारेर आफू उत्तरदायित्ववाट पन्छने प्रवृत्ति पनि पाइयो ।

४.१.४ संचार प्रक्रिया

सञ्चार प्रक्रिया व्यवस्थित हुन सके संगठन कुशलता पूर्वक सञ्चालन हुन सक्दछ । नेतृत्व निर्वाह गर्ने कममा विभिन्न व्यक्ति तथा संघ संस्थाहरूसंग आपसी सम्वन्ध विस्तार गर्न सञ्चारलाई अपरिहार्य मानिन्छ । वास्तविक र दोहोरो संचार प्रणाली संगठनका लागि महत्वपूर्ण पक्ष मानिन्छ । विद्यालयको व्यवस्थापनमा प्रभावकारी संचारको आवश्यकता पर्दछ । प्रध्यानाध्यापकले विद्यालय व्यवस्थापनलाई सहभागिमूलक बनाइ विद्यालयका नीति, नियम र कार्यकमलाई प्रभावकारी ढङ्गले पुऱ्याउन विद्यालय परिवारसंग सुसंचार कायम गर्नु पर्दछ । सफल प्रध्यानाध्यापक हुन विद्यालय परिवारसंग निरन्तर सञ्चार सर्म्पकमा रहि विद्यालयको हितसंग उनीहरूको चासोलाई सम्वद्ध गर्न सक्नु पर्दछ । प्र.अ.ले आफ्नो दैनिक प्रशासनलाई सुचारु रूपले सञ्चालन गर्न शिक्षक, विद्यालय व्यवस्थापन समिति, अभिभावक, विद्यार्थी तथा अन्य प्रशासनिक निकाय साथै विद्यालयसँग निरन्तर रुपमा सूचना तथा जानकारी आदान- प्रदान गर्नु पर्दछ । नमूना छनौटमा परेका विद्यालयका प्र.अ. र शिक्षकसँग प्रश्नावली भराई प्र.अ.को नेतृत्वशैली अन्तर्गत सञ्चार प्रक्रियामा कस्तो नेतृत्व छ भन्ने विषयलाई लिएर अवलोकन तथा अन्तरक्रियाका आधारमा व्याख्या र विश्लेषण गरिएको छ ।

सञ्चार प्रक्रियामा विद्यालयका आन्तरिक तथा बाह्य निर्णयहरू कतिको थाहा हुन्छ भन्ने प्रश्नमा ५०% शिक्षकहरूले हामीलाई पूर्ण रुपमा थाहा हुन्छ भन्ने जवाफ दिए भने ३०% शिक्षकहरूले आंशिक रुपमा थाहा हुन्छ भन्ने पाइयो भने २०% शिक्षकले कुनै

जानकारी नै नहुने भन्ने जवाफ पाइयो । यस तथ्याङ्कले विद्यालयमा दोहोरो सञ्चार प्रणालीको अभावको कारण सञ्चार प्रणालीका समस्याहरूले निकास पाउन सकि रहेको देखिदैन ।

विद्यालयमा प्र.अ.हरूले सञ्चार प्रक्रिया अन्तर्गत अर्को महत्त्वपूर्ण भूमिकामा विषयगत समस्या समाधान तथा पठ्यसामग्रीको जानकारी पनि पर्दछ । शिक्षण सिकाई क्रियाकलाप सञ्चालन गर्ने क्रममा शिक्षकलाई विभिन्न समस्याहरू आईपरेको देखिन्छ । त्यसलाई समयमा नै निराकरण गर्न उपयाहरू खोज्ने प्रमुख जिम्मेवारी पनि प्र.अ.को हो । प्र.अ.ले विद्यालयमा दोहोरो सञ्चार प्रणाली मार्फत महत्त्वपूर्ण विषयवस्तुलाई लिखित रुपमा सञ्चार गराउने गर्नु पर्दछ । त्यसैगरी सञ्चारको माध्यमबाट निम्न तह देखि माथिल्लो तहसम्म तथा सञ्चारको माध्यम छड्के , सिधा तथा समानान्तर पद्धति अपनाई प्र.अ. अगाडि बडेमा सञ्चार सम्बन्धि नेतृत्व बढी प्रभावकारी भएको देखिन्छ । त्यस्तै अवलोकनको क्रममा प्रभावकारी सञ्चार पद्धतिको विकास भएको पाइएन । सञ्चार प्रक्रिया सम्बन्धि प्र.अ.को नेतृत्वशैलीलाई तलको तालिकामा देखाइएको छ ।

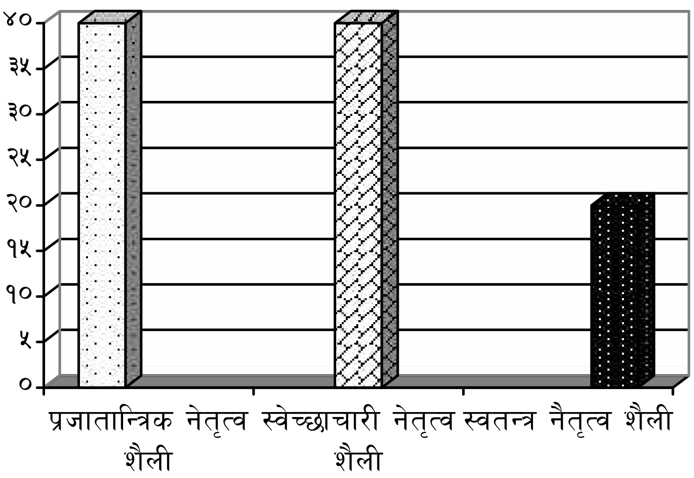
तालिका नं.५: सञ्चार प्रक्रियामा प्रध्यानाध्यापकको नेतृत्व शैली

नेतृक्त्व शैली	सामुदायिक विद्यालयको शिक्षक संख्या १०	
	संख्या	प्रतिशत
प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली	४	४०
स्वेच्छाचारी नेतृत्व शैली	४	४०
स्वतन्त्र नेतृत्व शैली	२	२०

स्रोतः स्थलगत सर्वेक्षण, २०६९

माथिको तालिका अध्ययन गर्दा विद्यालयमा प्र.अ.हरूले प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैलीबाट सञ्चार प्रक्रिया अगाडि बढाएको पाइन्छ । तालिकाको लागि स्तम्भ चित्र निम्नानुसार प्रस्तुत गर्न सकिन्छ ।

चित्र नं. ५ : सञ्चार प्रक्रियामा प्रध्यानाध्यापकको नेतृत्वशैली



माथि उल्लेखित स्तम्भ चित्रबाट के प्रष्ट हुन्छ भने सामुदायिक विद्यालयका अधिकांश प्र.अ.हरूले प्रजातान्त्रिक नेतत्वशैलीका आधारमा अवलम्वन गरेको पाइन्छ ।

४.१.५ निर्देशन तथा नियन्त्रण

समान्य अर्थमा कार्यशैली भन्नाले काम गराउने कला भन्ने बुझिन्छ । विद्यालयमा शिक्षण सिकाई प्रक्रिया, पाठ्ययोजना , शैक्षिक सामग्रीको निर्माण तथा प्रयोगको विषयमा अध्ययन गर्दा सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ.हरूले खासै ध्यान पुऱ्याउन सकेको पाइएन । यसै गरी संगठन निर्माण तथा सञ्चार प्रक्रियामा प्र.अ.हरूले आंशिक रुपमा मात्र शिक्षक कर्मचारीलाई परिचालन गरिरहेको पाइयो । प्र.अ.हरूले विद्यालयका शिक्षक तथा कर्मचारीको कार्य क्षमताको उपयुक्त मूल्याङ्कन गरी पृष्ठपोषण दिने गरेको पाइएन यस्ता विषयहरूमा सबै जसो विद्यालयका प्र.अ.हरूले स्वेच्छाचारी नेतृत्वशैली बढी प्रयोग गरी कार्य गरेको समेत पाइन्छ ।

प्रशासनिक तथा शैक्षिक क्षेत्रमा शिक्षक तथा कर्मचारीहरूलाई काम गर्ने गराउने सिलसिलामा कार्यलय प्रमुखको नाताले आफू र मातहतका कर्मचारीहरूलाई दिने निर्देशन तथा काम गराउने कला वा शैली के कस्तो छ ? जिम्मेवारी अनुसार तोकिएको काम सही ढङ्गले सम्पन्न गर्न सकेका छन् छैन? कार्य प्रकृतिका आधारमा कामहरू धेरै थोरै के छन् ? भनि समयसमयमा निरीक्षण तथा आवश्यक सुझाव सल्लाह दिन नियन्त्रण हो । यस विषयमा अध्ययन गर्दा सामुदायिक विद्यालयका शिक्षकहरू बढी स्वतन्त्र भएका कारण

आफ्नो जिम्मेवार प्रति बढी उत्तरदायी भएको पाइएन । विद्यालयको उद्देश्य व्यवहारी सबै गुणस्तरीय शिक्षा प्रदान गर्नु हो । जसका लागि नेतृत्व गर्ने व्यक्ति बढी जिम्मेवार हुनुको साथै उसको कार्य शैली अझ बढी महत्वपूर्ण हुन्छ ।

४.१.६ सुपरीवेक्षण तथा अनुगमन प्रक्रिया

जुन सुकै प्रकारको विद्यालय भए पनि त्यस विद्यालयको शैक्षिक तथा प्रशासनिक कार्य गर्ने प्रमुख व्यक्तिको रुपमा प्र.अ.लाई मानिन्छ । प्र.अ.हरूले शैक्षिक तथा प्रशासनिक कार्य गर्द के कस्ता नेतृत्वशैली अवलम्वन गरेका छन् भन्ने विषयमा चर्चा गरिएको छ । नमूना छनोट गरिएका विद्यालयका प्र.अ. शिक्षक , वि.व्य.स. तथा अभिभाकहरूसँग योजना निर्माण, संगठन, निर्णय प्रक्रिया तथा सञ्चार प्रक्रियामा प्र.अ.को नेतृत्व शैली कस्तो रहेको छ भन्ने अध्ययन गरीएको छ ।

प्र.अ. विद्यालयको प्रशासकको अलवा समाजको पथ प्रदर्शन र एउटा कुशल सुपरिवेक्षक पनि हो । विद्यालयका प्रत्येक पक्षसंग नजिक रही समस्या समाधान गर्ने गराउनेमा प्र.अको महत्वपूर्ण भुमिका रहन्छ । सुपरिवेक्षण भन्नाले समस्या औल्याउनेमात्र नभइ समाधानका लागि भुमिका खेल्नु पनि हो । त्यस्तै अनुगमन भन्नाले भए गरेका कामलाई विचविचमा हेरिने कार्य हो । शैक्षिक तथा प्रशासनिक कामको शिलशिलामा आउने विभिन्न समस्याहरूको अनुगमन तथा सुपरिवेक्षण गर्ने मुख्य जिम्मेवारी प्र.अ.को हुने हुँदा यसमा विशेष ध्यान पुऱ्याउन आवश्यक हुन्छ ।

शिक्षा नियामावली (२०५९) को परिच्छेद ६ को नियममा विद्यालयको निरीक्षण तथा सुपरीवेक्षण कार्यका लागि विद्यालय निरीक्षकको व्यवस्था गरिएको छ । जसमा विद्यालय निरीक्षकले प्रत्येक महिनामा कम्तीमा १ पटक विद्यालयको निरीक्षण तथा सुपरिवेक्षण गर्ने र व्यवस्थापन समिति र प्र.अ.संग आवश्यक छलफल गरी सो सम्बन्धिका व्यहोरा निरिक्षण अभिलेखमा जनाउनु पर्ने कुरा उल्लेख गरीएको छ । विद्यालयमा रहेको निरीक्षण पुस्तीकाको अवलोकन गर्दा वि.नि.वाट नियमित रुपमा निरीक्षण तथा अनुगमन भएको भने पाइएन ।

४.२ विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैलीको प्रभाव

विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैलीको प्रभाव विभिन्न पक्षहरूमा परेको हुन्छ । उपयुक्त नेतृत्वशैलीको अभावमा विद्यालयको भौतिक, शैक्षिक आर्थिक

प्रशासनिक लगायतका अनेक पक्षहरू सफल हुन सक्दैनन । तसर्थ प्र.अ.को नेतृत्वशैलीले विभिन्न पक्षमा पारेको प्रभावलाई निम्नानुसार उल्लेख गरिएको छ ।

४.२.१ योजना निर्माण

सामुदायिक विद्यालयमा बार्षिक कार्यतालिका, बार्षिक कार्य योजना, बार्षिक शैक्षणिक योजना, दैनिक तथा साप्ताहिक कार्य तालिकाहरू निर्माण हुन्छन् । यसको अलवा शैक्षिक आर्थिक प्रशासनिक तहमा समेत योजनाहरू निर्माण हुने गर्दछन् । प्र.अ.को नेतृत्वमा निर्माण हुने उक्त योजनाहरूमा प्र.अ.ले अवलम्वन गर्ने नेतृत्वशैलीको विशेष महत्व रहन्छ । स्थलगत अध्ययन सर्वेक्षण प्र.अ. तथा शिक्षकहरूलाई भराइएको प्रश्नावली तथा अन्तरवार्ता प्रश्नावलीबाट प्राप्त भएको उत्तरको विश्लेषण गर्दा प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली अपनाउने प्र.अ.को नेतृत्वमा सरदर सबै योजनाहरूमा ९०% सरोकारवालाहरूको सहभागिता देखिन्छ । ८०% शिक्षकहरू योजनाको विषयमा स्पष्ट भएको पाइयो । सरोकारवाला शिक्षक, अभिभावक, कर्मचारी, विद्यार्थीहरू सबैमा योजनालाई आत्मसात गरी कार्यान्वयनमा जान विशेष तदारुकता देखिन्छ । त्यस्तै निरन्तर नेतृत्वशैली अपनाउन खोज्ने प्र.अ. भएका सामुदायिक विद्यालयमा ८०% शिक्षक, अभिभावक, विद्यार्थी, वि.व्य.स., योजना निर्माण र कार्यान्वयनप्रति उत्तरदायि बन्न सकेको पाइएन । त्यस्तै स्वतन्त्र नेतृत्वशैली अपनाउने प्र.अ. भएका विद्यालयमा समयमा आवश्यक योजनाहरू बनाउन नसकेका साथै योजना निर्माणप्रति सरोकारावाला पक्षहरूको कुनै चासो नदेखिएको र प्र.अ. स्वयमले योजना निर्माणमा तदारुकता नदेखाउदा विद्यालय व्यवस्थापनमा सबै जसो पक्षहरू अस्तव्यस्त देखिन्छन् ।

४.२.२ संगठन सञ्चालन प्रक्रिया

विद्यालय व्यवस्थापनको प्रमुख दायित्व प्र.अ.सँग रहेको भएता पनि सबै पक्षको उतिकै साथ सहयोग हुन आवश्यक देखिन्छ । संगठन संचालनबाट निर्धारित उद्देश्य हाँसिल गर्न सक्षम नेतृत्वको आवश्यकता पर्दछ । प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैलीको अभावमा संस्था संचालन तथा कार्य विभाजन निस्पक्ष हुन सकेको पाइएन । संगठन सञ्चालनमा सबै पक्षलाई सहभागि गराउँदा सगंठन बलियो र क्रियाशिल हुन सक्ने कुरामा ६०%

उत्तरदाताहरू सहमत भएको पाइन्छ । संगठन सञ्चालन र निर्णय प्रक्रियासँग जोडेर गरिएको सर्वेक्षणमा दुवैमा ४०% प्र.अ.हरूले प्रजातान्त्रिक शैली अपनाएको पाइएको छ । त्यस्तो शैली अपनाउने विद्यालयहरुको शैक्षिक उपलब्धी, भौतिक व्यवस्थापन, प्रसासनिक तथा आर्थिक व्यवस्थापन र सरोकारहरू बीचको सहकार्यलाई बढाएको पाइएको छ । त्यस्तै प्र.अ.को स्वेच्छाचारी तथा निरङ्कुसशैली र स्वतन्त्रशैली दुवै संगठन संचालन र निर्णय कार्यान्वयनमा असफल भएको पाइन्छ । विद्यालयका विभिन्न कार्यहरूमा लाग्न, उपयुक्त शैक्षिक वातावरण कायम गर्न, अधिकारको वितरण गर्न, प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली प्रभावकारी देखिएको छ । निरङ्कुश तथा स्वतन्त्र नेतृत्वशैलीले संगठनलाई क्रियाशिल बनाउन सकेको देखिएन । प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली अवलम्न गर्ने प्र.अ.ले सांगठानिक कार्य गर्दा योजनाअनुसार आवश्यक सुविधा, सामग्री र जनशक्तिको व्यवस्था र कामको सामुहिक वाडफाँड भएको पाइन्छ भने स्वच्छाचारी नेतृत्वशैलीमा कार्यको सामूहिक वाडफाँड र कार्यशैलीमा पारदर्शिता नदेखिएको र नेतृत्वकर्ताले आफ्नो स्वविवेक प्रयोग गरी अनुयायीलाई काम लगाउन खोज्दा सहभागिहरूमा निरासा उत्पन्न भएको पाइन्छ ।

४.२.३ निर्णय प्रक्रिया

विद्यालयमा विभिन्न शैक्षिक तथा प्रशासनिक समस्याहरू समाधान गर्न अनेक निर्णयहरू लिनु पर्दछ । निर्णय समय सापेक्ष र प्रभावकारी हुन जरुरी हुन्छ । नमुना छनौटमा परेका विद्यालयका शिक्षकहरूलाई भराइएको प्रश्नावली अनुसार प्रजातान्त्रिक तरिकाबाट निर्णय गराउने प्र.अ.हरू ४०%, निर्णयमा स्वतन्त्र छाडिदिने प्र.अ.हरू ४०% र निरङ्कुस ढंगले निर्णय गर्ने प्र.अ. २०% रहेको पाइएको छ । प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैलीका कारण नेतृत्वकर्ताले तल्लो तहदेखि नै राय सुझाव लिने गर्दा सबैको सहभागिताले निर्णय वढी व्यवहारीक र उपलब्धिमूलक हुने गरेको पाइएको छ भने स्वेच्छाचारी नेतृत्वशैलीको कारण प्र.अ.मा आफ्नो निर्णय मात्र ठिक हुन्छ भन्ने भावना उत्पन्न हुँदा अनुयायिहरूको निर्णय क्षमता कमजोर हुने र निर्णयहरू व्यवहारीक एवम परिपक्क हुन नसकि कार्यान्वयनमा प्रभावकारीता नदेखिएको स्थिति पाइयो । वि.व्य.स. अध्यक्ष तथा शिक्षकहरूको बीचमा प्रयोग गरिएको अन्तर्वाता प्रश्नावलीबाट प्राप्त तथ्य अनुसार स्वतन्त्र नेतृत्वशैलीको कारण योजना निर्माण तथा कार्यान्वयन र संगठन सञ्चालन पक्ष कमजोर भएको पाइएको छ ।

४.२.४ सञ्चार प्रक्रिया

संगठनलाई कुशलतापूर्वक सञ्चालन गर्न सञ्चार प्रक्रिया व्यवस्थित हुन आवश्यक हुन्छ । सामुदायिक विद्यालयमा सञ्चार प्रक्रिया अन्य पक्षहरूको तुलनामा केही मतबुद देखिन्छ । ५०% शिक्षकहरूले आफूलाई आन्तरिक तथा बाह्य निर्णयहरू थाहा हुने कुरा उल्लेख गरेका छन् । दोहोरो सञ्चारमा भने केही समस्या देखिन्छ । नमुना छनोटमा परेका विद्यालयका विद्यार्थीलाई भराईएको प्रश्नावलीबाट प्राप्त तथ्य अनुसार प्र.अ.ले सञ्चार व्यवस्थालाई ससक्त बनाउन नसकेको विद्यालयहरूमा योजना निर्माण, संगठन सञ्चालन देखि निर्णय प्रक्रियामा सरोकारवालाहरूको उत्साहजनक सहभागिता हुननसकेको र उत्दायित्वको पक्ष कमजोर भएको पाइएको छ ।

४.२.५ निर्देशन तथा नियन्त्रण व्यवस्था

विद्यालयमा शिक्षण सिकाई प्रक्रिया देखि संगठन निर्माण, सञ्चार प्रक्रिया योजना निर्माण र निर्णय निर्माणमा प्र.अ.को विशेष भूमिका रहन्छ । मातहतका कर्मचारीलाई दिने निर्देशन र गरिने नियन्त्रयणको शैलीले संस्थाको भविष्यसँग सम्बन्ध राखेको हुन्छ । नमुना छनोटमा परेका ४०% प्र.अ.हरूले मात्र प्रजातान्त्रिक शैलीमा मातहतका कर्मचारी तथा शिक्षकहलाई नियन्त्रण तथा निर्देशन गरेको पाइएको छ भने ६०% प्र.अ.हरूको नियन्त्रण र निर्देशन गर्ने शैली स्वेच्छाचारी तथा स्वतन्त्र प्रवृत्तिको पाइएको छ ।

प्रजातान्त्रिक आधारमा नियन्त्रण तथा निर्देशन व्यवस्थालाई अगाडि बढाउँदा जिम्मेवारी अनुसार तोकिएका कामहरू समयमा सम्पन्न हुने र जिम्मेवारीसँग बढी उत्तरदायि भएको देखिन्छ भने निरङ्कुश र स्वतन्त्रशैली अपनाउने प्र.अ.हरूले आफ्ना मातहतका व्यक्तिहरूलाई कामप्रति उत्तरदायि र उत्साहि बनाउन सकेको देखिदैन ।

४.२.६ कर्मचारी व्यवस्थान

विद्यालय व्यवस्थापन भित्र कर्मचारी व्यवस्थापनको विशेष महत्वपूर्ण भूमिका हुन्छ । उद्देश्य अनुरुप योजना कार्यान्वयन गर्न सक्षम, कुशल र योग्य एवम् उपयुक्त कर्मचारीको आवश्यकता पर्दछ । विद्यालयको अवलोकनका क्रममा कामको बाँडफाँड, निर्णय पुस्तीका, चार्टहरूको अवलोकन गरिएको छ । तिनवटा विद्यालयमा जिम्मेवारीको बाँडफाँड शिक्षक, कमइचारी र विद्यार्थी समेतको सहभागितामा भएको पाइएको छ भने दुईवटा विद्यालयमा

प्र.अ. एक्लैले आफू खुसि कामको बाँडफाँड गरी सो सँग सम्बन्धित तालिकाहरू भित्तामा टाँस गरेको पाइएको छ । ठीक व्यक्तिलाई ठीक जिम्मेवारी दिनु कर्मचारी व्यवस्थापन हो । प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैलीको आधारमा आफ्ना गतिविधिहरू अगाडि बढाउने सामुदायिक विद्यालयहरूमा जुन व्यक्तिलाई जुन कार्यको लागि नियुत्त गरिएको हो त्यो व्यक्तिलाई सोहि कार्यमा लगाईको देखिन्छ । जहाँ कर्मचारीको कदर मात्र भएको पाइएन कि उनीहरूमा काममा उत्साह समेत देखियो ।६०% शिक्षक, कर्मचारीले निर्णय प्रति अनविज्ञता प्रकट गरेका आधारमा स्वेच्छाचारी र नेतृत्वशैली अपनाउने प्र.अ. भएको विद्यालयमा कर्मचारीको मनोवल उच्च भएको पाइएन ।

४.३ नेतृत्व वहन गर्ने कममा प्रध्यानाध्यापकका समस्या तथा चुनौतिहरू

प्रमुख व्यक्ति वा प्रशासकबाट नै संघ संस्था तथा संगठनमा रहेका समस्याहरूको समाधान हुने गर्दछ । समस्याहरूको समयमा समाधान नखोजी थुप्रिदै जानुलाई राम्रो मानिदैन । नेतृत्व निर्वाह गर्ने शिलशिलामा प्र.अ.हरूले संगठन सञ्चालन, योजना निर्माण, निर्णय प्रक्रिया, सुपरिवेक्षण र सञ्चालन प्रक्रियासंग सम्बन्धित समस्याहरूको सामना गर्नु परिरहेको विषय प्राप्त तथ्याङ्क संकलन, अवलोकन तथा विश्लेषणबाट पत्ता लागेको छ । विद्यालय व्यवस्थापनमा प्र.अ.ले विद्यालयका सम्पूर्ण पक्ष विद्यार्थी, शिक्षक, कर्मचारी, अभिभावक, वि.व्य.स., समाजसेवी लगायतका अन्य सरोकारवालासंग प्रत्यक्ष रूपमा सम्पर्क राख्न जरुरी हुन्छ । यसर्थ प्र.अ.ले सवैसंग समन्वय राखि समस्याको समाधान गर्ने काममा नेतृत्व लिन आवश्यक हुन्छ । आजको २१औं सताब्दिमा प्रजातान्त्रिक प्रक्रिया अपनाइ आपरू मातहतका शिक्षक कर्मचारीहरूलाई अगाडी वढ्ने बढाउने हौसला प्रदान गर्नु गराउनु आजको चुनौती साथै आवश्यकता पनि हो । तथ्याङ्क संकलन गर्ने कममा नमुनाका लागि छनौट गरिएका ५ वटा विद्यालयका ५ जना प्र.अ.संग लिएको प्रत्यक्ष अन्तरवार्ता र भराइएको प्रश्नावलीबाट प्र.अ.लाई नेतृत्व निवार्ह गर्दा आइपरेका समस्याहरूलाई यहाँ चर्चा गरिएको छ ।

४.३.१ शिक्षक, कर्मचारी, र प्रध्यानाध्यापक आफैवाट उत्पन्न भएका समस्याहरू

विद्यालयलाई सुचारु रुपले सञ्चालन गर्न शिक्षक तथा कर्मचारीको महत्वपूर्ण भुमिका र योगदान रहेको हुन्छ । विद्यालयमा रहेको जनशक्ति सक्षम भएमा विद्यालयमा

आइपर्ने सवै समस्याहरू सहजै समाधान गर्न सकिन्छ । यसर्थ शिक्षक तथा कर्मचारीलाई विद्यालयको महत्वपूर्ण अङ्गका रुपमा लिइन्छ । एक्लो प्र.अ.ले मात्र सवै समस्यासंग जुट्न गाह्रो हुन्छ तर विद्यालय व्यवस्थापनमा शिक्षक तथा कर्मचारीहरू वाधक भएको अवस्थामा पनि पाइएको छ । राजनीतिक, सामाजिक, सांस्कृतिक, धार्मिक, आर्थिक तथा स्थानिय र वाहिरको आदि कारणले शिक्षक तथा कर्मचारीबाट प्र.अ.लाई नटेर्ने प्रवृति देख्न पाइयो । दैनिक प्रशासन सञ्चालन देखि लिएर समग्र विद्यालय संचालनमा शिक्षकहरूबाट समस्या सिर्जना भएको समेत पाइयो ।

प्र.अ.को नेतृत्व शैली योग्यता र क्षमतामा निर्भर रहन्छ । अध्ययनको क्रममा प्र.अ र शिक्षकको योग्यता तथा तह एउटै भएको अवस्थामा र प्र.अ. भन्दा शिक्षकको योग्यता वढि भएको अवस्थामा पनि शिक्षकले प्र.अ.संग नटेर्ने समस्या देखियो । विद्यालयमा विभिन्न संघसंगठन तथा राजनैतिक अवस्थाका कारण शिक्षकहरूलाई विभेद गर्ने वा फरक अस्थाका कारण हुनासाथ नराम्रो दृष्टिकोणले हेर्ने प्रवृति पनि केही विद्यालयहरूमा पाइयो । प्र.अ.हरू सक्षम र अनुभवी सवै माथिल्लो योग्यता भएको अवस्थामा नेतृत्व सफल रहेको पाइयो । प्र.अ.लाई समाज परिर्वतनको वाहक रुपमा लिइने हुँदा उसवाट समाजमा देखिने विकृति र विसंगतीहरू निराकरण गर्न सकारात्मक भूमिकाको आशा गरिएको हुन्छ । प्र.अ. संग सुपरिवेक्षणको समेत जिम्मेवारी रहने हुनाले सुपरिवेक्षणका आधुनिक धारण तथा सिद्धान्तको विशेष ज्ञान हुन जरुरी हुन्छ । विद्यालयका शैक्षिक, भौतिक पूर्वाधार सम्वन्धि रेखदेख तथा अन्य महत्वपूर्ण गतिविधिहरूमा अवलोकन गर्दा समस्या समाधानका लागि दवाव सिर्जना गरी समाधान गर्ने गरेको पाइयो ।

४.३.२ अभिभावक, विद्यार्थी र राजनैतिक कारणवाट सिर्जना भएका समस्याहरू

विद्यालय सञ्चालन व्यवस्थापनमा प्र.अ. तथा शिक्षकको मात्र एक्लो प्रयासबाट सम्भव हुदैन । यसका लागि अभिभावक तथा विद्यार्थीहरू जिम्मेवार रहन्छन् । प्र.अ.लाई अभिभावक, विद्यार्थी तथा राजनैतिक दलहरूबाट के कस्तो सहयोग भएको छ भनि प्र.अ. संग प्रत्यक्ष अन्तरवार्ता तथा प्रश्नावलीबाट सोधिएको थियो । यस्तो प्रश्नको जवाफमा अभिभावकहरूलाई विद्यालयले बोलाउदा पनि गाह्रो मान्ने र कमजोर विद्यार्थीका अभिभावकहरू मुस्कीलले वच्चाको नाम लेखाउन र नतिजा सुन्नमात्र विद्यालय आउने गरेको जसवाट शिक्षक तथा प्र.अ.लाई सहयोग नपुगेको जवाफ प्राप्त भयो । त्यस्तै

विद्यार्थीहरू पनि आफ्नो वास्तविक समस्या शिक्षक तथा प्र.अ.लाई नसुनाइ घरमा अभिभावक एवं अन्य व्यक्तिहरूलाई शिक्षकले राम्रो नपढाएको गुनासो गर्ने गरेको भन्ने जवाफ पाइयो ।

स्थानिय तथा राज्य स्तरमा हुने राजनैतिक गतिविधिहरूले पनि शैक्षिक तथा प्रशासनिक पक्षलाई प्रत्यक्ष एवं अप्रत्यक्ष प्रभाव पारिरहेको हुन्छ । प्र.अ.को नेतृत्व शैलीलाई प्रत्यक्ष प्रभाव पार्ने तत्वमध्य राजनैतिक तत्व पनि एक हो । विद्यालय भित्र वाहिर रहेका शिक्षक, प्र.अ., विद्यार्थी, कर्मचारी, अभिभावक, वि.व्य.स. हरू कुनै न कुनै राजनैतिक आस्था वोकेका हुन्छन् । त्यस्तो विचार र आवद्धातालाई शैक्षिक थलोको रुपमा रहेको विद्यालयमा प्रयोग गर्न उचित हुदैन । नेतृत्व निर्वाहको क्रममा राजनैतिक आस्थाका कारण सिर्जना भएका समस्याहरू एवं अन्तरद्वन्द्धहरूवाट उब्जिएका समस्याहरू र प्र.अ.ले भोग्नु परेका समस्याहरूको वारेमा नमुना छनौटमा परेका विद्यालयका प्र.अ. तथा शिक्षकहरूसंग अन्तरक्रिया प्रश्नावली एवं अवलोकनबाट प्राप्त विषयवस्तुहरूलाई निम्न वुदावाट उल्लेख गरिएको छ ।

क) राजनैतिक परिवर्तनका आधारहरूमा आफु अनुकुलको शिक्षा नीति लागु गर्न खोज्नु तर कार्यान्वयन हुन नपाउँदै पुनः राजनैतिक परिवर्तन हुदै जानु ।

ख) विभिन्न राजनैतिक दल, सम्वद्ध तथा संगठनहरूले विद्यालयलाई केन्द्रीत गरि पठनपाठन प्रतिकूल हुने किसिमका कार्यक्रमहरू सञ्चालन गर्न गरेको ।

ग) वि.व्य.स. तथा अभिभावकहरू वाट फरक राजनैतिक आस्था वोकेको प्र.अ.लाई असहयोग गर्ने प्रवृति रहेको पाइयो ।

राजनैतिक अस्थिरताले विद्यालय क्षेत्रलाई प्रतिकुल असर पारेको परिवेशमा यस अध्ययन क्षेत्रमा भने तुलानात्मक रुपमा कम असर पार्ने गरेको पाइयो । शिक्षक तथा प्र.अ.हरू विचलित नभइ लगनशिल भएर पठनपाठनमा लागेको पाइयो । देशमा चलेको लामो द्वन्द अझ पनि व्यवस्थित भइनसकेको साथै विद्यमान अस्थिर राजनीतिले शैक्षिक क्षेत्रलाई आक्रान्त पारेको छ । यस्तो अवस्थामा पनि आफ्नो पेशा प्रति कर्तव्यनिष्ठ भइ विचलित नभइ नेतृत्व निवार्ह गर्दै आएका प्र.अ.हरू धन्यवाद योग्य भएको पाइयो ।

४.४ नेतृत्व निर्वाह गर्दा आइपरेका समस्याहरूको समाधानका उपायहरू

विद्यालय सञ्चालनका क्रममा विभिन्न किसिमका समस्याहरू आउदछन् । यस्ता समस्याहरू सरल तथा जटिल दुवै प्रकृतिका हुन्छन् । विद्यालयले जस्ता सुकै समस्याहरू भए पनि उद्देश्य पुरा गर्नका लागि समाधान गरेर अगाडि बढ्नु जरुरी हुन्छ । विद्यालयको शैक्षिक तथा प्रशासनिक व्यवस्थापनमा विभिन्न पक्षवाट समस्याहरू आउने गरेको कुरा अध्ययनको क्रममा पाइयो । विद्यालय सञ्चालनमा वि.व्य.स., शिक्षक, अभिभावक संघ, शिक्षक, विद्यार्थी स्रोत व्यक्ति, वि.नी. तथा जिल्ला शिक्षा कार्यालयको महत्वपूर्ण भूमिका रहने हुन्छ । प्रधानाध्यापकलाई शैक्षिक तथा प्रशासनिक नेतृत्व वहन गर्ने क्रममा अनिगिन्ती समस्याहरू आइपरेका हुन्छन् । त्यस्ता सवै समस्याहरू सामुहिक प्रयासवाट समाधान खोज्नु उपयुक्त मानिन्छ । यसर्थ प्र.अ.लाई परेका समस्या तथा ती समस्या समाधान गर्ने उपायहरू उल्लेख गरीएको छ ।

४.४.१ समस्या समधानमा वि.व्य.स, शिक्षक- अभिभावक संघ, शिक्षक तथा विद्यार्थीहरूको भूमिका

विद्यालयको सञ्चालन, रेखदेख, निर्देशन, नियन्त्रण तथा व्यवस्थापन गर्ने उद्देश्य लिएर वि.व्य.स. तथा शिक्षक अभिभावक संघ गठन भएका हुन्छन् । यसर्थ विद्यालयको सञ्चालन व्यवस्थापनमा उक्त निकायहरूको मुख्य भूमिका रहन्छ । अध्ययनको क्रममा ५ वटा विद्यलयका प्र.अ.हरूलाई वि.व्य.स. अध्यक्ष तथा शिक्षक अभिभावक संघबाट के कस्ता सहयोग र के कस्ता समस्याहरू सिर्जना हुने गरेका छन भनि सोधिएको प्रश्नको जवाफमा वि.व्य.स. अध्यक्षवाट निरङ्कुश शैलीमा कार्य गर्न दवाव दिने, राजनैतिक आस्थाको आधारमा धम्कीपूर्ण व्यवहार गरिन्छ भन्ने समेत गरको पाइयो । वि.व्य.स.का सदस्य सचिव प्रध्यानध्यापक नै हुने व्यवस्था भए पनि प्र.अ.को मतलाई अपहेलना गरि वैठकका निर्णयहरूलाई प्रभावित पार्ने काम समेत भएको पाइयो । जसको कारण विद्यालयका कामलाई नियमित तथा मर्यादित बनाउन कठिन भएको पाइयो । तसर्थ उक्त निकायहरूबाट प्र.अ.को नेतृत्वलाई निम्नानुसारको सहयोग पुऱ्याउनुपर्छ ।

क) समस्याहरू समाधान गर्न रचनात्मक सहयोग पुऱ्याउनु पर्छ ।

ख) विद्यालयमा राजनैतिक आग्रहपुर्वाग्रहका आधारमा व्यवहार गर्नु हुदैन ।

ग) साझा संस्थाका रुपमा रहेको विद्यालयको उन्नति र प्रगतिको लागि सामुहिक प्रयास गर्नु पर्ने ।

घ) विद्यालय व्यवस्थापनमा रहेका सरोकारवालाहरूसंग आवश्यक रचानात्मक सहयोगका लागि वातावरण सिर्जना गर्नु पर्ने ।

विद्यालय परिवारले प्र.अ.को नेतृत्वलाई उपयुक्त र सकारात्मक सहयोग पुऱ्याउनु पर्दछ । शिक्षकहरूले विद्यालयको आन्तरीक पक्षमा सहयोग गरिरहेका हुन्छन् र गर्नु पनि दायित्व र कर्तव्य नै हो । मुख्यगरि शिक्षकहरूले विभिन्न कार्यक्रमको योजना निर्माण, वजेट निर्माण, आन्तरीक क्रियाकलापको योजना निर्माण तथा सञ्चालन एवं कार्यक्रमहरू कार्यान्वयन जस्ता महत्वपूर्ण पक्षहरूमा प्रत्यक्ष सहयोग गरिरहेका हुन्छन् । त्यस्तै गरी प्र.अ.को नेतृत्वलाई सफल वनाउन विद्यार्थीहरूको पनि उत्तीकै भूमिका हुन्छ । विद्यालयले निर्माण गरेका नीति नियमहरूमा रहने, आचरसही ताको पालना गर्ने, अनुसाशनको पालना गर्ने, आफू र आफ्नो कर्तव्यवारे राम्रोसंग वुझ्ने र सोही अनुसार काम कर्तव्य गरेमा प्र.अ.लाई उपयुक्त सहयोग पुग्ने छ ।

अध्ययनका कममा प्राय: सवै विद्यालयमा राजनैतिक पुर्वाग्रह राखी वा आफ्नो पहुँचका आधारमा प्र.अ.लाइ नटेर्ने प्रवृत्ति शिक्षकहरूमा हावी भएको देखिन्छ । यस्तो प्रवृत्तिले प्र.अ.लाई मात्र नभइ संस्थालाई नै हानी पुऱ्याइ रहेको पाइयो । गुरागाई(२०५९)ले प्र.अ.को नेतृत्वलाई आन्तरीक रुपमा सहयोग पुऱ्याउने लक्ष्य तथा दायित्व शिक्षक विद्यार्थी दुवैको हुन्छ भन्ने उल्लेख गरेकी छन् । प्र.अ.लाई पनि दुवै पक्षले गर्नु पर्ने सहयोग र सहयोगको प्रभावकारी अवलम्वन गर्नुपर्ने कुराको पुस्टी पनि यस अध्ययनवाट हुन्छ ।

४.४.२ समस्या समाधानमा अभिभावक तथा समुदायको भूमिका

विद्यालय र समुदाय एक अर्काको परिपुरक हुन । समुदाय विना विद्यालयको परिकल्पना गर्न पनि सकिदैन । शिक्षा नियमावली (२०५९) का अनुसार अभिभावक भन्नाले विद्यालयमा अध्ययनरत विद्यार्थीका अभिभावक भनि विद्यालयको अभिलेखमा जनाइएकालाई सम्झनुपर्छ भनि प्रष्ट रूपमा उल्लेख गरिएको छ ।

त्यसै गरी अभिभावकको नाताले वालवालिका तथा विद्यालयका लागि के कस्तो सहयोग गर्नु पर्छ ? वालवालिकाको पठन पाठनमा के कस्तो सहयोग गर्नु पर्ने हो भन्ने

जस्ता महत्वपुर्ण कुराहरू अभिभावकले बुझ्न जरुरी हुन्छ । त्यस्तै समुदायले आफ्नो विद्यालयमा स्वच्छ शैक्षिक वातावरण कायम गराउन पनि ठूलो भूमिका खेल्नु पर्दछ । विद्यालयका विभिन्न पक्ष तथा आफ्ना वालवालिकाहरूका विभिन्न समस्याहरू समाधान गर्ने र वालवालिकाहरूको प्रगति एवं कमी कमजोरीहरूलाई बेलैमा सुधार गर्नुपर्ने दायित्व विद्यालय परिवार एवं अभिभावकको नै हुन्छ । प्र.अ.को नेतृत्वलाई अभिभावक तथा समुदायले गर्नुपर्ने सहयोगलाई निम्न वुदाँमा उल्लेख गर्न सकिन्छ :

क) अभिभावकले आफ्नो वालवालिकाहरूलाई आवश्यक पाठ्यपुस्तक तथा शैक्षिक सामग्रीको व्यवस्थाको साथै स्वच्छ शैक्षिक वातावरण कायम गर्न गराउन सहयोग गर्नु पर्ने ।

ख) समय समयमा अभिभावक विद्यालय सम्म आई आफ्ना वालवालिकाको शैक्षिक स्थिती र विद्यालयको समग्र पक्षको जानकारी लिइरहनु पर्ने ।

ग) विद्यालयले आयोजना गरका विभिन्न भेला, सभा सम्मेलन एवं अतिरिक्त क्रियाकलापहरूमा सकृयतापूर्वक भाग लिनु पर्ने । त्यहाँवाट प्राप्त ज्ञानलाई परिवार एवं समुदाय सम्म पुऱ्याउनु पर्ने ।

घ) वालवालिकाहरूलाई अनुशासनमा रहन र आफ्ना काम कर्तव्यहरूलाई लगनसिल भई पुरा गर्न प्रत्साहित गर्नु पर्ने ।

ङ) आवश्यकता अनुसार विद्यालयको शैक्षिक तथा भौतिक विकासमा सशक्त सहयोग पुऱ्याउनु पर्ने ।

४.४.३ समस्या समाधानमा जि.शि.अ., वि.नि, तथा स्रोत व्यक्तिको भूमिका

प्र.अ.को नेतृत्वलाई सक्षम वनाउने महत्व जिम्मेवारी जि.शि.अ., वि.नि., तथा स्रोत व्यक्तिको रहन्छ । विद्यालयको अनुगमन ताथ सुपरीवेक्षणको क्रममा विभिन्न कमीकमजोरी पत्ता लगाई सुधारात्मक पक्षमा भुमिका गर्ने मुख्य जिम्मा नै उल्लेखित व्यक्ति तथा निकायहरूको हुने गर्दछ । अध्ययनको क्रममा प्राथमिक विद्यालयमा जि.शि.अ.को उपस्थिती पाइएन भने माध्यमिक विद्यालयमा पनि निरीक्षण ताथ अनुगमन उद्देश्यमा विद्यालयमा पुगी आगन्तुक पुस्तीकामा उपस्थित भएको पाइएन । वि.नि.को समेत उपस्थिती उस्तै उस्तै रुपमा पाइयो भने स्रोत व्यक्ति भने वेलावखत विद्यालयहरूमा पुगेर कक्षा अवलोकन समेत गरी देखिएको विभिन्न पक्षमा सुझाव सल्लाह दिने गरेको पाइयो ।

शिक्षा नियमावली(२०५९) को परिच्छेद ३ को नियम १६ र १७ मा क्रमश जि.शि.अ. तथा वि.नि.को काम कर्तव्य र अधिकार उल्लेख गरिएको छ । यसरी अध्ययन गर्दा तोकीएको काम कर्तव्यहरू विद्यालयमा नै पुगेर सम्पन्न गरेको पाइएन । सोही विषयमा वि.नि.संग प्रश्न गर्दा नेपाल सरकारको परिवर्तीत नीति तथा निर्देशन अनुसार वि.नि.हरूलाई कार्यालयको प्रशासनिक तथा शैक्षिक जिम्मेवारी दिएकोले पनि आफूले नियमावलीमा तोकीएका काम कर्तव्यहरू पुरा गर्न नसकेको कुरा स्वीकार गरिएको पाइयो । जसको कारण धेरै जसो विद्यालयका प्र.अ.हरू खास गरी नयाँ प्र.अ.हरूलाई शैक्षिक तथा प्रशासनिक कार्य गर्न कठिन परेको कुरा स्थलगत अध्ययनवाट प्रष्ट भएको छ । प्र.अ.को नेतृत्व व्यवस्थापन जि.शि.अ., वि.नि. तथा स्रोत व्यक्तिले गर्नु पर्ने सहयोगलाई निम्नानुसार उल्लेख गरिएको छ ।

क) विद्यालयका विभिन्न समस्याहरूको निरीक्षण तथा सुपरिवेक्षण र मुल्याङ्कन गरी समाधानका लागि आवश्यक सुझाव तथा सल्लाह दिनु पर्ने

ख) जि.शि.अ.ले समय समयमा विद्यालयमा नै पुगी उत्पन्न समस्याहरू समाधान गर्न आफ्नो तर्फवाट अधिकतम रचनात्मक भूमिका गर्ने ।

ग) विद्यालय प्रति सकारात्मक धारणाको विकास हुने गरी अभिभावक तथा समुदायमा चेतनामुलक कार्यक्रमको सञ्चालन गर्ने ।

घ) प्र.अ.हरूलाई शैक्षिक विधि तथा गतिविधिको प्रयोग गरी सक्षम नेतृत्वका आधारमा स्थापित हुन समय समयमा गोष्ठी, सेमीनार तथा अन्य शैक्षिक कार्यक्रमहरूको व्यवस्था गर्ने ।

४.५ उपयुक्त नेतृत्वशैली खोजी

विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको महत्वपूर्ण भूमिका हुने हुँदा प्रधानाध्यापकले अपनाउने नेतृत्वशैली उपयुक्त हुन आवश्यक हुन्छ । प्रधानाध्यापकले अपनाउने साझा एवम् व्यवहारी नेतृत्वशैलीको खोजी गर्ने क्रममा विभिन्न पक्षहरूको विचार यस प्रकार रहेको छ ।

४.५.१ प्रधानाध्यापकको विचारमा नेतृत्वशैली

नेतृत्व के हो ? भन्ने प्रश्न नमुना छनौट गरिएको ५ वटा विद्यालयका प्र.अ.हरूलाई सोधिएको थियो । जसमा प्र.अ.हरूको अवधारण यस्तो रहेको थियो । आफ्नो मातहतका वा

कार्यप्रति सरोकार राख्ने सवै व्यक्ति सङ्घ सस्थाहरूलाई समेटी अगाडी बढ्ने प्रक्रिया हो । जुन अत्यन्तै कठिन कार्य हो भनिएको छ । कुन नेतृत्वशैली विद्यालय व्यवस्थापनमा उपयुक्त हुन्छ भनि प्र.अ.हरूलाई भराइएको प्रश्नावलीबाट निम्नानुसारको तथ्य प्राप्त भएको छ ।

तालिका नं. ६ प्र.अ.को विचारमा उपयुक्त नेतृत्वशैली

शैली	प्र.अ. संख्या ५	
	संख्या	प्रतिशत
सवैको सल्लाह सुझाव र सहभागिताका आधारमा अगाडि बढ्ने	३	६०
कुनै विषयमा अरुलाई सोध्नु आवश्यक छैन	१	२०
अरुले जे भन्छन त्यही गरी दिनुपर्छ ।	१	२०

स्रोतः स्थलगत सर्वेक्षण, २०६९

प्रस्तुत तालिकाको अध्ययन गर्दा सवैको सल्लाह र सुझाव लिएर अथवा प्रजातान्त्रिक शैलीले नेतृत्व वहन गर्नुपर्छ भन्ने प्र.अ.को सङ्ख्या ६०% देखिन्छ । अरु कसैलाई नसोधि अर्थात निरङ्कुश शैलीले काम गर्नु पर्छ भन्ने प्र.अ.को सङ्ख्या २०% देखिन्छ । त्यसै गरी जसले जे भन्छ त्यही गर्नु पर्छ अर्थात स्वतन्त्रशैलीले काम गर्नु पर्छ भन्ने प्र.अ.को सङ्ख्या २०% देखिन्छ । यसर्थ आधुनिक ३ मुख्य नेतृत्वशैलीहरू मध्ये प्रजातान्त्रिक तथा सामुहिक, सहयोगात्मक नेतृत्वशैलीलाई उपयुक्त नेतृत्वशैलीको मानेर प्रधानाध्यापकहरूले प्राथमिकता दिएको पाइएको छ ।

४.५.२ विद्यालय व्यवस्थापन समितिको अध्यक्षको विचारमा नेतृत्वशैली

विद्यालयलाई सुचारु रूपले सञ्चालनका गर्ने प्रमुख जिम्वेवारी प्र.अ.को भएता पनि विद्यालय सञ्चालनका लागि आवश्यक भौतिक, आर्थिक तथा मानवीय स्रोत र साधनहरूको व्यवस्था मिलाउने प्रमुख दायित्व वि.व्य.स.को हुन्छ । यसरी वालवालिकाहरूको उज्वल भविष्य निर्माण गर्ने दायित्व पुरा गर्ने वि.व्य.स.को हुने हुँदा छनौट गरीएका ५ ओटा विद्यालय व्यवस्थापन समितिका अध्यक्षहरूसँग नेतृत्व के हो ? भनि सोधिएको प्रश्नमा मुख्य व्यक्तिको अगुवाइमा संस्थागत हितका लागि एकजुटभई अगाडिवढ्ने प्रकिया हो भन्ने जवाफ प्राप्त भयो । शिक्षा नियमावली २०५९ को परिच्छेद ६ को नियम २५ मा वि.व्य.स.को काम कर्तव्य र अधिकारहरू उल्लेख भएपनि तिनिहरूलाई व्यवहारीक रूपमा

दिन नसकेको कारण विद्यालयले चाहे अनुरुपको प्रगति गर्न नसकेकोमा चिन्तीत रहेको कुरा अध्यक्षहरूबाट व्यक्त धारणाहरूबाट प्रष्ट हुन्छ। कुन नेतृत्वशैली विद्यालय व्यवस्थापनमा उपयुक्त हुन्छ भनि अध्यक्षहरूलाई भराइएको प्रश्नावलीबाट निम्नानुसारको तथ्य प्राप्त भएको छ।

तालिका नं. ७ वि.व्य.स.अध्यक्षको विचारमा उपयुक्त नेतृत्वशैली

शैली	अध्यक्ष संख्या ५	
	संख्या	प्रतिशत
सवैको सल्लाह सुझाव र सहभागिताका आधारमा अगाडि बढ्ने	५	१००
कुनै विषयमा अरुलाई सोध्नु आवश्यक छैन	०	०
अरुले जे भन्छन त्यही गरी दिनुपर्छ।	०	०

स्रोतः स्थलगत सर्वेक्षण, २०६९

प्रस्तुत तथ्याकको अध्ययन गर्दा सवैको सल्लाह, सुझाव र सहभागिताका आधारमा अगाडि बढ्नु पर्छ भन्ने सङ्ख्या १००% देखिन्छ। यस अध्ययनबाट विद्यालय व्यवस्थापनमा प्र.अ.ले प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली नै अपनाउनु पर्छ भन्ने वि.व्य.स. अध्यक्षहरूको शतप्रतिशत मत रहेको पाइएको छ।

४.५.३ विद्यालय निरीक्षक तथा स्रोत व्यक्तिको विचारमा नेतृत्वशैली

नेतृत्व भनेको के हो ? भन्ने सम्वन्धमा सोधिएको प्रश्नको जवाफमा नेतृत्व भन्नाले व्यक्तिको त्यो खुबि हो जसले निर्दिष्ट लक्ष्य प्राप्तीमा अरुलाई समेत साथ लिएर अगाडि वढ्दछ। विद्यालयको सन्दर्भमा भन्नुपर्दा विद्यालयको दैनिक प्रशासन सञ्चालन देखि लिएर माथिल्लो निकायबाट जारि नीति, निर्देशन, नियम कानुनहरू पालना गर्ने गराउने समुदायसंग समन्वयन कायमगर्न विद्यालयमा हरेक गतिविधिहरूमा अगुवाइको भूमिका निर्वाह गर्नु नै नेतृत्व हो भनी यस अध्ययन क्षेत्रका वि.नि. ताथ स्रोतव्यक्तिको धारणा प्राप्त भएको थियो। जसमा समय परिस्थिति अनुशार निर्देशन, नियन्त्रण र समन्वयन गर्ने र प्रत्येक पक्षलाई समेटी अगाडि बढेमा मात्र प्र.अ. सफल हुने विषयमा जोड दिएका छन्। यस अध्ययनबाट वि.नि. तथा स्रोत व्यक्तिले विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली नै उपयुक्त हुने विषयमा जोड् दिएका छन्।

परिच्छेद पाँचः प्राप्ती, निष्कर्ष र सुझाव

५.१ प्राप्ती

प्राथमिक विद्यालयको व्यवस्थापनमा प्र.अ.को नेतृत्व शैली विषयको प्रस्तुत शोध पत्रका लागि गरिएको अध्ययन अनुसन्धान वाट प्राप्त भएका प्राप्तीहरूलाई निम्नानुसार उल्लेख गरीएको छ। सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ.हरूले मुख्य गरी ३ वटै नेतृत्व शैली (प्रजातान्त्रिक, स्वेच्छाचारी र स्वतन्त्र) अवलम्वन गरेको पाइयो। विद्यालयका योजनाहरू निर्माण गर्ने क्रममा प्र.अ.हरूले आफ्नो विचार प्रयोग गर्नुका साथै विद्यालय परिवारका अन्य सदस्यहरूसंग छलफल समेत गरको तथ्यांकका आधारमा देखिन्छ। विद्यालयको दैनिक प्रसाशन संचालन गर्न प्र.अ. हरू आफै व्यस्त भएको देखिन्छ। उक्त कार्यक्रमहरू संचालन गर्दा स्वेच्छाचारी नेतृत्व शैली वढि प्रयोग भएको देखिन्छ। साथै सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ.हरूको कक्षा सुपरिवेक्षण तथा मुल्याङ्कन जस्ता कुरामा कम प्राथमिकता दिएको पाइयो। योजना निर्माणको क्रम अन्तरगत दैनिक कार्यतालिका निर्माणमा प्रजातान्त्रिक शैली अपनाउने प्र.अ.हरू ५०% र स्वेच्छाचारी नेतृत्वशैली सामुदायिक विद्यालयमा ३३.३३% छ भने १६.६६% स्वतन्त्र नेतृत्व शैली रहेको छ। संगठन संचालन तथा कार्य विभाजनको क्रममा आफू पनि सहभागी वन्दै अरुलाई समेत प्रोत्साहीत गरी प्रजातान्त्रिक शैली अपनाउने प्र.अ.हरू ६६.६६% रहेको तथ्याङ्कवाट देखिन्छ। यसै गरी निरंकुश शैली अवलम्वन गर्ने प्र.अ.हरूमा १६.६६% रहेको देखिन्छ भने स्वतन्त्र शैली अपनाउने प्र.अ.हरू विद्यालयमा १६.६६ प्रतिशत रहेको देखिन्छ। यस अध्ययनका लागि नमुना छनौटमा परेका ५ वटा सामुदायिक विद्यालयका ५ जना प्रअ.को तालिमको वारेमा खोज अनुसन्धान गर्दा सामुदायिक विद्यालयका ५ जना प्र.अ. नै तालिम प्राप्त र अनुभवी भएको पाइयो।

विद्यालयका प्र.अ.हरूको नेतृत्व शैली अझै पनि परम्परागत शैलीमा आधारीत रहेको देखिन्छ। संगठन निर्माण तथा संचालन गर्ने प्रक्रियामा सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ.हरू वढि सरकार मुखी रहने प्रवृत्ति देखिन्छ। आफ्नो विद्यालयको शैक्षिक क्रियाकलाप तथा विविध पक्षहरूको सुपरिवेक्षण अनुगमन तथा मुल्याङ्कन गर्ने कार्यमा सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ.हरू सामान्य रुपमा लागेको देखिन्छ।

प्र.अ.को नेतृत्वलाई विद्यार्थी, शिक्षक, कर्मचारी तथा माथिल्लो शैक्षिक निकायहरूवाट सहयोग कम भएको कारण प्र.अ.को नेतृत्वलाई प्रतिकुल असर पारेको

देखियो । नेतृत्व निर्वाह गर्ने कममा प्र.अ.हरू कम अनुभवी , तालिम अप्राप्त भएको कारण वि.व्य.स. तथा समुदायसंग घुलमिल गर्ने तथा समन्वय गर्न सक्ने सीपको अभावकै कारण कुशल नेतृत्व प्रदान गर्न नसकेको देखिन्छ । शिक्षा नियामवली २०५९ को छौटौं संशोधन सही त (२०६७) को परिच्छेद १७ को नियम ९४मा उल्लेखित प्र.अ.को काम कर्तव्य र अधिकारलाई गहिरो रुपमा अध्ययन गरेर सोहि अधारमा नेतृत्व शैली अपनाउनु पर्नेमा विद्यालयका प्र.अ.हरू उक्त कार्यमा उदासिन रही राम्रो नेतृत्व शैली अपनाउन नसकेको पाइन्छ ।

प्रजातान्त्रिकशैलीको अभावमा विद्यालयका शिक्षकहरूमा गुडबन्दि निराशा तथा असहयोगात्मक स्वभाव देखिन्छ । विद्यालयका धेरै जसो निर्णयहरू व्यवहारीक एवम वस्तुगत हुन नसकि औपचारीकतामा मात्र सिमित देखिन्छन् । स्वतन्त्र र निरङ्कुशशैली दुवैले विद्यालय व्यवस्थापनमा शिक्षक कर्मचारी आदि सरोकारवाला पक्षहरूलाई उत्प्रेरित गर्न सकेको पाइएन । सरोकारवालाहरूको सहभागिता कार्यमा पारदर्शिता, योग्यता र क्षमताको कदर, वस्तुगत र व्यवहारीशैलीमा आधारित नेतृत्वशैली, सबै जसो उत्तरदाताहरूको प्राथमिकताको विषयवस्तु रह्यो ।

५.२ निष्कर्ष

यस अध्ययनबाट प्राप्त भएको तथ्य तथ्याङ्कलाई सैद्धान्तीक चिन्तनको आधारमा गरिएको व्याख्या, विश्लेषण अनुरुप प्राप्त भएको निर्ष्कषहरूलाई निम्न प्रकारले उल्लेख गरिएको छ ।

अध्ययन, खोज र अनुसन्धानबाट के स्पष्ट भयो भने विद्यालयका प्र.अ.हरूले अवलम्वन गरेको नेतृत्व शैलीमा प्रजातान्त्रिक, स्वेच्छाचारी र स्वतन्त्र रहेको त पाइयो तर आधुनिक निरीक्षणका सिद्धान्तहरू भने अवलम्वन गरेका भने पाइएन । विद्यालयको प्र.अ.हरू आफ्नो पेशाप्रति भन्दा राजनितिमा वढी सकिय भएर लागेको देखियो । शिक्षा नियामवली २०५९ ले उल्लेख गरेका प्रधानाध्यापकको काम, कर्तव्य र अधिकारलाई पुर्णरुपले आत्मसाथ नगरेको देखिन्छ । विद्यालयका प्र.अ.हरूले आफूले लिएका प्रशासनिक तथा व्यवसायिक प्रकियाका तालिमलाई व्यवहारमा उतार्ने प्रयास गरेको पाइएन ।विद्यालयका प्रअ.हरूलाई प्रजातान्त्रिक शैलीबाट अगाडी वढ्न यस अध्ययनले महत्वपूर्ण सहयोग पुऱ्याउने देखिन्छ ।

विद्यालयका महत्वपूर्ण योजनाहरू निर्माण एवं परिमार्जनको क्रममा सबैको सामुहिक सहभागितामा गर्नु पर्ने हुन्छ तर विद्यालयका प्र.अ.हरूले आफ्नो विश्वास योग्य शिक्षकको सहयोगमा तयार गरेको देखिन्छ ।

विद्यालयको आर्थिक कारोवार केही पारदर्शी रहेको देखिन्छ । विद्यालयको प्र.अ. नियुक्त गर्दा योग्य, सक्षम र नेतृत्वदायी भुमिका निर्वाह गर्न सक्ने व्यक्तिको छनौट गर्नु पर्नेमा विद्यालयहरूमा राजनैतिक पहुँचका आधारमा आफ्ना नातागोता र बढी रकम लागानी गर्न सक्ने व्यक्तिलाई प्र.अ. पदमा नियुक्ति गरेको देखिन्छ । विद्यालयमा त्रैमासिक र अर्धवार्षिक परीक्षा लिने गरेको तर समयमा नतिजा दिने गरेको देखिएन । प्र.अ.ले अपनाउनु पर्ने उचित नेतृत्व शैली वारे पर्याप्त तालिम गोष्ठी भएको पाइदैन भने तालिम लिएका प्र.अ.हरूको नेतृत्व शैली पनि पुर्ण प्रजातान्त्रिक रहेको छैन जसले गर्दा तालिमले पनि क्षमता नहुनेलाई केही गर्न सक्दैन भन्ने स्पष्ट हुन्छ ।

५.३ सुझावहरू

अध्ययनसंग सम्वन्धित विद्यार्थी, शिक्षक, कर्मचारी, प्र.अ., शिक्षक अभिभावक संघ, वि.व्य.स., अभिभावक, विद्यालय तथा विद्यालयसँग सरोकारवाला पक्षहरू सवैसँग प्रत्यक्ष भेटघाट, अवलोकन तथा छलफल, अर्न्तक्रिया गरी विद्यालयको प्र.अ.हरूको नेतृत्व शैली कस्तो हुनुपर्छ ? कस्तो पाउनु भएको छ ? कुशल नेतृत्वको आधारमा निकालिएका तथ्यगत कुराहरूलाई राय सुझावहरूलाई विभिन्न तहहरू मार्फत निम्नानुसार उल्लेख गरीएको छ

५.३.१ नीतिगत तह

क) प्रा.वि. तथा नि.मा.वि. तहमा प्र.अ.को लागि छुट्टै पद सिर्जना गर्नु पर्ने देखिन्छ ।

ख) प्र.अ.को नियुक्ति शिक्षक सेवा आयोगको सिफारिसमा जि.शि.का. बाट हुनु पर्ने देखिन्छ ।

ग) प्र.अ. नियुक्तिमा निम्नतम शैक्षिक योग्यता पुरा गरेको तालिम प्राप्त र अनुभवि व्यक्तिलाई प्राथमिकता दिनु पर्ने व्यवस्थालाई कडाईका साथ लागु गर्नु पर्ने देखिन्छ ।

घ) प्रजातान्त्रिकशैली विद्यालय व्यवस्थापनमा बढी उत्तम देखिएकोले प्र.अ.लाई पुरस्कृत गर्दा सो शैलीलाई समेत आधार बनाइए राम्रो हुनेछ ।

ङ) शिक्षा ऐन नियमावलीमा प्र.अ.को काम कर्तव्य अधिकारमा प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली पनि अनिवार्य रुपमा उल्लेख गरिनु पर्नेछ ।

च) विद्यालयमा स्वच्छ , शैक्षिक वातावरण कायम गर्न तथा शैक्षिक गुणस्तर अभिवृद्धि गर्न सक्षम, योग्य, कुशल तथा नैतिकवान प्रध्यानाध्यापकको नियुक्ति गर्ने परिपाटीलाई प्राथमिकता दिनु पर्ने देखिन्छ ।

छ) शिक्षाको मनोवल उच्च राख्नका लागि इमान्दार र कर्तव्यनिष्ठ शिक्षकहरूलाई समयसमयमा उचित सम्मान गर्ने वातावरण विद्यालयले सृजना गर्नु पर्ने देखिन्छ ।

ज) विद्यालयका प्र.अ.हरूले के कस्तो नेतृत्व शैली अपनाउनु पर्छ भनी प्र.अ. तथा शिक्षक तालिममा नै स्पष्ट रुपमा जनकारी एवं निर्देशन दिनु पर्छ ।

झ) वि.व्य.स. गठन, शिक्षक नियुक्ति, सरुवा, बढुवाका साथै विद्यालयका शैक्षिक, आर्थिक र भौतिक गतिविधिहरूमा राजनितिको प्रभावलाई कम गर्न आचारसंहिताको निर्माण र प्रयोगलाई जोड दिनु पर्छ ।

ञ) वि.नि. तथा स्रोत व्यक्तिको नियमित अनुगमन र अनुगमनको क्रममा शिक्षक, विद्यार्थी र प्र.अ.वीचको सम्बन्धको लेखाजोखा गरी आमन्त्रित पुस्तिकामा स्वसँग सम्बिन्धत विचारहरूलाई अनिवार्य उल्लेख गरिनु पर्दछ ।

५.३.२ अभ्यास तह

क) विद्यालय संचालन गर्ने जिम्वेवारी पाएका प्रधानाध्यापकले आफूले अवलम्वन गर्ने नेतृत्वशैली निरंकुश तथा स्वेच्छाचारी नभई पूर्ण रुपमा प्रजातान्त्रिक शैलीको हुनु पर्दछ ।

ख) प्र.अ.ले शिक्षक,विद्यार्थी, कर्मचारी, अभिभावकहरूका सुझाव सल्लाहको सम्मान गरी विद्यालय व्यवस्थापनमा सबैको सहभागितालाई प्राथमिकता दिई आफ्नो कार्यलाई प्रजातान्त्रिक बनाउन अग्रसर हुनु पर्ने देखिन्छ ।

ग) विद्यालयमा निर्माण गरिने शैक्षिक योजनाहरू निर्माण गर्दा प्र.अ.ले नेतृत्वदायी भुमिका निर्वाह गर्दै आफु मातहतका कर्मचारीहरूको राय, सल्लाह तथा सुझावहरूको कदर गर्दै अगाडी बड्नु पर्ने देखिन्छ ।

घ) विद्यालयमा प्र.अ.ले MBWA र MBO प्रक्रियाबाट मातहतका व्यक्तिहरूको कामका अनुगमन गर्नु पर्ने देखिन्छ ।

ङ) शिक्षक स्टाफ वैठक, शिक्षक-विद्यार्थी, शिक्षक-अभिभावक, अन्तरक्रिया तथा छलफललाई नियमित गर्नु पर्ने देखिन्छ ।

च) प्र.अ.ले सरोकारवाला पक्षहरूको सहभागितामा शिक्षक, अभिभावक र विद्यार्थीका लागि छुट्टा छुट्टै आचारसंहिता निर्माण गरी पालन गराउन अभिप्रेरित गर्नु पर्ने देखिन्छ ।

छ) प्र.अ. नियुक्ति, राजनितिक आस्थाका आधारमा नभई योग्यता अनुभव र तालिमलाई नियुक्तिको आधार बनाउनु पर्ने देखिन्छ ।

ज) शिक्षक स्टाफ वैठकमा शिक्षक कर्मचारीले प्रजातान्त्रिक वातावरणमा आफ्ना प्रतिक्रिया राख्न प्र.अ.बाट आवश्यक सहयोगको आवश्यकता देखिन्छ ।

झ) विद्यालयका सरोकारवाला पक्षबाट प्राप्त सिर्जनात्मक सुझावहरू संस्थाको हितमा भए विना संकोच कार्यन्वयनमा लान प्र.अ. अग्रसर हुनु पर्ने देखिन्छ ।

ञ) विद्यालयले प्रत्येक वर्ष वार्षिक शैक्षिक योजनाहरूमा सवै शिक्षक कर्मचारी तथा सरोकारवालाहरूको सहभागितामा प्रजातान्त्रिक वा सहभागितामूलक नेतृत्व शैली अवलम्वन गरी योजना निर्माण गरेमा विद्यालयले निर्धारण गरेको उद्देश्य पुरा गर्न सजिलो हुनेछ ।

५.३.३ अनुसन्धान तह

क) सामुदायिक विद्यालयमा प्रचलित विद्यार्थी मूल्याङ्कन प्रणाली र त्यसबाट प्र.अ. शिक्षक र विद्यार्थीको सम्बन्धमा पार्ने प्रभावको अध्ययन कार्य गर्न आवश्यक छ ।

ख) प्रधानाध्यापकको मामला अध्ययन गरी सो अध्ययनबाट प्र.अ.ले अपनाउँदै ल्याएको नेतृत्वशैलीसँगको सम्बन्ध पत्ता लगाउन जरुरी देखिन्छ ।

ग) विद्यालयका शैक्षिक, आर्थिक पक्ष र प्र.अ., शिक्षक, विद्यार्थी तथा अभिभावकमा परेको राजनितिको प्रभावको अध्ययन तथा विश्लेषण गरी यसले विद्यालयको व्यवस्थापनमा पारेको प्रभावको अध्ययन गर्न आवश्यक छ ।

घ) धर्म, जातियता र सामाजिक, सांस्कृतिक पक्षले प्र.अ.को नेतृत्वशैलीमा पारेको प्रभावलाई अध्ययन गर्न आवश्यक छ ।

ङ) प्र.अ.को वंशाणुगत गुण र पारिवारीक पृष्ठभूमिको अध्ययन गरिएन । यि पक्षहरूले प्र.अ.को नेतृत्वशैलीमा पारेको प्रभावको खोजि गर्नु जरुरी देखिन्छ ।

च) विद्यालयको आर्थिक व्यवस्थापनमा शिक्षक, कर्मचारीको सहभागिताको खोजी कार्य गरिएन, जुन विषयवस्तुको कारण प्र.अ.,शिक्षक र अभिभावक वीचको सम्बन्ध प्रभावित हुने गर्दछ तसर्थ यो विषय अध्ययन गर्न आवश्यक देखिन्छ ।

छ) विद्यालयमा शिक्षक नियुक्ति, सरुवा, बढुवामा हुने नातावाद तथा कृपावादको खोजि गरिएन, जसको उचित संयोजन नहुदा सरोकारवालाहरूमा आग्रह पूर्वाग्रहमा विकास हुँदै जान्छ तसर्थ यो विषय अध्ययन गर्न आवश्यक देखिन्छ ।

ज) शिक्षक, कर्मचारी पुरस्कार तथा अभिनन्दनको पक्ष महत्त्वपूर्ण हुँदा हुदै पनि समय अभावको कारण उक्त पक्षले शैक्षणिक क्रियाकलापमा पारेको प्रभावको लेखाजोखा गर्न सकिएन, जुन विषय नयाँ शोधकर्ताका लागि आवश्यक विषयवस्तु बन्न सक्ने देखिन्छ ।

सन्दर्भ सामग्री

अधिकारी, नारायणप्रसाद (२०६७), *शैक्षिक प्रशासन र सुपरिवेक्षण,* कीर्तिपुरः सनलाइट पब्लिकेशन ।

कटुवाल, ओमबहादुर (२०६६), *प्रधानाध्यापकको नेतृत्वले शैक्षिक व्यवस्थापनमा पारेको प्रभाव,* , अप्रकाशित शोधपत्र, एम.एड.तह, शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभाग, सुकुना व. क्याम्पस, इन्द्रपुर,मोरङः ।

कानुन किताब व्यवस्था समिति (२०६७), काठमाडौंः लेखक ।

के.सी., फत्तबहादुर (२०५५), *संगठनात्क व्यवस्थापन,* काठमाडौंः सुकुन्द पुस्तक भवन ।

कोइराला, विद्यानाथ र अन्य (२०६६), *शैक्षिक व्यवस्थापन र संगठानात्मक व्यवहार,* काठमाडौँः विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।

कोइराला, भुपेन्द्र (२०६५), *सामुदायिक विद्यालय सुधार योजनामा प्र.अ. को भूमिका,* , अप्रकाशित शोधपत्र, एम.एड.तह, शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभाग, सुकुना व. क्याम्पस, इन्द्रपुर,मोरङः ।

गुरागाई, पुन्यमाया (२०५८), *प्राथमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली,* अप्रकाशित शोधपत्र, एम.एड.तह, शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभाग, त्रि.वि., किर्तिपुर, काठमाडौः ।

पराजुली, उत्तरकुमार (२०६६), *शैक्षिक व्यवस्थापन तथा संगठानिक व्यवहार,* काठमाडौः, भुडिपुराण प्रकाशन ।

पौड्ेल, लेखनाथ (२०५४), *नेपालमा शिक्षाको विकास,* काठमाडौः विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।

शर्मा, गोपीनाथ (२०६२), *नेपालमा शैक्षिक प्रशासनको विकास,* काठमाण्डौः मकालु पुर भण्डार ।

शर्मा, गोपीनाथ(२०५९), *नेपालको शिक्षा आयोगका प्रतिवेदनहरू,* काठमाडौः मकालु पुस्तक भण्डार ।

शर्मा, गोपीनाथ(२०५७), *नेपालको शैक्षिक इतिहास,* काठमाडौः लुम्बिनी पुस्तक भण्डार ।

शैक्षिक जनशक्ति विकास केन्द्र(२०६४), *नि.मा.वि. र मा.वि.का प्र.अ.का लागि प्रशिक्षक-प्रशिक्षार्थीकका लागि स्रोत सामग्री तथा तालिम पुस्तीका* भक्तपुरः लेखक ।

सिंह, दिलिपकुमार (२०६६), *संस्थागत र सामुदायिक विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको भूमिका,* अप्रकाशित शोधपत्र, एम.एड.तह, शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभाग, सुकुना व. क्याम्पस, इन्द्रपुर,मोरङः ।

Acharya Bhawanishanker (2011), *Educational Manegment and oraganizational Behaviour*. Kritipur, Kathmandu: Quest publication.

अनुसूची : एक

विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली

अध्ययनका लागि नमुना छनौट गरिएका विद्यालयहरू

१. वृद्ध मा.वि. केरावारी-९ देवीझोडा, मोरङ

२. लक्ष्मी मा.वि. केराबारी-९ भलुवा, मोरङ

३. मुगु नि.मा.वि. केराबारी-८, मुगु, मोरङ

४. कुवापानी नि.मा.वि. केराबारी-३, हचुवा, मोरङ

५. वालकल्याण प्रा.वि. केराबारी-९, वेलचौरी,मोरङ

अनुसूची : दुई

विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली

प्रधानाध्यापकका लागि प्रश्नावली

विद्यालयको नाम : ....ठेगना : ....

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

तालिम : प्राप्त / अप्राप्त मिति : ....

तलका प्रश्नहरूको उत्तर लेखिदिई वा कुनै एक विकल्पमा ठीक चिन्ह (✓) लगाउई आफ्नो अभिमत व्यक्त गरिदिई अनुसन्धान कार्यलाई सहयोग पुऱ्याइदिनु हुन हार्दिक अनुरोध गर्दछु ।

१. नेतृत्व भन्नाले के बुझ्नु हुन्छ ?

क) जिम्मेवारी बहन गर्नु ख) सबैको भावना समेटी अगाडि बढ्नु

ग) समन्वय गर्नु घ) आफ्नो निर्देशन अनुसार चल्न सक्नु

२. नेतृत्व वहन गर्ने क्रममा कस्तो अनुभव सगाल्नु भएको छ ?

क) सजिलो ख) सामन्य

ग) गाह्रो ग) अत्यान्त गाह्रो

३. तपाईको नेतृत्वलाई क-कसबाट सहयोग भएको छ ?

क) शिक्षकहरूबाट ख) अभिभावकहरूबाट

ग) वि.व्य.स.बाट घ) सवैबाट

४. शिक्षक कर्मचारी बैठक कसरी बसाल्ने गर्नु भएको छ ?

क) प्रत्येक महिनाको अन्त्यमा ख) महिनाको २ पटक

ग) २ महिनामा १ पटक घ) आवश्यकता अनुसार

ङ) अन्य केहि भए...........

५. तपाई र वि.व्य.स. अध्यक्ष विचको सम्बन्ध कस्तो रहेको छ ?

क) अति राम्रो ख) राम्रो

ग) समान्य घ) नराम्रो

६. सफल नेतृत्वमा प्रभाव पार्ने तत्वहरू के-के हुन ?

क) शिक्षण अनुभव ख) शैक्षिक योग्यता

ग) शैक्षिक तालिम घ) नेतृत्व लिने क्षमता

७ . आजको २१ औं सताव्दीमा नेतृत्व कस्तो हुनुपर्छ ?

क) प्रजातान्त्रिक ख) समूहिक सहयोगात्मक

ग) निरंकुश घ) स्वेच्छाचारी

ङ) परिस्थिति अनुसार चल्ने

८. शैक्षिक तथा प्रशासनिक नेतृत्व वहन गर्दा स्रोत व्यक्ति, वि.नि. जि.शि.अ. तथा क्षे.शि.नी. बाट के कस्तो सहयोग पाउनु भएको छ ?

क) पूर्ण ख) आंशिक

ग) सहयोग छैन

९. विद्यालयमा अतिरिक्त क्रियाकलाप सम्वन्धी योजना कसरी बनाउनु हुन्छ ?

क) आफै ख) सम्पूर्ण शिक्षकको सहयोगमा

ग) एक जना शिक्षकलाई जिम्मेवारी दिएर घ) योजना नै निर्माण गरीदैन

१०. विद्यालय वाहेक गोष्ठी, सेमिनार, र वैठकमा प्रतिनिधित्व कसबाट हुने गरेको छ ।

क) विद्यालय कर्मचारीबाट ख) सहायक प्र.अ.बाट

ग) शिक्षक प्रतिनिधीबाट घ) प्र.अ. आफैबाट

११. नेतृत्व असफल हुने मूख्य कारण के के हुन सक्छन् ?

क) अधिकारहरू विकेन्द्रीत हुन नसक्नु ख) राननितिक हस्तक्षप हुनु

ग) शैक्षिक योग्यता कम हुनु घ) पेशा प्रति समर्पित हुन नसक्नु

१२. विद्यालयको शैक्षिक गुणस्तर वृद्धिमा प्रभाव पर्ने प्रमुख तत्वहरू के के हुन सक्छन् ?

क) भौतिक स्रोतको अभाव ख) आर्थिक स्रोतको अभाव

ग) दक्ष मानववियं स्रोतको अभाव घ) कमजोर शैक्षिक अवस्था

१३. वैठक सचालन गर्न एजेण्डा र सूचनाको तय कहिले गर्नुहुन्छ ?

क) बैठक हुनु पूर्व ख) वैठक कै समयमा

ग) विना ऐजेण्डा वैठक सञ्चालन गरिन्छ घ) मलाई आवश्यक महसुस भएमा

१४. वैठकमा निर्णयक कसरी पारित गरिन्छ ?

क) सर्वसम्मतीबाट ख) बहुमतबाट

ग) एकल निर्णयबाट घ) पारित नै हुदैन

१५. शिक्षक तथा कर्मचारीको कार्य विभाजन कसरी गर्नुहुन्छ ?

क) शिक्षा ऐन तथा निण्मावली अनुसार ख) विद्यालयको आवश्यकता अनुसार

ग) विद्यालयको नियम अनुसार घ) कर्य विभाजन नै गरिदैन

१६. विद्यालयमा आई पर्ने द्वन्द्व समाधानका लागि के कस्तो विधिको प्रयोग गर्नु भएको छ ?

क) समस्या समाधान विधि ख) आपसी सहमतिका आधारमा

ग) राजनीतिद्वारा द्वन्द्व समाधान गरेर

१७. कक्षा सञ्चालनमा भईहेका वेलमा कक्ष अवलोकन गर्नुभको छ ?

क) नियमित गर्ने गरेको छ ख) कहिले काही गर्छु

ग) आवश्यकता ठानिदैन

१८. कुन तरिकाबाट अवलोकन गर्नु भएको छ ?

क) शिक्षकलाई पूर्व जनाकारी दिई ख) अवलोकन फारम समेत प्रयोग गरेर

ग) शिक्षकलाई थाहा नै नदिइ घ) अवलोकन गर्ने गरेको छैन

ङ) आवश्यक नै ठानेको छैन

१९. अवलोकन गर्ने गरेको भए पृष्ठपोषण कसरी दिनु हुन्छ ?

क) नियमित दिने गरेको छु ख) कक्षा अवलोकन गरे पछि तुरुन्तै दिने गरेको छु

ग) दिने गरेको छैन

२०. शैक्षिक तथा प्रशासनिक नेतृत्व गर्दा कस्ता समस्या महशुस गर्नु भएको छ ?

उत्तर ....

२१. उत्तम कुशल नेतृत्व शैली प्रदान गर्ने क्रममा आई परेका समस्याहरू समाधान गर्ने उपायहरू के के हुन सक्छन् ?

उत्तर ....

अनुसूची : तीन

विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली

शिक्षकहरूका लागि प्रश्नावली

विद्यालयको नाम : ....ठेगना : ....

शिक्षकको नाम : ....शैक्षिक योग्यता :............

तालिम : प्राप्त / अप्राप्त मिति : ....

तलका प्रश्नहरूको उत्तर लेखिदिई वा कुनै एक विकल्पमा ठीक चिन्ह (✓) लगाउई आफ्नो अभिमत व्यक्त गरिदिई अनुसन्धान कार्यलाई सहयोग पुऱ्याइदिनु हुन हार्दिक अनुरोध गर्दछु ।

१. तपाईको विद्यालयमा प्र.अ.को काम गर्ने शैली कस्तो पाउनु भएको छ ?

क) प्रजातान्त्रिक ख) निरंकुश ग) स्वतन्त्र घ) सामुहिक

२. विद्यालयमा प्र.अ.ले निर्वाह गर्ने नेतृत्व शैलीको गुण कस्तो रहेको पाउनु भएको छ ?

क) माप संगत ख) वाध्यात्मक ग) अराजक घ) अरुको भावनको कदर

३.प्र.अ.ले कुनै काम गराउँदा कस्तो प्रकृया अप्नाएको महशुस गर्नुहुन्छ ?

क) प्रजातन्त्रिक प्रक्रिया अपनाइ कामको बाडफाँड

ख) एकल निर्णयको आधारमा काम गर्न बाध्य बनाउने

ग) आकास्मिक निर्णय गरी विद्यालय समय बाहेक पनि काम लगाउने

४. शिक्षक कर्मचारी वैठक तथा छलफलमा प्र.अ.द्वारा तपाईहरूका भावनाको कदर हुन्छ ?

क) पुर्ण रुपमा हुन्छ ख) कहिलेकाही मात्र हुन्छ

ग) एकहोरो आफ्नो कुरामात्र लाद्नु हुन्छ ।

५. प्र.अ.बाट तपाईको कक्षकोठा कसरी अलोकन गर्नुहुन्छ ?

क) पूर्व सूचना दिएर ख) पूर्व सूचना नदिई ग) कहिल्यै अवलोकन गर्नुभएको छैन

६. प्र.अ.बाट खासगरी तपाईले कुन पक्षलाई बढि प्राथमिता दिएको अनुभव गर्नु भएको छ ?

क) शैक्षिक ख) प्रशासनिक ग) शिक्षक व्यवहार घ) विद्यार्थी क्रियाकलाप

७. तपाईको विद्यालयमा प्र.अ.ले विद्यार्थीहरूलाई छात्रवृति प्रदान गर्ने विषयमा कसरी निर्णय गर्नुहुन्छ ?

क) सम्पूर्ण शिक्षकहरूसँग छलफल गर्नुहुन्छ ख) हामीलाई थाहा हुदैन
ग) सम्पूर्ण कार्य शिक्षकलाई

८. तपाईको विद्यालयमा प्र.अ.ले बजेट सम्बन्धि बाँडफाँड र खर्च सम्बन्धी कार्य लाई कसरी सम्पादन गर्नुहुन्छ ?

क) सम्पूर्ण शिक्षक, कर्मचारी तथा वि.व्य.स. सग छलफल गरी

ख) कहाँकसरी खर्च हुन्छ थाहा हुदैन

ग) जसरी खर्च गरे भने पनि प्रायः मान्नु हुन्छ

९. तपाईको विद्यालयमा प्र.अ.ले शैक्षिक सामग्री निर्माण र प्रयोग कसरी गर्नुहुन्छ ?

क) निर्माण र प्रयोग गर्न सहमति हुदै अरुलाई प्रोत्साहित गर्नुहुन्छ

ख) आफै स्वविवेकमा कार्य गनुहुन्छ

ग) शैक्षिक सामग्रीमा वास्ता नै गर्नु हुन्न

१०. तपाईको प्र.अ.ले कक्षा शिक्षणको अवलोकन पश्चात पृष्ठपोषण कसरी दिने गर्नु भएको छ ?

क) कक्षा शिक्षणको अवलोकन पश्चात तुरुन्तै दिनुहुन्छ

ख) कक्षा शिक्षणको अवलोकन गर्नुहुन्छ तर पृष्ठपोषण हुदैन

ग) अरुको कुरा सुनेर सामुहिक रुपमा सबैलाई हकार्नु हुन्छ ।

घ) कक्षा शिक्षणको अवलोकन नै गर्नु हुन्न ।

११. विद्यालयमा स्वच्छ शैक्षिक वातावरण कायम गराउन प्र.अ.को कस्तो भूमिका निर्वाह गर्नु भएको छ ?

उत्तर ....

अनुसूची : चार

विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली

व्यवस्थापन समितिका अध्यक्षका लागि प्रश्नावली

विद्यालयको नाम : ....ठेगना : ....

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

अनुभव वर्ष : .... मिति : ....

तलका प्रश्नहरूको उत्तर लेखिदिई वा कुनै एक विकल्पमा ठीक चिन्ह (✓) लगाउई आफ्नो अभिमत व्यक्त गरिदिई अनुसन्धान कार्यलाई सहयोग पुऱ्याइदिनु हुन हार्दिक अनुरोध गर्दछु ।

१. नेतृत्व भन्नाले के बुझ्नुहुन्छ ?

क) जिम्मेवारी लिनु ख) काम गर्ने गराउने तौर तरीका

ग) सबैको चाहाना र भावनाको आधारमा अगाडि बढ्नु

घ) अरु मान्छेलाई पछाडि लगाउनु

२. तपाईको विद्यालयको प्र.अ.को नेतृत्व शैली कस्तो पाउनु भएको छ ?

क) प्रजातन्त्रिक ख) निरंकुश ग) सहयोगात्मक घ) स्वतन्त्र

३. प्र.अ.को नेतत्व शैलीप्रति सन्तुष्ट हुन्छहुन्छ ?

क) सन्तुष्ट छु ख) केही रूपमा सन्तुष्ट छु ग) असन्तुष्ट छु

४. यदि प्र.अ.का नेतृत्व शैलीप्रति असन्तुष्ट हुनुहुन्छ भने कारण के हो ?

उत्तर ....

५. विद्यालयको वर्तमान समस्या प्रति प्र.अ.को चासो कस्तो पाउनु भएको छ ?

क) बढी चासो छ ख) खासै चासो छैन ग) समस्या प्रति गम्भिर भई लाग्नु हुन्छ ।

६. वि.व्य.स.का वैठक कति समयमा वस्नेत गर्नु भएको छ ?

क) महिनाको एक पटक ख) आवश्यक परेका बखत जुनसुकै समयमा

ग) शिक्षा ऐन तथा नियमावली अनुसार

७. वि.व्य.स. का वैठकमा प्रस्तावहरू कसरी प्रस्तुत हुन्छन् ?

क) प्र.अ.बाट प्रस्तुत हुन्छन् ख) पत्रमा उल्लेख गरिए अनुसार हुन्छन्

ग) वैठक कै समयमा आवश्यक प्रस्तव प्रस्तुत हुन्छन्

घ) प्रस्तावहरूको व्यवस्थीत प्रस्तुती विना नै वैठक वस्दछ

८. वि.व्य.स. गठनमा प्र.अ.को भूमिका कस्तो पाउनु भएको छ ?

क) आफ्नु पक्षको मानिस पहि ढल्कीएको

ख) सबैसँग समान झुकाव राखेको

ग) कुनै पनि किसिमको भूमिका नदेखिएको

घ) समितिको गठन नै नचाहेको

९. वि.व्य.स.को वैठकमा प्र.अ.को भूमिका कस्तो पाउनु भएको छ ?

क) समस्याप्रति गम्भिर भई निर्णय दिने

ख) मुखदर्शक बन्ने

ग) आफ्नो कुरा मात्र लगु गराउन खोज्ने

घ) जसले जे भन्यो त्यतैतिर लाग्ने

१०. विद्यालय संचालनमा अभिभावकहरूबाट कस्तो सहयोग बनानु भएको छ ?

क) आर्थिक तथा भौतिक सहयोग

ख) जनश्रमदान ग) अमूल्य सुझाव सल्लाह

घ) माथिका सबै

११. वि.व्य.स.को वैठकमा निर्णयहरू कसरी पारीत हुन्छन् ?

क) अध्यक्षता गरेको व्यक्तिले चाहेको निर्णय नै पारित हुन्छ

ख) बहुमतबाट पारित हुन्छ ग) सर्वसम्मतिबाट पारित हुन्छ

घ) प्र.अ.को एकल निर्णयबाट पारीत हुन्छ

१२. तपाईको विद्यालयमा प्र.अ.ले जि.शि.का.बाट आउने पत्रको कार्यात्मक कसरी गर्नुहुन्छ ?

क) कार्यान्वयनका लागि सामुहिक रुपमा पहल गर्न शिक्षकलाई प्रोत्साहित गर्नुहुन्छ ।

ख) हामीलाई पत्र बारे केही थाहा छैन

ग) कार्यान्वयनमा खासै चासो देखाउनु हुदैन ।

१३. विद्यालय सञ्चालन नेतृत्व वहन गर्दा भोग्नु भएका समस्याहरू के के छन् ?

उत्तर ....

१४. नेतृत्व वहन गर्ने क्रममा आईपरेका समस्याहरू समाधान गर्ने उपायह के के हुन सक्दछन् ?

उत्तर ....

अनुसूची : पाँच

विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली

विद्यार्थीहरूका लागि प्रश्नावली

विद्यालयको नाम : ....ठेगना : ....

विद्यार्थीको नाम : ....कक्षा :.................
रोल नं. : .... मिति : ....

तलका प्रश्नहरूको उत्तर लेखिदिई वा कुनै एक विकल्पमा ठीक चिन्ह (✓) लगाउई आफ्नो अभिमत व्यक्त गरिदिई अनुसन्धान कार्यलाई सहयोग पुऱ्याइदिनु हुन हार्दिक अनुरोध गर्दछु ।

१. तिम्रो विद्यालयमा पठनपाठन कस्तो हुन्छ?

क) नियमित हुन्छ ख) नियमित हुदैन ग) आंशक रुपमा हुने गरेको छ

२. घण्टी लाग्ने वित्तिकै शिक्षक कक्षामा आउनु हुन्छ ?

क) हुन्छ ख) हुन्न ग) कोही आउनु हुन्छ कोही आउनु हुन्न

३. तिम्रो पढाई प्रति प्र.अ.ले कतिको चासो लिनु हुन्छ ?

क) आंशिक रुपमा ख) पूर्ण रुपमा ग) चासो नै दिनु हुन्न

४. विद्यालयमा अतिरिक्त क्रियाकलाप हुने गरेका छन् कि छैनन् ?

क) हुने गरेका छैनन् ख) कहिलेकाँही मात्र ग) नियमित रुपमा हुने गरेका छन्

५.अतिरिक्त क्रियाकलापमा क कस्को बढी सहभागिता हुने गरेको छ ?

क) सबै शिक्षकहरूको ख) प्र.अ.को मात्र ग) खेलकुद शिक्षकको मात्र

घ) कसैको पनि सहभागिता हुदैन

६. प्र.अ.ले तिमीहरू प्रति कस्तो व्यवहार गर्नु हुन्छ ?

क) राम्रो व्यवहार ख) रुखो व्यवहार ग) वास्ता नै गर्नु हुन्न

७. विद्यालय भित्र तथा बाहिर हुने विभिन्न क्रियाकलापहरूमा भाग लिन जाँदा प्र.अ.ले कसरी छनौट गर्नुहुन्छ ?

क) आफूलाई मन पर्ने विद्यार्थी छानिन्छ ख) प्रतिस्पर्धाबाट छानिन्छ

ग) यस्ता क्रियाकलापमा भाग लिने मौका नै दिइदैन

८. विद्यार्थीको तर्फबाट तिम्रो विद्यालय कस्तो होस् भन्ने चाहान्छौं ?

उत्तर ....

अनुसूची : छ

विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली

लक्षित समूह निर्देशिका

१. दुई वा दुई भन्दा बढी व्यक्तिलाई आधारमानी समूह निर्माण गर्ने ।

२. अग्रीम उद्देश्य र विषयवस्तु उल्लेख गरी पत्रचार गर्ने ।

३. छलफल तथा वैठकका लागि पत्रचार अगावै प्र.अ.सँग सो विषयमा परामर्श गर्ने ।

४. छलफलमा सहभागी हुने व्यक्तिहरूलाई पायक पर्ने स्थानमा भेलाको आयोजना गर्ने ।

५. आफू तोकिएको समयमा तोकिएको स्थानमा पुग्ने ।

६. सहभागी अभिवादन गरी सिष्ट भाषामा कार्यक्रमको औचित्य र विषयवस्तु प्रस्तुत गर्ने ।

७. सहभागीलाई समयको आधारमा पालै पालो बोल्ने मौका दिने ।

८. आफू कम बोल्ने, अन्तिममा मात्र बोल्ने र सहभागिलाई धेरै बोल्ने मौका दिने ।

९. छलफलका लागि सहभागीको सुझाव अनुसार आचार संहिता बनाई पालन गर्ने ।

१०. तोकिएको समयमा छलफललाई सम्पन्न गर्ने गरी कार्यक्रमको सञ्चालन गर्ने ।

११. विद्यालयमा निर्णय प्रक्रिया, योजना निर्माण, सञ्चार प्रक्रिया, निर्देशन तथा सुपरिवेक्षण प्रक्रियालाई विषयवस्तुको रुपमा प्रक्रियाको रुपमा प्रस्तुत गरी छलफल गराउने ।

१२. विद्यालयका शैक्षिक तथा आर्थिक गतिविधिहरूमा अन्य सरोकारवालाको भूमिका र अन्तरसम्बन्धको विषयमा समेत छलफल गराउने ।

१३ छलफलमा उठेका विषयवस्तुहरूलाई खेस्रा गर्दै जाने ।

१४. अन्तमा खेस्राबाट निष्कर्ष स्वरुप निर्णय निकाली सहभागी सामू प्रस्तुत गर्ने ।

१५. प्राप्त निष्कर्षमा सबै सहभागिलाई सहमत गराउने ।

१६. अन्त्यमा सबै सहभागी तथा संस्थालाई धन्यवाद दिने ।

अनुसूची : सात

विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली

प्रधानाध्यापकका लागि अन्तर्वाता प्रश्नावली

१. प्र.अ.को जिम्मेवारी पाउनु भएको कति समय भयो ?

२. प्र.अ.को हैसियतमा रहदा तपाईका अनुभवहरू कस्ता छन् ?

३. विद्यालय व्यवस्थापनका कुन कुन पक्षलाई बढी महत्व दिनु भएको छ ?

४. तपाई आफूलाई अरु सरोकारवाला पक्षहरूले के भनेकोमा खुसी मान्नु हुन्छ र दुःख के मा लाग्छ ?

५. तपाई के कसरी शिक्षक कर्मचारीलाई उत्प्रेरित गर्नु हुन्छ ?

६. विद्यालयको शैक्षिक उपलब्धि प्रति सन्तुष्ट हुनु हुन्छ? हुनु हुन्न भने कीन ?

७. विद्यालय व्यवस्थापनलाई आसाति रुपमा अगाडी बढाउन नसक्नुमा जिम्मेवार पक्ष कस कसलाई ठान्नु हुन्छ र किन ?

८. तपाईलाई कहिले कहिले कुन कुन विषय र पक्षमा प्रशासन सञ्चालन गर्न अप्ठारो परेको छ ? त्यसका कारणहरू के के हुन सक्दछन् ?

९. शैक्षिक तथा भौतिक व्यवस्थापनमा के के चुनौतिहरू छन् ?

१०. सामुदायिक विद्यालयका समस्याहरू के के हुन सक्दछन् ?

११. विद्यालयको व्यवस्थापनलाई चुस्त दुरुस्त बनाउन के के गर्नु पर्ने देखिन्छ ।

अनुसूची : आठ

विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली

शिक्षकका लागि अन्तर्वाता प्रश्नावली

१. तपाईको शिक्षण अनुभव कति वर्ष हो ?

२. विद्यालयमा शिक्षण बाहेक अन्य के के जिम्मेवारी समाल्नु भएको छ ?

३. प्र.अ.को योग्यता क्षमता र अनुभव प्रति तपाईको के टिप्पणी छ ?

४. प्र.अ. सँग तपाई सन्तुष्ट हुनुहुन्छ ? हुनुहुन्न भने किन र के कारण छ ?

५. विद्यालय व्यवस्थापनमा शिक्षक कर्मचारीको भूमिका कहाँ कहाँ देखिन्छ ?

६. जिम्मेवारीको वाडफाँड कसरी हुन्छ ? तपाई सन्तुष्ट हुनुहुन्छ ? हुनु हुन्न भने किन ?

७. विद्यालय भित्र राजनितिको प्रवेश हुन्छ ? हुन्छ भने त्यसको असर कहाँ कहाँ परेको छ ?

८. शिक्षक-शिक्षक, शिक्षक अभिभावक शिक्षक प्र.अ. सहकार्य हुने गरेको छ कि छैन ? छैन भने किन छैन ।

९. शैक्षिक उपलब्धि आशातित हुन नसक्नुमा के के कारणहरू छन् ?

१०. प्र.अ.को नेतृत्व शैली प्रति तपाई सन्तुष्ट हुनु हुन्छ ? होइन भने किन हुनुहुन्न?

११. तपाईको विचारमा विद्यालय व्यवस्थापनमा प्र.अ.ले कस्तो शैली अपनाउदा राम्रो होला ।

अनुसूची : नौ

विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली

अवलोकन फारम

क.स.	सुचक /विवरण	नतिजा	कैफियत
१	भवन संख्या		
२.	भवनको कक्षा कोठा संख्या		
३.	खानेपानीको स्रोत	छ/छैन	
४.	छात्रा शौचालय	छ/छैन	
५.	खेल मैदान	छ/छैन	
६.	फुलबारी	छ/छैन	
७.	प्र.अ. कक्ष र कर्मचारी कक्ष	अलगै वा एकै ठाउँ	
८.	वैठक कोठा	छ/छैन	
९.	मासिक शिक्षक स्टाफ वैठक	हुन्छ /हुदैन	
१०.	नियमित वि.व्य.स. वैठक	हुन्छ /हुदैन	
११	वार्षिक रुपमा प्र.अ. शिक्षक अन्तरक्रिया हुने पटक	........पटक	
१२	बार्षिक रुपमा वि.नि., स्रोत व्यक्तिको विद्यालयमा अनुगमन हुने पटक	.......पटक	
१३.	बालक्लव	छ /छैन	
१४.	अभिभावक दिवश	मनाईन्छ/मनाइदैन	
१५.	बार्षिक रुपमा अभिभावक भेला हुने पटक	..........पटक	
१६.	प्र.अ. अनुपस्थित हुदा कार्य सञ्चालन	सिनियर शिक्षक/ अन्य	
१७.	स्टाफ वैठकमा प्रस्ताव प्रस्तुत	प्र.अ.बाट/ शिक्षकबाट	
१८.	अतिरित्त विभागको गठन र सञ्चालन	छ/छैन	
१९.	अतिरिक्त विभागमा प्रतिनिधित्वको आधार	योग्यता/अन्य	
२०	प्र.अ.को शैक्षिक योग्यता	न्यूनतम/मध्यम/अधिकतम	