

# विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको भूमिका

त्रिभुवन विश्वविद्यालय, शिक्षाशास्त्र सङ्काय, स्नातकोत्तर तह (एम.एड.)

दोस्रो वर्षको शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विषयको

आंशिक आवश्यकता परिपूर्तिका लागि

तयार पारिएको

## शोधपत्र

अञ्जु खत्री

एम.एड.दोस्रो वर्ष

परीक्षा रोल नं. २१८००६३/२०७२

त्रि.वि. दर्ता नं. ९-२-२१८-२६१-२००९

जनता बहुमुखी क्याम्पस

शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभाग

इटहरी, सुनसरी

२०७४



त्रिभुवन विश्वविद्यालय शिक्षाशास्त्र सङ्काय

शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभाग

जनता बहुमुखी क्याम्पस

इटहरी, सुनसरी

### सिफारिस पत्र

प्रस्तुत शोधपत्र जनता बहुमुखी क्याम्पस शिक्षाशास्त्र सङ्काय शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभाग अन्तर्गत एम.एड. दास्रो वर्षकी छात्रा अञ्जु खत्रीले शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको भूमिका शीर्षकमा प्रस्तुत शोधपत्र मेरो प्रत्यक्ष मार्गदर्शनमा रही तयार गर्नुभएको हो । यस शोधकार्यबाट म सन्तुष्ट छु र यसको मूल्याङ्कनका लागि सिफारिस गर्दछु ।

मिति : २०७४/१२/०२

(सन् : २०१८/०३/१६)

श्री विमल नेपाल

शोध निर्देशक

## प्रतिबद्धता पत्र

यो शोधपत्र नियम अनुसार तयार गरेको हुँ । यो शोधपत्र तयारको लागि आवश्यक अध्ययन क्षेत्र नियमानुसार छनोट गरि जनसंख्या, नमुना छनोट रणनीति, तथ्यांक संकलनका विधीहरु आफैले ढाँचा निर्माण गरी तयार गरेको छु । अध्ययनको लागि तथ्यांक संकलन सुनसरी जिल्ला धरान उ.म.न.पा क्षेत्र भित्रका विद्यालयहरुमा कार्यरत प्र.अ, शिक्षक, वि.व्य.स, स्रोत व्यक्ति र वि.नि.लाई प्रश्नावली, लक्षित समूह छलफल साथै विद्यालयको तथ्याङ्कवाट आफै उपस्थिति भइ सुचना संकलन गरेको छु । यो अध्ययन पुरा गर्न सुरुदेखि तयार नहुन्जेल स्वयम् आफैले मिहिनेत र अध्ययन गरी नियम संगत तरिकाले तयार गरेको हुँ । म आफैले गरेको प्रमाण आवश्यक परे सो प्रमाण पेश गर्न तयार छु भनी प्रतिबद्धता गर्दछु ।

मिति : २०७४/१२/२

.....

अञ्जु खत्री

शोधकर्ता

## कृतज्ञता

प्रस्तुत शोधपत्र त्रिभूवन विश्वविद्यालय शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभाग अन्तर्गत स्नातकोत्तर तह एम.एड. दोस्रो वर्षको शोधपत्र (५९८) को आंशिक आवश्यकता परिपूर्तिका लागि तयार गरिएको हो । यो शोधपत्र तयार गर्ने क्रममा अनेकौं कार्य व्यस्तताको बीचमा पनि महत्वपूर्ण सल्लाह सुभावा एवम् अमूल्य समय दिई अभिमुखीकरण कार्यदेखि अन्तिम चरणसम्म आवश्यक निर्देशन समेत प्रदान गर्नुहुने जनता बहुमुखी क्याम्पस इटहरीका शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभागका सदस्य श्रद्धेय गुरु श्री विमल नेपालप्रति हार्दिक कृतज्ञता ज्ञापन गर्दछु ।

त्यसैगरी यस शोधपत्र तयार गर्दा सहयोग पुगोस् भनी अनुसन्धान गर्ने क्रममा छनौटमा परेका विद्यालयका प्र.अ.हरु, शिक्षकहरु, वि.व्य.स. अध्यक्षहरु, अभिभावकहरु, विद्यार्थीहरु, वि.नि. तथा स्रोतव्यक्ति श्री खेमचन्द्र सुवेदी ज्यूले समेत सूचना तथा तथ्याङ्क सङ्कलन गर्न सहयोग पुऱ्याइदिनु भएकोमा उहाँ प्रति पनि हार्दिक धन्यवाद ज्ञापन गर्दछु । त्यस्तै यो शोधपत्रको शुद्धिकरण गरी सहयोग गरिदिनुहुने श्री शिक्षा सदन मा.वि.धरानका गुरु श्री निवास भण्डारी ज्यूलाई धेरै धेरै धन्यवाद दिन चाहन्छु ।

अन्त्यमा यस शोधपत्रलाई कम्प्युटर टाइपमा सहयोग पुऱ्याउनु हुने लक्ष्मी कम्प्युनिकेशन धरानका प्रोपाइटर श्री अनिल पाण्डे प्रति पनि आभार व्यक्त गर्न चाहन्छु ।

अञ्जु खत्री

## शोधसार

यस शोधपत्रको शीर्षक विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्रध्यानाध्यापकको भूमिका रहेको छ । यसको मुख्य उद्देश्य शैक्षिक व्यवस्थापनको अवस्था पहिचान गरी विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्रध्यानाध्यापकले भोगेका समस्या समाधानका उपायहरु पत्ता लगाउनु हो ।

यस शोधकार्यलाई पुरा गर्नका लागि मिश्रित (गुणात्मक र परिमाणात्मक) अनुसन्धान ढाँचामा आधारित भइ अनुसन्धान कार्य सम्पन्न गरिएको छ । निर्धारित उद्देश्य प्राप्त गर्नका लागि सुनसरी जिल्लाको धरान उपमहानगरपालीकाको स्रोतकेन्द्र भित्र अवस्थित ३८ वटा सामुदायिक विद्यालयहरु मध्ये १५ वटा माध्यमिक विद्यालयहरुलाई नमुना छनोटको रूपमा लिइएको छ । जसमा प्रत्येक विद्यालयमा ४/४ जना गरी जम्मा ६० शिक्षकहरुलाई उद्देश्यमुलक रूपबाट छनोट गरिएको छ भने स्रोतकेन्द्रको १५ वटा व्यवस्थापन समितिका अध्यक्ष, १ वि.नी. गरी जम्मा १०८ जना व्यक्तिलाई अध्ययनको जनसङ्ख्याको रूपमा लिइएको छ । उक्त अध्ययन पुरा गर्नका लागि अध्ययनको स्रोतहरुमा प्राथमिक स्रोत र द्वितीय स्रोतलाई लिइएको छ । यस्तै अध्ययनका लागि प्रश्नावली, लक्षित समूह छलफल, प्रत्यक्ष अवलोकन फारम र अन्तर्वाता सूची लाई अनुसन्धानका साधनहरुको रूपमा प्रयोग गरिएको छ । नमुना छनोटमा परेका विद्यालयमा गएर सम्बन्धित व्यक्तिहरुबाट उक्त साधनहरु प्रयोग गर्दा त्यसबाट प्राप्त तथ्यकुराहरुलाई टिपोट गरी तथ्याङ्क संकलन गरिएको छ । प्राप्त तथ्याङ्कहरुलाई सर्वप्रथम गुणात्मक र परिमाणात्मक समुहमा छुट्याई त्यसपछि विषय, प्रकृति र क्षेत्रअनुसार विभिन्न उपसमुहहरु बनाइ व्याख्या विश्लेषण गरिएको छ । यसरी वर्गिकृत गरिएका तथ्याङ्कहरुलाई पुर्ण स्थापित सिद्धान्त र साहित्यसंग जोडेर विश्लेषण गर्दै निष्कर्षमा पुगिएको छ ।

नमुना छनौटमा परेका विद्यालयहरुमा गई अध्ययन गर्दा शैक्षणिक योजना अन्तर्गत वार्षिक कार्य तालिका सबै विद्यालयहरुले बनाउने, वार्षिक कार्ययोजना, एकाई योजना, दैनिक पाठ योजना आंशिकरूपमा मात्र हुने र दैनिक कार्यतालिका पनि कार्यभार पाठभार नमिलाई निर्माण भएको पाइएको हुँदा योजना निर्माणको स्थिति राम्रो पाइएन । त्यस्तै विद्यालयमा अनुशासनको कमी, राजनितिक हस्ताक्षेप, बन्दहडताल, आर्थिक अभाव, तालिमको अभाव, सरोकारवालाहरुको समन्वय कायम गर्न नसक्नु जस्ता कारणहरुले विद्यालयको प्र.अ. ले राम्रो सँग शैक्षिक व्यवस्थापन गर्न नसकेको पाइयो । त्यस्तै भौतिक पक्षलाई हेर्दा नमूना क्षेत्रका छनौटमा परेका आधा विद्यालयको प्र.अ. हरूले विभिन्न

स्रोतहरु जुटाई राम्रो अवस्थामा बनाइसकेको पाइयो । एकचौथाई प्र.अ. हरुले भौतिक पक्षलाई सुधार गर्ने प्रयास गरीरहेको पाइयो बाँकी एकचौथाई प्र.अ. हरुले भौतिक व्यवस्थापनमा त्यती चासो दिएको पाइदैन त्यसै गरी शैक्षिक पक्षमा प्र.अ. को भूमिका विश्लेषण गर्दा दुई तिहाई प्र.अ. हरुले शिक्षाको गुणस्तरमा सुधार गर्न भरमग्दुर प्रयास गरेको पाइयो र बाँकी केही प्र.अ.हरुले सामान्य प्रयास गरेको र कमैले वास्ता नगरेको पाइयो त्यस्तै सांगठनिक पक्षको सन्दर्भमा प्र.अ.को भूमिकालाई विश्लेषण गर्दा तीन चौथाई प्र.अ.हरुले सांगठनिक सुदृढिकरणमा महत्वपूर्ण भूमिका खेलेको जानकारी प्राप्त भयो । आर्थिक पक्षमा प्र.अ.को भूमिका विश्लेषण गर्दा विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनलाई सुधार गर्नका लागि तीन चौथाई प्र.अ. हरुले सरकारी अनुदानका अतिरिक्त विभिन्न संघ संस्थाहरुबाट, चन्दादाताहरुबाट साथै दातृ निकायहरुबाट पनि आर्थिक स्रोत जुटाएको पाइयो भने केही प्र.अ.हरुले सरकारी अनुदानको भरमा मात्रै परेको पाइयो । विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ.को भूमिका महत्वपूर्ण हुने भएकाले प्रधानाध्यापक एक कुशल, प्रशासक, मिलनसार, समूदाय प्रति इमान्दारीता जस्ता गुणहरु हुनुपर्ने देखिन्छ । त्यस्तै विद्यालयमा वार्षिक कार्ययोजना बनाएर अनिवार्य कार्यान्वयन गर्नुपर्ने, शिक्षकहरुलाई शैक्षणिक योजना बनाएर अध्यापन गराउन उत्प्रेरित गर्नुपर्ने, विद्यालयका सम्बन्धीत सम्पूर्ण सरोकारवालाहरूसंग सधैँ सम्पर्क र समन्वयन कायम गरिरहनुपर्ने, अतिरिक्त क्रियाकलापलाई जोड दिनुपर्ने जस्ता पक्षहरुलाई सुभावको रूपमा प्रस्तुत गरिएको छ ।

## सङ्क्षिप्त रूप

प्र.अ.	प्रधानाध्यापक
मा.वि.	माध्यमिक विद्यालय
वि.नि.	विद्यालय निरीक्षक
वि.व्य.स.	विद्यालय व्यवस्थापन समिति
वि.सु.यो.	विद्यालय सुधार योजना
शि.अ.सं	शिक्षक अभिभावक संघ
शै.स.	शैक्षिक सत्र
न.पा.	नगरपालिका
जि.शि.का.	जिल्ला शिक्षा कार्यालय
आ.व.	आर्थिक वर्ष
रा.शि.प.यो.	राष्ट्रिय शिक्षा पद्धति योजना
रा.शि.आ.	राष्ट्रिय शिक्षा आयोग
नि.मा.वि.	निम्न माध्यमिक विद्यालय

## विषय सूची

	पृष्ठ
सिफारीस पत्र	क
प्रतिबद्धता पत्र	ख
स्वीकृति पत्र	ग
कृतज्ञता	घ
शोधसार	ङ
संक्षिप्त शब्दावली	छ
<b>परिच्छेद एक : परिचय</b>	
	१-७
१.१ अध्ययनको पृष्ठभूमि	१
१.२ समस्याको कथन	५
१.३ अध्ययनको उद्देश्य	६
१.४ अनुसन्धानात्मक प्रश्नहरू	६
१.५ अध्ययनको औचित्य	७
१.६ अध्ययनको परिसीमा	७
<b>परिच्छेद दुई : सैद्धान्तिक साहित्यको पुनरावलोकन तथा अवधारणात्मक खाका</b>	<b>९-१४</b>
२.१ सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन	९
२.२ अध्ययनको सैद्धान्तिक खाका	११
२.३ पुनरावलोकनको उपादेयता	१४
<b>परिच्छेद तीन : अध्ययन विधि तथा प्रक्रिया</b>	
	१६-२०
३.१ अनुसन्धान ढाँचा	१६
३.२ अध्ययनको जनसङ्ख्या र नमूना छनौट	१७
३.३ तथ्याङ्कको स्रोत	१८
३.४ तथ्याङ्क सङ्कलनका साधनहरू	१८
३.५ तथ्याङ्क सङ्कलन प्रक्रिया	१९



## परिच्छेद चार : नतिजाको छलफल

२१-४०

४.१	विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनको अवस्था	२१
४.१.१	योजना निर्माण र कार्यान्वयनको स्थिती	२१
४.१.२	संगठनको स्थिति	२२
४.१.३	शिक्षक कर्मचारी व्यवस्थापन	२३
४.१.४	भौतिक तथा शैक्षिक सामग्री व्यवस्थापन	२४
४.१.५	बजेट निर्माण र कार्यान्वयनको स्थिति	२६
४.२	विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनका चुनौतीहरू	२७
४.२.१	अनुशासनको कमि	२७
४.२.२	राजनैतिक हस्तक्षेप	२८
४.२.३	आर्थिक अभाव	२८
४.२.४	बन्द हडताल	२८
४.२.५	तालिमको अभाव	२९
४.२.६	सरोकारवालाहरूसंग समन्वय कायम गर्न नसक्नु	२९
४.३	शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ.को भूमिका अध्ययन	३०
४.३.१	प्र.अ. को योग्यता, क्षमता र अनुभवको विवरण	३०
४.३.२	प्रधानध्यापकका कार्यशैलीहरू	३०
४.३.३	विद्यालयको रणनीति योजना निर्माण	३०
४.३.४	विद्यालयको शैक्षणिक योजना निर्माण	३३
४.३.५	विद्यालय सुधार योजना कार्यान्वयन	३३
४.३.६	शैक्षिक व्यवस्थापनका अवसर तथा चुनौति	३४
४.३.७	शैक्षिक सामग्रीको व्यवस्थापन	३४
४.३.८	प्र.अ.बाट शिक्षण सिकाइ क्रियाकलापको अनुगमन	३४
४.३.९	विद्यार्थीलाई पुरस्कार र दण्डको व्यवस्था	३५
४.३.१०	अतिरिक्त कक्षा व्यवस्थापन	३५

४.३.११ शिक्षक उपस्थितिलाई नियमित गराउने उपायहरू	३६
४.३.१२ प्र.अ.को वि.व्य.स. तथा समुदायबीच सम्बन्ध	३६
४.३.१३ शैक्षिक बैठक	३७
४.३.१४ प्र.अ. तथा शिक्षकको कार्य विभाजन	३७
४.४ शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ.ले भोगेका समस्या समाधानका उपायहरू	३९
४.४.१ अनुशासन कायम गर्ने	३९
४.४.२ आर्थिक स्रोतको बन्दोवस्त	३९
४.४.३ बन्द हडतालबाट विद्यालयलाई सुरक्षित राख्ने	४०
४.४.४ तालिमको व्यवस्था गर्नुपर्ने	४०
४.४.५ सरोकारवालाहरूसंग समन्वय गर्नुपर्ने	४०
<b>परिच्छेद पाँच : निष्कर्ष र सुझाव</b>	<b>४१-४५</b>
५.१ निष्कर्ष	४१
५.२ सुझावहरू	४३
५.२.१ नीतिगत तह	४३
५.२.२ अभ्यास तह	४४
५.२.३ अनुसन्धान तह	४५
<b>सन्दर्भग्रन्थ सूची</b>	
<b>अनुसूचीहरू</b>	

## तालिका सूची

	पृष्ठ
तालिका १ : प्र.अ.को योग्यता र दक्षता तथा अनुभवको विवरण	३१
तालिका २ : प्र.अ.को निर्णय गर्ने शैलिको विवरण	३२
तालिका ३ : प्र.अ.को योजना निर्माण तथा कार्यान्वयन गर्ने शैली	३२
तालिका ४ : अल्पकालिन योजना निर्माणको विवरण	३३
तालिका ५ : दीर्घकालिन योजना निर्माणको विवरण	३४
तालिका ६ : समस्यामूलक तथा कमजोर विद्यार्थीको लागि व्यवस्थाको विवरण	३६
तालिका ७ : शिक्षकहरुलाई विद्यालयमा नियमित गराउने उपायहरू	३७
तालिका ८ : कर्मचारी बैठकको विवरण	३८
तालिका ९ : प्र.अ.तथा शिक्षकको कार्य विभाजन	३९

## परिच्छेद एक : परिचय

### १.१ अध्ययनको पृष्ठभूमि

शैक्षिक व्यवस्थापन शिक्षा र व्यवस्थापन दुई अलग अलग शब्द मिलेर बनेको छ । शिक्षा भनेको व्यक्तिका अन्तरनिहित भावनाहरु बाहिर ल्याउनु वा प्रस्फुटन गराउनु हो । व्यक्तिका अन्तरनिहित भावनाहरु उजागर गर्न वा प्रस्फुटन गराउन शिक्षामा औपचारिक, अनौपचारिक, अरिक्तिक पद्धति जस्ता शैली र माध्यमको प्रयोग गरिन्छ । खासगरी प्राचिन कालमा शिक्षा प्राप्त गर्न औपचारिक शैलीलाई अपनाइने गरिन्थ्यो । १९ औं शताब्दीबाट औपचारिक पद्धतिबाट शिक्षा प्राप्त गर्ने परिपाटीको शुरुवात गरियो । त्यसै समय देखि योजनाबद्ध र व्यवस्थित ढंगले शैक्षिक व्यवस्थापन गर्ने प्रकृयाको पनि अवलम्बन गर्न थालियो (पौडेल, २०६९) ।

विभिन्न सार्वजनिक विद्यालयहरूको शैक्षिक गुणस्तरमा वृद्धि गर्ने उद्देश्यले विद्यालय निरिक्षण प्रणाली राष्ट्रिय शिक्षा पद्धति योजना २०२८ देखि शिक्षाको सातौं संशोधन समेतमा पनि निरिक्षण प्रणालीलाई प्रभावकारि बनाउने प्रयास गरिएको छ । खाली निरिक्षण कार्यलाई प्रभावकारि बनाएर मात्र विद्यालय शिक्षा प्रभावकारि बनाउन सक्ने भएकाले प्रत्यक्ष रूपमा विद्यालय प्रशासन शिक्षक क्रियाकलापसँग सम्बन्धित प्रधानाध्यापक तथा विभिन्न विषय शिक्षकहरूको भूमिकाको सम्बन्धमा अध्ययन गर्ने प्रयास गरिएको छ (कानून किताब व्यवस्था समिति, २०६६) ।

शैक्षिक व्यवस्थापन भनेको शैक्षिक सेवाहरु प्रभावकारी एवम् सफलतापूर्वक सञ्चालन गराउने प्रक्रिया हो । शैक्षिक व्यवस्थापनमा शिक्षण एवम् सिकाइमा आधारित लक्ष्यहरु तथा नितीहरूको विकासमा सहायता गर्न शिक्षण सिकाइको उपयुक्त कार्यक्रमको विकासमा उत्प्रेरित गर्न र शिक्षण सिकाइ कार्यको सञ्चालन गर्ने कर्मचारी र सामग्रीहरूको व्यवस्थापन शिक्षाको एक महत्वपूर्ण प्रक्रिया हो । शिक्षामा गरिएको लगानीलाई सही तरिकाबाट कार्यान्वयन गर्नका लागि शैक्षिक व्यवस्थापनको महत्वपूर्ण भूमिका रहेको हुन्छ । शिक्षामा लगानी गरेर मात्र उपलब्धिहरु हासिल गर्न सकिँदैन त्यो लगानीको सही र संगठित रूपमा परिचालन गरिनुपर्दछ । त्यसका लागि दरिलो र गतिलो व्यवस्थापनको आवश्यकता पर्दछ । विद्यालयमा यस्तो दरिलो व्यवस्थापनको नेतृत्व लिने भूमिका प्रधानाध्यापकको हुने गर्दछ (अधिकारी, २०६७) ।

विद्यालयबाट प्रदान गरिने शिक्षालाई प्रभावकारी र औचित्य पुर्ण बनाउन शिक्षकहरूको बीचमा पनि सह-सम्बन्ध हुनु आवश्यक हुन्छ । यस्तो अवस्थामा एउटा शिक्षकले अर्को शिक्षकलाई सहयोग गर्नु पर्दछ । जसमा सम्पूर्ण कुराको व्यवस्थापन गरिदिने काम प्रधानाध्यापकले गर्नु पर्दछ । यस कार्यको लागि विद्यालयका प्रधानाध्यापक, शिक्षक लगायत समाजसेवी र शिक्षाप्रेमिसँग हातेमालो गरेर अगाडि बढेमात्र भौतिक, आर्थिक सँगसँगै शैक्षिक पक्षको विकास हुन सक्दछ । शिक्षाको सातौँ संशोधन २०५८ ले समेत सामुदायिक विद्यालय शिक्षामा गुणस्तर वृद्धि गर्न प्रधानाध्यापकको भूमिकाको सम्बन्धमा प्रकाश पारेको देखिन्छ ( भट्टाराई, २०६१) ।

व्यवस्थापन भनेको व्यक्ति र समूहलाई निर्दिष्ट लक्ष्य र उद्देश्य प्राप्त गर्न सामूहिक रूपमा काम गर्ने हो । अर्को शब्दमा भन्नुपर्दा संस्थाभित्र सामूहिक भावनाको विकास गरी लक्ष्य प्राप्तितर्फ डोच्याउने वातावरणको विकास गर्नु हो । त्यस्तैगरी शैक्षणिक संस्थाभित्र सामूहिक भावनाको विकास गरी शैक्षिक उद्देश्य प्राप्त गर्ने कार्यलाई शैक्षिक व्यवस्थापनका रूपमा लिन सकिन्छ । विद्यालय वा शैक्षिक संस्था सामाजिक संस्था हुन् तसर्थ तिनको सञ्चालन गर्न कुशल व्यवस्थापन हुनुपर्दछ । शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ., शिक्षक, विद्यार्थी, कर्मचारीहरूको व्यवस्थापनका साथै भौतिक विकास निर्माण एकाइ कक्षाकोठाको व्यवस्थापन जस्ता कार्यहरू पर्दछन् । गुणात्मक शिक्षा प्रदान गर्नका लागि विद्यालयमा मानवीय, भौतिक र आर्थिक स्रोतहरूको समुचित परिचालन गरी पूर्वनिर्धारित उद्देश्य पुरा गर्ने कार्य शैक्षिक व्यवस्थापनमा पर्दछ (अधिकारी, २०६७) ।

कुशल र प्रभावकारी व्यवस्थापनको अभावमा कुनै पनि संस्थाले आफ्नो लक्ष्य तथा उद्देश्यहरू हासिल गर्न सक्दैनन् त्यस्तै कुनै पनि विद्यालयको शैक्षिक क्रियाकलापलाई गतिशील नेतृत्व दिन, विद्यार्थिहरूको शिक्षण सिकाइ क्रियाकलापमा प्रभावकारीता ल्याउन, विद्यालयको समग्र व्यवस्थापन पक्षलाई सुदृढ बनाउनको लागि त्यस विद्यालयको अधिकारिक प्रमुख व्यक्तित्वको रूपमा कार्यरत प्रधानाध्यापकको भूमिकानै सबैभन्दा ठूलो र महत्वपूर्ण रहेको हुन्छ । यसर्थ विद्यालयको लक्ष्य र उद्देश्यलाई छिटो छरितो र प्रभावकारी ढङ्गले हासिल गर्न प्रधानाध्यापकले आफ्नो भूमिकालाई जिम्मेवारपुर्ण किसिमले निर्वाह गर्नुपर्ने हुन्छ । विद्यालय स्तरमा सञ्चालन गरिनु पर्ने शैक्षिक कार्यक्रमहरू कुशल ढङ्गबाट कार्यान्वयन गरि विद्यालयबाट प्रवाह हुने सेवाहरू प्रभावकारी बनाउने प्रमुख व्यक्ति नै प्रधानाध्यापक हो । यसर्थ यस्ता सेवाहरू बढी जिम्मेवारीपुर्ण तरिकाबाट

पारदर्शीताकासाथ प्रदान गर्न गराउन विद्यालयको प्रमुख प्रशासकको रूपमा कार्य गर्ने व्यक्तिको रूपमा लिएको छ ( बुढाथोकी, २०६४) ।

यसरी व्यवस्थापन भनेको न्यूनतम प्रयत्नद्वारा अधिकतम नतिजा प्राप्त गर्ने र काम दिने तथा काम गर्नेहरु दुवैलाई अधिकतम सुखी तथा समृद्ध गराउने तथा जनतालाई सम्भव भएसम्मको सेवा प्रदान गर्ने एक कला हो र निर्धारित उद्देश्य प्राप्तिका लागि योजना, संगठन, कर्मचारी नियुक्ति, कार्यसम्पादन, मूल्याङ्कन, नियन्त्रण, उत्प्रेरणा तथा समन्वय गर्नु र नवप्रवर्तकद्वारा भविष्यका लागि उद्देश्यमा सुधार ल्याउनु हो । यसै व्यवस्थापकिय दृष्टिले शिक्षालाई सुव्यवस्थित रूपमा सञ्चालन गर्ने परिपाटी शैक्षिक व्यवस्थापन भित्र पर्दछ (पौडेल, २०६९) ।

प्रधानाध्यापकले विद्यालयको विकासका लागि आफ्ना सहयोगीहरु (शिक्षकहरु) सबैको सहयोग प्राप्त गर्न सक्नुपर्दछ । विद्यालयका विविध कामहरु (वार्षिक योजना निर्माण, शैक्षिक सामग्रीको निर्माण र वितरण, भौतिक सुविधाको व्यवस्थापन, कक्षा अवलोकन, मूल्याङ्कन, परीक्षा संचालन, समिति बैठक हुन्छन् र ती सबै कामहरुमा एकै पटक प्रधानाध्यापक सबै ठाउँमा पुग्न नस्कने अवस्था एकातिर पर्न सक्छ भने अर्को तिर आफू भन्दा विज्ञ साथिहरु विद्यालयमा उपस्थित नभएको पनि हुन सक्छ । सबैभन्दा ठुलो कुरो त विद्यालयका शिक्षकहरु सबैलाई काममा सहभागी बनाउन सक्नु हो । त्यसैले कामको गहनलाई हेर्दै विभिन्न काममा प्रभावकारी व्यक्तित्वको छनौट गरी कामको जिम्मा दिन सक्नुपर्दछ । यसो भएमा विद्यालयमा प्रशासकका रूपमा प्रधानाध्यापकले गर्नुपर्ने कुनै पनि कामहरु सहज र सरल रूपमा गर्न सकिने हुन्छ (शर्मा, २०६०) ।

इन्साइक्लोपेडिया अफ एजुकेशनल रिसर्चका अनुसार शैक्षिक व्यवस्थापन भनेको शैक्षिक संस्थामा कार्यरत व्यक्तिहरु (कार्यकर्ता) को प्रयासमा सामञ्जस्य स्थापित गर्ने र उपयुक्त सामग्रीलाई मानविय गुणको विकास हुने गरी परिचालन गर्ने प्रकृया हो । यसले विद्यार्थीहरुको साथै शिक्षक कर्मचारीहरुको समेत विकास गर्न जोड दिन्छ (अधिकारी, २०६७) ।

राज्यको नियम कानूनको अधिनमा रहेर राष्ट्रिय आवश्यकता अनुरूप शिक्षक विद्यार्थी, कर्मचारी भवन, बजेट, शैक्षिक सामग्री लगायतका विभिन्न आवश्यकीय पक्षहरुलाई एकीकृत गरी तिनलाई कार्यमुखी बनाउनलाई शैक्षिक व्यवस्थापनका लागि योजना, सङ्गठन, निर्देशन, नियन्त्रण, समन्वय लगायतका व्यवस्थापकीय कार्यहरुद्वारा मानवीय एवं भौतिक लक्ष्य हासिल गर्ने गर्नु पर्दछ । शिक्षाद्वारा प्राप्त गर्न खोजिएका राष्ट्रिय उद्देश्य प्राप्तिका लागि मानिस, मुद्रा र सामग्रीलाई

परिचालन गर्ने कौशलयुक्त कार्य नै शैक्षिक व्यवस्थापन हो (प्राथमिक पाठ्यक्रम दिग्दर्शन, २०४९) ।

क्याम्पवेल र साथीहरुका अनुसार शैक्षिक व्यवस्थापनमा शिक्षण एक सिकाइमा आधारित लक्ष्यहरु तथा नीतिहरुको विकासमा सहायता गर्न शिक्षण सिकाइ र कार्यको सञ्चालन गर्न कर्मचारी र सामाग्रीहरुको व्यवस्था गर्ने कुराहरु समेत समावेस हुन्छन् (अधिकारी, २०६७) ।

शैक्षिक व्यवस्थापनको प्राचीनकाललाई अध्ययन गर्दा १९ औं शताब्दीभन्दा अगाडीको समयको शिक्षा क्षेत्रमा गरिएका व्यवस्थापनलाई प्राचीनकालिन व्यवस्थापन भनिन्छ । प्राचीनकालिन शैक्षिक व्यवस्थापनमा राज्य सञ्चालन गर्ने सरकारी नीति त्यस बेलाको साहित्य, सिद्धान्त र अनुसन्धान तथा राज्यको अर्थ व्यवस्थाले पनि प्रभाव पारेको हुन्थ्यो । खासगरी १९ औं शताब्दी अगाडिको शैक्षिक व्यवस्थापनलाई धार्मिक संस्थाद्वारा सञ्चालित व्यवस्थापन, साधारण मानिसद्वारा गरिएका शैक्षिक व्यवस्थापन, प्रमुख शिक्षकद्वारा गरिएको व्यवस्थापन र पुरा समय काम गर्ने कार्यकारीद्वारा गरिएको व्यवस्थापन जस्ता शीर्षकमा विभाजन गरिएको छ । शैक्षिक व्यवस्थापनमा १९ औं शताब्दी पछिको युगलाई हेर्दा १९ औं शताब्दीको अन्त्य र विसौं शताब्दीको सुरुवातसँगै व्यवस्थापनका क्षेत्रमा पुरानो कार्यशैलीबाट नयाँ सिद्धान्तको प्रवर्तनपश्चात शैक्षिक व्यवस्थापनमा पनि त्यसको प्रभाव पर्न गयो । फलस्वरूप वैज्ञानिक व्यवस्थापनको दृष्टिकोण, मानव सम्बन्धको दृष्टिकोण, व्यवहारवादी दृष्टिकोण आदिलाई शैक्षिक व्यवस्थापनको समय र परिस्थितिसँगै प्रयोग गर्दै अगाडि बढाउँदै गएको छ (पौडेल, २०६९) ।

नयाँ विकासको थालनीको अध्ययन गर्दा २० औं शताब्दीको अन्त्य तिर शैक्षिक व्यवस्थापनको विकासमा नयाँ क्रमहरु चालिएको पाइन्छ । शैक्षिक व्यवस्थापनमा देखिएका विकासका नया आयामहरुमध्ये सन् १९७० तिर एन.इ.ए (नेसनल एजुकेशनल एसोसियसन) को जन्म हुन गएको पाइन्छ । जसको उद्देश्य शिक्षण पेशाको चाहनालाई अगाडि बढाउनु, विद्यार्थीको भलाइहुने काम गर्नु, सबैलाई शिक्षाको व्यवस्था गर्नु जस्ता रहेको पाइन्छ । त्यसैगरी सन् १९४७ मा शैक्षिक प्रशासन व्यवस्थापनका प्राध्यापकहरुको पहिलो राष्ट्रिय भेला न्यूयोर्कमा भएको थियो । यो कलेजका प्राध्यापकहरुको पहिलोचरण राष्ट्रिय स्तरमा लगायतका समसामयिक सम्बन्धमा विभिन्न छलफल र विचार विमर्श गर्ने थलो बन्यो । जसले संगठनमा आधुनिक संगठन सिद्धान्त र व्यवहारवादी सिद्धान्तको प्रतिपादनमा जोड दियो । त्यस्तै सन् १९५९ मा शैक्षिक प्रशासनमा सहकारी कार्यान्वयन अन्तर्गत केलग फाउन्डेसनले नौ करोड खर्च गरी शैक्षिक व्यवस्थापन प्रशासनको

अध्ययन र सुधार गर्न थालेको पाइन्छ। यसको लागि दक्ष व्यक्तित्वको छनोट र भर्ना गरी शैक्षिक प्रशासन/व्यवस्थापन क्षेत्र प्रवृत्ति र सिद्धान्त निर्माण गर्ने जमर्को गर्‍यो। त्यसैगरी शैक्षिक व्यवस्थापनको क्षेत्रमा सुधार गर्न विद्यालय प्रशासनको लागि विश्व विद्यालय परिषदको निर्माण सन् १९५५ मा स्थापित भएको थियो। यसले विश्वविद्यालयहरु बिचको शैक्षिक प्रशासनमा सुधार गरी शैक्षिक अनुसन्धानात्मक कार्यका लागि सहकारिता संयोजनको भूमिका खेलेको पाइन्छ। त्यस्तै सन् १९७३ मा शैक्षिक व्यवस्थापनलाई अन्य विधासँग प्रतिस्पर्धात्मक रूपमा ल्याउनका लागि शैक्षिक प्रशासनका लागि अत्याधुनिक अध्ययन केन्द्रको स्थापना गरेको पाइन्छ। यसले शिक्षा जगतको सिद्धान्त सम्बन्धी विभिन्न पुस्तक तथा अनुसन्धानात्मक जर्नल प्रकाशन गरेको थियो (पौडेल, २०६९)।

उपरोक्त विकासक्रमलाई हेर्दा शैक्षिक व्यवस्थापन क्षेत्रमा विभिन्न संघसंस्थाहरुले खेलेको भूमिका र प्रभावकारितालाई मनन योग्य मान्नुनै पर्ने हुन्छ। किनकी यसबाट शैक्षिक व्यवस्थापनको विकासमा नयाँ आयाम थपिएको छ। शिक्षालाई सर्वसुलभ, गुणस्तरीय र समाज उपयोगी र विश्वव्यापी बनाउनुका साथै स्थानीयकरण गरी शिक्षाको व्यवस्थापन गर्नु परेको छ। यसका लागि एउटै संस्थाले मात्रै यी सबै काम गर्न कठिन हुने हुन्छ। त्यसैले टेल्कट पार्सनले भनेभैँ शिक्षा क्षेत्रको व्यवस्थापन अन्य भन्दा बढी जटिल एवम् संवेदनशील भएकाले यसको व्यवस्थापनलाई अलग्गै क्षेत्रको रूपमा विकसित गरी अगाडि बढ्नु आजको टड्कारो आवश्यकता महसुस गरिएको छ। माइकल फोकाल्टद्वारा प्रतिपादित उत्तर आधुनिकवादी चिन्तनले शैक्षिक व्यवस्थापनमा पनि प्रवेश पाउन थाल्यो। जसको फलस्वरूप समय व्यवस्थापन, लैङ्गिक व्यवस्थापन, परिवर्तन व्यवस्थापन समुदायमा आधारित व्यवस्थापन, उद्देश्यद्वारा व्यवस्थापन जस्ता उत्तर आधुनिकवादी सोचमा आधारित व्यवस्थापन शिक्षाको व्यवस्थापन गर्दा प्रयोग गर्न थालिएको छ (पौडेल, २०६९)।

प्रधानाध्यापक विद्यालयको विकास गर्ने प्रमुख नेतृत्वकर्ताको रूपमा रहेको हुन्छ। व्यवस्थापन गर्नका लागि कुशल नेताको आवश्यकता पर्दछ। व्यवस्थापन गर्ने व्यक्ति सक्षम र प्रभावकारी योजना निर्माण गर्न सक्ने, स्रोतको समुचित व्यवस्था गर्न सक्ने, विद्यालयमा विद्यमान विविधतालाई व्यवस्थापन गर्न सक्ने, शिक्षकहरुलाई पेशागत सहयोग गरी अभिप्रेरित गर्न सक्ने र समूहलाई परिचालन गरी विद्यालय परिवारबाट काम लिन सक्ने किसिमको भए मात्र विद्यालयले आफ्नो लक्ष्य हासिल गर्न सक्छ। विद्यालयको नेतृत्वले आफ्नो विद्यालयमा व्यवस्थापनको रूपमा,



सहजकर्ताको रूपमा र शिक्षकको रूपमा भूमिका खेल्नु पर्दछ। यसका लागि प्रधानाध्यापकले नेतृत्व तथा व्यवस्थापन र पेशागत क्षमता सम्बन्धी नविनतम ज्ञान तथा सीपले निर्पूण हुनुपर्दछ। प्रधानाध्यापकले आफूलाई आदर्श व्यक्तिको रूपमा विकास गरी सहकर्मी शिक्षकहरु तथा अन्य सरोकारवालाहरुको मार्गदर्शक बन्न सक्नुपर्दछ (शैक्षिक जनशक्ति विकास केन्द्र, २०६६)।

## १.२ समस्याको कथन

प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कमजोर भएमा विद्यालयका सम्पूर्ण पक्ष कमजोर हुन्छ। कतिपय विद्यालयमा प्रधानाध्यापकहरु तालिम प्राप्त नहुनु, राजनैतिक सरोकार राख्नु, आफ्नो नेतृत्वको पूर्ण रूपमा बोध नहुनु, सरोकारवालाहरूसँग समन्वय गर्न नसक्नु, शिक्षकहरुको परिचालन गर्न नसक्नु, समयको अभाव हुनु आदि समस्याहरुले शैक्षिक व्यवस्थापनमा समस्या उत्पन्न हुने गरेको पाइन्छ। यसरी शैक्षिक व्यवस्थापनमा आएका समस्याहरुलाई समाधान गर्नका लागि प्रमुख भूमिका खेल्ने वि.व्य.स. तथा प्र.अ.हरुको आफ्नो जिम्मेवारी तथा भूमिका पुरा गर्न नसकिरहेको अवस्था विद्यमान छ। विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनको जिम्मेवारी लिने प्रधानाध्यापकहरुले कुशल ढंगले नेतृत्व निवाह गर्न सकिरहेको छैनन्। वर्तमान सूचना तथा प्रविधिको युगमा आधुनिक ढंगवाट शिक्षक-कर्मचारीहरुको प्रभावकारी व्यवस्थापन हुनुपर्नेमा सो हुन सकिरहेको छैन। तालिम प्राप्त प्रधानाध्यापकहरुले पनि विद्यालयको शैक्षिक उपलब्धि वृद्धिमा ठोस योगदान दिन सकेका छैनन्। विद्यालयको शैक्षिक सुधारका लागि भइरहेका अनुगमन तथा मूल्याङ्कन फितलो प्रकृतिका छन्। त्यसैले सामूदायिक विद्यालयहरुको शैक्षिक व्यवस्थापनको अवस्था के छ? विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनका चुनौतिहरु के कस्ता छन्? विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ. को भूमिका कस्तो छ? शैक्षिक व्यवस्थापनका समस्याहरु के छन्? भन्ने जस्ता प्रश्नहरुलाई समस्याको रूपमा उठान गरि यो अध्ययन अगाडि बढाइएको छ।

## १.३ अध्ययनको उद्देश्य

यस अध्ययनका निम्न उद्देश्यहरु रहेकाछन् :

- क) विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनको अवस्था पहिचान गर्नु।
- ख) विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनका चुनौतिहरु पत्ता लगाउनु।
- ग) विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको भूमिका अध्ययन गर्नु।
- घ) विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकले भोगेका समस्या समाधानका उपायहरु

खोज्नु ।

#### १.४ अनुसन्धानात्मक प्रश्नहरू

यस अध्ययनका लागि निम्न अनुसन्धानात्मक प्रश्नहरू तयार गरिएको छ :

क) विद्यालयमा शैक्षिक व्यवस्थापनको वर्तमान स्थिति के-कस्तो छ ?

ख) विद्यालयका शैक्षिक व्यवस्थापनमा देखिएका चुनौतिहरू के हुन् ?

ग) प्रधानाध्यापकले शैक्षिक व्यवस्थापनमा के कस्ता भूमिका निर्वाह गरिरहेका छन् ?

घ) प्रधानाध्यापकले शिक्षक एवम् कर्मचारीहरूलाई उचित परिचालन गर्न सकेका छन् ?

ङ) शैक्षिक व्यवस्थापनलाई कसरी प्रभावकारी बनाउन सकिन्छ ?

च) शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ ले भोगेका समस्यालाई कसरी समाधान गर्न सकिन्छ ?

#### १.५ अध्ययनको औचित्य

विद्यालय एउटा सामाजिक संस्था हो, जसलाई सु-व्यवस्थित रूपले संचालन गर्न प्रधानाध्यापकको शैक्षिक व्यवस्थापन पक्षमा महत्वपूर्ण भूमिका रहेको हुन्छ। विद्यालयमा विभिन्न जाती, धर्म, लिङ्ग, पेशा, संस्कृति भएका मानिसहरू अध्ययन गर्दछन्। यस अध्ययनले शैक्षिक नेतृत्व लिने प्रधानाध्यापकहरूको क्षमता, योग्यता र तिनीहरूले पुरा गर्दै आएका जिम्मेवारीहरू र विद्यालयहरूको समग्र शैक्षिक व्यवस्थापनसँगको सम्बन्ध विच लेखाजोखा गर्ने प्रयत्न गरेको छ। यस अध्ययनबाट नेतृत्वका सबलपक्षहरू र सुधार गर्नु पर्ने पक्षहरू पत्ता लगाइएको छ।

विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूलाई शिक्षण सिकाई क्रियाकलाप सुधार गर्नमा थप प्रोत्साहन गर्नेछ साथै यससँग सम्बन्धित सरोकारवालाहरूलाई थप अध्ययन अनुसन्धान गर्न मद्दत मिल्नेछ। त्यसैगरी प्र.अ, स्रोतव्यक्ति, अध्यक्ष, शिक्षक, विद्यार्थी सम्पूर्ण बुद्धिजिविहरूलाई आवश्यक परेका समयमा तथ्य तथ्याङ्क, प्रमाणहरू, सिद्धान्तहरू हेर्न र व्यवहारमा लागु गर्न यस अध्ययनले सहयोग गर्नेछ। यस अध्ययनबाट विद्यालयको व्यवस्थापक (प्र.अ.) लाई विद्यालयको स्रोत साधनको प्रभावकारी र समुचित प्रयोग गर्न, वातावरणीय चुनौतिको सामना गर्न, व्यवस्थापकहरूको व्यक्तित्वको विकास गर्न, सहकार्य र समन्वय गर्न, समस्या समाधान गर्न र नवप्रवर्तन भित्र्याउन सहज बनाउनुका साथै जिल्ला शिक्षा अधिकारी, योजनाकार एवम् शिक्षा क्षेत्रमा काम गर्ने संघ संस्थालाई स्रोत सामग्रीको रूपमा सहयोग पुग्ने अपेक्षा गरिएको छ। विद्यालयसँग सरोकार राख्ने

शिक्षक, कर्मचारी, वि.व्य.स अध्यक्ष, स्रोत व्यक्ति र वि.नि तथा सिङ्गो समाजसँग प्र.अ को सम्बन्ध कस्तो हुनुपर्दछ भन्ने कुराको अध्ययन गरी आगामी दिनहरूमा विद्यालयहरूलाई देशव्यापी रूपमा एकरूपता ल्याई शिक्षाको लक्ष्य हासिल गराउनु पनि यस अध्ययनको औचित्य रहेको छ ।

नेतृत्व वर्गमा रहेका सुभ्रबुभ्र र सीपलाई समय सापेक्ष गुणस्तरीय र सर्वमान्य बनाउन यस अध्ययनले सहयोग पुग्दछ । यस अध्ययनले भावी अध्ययनकर्तालाई आवश्यक तथ्याङ्क उपलब्ध गराउदछ भने यस अध्ययनले नीति निर्मातालाई प्रधानाध्यापकको शैक्षिक व्यवस्थापनलाई प्रभावकारी बनाई नीति निर्माण गर्न सहयोग गर्ने अपेक्षा गरिएको छ । यसका अतिरिक्त शिक्षकलाई बढी प्रयत्नशील बनाउन, उनीहरूलाई काम प्रति जिम्मेवार हुन, अभिभावक, शिक्षक, विद्यार्थी, प्रशासक, समुदाय व्यवस्थापक आदिलाई शैक्षिक व्यवस्थापन सम्बन्धि जानकारी प्राप्त गर्न सहयोग गर्दछ ।

#### १.६ अध्ययनको परिसीमा

यस अध्ययनले शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ.को भूमिकालाई बृहत रूपमा समेट्ने भएतापनि अध्ययनकर्ताको समयसीमा, आर्थिक अभाव, स्रोत साधनको परिसीमाको कारणले गर्दा यस अध्ययनलाई सुनसरी जिल्लाको धरान स्रोतकेन्द्र अन्तर्गत धरान उप-महानगरपालिकामा छरिएर रहेका १५ वटा विद्यालयहरूमा केन्द्रित गरिएको छ । उक्त विद्यालयहरूमा गई शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ.को भूमिकाको लेखाजोखा गरी आवश्यक उपयुक्त सुझाव दिने कार्यमा यो अनुसन्धानलाई जोड दिइएको छ ।

यस शोधकार्यलाई पुरा गर्नका लागि मिश्रित (गुणात्मक र परिमाणात्मक) अनुसन्धान ढाँचामा आधारित भई उद्देश्यमुलक नमुना छनोट विधिको प्रयोग गरेर प्रश्नावली, लक्षित समूह छलफल, प्रत्यक्ष अवलोकन फारम र अन्तर्वार्ता सूची लाई अनुसन्धानका साधनहरूको रूपमा प्रयोग गरिएको छ । नमुना छनोटमा परेका विद्यालयहरूमा पालैपालो गएर उद्देश्य पुरा गर्नका लागि विद्यालयका प्र.अ., शिक्षक, वि.व्य.स.का अध्यक्ष, सम्बन्धित क्षेत्रको स्रोतव्यक्ति र वि.नि.सँग खोज कार्यलाई सीमित गरिएको छ । उपलब्ध सूचना तथा तथ्याङ्कमा अनुसन्धानको निष्कर्ष निर्भर रहेको छ । अध्ययनबाट प्राप्त निष्कर्षलाई अन्य क्षेत्रमा पनि सीमित मात्रामा सामान्यीकरण हुने ठहर गरिएको छ ।

## परिच्छेद दुई : सैद्धान्तिक साहित्यको पुनरावलोकन तथा अवधारणात्मक खाका

### २.१ सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन

कुनैपनि विषयवस्तुको अध्ययनका लागि त्यस विषयवस्तु बारे विगतका भए गरेका लेख, रचना तथा विषयवस्तुसँग सम्बन्धित अध्ययन अनुसन्धान एवम् विश्लेषण गर्नु सान्दर्भिक हुने भएकाले यस अनुसन्धानलाई प्रभावकारी बनाउने शिलशिलामा यहाँ विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ.को भूमिका सम्बन्धी अनुसन्धानात्मक समीक्षा गरिएको छ ।

विद्यालयमा प्रधानाध्यापकले विभिन्न किसिमको भूमिका खेल्नुपर्ने हुन्छ, जस्तै शिक्षक, प्रशासक, समन्वयकर्ता, सुपरिवेक्षक आदि । नेपालको सन्दर्भमा प्रधानाध्यापकको कार्यप्रकृतिलाई संकेत गर्न जटिल छ । केहि निश्चित समयावधिको लागि प्रधानाध्यापक शिक्षकहरुबाटै नियुक्ति भएका हुन्छन् । हर्व र डेविस (१९९७) को विचारमा प्रधानाध्यापकले गर्ने काम अन्य शिक्षक भन्दा भिन्न छ, किनकी उसको जिम्मेवारी कक्षाकोठामा मात्र नभई पुरै विद्यालयमा के भईरहेको छ, हेर्नुपर्ने हुन्छ (डेविस, १९९७, खनाल, २०६२ द्वारा उद्धृत) । स्मीथ र एनड्रिड (१९८९) को अनुसार, कुशल प्रधानाध्यापकहरु निम्न चार क्षेत्रमा व्यस्त हुन्छन् स्रोत प्रदानकर्ताको रूपमा, शैक्षणिक स्रोतको रूपमा, संचारकर्ताको रूपमा विकासशील देशहरुको सन्दर्भमा प्रधानाध्यापकहरुको काम विद्यालयमा आइपर्ने समस्या समाधान गर्ने हो । एक अध्ययन अनुसार प्रधानाध्यापकले बढि समय व्यक्तिगत कार्यहरुमा विताएको देखिएको छ (एनड्रिड, १९८९, खनाल, २०६२ द्वारा उद्धृत) ।

विद्यालय र समुदायको सम्बन्ध राम्रो बनाउन, आन्तरीक प्रशासन र सुचना प्रणालीलाई चुस्त दुरुस्त बनाउन योजना प्रक्रिया राम्रो सु-सञ्चालन गर्न शिक्षा कार्यालयले निदेशन गरेको कुरालाई पालन गराउन र शिक्षकहरुमा सकारात्मक भावनाको विकास गराउन प्र.अ. ले प्रभावकारी भूमिका खेल्नु पर्दछ । यसका साथै प्राथमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरुले निर्वाह गरेको भूमिका र उत्तर दायित्वले शिक्षण सिकाई क्रियाकलापमा सुधार ल्याउनका साथै दिएको अधिकारहरुको प्रयोग गर्नु प्रधानाध्यापकलाई पूर्ण स्वतन्त्रता दिनु पर्दछ भन्ने भनाइ उनको पाइन्छ । यसरी सुर्दर्शन ढकालद्वारा गरिएको यो अध्ययन अनुसन्धानबाट शिक्षण सिकाई सुधारमा प्रधानाध्यापकलाई भन बढि उत्साहित बनाएको छ (ढकाल, २०६१) ।

शिक्षामा गुणात्मक सुधार ल्याउने उद्देश्यले २०१८ देखि २०२७ सम्म विभिन्न समिति, परिषद, सल्लाहकार, सभा, गठन गरिए पनि शिक्षामा गुणात्मक विकास नभई संख्यात्मक विकास भयो ।

शिक्षा क्षेत्रमा अनेक विसंगति र विकृति देखापरे । शिक्षा बेरोजगार उत्पादन गर्ने थलो भयो । राष्ट्रिय नीति तथा लक्ष्यहरूको किटान नहुनु, अनुपत्पादक परम्परागत शिक्षा पद्धति, कोरा सैद्धान्तिक ज्ञानमा जोड, शिक्षण पेशामा अयोग्य व्यक्तिहरूको प्रवेश, वैज्ञानिक परीक्षा तथा मूल्याङ्कन प्रणालीको अभाव, केन्द्रकृत प्रशासनिक भन्फट आदि त्यसबेलाका उल्लेखनिय विसंगति थियो (वाग्ले तथा साथीहरू, २०६४) ।

विद्यालयमा शैक्षिक भूमिका निर्वाह गर्ने प्रधानाध्यापक समाजमा सम्पर्क कायम गरि स्रोत जुटाउन सक्ने, परिवेशको मुल्याङ्कन गर्न सक्ने, प्रभावकारी व्यवस्थापन गर्न सक्ने हुनु पर्दछ । शैक्षिक व्यवस्थापन शब्दले विद्यालयको आर्थिक, शैक्षिक, भौतिक, प्रशासनिक जस्ता पक्षहरूलाई समेटिएको हुन्छ । सहयोग, सदभाव, समन्वय जस्ता माननीय गुणहरू शिक्षकमा हुनु पर्ने बताएका छन् । हाम्रो देशको विद्यालयको परिवेशमा पनि प्र.अ.ले शैक्षिक व्यवस्थापन गर्दा समाजसँग सम्बन्ध गरी स्रोत जुटाउदै जानु पर्ने देखिन्छ (भण्डारी, २०६९) ।

विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको भूमिका एक अध्ययन अनुसार प्रधानाध्यापकको जिम्मेवारी पाएका व्यक्तिहरूले आफूलाई कुशल योजनाकार, समन्वयकर्ता, संगठनकर्ता र प्रशासकको रूपमा स्थापित गर्न शिक्षा ऐन नियममा उल्लेखित नीति निर्देशनलाई आत्मसाथ गर्नुपर्दछ । सरकारी, निजी विद्यालयविच विभिन्न पक्षमा देखिएका दुरीलाई कम गर्न सम्बन्धित पक्षहरूले आवश्यक उपायहरूको पहिचान गरी लागू गर्ने तथा प्र.अ.लाई बढी जिम्मेवारी र उत्तरदायी बनाउन उनीहरूलाई बढी स्वायत्तता दिनुपर्ने उल्लेख छ (ढकाल, २०६१) ।

ललितपुर जिल्लाका सार्वजनिक माध्यमिक विद्यालयहरूमा संचालित उच्च मा.वि. का समस्या समाधान नामक शिर्षकमा लेख तयार गर्नु भएको छ । जसको उद्देश्य विद्यालयसँग सम्बन्धित शैक्षिक, आर्थिक, भौतिक र प्रशासनिक क्षेत्रमा देखापरेका समस्याहरू र समाधानका उपयहरू निर्धारण गरेको पाइयो । जसमा प्र.अ. को कार्य क्षमता र कुशलतामा भर पर्ने कुरा उल्लेख गरेको छ । लेखको निष्कर्षमा विद्यालयको प्रशासक र अन्य शिक्षक विच सम्बन्ध सुधार नभएको, उ.मा.वि. को उचित व्यवस्थापनमा देखा परेका पाइयो र यहाँ अभिभावकसँगै प्रश्नावली भराइएको पाइयो । विद्यालय र समाजको सम्बन्धमा राम्रो हुनुपर्ने सार्वजनिक उ.मा.वि. को कार्यक्रम संचालनको लेखाजोखा समय समयमा गर्नु पर्ने देखिन्छ, जहाँ प्र.अ. को भूमिका महत्वपूर्ण मानिन्छ (अधिकारी, २०५९) ।

माथिका शोध अध्ययनका आधारमा कुनै पनि विद्यालयको सम्पूर्ण पक्षको वा गुणस्तर विकासमा प्र.अ.को व्यवस्थापनले महत्वपूर्ण भूमिका खेल्दछ र शिक्षकहरूलाई मार्ग दर्शन, सरसल्लाह प्रदान गरी उसको कमी कमजोरीलाई सुधार गर्न र काम, कर्तव्य र अधिकारलाई अभि बढी सक्षम बनाउन प्र.अ.को भूमिका महत्वपूर्ण हुन्छ भन्ने कुरा उल्लेख गरिएको हुँदा यसलाई प्रस्तुत शोध अध्ययनमा समिक्षा गरिएको छ ।

## २.२ अध्ययनको सैद्धान्तिक खाका

कुनै पनि कार्यलाई सुचारु रूपले सञ्चालन गर्न आवश्यकता अनुसार सहयोग पुऱ्याउने नीति, नियम, विचार, विमर्स र धारणा आदिको प्रमाणित सँगालोलाई सिद्धान्त भनिन्छ । सिद्धान्त निर्माण गर्न वैज्ञानिक पद्धतिको अनुसरण गरिएको हुन्छ । सिद्धान्त मानवीय कल्पनाको स्रोत पनि हो, जसलाई तार्किक रूपले अनुभवको आधारमा केही नीति, नियमहरूको पालना गरी निर्माण गरिएको हुन्छ । त्यसैले यस अध्ययन कार्यलाई निम्न सिद्धान्तको अधिनमा राखी अगाडि बढाएको छ ।

### मानव सम्बन्ध सिद्धान्त

यस सिद्धान्त प्रतिपादनमा महत्वपूर्ण योगदान पुऱ्याउने विद्वानहरूमध्ये जर्ज इल्टन मायो (१८८०-१९४२) र मेरी पार्कर फोलेट (१८६८-१९३३) को नाम अग्रपङ्क्तिमा आउँछ । यी दुवै विद्वानहरूका विचारलाई क्रमश निम्नानुसार उल्लेख गरिएको छ :

जर्ज इल्टन मायो सन् १८८० मा अष्ट्रेलियामा जन्मेका थिए । यिनलाई मानव सम्बन्ध सिद्धान्तका प्रतिपादक मानिन्छ । यस सिद्धान्त विकासका लागि यिनका अनुसन्धान कार्यहरू ज्यादै उपयोगी मानिन्छ । हार्वर्ड युनिभर्सिटीको अनुसन्धान विभागमा काम गरेका यिनले विभिन्न अनुसन्धानात्मक परीक्षणहरूद्वारा यस सिद्धान्तलाई प्रमाणित गर्ने काम गरे । जर्ज इल्टन मायोको निष्कर्षको आधारमा मानव सम्बन्धको सिद्धान्त व्यवस्थापनमा निम्न योगदान पुऱ्यायो ।

कर्मचारीका कमीकमजोरी पत्ता लगाई, समन्वय र प्रेरणा प्रदान गर्नुपर्छ , योग्यता अनुसार नेतृत्व विकास गराउनु पर्छ , साङ्गठनिक क्रियाकलापमा सबैलाई आवश्यक पहल गर्नुपर्छ , कर्मचारीको दक्षता बढाउन आवश्यक पहल गर्नुपर्छ , दोहोरो र स्वास्विक सञ्चार प्रणाली स्थापना गर्नुपर्छ , मानिसलाई दया, माया, स्नेह, सम्मान र सत्कार आवश्यक हुन्छ , कार्यदक्षता बढाउन सामाजिक क्षमता बढाउनुपर्छ , औपचारिक तथा अनौपचारिक सबैखाले सङ्गठनलाई महत्व

दिनुपर्छ । उत्पादकत्व भन्ने कुरा प्राविधिक पक्ष मात्र नभै सामाजिक पक्ष पनि हो ,समूहकार्य कार्यदक्षताको आधारमा गर्नुपर्छ ।

सन् १८६८ मा अमेरिकाको बोस्टन सहरमा जन्मिएकी मेरी पार्कर फोलेट एक मानवीय, सामाजिक, राजनीतिज्ञ र दार्शनिक थिइन् । उनका विचारमा उत्पादन बढाउन व्यक्तिहरूका भावना र चाहना बुझेर कामदार र प्रशासक बीचको मानवीय सम्बन्ध विकास गर्नुपर्छ । मानवीय नाताको स्थापना गरी मनोवैज्ञानिक तरिकाबाट विभिन्न मनमुटाव, द्वेष र कलुषित भावनाको समाप्त गर्नुपर्छ । उनले क्विटीभ एक्सपिरियन्स नामक पुस्तकमा मानवीय सम्बन्धका विविध पक्षलाई सरलतापूर्वक उल्लेख गरेकी छिन् । जति धेरै राम्रो सम्बन्ध समन्वय स्थापना गर्न सक्यो त्यति नै राम्रो सम्बन्ध कायम भई काममा स्तरीयता एवम् प्रभावकारीता हासिल हुन्छ । उनले प्रजातान्त्रिक र सहभागितामूलक सिद्धान्तलाई जोड दिइकी छिन् । सामुहिक भावनाबाट नै अत्याधिक सफलता हासिल हुने उनको तर्क छ । सङ्गठनको स्थापना र उद्देश्यले नै कार्य गर्ने भावना निर्भर गर्दछ । फोलेटको समन्वय सम्बन्धी चार सिद्धान्त प्रत्यक्ष सम्पर्कद्वारा समन्वय , समन्वय प्रारम्भिक अवस्थामै गरिनुपर्छ ,समन्वय पारस्परिक सम्बन्धको आधारमा हुनुपर्छ ,समन्वय निरन्तर चलिरहने प्रक्रिया हो ।

फोलेटले दिएका मानव समन्वयका सिद्धान्तहरूलाई अध्ययन गर्दा समन्वयलाई प्रभावकारी बनाउन आवश्यक देखिन्छ जसमा उद्देश्यहरू स्पष्ट रूपमा परिभाषित गर्नु, नीतिहरूको परिमार्जन तथा स्पष्ट गर्नु, अख्तियार र उत्तदायित्व स्पष्ट पार्नु, सञ्चार प्रभावकारी बनाउनु, प्रशासन प्रभावकारी बनाउनु, सुपरिवेक्षणको प्रभावकारी व्यवस्था गर्नु, कामदारहरूमा प्रेरणा जगाउनु जस्ता विषयहरू रहेका छन् (शर्मा एण्ड शर्मा, २०६०) ।

मानवीय सम्बन्ध सिद्धान्तका प्रणेताद्वय फोलेट र मायोका सिद्धान्तहरूको शैक्षिक प्रशासनका विद्वानहरू माथि पनि प्रभाव पायो । यस सिद्धान्तको असर परी औद्योगिक र व्यवसायिक व्यवस्थापन जस्तै शैक्षिक प्रशासन पनि प्रजातान्त्रिक हुनु पर्दछ भन्ने माग अघि बढ्यो । अघि बढ्ने क्रममा विद्यालय व्यवस्थापनका हरेक सवालमा राम्रो र सुमधुर सम्बन्ध कायम गर्न मानव सम्बन्ध सिद्धान्तले महत्वपूर्ण भूमिका निर्वाह गर्न थाल्यो । यस सिद्धान्तअनुसार शिक्षण संस्था पनि विभिन्न आर्थिक, सामाजिक, साँस्कृतिक परिवेशका समुदायहरूको अभिन्न अङ्ग भएकाले ती विविध धरातलबाट जमघट भएका शैक्षिक सरोकारवालाहरूबीच एक आपसमा सुमधुर आत्मियताको सम्बन्ध कायम गरी जुनसुकै समस्यालाई पनि एक जुट भएर समस्या समाधान

गरे भने मात्र व्यवस्थापनले निर्दिष्ट गरेका लक्ष्य तथा उद्देश्यमा सजिलै पुग्न सकिन्छ । त्यसैगरी केन्द्रकृत नेतृत्वको सट्टा विकेन्द्रित कार्य प्रणालीको सुरुवात, प्रजातान्त्रिक र सहभागितापूर्ण कार्य एवम् नेतृत्व विकासमा जोड दिएको हुँदा यस सिद्धान्तले शिक्षा क्षेत्रमा शैक्षिक योजना निर्माण र कार्यान्वयनमा पनि विकेन्द्रित कार्य प्रणाली अपनाई प्रजातान्त्रिक र सहभागितापूर्ण तरिकाले सरोकारवालाहरुको सम्बन्ध घनिष्ट बनाउँदै अघि बढेमा अपेक्षित लक्ष्य तथा उद्देश्य सजिलै हासिल भई शिक्षण लगायत व्यवस्थापन सफल प्रभावकारी हुने भएकाले शिक्षा क्षेत्रमा यो सिद्धान्तले मार्गदर्शक गर्न सहयोग पुऱ्याउने सैद्धान्तिक आधार रहेको पाइन्छ ।

### वैज्ञानिक व्यवस्थापनको सिद्धान्त

कुनै पनि कार्यलाई प्रभावकारी ढङ्गले अगाडी बढाउनको लागि परम्परागत कार्यशैलिलाई परिवर्तन गरि वैज्ञानिक बनाउनु पर्छ । वैज्ञानिक ढङ्गले कार्यलाई अगाडि बढाउने खालको तालिमको व्यवस्था गर्नु आवश्यक हुन्छ । यसरी वैज्ञानिक ढङ्गले कुनै पनि प्रशासनिक काम गरियो भने त्यो काम व्यवस्थित र वैज्ञानिक तरिकाले अगाडी बढ्दछ । फ्रान्सेली शिक्षाविद् एफ.डब्लु टेलरद्वारा प्रतिपादित वैज्ञानिक व्यवस्थापनको सिद्धान्तमा जसरी कुनै पनि प्रशासकले वैज्ञानिक ढङ्गले आफ्नो कार्यलाई अगाडी बढाएको खण्डमा मात्र सफलता प्राप्त गर्न सक्दछन् त्यसरीनै विद्यालयको शिक्षण सिकाई सुधार गर्नमा पनि प्रधानाध्यापकहरुले आफ्नो परम्परागत कार्य शैलिलाई वैज्ञानिक कार्य शैलिमा परिवर्तन गरी अगाडी बढेको खण्डमा अवश्य पनि सफलता प्राप्त गर्न सकिन्छ, जसको लागि प्रधानाध्यापकहरुलाई उनीहरुको ज्ञान, सीप र दक्षता बढाउन निरन्तर रूपमा तालिमको व्यवस्था पनि गर्नुपर्दछ ।

अध्ययनकर्ताले आफ्नो अध्ययन कार्य सम्पन्न गर्नका लागि छनौट गरेको सिद्धान्त र अध्ययन गरेको सम्बन्धित पूर्व साहित्यहरुबाट आफ्नो अध्ययनलाई अगाडि बढाउन के सघाउ पुऱ्याउँदछ र कसरी उपयोग गर्न सकिन्छ भन्ने सन्दर्भमा औचित्य खुलाउनु आवश्यक छ । विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ.को भूमिका शीर्षकको यस शोध अध्ययन कार्यलाई अगाडि बढाउन प्रोफेसर जर्ज इल्टन मायोको मानव सम्बन्ध सिद्धान्त र प्रोफेसर मेरी पार्कर फोलेटका मानवीय सम्बन्ध सिद्धान्त छनौट गरिएको छ र ए.फ डब्लु टायलरको वैज्ञानिक व्यवस्थापनको सिद्धान्त लाई पनि लिएको छ । साथै अग्रज शोधकर्ताहरुले यसै विषयको सेरोफेरोमा रहेर गरेका विभिन्न शोधपत्रहरु अध्ययन गरी उक्त सिद्धान्त र पूर्व साहित्य अध्ययनलाई यस अध्ययनको विभिन्न पाटापक्षहरुमा उपयोग गरी आफ्नो अध्ययनलाई पूरा गर्ने प्रयास गरिएको छ ।



### २.३ पुनरावलोकनको उपादेयता

विद्यालय भनेको अपेक्षित शैक्षिक जनशक्ति उत्पादन गर्ने कारखाना हो । अन्य कारखानामा गरिएको लगानी, प्रक्रिया तथा गुणस्तरीय बजार, खपत हुने उत्पादन भएका वस्तुहरू जस्तै विद्यालयमा पनि लगानी, त्यसको प्रक्रिया र उपलब्धि प्राप्त तथा प्रयोगको क्षेत्र समान रहेको हुन्छ । पूर्व अवस्थामा परम्परावादी ढङ्गबाट तयार भएका भवन, भौतिक वस्तु, शिक्षण विधि, व्यवस्थापनका कार्यहरू लगायत अन्य थुप्रै विषयवस्तुहरू आजको २१औँ शताब्दीमा आइपुग्दा काम नलाग्ने हुँदै गएका छन् । त्यसकारण विद्यालयलाई समयसापेक्ष सुधार गर्न, भौतिक सुविधाहरू र शैक्षिक पक्षहरूमा सुधार गर्न योजना निर्माण तथा कार्यान्वयन गर्नु अपरिहार्य रहेको छ । अभि विद्यार्थीहरूमा अपेक्षित सिकाइ उपलब्धि हासिल गराउन त भन्ने शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ.को भूमिका निर्वाह गरी कार्यान्वयन गर्नु नितान्त आवश्यक देखिन्छ ।

यी दुई सिद्धान्त अनुसार कुनै पनि संगठनमा कार्यरत कर्मचारीहरू तथा सरोकारवालाहरूलाई संगठनका सबै क्रियाकलापमा सहभागी गराउने, दोहोरो र वास्तविक सञ्चार कायम गर्ने , कामदार कर्मचारीको भूमिका स्पष्ट गर्ने र कर्मचारीहरूलाई मानवीय प्रजातान्त्रिक व्यवहार गरी सुमधुर सम्बन्ध कायम गर्ने, आफ्नो संगठन सदस्यहरू तथा कर्मचारीहरूको कमी कमजोरी पत्ता लगाई समन्वय र प्रेरणा प्रदान गर्ने, दया, माया, ममता, स्नेह, सम्मान र सत्कार प्रदान गर्ने, योग्यता अनुसार नेतृत्व विकास गराउने र सदस्यहरूको दक्षता बढाउने आदि क्रियाकलाप गर्ने गरेमा तथा संगठनलाई प्राविधिक पक्ष मात्र नभई सामाजिक पक्षको रूपमा बुझेमा कर्मचारीहरूमा कामप्रति अपनत्वको भावना सृजना भई संगठनको लक्ष्य प्राप्तिमा समेत सघाउ पुग्ने कुरा उल्लेखित छ । यी सिद्धान्तले शैक्षिक व्यवस्थापन गर्दा सरोकारवालाका सबै पक्षलाई संगठनका नीति र योजना निर्माण र कार्यान्वयन लगायतका गतिविधिहरूमा समेट्न कामदार कर्मचारीहरूको आवश्यकता र लक्ष्य तथा संगठनको आवश्यकता र लक्ष्यलाई समायोजन गर्दै उनीहरूलाई कामप्रति उत्प्रेरित गर्न र कामदार, कर्मचारी लगायत संगठनका सबै सरोकारवालाहरूलाई संगठनप्रति अपनत्वको भावना सृजना गर्न मार्गदर्शन गरेको छ ।

मानवीय सम्बन्ध सिद्धान्त अनुसार विद्यालय मानवीय सिद्धान्तमा आधारित भई व्यक्तिको भावना र चाहना बुझि, मनोवैज्ञानिक ढङ्गबाट मनमुटाव, भगडा र कुलपित भावनालाई समाप्त गरी सबैसंग सौहार्दपूर्ण व्यवहार गर्न सकेमा विकास अवश्य हुन्छ । मानवीय सम्बन्ध प्र.अ.-अभिभावक, अध्यक्ष-शिक्षक, अध्यक्ष -प्र.अ., प्र.अ.-शिक्षक, शिक्षक-अभिभावक, शिक्षक-विद्यार्थी, अभिभावक-विद्यार्थी बिच हुनुपर्दछ । विद्यालयको योजना नीति निर्माण गर्ने कार्यको प्रारम्भदेखि सम्पूर्ण कार्यमा यो साहित्यको पुनरावलोकनले सहयोग पुऱ्याएको छ ।

## परिच्छेद तीन : अध्ययन विधि तथा प्रक्रिया

कुनै पनि अध्ययन अनुसन्धान कार्य अगाडि बढाउन र अनुसन्धानको उद्देश्य प्राप्त गर्न विषयवस्तुको प्रकृति र अवश्यकता अनुसारको विभिन्न तौर तरिका वा उपायहरु अवलम्बन गर्नुपर्ने हुन्छ । यस्ता उपायहरु नै अध्ययनका विधि हुन् (खनाल, २०६२) । अध्ययन विधिले अनुसन्धान कार्यमा विषयवस्तुको छनौट देखि लिएर तथ्याङ्क संकलन, विश्लेषण र प्रस्तुतिकरण कार्य सम्ममा कुन- कुन कार्यविधि अवलम्बन गर्ने हो, सो को विस्तृत प्रक्रिया तथा योजना समेटेर अनुसन्धानकर्तालाई आफ्नो कार्यमा मार्गनिर्देशन प्रदान गर्दछ । यस अध्ययनकार्य सम्पादन गर्नका लागि अवलम्बन गरिने विधि तल उल्लेख गरिएको छ ।

### ३.१ अनुसन्धान ढाँचा

हरेक शोधकार्यका लागि निश्चित अध्ययन विधिको आवश्यकता पर्दछ । उचित अध्ययन विधिको चयन र त्यसको सही प्रयोगले मात्र सही सूचना प्राप्त गर्न सकिन्छ । अनुसन्धानका सम्पूर्ण कार्यलाई समेटने गरी तार्किक र स्पष्ट अर्थ दिने, सबै क्षेत्रको अन्तर विरोध हटाउने र अपूर्णतालाई समेटने गरी अनुसन्धान ढाँचा तयार पार्नु पर्दछ (खनाल, २०६९) । अनुसन्धानको उद्देश्य र विषयवस्तु अनुसार ढाँचा पनि फरक फरक हुने भएकोले यस अनुसन्धान कार्यलाई सम्पन्न गर्नको लागि मिश्रित (गुणात्मक र परिमाणात्मक) अनुसन्धानका ढाँचाहरुको प्रयोग गरिएको छ ।

### ३.२ अध्ययनको जनसङ्ख्या र नमूना छनौट

अध्यायन कार्यलाई व्यवस्थित गरी सम्पन्न गर्न निम्नानुसारको नमूना जनसङ्ख्या र विधिहरु छनौट गरिएको छ :

यस अध्ययनको लागि सनुसरी जिल्लामा रहेका १२ वटा श्रोतकेन्द्रहरुमध्ये एक श्रोत केन्द्रमा उद्देश्यमुलक रुपवाट छनौट गरिएको छ । यस श्रोत केन्द्रमा रहेका ३८ वटा सामुदायिक विद्यालयहरुमध्ये १५ माध्यमिक विद्यालयहरुलाई गोला प्रथाकै आधारमा नमूना छनौटको रुपमा लिइएको छ । यी १५ माध्यमिक विद्यालयहरुमा २०० शिक्षकहरु कार्यरत छन् जसमध्ये ६० शिक्षकलाई उद्देश्यमुलक रुपवाट छनौट गरिएको छ भने यस श्रोतकेन्द्रका १ वि.नि., १५ वटै वि.व्य.स. अध्यक्ष गरी जम्मा १०८ जना व्यक्तिलाई लिइएको छ ।

### ३.३ तथ्याङ्कको श्रोत

यस अध्ययनलाई पूरा गर्ने क्रममा उल्लेख गरिए बमोजिम प्राथमिक र द्वितीय श्रोत गरी दुई प्रकारका तथ्याङ्कलाई श्रोतको रूपमा लिइएको छ ।

#### ३.३.१ प्राथमिक श्रोत

“अध्ययनकर्ता स्वयं सम्बन्धित क्षेत्रमा गई सम्बन्धित व्यक्तिहरूसँग प्रत्यक्ष भेटघाट गरी प्राप्त गर्ने तथ्याङ्कको श्रोतलाई प्राथमिक श्रोत भनिन्छ ” (निउरे, २०६९)। यस्तो किसिमको तथ्याङ्क पहिलो पटक संग्रहित हुन्छ । प्राथमिक तथ्याङ्क सङ्कलनको लागि अध्ययनकर्ता स्वयं विद्यालयहरूमा उपस्थित भएर प्रश्नावली, अर्न्तवार्ता, शैक्षिक तथा भौतिक अवस्थाको अवलोकन साधन प्रयोग गरी तथ्याङ्क सङ्कलन गरिएको छ ।

#### ३.३.२ द्वितीय श्रोत

सम्बन्धित क्षेत्रमा रहेका विभिन्न किसिमका सम्बन्धित अभिलेख तथा तथ्याङ्कलाई आधार मानेर तथ्याङ्क प्राप्त गर्ने श्रोतलाई द्वितीय श्रोत भनिन्छ (निउरे, २०६९) । विद्यालयको शिक्षक-विद्यार्थी उपस्थितिको अवस्था हाजिरी, आय व्ययको विवरण, जिल्ला शिक्षा कार्यालय सुनसरीले निकालेको शैक्षिक भ्रमलक, शिक्षा विभागले निकालेको फ्लास रिपोर्ट २०७३, धरान श्रोतकेन्द्रले निकालेको पत्रिका अदिलाई द्वितीय श्रोतको रूपमा सङ्कलन गरिएको छ ।

### ३.४ तथ्याङ्क सङ्कलनका साधनहरू

अध्ययनका क्रममा प्रयोग गरिने सूचना, तथ्य प्रमाण तथा आँकडालाई तथ्याङ्क भनिन्छ । अध्ययनलाई निष्कर्षमा पुऱ्याउन मद्दत गर्न प्रयोग गरिने माध्यमलाई अनुसन्धानका साधन भनिन्छ । यस अध्ययन कार्यको तथ्याङ्क संकलन गर्न विभिन्न सरोकारवालाहरूको लागि निम्न किसिमका साधनहरूको प्रयोग गरिएको छ ।

#### ३.४.१ प्रश्नावली

शैक्षिक क्षेत्रमा गरिने अनुसन्धानमा प्राथमिक तथ्याङ्क सङ्कलन गर्ने माध्यमहरू वा साधनहरूमध्ये

प्रश्नावली एक प्रमुख साधन हो । छलफल तथा अवलोकन दुबै प्रयोग नभएको अवस्थामा यो विधिको प्रयोग गरिएको छ । सम्बन्धित नमूना क्षेत्रमा परेका विद्यालयमा गएर सम्बन्धित व्यक्तिहरूसंग प्रत्यक्ष भेट गरेर नमूना छनौटमा परेका १५ सामुदायिक विद्यालयका ६० शिक्षक तथा १५ प्र.अ.को लागि प्रश्नावली बनाएर प्रयोग गरिएको । जसलाई अनुसूची एक र दुईमा उल्लेख गरिएको छ ।

### ३.४.२ लक्षित समूह छलफल

गुणात्मक अनुसन्धानको अर्को महत्वपूर्ण साधन छलफल हो । कुनै विशिष्ट विषयमा एक वा एकभन्दा बढी व्यक्तिबिच हुने विचारको आदानप्रदानलाई छलफल भनिन्छ । अध्ययनको यो साधन विशेष गरी नमूना छनौटमा परेको १५ सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ., शिक्षक, अध्यक्षहरूसित लक्षित समूह छलफल विधिद्वारा तथ्याङ्क सङ्कलन गर्न लिइएको छ, सर्वप्रथम छनोटका सबै विद्यालयमा गएर १५ प्र.अ.हरु, १५ वि.व्य.स अध्यक्षहरु, ६० जना शिक्षकहरूसंग पालैपालो लक्षित समूह छलफल विधिद्वारा तथ्याङ्क सङ्कलन गरिएको छ । जसलाई अनुसूची तीनमा उल्लेख गरिएको छ ।

### ३.३.३ अवलोकन फारम

गुणात्मक अध्ययन अनुसन्धानको अर्को महत्वपूर्ण साधन अवलोकन हो । नयाँ कुरा प्राप्त गर्नको लागि कुनै व्यक्ति वा वस्तुलाई पटक-पटक हेर्ने काम अवलोकन हो । यस अध्ययन कार्यलाई मूर्तरूप दिन विद्यालयको शैक्षिक तथा भौतिक पक्षको स्थितिको जानकारी लिन सम्बन्धित विद्यालयमा प्रत्यक्ष अवलोकनको साधनवाट तथ्याङ्क सङ्कलन गरिएकोछ । अवलोकन फारमलाई अनुसूची चारमा उल्लेख गरिएको छ ।

### ३.३.४ अन्तर्वार्ता सूची

गुणात्मक अनुसन्धानको महत्वपूर्ण साधन अन्तर्वार्ता हो । अन्तर्वार्ताले कुनै विशिष्ट विषयमा एक वा एक भन्दा बढी व्यक्तिहरु बिच छलफल गरी विचारहरुको सङ्कलन गर्ने कार्य गर्दछ । प्र.अ, शिक्षक, वि.व्य.स, स्रोत व्यक्ति र वि.नि का लागी अन्तर्वार्ता प्रश्नावली तयार गरीएको छ । अन्तर्वार्तासूचीलाई अनुसूची पाँच र छ मा उल्लेख गरिएको छ ।

### ३.५ तथ्याङ्क सङ्कलन प्रक्रिया

तथ्याङ्कका लागि नमुना छनोटमा परेका विद्यालयमा स्वयम् अनुसन्धानकर्ता पुगेर प्रत्यक्ष भेटघाट गरी गुणात्मक र परिमाणात्मक दुवै अनुसन्धानात्मक प्रश्न र उद्देश्यमा केन्द्रित रहि नमुना छनोटमा परेका जनसंख्यासंग गरिएको प्रश्नावली, लक्षित समूह छलफल, अवलोकन फारम र अन्तर्वार्ता सुचीको माध्यमबाट तथ्याङ्क सङ्कलन गरिएकोछ । सर्वप्रथम स्रोतकेन्द्रबाट सबै विद्यालयको टेलिफोन पता लगाएर सबैसंग सर्म्पर्क गरेर नमुना छनोटका लागि आवश्यक पर्ने भएकाले उक्त क्षेत्रमा आउने जानकारी प्रदान गरे । उक्त क्षेत्रमा जानकालागि सफारीको मार्फतबाट पालैपालो विद्यालयमा गएर सम्बन्धित जनसंख्याहरुले दिएको टिपोटलाई टिपेर तथ्याङ्क संकलन गरेको छ । त्यस्तै नमुना जनसङ्ख्यामा छनोट भएका प्र.अ., शिक्षक, अध्यक्ष, वि.नि.तथा स्रोतव्यक्तिहरु सँग समुहमा छलफल गरी आएका तथ्य कुरालाई टिपोट गरिएको छ । प्रत्येक विद्यालयमा गई प्र.अ. लगायत अन्य उपस्थित शिक्षकहरुको सहयोगका साथै आफ्नै अवलोकनबाट प्राप्त नतिजाको आधारमा विद्यालय अवलोकन फारम भरिएको छ । फारममा उल्लेखित बुँदा बाहेक अन्य तथ्य प्राप्त भए टिपोट गरिएको छ ।

### ३.६ तथ्याङ्क विश्लेषण प्रक्रिया

सम्बन्धित तथ्याङ्कलाई सही तरिकाबाट प्रस्तुत गर्ने तरिकालाई तथ्याङ्कको विश्लेषण प्रक्रिया भनिन्छ । तथ्याङ्क विश्लेषण अध्ययन अनुसन्धानको महत्वपूर्ण पक्ष हो । यो अध्ययन गुणात्मक र परिमाणात्मक दुवै ढाँचामा अनुसन्धानात्मक प्रश्न र उद्देश्यमा केन्द्रित रही नमुना छनोटमा परेका जनसङ्ख्यासँग गरिएको लक्षित समूह छलफल, अन्तर्वार्ता, प्रश्नावली तथा अवलोकन फारामका साथै विद्यालयमा भएका दस्तावेज जस्ता प्राथमिक र द्वितीय स्रोतबाट प्राप्त तथ्याङ्कलाई अध्ययनको उद्देश्यअनुसार विभिन्न समूहमा वर्गीकरण गरिएको छ । उक्त समूहभित्र आएका मुख्य गुणात्मक तथा परिमाणात्मक सूचनाहरुलाई विषय, प्रकृति र क्षेत्र अनुसार उपसमूह बनाइ व्याख्या र विश्लेषण गरिएको छ । यसरी वर्गीकृत गरिएका तथ्याङ्कहरुलाई पूर्व स्थापित सिद्धान्त र साहित्यसँग जोडेर विश्लेषण गर्दै निष्कर्षमा पुगिएको छ ।

## परिच्छेद चार : नतिजाको छलफल

विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ. को भूमिका सम्बन्धी अध्ययन गर्ने क्रममा प्र.अ., स्रोत व्यक्ति, वि. नि., शिक्षक, वि.व्य.स.अध्यक्षसँग गरिएको प्रत्यक्ष भेटघाट, अर्न्तवार्ता, प्रश्नावली तथा अवलोकन फारम जस्ता साधनहरूद्वारा प्राप्त तथ्य तथ्याङ्कहरूको व्याख्या तथा विश्लेषण यस परिच्छेदमा गरिएको छ । जसलाई विभिन्न शीर्षक तथा उपशीर्षक बनाई निम्नानुसार प्रस्तुत गरिएको छ ।

### ४.१ विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनको अवस्था

#### ४.१.१ योजना निर्माण र कार्यान्वयनको स्थिती

कुनै पनि शैक्षिक संस्था वा विद्यालयको विकास, प्रगती र सफलता वा असफलता धेरै हदसम्म उक्त संस्थाले अवलम्बन गरेको योजना र त्यसको कार्यान्वयनमा भर पर्दछ । विद्यालयको विकास र सुधारका लागि शैक्षिक, भौतिक, आर्थिक आदि समग्र पक्षहरू समेटिएको आवधिक, वार्षिक योजनाका साथै व्यवस्थित शिक्षण सिकाइ क्रियाकलाप संचालनका लागि शिक्षकको कार्य योजना, एकाई योजनाका साथै दैनिक पाठयोजना जस्ता विभिन्न शिक्षण योजना बनाउनु आवश्यक छ । सामुदायिक विद्यालयहरूमा शैक्षिक योजना निर्माण र कार्यान्वयनको स्थिति सन्दर्भमा नमुना छनोटमा परेका विद्यालयहरूका प्र.अ. र शिक्षकहरूसँग प्रश्नावली, छलफल तथा अन्तरक्रियाका आधारमा तथ्यहरू संकलन गर्दा निम्न बमोजिमको स्थिति पाईयो ।

विद्यालयको योजना निर्माण गर्नु भएको छ ? भन्ने सन्दर्भमा गरिएको प्रश्नमा नमुना छनोटमा परेका १५ वटा विद्यालयका जम्मा १५ जना प्र.अ.हरूलाई प्रश्न गरिएकोमा १५ जना (१००%) प्र.अ.हरूले विद्यालयको वार्षिक कार्य तालिका निर्माण गर्ने गरेको पाईयो । वार्षिक कार्य योजना २० जना (४०%) शिक्षकले बनाउने गरेको र ४० (६०%) जना शिक्षकले नबनाएको फेलापयो । त्यसैगरी विद्यालयको सुधार योजना निर्माणको कुरा गर्दा १२ (८०%) प्र.अ. ले बनाउने गरेको, १५ वटा विद्यालयका ६० (१००%) जना शिक्षकले एकाई योजना बनाएको कुरा उल्लेख गरेको पाईयो । त्यसैगरी दैनिक पाठयोजना निर्माणको सन्दर्भमा पाठयोजना कहिले काहीमात्र बनाउने गरेको कुरा १५ वटै विद्यालयका (१००%) प्र.अ. र शिक्षकहरूले बताए ।

वार्षिक कार्यतालिका विद्यालयको वर्षभरीको सम्पूर्ण गतिविधीलाई मार्गनिर्देशन गर्ने महत्वपूर्ण योजना हो । उक्त योजना प्र.अ. को नेतृत्वमा शिक्षकहरूको सहभागीतामा निर्माण गरेमा त्यसको

कार्यान्वयन प्रभावकारी भई शैक्षिक संस्थाको लक्ष्य हासिल गर्न सघाउ पुऱ्याउँदछ । यस अध्ययनको क्रममा नमुना छनौटमा परेका १५ वटा विद्यालयका ४/४ जना गरी जम्मा ६० जना शिक्षकहरूलाई वार्षिक कार्य तालिका निर्माणमा प्र.अ.लाई सहयोग गर्ने सन्दर्भमा प्रश्न गर्दा ३६ जना (६०%) शिक्षकहरूले मात्र सहयोग गर्दछु भन्ने धारणा व्यक्त गरे भने २४ जना (४०%) शिक्षकहरूले सहयोग नगरेको धारणा व्यक्त गरे । त्यसैगरी सहयोग गर्ने शिक्षकहरूले वार्षिक कार्य तालिका निर्माण लगायत साप्ताहिक कार्यतालिका निर्माण, परीक्षा सञ्चालन, अतिरिक्त क्रियाकलापका साथै विद्यालयका महत्वपूर्ण गतिविधी निर्धारणमा सहयोग गर्ने गरेको बताए भने कार्य तालिका निर्माणमा सहयोग नगर्ने शिक्षकहरूलाई किन सहयोग नगरेको भन्ने प्रश्नको उत्तरमा विद्यालयको प्र.अ. ले आफुहरूलाई कुनै महत्वपूर्ण जिम्मेवारी दिन नचाहेको, सिमित व्यक्तिहरूमा मात्र विद्यालयका गतिविधी सञ्चालन हुने गरेको, यदि जिम्मेवारी दिएमा कर्तव्यनिष्ठ भई काम गर्ने कुरा गर्दै कार्यतालिका निर्माणको मौका नपाएको कुरा बताए । त्यसैगरी शिक्षकले बनाउने शिक्षण योजना निर्माणमा प्र.अ.को सहयोग सन्दर्भमा वार्षिक कार्यतालिका अनुसारको शिक्षण सिकाइका क्रियाकलापहरू समयमै सम्पन्न गर्न, योजना निर्माणमा देखापरेका समस्याहरू लगायतका शिक्षकका अन्य समस्या समाधान गर्न, शिक्षण योजना कार्यान्वयनको लागि शैक्षिक सामग्री जुटाउन तथा शिक्षकका आवश्यकता प्राथमिकताका आधारमा सहयोग गर्ने गरेको बताए ।

विद्यालयको शैक्षिक योजना निर्माण र कार्यान्वयनमा कुनै पनि शैक्षिक संस्थाको भविष्य, दिर्घकालीन विकास र सुधारको लागि कोशे ढुङ्गा सावित भएको सन्दर्भमा सामुदायिक विद्यालयहरू उक्त पक्षमा कमजोर नै देखिन्छ । साथै विद्यालयको आवधिक विकास योजनाको रूपमा रहेको विद्यालय सुधार योजना र शैक्षणिक योजनाका रूपमा रहेका एकाई योजना र पाठ योजना लगायतका योजना निर्माण र कार्यान्वयनमा सामुदायिक विद्यालयकले योजनाको मर्म आत्मसाथ गरी निर्माण र कार्यान्वयनमा तदारुकता नदेखाएको देखिन्छ । योजना निर्माण र कार्यान्वयनका पक्षमा प्रधानाध्यापक तथा शिक्षकले एक अर्कालाई गर्नुपर्ने सहयोगमा पनि कमि नै पाइन्छ ।

#### ४.१.२ संगठनको स्थिति

विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनलाई मजबुत बनाउनको लागि संगठनको महत्वपूर्ण आवश्यकता पर्दछ । कार्य पुरा गर्नका लागि सहजताका लागि संगठनको महत्वपूर्ण भूमिका रहन्छ । यसै

सन्दर्भमा नमुना छनौटमा परेका १५ वटा विद्यालयका १/१ जना प्र.अ. गरी जम्मा १५ जना र ४/४ शिक्षक गरी ६० जनासँग विद्यालयमा व्यवस्थापन समितिको गठन, शिक्षक अभिभावक संघको गठन तथा अन्य उप समितिको गठन लगायत शिक्षक स्टाप तथा कर्मचारीहरूको सांगठनीक स्थितिको बारेमा प्रश्न गर्दा सबै विद्यालयहरूमा वि.व्य.स. को गठन तथा शिक्षक स्टापहरूको सांगठनिक परिचालन राम्रो रहेको पाइयो तर शिक्षक अभिभावक संघको गठन एवम् परिचालन ५० प्रतिशत विद्यालयहरूमा राम्रो रहेको पाइयो भने ५० प्रतिशत विद्यालयमा समयमा गठन हुने भएपनि परिचालनको स्थिति एकदमै कमजोर रहेको पाइयो । त्यसैगरी विद्यालय, शिक्षक, अभिभावक एवम् विद्यार्थीहरूको अन्तर सम्बन्धको बारेमा प्रश्न राख्दा ७० प्रतिशत विद्यालयका प्र. अ., शिक्षक, वि. व्य. स. अध्यक्षले उक्त सम्बन्ध राम्रो भनेको पाइयो भने बाँकी ३० प्रतिशत विद्यालयमा जुन सम्बन्ध हुनुपर्ने हो सो पूर्ण रुपमा हुन नसकेको सामान्य अवस्थामा रहेको पाइयो ।

माथिको स्थितिलाई विश्लेषण गर्दा सांगठनिक स्थिति राम्रो पाइएता पनि करिब ३० प्रतिशत विद्यालयहरूमा एक अर्कामा अन्तर सम्बन्ध आवश्यकता अनुसार हुन नसकेको पाइयो ।

मानव सम्बन्ध सिद्धान्त अनुसार कुनै पनि शैक्षिक संस्थाको मुख्य व्यवस्थापकले संस्थाको सफल व्यवस्थापन गर्नका लागि आफ्नो संस्थाका सम्पूर्ण सरोकारवाला, कामदार, कर्मचारीहरूसँग अति उत्तम मानविय सम्बन्ध कायम गरी संस्थाको उद्देश्य पुरा गर्ने काम गर्नुपर्दछ । त्यसैगरी सम्बन्धित सरोकारवालाहरूसँग हर समय सम्पर्कराखि सल्लाह सुझावहरू राखि आफ्नो सम्पूर्ण गतिविधिहरू पारदर्शी रुपमा अगाडी बढाउदा सधैँ व्यवस्थापक सफल र प्रभावकारी हुने कुरामा दुईमत रहदैन ।

#### ४.१.३ शिक्षक कर्मचारी व्यवस्थापन

जुनसुकै विद्यालयको शिक्षक कर्मचारीको व्यवस्थापन गर्नु अपरिहार्य रहेको छ । शिक्षक कर्मचारीको व्यवस्थापन सन्दर्भमा छनौटमा परेका प्रत्येक विद्यालयका प्र.अ. गरी जम्मा १५ जनासँग शिक्षक कर्मचारी व्यवस्थापन सम्बन्धी प्र.अ.हरूले शिक्षकको पदरिक्त भएको अवस्थामा त्यसलाई पूर्ति गर्ने सन्दर्भमा १५ वटै विद्यालयका प्र.अ.हरूले रिक्त पदको जानकारी जि.शि.का.लाई गराई विज्ञापन गरी उपयुक्त र सक्षम शिक्षकको छनौट गर्ने गरेको जानकारी दिए पनि कहिले काँही विद्यालयमा विना सुविधालाई कार्य गरिरहेको कोहि छन् भने त्यस्तो व्यक्तिलाई दिइने पनि जवाफ दिएका छन् । त्यस्तै विद्यालयमा सहयोग पुऱ्याउने कर्मचारीहरूको व्यवस्था कसरी गरिएको छ



भन्ने प्रश्नको जवाफमा छनौटमा परेका १५ प्र.अ.हरूले विद्यालयको निजी श्रोतबाट व्यवस्था गरिएको जवाफ दिएका छन् ।

विद्यालयमा कुनै शिक्षक जि.शि.का. बाट नियुक्ती लिएर आएमा हाजिरी गराउनु हुन्छ वा हुदैन भन्ने प्रश्नको उत्तरमा छनौटमा परेको १५ विद्यालयको प्र.अ.हरू मध्ये १२ प्र.अ. (८०%) ले गराउँछौं भनेका थिए ३ प्र.अ. (२०%) स्थिति हेरी हाजिरी गराउँछौं भन्ने जवाफ दिएका थिए । तपाईंको विद्यालयका शिक्षक र कर्मचारीहरूले शिक्षा नीति विपरित कार्य गरेमा कारवाही गर्नु भएको छ वा छैन भन्ने प्रश्नको उत्तरमा छनौटमा परेका सबै प्र.अ.हरूले त्यस्तो अवसर खासै नआएको भन्ने प्रश्नको जवाफ दिएका छन् ।

सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ. व्यवस्थापनको नेतृत्वको भूमिका सम्बन्धी अध्ययन गर्दा प्राप्त तथ्याङ्कको आधारमा प्र.अ.को भूमिका सामान्य रहेको पाइयो । मानव सम्बन्ध सिद्धान्त अनुसार कुनै पनि व्यवस्थापकले आफ्ना कामदार, कर्मचारीको कार्य सम्पादनलाई प्रभावकारी बनाउन भौतिक तथा शैक्षिक सामग्री व्यवस्थापन गर्न, शैक्षिक योजनाको निर्माण तथा कार्यान्वयन गर्न, आर्थिक व्यवस्थापन गर्न, विद्यालयको प्रशासनिक व्यवस्था सुधार गर्न प्र.अ. र सरोकारवालको सौहार्दपूर्ण सम्बन्ध हुनुपर्दछ ।

#### ४.१.४ भौतिक तथा शैक्षिक सामग्री व्यवस्थापन

भौतिक तथा शैक्षिक सामग्रीको व्यवस्थापन कुनैपनि शैक्षिक संस्थाको लागि सबै भन्दा महत्वपूर्ण कुरा हो । यसको उपयुक्त व्यवस्थापन र परिचालनमा नै धेरै हदसम्म शैक्षिक संस्थाको लक्ष्य निर्भर गर्दछ । यस सोध अध्ययनका क्रममा पनि नमुना छनौटमा परेका सबै सामुदायिक विद्यालयको भौतिक तथा शैक्षिक सामग्रीको व्यवस्थापन तर्फका तथ्याङ्कहरू विद्यालय अवलोकन फारम वा चेक लिस्टको माध्यमबाट संकलन गरी व्याख्या र विश्लेषण गरिएको छ । सामुदायिक विद्यालयको भौतिक अवस्थातर्फ विद्यालय भवनको स्थिति हेर्दा नमुना छनौटमा परेका जम्मा १५ वटा विद्यालयहरू मध्ये जम्मा ४० प्रतिशत विद्यालयको भवन राम्रो स्थितिमा पाइयो भने बाँकी ६० प्रतिशत विद्यालयको भवन सामान्य स्थितिमा पाइयो । खासगरी २०७२ सालको महाभुकम्पका कारणले गर्दा धेरै जसो विद्यालयहरू बस्नका लागि अयोग्य रहेको जानकारी प्राप्त भएको र नयाँ भवनको निर्माणको लागि जि.शि.का. मा निवेदन दिएको कुरा जानकारी प्राप्त भएको छ । यस्तै कक्षाकोठा व्यवस्थापन तर्फ ६ विद्यालयको अवस्था अति राम्रो, ३ विद्यालयको व्यवस्थापन राम्रो र ६ वटा विद्यालयको व्यवस्थापन सामान्य रहेको पाइयो । कक्षाकोठा व्यवस्थापन गर्नका लागि

धेरै विद्यालयमा विद्यार्थीहरूबाट परिचालन गरी मनिटर राखिएको र कक्षा व्यवस्थापनमा सहजता आएको कुरा जानकारी प्राप्त भयो । टेबुल, कुर्सी, डेक्स, बेञ्च आदि जस्ता फर्निचरको व्यवस्थापनतर्फ १५ वटा मध्ये (४०%) विद्यालयको व्यवस्थापन राम्रो छ । (४०%) विद्यालयको व्यवस्थापन सामान्य र (२०%) विद्यालयको व्यवस्थापन कमजोर पाइयो ।

पुस्तकालय व्यवस्थापन तर्फ छनौटमा परेका ६ वटा (४०%) विद्यालयको अवस्था राम्रो , ६ वटा (४०%) विद्यालयको अवस्था सामान्य र ३ वटा (२०%) विद्यालयको अवस्था कमजोर रहेको पाइयो । छनौटमा परेका विद्यालयहरूको खेल मैदानको अवस्था अवलोकन गर्दा (२०%) विद्यालयको अवस्था अति राम्रो, (६०%) विद्यालयको खेल मैदान राम्रो र (२०%) विद्यालयको खेल मैदान कमजोर रहेको पाइयो । खेलकुद सामग्री तर्फको कुरा गर्दा छनौटमा परेका १२ विद्यालय (८०%) मा सामग्री सामान्य र ३ वटा (२०%) मा सामग्री व्यवस्थापन कमजोर पाइयो । वर्षको मंसिर, पुस महिनामा साप्ताहिक खेलकुद कार्यक्रम बर्षेनी गराउदै आएतापनि प्रायाप्त खेलकुद सामग्रीको उपलब्धता नहुँदा कार्यक्रम संचालनमा बाधा उत्पन्न भएको पाइन्छ । खानेपानी व्यवस्थापन तर्फको अवलोकन गर्दा छनौटमा परेका १५ वटा विद्यालय मध्ये (६०%) मा खानेपानीको व्यवस्थापन अति राम्रो, (२०%) राम्रो (२०%) मा सामान्य रहेको पाइयो । कुनै विद्यालयमा त फिल्टर गरेर खानेपानीको व्यवस्थापन भएको देखियो भने कसैले भने डाइरेक्ट खानेपानी प्रयोग गरेको देखिन्छ । छनौटमा परेका १५ विद्यालयहरूको शौचालय तर्फको व्यवस्थापन अवलोकन गर्दा ३ विद्यालयको (२०%) शौचालय व्यवस्थापन अति राम्रो, ६ विद्यालय (४०%) को राम्रो र ६ विद्यालय (४०%) को शौचालय व्यवस्थापन कमजोर रहेको पाइयो । विद्यालय वरपरको वातावरण तथा सरसफाई तर्फ १५ वटै विद्यालय (१००%) को व्यवस्थापन राम्रो रहेको पाइयो । विज्ञान प्रयोगात्मक सामग्रीको व्यवस्थापनको अवलोकन गर्दा छनौटमा परेका विद्यालयहरू मध्ये ६ विद्यालय (४०%) को राम्रो व्यवस्थापन र (६०%) विद्यालयको व्यवस्थापन सामान्य रहेको पाइयो ।

गुणस्तरीय शिक्षाको मुख्य आवश्यकता भौतिक तथा शैक्षिक सामग्रीको जोहो गर्नु हो । विद्यालयमा भौतिक तथा शैक्षिक सामग्रीको जोहो गर्नुमा विद्यालयको प्र.अ. को महत्वपूर्ण भूमिका हुन्छ । प्र.अ. का काम, कर्तव्य र अधिकारको पहिचान गर्दै विद्यालयको भौतिक तथा शैक्षिक सामग्रीको जोहो गर्नुदेखि सम्पूर्णपक्षमा एउटा महत्वपूर्ण नेतृत्व निर्वाह गरेका हुन्छन् । सामूदायिक विद्यालयहरू गाउँ, वस्ति, शहर चारैतिर अवस्थित हुने भएकोले कतिपय अवस्थामा भौतिक र शैक्षिक पक्षको स्थिति निकै नाजुक पनि देखिन्छ ।

मानव सम्बन्ध सिद्धान्त अनुसार कुनैपनि शैक्षिक संस्थाको मुख्य व्यवस्थापकले संस्थाको सफल व्यवस्थापन गर्नका लागि आफ्नो संस्थाको सम्पूर्ण सरोकारवाला, कामदार, कर्मचारीहरूसंग अति उत्तम मानविय सम्बन्ध कायम गरी संस्थाको उदेश्य पुरा गर्ने काम गर्नुपर्दछ । सामुदायिक विद्यालयहरूको भौतिक र शैक्षिक सामग्रीको व्यवस्थापन समग्रमा राम्रो अवस्थामा रहेको पाइएतापनि सरकारी अनुदान, स्थानिय निकायहरूको सहयोग, अभिभावकहरूबाट लिइएको चन्दा आदिहरूको तुलनामा विद्यार्थीहरूलाई थप सुविधा दिई गुणस्तरीय शिक्षा उपलब्ध गराउन अध्यक्षले आफ्नो काम, कर्तव्य र अधिकारको पहिचान गरी मानविय सम्बन्ध सिद्धान्तको आधारमा विद्यालयको मुख्य सरोकारवाला, संस्थापक, लगानीकर्ता, शिक्षक, अभिभावक र विद्यार्थीहरूसँग थप समन्वय गरी भौतिक तथा शैक्षिक सामग्रीको सुविधा थप गर्दै लानुपर्ने देखिन्छ । यस अध्ययन क्रममा फर्निचर, खेलमैदान, खेलकुद सामग्री, भवन, शौचालयको व्यवस्थापन, पुस्तकालय र विज्ञान प्रयोगात्मक सामग्री लगायतका भौतिक तथा शैक्षिक क्षेत्रमा सुधारका पक्षहरू खोज्नु जरुरी भएकोले प्र.अ. ले संस्थापक, अध्यक्ष, लगानीकर्ता वि.व्य.स., शिक्षक, अभिभावक, चन्दा दाता आदिसँग समन्वयात्मक रूपमा मिलेर सुधारका कार्य गर्नुपर्दछ ।

#### ४.१.५ बजेट निर्माण र कार्यान्वयनको स्थिति

व्यवस्थित आर्थिक प्रबन्धबाट नै कुनै पनि शैक्षिक संस्थाको अन्य श्रोत साधनहरूको यथोचित परिचालन हुन गई लक्ष्य प्राप्तीमा सघाउ पुऱ्याउने हुदाँ आर्थिक व्यवस्थापनलाई शैक्षिक संस्थाको मेरुदण्डको रूपमा लिइन्छ । नमुना छनौटमा परेका १५ वटा सामुदायिक विद्यालयहरू मध्ये प्रत्येकबाट १/१ जना गरी १५ जना र ४/४ जना शिक्षक गरी ६० जनासंग प्रश्नावली भराई विश्लेषण गर्दा सामुदायिक विद्यालयहरूको आर्थिक व्यवस्थापनको स्थिति निम्न बमोजिमको पाइयो । नमुना छनौटमा परेका १५ वटा विद्यालयका १/१ जना प्र.अ. लाई विद्यालयको बजेट र कार्यान्वयनको बारेमा प्रश्न गर्दा १५ वटै विद्यालयको प्र.अ. हरूले वार्षिक एवम् आवधिक बजेट निर्माण गर्ने गरेको भन्ने उत्तर पाइयो तर कार्यान्वयनको स्थितिको बारेमा बुझ्दा ७० प्रतिशत प्र.अ.हरूले बजेट निर्माण अनुसार नै कार्यान्वयन गर्ने गरेको बताए पनि बाँकी ३० प्रतिशत प्र.अ.हरूले विद्यालयको विविध समस्याहरूले गर्दा निर्मित बजेट अनुसार कार्यान्वयन गर्न नसकेको कुरा बताए । त्यसैगरी विद्यालयको आय व्यायको स्थितिको बारेमा प्रश्न गर्दा छनौटमा परेका सबै प्र.अ.हरूले आफ्नो विद्यालयको आय व्यायको स्थिति सन्तोषजनक रहेको कुरा बताए । विद्यालयको कुन शिर्षकमा बढी खर्च हुन्छ भन्ने प्रश्नको उत्तरमा १५ जना (१००%) प्र.अ.ले शिक्षक कर्मचारीको तलबमा बढी खर्च हुने जवाफ दिए । त्यसैगरी विद्यालय व्यवस्थापनको लागि

स्रोत जुटाउने र श्रोत परिचालन गर्ने कार्यमा प्र.अ. को कस्तो भूमिका हुन्छ भन्ने सन्दर्भमा १२ जना (८०%) प्र.अ.ले प्रमुख श्रोत सरकारी अनुदान, विद्यालयको जिन्सी श्रोतलाई परिचालन गर्ने गरेको, दातृ निकायहरूसंग मद्दत माग्ने गरेको, अभिभावक तथा अन्य व्यक्तिबाट चन्दा लिने गरेको कुरा बताए भने ३ जना (२०%) प्र.अ.ले अनुदान र कहिलेकाही विभिन्न निकाय तथा व्यक्तिहरूबाट आएको सहयोग नै विद्यालयको आर्थिक श्रोत हो भन्ने जवाफ दिएका छन् ।

आर्थिक पक्षको सफल व्यवस्थापनबाट मात्रै कुनै पनि शैक्षिक संस्थाको अन्य पक्षहरूको परिचालन र विकास गर्न सकिन्छ । माथिको तथ्याङ्कलाई विश्लेषण गर्दा सामुदायिक विद्यालयको आर्थिक अवस्था सामान्य नै देखिन्छ । तर अझै पनि सुधारका पक्षहरू निकै बाँकी रहेकोले विद्यालयलाई आर्थिक रूपमा बलियो बनाउन र उत्त आर्थिक श्रोतलाई विद्यालयको मानविय, भौतिक तथा शैक्षिक विकासमा लगानी गर्न विद्यालयको प्रमुख भूमिकामा प्र.अ. आफै लाग्नु पर्ने देखिन्छ ।

नमुना क्षेत्रमा गरिएका अध्ययनका क्रममा विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनको अवस्था शिर्षकमा गरिएको विभिन्न उपशिर्षकहरू योजना निर्माण र कार्यान्वयनको स्थिति, संगठनको स्थिति, शिक्षक कर्मचारी व्यवस्थापन, भौतिक तथा शैक्षिक सामग्री व्यवस्थापन र बजेट निर्माण र कार्यान्वयनको स्थिति सम्बन्धमा ८० प्रतिशत विद्यालयमा सम्बन्धित सरोकारवालाहरूको सहभागितात्मक उपस्थिति तथा सम्बन्ध राम्रो थियो । जसले गर्दा ति विद्यालयहरूको शैक्षिक व्यवस्थापन राम्रो नै रहेको पाइयो बाँकी २० प्रतिशत विद्यालयहरूमा सम्बन्धीत सरोकारवालाहरूको उपस्थिति तथा आपसी सम्बन्ध सामान्य रहेकोले शैक्षिक व्यवस्थापन पनि ठिकै रहेको पाइयो । यसबाट के प्रमाणित हुन्छ भने मानव सम्बन्ध सिद्धान्त अनुसार कुनै पनि कार्य सम्पन्न गर्नका लागि सम्बन्धित सरोकारवालाहरूको सहभागितात्मक उपस्थिति तथा एक आपसमा राम्रो सम्बन्ध भएमा कार्य सफल र प्रभावकारी हुन्छ भन्ने तथ्य सत्य र प्रष्ट हुन्छ । यसरी शिक्षा क्षेत्रमा मात्र नभएर अन्य क्षेत्रमा पनि सम्बन्धित सरोकारवालाहरूको सहभागितात्मक उपस्थिति र एक अर्कोसंग सम्बन्ध राम्रो भएमा ति कार्यहरू सफल र प्रभावकारी हुन्छन् ।

#### ४.२ विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनका चुनौतीहरू

विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापन कार्य निकै जटिल कार्य मानिन्छ । विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापन गर्ने प्रमुख जिम्मा प्र.अ. को हुने गर्दछ । सिमाङ्कित क्षेत्रमा गई विद्यालयको शिक्षण सिकाइ क्रियाकलाप सम्बन्धी समस्याहरू अध्ययनको क्रममा प्रश्नावली, अन्तवार्ता, अवलोकन फारम,

लक्षित समूह छलफलको आधारमा प्र.अ. श्रोत व्यक्ति, शिक्षक, वि.व्य.स.का अध्यक्षको प्रतिक्रिया अनुसार शैक्षिक व्यवस्थापनका चुनौतीहरूलाई तलका उपशीर्षकहरूमा उल्लेख गरिएको छ ।

#### ४.२.१ अनुशासनको कमी

विद्यालयमा विभिन्न समुदायबाट विद्यार्थीको उपस्थिति हुने भएकोले ति विद्यार्थीहरूलाई अनुशासनको दायरामा ल्याउनको लागि प्र.अ. को वा विद्यालयको महत्वपूर्ण भूमिका रहेको हुन्छ । विद्यार्थीहरूलाई अनुशासनमा राख्न सकिएन भने विद्यालयको शैक्षिक गुणस्तरमा नकारात्मक प्रभाव पर्ने गर्दछ । अनुशासन हिन विद्यालयको शिक्षण सिकाई क्रियाकलाप प्रभावकारी बनाउन सकिदैन । अहिलेको निति, नियमले गर्दा विद्यालयका विद्यार्थीहरूको अनुशासनमा समस्या आईरहेको देखिन्छ । अध्ययन क्षेत्रका १५ वटा विद्यालय मध्ये ७ वटा विद्यालयको प्र.अ.को नेतृत्व राम्रो भएको कारणले विद्यार्थीको अनुशासनमा व्यवस्थापन गरेको पाईयो भने बाँकी ८ विद्यालयमा प्र.अ.को नेतृत्व शैली कमजोर भएको कारणले गर्दा अनुशासनमा समस्या भएको देखियो ।

#### ४.२.२ राजनैतिक हस्तक्षेप

विद्यालय शिक्षा आर्जन गर्ने मुख्य थलो हो तर यस्तो पवित्र स्थानमा पनि आजको समयमा राजनैतिक हस्तक्षेप बढेकोले शिक्षक नियुक्ति सरुवा, बढुवा, तालिम जस्ता विभिन्न पक्षलाई असर पुऱ्याएको छ । विद्यालयमा राजनैतिक हस्तक्षेप सम्बन्धी काममा छलफल गर्दा सम्बन्धित विद्यालयका शिक्षकहरूले राजनैतिक कारणले अहिलेका प्राय जसो विद्यालयमा नराम्रो असर पर्ने गरेको गुनासो पोखे । राजनैतिक आधारमा शिक्षकको नियुक्ति गरिने हुनाले विषयगत रूपमा पोख्त व्यक्ति छनौटमा नपर्ने हुनाले शैक्षिक गुणस्तर कमजोर हुने ठूलो समस्याको रूपमा देखिएको बताए भने सम्बन्धित विद्यालयका प्र.अ. ले राजनैतिक हस्तक्षेपले व्यक्तिवाद, नातावाद प्रचलन बढेको बताएका छन् । यस्तो प्रचलनले शिक्षाको गुणस्तर देखि प्र.अ.को नेतृत्व विकासमा निकै समस्या आएको छ ।

#### ४.२.३ आर्थिक अभाव

कुनैपनि कार्य सफलता साथ सञ्चालन गर्न अर्थतन्त्रको महत्वपूर्ण भूमिका हुन्छ । विद्यालयका विभिन्न पक्षमा आर्थिक लगानी गर्नुपर्ने हुन्छ । शिक्षक, कर्मचारी तलब, भवन निर्माण, भौतिक सामग्री , शैक्षिक सामग्री जुटाउन देखि हरेक क्षेत्रमा अर्थतन्त्रले असर पारेको हुन्छ । नेपालका अधिकांश सामुदायिक विद्यालयहरू सरकारी अनुदानमा चल्ने हुनाले त्यो अनुदानले सम्पूर्ण पक्षलाई

थेग्न सकदैन तसर्थ चाहेर पनि शिक्षाको गुणस्तर उठाउन नसकेको कुरा सम्बन्धित विद्यालयका शिक्षक, प्र.अ., वि.नी., अध्यक्ष तथा श्रोत व्यक्तिको रहेको छ । यस्तो अवस्थामा प्र.अ.ले विद्यालयको गुणस्तर वृद्धि गर्न नसक्ने धारणा उनिहरूको छ । तसर्थ आर्थिक समस्या प्र.अ. को नेतृत्व विकासको एउटा समस्या बनेको छ ।

#### ४.२.४ बन्द हडताल

विद्यालय ज्ञान आर्जन गर्ने पवित्र स्थान भएपनि राजनैतिकले सबैभन्दा बढी असर पनि विद्यालयलाई नै पार्दछ । बेला बेलामा दलगत माग, जातिय द्वन्द आदि जस्ता कार्यहरू गर्दा सबैभन्दा बढी असर विद्यालयलाई पर्दछ । यस्ता कार्यक्रममा शैक्षिक संस्था बन्द गर्ने, हडताल गर्ने विद्यार्थी तथा शिक्षकहरूको प्रयोग गर्ने हुनाले वर्ष भरिमा पढाउनु पर्ने जम्मा दिनहरूमा कतिपय दिनहरूमा पढाउन पाइदैन । हुनत कतिपय विद्यालयमा बन्द हडतालले असर पारेको समयको पूर्ति गर्ने अन्य समयमा पढाउने व्यवस्था मिलाइएको छ तर त्यस किसिमको पढाई मात्र आफ्नो पाठ पुरा गर्न पढाईने हुदाँ शैक्षिक गुणस्तरमा असर पर्छ भन्ने कुरा सम्बन्धित विद्यालयका शिक्षक, प्र.अ., अध्यक्ष, वि.नी. तथा श्रोत व्यक्तिको रहेको छ । तसर्थ प्र.अ.को नेतृत्व विकासमा बन्द हडताल एउटा समस्या बनेको छ ।

#### ४.२.५ तालिमको अभाव

समयको परिवर्तनसंगै शिक्षा लिने र दिने प्रणालीमा पनि परिवर्तन आउने गर्दछ । नयाँ प्रविधिले शिक्षण गर्न समय सापेक्ष तालिमको व्यवस्था गर्नुपर्ने हुन्छ । तर कतिपय शिक्षकहरूमा तालिमको अभाव छ । जसले गर्दा उनीहरू परम्परागत शैलिबाट नै शिक्षण सिकाइ क्रियाकलाप गर्दछन् । यस्तो अवस्थामा शिक्षाको गुणस्तर बढाउन सकिदैन । त्यसैगरी विद्यालयका प्र.अ. तथा शिक्षकलाई मार्गदर्शन गर्ने जिम्मेवारी पाएका वि.व्य.स.का अध्यक्षहरू पनि तालिम प्राप्त छैनन् । यसरी विद्यालय व्यवस्थापन गर्ने व्यक्तिले नै आफ्नो जिम्मेवारी नबुझ्दा विद्यालयको शैक्षिक, भौतिक तथा आर्थिक सबै पक्षमा समस्या आउने गरेको पाइन्छ ।

#### ४.२.६ सरोकारवालाहरूसँग समन्वय कायम

विद्यालय एउटा सानो समाज हो । यहाँ पृथक पृष्ठभुमी बोकेका व्यक्तिहरूले सरोकार राखेका हुन्छन् । विद्यार्थी, शिक्षक, प्र.अ., अभिभावक, वि.नी, श्रोत व्यक्ति, संघ संस्था, दाता जस्ता विविध व्यक्तिहरूसँग विद्यालयको प्रत्यक्ष वा अप्रत्यक्ष सम्बन्ध हुन्छ । तर सम्बन्धित विद्यालयका प्र.अ.को

यि सरोकारवालासंग राम्रो समन्वय हुन नसक्दा नेतृत्व विकासमा समस्या आएको कुरा सम्बन्धित विद्यालयका शिक्षक, वि.नी., तथा श्रोत व्यक्तिले बताएका छन्। समन्वयको कमिले विद्यालयको वास्तविक जानकारी सरोकारवालाले पाउन नसक्दा उनिहरूबाट प्राप्त हुने चन्दा अनुदान सहयोगबाट विद्यालय वञ्चित हुनु पर्दछ।

अध्ययन गरिएका क्रममा धेरै जसो विद्यालयहरू वा शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ.हरूले राम्रो गर्न खोज्दा खोज्दै पनि केहि समस्याहरू जस्तै अनुशासनको अभाव, राजनैतिक हस्तक्षेप, आर्थिक अभाव, बन्दहडताल, तालिमको अभाव, सरोकारवालाहरूसंग समन्वय कायम गर्न नसक्नु जस्ता समस्याहरू देखा परेको पाइन्छ। यसका प्रमुख कारणहरूमा फोलेटको मानव सम्बन्ध सिद्धान्तले भने भै सम्बन्धित सरोकारवालाहरूको समन्वयलाई प्रारम्भिक अवस्थामा नै गराउन नसकी समस्या सिर्जना भए पछि मात्र गर्नाले, त्यस्तै समन्वय निरन्तर गरिराख्न नसक्नाले लगायत प्रशासन र सुपरिवेक्षणको प्रभावकारी व्यवस्था गर्न नसक्दा उक्त समस्याहरू शैक्षिक व्यवस्थापनमा देखा परेको पाइन्छ। त्यसैगरी एफ.डब्लु टेलरको वैज्ञानिक व्यवस्थापनको सिद्धान्त अनुसार परम्परागत कार्य शैलि अनुसार ज्ञान, सिप र क्षमता नबढाई वैज्ञानिक कार्यशैलि अनुसार उक्त कार्यहरू गरेमा शैक्षिक व्यवस्थापनका चुनौतीहरूलाई समाधान गर्न सजिलो पर्दछ। यसबाट हामी सबैले के कुरामा सचेत हुनुपर्दछ भने कुनै कार्य गर्नु अघि नै सम्बन्धित सरोकारवालाहरूलाई भेला गराई भोलि आईपर्ने चुनौतीहरूको बारेमा छलफल गरी ती आईपर्ने चुनौतीहरूलाई कसरी समाधान गर्न सकिन्छ भनि पहिले नै योजना बनाउँदै कार्य अघि बढाएमा आईपर्ने चुनौतीहरूलाई सजिलै समाधान गर्न सकिन्छ।

### ४.३ शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ.को भूमिका

अध्ययन अनुसन्धान गर्नेक्रममा प्रयोग गरिएका साधनहरू प्रश्नावली, अर्न्तवार्ता, अवलोकन फारम, प्रत्यक्ष भेटघाटका आधारमा निम्नानुसारका सूचनाहरूको संकलन गरी निम्नानुसार उपशिर्षकमा व्याख्या विश्लेषण गरिएको छ

#### ४.३.१ प्र.अ.को योग्यता, क्षमता र अनुभवको विवरण

प्र.अ.को योग्यता, दक्षता तथा अनुभव अध्ययन अनुसन्धान गर्ने क्रममा प्र.अ.को योग्यता तथा अनुभव कस्तो छ भनि निम्न अनुसारको विवरण प्राप्त भएको छ।

## तालिका १ : प्र.अ.को योग्यता र दक्षता तथा अनुभवको विवरण

क्र.स	योग्यता तथा अनुभव	संख्या	प्रतिशत
१	वि.एड./वि.ए./वि.एस.सी.	३	२०
२	एम.एड./एम.ए.	१२	८०
	जम्मा	१५ जना	१००

स्रोत : स्थलगत सर्वेक्षण, २०७४

माथि उल्लेखित गरिएको तालिका अनुसार सबै भन्दा बढी एम.एड./एम.ए. उत्तीर्ण गर्ने (८०%) र वि.एड./वि.ए./वि.ए.सी. उत्तीर्ण गर्ने (२०%) रहेको पाइन्छ। तर्सथ विद्यालयको व्यवस्थापनमा प्र.अ. को शैक्षिक योग्यता, दक्षता र अनुभवमा शैक्षिक व्यवस्थापन भर पर्ने भएकोले यस क्षेत्रमा गरिएको अध्ययनमा प्र.अ.को योग्यता राम्रो पाइएको छ। दक्षता र योग्यता पुगेका शिक्षक मात्र प्रधानध्यापक हुन पाउनु पर्दछ भन्ने नियमले गर्दा सबै प्र.अ.को योग्यता, दक्षता अनुभव राम्रो रहेको पाइन्छ। दक्षता क्षमता भएका प्र.अ. हरूले मात्र शैक्षिक व्यवस्थापन प्रभावकारी तरिकाबाट गर्न सक्ने हुन्छ त्यसैले योग्य दक्ष र तालिम प्राप्त प्र.अ.को शैक्षिक व्यवस्थापन तुलनात्मक रूपले राम्रो हुने र अन्यथा प्रभावकारी नहुने निष्कर्ष पाइयो।

## ४.३.२ प्रधानध्यापकका कार्यशैलीहरू

प्रधानध्यापकका कार्य शैलीहरू विभिन्न प्रकारका हुने गर्दछन्। यस सन्दर्भमा अध्ययन क्षेत्रमा देखिएका वा सङ्कलन गरिएका कार्यशैलीहरू छुट्टाछुट्टै रूपले तल प्रस्तुत गरिएको छ :

## क) प्र.अ. को नेतृत्व शैली

अध्ययन क्षेत्रमा गरिएको पन्ध्रवटा विद्यालयका प्र.अ.को नेतृत्व शैली फरक फरक रहेको पाइयो। जसमध्ये निरङ्कुशतावादी शैली २० प्रतिशत प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली ४० प्रतिशत र सहभागितामुलक शैली अपनाउने २० प्रतिशत शिक्षकहरू भएको पाइयो। यसले अभै पनि निरङ्कुशतावादी शैली अपनाई नेतृत्व गरेर विद्यालयको व्यवस्थापन पक्ष तुलनात्मक रूपले कम प्रभावकारी देखिन्छ।



ख) प्रधानाध्यापकको निर्णय गर्ने शैली

प्रधानाध्यापकको निर्णय गर्ने शैलीका बारेमा अध्ययन क्षेत्रका प्र.अ.बाट निम्नानुसारको जानकारी प्राप्त भएको छ ।

तालिका २ : प्र.अ.को निर्णय गर्ने शैलीको विवरण

क्र.स.	निर्णय शैली	संख्या	प्रतिशत
१	परम्परावादी	३	२०
२	प्रजातान्त्रिक	६	४०
३	सहभागीतामुलक	६	४०
	जम्मा	१५	१००

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण, २०७४

माथिको तालिका अनुसार प्र.अ. को निर्णय गर्ने सवालमा निरङ्कुशतावादी, प्रजातान्त्रिक र सहभागीतामुलक निर्णय गर्ने शैलीको विकल्प मध्ये प्रजातान्त्रिक र सहभागीतामुलक निर्णय गर्ने शैलीमा ६/६ जना अर्थात ४० प्रतिशत / ४० प्रतिशत र निरङ्कुशतावादी शैलीमा ३ जना २० प्रतिशत प्र.अ. भएकोले वर्तमान समयमा पनि प्र.अ.को अन्य शिक्षकसंग समन्वय गर्ने क्षमतामा कम भएकोले उक्त क्षेत्रमा प्र.अ.ले मात्र निर्णय गर्ने प्रचलन विद्यालयमा पाइएकोले समग्रमा यो असफल निर्णय शैली देखिन्छ ।

ग) प्र.अ. को योजना निर्माण तथा कार्यान्वयन शैली

प्र.अ.को योजना निर्माण तथा कार्यान्वयन गर्ने शैली के कस्तो रहेछ, भनी अध्ययन गर्ने क्रममा निम्नानुसारको सूचना प्राप्त भयो ।

तालिका ३ : प्र.अ.को योजना निर्माण तथा कार्यान्वयन गर्ने शैली

क्र.स.	नेतृत्व शैली	संख्या	प्रतिशत
१	प्रजातान्त्रिक	९	६०
२	स्वेच्छाचारी	३	२०
३	स्वातन्त्र	३	२०
	जम्मा	१५	१००

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण, २०७४

माथिको तालिका अनुसार धरान स्रोतकेन्द्रका छनौटका विद्यालयहरूमा योजना निर्माण तथा कार्यान्वय गर्ने सवालमा प्रजातान्त्रिक, स्वेच्छाचारी, स्वतन्त्र र परम्परावादी शैली

अध्ययन गर्दा प्रजातान्त्रिक शैलीमा सबैभन्दा बढी ६० प्रतिशत, स्वेच्छाचारी र स्वातन्त्र्यमा २०/२० प्रतिशत ले योजना निर्माण तथा कार्यान्वयन गरेको पाइन्छ ।

### ४.३.३ विद्यालयको रणनीति योजना निर्माण

विद्यालयमा प्र.अ.ले निर्माण गरेका अल्प तथा दिर्घकालिन योजनाको सवालमा गरिएको अध्ययनमा निम्नअनुसारको योजनाहरू निर्माण गरिएको पाइयो । जसलाई उपशीर्षकमा निम्नअनुसार प्रस्तुत गरिएको छ ।

#### क) अल्पकालिन योजना निर्माण

विद्यालयमा गरिएका अल्पकालिन योजनाहरूको सवालमा प्र.अ.बाट निम्नानुसारको विवरण प्राप्त भएको छ ।

#### तालिका ४ : अल्पकालीन योजना निर्माणको विवरण

क्र.स.	विवरण	संख्या	प्रतिशत
१	शिक्षक परामर्श कार्य	१५	१००
२	विद्यालय सरसफाई कार्यक्रम	१५	१००
३	शिक्षक तथा विद्यार्थी पोषाक	१५	१००
४	अतिरिक्त क्रियाकलाप	१५	१००
५	परिक्षा सञ्चालन	१५	१००

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण, २०७४

माथिको तालिका अनुसार शिक्षक परामर्श कार्य विद्यालय सरसफाई शिक्षक तथा विद्यार्थी पोषाकको व्यवस्था अतिरिक्त क्रियाकलाप तथा परिक्षा सञ्चालन कार्यमा सबै प्र.अ.ले योजना निर्माण गरेको पाइयो । यस्ता कार्यक्रमले समय समयमा शैक्षिक क्षेत्रलाई थप उर्जा मिल्ने हुनाले यी कार्यहरू गरेको सकारात्मक पक्ष पाइयो । साथै यी कार्यहरू सञ्चालन गर्न धरान स्रोत केन्द्र स्तरीय रूपमा अभियानको रूपमा सञ्चालन हुँदै आएको पाइयो । जसमा अतिरिक्त क्रियाकलाप परिक्षा संचालन शिक्षक परामर्श कार्य स्रोतव्यक्तिको अगुवाइमा हुने गरेको पाइयो ।

### ख) दीर्घकालिन योजना निर्माण

विद्यालयमा गरिएका विभिन्न योजनाहरू मध्ये दीर्घकालिन शैक्षिक योजनामा प्र.अ.बाट अपनाइएका १० वर्ष भित्रमा पुरा गर्ने गरी के कस्ता योजनाहरू निर्माण गर्ने गरिएको छ भनि सूचना संकलन गर्ने क्रममा प्र.अ.बाट निम्नानुसारको सूचना प्राप्त भएको छ ।

#### तालिका ५ : दीर्घकालीन योजना निर्माणको विवरण

क्र.स.	विवरण	संख्या	प्रतिशत
१	विद्यार्थी भर्नादर	१५	१००
२	विद्यार्थी उत्तिर्णदर	१५	१००
३	कक्षाकोठा व्यवस्थापन	१५	१००
४	शैक्षिक सामग्री व्यवस्थापन	१५	१००

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण, २०७४

माथिको तालिका अनुसार विद्यालयमा दीर्घकालिन योजना निर्माण गर्ने क्रममा १० वर्ष भित्रमा गरिने योजनाहरूको सवालमा विद्यार्थी भर्नादर, विद्यार्थी उत्तिर्णदर, कक्षाकोठा व्यवस्थापन, विद्यार्थीको सिकाइ र शैक्षिक सामग्रीको व्यवस्थापन पक्षहरूमा दीर्घकालिन रूपमा सबै प्र.अ.ले योजना निर्माण गरेको तथ्य प्राप्त भएको छ । उक्त दीर्घकालिन योजनाहरू आर्थिक अवस्था, समसामयिक अवस्थाका आधारमा आफ्नै तरिकाले बनाएको पाइयो । यसर्थ यस अध्ययनमा १५ वटा विद्यालयको १० वर्षको उपरोक्त विवरणलाई मात्र अध्ययनमा सिमित गरिएकोले योजना विना कुनै पनि कार्य सञ्चालन हुन नसक्ने सबल पक्ष पाइएको छ ।

#### ४.३.४ विद्यालयको शैक्षणिक योजना निर्माण

प्र.अ. एउटा योजनाकार हो । उसले विद्यालयमा विभिन्न योजनाहरू निर्माण गरी कार्यान्वयन समेत गर्नुपर्दछ । जसमा वार्षिक कार्यपात्रो, वार्षिक कार्ययोजना, एकाइ योजना, दैनिक पाठयोजना र दैनिक कक्षा तालिका यसको सन्दर्भमा प्र.अ.तथा शिक्षकसंग प्रश्नावलीको आधारमा तथ्याङ्क सङ्कलन गर्दा माथि उल्लेखित शैक्षणिक योजना निर्माण कार्यान्वयन गराउने ८० प्रतिशत र बाँकी २० प्रतिशत ले शैक्षणिक योजना निर्माण तथा कार्यान्वयन नगरेको पाइयो । यसर्थ प्र.अ.व्यवस्थापन तालिम लिएर पनि २० प्रतिशत

शिक्षकहरूले व्यवहारमा शैक्षणिक योजना निर्माणको प्रयोग नहुनु शैक्षिक गतिविधीमा यस क्षेत्रका प्र.अ. को लापरवाही देखिन्छ ।

#### ४.३.५ विद्यालय सुधार योजना कार्यान्वयन

विद्यालय सुधार योजनाको प्रभावकारी कार्यान्वयन भएको छ कि छैन भनि गरिएको अध्ययनमा १५ वटा विद्यालयको प्र.अ.बाट आ-आफ्नै मत पाइयो किनकी कुनै विद्यालयमा तथ्याङ्क सही रूपले समयमानै भरेको पाइयो । भने कुनै विद्यालयमा तथ्याङ्कलाई मिथ्याङ्क बनाएर भरेको पाइयो । सेवा, सुविधा, सर्त र विद्यालयमा थप अनुदान तथा शिक्षक कर्मचारी नियुक्ती गर्न भ्रष्टचारी प्रवृत्ती भएकोले मिथ्याङ्क भरेको पाइयो । जस मध्ये ८० प्रतिशत प्र.अ.ले सही तथ्याङ्क पठाएको पाइयो ।

#### ४.३.६ शैक्षिक व्यवस्थापनका अवसर तथा चुनौति

विद्यालय समुदायको साभा सम्पति भएको कारण समाजमा विद्यालयले राम्रा राम्रा अवसरहरू पाएको हुन्छ । यसका साथै चुनौतिहरू पनि रहेका हुन्छन् । जस अनुसार अध्ययन गरेका सबै विद्यालयहरूमा जि.शि.का. नगरपालिका र रेडक्रस जस्ता संघ संस्थाबाट निकै अवसर प्राप्त भएको साथै स्रोतव्यक्तिबाट समय समयमा तालिम, गोष्ठी, सेमिनार, बाल कार्यक्रम सञ्चालन गर्ने गरेता पनि दक्ष प्रविधिकको अभाव, खानेपानीको अभाव, अशिक्षा र दवाव समूह जस्ता चुनौति रहेकाले काम गर्न अप्ठ्यारो भएको पाइयो । अध्ययन क्षेत्रमा सबै विद्यालयका प्र.अ.बाट चुनौतिमूलक तरिकाबाट विद्यालय सञ्चालन गरिएको सूचना प्राप्त भएको छ ।

#### ४.३.७ शैक्षिक सामग्रीको व्यवस्थापन

शैक्षिक सामग्री विद्यालयमा शिक्षण कार्य गर्नका लागि नभई अति आवश्यक वस्तु हो । यस सवालमा गरिएको अध्ययनमा सबै विद्यालयहरूमा फरक फरक किसिमका जानकारी प्राप्त भएको छ । जसमा श्रव्य सामग्री, दृष्य सामग्री श्रव्यदृष्य सामग्री, मौद्रित तथा मुल्यनै नपर्ने स्थानिय सामग्रीहरू प्रयोग गर्ने गरेको पाइयो । शैक्षिक सामग्रीको व्यवस्थापन भएको जानकारी प्राप्त भएको छ । यसर्थ कम मुल्यका सामग्री प्रयोग गरी विद्यार्थीहरूलाई शिक्षण गराउँदा सिकाइ प्रभावकारी हुने देखिन्छ । त्यसैले सबै

विद्यालयहरूको शिक्षण क्रियाकलापमा शैक्षिक सामग्रीको प्रयोग गरेर शिक्षण गराउँदा राम्रो उपलब्धी हासिल गर्न सकेको कुरा जानकारी प्राप्त गर्न सकेको छ ।

#### ४.३.८ प्र.अ.बाट शिक्षण सिकाइ क्रियाकलापको अनुगमन

शिक्षण सिकाइ क्रियाकलापको अनुगमन प्र.अ.बाट भएको छ कि छैन भनि गरिएको अध्ययनमा प्रश्नावली भरी भराई तथ्याङ्क संकलन गर्ने काम भएको छ । विद्यालयका प्र.अ. पनि एक प्रकारले सुपरिवेक्षक भएकाले विद्यालयको सबै शिक्षक कर्मचारीको कार्यलाई प्रभावकारी ढंगले अनुगमन गर्नुपर्ने हुन्छ । नमुना क्षेत्रमा गरिएको अध्ययनमा निरन्तर अनुगमन गर्ने ४० प्रतिशत कहिले काँही गर्ने २० प्रतिशत र अनुगमन नै नगर्ने ४० प्रतिशत रहनुमा प्रधानाध्यापक विद्यालयमा कम उपस्थिति हुनु, आफ्नो जिम्मेवारी प्रति बोध नहुनु, तालिम पाएर पनि व्यवहारमा लागु नगर्नु जस्ता कमजोरी देखियो ।

#### ४.३.९ विद्यार्थीलाई पुरस्कार र दण्डको व्यवस्था

विद्यार्थीको सकारात्मक व्यवहारमा परिवर्तन गर्न पुरस्कार र दण्डको भूमिका सवालमा गरिएको अध्ययनबाट पुरस्कार दण्ड दुवै ठिक भन्नेमा सत प्रतिशत ६० जना शिक्षकले जवाफ दिएको र दुवै बेठिक वा कुनै एक मात्र ठिक भन्नेमा मत नआएको पाउनुले विद्यालयमा दण्ड र पुरस्कार दुवै नभई नहुने कुरा प्रष्ट भएको छ ।

#### ४.३.१० अतिरिक्त कक्षा व्यवस्थापन

विद्यालयमा फरक फरक पृष्ठभूमि भएका बालबालिकाहरू अध्ययन गर्न आएका हुन्छन् जसमा जान्ने र नजान्ने, तिक्ष्ण र मन्द बुद्धि, धनी र गरिब यस्तो अवस्थामा विद्यालयले कस्तो व्यवस्था गरेको छ भन्ने विषयमा प्र.अ.बाट निम्नानुसारको सूचना प्राप्त भएको छ ।

#### तालिका ६ : समस्या मूलक तथा कमजोर विद्यार्थीको लागि व्यवस्थाको विवरण

क्र.स.	विवरण	संख्या	प्रतिशत
१	ट्युसन तथा कोचिङको व्यवस्था	९	६०
२	समाहित शिक्षण प्रक्रिया	६	४०
	जम्मा	१५	१००

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण, २०७४

माथिको तालिका अनुसार शारिरिक, मानसिक तथा आर्थिक रूपले कमजोर भएका विद्यार्थीहरूलाई अध्यापन गराउने व्यवस्था बारे ट्युसन तथा कोचिङ कक्षा व्यवस्था गरेर, समाहित रूपमा एकै ठाँउमा राखेर या कमजोर विद्यार्थीलाई छुट्टै कक्षामा र छुट्टै समयमा शिक्षण गरिन्छ भन्ने विकल्प मध्ये समाहित शिक्षण प्रक्रिया अपनाउने प्र.अ.को संख्या ६ जना (४०%) ट्युसन तथा कोचिङको व्यवस्था भएकोमा सबै भन्दा बढी ९ जना (६०%) ले र कमजोरलाई छुट्टै कक्षाकोठाको व्यवस्था गरिएको भन्ने सवालमा जवाफ नआएकोले शिक्षण सिकाइ प्रक्रिया समयसापेक्ष नरहेको देखिन्छ । यसरी कमजोर र मजबुद दुवै विद्यार्थीलाई एकै स्थानमा शिक्षा दिदा नजान्ने विद्यार्थी पछाडी नै रहेकोले यो समस्याको रूपमा देखिएको छ ।

#### ४.३.११ शिक्षक उपस्थितिलाई नियमित गराउने उपायहरू

शिक्षक विद्यालयमा नियमित गराउने सवालमा गरिएको अनुसन्धान अनुसार प्र.अ.बाट निम्नानुसारको जवाफ प्राप्त भएको छ ।

#### तालिका ७ : शिक्षकहरूलाई विद्यालयमा नियमित गराउने उपायहरू

क्र.स.	विवरण	संख्या	प्रतिशत
१	गयल जरिवाना लगाएर	३	२०
२	दण्ड दिएर	३	२०
३	पुरस्कार दिएर	९	६०
	जम्मा	१५	१००

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण, २०७४

माथिको तालिका अनुसार शिक्षक विद्यालयमा नियमित गराउने रणनितिको सवालमा विद्यालयमा पुरस्कार दिएर भन्नेमा सबैभन्दा बढी ९ जना (६०%) ले र दण्ड र गयल जरिवाना लगाएर भन्नेमा ३/३ जना (२०%) र अभिभावकलाई जानकारी र राम्रो अध्ययन भन्नेमा कुनै मत नआएको पाइयो । यसर्थ विद्यार्थी नियमित उपस्थित गराई सिकाई उपलब्धी बढी भन्दा बढी लिनै प्रयास गरेको पाइयो ।

### ४.३.१२ प्र.अ.को वि.व्य.स. तथा समुदाय बीच सम्बन्ध

वि.व्य.स. र समुदाय नभई विद्यालय सञ्चालन हुन सक्दैन वास्तवमा विद्यालयको रेखदेख, निर्देशन, नियन्त्रण, गर्ने जिम्मा समुदायको हुने भएकोले प्र.अ.संग घनिष्ट सम्बन्ध हुनुपर्ने देखिन्छ। प्र.अ.को वि.व्य.स. तथा समुदाय बिच कतिको घनिष्टता रहेको छ र रहनु पर्दछ भनि गरिएको अध्ययनमा अत्यन्तै राम्रो छ भन्ने मतमा सबै भन्दा बढी अर्थात (८०%) र राम्रो छ भन्नेमा (२०%) र नराम्रो छ भन्नेमा कोही नहुनुले प्र.अ.संग वि.व्य.स. र समुदायसंग घनिष्ट सम्बन्ध भएकोले विद्यालय राम्रोसंग संचालन गर्न सकिने कुरा प्रष्ट पार्न सकिन्छ।

### ४.३.१३ शैक्षिक बैठक

विद्यालयमा समय समयमा कर्मचारी बैठक बस्नु आवश्यक हुन्छ। यस्ता विभिन्न साना मसिना योजनाहरू तथा कार्यक्रमहरूको लागि बैठक बस्ने सवालमा प्र.अ.बाट निम्नानुसारको जानकारी प्राप्त गरियो।

#### तालिका ८ : कर्मचारी बैठकको विवरण

क्र.स.	विवरण	संख्या	प्रतिशत
१	मासिक रुपमा	९	६०
२	आवश्यकता अनुसार	६	४०
	जम्मा	१५	१००

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण, २०७४

माथिको तालिका अनुसार कर्मचारी बैठकको सवालमा अध्ययन गर्दा प्राप्त सूचना अनुसार अर्धवार्षिक, बार्षिक रुपमा र आवश्यकता अनुसार भन्ने विकल्पहरूमा सबैभन्दा बढी मासिक रुपमा (६०%) आवश्यकता अनुसार भन्नेमा (४०%) र बार्षिक तथा अर्धवार्षिक रुपमा भन्ने विकल्पमा जवाप नआएकोले आवश्यकता अनुसार विद्यालयमा समय समयमा कर्मचारी बैठक बसी समस्याहरू उपर छलफल गर्ने गरेको पाइयो।

### ४.३.१४ प्र.अ. तथा शिक्षकको कार्य विभाजन

विद्यालयमा शिक्षकको कार्य विभाजन सबैभन्दा महत्वपूर्ण कार्य हुन आउँछ। विद्यालयको खेलकुद अतिरिक्त क्रियाकलाप, परिक्षा सञ्चालन, लेखा व्यवस्थापन कार्यमा शिक्षकहरूको

कार्य दक्षता तथा क्षमता अनुसार भए नभएको कुरा जानकारी लिने क्रममा प्र.अ.बाट प्राप्त जानकारी यस प्रकारको छ

**तालिका ९ : प्र.अ. तथा शिक्षकको कार्य विभाजन**

क्र.स.	विवरण	संख्या	प्रतिशत
१	पूर्ण दक्षता र क्षमता अनुसार कार्य विभाजन भएको	१२	८०
२	कम दक्षता र क्षमता अनुसार कार्य विभाजन भएको	३	२०
	जम्मा	१५	१००

स्रोत :स्थलगत सर्वेक्षण, २०७४

माथिको तालिका अनुसार विद्यालयमा प्र.अ.बाट कार्य विभाजन गरिएको सवालमा जानकारी लिने क्रममा पूर्ण दक्षता तथा क्षमता अनुसार कार्य विभाजन हुने प्र.अ. सबै भन्दा बढी १२ जना (८०%) कम दक्षता र क्षमता अनुसार कार्य विभाजन भएको ३ जना (२०%) र विभाजन नै नभएको मतमा कोहि पनि नरहेको कार्य विभाजन गरी सबैले आफ्नो कार्य गर्नु वैज्ञानिक ढंग भएकोले यो राम्रो पक्ष मान्न सकिन्छ। तर पनि प्र.अ.को अनियमितता वा कम उपस्थितिको कारण ३ जना प्र.अ.बाट कार्य विभाजन नगरी आफ्नै शैलीले काम चलाएको पाइयो। यो तुलनात्मक रूपमा नियमित भन्दा अनियमित प्र.अ.बाट काममा प्रतिकूल प्रभाव परेको पाइयो।

यसरी शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ.ले खेलेको भूमिका विश्लेषण गर्ने क्रममा भौतिक पक्षलाई हेर्दा नमुना क्षेत्रका छनोटमा परेको ५० प्रतिशत विद्यालयहरूको प्र.अ.हरूले विभिन्न स्रोतहरू जुटाई राम्रो अवस्थामा बनाइसकेको पाइयो भने २५ प्रतिशत प्र.अ.हरूले भौतिक पक्षलाई सुधार गर्न प्रयास गरिरहेको पाइयो बाँकी २५ प्रतिशत प्र.अ.हरूले भौतिक व्यवस्थापनमा त्यती चासो दिइएको पाइदैन त्यसैगरी शैक्षिक पक्षमा प्र.अ.को भूमिका विश्लेषण गर्दा ७० प्रतिशत प्र.अ.हरूले शिक्षाको गुणस्तरमा सुधार गर्न भर मग्दुर प्रयास गरेको पाइयो र बाँकी २० प्रतिशत प्र.अ.हरूले सामान्य प्रयास गरेको १० प्रतिशतले वास्ता नगरेको पाइयो। त्यस्तै सांगठनिक पक्षको सन्दर्भमा प्र.अ.को भूमिकालाई विश्लेषण गर्दा ८० प्रतिशत प्र.अ.हरूले सांगठनिक सुदृढिकरणमा महत्वपूर्ण भूमिका खेलेको भने २० प्रतिशत को सामान्य रहेको पाइयो। त्यसैगरी आर्थिक पक्षमा प्र.अ.को भूमिका विश्लेषण गर्दा विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनलाई सुधार गर्नका लागि ८०



प्रतिसत प्र.अ.हरूले सरकारी अनुदानको अतिरिक्त विभिन्न संघ संस्थाहरूबाट, चन्दादाताहरूबाट साथै दातृ निकायहरूबाट पनि आर्थिक स्रोत जुटाएको पाइयो भने २० प्रतिसत प्र.अ.हरूले सरकारी अनुदानको भरमा मात्रै परेको पाइयो । यसरी विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापन सुदृढ गर्नका लागि जर्ज इल्टन मायोको मानव सम्बन्ध सिद्धान्तमा उल्लेख भए अनुसार प्र.अ.हरूको योग्यता अनुसारको नेतृत्व भएको शिक्षकहरूको कम्जोरीहरू पत्ता लगाई समन्वय र प्रेरणा प्रदान गर्न सक्ने दोहोरो र स्वभाविक सञ्चार प्रणाली स्थापना गर्न सक्ने, हरेक पक्षमा सम्बन्धीत सबै पक्षलाई लान सक्ने जस्ता प्र.अ.हरू भएको, विद्यालयमा राम्रो शैक्षिक व्यवस्थापन भएको पाइन्छ भने उक्त कुराहरूलाई ख्याल नगरी अघि बढ्ने प्र.अ.हरूको शैक्षिक व्यवस्थापन सामान्य भूमिका रहेको पाइन्छ । यसबाट के प्रष्ट हुन्छ भने जर्ज इल्टन मायोको मानव सम्बन्ध सिद्धान्तलाई आत्मसात गरेर अन्य विद्यालयहरूले तथा संघ संस्थाको नेतृत्वहरूले अघि बढेमा सजिलै निदिष्ट उद्देश्यमा पुग्न सफल हुने देखिन्छ ।

#### ४.४ शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ.ले भोगेका समस्या समाधानका उपायहरू

कुनै पनि व्यक्तिले कुनै पनि जिम्मेवारीपूर्ण नेतृत्व निर्वाह गर्दा विभिन्न किसिमका समस्याहरू आउने गर्दछन्, तर त्यस्ता समस्यासित नआतिएर समस्याको निराकरण गर्नुपर्ने हुन्छ । प्र.अ.ले शैक्षिक व्यवस्थापनलाई प्रभावकारी बनाउन आफ्नो भूमिका निर्वाह गर्दा विभिन्न समस्या आउने गरेका छन् त्यस्तो समस्याको लागि अध्ययन क्षेत्रका नमुना जनसंख्या मध्ये पनि विशेषत विद्यालय निरीक्षक र स्रोत व्यक्तिले दिएको सुभाव लगायत वि.व्य.स. अध्यक्ष, शिक्षकहरूले दिएका सुभावलाई निम्नानुसार उल्लेख गरिएको छ ।

##### ४.४.१ अनुशासन कायम

जुनसुकै काम गर्नु अगाडी अनुशासनलाई केन्द्रमा राखी कार्य गर्दा सफलता सजिलै हात पर्न सक्छ । त्यस्तै विद्यालयमा पनि शैक्षिक व्यवस्थापन सफल र प्रभावकारी बनाउन वि.व्य.स., शिक्षक, प्र.अ., विद्यार्थी लगायत अन्य सम्बन्धित सबै पक्षको आचार संहिता बनाई सोहि अनुसार लागु गर्नु पर्ने अनिवार्य देखिन्छ । राजनैतिक हस्तक्षेपलाई नियन्त्रण गर्ने सामुदायिक विद्यालयहरू राजनैतिक कारणले दिन प्रतिदिन खस्कदो अवस्थामा पुगेका छन् । त्यसैले सम्बन्धित विद्यालयका शिक्षक, अध्यक्ष, अभिभावक, विद्यार्थी जस्ता सरोकारवाला सबैसंग प्र.अ.ले सह-सम्बन्ध राखेर राजनैतिक हस्तक्षेप, राजनैतिक दबाव

विरुद्ध स्पष्ट नीति बनाई सम्बन्धित विद्यालयका शिक्षक, प्र.अ., अध्यक्ष र विद्यार्थी सबैले आफ्नो जिम्मेवारी निर्वाह गर्नुपर्छ ।

#### ४.४.२ आर्थिक स्रोतको बन्दोवस्त

विद्यालयको भौतिक तथा शैक्षिक पक्षको गुणस्तर विकास गर्न प्रशस्त आर्थिक श्रोतको आवश्यकता पर्दछ । तसर्थ आर्थिक अभावलाई कम गर्न सम्बन्धित विद्यालयका प्र.अ.ले सम्बन्धित विद्यालयका शिक्षक, विद्यार्थी, अध्यक्ष, अभिभावक सबैसंग हातेमालो गरी चन्दा सङ्कलन गर्ने, दातृ संघ संस्थाहरूसंग सहयोग माग्ने, अभिभावकहरूसंग र विद्यार्थीहरूसंग उठाउने शुल्कको बारेमा सौहार्द परामर्श गर्ने आदि जस्ता कार्य गर्नुपर्छ ।

#### ४.४.३ बन्द हडतालबाट विद्यालयलाई सुरक्षित

आजको समयमा राष्ट्रमा विभिन्न दल, वर्ग, संघ संस्था आदि खुलेका छन् । यिनले बेलाबेलामा आफ्नो वर्ग, दल, संघसंस्थाको लागि विभिन्न किसिमका माग राखेर सरकारलाई दवाव दिने गर्दछ । यसरी दवाव दिन विद्यालय बन्द गर्ने, विद्यार्थीको प्रयोग गर्ने, हडताल गर्ने जस्ता कार्यहरू गर्दछन् । जसले शिक्षामा नराम्रो असर पार्ने गर्दछ । यो समस्याको समाधानको लागि प्र.अ.ले सरोकारवाला सबैसंग समन्वय कायम गरी बन्द हडतालबाट विद्यालयलाई सुरक्षित राख्नु पर्दछ । बन्द हडतालले असर पारेको समयमा बैकल्पिक उपाय अपनाउनु पर्छ ।

#### ४.४.४ तालिमको व्यवस्था

विद्यालयको शैक्षिक, भौतिक तथा आर्थिक पक्षको विकास गर्न सम्बन्धित विद्यालयसंग सरोकार राख्ने सबै शिक्षक, प्र.अ., अध्यक्ष, सबैको ज्ञान, सीप र दक्षताले निकै असर पर्दछ । तर राजनैतिक प्रभावले गर्दा यस्तो व्यक्तिको छनौट गर्दा ज्ञान, सीप, क्षमताको भरमा नभई नातावाद र कृपावादको आधारमा छनौट गर्दा ज्ञान, सीप, क्षमताको अभावमा विद्यालयको शैक्षिक गुणस्तर खस्किने भएकोले यो समस्याबाट जोगाउन विद्यालयका शिक्षक, प्र.अ., अध्यक्षहरूलाई समयसापेक्ष तालिमको व्यवस्था गर्नुपर्छ । जसले गर्दा नयाँ नयाँ प्रविधिको ज्ञान बढ्छ र शैक्षिक गुणस्तर पनि बढ्छ ।

#### ४.४.५ सरोकारवालाहरूसंग समन्वय

विद्यालय एउटा सानो समाज हो, जहाँ विभिन्न किसिमका मानिसहरूको सरोकार हुन्छ । ति सबै मानिसलाई विद्यालय परिवारको सदस्य मानेर अध्यक्षले समन्वय कायम गर्नुपर्दछ । यसको लागि विद्यालयमा बेलाबेलामा भेटघाट तथा आपसी छलफलको कार्यक्रम गर्नुपर्ने र अभिभावक भेला गर्नुपर्ने हुन्छ । यस्तो कार्यक्रमबाट प्र.अ.ले विद्यालयको समस्याहरू सहज तरिकाबाट समाधान गर्न सक्ने हुन्छ ।

त्यसैगरी टेलरको वैज्ञानिक व्यवस्थापनको सिद्धान्तले भनेभै आधुनिक वैज्ञानिक ढङ्गले कुनै पनि प्रशासकले आफ्नो कार्यलाई अगाडी बढाएको खण्डमा सफलता हासिल गर्न सक्दछन् त्यसरीनै प्र.अ.ले भोगेका समस्याहरूलाई समाधान गर्नका लागि प्रधानाध्यापकहरूले आफ्नो परम्परागत कार्य शैलिलाई वैज्ञानिक कार्य शैलिमा परिवर्तन गरी अगाडी बढेमा प्रधानाध्यापकले विद्यालयका समस्याहरूलाई सजिलै समाधान गर्न सकिन्छ ।

## परिच्छेद पाँच : निष्कर्ष र सुझाव

यो परिच्छेदमा अध्ययनको मुख्य-मुख्य निष्कर्ष तथा सुझावलाई समावेश गरिएको छ । अध्ययनको उद्देश्य अनुरूप शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्रअ.को भूमिका बारे जानकारीका लागि त्यससँग सम्बन्धित व्यक्तिहरूसँग गरिएको अन्तर्वाता, प्रश्नोत्तर, छलफल, अवलोकन आदिको माध्यमबाट प्राप्त जानकारी र विद्यालयमा राखिएका अभिलेखहरूका आधारमा प्राप्त सूचनाको विश्लेषण गरी निष्कर्षमा पुगिएको छ ।

### ५.१ निष्कर्ष

यस सोधकार्यको प्राप्त तथ्याङ्कको नतिजाको छलफलमा विश्लेषण पश्चात निम्न निष्कर्षमा पुग्न सकिन्छ । विद्यालयमा निर्माण गरिने विभिन्न योजनाहरूको सन्दर्भमा अध्ययन गर्दा विद्यालय सुधार योजना, वार्षिक कार्यतालिका चाँहि सबै विद्यालयहरूमा निर्माण गर्ने गरेको तथा वार्षिक कार्य योजना एकाई योजना र दैनिक पाठयोजना निर्माण विद्यालयहरूको आंशिक शिक्षकहरूले मात्र निर्माण गर्ने गरेको पाइयो । योजना निर्माण नै पूर्ण रूपमा नगरेको हुँदा कार्यान्वयनको स्थिति त्यति राम्रो भएको पाइदैन, जसले गर्दा शिक्षाको गुणस्तर बृद्धिमा समस्या उत्पन्न भएको पाइन्छ । शिक्षक, स्टाप तथा कर्मचारीहरूको सांगठनिक स्थिति राम्रो रहेको, विद्यालय अभिभावकसंगको सम्बन्ध सामान्य रहेको तथा रिक्त दरबन्दीहरूमा पनि नियम संगत पदपूर्ति गर्ने गरेको पाइयो । सामुदायिक विद्यालयहरू भौतिक र शैक्षिक पूर्वाधारका दृष्टिले राम्रो स्थितिमा रहेको देखिन्छ तर पनि कक्षाकोठा, फर्निचर, शौचालय, खेलमैदान, खेलकुद सामग्री, विज्ञान प्रयोगात्मक कक्षा कोठा र प्रयोगात्मक सामग्री र पुस्तकालय व्यवस्थापन उपयुक्त मापदण्डको भएको पाइएन । शिक्षक विद्यार्थी नियमित, कक्षा सञ्चालन, पाठ्यक्रम कार्यान्वयनको स्थिति राम्रो देखिन्छ । बजार क्षेत्रका विद्यालय भएको कारणले गर्दा सामान्यतया सबै विद्यालयहरूको आर्थिक अवस्था राम्रो पाइयो साथै बजेट निर्माण र कार्यान्वयनको सन्दर्भमा सबै विद्यालयहरूले निर्माण गर्ने गरेको तर दुई तिहाई विद्यालयले मात्र कार्यान्वयनमा उर्ताने गरेको पाइयो ।

अध्ययनका हरेक विद्यालयमा पूर्णरूपमा अनुशासन पालनाको समस्या रहेको पाइयो । विद्यालयमा राजनैतिक कारणले हरेक क्रियाकलाप सम्पन्न गर्नका लागि समस्या रहेको पाइयो । आर्थिक रूपमा सबै विद्यालय सामान्यतया सबल नै भएतापनि विद्यालयको भौतिक तथा शैक्षिक व्यवस्थापनका लागि प्रयाप्त मात्रामा आर्थिक स्थितिको अभाव नै पाइयो । विभिन्न पक्षको माग पुरा गर्ने सवालमा विद्यालयमा हुने पटक पटकको बन्द हडतालले गर्दा विद्यालयको शैक्षिक

क्रियाकलापमा असर पुऱ्याएको पाइयो । अधिकांश प्र.अ.तथा शिक्षकले तालिम प्राप्त गरेता पनि पूर्णरूपमा तालिम प्राप्त नगर्दा केहि मात्रामा असर पुगेको पाइन्छ । विद्यालयको प्र.अ.को सरोकारवालाहरू सबैसंग राम्रो समन्वय हुन नसक्दा शैक्षिक व्यवस्थापनमा समस्या आएको देखिन्छ । सबै विद्यालयहरूको प्र.अ.हरूको योग्यता आवश्यकता अनुसार पर्याप्त भएको पाइयो । प्र.अ.हरूको नेतृत्वशैली सम्बन्धमा ८० प्रतिशत प्र.अ.हरूले प्रजातान्त्रिक शैली अपनाउने गरेको बाँकी २० प्रतिशत प्र.अ.हरूले अझै पनि निरङ्कुश शैली अपनाएको पाइयो । प्र.अ.को निर्णय गर्ने शैली अर्न्तगत परम्परावादी २० प्रतिशत, प्रजातान्त्रिक ४० प्रतिशत, सहभागितामूलक ४० प्रतिशत पाइयो, त्यस्तै योजना निर्माण र कार्यान्वयनको सन्दर्भमा प्रजातान्त्रिक ६० प्रतिशत, स्वेच्छाचारी २० प्रतिशत स्वातन्त्र २० प्रतिशत रहेको पाइयो । विद्यालयको अल्पकालिन तथा दीर्घकालिन रणनीति योजना सम्बन्धमा अल्पकालिन योजना सम्बन्धित सरोकारवालाहरूको सहभागीतामा बनाउने गरेको तर दीर्घकालिन रणनीतिक योजना प्र.अ.आफैले बनाएको पाइयो । विद्यालयको शैक्षणिक योजना निर्माण र कार्यान्वयनको सन्दर्भमा ८० प्रतिशत विद्यालयले लागु गरेको र २० प्रतिशत ले अझै पनि शैक्षणिक योजना लागु नगरेको पाइयो ।

विद्यालय सुधार योजना सबै विद्यालयमा बनाउने गरेको पाइयो जसमा कार्यान्वयनमा २० प्रतिशत विद्यालयहरूले गलत तरिककले योजना तथा तथ्याङ्कहरू राखी निर्माण गरेको हुँदा कार्यान्वयनमा समस्या रहेको देखियो । शैक्षिक व्यवस्थापनमा विभिन्न चुनौतिहरू हुदाँहुदै पनि अवसरहरू प्राप्त भइरहेको पाइयो तर पनि प्र.अ.ले ति अवसरहरूलाई सही सदुपयोग गर्ने नगरेको पाइयो । शैक्षिक सामग्रीको व्यवस्थापन तथा प्रयोगका पक्ष राम्रो रहेको पाइयो । प्र.अ.बाट शिक्षण सिकाई क्रियाकलापको अनुगमन गर्ने सन्दर्भमा निरन्तर अनुगमन गर्ने ४० प्रतिशत, आंशिक २० प्रतिशत र अनुगमन नगर्ने ४० प्रतिशत रहेको पाइयो । विद्यार्थीलाई पुरस्कार र दण्डको व्यवस्था अर्न्तगतसबै विद्यालयले पुरस्कार र दण्ड दुवैको व्यवस्था गर्ने गरेको पाइयो । मानव सम्बन्ध र गुणासो व्यवस्थापन तर्फ विद्यालयका प्रध्यानाध्यापकहरू र अध्यक्ष कमजोर रहेको र शिक्षक र कर्मचारीको गुणासो र समस्याका बारेमा थोरै मात्रामा छलफल हुने गरेको देखिन्छ । विद्यालयमा बालमैत्री वातावरणको स्थिति नाजुक देखियो भने विद्यार्थी मुल्याङ्कनतर्फ विभिन्न प्रकारका लिखित परिक्षामा बढी भर परेको स्थिति पाइयो ।

समस्यामूलक तथा कमजोर विद्यार्थीको लागि विशेष व्यवस्थाको स्थिति निकै कमजोर रहेको देखियो । कक्षा अवलोकन, पृष्ठपोषण, विद्यालयको अनुगमन र सुपरिवेक्षणको स्थिति सन्तोषप्रद देखिएन । शिक्षक नियमित गराउनको लागि गयल जरिवाना गराएर २० प्रतिशत, दण्ड दिएर २०

प्रतिसत पुरस्कार दिएर ६० प्रतिसत व्यवस्था गर्ने गरेको पाइन्छ । विद्यालयमा विभिन्न समयमा आवश्यकता अनुसार बैठक बसी समस्याको छलफल गरेको पाइयो ।

## ५.२ सुभावहरू

अध्ययनबाट प्राप्त निश्कर्षका आधारमा निम्नानुसारका सुभावहरू प्रस्तुत गर्न सकिन्छ ।

### ५.२.१ नीतिगत तह

विद्यालयलाई वार्षिक कार्ययोजना अनिवार्य निर्माण गर्न लगाई सबैले देख्न सक्ने ठाँउमा राख्न निर्देशन दिनुपर्ने, साथै यसका कार्यान्वयनका लागि तालिम/पुनर्ताजगी तालिमको समेत व्यवस्था हुनुपर्ने देखिन्छ । कडारूपमा आचार संहिता निर्माण अनिवार्य गर्नु पर्ने, प्र.अ.ले आफ्नो विद्यालयको जीम्मेवारी भन्दा पृथक पेशा तथा राजनीतिमा सक्रिय रूपमा लाग्न नपाउने नीति अवलम्बन गर्नुपर्ने हुन्छ । राम्रो कार्यका लागि पुरस्कार र नराम्रो कार्यका लागि दण्डको व्यवस्था गर्नुपर्दछ । यसबाट प्र.अ.ले नियमित शैक्षणिक योजनाको कार्यान्वयन गर्ने क्रममा उच्च मनोबलका साथ काम गर्नेछन् । यस्ता कार्यले विद्यालयका अन्य योजना कार्यान्वयनमा समेत सहयोग पुग्नेछ ।

सामुदायिक विद्यालयहरूको भौतिक र शैक्षिक पूर्वाधारहरू जस्तै कक्षाकोठा, फर्निचर, शौचालय, खेलमैदान, खेलकुद सामग्री विज्ञान प्रयोगात्मक कक्षाकोठा, पुस्तकालय व्यवस्थापन उपयुक्त मापदण्डको हुनुपर्ने सुभाव छ । विद्यालयमा गरिने सह तथा अतिरिक्त क्रियाकलापहरूलाई ऐच्छिक कार्यक्रमको सट्टा विद्यालयको अनिवार्य र अभिन्न अङ्गका रूपमा कार्यान्वयन गर्न निर्देशन दिनुपर्ने देखिन्छ । बजेट निकाशा प्रक्रियालाई छिटो र सरल बनाई समयमा नै स्थानीय स्तरमा उपलब्ध गराउनु पर्ने साथै विद्यालयले नियमित आय श्रोतहरू खोजी गर्नुपर्ने, उत्कृष्ट र उदाहरणीय योजना कार्यान्वयनकर्ता प्र.अ./शिक्षक/वि.व्य.स.लाई पुरस्कृत गर्ने र त्यस्ता कार्यलाई अन्य विद्यालयका लागि प्रचारप्रसार गर्दा उदाहरणका रूपमा प्रस्तुत गर्न आवश्यक छ ।

### ५.२.२ अभ्यास तह

प्रत्येक विद्यालयले आफु अनुकूलको वार्षिक कार्यतालिका अनिवार्य निर्माण गर्नुपर्ने, विद्यालयको शैक्षणिक योजना निर्माण गर्दा सम्पूर्ण सरोकारवालाहरूको सहभागीता एवम् राय सुभाव अनुसार निर्माण गर्नुपर्ने, प्रत्येक शिक्षकले आफुले अध्यापन गर्ने विषयहरूको वार्षिक कार्ययोजना, एकाइ योजना, तथा दैनिक पाठयोजना निर्माण गरी पूर्ण रूपमा कार्यान्वयनमा अनिवार्य उतार्नु पर्ने देखिन्छ । त्यसैगरी वि.व्य.स.लगायत अन्य योजनाहरू कार्यान्वयन भइरहेका छन् कि छैनन्

भनी, प्र.अ. लगायत श्रोतव्यक्तिहरूले नियमित अनुगमन एवम् सुपरिवेक्षण गरिरहनु पर्ने हुन्छ । निर्माण गरिएका आचार संहिताहरू अनिवार्य लागु गर्नुपर्ने, विद्यालय बालमैत्री पूर्ण हुनुपर्ने र प्रधानाध्यापकको निर्णय गर्ने शैलीमा पूर्ण रूपमा प्रजातान्त्रिक प्रक्रिया अपनाउनु पर्ने सुझाव छ ।

शिक्षकहरूलाई शिक्षण सिकाइ क्रियाकलापमा आवश्यक पर्ने शैक्षिक सामग्रीका साथै खेलकुद सामग्री, विज्ञानका सामग्रीहरू विद्यालयले उपलब्ध गराउनु पर्ने, विद्यालयले शिक्षकको मनोबल अभिवृद्धि गर्न राम्रो काम गर्नेलाई पुरस्कार तथा नराम्रो गर्नेलाई दण्डको व्यवस्था अनिवार्य गर्नुपर्दछ । विद्यालयको आय व्याय चुस्तदुरुस्त रूपमा प्र.अ.ले प्रस्तुत गर्नुपर्ने, प्र.अ.ले विद्यालय सञ्चालन तथा अन्य कार्यक्रम सम्बन्धी आवश्यक नियम, निर्देशिका तथा आचारसंहिता निर्माण गरी कार्यान्वयन गराउनु पर्ने छ । विद्यालयसंग सम्बन्धी सम्पूर्ण सरोकारवालाहरू बीचको आपसी सम्बन्धलाई सुदृढ बनाईराख्न कम्तिमा बर्षको ३ पटकसम्म विभिन्न कार्यक्रमको आयोजना गरी एक आपसमा मनमा लागेका कुराहरू व्यक्त गर्न विद्यालयले व्यवस्थापन मिलाउनु पर्ने देखिन्छ ।

### ५.२.३ अनुसन्धान तह

प्रस्तुत शोध अध्ययन नमुना छनोटमा परेको सानो एकाइमा गरिएकाले यसले देश भरिका समुदायको विद्यालयहरूको प्रतिनिधीत्व गर्न नसक्ने भएका कारण यसको निष्कर्षलाई सर्वैतिर सामान्यीकरण गर्न सकिदैन । तसर्थ यस अध्ययनमा विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ.को भूमिका सन्तोषजनक देखिए तापनि अन्य ठाँउका विद्यालयमा शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ.को भूमिका कस्तो रहेको छ, भनि थप अनुसन्धान गर्नुपर्ने देखिन्छ ।

यसको अतिरिक्त शैक्षिक व्यवस्थापनको अनुगमन, सुपरिवेक्षण एवम् पृष्ठपोषणको प्रभावकारीता विषयमा अनुसन्धान गर्नुपर्ने, शिक्षक तालिम कार्यान्वयनको प्रभावकारीता विषयमा अनुसन्धान गर्नुपर्ने, विद्यालयको आर्थिक, शैक्षिक एवम् प्रशासनिक अवस्थाका विषयमा अनुसन्धान गर्नु पर्ने देखिन्छ । त्यसैगरी विद्यालयका सरोकारवाला बीचको आपसी सम्बन्धका बारेमा छुट्टै अनुसन्धान गर्नुपर्ने, शैक्षणिक योजना कार्यान्वयनमा प्र.अ. तथा शिक्षकको योगदानका विषयमा अनुसन्धान तहले अनुसन्धान गर्नुपर्ने सुझाव छ ।

माथि उल्लेखित सुझावहरूलाई व्यवहारमा लागू गर्न सकेमा सामुदायिक विद्यालयहरू लगायत अन्य विद्यालयहरूको पनि शैक्षिक व्यवस्थापनमा आइपर्ने समस्या एवम् चुनौतिहरूलाई न्यूनीकरण गरी शैक्षिक गुणस्तर अभिवृद्धि गर्न सकिन्छ ।

## सन्दर्भग्रन्थ सूची

अधिकारी, विष्णु प्रसाद (२०६७), *शैक्षिक निरीक्षण र नेपालको शैक्षिक प्रणाली*, काठमाण्डौ : आशिष बुक्स हाउस ।

अधिकारी, डिल्लीराम (२०५९), *ललितपुर जिल्लाका सार्वजनिक मा.वि.मा सञ्चालित उ.मा.वि.*

*का समस्याको पहिचान*, ताहचल, काठमाण्डौ: त्रि.वि., शैक्षिक योजना तथा

व्यवस्थापन विभाग, अप्रकाशित शोधपत्र ।

*कानुनी किताब व्यवस्थापन समिती (२०६६), शिक्षा ऐन, २०२८ र शिक्षा नियमावली, २०४९*

संशोधन सहित, काठमाण्डौ : लेखक ।

कोइराला, विद्यानाथ र श्रेष्ठ, चन्द्रवहादुर (२०६२), *शैक्षिक व्यवस्थापन र संगठनात्मक*

*व्यवहार*, भोटाहिटि, काठमाण्डौ : विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।

खनाल, पेशल (२०६२), *शैक्षिक अनुसन्धान पद्धति*, काठमाण्डौ : सनलाइट पब्लिकेशन ।

खनाल, पेशल (२०६९), *शैक्षिक अनुसन्धान पद्धति*, काठमाण्डौ : स्टुडेन्टस कम्प्युटर

सर्भिस सेन्टर ।

ढकाल, सुदर्शन (२०६९), *माध्यमिक विद्यालयको शिक्षण सिकाई सुधारमा प्रधानाध्यापकको*

*भूमिका एक अध्ययन*, काठमाण्डौ: अप्रकाशित सोधपत्र ।

निउरे, धुब्रप्रसाद (२०६९), *अनुसन्धान पद्धति*, काठमाण्डौ : क्वेस्ट पब्लिकेशन ।

*प्रधानाध्यापकको नेतृत्व क्षमता विकास तालिम कार्यान्वयन पुस्तिका (२०६६)*, नेपाल सरकार

शिक्षा मन्त्रालय, शैक्षिक जनशक्ति विकास केन्द्र ।

*प्राथमिक पाठ्यक्रम दिग्दर्शन (२०४९)*, नेपाल सरकार शिक्षा मन्त्रालय, काठमाण्डौ ।



पौडेल, गिरिराज (२०६९), *शैक्षिक व्यवस्थापन तथा साङ्गानिक व्यवहार*, बागबजार,

काठमाण्डौ: जुपिटर प्रकासक तथा वितरक ।

बुढाथोकी, रविन्द्र (२०६४), *शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ को भूमिका*, शैक्षिक योजना तथा

व्यवस्थापन विभाग, महेन्द्र रत्न क्याम्पस, काठमाण्डौ : अप्रकाशित शोधपत्र ।

भट्टराई, इशवरीप्रसाद (२०६९), *विद्यालयीय शिक्षा सुधारको लागि प्र.अ, शिक्षक तथा समाज*

*सेविको भूमिका*, शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभाग, स्नातकोत्तर अप्रकाशित

शोधपत्र, महेन्द्र रत्न क्याम्पस, ताहाचल : काठमाण्डौ ।

भण्डारी, मोहनप्रसाद (२०६९), *शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ को भूमिका*, अप्रकाशित शोधपत्र ।

वाग्ले, मनप्रसाद र ढकाल, माधवप्रसाद (२०६४), *शिक्षाको प्रारम्भिक परिचय*, काठमाण्डौ

विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।

शर्मा, चिरञ्जीवि र शर्मा, निर्मला (२०६०), *शैक्षिक प्रशासन*, काठमाण्डौ : एम.के. पब्लिशर्स

एण्ड डिस्ट्रिब्यूटर्स ।

अनुसूची : एक

विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ. को भूमिका  
प्रधानाध्यापकको लागि प्रश्नावली

प्रधानाध्यापकको नाम :

विद्यालयको नाम :

अनुभव :

योग्यता :

१. तपाईं कहिलेबाट यस विद्यालयको प्र.अ. को हैसियतले काम गर्दै हुनुहुन्छ ?

उत्तर: .....

२. विद्यालयको विकास र सुधारका लागि कुन कुन योजना बनाउने गर्नु भएको छ ?

उत्तर: .....

३. योजना तथा नीति निर्माणमा अध्यक्ष र शिक्षकहरुले कतिको सहयोग गर्छन् ?

उत्तर: .....

४. विद्यालयको शैक्षिक गुणस्तर वृद्धि गर्नमा शिक्षकहरुले कस्तो भूमिका निर्वाह

गरेका छन् ?

उत्तर: .....

५. शिक्षकहरु नियमित उपस्थित हुन्छन् ?

हुन्छन्

हुदैनन्

७. तपाईंको विद्यालयमा शिक्षकहरुले दैनिक पाठयोजना निर्माण गर्नु भएको छ ?

छ

छैन

कहिलेकाही

८. के विद्यालयमा शैक्षिक सामग्री उपलब्ध छ र यसको प्रयोग हुन्छ ?

छ छैन हुन्छ हुँदैन

९. स्टाफ मिटिङ्ग कहिले कहिले गर्नु हुन्छ र उक्त मिटिङ्गमा के-कस्तो विषयमा

छलफल गर्नुहुन्छ ?

उत्तर: .....

१०. तपाईंको विद्यालयमा शिक्षा नियमावलीले तोके अनुसार वार्षिक न्यूनतम दिन पढाई हुन्छ ?

उत्तर: .....

११. तपाईंको कार्य सञ्चालन र सुधारका लागि अध्यक्ष, शिक्षक र अभिभावकको

सहभागिता कस्तो रहेको छ ?

अत्याधिक  राम्रो  सामान्य  छैन

१२. शिक्षक र विद्यार्थी अभिलेख राख्ने चलन छ ?

छ  छैन

१३. छ भने कस्तो अभिलेख राख्ने गर्नु भएको छ ?

घटनावृत्त  सञ्चित अभिलेख

प्रगतिसम्बन्धी अभिलेख  अन्य

१४. शिक्षकहरुको कक्षा अवलोकन र पृष्ठपोषण दिने गर्नु भएको छ ?

छ  छैन

१५. विद्यालय व्यवस्थापनमा देखिएका समस्याहरु के-के हुन् ?

उत्तर:.....

१६. ती समस्याहरुको समाधान गर्न के-कस्ता सुधारात्मक कार्य गर्नुपर्ला ?

उत्तर:.....

अनुसूची : दुई

विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ. को भूमिका

शिक्षकको लागि प्रश्नावली

नाम:

अनुभव:

ठेगाना:

योग्यता:

१. तपाईं यस विद्यालयमा शिक्षकको नाताले कहिलेदेखि काम गर्दै हुनुहुन्छ ?

उत्तर: .....

२. तपाईंको आफ्नो विद्यालयको नेतृत्व कस्तो रहेको छ ?

उत्तर:.....

३. तपाईंको विद्यालयलाको विद्यार्थी र शिक्षक अनुपात कस्तो रहेको छ ?

उत्तर: .....

४. शैक्षिक र भौतिक सामाग्रीको व्यवस्थापनमा प्र.अ. र अध्यक्षको भूमिका कस्तो छ ?

अति उत्तम  उत्तम  सामान्य  कमजोर

५. विद्यालयमा वार्षिक शैक्षिक कार्ययोजनाको निर्माण हुन्छ ?

हुन्छ  हुँदैन

६. शैक्षिक कार्य योजना निर्माणमा संलग्न हुनुहुन्छ कि हुनुहुन्न ?

हुन्छ  हुँदैन

७. हुन्छ भने शिक्षक बैठकमा के-कस्तो विषयमा छलफल हुन्छ ?

शैक्षिक  आर्थिक  भौतिक  आवश्यक सबै कुरामा

८. प्र.अ., अध्यक्ष, वि.नि. हरुबाट तपाईंको कक्षा अवलोकन हुन्छ ?

हुन्छ  हुँदैन

९. कक्षा अवलोकन पश्चात् कस्तो सुझावहरु दिइन्छ ?

उत्तर: .....

१० तपाईको विद्यालयमा शिक्षक-विद्यार्थी गुनासो सुनुवाईको के-कस्तो व्यवस्था छ ?

उत्तर: .....

११. विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ.ले हाल गरिरहेको कार्य बाहेक अन्य केही थप क्रियाकलाप गर्नुपर्ला ?

उत्तर: .....

अनुसूची : तीन

विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ. को भूमिका

लक्षित समुह छलफलको सामुहिक प्रश्नावली

१. विद्यालयको व्यवस्थापन सम्बन्धी यहाँहरु सबैलाई सन्तुष्टि छ ?

उत्तर : .....

२. शैक्षिक व्यवस्थापन सुधारमा प्र.अ.ले खेलेको राम्रा पक्षहरु के के हुन् ?

उत्तर : .....

३. शैक्षिक व्यवस्थापन सुधारमा प्र.अ.ले सुधार गर्नुपर्ने पक्षहरु के के हुन सक्छन् ?

उत्तर : .....

४. शैक्षिक व्यवस्थापन सुधारमा सम्बन्धित सबैले आ-आफ्नो भूमिका कसरी निर्वाह गर्छन् ?

उत्तर : .....

५. के शैक्षिक व्यवस्थापन सुधार गर्नका लागि विद्यालयको प्र.अ.ले महत्वपूर्ण भूमिका खेल्न सक्छन् ?

उत्तर : .....

६. तपाईंको विचारमा अबका दिनमा शैक्षिक व्यवस्थापनलाई प्रभावकारी बनाउन प्र.अ.ले कस्तो भूमिका खेल्नुपर्छ ?

उत्तर : .....

अनुसूची : चार

विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ. को भूमिका

सामुहिक अवलोकन फारामको प्रश्नावली

१. विद्यालयमा शैक्षिक योजना निर्माण गर्ने गरेको छ ?  
छ  छैन
२. शैक्षिक व्यवस्थापनका लागि सबै सरोकारवालाहरूसँग सहभागिता हुने गरेको छ ?  
छ  आंशिक  छैन
३. शैक्षिक व्यवस्थापनको अनुगमन हुने गरेको छ ?  
पूर्ण  आंशिक  न्यून  छैन
४. शैक्षिक व्यवस्थापनमा देखिने प्रमुख समस्याहरु के के हुन् ?  
क. आर्थिक र राजनैतिक  ख. आर्थिक र सामाजिक   
ग. प्रशासनिक र न्यून अनुगमन  घ. आर्थिक र वातावरणीय
५. शैक्षिक व्यवस्थानमा देखिएका समस्यालाई समाधान गर्न कोसिस गर्ने गरेको पाइन्छ ?  
पाइन्छ  पाइँदैन
६. विद्यालयले शैक्षिक व्यवस्थापन सम्बन्धी समीक्षा गर्ने गरेको छ ?  
छ  छैन
७. प्र.अ. र शिक्षक बिचको आपसी सम्बन्ध कस्तो छ ?  
राम्रो  नराम्रो

अनुसूची : पाँच

विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ. को भूमिका

शिक्षकहरुको लागि अन्तर्वार्ता निर्देशिका

शिक्षकको नाम :

शैक्षिक योग्यता:

१. तालिम लिनु भएको छ ? छ भने कति महिने ?

उत्तर .....

२. दैनिक पाठयोजना निर्माण गर्नु हुन्छ ? छ भने कस्तो किसिमको ?

उत्तर .....

३. शैक्षिक सामाग्रीको प्रयोग गर्नुहुन्छ ?

उत्तर .....

४. शिक्षक निर्देशिकाको उपयोग कतिको गर्नुहुन्छ ?

उत्तर .....

५. शैक्षिक योजना निर्माणमा मद्दत गर्नुहुन्छ ?

उत्तर .....

६. प्र.अ.,अध्यक्ष, अभिभावकसँग कतिको अन्तरक्रिया गर्नुहुन्छ?

उत्तर .....

७. विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ.ले निर्वाह गरेको भूमिकाप्रति सन्तुष्ट हुनुहुन्छ ?

उत्तर .....



अनुसूची : छ

विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ. को भूमिका

प्रधानाध्यापकहरुका लागि अन्तर्वार्ता निर्देशिका

विद्यालयको नाम :

प्रधानाध्यापकको नाम :

शैक्षिक योग्यता:

शिक्षण अनुभव:

१. तालिम लिनु भएको छ? छ भने कति अवधिको ? कुन तालिम ?

उत्तर:.....

२. विद्यालयमा वार्षिक कार्यक्रम निर्माण भएको छ ?

उत्तर:.....

३. तपाईंको विद्यालयमा शिक्षक संख्या कति छ ?

उत्तर:.....

४. सबै शिक्षक तालिम प्राप्त छन् ?

उत्तर:.....

५. तालिम नभएका शिक्षकको लागि के गर्नु भएको छ ?

उत्तर:.....

६. शिक्षकहरु दैनिक पाठयोजना बनाउँछन् ?

उत्तर:.....

७. शिक्षकको कक्षा निरीक्षण गर्नुहुन्छ ?

उत्तर:.....

८. निरीक्षण पश्चात के-कस्तो सल्लाह, सुझाव र पष्ठपोषण दिनुहुन्छ ?

उत्तर:.....

९. शिक्षक, विद्यार्थी, अध्यक्ष तथा अभिभावकसँग अन्तरक्रिया गर्नुहुन्छ ?

उत्तर:.....

१०. के -कस्तो विषयमा अन्तरक्रिया हुन्छ ?

उत्तर:.....

११. विद्यालयको शैक्षिक,भौतिक तथा आर्थिक पक्षको विकस गर्न प्र.अ.ले कस्तो

भूमिका निर्वाह गर्नुपर्छ ?

उत्तर:.....

अनुसूची : ७

शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको भूमिका

छनौटमा परेका विद्यालय प्र.अ., शिक्षक र वि.व्य.स. अध्यक्षको विवरण

क्र.सं.	विद्यालयको नाम	ठेगाना	प्र.अ.को नाम	वि.व्य.स.अध्यक्ष	शिक्षकको नाम
१	शिक्षा निकेतन मा.वि.	धरान - २	उमेश गुरागाईं	रमेश राई	१. रेवत पौडेल २. निर्मल अधिकारी ३. जानुका पराजुली ४. उमा कोइराला
२	पब्लिक मा.वि.	धरान - १२	इन्द्र मोहन भा	हरी कार्की	१. बुद्ध सागर सुवेदी २. विष्णु प्र.खतिवडा ३. अनिता पौडेल ४. विरेन्द्र ब. शाह
३	पब्लिक मा.वि. फूसे	धरान - १३	इश्वर सापकोटा	रामबहादुर राई	१. पुरुषोत्तम निरौला २. लक्ष्मण राई ३. प्रमोद भण्डारी ४. सुजता श्रेष्ठ
४	ज्ञानोदय मा.वि.	धरान - ८	हरी राई	भिम ब. देवान	१. अमृत ब. राई २. देव श्रेष्ठ ३. दिपेन राई ४. गोपाल गुरागाईं
५	ल्याब्रेटरी मा.वि.	धरान - ८	रुद्र लुङ्बा	मौता ब. तामाङ्ग	१. दिलमाया पालुङ्गा २. पुरुषोत्तम खतिवडा ३. उत्तम सुवेदी ४. शेखर भण्डारी
६	भानु स्मृति मा.वि.	धरान - ३	रविन सुवेदी	नैनकला न्यौपाने	१. कमल भट्टराई

					२. अशोक शाक्य ३. गिता कार्की ४. प्रवल श्रेष्ठ
७	पञ्चकन्या मा.वि.	धरान - १७	देवेन्द्र पौडेल	भक्त ब. कटुवाल	१. रमेश धमला २. रेनुका लिम्बु ३. विज्ञान राई ४. अम्बिका नेपाली
८	दन्तकाली मा.वि.	धरान - १४	सिताराम कोइराला	विश्वराज खनाल	१. श्रीप्रसाद कोइराला २. सुष्मा खवास ३. प्रदिप श्रेष्ठ ४. कृष्ण तिम्सीना
९	शिक्षा सदन मा.वि.	धरान - १५	अमर ब. बस्नेत	श्याम ब. कटुवाल	१. अशोक पोखेल २. वेणु काफ्ले ३. कृष्ण प्र. दाहाल ४. श्रीनिवास भण्डारी
१०	चन्द्र संस्कृत मा.वि.	धरान - १६	अजय शाही	तिलक राई	१. केशव दाहाल २. कोपिला दाहाल ३. जनार्दन वस्ति ४. ओम सूवेदी
११	शारदा बालिका मा.वि.	धरान - १६	मेघराज भट्टराई	पण्डुराम जवेगु	१. पदम लुइटेल २. अर्चना ढकाल ३. इन्दिरा पोखेल ४. राजन कार्की
१२	सहिद स्मृति मा.वि.	धरान - ८	राम ब. बिष्ट	ऋषिराम पौडेल	१. टंक भट्टराई २. केशव घिमिरे

					३. सिता घिमीरे ४. नन्दिता अधिकारी
१३	किरातेश्वर मा.वि.	धरान - १९	योगेन्द्र पालुङ्गा	देउमान तापमादेन	१. बलराम राई २. सुनिल कु. राई ३. हेम कुमारी राई ४. बसन्ती खेवे
१४	सरस्वती मा.वि.	धरान - ६	गंगा धमला	धन ब. कटुवाल	१. सुभद्रा श्रेष्ठ २. होमनाथ दाहाल ३. याम कु. राई ४. चन्द्र काफ्ले
१५	ज्वालामुखी मा.वि.	धरान - १७	भरत खत्री	मनी कु. राई	१. भक्त विलास पोखेल २. इन्द्र मणी हुङ्गाना ३. सन्देस कुलुङ्ग राई ४. धन कुमारी राई