

## परिच्छेद एक : परिचय

### १.१ अध्ययनको पृष्ठभूमी

शिक्षा विकासको आधार हो । शिक्षालाई विकासको मेरुदण्ड नै मानिन्छ । मानिसको जीवनमा आइरहने नयाँ नयाँ ज्ञान नै शिक्षा हो । शिक्षा व्यवहार उपयोगी, समयसापेक्ष, प्रभावकारी, गुणस्तरयुक्त र देशकाल सुहाउँदो, रोजगारमुखी, व्यवहारिक र वैज्ञानिक हुनुपर्छ । शिक्षाका लागि शिक्षाविद्, शिक्षा प्रशासक, व्यवस्थापक, शिक्षक, प्रधानाध्यापक, प्राचार्य, अभिभावकले आआफ्नो ठाउँबाट योगदान पुऱ्याउन नितान्त आवश्यक छ ।

शैक्षिक पद्धति जसमा ग्रीक र रोमन शिक्षाको इतिहास र पूर्वका प्राचीन शिक्षा प्रणालीहरू हिन्दु वा बौद्ध शिक्षा प्रणालीको इतिहास, मध्यकालीन शिक्षा मध्य युगको अवस्था, पाण्डित्यवाद समयदेखि आधुनिक कालसम्मको शिक्षा विकासक्रमलाई हेर्दा प्राचीन कालको शिक्षा गुरुकुल शिक्षा प्रणालीमा आधारित, लिच्छविकालीन शिक्षा वेद व्याकरण, न्यायदर्शन, साहित्य ज्योतिषमा आधारित थियो भने मल्लकालीन शिक्षा, तार्किक शिक्षा, ज्योतिष, आयुर्वेद, सङ्गीत, कलामा आधारित थियो । बाइसे, चौबिसे राज्य कालको समयको शिक्षा व्याकरण, ज्योतिषशास्त्र, धर्मशास्त्र, कर्मकाण्ड, नैतिक शिक्षामा आधारित रहेको छ (शर्मा, २०६५) ।

नेपालमा वि.सं १९९० मा एस.एल.सी. बोर्डको स्थापना भयो र २००७ को राजनैतिक परिवर्तन पछि शिक्षा विकासमा ठूलो परिवर्तन हुँदै आएको छ । वि.सं.२००९ मा राष्ट्रिय शिक्षा बोर्डको गठन भई उसको सिफारिसमा २०१० साल चैत्र ९ गते 'नेपाल राष्ट्रिय शिक्षा आयोग' गठन भयो । वि.सं.२०११ सालमा 'नेपाल राष्ट्रिय शिक्षा योजना आयोग' गठन भई यसैले शिक्षकलाई तालिम दिने व्यवस्थाको थालनी गर्‍यो । वि.सं.२०१४ सालमा कलेज अफ एजुकेशन स्थापना भयो । २०१६ मा प्राथमिक पाठ्यक्रम प्रकाशन, त्रि.वि.को स्थापना र वि.सं.२०१७ सालको राजनैतिक परिवर्तनसँगै २०१८ सालमा सर्वाङ्गीण राष्ट्रिय शिक्षा आयोगको गठन भयो । २०२४ सालमा राष्ट्रिय शिक्षा सल्लाहकार परिषद्को गठन पछि २०२८ मा राष्ट्रिय शिक्षा पद्धतिको योजना लागू भई शिक्षामा आमूल परिवर्तन हुँदै शिक्षामा पाठ्यक्रम निर्माण गरी लागू भयो । समयको परिवर्तनसँगै पाठ्यक्रम परिमार्जन र जनआन्दोलन पश्चात् विद्यालयका पाठ्यक्रममा परिवर्तन गरेर शिक्षालाई नयाँ गोरेटोमा लाने काम भएको छ (पौडेल, २०५४) ।

२०४८ मा राष्ट्रिय शिक्षा आयोगको गठन गरी २०४९ मा प्रतिवेदन बुझाउने काम भयो । २०५४ मा उच्चस्तरीय राष्ट्रिय शिक्षा आयोग गठन गरी २०५५ मा विद्यालयको व्यवस्थापन सुधारसहित प्रतिवेदन बुझाएको थियो (शर्मा २०६२)।

आजको एक्काइसौं शताब्दीमा शिक्षा विकास र विस्तारलाई सामुदायिक विद्यालयहरूमा व्यवस्थापन सुधार र शिक्षण सिकाइमा सुधार ल्याउन विद्यालयको जिम्मेवार ठाउँमा बसेका प्राचार्यको नेतृत्व शैलीका कारण प्रभाव पर्ने हुँदा यसका लागि दक्ष, सक्षम, तालिम प्राप्त, प्रतिबद्ध शैक्षिक नेताहरू आवश्यक छ । शैक्षिक नेतामा राम्रो गुण हुनुपर्छ । जसले विद्यालयको शैक्षिक, भौतिक, आर्थिक, व्यवस्थापनमा महत्वपूर्ण भूमिका निर्वाह गर्नलाई सहयोग पुर्याउँछ । विद्यालयको व्यवस्थापन प्रभावकारी ढङ्गले गर्नलाई पी.ओ.डी.सी. प्रक्रिया अपनाउनुपर्ने हुन्छ । यस भित्र योजना, सङ्गठन, निर्देशन र नियन्त्रण पर्दछन् । यी कार्यहरूको कार्यान्वयन गर्ने जिम्मा विद्यालयका प्राचार्यको नै हो र विद्यालयमा प्राचार्यको भूमिका नेताको रूपमा, सल्लाहकारको रूपमा, मूल्याङ्कनकर्ताको रूपमा रहेको हुन्छ । विद्यालयको शैक्षिक, भौतिक उन्नति हुनलाई प्राचार्यको नेतृत्व शैलीले नै प्रभाव पार्दछ । व्यवस्थापनलाई सुधार गर्न प्राचार्यको ज्ञान, सीप, अभिवृद्धि र दक्षताको आवश्यकता पर्दछ (काफ्ले, २०६२) ।

हाल नेपालमा सञ्चालित उच्च माध्यमिक शिक्षा २०४६ साल फाल्गुन १२ गते र उच्च माध्यमिक शिक्षा ऐन २०४६ को आधारबाट शुरु भएको हो । यसै ऐनका आधारमा उच्च माध्यमिक शिक्षा तहको कार्यक्रम सञ्चालनमा छ । यस ऐनका आधारमा उच्च माध्यमिक शिक्षा सभा गठन भयो । जसमा सरकारले तोकेको प्रथम श्रेणीको व्यक्ति उच्च माध्यमिक शिक्षाको सदस्य सचिव (प्राचार्य) राखी काम गर्न जिम्मेवारी दिने निर्णय राष्ट्रिय शिक्षा आयोग २०४९ ले गर्‍यो । र २०४९ सालबाट नै उच्च माध्यमिक शिक्षा शुरु गरी २०५७ सम्ममा लागू गरिसक्ने र त्रि.वि.बाट प्रमाण पत्र तहको अन्त्य गर्ने निर्णय भयो । त्यस बेला ३६ वटा उच्च मा.वि. सम्बन्धन स्वीकृत गरी २०४९ बाटै पठनपाठन शुरु भयो । यसबाट मध्यम स्तरीय जनशक्ति उत्पादन गर्न थालियो । कक्षा १० बाट दुई वटा कक्षा जोडी (१०+२) को अवधारणा अगाडि सारी विद्यालयलाई कक्षा १२ सम्म पुर्याउने र एच.एस.एल.सी.को रूपमा कक्षा १२ परीक्षा सञ्चालन गरी विद्यालय स्तरलाई बाह्र वर्षे बनाउने कामको थालनी भयो (ढकाल, २०६२) ।

माध्यमिक विद्यालयमा नेतृत्व निर्वाह गर्ने व्यक्ति प्रधानाध्यापक हुन् तर उच्च माध्यमिक विद्यालयको नेतृत्व गर्ने व्यक्ति प्राचार्य हुन् । शैक्षिक लक्ष्य र उद्देश्य हाँसिल गर्नका लागि उसले सम्पूर्ण शिक्षक, कर्मचारी, विद्यार्थी, अभिभावकलाई प्रेरित र उत्साहित गर्न सक्नु पर्दछ । उसमा सामान्य र विशिष्ट शिक्षाका राष्ट्रिय उद्देश्य प्राप्तमा सँगसँगै मिलेर जाने अवस्था सिर्जना गर्न सक्नुपर्दछ । शिक्षक, विद्यार्थीका साथै समुदायको आवश्यकता , चाहाना, भावनाप्रति प्राचार्य सँधै सम्बेदनशील हुनुपर्दछ । (कोइराला, २०६२) ।

हाल उच्च माध्यमिक शिक्षा ऐन २०४६ र उच्च माध्यमिक शिक्षा नियमावली २०५२ अनुसार उच्च माध्यमिक विद्यालय (१०+२) को जिम्मेवार व्यक्तिको रूपमा प्राचार्यलाई तोकेको छ । सो ऐन र नियमावलीले विद्यालयका प्रधानाध्यापकले गर्ने सम्पूर्ण काम सो सरह गर्ने गराउने गरेको पाइन्छ । विद्यालयको शैक्षिक वातावरण, गुणस्तर, अनुशासन कायम राख्ने, विद्यालयका शिक्षक कर्मचारीलाई सहयोगको वातावरण बनाउने, विद्यालयमा सरसफाई, अतिरिक्त क्रियाकलाप सञ्चालन गर्ने, विद्यालयको प्रशासन सञ्चालन गर्ने, विद्यार्थी भर्ना र मर्यादित परीक्षा सञ्चालन गर्ने गराउने, विद्यार्थीलाई प्रमाणपत्र उपलब्ध गराउने, शिक्षकलाई प्रोत्साहन र नराम्रो काममा दण्ड सजाय गर्ने, विद्यालयको चल अचल सम्पत्तिको संरक्षण गर्ने, स्वीकृत पाठ्यक्रमलाई लागु गर्ने, आर्थिक लेखा राख्ने, आय व्यय प्रस्तुत गर्ने जस्ता कार्यहरू वर्तमान अवस्थामा प्राचार्यबाट भइरहेको अवस्था छ (शिक्षा मन्त्रालय २०२८) ।

## १.२ समस्याको कथन

शिक्षासँग सम्बन्धित धेरै समस्या भए पनि प्राचार्यको व्यवस्थापन भूमिकामा नेतृत्व शैलीको प्रभावलाई समस्याको रूपमा लिइएको छ । सामुदायिक विद्यालय मा.वि.तह र उच्च मा.वि.तह (१०+२) मा धेरै समस्याहरू उत्पन्न भएका छन् । ती मध्ये उच्च मा.वि.को कक्षाहरूमा विद्यालयको जिम्मेवार व्यक्ति प्राचार्य वा प्रधानाध्यापकको रहने भन्ने विषयमा स्थानीय स्तरमा बहसहरू हुने गरेका छन् । प्राचार्यलाई १०+२ को जिम्मेवार व्यक्ति मानेर सञ्चालन भएका विद्यालयहरू प्राचार्यकै नेतृत्व शैलीका कारण कुनै प्रगतितर्फ र कुनै अधोगतितर्फ उन्मुख भएका ज्वलन्त उदाहरणहरूले गर्दा यसबाट नेतृत्व शैलीले व्यवस्थापनमा पारेको प्रभावलाई के कसरी पहिचान गर्न सकिन्छ र प्राचार्यको नेतृत्व शैलीको सकारात्मक र नकारात्मक प्रभावलाई कसरी छुट्याउन सकिन्छ तथा सो प्रभावको समस्यालाई समाधान

गर्नका लागि कस्ता समस्या समाधानका उपायहरू अपनाउन सकिन्छ, भनेर खोजी गर्न मुख्य समस्या बनाई अध्ययन गरिएको हो ।

### १.३ अध्ययनको औचित्य

यस अध्ययनले विद्यालय प्रशासन सञ्चालन तथा व्यवस्थापनसँग सम्बद्ध सरोकारवाला पक्षहरू जस्तै अभिभावक, शिक्षक, विद्यार्थी, शिक्षाविद्, समाजसेवी, स्रोतव्यक्ति, विद्यालय व्यवस्थापन समितिलाई प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिकामा नेतृत्व शैलीको प्रभाव बारेमा जानकारी गराएको छ । यसले विद्यालय व्यवस्थापनको विविध पक्षहरू भौतिक व्यवस्थापन, आर्थिक, शैक्षिक, सामाजिक, राजनैतिक मानव संसाधन, द्वन्द्व सहयोग पुऱ्याई सरोकारवाला पक्षमा आफ्नो कर्तव्य र दायित्व पूरा गर्न सहयोग गरेको छ । प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिकामा नेतृत्व शैलीको सकारात्मक र नकरात्मक प्रभावलाई समाधानका लागि उपयोगी भएको छ । उच्च मा.वि.को शैक्षिक गुणस्तर र व्यवस्थापन पक्षलाई समय सापेक्ष विकास गर्दै लैजाने सवालमा यस अध्ययनको महत्व रहेको छ ।

### १.४ अध्ययनको उद्देश्यहरू

यो अध्ययनका लागि निम्नानुसारका उद्देश्यहरू समावेश गरिएका छन् :

- क) विद्यालय व्यवस्थापनमा प्राचार्यले निर्वाह गरेको भूमिकाको विश्लेषण गर्नु ।
- ख) प्राचार्यको नेतृत्व शैलीले व्यवस्थापकीय भूमिकामा पारेका प्रभावहरूको लेखाजोखा गर्नु ।
- ग) प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिकामा देखिएका समस्याहरू पहिचान गरी सुझाव दिनु ।

### १.५. अनुसन्धानात्मक प्रश्नहरू

यस अध्ययनका लागि निम्न अनुसन्धानात्मक प्रश्नहरू राखिएका छन् :

- क) विद्यालय व्यवस्थापनमा प्राचार्यले के के भूमिका निर्वाह गर्नु पर्दछ ?
- ख) प्राचार्यको नेतृत्व शैलीले व्यवस्थापकीय भूमिकामा पारेका प्रभावहरू के के हुन् ?
- ग) प्राचार्यको नेतृत्व शैलीले व्यवस्थापनमा पारेका समस्याहरू के के हुन् ?
- घ) प्राचार्यको नेतृत्व शैलीले पारेका समस्याहरूलाई कसरी समाधान गर्न सकिन्छ ?

### १.६. अध्ययनको परिसीमा

ताप्लेजुङ जिल्लाको जनता र सरस्वती स्रोतकेन्द्र अन्तर्गत पर्ने सामुदायिक उच्च माध्यमिक विद्यालयका प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिकामा नेतृत्व शैलीको प्रभाव शीर्षकमा

विद्यालयको भौतिक, शैक्षिक, आर्थिक, प्रशासनिक, सामाजिक र राजनैतिक पक्षहरूमा परेको प्रभावको विषयमा २०६९ मा अध्ययन गरिएको छ ।

### १.७ अध्ययनमा प्रयुक्त शब्दावलीहरूको परिभाषा

उच्च माध्यमिक शिक्षा	: उच्च माध्यमिक शिक्षा कक्षा ११ र १२ मा दिइने शिक्षा हो ।
प्राचार्य	: उच्च माध्यमिक विद्यालयको जिम्मेवार व्यक्ति वा सदस्य सचिवलाई प्राचार्य भनिन्छ ।
विद्यालय	: नेपाल सरकारबाट स्वीकृति वा अनुमति प्राप्त शैक्षिक संस्थालाई विद्यालय भनिन्छ ।
सामुदायिक विद्यालय	: नेपाल सरकारबाट नियमित रूपमा अनुदान पाउने गरी स्वीकृति वा अनुमति प्राप्त विद्यालयलाई सामुदायिक विद्यालय भनिन्छ ।
शिक्षक	: विद्यालयमा अध्यापक गर्ने व्यक्तिलाई शिक्षक भनिन्छ ।
कर्मचारी	: विद्यालयमा कार्यरत शिक्षण सिकाईमा संलग्न नरहेका व्यक्ति कर्मचारी हुन् ।
नेतृत्व शैली	: काम गर्ने सीप वा जाँगरलाई नेतृत्व शैली भनिन्छ ।
विद्यालय व्यवस्थापन समिति	: विद्यालयको रेखदेख गर्न गठित समिति विद्यालय व्यवस्थापन समिति हो ।
अभिभावक	: विद्यालयमा अध्ययनरत विद्यार्थीका हजुरबुबा, हजुरआमा, बुबा र आमालाई अभिभावक भनिन्छ ।

## परिच्छेद दुई :सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन र सैद्धान्तिक ढाँचा

### २.१. सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन

साहित्यको पुनरावलोकन सम्बन्धमा यस विषयका प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिकामा नेतृत्व शैलीको प्रभावसँग नजिक सम्बन्ध राख्ने शोधहरूलाई यहाँ प्रस्तुत गरिएको छ ।

बरुवाल (२०५६) ले उल्लेख गरे अनुसार प्रधानाध्यापकको छनौट गर्दा अनुभवी, योग्य, तालिम प्राप्त, नेतृत्व दिन सक्ने क्षमता र गुण भएको व्यक्ति हुनुपर्ने, शिक्षा नियमावलीमा उल्लेखित प्र.अ. का काम कर्तव्यहरू अध्ययन गरी कार्यान्वयन गर्ने गराउने र प्र.अ.हरूलाई क्षमता विकासका लागि छोटो र लामो अवधिको तालिम सञ्चालन गरी प्रभावकारी विद्यालय प्रशासन सञ्चालन गराउनपर्छ । राम्रो काम गर्ने प्रधानाध्यापकलाई पुरस्कार र नराम्रो गर्नेलाई दण्ड जरिवानाको व्यवस्था हुनुपर्नेमा जोड दिएका छन् ।

ढकाल (२०५७) ले उल्लेख गरे अनुसार विद्यालय समुदाय सम्बन्ध मजबुद बनाउन विद्यालयको आन्तरिक प्रशासन र सूचना प्रणालीलाई चुस्त र दुरूस्त बनाउन विद्यालयमा योजना प्रक्रिया राम्रोसँग अवलोकन गर्न, शिक्षा कार्यालयले निर्देशन गरेको कुरालाई पालना गर्न र उनीहरूमा सकारात्मक विकास गराउन कार्यालयले उनीहरूलाई पुरस्कार र दण्ड नीति अपनाउनुपर्दछ । यसका साथै माध्यमिक विद्यालयका प्र.अ.हरूले निर्वाह गरेको भूमिका र उत्तरदायित्वले निरन्तर मूल्याङ्कन प्रणालीमार्फत शिक्षण सिकाईलाई सुधार्नु र नेतृत्व क्षमताको विकास गर्नुपर्दछ । साथै दिइएका अधिकारहरूको प्रयोग गर्न प्र.अ.हरूलाई पूर्ण अधिकार दिइनु पर्दछ ।

मैनाली (२०५६) का अनुसार विद्यालय सुव्यवस्थाका लागि प्रधानाध्यापकले भौतिक, आर्थिक, शैक्षिक सामग्रीको व्यवस्थापनमा ध्यान पुऱ्याई जिल्ला शिक्षा अधिकारी , स्रोतव्यक्ति , विद्यालय निरीक्षक, विद्यालय व्यवस्थापन समितिका पदाधिकारीहरू, अभिभावक, शिक्षक, विद्यार्थी र समुदायप्रति सकारात्मक र समन्वयात्मक भावना राखी मार्गदर्शक, पारदर्शी, प्रजातान्त्रिक र निस्वार्थी बनेर काम गर्नुपर्ने, प्रधानाध्यापक अध्ययनशील र जिज्ञासु समेत बनी शिक्षा ऐन नियम समाजको आवश्यकता, इच्छा र चाहना अनुरूप चल्नुपर्ने कुरालाई औंलाएका छन् ।

कार्की (२०६६) ले एस.एल.सी.परीक्षामा गणित विषयमा देखिएको अनुत्तीर्ण हुने समस्यालाई औंलाएका छन् । यस्तो प्रकारको समस्याले विद्यार्थी तथा अभिभावकको शैक्षिक क्षेत्रमा गरेको लगानी खेर गइरहेको छ । ती समस्याहरूलाई समाधान गर्न शिक्षण विधि र उपयुक्त शैक्षिक सामग्रीको प्रयोग गरी समस्या समाधान गराउन सकिने उल्लेख छ ।

कोइराला (२०६३) ले विद्यालयको प्रधानाध्यापक स्नातकोत्तर हुनुपर्ने, तालिम लिएको दक्ष र योग्य हुनुपर्ने, राम्रो काम गर्नेलाई लामो समय र नराम्रो काम गर्नेलाई छोटो समयमा प्रधानाध्यापकबाट हटाउनुपर्ने, विद्यालय व्यवस्थापनका क्षेत्रमा आएका नविन प्रविधि र ज्ञानले प्रधानाध्यापक अध्यावधिक रहनुपर्ने र सुसूचित बन्नुपर्ने कुरा उल्लेख गर्नुभएको छ ।

जिल्ला शिक्षा कार्यलय ताप्लेजुड (२०६९) काअनुसार सामुदायिक उच्च मा.वि.मा प्राचार्यको व्यवस्था विद्यालयमा कार्यरत शिक्षक मध्ये एम.एड्. उत्तीर्ण गरेको सक्षम व्यक्ति हुनुपर्दछ । जसले विद्यालयको शैक्षिक, आर्थिक, भौतिक पक्षलाई राम्ररी अध्ययन गरी व्यवस्थापनलाई व्यवस्थित गर्नसक्छ । तालिम प्राप्त शिक्षक विद्यालयको प्राचार्यमा अनिवार्य हुनुपर्छ, यदि त्यसो नभएमा विद्यालयको शैक्षिक पक्ष भताभुङ्ग हुन गई शैक्षिक गुणस्तर कमजोर हुन जान्छ ।

कोइराला र श्रेष्ठ (२०६३) काअनुसार विद्यालयको प्रभावकारी व्यवस्थापनका लागि शिक्षामा व्यवस्थापनलाई ठूलो चासोको रूपमा लिइएको छ । शैक्षिक व्यवस्थापन र सङ्गठनात्मक व्यवहारमा व्यवस्थापकको कार्यकुशलताको आधारमा व्यवस्थापकको प्रभावकारिता निर्भर गर्दछ । व्यवस्थापक सँधै दक्ष, योग्य, कुशल बन्ने प्रयास गर्दछ । उसको दक्षता, क्षमता, कार्यशैली, कार्यकुशलतामा व्यवस्थापन निर्भर गर्दछ । व्यवस्थापन सामुहिक कार्य भएता पनि व्यवस्थापकले नीति नियम र निर्णयसँग सम्बन्धित धेरै कार्य गर्नुपर्दछ । त्यसलाई कार्यन्वयन गर्न तल्लो तहको व्यवस्थापकको ठूलो जिम्मेवारी हुन्छ । यसरी सुमधुर सम्बन्ध, समन्वय, मूल्याङ्कन, नियन्त्रण सफल र सवल नेतृत्वको आधारमा सङ्गठनलाई निर्धारित लक्ष्यतर्फ लाने दायित्व व्यवस्थापकको हुन्छ । पिरामिडको रूपमा रहेको व्यवस्थापनलाई विद्यालय सङ्गठनसँग तुलना गर्दा माथिल्लो व्यवस्थापनको रूपमा प्राचार्य, व्यवस्थापन समिति, क्याम्पस प्रमुख, प्रधानाध्यापकले नीति नियम बनाउँछन् भने तल्लो तहमा

विभागीय प्रमुख, खेलकुद प्रमुख, अनुसन्धान प्रमुख, कक्षा शिक्षक, शिक्षकले नीति नियमलाई कार्यान्वयन गर्दछन् ।

यी माथिका शोधहरू, पत्रपत्रिका र पुस्तकहरूको अध्ययनबाट प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिकामा नेतृत्व शैलीको प्रभावको अध्ययनलाई सहयोग पुगेको छ ।

## २.२ अध्ययनको सैद्धान्तिक खाका

कुनै पनि अध्ययनलाई सफल बनाउन कुनै निश्चित सिद्धान्तको सहायता लिनुपर्दछ । यस अध्ययनमा व्यवस्थापनको प्रशासनिक सिद्धान्त बैज्ञानिक व्यवस्थापन सिद्धान्त र व्यवहारवादी सिद्धान्तको आधारमा विद्यालयको व्यवस्थापनको भूमिकाको अध्ययन गरिएको छ ।

बैज्ञानिक व्यवस्थापन सिद्धान्तमा हेनरी फाबेलले माथिल्लो तहको व्यवस्थापनमा जोड दिएका छन् । उनले व्यवस्थापनका तत्वहरूको विकास गर्नुपर्छ र गरिनु आवश्यक छ भन्ने कुरामा जोड दिएका छन् । प्रबन्धक वा प्राचार्यलाई व्यवस्थापन सम्बन्धी ज्ञान, सीप हुनुपर्दछ र सिक्नुपर्दछ । उनले व्यवस्थापनलाई योजना गर्नु, सङ्गठन गर्नु, निर्देशन गर्नु, नियन्त्रण गर्नु जस्ता प्रक्रियाका आधारमा गर्नुपर्दछ भनेका छन् । उनले शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्राचार्य वा प्रशासकले कामको विभाजन गर्नुपर्छ, कामदारलाई उत्तरदायी र अधिकार प्रदान गर्नुपर्छ, अनुशासन कायम गर्नुपर्छ, आदेश र निर्देशनमा एकरूपता ल्याउनुपर्छ, सामुहिक हितमा जागरूक गराउनुपर्छ, पारिश्रमिकको व्यवस्था, केन्द्रीकरण नीति, निष्पक्षता, प्रोत्साहन र सहयोग प्रदान गर्नुपर्छ भनेका छन् ।

शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्राचार्य वा प्रशासकले कामको विभाजन गर्नुपर्छ, कामदारलाई उत्तरदायी र अधिकार प्रदान गर्नुपर्छ, अनुशासन कायम गर्नुपर्छ, आदेश र निर्देशनमा एकरूपता ल्याउनुपर्छ, सामुहिक हितमा जागरूक गराउनुपर्छ, पारिश्रमिकको व्यवस्था, केन्द्रीकरण नीति, निष्पक्षता, प्रोत्साहन र सहयोग प्रदान गर्नुपर्छ भनेका छन् । बैज्ञानिक व्यवस्थापनको सिद्धान्तले विद्यालय प्रशासनमा प्रत्यक्ष प्रभाव पारेको पाइन्छ । यस सिद्धान्तको मुख्य उद्देश्य विद्यालय सञ्चालनमा दक्षता ल्याउनु हो । शिक्षा प्रशासनको विकास अन्य प्रकारको प्रशासन भन्दा पछि भएको हो तर अन्य प्रकारका प्रशासनको विकासले शिक्षा प्रशासनको विकासमा समेत ठूलो प्रभाव पार्दै आएको छ । यस सिद्धान्तले शिक्षाको नीति, योजना कार्यान्वयन गर्न शिक्षकलाई सहयोग पुऱ्याएको छ । कामको विश्लेषण गर्ने, शिक्षकको



शिक्षण दक्षता बढाउन तालिमको व्यवस्था, विद्यालयमा कामको विभाजनको थालनी, विद्यालय लेखा र कर्मचारी पद्धतिको सङ्गठनात्मक प्रक्रिया शुरु गराउन सहयोग पुगेको छ । यस सिद्धान्तबाट प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिकालाई सहयोग पुगेको छ (ढकाल, २०६२ वाट उद्धृत) ।

कार्यकुशलता व्यवस्थापन सिद्धान्तमा प्रो.विलियम वर्चीले व्यवस्थापक सँधै दक्ष, योग्य, कुशल बन्ने प्रयास गर्दछ भन्ने कुरामा जोड दिएका छन् । व्यवस्थापन सामुहिक कार्य भए पनि व्यवस्थापकले उच्च तहमा बसेर मध्यम स्तरीय व्यवस्थापक र निम्न स्तरीय व्यवस्थापकलाई राम्ररी परिचालन गर्नुपर्दछ । व्यवस्थापकको दक्षता, क्षमता, कार्यशैली, कार्यकुशलता व्यवस्थापनमा निर्भर गर्दछ । माथिल्लो तहको व्यवस्थापकले नीति नियम र निर्णयसँग सम्बन्धित धेरै कार्य गर्नुपर्दछ भने त्यसलाई कार्यान्वयन गर्न तल्लो तहको व्यवस्थापकको ठूलो जिम्मेवारी हुन्छ । यसरी सुमधुर सम्बन्ध, समन्वय, मूल्याङ्कन, नियन्त्रण सफल र सबल नेतृत्वको आधारमा सङ्गठनलाई निर्धारित लक्ष्यतर्फ लाग्ने दायित्व व्यवस्थापनको हुन्छ । पिरामिडको रूपमा रहेको व्यवस्थापनलाई सङ्गठनसँग तुलना गर्दा माथिल्लो व्यवस्थापनको रूपमा एउटा प्रिन्सिपल, प्राचार्य, प्रधानाध्यापक, क्याम्पस प्रमुख रहन्छन् । यिनीहरूले नै महत्वपूर्ण नीति बनाउने गर्दछन् । बीचको व्यवस्थापकको रूपमा विभागीय प्रमुख, खेलकुद प्रमुख, विषय प्रमुख, कक्षा शिक्षक पर्दछन् । जसले नीति निर्माण र निर्णयलाई कार्यान्वयन गर्दछन् । तल्लो तहको शिक्षकले पठनपाठन गर्ने र नीति नियम पालना गर्दछन् । प्रजान्त्रिक व्यवस्थापकले सहभागितामूलक निर्णय गर्दछन् । प्रजातान्त्रिक पद्धति अपनाई काम गर्दछन् । आवश्यक पर्दा जस्तोसुकै निर्णय गर्न पनि डराउँदैनन् । काम कर्तव्य र अधिकारको विवेकपूर्ण प्रयोग गर्दछन् । सही ढङ्गले स्रोत साधनको लेखाजोखा, मूल्याङ्कन र परिचालन गर्दछन् । यस सिद्धान्तले प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिकामा नेतृत्व शैलीको प्रभावको अध्ययनमा सहयोग पुऱ्याएको छ (कोइराला र श्रेष्ठ, २०६३ वाट उद्धृत) ।

### २.३. पुनरावलोकनको उपादेयता

यस अध्ययनले राखेका उद्देश्यहरूलाई पूरा गराउनका लागि हेनरी फोबेलको वैज्ञानिक व्यवस्थापन सिद्धान्त र विलियम वर्चीको कार्यकुशलता व्यवस्थापन सिद्धान्तलाई प्रयोग गरिएको छ । प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिकालाई पत्ता लगाउन वैज्ञानिक व्यवस्थापन सिद्धान्त

अनुसार योजना गर्ने, सङ्गठन गर्ने, निर्देशन गर्ने र नियन्त्रण गर्ने कुराले व्यवस्थापन गर्नलाई सहयोग पुऱ्याएको छ । यसरी नै कार्यकुशलता व्यवस्थापन सिद्धान्तले प्राचार्यलाई दक्ष, योग्य र कुशल बन्न सहयोग गरेको छ । प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिकामा नेतृत्व शैलीको प्रभावलाई पहिचान गर्न र समस्या समाधानका उपायहरूको खाजी गर्न यस सिद्धान्तले सहयोग पुऱ्याएको छ । यस सिद्धान्तले शोधपत्रलाई सफल बनाई शोधमा रहेका उद्देश्यहरूलाई सहज र सरल रूपमा प्राप्त गर्न सहयोग पुऱ्याएको छ ।

## परिच्छेद तीन : अनुसन्धान विधि

### ३.१ अनुसन्धानात्मक ढाँचा

यस अनुसन्धानमा गुणात्मक र परिमाणात्मक अनुसन्धान ढाँचा प्रयोग गरिएको छ ।

#### क) गुणात्मक अनुसन्धान

कुनै अवस्था, घटना, प्रक्रिया तथा समस्याको अध्ययन गर्ने उद्देश्यले नामरूपी तथा क्रमागत स्केलमा गरिएका वा शाब्दिक रूपमा सङ्कलन गरिएका असाङ्ख्यिक तथ्याङ्कलाई तार्किक विधिद्वारा विश्लेषण गरी निष्कर्षमा पुगिने अनुसन्धानलाई गुणात्मक अनुसन्धान भनिन्छ ।

#### ख) परिमाणात्मक अनुसन्धान

अनुसन्धानको क्रममा अध्ययन गरिने चरणहरूको परिणामलाई प्रत्यक्ष रूपमा मापन गरी प्राप्त सङ्ख्यात्मक तथ्याङ्कलाई गणितीय अथवा तथ्याङ्कशास्त्रीय विश्लेषणका विधिद्वारा निष्कर्षमा पुगिने अनुसन्धानलाई परिमाणात्मक अनुसन्धान भनिन्छ । यस अध्ययनमा सङ्ख्यात्मक रूपमा देखाउनुपर्ने तथ्याङ्कहरूलाई परिमाणात्मक अनुसन्धान ढाँचा अन्तर्गत राखेर व्याख्या विश्लेषण गरिएको छ ।

### ३.२ जनसङ्ख्या

तीनवटा विद्यालयमा कार्यरत प्राचार्य, प्र.अ., शिक्षक, विद्यार्थी, स्रोतव्यक्ति, अभिभावकलाई जनसङ्ख्याको रूपमा छनौट गरिएको छ ।

### ३.३ नमुनाको आकार

यस अध्ययनमा जनसङ्ख्याको नमुना आकार निम्नानुसार रहेको छ :

#### तालिका १

विद्यालय	प्राचार्य	प्र.अ.	शिक्षक	विद्यार्थी	अभिभावक	स्रोतव्यक्ति
सिंवा उ.मा.वि.	१	१	४	३	३	
जनता उ.मा.वि.	१	१	४	३	३	१
सरस्वती उ.मा.वि.	१	१	४	३	३	१
जम्मा	३	३	१२	९	९	२

स्रोत : स्थलगत अध्ययन, २०६९

### ३.४ नमुना छनौट विधि

अध्ययनको उद्देश्य पूरा गर्नको लागि अध्ययन क्षेत्रमा जिल्लाका २६ वटा उच्च मा.वि.मध्ये सीमित स्रोत र साधनका कारण तीनवटा उच्च मा.विका प्राचार्य, प्र.अ., शिक्षक स्रोतव्यक्तिलाई उद्देश्यमूलक विधिबाट नमुनाको रूपमा लिइएको छ। साथै प्रत्येक विद्यालयका कक्षा ११ र १२ का विद्यार्थीलाई भने ३ जना विद्यार्थी पर्ने गरी संभावनायुक्त नमुना छनौट विधिबाट छनौट गरिएको छ र विद्यालयका ३, ३ जना अभिभावकलाई पनि सोही अनुसार छनौट गरिएको छ।

### ३.५ नमुना छनौटको आधार

यस अध्ययनमा २ वटा श्रोत केन्द्रका ५० विद्यालय मध्ये नमुनामा ३ वटा उच्च माध्यमिक विद्यालयका ३ जना प्राचार्य, प्रधानाध्यापक र १२ जना शिक्षक तथा ९ जना विद्यार्थी एवं ९ जना अभिभावक र २ जना स्रोतव्यक्ति गरी कुल ३८ जनालाई नमुनाको रूपमा लिइएको छ। यिनै नमुनामा लिइएका शिक्षक, विद्यार्थी, अभिभावक, स्रोतव्यक्ति, प्राचार्य, प्रधानाध्यापक, अभिभावकलाई प्रश्नावली तयार पारेर अध्ययन गरेर आएका तथ्य कुराहरूलाई निष्कर्षका रूपमा लिइएको छ। विद्यालयहरूको नाम अनुसूचीमा समावेश गरिएको छ।

### ३.६ अनुसन्धानका साधन

यो अनुसन्धानमा प्रश्नावली, अवलोकन फारम, छलफल निर्देशिका, अन्तरवार्ताको प्रयोग गरिएको छ।

#### ३.६.१ प्रश्नावली

विद्यालयका प्राचार्य, प्र.अ., शिक्षक, विद्यार्थी, स्रोतव्यक्तिलाई प्रश्नावली निर्माण गरी प्रयोग गरिएको छ। प्रश्नावली अनुसूचीमा समावेश गरिएको छ।

#### ३.६.२ अवलोकन फारम

अवलोकनबाट विद्यालयको भौतिक पक्ष पत्तालगाई परिच्छेद ४ मा व्याख्या गरिएको छ।

#### ३.६.३ छलफल निर्देशिका

यस अनुसन्धानमा विद्यार्थी, अभिभावक, प्राचार्य, प्र.अ., शिक्षक, स्रोतव्यक्तिका बीचमा छलफल गरिएको छ।

### ३.७ तथ्याङ्कका स्रोतहरू

अध्ययनका क्रममा विभिन्न प्रकृतिका तथ्याङ्कहरू सङ्कलन गरिएको छ । सम्बन्धित उच्च माध्यमिक विद्यालय, समुदाय, गा.वि.स. तथा जिल्ला शिक्षा कार्यालयबाट प्राप्त तथ्याङ्कहरूका साथै अध्ययनसँग सम्बन्धित पूर्व अध्ययनहरू प्रकाशित विभिन्न लेख रचनाहरू तथा प्रतिवेदनहरूबाट सूचना सङ्कलन गरिएको छ । अनुसन्धानको क्रममा निम्न स्रोतहरूलाई प्रयोग गरी तथ्याङ्क सङ्कलन गरिएको छ ।

#### ३.७.१ प्राथमिक स्रोत

यस अध्ययनलाई सम्पन्न गर्न प्राथमिक स्रोतहरूमाफत सम्बन्धित निकाय अन्तर्गतका प्राचार्य, प्रधानाध्यापक, शिक्षक, अभिभावक, विद्यार्थी, वि.व्य.स.सँग प्रश्नोत्तर छलफल गरिएको छ ।

#### ३.७.२ द्वितीय स्रोतहरू

अध्ययनलाई पूरा गर्न आवश्यक तथ्याङ्क तथा जानकारीहरू छनौटमा परेका उच्च मा. वि.हरू, स्रोतकेन्द्र र जिल्ला शिक्षा कार्यालय ताप्लेजुडबाट लिइएको छ ।

#### ३.८ तथ्याङ्क सङ्कलन विधि

ताप्लेजुड जिल्लाका सरस्वती उच्च मा.वि. र जनता उच्च मा.वि.स्रोतकेन्द्र भित्र सञ्चालित उच्च मा.वि.हरू मध्ये सामुदायिक तीनवटा उच्च मा.वि.हरूका प्राचार्य, प्रधानाध्यापक, शिक्षक, अभिभावक र विद्यार्थीलाई स्रोतको रूपमा मानी तथ्याङ्क सङ्कलन गरिएको छ ।

#### ३.९ तथ्याङ्क विश्लेषण विधि

यस अध्ययनका लागि आवश्यक पर्ने सम्पूर्ण तथ्याङ्कहरू अध्ययनका लागि सङ्कलन गरिएको छ । उक्त तथ्याङ्कलाई शाब्दिक रूपमा प्राप्त तथ्याङ्कलाई वर्णनात्मक र व्याख्यात्मक हिसावले विश्लेषण गरिएको छ, भने सङ्ख्यात्मक तथ्याङ्कलाई तथ्याङ्कशास्त्रीय विधिको अनुरूप तालिकामा राखी विश्लेषण गरिएको छ ।

## परिच्छेद चार :तथ्याङ्कको व्याख्या तथा विश्लेषण

### ४.१ विद्यालयको व्यवस्थापनमा प्राचार्यको भूमिका विश्लेषण

उच्च मा.वि.(१०+२) कक्षा सञ्चालन भएको विद्यालय हो । यस विद्यालयको जिम्मेवार व्यक्ति प्राचार्य हुन् । विद्यालयको भौतिक, आर्थिक र शैक्षिक पक्षको व्यवस्थापनमा महत्वपूर्ण भूमिका प्राचार्यको नै हुन्छ । यस अध्ययनमा प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिका कस्तो रहेको छ भनि ताप्लेजुड जिल्लाका ३ वटा उच्च मा.वि.मा गरिएको अध्ययनमा निम्न अनुसारको भौतिक, आर्थिक र शैक्षिक, प्रशासनिक, सामाजिक व्यवस्थापन रहेको पाइन्छ । त्यसको आधारमा प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिकाको विश्लेषण गरिएको छ ।

### ४.१.१ विद्यालयको भौतिक व्यवस्थापनमा भूमिका

विद्यालयको भौतिक पक्षलाई स्थलगत सर्वेक्षण गर्ने क्रममा विद्यालय भवन सङ्ख्या, फर्निचर सङ्ख्या, खेलमैदान, खानेपानी, शौचालय, छात्रावासको तीन वर्षको विवरणलाई तालिकामा राखेर विश्लेषण गरिएको छ ।

तालिका २ तीन विद्यालयको भौतिक पक्ष, २०६७

विवरण	सिंवा उ.मा.वि.	जनता उ.मा.वि.	सरस्वती उ.मा.वि.
कक्षा कोठा सङ्ख्या	१२	१५	१२
भवन सङ्ख्या	२	३	२
फर्निचर सङ्ख्या	१५०	१००	७५
खेलमैदान	ल.६० मि.चौ.४० मि.	५० मि.ल., ३०मि.चौ.	३० मि.ल., २० मि.चौ.
खानेपानी धारा सङ्ख्या	३	१	१
शौचालय कोठा सङ्ख्या	३	२	२
छात्रावास	१	१	१

स्रोत: तथ्याङ्क फारम, २०६७

प्राप्त तथ्याङ्कको आधारमा सिंवा उ.मा.वि.मा विद्यालय भवन २ वटा रहेको र सो भवनमा करिब ५० जना विद्यार्थीहरू अट्न सक्ने क्षमता भएका १२ वटा कोठाहरू रहेका छन् । जनता उ.मा.वि.मा तीनवटा भवनमा १५ वटा कोठा र सरस्वती उ.मा.वि.मा २ वटा भवनमा १२ वटा कोठाहरू रहेका छन् । विद्यार्थी सङ्ख्याको अनुपातमा पर्याप्त भवन जनता

उ.मा.वि.मा रहेको छ । फर्निचर सङ्ख्या सिंवामा १५० जोर, जनतामा १०० जोर र सरस्वतीमा ७५ जोर रहेका छन् । विद्यार्थी सङ्ख्याभन्दा धेरै फर्निचर सिंवामा रहेको देखिन्छ । खेलमैदान पनि सिंवामा ६० मी.लम्बाई र ४० मी. चौडाइ भएको छ र जनतामा ५० मी.लम्बाई र ३० मी. चौडाई भएको खेलमैदान छ भने सरस्वतीमा ३० मी.लम्बाई र २० मी. चौडाइ भएको खेलमैदान रहेको छ । शौचालयको अवस्थालाई हेर्दा सिंवामा ३ कोठा र सरस्वती तथा जनतामा क्रमशः २-२ कोठा रहेका छन् ।

तालिका ३ तीन विद्यालयको भौतिक पक्ष, २०६८

विवरण	सिंवा उ.मा.वि.	जनता उ.मा.वि.	सरस्वती उ.मा.वि.
कक्षा कोठा सङ्ख्या	१६	१५	१२
भवन सङ्ख्या	३	३	२
फर्निचर सङ्ख्या	२००	१२५	१००
खेलमैदान	ल.१२० मि.चौ.८० मि.	६० मि.ल., ३०मि.चौ.	५० मि.ल., २५ मि.चौ.
खानेपानी धारा सङ्ख्या	३	१	१
शौचालय कोठा सङ्ख्या	३	४	२
छात्रावास	१	१	१

स्रोत: तथ्याङ्क फारम, २०६८

२०६८ मा हेर्दा सिंवा उ.मा.वि.मा विद्यालय भवन ३ वटा रहेको र सो भवनमा करिब ५० जना विद्यार्थीहरू अट्न सक्ने क्षमता भएका १६ वटा कोठाहरू रहेका छन् । जनता उ.मा.वि.मा तीनवटा भवनमा १५ वटा कोठा र सरस्वती उ.मा.वि.मा २ वटा भवनमा १२ वटा कोठाहरू रहेका छन् । विद्यार्थी सङ्ख्याको अनुपातमा कोठा सिंवा उ.मा.वि.मा रहेको छ । फर्निचर सङ्ख्या सिंवामा २०० जोर, जनतामा १२५ जोर र सरस्वतीमा १०० जोर रहेका छन् । विद्यार्थी सङ्ख्याभन्दा धेरै फर्निचर सिंवामा रहेको देखिन्छ । खेलमैदान पनि सिंवामा १२० मी.लम्बाई र ६० मी. चौडाइ भएको छ भने जनतामा ६० मी.लम्बाई र ३० मी. चौडाई भएको खेलमैदान छ भने सरस्वतीमा ५० मी.लम्बाई र २५ मी. चौडाइ भएको खेलमैदान रहेको छ । शौचालयको अवस्थालाई हेर्दा सिंवामा ३ कोठा र सरस्वती तथा जनतामा क्रमशः ४ र २ कोठा भएको शौचालय रहेका छन् ।

## तालिका ४ तीन विद्यालयको भौतिक पक्ष, २०६९

विवरण	सिंवा उ.मा.वि.	जनता उ.मा.वि.	सरस्वती उ.मा.वि.
कक्षा कोठा सङ्ख्या	२६	१५	१२
भवन सङ्ख्या	४	३	२
फर्निचर सङ्ख्या	२५०	१५०	१००
खेलमैदान	ल.१२० मि.चौ.८० मि.	६० मि.ल., ३०मि.चौ.	५० मि.ल., २५ मि.चौ.
खानेपानी धारा सङ्ख्या	३	१	१
शौचालय कोठा सङ्ख्या	७	४	२
छात्रावास	१	१	१

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण, २०६९

२०६९ मा सिंवा उ.मा.वि.मा विद्यालय भवन ४ वटा रहेको र सो भवनमा करिब ५० जना विद्यार्थीहरू अट्न सक्ने क्षमता भएका २६ वटा कोठाहरू रहेका छन् भने जनता उ.मा.वि. र सरस्वती उ.मा.वि.मा कुनै प्रगति भएको देखिएन । विद्यार्थी सङ्ख्याको अनुपातमा पर्याप्त भवन सिंवा उ.मा.वि.मा रहेको छ । फर्निचर सङ्ख्या सिंवामा २५० जोर, जनतामा १५० जोर र सरस्वतीमा १०० जोर रहेका छन् । विद्यार्थी सङ्ख्याभन्दा धेरै फर्निचर सिंवामा रहेको देखिन्छ । शौचालयको अवस्थालाई हेर्दा सिंवामा ४ कोठा र सरस्वती तथा जनतामा क्रमशः ४ र २ कोठा भएको शौचालय रहेको छ । त्यस्तै छात्रावासको अवस्थालाई हेर्ने हो भने सिंवा र जनतामा भन्दा सरस्वतीको अवस्था राम्रो रहेको छ । यसबाट नेतृत्व शैली सिंवा, जनता र त्यसपछि सरस्वती उच्च माध्यमिक विद्यालयको क्रमशः राम्रो रहेको देखिन्छ ।

#### ४.१.२ विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापन भूमिका

विद्यालय व्यवस्थापनको महत्वपूर्ण पक्ष शैक्षिक पक्ष हो । यस पक्षमा विद्यालयको कक्षा ११ र १२ को शैक्षिक उपलब्धिलाई तल तुलनात्मक मूल्याङ्कन गरिएको छ ।



## तालिका ५ कक्षा ११ को तीनवर्षे उपलब्धि

विद्यालय	कूल वि.सं.( ०६७)	उत्तिर्ण सङ्ख्या	प्रतिशत	कूल वि.सं.( ०६८)	उत्तिर्ण सङ्ख्या	प्रतिशत	कूल वि.सं.( ०६९)	उत्तिर्ण सङ्ख्या	प्रतिशत	कूल प्रतिशत
सिंवा उ.मा.वि.	६७	८	११.९४	५७	६	१०.५२	५५	२	३.६३	२६.०९
जनता उ.मा.वि.	३५	५	१४.२८	३९	२	५.१२	४५	३	६.६६	२६.०६
सरस्वती उ.मा.वि.	२५	२	८	३०	२	६.६६	२७	१	३.७०	१८.३६

स्रोत : मार्कलेजर २०६७, २०६८, २०६९

माथिको तालिका अनुसार कक्षा ११ को ३ वर्षको मार्कलेजरलाई तुलना गर्दा २०६७ सालमा सिंवामा जम्मा ६७ जनामा ८ जना विद्यार्थी उत्तीर्ण, जनतामा ३६ जनामा ५ जना विद्यार्थी उत्तीर्ण र सरस्वतीमा २५ जनामा २ जना विद्यार्थी उत्तीर्ण भएका छन् । त्यस्तै २०६८ सालमा सिंवामा ५७ मा ६ जना, जनतामा ३९ मा ३ जना र सरस्वतीमा ३० जनामा २ जना विद्यार्थीहरू उत्तीर्ण भएका छन् । यसरी नै २०६९ को विवरण अनुसार सिंवामा ५५ जनामा २, जनतामा ४५ मा ३ जना र सरस्वतीमा २७ जनामा १ जना उत्तीर्ण भएका छन् ।

## तालिका ६ कक्षा १२ को तीनवर्षे उपलब्धि

विद्यालय	कूल वि.सं.( ०६७)	उत्तिर्ण सङ्ख्या	प्रतिशत	कूल वि.सं.( ०६८)	उत्तिर्ण सङ्ख्या	प्रतिशत	कूल वि.सं.( ०६९)	उत्तिर्ण सङ्ख्या	प्रतिशत	कूल प्रतिशत
सिंवा उ.मा.वि.	६०	६	१०	४७	४	८.५१	५३	२	३.७७	२२.१७
जनता उ.मा.वि.	३२	२	६.२	३२	३	९.३७	४२	२	४.७६	२०.३२
सरस्वती उ.मा.वि.	२२	२	९.०९	२२	१	४.५४	२५	१	४	१७.७३

स्रोत : मार्कलेजर २०६७, २०६८, २०६९

यस तालिकालाई विश्लेषण गर्दा २०६७ मा सिंवा, जनता र सरस्वती उ.मा.वि.का कक्षा १२ का विद्यार्थीहरूको उपलब्धिलाई हेर्दा सिंवामा ६० मा ६ जना, जनतामा ३२ मा २ जना र सरस्वतीमा २२ मा २ जना उत्तीर्ण भएका छन्। २०६८ को परिणामलाई हेर्दा सिंवामा ४७ मा ४ जना, जनतामा ३२ मा ३ जना र सरस्वतीमा २२ मा १ जना विद्यार्थी उत्तीर्ण भएका छन्। २०६९ को नतिजा अनुसार सिंवामा ५३ मा २ जना, जनतामा ४२ मा २ जना र सरस्वतीमा २५ मा १ जना विद्यार्थी उत्तीर्ण भएका छन्। यी विवरण अनुसार यी ३ वटा विद्यालयको नतिजा हेर्दा अघिल्लो वर्षहरूको तुलनामा क्रमशः विद्यार्थीहरूको उत्तीर्ण सङ्ख्यामा गिरावट आएको देखिन्छ। सबै विद्यालयको तुलनामा २०६७ सिंवाको रिजल्ट राम्रो देखिन्छ, त्यसपछि सरस्वती र जनता उ.मा.वि.को रिजल्ट क्रमशः कम प्रतिशत देखिएको छ। २०६८ लाई हेर्दा सिंवाको गत वर्षको तुलनामा घटेको, जनताको बढेको र सरस्वतीको रिजल्ट प्रतिशत घटेको देखिन्छ। ०६९ को जनताको रिजल्ट ४.७६, सरस्वतीको ४ र सिंवाको ३.६६ प्रतिशत रहेको छ। माथिका ३ वटै विद्यालयको कक्षा ११ र १२ को कुल विद्यार्थी उत्तीर्ण प्रतिशतलाई तुलनात्मक रूपमा निम्नानुसार देखाइएको छ।

तालिका ७ कुल विद्यार्थी उत्तीर्ण प्रतिशत

विद्यालय	कक्षा ११ कुल प्रतिशत	कक्षा १२ कुल प्रतिशत	कुल प्रतिशत
सिंवा उ.मा.वि.	२६.०९	२२.१७	४८.२६
जनता उ.मा.वि.	२६.०६	२०.३२	४६.२३
सरस्वती उ.मा.वि.	१८.३६	१७.७३	३६.०९

स्रोत : माक्स लेजर २०६७, २०६८, २०६९

माथिको तालिका अनुसार कक्षा ११ र १२ को विद्यार्थी उत्तीर्ण दरलाई हेर्दा सिंवाको कक्षा ११ मा २६.०९ प्रतिशत र १२ मा २२.१७ प्रतिशत रहेको छ। त्यस्तै जनतामा कक्षा ११ मा २६.०६ प्रतिशत र कक्षा १२ मा २०.३२ प्रतिशत रहेको छ। त्यसैगरी सरस्वतीमा कक्षा ११ मा १८.३६ प्रतिशत र कक्षा १२ मा १७.७३ प्रतिशत विद्यार्थी उत्तीर्ण भएका छन्। कुल उत्तीर्ण प्रतिशतलाई हेर्दा कक्षा ११ र १२ को गरी सिंवामा ४८.२६ प्रतिशत छ भने जनतामा ४६.२३

प्रतिशत रहेको छ । त्यस्तै सरस्वतीमा ३६.०९ प्रतिशत रहेको छ । यी सबैको तुलना गर्दा प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिकामा नेतृत्व शैली सिंवाको राम्रो रहेको छ । त्यसपछि जनता र सरस्वतीको देखिएको छ ।

#### ४.१.३ विद्यालयमा पुस्तकालय व्यवस्थापन भूमिका

अध्ययन गरिएका ३ वटा उ.मा.वि. तहका पुस्तकालयहरूमा पुस्तक र विद्यार्थी विवरण निम्नानुसार रहेको छ ।

तालिका ८ पुस्तकालय विवरण

विद्यालय	विद्यार्थी सङ्ख्या	पुस्तकालयमा भएका पुस्तक सङ्ख्या	अनुपात
सिंवा उ.मा.वि.	१२७	३२० थान	१:२.५१
जनता उ.मा.वि.	६५	५०० थान	१:७.६९
सरस्वती उ.मा.वि.	४७	२३० थान	१:४.८९
जम्मा	२३९	१०५०	

स्रोत : स्थलगत अध्ययन, २०६९

माथिको तथ्याङ्क अनुसार अध्ययनमा परेका विद्यालयहरूको पुस्तकालयमा रहेका पुस्तकहरूको सङ्ख्यालाई हेर्दा सिंवामा पाठ्यपुस्तक सङ्ख्या ३२० थान, जनतामा ५०० थान र सरस्वतीमा २३० थान रहेको देखिन्छ । जसमा विद्यार्थी सङ्ख्याको अनुपातमा पुस्तकको अवस्था सिंवामा १:२.५१, जनतामा १:७.६९ र सरस्वतीमा १:४.८९ रहेको छ । विद्यालयमा परीक्षामा सामेल विद्यार्थीको तुलना गर्दा पुस्तकालयमा रहेका पुस्तकहरूको सङ्ख्या न्यून रहेको छ । पुस्तकालयमा पुस्तकको सङ्ख्या जनता उ.मा.वि.मा सन्तोषजनक भए पनि सिंवा र सरस्वतीमा कम रहेको छ । प्राचार्यको विद्यालय व्यवस्थापनको कलामध्ये शैक्षिक व्यवस्थापन अन्तर्गत पुस्तकालय व्यवस्थापनमा कमजोरीका कारण शैक्षिक उपलब्धि पनि कमजोर रहेको देखिन्छ ।

#### ४.१.४ विद्यालयको प्रशासनिक व्यवस्थापन भूमिका

तीन विद्यालयको अध्ययनमा विद्यालय सञ्चालन वार्षिक कार्यतालिका निर्माण गरी सञ्चालन गरेको देखिन्छ । विद्यालयमा योग्यता पुगेका शिक्षकबाट पठनपाठन कार्य भइरहेको छ भने विद्यालयका प्राचार्य योग्यता पुगेका दुईजना एम.एड् र एकजना एम.ए उत्तीर्ण रहेका छन् । विद्यालय सञ्चालन समय तीनवटै विद्यालयमा विहान रहेको छ । विद्यालय र समुदायबीचको सम्बन्ध राम्रो रहेको तथा विद्यालय व्यवस्थापन समिति विधिवत रूपमा गठन भएको छ ।

शिक्षक अभिभावक सङ्घको गठन भई आन्तरिक लेखापरीक्षण समेत गर्ने गरेको देखिन्छ । प्रशासनिक कामको बाँडफाँड गरी विहानी सत्रमा प्राचार्यबाट र दिवा सत्रमा प्र.अ.बाट तीनवटै विद्यालयमा विद्यालय प्रशासन सञ्चालन भएको छ । जिल्ला शिक्षा कार्यालयसँग सम्बद्ध कागजातहरू प्रधानाध्यापकबाट र उच्च माध्यमिक शिक्षा परिषदसँग सम्बद्ध कागजातहरू प्राचार्यबाट हेर्ने व्यवस्था रहेको छ ।

#### ४.१.५ विद्यालय र समुदायबीचको भूमिका

समाज र विद्यालयबीचमा सुमधुर सम्बन्ध स्थापना भएको छ भने समय समयमा अभिभावक र विद्यालयबीच उच्च मा.वि.का विविध विषयमा छलफल, अन्तरक्रिया गरिएको छ । वर्षमा एक पटक अभिभावक दिवस मनाउने गरेको समेत वार्षिक कार्यतालिकामा प्रष्ट देखाइएको छ । समाजमा हरेक कार्यमा विद्यालयलाई निमन्त्रणा गर्ने र विद्यालयले औपचारिक रूपमा सामेल हुने गरेको छ । यसबाट समाजमा रहेका विविध जातजातिहरूको चालचलन अनुसार नै विद्यालयले पनि कार्य गर्ने गरेको छ । जनता उ.मा.वि.रहेको ठाउँमा क्षेत्री, ब्राम्हण र लिम्बूहरूको सङ्ख्या बढी छ भने त्यहाँको संस्कृति पनि मिश्रित रूपको देखिन्छ । त्यस्तै सिंवा उ.मा.वि. रहेको स्थानमा लिम्बू बाहुल्य रहेकोले त्यहाँको संस्कृतिमा लिम्बू बहुल्यता देखिन्छ । त्यसै गरी सरस्वती उ.मा.वि. रहेको स्थानमा शेर्पा समुदायको बाहुल्य रहेको हुँदा त्यस क्षेत्रको संस्कृतिमा शेर्पा संस्कृतिको प्रभाव बढी रहेको पाइन्छ ।

#### ४.१.६ विद्यालयको आर्थिक व्यवस्थापन भूमिका

अध्ययनमा परेका ३ विद्यालयको आर्थिक पक्षलाई तीन वर्षको आय व्यय विवरणमा हेर्दा निम्नानुसार रहेको देखिन्छ ।

तालिका ९ तीन विद्यालयको आर्थिक आय व्यय, २०६५/२०६६

विद्यालय	कुल आय	कुल व्यय	बचत
सिंवा उ.मा.वि.	३५,८५,०००।-	३२,१५,०००।-	३,७०,०००।-
जनता उ.मा.वि.	३८,५०,०००।-	३५,२०,०००।-	३,३०,०००।-
सरस्वती उ.मा.वि.	३०,२०,०००।-	२९,२०,०००।-	१,००,०००।-

स्रोत : विद्यालयको फ्लास २०६५/२०६६

यस तथ्याङ्क अनुसार सिंवा उ.मा.वि.मा कुल आय ३५,८५,०००/- भएकोमा खर्च ३२,१५,०००/- हुन गई बचत ३,७०,०००/- रहेको पाइयो । जनता उ.मा.वि.मा कुल आय ३८,५०,०००/- मा खर्च ३५,२०,०००/- भएर बचत ३,३०,०००/- भएको पाइन्छ । त्यस्तै सरस्वती उ.मा.वि.मा ३०,२०,०००/- कुल आयमा खर्च २९,२०,०००/- भई बचत १,००,०००/- मात्र भएको पाइन्छ । यसमा सबैभन्दा बढी बचत सिंवा उ.मा.वि.ले गर्ने हुँदा आर्थिक हिसावले सिंवा उ.मा.वि.को आर्थिक अवस्था अन्य उ.मा.वि.हरूको तुलनामा राम्रो रहेको देखिन्छ ।

तालिका १० तीन विद्यालयको आर्थिक आय व्यय, २०६६/२०६७

विद्यालय	कुल आय	कुल व्यय	बचत
सिंवा उ.मा.वि.	४०,५०,०००/-	४०,००,०००/-	५०,०००/-
जनता उ.मा.वि.	४५,००,०००/-	४३,८०,०००/-	१,२०,०००/-
सरस्वती उ.मा.वि.	३५,२०,०००/-	३५,००,०००/-	२०,०००/-

स्रोत : विद्यालयको फ्लास २०६६/२०६७

माथिको तालिकाअनुसार आ.व. २०६६/२०६७ मा सिंवा उ.मा.वि.को कुल आय ४०,५०,०००/- मा खर्च भई ५०,०००/- मात्र बचत भएको देखिन्छ । यस्तै जनता उ.मा.वि.मा ५४,०००/- व्यय भई ४३,८०,०००/- भई १,२०,०००/- बचत रहेको देखिन्छ । यस्तै सरस्वती उ.मा.वि.को ३५,२०,०००/- मध्ये ३५,००,०००/- खर्च भई २०,०००/- मात्र बचत भएको देखिन्छ । यसमा सबभन्दा बढी जनता उ.मा.वि.ले १,२०,०००/- बचत गरेको छ ।

तालिका ११ तीन विद्यालयको आर्थिक आय व्यय, २०६७/२०६८

विद्यालय	कुल आय	कुल व्यय	बचत
सिंवा उ.मा.वि.	५८,५०,०००/-	५७,५०,०००/-	१,००,०००/-
जनता उ.मा.वि.	६०,३०,०००/-	६०,००,०००/-	३०,०००/-
सरस्वती उ.मा.वि.	४०२५,०००/-	४०,००,०००/-	२५,०००/-

स्रोत : विद्यालयको फ्लास २०६७/२०६८

माथिको तालिका बमोजिम सिंवा उ.मा.वि. ४८,५०,०००/- मध्ये ५७,५०,०००/- खर्च गरी १,००,०००/- बचत गरेको पाइयो । जनताले ६०,३०,०००/- मा ६०,००,०००/- खर्च गरी ३०,०००/- बचत गरेको छ भने सरस्वती उ.मा.वि.ले ४०,२५,०००/- मा ४०,००,०००/- खर्च गरी २५,०००/- बचत गरेको छ ।

यी माथिको ३ वर्षको आर्थिक पक्षलाई हेर्दा प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिका सिंवा उ.मा.वि.को राम्रो रहेको रहेको छ र त्यसपछि जनता र सरस्वतीको रहेको छ । विद्यालयमा आर्थिक स्रोत सङ्कलन गर्न तीनवटै विद्यालयले विभिन्न सङ्घ संस्थाहरूलाई गुहार्ने र त्यसबाट ल्याएको बजेटले विद्यालय भवन निर्माण, खेलमैदान निर्माण, फर्निचर निर्माण जस्ता कार्य गरेको देखिन्छ । यसले प्राचार्यको व्यवस्थापन गर्न आर्थिक सङ्कलन गरी त्यसको परिचालन राम्रो भएको देखिन्छ ।

#### तालिका १२ तीनवटै आ.व.को तुलना

विद्यालय	तीन वर्षको कुल आय	तीन वर्षको कुल व्यय	तीन वर्षको कुल बचत	प्रतिशत
सिंवा उ.मा.वि.	१३,४८,५०,०००/-	१,२९,६५,०००/-	५,२०,०००/-	४५.४१
जनता उ.मा.वि.	१,४३,८०,०००/-	१,३९,००,०००/-	४,८०,०००/-	४१.९२
सरस्वती उ.मा.वि.	१,०५,६५,०००/-	१,०४,२०,०००/-	१,४५,०००/-	१२.६६
जम्मा			११,४५,०००/-	१००

स्रोत : विद्यालयको फ्लास २०६५/२०६६, २०६६/२०६७ र २०६७/२०६८

प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिकामा नेतृत्व शैलीले पारेको प्रभाव सम्बन्धमा आर्थिक क्षेत्रमा परेको समस्यालाई हेर्दा तीन विद्यालयको आ.व. २०६५/२०६६, २०६६/२०६७ र २०६७/२०६८ सालको कुल आय, कुल व्यय र बचतलाई तुलना गर्दा तीन वर्षको जम्मा आय सिंवा उ.मा.वि.को १३,४८,५०,०००/- र खर्च १,२९,६५,०००/- भई बचत ५,२०,०००/- रहेको

छ । यो ४५.४१ प्रतिशत हुन आउँछ । जनता उ.मा.वि.को आय १,४३,८०,०००/- र खर्च १,३९,००,०००/- तथा बचतको स्थिति ४,८०,०००/- रहेको छ । यो ४१.९२ प्रतिशत हुन आउँछ । त्यस्तै सरस्वती उ.मा.वि.को १,०५,६५,०००/- कुल आयमा १,०४,२०,०००/- खर्च भई १,४५,०००/- बचत भएको देखिन्छ । यो १२.६६ प्रतिशत रहेको छ । यसबाट आर्थिक स्रोत जुटाई विद्यालय खातामा बचत गर्न सफल सिंवा भएकोले त्यहाँको प्राचार्यको व्यवस्थापन र नेतृत्व शैली राम्रो रहेको देखिन्छ ।

#### ४.२ प्राचार्यको नेतृत्व शैलीले व्यवस्थापकीय भूमिकामा प्रभाव

प्राचार्य उच्च मा.वि.को जिम्मेवार प्रशासक भएका कारण उनको नेतृत्व शैलीको प्रभाव सकारात्मक भए विद्यालय सही ढङ्गले सञ्चालन हुन्छ । यदि नेतृत्व शैली नकारात्मक भए विद्यालय सही ढङ्गले सञ्चालन हुन सक्दैन । प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिकामा पारेको प्रभावलाई प्राचार्य, प्रधानाध्यापक, शिक्षक, विद्यार्थी, स्रोतव्यक्ति, वि.व्य.स. तथा अभिभावकबीचको निम्न सम्बन्धको लेखाजोखा गरिएको छ ।

##### ४.२.१ प्राचार्य र प्रधानाध्यापक बीचको सम्बन्धको अवस्था

प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिकामा विद्यालयको भौतिक पक्ष, शैक्षिक पक्ष, आर्थिक पक्ष, सामाजिक पक्ष, राजनैतिक पक्षलाई समेट्नु पर्दछ । शैक्षिक प्रशासन भित्र विद्यार्थी व्यवस्थापन, विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापन, दैनिक र वार्षिक कार्यतालिका निर्माण, परीक्षा सञ्चालन र मूल्याङ्कन आदि व्यवस्थापन जोडिएका हुन्छन् जसको प्रभावकारी कार्यान्वयन गर्न नेतृत्व शैलीको महत्वपूर्ण भूमिका रहन्छ । नेतृत्व शिक्षकहरूबाट स्वीकार भएको, शिक्षकलाई उचित निर्देशन दिन सक्ने, काममा अग्रसरता देखाउने, विद्यार्थीका अभिभावकसँग अन्तरक्रिया गर्न सक्ने, प्रजातान्त्रिक स्वभाव भएको हुनुपर्दछ ।

संस्थाको उद्देश्य अनुसार कामकाज गर्न नसक्नु नेतृत्व शैलीको समस्या हो । यसले विद्यालयलाई प्रगतितर्फ लैजान सहयोग गर्दैन । त्यसैले उच्च मा.वि.को जिम्मेवार व्यक्ति प्राचार्यले समस्याको उद्देश्य बमोजिम नीति नियमलाई कार्यान्वयन गरी शैक्षिक प्रक्रियालाई सञ्चालन गर्नुपर्छ । नेतृत्वले सही र गलत छुट्याएर निर्णय गर्न सकेको छैन । यसको प्रभावले

विद्यालयको भौतिक, शैक्षिक, आर्थिक एवम् सम्पूर्ण पक्षमा समस्या उत्पन्न भई व्यवस्थापनमा समस्या उत्पन्न भएको छ । जसलाई नेतृत्व (प्राचार्य) ले नीति नियम र विवेक प्रयोग गरी सही निर्णय गर्नुपर्छ । कसैलाई काख र कसैलाई पाखा गर्नुहुँदैन ।

विद्यालयका नीति नियमलाई प्रभावकारी ढङ्गले कार्यान्वयन गर्न नसक्नाले व्यवस्थापनमा समस्या भएको छ । प्राचार्यले शिक्षा नियमावली, नीति नियमलाई र माथिल्लो निकायबाट प्राप्त निर्देशनलाई कार्यान्वयन गरी लागु गर्नुपर्छ । समूहको चाहाना र भावना बुझेर कार्य गर्न नसक्दा व्यवस्थापनमा समस्या उत्पन्न हुन्छ । जसलाई समाधान गर्न प्राचार्यले कुनै पनि व्यवस्थापनका पक्षहरूलाई अभिभावकको समूहमा लागेर छलफल गराई उनीहरूबाट आएको निष्कर्षलाई कार्यान्वयन गर्दै लैजाने हो भने व्यवस्थापनमा समस्या उत्पन्न हुँदैन ।

कार्यनिर्देशिका विना काम गर्दा व्यवस्थापनमा समस्या उत्पन्न भएको छ । जसलाई समाधान गर्न जुन शिर्षकमा बजेट विनियोजन भएको छ त्यसैमा खर्च गर्ने र गराउनेतर्फ जाँदा मात्र समस्या समाधान हुन्छ । विद्यालयको शैक्षिक प्रशासन सञ्चालनमा समस्या हुँदा शैक्षिक व्यवस्थापनमा समस्या पर्छ । नेतृत्वले कुनै पक्षको विना दबाव स्वतन्त्र रूपमा विद्यालय प्रशासन सञ्चालन गर्नुपर्छ । विद्यालयको तनाव व्यवस्थापन गर्न नसक्नाले व्यवस्थापनमा समस्या उत्पन्न भएको छ । यसलाई समाधान गर्न शिक्षक, शिक्षकबीचका समस्या, विद्यार्थी-विद्यार्थीबीचका समस्या र शिक्षक, अभिभावक र विद्यार्थीबीचका समस्यालाई प्राचार्यले समाधान गराउन पहल गर्नुपर्छ ।

विद्यालयको जिम्मेवार व्यक्ति प्राचार्य राजनीतिमा सामेल हुनाले व्यवस्थापनमा प्रत्यक्ष समस्या उत्पन्न हुन्छ । जसलाई रोक्न विद्यालयको जिम्मेवार प्राचार्यले कुनै राजनीतिमा भाग लिनु हुँदैन । निष्पक्ष र जिम्मेवार शैक्षिक नेता हुनुपर्छ । विद्यालयको भौतिक पूर्वाधार व्यवस्थापनमा समस्या रहेको छ । जसलाई समाधान गर्न विद्यालयको स्रोत, स्थानीय सङ्घ संस्था जि.वि.स., शिक्षा कार्यालयबाट सहयोग जुटाई समस्या समाधान गर्नुपर्छ ।



#### ४.२.२ प्राचार्य र शिक्षकहरू बीचको सम्बन्धको अवस्था

विद्यालयमा शिक्षण कार्यलाई प्रभावकारी बनाई अध्ययन कार्यमा सक्रिय हुने व्यक्ति शिक्षक हुन् । शिक्षक आफ्नो घरायसी समस्यालाई चटक्क छाडेर विद्यालयमा अध्ययन गर्न आउने साना कलिला बालबालिकाहरूको भविष्यलाई उज्ज्वल बनाउने इमान्दार व्यक्ति हुन् । शिक्षक समाज सुधारक, परिवर्तनका बाहक, शैक्षिक नेता र प्राचार्यका सहयोगी हुन् । प्राचार्यको नेतृत्व शैली अनुसार नै शिक्षकले विद्यालयमा व्यवहार प्रस्तुत गर्दछन् । नेतृत्वले निरङ्कुश शैलीले विद्यालय सञ्चालन गर्ने चेष्टा गरेमा नेतृत्वलाई असहयोग पुऱ्याई विद्यालयको शैक्षिक, भौतिक, आर्थिक पक्षको व्यवस्थापनमा तहसनहस हुने देखिन्छ । नेतृत्व प्रजातान्त्रिक शैलीबाट अगाडि जाँदा कर्मचारीको मनोबल बृद्धि भएको र घनिष्ट सम्बन्ध बढेको पाइन्छ ।

प्राचार्यको नेतृत्व शैलीले विद्यालयको शैक्षिक प्रशासन सञ्चालनमा समस्या रहेको देखिन्छ । यसलाई हटाउन विद्यालयमा उचित ढङ्गले कार्य विभाजन गरी चुस्त दुरूस्त प्रशासन सञ्चालन गर्नुपर्छ । प्राचार्यको नेतृत्व शैली कमजोर हुँदा आर्थिक सङ्कलन गर्ने कुरामा समस्या उत्पन्न भएको देखिन्छ । आर्थिक सङ्कलनमा एउटा विद्यालय स्तरीय चन्दा वा आर्थिक सङ्कलन टोली बनाई अगाडि बढनाले समस्या समाधान हुन्छ । प्राचार्यको नेतृत्व शैली कमजोर भएका विद्यालयमा भौतिक पूर्वाधार निर्माण कार्यमा समस्या उत्पन्न भएको देखिन्छ । वि.व्य.स., शिक्षक अभिभावक सङ्घलाई सक्रिय गरी भौतिक पूर्वाधार निर्माणमा जोड दिनुपर्छ ।

विद्यालयमा प्राचार्यले आफू सक्रिय भएर अन्य सबै शिक्षक स्टाफलाई समान व्यवहार नगर्नाले समस्या उत्पन्न हुँदै गएको छ । यसलाई हटाउन प्राचार्यले सामुहिक नेतृत्वको भूमिका खेल्नुपर्छ । विद्यालयका सबै शिक्षक, विद्यार्थी, अभिभावकबीचमा सुमधुर सम्बन्ध हुनुपर्दछ । शैक्षिक नेता प्राचार्य समय परिस्थिति अनुसार चलन नसक्दा विद्यालयको व्यवस्थापनमा समस्या आउँछ । प्राचार्यले समय परिस्थिति बुझेर शिक्षकका सल्लाह सुभाबलाई अङ्गीकार गर्दै विद्यार्थी र अभिभावकको भावना बुझी सोही अनुसार अगाडि बढ्नुपर्छ । विद्यालयमा शिक्षकबीचमा समय समयमा द्वन्द्व उत्पन्न भएको पाइन्छ । प्राचार्यले वेलैमा द्वन्द्वरत शिक्षकबीच छलफल चलाई समस्या समाधान गर्नुपर्छ ।

विद्यालयको शैक्षिक प्रशासन सञ्चालन गर्न नसक्नु समस्या छ । यसलाई समाधान गर्न चुस्त दुरूस्त पक्षपातरहित विद्यालय प्रशासन सञ्चालन गर्नुपर्छ । विद्यालय र समाजबीचमा सुमधुर सम्बन्ध स्थापना गर्न नसक्नु नेतृत्वको कमजोरी हो । यसमा समाजका अभिभावकलाई समय समयमा भेला गराएर सामाजिक सम्बन्ध स्थापना गर्नुपर्छ । प्राचार्य राजनीतिमा सामेल हुनु समस्या हो । प्राचार्य जस्तो व्यक्ति राजनीतिमा लाग्न नदिन कानुनमा बन्देज गराउनु पर्दछ । यदि राजनीतिमा सामेल भएमा कार्यवाही हुने व्यवस्था गर्नुपर्छ ।

#### ४.२.३ प्राचार्य र वि.व्य.स/अभिभावकहरू बीचको सम्बन्धको अवस्था

अभिभावक भनेका विद्यालय सञ्चालनका खम्बा हुन् । विद्यार्थीका बाबु आमा नै अभिभावक हुन् । अभिभावकले विद्यालयको भौतिक पूर्वाधार निर्माण, शैक्षिक समस्या समाधान, आर्थिक सङ्कलनमा सहयोग जस्ता कार्यमा ठूलो सहयोग पुऱ्याएको पाईन्छ । अभिभावकबीचबाट सङ्घ गठन गरेर जसको नेतृत्वमा विद्यालयको आर्थिक लेखा परीक्षण गर्ने गरिएको छ । विद्यालय व्यवस्थापन समितिले विद्यालयको आर्थिक, भौतिक र शैक्षिक पूर्वाधार निर्माण कार्यमा सहयोग पुऱ्याउँछ । विद्यालय व्यवस्थापन समिति बलियो भयो भने विभिन्न ठाउँबाट बजेट अनुदान विद्यालयमा पार्ने, मानव संसाधन व्यवस्थापनमा सक्रियता देखाउने काम भएका छन् । विद्यालयको चल अचल सम्पतिको संरक्षण गर्ने काम तथा प्राचार्यलाई विद्यालयको व्यवस्थापन गर्न सहयोग पुऱ्याउने गर्दछन् । प्राचार्य, शिक्षक, अभिभावक र विद्यार्थी आदिको बीचमा सुमधुर सम्बन्ध स्थापित हुन सकेको देखिँदैन ।

उच्च मा.वि.सञ्चालनको जिम्मेवार पक्ष प्राचार्य हुन् । उहाँले विद्यालयको शैक्षिक प्रशासन सञ्चालन सम्बन्धी सम्पूर्ण काम उच्च माध्यमिक शिक्षा ऐन २०४६ र उच्च माध्यमिक शिक्षा नियमावली २०५२ बमोजिम गर्नुपर्दछ । प्राचार्यको नेतृत्व शैली कमजोर भएमा विद्यालयको शैक्षिक गुणस्तर वृद्धि गर्न समस्या हुन्छ । प्राचार्यले विद्यालयका शिक्षक, अभिभावक, विद्यार्थीबीचमा द्वन्द्व भए छलफल र अन्तरक्रियाबाट समस्या समाधान गरी शिक्षण सिकाईलाई प्रभावकारी बनाउन सकिन्छ । त्यस्तै विद्यालयमा वार्षिक कार्ययोजना निर्माण, निरन्तर आन्तरिक परीक्षा गराएर विद्यार्थीलाई पुष्टपोषण प्रदान गर्नुपर्छ । विद्यालयको आर्थिक समस्याको समाधान

गर्न प्राचार्यले उच्च माध्यमिक शिक्षा परिषद्, जिल्ला शिक्षा कार्यालय, गा.वि.स., जि.वि.स.मा मागपत्र प्रस्तुत गरी पहल गर्नुपर्छ ।

विद्यालयको भौतिक पक्षको समस्यालाई नेपाल सरकार, दातृ सङ्घ संस्थाहरू साभेदारी गरेर तथा जि.वि.स., गा.वि.स., जि.शि.का.आदिसँग साभेदारी गर्दै विद्यालयले जनश्रमदान जुटाएर पूरा गर्दै लैजानुपर्दछ । विद्यालयमा विषय अनुसार विषय शिक्षकको समस्या रहेको देखिन्छ । त्यसलाई प्राचार्यले विषय अनुसारको मानव संसाधनको खोजी गरी योग्य र सक्षम तालिम प्राप्त शिक्षकलाई विषय शिक्षक नियुक्ति गर्न पहल गर्नुपर्छ । विद्यालय र समुदायबीचको सम्बन्ध राम्रो बनाउनुपर्छ । समय समयमा अभिभावकलाई विद्यालयमा भेला गराई विविध विषयमा छलफल गराई विद्यालय र अभिभावकबीचको अन्तरद्वन्द्वहरू भए हटाएर जानुपर्छ । प्राचार्यले राजनीतिमा सामेल हुनुहुँदैन । राजनीतिमा सामेल भएमा कानून कडा बनाएर कार्यवाही गर्नुपर्छ ।

#### ४.२.४ प्राचार्य र विद्यार्थीहरू बीचको सम्बन्धको अवस्था

विद्यालयमा अध्ययन गर्न आउने मानिस विद्यार्थी हुन् । विद्यालयले योजना निर्माण गर्दा विद्यार्थीलाई केन्द्रविन्दुमा राखेर गर्नुपर्छ । विद्यार्थीको हित र प्रगतिमा विद्यालयको प्राचार्यको भूमिका रहने हुनाले प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिकाको प्रभाव देखिन्छ ।

विद्यालयमा विषयगत शिक्षकको व्यवस्था नभएको देखिन्छ । विद्यालयका जिम्मेवार व्यक्ति प्राचार्यले विषयगत शिक्षकको खोजी गरी अध्यापन गराउन पहल गर्नुपर्छ । विद्यालयमा आर्थिक स्रोत जुटाउन असमर्थ भएकोले प्राचार्यले समाजमा भएका अभिभावकको सहयोग लिएर वि.व्य.स.लाई परिचालन गर्दै आर्थिक सङ्कलन अभियानमा जुट्नुपर्छ । विद्यालयको भौतिक पूर्वाधार जुटाउन नसक्नु प्राचार्यको नेतृत्व शैलीको कमजोरी हो । यसलाई समाधान गर्न भौतिक पूर्वाधार निर्माण गर्न विभिन्न गा.वि.स., जि.वि.स., शिक्षा कार्यालयमा रकम माग गरी भौतिक पूर्वाधार भवन, खेलमैदान, फनिर्चर आदिको व्यवस्था मिलाउनुपर्छ ।

विद्यालयमा पाठ्यपुस्तक उपलब्ध गराउन नसक्नु प्राचार्यको नेतृत्व शैलीको समस्या हो । यसलाई समाधान गर्न विद्यालयले पुस्तक पसल वा पुस्तक विक्रेता केन्द्रमा सम्पर्क गरी

समयमा विद्यालयका विद्यार्थीलाई पुस्तक उपलब्ध गराउनेतर्फ पहल गर्नुपर्छ । विद्यालयमा एउटा सुविधासम्पन्न पुस्तकालयको व्यवस्था गर्नुपर्दछ । विद्यालयमा विद्यालय भवन, चर्पी, खानेपानी, चमेनागृहको समस्या रहेको छ । जसलाई समाधान गर्न विद्यालयले वि.व्य.स.को सक्रियतामा जि.शि.का.सँग समन्वय गरी चर्पी निर्माण, खानेपानी धारा निर्माणमा पहल गर्नुपर्छ ।

समाज र विद्यालयबीच द्वन्द्व उत्पन्न हुनु समस्या हो । यस्तो द्वन्द्वलाई छलफल र अन्तरक्रियाबाट समाधान गर्न सकिन्छ । प्राचार्य राजनीतिबाट टाढा रहनुपर्छ । यदि ऊ राजनीतिमा सामेल भएमा कानून बमोजिम कडा कार्यवाही गर्नुपर्छ ।

#### ४.२.५ प्राचार्य र स्रोतव्यक्ति बीचको सम्बन्धको अवस्था

स्रोतव्यक्ति भनेका विद्यालय निरीक्षण गर्ने व्यक्ति हुन् । उनले विद्यालयका विविध समस्याहरूलाई समाधान गराउन सहयोगीको भूमिका निर्वाह गर्दछन् । विद्यालय सञ्चालनको जिम्मेवार व्यक्ति प्राचार्य हुन् । उनको सक्रियतामा शिक्षक, विद्यार्थी, अभिभावक परिचालन भई विद्यालयमा देखिएका शैक्षिक समस्यालाई समाधान गराउन सहयोग पुग्दछ । शैक्षिक व्यवस्थापन अन्तर्गत मानव संसाधन व्यवस्थापन, शैक्षिक सामग्री निर्माण, पाठयोजना निर्माणका कार्यमा प्राचार्यको नेतृत्व शैली कमजोर भएमा शैक्षिक गुणस्तर उकास्न कठिन हुन्छ । यसका लागि प्राचार्य तालिम प्राप्त, योग्य व्यक्ति हुनुपर्छ । योजना निर्माण गर्न सफल र सक्षम हुनुपर्छ ।

विद्यालयको भौतिक पूर्वाधार खेल मैदान निर्माण, घेराबारा, फर्निचर निर्माणका कार्यमा नेतृत्व असफल भए व्यवस्थापन कमजोर भइ उपलब्धि पनि कम भएर जान्छ । त्यसकारण यसलाई समाधान गर्न भौतिक संरचना निर्माण गर्नलाई विभिन्न सरकारी र गैर सरकारी सङ्घ संस्थाहरूसँग सहयोग लिई समस्याको समाधान गराउन सकिन्छ । विद्यालयको आर्थिक समस्या जटिल समस्या हो । यस्तो समस्यालाई समाधान गराउन चन्दा, दान, सरकारी अनुदान, गा.वि.स., शिक्षा कार्यालय, जि.वि.स.बाट रकम जुटाई समस्या समाधान गराउन सकिन्छ । विद्यालयको व्यवस्थापनमा नेतृत्व राजनैतिक रङ्गरूप धारण गरेको भए उनले व्यवस्थापनमा देखाएको शैलीले समस्या उत्पन्न हुन्छ । जसको समाधानमा विद्यालयको नेतृत्व

सम्हालेको व्यक्ति राजनीतिबाट मुक्त हुनुपर्छ । विद्यालयको शैक्षिक प्रशासन सञ्चालन गर्न नसक्नु प्राचार्यको मुख्य कमजोरी हो । यसलाई समाधान गर्न प्राचार्यलाई व्यवस्थापन सम्बन्धी तालिम उपलब्ध गराई विद्यालय प्रशासन चुस्त, दुरूस्त सञ्चालन गर्न लगाउनु पर्दछ ।

#### ४.३ प्राचार्यको नेतृत्व शैलीले व्यवस्थापनमा पारेका समस्याहरू

विद्यालय व्यवस्थापनको जिम्मेवार प्राचार्य भएकोले गर्दा प्राचार्यको नेतृत्व शैली जस्तो हुन्छ सोही अनुसार विद्यालय सञ्चालन हुन्छ । नेतृत्व सफल र सक्षम भए विद्यालयको विकास पनि सफल भएर प्रगतितर्फ उन्मुख हुन्छ । यदि नेतृत्व असफल र असक्षम भए विद्यालयको शैक्षिक, आर्थिक, भौतिक, सामाजिक, प्रशासनिक राजनैतिक अवस्था कमजोर भई विद्यालय धरासायी स्थितिमा पुग्दछ । प्राचार्यको नेतृत्व शैलीले व्यवस्थापनमा पारेका समस्याहरूलाई निम्न अनुसार उल्लेख गरिएको छ ।

##### ४.३.१ भौतिक समस्या

विद्यालयमा प्राचार्यको नेतृत्व शैली कमजोर भएका विद्यालयका भौतिक पूर्वाधारहरू विद्यालय भवन, फर्निचर, छात्रावास, शौचालय, घेराबारा, चमेनागृह, खानेपानीमा समस्या रहेको छ ।

##### ४.३.२ शैक्षिक समस्या

प्राचार्यको नेतृत्व शैली कमजोर भएका विद्यालयहरूमा वार्षिक कार्यतालिका, वार्षिक शैक्षणिक योजना, दैनिक कार्यतालिका, एकाई योजना, पाठयोजना, शैक्षिक सामग्री छनौट र निर्माणमा कमजोरी रहेको छ । जसले गर्दा शिक्षण सिकाई कार्य व्यवस्थित हुन नसकी शिक्षण सिकाई प्रक्रिया नै धरासायी देखिन्छ ।

##### ४.३.३ प्रशासनिक समस्या

विद्यालयमा नेतृत्व लिनेको नेतृत्व शैली कमजोर भएका विद्यालयमा दैनिक प्रशासन सञ्चालनमा समस्या हुन्छ । विद्यार्थीहरू समयमा उपस्थित नहुने, कक्षा छोडी भाग्ने, शिक्षकहरू पनि समयमा उपस्थित नहुने, उपस्थित भएमा पनि कक्षा शिक्षणमा जिम्मेवारी पूरा नगर्ने, रूटिन अनुसार कक्षामा नजाने र परीक्षाका क्रियाकलापहरू व्यवस्थित रूपमा सञ्चालन नहुने समस्या रहेको छ ।

#### ४.३.४ आर्थिक समस्या

विद्यालयको आर्थिक समस्या जटिल समस्या हो । विद्यालयका आर्थिक स्रोतहरू सरकारी अनुदान, गाउँ विकास समिति, जिल्ला विकास समिति, स्थानीय सङ्घ संस्था, अभिभावकबाट प्राप्त हुने चन्दा, दान प्राप्त गरी विद्यालयका विभिन्न कार्यहरू गर्ने कुरामा प्राचार्यले चासो नदेखाएको पाइन्छ । यसले गर्दा विद्यालयमा आर्थिक समस्या उत्पन्न भएको देखिन्छ ।

#### ४.३.५ सामाजिक समस्या

प्राचार्यको नेतृत्व शैली कमजोर भएमा शिक्षक, विद्यार्थी र अभिभावकबीचको सम्बन्ध निकट हुन नसकी सामाजिक समस्या उत्पन्न भएको देखिन्छ । यी तीन पक्षबीचमा सम्बन्ध विग्रन गई विद्यालय परिवार भित्र अन्तरद्वन्द उत्पन्न भएको पाइन्छ । आपसमा झगडा, वैमनश्यता भई विद्यालय र समाजबीच सम्बन्ध विग्रन पुगेकोले गर्दा विद्यालय अधोगतितर्फ लागेको र समाज समेत प्रभावित बनेको पाइन्छ ।

#### ४.३.६ राजनैतिक समस्या

प्राचार्य वा शिक्षक राजनीतिबाट मुक्त हुनुपर्छ । यदि यसो नभएमा राजनीतिमा सकृय भएर सीमित स्वार्थ पूर्तीको लागि विद्यालयको हित र आफ्नो कर्तव्यलाई विर्सेर काम गर्नाले विद्यालयमा राजनीति हावी भई शैक्षिक क्षेत्र पार्टीकरण हुने, वि.व्य.स.को गठनदेखि विद्यालयका सानातिना निर्णयमा पनि राजनीतिकरण भई निर्णय प्रभावित हुने र विद्यालयमा अराजकता आएको देखिन्छ ।

#### ४.३.७ नीतिगत समस्या

सामुदायिक विद्यालय र निजि विद्यालयलाई सरकारले उच्च मा.वि.को सम्बन्धन प्रदान गरी कक्षा ११ र १२ सञ्चालन गर्ने र त्यस विद्यालयको जिम्मा प्राचार्यलाई दिने जसको योग्यता एम.एड. वा सो सरह हुने नीतिमा व्यवस्था भएको देखिन्छ । शिक्षा नियमावली अनुसार माध्यमिक विद्यालयको जिम्मेवार व्यक्ति प्रधानाध्यापकलाई तोकेर विद्यालय सञ्चालन गर्ने अधिकार दिएको छ । कुनै विद्यालयमा प्राचार्यको नेतृत्व रहेको छ भने कुनै विद्यालयमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व रहेको छ । कतिपय विद्यालय +२ विहानी कक्षामा र मा.वि.दिवा कक्षामा सञ्चालित छन् भने कतिपय विद्यालयमा उच्च मा.वि. र मा.वि. एकै समयमा

सञ्चालित छन् । उच्च मा.वि. र मा.वि.को नीतिमा फरक पर्न गई विद्यालयमा कसको नेतृत्व स्वीकार गर्ने भन्नेमा ठूलो अन्यौल छाएको छ ।

#### ४.४ प्राचार्यको नेतृत्व शैलीले पारेका समस्या समाधानका उपायहरू

प्राचार्यको नेतृत्व शैलीले पारेका समस्याहरू समाधान भएमा मात्र विद्यालयको विकास अग्रगतिमा अगाडि बढ्दछ । उक्त समस्याहरूलाई समाधान गर्न निम्न उपायहरू अपनाउन सकिन्छ ।

##### ४.४.१ विद्यालयको भौतिक समस्या समाधानमा जोड दिने

विद्यालयमा रहेको भौतिक समस्यालाई समाधान गर्न गाउँ विकास समिति, जिल्ला विकास समिति, जिल्ला शिक्षा कार्यालय, तथा अन्य सरकारी र गैह्र सरकारी सङ्घ संस्थाहरूमा विद्यालयको तर्फबाट विद्यालय भवन, फर्निचर, खेलमैदान, घेरावारा, छात्रावास, चमेनागृह, खानेपानी आदिमा प्रस्तावना पेश गरी प्राप्त अनुदानबाट पूर्वाधार निर्माण गर्न सकिन्छ ।

##### ४.४.२ विद्यालयको शैक्षिक समस्यालाई हल गर्ने

विद्यालयमा भएका पठनपाठन, पुस्तकालय, शैक्षिक सामग्री, वार्षिक कार्यतालिका, शैक्षणिक योजना, पाठयोजना निर्माणमा देखिएका समस्यालाई विज्ञको उपस्थिति गराई शिक्षकलाई पुनर्ताजगी तालिम प्रदान गराउने, विद्यालयका विद्यार्थीहरूलाई ट्युसन र कोचिङ कक्षा सञ्चालन गर्ने, परीक्षालाई व्यवस्थित र मर्यादित बनाउने र शिक्षक स्टाफको बैठक वसाई शैक्षिक समस्याप्रति छलफल गरेर कक्षा अवलोकन गरी प्रभावकारी शिक्षण गर्नु गराउनु पर्दछ ।

##### ४.४.३ विद्यालयको प्रशासनलाई सुदृढ गर्ने

विद्यालयको प्रशासनलाई चुस्त दुरूस्त बनाउने, शिक्षक र विद्यार्थी उपस्थिति दरलाई वृद्धि गर्ने, जिम्मेवारी पूरा नगर्ने शिक्षक र विद्यार्थीलाई आचारसंहिता अनुकूल आचरण गर्न लगाउने र परीक्षाका कार्यक्रमहरू व्यवस्थित र मर्यादित बनाउनु पर्छ ।

##### ४.४.४ आर्थिक अवस्था सुधार गर्ने

विद्यालयको आर्थिक समस्या जटिल समस्या भएकाले प्राचार्यले विद्यालयका आर्थिक स्रोतहरू सरकारी अनुदान, गाउँ विकास समिति, जिल्ला विकास समिति, स्थानीय सङ्घ संस्था, अभिभावकबाट प्राप्त हुने चन्दा, दान प्राप्त गरी विद्यालयका विभिन्न कार्यहरू सम्पन्न गर्नुपर्छ । यस क्रममा आर्थिक पारदर्शिता अपनाउनुपर्छ ।

#### ४.४.५ सामाजिक सम्बन्ध विकास गर्ने

शिक्षक, विद्यार्थी, अभिभावक र प्राचार्यबीचको सम्बन्ध सुमधुर हुनुपर्छ । समाजमा अन्तरद्वन्द उत्पन्न हुन दिनुहुँदैन । विद्यालय र समाजबीच सम्बन्ध स्थापना गर्न वेला वेलामा अभिभावक भेला, गोष्ठी, कार्यशालाको आयोजना गर्नुपर्दछ ।

#### ४.४.६ राजनीतिबाट विद्यालयलाई मुक्त गर्ने

विद्यालयमा हुने गरेको राजनीतिक खेलवाडलाई राजनीतिक पार्टीबीचमा छलफल गरी सहमतीका साथ विद्यालयलाई राजनीतिबाट मुक्त बनाउनुपर्छ । राजनीतिक क्षेत्रमा अन्तरक्रिया, वहस र चेतना वृद्धि गराई विद्यालयलाई शान्तिक्षेत्र बनाउनुपर्छ ।

#### ४.४.७ सरकारी तवरबाट विद्यालयको नीतिगत समस्यालाई समाधान गराउने

सामुदायिक विद्यालय अन्तरगत उच्च मा.वि. र मा.वि.बीचको नीतिगत समस्याले गर्दा प्राचार्य र प्र.अ. बीचको अन्तरद्वन्द तथा कसको अधिकार कति भन्ने समस्या समाधान गराउन सरकारले प्रष्ट विद्यालय सञ्चालन नीति ल्याउनुपर्छ । उच्च मा.वि. र मा.वि. बीचमा समायोजन गर्ने जुन नीति हाल आएको छ, यसलाई कार्यान्वयन पक्षमा जोड दिनुपर्दछ । विद्यालयको मानव संसाधन व्यवस्थापनमा पनि नीतिगत समस्या भएकोले त्यसलाई सरकारले आयोग गठन गरेर समस्या समाधान गर्ने र एउटै नीतिबाट विद्यालय सञ्चालन गर्नुपर्दछ ।



## परिच्छेद पाँच : प्राप्ति, निष्कर्ष र सुभावहरू

### ५.१ प्राप्ति

शोधपत्र तयार गर्ने सन्दर्भमा गरिएको अध्ययन अनुसन्धान लक्षित समूह छलफल सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकनका आधारमा ताप्लेजुड जिल्लाको हाङ्देवा, लिङ्खिम र लेलेप गा.वि.स.मा रहेका उच्च मा.वि.हरूको प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिकामा नेतृत्व शैलीको प्रभावको बारेमा निम्नानुसार पाइएको छ ।

उल्लेखित क्षेत्रका उच्च मा.वि.हरूका प्राचार्यहरूमा व्यवस्थापन सम्बन्धी सैद्धान्तिक ज्ञानको कमी रहेको पाइन्छ । विद्यालय व्यवस्थापन पक्षको व्यवहारिक पक्षलाई हेर्दा व्यवस्थापनको सिद्धान्तसँगै केहि मेल खाएको देखिन्छ । व्यवस्थापनको सैद्धान्तिक ज्ञानको कमीले आफूले विद्यालयको व्यवस्थापन कसरी, कुन दर्शनबाट निर्देशित भएर गरेको हो, त्यसको प्रभावकारीता कस्तो छ र आउँदा दिनमा कसरी विद्यालयको व्यवस्थापनलाई चुस्त, दुरूस्त तुल्याउन सकिन्छ, भन्ने भावी कार्ययोजना प्रभावकारी रूपमा तय गर्न नसकेको अवस्था विद्यमान देखिन्छ । विद्यालयको व्यवस्थापन परम्परावादी सोच, शैली र सीपका आधारमा भएको देखिन्छ । विद्यालयमा भौतिक पूर्वाधार निर्माण कार्य विद्यालयमा रहेका विद्यार्थी सङ्ख्या अनुकुल नभएको पाइएको छ । अधिकांश विद्यालयमा भवन, फर्निचर, खेलकुद मैदान, खानेपानी, घेरावरा, शौचालय पुस्तकालयको समस्या रहेको पाइएको छ । यस्तो समस्या समाधान गराउन प्र.अ. तथा प्राचार्यमा विभिन्न सरकारी तथा गैरसरकारी निकायहरूमा प्रस्तावना पेश गरी बजेट उपलब्ध गराएर ती समस्याहरूको समाधान गराउने क्षमता कमी नै भएको पाइन्छ । विद्यालयको विद्यालय सुधार योजना निर्माणबाट विद्यालयको भौतिक, शैक्षिक प्रशासनिक र सामाजिक पक्षको विकासमा केही पहल गर्न खोजिए पनि विद्यालयको व्यवस्थापनमा प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिका न्यून रहेको देखिन्छ । विद्यालयको शैक्षिक सुधारका लागि पुस्तकालयमा पर्याप्त पुस्तक नरहेको, शिक्षक निर्देशिका, स्वअध्ययन सामग्री, सन्दर्भसामग्री, विज्ञान प्रयोगशाला, कम्प्युटरको व्यवस्थापन राम्ररी गर्न नसक्नु र विद्यालयको शैक्षिक प्रशासन चुस्त, दुरूस्त बनाउन नसकी शिक्षण सिकाई सुधारमा पनि समस्या उत्पन्न भएको देखिन्छ । उच्च मा.वि.हरू नीजि रूपमा सञ्चालन भइरहेको अवस्थामा आर्थिक सङ्कट उत्पन्न भइरहेको पाइन्छ । सो समस्यालाई समाधान गराउन प्राचार्यको नेतृत्व शैली कमजोर रहेको देखिन्छ ।

विद्यालयका प्राचार्यहरू तालिम प्राप्त नभएका कारण स्टाफहरूको कक्षा अवलोकन गर्न नसक्नु, नमुना पाठको प्रदर्शन गर्न नसक्नु र शिक्षकलाई शिक्षण विधिमा उचित ज्ञान दिन नसक्नाले शिक्षण सुधार र विद्यालयको शैक्षिक सुधारमा कम सम्भावना रहेको देखिन्छ। उच्च माध्यमिक विद्यालय सामुदायिक मा.वि.मा गाभिएको अवस्थामा योग्यता नपुगेका शिक्षकहरूले पठनपाठन गर्ने गरेको कारण विद्यालयको शैक्षिक उपलब्धिमा सन्तोषजनक सफलता हाँसिल हुन सकेको देखिदैन। नेतृत्वले विषयगत, तालिम प्राप्त, योग्यता पुगेको शिक्षक व्यवस्थापनमा भूमिका निर्वाह गर्न नसकेको देखिन्छ। विद्यालयमा अध्ययनरत दलित, जनजाति, महिला, द्वन्द्व पीडित, अपाङ्ग बालबालिकालाई शैक्षिक सुधारमा विद्यालय प्रशासनले कुनै नीति अगाडि सार्न सकेको देखिदैन र उनीहरूको शैक्षिक उपलब्धि न्यून भएको देखिन्छ। विद्यालयको व्यवस्थापन समिति विद्यालयमा प्रभावकारी रूपमा भौतिक, शैक्षिक, आर्थिक र द्वन्द्व व्यवस्थापनमा सक्रिय हुनुको सट्टा विद्यालयमा द्वन्द्व बढाउने र सहमतिको संस्कारलाई विसेर एकलौटी रूपमा कार्य गर्दै जाने अवस्थाले समस्या न्यूनीकरण गर्न नसकेको देखिन्छ। बदलिंदो विश्व परिस्थिति र समय सापेक्ष विद्यालयको व्यवस्थापनमा सुधार गरेर जाँदा विद्यालयको भौतिक, शैक्षिक, आर्थिक पक्षमा सुधार हुँदै जान्छ। तर विद्यालयका प्राचार्यहरूमा यस विषयमा कुनै सुधारको दृष्टिकोण परेको पाइएन। देश एउटा बहुदलीय व्यवस्था भएको हुनाले हरेक नेपाली नागरिकलाई पार्टीमा रहने अधिकार भएका कारण प्राचार्य जस्तो विद्यालयको नेताले पनि राजनीतिमा सामेल हुने गरेको पाइयो। सोही कारण विद्यालयका भौतिक पूर्वाधार विकास, शैक्षिक विकास, आर्थिक विकास र सामाजिक विकासमा राजनैतिक हस्तक्षेप उत्पन्न भएको पाइन्छ। समग्रमा विद्यालयका सरोकारवाला पक्षहरूका बीचमा प्राचार्यको सुमधुर सम्बन्धले विद्यालय प्रगतितर्फ गएको र सुमधुर सम्बन्ध स्थापना हुन नसक्दा प्रगति विमुख भएको देखिन्छ।

विद्यालय र समुदायबीच सामाजिक सम्बन्ध प्राचार्यको नेतृत्व शैलीका कारण दूर हुँदै गइरहेको अवस्था देखिन्छ। प्राचार्यमा विद्यालयमा शैक्षिक नेतृत्व लिन सक्ने क्षमता र विद्यालय व्यवस्थापन गर्ने सीप हुनु नितान्त आवश्यक छ। शैक्षिक नेताको हैसियतले प्राचार्यले आफ्ना सहयोगी स्टाफहरूलाई सँधै उच्च मनोबल कायम राख्दै शिक्षण कार्यमा, व्यवस्थापनमा जोस जाँगर र उत्साहकासाथ स्वतस्फूर्त रूपमा लागि पर्नका निम्ति शिक्षकहरूको कार्य विभाजन, कार्य थप गरी कार्य सम्पादनका आधारमा मूल्याङ्कन पारदर्शी ढङ्गले गरेर पुरस्कार र दण्डको

व्यवस्था गर्न आवश्यक देखिन्छ । विद्यालयहरूमा पारदर्शी ढङ्गले मूल्याङ्कन पद्धतीको व्यवस्था हुन सकेको देखिदैन । विद्यालयको वार्षिक कार्यतालिका निर्माण गर्दा तथा विद्यालयमा विविध क्रियाकलाप गर्दा विद्यालयका विविध समस्या समाधान गराउनुपर्छ । अन्य शिक्षकहरू र विद्यार्थीहरूको सहयोग र सल्लाह प्राचार्यले लिने गरेको कम नै पाइयो । उच्च मा.वि.हरूमा दरबन्दी सरकारले दिन नसक्नु र विद्यालयमा रहेको मौजुदा योग्यता नपुगेका शिक्षकबाट पठनपाठन गराउने गरेकाले शैक्षिक सुधारमा समस्या भई प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिका न्यून बन्न पुगेको देखिन्छ । एउटै विद्यालयमा उच्च मा.वि. सञ्चालन भएका कारण विद्यालयको प्रशासन विहानी कक्षामा प्राचार्यबाट र दिवा कक्षामा प्रधानाध्यापकबाट चलेको पाइन्छ । यसले दुईवटा प्रशासकबीचमा द्विविधा उत्पन्न भई नीति नियम, शिक्षा नियमावली र उच्च माध्यमिक नियमावली जुध्न गई विद्यालयमा नेतृत्वमा मनमुटाव हुने र भौतिक, शैक्षिक, प्रशासनिक, आर्थिक, सामाजिक, राजनीति र नीतिगत समस्या समस्या रहेको पाइन्छ । यी समस्याहरूलाई प्राथमिकताका आधारमा समाधान गर्नुपर्ने देखिन्छ ।

## ५.२ निष्कर्ष

विद्यालयमा हाल भइरहेको अभ्यास, सिद्धान्त, लेख पुनरावलोकन तथा अन्य क्षेत्रबाट प्राप्त तथ्यले उच्च माध्यमिक विद्यालयमा शैक्षणिक नेतृत्व त्यति उच्च स्तरमा रहेको देखाउँदैन । सरकारी अनुदान प्राप्त माध्यमिक विद्यालयहरूमा १०+२ को अवधारणा अनुरूप बनेका उच्च माध्यमिक विद्यालयहरूमा प्राचार्यले निर्वाह गरिरहेको अभ्यास र सैद्धान्तिक आधारमा गर्नुपर्ने अभ्यास सम्बन्धमा क्षेत्रबाट प्राप्त तथ्याङ्क र अध्ययनमा ती दुबैबीच फराकिलो खाडल देखिन्छ । सरकारले उच्च मा.वि.हरूलाई सञ्चालन गर्न विद्यालयलाई अनुमति प्रदान गरेता पनि सो विद्यालयहरूमा भौतिक पूर्वाधार न्यून, आर्थिक अवस्था कमजोर, शैक्षिक समस्या, द्वन्द्व, प्रशासनिक समस्या र सामाजिक कारणले गर्दा उच्च मा.वि.हरू भालुका कान जस्ता भएका छन् । चलाउँ त तालिम प्राप्त योग्यतावान शिक्षकहरूको व्यवस्थापन विद्यालय भवन, खेल मैदान, फर्निचर, कक्षाकोठा, पुस्तकालय कोठा, प्रयोगशाला कोठा, उच्च माध्यमिक शिक्षा परिषद्बाट शिक्षक व्यवस्थापन हुन सकेको छैन, नचलाउँ त गरीबका छोराछोरीले आफ्नै घरमा सिस्नु र ढिंडो खाएर शिक्षा प्राप्त गर्ने अधिकार हनन् हुने स्थिति रहेको छ । प्राचार्यको नेतृत्वमा विद्यालयमा आवश्यक भौतिक पूर्वाधार निर्माण, आर्थिक सङ्कलन व्यवस्था, शिक्षण सिकाइमा

सुधार प्रक्रिया, विद्यालय प्रशासन सञ्चालन, मानव संसाधन व्यवस्थापन, द्वन्द्व व्यवस्थापनमा सहयोग हुन्छ। तर शैक्षिक जगतमा विद्यालयका शिक्षकलाई तालिम, गोष्ठीको व्यवस्था कम मात्रामा भएको पाइन्छ।

प्राचार्यको नेतृत्व सम्बन्धी कामको लेखाजोखा गर्दा विद्यालयको सम्पूर्ण शैक्षिक कार्यक्रममा र व्यवस्थापनमा प्रभाव परेको छ। नेपालमा आर्थिक कठिनाइका कारण विद्यालयको व्यवस्थापनमा समस्या उत्पन्न भएको कुरा यथार्थ हो। प्राचार्यले शिक्षण सिकाइमा अगाडि बढ्ने कौशल र कस्ता शिक्षण विधि, शैक्षिक सामग्रीहरूको प्रयोग गरी शिक्षण गर्न सकिन्छ भन्ने कुरामा पर्याप्त ज्ञान भएको हुनुपर्छ। यदि यसो नहुँदा शैक्षिक क्षेत्र वा व्यवस्थापन भताभुंग भएर जान्छ र उत्पादन न्यून बन्न पुग्छ। माध्यमिक विद्यालयको नियमावली अन्तर्गत नीति नियमावलीले विद्यालयको नेतृत्व प्रधानाध्यापकलाई सुम्पेको छ भने छुट्टै उच्च माध्यमिक शिक्षा नियमावली अन्तर्गत नेतृत्व प्राचार्यलाई सुम्पेको कारण एउटा विद्यालयमा कसको नेतृत्व स्वीकार्ने भन्ने बारेमा अन्योल सिर्जना भएको देखिन्छ। शिक्षा नियमावली र उच्च माध्यमिक शिक्षा नियमावली अन्तर्गत विद्यालयको व्यवस्थापन प्राचार्यले गर्ने भन्ने व्यवस्था भएको छ। जस अन्तर्गत सामाजिक, शैक्षिक, प्रशासनिक र आर्थिक कामको लागि सीमित काम कर्तव्य र अधिकार तोकेको छ। हाल प्राप्त नीति नियम प्राचार्यका लागि न्यून उत्साहवर्द्धक हुनुका साथै शैक्षणिक नेतृत्व, आर्थिक, प्रशासनिक, भौतिक निर्माण गर्न नेतृत्व अपर्याप्त देखिन्छ।

विद्यालय व्यवस्थापनमा सरकार, जिल्ला, गा.वि.स., अभिभावकले उचित लगानी गरेतापनि प्राचार्यको नेतृत्व शैलीको कारणले गर्दा व्यवस्थापनमा नकरात्मक प्रभाव पर्ने गर्छ। गुणस्तरीय शैक्षिक उपलब्धि हाँसिलमा समस्या उत्पन्न भइरहेको स्थिति देखिन्छ। प्राचार्यकै नेतृत्व शैलीका कारण विद्यालयको शैक्षिक प्रशासन सञ्चालन उच्च तरिकाले गर्न नसक्नाले शैक्षिक गुणस्तर कम भएको पाइन्छ। भौतिक पूर्वाधार व्यवस्थापन गर्न नसक्नु, विद्यालयमा आर्थिक स्रोत जुटाउन नसक्नु, विद्यालय र समाजको सम्बन्ध राम्रो बनाउन नसक्नु, प्राचार्य र शिक्षक राजनीतिमा बढी सामेल हुनुले विद्यालय व्यवस्थापनमा समस्या उत्पन्न हुने गर्छ। प्राचार्यले शैक्षिक व्यवस्थापनका मुख्य तीन पक्ष शैक्षिक लगानी, शैक्षिक प्रक्रिया र शैक्षिक उत्पादनमा ध्यान दिनुपर्छ। विद्यालयमा आर्थिक व्यवस्थापन गरी लगानी गर्नुपर्दछ। विद्यालयमा भौतिक पूर्वाधार निर्माण, शैक्षिक व्यवस्थापन, शिक्षकलाई दिइने तलब भत्ता, विद्यार्थीलाई दिएको

छात्रावृत्ति, पुस्तकको व्यवस्थापन अन्तर्गतको खर्च शैक्षिक लगानी हुन् । यी लगानीलाई खेर फाल्न नदिन शैक्षिक प्रक्रिया अपनाउनु पर्छ । सो प्रक्रिय सञ्चालन गर्ने जिम्मेवार व्यक्ति नै प्राचार्य हुन् । त्यसैले लगानीलाई खेर जान नदिन प्राप्त रकमलाई सही क्षेत्र र ठाउँमा प्रयोग गरी सही परिचालनमा जोड दिनुपर्छ । तालिम अप्राप्त भएमा प्राचार्यले शिक्षकहरूको कक्षालाई अवलोकन गर्न सक्दैन । त्यसमा पनि प्राचार्य कम योग्यताको भएमा अझ समस्या उत्पन्न हुन्छ । प्राचार्यलाई आवश्यक व्यवस्थापन सम्बन्धी तालिमको व्यवस्था गर्नुपर्छ । विद्यालयका आर्थिक, शैक्षिक, प्रशासनिक, सामाजिक अङ्गहरूलाई चलायमान बनाई शैक्षिक उपलब्धिको बाटोमा जोड दिनुपर्ने निष्कर्ष रहेको छ ।

### ५.३ सुझावहरू

अध्ययन तथा अनुसन्धानका क्रममा मुख्य प्रस्तुतीहरूको आधारमा प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिकामा नेतृत्व शैलीको प्रभावको सम्बन्धमा व्यवस्थापकीय भूमिका र नेतृत्व शैली सुधारका लागि विभिन्न निकाय, पक्षहरू र प्राचार्यले अपनाउनु पर्ने कार्य र उपायहरू निम्न चरणमा प्रस्तुत गरिएको छ ।

#### क) नीतिगत तह

सामुदायिक विद्यालय अन्तरगत उच्च मा.वि. र मा.वि.बीचको नीतिगत समस्याले गर्दा प्राचार्य र प्र.अ. बीचको अन्तरद्वन्द्व तथा कसको अधिकार कति भन्ने समस्या समाधान गराउन सरकारले प्रष्ट विद्यालय सञ्चालन नीति ल्याउनुपर्छ । उच्च मा.वि. र मा.वि. बीचमा समायोजन गर्ने जुन नीति हाल आएको छ, यसलाई कार्यान्वयन पक्षमा जोड दिनुपर्दछ । विद्यालयको मानव संसाधन व्यवस्थापनमा पनि नीतिगत समस्या भएकोले त्यसलाई सरकारले आयोग गठन गरेर समस्या समाधान गर्ने र एउटै नीतिबाट विद्यालय सञ्चालन गर्नुपर्दछ । शिक्षा ऐन र उच्च माध्यमिक शिक्षा नियमावली अनुसार दुबैलाई समायोजन गरेर चलेका विद्यालयहरूमा प्राचार्य +२ तर्फको मात्र जिम्मेवार नभएर समग्र विद्यालयको तल्लो कक्षादेखि माथिल्लो कक्षासम्मको जिम्मेवारी वहन गर्ने गरी नीतिमा संसोधन गर्नुपर्दछ । प्राचार्यको नेतृत्व शैली संस्थाको उद्देश्य अनुसार काम गर्न नियमावलीमा व्यवस्था गर्नुपर्छ । हाल कार्यरत प्राचार्यहरूमा शैक्षिक व्यवस्थापन वा सबै पक्षको व्यवस्थापन सम्बन्धी ज्ञान र सीपको कमी

पाइएकोले गर्दा उच्च माध्यमिक शिक्षा नियमावली र शिक्षा नियमावलीको आधारमा प्राचार्यको नियुक्ति गर्दा तालिम प्राप्त, दक्ष, योग्यतावान र सक्षम व्यक्तिलाई नियुक्ति गर्नुपर्छ ।

ख) अभ्यास तह

प्राचार्यले विद्यालयको व्यवस्थापनमा विभिन्न योजनाहरू तर्जुमा गर्दा शिक्षक, अभिभावक, विद्यार्थी, वि.व्य.स., शिक्षक अभिभावक सङ्घ, समाजका प्रतिष्ठित बुद्धिजीवी लगायत सम्पूर्ण सरोकारवालाको सक्रिय सहभागिता आकर्षित गर्न योगदान पुग्ने वातावरण सिर्जना गर्नुपर्छ । शिक्षक कर्मचारीको नियमित बैठक बसी विद्यालयका प्रशासनिक, भौतिक, शैक्षिक, आर्थिक, सामाजिक, मानव संसाधनका पक्षमा शैक्षिक सरोकारवाला पक्षमा छलफल गरी सामुहिक निर्णयका साथ अघि बढ्नुपर्छ । विभिन्न सरकारी तथा गैरसरकारी सङ्घ संस्थासँग समन्वय गर्दै आर्थिक स्रोत जुटाएर उच्च माध्यमिक विद्यालयमा पुस्तकालय, विज्ञान प्रयोगशाला, कम्प्युटर जस्ता महत्वपूर्ण शिक्षण सिकाइसँग सम्बन्धित पक्षको व्यवस्थापन तथा त्यसको प्रयोगको लागि जिल्ला शिक्षा कार्यालय, उच्च माध्यमिक शिक्षा परिषद्, विद्यार्थी, शिक्षक, अभिभावक, बुद्धिजीवीसँग समन्वय गरी विद्यालयको चौतर्फी विकासमा अग्रसर हुनुपर्दछ । विद्यालयमा शैक्षिक सामग्री सहित पाठ्यक्रम, शिक्षक निर्देशिका, सन्दर्भ सामग्रीको व्यवस्थापनमा ध्यान दिनुपर्छ । विद्यालयका शिक्षकहरूलाई उनीहरूले गरेको कार्य सम्पादनको आधारमा पारदर्शी मूल्याङ्कन गरी स्थानीय, जिल्ला र राष्ट्रस्तरको पुरस्कारको लागि सिफारिस गर्न वि.व्य.स.सँग समन्वय गरी आवश्यक पहल गर्नुपर्छ । आर्थिक सङ्कलन गर्नलाई प्राचार्यले वि.व्य.स., अभिभावक, शिक्षक, विद्यार्थी, शिक्षक अभिभावक सङ्घलाई परिचालन गरी आर्थिक सङ्कलन समिति बनाएर विद्यालयमा भवन, फर्निचर, खेल मैदान, खानेपानी, छात्रावास, शौचालयको समस्यालाई समाधान गराउन विभिन्न सरकारी र गैरसरकारी निकायमा पहल गरी आर्थिक जुटाएर विद्यालयका भौतिक पूर्वाधार निर्माणमा पहल गर्नुपर्दछ । प्राचार्यले नेतृत्व लिन ढिला गर्नुहुँदैन । समस्यालाई तुरुन्त समाधान गरिनुपर्छ । विद्यालय सञ्चालनको कार्यनिर्देशिका, विद्यालयको क्यालेण्डर अनुसार विद्यालय सञ्चालन गर्न र गराउन ध्यान दिनुपर्छ । प्राचार्यले राजनीतिबाट अलग रही विद्यालयमा पर्ने राजनैतिक प्रभावलाई निरूत्साहित बनाउनुपर्छ ।

### ग) अनुसन्धान तह

शिक्षा क्षेत्रमा विभिन्न देशहरूमा भएको विकासलाई अध्ययन गरी त्यसलाई नेपाल सुहाउँदो प्रयोग गर्ने अवस्था बनाउनुपर्छ । विद्यालयको प्राचार्य शैक्षिक व्यवस्थापन तथा सिङ्गो विद्यालय व्यवस्थापनको जिम्मेवार व्यक्ति भएकोले प्राचार्यलाई आवश्यक व्यवस्थापकीय तालिमको व्यवस्था गर्नुपर्दछ । बदलिँदो परिवेश अनुसार नयाँ प्रविधिको विकास सँगसँगै शिक्षकलाई पुनर्ताजगी तालिम, मागमा आधारित तालिम सञ्चालनको पहल गर्नुपर्दछ साथै प्रत्येक विषयका विषय विशेषज्ञ आमन्त्रण गरी विविध विषयगत छलफल अन्तरक्रिया, प्रवचन तथा प्रदर्शनको व्यवस्था गर्नुपर्छ । विद्यालयमा रहेका प्रशासनिक, भौतिक, दीगो आर्थिक स्रोतसाधनको पहिचान, नयाँ शैक्षिक प्रविधिको विकास गर्नुपर्दछ । उच्च माध्यमिक विद्यालय सञ्चालन लगायत समग्र शिक्षा क्षेत्रमा देखिएका समस्याहरूको समाधानको गर्न अध्ययन अनुसन्धान गर्नुपर्दछ ।

## सन्दर्भग्रन्थ

- कानुन किताव व्यवस्था शाखा (२०२८), शिक्षा ऐन, काठमाडौं : नेपाल सरकार शिक्षा तथा खेलकुद मन्त्रालय ।
- कार्की, भक्तबहादुर (२०६६), सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयमा गणित विषयको शैक्षिक उपलब्धि, (अप्रकाशित शोधपत्र), स्नातकोत्तर तह एम. एड. सुकुना बहुमुखी क्याम्पस इन्द्रपुर, मोरङ ।
- काफ्ले, बासुदेव (२०६२), शैक्षिक प्रशासन र सुपरीवेक्षण, काठमाडौं: विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।
- कोइराला, पार्वतीदेवी (२०६३), तनहुँ जिल्लाको सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयमा शिक्षण सिकाई सुधारका लागि प्रधानाध्यापकको भूमिका, (अप्रकाशित शोधपत्र), स्नातकोत्तर तह एम. एड. केन्द्रिय क्याम्पस कीर्तिपुर, काठमाडौं ।
- कोइराला, विद्यानाथ (२०६२), शैक्षिक व्यवस्थापन र संगठनात्मक व्यवहार, काठमाडौं : विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।
- कोइराला, विद्यानाथ, श्रेष्ठ, चन्द्रबहादुर (२०६३), शैक्षिक व्यवस्थापन र संगठनात्मक व्यवहार, काठमाडौं :विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।
- जिल्ला शिक्षा कार्यलय (२०६९), शैक्षिक पात्रो, अङ्क २: पृष्ठ १२, ताप्लेजुड, लेखक ।
- ढकाल, माधवप्रसाद (२०६२), शैक्षिक प्रशासन, काठमाडौं : रत्न पुस्तक भण्डार ।
- ढकाल, सुदर्शन (२०५७), माध्यमिक विद्यालय सञ्चालनमा प्र.अ.को भूमिका, (अप्रकाशित शोधपत्र), स्नातकोत्तर तह एम. एड. केन्द्रिय क्याम्पस कीर्तिपुर, काठमाडौं ।
- पौडेल, लेखनाथ (२०५४), नेपालमा शिक्षाको विकास, काठमाडौं :विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।
- मैनाली, रमेशप्रसाद (२०५६) विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकले सामना गर्नुपरेका कठिनाईहरू, (अप्रकाशित शोधपत्र), स्नातकोत्तर तह एम. एड. केन्द्रिय क्याम्पस कीर्तिपुर, काठमाडौं ।
- वरुवाल, पुष्पबहादुर (२०५६), विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको भूमिका, (अप्रकाशित शोधपत्र), स्नातकोत्तर तह एम.एड.केन्द्रिय क्याम्पस कीर्तिपुर, काठमाडौं ।
- शर्मा, गोपीनाथ (२०६२), नेपालमा शिक्षा आयोगका प्रतिवेदनहरू, काठमाडौं : विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।
- शर्मा, चिरञ्जीवी (२०६५), शिक्षाको आधार, काठमाडौं : एम.के. पब्लिकेशन ।



## अनुसूची १

प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिकामा नेतृत्व शैलीको प्रभाव

प्राचार्य/प्र.अ.को लागि प्रश्नावली

नाम : ..... ठेगाना : .....

विद्यालयको नाम, ठेगाना : .....

१. विद्यालयको व्यवस्थापकीय जिम्मेवारी कसको हुन्छ ?

(क) प्राचार्य (ख) शिक्षक (ग) विद्यार्थी (घ) अभिभावक

२. तपाईंको विद्यालय कस्तो विद्यालय हो ?

(क) नीजि (ख) सामुदायिक (ग) समुदायमा हस्तान्तरित

३. विद्यालयमा व्यवस्थापन समितिको गठन कसरी भएको छ ?

(क) निर्विरोध (ख) चुनावबाट (ग) सहमतिका आधारमा (घ) एकलौटी

४. विद्यालयमा आर्थिक स्रोत कसरी जुटाउनुहुन्छ ?

(क) सरकारी स्रोतबाट (ख) समुदायबाट (ग) विद्यार्थीबाट (घ) अभिभावकबाट

५. विद्यालयको शैक्षिक प्रशासन कसरी सञ्चालन भएको छ ?

(क) स्वतन्त्र रूपमा (ख) वि.व्य.स.को दबावमा

(ग) राजनैतिक दबावमा (घ) अभिभावकको दबावमा

६. तपाईंको विद्यालयमा शिक्षक कसरी नियुक्ति गर्नुहुन्छ ?

(क) विषयगत (ख) विषयगत हेरिदैन (ग) तहगत (घ) राजनैतिक भागबण्डामा ।

७. विद्यालयमा आउने तनाव व्यवस्थापन तपाईं कसरी गर्नुहुन्छ ?

(क) समस्या नजिक पुगेर छलफलसाथ (ख) आफैँ स्वविवेकको प्रयोग गरेर

(ग) सामुहिक छलफलसाथ निर्णायक आधारमा ।

८. कक्षाकोठा व्यवस्थापन तपाईंको विद्यालयमा कस्तो छ ?

(क) अति राम्रो (ख) राम्रो (ग) सामान्य (घ) न्यून

९. तपाईं कुनै सङ्गठन वा राजनैतिक पार्टीमा हुनुहुन्छ ?

(क) पूर्णकालिन सदस्य छु (ख) साधारण सदस्य छु

(ग) दुवै सदस्यता लिएको छैन (घ) राजनीति नै मन पर्दैन

## अनुसूची २

प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिकामा नेतृत्व शैलीको प्रभाव

शिक्षकको लागि प्रश्नावली

नाम : ..... ठेगाना : .....

विद्यालयको नाम, ठेगाना : .....

१. तपाईंले कुनै निकायबाट पढाई सम्बन्धी पुनर्ताजगी तालिम पाउनुभएको छ ?  
 (क) कुनै तालिम लिएको छैन (ख) समय समयमा तालिम लिएको छु  
 (ग) विद्यालयबाट नै तालिमको व्यवस्था मिलाएको छैन
२. तपाईंले पाउनुभएको तलब भत्तामा तपाईं सन्तुष्ट हुनुहुन्छ ?  
 (क) अति सन्तुष्ट छु (ख) सन्तुष्ट छु (ग) सन्तुष्ट छुइन
३. तपाईंलाई विद्यालयले तलब बाहेक अन्य केही सुविधा प्रदान गरेको छ ?  
 (क) छ (ख) छैन
४. तपाईंले पढेको विषय अनुसारकै कक्षा रुटिङ पाउनुभएको छ ?  
 (क) छ (ख) छैन
५. तपाईंलाई कक्षा व्यवस्थापनको कला मध्ये कुन उत्कृष्ट लाग्छ ?  
 (क) असल कक्षाको सुरुवात गर्ने कला (ख) समावेशी कक्षा तयार गर्ने कला  
 (ग) प्रश्न सोध्ने कला (घ) प्रक्रिया व्यवस्थापन गर्ने कला
६. शिक्षण सामग्री छनौट गर्दा कस्तो सामग्रीलाई प्राथमिकता दिनुहुन्छ ?  
 (क) महङ्गा (ख) कम मूल्य पर्ने (ग) मूल्य नै नपर्ने
७. तपाईंको विद्यालयमा प्र.अ. र शिक्षकको सम्बन्ध कस्तो छ ?  
 (क) अति राम्रो (ख) राम्रो (ग) सामान्य (घ) न्यून
८. विद्यालयको शैक्षिक गुणस्तर बृद्धिमा प्राचार्यको नेतृत्व शैलीले कस्तो भूमिका खेलेको हुनुपर्दछ ?  
 (क) अति सक्रिय (ख) सक्रिय (ग) कम सक्रिय (घ) निस्कृय

### अनुसूची ३

प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिकामा नेतृत्व शैलीको प्रभाव

विद्यार्थीको लागि प्रश्नावली

नाम : ..... ठेगाना : .....

विद्यालयको नाम, ठेगाना : .....

१. प्राचार्यको शैक्षिक प्रशासन सञ्चालनप्रति तपाईं सन्तुष्ट हुनुहुन्छ ?  
(क) सन्तुष्ट छु (ख) सन्तुष्ट छैन
२. विद्यालयमा विषय अनुसार शिक्षक व्यवस्थापन कसले गर्ने हो ?  
(क) प्राचार्यले (ख) शिक्षकले (ग) वि.व्य.स./अभिभावकले (घ) विद्यार्थीले
३. तपाईंको विद्यालयमा विषयगत शिक्षकको व्यवस्थापन भएको छ ?  
(क) छ (ख) छैन
४. तपाईंलाई विद्यालयले कुनै शुल्क लिन्छ ?  
(क) भर्ना शुल्क लिन्छ (ख) मासिक शुल्क लिन्छ  
(ग) खेलकुद शुल्क लिन्छ (घ) माथिका र अन्य कुनै शुल्क लिंदैन
५. नियमित कक्षा बाहेक अन्य कस्तो कक्षा विद्यालयले सञ्चालन गरेको छ ?  
(क) ट्युसन कक्षा (ख) कोचिङ कक्षा (ग) ट्युसन, कोचिङ दुवै (घ) कुनै पनि हुँदैन
६. तपाईंको विद्यालयमा विद्यार्थीको लागि पुस्तकालयको व्यवस्था छ ?  
(क) छ (ख) छैन
७. तपाईंको विद्यालयमा पत्रपत्रिकाको व्यवस्था छ ?  
(क) छ (ख) छैन
८. तपाईंको विद्यालयमा उच्च कक्षा र मा.वि.कक्षा कसरी सञ्चालन भएको छ ?  
(क) एकैसाथ (ख) छुट्टा-छुट्टै समयमा
९. तपाईंले कुनै सङ्घ सङ्गठनमा आवद्धता जनाउनुभएको छ ?  
(क) छ (ख) छैन
१०. तपाईंलाई पढ्नका लागि सुविधायुक्त डेक्स बेञ्चको व्यवस्था छ कि छैन ?  
(क) छ (ख) छैन

अनुसूची ४

प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिकामा नेतृत्व शैलीको प्रभाव  
स्रोतव्यक्तिको लागि प्रश्नावली

नाम : ..... ठेगाना : .....

विद्यालयको नाम, ठेगाना : .....

१. तपाईंको विचारमा विद्यालय व्यवस्थापनमा कसको जिम्मेवारी बढी हुन्छ ?  
(क) प्राचार्य (ख) शिक्षक (ग) स्रोतव्यक्ति  
(घ) वि.व्य.स. (ङ) अभिभावक
२. तपाईं विद्यालयका प्राचार्यले विद्यालयमा देखाएको नेतृत्व शैलीप्रति सहमत हुनुहुन्छ ?  
(क) छु (ख) छैन
३. विद्यालयको अनुगमन कतिपटक गर्नुभएको छ ?  
(क) महिनामा १ पटक (ख) ३ महिनामा १ पटक  
(ग) ६ महिनामा १ पटक (घ) वर्षमा १ पटक
४. विद्यालयमा शुल्क उठाउनु ठिक हो कि होइन ?  
(क) हो (ख) होइन
५. तपाईं वि.व्य.स. र शिक्षक स्टाफको बैठकमा उपस्थित हुनुभएको छ ?  
(क) छ (ख) छैन

### अनुसूची ५

#### प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिकामा नेतृत्व शैलीको प्रभाव

#### छलफल निर्देशिका प्रश्नावली

१. प्राचार्यले विद्यालय व्यवस्थापनमा निर्वाह गर्नुपर्ने भूमिका के के हुन् ?

.....

.....

.....

२. विद्यालय व्यवस्थापनमा प्राचार्यको नेतृत्व शैलीले पार्ने प्रभाव के के हुन् ?

.....

.....

.....

३. प्राचार्यको नेतृत्व शैलीले पारेको समस्या के के हुन् ?

.....

.....

.....

५. प्राचार्यको नेतृत्व शैलीले पारेको समस्या समाधान गर्ने उपायहरू के के हुन् ?

.....

.....

.....

६. प्राचार्यको व्यवस्थापकीय पक्षलाई सुधार गर्न तपाईं के सुझाव दिनुहुन्छ ?

.....

.....

.....

### अनुसूची ६

प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिकामा नेतृत्व शैलीको प्रभाव

सरस्वती उच्च मा.वि. स्रोतकेन्द्रका विद्यालयहरू :

लेलेप गा.वि.स.

- |                              |                           |                            |
|------------------------------|---------------------------|----------------------------|
| १. सरस्वती उ.मा.वि. लेलेप    | २. लावाजिन प्रा.वि. लेलेप | ३. फले प्रा.वि. लेलेप      |
| ४. घुन्सा प्रा.वि. लेलेप     | ५. नागथान प्रा.वि. लेलेप  | ६. सावित्री प्रा.वि. लेलेप |
| ७. नुप्लुङ्ग प्रा.वि. लेलेप  | ८. देउराली प्रा.वि. लेलेप | ९. महेन्द्र प्रा.वि. लेलेप |
| १०. लुडथुङ्ग नि.मा.वि. लेलेप |                           |                            |

इखाबु गा.वि.स.

- |                           |                              |                         |
|---------------------------|------------------------------|-------------------------|
| १. विगुधाप प्रा.वि. इखाबु | २. सेवालुङ्ग नि.मा.वि. इखाबु | ३. सुनदेवी मा.वि. इखाबु |
| ४. रानी प्रा.वि. इखाबु    | ५. सुर्के प्रा.वि. इखाबु     |                         |

तापेथोक गा.वि.स.

- |                                |                              |                              |
|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| १. सरस्वती नि.मा.वि. तापेथोक   | २. पार्वती नि.मा.वि. तापेथोक | ३. वड्ताडगु प्रा.वि. तापेथोक |
| ४. कञ्चनजङ्घा प्रा.वि. तापेथोक |                              |                              |

अेलाडचुङ्गगोला

- |                                     |                                   |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| १. महेन्द्र प्रा.वि. ओलाडचुङ्ग गोला | २. याङ्मा प्रा.वि. ओलाडचुङ्ग गोला |
|-------------------------------------|-----------------------------------|

जनता उ.मा.वि.स्रोतकेन्द्रका विद्यालयहरू :

खेजेनिम गा.वि.स.

- |                                |                              |                            |
|--------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| १. आर्दश मा.वि. खेजेनिम        | २. खेजेनिम नि.मा.वि. खेजेनिम | ३. शिवु प्रा.वि. खेजेनिम   |
| ४. हिमालीरत्न प्रा.वि. खेजेनिम | ५. तुलसी प्रा.वि. खेजेनिम    | ६. चावाखु प्रा.वि. खेजेनिम |
| ७. मनकामना प्रा.वि. खेजेनिम    |                              |                            |

लिङ्खिम गा.वि.स.

- |                              |                               |                              |
|------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| १. सिवाँ उच्च मा.वि. लिङ्खिम | २. महेन्द्र नि.मा.वि. लिङ्खिम | ३. विजय नि.मा.वि. लिङ्खिम    |
| ४. जनता प्रा.वि. लिङ्खिम     | ५. दिर्ज प्रा.वि. लिङ्खिम     | ६. जनकल्याण प्रा.वि. लिङ्खिम |
| ७. महारानी प्रा.वि. लिङ्खिम  | ८. भक्त प्रा.वि. लिङ्खिम      |                              |

फरुम्बु गा.वि.स.

१. मयाम मा.वि. फुरुम्बु      २. गौरीशंखर प्रा.वि. फुरुम्बु      ३. महाकाली प्रा.वि. फुरुम्बु  
 ४. जनकल्याण प्रा.वि. फुरुम्बु      ५. पाथीभरा प्रा.वि. फुरुम्बु

हाडदेवा गा.वि.स.

१. जनता उ.मा.वि. हाडदेवा      २. डाँडा नि.मा.वि. हाडदेवा      ३. शिव नि.मा.वि. हाडदेवा  
 ४. तमोर नि.मा.वि. हाडदेवा      ५. पाथीभरा प्रा.वि. हाडदेवा      ६. दुर्गा प्रा.वि. हाडदेवा  
 ७. भगवती प्रा.वि. हाडदेवा      ८. लक्ष्मी प्रा.वि. हाडदेवा      ९. गैरी प्रा.वि. हाडदेवा

स्रोत : स्थलगत सर्वेक्षण, २०६९

### अनुसूची ७

प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिकामा नेतृत्व शैलीको प्रभाव

नमूना सर्वेक्षणमा लिइएका विद्यालयको नामावली

१. श्री जनता उ.मा.वि. हाङ्देवा
२. श्री सिंवा उ.मा.वि., लिङ्खिम
३. श्री सरस्वती उ.मा.वि., लेलेप

नमूना सर्वेक्षणमा लिइएका प्राचार्य, प्र.अ., स्रोतव्यक्ति, अभिभावक र विद्यार्थीहरूको नामावली

#### क) प्राचार्यहरू

- |                                 |                     |
|---------------------------------|---------------------|
| १. श्री जनता उ.मा.वि. हाङ्देवा  | तिलकनाथ खतिवडा      |
| २. श्री सिंवा उ.मा.वि., लिङ्खिम | राजकुमार लिम्बू     |
| ३. श्री सरस्वती उ.मा.वि., लेलेप | चैतन्यप्रसाद खतिवडा |

#### ख) प्रधानाध्यापकहरू

- |                                 |                       |
|---------------------------------|-----------------------|
| १. श्री जनता उ.मा.वि. हाङ्देवा  | खगेन्द्रप्रसाद कार्की |
| २. श्री सिंवा उ.मा.वि., लिङ्खिम | शुकदेव भट्टराई        |
| ३. श्री सरस्वती उ.मा.वि., लेलेप | सन्तोष सुब्बा         |

#### ग) स्रोतव्यक्तिहरू

- |                                 |                    |
|---------------------------------|--------------------|
| १. श्री सरस्वती उ.मा.वि., लेलेप | दुर्गाप्रसाद पौडेल |
| २. श्री जनता उ.मा.वि. हाङ्देवा  | लोकनाथ खतिवडा      |

#### शिक्षकहरू

- | श्री जनता उ.मा.वि.  | श्री सिंवा उ.मा.वि. | श्री सरस्वती उ.मा.वि. |
|---------------------|---------------------|-----------------------|
| १. तेजप्रताप लिम्बू | १. कुलमणि दाहाल     | १. महेन्द्र गुरागाई   |
| २. डिल्ली घिमिरे    | २. ओमनाथ गौतम       | २. रामबहादुर तामाङ    |
| ३. मैया थापा        | ३. निर्मला तामाङ    | ३. ईश्वरी तिम्सिना    |
| ४. चन्द्र बुढाथोकी  | ४. विष्णु थापा      | ४. निखिलेश यादव       |



## घ) अभिभावकहरू

श्री जनता उ.मा.वि.

१. अमृत मादेन

२. रेवतीरमण भट्टराई

३. विष्णुप्रसाद खतिवडा

श्री सिंवा उ.मा.वि.

१. नेत्रबहादुर पौडेल

२. बलराम लिम्बू

३. नरपति पौडेल

श्री सरस्वती उ.मा.वि.

१. निमा शेर्पा

२. पासाङ नुपु शेर्पा

३. देवेन्द्र फुङ्जेल

## ङ) विद्यार्थीहरू

श्री जनता उ.मा.वि.

१. कुमारी श्रेष्ठ

२. रमेश मादेन

३. कुमारी दाहाल

श्री सिंवा उ.मा.वि.

१. धनश्वर लिम्बू

२. सुमित्रा लिम्बू

३. पम्फा खड्का

श्री सरस्वती उ.मा.वि.

१. उदय लिम्बू

२. पूर्णकुमार लिम्बू

३. सुमन लिम्बू

स्रोत : स्थलगत सर्वेक्षण, २०६९

अनुसूची ८

प्राचार्यको व्यवस्थापकीय भूमिकामा नेतृत्व शैलीको प्रभाव

उ.मा.वि.मा कक्षा ११ र १२ मा अध्यापन गराउने शिक्षकहरू

श्री जनता उ.मा.वि.	श्री सिंवा उ.मा.वि.	श्री सरस्वती उ.मा.वि.
१. प्राचार्य तिलकनाथ खतिवडा	१. प्राचार्य राजकुमार लिम्बू	१. प्राचार्य चैतन्य खतिवडा
२. भक्तबहादुर कार्की	२. निर्मला तामाङ	२. रामबहादुर तामाङ
३. मैया थापा	३. दिपेन्द्र खतिवडा	३. ईश्वरी तिमिसिना
४. खड्ग लिम्बू	४. शुकदेव भट्टराई	४. निखिलेश यादव
५. डिल्ली घिमिरे	५. ओमनाथ गौतम	५. बद्रीनाथ अधिकारी
६. टेकराज खनाल	६. नरेश सावादेन	

नमुना सर्वेक्षणमा लिइएका विद्यालयका शिक्षक स्टापहरूको नामावली

(क) सिंवा उच्च मा.वि. लिडखिम

१. प्राचार्य - राजकुमार लिम्बू	२. प्र.अ. - शुकदेव भट्टराई
३. शिक्षक - गोपालप्रसाद थापा	४. शिक्षक - ओमनाथ गौतम
५. शिक्षक - विष्णु प्रसाद थापा	६. शिक्षक - पदमविक्रम अधिकारी
७. शिक्षक - दिपेन्द्र खतिवडा	८. शिक्षक - निर्मला तामाङ
९. शिक्षक - केशवप्रसाद थापा	१०. शिक्षक - कुलमणी दाहाल
११. शिक्षक - तेजप्रसाद अधिकारी	१२. शिक्षक - कल्पना थापा
१३. शिक्षक - मैना दाहाल	१४. शिक्षक - उमादेवी पौडेल
१५. शिक्षक - रुका पौडेल	१६. शिक्षक - निरबहादुर पौडेल
१७. शिक्षक - सन्चकुमारी लिम्बू	१८. शिक्षक - खड्गमायाँ श्रेष्ठ
१९. शिक्षक - दीलकुमारी लिम्बू	२०. शिक्षक - बुद्धिमान श्रेष्ठ

## (ख) श्री जनता उच्च मा.वि. हाडदेवा

- |                                 |                                    |
|---------------------------------|------------------------------------|
| १. प्राचार्य - तिलक खतिवडा      | २. प्र.अ. - खगेन्द्र प्रसाद कार्की |
| ३. शिक्षक - चन्द्र बुढाथोकी     | ४. शिक्षक - मैया थापा              |
| ५. शिक्षक - भक्तबहादुर कार्की   | ६. शिक्षक - सन्तोषकुमार राई        |
| ७. शिक्षक - खड्ग लिम्बू         | ८. शिक्षक - तेजप्रताप सुब्बा       |
| ९. शिक्षक - डिल्लीप्रसाद घिमिरे | १०. शिक्षक - शारदा कार्की          |
| ११. शिक्षक - टेकराज खनाल        | १२. शिक्षक - टेकराज सुब्बा         |
| १३. शिक्षक - दुर्गा पंतवा       | १४. शिक्षक - वमप्रसाद प्रधान       |
| १५. शिक्षक - राम लाबुड          | १६. शिक्षक - पवित्रा बुढाथोकी      |
| १७. शिक्षक - उद्धव साँवा        |                                    |

## (ग) सरस्वती उच्च मा.वि. लेलेप

- |                                    |                               |
|------------------------------------|-------------------------------|
| १. प्राचार्य - चैतन्यप्रसाद खतिवडा | २. प्र.अ. - सन्तोष सुब्बा     |
| ३. शिक्षक - रामबहादुर तामाड        | ४. शिक्षक - महेन्द्र गुरागाई  |
| ५. शिक्षक - रामबहादुर कार्की       | ६. शिक्षक - इश्वरी तिम्सीना   |
| ७. शिक्षक - अमर फेम्बू             | ८. शिक्षक - चन्द्रमणी सुब्बा  |
| ९. शिक्षक - शोभा सेर्पा            | १०. शिक्षक - चुडामणी पुरी     |
| ११. शिक्षक - प्रविन फेम्बू         | १२. शिक्षक - कुमार सेर्पा     |
| १३. शिक्षक - निखिलेस यादव          | १४. शिक्षक - बट्टीनाथ अधिकारी |

## विद्यालय व्यवस्थापन समितिको नामावली

## साँवा उ.मा.वि.

- |                                  |                      |                            |
|----------------------------------|----------------------|----------------------------|
| १. नेत्रबहादुर पौडेल ( अध्यक्ष ) | २. बलराम लिम्बू      | ३. देउप्रसाद लिम्बू        |
| ४. डिल्ली कार्की                 | ५. छत्रबहादुर लिम्बू | ६. भगिमायाँ लिम्बू         |
| ७. दुर्गा लिम्बू                 | ८. दिपेन्द्र खतिवडा  | ९. शुकदेव भट्टराई ( सचिव ) |

**जनता उ.मा.वि.**

- |                           |                          |                    |
|---------------------------|--------------------------|--------------------|
| १. अमृत मादेन ( अध्यक्ष ) | २. छविलाल हिड्माङ्ग      | ३. देवेन्द्र मादेन |
| ४. बालकृष्ण भट्टराई       | ५. होमनाथ भट्टराई        | ६. तुलसा पोखेल     |
| ७. तेजप्रसाद सुब्बा       | ८. खगेन्द्रप्रसाद कार्की |                    |

**सरस्वती उ.मा.वि.**

- |                              |                           |                      |
|------------------------------|---------------------------|----------------------|
| १. ग्याजु सेर्पा ( अध्यक्ष ) | २. टिकाकुमारी सेर्पा      | ३. जुडदा नुपु सेर्पा |
| ४. बुद्धराज लिम्बू           | ५. प्रकाश लिम्बू          | ६. मनवीर लिम्बू      |
| ७. अमर फेम्बू                | ८. सन्तोष सुब्बा ( सचिव ) |                      |

स्रोत : स्थलगत सर्वेक्षण, २०६९