परिच्छेद एक : परिचय

१.१ अध्ययनको पृष्ठभूमि

राणाकालको अन्तिम चरणतिर वि.स. १९९६ मा सर्वसाधारण जनताले पनि विद्यालय खोल्न पाउने इस्तिहार बनेको पाईन्छ । यस इस्तिहारपछि नेपालमा सरकारी र निजी प्रकरणका विद्यालयहरु खुल्न थाले । त्यसबेला हेडमास्टर पण्डितको व्यवस्था भएको पाईन्छ । (एजुकेशनल इन्फरमेसन डाइरेक्ट्रोरी, (२०५८) । वि.स. २००७ सालमा प्रजातन्त्रको स्थापना भएपछि सर्वसाधारणका लागि पनि विद्यालय खुला गरियो तैपनि शैक्षिक व्यवस्थापनको अभावले शिक्षामा गुणात्मक विकास भएको देखिदैन ।

जुन कुरा यस पछिका आयोगहरु २०११ देखि हालसम्मका प्रतिवेदनहरुले देखाएका समस्याहरु तथा सुझावहरुबाट प्रष्ट हुन्छ । यसरी हाल नेपालमा दुई प्रकारका विद्यालय अभ्यासका क्रममा छन् । क) सामुदायिक विद्यालय (ख) संस्थागत विद्यालय (शिक्षा ऐन २०२८) संस्थागत र सामुदायिक/सार्वजनिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकले गर्नुपर्ने शैक्षिक, आर्थिक, भौतिक व्यवस्थापन लगायत प्रशासन, निरीक्षण, सुपरीवेक्षण विद्यालय समुदाय तथा अभिभावक सम्बन्ध जस्ता शैक्षणिक सुधारका व्यवस्थापन प्रभावकारी ढङ्गले गर्नुपर्ने हुन्छ । नेपालमा वि.स. १९९० सालदेखि एस.एल.सी. परीक्षाको सुरुवात भएको थियो ।

विद्यालय तहको शिक्षाको अन्तिम खुड्किलो एस.एल.सी. परीक्षालाई लिइएको र सो को नतिजा र उपलब्धीतर्फ राज्यको प्राथमिकता र जनसमुदायको चासो रहेको देखिन्छ । शैक्षिक गुणस्तरको मापन गर्ने आधार प्रवेशिका परीक्षालाई नै लिइएको र विद्यालयको प्राथमिक तह र निम्न माध्यमिक तहतर्फ कम चासो रहेको पाईन्छ ।

यसै सन्दर्भमा सार्वजनिक र संस्थागत विद्यालयको नतिजालाई हेर्दा पनि सरकारले शिक्षामा लगानी गरे अनुसारको उपलब्धी हासिल हुन नसकेको र संस्थागत विद्यालयको एस.एल.सी. को नतिजा सामुदायिकको तुलनामा राम्रो देखिएकाले साथै सामुदायिक विद्यालयमा भन्दा संस्थागत विद्यालयमा विद्यार्थीको चाप पनि बिस्तारै बढ्दै गइरहेको अवस्थामा र सामुदायिक विद्यालयको तुलनामा व्यवस्थापकीय पक्ष राम्रो देखिएकाले सामुदायिक विद्यालयको प्रधानाध्यापकको शैक्षणिक व्यवस्थापन प्रभावकारी नभएर हो की भन्ने जिज्ञासा रहनु असान्दर्भिक हुने छैन ।

संस्थापक विद्‍यालयले राम्रो प्रगति गर्नमा त्यहाँका प्राचार्यको नेतृत्व शैली के, कस्तो छ ? कसरी कार्यहरु सम्पादन गरिएका छन् ? भन्ने कुराको अध्ययन विश्लेषण गरी विद्‍यालयको शैक्षणिक व्यवस्थापनमा प्राचार्यको भूमिकालाई अझ गहन र मजबुत बनाउनु पर्ने आवश्यकता महसुस गरिएको छ । संस्थागत विद्‍यालय पूर्ण रुपले समुदायको निगरानी प्राचार्यको निर्देशन, संगठन र व्यवस्थापनमा चलेको पाईन्छ ।

१.२ समस्याको कथन

संस्थागत विद्‍यालयको स्थापना समुदायमा भएको हुन्छ । विद्‍यालयमा गुणस्तरीय शिक्षा प्राप्त गर्ने अपेक्षा समुदायले राखेको हुन्छ । शैक्षिक उद्देश्य प्राप्तिका लागि सरकारले मात्र लगानी नगरी समुदायले पनि प्रत्यक्ष रुपमा लगानी गरिरहेको छ । यसरी सरकारी पक्षबाट मात्र नभई वर्तमान समयमा स्थानीय, क्षेत्रीय, राष्ट्रिय एवम् अन्तराष्ट्रिय, गैह्र सरकारी संघसस्थाहरु समेतले विद्‍यालयको सुधारको लागि निकै ठूलो लगानी गरिरहेको अवस्था छ । प्रति विद्‍यार्थीको लागत अनुदानमा समेत उल्लेख्य वृद्धि गरिएको अवस्था छ । भौतिक पूर्वाधार एवम् विद्‍यालयको आन्तरिक, बाह्य वातावरण राम्रो बनाउनको लागि संस्थागत विद्‍यालयका अभिभावकहरु निकै अगाडि रहेको अवस्था छ ।

जसको परिमाण स्वरुप संस्थागत विद्‍यालयले निकै प्रगति गरेको अवस्था रहेको छ । संस्थागत विद्‍यालय राम्रो र यसले गुणस्तरीय शिक्षा प्रदान गर्नमा समुदायका मानिसहरुको निगरानी एवम् चासो पनि रहनु साथै विद्‍यालयका प्राचार्यलाई समुदायले कर्मचारी व्यवस्थापन, शिक्षक व्यवस्थापन, आर्थिक, भौतिक सम्पूर्ण पक्षको पूर्ण रुपमा जिम्मा दिएको कारणले गर्दा पनि संस्थापक विद्‍यालयले प्रगति गरेको अवस्था रहनुको साथ साथै यी सबै पक्षलाई मिलाएर अगाडि बढाउन सक्नु संस्थागत विद्‍यालयका प्राचार्यको नेतृत्व शैलीको अध्ययन गर्नु जिज्ञासाको विषय हुन गई यसलाई पूरा गर्न तर्फ अगाडि बढाइएको छ ।

नेपालको सन्दर्भमा विद्‍यालय तहको अन्तिम खुड्किलो प्रवेशिका परीक्षा जसलाई जनजिब्रोमा 'फलामे ढोका' भनेर चिनिन्छ । यसले प्राप्त गर्ने नतिजालाई संस्थाको सफलता वा असफलताको कसीको रुपमा लिने गरेको पाईन्छ । विगत केही वर्षको प्रवेशिका परीक्षाको नतिजालाई अध्ययन गर्दा सामुदायिक विद्‍यालय तर्फ वि.स. २०६०, २०६१, २०६२, २०६३, २०६४, २०६५ र २०६६ सालमा क्रमश: ४०.६०, ३३.३३, ४१.२७, ५६.३८, ६१.५७, ६३.३३ र ५०.०७ प्रतिशत विद्‍यार्थीहरु उर्त्तिण भएको देखिन्छ भने संस्थागत तर्फ

ती वर्षहरुमा क्रमशः ८२.९१, ८१.८३, ८६.१२, ९०.७५, ८९.८९, ९०.८३, ९५.३४ प्रतिशत विद्यार्थीहरु उत्तीर्ण भएको देखिन्छ ।

उपर्युक्त तथ्याङ्क विश्लेषण गर्दा संस्थागत विद्यालयको नतिजा सन्तोषजनक देखिन्छ । त्यसकारणले पनि संस्थागत विद्यालयप्रति अभिभावकको चासो एवम् आकर्षण बढिरहेको अवस्था छ । वर्तमान समय भनेको विज्ञान एवम् प्रविधिको समय हो । यस समयमा हरेक अभिभावकले आफ्ना बालबालिकाहरुलाई स्तरीय शिक्षा दिन चाहनुका साथै आफ्ना बालबच्चाको पूर्ण रुपमा सुरक्षा भएको देख्न चाहन्छ । यी सबै पक्षलाई व्यवस्थापनले प्रभाव पारेको हुन्छ । व्यवस्थापन कार्य विभिन्न व्यक्तिहरुबाट गर्ने गराउने गरिएता पनि विद्यालयको शैक्षणिक व्यवस्थापनको मुख्य जिम्मेवारी प्राचार्यको हो ।

जसमा प्राचार्यको अग्रणी र नेतृत्वदायी शैलीले महत्वपूर्ण भूमिका निर्वाह गरेको हुन्छ । यसरी संस्थागत विद्यालयले नतिजा राम्रो ल्याउने साथ साथै अभिभावकको चासो पनि बढी रहने र विद्यार्थीहरुमा पनि आफ्नो जिम्मेवारीको बोध बढी हुने सरसफाई लगायत हरेक पक्षमा चुस्त दुरुस्त हुने यी सबै क्रियाकलाप अगाडि बढ्नमा प्राचार्यको भूमिकालाई मुख्य कारक तत्व मानी शोधार्थीद्वारा संस्थागत विद्यालयको व्यवस्थापनमा प्राचार्यको नेतृत्व शैली भन्ने शीर्षकलाई छनोट गरी शोध कार्यलाई अगाडि बढाईएको थियो ।

१.३ अध्ययनको औचित्य

वैज्ञानिक र आधुनिक प्रतिस्पर्धी शिक्षाको सङ्ख्यात्मक वृद्धिको अलवा गुणात्मक विकास अति आवश्यक हुने कुरा साबित भईसकेको छ । गुणस्तरीय शिक्षा नभएमा समाज राष्ट्र र व्यक्तिको लगानीमा प्रश्न चिन्ह खडा हुन्छ । गुणस्तरीय र उपलब्धीमूलक शिक्षाको विकास हुनका लागि विद्यालयमा हुने शैक्षणिक क्रियाकलाप प्रभावकारी हुनु पर्दछ । सामुदायिक/सार्वजनिक विद्यालयको तुलनामा संस्थागत विद्यालयतर्फ जनआकाङ्क्षा बढिरहेको वर्तमान परिवेशमा यी विद्यालयहरुमा शैक्षणिक व्यवस्थापन सुधारका लागि प्रधानाध्यापकको भूमिका सन्तोषजनक नपाइएमा आवश्यक सुझाव समेत दिइने हुँदा उक्त क्षेत्रको लागि यो अध्ययनको औचित्य बढी नै रहनेछ ।

प्राचार्य पदलाई व्यवस्थापक, विद्यालय प्रशासन, सक्षम नेतृत्वदायकको रुपमा सुदृढ गर्न नसकिएको एवम् प्र.अ. को काम, कर्तव्य र अधिकार नाम मात्रको रहेको कारणबाट

अपेक्षित भूमिका निर्वाह हुन नसकेको कुरा उच्च स्तरीय राष्ट्रिय शिक्षा आयोगको प्रतिवेदन २०५५ ले औल्याई दिएको सन्दर्भमा पनि प्रस्तुत अध्ययनबाट कारणको खोजीनीति गर्ने आधार प्रदान गरिएको छ । विद्यालय कक्षा व्यवस्थापन राम्रो रहेता पनि ठाँउको अभावले गर्दा विद्यार्थी कक्षाकोठाभित्र अलि साँघुरो गरी बसेको अवस्था भेट्टाइयो । नमूना अध्ययनको क्रममा कतिपय कक्षाकोठामा विद्यार्थीको उचाईलाई ध्यानै नदिई सेतो पाटी राखेको अवस्था पनि भेट्टाइयो । विद्यालयको प्राचार्य निरङ्कुश भएको पाइयो । शिक्षक एवम् कर्मचारीहरुको बैठकमा प्राचार्यले आफ्नो कुरा पारित नै गरेको पाइयो । शिक्षक छनौट, पारिश्रमिक निर्धारण जस्ता कुरामा प्राचार्यले शक्तिको प्रभाव बढी भएको पाईएको छ । यसले गर्दा शिक्षक तथा कर्मचारी अलि पिल्सिएर रहेको महसुस गरीयो । यस्ता समस्याहरु समाधानको लागि यस्तो अध्ययन आवश्यक भएकोले प्रस्तुत अध्ययन औचित्यपूर्ण छ ।

विद्यालयको मुटु प्राचार्य भएकाले शैक्षणिक व्यवस्थापनमा अर्को महत्वपूर्ण भूमिका हुन्छ । ग्रामीण भेगका सामुदायिक/सरकारी विद्यालयको तुलनामा संस्थागत विद्यालयमा आर्थिक र भौतिक स्रोत साधनको व्यवस्थापन व्यवस्थित हुने भएको कारणले गर्दा प्राचार्यको भूमिका र कुशलतामा विद्यालयको शैक्षणिकस्तर उच्च रहँदा रहँदै पनि कर्मचारी एवम् शिक्षक व्यवस्थापनमा प्राचार्यको भूमिका र कुशलतामा विद्यालयको शैक्षणिक स्तरमा सुधार गर्न टेवा मिल्ने हुँदा यो अध्ययन औचित्यपूर्ण हुनेछ ।

१.४ अध्ययनको उद्देश्य

अध्ययनको उद्देश्यहरु निम्नानुसार रहेका छन् :

१) संस्थागत विद्यालयका प्राचार्यहरुको नेतृत्व शैली अध्ययन गर्नु ।

२) संस्थागत विद्यालयका प्राचार्यहरुको नेतृत्व शैलीको प्रभावको विश्लेषण गर्नु ।

३) संस्थागत विद्यालयका प्राचार्यहरुको समस्या पत्ता लगाई समाधानका उपायहरु पेश गर्नु ।

१.५ अनुसन्धानात्मक प्रश्नहरु

संस्थागत विद्यालयका प्राचार्यहरुको नेतृत्व शैली अध्ययन शीर्षकका लागि निम्न लिखित शोध प्रश्नहरु रहेका छन् :

१) संस्थागत विद्गालयका प्राचार्यहरुको नेतृत्व शैली कस्तो छ,

२)	संस्थागत विद्यालयका प्राचार्यहरुको नेतृत्व शैलीको प्रभावको विश्लेषण कस्तो छ,

३)	संस्थागत विद्यालयका प्राचार्यहरुको समस्या पत्ता लगाई समाधानका उपायहरु के-के हुन्,

४)	संस्थागत विद्यालयका प्राचार्यहरुको समस्या समाधानका उपायहरु के-के हुन सक्छन् ।

१.६ अध्ययनको सीमा

यस अध्ययनले नेपाल अधिराज्यभरी रहेका संस्थागत विद्यालयका प्राचार्यहरुको नेतृत्व शैलीले खेलेको भुमिकालाई समेट्ने भए तापनि अध्ययन कर्ताको समय, स्रोत र साधनको सीमितताको कारण अनुसन्धानलाई सीमित गर्नु पर्दछ । त्यस्तै यस अध्ययन गण्डकी अञ्चल तनहुँ जिल्ला बन्दिपुर नगरपालिका र घाँसीकुवा गा.वि.स.मा संचालनमा रहेका दश वटा संस्थागत विद्यालयहरु मध्येबाट सामान्य सम्भावनायुक्त नमुना छनोट विधिको आधारमा चार वटा संस्थागत विद्यालय र त्यस विद्यालयका प्राचार्यहरुको नेतृत्व शैलीसँग सीमित गरिएको छ । जसमध्ये चार जना वि.व्य.स. अध्यक्ष, चार जना प्राचार्य, चार जना शिक्षक र चार जना विद्यार्थी पर्ने गरी जम्मा सोह्र जनामा अध्ययनको परिसीमालाई निर्धारण गरिएको छ ।

१.७ मुख्य शब्दावलीको परिभाषा

यस अध्ययनमा प्रयोग गरिएको मुख्य शब्दावलीहरुको अर्थ जुन निम्नानुसार छन् :

संस्थागत विद्यालय : नेपाल सरकारबाट नियमित रुपमा अनुदान नपाउने तर अनुमति वा स्वीकृत प्राप्त विद्यालय सम्झनु पर्दछ ।

प्राचार्य : विद्यालयमा कार्यरत शिक्षकमध्ये प्रशासनिक प्रमुखको दायित्व निर्वाह गर्ने शिक्षक भनी बुझ्नु पर्दछ ।

व्यवस्थापन : विद्यालयको शैक्षिक गुणस्तर वृद्धि गर्न निर्वाह गरेको प्रयासलाई जनाँउदछ ।

नेतृत्व : शैक्षिक व्यवस्थापन गर्न नेतृत्वकर्ताले खेल्ने पहल कदमी भन्ने बुझ्नु पर्छ ।

नेतृत्व शैली : समान उद्देश्य प्राप्तिको लागि नेतृत्वकर्ताले खेल्ने पहल कदमी ।

अभिभावक : विद्यालयमा अध्ययनरत विद्यार्थीहरुलाई रक्षा गर्ने, पालनपोषण गर्ने, विद्यार्थीहरुको जिम्मेवारी समाल्ने व्यक्तिलाई अभिभावक भनिन्छ ।

सामुदायिक विद्यालय : नेपाल सरकारबाट नियमित रुपमा अनुदान पाउने गरी अनुमति वा स्वीकृत प्राप्त विद्यालय सम्झनुपर्दछ ।

भूमिका : शैक्षिक व्यवस्थापन गर्न नेतृत्वकर्ताले खेल्ने पहल कदमी भन्ने बुझ्नुपर्छ ।

परिच्छेद दुई :सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन तथा सैद्धान्तिक खाका

२.१ सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन

कुनै पनि अध्ययन अनुसन्धान गर्दा सम्बन्धित साहित्यको अध्ययनबाट आफूले गर्ने अध्ययन अनुसन्धानलाई कसरी व्यवस्थित ढङ्गले अगाडि बढाउने भन्ने कुराको मार्ग निर्देशन गर्दछ । साहित्यको पुनरावलोकन गरिदा शोधपत्रसँग मिल्ने वा अध्ययनलाई सहयोग पुऱ्याउन साहित्यको अध्ययन गरिन्छ ।

अध्ययन अनुसन्धान गर्दा अनुसन्धानसँग सम्बन्धित विभिन्न पुस्तक, पत्रपत्रिका, लेख रचना, शोधग्रन्थ, स्मारिका तथा अन्य अनुसन्धानात्मक अध्ययनबाट आफ्नो अध्ययन कार्यलाई अगाडि बढाई उद्देश्य पूरा गर्न के कस्ता क्षेत्रलाई समेटने के कस्ता विधि अपनाउने, तथ्याङ्क सङ्कलन गर्दा कस्ता साधनहरुको प्रयोग गर्ने भन्ने सवालमा सहयोग एवम् खुराक प्राप्त हुन्छ । यसै सन्दर्भमा यहाँ सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन अध्ययनहरुको सहयोगमा यो अध्ययनलाई अगाडि बढाई निष्कर्षमा पुग्ने प्रयास गरिएको छ ।

शर्मा (२०६३) का अनुसार शैक्षिक योजना निमार्ण र व्यवस्थापनको उत्तरदायित्व सकेसम्म स्थानीय निकाय एवम् समुदायमा पुऱ्याउन विद्यालयस्तरमा यिनीहरुलाई नै सशक्तीकरण गर्ने र विद्यालय सञ्चालनको जिम्मेवारी स्थानीयस्तरमा शिक्षक र अभिभावक समेत रहेको व्यवस्थापन समितिलाई प्रदान गरी सरकारबाट त्यसका लागि आवश्यक सहयोग उपलब्ध गराउने भन्ने उल्लेख भएकोले सोही योजना अनुरुप विद्यालय व्यवस्थापन समितिलाई अधिकार प्रदान गर्ने गरेको देखिन्छ ।

विद्यालय र समुदायबीच घनिष्ट सम्बन्ध रहेको हुँदा सामाजिक न्यायको दृष्टिकोणले उपभोक्ता र सरोकारवालालाई सन्तुष्ट पार्ने किसिमको शिक्षाको प्रत्याभूति सरकारले गर्नुपर्ने कर्तव्य हुन आउँछ । जसलाई विद्यालयका प्राचार्यको नेतृत्व शैलीले प्रत्यक्ष प्रभाव पारेको हुन्छ भन्ने कुरा उल्लेख गर्नु भएको छ । शर्माको पुस्तकमा सामुदायिक विद्यालय प्रशासनलाई विकेन्द्रीकरण गरी सशक्त बनाउने कुरामा जोड दिइएको पाइयो भने यस अनुसन्धानमा माथिकै कुरालाई सर्मथन जनाउँदै निजी विद्यालयमा रहेको प्रशासन वा प्रशासकीय शैली हेर्ने प्रयास गरिएको छ ।

गौतम (२०६९) का अनुसार प्रधानाध्यापकको शैक्षणिक नेतृत्व शैलीमा प्रधानाध्यापकले विद्यालयको सम्पूर्ण शैक्षिक गतिविधिलाई सुधार गरी शैक्षिक गुणस्तर तथा

व्यवस्थापनमा सुधार ल्याउन सहयोग पुग्नेछ । विद्यालयको स्तर उकास्नमा सरोकारवाला पक्षको स्थान महत्वपूर्ण हुनेछ साथै शैक्षिक क्षेत्रमा अध्ययन अनुसन्धान गर्ने भावी पुस्तालाई समेत मार्ग निर्देशन गर्नेछ भने सामुदायिक विद्यालयमा रहेका प्राचार्यलाई शैक्षणिक नेतृत्वमा रहँदा आई परेका समस्याहरुलाई घटाई शैक्षिक उपलब्धी वृद्धि गर्न महत्वपूर्ण भूमिका खेल्न सक्ने अपेक्षा उल्लेख गर्नु भएको छ ।

गौतमको पुस्तकमा विद्यालयको प्राचार्यमा सफल शैक्षणिक नेतृत्व लिने गुणको विकास हुनेछ साथै विद्यालयमा उपयुक्त शैक्षिक वातावरणको निर्माण गरी शिक्षकहरुलाई तिनीहरुको मनोभावनालाई समेत उच्च राख्न सक्ने क्षमताको विकास गर्न प्राचार्यलाई सघाउने भएकाले यस अनुसन्धानमा माथिकै कुरालाई समर्थन जनाउदै संस्थागत विद्यालयको नेतृत्व शैली हेर्ने प्रयास गरिएको छ ।

अधिकारी (२०६८) को अनुसार समुदायमा हस्तान्तरण भएका र नभएका विद्यालयमा प्रशस्त भिन्नताहरु देखिएका छन् । चाहे त्यो भिन्नता आन्तिरक दक्षतासँग सम्बन्धित होस् वा तमाम् विद्यालयका क्रियाकलापसँग सम्बन्धित् होस् । विद्यालयप्रति अभिभावकको चासो बढ्नु, विद्यार्थीको नियमितता, वि.व्य.स.का सक्रिय भूमिका जस्ता कारणहरु मुख्य रुपमा देखिए । यस्तो भिन्नताले समुदायमा हस्तान्तरण नभएका विद्यालयहरुलाई केही न केही प्रभाव पारेका छन् र त्यसले खास गरी आन्तरिक दक्षता र व्यवस्थापकीय पक्षको सुदृढीकरणका लागि थप चुनौती र समस्याहरु सिर्जना भएको कुरा उल्लेख गर्नु भएको छ ।

अधिकारीको पुस्तकमा विद्यालयलाई समुदायमा जिम्मा दिएको खण्डमा विद्यालयप्रति जनचासो बढेर जाने समुदाय अझ जिम्मेवारीपूर्ण ढङ्गबाट विद्यालयको उन्नति र प्रगतिमा लाग्नेछ भन्ने कुरामा जोड दिएको पाईयो भने यस अनुसन्धानमा माथिकै कुरालाई समर्थन जनाउदै संस्थागत विद्यालयलको नेतृत्व शैली हेर्ने प्रयास गरिएको छ ।

ढकाल (२०६९) का अनुसार विद्यालयलाई सुचारु एवम् व्यवस्थित रुपले सञ्चालन गर्न व्यवस्थापनको अपरिहार्यता हुन्छ । राम्रो व्यवस्थापन हुन सकेन भने संस्थाले राखेको लक्ष्य हासिल हुन सक्दैन । विद्यालयमा शिक्षक, प्र.अ., विद्यार्थी, अभिभावक, समुदाय आदिको संलग्नता रहेको हुन्छ । विद्यालयका सरोकारवाला सबैको साझा लक्ष्य विद्यालयमा अध्ययनरत विद्यार्थीहरुलाई गुणस्तरीय र व्यवहारिक शिक्षा प्रदान गर्नु हुन्छ । जसको लागि विभिन्न पक्षहरुमा व्यवस्थापन गरिएको हुन्छ । जसमध्ये शिक्षण सिकाईलाई

अनुकूल वातावरण बनाउनका लागि शैक्षणिक व्यवस्थापनले महत्वपूर्ण भूमिका खेल्ने हुन्छ । शैक्षणिक व्यवस्थापन भन्नाले कक्षाकोठाको व्यवस्थापन भन्ने बुझिन्छ ।

शैक्षणिक व्यवस्थापनलाई व्यापक रुपमा हेर्दा विद्यालयले गर्ने कार्य हो । प्राचार्य विद्यालयको प्रमुख व्यक्ति भएकाले शैक्षणिक व्यवस्थापनमा महत्वपूर्ण भूमिका निर्वाह गर्न प्राचार्यको दायित्व हो । कक्षा व्यवस्थापनका सन्दर्भमा शिक्षाविद् जनसन र पनिका अनुसार "शैक्षिक उद्देश्य प्राप्तिको लागि समूह र कक्षाकोठाको आन्तरिक अवस्था विकसित गर्ने र बनाउने प्रक्रियालाई कक्षा व्यवस्थापन भनिन्छ" भनी उल्लेख गरेका छन् ।

ढकाल (२०६९) को पुस्तकका अनुसार "विद्यालयको शैक्षणिक व्यवस्थापनमा प्राचार्यको भूमिका महत्वपूर्ण हुन्छ र साथसाथै यसमा समुदायको र शिक्षकको पनि उत्तिकै हात हुन्छ भन्ने कुरामा जोड दिएको पाइयो भने यस अनुसन्धानमा माथिकै कुरालाई समर्थन जनाउदै विद्यालयका प्राचार्यको नेतृत्व शैली हेर्ने प्रयास गरिएको छ ।"

क्यामवेल (१९६८) र अन्यले शैक्षिक प्रशासनको परिचय भन्ने पुस्तकमा प्राचार्यको भूमिकालाई प्रष्ट्याउँदै भन्दछन् "प्र.अ. संस्थाको मुख्य व्यक्ति हो जसले शैक्षिक प्रणालीको नीति नियमको परिधिभित्र रहेर एक सुपरिवेक्षकले गर्ने जस्तै प्रशासकीय कार्यहरु सम्पादन गर्दछ" । एक कुशल प्राचार्य शैक्षणिक नेताका रुपमा मातहतका शिक्षकहरुलाई शैक्षणिक निर्देशन मात्र दिने नभई उनीहरुमा निहित प्रतिभाको विकासमा उनीहरुलाई नै उत्साहित गरी लक्ष्य प्राप्तिमा सहयोगी हुनुपर्छ भन्ने कुरा उल्लेख गर्नु भएको छ ।

शर्मा (२०६७) का अनुसार निर्धारित उद्देश्य प्राप्तिका लागि अरुलाई अगुवाई एवम् पथ प्रदर्शन गर्ने कार्यलाई नेतृत्व भनिन्छ । विद्यालय प्रशासनको सम्बन्धमा विद्यालयमा प्रभावकारी शिक्षण सिकाई गर्नुका अतिरिक्त असल मानवीय सम्बन्ध स्थापना गर्ने, प्रेरणा एवम् पथ प्रदर्शन गर्ने र व्यवस्थापकीय क्षमता प्रदर्शन गर्ने कार्यलाई नै प्राचार्यको नेतृत्व शैली भनिन्छ । नेतृत्वलाई धेरै किसिमले वर्गीकरण गरेको पाईन्छ । नियन्त्रण र शक्ति प्रयोगको हिसाबले नेतृत्वलाई तानाशाही, प्रजातान्त्रिक, स्वतन्त्र, सहभागितामूलक र चमत्कारी किसिममा वर्गीकरण गरिएको पाईन्छ । त्यसैले नेतृत्वलाई छनोट गरिएको, मनोनित गरिएको र निर्वाचित गरी तीन प्रकारमा पनि बाँड्ने गरिएको छ । एउटा शैक्षिक नेतृत्व समाल्ने व्यक्तिले शिक्षालाई समाजको अभिन्न अंगको रुपमा हेर्ने प्रभावकारी शिक्षण सिकाइको व्यवस्था मिलाउने विद्यालय कार्यक्रमप्रति विज्ञ शैक्षिक सुपरिवेक्षण गर्ने एवम् शिक्षालाई व्यवहारिक ढङ्गबाट हेर्ने गर्नुपर्दछ । यस्तो शैक्षिक नेतृत्वकर्ता शारीरिक,

मानसिक, संवेगात्मक, सामाजिक र प्राविधिक रुपले परिपक्व एवम् योग्य हुनु अनिवार्य छ भनी उल्लेख गरेका छन् ।

शर्माको पुस्तकमा विद्यालयको अगुवाई गर्नेदेखि शैक्षिक नेतृत्व र जुझारु व्यक्ति बनाउने कुरामा जोड दिएको पाइयो । उक्त भनाइप्रति सहमत हुदै प्राचार्य विद्यालयको उत्तोर-उत्तोर विकासमा पूर्ण रुपले स्वस्थ्य भई नेतृत्व शैली हेर्ने प्रयास गरिएको छ ।

गुरागाँई (२०५८) का अनुसार सरकारी र निजी विद्यालयका प्राचार्यहरुले फरक फरक नेतृत्व शैली अवलम्बन गरेका छन् । दुवै प्रकारका विद्यालयहरुमा प्राचार्यहरुले अवलम्बन गरेको नेतृत्व शैली बढी प्रजातान्त्रिक केही स्वेच्छाचारी र नगन्य मात्रामा स्वतन्त्र रहेको छ । यस्तो फरकपनलाई कम गर्न उचित नेतृत्व दिन सक्ने प्राचार्यको छनोट गर्नको लागि सम्बन्धित संस्था लागि पर्नु पर्ने देखिन्छ ।

निजी विद्यालयका प्राचार्यले संस्थापकसँगको सम्पर्कलाई मात्र प्रमुख रुपमा नलिई शिक्षक, विद्यार्थी, अभिभावक र अन्य संघ संस्थाहरुसँगको सम्पर्कलाई पनि महत्व दिनुपर्ने र प्राचार्यले आफूलाई कुशल योजनाकार, निमार्णकर्ता र सञ्चारकर्ताको रुपमा नेतृत्व प्रदान गर्ने व्यक्तिको रुपमा प्रस्तुत हुन सक्ने कुरालाई आफ्नो अध्ययनमा जोड दिनु भएको छ ।

गुरागाँई (२०५८) ले आफ्नो पुस्तकमा संस्थापक विद्यालयका प्राचार्यको नेतृत्व शैलीलाई उद्धृत गर्न खोजेका छन् । उक्त भनाइप्रति पूर्ण सहमत हुदै यस अनुसन्धानमा संस्थापक विद्यालयको प्राचार्यले संस्थापकहरु, सरोकारवालाहरुसँगको मानवीय सम्बन्धलाई अझै प्रगाढ बनाउनु पर्ने र प्रशासन अगाडि बढाउनु पर्ने भएकोले प्राचार्यको नेतृत्व शैली हेर्ने प्रयास गरिएको छ ।

ढकाल (२०६१) का अनुसार विद्यालय सुव्यवस्थापनका लागि प्रधानाध्यापकले भौतिक, आर्थिक, शैक्षिक, श्रोतव्यक्ति, विद्यालय निरीक्षक, विद्यालय व्यवस्थापन समितिका पदाधिकारीहरु, अभिभावकहरु, शिक्षक, विद्यार्थी र समुदायप्रति सकारात्मक र समन्वयात्मक भावना राखी मार्गदर्शक गर्नुपर्ने प्राचार्य अध्ययनशील र जिज्ञासु समेत बनी शिक्षा ऐन, नियम, समाजको आवश्यकता र चाहाना अनुरुप चल्नुपर्ने जस्ता कुरालाई औल्याइएको छ ।

ढकाल (२०६१) को पुस्तकमा प्राचार्यले विद्यालयको स्तर उन्नतिको लागि शिक्षासँग सम्बन्धित सम्पूर्ण व्यक्तिहरुसँग हातेमालो गर्दै अगाडि बढनु पर्ने कुरामा जोड दिएको पाइयो । यस अनुसन्धानमा माथिको कुरालाई पूर्ण रुपले समर्थन जनाउँदै विद्यालयको चौतर्फी विकासमा प्राचार्यको व्यवस्थापकीय नेतृत्व शैली हेर्ने प्रयास गरिएको

छ । अग्रज अनुसन्धानकर्ताहरुले सामुदायिक विद्यालयका प्राचार्यहरुको नेतृत्व शैली अध्ययन गरेता पनि देशको आधा शैक्षिक क्षेत्र ओगटेका संस्थागत विद्यालयका प्राचार्यहरुको नेतृत्व शैली अध्ययन नभएको हुँदा तनहुँ जिल्लालाई अध्ययन क्षेत्र बनाई अध्ययन गरिएको छ ।

विद्यालयलाई सही नेतृत्व दिनका लागि प्राचार्यको व्यवस्थापकीय जिम्वेवारीहरुलाई शिक्षा ऐन र नियमावलीमा नै स्पस्ट किटान गर्नु पर्ने देखिन्छ । विद्यालयको उन्नति र प्रगतिका कार्यहरु गर्नका लागि प्राचार्यलाई एक अधिकार सम्पन्न प्रशासकको रुपमा कार्य गर्न सक्ने बनाउन विद्यमान काम, कर्तव्य र अधिकारहरुमा संशोधन एवम् परिमार्जन गर्नुपर्ने धारणा व्यक्त गरिएको छ । विद्यालयले उन्नति, प्रगति र उद्देश्य प्राप्त गर्न सक्षम नेतृत्व शैलीको आवश्यकता पर्दछ ।

विद्यालयमा प्रभावकारी शिक्षण सिकाईका लागि आवश्यक वातावरण सृजना गर्न प्राचार्यको नेतृत्व शैलीले महत्वपूर्ण भूमिका खेल्ने हुदा विद्यालयसंग सम्बन्धित व्यक्तिहरुलाई पथ प्रदर्शन गर्न एवम उनिहरुमा प्रेरण जगाउनुका साथै कुशल क्षमता प्रदर्शन गर्ने कार्यलाई नै नेतृत्व शैली भनिन्छ । जुन समय र परिस्थिति अनुसार परिवर्तनशील हुनु आवश्यक छ ।

२.२ अध्ययनको सैद्धान्तिक खाका

यस अध्ययन कार्यलाई अगाडि बढाउन, मार्ग निर्देशन गर्न सम्बन्धित क्षेत्रका विज्ञहरुले प्रतिपादन गरेका विभिन्न सिद्धान्तहरुलाई आधार मानी अध्ययनको सैद्धान्तिक खाकालाई पूर्णता दिने प्रयास गरिएको छ । सम्बन्धित विद्वानहरुले प्रतिपादन गरेको सिद्धान्त र विधिहरुको वर्णन गरिएको छ । नेतृत्व सर्वव्यापी र कठिन छ । नेतृत्व शैलीलाई आ-आफ्नो अनुकूलता हुने गरी प्रयोग गरिएको देखिएको छ । नेतृत्व शैलीलाई संस्थाको प्रकृति र नेतृत्व गर्ने व्यक्तिको व्यक्तिगत स्वाभावले प्रभावित पारेको देखिन्छ । नेतृत्व शैली ठाँउ अनुसार किटान गर्न कठिन हुन्छ । त्यसैले माध्यमिक विद्यालयमा प्राचार्यको नेतृत्व शैली अध्ययनका विषयमा विभिन्न सिद्धान्तहरु र सैद्धान्तिक विचारहरुलाई विश्लेषण गरी यो अध्ययनलाई अर्थपूर्ण बनाउन रोर्वट जे हाउसद्वारा प्रतिपादित “नेतृत्वको मार्ग लक्ष्य सिद्धान्त” लाई सैद्धान्तिक खाकाको रुपमा यस अध्ययनमा समावेश गरिएको छ । कुनै पनि संगठनको उद्देश्य प्राप्त गर्न नेतृत्वको आवश्यकता पर्दछ । नेतृत्व शैली भन्नाले समूहका अरु मानिसहरुलाई डोऱ्याउन प्रयोग गर्ने योग्यता भन्ने बुझिन्छ ।

सङ्गठनको पूर्व निर्धारित उद्देश्य पूरा गर्न, अरुलाई अगुवाई गर्ने, उद्देश्य प्राप्तिमा सम्बन्धित सबै व्यक्तिहरुलाई प्रतिबद्ध राख्न सक्ने यथाशक्य योगदानका लागि तत्पर गराउन सक्ने, सामूहिक र व्यक्तिगत रुपमा संगठनप्रति समर्पित गराउने एवम् आचरणलाई एक सूत्रमा बाँधी एउटै मार्गमा परिचालन गर्न सक्ने गुण नै नेतृत्व शैली हो । जसले जीवन्तता दिन्छ र संगठनलाई सफलताको सिँढीमा चढाउन मद्दत गर्दछ । माथि उल्लेखित खाकालाई नेतृत्वको मार्गलक्ष्य सिद्धान्तको अनुसार व्याख्या गर्ने प्रयास गरिएको छ ।

यस सिद्धान्तका प्रथम प्रतिपादकका रुपमा रोवर्ट जे. हाउसलाई मानिएको छ । यस सिद्धान्तको मुख्य आशय विभिन्न परिस्थितिमा नेताको व्यवहार भिन्न-भिन्न हुनु पर्छ भन्ने मान्यता राख्नु हो । यसका लागि नेताले विभिन्न परिस्थिति अनुरुप नेतृत्वका विभिन्न शैली जस्तै :- निर्देशानात्मक, समर्थनात्मक, उपलब्धीमूलक शैलीलाई अपनाउनु पर्छ भनी उल्लेख गरिएको छ । यस अनुसन्धानमा माथिको कुरालाई पूर्णरुपले समर्थन जनाउदै विद्‍यालयका प्राचार्यमा पनि उक्त शैली हुनुपर्ने कुरामा समर्थन जनाउँदै विद्‍यालयको चौतर्फी उन्नति, प्रगति र विकासको लागि प्राचार्यको नेतृत्व शैलीले प्रभाव पार्दछ भन्ने मान्यतालाई सैद्धान्तिक खाका मानी यसकै आधारमा अनुसन्धानलाई अगाडि बढाउने गरिएको छ ।

नेतृत्व भनेको त्यस्तो व्यवहार हो । जसले संगठित रुपमा सम्पूर्ण व्यक्तिहरुलाई उद्देश्य प्राप्तिमा समर्पित राख्न सक्दछ । चेस्टर वर्नाड श्रोत सामग्री २०६९ मा उद्‍धृत र उपर्युक्त परिभाषा अनुसार के भन्न सकिन्छ भने नेतृत्व भन्नाले सामूहिक उद्‍देश्य प्राप्तिका लागि परिस्थिति अनुसार अनुयायीहरुलाई प्रभावित गर्न सक्ने क्षमता वा गुणलाई जनाँउछ । यसले लक्ष्य प्राप्तितर्फ अनुयायीहरुलाई निर्देशित गर्नुका अतिरिक्त उत्प्रेरित र उत्साहित गर्दछ । अनुयायी नेता, सञ्चार र परिस्थितिलाई नेतृत्वका महत्वपूर्ण पक्षहरु मानिन्छन् ।

माथि उल्लेखित खाकालाई नेतृत्वको लाक्षणिक र गुणमूलक सिद्धान्त अनुसार व्याख्या गर्ने प्रयास गरिएको छ । यस सिद्धान्तका प्रर्वतक चेस्टर वर्नाडका अनुसार नेतामा निर्णायक गुण हुनु पर्छ । नेतृत्व गर्ने व्यातिमा बौद्धिकता, उत्तरदायित्वबोध, सामाजिक चेतना साथै व्यक्तित्व असल हुनु पर्दछ भनी अध्ययन गरेका थिए । चेस्टर वर्नाडले प्रतिपादन गरेको सिद्धान्तसँग धेरै मिल्दो जुल्दो भएको कारणले गर्दा संस्थागत विद्‍यालयको नेतृत्व शैली वृद्धि गर्न सकिन्छ भन्ने मान्यतालाई सैद्धान्तिक खाका मानी यसकै आधारमा अनुसन्धानलाई अगाडि बढाउने प्रयास गरिएको थियो ।

२.३ साहित्य पुनरावलोकनको उपादेयता

यस अध्ययन अनुसन्धानलाई उद्देश्य अनुरुप पूर्णता प्रदान गर्नका लागि सम्बन्धित साहित्यको सिंहावलोकनले विद्यालयका प्राचार्यहरुको नेतृत्व शैलीले समग्र विद्यालयको शैक्षिक वातावरणलाई कतातिर अगाडि बढाउने भन्ने कुरामा महत्वपूर्ण क्रियाकलापबारे जानकारी प्राप्त गर्न सहयोग पुऱ्याएको छ । विद्यालयका प्राचार्यको नेतृत्व शैलीका कारणले गर्दा विद्यालयले कसरी प्रगति गर्न छिट्टै सफल हुन्छ ।

समुदाय, विद्यार्थी, अभिभावकलाई परिचालन कसरी गर्ने, समुदायको सक्रिय सहयोग बिना विद्यालयले प्रगति गर्न सक्दैन । तसर्थ समुदायलाई सहयोग गर्न सक्ने अवस्थामा रुपान्तरण गर्ने, समुदायलाई विद्यालयप्रति बढी जिम्मेवारी बन्न उत्प्रेरित गर्ने, स्रोत र साधनको अधिकतम परिचालन गर्न प्रेरित गर्दै लैजानको लागि प्राचार्यले नेतृत्वदायी भूमिका निर्वाह गर्नु पर्ने हुन्छ । जुनसुकै नेतृत्वकर्ताले आफ्नो नेतृत्व शैलीलाई प्रभावकारी तुल्याउने सम्बन्धमा आफ्ना मातहतका कर्मचारीहरुको मनोभावनालाई बुझि "नेतृत्वको मार्ग लक्ष्य सिद्धान्त" अनुरुप उनिहरुका भावनाहरुलाई उच्च मूल्याङ्कन गरी सम्पूर्ण शिक्षक तथा कर्मचारीहरुलाई प्रोत्साहित गरी शैक्षिक समस्याको हितका लागि समर्पित हुनुपर्ने देखिन्छ ।

विद्यालयको नेतृत्व सम्हालेका प्राचार्यले विद्यालयको वातावरणलाई स्वच्छ र मर्यादित बनाउनका लागि विद्यालयसंग सम्वन्धित सम्पूर्ण सरोकारवालाहरुको सुझाव र सल्लाहलाई मध्यनजर गरि निर्णय प्रक्रियालाई अगाडि बढाउनु पर्ने देखिन्छ । यसमा उल्लेखित साहित्य पुनरावलोकनको आधारमा सम्बन्धित संस्थालाई भोलिका दिनमा प्रगतिको पथमा लैजान मद्दत पुऱ्याउने छ । यस शोधपत्रमा गरिएको साहित्यको पुनरावलोकनको आधारमा विद्यालयमा रहेका हरेक प्राचार्यलाई आफ्नो नेतृत्व शैलीलाई सफल तुल्याउनका लागि आवश्यक पर्ने सीप प्रदान गरि सोही अनुसार आवश्यक सुझाव र सल्लाहका आधारमा आफूलाई आइपरेका हरेक समस्याहरुको समाधानका लागि मार्गनिर्देशका रुपमा यस साहित्यको पुनरावलोकनले सहयोग गर्ने अवस्था सिर्जना गर्न सकोस् भन्ने अपेक्षा गरिएको छ । तथ्याङ्क सङ्कलन गर्दा हुन जाने समस्या, कमी कमजोरीको निराकरण हुनुपर्ने साथै मनगणन्ते तथ्य काल्पनिक तवरबाट अनुसन्धान गर्दा अध्ययन तथा अनुसन्धानमा देखिने कमी कमजोरी अध्ययन गरी अनुसन्धानकर्तामा देखा पर्ने सैद्धान्तिक विचलन रोक्नका लागि सहयोग पुऱ्याउने छ भन्ने अपेक्षा गरिएको छ ।

अन्त्यमा प्राचार्यको नेतृत्व शैली विद्यालयको चौतर्फी विकासको अभिन्न अङ्गको रुपमा रहेको पाईन्छ । यस शोध पत्रलाई तयार पार्ने क्रममा प्रयोग गरिएका द्वितीय स्रोत अन्तर्गतका साहित्यहरु सहयोगी सावित हुन पुगेका छन् । यस्ता साहित्यको पुनरावलोकनबाट अझ थप अनुसन्धान गर्न सहयोग मिल्ने अपेक्षा गरिएको छ ।

परिच्छेद तिन : अध्ययन विधि

३.१ अनुसन्धान ढाँचा

अनुसन्धानका क्रममा प्राप्त हुने तथ्याङ्कहरुको व्याख्या र विश्लेषण गर्न मुख्यतया गुणात्मक ढाँचा अपनाइने गरिन्छ । भावानात्मक धारणा विचार, सोच, रुचि, अनुभव, ज्ञान, दुष्टिकोण र प्रवृत्ति जस्ता कुराहरुको अध्ययन साङ्ख्यिक मात्रामा ठोस रुपले व्यक्त गर्न कठिनाई हुने हुँदा उक्त कुराको अनुसन्धानमा गुणात्मक ढाँचा अपनाइएको छ । यस अनुसन्धान सत्य तथ्य सूचनाहरुको आधारमा व्याख्या र विश्लेषण गरिने हुँदा यसको अनुसन्धान ढाँचा गुणात्मक प्रकृतिको रहेको छ ।

३.२ जनसङ्ख्या तथा नमुना छनोट

अध्ययनका लागि निश्चित जनसङ्ख्यालाई आधारमानी निष्कर्ष निकालिएको थियो । अध्ययनका सिलसिलामा सम्पूर्ण विद्यालयहरुलाई लिन साधन श्रोत, समय र आर्थिक अभावका कारण कठिनाई पैदा हुने र समयमा नै कार्य सम्पन्न गर्न कठिनाई हुने हुदाँहुदैं पनि सही वस्तुगत निष्कर्ष निकाली सामान्यीकरण गर्न सकियोस् भन्ने उद्देश्यले यस कमलाबारी स्रोतकेन्द्रका दश वटा संस्थागत विद्यालयका, प्राचार्य, वि.व्य.स. अध्यक्ष, विद्यार्थी, शिक्षक यस अनुसन्धानका जनसङ्ख्याको रुपमा रहेका छन् ।

जसमध्ये उद्देश्यमूलक नमूना छनौट विधि प्रयोग गरी नमुना छनौट गरिएको छ । छनोटमा परेका चार वटै संस्थागत विद्यालयका प्राचार्य, वि.व्य. स. अध्यक्ष, शिक्षक र विद्यार्थी उद्देश्य मूलक नमूना छनोट विधिद्वारा छनोट गरिएको छ । जसलाई अनुसूची एक मा उल्लेख गरिएको छ ।

३.३ तथ्याङ्कको स्रोत

अध्ययनको क्रममा छनोटमा परेका विद्यालयहरुको स्थलगत भ्रमण गरी तयार पारिएका अन्तरवार्ता प्रश्नावली र प्रश्नावलीको प्रयोगबाट वि.व्य.स. का अध्यक्ष, विद्यालयका प्राचार्य, शिक्षक र विद्यार्थीको विचार धारणा समेत संकलन गरिएको छ । त्यस्तै आवश्यक परे प्राचार्यहरुको नेतृत्व क्षमता विकास तालिम पुस्तिका, डायरी र दैनिक

काम गर्दा प्राप्त अनुभव र नतिजा जस्ता श्रोतहरुको समेत सहयोग लिइएको थियो । अर्थात तथ्याङ्क सङ्कलनका प्राथमिक र द्वितीय दुवै स्रोतको प्रयोग गरिएको छ ।

३.३.१ प्राथमिक स्रोत

अध्ययनको क्रममा अनुसन्धानकर्ता आफै गएर तथ्याङ्क सङ्कलन गर्नुलाई प्राथमिक श्रोत भनिन्छ । (खनाल, २०७०) । यस अन्तर्गत अन्तरवार्ता, अवलोकन, प्रश्नावली प्रयोग गरी तथ्याङ्क सङ्कलन गरिएको छ ।

३.३.२ द्वितीय स्रोत

अध्ययनको क्रममा अनुसन्धानकर्ताले अरुले सङ्कलन गरेको तथ्याङ्क प्रयोग गर्नुलाई द्वितीय श्रोत भनिन्छ । यस अन्तर्गत विद्यालयमा भएको भू.पू. तथा वर्तमान प्राचार्यहरुको रेकर्ड, विद्यार्थीका रेकर्डहरु, मूल्याङ्कन रेकर्ड, प्राधानाध्यापक नेतृत्व क्षमता विकास पुस्तिका, शैक्षिक बुलेटिन, शैक्षिक तालिका, सामग्री, नियम निर्देशन आदिलाई प्रयोग गरी तथ्याङ्क सङ्कलन गरिएको छ ।

३.४ तथ्याङ्क सङ्कलनका साधनहरु

अध्ययनका निम्ति निम्न साधनको छनोट गरिएको छ ।

३.४.१ अवलोकन फारम

सहभागितामूलक अवलोकनले कुनै पनि अनुसन्धानकर्तालाई प्रत्यक्ष सहभागी भएर घटना समस्या तथा कुनै विषयवस्तुको गहिराइसम्म पुगी त्यसको सही विश्लेषण गर्न मद्दत गर्दछ । गुणात्मक अनुसन्धानका महत्वपूर्ण विधिमध्ये सहभागितामूलक अवलोकन पनि एक महत्वपूर्ण तथ्याङ्क सङ्कलनको आधार मानिन्छ । यस अध्ययनमा संस्थागत विद्यालयको प्राचार्यको नेतृत्व शैलीका विभिन्न पक्षहरुलाई अध्ययन गर्न सहभागितामूलक अवलोकन गरिएको थियो । विद्यालयको नेतृत्व शैली अर्न्तगत शिक्षक, शैक्षिक सामाग्री, विद्यार्थी, अतिरिक्त क्रियाकलाप, कर्मचारी व्यवस्थापन, आर्थिक अवस्था थिए भने भौतिक अवस्था अर्न्तगत भवन, कक्षाकोठा, खेल मैदान, खानेपानी, शौचालय, पुस्तकालय, प्रयोगशाला जस्ता पक्षको अवलोकन गरिएको छ ।

३.४.२ प्रश्नावली

खुल्ला प्रश्नावली विकल्परहित हुने हुँदा र उत्तरदाताले आफ्नो विचार प्रष्टसँग प्रकट गर्न पाउने र गहिराइसम्म पुगी मूल्याङ्कन गर्न सकिने हुँदा अनुसूची ३ र ४ सम्ममा प्रश्नावली मार्फत तथ्याङ्क सङ्कलन गरिएको छ । यो प्रश्नावली प्राचार्य र शिक्षकका लागि गरिएको छ ।

३.४.३ अन्तरवार्ता प्रश्नावली

अन्तरवार्ता प्रश्नावली आमुनेसामुने बसी उद्देश्यमूलक र सिलसिलाबद्ध ढङ्गले गरिने कुराकानी हो । अनुसन्धानकर्ताले अनुसन्धानको माग अनुसार प्रश्न निमार्ण गरी तथ्याङ्क लिने गर्दछ । यस अध्ययनमा पनि अनुसूची २ र ५ मा उल्लेखित प्रश्न अनुसार व्यक्तिगत रुपमा सञ्चालित अन्तरवार्ताबाट समेत तथ्याङ्क लिइएको थियो । यो अन्तरवार्ता प्रश्नावली विद्यालय व्यवस्थापन समितिका अध्यक्ष र विद्यार्थीका लागी गरिएको छ ।

३.५ तथ्याङ्क सङ्कलन प्रक्रिया

यस अध्ययनको लागि संस्थागत विद्यालयमा अनुमति लिई प्राचार्यहरुसँग प्रत्यक्ष अनुसन्धानकर्ता भेट गरी त्यहाँको वस्तु स्थिति अध्ययन गरिएको थियो । तथ्याङ्क सङ्कलनका लागि निर्मित साधनहरुको प्रयोगबाट छनौटमा परेका जनसङ्ख्याको आधारमा तथ्याङ्क सङ्कलन गरिएको छ । वास्तविक रुपमा स्थलगत अध्ययनमा गई सत्य तथ्य सूचना प्राप्त गर्ने उद्देश्यले अनुसन्धानकर्ताले त्यहाँका प्राचार्यहरुसँग सम्बन्धित विषयहरुमा छलफल गरी तथ्याङ्क सङ्कलन गरिएको छ ।

३.६ तथ्याङ्कको विश्लेषण र प्रस्तुतीकरण

यस अध्ययन गुणात्मक प्रकृतिको रहेको छ । सङ्कलन गरिएका तथ्याङ्कहरुलाई सरल र सहज रुपमा प्रस्तुत गर्नका लागि क्रमबद्ध रुपमा विश्लेषण गरी प्रस्तुत गरिएको छ । गुणात्मक तथ्याङ्कहरुलाई व्याख्यात्मक रुपमा विश्लेषण गर्न विभिन्न उपशीर्षकहरुमा विभाजन गरी प्रस्तुत गरिएको छ । यस अध्ययनबाट प्राप्त नतिजालाई पूर्ण साहित्यको अध्ययनसँग जोडेर हेर्ने प्रयास गरिएको छ । प्रयोगमा ल्याइएका प्रश्नावलीको सहयोगबाट यस अनुसन्धानलाई अन्तिम रुप दिइएको छ ।

यहाँ प्राप्त तथ्याङ्कहरुको व्याख्या तथा विश्लेषणका लागि प्रश्नावली र विद्यालय अवलोकन फारमबाट प्राप्त सूचनाहरुलाई योजना, व्यवस्थापन, प्रशासनिक कार्यान्वयन र मूल्याङ्कन पक्षमा विभाजन गरिएको छ । नेतृत्व सम्बन्धी साहित्यको पुनरावलोकन र नेतृत्वसँग सम्बन्धित सिद्धान्तहरुलाई यस अनुसन्धानको विषयवस्तुसँग जोडी तथ्याङ्क विश्लेषण प्रक्रियालाई अझ सरल, सहज र विश्वासनीय बनाउने कोशिस गरिएको छ ।

परिच्छेद चार : तथ्याङ्कको व्याख्या तथा विश्लेषण

प्रस्तुत परिच्छेदमा संस्थागत विद्यालयको प्राचार्यहरुको नेतृत्व शैली सम्बन्धी शोध शीर्षकमा विशेष गरी प्राचार्य, वि.व्य.स.का अध्यक्ष, विद्यालयका शिक्षक तथा विद्यार्थीहरुसँगको अन्तरवार्ता, प्रश्नावली विद्यालयको प्रत्यक्ष अवलोकन र अभिलेख अध्ययनबाट प्राप्त नतिजाको रुजु सूची समेतको आधारमा प्राप्त सूचना, जानकारी एवम् तथ्याङ्कलाई विभिन्न शीर्षक उपशीर्षकमा राखी प्राथमिक स्रोतका आधारमा आवश्यकता अनुसार व्याख्या तथा विश्लेषण गरी प्रस्तुत गरिएको छ ।

४.१ प्राचार्यहरुको नेतृत्व शैली

अध्ययन विभिन्न समयमा विभिन्न विद्यालयमा गई गरिएको प्राचार्य, वि.व्य.स. अध्यक्ष, शिक्षक र विद्यार्थीसँगको अन्तरवार्ता प्रश्नावली अनुसार संस्थागत विद्यालयका प्राचार्यमा मिलनसार, स्पष्टवक्ता, सरल स्वाभाव, संयोजनकारी भूमिका, संस्थाको विकासप्रति कटिबद्ध, बढीभन्दा बढी जनसम्पर्कमा रहने जो कोहीसँग सजिलै घुलमिल हुने र अरुलाई कामका निम्ति उत्साहित पार्ने जस्ता गुणहरु भेटिए ।

उनीहरुमा विद्यार्थी, शिक्षक एवम् अभिभावक सबैलाई अत्यन्तै उत्साहपूर्ण आ-आफ्नो काम र कर्तव्यमा लाग्न उत्प्रेरणा दिन सक्ने प्रभावकारी नेतृत्व शैली विद्यमान थियो । नेतामा हुने शक्ति र प्रभावको सिद्धान्त अनुसार "कुनै पनि व्यक्तिमा भएको क्षमता, योग्यता, पद, प्रतिष्ठा, अधिकार, नियम कानुन, शारीरिक सक्षमता र नैतिकता जस्ता गुण र विशेषताका कारण उसमा शक्ति सृजना हुन्छ र यही शक्तिले नै उसले अरुलाई सहजै प्रभावित पार्न सक्छ ।" उक्त प्राचार्यमा शक्ति र प्रभावको सिद्धान्त बढी मेल खान गयो ।

त्यसैगरी विद्यार्थी एवं शिक्षकद्वारा सुरु गरिएको कुनै अभियान तथा काममा 'हुन्छ', 'हो' जस्ता सकारात्मक भावको जागृत गराई काममा आभिप्रेरित गर्ने, हौसला र उत्साह दिने स्वाभाव उहाँमा पाइयो । नेताले अपनाउने सकारात्मक अभिप्रेरणा शैलीसँग मिल्न गएको छ । त्यसैगरी संस्थागत विद्यालयको प्राचार्यमा बढी भन्दा बढी समय विद्यालयभित्र रहेर विद्यालयको निगरानी, अभिभावकसँग भेटघाट, नियमित हेरचाह र समस्या समाधानका निम्ति पहल गर्ने विद्यार्थीहरुलाई पठन पाठनमा उत्साह जगाउनका निम्ति

सम्झाउने एवम् निडरतापूर्वक समस्याको समाधान गर्ने जस्ता गुण तथा विशेषताहरु पाइयो ।

प्राचार्यको नेतृत्व शैलीको बारेमा अध्ययन गर्ने क्रममा प्राचार्यलाई नेतृत्व शैली भनेको के हो ? भनी सोधिएको प्रश्नमा प्राचार्य हरिचन्द्र अधिकारी बताउनुहुन्छ "नेतृत्व शैली भनेको विद्यालयको सम्पूर्ण शैक्षिक, प्रशासनिक, भौतिक पक्षलाई समेटी आफ्ना मातहतका कर्मचारीहरुलाई मध्यस्थ र समन्वय गर्नु हो । यसरी नेतृत्वशैली भनेको व्यक्तिको त्यो क्षमता खुवी वा कला हो जसले निर्दिष्ट लक्ष्य र उद्देश्य प्राप्ति गर्न अरुलाई प्रभाव पारेर, अभिप्रेरित गरेर, खुसी बनाएर, मार्गदर्शन गरेर, मध्यस्थ र समन्वय गरेर आफ्ना मातहतका कर्मचारीहरुलाई साथमा लिएर कार्य सफल पार्न सक्षम हुन सक्ने हो ।"

नमुना छनोट विद्यालयका प्राचार्य सिष्टर इभान्जीला गडेरका अनुसार "नेतृत्व शैली भनेको कुनै पनि सङ्गठनको लक्ष्य प्राप्तिका लागि आफ्नो मातहतका कर्मचारी वा व्यक्तिहरुलाई उत्प्रेरित गरी काम गर्न क्रियाशील बनाउन सक्ने कला हो । यो व्यक्तिअनुसार फरक हुन्छ ।" यसरी नेतृत्व भनेको अरुलाई प्रभावित पार्न सक्ने क्षमता हो । आफ्ना अनुयायीहरुलाई आफ्नो चाहाना अनुरुप काम गर्नका लागि उत्साहित पार्न सक्ने कला हो ।

यसैगरी प्राचार्य केबल प्रसाई नेतृत्व शैलीको बारेमा आफ्नो धारणा यसरी राख्नुहुन्छ, "नेतृत्व शैली भनेको सामूहिक लक्ष्य प्राप्तिका लागि व्यक्तिगत इच्छा जगाउने तथा उत्साहित गरी प्रभावित पार्ने क्षमता हो ।" यसरी कुनै पनि कार्यलाई सम्पन्न गर्नका लागि सामूहिक रुपमा मिलेर लक्ष्य प्राप्तिका लागि नेतृत्वकर्ताले सम्पूर्ण शिक्षक कर्मचारीहरुलाई समन्वय गरी अगाडि बढ्ने क्षमतालाई सक्षम नेतृत्व शैलीका रुपमा लिन सकिन्छ ।

यसै सन्दर्भमा प्राचार्य विमल खत्री प्राचार्यको नेतृत्व शैली भनेको के हो ? भनी सोधिएको प्रश्नमा उहाँ आफ्नो धारणा यसरी प्रस्तुत गर्नुहुन्छ, "नेतृत्व शैली भनेको साझा उद्देश्यको प्राप्तिका लागि भित्रदेखि इच्छा जगाउन मानिसहरुलाई प्रभावित गर्ने कार्य नै नेतृत्व शैली हो । जुन प्रजातान्त्रिक शैलीको भएमा बढी टिकाउ हुन सक्छ ।" यसरी कुनै पनि संघ सस्थालाई उन्नति प्रगति निरन्तर रुपमा क्रियाशील गराउन त्यस संस्थामा काम गर्ने मानिसहरु स्वतन्त्र रुपमा अगाडि बढ्न पाउनुपर्छ । जसले गर्दा संस्थाले लक्ष्य प्राप्तिमा अगाडि बढ्न सक्छ । यसैलाई सक्षम नेतृत्व शैलीको रुपमा लिन सकिन्छ ।

४.१.१ प्राचार्यको नेतृत्व शैली र सेवा अवधि

संस्थागत विद्यालयमा बढी जिम्मेवारी आवश्यक हुने र जिम्मेवारीको अभावमा संस्था नै धरासयी हुने स्थिति सृजना हुने हुदाँ विद्यार्थी, शिक्षक, कर्मचारी सबैलाई अत्यन्तै जिम्मेवारी बनाई गुणस्तरीय शिक्षा दिनका निम्ति नेतृत्वले समय र परिस्थिति अनुरुप विभिन्न नेतृत्वका सिद्धान्त तथा शैलीलाई आत्मसाथ गरेको पाईन्छ । संस्थागत विद्यालयका प्राचार्यहरुले प्रत्यक्ष रुपमा आफ्ना शिक्षक, कर्मचारी तथा विद्यार्थीमा डर, त्रास र दबाबको सृजना गर्ने, आदेश दिने काम त गरेको पाइएन तर पनि शिक्षक, कर्मचारी, विद्यार्थीहरु नेतृत्व गर्ने प्राचार्यको शक्तिदेखि डराएको अवस्था अध्ययन क्षेत्रमा भेटिएको थियो ।

अनुसूची चार शिक्षकका लागि प्रश्नावली भर्ने क्रममा एकजना शिक्षकले म त यी प्रश्नहरु भर्न सक्दिन किन की यो पूरै प्राचार्यले हेर्नुहुन्छ तसर्थ यो मलाई भन्दा प्राचार्यलाई नै दिनुस् । उहाँले जसलाई दिनुहुन्छ उसले प्रश्नावली भर्ने गर्छ भनी उत्तर दिएका थिए । यसका साथै विद्यार्थीलाई पनि व्यक्तिगत रुपमा दिँदा प्राचार्यको कुरा आएपछि अलि हच्किएको पाइयो र यसलाई साम्य बनाउन तिमीले जे देखेका छौं त्यो लेख यो गोप्य रहनेछ प्राचार्यलाई देखाउदिन भनेपछि सहज रुपमा भर्नको लागि फर्म लिएको पाईयो ।

यसैबाट प्रस्ट हुन्छ कि शिक्षक, कर्मचारी र विद्यार्थी प्राचार्यको नेतृत्वको शक्तिदेखि डराएको अवस्था अध्ययन क्षेत्रमा भेटिएको थियो । संस्थागत विद्यालयका उक्त शिक्षकले भन्नुभयो "हाम्रो विद्यालयमा त प्रिन्सिपल नै ठूलो हो । प्रिन्सिपलको अनुमति विना त हामी केही बोल्न मिल्दैन यस्तै गरी विद्यालयको राय बुझ्न खोज्दा पनि अलि डर, दक्कस मान्दै उहाँले भन्नुभयो "अन्तरवार्ता र भाषण भनेपछि म डराउँछु । म त अन्तरवार्ता नदिने र भाषण नगर्ने मान्छे हुँ । हामी त स्वघोषित प्राचार्य भएका मान्छे हौ ।" यसरी उहाँको स्वाभाव अध्ययन गर्दा बाहिर बढी जोड दिने, विद्यालयका जिम्मेवारी शिक्षक, कर्मचारीहरुलाई निर्देशन दिने र काममा जिम्मेवारी बन्न सहयोग गर्ने स्वाभाव भेटियो ।

नेतृत्वको मार्गलक्ष्य शैलीअनुसार पनि "नेताको मुख्य काम अनुयायीहरुसँग स्पष्ट लक्ष्य निर्धारण, लक्ष्य प्राप्तिका लागि उत्तम मार्ग पत्ता लगाउन मद्दत गर्ने र सो सम्बन्धी कुनै अवरोध देखा परेमा हटाउन सघाउने आदि हुन् । त्यसैले उहाँमा नेतृत्व शैली मार्ग लक्ष्य दृष्टिकोण हावी भएको पाइयो । सकारात्मक अभिप्रेरणा शैली अन्तर्गत सम्मान, पुस्कार आदि पर्छन् भने नकारात्मक अभिप्रेरणा शैली अर्न्तगत दण्ड सजाय आदि पर्छन् । प्राचार्यमा आवश्यकता अनुसार सकारात्मक र नकारात्मक दुवै खालको अभिप्रेरणा शैली भेटियो ।"

हाल प्राचार्यको रुपमा रहनु भएका चारवटै प्राचार्यलाई तपाईहरु प्राचार्य भई नेतृत्व सम्हाल्नु भएको कति कति वर्ष भयो ? भनी सोधिएको प्रश्नमा उहाँहरुले दिनुभएको उत्तरलाई विश्लेषणात्मक रुपमा तल प्रस्तुत गरिएको छ । छनोटमा परेका चारवटा संस्थागत विद्यालयको हाल प्राचार्य पदमा रहनु भएको र अनुभव वर्षलाई तलको तालिका नं. १ बाट स्पष्ट पारिएको छ ।

तालिका नं. १

छनोटमा परेका प्राचार्यको अनुभव वर्ष

क्र. सं.	विद्यालयको नाम	प्राचार्यको नाम	शिक्षण अनुभव वर्ष	प्राचार्य पद वर्ष
१	मनासलु आ.मा.वि.	हरिचन्द्र अधिकारी	८ वर्ष	५ वर्ष
२	दिपशिखा बो. स्कूल	केबल प्रसाई	२० वर्ष	१७ वर्ष
३	तनहुँ ड्रिमल्याण्ड एकेडमी	विमल खत्री	४ वर्ष	२ वर्ष
४	नोट्रेड्याम उ.मा.वि.	सिष्टर इभान्जीला	२० वर्ष	१५ वर्ष

स्रोत: विद्यालय अभिलेख, २०७२

माथिको तालिकालाई विश्लेषण गर्दा शिक्षण पेशामा अनुभव प्राप्त व्यक्ति नै विद्यालयको प्राचार्य पदमा रहनु भएको पाइन्छ । जति कोरा व्यक्ति प्राचार्य पदमा रहँदा नेतृत्व शैलीमा बाधा र कठिनाईहरु देखा पर्दछन् । त्यसको अलावा सक्षम र अनुभवी व्यक्तिले आफ्नो नेतृत्व शैली सहज ढङ्गबाट अगाडि बढाउन सजिलो हुने गरेको बताईन्छ । अनुभवी कर्तव्यनिष्ठ, लगनशील व्यक्ति नै प्राचार्यको नेतृत्व शैलीलाई अगाडि बढाउन क्रियाशील रहेको अवस्था अध्ययन क्षेत्रमा भेटिएको थियो ।

४.१.२ योजना निर्माण

कुनै पनि काम गर्नु अघि त्यो कामको उद्देश्य, लक्ष्य र काम गर्ने तरिका सम्बन्धमा विचार गरिनुलाई नै योजना भनिन्छ । कुनै कामबाट अधिकतम् उपयोगिता लिई त्यसलाई बढी उपयोगी बनाउन योजना आवश्यक पर्दछ । अनुसन्धानको क्रममा विद्यालयले वर्षभरि सञ्चालन गर्ने शैक्षिक क्रियाकलाप सम्बन्धी वार्षिक कार्य योजना निमार्ण गर्ने गर्नु भएको

छ भनी सोधिएको प्रश्नमा सबै विद्यालयका प्राचार्यहरुले वार्षिक कार्य योजना निर्माण गर्ने गरेको बताउनु भएको छ । वार्षिक कार्य योजना अनुसार विद्यालयमा प्राचार्य, शिक्षक, अभिभावक तथा विद्यार्थीद्वारा सञ्चालन गरिने शिक्षण सिकाई सम्बन्धी क्रियाकलापहरुलाई व्यवस्थित र प्रभावकारी बनाउनको लागि तयार पारिन्छ । एक शैक्षिक सत्रभित्रका सम्पूर्ण शैक्षिक क्रियाकलापहरुलाई चौमासिक, मासिक एंव दैनिक रुपमा विभाजन गरी विद्यार्थीहरुका शैक्षिक उपलब्धि हासिल गर्नका लागि नियमित रुपमा विद्यालयभित्र वा बाहिर सञ्चालन गरिने प्रस्तावित कार्यक्रमहरुको सङ्कलनलाई वार्षिक कार्ययोजना भनिन्छ ।

अनुसन्धानमा परेका चारवटै विद्यालयको प्राचार्यलाई विद्यालयको वार्षिक योजना निमार्ण सम्बन्धमा सोधिएको प्रश्नमा योजना निर्माण गर्ने त गरेको तर सामुदायिक विद्यालयमा जस्तो विद्यालय सुधार योजना, कार्यमूलक अनुसन्धान र विद्यालयलाई कसरी सुधार गर्न सकिन्छ भन्ने योजना भने आफूहरुलाई जिल्ला शिक्षा कार्यालयले नगराएको संस्थागत विद्यालय भनी यस्तो योजनाबाट पछाडि पारेको जुन सामुदायिक विद्यालयलाई प्रदान गरिएको छ । आफूहरु भने त्यसबाट अनविज्ञ रहेको भनी उहाँहरु सबैबाट एकै किसिमको उत्तर अनुसन्धानको क्रममा प्राप्त भएको थियो ।

विद्यालयले वार्षिक योजना बनाउनको तात्पर्य विद्यालयलाई जीवन्त रुपमा सञ्चालन गर्न सहयोग पुऱ्याउनु हो । यस योजनामा कहिले कुन मितिसम्म विद्यार्थी स्वागत एवम् भर्ना कार्यक्रम सञ्चालन गर्ने, कुन समयमा एकाई परीक्षा, प्रथम चौमासिक परीक्षा, द्वितीय चौमासिक परीक्षा र अन्तिम परीक्षा त्यस्तै नतिजा प्रकाशन, अतिरिक्त क्रियाकलाप सञ्चालन, अभिभावक भेला जस्ता कुराहरु वार्षिक योजनामा किटानी गरिएको हुन्छ । जसले विद्यालयलाई जीवन्त तुल्याउने हुदाँ हरेक विद्यालयका प्राचार्यले आफ्नो विद्यालयलाई अगाडि बढाउनको लागि योजना निर्माण गरी अगाडि बढ्नु पर्ने देखिन्छ ।

४.१.३ प्राचार्यद्वारा शिक्षकहरुको कक्षा अवलोकन, निरीक्षण तथा सुपरीवेक्षण

यस अध्ययन क्षेत्रको क्रममा छनोट भएका विद्यालयका प्राचार्यहरुलाई सोधिएको प्रश्नावलीहरुमा सतप्रतिशत प्राचार्यहरुले शिक्षकहरुद्वारा लिइने कक्षालाई समय समयमा अवलोकन तथा निरीक्षण गर्ने गरेको तथ्याङ्क प्राप्त गरियो । आवश्यक देखिएको खण्डमा शिक्षण गरिरहेको बेलामा कक्षाकोठाभित्र नै गई औपचारिक तरिकाले निरीक्षण गर्ने गरिएको

र अन्य समयमा अनौपचारिक रुपमा कक्षाकोठा भन्दा बाहिरबाट नै निरीक्षण गर्ने गरिएको प्राचार्यहरुले बताउनुभयो । विद्यालय व्यवस्थापन समितिका अध्यक्षलाई तपाईहरुले प्राचार्यद्वारा शिक्षकहरुका कक्षा अवलोकन तथा निरीक्षण गर्ने गरेको पाउनु भएको छ ? भनी सोधिएको प्रश्नमा विद्यालय व्यवस्थापन समितिका अध्यक्षहरुले निरीक्षण गर्ने गरेको पाएका छौ भनी जवाफ दिनुभएको पाइयो ।

तपाईहरुका कक्षाहरु प्राचार्यद्वारा के कसरी अवलोकन गर्ने गर्नु भएको छ ? भनी शिक्षकहरुलाई सोधिएको प्रश्नमा शिक्षक शुशील न्यौपाने बताउनुहुन्छ "हामीले पढाइरहेको कक्षामा नै उपस्थित भई कक्षामा अवलोकन गर्ने गर्नुभएको छ भने कहिले काहि बाहिर झ्याल ढोकाबाट पनि निरीक्षण गर्ने गरेको पाएको छु ।" त्यसैगरी विद्यार्थीहरुसँग तिमीहरुलाई सरले पढाउँदा प्राचार्य आएर कक्षा अवलोकन तथा निरीक्षण गर्ने गरेका पाएका छौ ? भनी सोधिएको प्रश्नमा अनुप अधिकारी बताउछन् "निरीक्षण गर्ने गर्नु भएको छ " त्यस्तै विद्यार्थी सृजना थापा बताउछिन् "कहिले काहि सरहरुले पढाएको कक्षा बाहिरबाट निरीक्षण गर्दै हिड्नु भएको साथै झ्याल ढोकाबाट छड्के निरीक्षण समेत गर्दै हिड्नुभएको देखेका छौ भनी उत्तर दिएको पाइयो ।"

विद्यालयमा सम्पूर्ण शिक्षकहरु तालिम प्राप्त नै छन् भन्ने छैन् जसको कारण विद्यालयको पठनपाठन प्रभावित हुन सक्छ । तसर्थ पठनपाठनमा सुधार ल्याउन प्राचार्यलाई आफूभन्दा माथिल्लो निकायमा रहेका जिल्ला शिक्षा अधिकारी, वि.नि., स्रोत व्यक्तिले र विद्यालयका शिक्षकहरुको कक्षालाई वि.नि., स्रोत व्यक्ति र प्राचार्यले निरीक्षण एवम् अवलोकन गरिनु पर्दछ । यदि कक्षा कोठामा कहीँ कमी कमजोरी भएमा सुधार गर्नका लागि सुझाव दिईनु पर्दछ ।

४.१.४ खाली पिरियड व्यवस्थापन

विद्यालयमा कहिले काहीँ शिक्षकहरुको आकस्मिक कामले गर्दा विदा लिई बस्नु पर्ने अवस्था सृजना हुन जान्छ । त्यसरी शिक्षकले विदा लिँदा उहाँहरुले लिने पिरियड खाली हुन आउँछ जसले गर्दा कक्षामा हल्ला हुने र अरु कक्षालाई समेत बाधा पर्न जाने हुँदा अनुसन्धानमा परेका चारवटै विद्यालयका प्राचार्यलाई खाली हुन आउने पिरियडलाई कसरी व्यवस्थापन गर्नु हुन्छ ? भनी सोधिएको प्रश्नमा तीन जना प्राचार्यको विचार मिल्न गयो उहाँहरुका अनुसार खाली हुने पिरियडलाई व्यवस्थापन गर्नको लागि खाली हुने शिक्षकलाई

थप अतिरिक्त सुविधाको व्यवस्थापन गरी कक्षा लिन लगाउने भन्ने उत्तर पाइयो भने प्राचार्य विमल खत्रीको तरिका अलि फरक पाइयो उहाँका अनुसार "त्यस्तो अवस्थामा प्राचार्य आफै उक्त कक्षामा गएर उक्त विषयमा शिक्षकमा केही समस्या रहे नरहेको अध्ययन गर्छु र विद्यार्थीसँग अन्तरक्रिया गर्छु र कहिले काहिँ नियमित कक्षा हुन नसकेको खण्डमा अतिरिक्त क्रियाकलाप गराउँदछु" भन्ने उत्तर दिएको पाईन्छ ।

यस अध्ययन क्षेत्रको क्रममा प्राचार्यद्वारा खाली पिरियड व्यवस्थापन के कसरी भएको छ ? भनी विद्यार्थीलाई गरिएको प्रश्नमा विद्याथी सुदिप कपाली भन्दछन् "कुनै दिन कुनै विषय पठाउने सर विद्यालय आउनु भएन भने अर्को सर आई पढाउने गर्नुहुन्छ" भन्ने उत्तर पाइयो भने विद्यार्थी अमृता श्रेष्ठको भनाई अलि फरक रहेको छ उनका अनुसार "कुनै सर विद्यालय नआएर कुनै पिरियड खाली हुन आएमा प्राचार्य स्वयम् कक्षामा आई हाजिरी जवाफ, वक्तृत्व कला जस्ता क्रियाकलाप गराउनुहुन्छ" भन्ने उत्तर पाइयो ।

कुनै पनि विद्यालयमा सधैँ सबैजना शिक्षक विद्यालयमा आउन सक्ने अवस्था नरहेको अवस्थामा उहाँले पढाउने विषयको पिरियड खाली हुन आउँछ । पिरियड खाली भए पछि विद्यार्थीहरु हल्ला गर्ने गर्छन् । जसले गर्दा अर्को कक्षालाई समेत पठन पाठनमा बाधा पर्न जान्छ । यस्तो अवस्थालाई अतिरिक्त पारिश्रमिकको व्यवस्था गरेर खाली पिरियड भएको शिक्षकलाई पठाउन सकिएमा कक्षाकोठामा हुने हल्लालाई नियन्त्रण गरी विद्यार्थीको सिकाईलाई थप प्रभावकारी बनाउन प्राचार्यले भूमिका खेल्नु पर्ने हुन्छ । जसले सिकाईलाई अझ बढी प्रभावकारी तुल्याउने गरेको पाईन्छ ।

४.१.५ परीक्षा सम्बन्धी नतिजा जानकारी

परीक्षा सम्बन्धी नतिजा जानकारी गराउने अवस्था कसरी गर्नुहुन्छ ? भनी सोधिएको अन्तरवार्ता प्रश्नावलीमा दुईवटा प्राचार्यको तौर तरिका मिल्दो जुल्दो पाईयो उहाँहरुका अनुसार "विद्यार्थीका अभिभावकहरुलाई विद्यालयमा बोलाएर मार्कसिट वितरण गरिन्छ" भन्ने उत्तर प्राप्त भयो भने प्राचार्य केबल प्रसाईको उत्तर भने अलि फरक पाईयो । उहाँका अनुसार "परीक्षा सम्बन्धी नतिजा जानकारी गराउनको लागि प्रत्येक विद्यार्थीका अभिभावकलाई विद्यालयमा नै बोलाउने र प्रत्येक विद्यार्थीहरुलाई नयाँ झोलामा रिपोर्ट

कार्ड राखी दिएर नतिजा विवरण जानकारी गराउँदछु" भन्ने उत्तर प्राप्त भयो । विद्यालयमा चौमासिक, अर्धवार्षिक र वार्षिक परीक्षा लिने गरिन्छ ।

यसरी पटक - पटक लिइएको परीक्षाले विद्यार्थीमा सिकाईप्रति उत्प्रेरणा जगाउन मद्दत गर्ने गर्दछ । यही प्रश्नमा केन्द्रित भएर विद्यार्थीहरुलाई सोधिएको प्रश्नमा उनीहरुले पनि प्राचार्यको उत्तरसँग मिल्दोजुल्दो उत्तर दिएको पाइयो । दुईवटा विद्यालयका विद्यार्थीले अभिभावक लिएर जानुपर्ने र त्यसपछि मात्र रिर्पोट कार्ड पाईने कुरा बताए भने विद्यार्थी सुलोचना भट्ट परीक्षा सम्बन्धी नतिजा कसरी प्राप्त गर्छौं ? भनी सोधिएको प्रश्नमा "प्रत्येक चौमासिक, अर्धवार्षिक र वार्षिक परीक्षाको नतिजा प्राप्त गर्ने दिनमा अभिभावक लिई जानु पर्ने र अभिभावकको उपस्थितिमा नयाँ झोलामा राखी रिपोर्ट कार्ड उपलब्ध गराउने कुरा बताउछिन्" यसरी रिर्पोट कार्ड दिने व्यवस्थाले विद्यार्थीको प्रगति अभिभावकलाई जानकारी हुने र स्वयम् विद्यार्थीलाई पनि आफू कुन विषयमा कति कमजोर रहेछु भन्ने थाहा हुन आउँछ । जसले गर्दा कमजोर विषयलाई अतिरिक्त समय दिएर पठन पाठन क्रियालाई अगाडि बढाउने गर्नाले थप मद्दत मिल्ने गर्दछ । जसबाट शिक्षण सिकाई क्रियाकलापमा सहयोग पुग्न गई सिकाईमा प्रगति हुन जाने देखिन्छ ।

४.१.६ कक्षा अवलोकन

शिक्षण सिकाईमा गुणस्तरलाई वृद्धि गर्नका लागि कक्षा अवलोकन र त्यसपछि दिइने सल्लाहले जति प्रभावित तुल्याउँछ । त्यसभन्दा पनि अझ महत्वपूर्ण भूमिका अवलोकन पछि दिइने सुझाव र पृष्ठपोषणले निवार्ह गर्दछ । यस्ता सल्लाह, सुझाव र पृष्ठपोषणले शिक्षकलाई शिक्षण सिकाईमा मार्गनिर्देश र आत्मबल उच्च राख्न सहयोग गर्दछ । अनुसन्धानको क्रममा यस क्षेत्रसँग सम्बन्धित भई गरिएको अध्ययनबाट शत प्रतिशत प्राचार्यहरुले आफूले कक्षा अवलोकन गर्ने गरेको र त्यसपछि आवश्यक सल्लाह, सुझाव र पृष्ठपोषण शिक्षकहरुलाई व्यक्तिगत वा सामूहिक रुपमा दिने गरेको जानकारी तथ्याङ्क सङ्कलनको क्रममा प्राप्त गरियो ।

प्राचार्यहरुलाई तपाईहरुले दिएको पृष्ठपोषणको अवस्था कस्तो रहेको पाउनु भएको छ ? भन्ने प्रश्नको जवाफमा प्राचार्य सिष्टर इभान्जीला "राम्रो पाएको छु र म सन्तुष्ट छु" भनेको पाइयो ।

४.१.७ विद्यार्थी, शिक्षक र अभिभावकबीच अर्न्तक्रिया

विद्यालय भनेको समाज र समुदायको आवश्यकता पूर्ति गर्ने एक शैक्षिक संस्था हो । सामाजिक गतिशीलताको आधारको रुप शिक्षा हो । यस्तो शिक्षा प्रदान गर्ने शैक्षिक संस्था विद्यालय हो । यो संस्था आफसे आफ सञ्चालित नभई आम अभिभावकको सक्रियतामा सञ्चालित रहेको पाईन्छ । अभिभावकका आफ्ना छोराछोरीलाई विद्यालयमा भर्ना गराई असल नागरिक बनाउन विद्यालयप्रति उनीहरुको प्रत्यक्ष निगरानी र सल्लाह सुझाव आदान प्रदान गरिरहनु पर्ने हुन्छ । जसलाई नै अर्न्तक्रिया भनिन्छ । जसबाट विद्यार्थी, शिक्षक र अभिभावकबीचको सम्बन्धलाई अझ प्रगाढ बनाउन सहयोग पुग्नेछ । यस सम्बन्धमा प्राचार्यलाई विद्यार्थी, शिक्षक र अभिभावक अन्तरक्रिया कति कति समयमा गर्नुहुन्छ ? भनी सोधिएको प्रश्नको उत्तरमा दुई जनाले ३/३ महिनाको अन्तरमा विद्यार्थी, शिक्षक र अभिभावक अन्तरक्रिया राख्छु भनेको पाइयो भने प्राचार्य सिस्टर इभान्जीला “आवश्यकता अनुसार अन्तरक्रिया कार्यक्रम आयोजना गर्ने बताउनु हुन्छ” भने प्राचार्य विमल खत्रीको भनाई अलि फरक रहेको छ उहाँ भन्नुहुन्छ “विद्यार्थीसँग नियमित अर्न्तक्रिया गर्दछु कुनै शिक्षक अनुपस्थित रहँदा उक्त समयमा सम्बन्धित समस्या बारे सोधपुछ गर्ने गरेको छु ।

शिक्षकसँग कम्तिमा महिनाको एकपटक र आवश्यक परेमा जतिसुकै बेला पनि अन्तरक्रिया गर्दछु । अभिभावकसँग कम्तीमा ३ महिनामा एकपटक अभिभावक भेला मार्फत र आवश्यक परेको समयमा बिहान बेलुका विद्यार्थी लिन, छोड्न आएको बेला आवश्यक सुझाव सल्लाह लिने दिने गरेको छु” भन्ने उत्तर प्राप्त भयो । यसरी सरसर्ती हेर्दा विद्यालयको अभिन्न अङ्ग भनेको नै विद्यार्थी, शिक्षक अभिभावक हुन यिनीहरुको नियमित सहकार्य, सद्भाव, सहयोगी भावना र विचारबाट मात्र शैक्षिक संस्थाले उन्नति प्रगति र फड्को मार्ने हुँदा विद्यालयका प्राचार्यले आवश्यकताअनुसार विद्यालयका सरोकार पक्षसँग अन्तरक्रिया गरी अगाडि बढेको खण्डमा विद्यालयको शैक्षिक पक्ष सुदृढ हुन मद्दत पुग्नेछ । यसरी सरोकारवालाहरुको बीच निरन्तर अन्तरक्रिया अगाडि बढाउनु अनुसन्धानबाट उपयोगी हुने देखिन्छ ।

४.१.८ प्राचार्यबाट शिक्षण गर्न उत्प्रेरणात्मक कार्य

शिक्षक पेशाप्रति प्रोत्साहित गर्ने कार्यमा प्राचार्यको अग्रणी भूमिका रहने गर्दछ । कुनै पनि व्यक्ति सबै कुराबाट प्रखर, योग्य, सक्षम हुन सक्दैन । तसर्थ उसमा उत्साह प्रेरणाले उसले आफ्ना कार्य क्षेत्रमा सफलता हासिल गर्दै अगाडि बढ्न सक्छ । यस कार्यमा प्राचार्यको भूमिका महत्वपूर्ण हुन जान्छ । यसै सम्बन्धमा जोन एडम्स भन्दछन् "शिक्षक मानिसको निर्माता हो ।"

यसबाट के स्पष्ट हुन्छ भने बालबालिकालाई सही मार्ग निर्देश गरी असल व्यक्ति बनाउने पेशागत व्यक्ति शिक्षक हो । यसमा प्राचार्यको भूमिका महत्वपूर्ण हुने गर्दछ । यसका लागि शिक्षक वैयक्तिक, सामजिक एवम् प्राज्ञिक गुणले योग्य बन्न सक्नुपर्दछ । यसका लागि उसलाई बेला बेलामा सञ्चालन हुने तालिम, गोष्ठी, सेमिनार जस्ता कार्यक्रमहरुमा सहभागी बन्न प्राचार्यबाट प्रोत्साहन प्रदान गरिनु पर्ने हुन्छ । जसबाट शिक्षकमा थप दक्षता, ज्ञान वृद्धि गर्न सकिन्छ । यस अध्ययन क्षेत्रभित्र रहेका संस्थागत विद्यालयका प्राचार्यबाट प्रभावकारी शिक्षण गर्नका लागि के कस्तो उत्प्रेरणा जगाउने कार्य भएका छन् ? भनी गरिएको प्रश्नमा शिक्षिका लक्ष्मी गौतम यस्तो उत्तर दिनुहुन्छ "प्रभावकारी शिक्षण गर्नका लागि प्राचार्यकाट दिनुपर्ने राय सुझाव बेला बेलामा प्राप्त हुन्छ जसले उत्प्रेरणा जगाउने कार्य गर्दछ" भनी उत्तर दिएको पाइयो ।

त्यस्तै प्रश्न शिक्षक रसमन कुमार श्रेष्ठलाई रोधिएकोमा उहाँ भन्नुहुन्छ "प्राचार्यले आफ्नो अनुभवबाट हासिल गर्नुभएका विभिन्न उदाहरणहरु दिएर उत्प्रेरणा जगाउने कार्य गर्नु हुन्छ र आफै पनि लाग्नुहुन्छ" भनी उत्तर दिएको पाइयो । यसरी नै अध्ययनको क्रममा शिक्षक पवन कार्कीलाई उत्प्रेरणा जगाउने सम्बन्धमा सोधिएको प्रश्नमा उहाँको उत्तर अरुको भन्दा अलि फरक थियो । उहाँ भन्नुहुन्छ "शिक्षकलाई उत्प्रेरणा जगाउनको लागि प्राचार्यले बारम्बार उसले गरेको राम्रो कार्यप्रति हौसला बढाउनुपर्छ, साथै शिक्षकको व्यवहारिक समस्या समाधान गर्नको लागि आर्थिक सहयोग र पुरस्कारको पनि व्यवस्था गरिनु पर्ने हुन्छ" भनी उत्तर दिएको पाइयो ।

यसरी अनुसन्धानको क्रममा विभिन्न विद्यालयका विभिन्न शिक्षकसँग गरिएको छलफल, प्रश्नावलीबाट शिक्षकलाई प्रोत्साहन, प्रेरणा र हौसला बढाउने कार्यमा प्राचार्यको भूमिका महत्वपूर्ण हुने र त्यसले शिक्षण सिकाई क्रियाकलापलाई माथि लैजान महत्वपूर्ण भूमिका खेल्ने कुरामा कसैको दुईमत नरहेको कुरा अध्ययनको क्रममा पाइयो ।

४.१.९ अतिरिक्त कक्षा सञ्चालन

विद्यालयको शैक्षिक गतिविधिलाई सहयोग गर्ने सहक्रियाकलापको रुपमा अतिरिक्त क्रियाकलापलाई लिने गरिन्छ । अतिरिक्त क्रियाकलाप अन्तर्गत अतिरिक्त कक्षा सञ्चालन पनि पर्दछ । यस अध्ययनको क्रममा वार्षिक न्यूनतम पढाई सञ्चालन हुनुपर्ने दिन नपुगेमा वैकल्पिक व्यवस्था के गर्नु भएको छ ? भनी सोधिएको प्रश्नमा प्राचार्य सिष्टर इभान्जीला भन्नुहुन्छ "थप कक्षा सञ्चालन गरेर हरेक वर्षको वार्षिक क्यालेन्डरमा यसको व्यवस्था मिलाइएको हुन्छ" भनी उत्तर दिएको पाइयो ।

प्राचार्य केबल प्रसाई यसो भन्नुहुन्छ "जाडो विदा, गर्मी विदा आदिलाई घटाएर थप अतिरिक्त कक्षा सञ्चालन गर्छौ " भन्ने उत्तर पाइयो भने प्राचार्य विमल खत्री अलि फरक किसिमको धारणा व्यक्त गर्नुहुन्छ । उहाँ भन्नुहुन्छ "प्राय यस्तो समस्या भोग्नु परेको छैन । यदि न्यूनतम पढाई सञ्चालन गर्ने दिन नपुगेमा परीक्षालाई कुनै असर नपर्ने गरी एक महिना लगभग अतिरिक्त कक्षाको व्यवस्था गरी न्यूनतम पढाई हुने दिन पूरा गर्ने गर्दछु" भनी उत्तर दिएको पाइयो । यसरी अध्ययनको क्रममा विभिन्न विद्यालयको प्राचार्यसँग सोधिएका प्रश्नमा सबैबाट सकारात्मक उत्तर नै आएको र यही प्रश्न विद्यार्थीलाई तिम्रो विद्यालयमा न्यूनतम् पढाई हुने दिन नपुगेमा के वैकल्पिक कक्षा सञ्चालनको व्यवस्था प्राचार्यले मिलाउनु भएको छ भन्दा विद्यार्थी प्रेरणा भट्टराईबाट "मिलाउनु भएको छ" भन्ने उत्तर पाइयो । यसरी नै अन्य विद्यालयका विद्यार्थीलाई पनि यही प्रश्न गर्दा उनीहरुबाट पनि थप समय बिहान बेलुका कक्षा लिएर पनि न्यूनतम् पढाई हुने दिन पूरा गरिएको उत्तर अध्ययनको क्रममा पाइयो ।

विद्यालको शैक्षिक अवस्थालाई सुदृढ बनाउन प्राचार्यको भूमिका अग्रणी हुने गर्दछ । कथम् कदाचित न्यूनतम पढाई सञ्चालन गर्ने दिन पुग्न नगएमा प्राचार्यले शिक्षकहरुलाई बिहान बेलुका समय मिलाई थप अतिरिक्त कक्षाको व्यवस्था गरेर भए पनि कक्षा सञ्चालन गर्ने दिन पूरा गर्नुपर्ने हुन्छ । यसो गरिएको अवस्थामा विषयवस्तुले प्रदान गर्न खोजेको ज्ञान, सिप, दक्षता विद्यार्थी माझ अभिप्रेरित हुने देखिन्छ । यसमा प्राचार्यले अग्रणी भूमिका खेल्नु पर्ने हुन्छ । जसले विद्यार्थीको व्यवहारमा परिवर्तन ल्याउन महत्वपूर्ण भूमिका खेल्ने देखिन्छ ।

४.१.१० शिक्षक व्यवस्थापन

विद्यालय एउटा सानो समाज हो । विद्यालय समुदायको मार्गनिर्देशक संस्था हो । शिक्षाले समाजमा चेतना समाजलाई सामाजिक, आर्थिक, सांस्कृतिक, राजनैतिक लगायत सम्पूर्ण पक्षहरुमा सुसूचित गराई समाजलाई सत्य तथ्य एवम् सही मार्गमा लाग्ने निर्देशन विद्यालय मार्फत दिने गर्दछ । सामाजिक न्यायको पालना हुन नसकेको खण्डमा नागरिकहरुलाई उनीहरुको कर्तव्य, दायित्व र अधिकारप्रति जागृत गराउने सशक्त माध्यम शिक्षा नै हो ।

शिक्षा सामाजिक विकासको मेरुदण्ड एवम् शक्तिशाली माध्यम भएकाले शिक्षालाई समयानुकूल सामाजिक माग तथा आवश्यकतानुकूल समाजले विकसित गर्दै लानु पर्दछ । समुदायमा स्थापना भएका हरेक विद्यालय मार्फत सम्पूर्ण अभिभावकले आफ्ना बालबालिकाहरुलाई शिक्षाको दिव्य ज्योति दिई न्यानो पार्न उपयुक्त वातावरण सृजना गर्ने व्यक्ति भनेको शिक्षक हो । विद्यालयमा रहेका हरेक शिक्षकले विद्यालयमा आउने बालबच्चा आफ्नै बालबच्चा हुन् भनी कर्तव्य बोधका साथ शिक्षा शिक्षण क्रियाकलापलाई अगाडि बढाउनु पर्ने हुन्छ । असल, चरित्रवान, पढेलेखेका व्यक्ति भनेको नै समाजका शिक्षकहरु पर्दछन् ।

त्यसैले उनीहरुको व्यवहारबाट समाजले धैरै कुरा आशा राखेको हुन्छ । नेपाल गाउँ नै गाँउले भरिएको देश हो । अधिकांश ग्रामीण क्षेत्रको आँखाको नानी भनेका नै शिक्षकहरु हुन् । यसै सम्बन्धमा यस अध्ययन सबैमा समावेश गरिएका चारवटै विद्यालयका प्राचार्यहरुलाई शिक्षक व्यवस्थापन कसरी गर्नुहुन्छ ? घरयासी छ वा प्रतिस्पर्धात्मक छ ? भनी गरीएको प्रश्नमा प्राचार्य केबल प्रसाई भन्नुहुन्छ “शिक्षकको व्यवस्थापन कक्षा अवलोकन पश्चात विद्यालय व्यवस्थापन समितिको निर्णयबाट गरिन्छ ” भनी बताउनु हुन्छ । त्यस्तै गरी प्राचार्य हरिशचन्द्र अधिकारी बताउनुहुन्छ “शिक्षक व्यवस्थापन विज्ञापन गरी प्रतिस्पर्धाको माध्यमबाट छनौट गरन्छ” भनी उत्तर दिनुहुन्छ भने दुईवटा विद्यालयका प्राचार्यको भनाइ भने मिल्दो जुल्दो रहेको छ ।

उहाँका अनुसार “विज्ञापन गरेर, सम्बन्धित विषयको कक्षा अवलोकन र प्रतिस्पर्धा गराई प्राप्ताङ्कको आधारमा व्यवस्थापन समितिको अनुमतिमा शिक्षकको व्यवस्थापन गरिन्छ” भन्ने उत्तर प्राप्त भयो ।

यसै प्रश्नसँग सम्बन्धित भई शिक्षकहरु तपाईहरु व्यक्तिगत सम्पर्क वा प्रतिस्पर्धाबाट कसरी सेवा प्रदान गर्नु भयो ? भनी सोधिएको प्रश्नमा तीनवटा विद्यालयका शिक्षकहरुले "प्रतिस्पर्धाबाट प्रवेश गरेको छु" भन्ने उत्तर दिएको पाइयो भने एकजना शिक्षकले भने "म व्यक्तिगत सर्म्पकबाट सेवा प्रवेश गरेको हुँ" भन्ने उत्तर दिएको पाइयो ।

शिक्षण क्रियाकलाप आफैमा पनि चलाख, मेहनेती, योग्य व्यक्तिबाट सञ्चालन गरिनुपर्ने हुन्छ । यसमा आफ्नो मान्छे भन्दा राम्रो मान्छे छनौटमा विशेष ध्यान दिन आवश्यक हुन जान्छ । तसर्थ शिक्षक छनौटमा विज्ञापन गरी प्रतिस्पर्धात्मक तरिकाको साथै सम्बन्धित विषय शिक्षण गर्न लगाई प्राप्ताङ्कको आधारमा छनौट गर्नु बढी वैज्ञानिक र पारदर्शी हुने देखिन्छ ।

४.१.११ निर्णय लिने परिपाटी

अध्ययन क्षेत्रमा परेका विद्यालयका प्राचार्यहरुलाई विद्यालयको शैक्षिक, भौतिक एवम् अन्य गतिविधिमा सरोकारवालाहरुको सुझाव र सल्लाहलाई कसरी कार्यान्वयन गर्ने गर्नुभएको छ ? भनी सोध्दा प्राचार्यहरुबाट दिइएको उत्तरलाई समग्रमा तल यसरी प्रस्तुत गरिएको छ । जिल्ला शिक्षा कार्यालयको नीति निर्देशनमा रही प्याब्सन र एन प्याब्सनबाट प्राप्त राय सुझाव र सल्लाहभित्र रही कुनै पनि कुराको निर्णय गर्ने गरेको बताउनुहुन्छ ।

माथिल्लो निकायले दिएको राय, सुझाव र सल्लाहअनुसार विद्यालय सञ्चालन गर्ने गरेको बताउनुहुन्छ । यसका साथै विद्यालय व्यवस्थापन समिति र सल्लाहकारहरुबाट प्राप्त राय सल्लाहमा छलफल गर्ने गरिएको र छलफलबाट पारित सम्पूर्ण गतिविधिहरुलाई उहाँहरु कै सहभागितामा कार्यान्वयन गरी अगाडि बढ्ने गरेको जानकारी प्राप्त हुन्छ । यसै सम्बन्धमा विद्यालय व्यवस्थापन समितिका अध्यक्ष विक्रम पियासँग तपाईले ल्याउनुभएका कुनै नयाँ कार्यक्रमहरुलाई कसरी सञ्चालन गर्ने गर्नुहुन्छ ? भनी सोधिएको प्रश्नमा उहाँको उत्तर पनि मिल्दो जुल्दो पाईन्छ । "कुनै पनि कार्यक्रम सञ्चालन गरिदा वि.व्य.स.को बैठकमा छलफल गरी सम्पूर्ण व्यक्तिहरुको सरसल्लाहको आधारमा नै आफूले कार्यान्वयन गर्ने गरेको छु । कुनै कुनै पक्षमा सहमति जुटन नसकेको अवस्थामा सम्बन्धित माथिल्लो निकायमा सोधपुछ गरी निष्कर्षमा पुग्ने गरेको अवस्था छ ।" तसर्थ नेतृत्व शैलीको अवस्था प्राचार्यहरुले प्रजातान्त्रिक शैली भने तापनि निरंकुश र प्रजातान्त्रिक दुवै मिश्रित रहेको अवस्था भेटियो ।

४.२ प्राचार्यहरुको नेतृत्व शैली

संस्थागत विद्यालयका प्राचार्यहरुको नेतृत्व शैली अन्तर्गत शैक्षिक गुणस्तर अभिवृद्धिका निम्ति शैक्षिक वातावरण निर्माणका लागि चाल्नुपर्ने कदमहरु, अपनाउनुपर्ने शैक्षिक प्रविधिहरु, शिक्षक, अभिभावक र विद्यार्थीहरुसँगको सहकार्य जस्ता पक्षहरुलाई केलाउने प्रयास गरी प्राचार्यको नेतृत्व शैलीलाई प्रभाव पार्ने तत्वहरु निम्नानुसार उल्लेख गरिएको छ ।

४.२.१ प्राचार्यले कक्षा अवलोकन पश्चात् शिक्षकलाई परेको प्रभाव

कक्षा शिक्षण ठीक तरिकाले भए नभएको थाहा पाउनको लागि प्राचार्यले कक्षा अवलोकन गरी शिक्षकहरुलाई आवश्यक पृष्ठपोषण दिने कार्य गर्नु प्राचार्यको महत्वपूर्ण कार्य हो । कक्षा अवलोकन र निरीक्षण क्रममा चारजना प्राचार्यसँग सोधिएको प्रश्नको उत्तरमा चारैजना प्राचार्यले नियमित रुपमा औपचारिक कक्षा अवलोकन निरीक्षण गर्ने गरेको बताएका थिए ।

यसै गरी कक्षा अवलोकनको बारेमा चारैवटा विद्यालयका शिक्षकहरुसँग गरिएको छलफलमा सबै शिक्षकहरुले कक्षा अवलोकन हुने कुरा बताउनुभएको थियो भने निरीक्षण पश्चात् प्राचार्यले पृष्ठपोषण दिने गरेको बताउनुभएको थियो । अनुसन्धानको क्रममा शिक्षिका अनिता तिमिल्सीना बताउनुहुन्छ "प्राचार्यले कक्षा अवलोकन पछि गृहकार्य जाँच गर्नुपर्छ, कक्षाको वातारण शान्त बनाउनुपर्छ र कमजोर विद्यार्थीहरुलाई बढी समय र प्राथमिकता दिनुपर्छ भनी बताउने गर्नुहुन्छ" भनी बताउने गरेको पाइयो । विद्यालयमा शैक्षणिक सुधारको प्रमुख पक्ष कक्षाकोठाको शिक्षण सिकाई क्रियाकलापलाई प्रभावकारी रुपमा अगाडि बनाउनु हो ।

शिक्षण सिकाई क्रियाकलापमा संलग्न शिक्षकहरुको सक्रियताले उक्त कार्य सम्भव छ तथापि विविध आन्तरिक वा बाह्य कारणले गर्दा उनीहरुको शिक्षण कार्य अपुरो रहन सक्छ । यसका लागि प्राचार्यले औपचारिक रुपमा नियमित तवरले कक्षा अवलोकन गरी शिक्षकलाई राय सल्लाह र सुझाव व्यक्तिगत रुपमा वा सामूहिक रुपमा दिनु पर्ने हुन्छ । जसबाट शिक्षण क्रियाकलापलाई प्रभावकारी ढंगबाट अगाडि बढाउन मद्दत पुग्ने देखिन्छ ।

४.२.२ प्राचार्यको समुदायबीच सम्बन्ध

शैक्षणिक सुधारको व्यवस्थापनमा प्राचार्यले निर्वाह गरेको भूमिका र त्यसले समुदायमा पारेको प्रभावलाई ध्यानमा राखी अनुसन्धानमा रहेका विद्यालयका वि.व्य.स. अध्यक्ष र शिक्षकलाई सोधिएको प्रश्नमा उहाँहरु सबैबाट प्राचार्यको समुदायमा प्रभाव सुमधुर र राम्रो नै रहेको जानकारी प्राप्त भयो भने यसै क्रममा अध्यक्ष राममणी धितालको धारणा अलि फरक रहेको छ । उहाँका अनुसार "प्रजातान्त्रिक, सुमधुर, अनुशासित, नैतिकवान र मैत्रिभावपूर्ण प्रभाव परेको अनुभव गरेको छु" भन्ने उत्तर प्राप्त भयो । प्राचार्यको समुदायमा राम्रो प्रभाव पर्नुका कारणहरु धेरै रहेका छन् ।

जस्तै : एस.एल.सी. परीक्षामा शत प्रतिशत नतिजा, विशिष्ट श्रेणी समेत भएको, जिल्ला स्तरीय, क्षेत्रीय तथा राष्ट्रिय परीक्षामा सफलता पाउनु, अभिभावक र समाजको प्रतिष्ठा पाउनु शिक्षकहरुको मेहेनत तथा लगनशीलता र विद्यार्थी अनुशासन उपयुक्त भएको प्रभावप्रति सन्तुष्ट भएको बताउनुको साथै सन्तुष्टिको कारणमा शिक्षण सिकाईको प्रभावकारी व्यवस्थापन, नियमित सुधारोन्मुख, सकारात्मक तथा सुधारात्मक सुझाव दिनु आदि रहेको बताएका छन् ।

माथि उल्लेखित विभिन्न महानुभावहरुको आ-आफ्नै दृष्टिकोणबाट व्यक्त विचारबाट प्राचार्यको प्रभाव समुदायमा निकै राम्रो रहेको शैक्षणिक सुधारमा प्रयासरत रहेको, वार्षिक पाठयोजना, कार्य तालिका निमार्ण तथा कार्यान्वयन, जिम्मेवारी, शिक्षकको क्षमताअनुसार दिइएको विषयवस्तु, अतिरिक्त क्रियाकलाप सञ्चालन, अभिभावक भेला, परीक्षाफल अभिलेख उपयुक्त ढंगले राख्ने गरेको र सीपयुक्त कार्य निमार्ण गर्ने गरेको बताएका छन् । यसरी संस्थागत विद्यालयका प्राचार्यको प्रभाव समुदायमा राम्रो रहेको देखियो । प्राचार्यले भौतिक तथा आर्थिक पक्षलाई भन्दा शैक्षणिक क्रियामा सुधार गर्ने प्रभाव समुदायमा प्रभावकारी भएको पाइएको छ ।

४.२.३ विद्यालयमा सञ्चालित अन्तरक्रियाको प्रभाव

विद्यालय भनेको समाजका लागि निमार्ण गरिएको शैक्षिक संस्था हो । जुन समुदायमा विद्यालयको स्थापना गरिएको छ । त्यसको सुरक्षा र उन्नतिका लागि सोही समुदायले चिन्ता र चासो देखाउनु अनिवार्य देखिन्छ । विद्यालयको पठाईको स्तर शिक्षकको योग्यता, तालिम, कर्तव्यनिष्ठासँग जोडिएको हुन्छ भने अर्कोतर्फ विद्यालयको भौतिक एवम्

आर्थिक पक्षसँग पनि विद्यालयको भौतिक र आर्थिक पक्षको सम्बन्धमा विद्यार्थी, शिक्षक र अभिभावकको प्रत्यक्ष निगरानीको आवश्यकता महसुस गरिएको हुन्छ । सरोकारवालाहरुले दिएका सही सुझाव सल्लाह र परामर्शहरुलाई प्राचार्यले आत्मसाथ गरी कार्यान्वयन गर्न सकेमा विद्यालयको सम्पूर्ण पक्षको व्यवस्थापन र परिचालन गर्न प्राचार्य एक्लै सक्षम हुँदैन । त्यसैले विद्यालयको भौतिक एवम् आर्थिक स्रोतहरु जुटाउने काममा विद्यालय व्यवस्थापन समिति, अभिभावक तथा सम्पूर्ण समुदायको सक्रिय सहभागिताको महसुस गरिन्छ भने त्यसको व्यवस्थापन र परिचालनमा शिक्षक, विद्यार्थी र अभिभावकको सुझाव र सल्लाह अनुसार विद्यालयका प्राचार्यले कार्यान्वयन गर्नुपर्ने देखिन्छ ।

यसै शीर्षकसँग सम्बन्धित रहेर अध्ययन क्षेत्रमा परेका विद्यालयका प्राचार्यलाई शिक्षण सिकाई क्रियाकलापलाई लिएर शिक्षक, विद्यार्थी र अभिभावकबीच सञ्चालन गरेको अन्तरक्रियाको प्रभाव कस्तो रहेको छ भनी गरिएको प्रश्नमा सबैबाट “राम्रो रहेको छ” भन्ने उत्तर प्राप्त भयो । हरेक जिल्ला भित्रका संस्थागत विद्यालय जिल्ला शिक्षा कार्यालयको निर्देशनमा रही एन प्याप्सन र प्याप्सनको मातहतमा रही सञ्चालन भईरहेको हुन्छन् ।

सरोकार पक्षहरुबीच गरिएको अन्तरक्रियाबाट प्राप्त राय सुझाव र सल्लाहअनुसार प्राचार्यहरुले विद्यालय सञ्चालन गरेको बताउनुहुन्छ । यसरी विद्यार्थी, शिक्षक र अभिभावकबाट प्राप्त राय सल्लाह सुझाव अनुसार विद्यालयको सम्पूर्ण गतिविधि अगाडि बढ्ने गरेको कुनै पनि समस्या अथवा सकारात्मक पक्ष जे जस्तो भए पनि सामुहिक छलफलको आधारमा अगाडि बढी काम गर्दा काम गर्न परिस्थिति सहज हुने भनाई सबैबाट प्राप्त हुन्छ । जसबाट विद्यालयको वातावरणमा सकारात्मक प्रभाव परेको कुरा प्राचार्यहरु बताउनुहुन्छ ।

४.२.४ विद्यार्थी माझ प्राचार्यको प्रभाव

विद्यालयको समस्त सांगठनिक परिस्थिति निमार्ण गर्न प्राचार्यको महत्वपूर्ण भूमिका रहने गर्दछ । सांगठनिक गतिविधिभित्र कर्मचारी जुटाउने, समन्वय ल्याउने, प्रत्येक व्यक्तिको काम कर्तव्य र अधिकार निर्धारण गर्ने, काम गर्ने तरिका र विधि आदि कार्यहरु संगठनभित्र गरिन्छ । विद्यालयका प्राचार्यले प्रमुख संगठनकर्ताको रुपमा भूमिका निर्वाह गर्नु पर्दछ । प्राचार्यले विद्यालयको लक्ष्य र उद्देश्य प्राप्तिका लागि शिक्षक, विद्यार्थी, अभिभावक, वि.व्य.स. आदि सरोकारवालाबीच समन्वय ल्याउने कार्य गर्नु पर्दछ । विद्यालयमा

अध्ययनरत विद्यार्थी पढाउने शिक्षक र कर्मचारीहरुको काम कर्तव्य र अधिकार स्पष्ट रुपमा दिनुपर्ने जिम्मेवारी प्राचार्यको नै हो ।

यसै सन्दर्भमा नमूना छनौटमा लिइएका विद्यालयका विद्यार्थी माझ प्राचार्यको प्रभाव कस्तो रहेको छ ? भनी सोधिएको प्रश्नमा सबैबाट साझा धारणा यस प्रकार रहेको छ "हाम्रो विद्यालयमा प्राचार्यको प्रभाव विद्यार्थी माझ राम्रो रहेको छ" भन्ने उत्तर पाइएको थियो । संस्थागत विद्यालयका प्राचार्यले निर्वाह गरेको भूमिकामा कक्षा सञ्चालन, समय तालिकाको उचित प्रयोग, विद्यार्थी शिक्षक तथा अन्य अभिलेख व्यवस्थित गरेको, विद्यालयको स्पष्ट शैक्षिक एवम् भौतिक योजना निमार्ण गरी कार्यान्वयन, शिक्षक, विद्यार्थी र अभिभावकबीच राम्रो सम्बन्ध भएको, अनुशासन, पुरस्कार र दण्डको प्रभावकारी कार्यान्वयन भइरहेको भौतिक, आर्थिक, स्रोतको उच्चतम् प्रयोग, अभिभावकसँग राम्रो समन्वय, कमजोर विद्यार्थीका लागि अतिरिक्त कक्षा सञ्चालन, योग्य शिक्षक छनौट, रेडक्रस र विद्यार्थी सदन मार्फत विद्यालयका गतिविधिमा महत्वपूर्ण भूमिका खेलेको पाइयो । जसबाट विद्यार्थी माझ प्राचार्यको भूमिका प्रभावकारी रहेको पाइयो ।

४.२.५ विद्यार्थी भर्नामा परेको प्रभाव

संस्थागत विद्यालयको प्राचार्य र अभिभावकबीच राम्रो सम्बन्ध रहेको पाइयो । प्राचार्यले पनि विद्यालयलाई सबै किसिमबाट सफल बनाउनका निम्ति अभिभावकको भूमिका महत्वपूर्ण रहने हुदाँ अभिभावकलाई नै सर्बेसर्वा ठानेर उनीहरुप्रति नम्र हुने उनीहरुको समस्या सुन्ने र समाधानका निम्ति पहल गर्ने गरेको पाइयो ।

अभिभावकहरुले पनि विद्यार्थी भर्ना गर्नुभन्दा पहिले प्रवेश परीक्षामा बच्चालाई सहभागी गराउने, अन्तरवार्तामा सामेल गराउने, विद्यालयमा भएका सुविधा र नीति नियमलाई बुझ्ने, यसको साथै सामुदायिक विद्यालयको हकमा संस्थागत विद्यालयमा अभिभावकलाई बढी आर्थिक भारपर्ने गरेको जसको कारणबाट अभिभावकहरु बढी महत्वकांक्षी भएको पाइयो भने नमूना अध्ययनको क्रममा विद्यार्थीसँग गरिएको प्रश्नमा "प्राचार्य अलि बढी कठोर भएको, प्रवेश परीक्षामा सफल हुन निकै मेहेनत गर्नु पर्ने, संस्थागत विद्यालयमा भर्ना हुन पाउनु गर्वको कुरा रहेको भनी उनीहरु बताउछन् ।" यसका साथ साथै संस्थागत विद्यालयमा महङ्गो शुल्क रहेको विद्यालयले विभिन्न शीर्षकमा शुल्कहरु तोक्ने गरेको पनि अध्ययनको क्रममा भेटियो ।

यसका साथ साथै विभिन्न शीर्षकमा तिरेको शुल्क संस्थागत विद्यालयमा सरकारी विद्यालयको तुलनामा बढी नै हुने गरेको नमूना अध्ययनको क्रममा भेटियो । जसबाट अभिभावकहरु यति बढी लगानी गरेपछि त पढाई त्यसै पनि राम्रो हुनुपर्ने हुन्छ भनी अपेक्षा गरेको भेटियो भने विद्यार्थीहरु पनि त्यति मेहेनत गरेर नपढ्ने, आर्थिक लगानीको हिसाबबाट पनि हामीलाई माथिल्लो कक्षामा लगिहाल्छ भन्ने आशा गरेको पाइयो । प्रवेश पाउन जति प्रयास गर्ने गरिएको थियो प्रवेश पाईसकेपछि त्यही अनुसार अध्ययनशील, मेहेनत भने नगरेको नमूना अध्ययनको क्रममा भेटियो ।

४.२.६ शिक्षकमा परेको प्रभाव

विद्यालयको शैक्षिक वातावरण निर्माण गर्नेदेखि गुणात्मक शिक्षा प्रदान गर्ने कार्यमा शिक्षकको महत्वपूर्ण हात रहेको हुन्छ । शिक्षक असल, कर्तव्यनिष्ठ, अनुशासित भए मात्र त्यसको प्रत्यक्ष प्रभाव विद्यार्थीमा देख्न सकिन्छ । काँचो माटो रुपी ती कलिला बालबालिकालाई कस्तो बनाउने, कता डोऱ्याउने भन्ने कुरामा शिक्षकको हात ठूलो रहेको हुन्छ । नमूना अध्ययनको क्रममा संस्थागत विद्यालयका शिक्षकहरु प्राचार्यको बढी डर र त्रास मान्ने विद्यालयप्रति बढी जिम्मेवारी नबनेको महसुस गरिएमा जागिरबाट नै हात धुनुपर्ने अवस्था देखियो भने शिक्षक र प्राचार्यबीचको सम्बन्ध पनि त्यति हृदयी देखिएन ।

शिक्षक स्टाफ, कर्मचारी र प्रचार्यको बैठक संयुक्त रुपमा शैक्षिक उन्नति र प्रगतिका लागि बस्ने गरे तापनि शिक्षक र कर्मचारीको सेवा सुविधा बढाउने क्रममा वि.व्य.स. अध्यक्ष र प्राचार्यको भूमिका अलि बढी पेलनकारी रहेको पाइयो । छलफल व्यापक रुपमा गर्ने तर निर्णय सीमित व्यक्तिहरुले गर्ने गरेको, जसले गर्दा शिक्षक, कर्मचारीहरु सम्भव भएसम्म अरु नै क्षेत्रमा सेवा गर्न पाए हुने थियो भन्ने जस्तो आभास शिक्षक, कर्मचारीबाट अध्ययनको क्रममा भेट्टाइयो । जसले गर्दा संस्थागत विद्यालयमा शिक्षकहरु बढी आउने जाने गर्दा रहेछन् भन्ने कुरा पनि अध्ययनको क्रममा भेटियो ।

यसको साथै संस्थागत विद्यालयका शिक्षकहरुले विद्यालयमा काम गर्दा आफूलाई विषयवस्तुको उच्च ज्ञान हुने, समयको सही सदुपयोग गर्ने बानी बस्ने र आफ्नो पेशागत कार्यदक्षता पनि अभिवृद्धि हुने हुँदा पछि जस्तो सुकै कठिनतम् अवस्थामा पनि दुःख गरेर खान सकिने पाठ सिकेको राय व्यक्त गरेको भेटियो । यसरी हेर्दा संस्थागत विद्यालयका

प्राचार्यले शिक्षकहरुलाई अत्याधिक कार्य भारको बोझ दिए पनि शिक्षकहरुले आफ्नै जिम्मेवारी सम्झेर बहन गर्ने गरेको नमूना अध्ययनको क्रममा भेटियो ।

संस्थागत विद्यालयको प्राचार्यप्रति एक दुई शिक्षकहरु रुष्ट देखिए पनि अधिकांश शिक्षकहरुले भने गर्नुपर्ने कामका रुपमा महसुस गरेको भेटियो । यसको साथै नमूना अध्ययनको क्रममा शिक्षक र प्राचार्यबीचको सहसम्बन्ध कस्तो छ ? भनी गरिएको प्रश्नमा सबैबाट सकारात्मक र राम्रो सम्बन्ध रहेको छ भन्ने उत्तर दिएको भेटियो ।

४.२.७ नतिजामा देखिएको प्रभाव

शैक्षणिक कार्यक्रम सञ्चालन पश्चात आशातित् उपलब्धी प्राप्त भयो या भएन भनी उक्त कार्यक्रमको लेखाजोखा गर्नु पनि हुन्छ । यस्तो कार्य सम्बन्धित कार्यक्रममा संलग्न सबै व्यक्तिहरुको हो तापनि प्राचार्यको विशेष जिम्मेवारी देखिन्छ । नमूना अध्ययनको क्रममा विद्यार्थीको मूल्याङ्कन र नतिजा कसरी जानकारी गराउनुहुन्छ भनी गरिएको प्रश्नमा प्राचार्य केबल प्रसाई यसरी बताउनुहुन्छ "प्राचार्य र शिक्षकहरुले निर्माणात्मक मूल्याङ्कनका साधनका अतिरिक्त निर्णयात्मक मूल्याङ्कनका साधनहरु समेत प्रयोग गरी मूल्याङ्कन गर्ने र यसको साथै प्रत्येक विद्यार्थीको लब्धाङ्कको तयार गरी विद्यार्थीका सम्बन्धित अभिभावकलाई विद्यालय मै बोलाई नयाँ झोलामा राखेर विद्यार्थीको प्रगति विवरण आवश्यक सुझाव सहित वितरण गर्ने गरिन्छ ।"

संस्थागत विद्यालयमा नतिजा प्रकाशन पश्चात सम्बन्धित प्राचार्यले शिक्षकहरुको बैठक बसी कमजोर विद्यार्थीहरु, उनीहरुको अनुशासन, उपस्थिति, शैक्षिक सामग्री एवम् शिक्षण विधि आदिका बारेमा छलफल गरी आवश्यक सुधारका उपायहरु अबलम्बन गर्ने गरेको बताइयो । यसको साथै कक्षा १० मा अध्ययनरत विद्यार्थीहरुलाई विद्यालयको आफ्नै पहलमा अतिरिक्त कक्षा सञ्चालन एवम् आवश्यकता अनुसार आवासीय सुविधा प्रदान गर्ने गरेको पाइयो ।

मूल्याङ्कन गर्ने प्रक्रिया र नतिजा जानकारी गराउने तरिका संस्थागत विद्यालयको राम्रो रहेको पाइयो । जसबाट अभिभावकहरु प्रभावित भएका, आफ्नो बच्चाबच्चीको वास्तविक अवस्था कस्तो छ भनेर छलफल र राय सल्लाह एवम् सुझाव पनि प्राप्त गरिने हुदाँ नमूना अध्ययनको क्रममा संस्थागत विद्यालयको नतिजा प्रभाव राम्रो रहेको पाइयो ।

४.२.८ कक्षा सञ्चालनमा परेको प्रभाव

कुनै पनि देशले शिक्षाको लागि ठूलो धनराशी खर्च गरेको हुन्छ । उक्त धनराशीको प्रयोग भयो भएन भनेर हेर्ने आधार नै विद्यार्थी उपलब्धी हो । विद्यार्थीको उपलब्धी कस्तो किसिमको रहने भन्ने कुरालाई त्यहाँ हुने कक्षा सञ्चालन प्रक्रियाले प्रभाव पारेको हुन्छ । विद्यार्थीको सिकाई वृद्धि गर्न कक्षा सञ्चालनको तौर तरिकाले ठूलो भूमिका खेल्दछ । कक्षाकोठाभित्र आवश्यक प्रकाश, हावा, बस्ने स्थान, पढाउने ठाँउ, फर्निचरको प्रकार, सरसफाई, शैक्षिक सामाग्री राख्ने ठाँउ, शैक्षिक सामाग्री प्रयोग गर्ने वातावरण, विद्यार्थीको बसाईको स्थिति जस्ता साना साना तर अति आवश्यक कुराले कक्षा सञ्चालनमा ठूलो भूमिका खेलेको हुन्छ । निश्चित ठाँउमा कालो पाटी वा ह्वाइट वोर्डको प्रयोग गरिनु पर्ने हुन्छ । कक्षा सञ्चालन गर्ने भनेको विद्यार्थीको सिकाई अगाडि बढाउनु हो । त्यसैले विद्यालयमा हुने शिक्षण सिकाई क्रियाकलापले विद्यार्थीको ज्ञानमा अभिवृद्धि ल्याउन मद्दत पुग्ने गर्दछ । नमूना अध्ययनको क्रममा कक्षा सञ्चालन गर्ने न्यूनतम् दिन नपुगेमा कसरी त्यसलाई व्यवस्थित गर्नुहुन्छ भनी सोधिएको प्रश्नमा प्राचार्य विमल खत्री भन्नुहुन्छ "प्राय यस्तो समस्या भोग्नु परेको छैन । यदि न्यूनतम् कक्षा सञ्चालन गर्ने दिन नपुगेमा जाडो विदा, गर्मी विदा आदिलाई घटाएर पढाई सञ्चालन गरिन्छ" यसरी न्यूनतम् कक्षा सञ्चालन हुने दिन पूरा गर्ने गरिन्छ तर प्राय यस्तो समस्या आई परेको छैन भनी प्राचार्य विमल खत्री बताउनुहुन्छ ।

संस्थागत विद्यालयका प्राचार्यले निर्वाह गरेको भूमिकाबाट कक्षा सञ्चालन प्रक्रियालाई प्रभावकारी बनाउन समय तालिकाको प्रयोग, विद्यालयको स्पष्ट शैक्षिक योजना निमार्ण, शिक्षक विद्यार्थी र अभिभावकबीच राम्रो सम्बन्ध रहेको, कमजोर विद्यार्थीका लागि अतिरिक्त कक्षा सञ्चालनको व्यवस्था यी आदि क्रियाकलापहरुबाट संस्थागत विद्यालयमा नमूना अध्ययनको क्रममा कक्षा सञ्चालनमा राम्रो प्रभाव परेको पाइयो ।

४.३ प्राचार्यले नेतृत्व प्रदान गर्दा सामाना गरेका समस्याहरु

प्राचार्यले नेतृत्व लिँदा आई परेका समस्याहरुलाई विश्लेषण गरी तल बुदाँगत रुपमा प्रस्तुत गरिएको छ ।

४.३.१ आर्थिक समस्या

शिक्षामा गरिने लगानीको अधिकांश खर्च शिक्षक तलब भत्ता, मसलन्द खर्च, प्रशासनिक खर्च, भवन तथा फर्निचर खर्च, अतिरिक्त क्रियाकलाप खर्च हुने गरेको पाइन्छ भने विद्यालयबाट लिइने शुल्क तथा स्थानीय संघ संस्था, गा.वि.स. स्रोतबाट आर्थिक सहयोग प्राप्त हुन्छ । यसको साथ साथै संस्थागत विद्यालयमा शेयर सदस्यहरु पनि आर्थिक लगानीका रुपमा रहेका हुन्छन् । शेयर सदस्यहरुले आफ्नो विद्यालयको स्तर उकास्नको लागि चौमासिक, अर्धवार्षिक र वार्षिक रुपमा शेयर लगानी गर्ने गरेका हुन्छन् । संस्थागत विद्यालयमा यसरी विभिन्न शीर्षकमा आर्थिक आम्दानी हुने गरे तापनि खर्चको अनुपातमा यो रकम कमै हुने गरेको प्राचार्य हरिश्चन्द्र अधिकारी बताउँनुहुन्छ उहाँका अनुसार "विद्यालयको विभिन्न शीर्षकमा हुने गरेको खर्च व्यवस्थापन गर्न वर्षेपिच्छे विद्यार्थीको शिक्षण शुल्क लगायत अन्य शुल्क पनि वृद्धि गर्नु परेको अवस्था छ भने आर्थिक अभाव कै कारण शिक्षकलाई दिने तलब भत्तामा पनि कन्जुस्याई गर्नु परेको अवस्था छ भनी बताउनुहुन्छ ।" यसरी संस्थागत विद्यालयमा आर्थिक रुपमा समस्या रहेको देखिन्छ ।

४.३.२ प्रशासनिक समस्या

कुनै पनि संस्थालाई जीवन्तता दिने काम प्रशासनले गरेको हुन्छ । यसको लागि त्यस संस्थामा प्रशासकीय व्यक्तिको नियुक्ति गरिएको हुन्छ । विद्यालयलाई निरन्तर रुपमा अगाडि बढाई त्यसलाई अगाडि बढाउनको लागि प्रशासकीय व्यक्तिको रुपमा प्राचार्यलाई लिइएको हुन्छ । नमूना अध्ययनको क्रममा संस्थागत विद्यालयहरुमा शक्ति र प्रभावको सिद्धान्त एवं मार्ग लक्ष्य दृष्टिकोणलाई अपनाएको पाइयो । शक्ति र प्रभावको सिद्धान्तअनुसार कुनै पनि व्यक्तिमा भएको क्षमता, योग्यता, पद, प्रतिष्ठा, अधिकार, नियम, कानुन आदिका कारण उसमा शक्ति सृजना हुन्छ ।

यही शक्तिले नै अरुलाई सहजै प्रभावित पार्न सकिन्छ । संस्थागत विद्यालयका प्राचार्यहरुले निरकुंश र तानाशाही नेतृत्व शैलीलाई अपनाएको पाइयो । जसअनुसार नेतृत्वले सम्पूर्ण अधिकार र शक्ति आफूमा केन्द्रित गरी कर्मचारीलाई नियन्त्रण, निर्देशन र आदेश दिने गरेको पाइयो । यसरी विद्यालयका प्राचार्यहरुले निरंकुश एवम् तानाशाही नेतृत्व शैली अपनाउँदा आफ्ना कर्मचारीहरुलाई अत्याधिक कार्यभारको बोझ थपेको पनि भेटियो ।

जसबाट शिक्षक तथा कर्मचारी प्राचार्यप्रति त्यति सन्तुष्ट नभएको जसले प्रशासनिक समस्या पनि सृजना गरेको भेटियो ।

४.३.३ भौतिक समस्या

विद्यालयको शिक्षण सिकाई क्रियाकलापलाई अगाडि बढाउन भौतिक पक्षको ठूलो भूमिका रहेको हुन्छ । भौतिक पक्ष अन्तरगत खेल मैदान, स्वच्छ खानेपानी, विज्ञान प्रयोगशाला, शौचालय, कक्षाकोठा, यातायातका साधनहरु इत्यादि पर्दछन् । विद्यालयको गुणात्मक शिक्षालाई अगाडि बढाउनको लागि यी पक्षहरुले महत्वपूर्ण भूमिका खेलेका हुन्छन् । कुनै पनि विद्यालयमा यस्ता पक्षहरु पूरा गर्नाको लागि प्राचार्यको नेतृत्व शैलीले गहन भूमिका खेलेको हुन्छ । नमूना अध्ययनको क्रममा विभिन्न विद्यालयमा गरिएको अनुसन्धानमा तिम्रो विद्यालयमा के भइदियो भने पठन पाठन राम्रो र प्रभावकारी हुने थियो ? भनी सोधिएको प्रश्नमा विद्यार्थीहरु भन्दछन् "विद्यालयमा विज्ञान प्रयोगशाला भइदिए, ठूलो खेल मैदान, स्कुल बसको व्यवस्था भए हाम्रो विद्यालय अझै राम्रो हुने थियो ।" भन्ने उत्तर त्यस विद्यालयको विद्यार्थीहरुबाट प्राप्त भयो । यसका साथै अनुसन्धानको क्रममा विद्यालयमा जाँदा साँगुरो कक्षाकोठा, सानो खेल मैदान, शौचालयको राम्रो व्यवस्था सन्तोषजनक रुपमा नरहेको भेटियो । संस्थागत विद्यालयको शिक्षण सिकाई क्रियाकलापलाई अगाडि बढाउनको लागि यी यस्ता भौतिक समस्याहरुलाई नेतृत्व शैलीले प्रभाव पार्ने गरेको पाइन्छ ।

४.३.४ भर्नामा समस्या

संस्थागत विद्यालयको प्राचार्य र अभिभावकबीचको सम्बन्ध राम्रै रहेको पाइयो । प्राचार्यले पनि विद्यालयलाई सबै तवरबाट सफल बनाउनका निम्ति अभिभावकको भूमिका महत्वपूर्ण रहने हुँदा अभिभावकलाई नै सर्वेसर्वा ठानेर उनीहरु प्रति नम्र हुने, उनीहरुको समस्या सुन्ने र समाधानका निम्ति पहल गर्ने गरेको पाइयो । यसका साथ साथै नमुना अध्ययनको क्रममा कतिपय विद्यालयका प्राचार्यहरु विद्यार्थी खोज्न घर घर पुग्ने परेको विद्यार्थी सङ्ख्या धेरै देखाउन देखावटी रुपमा प्रवेश परीक्षा लिए जस्तो गरी कक्षामा भर्ना गर्नु पर्ने बाध्यता रहेको पनि भेटियो ।

यसको साथ साथै आर्थिक समस्याको कारणले गर्दा कतिपय विद्यार्थीहरुबाट भर्ना भइसकेपछि पनि पैसा उठ्न नसकेको विद्यालयले लगाउने विभिन्न किसिमका शुल्कहरु पनि बुझाउन बाँकी रहेको जस्ता पक्षहरु पनि भेटियो । जसका कारणले गर्दा विद्यालयमा काम गर्ने शिक्षक कर्मचारीहरुलाई समयमै तलब भत्ता खुवाउन नसकिएको जसले गर्दा उनीहरु काम गरेर समयमै तलब भत्ता नपाउदाँ मनोवैज्ञानिक रुपमा निराश बनेको पनि अनुसन्धानको क्रममा भेटियो ।

यसै क्रममा प्राचार्य विमल खत्रीसँग तपाईको विद्यालयमा विद्यार्थी भर्ना सम्बन्धमा के कस्ता समस्याहरु आइपरेका छन् ? भनी गरीएको प्रश्नमा उहाँ भन्नुहुन्छ के गर्ने सुरुमा विद्यार्थी सङ्ख्या बढी देखाउन घर दैलो अभियान गरी केटाकेटी बटुल्ने काम गरियो र कक्षाकोठामा ल्याई पढाउन थालियो विस्तारै भर्ना शुल्कहरुको कुरा गर्न थाले पछि विस्तारै विद्यार्थी संख्या घट्दै गएको अवस्था छ भनी उहाँ बताउनुहुन्छ । यसरी नमुना अध्ययनको क्रममा संस्थागत विद्यालयमा विद्यार्थी भर्नामा समस्या रहेको भेटियो ।

४.३.५ शिक्षक, कर्मचारी व्यवस्थापनमा समस्या

कुनै पनि संस्थालाई अगाडि बढाउन त्यहाँ रहेका व्यक्तिहरुको स्थान महत्वपूर्ण हुने गर्दछ । संस्थामा काम गर्ने व्यक्तिको आचरण, स्वाभाव, लगनशीलता, विस्वासनीयता आदिले संस्थालाई उन्नति र प्रगतिमा लैजान महत्वपूर्ण भूमिका खेल्ने गर्छ । अध्ययन क्षेत्रमा रहेका विद्यालयका प्राचार्यहरुलाई शिक्षक, कर्मचारी व्यवस्थापनमा के कस्तो अवस्था रहेको छ ? भनी गरिएको प्रश्नमा उहाँहरुबाट सबैको मिल्दो जुल्दो उत्तर प्राप्त हुन आयो । उहाँहरु भन्नुहुन्छ “कर्मचारी र शिक्षकलाई विद्यालयमा अड्याउन एकदमै समस्या छ कसरी भने उहाँहरुलाई दिने तलब भत्ता उहाँहरुले पाउने भन्दा कम छ, त्यो पनि समयमै दिन सकिदैन, विद्यालयमा जिम्मेवारी बढी छ ।

यसले गर्दा जो कोही व्यक्ति निर्धक्क भई काम गर्ने अवस्था एकदमै कम छ राम्रो अवसर पाउने बित्तिकै उहाँहरु विद्यालय छाडेर जानुहुन्छ । यसले गर्दा विद्यालयमा शिक्षक, कर्मचारी अदल बदल बढी भइरहन्छ भनी उहाँहरु बताउनुहुन्छ ।” यसरी नमूना अध्ययनको क्रममा संस्थागत विद्यालयमा कर्मचारी र शिक्षक व्यवस्थापनमा समस्या रहेको देखिन्छ ।

प्राचार्य भनेको विद्यालयको प्रमुख पद हो । यस अध्ययनको क्रममा देखिएका समस्याहरुलाई प्राचार्यले सधै संवेदनशील भई शेयर सदस्यसँग छलफल, वि.व्य.स. अध्यक्ष, अभिभावक, माथिल्लो निकायबाट प्राप्त राय, सुझाव र सल्लाह तथा विद्यार्थीहरुको विचारलाई समेत मध्यनजर गरी आफूमाथि आएका समस्याहरुलाई समाधान गर्न सकेमा मात्र प्राचार्यको नेतृत्व शैली सार्थक हुने देखिन्छ ।

४.४ आर्थिक नेतृत्व प्रदान गर्दा सामना गरेका समस्या समाधानका उपायहरु

संस्थागत विद्यालयमा गरिएको नमुना अध्ययनको आधारमा प्राचार्यहरुले नेतृत्व सम्हाल्दा आफूलाई आई परेका समस्याहरुको समाधानका लागि निम्न अनुसारका उपायहरु अबलम्बन गर्नुपर्ने देखिन्छ ।

४.४.१ आर्थिक समस्याको समाधान

कुनै पनि विद्यालयको शैक्षिक स्तरलाई सुदृढ बनाउनका लागि आवश्यक पर्ने मानव संसाधनदेखि सम्पूर्ण शैक्षिक सामग्री, कक्षाकोठा व्यवस्थापन, खेल मैदान, शौचालय, खानेपानी, कम्पाउण्ड आदिका लागि आर्थिक पक्षले महत्वपूर्ण भूमिका निर्वाह गरेको हुन्छ । माथि उल्लेखित पक्षहरुमा सुधार गर्नका लागि हरेक विद्यालयहरु आर्थिक रुपमा सम्पन्न हुनुपर्ने देखिन्छ ।

विद्यालयमा हुने पठन पाठन क्रियाकलापलाई माथि उल्लेखित पक्षहरुले प्रत्यक्ष प्रभाव पारेका हुन्छन् । तसर्थ विद्यालयको आर्थिक पक्षलाई सबल र सक्षम बनाउन विद्यालयसँग सम्बन्धित पक्ष, अभिभावक, शेयर सदस्य, विद्यार्थी सङ्ख्या आदिसँग समन्वय गरी अगाडि बढ्नु पर्ने देखिन्छ । यसका लागि बेला बेलामा गोष्ठी आयोजना गर्ने यसमा विद्यालयको समस्या बताई यसलाई कसरी समाधान गर्न सकिन्छ भनी राय, सल्लाह, सुझाव लिई प्राचार्य अगाडि बढ्नुपर्ने देखिन्छ ।

४.४.२ प्रशासनिक समस्या र समाधानका उपायहरु

प्रशासकीय व्यक्तिको रुपमा प्राचार्य रहे पनि प्राचार्यको मात्र एकल प्रयासले संस्थाले प्रगति हासिल गर्न सक्दैन् । तसर्थ संस्थाले प्रगति गर्न त्यहाँ रहेका सबै व्यक्तिहरुमा संस्थाको प्रगतिप्रति सकारात्मक सोचका साथ काम गर्नुपर्ने हुन्छ । जसअनुसार विद्यालयका

प्राचार्यले सकारात्मक अभिप्रेरणा शैली एवम् स्वतन्त्र र निर्वाध शैलीलाई अपनाई आफ्ना शिक्षक तथा कर्मचारीहरुलाई आफ्नै ढङ्गबाट काम गर्ने सोच विचार गर्ने स्वतन्त्रता प्रदान गर्नु पर्ने हुन्छ ।

एकोहारो पेलान, निरंकुश शैली, आदेशात्मक निर्देशन, मै ठूलो हुँ भन्ने प्रवृत्ति छाडी संस्थाप्रति सबैलाई उत्तिकै अवसर र वातावरण मिलाउन सकेको खण्डमा सबैको मन र मस्तिष्कमा संस्थाप्रति माया, ममता जाग्दछ । जसबाट प्रशासक प्रशासकको रुपमा नरही सहयोगीको रुपमा रहेको सबैले महसुस गर्ने अवस्था सृजना हुन जान्छ । काम गर्दा प्रजातान्त्रिक, स्वतन्त्र वातावरण सृजना गरी गरिएको कार्यबाट यावत प्रशासनिक समस्यालाई समाधान गर्न मद्दत र सहयोग पुग्ने देखिन्छ ।

४.४.३ भौतिक समस्याको समाधानका उपायहरु

विद्यालयको शिक्षण सिकाई क्रियाकलापलाई अगाडि बढाउन भौतिक पक्षको ठूलो भूमिका हुन्छ । भौतिक पक्षको अभावमा शैक्षिक पक्षलाई अगाडि बढाउन सकिदैन । तसर्थ भौतिक पक्ष सबल र सक्षम बनाउन प्राचार्यको नेतृत्व शैलीले प्रभावकारी भूमिका खेलेको हुन्छ । भौतिक पक्ष सबल र सक्षम बनाउन विद्यालयको शेयर सदस्य, अभिभावक, विद्यालयलाई माया गर्ने संघ संस्था आदिसँग मित्रता गाँसी कार्य गर्न सकिएको खण्डमा विद्यालयको भौतिक समस्यालाई समाधान गर्न सकिन्छ । यसको साथै विद्यालय रहेको क्षेत्र वरिपरि बसोबास गर्ने सहयोगी, दानवीर, सेवाग्राही भावनाबाट अभिप्रेरित व्यक्तिहरुलाई सम्मान सत्कार गर्ने, उहाँहरुले गरेको सहयोगलाई विद्यालयमा शिलालेख बनाई सम्मान गर्ने, विद्यालयको वार्षिक उत्सवमा उहाँहरुलाई सम्मान कार्यक्रम अगाडि बढाउने यी आदि क्रियाकलापहरु गर्न सकेको खण्डमा विद्यालयको भौतिक समस्याको समाधान हुने देखिन्छ ।

४.४.४ अभिभावकहरुमा शिक्षा सम्बन्धी चेतना वृद्धि गराउने उपायहरु

विद्यार्थीहरुलाई उनीहरुका भावी जीवनमा शिक्षाले खेल्न सक्ने महत्वको बारेमा बुझाउन नसकिएको अवस्थामा विद्यार्थीहरु विद्यालय जानबाट टाढा हुन पुग्दछन् । यसमा अझै अभिभावकको भूमिका ठूलो हुने गर्दछ ।

जसको कारणले गर्दा घर दैलो अभियान गरी बच्चाबच्ची विद्यालयमा ल्याई भर्ना गरी पठन पाठन सुरु गरे पनि उनीहरुको अभिभावक यदि सचेत छैनन् भने विद्यालयले

लिने शिक्षण शुल्क, परीक्षा शुल्क, लाइब्रेरी शुल्क, ल्याब शुल्क, यी आदि समयमै नतिर्ने, विद्यार्थीहरुलाई उनका अभिभावकहरुले घरमा नै काम लगाइरहने, पढाईप्रतिको महत्वलाई नबुझिदिने, पढाईका लागि उपयुक्त वातावरणको व्यवस्था नमिलाई दिने, आफ्ना केटाकेटीहरुलाई निगरानी नराख्ने, बच्चाबच्ची गृहकार्य नगरी खेली रहेमा पनि त्यति वास्ता नगर्ने, आफ्ना बच्चाबच्चीको विद्यालयले लगाएको शुल्क समयमै नतिर्ने, बच्चाबच्ची विद्यालय जान छाडेमा पनि वास्ता नगर्ने जस्ता समस्याहरु देखा पर्ने हुदाँ यी अवस्थालाई सुधार गर्नका लागि अभिभावकको चेतनामा अभिवृद्धि हुनु आवश्यक देखिन्छ । अभिभावकको शैक्षिक स्तरलाई सुधार गर्न सकियो भने प्राचार्यको नेतृत्व शैली अर्न्तगत विद्यार्थी भर्नामा रहेका समस्यालाई न्यून गर्न सकिन्छ ।

४.४.५ शिक्षक, कर्मचारी व्यवस्थापनका उपायहरु

शिक्षालाई चेतनाको मार्ग, दिगो विकासको सोपान, कुनै पनि विकासको सशक्त माध्यम, समाज परिवर्तनको वाहक, मानवीय जनशक्ति उत्पादनको कारखाना एवम् सशक्तिकरणको संवाहक मानिन्छ । शिक्षाले गर्दा नै मानिसको सोचाईमा परिवर्तन आई संकीर्णता जस्ता व्यवहारमा परिवर्तन हुने, मनोवृत्तिमा परिवर्तन हुने, सामाजिक न्यायका कुरा बारे सोच्ने शक्तिको विकास हुन्छ । समुदायमा स्थापना भए कै विद्यालयको माध्यमबाट सामाजिक कुरीति, कुप्रथा आदिलाई हटाई उन्नत वैज्ञानिक समाजको विकास गर्न मद्दत पुग्दछ ।

यी आदि सम्पूर्ण कुराहरुलाई व्यवस्थित गर्ने जनशक्ति भनेको शिक्षक, कर्मचारी वर्ग भएकोले शिक्षक, कर्मचारी व्यवस्थापनमा विद्यालयका प्राचार्यले विशेष ध्यान दिनु आवश्यक हुन जान्छ । संस्थामा हाम्रो मान्छे भन्दा राम्रो मान्छेको प्रवेशमा प्राचार्यको नेतृत्वशैलीले महत्वपूर्ण भूमिका खेल्ने गर्दछ । यसको साथ साथै प्राचार्यले शिक्षक, कर्मचारीसँग संयुक्त बैठक राखी उनीहरुका कुराहरु सुन्ने र आफ्नो क्षमताले भ्याएसम्म त्यसलाई पूरा गर्ने र यदि आफ्नो क्षमताभन्दा माथिको समस्या रहेछ भने विद्यालय सञ्चालक समितिमा लगी आवश्यक र जायज मागहरु पूरा गर्ने फिडरको कन्टिन्जेन्सी सिद्धान्तका अनुसार प्राचार्य, शिक्षक तथा कर्मचारीहरु बीचको सम्बन्धको गुणस्तरले कार्य दक्षतामा वृद्धि हुन्छ भने व्यवस्थापक र कामदार बीच राम्रो सम्बन्ध भएन भने कार्य झन जटिल र उद्देश्यहीन हुन्छ ।

त्यसैले विभिन्न किसिमका दक्षता अभिवृद्धिमूलक प्याब्सन र एन प्याब्सनले आयोजना गर्ने तालिमहरुमा सहभागी गराउने, संस्थाका आम्दानीले भ्याएसम्म आकर्षक तलब समयमै उपलब्ध गराउने तर्फ पहल कदम अगाडि बढाउने, प्रजातान्त्रिक, खुल्ला शैली अवलम्बन गर्ने, शिक्षक कर्मचारीको पेशा सधैं धरासायी अवस्थामा राख्नु भन्दा त्यसलाई सेवा अवधिको आधारमा स्थायीत्व प्रदान गर्दै जानु यी आदि क्रियाकलापहरुलाई अगाडि बढाउन सकिएको खण्डमा शिक्षक, कर्मचारी व्यवस्थापन समस्याको रुपमा अगाडि नबढी सहयोगीको रुपमा अगाडि बढ्ने अवस्थाको सृजना हुन जान्छ । जसले प्राचार्यको नेतृत्व शैलीलाई सहयोग पुग्न जाने देखिन्छ ।

यसरी समग्रमा प्राचार्यको नेतृत्व शैली प्रदान गर्दा आईपरेका समस्याहरुको समाधानका लागि आर्थिक समस्याको समाधान, प्रशासनिक समस्या र समाधान, भौतिक समस्याको समाधान, अभिभावकहरुमा शिक्षा सम्बन्धी चेतनाको वृद्धि, शिक्षक कर्मचारी व्यवस्थापन आदि पक्षमा सुधार गर्न सकिएमा प्राचार्यको नेतृत्व शैलीलाई सुधार गर्न सकिने निष्कर्ष यस नमुना अध्ययनबाट प्राप्त भएको देखिन्छ ।

परिच्छेद पाँच : निष्कर्ष र सुझावहरु

५.१ निष्कर्ष

यस शोध अध्ययनबाट प्राचार्यको नेतृत्व शैली सम्बन्धमा निस्केको निष्कर्षलाई तल प्रस्तुत गरिएको छ । प्राचार्यले प्रभावकारी शैक्षणिक नेतृत्व प्रदान गर्न सक्यो भने विद्यालयको सम्पूर्ण पक्षको विकासमा सहयोग पुग्छ । विद्यालयको मियो भनेको नै प्राचार्य हो । नमूना अध्ययनको क्रममा छनौट भएका विद्यालयका प्राचार्यहरुमा देशको विद्यमान परिस्थिति तथा शैक्षिक नीतिको प्रभाव प्राचार्यको नेतृत्व शैलीमा परेको भए तापनि राजनैतिक हस्तक्षेपबाट भने प्राचार्यहरु मुक्त रहेका छन् ।

विद्यमान शैक्षिक नीति, आर्थिक अवस्था, भौतिक अवस्था, शिक्षक कर्मचारी व्यवस्थापन पक्षले प्राचार्यको नेतृत्व शैलीमा असर पारिरहेको देखिन्छ । यसका अतिरिक्त प्राचार्यको छनौट प्रक्रिया प्रभावकारी नहुनु, प्राचार्यहरुलाई दिइने तालिमहरु प्रभावकारी नहुनु, सरोकारवालाहरुको फितलो अनुगमन,प्राचार्यलाई बढी अधिकार प्रत्यायोजना हुनु र उचित मूल्याङ्कनको कमी जस्ता कारक तत्त्वहरुले प्राचार्यको नेतृत्व शैलीलाई प्रभावित पार्दछ ।

विद्यालयमा हुने शिक्षण सिकाई क्रियाकलापलाई प्रभावकारी बनाउनको लागि प्राचार्यलाई पहिलो सुपरीवेक्षण बनाएको पनि देखिन्छ । यसको लागि समय समयमा प्राचार्यको पेशागत सीप र क्षमता बढाउनका लागि तालिमको व्यवस्था गरिनु पर्दछ । शिक्षकहरुलाई पनि तालिम र पुनर्ताजगी तालिम दिइनु पर्दछ । जसले शिक्षण सिकाई क्रियाकलापलाई प्रत्यक्ष सहयोग पुऱ्याउने गर्दछ ।

विद्यालय भनेका समुदायका आवश्यकता परिपूर्ति गर्न स्थापित भएका संस्थाहरु हुन् । त्यसैले विद्यालयका सम्पूर्ण कार्यक्रम बारे बेला बेलामा समुदायलाई पनि सचेत गराउनु आवश्यक हुन्छ । यस कार्यले प्राचार्यको नेतृत्व शैली प्रभावकारी बन्न गई शैक्षिक गुणस्तरमा समेत वृद्धि हुन्छ । यसको साथै प्राचार्य शिक्षक भन्दा धेरै अनुभवी, तालिम प्राप्त व्यक्ति हुनुपर्छ किन कि उसमा नै विद्यालयको सम्पूर्ण गतिविधि निर्भर हुने गर्दछ । यसको लागि प्राचार्यलाई पनि माथिल्लो निकायबाट नियमित रुपमा सुपरीवेक्षण गरिनुपर्छ । प्राचार्यको नेतृत्व शैली विद्यालयको सम्पूर्ण पक्षको प्रतिनिधित्व क्षमता हो । शैक्षिक सामग्री, पुस्तकालय, खेलकुद सामग्री, पाठ्यपुस्तक, यातायातका साधन, सफा शौचालय, उपयुक्त

कक्षाकोठा भएमा मात्र शिक्षाको गुणस्तर बढाउन सहयोग पुग्दछ । जसका लागि शेयर सदस्यहरु, संस्थापक व्यक्तिहरुले चिन्तन गर्नुपर्ने देखिन्छ ।

अध्ययन क्षेत्रमा छनौटमा परेका विद्यालयको मूल्याङ्कनका साधनको रुपमा लिखित, मौखिक, प्रयोगात्मक, निरन्तर मूल्याङ्कन जस्ता परीक्षाका साधनहरुको प्रयोग गर्ने गरेको देखिन्छ । विद्यालयले अभिभावकको रोहवरमा नै प्रगति विवरण कार्ड, उत्तर पुस्तिका मार्फत विद्यार्थीको नतिजा विद्यार्थी एवम् अभिभावकलाई जानकारी गराउने गरेको पाईन्छ ।

अध्ययन क्षेत्रमा छनौटमा परेका विद्यालयका प्राचार्यहरु प्रतिस्प्रर्धाबाट भन्दा पनि शेयर होल्डरहरुबाट, संस्थापक सदस्यहरुका हैसियतबाट छनौटमा परेका छन् । उनीहरुलाई विद्यालय सञ्चालक समितिले पूर्ण अधिकार प्रत्यायोजन गरेका छन् । जसबाट उनीहरुको क्रियाकलाप निरंकुश वा मिचाह प्रवृत्ति हावी भएको देखिन्छ । शिक्षक तथा कर्मचारीहरुको हेराईमा शिक्षक, कर्मचारीप्रति गर्ने व्यवहार प्रजातान्त्रिक देखिदैन ।

प्राचार्यको व्यवहार निरङ्कुश वा मिचाह व्यवहार छ । यसलाई परिवर्तन गरी प्रजातान्त्रिक आचरण, व्यवहार अबलम्बन गरिनु पर्ने सोचाईको विकास भएको पाइयो भने विद्यार्थी र अभिभावकको हकमा प्राचार्य अझै बढी विद्यालयमा खटिनुपर्ने, कक्षा अनुगमनमा बढी लागी पर्नुपर्ने, विद्यार्थी अनुशासनमा बढी जोड दिनुपर्ने सोचाई रहेको पाइयो । लगानी कर्ता वा शेयरहोल्डरहरुको सोचाईमा प्राचार्य अझै बढी विद्यालयमा खटी विद्यार्थी अनुशासन र अभिभावक भेटघाटलाई तीव्र पारी विद्यालयमा विद्यार्थी सङ्ख्या बढाइनुपर्ने उनीहरुको सोचाई रहेको पाइयो ।

प्राचार्यको नेतृत्व शैलीलाई प्रभाव पार्ने तत्वहरु अन्र्तगत शेयर सदस्य र विद्यालय सञ्चालक समितिले प्राचार्यलाई बढी अधिकार प्रत्यायोजन गर्नु, माथिल्लो निकायबाट विद्यालयको मूल्याङ्कन र अनुगमनको अभाव हुनु जस्ता पक्षहरु देखिन्छन् । प्राचार्यलाई बढी अधिकार प्रत्यायोजन गरेको कारणबाट प्राचार्यले निरङकुश शैली, पेलाह प्रवृत्ति हावी रहेको देखिन्छ । त्यस्तै गरी शिक्षकसँग सम्बन्धित तत्वहरुले पनि प्राचार्यको नेतृत्व शैलीलाई प्रभाव पारेको देखिन्छ । त्यस्ता तत्वहरु अन्तर्गत शिक्षकसँग पेशागत ज्ञान सीपको अभाव, शिक्षकहरुसँगको सहसम्बन्ध, इमान्दारिताको कमी, प्रजातान्त्रिक मूल्य र मान्यताको अभाव, समाजसँग समायोजनको अभाव इत्यादि । त्यस्तै विद्यालयको आर्थिक एवम् भौतिक पक्षहरुले पनि प्राचार्यको नेतृत्व शैलीलाई प्रभाव पारेको पाईन्छ । जस्तै : दरबन्दीको कमी,

भौतिक सुविधा अन्तर्गत कक्षाकोठा सागुँरो हुनु, शौचालय, पुस्तकालय, प्रयोगशाला, खेलमैदान र शैक्षिक सामग्रीको अवस्था दयनीय रहेको पाईन्छ । त्यस्तै गरी प्राचार्यहरुलाई पनि तालिमको व्यवस्था गरी कक्षा अवलोकन, निरीक्षण, पृष्ठपोषण, सुझाव र परामर्श दिन सक्ने क्षमतावान बनाउनु पर्ने देखिन्छ ।

नमूना अध्ययनको क्रममा प्राचार्यको नेतृत्व शैलीलाई प्रभावकारी रुपमा अगाडि बढाउनको लागि प्राचार्यले प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली अवलम्बन गर्नुपर्ने, प्राचार्य नियुक्तिमा टिके प्रथा अन्त्य गरी प्रतिस्प्रर्धाबाट प्राचार्य नियुक्ति गरिनुपर्ने साथै सामुहिक छलफल गरी निर्णय प्रक्रिया पनि सामुहिक नै गर्नुपर्ने देखिन्छ । यसरी यी पक्षमा सुधार गर्न सकिएमा शैक्षिक गुणस्तरलाई वृद्धि गरी प्राचार्यको नेतृत्व शैलीलाई प्रभावकारी तुल्याउन सकिने निष्कर्ष निकालिएको छ ।

५.२ सुझावहरु

सुझाव भन्नाले ग्रहण गर्न योग्य हुनाको भाव वा अवस्था उपयोगिता भन्ने बुझिन्छ । संस्थागत विद्यालयका प्राचार्यहरुको नेतृत्व शैली शीर्षकको यस अध्ययनबाट प्राप्त नतिजाको आधारमा केन्द्रीय तह, कार्यान्वयन तह र अनुसन्धान तहका लागि निम्न सुझावहरु प्रस्तुत गरिएको छ ।

५.३ नीतिगत तह

प्राचार्यको नेतृत्व शैलीलाई चुस्त, दुरुस्त, सबल, सुदृढ एवम् प्रभावकारी बनाउनका लागि सरोकारवालाहरुको कार्य विभाजन, अधिकार प्रत्यायोजन स्पष्ट रुपमा गरी अगाडि बढ्न सक्ने वातावरणको सृजना गर्न अभिप्रेरित गर्नेछ । संस्थागत विद्यालयमा शेयर सदस्यहरु र संस्थापकको गहन जिम्मेवारी हुदाँ हुदै पनि प्राचार्य नियुक्तिमा प्रतिस्पर्धात्मक ढङ्गबाट गर्न सकिएमा प्राचार्यको भूमिका प्रजातान्त्रिक र संस्थाको शैक्षिक, प्रशासनिक, व्यवस्थापकीय अवस्था अझै मजबुत हुने देखिन्छ ।

प्राचार्यको क्षमता विकासका लागि समय समयमा शिक्षा मन्त्रालय वा विभागबाट छोटो तथा लामो अवधिको तालिमको व्यवस्था गर्नुपर्ने देखिन्छ । प्राचार्यको नेतृत्व शैलीलाई प्रभावकारी बनाउन विद्यालय निरीक्षक तथा स्रोतव्यक्तिहरुले आवश्यकताअनुसार राय, सल्लाह र सुझाव दिनुपर्ने देखिन्छ । प्राचार्य र शिक्षकको क्षमता अभिवृद्धि गर्न देशभित्र तथा

बाहिर समय सापेक्ष अध्ययन भ्रमणको व्यवस्था गरिनु पर्ने सान्दर्भिक देखिन्छ । शेयर सदस्य, अभिभावक र विद्यालयसँग सरोकार राख्ने सरोकारवालाहरुको बीच विद्यालयलाई कसरी अगाडि बढाउन सकिन्छ भन्ने सम्बन्धमा बेला बेलामा छलफल, गोष्ठी र अर्न्तक्रिया कार्यक्रमहरु सञ्चालन गरी अगाडि बढनु पर्ने देखिन्छ ।

शिक्षकहरुको पेशागत सुरक्षाको ग्यारेन्टी गर्नका निम्ति पनि सहकारी तवरबाट नै सञ्चयकोषको सुविधा दिन सकिने वातावरण तय गर्नुपर्छ । अध्ययनको क्रममा रहेका संस्थागत विद्यालयको केही वर्षको प्रवेशिका परीक्षाको नतिजालाई अध्ययन गर्दा सन्तोषजनक रहेता पनि विद्यार्थी मूल्याङ्कन पश्चात् उनीहरुको उपलब्धी स्तरलाई लेखाजोखा गरी सम्बन्धित विषय शिक्षकलाई पुरस्कार वा दण्डको परीधिभित्र ल्याउन स्पष्ट नीति नियम बनाई कार्यान्वयन गर्न सके विद्यार्थी उपलब्धिस्तर बढ्न गई शैक्षिक क्षतिलाई न्यूनीकरण गर्न सकिने कुरालाई उजागर गर्नेछ ।

विद्यार्थी मूल्याङ्कन, परीक्षा प्रणाली, छात्रवृत्ति वितरण शिक्षकको तलब भत्ता, विद्यालयद्वारा निर्धारण गरिने विभिन्न किसिमका शूल्कहरु, पाठ्यपुस्तक आदिको बारेमा सम्बन्धित निकायले समय र परिस्थिति अनुसार स्पष्ट नीतिहरु निर्माण गरी विद्यालयहरुलाई जानकारी गराई एकरुपता ल्याउनु पर्ने देखिन्छ । साथै संस्थागत विद्यालयमा देखिने व्यक्तिवादी सोच, चिन्तनलाई सम्बन्धित निकायले नीतिगत रुपमै अन्त्य गरी एकरुपता ल्याउनु पर्ने देखिन्छ । यसको साथसाथै विद्यालयमा शिक्षकहरुको कार्यभार नीतिगत रुपमा नै निश्चित गरिनुपर्दछ । शिक्षकहरुलाई अत्यन्तै चाप हुने गरेर कार्यभार थुपार्दा पनि शिक्षण सिकाई क्रियाकलाप प्रभावकारी बन्न सक्दैन ।

५.३.१ कार्यान्वयन तह

प्राचार्यले आफ्नो काम, कर्तव्य र अधिकारलाई शिक्षा नियमावलीमा भएको व्यवस्थाअनुसार प्रयोग गर्न सक्नुपर्छ । विद्यालयको शैक्षिक वातावरणलाई अझ मर्यादित र पूर्ण अनुशासित बनाउन प्राचार्यले शिक्षक, विद्यार्थी, विद्यालय व्यवस्थापन समिति, शेयर सदस्य, अभिभावकसँगको सम्बन्धलाई सुमधुर गराई अझ निरन्तरता दिनुपर्ने देखिन्छ । शैक्षिक योजनाको निमार्ण र प्रयोगबाट मात्र शिक्षाको गुणस्तर वृद्धि गर्न सकिन्छ । त्यसैले प्राचार्यले निमार्ण गर्ने योजना तथा अन्य शिक्षकहरुद्वारा निर्माण गरिने योजनाहरुको निर्माण गर्न लगाई कार्यान्वयन गर्नुपर्ने देखिन्छ । जसले गर्दा प्राचार्यको नेतृत्व शैली विकास हुन गई

शिक्षण सिकाईमा सुधार आउने छ । शिक्षण सिकाई क्रियाकलाप सुधार गर्न र शिक्षण सिकाईलाई सहज बनाउन प्राचार्यलाई गरिने कक्षा अवलोकन, निरीक्षण, पृष्ठपोषण, नमूना कक्षा प्रदर्शन जस्ता कार्य गरी आवश्यकता अनुसार सुझाव, सल्लाह र परामर्श दिई शिक्षण सिकाई क्रियाकलापलाई सुधार गर्न महत्वपूर्ण भूमिका निर्वाह गर्नुपर्ने देखिन्छ ।

विद्यालय समुदाय हो समुदायको विद्यालयको हो भन्ने भावनामा आधारित भई विद्यालयको शैक्षिक गुणस्तर वृद्धि गर्न समय समयमा अभिभावक भेला, शेयर सदस्यहरुको भेला, सेमिनार, गोष्ठी र सचेतनामूलक कार्यक्रम समुदाय र विद्यालयबीच गर्नका लागि प्राचार्यले विशेष ध्यान दिनुपर्ने देखिन्छ । यसरी सञ्चालन गरिने अर्न्तक्रिया, छलफल, सेमिनार तथा गोष्ठीबाट प्राप्त सुझाव र सल्लाहलाई प्राचार्यले आवश्यकता अनुसार कार्यान्वयन गरिनु पर्दछ ।

प्राचार्य, शिक्षक र विद्यार्थी सबैको त्रिकोणात्मक सहयोगात्मक भावनाको विकास मार्फत एक अर्काको समस्यालाई बुझेर समाधानका उपायका बारेमा छलफल तथा अर्न्तक्रिया गर्ने गरिएमा प्राचार्यको नेतृत्व शैलीमा सुधार आउने देखिन्छ । कुनै पनि कुराको निर्णय गर्दा प्राचार्यले एक्लै नगरी सहभागितामूलक निर्णय प्रक्रियालाई कार्यान्वयन गर्नुपर्ने देखिन्छ । विद्यालयमा सञ्चालन हुने अतिरिक्त क्रियाकलापलाई व्यवस्थित र मर्यादित ढङ्गबाट शिक्षकहरुलाई जिम्मेवारी दिई विद्यार्थीको सक्रियतामा सञ्चालन गर्नुपर्ने हुन्छ । प्राचार्यले विद्यालयको लागि आर्थिक श्रोत जुटाउँदा सरोकारवालाहरु सबैसँग सरसल्लाह समन्वय गरी अगाडि बढ्नुपर्ने हुन्छ ।

विद्यालयको वातावरण पूर्ण अनुशासित बनाउन प्राचार्य, शिक्षक, विद्यार्थी, शेयर सदस्य र अभिभावक निरन्तर प्रयत्नशील रहनुपर्छ । विद्यार्थीहरु विद्यालय हाताभित्र र शिक्षकको नजर अगाडि मात्र अनुशासित बन्ने तर नजर पछाडि अनियन्त्रित हुने हुँदा विद्यार्थीहरुलाई हृदयदेखि नै आत्मसाथ हुने गरी शिक्षा दिन आवश्यक छ । विद्यालय निरीक्षक तथा श्रोत व्यक्तिहरुले विद्यालयको निरीक्षण, अनुगमन र मूल्याङ्कन निरन्तर गर्नुपर्दछ ।

शिक्षकहरुका कक्षाहरु समय समयमा अवलोकन गरी पृष्ठपोषण दिने गर्नुपर्दछ । प्राचार्यले शिक्षकहरुलाई बढी परीक्षामुखी शिक्षण गर्न लगाउने, प्रश्नपत्र निमार्ण तथा कपी जाँच्ने कामको बोझ थप्ने भन्दा पनि नयाँ खालको मूल्याङ्कन प्रविधिहरु अपनाउने, कक्षाको कार्यभार घटाएर भए पनि शिक्षकहरुलाई विद्यार्थीको हृदय परिवर्तन हुने किसिमको शिक्षा

दिने गर्न सकेको खण्डमा राम्रो हुने देखिन्छ । अबको नेतृत्वले विद्यार्थीलाई शिक्षण गर्दा हृदयदेखि नै आत्मसाथ हुने गरी सोही अनुरुप शिक्षण गर्नुपर्ने देखिन्छ । पाठ्यक्रम मुखी सिकाई भन्दा पनि अवधारणामुखी सिकाईमा जोड दिनुपर्ने, विद्यार्थीले सिकेका कुरा समय सान्दर्भिक हुनुपर्ने, परीक्षाद्वारा मात्रै नभइकन अत्याधुनिक मूल्याङ्कन प्रविधि अपनाई विद्यार्थीको मूल्याङ्कन गर्नुपर्ने जस्ता कुरामा ध्यान दिनुपर्ने देखिन्छ । विद्यार्थीलाई खाँली भाँडा सम्फेर पानी खन्याउने होइन की उनीहरुलाई सुन्दर फूल सम्फेर त्यसलाई फूल्न, फल्न र फैलन दिई सुन्दर फूलबारी बनाउने तर्फ ध्यान दिनुपर्ने हुन्छ ।

प्राचार्य आफ्नो नेतृत्व शैलीलाई प्रभावकारी गराउन आफू विषय वस्तुमा दक्ष, अध्ययनशील, इमान्दार, सहयोगी, समाजसँग समायोजन क्षमता भएको, कर्तव्यनिष्ठ, प्रजातान्त्रिक र समयको माग अनुसार परिवर्तनशील हुनुपर्ने देखिन्छ । यसरी राष्ट्रले निर्माण गरेको नीति नियमहरुको कार्यान्वयन भए नभएको जानकारी लिन सम्बधित निकायले पनि विशेष निगरानी, अनुगमन राख्नुपर्ने देखिन्छ ।

जिल्ला शिक्षा कार्यालय, प्याब्सन, एन प्याब्सन विद्यालयका लागि स्थानीय तहको सबैभन्दा नजिकको शैक्षिक प्रशासनिक इकाइ हो । प्रशासनलाई बढी प्रभावकारी र सक्षम बनाउन केन्द्रले स्थानीय तहलाई अनुगमन र सुपरीवेक्षण गर्ने दायित्व सुम्पिएको हुनाले नियमित रुपमा विद्यालय निरीक्षक, श्रोतव्यक्ति वा अधिकार प्राप्त व्यक्तिबाट विद्यालयको अनुगमन र मूल्याङ्कन गराउनु पर्छ । जसबाट प्राचार्यको नेतृत्व शैलीलाई थप सक्षम बनाउने गर्दछ । यसको साथ साथै जिल्ला शिक्षा कार्यालय, प्याब्सन, एन प्याब्सनले प्रशासनिक अनुगमन र सुपरीवेक्षण मात्र नगरी शिक्षण सिकाईमा सुधार ल्याउन र प्राचार्यलाई पृष्ठपोषण प्रदान गर्न नियमित रुपले शैक्षणिक सुपरीवेक्षणमा बढी ध्यान केन्द्रित गर्नुपर्ने देखिन्छ ।

५.३.२ अनुसन्धान तह

यस अध्ययनको क्रममा समेट्न नसकिएका र अबको अनुसन्धानले समेट्नु पर्ने पक्षलाई यहाँ उल्लेख गरिएको छ जसलाई यसप्रकार व्यक्त गर्न सकिन्छ ।

विद्यालयको शैक्षिक गुणस्तरलाई स्तरीय बनाउनका लागि कति र कुन समयमा पाठ्यपुस्तक, पाठ्यक्रम, शैक्षिक सामग्री, शिक्षक निर्देशिका आवश्यकता पर्ने हो सो को बारेमा शैक्षिक सत्र सुरु हुनु भन्दा छ महिना पहिला नै आवश्यकता अनुसार अनुसन्धान गरी

तथ्याङ्क उपलब्ध गराउनुपर्ने देखिन्छ । संस्थागत विद्यालयमा विद्यार्थीहरु शिक्षक, प्राचार्यको अगाडि असल बन्ने तर आँखा छल्न पाए पछि उदण्ड स्वभाव देखाई हाल्ने प्रवृत्ति भएको कारणले गर्दा अबको अनुसन्धानमा बालकको स्वभावको मनोवैज्ञानिक अध्ययन गर्नु पनि सान्दर्भिक हुन्छ ।

प्राचार्यको नेतृत्व शैलीलाई सक्षम तुल्याउन प्राचार्यलाई के कस्ता पेशागत तालिमको अत्यावश्यक पर्छ । सो को बारेमा पनि अध्ययन अनुसन्धान गर्नु उपयुक्त हुन्छ । संस्थागत विद्यालयका प्राय जसो प्राचार्यहरु संस्थापक सदस्य वा शेयर सदस्यबाट नै चयन गरिन्छ न कि प्रतिस्पर्धात्मक तरिकाबाट यसको पछाडि लुकेको सत्य तथ्य कुरा के हो अबको अनुसन्धानमा अध्ययनको शीर्षक बनाइनु उपयुक्त हुन्छ । वर्तमान परिपेक्ष्यमा विद्यार्थीहरु माध्यमिक तहमा पुगेपछि शिक्षक, प्रशासन र अभिभावक सबै पक्ष प्रवेशिका परीक्षामुखी भई मात्रै विषय वस्तुको उच्च ज्ञान दिलाउने उद्देश्यले विद्यार्थीलाई पठन पाठनमा मात्रै जोड दिने तर उसको संवेगात्मक, भावानात्मक विकास तर्फ ध्यान नदिने कारणले विद्यार्थीहरु मुटु नभएको अपाङ्ग अर्थात यन्त्र मानव जस्तै बनेका छन् ।

तसर्थ अबको अध्ययनमा माध्यमिक तहमा विद्यार्थीको संवेगात्मक, भावानात्मक विकासको निम्ति शिक्षण विधि शीर्षकलाई अध्ययन गर्नु उपयुक्त हुन्छ । प्राचार्यको नेतृत्व शैलीलाई प्रभाव पार्ने महत्वपूर्ण पक्ष आर्थिक पक्ष र त्यसको पारदर्शी किसिमबाट व्यवस्थापनको बारेमा अध्ययन गर्नुपर्ने देखिन्छ । विद्यालयको प्राचार्यको नेतृत्व शैलीको अध्ययन गर्दा त्यसको सेवा क्षेत्रको सामाजिक, सांस्कृतिक अवस्थाको पनि अध्ययन गर्नुपर्ने देखिन्छ ।

विद्यालयको नेतृत्व गर्ने व्यक्तिमा शिक्षक, विद्यार्थी, अभिभावक एवम् सरोकारवालाको मनोविज्ञानको ज्ञान हुनु आवश्यक हुन्छ । तसर्थ अबको अनुसन्धानमा सरोकारवालाको व्यवहारको अध्ययन गर्नु पनि सान्दर्भिक हुन्छ । अध्ययन अनुसन्धानसँग सम्बद्ध निकायहरुले पनि यस शीर्षकमा अध्ययन अनुसन्धान गर्न भावी अनुसन्धानकर्ताहरुलाई थप प्रोत्साहित गर्नुपर्ने देखिन्छ ।

सन्दर्भ सूची

अधिकारी, फणिन्द्र प्रसाद (२०६८), *विद्यालयको शैक्षणिक व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको भूमिका अप्रकाशित शोधपत्र,* पृथ्वीनारायण क्याम्पस, पोखरा कास्की ।

कोइराला, विद्यानाथ र श्रेष्ठ, चन्द्र बहादुर (२०६७), मा उदृत क्यामवेल (१९६८), *शैक्षिक व्यवस्थापन र संगठनात्मक व्यवहार काठमाडौं* : रत्न पुस्तक भण्डार ।

गुराँगाई, पुण्यमाया (२०५८), *प्राथमिक विद्यालदयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैली,* कीर्तिपुर काठमाडौं ।

गौतम, भवनाथ (२०६९), *प्रधानाध्यापकको शैक्षणिक नेतृत्व शैली अप्रकाशित शोधपत्र,* आदिकवि भानुभक्त क्याम्पस, दमौली तनहुँ ।

ढकाल, सीता कुमारी (२०६९), *विद्यालयमा शैक्षणिक सुधारको व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको भूमिका अप्रकाशित शोधपत्र* महेन्द्ररत्न क्याम्पस, ताहचल काठमाडौं ।

ढकाल, सुदर्शन (२०६१), *माध्यमिक विद्यालयको शिक्षण सिकाई सुधारमा प्रधानाध्यापकको भूमिका एक अध्ययन अप्रकाशित शोधपत्र,* महेन्द्ररत्न क्याम्पस, ताहचल काडमाडौं ।

शर्मा, केशु (२०६७), *विद्यालय व्यवस्थापनमा नेतृत्वको प्रभाव अप्रकाशित शोधपत्र* पृथ्वीनारायण क्याम्पस, पोखरा कास्की ।

शर्मा, महाश्रम (२०६३) *विद्यालयको व्यवस्थापनमा समुदायको सहभागिता, वर्तमान चुनौती र भावी सम्भावना, भक्तपुर* : शैक्षिक सूचना सँगालो २०६५ सानोठिमी भक्तपुर ।

अनुसूची : एक

संस्थागत विद्यालयका प्राचार्यहरुको नेतृत्व शैली

छनोटमा परेका सम्बन्धित विद्यालय र व्यक्तिहरुको विवरण

क.स.	विद्यालयको नाम	छनोटमा परेका सम्बन्धित व्यक्तिहरु
१	श्री तनहुँ ड्रिमल्याण्ड एकेडेमी बोर्डिङ्ग स्कूल	प्राचार्य श्री विमल खत्री वि.व्य.स. अध्यक्ष श्री महेश खत्री शिक्षक श्री अनिता हड्खले विद्यार्थी श्री मिलन सापकोटा
२	श्री मनासलु आ.मा.वि.	प्राचार्य श्री हरिचन्द्र अधिकारी वि.व्य.स. अध्यक्ष श्री पदम ब. अधिकारी शिक्षक श्री पवन कार्की विद्यार्थी श्री पूजा थापा
३	श्री दिपशिखा वोर्डिङ्ग स्कूल	प्राचार्य श्री केवल प्रसाई वि.व्य.स. अध्यक्ष श्री राममणी धिताल शिक्षक श्री रसमन कुमार श्रेष्ठ विद्यार्थी श्री पुजन परियार
४	श्री नोट्रेड्याम उ.मा.वि.	प्राचार्य श्री सिष्टर इभान्जीला वि.व्य.स. अध्यक्ष श्री विक्रम पिया शिक्षक श्री लक्ष्मी गौतम विद्यार्थी श्री प्रेरणा भट्टराई

अनुसूची : दुई

संस्थागत विद्यालयका प्राचार्यको नेतृत्व शैली

वि.व्य.स. अध्यक्षका लागि अन्तरवार्ता प्रश्नावली

जिल्ला : तनहुँ   गा.वि.स. ⁄ न.पा.   मिति :

प्राचार्यको नाम :   शैक्षिक योग्यता :

विद्यालयको नाम :   अनुभव वर्ष :

ठेगाना :

१) प्राचार्यहरुलाई कार्यको जिम्मा कसरी दिनुहुन्छ ?

....

....

२) प्राचार्यहरुको भूमिका कस्ता कस्ता क्षेत्रमा रहने गर्दछन् ?

....

....

३) तपाई शैक्षणिक सुधारको व्यवस्थापनमा प्राचार्यको भूमिकाप्रति सन्तुष्ट हुनुहुन्छ ?

....

....

४) तपाईको विचारमा प्राचार्यको नेतृत्व शैलीलाई प्रभाव पार्ने पक्षहरु के के होलान् ?

....

....

५) विद्यालयको नेतृत्व लिनु भएका प्राचार्यलाई तपाई कुनै सुझाव र सल्लाह दिन चाहनुहुन्छ कि ?

....

....

६) तपाईको विचारमा प्राचार्यले कुन पक्षको विकासमा बढी जोड दिनुपर्छ ?

क) भौतिक   ख) शैक्षिक

७) प्राचार्य र शिक्षकको कार्य मूल्याङ्कन कसरी गर्नुहुन्छ ?

....

....

८) शैक्षणिक व्यवस्थापन प्रभावकारी बनाउन प्राचार्यको भूमिकामा सुधार गर्न के के गर्नुपर्ला ?

....

....

९) प्राचार्यको उपस्थिति विद्यालयमा कत्तिको नियमित पाउनुभएको छ ?

....

....

१०) प्राचार्यको नेतृत्व शैलीको कारणबाट विद्यालय र समुदायमा कस्तो प्रभाव परेको अनुभव गर्नुभएको छ ?

....

....

"सहयोगको लागि धन्यवाद" !

अनुसूची : तिन

संस्थागत विद्यालयका प्राचार्यको नेतृत्व शैली

विद्यालयका प्राचार्यको लागि प्रश्नावली

जिल्ला : तनहुँ　　　　गा.वि.स. ⁄ न.पा.　　　　मिति :

प्राचार्यको नाम :　　　　शैक्षिक योग्यता :

विद्यालयको नाम :　　　　अनुभव वर्ष :

ठेगाना :

तलका प्रश्नहरुमा उपर्युक्त विचार दिई सहयोग गरिदिनु हुन अनुरोध गर्दछु ।

१) प्राचार्य भई नेतृत्व समाल्नु भएको कति वर्ष भयो ?

....

....

२) प्रत्येक वर्ष विद्यालयको वार्षिक कार्ययोजना निर्माण गर्ने गर्नु भएको छ ?

क) छ ☐　　ख) छैन ☐

३) विद्यालयको प्राचार्य भएपछि विद्यालयको भौतिक, शैक्षिक र प्रशासनिक सबै पक्षलाई हेर्नुपर्ने हुन्छ, समयलाई कसरी व्यवस्थापन गर्ने गर्नु भएको छ ?

....

....

४) तपाईको विद्यालयमा आवश्यक शैक्षिक सामग्रीहरु उपलब्ध छन् ?

....

....

५) प्राचार्यको हैसियतबाट तपाईले शिक्षकहरुको कक्षा अवलोकन गर्नु भएको छ ?

क) छ ☐　　ख) छैन ☐

६) तपाईले शिक्षकहरुको कक्षा अवलोकन गर्नु भएको छ भने अवलोकन पश्चात् शिक्षकलाई पृष्ठपोषण दिनु भएको छ ?

क) छ ☐　　ख) छैन ☐

७) वार्षिक न्यूनतम् पढाई सञ्चालन हुनुपर्ने दिन नपुगेमा वैकल्पिक व्यवस्था के गर्नु भएको छ ?

....

....

८) विभिन्न अतिरिक्त क्रियाकलापमा शिक्षक तथा विद्यार्थीको सक्रियता कस्तो रहेको पाउनुहुन्छ ?

....

....

९) शिक्षकहरुको अनुपस्थितिमा खाली हुन आउने पिरियडहरुलाई कसरी सञ्चालन गर्ने गर्नुभएको छ ?

....

....

१०) विद्यार्थीहरुको परीक्षा सम्बन्धी नतिजालाई अभिभावकहरु समक्ष कसरी जानकारी गराउने गर्नुभएको छ ?

....

....

११) प्राचार्यको नेतृत्व शैली के कारणले बढी शक्तिशाली बन्न सक्छ ?

क) पारदर्शीता ख) नैतिकता

ग) योग्यता घ) नियम कानुनको पालना

१२) तपाई प्राचार्य भएपछि विद्यालयको कुन कुन पक्षमा सुधार भएको पाउनुभएको छ ?

....

....

१३) विद्यालयको प्राचार्य भई काम गरी रहेको समयमा तपाईलाई कुनै समस्या आइपरेमा त्यसलाई कसरी समाधान गर्ने तर्फ लाग्नु हुन्छ ?

....

....

१४) संस्थागत निर्णय कसरी लिने गर्नु भएको छ ?

क) बैठक बसेर   ख) एक्लै

१५) शिक्षक व्यवस्थापन कसरी गर्नुहुन्छ ?

....

....

१६) विद्यार्थी, शिक्षक र अभिभावक अन्तरक्रिया कति-कति समयमा गर्नुहुन्छ ?

....

....

"सहयोगको लागि धन्यवाद" !

अनुसूची : चार

संस्थागत विद्यालयका प्राचार्यको नेतृत्व शैली

शिक्षकका लागि प्रश्नावली

जिल्ला : तनहुँ गा.वि.स. / न.पा. मिति :

प्राचार्यको नाम : शैक्षिक योग्यता :

विद्यालयको नाम : अनुभव वर्ष :

ठेगाना :

तलका प्रश्नहरु उपर्युक्त विचार दिई सहयोग गरिदिनुहुन अनुरोध गर्दछु ।

१) तपाईले यस विद्यालयमा प्रतिस्पर्धाबाट वा व्यक्तिगत सम्पर्कबाट कसरी प्रवेश गर्नु भयो ?

....

....

२) तपाईको विद्यालयमा प्राचार्यबाट तपाईलाई शिक्षण सिकाई प्रक्रियामा प्रोत्साहन गर्ने कार्य हुन्छ कि हुदैन ? यदि हुन्छ भने के के हुन्छ ?

....

....

३) तपाईको विद्यालयमा प्राचार्य पढाईप्रति कतिको लगनशील रहेको पाउनुहुन्छ ?

....

....

४) विद्यालयको शैक्षिक गुणस्तर राम्रो बनाउन प्राचार्यले के कस्ता कामहरु गर्नुपर्ला ?

....

....

५) तपाईको विद्यालयको प्राचार्यको प्रभाव समुदायमा कस्तो रहेको पाउनुहुन्छ ?

....

....

६) तपाइलाई कस्ता अवस्थामा विद्यालयमा काम गर्न गाह्रो भएको महसुस हुन्छ ?

....

....

७) एउटा विद्यालयको असल प्राचार्यमा नेतृत्व शैली सम्बन्धी के कस्ता गुणहरु हुनु आवश्यक छ ?

....

....

८) तपाईको विद्यालयमा सिकाई वातावरण निमार्णमा प्राचार्यको भूमिका कस्ता पाउनुभएको छ ?

....

....

९) तपाईको विद्यालयमा प्राचार्यले समेट्न नसकेका केही पक्ष देख्नुहुन्छ ?

....

....

१०) तपाईको विद्यालयका प्राचार्यको नेतृत्व शैली प्रजातान्त्रिक छ वा निरङ्कुश छ ।

....

....

११) तपाईको विद्यालयमा शैक्षिकस्तर उकास्नको लागि प्राचार्यले बेला बेलामा बैठक राख्ने गर्नुहुन्छ वा हुदैन् ?

....

....

१२) विद्यालयमा राखिने बैठकमा तपाईहरुलाई समावेश गरिन्छ वा गरिदैन ?

....

....

१३) तपाईको विद्यालयमा कमजोर तथा समस्यामूलक विद्यार्थीका लागि के व्यवस्था छ ?

....

....

१४) प्रभावकारी शिक्षण गर्नका लागि प्राचार्यबाट के कस्ता उत्प्रेरणा जगाउने कार्य भएका छन् ?

………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………

१५) तपाईको विद्यालयमा प्राचार्यबाट बेला बेलामा कक्षा निरीक्षण र अवलोकन हुने गरेको छ ?

………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………

१६) निरीक्षण गरिन्छ भने निरीक्षण पश्चात् प्राचार्यबाट प्राप्त सुझावहरु के कस्ता छन् ?

………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………

१७) शिक्षण सिकाई क्रियाकलाप प्रभावकारी बनाउन प्राचार्यको भूमिकामा सुधार गर्न के के गर्नुपर्ला ?

………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………

१८) तपाईको विद्यालयमा आइपरेका तत्कालीन समस्यालाई प्राचार्यले कसरी समाधान गर्नुहुन्छ ?

………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………

१९) प्राचार्यको नेतृत्व शैलीप्रति अभिभावकको धारणा कस्तो रहेको पाउनुभएको छ ?

………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………

२०) विद्यालयमा सञ्चालन हुने अतिरिक्त क्रियाकलापहरुमा प्राचार्यको नेतृत्व कस्तो रहेको पाउनुभएको छ ?

………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………

२१) शिक्षण सिकाई क्रियाकलापलाई लिएर शिक्षक, विद्यार्थी र अभिभावकबीच अन्तरक्रिया कार्यक्रमहरु प्राचार्यले बेला बेलामा सञ्चालन गर्ने गर्नु भएको छ ?

....

....

२२) विद्यालयमा शौचालय, खानेपानी, कक्षाकोठा व्यवस्थापनमा प्राचार्यले कत्तिको महत्व दिनुहुन्छ ?

....

....

२३) तपाईको विद्यालयले जिल्ला स्तरीय एवम् स्रोतकेन्द्र स्तरीय कार्यक्रमहरुमा कत्तिको सहभागिता जनाउने गरेको छ ?

....

....

२४) विद्यालयका प्राचार्य र शिक्षकबीच सहसम्बन्ध कस्तो रहेको छ ?

....

....

२५) तपाईको विद्यालयमा प्राचार्यको अनुपस्थितिमा सहायक प्राचार्यको व्यवस्था गरिएको छ ?

....

....

"सहयोगको लागि धन्यवाद" !

अनुसूची : पाँच

संस्थागत विद्यालयका प्राचार्यको नेतृत्व शैली

विद्यार्थीका लागि अन्तरवार्ता प्रश्नावली

विद्यार्थीको नाम : कक्षा : रोल नं. :

विद्यालयको नाम : ठेगाना : लिङ्ग :

१) तिमी कति कक्षामा पढ्छौं ?

....

....

२) तिम्रो नाम के हो ?

....

....

३) तिम्रो विद्यालयमा सञ्चालन हुने नेतृत्व विकास सम्बन्धी कार्यक्रममा तिमी भाग लिन्छौं वा लिदैनौं ?

....

....

४) तिम्रो विद्यालयमा प्राचार्यको नेतृत्व शैलीप्रति तिमी कत्तिको सन्तुष्ट छौं ।

....

....

५) तिम्रो विद्यालयमा विद्यार्थी माझ प्राचार्यको प्रभाव कस्तो रहेको छ ?

....

....

६) तिमीलाई तिम्रो विद्यालयको प्राचार्यको कुन पक्ष राम्रो लाग्छ ?

....

....

७) तिम्रो विद्यालयमा भएका मुख्य समस्याहरु के के हुन ?

....

....

८) तिमीलाई तिम्रो विद्यालयमा के भइदियो भने पठनपाठन राम्रो र प्रभावकारी हुने थियो जस्तो लाग्छ ?

....

....

९) तिम्रो विदयालयमा अतिरिक्त क्रियाकलापप्रति प्राचार्यको कत्तिको चासो रहेको पाउँछौ ?

....

....

१०) तिम्रो विद्यालयमा समयमै पाठ्यपुस्तक प्राप्त नभएमा प्राचार्यले त्यस्तो समस्यालाई कसरी समाधान गर्नुहुन्छ ?

....

....

"सहयोगको लागि धन्यवाद" !