

# प्रधानाध्यापकको नेतृत्वले शैक्षिक व्यवस्थापनमा पारेको प्रभाव

शिक्षाशास्त्र संकाय अन्तर्गत स्नातकोत्तर तह (एम.एड.) द्वितीय वर्षको शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विषयको आंशिक आवश्यकता परिपूर्तिको लागि प्रस्तुत

## शोध-पत्र

### शोधकर्ता

ओमबहादुर कटुवाल  
एम.एड. दोस्रो वर्ष  
परीक्षा रोल नं. २१४०२२२ (२०६४)  
रजिष्ट्रेशन नं. ३६-०२३८०३

शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभाग  
सुकुना बहुमुखी क्याम्पस  
इन्द्रपुर, मोरङ  
२०६६

त्रिभुवन विश्वविद्यालयद्वारा सम्बन्धनप्राप्त

# सुकुना बहुमुखी क्याम्पस SUKUNA MULTIPLE CAMPUS



इन्द्रपुर, मोरङ  
INDRAPUR, MORANG  
स्थापित : २०८८

☎ : ०२१-४८४६१७

☎ : ०२१-४८४७१७

फ्याक्स : ०२१-४८४७१७

पत्र सङ्ख्या :

चलानी नम्बर :

मिति ..... २०६६/३/१५

विषय : सिफारिस-पत्र

त्रिभुवन विश्वविद्यालय शिक्षा शास्त्र संकाय शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभाग सुकुना बहुमुखी क्याम्पस इन्द्रपुर, मोरङमा स्नातकोत्तर तहमा अध्ययन गर्ने छात्र श्री ओमबहादुर कटुवालले “प्रधानाध्यापकको नेतृत्वले शैक्षिक व्यवस्थापनमा पारेको प्रभाव” विषयक शोधपत्र मेरो प्रत्यक्ष सहयोग, सल्लाह, सुझाव र निर्देशनमा तयार पार्नु भएको हो । स्थलगत सर्वेक्षण गरी मेहनतपूर्वक गरिएको यस शोध-पत्र देखि म पूर्ण सन्तुष्ट छु । यस शोध-पत्रको आवश्यक मूल्याङ्कन गरी स्वीकृतिका लागि त्रिभुवन विश्वविद्यालय शिक्षा शास्त्र संकाय शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभाग सुकुना बहुमुखी क्याम्पस शोध मूल्याङ्कन समितिमा सिफारिस गर्दछु ।

स.प्रा. खगेन्द्रप्रसाद लुइटेल्

शोध निर्देशक

त्रिभुवन विश्वविद्यालय शैक्षिक  
योजना तथा व्यवस्थापन विभाग

सुकुना बहुमुखी क्याम्पस

इन्द्रपुर, मोरङ

त्रिभुवन विश्वविद्यालयद्वारा सम्बन्धनप्राप्त

# सुकुना बहुमुखी क्याम्पस SUKUNA MULTIPLE CAMPUS



इन्द्रपुर, मोरङ  
INDRAPUR, MORANG  
स्थापित : २०८८

☎ : ०२१-५४५६१७

☎ : ०२१-५४५७१७

फ्याक्स : ०२१-५४५७१७

पत्र सङ्ख्या :

चलानी नम्बर :

मिति २०६६/५/२६

विषय : स्वीकृति-पत्र

त्रिभुवन विश्वविद्यालय, शिक्षा शास्त्र संकाय सुकुना बहुमुखी क्याम्पस इन्द्रपुर, मोरङमा शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन मूल विषय लिई शिक्षा शास्त्र अन्तर्गत शिक्षा स्नातकोत्तर तहमा अध्ययन गर्ने छात्र ओमबहादुर कटुवालले त्रि.वि.वि. स्नातकोत्तर तहको आंशिक आवश्यकता पूरा गर्ने योजनाको लागि "प्रधानाध्यापकको नेतृत्वले शैक्षिक व्यवस्थापनमा पारेको प्रभाव" शीर्षकमा शोध अध्ययन पूरा गरी स्वीकृतिका लागि सिफारिससहित पेश गर्नु भएकोले यो शोध-पत्र यस मूल्याङ्कन समितिबाट स्वीकृत गरिएको छ ।

EXAMINED

शोध मूल्याङ्कन समिति

क्र.सं.	नाम	पद	हस्ताक्षर
१.	श्री लक्ष्मीकुमार श्रेष्ठ	विभागीय प्रमुख	
२.	श्री खगेन्द्रप्रसाद लुइटेले	शोध निर्देशक	
३.	श्री पित्तकुमार श्रेष्ठ	सदस्य, शोध समिति	
४.	श्री हेमराज ढकाल	वाह्य परीक्षक	

## कृतज्ञता ज्ञापन

त्रिभुवन विश्वविद्यालय शिक्षा शास्त्र संकाय अन्तर्गत स्नातकोत्तर तह द्वितीय वर्षको योजना तथा व्यवस्थापन विषयको आंशिक आवश्यकता पूरा गर्ने उद्देश्यले “प्रधानाध्यापकको नेतृत्वले शैक्षिक व्यवस्थापनमा पारेको प्रभाव” शीर्षकमा शोध-पत्र तयार गर्न सुरुदेखि अन्त्यसम्म निरन्तर रूपमा राय, सल्लाह, सुझाव दिई प्रत्यक्ष निर्देशन दिनुहुने शोध निर्देशक श्री खगेन्द्रप्रसाद लिङ्गटेलज्यूप्रति हार्दिक कृतज्ञता ज्ञापन गर्दछु ।

यस शोध-पत्र तयारीका क्रममा सल्लाह, सुझावकासाथ सहयोग गर्नु हुने श्रद्धेय क्याम्पस प्रमुख श्री रामप्रसाद काफ्लेज्यू, सहायक क्याम्पस प्रमुख पितकुमार श्रेष्ठज्यू, शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापन विभागका विभागिय प्रमुख श्री लक्ष्मीकुमार श्रेष्ठज्यू र सुकुना बहुमुखी क्याम्पसप्रति आभार प्रकट गर्न चाहान्छु । यस शोध-पत्र लेखन समयमा प्रेरणाका श्रोतका रूपमा मेरा दाजु इन्जिनियर श्री बलराम कटुवाल, भाइ इन्जिनियर विष्णुबहादुर कटुवाल र मित्र बाबुराम पोखरेलप्रति धन्यवाद दिन चाहान्छु ।

यस अध्ययनको शिलशिलामा मोरङ जिल्ला स्थित टंकी स्रोतकेन्द्र अन्तरगत नमुना छनौटमा परेका विद्यालयहरूका अभिभावक, विद्यार्थी, शिक्षक, प्रधानाध्यापक, विद्यालय व्यवस्थापन समिति, स्रोतव्यक्ति, विद्यालय निरीक्षक, जिल्ला शिक्षा अधिकारी एवम् जिल्ला शिक्षा कार्यालय परिवार मोरङप्रति शोधकर्ताले राखेका समस्या र सम्बन्धित जिज्ञासाहरूमा सक्रिय सहभागी भएर शोध कार्यलाई पूर्ण बनाउन सहयोग पुऱ्याउनु हुने सबै महानुभावहरूलाई हार्दिक धन्यवाद दिन चाहान्छु ।

अन्त्यमा यो शोध-पत्रलाई अन्तिम आकारमा पुऱ्याउन अमूल्य राय, सुझाव तथा निर्देशन दिई सहयोग गर्नु हुने श्रद्धेय गुरुहरू प्रा.डा. श्री बासुदेव काफ्लेज्यू र श्री हेमराज ढकालज्यूप्रति हार्दिक कृतज्ञता टर्क्याउँदछु । घरको वातावरण अनुकूल बनाइ सहयोग गर्ने श्रीमती रञ्जना कटुवाल र छोरा शुशान्त कटुवालकासाथै अहोरात्र खटी कम्प्यूटर टाइप गरी सहयोग गर्नु हुने श्री पिङ्की साहनीज्यू धन्यवादका पात्र हुनुहुन्छ ।

ओमबहादुर कटुवाल

## शोध-सार

मानिसहरूलाई प्रेरित गर्नु, पथ प्रदर्शन गर्नु व्यवस्थित आवश्यक योग्यता क्षमता र तत्परता हुनुलाई नेतृत्व भनिन्छ । व्यवस्थापकीय कार्य सम्पादनको प्रमुख प्रक्रिया नेतृत्वशैलीमा भर पर्दछ । नेतृत्वले कुनै पनि संस्थाको सामुहिक उद्देश्य प्राप्तिको लागि परिस्थिति अनुसार अनुयायीहरूलाई प्रभावित गर्न सक्छ । कुनै पनि संस्था वा संगठनको उद्देश्य प्राप्त गर्न कुशल नेतृत्व आवश्यकता पर्दछ । विद्यालय पनि एउटा ठूलो क्षेत्र ओगटेको शैक्षिक संस्था भएकोले सो संस्थाको उद्देश्य प्राप्त गर्न त्यस संस्थाको प्रमुखको रूपमा रहको प्रधानाध्यापकको नेतृत्व महत्वपूर्ण हुन्छ ।

यस अध्ययनले सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.हरूको नेतृत्वशैलीमा देखिएका भिन्नता, शैक्षिक उपलब्धि स्तरमा भिन्नता, शैक्षिक नेतृत्वमा सहभागिता, आपसी सहयोग र सद्भावमा मद्दत पुऱ्याउँदछ । नेतृत्व वहन गर्ने क्रममा प्र.अ.ले भोग्नु परेको समस्याहरू पहिचान गरी आवश्यक समाधानका उपायहरूको खोजी गर्न अध्ययन गरिएको हो ।

प्रधानाध्यापकको नेतृत्वले शैक्षिक व्यवस्थापनमा पारेको प्रभाव विषयको अनुसन्धानमूलक शोध-पत्रमा प्राथमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकले अवलम्बन गरेको नेतृत्वशैलीको पहिचान गर्नु, सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयका प्रधानाध्यापकले अपनाउने नेतृत्वशैली बीच भिन्नता पत्ता लगाउन र उचित नेतृत्वशैली अवलम्बन गर्नको लागि सुझावहरू दिनु यसको महत्वपूर्ण उद्देश्य रहेको छ । यस शोध-पत्र तयार गर्नका निमित्त विभिन्न सरोकारवाला व्यक्तिहरूसँग अनुसन्धानात्मक प्रश्नहरूको माध्यमबाट वास्तविकता पत्ता लगाउन विद्यालयलाई सुचारुरूपले सञ्चालन गर्न प्र.अ.ले अवलम्बन गर्ने नेतृत्वशैली कस्तो छ ? बालबालिकाहरूको भविष्य निर्माण गर्ने प्रमुख जिम्मा पाएका प्र.अ.हरूमा के कस्ता व्यक्तिगत सामाजिक र प्राज्ञिक गुणहरू हुनु पर्छ ? प्र.अ.को नेतृत्वशैलीले सामुहिक भावनाको प्रतिनिधीत्व गर्न सकेको छ वा छैन ? जस्ता अनुसन्धानात्मक प्रश्नहरू तयार गरी विद्यालय परिवार एवम् सरोकारवालाहरूसँग प्रत्यक्ष भेटघाटसमेत गरी यसको अध्ययन गरिएको हो ।

विभिन्न विद्वानका लेख रचना पत्र पत्रिका तथा कृतिहरूको विना अध्ययनले शोध कार्य अधुरो हुन्छ । आफूले गर्न खोजेको अनुसन्धानलाई पूर्णरूपमा प्रभावकारी बनाउन यसको महत्वपूर्ण स्थान रहेको हुन्छ । आफूले अध्ययन गरेको अध्ययनसँग सम्बन्धित

साहित्यको पुनरावलोकन गरी त्यसबाट निकालेको निष्कर्ष, सुझाव, राय, व्याख्या, विश्लेषणको आधार प्राप्त गर्नु अध्ययनकर्ताको लागि अति आवश्यक हुन्छ । त्यसबाट प्राप्त विभिन्न विद्वानका विचारहरूको विचारसमेत अध्ययन गरी मिल्दा जुल्दा अध्ययन अनुसन्धानहरूको समीक्षा गरी त्यसको आवश्यक पृष्ठपोषण लिई निरंकुश, प्रजातान्त्रिक, स्वतन्त्र नेतृत्वशैलीहरूको सिद्धान्तलाई आधारमानी शोध-पत्र तयार गरिएको छ ।

मोरङ जिल्ला स्थित टंकी स्रोतकेन्द्र अन्तर्गतका विद्यालयहरूलाई जनसंख्या मानी त्यसमध्ये उद्देश्य उन्मुख छनौट विधिबाट नमुना छनौट गरी अध्ययन अनुसन्धान गरिएको छ । अध्ययनका लागि शोधकर्ता स्वयं स्थलगत अवलोकनसमेत गरी प्र.अ., शिक्षक, वि.व्य.स., विद्यार्थी र सरोकारवाला व्यक्तिहरूसँग छलफल, अन्तरक्रिया, प्रश्नावली आदिको माध्यमबाट यो अनुसन्धान गरिएको छ ।

यस अध्ययनबाट प्राप्त तथ्य तथ्याङ्कहरूको आधारमा सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.हरूले प्रजातान्त्रिक, स्वेच्छाचारी र स्वतन्त्र नेतृत्वशैली अवलम्बन गरेको देखिन्छ । दुवै विद्यालयहरूमा प्र.अ.हरूले अवलम्बन गरेको नेतृत्वशैली बढी प्रजातान्त्रिक केही स्वेच्छाचारी र स्वतन्त्र रहेको छ भने यसरी प्र.अ.बाट प्रदान हुने नेतृत्वशैलीको विभिन्नतालाई कम गर्न उचित नेतृत्व दिन सक्ने प्र.अ.को छनौट गर्न सम्बन्धित निकाय लागि पर्नु पर्ने हुन्छ । आफ्नो नेतृत्वलाई बढी भन्दा बढी प्रभावकारी बनाउन कुशल योजनाकार, संगठनकर्ता, निर्णयकर्ता र संचारकर्ताको रूपमा नेतृत्व दिन सक्ने व्यक्तिको रूपमा प्रस्तुत हुन सक्नु पर्छ । विद्यालयका समसामहिक ज्वलन्त समस्याहरूप्रति गम्भीर भई समस्या समाधान तर्फ उन्मुख हुनु पर्छ भन्ने जस्ता सुझावहरू अध्ययनको आधारमा समावेश गरिएको छ ।

**विषयसूची**  
**परिच्छेद : एक**  
**परिचय**

१.१.	पृष्ठभूमि	१
१.२.	समस्याको कथन	७
१.३.	अध्ययनको औचित्य	८
१.४.	अध्ययनको उद्देश्य	१०
१.५.	अनुसन्धानात्मक प्रश्नहरू	११
१.६.	अध्ययनको परिसीमा	११
१.७.	सम्बन्धित शब्दावलीको परिभाषा	१२

**परिच्छेद : दुई**  
**वैचारीक खाका र सम्बन्धीत साहित्यको पुनरावलोकन**

२.१	अध्ययनको वैचारिक खाका	१४
२.२	सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन	१६
२.३	शैक्षिकको उपादेयता	२१

**परिच्छेद : तीन**  
**अनुसन्धान विधि**

३.१	अनुसन्धानात्मक ढाँचा	२४
३.२	नमुना छनौटका आधारहरू	२५
३.३	अध्ययनका साधनहरू	२५
३.४	तथ्याङ्क सङ्कलन विधि	२६
३.५	तथ्याङ्क सङ्कलन र विश्लेषण प्रक्रिया	२६

**परिच्छेद : चार**  
**तथ्याङ्क विश्लेषण र प्रस्तुतीकरण**

४.१	नेतृत्व सम्बन्धी प्रधानाध्यापकको धारणा	२७
४.२	नेतृत्व सम्बन्धी विद्यालय व्यवस्थापन समिति अध्यक्षको धारणा	२८
४.३	नेतृत्व सम्बन्धी विद्यालय निरीक्षक तथा स्रोतव्यक्तिको धारणा	२८
४.४	प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली	२९
४.४.१	योजना निर्माण प्रक्रियामा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली	२९
४.४.२	संगठन प्रक्रियामा नेतृत्वशैली	३३
४.४.३	निर्णय प्रक्रियामा नेतृत्वशैली	३८
४.४.४	संचार प्रक्रियामा नेतृत्वशैली	४२
४.५	सामुदायिक तथा संस्थागत विद्यालयका प्रधानाध्यापकले अवलोकन र शैक्षिक नेतृत्व बीच भिन्नता	४५
४.५.१.	प्रधानाध्यापकको कार्यशैली, निर्देशन तथा नियन्त्रण	४६
४.५.२.	सुपरीवेक्षण तथा अनुगमन प्रक्रियामा भिन्नता	४७
४.६.	नेतृत्व वहन गर्ने क्रममा प्रधानाध्यापकलाई आईपर्ने चुनौतिहरू	४८
४.६.१.	शिक्षक, कर्मचारी, र प्रधानाध्यापक आफैबाट सिर्जना भएका समस्याहरू	४८
४.६.२.	अभिभावक तथा विद्यार्थी र राजनैतिक हस्तक्षेपबाट सिर्जना भएका समस्याहरू	५०
४.७.	नेतृत्व निर्वाह गर्दा आई परेका समस्याहरूको समाधानका उपायहरू	५१
४.७.१.	प्रधानाध्यापकको नेतृत्वलाई विद्यालय व्यवस्थापन समिति, शिक्षक अभिभावक संघ, शिक्षक तथा विद्यार्थीले गर्नुपर्ने सहयोग	५१
४.७.२.	प्रधानाध्यापकको नेतृत्वलाई अभिभावक तथा समुदायले गर्नुपर्ने सहयोग	५३
४.७.३.	प्रधानाध्यापकको नेतृत्वलाई जिल्ला शिक्षा अधिकारी, विद्यालय निरीक्षक तथा स्रोतव्यक्तिबाट गर्नुपर्ने सहयोग	५४

**परिच्छेद : पाँच**  
**प्राप्ति, निष्कर्ष र सुझाव**

५.१	प्राप्ति	५६
५.२	निष्कर्ष	५८
५.३	सुझावहरू	५९
	सन्दर्भ सामग्री	



## तालिका

१.	योजना निर्माण अन्तर्गत दैनिक कार्यतालिका निर्माणमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली	३१
२.	योजना निर्माण अन्तर्गत वार्षिक कार्यतालिका निर्माणमा नेतृत्वशैली	३२
३.	संगठन प्रक्रियामा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली	३६
४.	निर्णय प्रक्रियामा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली	४०
५.	संचार प्रक्रियामा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली	४४

## रेखाचित्र

१.	दैनिक कार्यतालिका निर्माणमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली (वृत्तचित्र)	३१
२.	वार्षिक कार्यतालिका निर्माणमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली (वृत्तचित्र)	३३
३.	संगठन प्रक्रियामा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली (वृत्तचित्र)	३७
४.	निर्णय प्रक्रियामा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली (वृत्तचित्र)	४१
५.	संचार प्रक्रियामा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली (स्तम्भचित्र)	४४

## परिच्छेद : एक

### परिचय

#### १.१. पृष्ठभूमि

सामान्य अर्थमा मानिसहरूलाई प्रेरित गर्नु, पथ प्रदर्शन गर्नु, व्यवस्थित गर्न आवश्यक योग्यता, क्षमता र तत्परता हुनुलाई नेतृत्व भनिन्छ। व्यवस्थापन प्रकृयाको एक महत्वपूर्ण पक्ष नेतृत्व हो। कुशल नेतृत्वको लागि कुशल व्यवस्थापकको आवश्यकता पर्दछ। उपलब्ध मानवीय तथा भौतिक साधन र श्रोतहरूलाई अधिकतम उपयोग सिद्ध हुने हिसावले प्रयोग र परिचालन गर्न नेतृत्वको आवश्यकता हुन्छ। नेतृत्वले आफ्ना मातहतका कर्मचारीहरूलाई संगठनात्मक लक्ष्य तर्फ उन्मुख गर्दछ। कानूनी, पदीय, नैतिक, शारीरिक, बौद्धिक र मानसिक क्षमताहरूले व्यक्तिमा नेतृत्व अभिवृद्धि हुने गर्दछ। व्यवस्थापक र नेतृत्व बीच एकआपसमा गहिरो तथा नजिकको सम्बन्ध हुने भएकोले दुवैले गहन एवं दोहोरो दायित्व वहन गर्नुपर्छ। त्यस कारण भन्ने गरिन्छ एउटा नेता प्रशासक नहुन सक्छ तर प्रशासक नेता हुनुपर्छ। संगठनको सफलता र असफलता कुशल नेतृत्वको माथि निर्भर गर्दछ। “नेतृत्व समान उद्देश्य वा हितको प्राप्तिमा संलग्न व्यक्ति तथा समुह जो व्यक्तिबाट निर्धारित एवं निर्देशित ढङ्गमा काम गर्दछ, को बीच आपसी सम्बन्ध हो” (Encyclopedia of Social Science, के.सी., २०५५ : २०९ द्वारा उद्धृत)। सामुहिक उद्देश्य प्राप्तिका लागि कर्मचारीहरूको भित्रै देखि ईच्छा जगाउनमा व्यक्तिहरूलाई प्रभावित पार्ने कला वा कार्य नै नेतृत्व हो। नेतृत्व भनेकै व्यक्तिहरूको व्यवहारको यस्तो गुण हो। जसद्वारा उनीहरूले संगठित प्रयत्नद्वारा व्यक्ति वा उनका क्रियाकलापहरूलाई मार्ग दर्शन गराउँदछ। नेतृत्व भनेको अनुयायीहरूलाई नेताको चाहनाअनुसार कार्यहरू गर्नका लागि तयार गर्ने योग्यता हो (कोइराला तथा अन्य, २०५९)।

शिक्षा क्षेत्रमा पनि नेतृत्वको महत्वपूर्ण भूमिका हुन्छ। शिक्षा क्षेत्र आफै पनि ज्यादै फराकिलो क्षेत्र हो। शिक्षा मंत्रालय, क्षेत्रीय शिक्षा निर्देशनालय, शिक्षा विभाग, त्रि.वि.वि. जिल्ला शिक्षा कार्यालय, विद्यालयहरू लगायत पाठ्यक्रम विकास केन्द्र, शैक्षिक जनशक्ति विकास केन्द्र आदि संगठन शिक्षामा व्यवस्था गरिएको छ। शैक्षिक नीति निर्माण गर्ने, विभिन्न काम कर्तव्य र अधिकारको निर्धारण, संगठन तयार गर्ने, कर्मचारी शिक्षकको

नियुक्ति मूल्याङ्कन, निर्देशन दिने, समस्या समाधान गर्ने, निर्णय गर्ने जस्ता कार्यहरू निरन्तर रूपमा गर्न शैक्षिक नेतृत्वको आवश्यकता हुन्छ । नीति निर्माण गर्ने, कार्यान्वयन गर्ने, मूल्याङ्कन तथा अनुगमन गर्ने कार्यहरूसमेत शैक्षिक क्षेत्रमा निरन्तर चलिरहन्छ (कोइराला तथा अन्य, २०५९) । त्यसैले शैक्षिक नेतृत्वलाई शिक्षा क्षेत्रमा प्रमुख रूपमा लिइन्छ । शैक्षिक नीति नियमहरू निर्माण गर्ने, काम कर्तव्य र अधिकारहरूको निर्धारण गर्न, शैक्षिक तथा कर्मचारीहरूको छनौट, नियुक्ति, मूल्याङ्कन, निर्देशन तथा निर्णय गर्ने जस्ता कार्यहरू निरन्तर रूपमा गर्न गराउन शैक्षिक नेतृत्वको आवश्यकता पर्दछ । शिक्षा क्षेत्रमा केन्द्रिय तहदेखि विद्यालयतहसम्म क्रमिक रूपमा शिक्षा मंत्रालय, शिक्षा विभाग, क्षेत्रिय शिक्षा निर्देशनालय, जिल्ला शिक्षा कार्यालय, विद्यालय व्यवस्थापन समिति र विद्यालयका प्र.अ.ले नेतृत्व प्रदान गरिरहेका हुन्छन् ।

नेतृत्व शैली भन्नाले प्रशासकले आफ्ना अनुयायीहरूलाई प्रभावित पार्न अपनाइने तरिकालाई भनिन्छ (कोइराला तथा अन्य, २०५९) । नेताले प्रदर्शन गर्ने नियन्त्रणको तरिका र समुहका सदस्यहरूले अपनाउने व्यवहारमा नेतृत्व शैली निर्भर गर्दछ । नेतृत्व शैलीले नेताको आत्मज्ञान, मनोवृद्धिले क्षमताको प्रयोगात्मक तथा व्यवहारीक पक्षको प्रतिनिधित्व गरेको हुन्छ । नेतृत्व शैली आजको एकाईसौ शताब्दीमा कस्तो हुनुपर्छ ? के कस्ता शैलीहरू प्रयोग गरिएका छन् ? भन्ने कुराको निर्णय गर्ने र त्यस्ता शैलीहरूको पहिचान गरी व्यवहारमा कार्यान्वयन गर्नु पर्ने दायित्व र भूमिका सफल नेतृत्वकर्ताको हुन्छ । नेतृत्वले व्यक्तिहरू बीच हुने सम्बन्धलाई पनि जनाउँदछ, तर त्यस्तो सम्बन्धले व्यक्तिहरू बीच अविश्वास, छलकपटयुक्त स्वभाव, डरयुक्त वातावरण सृजना नगरी, मिलनसार, पारस्परिक सहयोग, दयाको भावना र मित्रतायुक्त वातावरणलाई जनाउँछ । सबैको भावनालाई कदर गर्दै लिइने नेतृत्व शैलीले उच्च नैतिकता र प्रभावकारी सामुहिक कार्यलाई जनाउँछ ।

यहाँ नेताले समुहलाई अह्रउने कार्यको निश्चित गर्ने, काम गर्न बाध्य गराउने, आदेश दिने, शक्ति प्रयोग गर्ने भन्दा प्रजातान्त्रिक शैली अवलम्बन गरेमा प्रत्येक व्यक्ति समस्या समाधानमा सक्षम हुन सक्छन् (Rinehart, 1956) । विद्यालयको प्रधानाध्यापक शैक्षिक संस्थाको नेता हो । उसको नेतृत्व शैलीले सम्पूर्ण शैक्षिक क्षेत्रमा प्रत्यक्ष रूपमा प्रभाव पारेको छ । विद्यार्थी भर्नादेखि लिएर शिक्षाका राष्ट्रिय तथा तहगत र विषयगत

उद्देश्यहरू परिपूर्ति गर्न विद्यालयका प्रधानाध्यापकले विभिन्न व्यक्ति, सघं संस्था एवं सम्बन्धित निकायहरूसँग समन्वयात्मक भूमिका निर्वाह गर्नु पर्दछ ।

प्राथमिक तह शिक्षाको मुख्य आधार भएकोले यसको विकास गर्न प्रभावकारी प्रशासन शैलीको खाँचो पर्दछ । प्राथमिक शिक्षा शिक्षापद्धतिको मुख्य आधार तथा जग हो । प्राथमिक विद्यालय प्रशासन पनि एक महत्वपूर्ण कुरा हो । प्राथमिक शिक्षालाई सुदृढ र आधारभूत शिक्षाको रूपमा विकसित गर्न त्यस वखत सकिन्छ, जब प्राथमिक विद्यालयमा उपयुक्त प्रशासनिक संयन्त्रको विकास गरिन्छ तब मात्र निर्धारित उद्देश्यहरू परिपूर्ति हुन सक्छन् । प्राथमिक विद्यालयको प्रशासन संचालनमा प्रमुख दायित्व प्रधानाध्यापकको रहन्छ । प्रधानाध्यापक नै विद्यालयको प्रमुख प्रशासक रहन्छ । विद्यालयको दैनिक रेखदेख, निरीक्षण, नियन्त्रण तथा समन्वय कायम गर्ने कार्य प्रधानाध्यापकबाट हुन्छ । विद्यालयको दैनिक प्रशासन सञ्चालनदेखि लिएर विद्यालयका अन्य भौतिक, आर्थिक, शैक्षिक तथा मानविय श्रोत साधनहरूलाई सहि र उपयुक्त ढङ्गबाट के कस्तो नेतृत्व लिएर अगाडि बढ्ने भन्ने कुरामा विशेष ध्यान दिनु आवश्यक हुन्छ ।

शिक्षा नियमावली २०५९ को १७ को दफा ९३ मा प्रधानाध्यापकको नियुक्ति सम्बन्धी व्यवस्था र ९४ मा प्रधानाध्यापकको काम कर्तव्य र अधिकार सम्बन्धी व्यवस्था गरिएको छ । प्रधानाध्यापकले विद्यार्थीहरूको भर्ना परीक्षाको व्यवस्था तथा विद्यार्थीहरूलाई स्थानान्तरण प्रमाणपत्र दिने, शिक्षक तथा कर्मचारीहरूसँग समन्वय गरी शिक्षक, कर्मचारी, विद्यार्थी र अभिभावकहरू बीचमा पारस्परिक सहयोगको वातावरण सृजना गर्ने, विद्यालयमा शैक्षिक वातावरण, गुणस्तर, अनुशासन कायम राख्ने तथा कक्षा भए नभएको निरीक्षण तथा सुपरिवेक्षकको काम गर्ने दायित्व प्र.अ.को हुन्छ । त्यस्तै प्रधानाध्यापकले वार्षिक योजना बनाएर विद्यालय व्यवस्थापन समितिबाट पारित गराई त्यसको कार्यन्वयन गर्ने गराउने, विद्यालयको शैक्षिक स्थितिको यथार्थ अध्ययन गरी परीक्षाहरू संचालन गर्ने, गराउने परीक्षा एवं मूल्याङ्कनको नतिजा आवश्यकताअनुसार सम्बन्धित व्यक्ति वा संस्थामा पेश गर्नु पर्ने हुन्छ । त्यस्तै शैक्षिक नेताको भूमिका निभाउने क्रममा प्रधानाध्यापकले शिक्षकहरूलाई तालिममा पठाउने, व्यवस्थापन समितिले बनाएका नीतिनियम विद्यालयमा पालन गर्ने र गर्न लगाउने शिक्षकहरूको बैठक बसाउने, निर्णय कार्यान्वयनमा शिक्षक तथा कर्मचारीको समान सहभागितालाई महत्व दिने, प्रत्येक शिक्षक तथा कर्मचारीको सवल तथा दुर्बल

पक्षहरू पत्ता लगाउने एवं विद्यार्थीहरूसँग सुमधुर सम्बन्ध कायम राख्ने जस्ता नेतृत्वदायी भूमिका निर्वाह गर्नु पर्ने हुन्छ (शिक्षा नियमावली २०५९) । त्यस्तै शिक्षकहरूलाई मातहतको कर्मचारीको रूपमा नहेरि सहयोगीको रूपमा हेर्ने, उनीहरूको विचारलाई पनि मान्यता प्रदान गर्नु पर्छ । सञ्चार प्रणालीलाई सवैसँग खुल्ला राख्ने प्रक्रिया अवलम्बन गर्न सकेमा विद्यालयमा देखापरेका समस्या समाधान गर्न पनि सजिलो हुने र विद्यालयमा प्रधानाध्यापक, शिक्षक, कर्मचारी एवं विद्यार्थीहरू बीचमा सौहार्द्रपूर्ण वातावरण कायम हुन सक्ने हुन्छ । प्रधानाध्यापकले यस्तो कार्य गर्दा संस्थाका वा सङ्गठनका नीति नियम र उद्देश्यहरूलाई पनि ख्याल गर्दै अगाडि बढ्नु पर्ने हुन्छ ।

विद्यालयको उन्नति, प्रगति, राम्रो नराम्रो र स्वस्थ, अस्वस्थ आदिको वारेमा प्रधानाध्यापकको महत्वपूर्ण भूमिका हुन्छ । कुशल व्यवस्थापक, प्रशासक एवम् नेतृत्वकर्ता कहलिनका लागि प्रधानाध्यापक तालिम प्राप्त, अनुभवि, नयाँ नयाँ ज्ञान सीप र प्रविधिसँग परिचित हुन आवश्यक छ । प्रधानाध्यापक नेतृत्व गर्ने व्यक्ति भएकोले विद्यालय राम्रो भएमा त्यसको श्रेय पनि प्रधानाध्यापकलाई र खराव भएमा त्यसको अपजस पनि प्रधानाध्यापकलाई नै जाने गर्दछ । प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैलीले विद्यालयको हरेक पक्षमा प्रभाव पार्ने भएकोले यस शीर्षकको अध्ययन आवश्यक र महत्वपूर्ण छ ।

नेपालमा शैक्षिक नेतृत्वको ऐतिहासिक पृष्ठभूमिलाई केलाउँदा विभिन्न समयमा विभिन्न किसिमबाट अगाडि बढेको देखिन्छ । समय सापेक्ष नेतृत्व गर्ने ढाँचा र शैलीहरूमा पनि क्रमशः परिवर्तन हुँदै आएको पाईन्छ । प्राचिनकालीन शिक्षामा अहिलेका भै विद्यालय तथा महाविद्यालय थिएनन् तर पनि ज्ञान आर्जन गर्ने प्रक्रिया भने कायम थियो । त्यस समयका मानिसहरू गुरुको आश्रममा जान्थे र गुरुले आफ्ना शिष्यहरूलाई निश्चित समयमा कुनै विद्यामा पारङ्गत बनाउँथे यसै पद्धतिलाई नै गुरुकुल शिक्षा पद्धती भनिन्छ । राजा दशरथका छोरा श्री रामचन्द्रले वशिष्ठ गुरुवाट कौरव पाण्डवहरूले महर्षि द्रोणाचार्य कहाँ र कृष्ण तथा सुदामाले पनि आश्रममै गएर विद्या आर्जन गरेका थिए भन्ने हिन्दू समाजमा प्रचलित छ । यस समयमा गुरुको ज्ञान सर्वोपरी हुन्थ्यो भने कर्तव्य परायणता नै विद्यार्थीको सवैभन्दा ठूलो गुण हुन्थ्यो ।

गुरुकुल शिक्षापछि नेपालको शैक्षिक जिम्मा सामान्य व्यक्ति वा अनभिज्ञ व्यक्तिहरूलाई दिइयो । यसरी नेतृत्व वहन गर्न नसक्ने तथा नेतृत्व सम्बन्धी कुनै पनि

तौरतरिका नै थाहा नभएका व्यक्तिहरूलाई जिम्मा दिँदा कुशलतापूर्वक नेतृत्व अगाडि बढ्न सकेन । जसको परिणामस्वरूप विद्यालयको सर्वोपरी हितका लागि शिक्षकहरूले आफूमध्येबाट जिम्मेवारीको अगुवाई गर्न सक्ने व्यक्तिको छनौट गरियो । जसलाई प्र.अ.को संज्ञा दिँदै विद्यालय सम्बन्धित सम्पूर्ण नेतृत्वको जिम्मा पनि उसलाई नै सुम्पिइयो । यस कालमा मुख्य गरी गुरु भक्ति सामान्य व्यक्ति र प्रमुख व्यक्तिबाट नेतृत्व सम्बन्धी अभ्यासको सुरुवात गरेको पाइन्छ (शर्मा, २०५७) ।

नेपालको राजनीतिक शक्तिमा राणाले शासनसत्ता हातमा लिएपछि शैक्षिक नेतृत्वको जिम्मा राणा प्रधानमन्त्रीहरूमा निहित रहको पाइन्छ । नेपालको पहिलो औपचारिक शिक्षण संस्थाको रूपमा वि.सं. १९१० साल असोज २७ गते थापाथली दरवारको दाख चोकमा प्रारम्भिक अंग्रेजी स्कूलको स्थापना भयो । वि.सं. १९९६ साल माघ ८ गते घोषणा गरिएको शैक्षिक इस्तिहारमा पनि विद्यालय सञ्चालनको नेतृत्व प्र.अ. तथा विद्यालय सञ्चालक समितिलाई दिइएको थियो । राणाशासनकाल आफैमा निरंकुश शासन व्यवस्था भएको हुँदा त्यस समयको शैक्षिक नेतृत्व पनि निरंकुश शैलीबाट भएको देखिन्छ ।

वि.सं. २००७ सालमा शिक्षा मन्त्रालयको स्थापना भएपछि केन्द्रिय तहमा शिक्षा मन्त्रालय र स्थानीय समुदायमा तथा प्र.अ.लाई नेतृत्वको सम्पूर्ण जिम्मेवारी प्रदान गरिएको थियो । वि.सं. २०१० सालमा शिक्षाविद श्री रुद्रराज पाण्डेको अध्यक्षतामा गठित राष्ट्रिय शिक्षा आयोगले विद्यालय स्थापना, सञ्चालन व्यवस्थापन गर्ने कानूनी आधारहरू तथा विद्यालय सञ्चालनमा नेतृत्वको भूमिका सम्बन्धमा प्रष्ट्याइएको पाइन्छ । यसै गरि २०१८ सालमा गठित सर्वाङ्गीण राष्ट्रिय शिक्षा समितिले विद्यालयको नेतृत्व विद्यालय सञ्चालक समिति र प्र.अ.लाई नै सुम्पिएको पाइन्छ । वि.सं. २०२४ र २०२६ सालमा गठित राष्ट्रिय शिक्षा सल्लाहकार परिषद्ले शैक्षिक नेतृत्व केन्द्रमा शिक्षा मन्त्रालय र स्थानीय स्तरमा प्र.अ. र सञ्चालक समितिको मातहतमा हुनु पर्ने कुरामा जोड दिएको पाइन्छ (पौडेल, २०५४) ।

शैक्षिक क्षेत्रलाई गुणस्तरीय र मर्यादित बनाउनका लागि वि.सं. २०२८ सालमा राष्ट्रिय शिक्षा पद्धतिको योजना (२०२८) लागू गरियो जसलाई नयाँ शिक्षा पद्धति पनि भनिन्छ । यस योजनाले शैक्षिक क्षेत्रमा व्यापक हेरफेर र परिवर्तन गरी नयाँ संरचना निर्माण गर्‍यो । नयाँ शिक्षा लागू भएपछि शिक्षाको राष्ट्रिय उद्देश्य, संगठन, संरचना तथा विद्यालय संचालन प्रक्रियामा स्पष्ट दिशा निर्देशन गरेको देखिन्छ । यस योजनाले

विकेन्द्रीकरणको सिद्धान्तअनुसार केन्द्रिय तहका केही अधिकारहरू क्षेत्रिय तथा जिल्ला तहमा हस्तान्तरण गरिएको देखिन्छ । त्यतिबेलाको शैक्षिक नेतृत्व हेर्दा केन्द्रिय स्तरमा शिक्षामंत्री, शिक्षा सचिवको निर्देशन र नियन्त्रण रहेको पाइन्छ । क्षेत्रीय तहमा पूर्वाञ्चल, मध्यमाञ्चल र पश्चिमाञ्चल गरि ३ वटा क्षेत्रिय निर्देशनालय स्थापना गरी नेतृत्व सञ्चालन भएको देखिन्छ भने जिल्ला तहमा जिल्ला शिक्षा अधिकारी रहने र उसको काम प्रशासन र निरीक्षण हुने कुरा उल्लेख गरिएको छ । स्थानीय तहमा विद्यालय सञ्चालक समिति र विद्यालयको दैनिक प्रशासन सञ्चालन गर्ने प्रमुख जिम्मेवारी प्र.अ.लाई दिइएको देखिन्छ । विद्यालय निरीक्षणका लागि निरीक्षकहरू तोकिएको जि.शि.अ.को मातहतमा रही निरीक्षणको नेतृत्व निर्धारण गरेको पाइन्छ (पौडेल, २०५४) ।

राष्ट्रिय शिक्षा आयोगको प्रतिवेदन २०४९ ले शैक्षिक व्यवस्थापन तथा नेतृत्व सम्बन्धमा व्यापक परिवर्तन ल्याई शिक्षाको संगठन, संरचना र पाठ्यक्रम जस्ता महत्वपूर्ण कुराहरूमा फेरवदल र परिवर्तन ल्यानुकोसाथै शिक्षाको संगठनमा केन्द्रिय तहमा शिक्षा मन्त्रालय, क्षेत्रिय शिक्षा निर्देशनालय, जिल्ला तहमा जिल्ला शिक्षा कार्यालय, जिल्ला शिक्षा समिति र स्थानीय तहमा विद्यालय व्यवस्थापन समिति र विद्यालयको प्रमुखको रूपमा प्र.अ.लाई नेतृत्वको भूमिका निर्वाह गर्ने गरी व्यवस्था गरिएको पाइन्छ । यसै गरी विद्यालय शिक्षाको प्रस्तावित कार्यनीति कार्ययोजनाको अवधारण पत्र २०५८ ले पनि प्र.अ.को नेतृत्वलाई सफल र प्रभावकारी बनाउन सबैको जिम्मेवारी हुनुकोसाथै प्र.अ.को भूमिकालाई प्रभावकारी बनाउनका लागि प्रत्येक तहमा एक तह माथिल्लो शैक्षिक योग्यता भएको व्यक्तिलाई मात्र प्र.अ.को जिम्मेवारी दिनुपर्छ भनी उल्लेख गरेको छ (शर्मा, २०५९) ।

यस प्रकारले शिक्षा ऐन २०२८ को आठौँ संशोधन २०६२/४/७ र शिक्षा नियमावली २०५९ ले शिक्षा मन्त्रालयको काम कर्तव्य र अधिकार र शिक्षा विभाग, निर्देशनालय जिल्ला शिक्षा कार्यालय, जिल्ला शिक्षा समिति, विद्यालय व्यवस्थापन समितिको काम कर्तव्य र अधिकार स्पष्ट रूपमा उल्लेख गरिएको छ । शिक्षा ऐनको आठौँ संशोधन २०६२ र शिक्षा नियमावली तेश्रो संशोधन २०६२/२/२५ गते भएको व्यवस्थाअनुसार शिक्षा नियमावलीको परिच्छेद १७ को नियम ९३ र ९४ मा विद्यालयको प्रशासकीय प्रमुखको रूपमा प्र.अ.लाई पनि स्पष्ट रूपमा उल्लेख गरिएको छ (शिक्षा नियमावली, २०५९) ।



वास्तवमा विद्यालय भनेको शिक्षण सिकाइ क्रियाकलापलाई सञ्चालन गर्ने थलो हो । शिक्षण सिकाइ क्रियाकलापलाई प्रभावकारी र जीवन उपयोगी बनाई गुणस्तरीय शिक्षा प्रवाह गर्नका लागि विद्यालयको उचित व्यवस्थापन हुन आवश्यक छ । विद्यालयमा प्रशासकीय प्रमुखका रूपमा प्र.अ.ले सरोकारवाला सबै पक्षसँग सुमधुर सम्बन्ध कायम गरी कुशल नेतृत्व सम्हाल्दै आएका प्र.अ.हरूले के कस्तो नेतृत्व अवलम्बन गर्दै आएका छन् ? प्र.अ.ले अवलम्बन गर्ने नेतृत्वशैली कस्तो रहेको छ । नेतृत्व सम्बन्धी विकसित अवधारणालाई जोड दिईएको छ छैन ? सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयका शिक्षक कर्मचारी, अभिभावक र विद्यार्थी लगायत सरोकारवाला पक्षसँग प्र.अ.को सम्बन्ध कस्तो रहेको छ ? प्र.अ. ले अवलम्बन गर्ने नेतृत्वशैली कस्तो रहेको छ ? प्र.अ.ले अवलम्बन गरेको नेतृत्वशैलीले शैक्षिक तथा प्रशासनिक क्रियाकलापमा के कस्तो प्रभाव पारेको छ ? नेतृत्व वहन गर्ने क्रममा प्र.अ.ले सामना गर्नु परेको समस्या तथा चुनौतीहरू केकस्ता छन् ? देखिएका विविध समस्या समाधानका उपायहरू केके हुन सक्छन् ? भन्ने प्रश्नहरूको सही जवाफ खोज्न यो अध्ययन गरिएको हो । प्र.अ. को नेतृत्वशैलीको वर्तमान अवस्था दुवै तर्फका प्र.अ. को नेतृत्वशैलीको भिन्नता तथा उचित नेतृत्व शैली कस्तो हुनुपर्छ र नेतृत्व वहन गर्दा आउने व्यवहारिक समस्याहरू पहिचान गरी समस्या समाधानमा उचित मार्ग निर्देशन प्रदान गर्ने अभिप्रायले यो शोध-पत्र “प्रधानाध्यापकको नेतृत्वले शैक्षिक व्यवस्थापनमा पारेको प्रभाव” विषयमा अध्ययन गर्न खोजिएको छ ।

## १.२. समस्याको कथन

नेता तथा नेतृत्वकर्ताले आफ्नो अनुयायीहरूलाई प्रभावित पार्न अपनाउने विभिन्न उपायहरू नै नेतृत्वशैली हो । त्यो नेतृत्वशैलीले कुनै पनि नेतृत्वको आत्मज्ञान मनोवृत्ति र कुशल क्षमताको प्रयोगात्मक तथा व्यवहारिक पक्षको समेत प्रतिनिधित्व गरेको हुन्छ । नेतृत्वकर्ताले के कस्ता रणनीतिहरू अवलम्बन गर्दै अगाडि बढ्छ साथै उसले कस्तो प्रकारको नेतृत्वशैली अवलम्बन गर्दछ । त्यसबाट नै प्रत्येक संस्थाको प्रगति र उन्नतिमा सहयोग पुग्दछ । विद्यालय तहको प्रशासनिक तथा शैक्षिक नेतृत्वको मुख्य जिम्मेवारी प्रधानाध्यापकलाई सुम्पिएको हुन्छ । प्र.अ.ले विद्यालय सञ्चालनका अलावा शिक्षक विद्यार्थी तथा अभिभावक र सम्पूर्ण समाजको नेतृत्वको भूमिका निर्वाह गरेको हुनु पर्दछ । यसरी सबै पक्षसँग सहकार्य गर्दै अगाडि बढाउन सहयोग प्राप्त हुन्छ ।

वर्तमान समयमा विद्यालयहरूमा भौतिक तथा शैक्षिक पक्षको उचित ढङ्गबाट व्यवस्थापन हुन सकिरहेको छैन । कतिपय विद्यालयहरू अभावग्रस्त अवस्थामा सञ्चालन भइरहेका छन् । विद्यालयको यस किसिमको दयनीय अवस्थाप्रति माथिल्लो तहका शैक्षिक निकायहरूले ठोस रूपमा कुनै चासो देखाएको पाइदैन । शैक्षिक क्षेत्रलाई गुणात्मक र उद्देश्यमुलक ढङ्गबाट अगाडि बढाउने जिम्मा पाएका वि.नि. तथा स्रोतव्यक्तिहरूले विद्यालय निरीक्षण तथा सुपरिवेक्षणका लागि विद्यालय नआएको वर्षौं भईसकेको छ । विद्यालय व्यवस्थापन समितिले पनि आफ्नो भूमिकालाई प्रभावकारी ढङ्गबाट सम्पन्न गर्न सकिरहेका छैनन् । तालिम र अनुभवको अभावका कारण प्र.अ.हरूले आफ्नो भूमिकालाई प्रभावकारी बनाउन सकिरहेका छैनन् । सबै विद्यालयका प्र.अ.हरूमा विद्यालयसँग सरोकार राख्ने तथा निकायहरूसँग सुमधुर सम्बन्ध कायम गरी सहि नेतृत्व प्रदान गर्न सक्ने सीपको अभावले गर्दा पनि विद्यालयको शैक्षिक तथा प्रशासनिक पक्षसमेत कमजोर भएको पाइन्छ । यसरी सरोकारवाला सबै व्यक्ति तथा निकायहरूबाट रचनात्मक सहयोगको अभावले गर्दा पनि प्र.अ.हरूलाई विद्यालयमा सहि किसिमको नेतृत्व प्रदान गर्न बाधा परेको देखिन्छ ।

विद्यालयमा उपलब्धमूलक शैक्षिक वातावरण तयार गर्न प्र.अ.ले विद्यालयसँग सरोकार भएका सबै व्यक्ति र संस्थासँग सम्पर्क र समन्वय गरी अगाडि बढ्नु पर्ने सन्दर्भमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वले शैक्षिक व्यवस्थापनमा पारेको प्रभाव महत्वपूर्ण हुन्छ । प्रधानाध्यापकको नेतृत्वले शैक्षिक व्यवस्थापनमा पारेको प्रभावको अध्ययन गर्ने क्रममा निम्न शोधप्रश्नको जवाफ खोजिएको छ ।

१. प्रधानाध्यापकले कस्तो नेतृत्व वहन गरेको छ ?
२. सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूको नेतृत्वशैलीमा के भिन्नता छ ?
३. प्रधानाध्यापकले नेतृत्व वहन गर्दा के कस्ता किसिमका कठिनाईहरू भोग्न बाध्य छन् ?
४. प्रधानाध्यापकको नेतृत्वलाई प्रजातान्त्रिक र सफल बनाउन के गर्न सकिन्छ ?

### १.३. अध्ययनको औचित्य

हरेक राष्ट्रको समग्र विकासका लागि शिक्षाको जति महत्व र आवश्यकता छ, त्यति नै महत्व नेतृत्वको पनि रहेको हुन्छ । वर्तमान समयमा विज्ञान र प्रविधिले प्रत्यक्ष वा अप्रत्यक्ष रूपमा प्रभाव पारिरहेको हुन्छ । त्यसकारण जति सुकै राम्रो पाठ्यक्रम, शिक्षण

विधि, शैक्षिक सामाग्री तथा विद्यालयको भौतिक सम्पन्नताले उल्लेखित पक्षहरूको पूर्णता प्रदान गर्न सक्दैनन् । यसका लागि नेतृत्व पंक्तिबाट सही रूपमा कार्यान्वयनको आवश्यकता पर्दछ । जीवन उपयोगी व्यवहारिक र गुणस्तरीय सीपयुक्त शिक्षा प्रदान गर्न प्र.अ. को कुशल र सक्षम नेतृत्वको आवश्यकता पर्दछ । शिक्षाका निर्धारित उद्देश्यहरू परिपूर्ति गर्न प्र.अ.ले महत्वपूर्ण नेतृत्वदायी भूमिका निर्वाह गर्न सक्नु पर्दछ । प्राथमिक तह शैक्षिक क्षेत्रको मुख्य जग मानिएको हुँदा यस तहको प्रशासन तथा व्यवस्थापन पक्षको प्रमुख जिम्मेवारी पाएका प्र.अ.को नेतृत्व शैलीमा नै समग्र संस्थाको इज्जत प्रतिष्ठा गाँसिएको हुन्छ ।

विद्यालयको समुचित विकासका लागि प्र.अ. दक्ष तथा अनुभवि हुनुपर्दछ । वर्तमान समयमा प्र.अ.ले सहभागितामूलक प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली अवलम्बन गरी अगाडि बढ्नु पर्छ भन्ने मान्यता रहेको पाइन्छ । निरंकुश तथा स्वेच्छाचारी नेतृत्व शैलीले सहभागितामूलक सिद्धान्तको नेतृत्वशैलीको प्रतिनिधित्व गर्न नसक्ने हुँदा यस किसिमको नेतृत्व शैली कुनै पनि संघ संस्थामा उपयुक्त नमानिएको अवस्थामा शिक्षण संस्थामा पनि यस किसिमको निरंकुश नेतृत्व जसले गर्दा विद्यालयको प्र.अ.ले शिक्षक, कर्मचारी, विद्यार्थी, अभिभावक एवं सरोकारवाला सम्पूर्ण पक्षसँग आपसी समन्वय कायम गरी अगाडि बढ्नु आवश्यक हुन्छ भने प्र.अ. को नेतृत्वलाई उपर्युक्त र प्रजातान्त्रिक ढङ्गबाट अगाडि बढाउन अन्य पक्षहरूको पनि उत्तिकै जिम्मेवारी रहेको हुन्छ ।

प्राथमिक विद्यालयका प्र.अ.हरूको नेतृत्व शैलीको समग्र अध्ययनले सम्बन्धित क्षेत्रका प्र.अ., शिक्षक, वि.व्य.स का पदाधिकारीहरू तथा सरोकारवाला सबैलाई मार्ग निर्देशन गर्नमा सहायकसिद्ध हुनेछ । मुख्य गरी यस अध्ययनले सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयहरूका प्र.अ.हरूको नेतृत्व शैलीमा देखिएका भिन्नता, शैक्षिक उपलब्धिस्तरमा भिन्नता, नेतृत्व वर्गका क्रियाकलापहरूमा सहभागिता, आपसी सहयोग र सद्भावमा मद्दत पुऱ्याउदछ । यसै गरी नेतृत्व बहन गर्ने क्रममा प्र.अ.ले भोग्नु परेको समस्याहरू पहिचान गरी आवश्यक समाधानका उपायहरूको खोजी गर्न यो अध्ययन वढी महत्वपूर्ण हुनेछ ।

शिक्षाका निर्धारित उद्देश्यहरू परिपूर्ति गर्न प्र.अ.को कुशल र सक्षम नेतृत्वको आवश्यकता पर्दछ । शिक्षाका निर्धारित उद्देश्यहरू पूरा गर्न प्र.अ.ले महत्वपूर्ण भूमिका निर्वाह गर्नका लागि प्राथमिक विद्यालयका प्र.अ.हरूले शिक्षण-सिकाइ क्रियाकलापमा प्रभावकारिता ल्याउन र विद्यालयलाई व्यवस्थित रूपमा सञ्चालन गर्न गराउन के कस्ता

किसिमका नेतृत्वशैलीहरू अवलम्बन गरेका छन् त्यसको बारेमा जानकारी लिनु पर्दछ । सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.ले अपनाउने नेतृत्वशैली बीच भएको फरक पत्ता लगाउन सहयोग गर्नुकासाथै कुशल नेतृत्व प्रदान गर्दा आइ पर्ने विभिन्न समस्या र कठिनाइहरूको सही रूपमा पहिचान गरी समस्याहरूको उपायहरू पत्ता लगाउनु यस अध्ययनको महत्व रहेको छ ।

विद्यालय शैक्षिक क्षेत्रको मुख्य जग मानिएको हुँदा प्र.अ.को नेतृत्व कुशल, सक्षम र प्रजातान्त्रिक भएमा शैक्षिक उपलब्धि प्राप्त गर्नु सकिन्छ जसले राष्ट्रिय शैक्षिक उद्देश्यकोसाथै तहगत र कक्षागत उद्देश्य हासिल गर्न सकिन्छ । विद्यालयका शिक्षक कर्मचारी, विद्यार्थी तथा अभिभावक लगायत सम्पूर्ण सरोकारवाला पक्षहरूले अपेक्षा गरेका आशातित कुराहरूको परिपूर्ति हुन्छ । नेपाल सरकार तथा शैक्षिक संघ संस्थाहरूलाई नेतृत्वशैली अवलम्बन गर्नुकासाथै नेतृत्वको क्रममा कठिनाइहरूलाई सहज ढङ्गबाट समाधान गर्न यस अध्ययन अनुसन्धानले सहयोग तथा फलदायी हुने हुँदा अध्ययनको महत्व रहेको छ ।

अतः यस अध्ययनले प्र.अ., शिक्षक, विद्यार्थी, वि.व्य.स., जिल्ला शिक्षा कार्यालय एवम् शिक्षासँग सम्बन्धित सरोकारवाला नीति निर्माता, योजनाकार, भावी शैक्षिक अनुसन्धानकर्ताहरूलाई आधारभूत अध्ययनको रूपमा तथा आवश्यक सूचना, तथ्याङ्क र जानकारी लिन उपयोग गर्न सहयोग पुऱ्याउने छ । प्रथमिक विद्यालय प्र.अ.हरूले अवलम्बन गरेको नेतृत्वशैलीको पहिचान, सामुदायिक र संस्थागत बीचको भिन्नता पत्ता लगाउन र नेतृत्व वहन गर्दा आइपरेका समस्याहरूको समाधानको उपायहरूको खोजी गर्न सकिने छ । विद्यालयको शैक्षिक नेतृत्व सम्बन्धी वास्तविक आवश्यकता तथा समस्या बारेमा जानकारी हुनेछ । शिक्षाको विकासमा लागेका संघ संस्था बृद्धिजीवि तथा निकाहरूकासाथै शैक्षिक योजनाकार तथा व्यवस्थापकलाईसमेत सहयोग पुऱ्याउने छ ।

#### १.४. अध्ययनको उद्देश्य

यस अध्ययनका उद्देश्यहरू निम्नानुसार छन् :

१. प्राथमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकले अवलम्बन गरेको नेतृत्वशैलीको पहिचान गर्नु ।

२. सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूले अपनाउने नेतृत्वशैली बीच भिन्नता पत्ता लगाउन ।
३. नेतृत्व वहन गर्दा आईपरेका समस्याहरू पत्ता लगाई समाधानका उपायहरूको खोजी गर्न ।
४. उचित नेतृत्वशैली अवलम्बन गर्नको लागि सुझाव दिनु ।

#### १.५. अनुसन्धानात्मक प्रश्नहरू

माथि उल्लेख गरिएको उद्देश्य पूरा गर्नका लागि यस अध्ययनका मुख्य अनुसन्धानमूलक प्रश्नहरू निम्नानुसार छन् :

- क) विद्यालयलाई सुचारुरूपले सञ्चालन गर्न प्र.अ. ले अवलम्बन गर्ने नेतृत्व शैली कस्तो छ ?
- ख) बालबालिकाहरूको भविष्य निर्माण गर्ने प्रमुख जिम्मा पाएका प्र.अ.हरूमा के कस्ता व्यक्तिगत, सामाजिक र प्राज्ञिक गुणहरू हुनुपर्छ ?
- ग) प्र.अ.को नेतृत्व शैलीले सामूहिक भावनाको प्रतिनिधित्व गर्न सकेको छ वा छैन ?
- घ) शैक्षिक तथा प्रशासनिक समस्याहरू समाधानमा प्र.अ.को कस्तो किसिमको नेतृत्वशैली प्रभावकारी हुन्छ ?
- ङ) प्र.अ.लाई विद्यालय परिवारबाट के कस्ता किसिमका समस्याहरू भोग्नु परेको छ ?
- च) सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयको शैक्षिक तथा प्रशासनिक नेतृत्व वहन गर्दा के कस्ता समस्याहरू वहन गर्नुपरेको छ ?
- छ) प्र.अ. लाई विद्यालय परिवारबाट के कस्ता सहयोग प्राप्त भएको छ ?

#### १.६. अध्ययनको परिसीमा

यस शोध-पत्र तयार गर्नका लागि स्रोतकेन्द्र भित्रका सरोकारवालाहरूसँग विचारको आदान प्रदान गर्ने, छलफल गर्ने, अन्तर्वार्ता, प्रश्नावली फाराम दिने, लिने, नमुना छनौट जस्ता कार्यहरू गरी यस शोध कार्यको अध्ययनलाई अघि बढाइएको छ । यसको अतिरिक्त यस अध्ययनको सिमीतताहरू निम्न छन् :

यो अध्ययन मोरङ जिल्लाका श्री नरग्राम मा.वि. टंकी स्रोतकेन्द्र अन्तरगतको प्राथमिक विद्यालय स्तरमा मात्र गरी उक्त स्रोतकेन्द्र अन्तरगतको प्राथमिक विद्यालयहरूको

शैक्षिक सत्र २०६४/०६५ सँग मात्र सिमित गरिएको छ । यस अध्ययनमा छनौट गरिएका विद्यालयहरूका प्र.अ., शिक्षक, विद्यार्थी, वि.व्य.स., स्रोतव्यक्ति र विद्यालय निरीक्षकसँगको विचारको आदानप्रदान, अन्तरक्रिया, छलफल, प्रश्नावली तथा अन्तर्वार्ताबाट प्राप्त सूचनाको आधारमा विश्लेषण गरी प्रतिनीधिमूलक निष्कर्ष र सुझाव प्रस्तुत गरिएको छ ।

प्रस्तुत अध्ययन समय, साधन र आर्थिक स्रोतसँग सिमित भएको हुँदा यस अध्ययन छनौटमा परेका विद्यालयसँग सम्बन्धित व्यक्तिहरूबाट प्राप्त तथ्य तथ्याङ्कको विश्लेषणको आधारमा आएको निष्कर्ष र सुझाव सामान्यीकरण सबै ठाउँमा नहुन पनि सक्छ । यस अध्ययन श्री नरग्राम मा.वि. टंकी स्रोतकेन्द्र अन्तरगतको प्राथमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्वले शैक्षिक व्यवस्थापनमा पारेको प्रभावलाई मात्र शोध-पत्रमा सिमित गरिएको छ ।

### १.७. सम्बन्धित शब्दावलीको परिभाषा

सम्बन्धित शब्दावलीको संक्षिप्त रूपको अर्थ यसप्रकार रहेको छ ।

- नेतृत्व :- व्यक्तिको त्यो क्षमता वा खुबी जसले निर्दिष्ट लक्ष्य र उद्देश्य प्राप्तिमा अरुलाई समेत साथ लिएर अगाडि बढ्छ ।
- नेता :- कुनै राजनीतिक दल वा जनसमुदायलाई असल बाटो देखाउने व्यक्ति वा कुनै समाजमा नेतृत्व दिन सक्ने व्यक्ति, अगुवा वा नाइके
- नेतृत्वशैली :- नेतृत्वकर्ताले आफ्नो अनुयायीहरूलाई प्रभावित पार्न अपनाइने तौर तरिका
- अभिभावक :- विद्यालयमा अध्ययनरत विद्यार्थीहरूको अभिभावक भनी विद्यालयको अभिलेखमा जनाइएका व्यक्ति सम्भन्तुपर्छ ।
- वि.व्य.स. :- विद्यालय व्यवस्थापन समिति
- शि.अ.स. :- शिक्षक अभिभावक संघ
- प्रा.वि. :- प्राथमिक विद्यालय
- प्रश्नावली :- यो अध्ययनको उद्देश्य पूरा गर्न सम्बन्धित सबै पक्ष सँग खुला तथा बन्द रूपमा सोधिएका प्रश्नहरू
- सामुदायिक विद्यालय :- नेपाल सरकार वाट अनुदान पाउने गरी अनुमती वा स्वीकृती प्राप्त गर्ने विद्यालय

संस्थागत विद्यालय :- नेपाल सरकारबाट नियमित रूपमा अनुदान नपाउने गरी  
अनुमति वा स्वीकृती प्राप्त गर्ने विद्यालय

शिक्षक :- प्राथमिक विद्यालयमा अध्यापन गर्ने व्यक्ति सम्भन्तु पर्छ ।

इ.वो :- इङ्गलिस बोर्डिङ स्कूल

प्र.अ. :- प्रधानाध्यापक

वि.स. :- विक्रम संवत्

इ.स. :- इस्वी संवत्

जि.शि.का. :- जिल्ला शिक्षा कार्यालय

जि.शि.अ. :- जिल्ला शिक्षा अधिकारी

वि.नि. :- विद्यालय निरीक्षक

क्षे.शि.नि. :- क्षेत्रिय शिक्षा निर्देशनालय

त्रि.वि.वि. :- त्रिभुवन विश्वविद्यालय

## परिच्छेद : दुई

### वैचारीक खाका र सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन

#### २.१. अध्ययनको वैचारिक खाका

कुनै पनि विषय अध्ययन अनुसन्धान गर्दा उक्त विषयसँग सम्बन्धित पूर्व साहित्यहरूको पुनरावलोकन गर्न आवश्यक हुन्छ । अनुसन्धानका विषयसँग सम्बन्धित विविध कृतिहरूको अध्ययनबाट सैद्धान्तिक ज्ञानहरू प्राप्त हुन्छ । यो अध्ययन मुख्य गरी नेतृत्वसँग सम्बन्धित भएको हुँदा विभिन्न वैज्ञानिक तथा चिन्तकद्वारा प्रतिपादित सिद्धान्तहरूका आधारमा अध्ययनसँग सम्बन्धित कृतिहरूको पुनरावलोकन गरिएको छ ।

#### २.१.१. निरंकुश वा स्वेच्छाचारी नेतृत्व शैली (Autocratic Style of Leadership)

नेतृत्वका विभिन्न शैलीहरू मध्ये निरंकुश वा स्वेच्छाचारी शैली पनि एक हो । यस प्रकारको नेतृत्व शैलीले नेतृत्वको सम्पूर्ण अधिकार शक्ति र उत्तरदायित्व आफूमाथि केन्द्रित गरेको हुन्छ । यस किसिमको नेतृत्वशैली अवलम्बन गर्ने प्रशासकहरूले अरुका विचार र भावना एवं सल्लाह र सुभावहरू सुन्न आवश्यक देख्दैनन् । संस्थाका हरेक क्रियाकलापहरू माथि अनावश्यक हस्तक्षेप गरी आफू मातहतका कर्मचारीहरूलाई ठाडो निर्देशन र आदेश दिने गर्छन् । आफ्ना अनुयायीहरूको रुची, चाहना र भावनाहरूको कदर नगरी त्रास र धम्कीका भरमा आफ्नो अनुकूलका कार्यहरू गराउन चाहान्छन् । यस नेतृत्व शैली अवलम्बन गर्ने नेतृत्व कर्ताहरूले नीति निर्माण प्रकृत्यामा अरुहरूलाई सहभागी नगराई स्वयं आफैले गर्छन् । विद्यालयका प्रधानाध्यापक आफूले नै विद्यालयका विविध क्रियाकलापहरूको लागि योजना तथा नीति निर्माण गर्छन् र कार्यान्वयनका लागि शिक्षक तथा कर्मचारीहरूलाई ठाडो आदेश दिने गर्दछन् । विद्यालयको लक्ष्य तथा उद्देश्य प्राप्त गर्नको लागि शिक्षक तथा कर्मचारीहरूले आफ्नो कर्तव्य र जवाफदेही सम्भरेर भन्दा डर र त्रासले गर्दछन् (के.सी., २०५५) । स्वेच्छाचारी वा निरंकुश नेतृत्वले सामुहिक आवश्यकता पूरा गरेर सन्तुष्टि प्रदान गर्ने भन्दा शारिरिक शक्ति प्रदान गरेर र डर देखाएर कार्यहरू गराउन खोज्दछ (Rinehart, 1956) । यसैले यस किसिमको नेतृत्व कुनै प्रकारको नियन्त्रण नभएको बन्धहीन छाडा र स्वेच्छाचारी हुन्छ ।



### २.१.२. प्रजातान्त्रिक वा सहभागितामूलक नेतृत्वशैली (Democratic of Participative Leadership)

प्रजातान्त्रिक नेतृत्व एउटा संचालकको रूपमा मात्रै संलग्न हुन्छ । उसले समूहको माझबाट विभिन्न विचार र सुझावहरू लिन्छ । छलफल र सरसल्लाहाहरू नै यस शैलीका प्रमुख साधनहरू छन् तर यस शैलीको यो अर्थ पनि होइन कि सबै निर्णयहरू मतद्वारा नै गरिन्छ । प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली अरु दुईप्रकारका नेतृत्वशैलीभन्दा बढी सामुहिकताको भावनाले केन्द्रित हुन्छ । समूहको विकास गर्ने प्रक्रियामा प्रत्येक सदस्य काम गर्ने प्रक्रियामा संलग्न हुन्छन् । विद्यालयको प्र.अ.हरूको नेतृत्वलाई बढी सहभागितामूलक तथा महत्वपूर्ण र सन्तुष्टि प्रदान गर्ने खालको बनाउन प्रजातान्त्रिक भावनाले महत्वपूर्ण भूमिका खेल्दछ । यस किसिमको नेतृत्वले मातहतका शिक्षक कर्मचारीहरू सँग विश्वास लिएर उनीहरूको विचार एवं भावनाको कदर गरेर विद्यालयका सम्पूर्ण कार्यहरू संचालन गरेको हुन्छ । यस्तो नेतृत्वमा विद्यालयमा दोहोरो सञ्चार कायम हुन्छ र निर्णय प्रक्रियामा सदस्यहरूको पनि सहभागिता हुन्छ । यस नेतृत्वशैलीमा अधिकार प्रत्योजन हुनका साथै प्र.अ. लाई सम्पूर्ण विद्यालय परिवारले मन पराउँछन् । यस प्रकारको नेतृत्व शैलीले संगठनमा संलग्न सदस्यहरूमा सृजनाशिलता र आत्मसन्तोषको भावना पैदा गर्दछ । यस नेतृत्वशैलीमा अनुयायीहरूको गुनासोको संख्या पनि कमै हुन्छ (के.सी., २०५५) । अनुयायीहरूद्वारा काम गराउने तरिका नै प्रजातान्त्रिक नेतृत्व हो (Rinehart, 1956) ।

### २.१.३. स्वतन्त्र नेतृत्व शैली (Laissez Faire Style of Leadership)

अंकुश रहितको शैलीको नेतृत्वलाई हस्तक्षेपरहित तरिका पनि भनिन्छ । नेता एउटा सूचना केन्द्र जस्तो मात्र हुन्छ । अरु प्रकारको नेतृत्वभन्दा यसमा उसको भूमिका कम परिलक्षित हुन्छ । प्रत्येक कर्मचारीलाई आफ्नै ढङ्गबाट काम गर्ने, सोच विचार गर्ने स्वतन्त्रता दिएको हुन्छ । जसले गर्दा कर्मचारीहरू नेता तथा प्रशासकप्रति उत्तिको चासो राख्दैनन् । यसमा शिक्षक तथा कर्मचारीहरू बढी स्वतन्त्र भएको हुँदा आफ्नो कर्तव्य र जिम्मेवारीप्रति चासो नदेखाउने भएको हुँदा संगठनले आशा गरेका उद्देश्यहरू परिपूर्ति गर्नमा ठूलो व्यवधान आईपर्दछ । यस नेतृत्वमा अनिश्चित, मूल्यहीन र कमजोर प्रवृत्तिको दवदवाह रहेको हुन्छ । संस्थामा अस्थिर वातावरण रहेको हुँदा कर्मचारीहरूको श्रृजनात्मक क्षमता बढाउने अवसर मिल्दैन । प्र.अ.ले सामान्य पदीय दायित्व निर्वाह गरेका हुन्छन् भने शिक्षक

तथा कर्मचारीहरू स्वनिर्देशित, स्वनियन्त्रित र स्वउत्प्रेरित भएका हुन्छन् । जसले गर्दा विद्यालयमा छाडापनको स्थिति देखा पर्न सक्छ (के.सी., २०५५) । यस किसिमको नेतृत्व शैलीबाट प्र.अ.लाई कार्य बोझ त कम होला तर विद्यालयको उन्नति र प्रगतिमा भने नकरात्मक असर पर्न सक्छ ।

## २.२. सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन

जुनसुकै अध्ययन र अनुसन्धानका लागि सम्बन्धित शिर्षकसँग मेलखाने किसिमका साहित्यिक कृति र रचनाको आवश्यक पर्दछ । अनुसन्धानलाई उपयुक्त र व्यवहारिक बनाउन आवश्यक मार्ग दर्शन, धारणा निर्माण र तथ्याङ्क स्रोतको सहि पहिचान जस्ता महत्वपूर्ण कुराहरूलाई क्रमबद्ध तथा उपयुक्त तरिकाले व्याख्या र विश्लेषण गर्न यस प्रकारको अध्ययनबाट सजिलो हुने गर्दछ । यस अध्ययनमा प्र.अ. को नेतृत्वशैलीसँग सम्बन्धित लेख रचना शोध पत्र, सन्दर्भ सामाग्रीको अध्ययन तथा विश्लेषण गरीएको छ । जुन निम्न प्रकार रहेका छन् ।

Satija (1996) का अनुसार शैक्षिक नेतृत्वका कार्यहरू :- व्यवस्थापक हुनुपर्ने, योजनाकार हुनुपर्ने, विचारधारा दिन सक्ने, परिवारको प्रमुख व्यक्तिको जस्तो भूमिका वहन गर्न सक्ने, सजाय दिने र सजाय स्वीकार्न सक्ने, व्यक्तिगत उत्तरदायित्वको आधारमा परिवर्तन गर्न सकिने, मध्यस्थकर्ताको कार्य गर्न सक्ने, पुरस्कार र सजाय गर्ने कुराको एकितन गर्न सक्ने, आन्तरिक वेमेललाई नियन्त्रण गर्न सक्ने, शिक्षा क्षेत्रभन्दा बाह्य समुहमा पनि विचारधारा लिन सक्ने हुनुपर्दछ । यसरी यो अध्ययनमा पनि नेतृत्व शैलीका प्रजातान्त्रिक कार्यहरू शैक्षिक नेतृत्वकर्ताले अवलम्बन गर्नु पर्ने कुरा उल्लेख गरेको छ (Satija, 1996) ।

काफ्ले (२०५६) का अनुसार गोरखा जिल्लामा प्राथमिक विद्यालय प्रधानाध्यापकका तालिमको प्रभावकारिता एक अध्ययन भन्ने शोध ग्रन्थमा विद्यालय प्रधानाध्यापकको व्यवस्थापकीयसीप, शैक्षणिकसीप र प्रधानाध्यापकको तालिमको व्यवस्थापन विषयमा विशेष जोड दिई अध्ययन गर्नु भएको छ । उहाँले विद्यालयमा प्रधानाध्यापकको शैक्षिक योजना तर्जुमा गर्ने कार्यमा वार्षिक योजना र दैनिक पाठयोजना तयारी र कार्यान्वयनको कमी, यसको कारणले शिक्षण कार्य व्यवस्थिति एवं निर्धारित रूपले संचालन हुन नसकेको, विद्यालयमा उचित शैक्षिक वातावरण नहुनुमा भौतिक सुविधाको कमी, प्रधानाध्यापकलाई

उचित सरसल्लाह दिन व्यवस्थापन समिति निष्कृत रहेको, शैक्षिक सामाग्रीको पर्याप्त एवं उचित प्रयोग गर्ने प्रधानाध्यापकको संख्यामा कमी, प्रधानाध्यापक तालिमको व्यवस्थामा कमजोर रहेको तालिमबाट प्रधानाध्यापकमा सुपरिवेक्षण सीप बढाउन नसकेको, शिक्षक दरवन्दी न्यून र उपस्थिति कमी भएको कुरा औल्याउनु भएको छ (काफ्ले, २०५६) ।

भट्टराई (२०६५) काअनुसार प्राथमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूको नेतृत्व शैली सुर्खेत जिल्लाको एक अध्ययन शोध-पत्रमा प्राथमिक विद्यालयका प्र.अ.हरूको नेतृत्वशैलीको समग्र अध्ययनले सम्बन्धित क्षेत्रका प्र.अ., शिक्षक, वि.व्य.स. तथा सरोकारवाला सबैलाई मार्ग निर्देशन सहायक सिद्ध हुनेछ । यस अध्ययनले मुख्य गरि सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयहरूका प्र.अ.हरूको नेतृत्वशैलीमा भिन्नता, शैक्षिक उपलब्धिमा भिन्नता, नेतृत्व वर्गका क्रियाकलापहरूमा सहभागिता आपसी सहयोग र सद्भावना उल्लेख गरिएको छ । यसै गरी नेतृत्व वहन गर्ने क्रममा प्र.अ.ले भोग्नु परेका समस्याहरू पहिचान गरी आवश्यक समाधानका उपायहरूको खोजी गर्न यो अध्ययन बढी महत्वपूर्ण हुनेछ भन्ने उल्लेख गरिएको छ । साथै प्रस्तुत शोध-पत्रमा प्राप्तहरूलाई प्राथमिकताका आधारमा उल्लेख गरिएको छ :

- १) सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ.हरू तालिम प्राप्त र अनुभवी भएको पाइयो भने संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.हरू तालिम अप्राप्त र कम अनुभवी भएको पाइयो ।
- २) दुवै विद्यालयका प्र.अ.हरूले प्रजातान्त्रिक स्वेच्छाचारी र स्वतन्त्र नेतृत्वशैली अवलम्बन गरेको पाइयो ।
- ३) सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.हरूको कायैशैलीमा भएको भिन्नता हेर्दा सामुदायिक विद्यालयमा कामचोर प्रवृत्ति बढी देखिन्छ भने संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.हरू सेवामूखी भन्दा व्यवसायमूखी भएको पाइयो ।
- ४) दुवै विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली अभै पनि परम्परागत शैलीमा आधारित रहेको देखिन्छ (भट्टराई, २०६५) ।

गुरागाई (२०५८) काअनुसार प्राथमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापक नेतृत्वशैली किर्तिपुर नगरपालिकाका विद्यालयहरूको अध्ययनमा काठमाण्डौ जिल्ला अन्तर्गत किर्तिपुर नगरपालिका भित्रका सामुदायिक र संस्थागत प्राथमिक विद्यालयका प्र.अ.हरूले अपनाउने नेतृत्व शैली के कस्तो छ ? सामुदायिक र संस्थागत प्राथमिक विद्यालयका प्र.अ.हरूले

अपनाउने नेतृत्व शैलीमा के कस्ता भिन्नताहरू रहेका छन् ? देखिएका समस्याहरू निराकरणका उपायहरू के के हुन सक्छन् ? नेतृत्वलाई प्रजातान्त्रिक एवं सहभागिता मूलक बनाउन के गर्न सकिन्छ ? भन्ने जस्ता बढी महत्वपूर्ण पक्षमा अध्ययन गरिएको छ । प्र.अ.ले समय सापेक्ष आफ्नो नेतृत्वशैली परिवर्तन गर्दै अगाडि बढेको कुरा उल्लेख गरिएको छ । सामुदायिक विद्यालयहरूको तुलनामा संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.हरूको नेतृत्व शैली कठोर हुने भएको हुँदा त्यहाँका शिक्षक तथा कर्मचारीहरू बढी कर्मठ र लगनशील हुने गरेको तथ्यहरू उल्लेख गरिएको छ । यस अध्ययनमा प्र.अ.हरू लामो अनुभव तथा तालिमको अभावका कारण नेतृत्व असफल हुने गरेको तथ्यलाई समस्या का रूपमा औल्याइएको छ । समस्या समाधानका लागि केही महत्वपूर्ण सुझावहरू प्रस्तुत गरिएको छ, जो यसप्रकार छ :

१. प्र.अ.हरूले सहभागितामूलक प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली अवलम्बन गर्नु पर्ने ।
२. प्र.अ.हरूको छनौट गर्दा अनुभवि तालिम प्राप्त र माथिल्लो शैक्षिक योग्यता भएको हुनु पर्ने ।
३. विद्यालयलाई राजनिति गर्ने थलोको रूपमा प्रयोग गर्न नहुने ।
४. प्र.अ.लाई आफ्नो काम, कर्तव्य र अधिकारको पुर्ण रूपमा जानकारी हुनुपर्ने (गुरागाई, २०५८) ।

दहाल (२०५९) काअनुसार इलाम जिल्लाका सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयहरूको कक्षा ८ को विज्ञान विषयको जिल्लास्तरीय परीक्षामा हासिल गरेको उपलब्धिलाई अध्ययनको मुख्य विषय बनाइएको छ । अध्ययनले हरेक विषयमा गुणस्तरीय नतिजा प्राप्त गर्नका लागि विद्यालयमा कुशल शैक्षिक तथा प्रशासनिक नेतृत्वको खाँचो पर्ने उल्लेख गरिएको छ । यस सोध पत्रमा आशातित नतिजा प्राप्त गर्न नसक्नुका पछाडि धेरै कारणहरू छन् । तिनीहरूमध्ये केही प्रमुख कारणहरूमा सामुदायिक तथा संस्थागत दुवै विद्यालयमा विज्ञान विषयको शिक्षकको अभाव हुनुको साथै संस्थागत विद्यालयका शिक्षकहरूलाई तालिमको अभाव छ भने सामुदायिक विद्यालयका शिक्षकहरूमा राजनैतिक शक्तिको आडमा आफ्नो पहुँच प्रदर्शन गर्ने र आफ्नो दायित्व एवं जिम्मेवारीप्रति अनुत्तरदायी भएको कारण नतिजामा प्रतिकूल असर परेको कुरा शोधकर्ताद्वारा उल्लेख गरिएको छ । यसै गरी विद्यालयलाई नियमित र निरन्तर रूपमा संचालन गर्ने जिम्मेवारी पाएका प्र.अ.हरूले पनि सहभागितामूलक प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली अपनाउन नसक्नाले पनि जिल्लास्तरीय नतिजामा

प्रभावकारिता आउनसकेको छैन । समस्याहरूलाई समाधान गर्न निम्न उपायहरू उल्लेख गरिएको छ :

१. संस्थागत विद्यालयको तुलनामा सामुदायिक विद्यालयको नतिजा न्यून रहेको छ । यस्तो हुनुको प्रमुख कारण सामुदायिक विद्यालयका शिक्षकहरूले राजनीतिमा सक्रिय चासो राखेकै कारण भएको हो । त्यसकारण यस्तो समस्या समाधान गर्न शिक्षकहरू आफ्नो कर्तव्य प्रति निष्ठावान हुनु आवश्यक हुन्छ ।
२. सामुदायिक विद्यालयमा विद्यार्थी संख्या र शिक्षकबीच अनुपात समायोजन हुन आवश्यक देखिन्छ ।
३. जिल्लाका सबै विद्यालयहरूमा आवश्यक मात्रामा विज्ञान सामग्री उपलब्ध गराउनु पर्ने कुरा उल्लेख गरिएको छ ।
४. संस्थागत विद्यालयका विज्ञान विषय शिक्षकहरूलाई सामुदायिक विद्यालयका विज्ञान विषय शिक्षकहरू सरह तालिमको अवसर प्रदान गर्नुपर्दछ ।
५. समय समयमा शिक्षकहरूको कक्षा अवलोकनको व्यवस्था मिलाउने जसबाट तालिम तथा गोष्ठीहरूमा सिकेका कुराहरूलाई व्यवहारिक रूपमा लागू भएका छन् छैनन् अवलोकन कार्यलाई व्यवस्थित गर्नुपर्ने (दहाल, २०५९) ।

सापकोटा (२०६३) काअनुसार माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूको नेतृत्व शैली सुर्खेत जिल्लाको एक अध्ययन शोध पत्रमा सुर्खेत जिल्लाका सामुदायिक तथा संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.हरूले अवलम्बन गरेका नेतृत्व शैलीको पहिचान गरी समस्या समाधानका लागि आवश्यक सुझाव समेत प्रस्तुत गरिएको छ । यस अध्ययनमा सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.हरूले मुख्य गरी तीन किसिमका नेतृत्व शैलीहरू अवलम्बन गरेको कुरा उल्लेख गरिएको छ । सामुदायिक विद्यालयको तुलनामा संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.हरूलाई समय समयमा नेतृत्व तथा शिक्षण सम्बन्धि विभिन्न सरकारी तथा गैर सरकारी संघ संस्थालगायत विद्यालयका प्र.अ.हरूलाई यस किसिमका गोष्ठी, सेमिनार तथा तालिम कार्यक्रमहरूमा सक्रियताका साथ सहभागि नगराइएको कुरा अन्तरको रूपमा औल्याइएको छ । यसै गरी गुणस्तरीय शैक्षिक उपलब्धि हासिल गर्नका लागि सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ.हरूभन्दा संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.हरू बढी समर्पित रहेको कुरा उल्लेख गरिएको छ ।

यसअध्ययनमा आजको २१ औं शताब्दीमा पनि अभै परम्परागत नेतृत्वशैली अपनाउँदै आएका प्र.अ.हरूलाई सुचारु रूपले विद्यालय संचालनका लागि सम्बन्धित निकायहरूबाट रचनात्मक सहयोग प्राप्त हुन नसकेको, प्र.अ.हरूमा उचित तालिम र अनुभवको कमी रहेको कुरा पनि समस्याको रूपमा देखाइएको छ । अर्को तर्फ प्र.अ.ले पनि शिक्षा ऐन, नियममा उल्लेखित आफ्ना काम कर्तव्य र अधिकारहरूलाई पूर्ण रूपमा पालना गर्न नसकेको कुरा उल्लेख गरिएको साथै विविध समस्याहरू समाधानका लागि आवश्यक सुझावहरू पनि निम्नानुसार दिनु भएको छ :

प्र.अ.हरूले निरंकुश तथा स्वच्छाचारी शैलीबाट मात्र नभई प्रजातान्त्रिक एवं सहभागितामूलक नेतृत्व शैली बाट प्रशासन संचालन गर्नुपर्ने । प्र.अ. एकलैले केही पनि गर्न सक्दैन उनको नेतृत्वलाई सम्बन्धित सबै शैक्षिक निकाय र स्थानीय समुदायले आ-आफ्नो ठाँउबाट रचनात्मक तथा क्रियात्मक कुराहरूमा सहयोगको आवश्यकता पर्ने गर्दछ ।

विद्यालयमा निर्माण गरिने सबै किसिमका योजनाहरूमा प्र.अ. ले नेतृत्वदायी भूमिका निर्वाह गर्नुका साथै आफू मातहतका सबै शिक्षक, कर्मचारी र विद्यार्थीहरूलाई समेत सहभागी बनाई अगाडी बढ्नु पर्ने कुरामा जोड दिएको छ । सरकारले प्रा.वि. तहमा विद्यार्थी संख्या र नि.मा. तथा मा.वि. तहमा विद्यार्थी संख्या र विषयगत आधारमा दरवन्दी वितरण गर्नुपर्छ । नकि भेडा बाखा हुले जस्तो गरी विद्यार्थी हुल्ने काम होस ।

यस प्रकार अन्तमा प्र.अ.को नेतृत्वलाई सफल पार्न प्र.अ. को नेतृत्वसँग सम्बन्धित सबै पक्षहरू, शिक्षकहरू, विद्यार्थीहरू, कर्मचारीहरू, अभिभावकहरू, स्थानीयस्तरका व्यक्तिहरू, नागरिक समाज, आम स्थानीयवासीहरू, शिक्षक, वि.व्य.स., शिक्षक अभिभावक संघ, जि.शि.का., क्षे.शि.नि. लगायत सम्पूर्ण सम्बन्धित पक्षहरूले प्र.अ. को नेतृत्वलाई सहयोग पुऱ्याउन सकेमा मात्र आशातित फल प्राप्त गर्न सकिन्छ (सापकोटा, २०६३) ।

शिक्षा नियमावली (२०५९) को (तेश्रो संशोधन २०६२) को परिच्छेद १७ को नियम १४ मा प्र.अ.को काम, कर्तव्य र अधिकारहरू उल्लेख गरिएको छ । जस अनुसार प्रधानाध्यापकले विद्यालयमा शिक्षक तथा कर्मचारी र विद्यार्थीमा पनि समन्वयको वातावरण बनाउने, अनुशासन सम्बन्धी काममा ख्याल गर्ने, योजना अन्तर्गत पर्ने कक्षागत दैनिक योजना बनाउने र लागू गराउने, विद्यालयमा स्वच्छ वातावरण कायम गराउने, विद्यालयमा

रेकर्ड राम्रोसँग राख्ने, परीक्षा र विद्यार्थी भर्ना सम्बन्धी व्यवस्था गर्ने, शिक्षकलाई सजाय तथा पुरस्कार दिने, विद्यालयको यथार्थ जानकारीको प्रतिवेदन अन्य सम्बन्धित निकायसँग खुला राख्ने । महिनामा एक पटक स्टाफ बैठक बसाल्ने, शिक्षक तथा कर्मचारीहरूलाई तलब खुवाउन आवश्यक कारवाही गर्ने, वार्षिक, अर्धवार्षिक, चौमासिक र मासिक योजना निर्माण गर्ने र बनाएको योजनाअनुसार भएको कार्यप्रगति पारदर्शी गर्ने आदि जस्ता योजनागत, संगठनात्मक निर्णयात्मक र संचार सम्बन्धी कार्यहरू गर्न विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्व प्रभावकारी हुनुपर्छ । यसरी शिक्षा नियमावलीले प्रधानाध्यापकको प्रशासनिक, आर्थिक, भौतिक, शैक्षिक कार्यहरू र व्यवस्थापन, समितिको सदस्य सचिवको हैसियतले पनि गर्नु पर्ने भएकोले, प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैलीले बताएअनुसार योजना निर्माण, सागठनिककार्य, निर्णय कार्य गर्दा आफ्नो विद्यालय परिवार सँग सामुहिक छलफल, विचारको आदनप्रदान, कार्यमा पारदर्शिता, उचित निर्णयको कदर गर्ने शैली अपनाई विद्यालयको कार्य गर्नु पर्ने कुरा शिक्षा नियमावलीमा उल्लेख भएका काम, कर्तव्य र अधिकारको अध्ययनबाट स्पष्ट हुन्छ । उक्त नियमावलीमा उल्लेखित काम, कर्तव्य र अधिकारले प्र.अ. को भूमिका लाई महत्वपूर्ण स्थान दिएको छ । विद्यालय स्वच्छ र उपलब्धिमूलक शैक्षिक वातावरण तयार गर्न गराउन प्र.अ.को नेतृत्व सफल, प्रभावकारी तथा विद्यालय र समुदायमा सर्वमान्य हुन आवश्यक छ । शिक्षा नियमावलीको, २०५९, (तेश्रो संशोधन २०६२) ।

### २.३. शैक्षिक उपादेयता

प्राथमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्वले शैक्षिक व्यवस्थापनमा पारेको प्रभाव अध्ययन माथि उल्लेखित लेखन एवम् विद्वानहरूको विचारको आधारमा गरिएको अध्ययन हो । प्रधानाध्यापकको शैक्षिक योजना र दैनिक पाठ्योजना तयारी र कार्यान्वयनको कमी शिक्षण सिकाइ कार्य व्यवस्थित एवम् निर्धारित रूपले संचालन हुन नसकेको, विद्यालयमा उचित शैक्षिक वातावरण नहुन, भौतिक सुविधाको कमी, शिक्षक तथा प्र.अ.हरूमा तालिमको अभाव हुनु, नेतृत्वका कार्यहरू व्यवस्थापक, योजनाकार, विचारधारा दिन सक्ने तथा प्रमुख व्यक्तिको भूमिका निर्वाह गर्न नसक्नुको साथै राजनैतिक शक्तिको आडमा आफ्नो पहुँच प्रदर्शन गर्ने, द्वन्द्वको कारणले विद्यालयको नियमित पठन पाठनमा अवरोध तथा नेतृत्वशैलीमा निरंकुशताको बाहुल्यता रहेकोले शिक्षण सिकाइ क्रियाकलापलाई नियमित रूपमा अगाडि बढाउन अवरोध उत्पन्न हुने हुँदा पाठ्यक्रम र पाठ्यपुस्तकले राखेका उद्देश्य

पूरा हुन नसकि विद्यालयले बनाएका योजना नै भताभुङ्ग हुन जाने उल्लेख गरिएकोले यसको अध्ययन गरिएको हो ।

यस अध्ययनले विद्यालयका सरोकारवाला, विद्यार्थी, अभिभावक, शिक्षक वि.व्य.स., शिक्षक अभिभावक संघ र विद्यालयप्रति बढी चासो बढ्ने, प्र.अ.ले व्यवस्थापक योजनाकार एवम् प्रमुख शैक्षिक व्यक्तिको रूपमा काम गर्न कोशिस गर्ने र नोक्सानीको बारेमा बेलैमा थाहा भई त्यसको सुधारको पाटोमा बढी से बढी ध्यान जाने भएको हुँदा र शैक्षिक गुणस्तर तथा प्र.अ.को नेतृत्वशैलीमा महत्वपूर्ण सहयोग पुग्न जाने भएकोहुँदा माथि उल्लेखित विभिन्न विद्वानहरूको लेख रचनाको अध्ययन गरिएको हो ।

यस अध्ययनले प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैलीले विद्यालयमा तोकिएका शैक्षिक उपलब्धि हासिल गर्न महत्वपूर्ण भूमिका रहेको हुन्छ, प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कुशल सक्षम र प्रजातान्त्रिक भएमा शैक्षिक उपलब्धि प्राप्त गर्न कठिनाई हुदैन भने नेतृत्व असक्षम र निरंकुश भएमा सम्पूर्ण शैक्षिक प्रणालीनै कमजोर साबित हुन पुग्छ । तसर्थ आजको २१ औं शताब्दीमा परिवर्तित र प्रजातान्त्रिक युगमा प्रधानाध्यापकको प्रजातान्त्रिक एवम् कुशल नेतृत्वले शिक्षाको राष्ट्रिय उद्देश्य पूरा गराउन पनि महत्वपूर्ण भूमिका खेलेको हुन्छ ।

आजको परिवर्तित समयमा शिक्षाको राष्ट्रिय उद्देश्य, शिक्षाले प्रत्येक व्यक्तिमा अर्न्तनिहित प्रतिभा र व्यक्तित्व विकासका सम्भावनालाई प्रस्फुटीत गर्न सहयोग गर्नु, व्यक्तिको समाजिकीकरण सहयोग गर्दै सामाजिक एकतालाई सुदृढ बनाउनु, अन्तराष्ट्रिय परिवेशमा आफ्नो पहिचान कायम राख्दै व्यक्तिलाई आधुनिक युगमा सामन्जस्यपूर्ण जीवनयापनमा सहयोग गर्नु, समाजको आधुनिकीकरणमा सहयोग गरी देश निर्माणका निम्ति मानव संशोधनको विकास गर्नु, प्राकृतिक वातावरण र राष्ट्रिय सम्पदाको संरक्षण र सदुपयोग गर्न सहयोग गर्नु, समाजमा पछि परेका व्यक्तिलाई राष्ट्रिय मुलधारमा समाहित गर्न सहयोग गर्नु तथा राष्ट्रिय शैक्षिक उद्देश्य हासिल गर्न र तहगत र कक्षागत उद्देश्य हासिल गर्नको लागि प्र.अ.को नेतृत्व शैलीको सहयोग पुग्न सक्ने देखिन्छ ।

यसरी यस अध्ययनले अनुसन्धान, लेखन, समस्या समाधान तथा खोजीनीति गर्ने कार्यका लागि महत्वपूर्ण सहयोग पुग्न सक्छ । वास्तवमा सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयहरूमा पूर्ण रूपमा प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली अपनाउनु पर्नेमा हालपनि स्वेच्छाचारी



नेतृत्वशैली र स्वतन्त्र नेतृत्वशैली अपनाइएको हुँदा शैक्षिक गुणस्तर बृद्धिका लागि पाठ्यक्रम र पाठ्यपुस्तकले राखेका उद्देश्य तथा राष्ट्रिय शैक्षिक उद्देश्य पूरा भएका हुनाले यो र यस्तै किसिमका समस्याहरू हल गर्नमा माथि उल्लेखित लेख रचनाले समस्या हल गर्नका लागि वास्तविकतामा पुग्न महत्वपूर्ण सहयोग पुग्न सक्ने देखिन्छ ।

अतः यस अध्ययनले प्र.अ., शिक्षक, विद्यार्थी, वि.व्य.स., शिक्षासँग सरोकार राख्ने व्यक्ति नीति निर्माता योजनाकार, शैक्षिक योजनाकार भावी अनुसन्धानकर्तालाई आधारभूत अध्ययनको रूपमा सहयोग पुग्न सक्ने देखिन्छ । प्राथमिक विद्यालयका प्र.अ.हरूले अवलम्बन गरेको नेतृत्वशैलीको पहिचान, सामुदायिक र संस्थागत विद्यालय बीचको नेतृत्वशैलीको भिन्नता पत्ता लगाउन र नेतृत्व वहन गर्दा आइपरेका समस्याहरूको समाधानका उपायहरूको खोजी गर्न, विद्यालयको शैक्षिक नेतृत्व सम्बन्धी वास्तविक आवश्यकता र समस्या वारेमा जानकारी लिन सकिन्छ । शिक्षा विकासमा लागेका संघ संस्था निकायहरू, बृद्धिजीवि, शैक्षिक योजनाकार तथा व्यवस्थापकलाई शैक्षिक नेतृत्व सम्बन्धी समस्याहरू हल गर्नमा माथि उल्लेखित लेख रचनाले वास्तविकतामा पुग्न महत्वपूर्ण सहयोग पुग्न सक्ने देखिन्छ ।

## परिच्छेद : तीन

### अध्ययनको विधि

अध्ययन तथा अनुसन्धान आफैमा जटिल तर महत्वपूर्ण कार्य हो । यसले कुनै समस्या वा विषयवस्तुको बारेमा विस्तृत जानकारी प्रदान गरी निष्कर्षमा पुग्न मद्दत गर्दछ । प्रधानाध्यापकको नेतृत्वले शैक्षिक व्यवस्थापनमा पारेको प्रभाव अध्ययन शीर्षकको प्रस्तुत शोध-पत्रको लागि विद्यालयका प्र.अ., शिक्षक, वि.व्य.स. र विद्यार्थीहरूमा वितरित प्रश्नावली, छलफल, अन्तरक्रिया, अन्तर्वार्ता र प्रत्यक्ष अवलोकन सर्वेक्षण गरी प्राप्त तथ्याङ्कहरूको विश्लेषण र विवेचना गरिएको छ । विद्यालय सर्वेक्षणको आधारमा गरिएको विश्लेषणात्मक र अनुसन्धानात्मक अध्ययन नै विधिको रूपमा लिइएको छ ।

#### ३.१. अनुसन्धानात्मक ढाँचा

यस अध्ययनलाई वस्तुगत, वैधता र विश्वसनीय बनाउन विभिन्न प्रश्नावलीहरू, अवलोकन फाराम तथा अन्तर्वार्ता सूचीहरू तयार गरिएको छ । यसको अतिरिक्त विद्यालयबाट प्राप्त विभिन्न अभिलेखहरू पनि अध्ययनका लागि आवश्यक स्रोतहरू बनेका छन् । यो अध्ययन मुख्य गरी विश्लेषणात्मक, वर्णात्मक एवं तुलनात्मक किसिमको रहेको छ । अध्ययनका लागि आवश्यक स्रोतहरू संकलन गर्न शोधकर्ता स्वयं फिल्डमा गई प्राप्त तथ्य तथ्याङ्कहरूको विश्लेषण गरिएको छ । तथ्याङ्क संकलनका लागि प्राथमिक स्रोत र द्वितीय स्रोत दुवै किसिमबाट तथ्य तथ्याङ्क र सूचनाहरू प्राप्त गरी संकलित तथ्य तथ्याङ्कहरूलाई संख्यात्मक एवं गुणात्मक ढङ्गबाट व्याख्या र विश्लेषण गरिएको छ । प्राथमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूको नेतृत्व शैलीको विद्यमान अवस्था कस्तो छ ? नेतृत्व कस्तो हुनुपर्छ ? नेतृत्व वहन गर्दा प्र.अ.हरूले के कस्ता समस्याहरूका सामना गर्नु परेको छ ? यस्ता महत्वपूर्ण सवालको तथा समस्या समाधानका लागि उपयुक्त सुझावहरू दिनको लागि प्र.अ.हरू, शिक्षक, अभिभावक विद्यार्थी तथा वि.व्य.स. हरूबाट संकलित भावनाहरूलाई आधारमानी यो अध्ययन सम्पन्न गरिएको छ ।

### ३.२. नमुना छनौटका आधारहरू

#### क. जनसंख्या

यो सोधकार्य मोरङ्ग जिल्लाको टंकी स्रोतकेन्द्र अन्तर्गतका प्राथमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्वले शैक्षिक व्यवस्थापनमा पारेको प्रभावको अध्ययनसँग सम्बन्धित छ। मोरङ्ग जिल्लाको १६ वटा स्रोतकेन्द्रहरू मध्ये टंकी स्रोतकेन्द्र पनि एक हो। यस स्रोतकेन्द्र अन्तर्गत सामुदायिक १९ र संस्थागत ६ गरी २५ वटा विद्यालयहरू रहेका छन्। सामुदायिक १९ मध्येबाट ६ र संस्थागत विद्यालय ६ बाट ४ वटा गरी १० वटा विद्यालयहरूको नमुनाको रूपमा छानी छनौट गरिएका विद्यालयहरूका सरोकारवालाहरूसँग छलफल प्रश्नावली अन्तरवार्ता, अन्तरक्रिया, सहभागितामूलक अवलोकन आदिको माध्यमबाट राय संकलन गरिएको छ।

#### ख. नमुनाको आकार

अध्ययनका लागि आवश्यक तथ्याङ्क संकलन गर्न टंकी स्रोत केन्द्रका ६ वटा सामुदायिक प्राथमिक विद्यालय र ४ वटा संस्थागत प्राथमिक विद्यालय उद्देश्य उन्मुख हेतुमूलक छनौट विधि (Purposive Random Sampling Method) द्वारा छनौट गरिएको छ। छनौट परेका विद्यालयका प्र.अ.हरू १० जना, वि.व्य.स.का अध्यक्षहरू १० जना, शिक्षकहरू प्रत्येक विद्यालयबाट र विद्यार्थी १/१ जनाका दरले १०/१० जना पर्ने गरी छनौट गरिएको साथै वि.नि. स्रोत व्यक्ति र सरोकारवाला व्यक्तिहरूसँग छलफल र अन्तरक्रिया, स्थलगत अवलोकनसमेत गरी अध्ययनको आधारको रूपमा लिइएको छ।

### ३.३. अध्ययनका साधनहरू

यस अध्ययनमा अनुसन्धानका लागि निम्न साधनहरू प्रयोग गरियो।

१. प्रश्नावली नमुना छनौट गरेका विद्यालयहरूका प्र.अ., शिक्षक, विद्यार्थी र वि.व्य.स. अध्यक्षहरूका लागि सोधिएका प्रश्नावलीहरूका नमुना अनुसूची २, ३, ४, र ५ मा समावेश गरिएको छ।

२. सहभागितामूलक अवलोकन यसमा सोधकर्ता आफै विद्यालयहरूमा उपस्थित भएर अवलोकन छलफल तथा अन्तक्रिया गरी नेतृत्वसँग सम्बन्धित विविध पक्षहरूको प्रत्यक्ष अवलोकन गरियो ।

### ३.४. तथ्याङ्क संकलन विधि

यस अध्ययन कार्यलाई पूर्णता प्रदान गर्नका लागि तथ्याङ्क संकलनका विविध विषयहरूमा आवश्यक प्रश्नावलीहरू बनाई अन्तरवार्ता, प्रश्नावली र अध्ययनकर्ता प्रत्यक्ष फिल्डमा गई अवलोकन द्वारा प्र.अ.को नेतृत्व शैली हेरिएको थियो । नमुना छनौटका लागि छानिएका विद्यालयका विद्यार्थी, शिक्षक, प्र.अ., वि.व्य.स. अध्यक्ष अभिभावक तथा स्रोतव्यक्ति वि.नि.सँग आवश्यक छलफल गरी प्रश्नावलीहरू भराइएको छ ।

### ३.५. तथ्याङ्क सङ्कलन र विश्लेषण प्रक्रिया

प्रस्तुत अध्ययनबाट संकलित तथ्य तथ्याङ्कहरूलाई सुव्यवस्थित ढङ्गबाट प्रस्तुत गरिएको छ । यस अध्ययनमा प्राथमिक स्रोतका रूपमा प्राप्त तथ्याङ्कलाई सम्बन्धित क्षेत्रमा गई प्राप्त गरिएको हो । यसरी आवश्यक तथ्याङ्क संकलन प्रश्नावली तयार गरी भर्न लगाइएको थियो साथै मौखिक प्रश्नहरू सोधी आवश्यक तथ्याङ्क संकलन गरिएको थियो । द्वितीय स्रोतका रूपमा कार्यालयहरूबाट तथ्याङ्क संकलन गरिएको थियो । जसबाट प्राप्त सूचनाहरूलाई सैद्धान्तिक खाकाअन्तर्गत विभिन्न चिन्तक तथा विश्लेषकहरूका चिन्तनहरूलाई यस अध्ययनसँग दाँजेर विश्लेषण गरिएको छ । विश्लेषणबाट प्राप्त निष्कर्षहरूलाई सिद्धान्त र व्यवहार बीच तालमेल भए नभएको हेर्ने प्रयास गरिएको छ । यस प्रकार अध्ययनबाट प्राप्त तथ्य तथ्याङ्क गणितीय विधिका आधारमा तालिकीकरण बृत्त तथा स्तम्भ चित्रका साथै तुलना र प्रतिशतका रूपमा यसको व्याख्या विश्लेषण गर्ने प्रयास गरिएको छ ।

## परिच्छेद : चार

### तथ्याङ्क विश्लेषण र प्रस्तुतीकरण

यस शोध पत्रको प्रमुख उद्देश्यहरूलाई परिपूर्ति गर्नका लागि प्रधानाध्यापकको नेतृत्वले शैक्षिक व्यवस्थापनमा पारेको प्रभाव बारे विभिन्न तथ्य तथ्याङ्कहरू तथा विद्यालय अवलोकन शिक्षक, विद्यार्थी, वि.व्य.स.अध्यक्षहरूलाई भराइएको प्रश्नावली र अन्तरक्रियाबाट प्र.अ. को नेतृत्वशैलीमा प्राथमिक विद्यालयका प्र.अ.हरूले अवलम्बन गरेका नेतृत्वशैलीको पहिचान सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.हरूले अपनाउने नेतृत्वशैली बीच भिन्नता, उचित नेतृत्वशैली अवलम्बन गर्नको लागि सुभावहरू दिनु र नेतृत्वशैलीलाई प्रजातान्त्रिक बनाउन के गर्न सकिन्छ भन्ने बारे विभिन्न शिर्षक तथा उपशिर्षकहरूमा विभाजन गरी व्याख्या विश्लेषण र प्रस्तुतीकरण गर्ने प्रयास गरिएको छ ।

#### ४.१. नेतृत्व सम्बन्धी प्रधानाध्यापकको धारणा

नेतृत्व के हो ? भनी सोधिएको प्रश्न मार्फत नमुना छनौट गरिएका १० वटै विद्यालयहरूको अवधारणहरू लिइएको थियो जसमा सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ. हरूको अवधारणा यस्तो रहेको थियो । आफ्नो मातहतका वा कार्यप्रति सरोकार राख्ने सबै व्यक्ति संघ संस्थाहरूलाई समेटेटी अगाडि बढ्ने प्रक्रिया हो । जुन अत्यन्तै कठिन कार्य हो भनिएको छ । अर्को तर्फ संस्थागत विद्यालय प्र.अ.हरूले यहि प्रश्नको जवाफ यसरी दिइएको छ । नेतृत्व भनेको आफ्ना मातहतको शिक्षक कर्मचारीहरूलाई नियन्त्रणमा राख्दै सबैको सहयोग लिई अगाडी बढ्नु हो जुन त्यति जटिल कार्य होइन भनी जवाफ दिइएको थियो ।

यस प्रकार उपयुक्त धारणाहरूबाट यो पुष्टि हुन्छकी सामुदायिक विद्यालयहरूमा कमजोर नेतृत्वशैली हुन्छ भने संस्थागत विद्यालयहरूमा कडा र दमनकारी नेतृत्व शैली अवलम्बन गरेको कुरा बुझ्न सकिन्छ । आधुनिक ३ मुख्य नेतृत्व शैलीहरू मध्ये प्रजातान्त्रिक तथा सामुहिक सहयोगात्मक र स्वेच्छाचारी नेतृत्वशैली सामुदायिक विद्यालयमा पाइयो भने संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.हरूमा दमनात्मक शैली जसको परिणाम स्वरूप सामुदायिक विद्यालयको तुलनामा संस्थागत विद्यालयको नतिजा राम्रो देखियो ।

## ४.२. नेतृत्व सम्बन्धी विद्यालय व्यवस्थापन समिति अध्यक्षको धारणा

विद्यालयलाई नियमित, निश्चित र सुचारु रूपले संचालन गर्ने प्रमुख जिम्मेवारी प्र.अ.को भएता पनि विद्यालयका लागि आवश्यक भौतिक, आर्थिक तथा मानवीय श्रोत र साधनहरूको व्यवस्था मिलाउने प्रमुख दायित्व विद्यालय व्यवस्थापन समितिको हुन्छ यसको नेतृत्व अभिभावकहरू मध्येबाट छनौट गरिएको व्यक्तिले गर्दछन् । त्यसकारण आफ्ना बालबालिकाहरूको उज्ज्वल भविष्य निर्माण गर्ने दायित्व पुरा गर्न विद्यालय व्यवस्थापन समिति लागिपर्नु आवश्यक देखिन्छ ।

यस प्रकार छनौट गरिएका १० वटै विद्यालय व्यवस्थापन समितीका अध्यक्षहरूसँग नेतृत्व के हो ? भनी सोधिएको प्रश्नका मुख्य व्यक्तिको अगुवाईमा संस्थागत हितका लागि एकजुट भै अगाडी बढ्ने प्रक्रिया हो भन्ने जवाफ प्राप्त भएको छ । यसै गरी शिक्षा नियमावली २०५९ को परिच्छेद ६ को नियम २५ मा वि.व्य.स.को काम, कर्तव्य र अधिकारहरू उल्लेख भए पनि तिनीहरूलाई व्यवहारीक रूप दिन नसकेको कारण विद्यालयले चाहे अनुरूपको प्रगति गर्न नसकेकोमा चिन्तित रहेको कुरा अभीव्यक्त अवधारणाहरूबाट बुझ्न सकिन्छ ।

## ४.३. नेतृत्व सम्बन्धी विद्यालय निरीक्षक तथा स्रोतव्यक्तिको धारणा

नेतृत्व भनेको के हो ? भन्ने सम्बन्धमा सोधिएको प्रश्नको जवाफमा व्यक्तिको त्यो खुबी हो जसले निर्दिष्ट लक्ष्य प्राप्तमा अरुलाईसमेत साथ लिएर अगाडि बढ्दछ । विद्यालयको सन्दर्भमा भन्नुपर्दा विद्यालयको दैनिक प्रशासन संचालनदेखि लिएर माथिल्लो निकायबाट जारी नीति निर्देशन, नियम कानूनहरू पालना गर्ने गराउने समुदायसँग समन्वय कायम गर्न विद्यालयका हरेक गतिविधीहरूमा अगुवाईको भूमिका निर्वाह गर्नु नै नेतृत्व हो भनी यस अध्ययन क्षेत्रका वि.नि. स्रोतव्यक्तिहरूको अवधारणा प्राप्त भएको थियो । जसमा समय परिस्थिति अनुसार Super ordinate ले निर्देशन नियन्त्रण गर्ने, समन्वयन गर्ने र हरेक पक्षलाई समेटेटी अगाडि बढ्ने कला नै नेतृत्व हो भन्ने कुरा उहाँहरूले बताउनु भयो । यस अवधारणाबाट प्रजातान्त्रिक वा सहभागितामूलक नेतृत्वशैली भने पाइएन ।

#### ४.४. प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली

यस अध्ययनको मुख्य उद्देश्य प्राथमिक विद्यालयका प्र.अ.हरूले अवलम्बन गर्दै आएको नेतृत्व तथा कार्यशैली नै हो । उनीहरूले अवलम्बन गर्ने नेतृत्व तथा कार्यशैली के कस्तो छ ? उनीहरूको नेतृत्व तथा कार्यशैलीलाई बढी भन्दा बढी प्रजातान्त्रिक बनाउन के कस्ता प्रयासहरू गर्न सकिन्छ, भन्ने कुरा नै प्रमुख विषयको रूपमा रहेको छ । यसमा उनीहरूको नेतृत्व शैली अध्ययन गर्ने क्रममा नमुना छनौट गरिएका १० वटै विद्यालयका प्र.अ.हरू, शिक्षकहरू, वि.व्य.स.का अध्यक्ष पदाधिकारी, विद्यार्थी तथा अभिभावकहरूलाई छनौट गरी सबै पक्षसँग अवलोकन, अन्तर्वार्ता, प्रश्नावलीका आधारमा उनीहरूले अवलम्बन गर्दै आएको नेतृत्व शैलीको अध्ययन यहाँ गरिएको छ ।

#### ४.४.१ योजना निर्माण प्रक्रियामा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली

योजना भन्नाले निर्धारित उद्देश्यहरू परिपूर्ति गर्नका लागि बनाइएको कार्यक्रमहरूको रूपरेखा नै योजना हो । जसमा कार्य प्रारम्भ गर्नु पूर्व के गर्ने ? कहिले गर्ने ? किन गर्ने ? कसरी गर्ने ? कहाँ गर्ने ? कसका लागि गर्ने ? जस्ता प्रश्नहरूमा आधारित भएर अगाडि बढ्नु आवश्यक हुन्छ । योजनाले भविष्यमा सम्पन्न गरिने सम्पूर्ण क्रियाकलापहरू पूर्व तयारी अवस्थामा रहनका लागि आवश्यक आधारहरू प्रदान गर्दछ । यसरी पूर्व तयारीको अभावमा कार्य प्रारम्भ गर्ने प्रयास गरियो भने निर्धारित उद्देश्यहरू अधुरा र अपुरा भै समय, साधन तथा स्रोतहरूको सदुपयोग हुन जान्छ । त्यसकारण उद्देश्यहरू परिपूर्ति गर्ने क्रममा हरेक कार्यको थालनी पूर्व सम्बन्धित कार्यले राखेको लक्ष्य तथा उद्देश्यहरू के के हुन सक्छन् ती उद्देश्यहरूलाई पूर्णता प्रदान गर्नका लागि तयार गरिएको सैद्धान्तिक खाकाहरू नै योजना हो । त्यसैले विद्यालयमा गरिने जति पनि योजनाहरू छन् त्यसका प्र.अ.हरूले निर्वाह गर्ने भूमिका के कस्तो रहेको छ भनी खोजिनिति गर्ने प्रयास गरिएको छ ।

विद्यालय बालबालिकाहरूको उज्ज्वल भविष्य निर्माण गर्ने थलो भएको हुदाँ त्यस संस्थामा प्र.अ.को अगुवाईमा सम्पन्न गरिने योजनाहरूमा वार्षिक कार्यतालिका वार्षिक कार्ययोजना वार्षिक शैक्षणिक योजना र दैनिक तथा साप्ताहिक कार्यतालिकाहरू रहेका छन् । विद्यालयका यी महत्वपूर्ण योजनाहरू निर्माण गर्ने क्रममा प्र.अ.ले आफ्ना सहकर्मी

शिक्षकशिक्षिकाहरूको राय सल्लाह र सुभाब कतिको लिनु हुन्छ भनी गरिएको स्थलगत अध्ययन, सर्भेक्षण र भराईएका प्रश्नावलीहरूका आधारमा सामुदायिक विद्यालयका ६० प्रतिशत शिक्षक शिक्षिकाहरू र संस्थागत विद्यालयका ४० प्रतिशत शिक्षक शिक्षिकाहरूले भरेको प्रश्नावलीलाई विश्लेषण गर्दा प्राथमिक विद्यालयका प्र.अ.हरूले संभव भए सम्म सम्पूर्ण शिक्षक शिक्षिकाहरूलाई एकै थलोमा राखी छलफल गरी निर्माण गरिन्छ भन्ने जवाफ प्राप्त भएको थियो । विद्यालयको कार्य विभाजनका सम्बन्धमा सामुदायिक विद्यालयमा शिक्षक दरवन्दी संख्याको कमिका कारण बहुकक्षा शिक्षण गर्नुपर्ने भएको हुदाँ शैक्षिक उपलब्धि सन्तोषजनक नभएको भन्ने पाइयो । संस्थागत विद्यालयमा कार्यविभाजन गर्दा यो विषय पढाउन नै पर्छ भनी दवाव दिइएको पाइयो ।

त्यसैगरी वार्षिक योजना बनाउँदा सामुदायिक विद्यालयमा ८३.३३ प्रतिशत र संस्थागत विद्यालयमा ७५ प्रतिशत सवैको सहभागितामा तयार गर्ने गरेको पाइयो भने सामुदायिकमा १६.६६ र संस्थागतमा २५ प्रतिशत आफैँ पहल गर्नु हुन्छ भन्ने पाइयो । यो तालिका निर्माण गर्न प्र.अ.ले सामुदायिक तथा संस्थागत विद्यालयहरूमा ८० प्रतिशत प्रजातान्त्रिक शैली तथा २० प्रतिशत निरंकुश शैली अपनाइएको पाइयो । यसै गरी प्र.अ.ले सवैसँग सरसल्लाह गरी रुटीङ्ग बनाउनु हुन्छ भन्नेमा सामुदायिक विद्यालयमा ६६.६६ प्रतिशत र संस्थागत विद्यालयमा ५० प्रतिशत र आफैँ बनाएर भित्तामा टाँस्नु हुन्छ र वास्ता नै गर्नु हुन्छ भन्नेमा सामुदायिकमा १६.६६ प्रतिशत र संस्थागतमा २५ प्रतिशत भएको पाइयो ।

योजना निर्माणको क्रममा विद्यालयमा संचालन हुने अतिरिक्त क्रियाकलाप सम्बन्धी योजना निर्माण गर्दा प्र.अ.आफूहरू सहभागी बन्दै कार्यक्रम निर्माण तथा संचालनमासमेत प्र.अ.को अग्रसरता छ भने शिक्षकलाई सहभागिता गराउनेमा सामुदायिक विद्यालयमा ६६.६६ र संस्थागतमा ५० प्रतिशत रहेको पाइयो भने सम्पूर्ण जिम्मेवारी आफैँ लिनेमा सामुदायिक १६.६६ र संस्थागतमा ५० प्रतिशत र सम्पूर्ण जिम्मेवारी शिक्षकलाई दिनेमा सामुदायिक विद्यालयमा १६.६६ प्रतिशत रहेको पाइयो ।

तसर्थ प्र.अ.को नेतृत्वमा निर्माण हुने योजनाहरू दैनिक कार्यतालिका वार्षिक योजना र अतिरिक्त क्रियाकलापमा संस्थागतभन्दा सामुदायिक विद्यालयहरूमा प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली भएको देखिन्छ । विद्यालयमा शिक्षणसिकाई क्रियाकलापलाई सुव्यवस्थित बनाउन



प्र.अ.ले आफ्नो नेतृत्वमा योजना तर्जुमा गरी तिनको कार्यान्वयन गराउनु पर्ने हुन्छ ।  
प्र.अ.को योजना निर्माण गर्दा अपनाइएको शैली तालिकामा देखाइएको छ ।

### योजना निर्माण अन्तर्गत दैनिक कार्यतालिका निर्माणमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली

तालिका नं. १

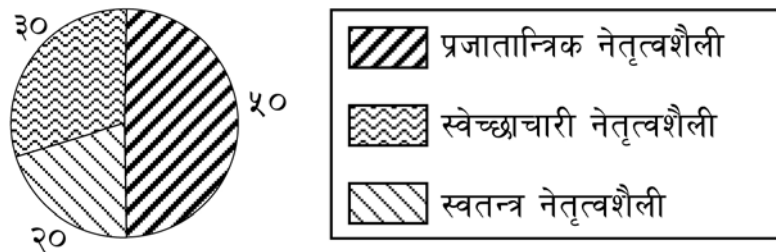
नेतृत्व शैली	जम्मा सामुदायिक विद्यालयको शिक्षक संख्या ६		जम्मा संस्थागत विद्यालयका शिक्षक संख्या ४		कुल शिक्षक संख्या १०	
	संख्या	प्रतिशत	संख्या	प्रतिशत	संख्या	प्रतिशत
प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली	३	५०	२	५०	५	५०
स्वेच्छाचारी नेतृत्वशैली	२	३३.३३	१	२५	३	३०
स्वतन्त्र नेतृत्वशैली	१	१६.६६	१	२५	२	२०

स्थलगत अध्ययन प्राथमिक विद्यालय टंकी स्रोतकेन्द्र मोरङ्ग २०६५ ।

माथि उल्लिखित तालिकालाई हेर्दा प्रजातान्त्रिक शैली अपनाउने प्र.अ.हरूमा सामुदायिक तथा संस्थागत दुवै प्रकारका विद्यालयहरूमा ५० प्रतिशत यो शैली अवलम्बन गरेको देखिन्छ । यसै गरी दुवै प्रकारको विद्यालयहरूमा स्वेच्छाचारी नेतृत्वशैली अवलम्बन गर्ने प्र.अ.हरूमा ३० प्रतिशत रहनु भएको र उक्त विद्यालयमा स्वतन्त्र नेतृत्वशैली अवलम्बन गर्ने प्र.अ.हरूमा २० प्रतिशत प्रधानाध्यापकहरू रहनु भएको देखिन्छ । माथि उल्लेखित तालिकालाई वृत्त चित्रमा यसरी देखाउन सकिन्छ ।

### दैनिक कार्यतालिका निर्माणमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली

वृत्त चित्र नं. १



माथिको बृत्तचित्र हेर्दा प्रजातान्त्रिक शैलीमा प्र.अ.को नेतृत्व ५० प्रतिशत रहेको देखिन्छ । आजको प्रजातान्त्रिक युगमा पनि अभै स्वेच्छाचारी वा निरंकुश नेतृत्वशैली र स्वतन्त्र शैली कायम रहनु राम्रो होइन जसको प्रतिशत स्वेच्छाचारी र स्वतन्त्र नेतृत्वशैलीमा क्रमशः ३० प्रतिशत र २० प्रतिशत छ ।

वार्षिक योजना निर्माण अन्तर्गत वार्षिक कार्यतालिका निर्माण गर्ने क्रममा प्र.अ.को नेतृत्वशैली अध्ययन गरिएको थियो । नमुना छनौटका लागि लिइएका १० वटा विद्यालयहरूबाट एक एक जना शिक्षकसँग प्रत्यक्ष भेटघाट गरी प्रश्नावली भराई वार्षिक योजना बनाउँदा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली कस्तो छ, भनी छलफल गरिएको थियो । जसमा १० शिक्षक शिक्षिका मध्ये ६० प्रतिशत प्र.अ.हरूले प्रजातान्त्रिक शैली प्रकृया अपनाई सवैसँग समन्वय गरी निर्माण गर्ने गरेको पाइयो भने २० प्रतिशत प्र.अ.हरूले कसैको सल्लाह नलिई निरंकुश शैली प्रयोग गरी निर्माण गरेको पाइयो । यसै गरी २० प्रतिशत प्र.अ.हरूले शिक्षकले जता जता भन्छन् सोही अनुसार लागू हुने गरी स्वतन्त्र छाडिदिने गरेको पाइयो । यस प्रकार विद्यालयले प्रत्येक वर्ष वार्षिक शैक्षिक योजनाहरूमा सवै शिक्षक, कर्मचारी तथा सरोकारवालाहरूको सहभागितामा प्रजातान्त्रिक वा सहभागितामूलक नेतृत्वशैली अवलम्बन गरी योजना निर्माण गरेमा विद्यालयले निर्धारण गरेको उद्देश्य पूरा गर्न सजिलो हुने छ ।

योजना निर्माण अन्तर्गत वार्षिक कार्यतालिका निर्माणमा नेतृत्वशैली

तालिका नं. २

नेतृत्व शैली	जम्मा सामुदायिक विद्यालयको शिक्षक संख्या ६		जम्मा संस्थागत विद्यालयका शिक्षक संख्या ४		कुल शिक्षक संख्या १०	
	संख्या	प्रतिशत	संख्या	प्रतिशत	संख्या	प्रतिशत
प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली	४	६६.६६	२	५०	६	६०
स्वेच्छाचारी नेतृत्वशैली	१	१६.६६	१	२५	२	२०
स्वतन्त्र नेतृत्वशैली	१	१६.६६	१	२५	२	२०

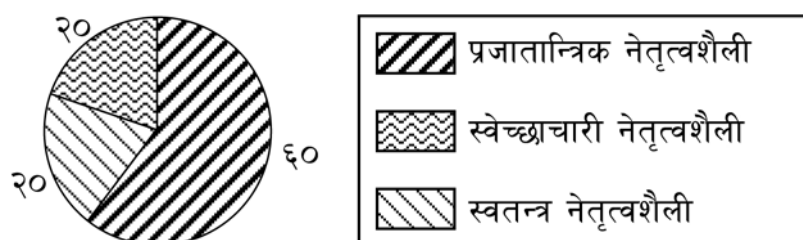
स्थलगत अध्ययन प्राथमिक विद्यालय टंकी स्रोतकेन्द्र, मोरङ २०६५ ।

माथिको तालिका हेर्दा विद्यालयको वर्षभरीको कार्यक्रमको योजना निर्माण गर्दा प्रजातान्त्रिकशैली निर्माण गर्ने प्र.अ.हरू ६० प्रतिशत, निरंकुश वा स्वेच्छाचारी शैलीबाट २० प्रतिशत र स्वतन्त्रशैलीबाट २० प्रतिशत प्र.अ.हरूले योजना निर्माण गरेको देखिन्छ। योजना निर्माण सम्बन्धमा Banghart 1958 ले भने बमोजिम नेतृत्वशैली भएको पाइएन। उनका अनुसार योजना निर्माण गर्दा योजनाकारले सम्पूर्ण तह र तप्काबाट प्रजातान्त्रिक तरिकाले योजना निर्माण गर्नुपर्छ भनी उल्लेख गरेका छन्।

माथिको तालिकालाई बृत्त चित्रमा यसरी देखाउन सकिन्छ।

#### वार्षिक कार्य तालिका निर्माणमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली

बृत्त चित्र नं. २



माथिको बृत्त चित्र हेर्दा ६० प्रतिशत प्र.अ.हरूले प्रजातान्त्रिक शैली अपनाई वार्षिक कार्यतालिका निर्माण गरेको पाइयो भने स्वेच्छाचारी र स्वतन्त्र नेतृत्वशैली क्रमशः २० प्रतिशत र २० प्रतिशत प्र.अ.हरूले अवलम्बन गरेको पाइयो। यसरी योजना निर्माण गर्दा जे जस्ता शैलीहरू प्रयोग भएता पनि सहभागितामूलक प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली आजको आवश्यकता हो।

#### ४.४.२. संगठन प्रक्रियामा नेतृत्वशैली

विद्यालयलाई सुचारु रूपले संचालन गर्न गरिने विभिन्न कार्यहरूमध्ये विद्यालय व्यवस्थापन पनि एक महत्वपूर्ण तत्व हो। व्यवस्थापन भन्नाले सोचपूर्ण ढङ्गबाट मानवीय साधनस्रोतको व्यवस्था गर्ने काम हो। सिङ्गो शैक्षिक संस्थालाई व्यवस्थित ढङ्गबाट संचालन गर्ने जिम्मेवारी प्रमुख व्यक्तिको रहन्छ, यसका साथै शिक्षक, कर्मचारी, अभिभावक तथा वि.व्य.स.हरूको उत्तिकै भूमिका रहेको हुन्छ। विद्यालय संचालनका लागि जति पनि मानवीय साधन स्रोतहरू छन् ती सबैलाई बृद्धिमत्ता ढङ्गले परिचालन गरी कार्य व्यवस्थित गर्ने कला नै व्यवस्थापन हो। यसको प्रभावकारी कार्यको सुरुवात गर्ने सम्पूर्ण दायित्व

प्र.अ.को रहेको हुन्छ । यसका लागि सरोकारवाला सबैले साथ दिनु आवश्यक हुन्छ । प्र.अ.ले विद्यालयको सांगठनिक व्यवस्था गर्ने क्रममा विद्यालयसँग सम्बन्धित सबै पक्षको अध्ययन गरी निर्धारित उद्देश्य पूरा गर्न आफ्नो कुशल नेतृत्वको प्रयोग गर्न आवश्यक हुन्छ ।

प्र.अ.को नेतृत्वशैली अन्तर्गत संगठन प्रकृत्यालाई पनि समावेश गरिएको छ । नमुना छनौट गरिएका विद्यालयहरूको वि.व्य.स. अध्यक्ष तथा शिक्षकहरूसँग विद्यालयको संगठन प्रक्रियासँग सम्बन्धित प्रश्नावली, प्र.अ.को नेतृत्वशैलीमध्ये संगठन प्रक्रिया कस्तो छ भनी सोधिएको थियो । वितरित प्रश्नावली, अवलोकन तथा अन्तरक्रियाबाट प्राप्त तथ्याङ्कमा आधारित भएर व्याख्या तथा विश्लेषण गरिएको छ ।

संगठन सञ्चालन तथा कार्यविभाजन गर्दा प्र.अ. आफू पनि सहभागी बन्दै अरुलाईसमेत प्रोत्साहित गरी प्रजातान्त्रिक शैलीमा प्रस्तुत हुने प्र.अ.रहेको भनी आफ्नो धारणा दिने सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयका शिक्षकहरू क्रमशः ६६.६६ प्रतिशत र ५० प्रतिशत रहेका छन् भने कसलाई कस्तो कार्यविभाजन गर्ने सम्बन्धमा प्र.अ.ले स्वेच्छाचारी तवरमा नेतृत्व लिनु हुन्छ भन्ने पक्षमा सामुदायिक विद्यालय १६.६६ प्रतिशत र संस्थागतमा ३० प्रतिशत शिक्षक रहेका छन् । त्यस्तै कार्यविभाजनको जिम्मेवारी शिक्षकलाई नै दिएर प्र.अ.स्वतन्त्र रहनु हुन्छ भनी आफ्नो अभिमत व्यक्त गर्ने सामुदायिक विद्यालयका १६.६६ प्रतिशत र संस्थागत विद्यालयमा २० प्रतिशत शिक्षकहरू रहेका छन् ।

संगठन प्रक्रिया सम्बन्धमा नै तपाईंलाई आफ्नो प्रधानाध्यापक को जस्तो लाग्छ भनी सोधिएको प्रश्नमा प्रजातान्त्रिक शैलीमा सहयोगी साथीको व्यवहार गर्नु हुन्छ भन्ने सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयमा शिक्षकहरू क्रमशः ८३.३३ र ८० प्रतिशत रहेका छन् । त्यस्तै प्र.अ.लाई वरिष्ठ र बोलचाल गर्न नसकिने व्यक्ति हुनुहुन्छ भन्ने संस्थागत विद्यालयमा मात्र २० प्रतिशत शिक्षकहरू रहेका छन् । त्यस्तै प्रधानाध्यापक आफूभन्दा कमजोर र निर्णय लिन नसक्ने स्वतन्त्र स्वाभावको रहेको हुनुहुन्छ भन्ने पक्षमा सामुदायिक विद्यालयका मात्र १६.६६ प्रतिशत रहेका छन् ।

विद्यालयमा स्वच्छ शैक्षिक वातावरण कायम गराउन प्र.अ.को महत्वपूर्ण स्थान हुने सन्दर्भमा प्र.अ.को नेतृत्वशैली बारे खोजिएको उत्तरमा शिक्षणसिकाई कार्य लगायत विद्यालयमा अन्य कार्यमा लागिपर्न शिक्षक कर्मचारीलाई प्रोत्साहित गरि प्र.अ.ले प्रजातान्त्रिक

शैलीमा काम गर्नु हुन्छ भन्ने सामुदायिक तथा संस्थागत विद्यालयका शिक्षकहरू क्रमशः ६६.६६ र २५ प्रतिशत रहेका छन् भन्ने विद्यालयमा अनुकुल, शैक्षिक वातावरण कायम गराउन प्र.अ.ले आफै नियम बनाई स्वेच्छाचारी रूपमा उक्त नियमको पालना गर्न आदेश दिनु हुन्छ भन्ने सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयका शिक्षकहरू क्रमशः ३३.३३ र ७५ प्रतिशत रहेका छन् ।

विद्यालयको प्रधानाध्यापक एक शैक्षिक नेता हो । विद्यालयमा हुने सम्पूर्ण काममा एक शैक्षिक नेताको हैसियतले प्र.अ.ले एकलै काम गर्न सक्दैन र भ्याउदैनन् पनि यसका लागि शिक्षक तथा कर्मचारीहरूलाई अधिकार प्रत्यायोजन गर्नु पर्ने हुन्छ । यस्तो कार्य गर्ने आफ्नो विद्यालयको प्र.अ.ले शिक्षकहरूको क्षमता र योग्यताको कदर गर्दै सामुहिक आधारमा प्रजातान्त्रिक तवरले अधिकार प्रत्यायोजन गर्नु हुन्छ भन्ने मत भएका सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयका क्रमशः ६६.६६ र ५० प्रतिशत शिक्षकहरू रहेका छन् । आफ्नो अधिकार प्र.अ.ले आफ्नै स्वविवेकमा प्रत्यायोजन गर्नु हुन्छ भनी प्र.अ.ले स्वेच्छाचारी नेतृत्वशैलीको पक्षमा मत पाएका सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयका शिक्षकहरू क्रमशः ३३.३३ र ५० प्रतिशत रहेका छन् ।

आफ्नो विद्यालयमा सम्पादन गर्नु पर्ने र हुनुपर्ने विभिन्न कामहरूको बारेमा प्र.अ.लाई थाहा हुनुको साथै काममा सहभागितासमेत आवश्यक हुन्छ । प्र.अ.को कार्यप्रति कस्तो नेतृत्व छ खोजिएको सांगठनिक प्रक्रियामा प्र.अ. आफू काममा सहभागी बनेर अरुलाईसमेत उपयोग गर्नु हुन्छ भनी प्रजातान्त्रिक शैलीको अभिमत भएका सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयमा ५० प्रतिशत र आफू काममा सहभागी नभए पनि सम्पादन गर्नु पर्ने काम भए नभएको कुरामा बढी ख्याल गरी निरंकुश तरिकाले आफ्नो निर्देशनमा मात्र काम गराउन खोज्नु हुन्छ भन्ने शिक्षकहरू सामुदायिक विद्यालयमा र संस्थागत विद्यालयमा क्रमशः ३३.३३ र ५० प्रतिशत रहेका छन् । त्यस्तै विद्यालयमा सम्पादन गर्नु पर्ने काम बारे ख्यालै नगरी सबैले आ-आफ्नो ठाउँमा जिम्मेवारी लिनुपर्छ र लिएकै छन् भनी सांगठनिक नेतृत्वलाई स्वतन्त्र रूपमा प्र.अ.ले प्रस्तुत गर्नु हुन्छ भन्ने धारणाका शिक्षकहरू सामुदायिक विद्यालयमा १६.६६ प्रतिशत रहेका छन् ।

कुनै पनि संस्था संचालन गर्ने क्रममा उक्त संस्थासँग सम्बन्धित ऐन नियमहरूको पालना गर्ने र गराउने काम त्यस संस्थाको नेतृत्व तहमा रहने व्यक्तिको हुन्छ । त्यसका

अतिरिक्त नेतृत्व लिने व्यक्तिले संस्थासँग सम्बन्धित आन्तरिक नीति नियमहरू बनाई सोको कार्यान्वयन पनि गर्नु पर्ने हुन्छ । विद्यालयको प्र.अ.ले पनि आफूले नेतृत्व लिएको विद्यालयमा आन्तरिक नीतिनियम बनाउने कार्यमा कस्तो भूमिकालाई कुन रूपमा लिएको छ भन्ने सन्दर्भमा आफू सहभागी भएर शिक्षकलाई प्रोत्साहित गरी आन्तरिक नीति नियम बनाउनु हुन्छ भन्ने सामुदायिक विद्यालयहरूमा क्रमशः ८३.६६ र ७५ प्रतिशत रहेका छन् । विद्यालयमा नीतिनियम बनाउँदा आफ्नै ढङ्गले आफै निर्णय गरी स्वेच्छाचारी हिसावमा प्र.अ.ले नीतिनियम बनाउनु हुन्छ भन्ने मतमा सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयहरूमा क्रमशः १६.६६ र २५ प्रतिशत मत रहेको छ ।

विद्यालयका प्र.अ.ले लिएको सांगठनिक नेतृत्वको पहिचान गर्न शिक्षकहरूबाट मत संकलन कार्य गर्दा प्राप्त तथ्याङ्कको आधारमा संगठन प्रक्रियामा नेतृत्व शैलीलाई निम्न तालिकामा प्रस्तुत गरिएको छ ।

### संगठन प्रक्रियामा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली

तालिका नं. ३

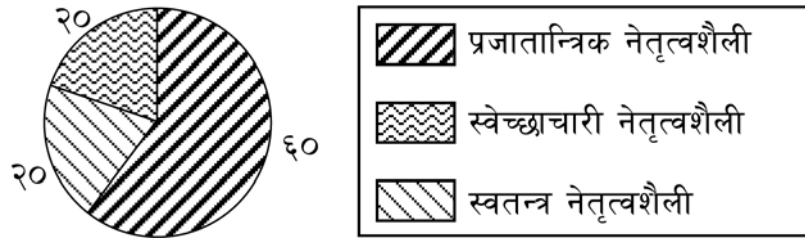
नेतृत्व शैली	जम्मा सामुदायिक विद्यालयको शिक्षक संख्या ६		जम्मा संस्थागत विद्यालयका शिक्षक संख्या ४		कुल शिक्षक संख्या १०	
	संख्या	प्रतिशत	संख्या	प्रतिशत	संख्या	प्रतिशत
प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली	४	६६.६६	२	५०	६	६०
स्वेच्छाचारी नेतृत्वशैली	१	१६.६६	१	२५	२	२०
स्वतन्त्र नेतृत्वशैली	१	१६.६६	१	२५	२	२०

स्थलगत अध्ययन प्राथमिक विद्यालय टंकी स्रोतकेन्द्र मोरङ २०६५ ।

माथिको तालिकाले संगठन प्रक्रियामा प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली अवलम्बन गर्ने प्र.अ.हरूमा ६० प्रतिशत, स्वेच्छाचारी नेतृत्वशैलीमा २० प्रतिशत र स्वतन्त्रशैली २० प्रतिशत प्र.अ.हरूले अपनाएको देखिन्छ । यस तालिकालाई वृत्त चित्रद्वारा तल प्रष्ट पारीएको छ ।

## संगठन प्रक्रियामा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली

वृत्त चित्र नं. ३



माथिको वृत्तचित्रबाट के प्रष्ट हुन्छ भने संगठन प्रक्रियामा प्र.अ.को नेतृत्वशैली अन्तर्गत प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली अन्तर्गत अपनाउने प्र.अ.६० प्रतिशत रहेका छन् भने २० प्रतिशत प्र.अ.हरू स्वेच्छाचारी ढङ्गबाट र बाँकी २० प्रतिशत प्र.अ.हरूले स्वतन्त्रशैली अवलम्बन गरेको देखिन्छ ।

शिक्षा नियमावली २०५९ (संशोधन सहित) ले प्र.अ.को काम, कर्तव्य र अधिकार बारे भनेको छ, “विद्यालयका शिक्षक र कर्मचारीमा समन्वय कायम गरी शिक्षक, कर्मचारी, विद्यार्थी तथा अभिभावक बीचमा पारस्परिक सहयोगको वातावरण सृजना गर्ने” यसबाट पनि के प्रष्ट हुन्छ भने प्र.अ.को नेतृत्वशैली प्रजातान्त्रिक हुनुपर्छ । उसले आफ्नो नेतृत्वलाई प्रभावकारी बनाउन सम्बन्ध सबैलाई समन्वय गर्न सक्नुपर्छ तर माथिको विश्लेषणमा आफ्नै नेतृत्वको वहन गरी अरुलाई दवावकै भरमा काम गराउन खोज्ने प्र.अ.हरू र आफ्नो नेतृत्वलाई कमजोर ठानी स्वतन्त्र रहने प्र.अ.हरूको प्रतिशत पनि विद्यालयमा रहेको पाइयो । एक कुशल प्रजातान्त्रिक नेतृत्व अवलम्बन गर्ने प्र.अ.ले सांगठनिक कार्य गर्दा योजनाअनुसार कार्य गर्न आवश्यक सुविधा, सामग्री र जनशक्तिको व्यवस्था मिलाउनु सक्नु पर्छ, गर्नुपर्ने कामको सामुहिक बाडफाँड हुनुपर्छ । अधिकार प्रत्यायोजन र समन्वयात्मक संरचनाको स्थापना हुन सक्नुपर्छ, अपनाउनु पर्ने कार्यशैली र तरिकाको छनौट र निर्माणमा पारदर्शिता ल्याउन सक्नुपर्दछ । त्यस्तै आवश्यक जनशक्तिको छनौट, तालिम र स्पष्ट निर्देशनको आवश्यक हुन्छ भनी सैद्धान्तिक विश्लेषण भनिएअनुसार सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयहरूमा प्र.अ.ले यस्तो नेतृत्व बढी पाइएता पनि स्वेच्छाचारी नेतृत्वशैलीमा कार्यको सामुहिक बाडफाँड नहुने, कार्यशैलीमा पारदर्शिता नहुने, नेतृत्वकर्ताले आफ्नो आफ्नो स्वविवेक प्रयोग गरेर अनुयायीहरूलाई कार्य गराउने भनिएको छ ।

जसअनुसार अध्ययनको क्रममा टंकी स्रोत केन्द्रका सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयहरूमा प्र.अ.ले कार्य विभाजन आफ्नै स्वविवेकमा गर्ने, आफू आफूलाई मनपर्ने शिक्षकलाई योग्यता र कार्यशैलीलाई ख्याल नगरी अधिकार प्रत्यायोजन गर्ने वा अधिकार नै प्रत्यायोजन नगर्ने, विद्यालयका हरेक कार्यहरू गर्दा आफू पनि सहभागी बनेर गर्नु भन्दा शिक्षकहरूले गरे नगरेको कुरामा बढी ख्याल नगर्ने प्रवृत्ति नभएका प्र.अ.हरू पनि पाइयो भने विद्यालयको प्रगति र कार्यमा वास्ता नगर्ने प्रवृत्ति स्वतन्त्र नेतृत्वमा हुन्छ भन्ने कुरा सैद्धान्तिक विश्लेषणमा बताएअनुसार प्र.अ.हरूले कार्य विभाजन गर्दा आफूले ख्यालै नगरी शिक्षकहरूलाई दिने र राम्रो कार्य गर्दा प्रोत्साहित गर्ने र नराम्रो कार्य गर्दा निरुत्साहित गर्ने प्रवृत्ति पनि नदेखाएको, विद्यालयका क्रियाकलापमा आफूले चाँसो नदिई तटस्थ बस्ने अवस्था सामुदायिक विद्यालयमा भएको पनि पाइएको छ ।

#### ४.४.३. निर्णय प्रक्रियामा नेतृत्वशैली

विद्यालयको प्रधानाध्यापक एक शैक्षिक व्यक्ति हुनुको साथै प्रशासनिक व्यक्ति पनि हो । शैक्षिक तथा प्रशासनिक कार्य सम्पादन गर्दा प्र.अ.ले विभिन्न किसिमका समस्याहरू समाधान गर्न संघ संस्था तथा व्यक्तिहरूसँग समन्वय कायम गरी विभिन्न कुराहरूमा निर्णय गर्नु पर्ने हुन्छ । यसरी निर्णय गर्दा ठिक समयमा ठिक तरिकाले उत्तम विकल्पहरूको चयन गरी निर्णय गरियो भने त्यसरी गरिएको निर्णय बढी प्रभावकारी हुन्छ । यस अध्ययनमा छनौट गरिएका प्राथमिक विद्यालयहरूमध्ये सामुदायिक तथा संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.हरूको निर्णय प्रक्रियामा कस्तो नेतृत्वशैली अपनाउनु हुन्छ भनी सामुदायिक विद्यालयका ६ जना र संस्थागत विद्यालयका ४ जना शिक्षक र दुवै खाले विद्यालयका १० जना वि.व्य.स. अध्यक्ष सँग भेटघाट गरी प्रश्नावली भराई तथा अवलोकन, अन्तरक्रियासमेत गरी त्यसका आधारमा प्र.अ.हरूको निर्णय प्रक्रियामा भएको नेतृत्व शैली उल्लेख गर्ने प्रयास गरिएको छ ।

विद्यालयमा कुनै पनि निर्णय सम्बन्धी कार्य गर्दा प्र.अ.को काम गर्ने नेतृत्वशैली कस्तो पाउनु भएको भनी शिक्षकलाई सोधिएको प्रश्नमा प्र.अ.ले कुनै पनि निर्णय गर्दा हामीसँग र अन्य व्यक्तिसँग प्रजातान्त्रिक तरिकाले सरसल्लाह गर्नु हुन्छ भन्ने मत पाएका सामुदायिक विद्यालयका र संस्थागत विद्यालयका शिक्षकहरू क्रमशः ६६.६६ र ५० प्रतिशत रहेका छन् । त्यसैगरी निर्णय गर्ने कुरामा प्र.अ.ले थाहा दिनु हुन्न भनी प्र.अ.ले स्वेच्छाचारी



नेतृत्व बताउने सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयमा क्रमशः १६.६६ र ५० प्रतिशत शिक्षक र निर्णय गर्ने अधिकार हामीलाई दिनुहुन्छ र प्र.अ. स्वतन्त्र वस्नुहुन्छ भन्नेमा सामुदायिक विद्यालयका १६.६६ प्रतिशत शिक्षकहरू रहेका छन् ।

विद्यालयको प्रधानाध्यापक विद्यालय व्यवस्थापन समितिको सदस्य सचिव पनि रहेको हुन्छ । सचिवको हैसियतले बैठकमा एजेण्डा ल्याउने, निर्णय कार्यान्वयन गर्ने जिम्मा एकातिर हुन्छ भने अर्कोतिर कस्ता एजेण्डामा छलफल गर्ने र कस्तो निर्णय विद्यालयको प्रगतिको लागि आवश्यक छ भन्ने कुरामा समेत प्र.अ.अति संवेदनशिल हुनुपर्छ । यसै सन्दर्भमा बैठकको एजेण्डा प्र.अ.ले शिक्षकलाई प्रोत्साहन गर्दै आफूसमेत सहभागी भै विभिन्न विषयमा छलफल गर्न प्रजातान्त्रिक तरिकाले तय गर्नु हुन्छ भन्नेमा सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयमा क्रमशः ३३.६६ र २५ प्रतिशत मत रहेका छन् । बैठकको एजेण्डा प्र.अ.ले स्वेच्छाचारी रूपमा आफै तय गर्नु हुन्छ भन्नेमा सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयहरूमा क्रमशः ६६.६६ र ७५ प्रतिशत रहेको छ ।

विद्यालयमा विद्यार्थीहरूको शिक्षण सिकाइलाई निरन्तरता दिन र सिकने कार्यमा थप हौसला प्रदान गर्न छात्रवृत्तिको व्यवस्था गरिएको हुन्छ । विद्यार्थीलाई छात्रवृत्ति प्रदान गर्ने विषयमा निर्णय गर्दा प्र.अ.ले शिक्षकसँग छलफल गर्नु हुन्छ भनी प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैलीमा सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयका शिक्षकहरू क्रमशः ८३.३३ र ७० प्रतिशत रहेका छन् भने छात्रवृत्ति वितरण गर्ने निर्णय प्र.अ.आफै गर्नु हुन्छ भनी प्र.अ.ले स्वेच्छाचारी नेतृत्वशैलीमा सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयका शिक्षकहरूको क्रमशः ६६.६६ र ३० प्रतिशत मत रहेको छ । छात्रवृत्ति वितरणमा प्र.अ.स्वतन्त्र रहने कुनै पनि विद्यालयमा पाइएन ।

विद्यालय प्र.अ.ले निर्णय प्रक्रियामा लिनुपर्ने अर्को नेतृत्वको क्षेत्र बजेट बाडफाँड र खर्च सम्बन्धी कार्य हो । बजेट खर्च गर्ने अधिकार प्राप्त अधिकारीको रूपमा प्र.अ.ले कार्य गर्दा वि.व्य.स. र अन्य शिक्षक कर्मचारीहरूको समेत राय लिएर प्रजातान्त्रिक रूपमा बजेट बाडफाँड र खर्च सम्बन्धी निर्णय लिनुहुन्छ भन्ने सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयका शिक्षकहरू क्रमशः ८३.३३ र २५ प्रतिशत रहेका छन् । प्र.अ.ले बजेट कहाँ कसरी खर्च गर्नु हुन्छ त्यसबारे हामीलाई केही थाहा हुँदैन स्वेच्छाचारी रूपमा बजेट सम्बन्धी निर्णय प्र.अ.ले आफै लिनुहुन्छ भनी आफ्नो धारणा दिने सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयका शिक्षकहरू

क्रमशः १६.६६ र ७५ प्रतिशत रहेका छन् भने शिक्षकले प्र.अ.लाई कुनै पनि बजेट खर्च यसरी खर्च गरौं भन्दा प्र.अ.ले स्वतन्त्र रूपमा शिक्षकहरूलाई बजेट खर्च र बाडफाँड गर्न दुवै प्रकारका विद्यालयहरूमा दिइएको पाइएन ।

शिक्षणसिकाइ कार्यलाई सफल र प्रभावकारी बनाउन शैक्षिक सामग्रीको महत्वपूर्ण भूमिका रहन्छ, विद्यालयमा शैक्षिक सामग्री निर्माण, संकलन र प्रयोग सम्बन्धमा पनि प्र.अ.ले निर्णायक भूमिका निर्वाह गर्नु पर्ने हुन्छ । स्थानीय स्तरमा उपलब्ध हुन सक्ने सामग्री र खरीद गर्नु पर्ने शैक्षिक सामग्री आदिवारे निर्णय लिँदा प्र.अ.ले शिक्षकहरूलाई सामग्री निर्माण र प्रयोगमा उत्साहित गर्दै आफूसमेत त्यसमा सहभागी बन्नुहुन्छ भने शिक्षकहरू सामुदायिक र संस्थागत दुवै विद्यालयहरूमा ५० प्रतिशत रहेका छन् भने शैक्षिक सामग्री निर्माणमा स्वेच्छीक रूपमा प्र.अ. आफै निर्णय लिनु हुन्छ भने शिक्षकहरू सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयहरूमा क्रमशः ३३.३३ र ५० प्रतिशत रहेका छन् । आफ्नो प्र.अ.ले शैक्षिक सामग्री निर्माण तथा संकलनमा वास्ता नै गर्नुहुन्न शिक्षकले नै त्यसको काम गर्नु पर्छ भनी प्र.अ.को स्वतन्त्र नेतृत्वशैलीको पक्षमा रहेका पाइएन ।

निर्णय प्रक्रियामा नेतृत्वशैलीलाई सामुदायिक विद्यालयमा ६ जना र संस्थागत विद्यालयका ४ शिक्षकहरूबाट लिइएको प्रश्नावलीमार्फत तालिकामा उल्लेख गरिएको छ ।

### निर्णय प्रक्रियामा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैली

तालिका नं. ४

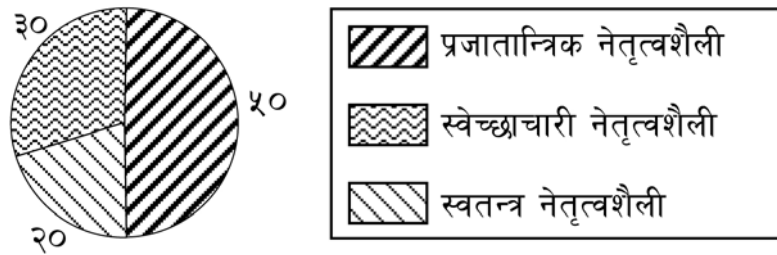
नेतृत्व शैली	जम्मा सामुदायिक विद्यालयका शिक्षक संख्या ६		जम्मा संस्थागत विद्यालयका शिक्षक संख्या ४		कुल शिक्षक संख्या १०	
	संख्या	प्रतिशत	संख्या	प्रतिशत	संख्या	प्रतिशत
प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली	३	५०	२	५०	५	५०
स्वेच्छाचारी नेतृत्वशैली	२	३३.३३	१	२५	३	३०
स्वतन्त्र नेतृत्वशैली	१	१६.६६	१	२५	२	२०

स्थलगत अध्ययन प्राथमिक विद्यालय टंकी स्रोतकेन्द्र प्रश्नावली मोरङ २०६५ ।

माथिको तालिकाले निर्णय प्रक्रियामा प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली अवलम्बन गर्ने प्र.अ.हरूमा ५० प्रतिशत स्वेच्छाचारी नेतृत्वशैलीमा ३० प्रतिशत र स्वतन्त्र नेतृत्वशैलीमा २० प्रतिशत प्र.अ.हरूले अपनाइएको देखिन्छ । माथिको नेतृत्वशैलीलाई बृत्त चित्रमा यसरी देखाउन सकिन्छ ।

### निर्णय प्रक्रियामा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैली

बृत्त चित्र नं. ४



माथि उल्लेखित तथ्याङ्क तथा अवलोकनको क्रममा कतिपय सामुदायिक विद्यालयहरूमा कामप्रति उदासिनता देखाउने शिक्षक तथा प्र.अ.हरू पनि पाइयो । विद्यालयमा कुनै बैठक नै नवस्ने, नवसाउने, बजेट खर्चलाई पारदर्शी नगर्ने जस्ता कुरा अवलोकनको क्रममा देखियो । निर्णय प्रक्रियामा नेतृत्वशैली वहन गर्दा सामुदायिक विद्यालयको तुलनामा संस्थागत विद्यालयको नेतृत्व केही स्वेच्छाचारी शैली देखियो । यसो हुनुमा संस्थागत विद्यालयको आर्थिक कार्य एवं प्रशासनिक कार्य शिक्षक कर्मचारीसँग पारदर्शी गराउनेभन्दा पनि विद्यालय संस्थापकसँग प्र.अ.बढी नजिक भएको अवलोकनबाट देखिन्छ ।

प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैलीका बारेमा सैद्धान्तिक विश्लेषणमा निर्णयात्मक कार्यहरू गर्दा नेतृत्व कर्ताले तल्लो तहदेखि उचित राय सुझाव लिने उचित राय सुझावको सराहना गर्दै निर्णय प्रक्रियामा समावेश गराउनु पर्छ भनिएअनुसार अध्ययनको क्रममा प्र.अ.ले अन्य शिक्षकहरूलाई पनि निर्णय प्रक्रियामा सहभागी गराएको पाइयो । यस विषयमा अरुलाई पनि नेतृत्व दिन सक्ने बनाउने प्रक्रियामा संस्थागत विद्यालयहरूमा भन्दा सामुदायिक विद्यालयहरूमा राम्रो पाइयो । जसको कारण स्वेच्छाचारी नेतृत्वले बताएअनुसार विद्यालयका हरेक क्रियाकलापहरू आफ्नो निर्णय नै ठिक छ शिक्षकहरू आफूभन्दा तल्लो तहका कर्मचारी हुन तसर्थ मेरो भन्दा उनीहरूको निर्णयात्मक क्षमता कम छ के उचित विचार दिन सक्छन् र ? आदि जस्ता प्रवृत्ति पनि पाइएको छ । तर यो प्रवृत्ति पनि सामुदायिक

विद्यालयमाभन्दा संस्थागत विद्यालयहरूमा नै बढी छ, यस्तो हुनुमा संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.ले निर्णयात्मक कुरामा शिक्षकहरूसँग छलफल गर्नेभन्दा संस्थापकसँग बढी नजिक हुने गरेको देखिन्छ। त्यस्तै निर्णयात्मक काममा आफू पन्छिएर अनुयायीहरूलाई मात्र सुम्पने प्रवृत्ति स्वतन्त्र नेतृत्वले देखाउछ, भन्ने कुरा सैद्धान्तिक विश्लेषणमा देखाएको छ। जस अनुसार शैक्षिक सामग्री खरीद गर्दा के कस्तो चाहिन्छ, वास्ता नगर्नु, बजेट सहि ठाउँमा सदुपयोग भएन भने पनि प्रतिक्रिया नदेखाउनु, अन्य निर्णय सम्बन्धी काममा शिक्षकलाई लगाएर उत्तरदायित्वबाट पन्छिनु जस्ता प्रवृत्ति कुनै कुनै सामुदायिक विद्यालयहरूमा पाइयो।

#### ४.४.४ संचार प्रक्रियामा नेतृत्वशैली

नेतृत्वको निर्वाह गर्ने क्रममा विभिन्न व्यक्ति तथा संघ संस्थाहरूसँग आपसी सम्बन्ध विस्तार गर्ने कार्य प्रभावकारी कार्यहरूमध्ये संचार पनि एक महत्वपूर्ण कार्य हो। वास्तविक र दोहोर संचार प्रणाली (Two way communication system) को अभावमा कुनै पनि संगठन कुशलतापूर्वक संचालन हुन सक्दैन।

(नि.मा.वि.र मा.वि.का प्रधानाध्यापक तालिम पुस्तिका शैक्षिक जनशक्ति विकास केन्द्र २०६४) विद्यालय वा कुनै पनि प्रकारको व्यवस्थापनमा संचार मूल खाँचोको रूपमा रहन्छ। विद्यालय व्यवस्थापक अर्थात् प्रधानाध्यापकले विद्यालय व्यवस्थापनलाई सहभागीमूलक बनाई विद्यालय नीति, नियम, कार्यक्रमलाई प्रभावकारी ढङ्गले पुर्याउन विद्यालय परिवारसँग सुसंचार कायम गर्नु पर्दछ। सूचना निर्णय जानकारी आदिको प्रवाहमा प्रधानाध्यापकले अग्रणी भूमिका खेल्नु पर्दछ। सफल प्रधानाध्यापक त्यो हो जसले विद्यालय परिवारसँग निरन्तर संचार सम्पर्कमा रही विद्यालयको हितसँग उनीहरूको चासोलाई सम्बद्ध गर्न सक्दछ।

तसर्थ विद्यालयको नेतृत्व जिम्मा लिएको प्र.अ.ले आफ्नो दैनिक प्रशासनलाई सुचारु रूपले संचालन गर्न शिक्षक, वि.व्य.स., अभिभावक, विद्यार्थी तथा माथिल्लो शैक्षिक तथा प्रशासनिक निकायका साथै समुदायसँग निरन्तर रूपमा सूचना तथा जानकारी आदानप्रदान गर्नु पर्दछ। यसले नै नेतृत्वदायी प्र.अ.को पहिचान हुन सक्छ।

नमुना छनौटमा परेका सामुदायिक तथा संस्थागत दुवै विद्यालयका प्र.अ. तथा शिक्षकहरूसँग प्रश्नावली भराई, प्र.अ.को नेतृत्वशैली अर्न्तगत संचार प्रक्रियामा कस्तो नेतृत्व छ, अवलोकन, अन्तरक्रियाको आधारमा समेत शोध उद्देश्य अनुरूप व्याख्या विश्लेषण गर्ने प्रयास गरिएको छ ।

संचार प्रक्रियामा तपाईंलाई विद्यालयको आन्तरिक तथा बाह्य निर्णयहरू कतिको थाहा हुन्छ भन्ने प्रश्नमा १० जना शिक्षकहरू मध्ये सामुदायिक विद्यालयका ६ जना र संस्थागत विद्यालयका ४ जना शिक्षकहरूबाट दिएको उत्तरमध्ये सामुदायिक विद्यालयहरूमा ५० प्रतिशत शिक्षकहरूले हामीलाई पूर्ण रूपमा थाहा हुन्छ भन्ने जवाफ दिए भने ३३.३३ प्रतिशत शिक्षकहरूले आंशिक रूपमा मात्र जानकारी पाउने कुराको मत व्यक्त गरेको पाइयो भने यसै गरि १६.६६ प्रतिशत शिक्षकहरूले यस सम्बन्धी कुनै जानकारी नै नहुने गरेको भन्ने पाइयो । यसै गरी संस्थागत विद्यालयहरूका ५० प्रतिशत शिक्षकहरूले विद्यालयका सबै सूचना पूर्ण रूपमा जानकारी हुने जवाफ दिए भने २५ प्रतिशत शिक्षकहरूबाट आंशिक रूपमा जानकारी पाउने कुराको मत व्यक्त गरेको पाइयो भने २५ प्रतिशत शिक्षकहरूबाट यस सम्बन्धमा हामीलाई कुनै जानकारी नै हुदैन भन्ने मत व्यक्त गरेको पाइयो । यस तथ्याङ्कले अझै पनि विद्यालयहरूमा दोहोरो संचार प्रणालीको समस्याका कारण देखिएका संचार प्रणालीको समस्याहरूको विकास पाउन सकिरहेको देखिदैनन् ।

संचार प्रक्रिया अर्न्तगत प्र.अ.हरूले खेल्नु पर्ने अर्को महत्वपूर्ण भूमिका विषयगत समस्या समाधान तथा नयाँ पाठ्यक्रम, पाठ्यसामग्रीको जानकारी पनि हो । यसै गरी शिक्षा सम्बन्धी नयाँ प्रविधि, निरीक्षण विधि जस्ता कुराहरूले पनि महत्वपूर्ण भूमिका खेल्नु पर्दछ, भने शिक्षण सिकाइ क्रियाकलापका क्रममा शिक्षकहरूलाई विभिन्न समस्याहरूले अल्झाउन सक्छ, त्यसलाई समयमै निराकरणका उपायहरू अवलम्बन गर्ने प्रमुख जिम्मेवारी पनि प्रधानाध्यापकको नै हो । यसमा प्र.अ.ले प्राप्त सूचनाहरू ५० प्रतिशतभन्दा बढी मौखिक संचार भएको र संचार मौखिक मात्र भएमा त्यो विर्सन वा भुल्ने संभावना बढी हुने हुन्छ । त्यसैले दोहोरो संचार प्रक्रियाले महत्वपूर्ण कुरालाई लिखित रूपमा संचार गराउने गर्नुपर्दछ, भन्ने उल्लेख गरिएको छ । त्यसै गरी संचारको माध्यमद्वारा Sub-ordinate देखि Superordinate सम्म तथा संचारका माध्यम छड्के, सिधा, तथा समानान्तर पद्धति अपनाई प्र.अ. अगाडि बढेमा संचार सम्बन्धी नेतृत्व बढी प्रभावकारी हुन्छ । तर यसमा प्रभावकारी संचार पद्धतीको विकास भएको देखिएन ।

संचार प्रक्रिया सम्बन्धी प्र.अ.को नेतृत्व शैलीलाई तलको तालिकामा देखाइएको छ ।

### संचार प्रक्रियामा प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली

तालिका नं. ५

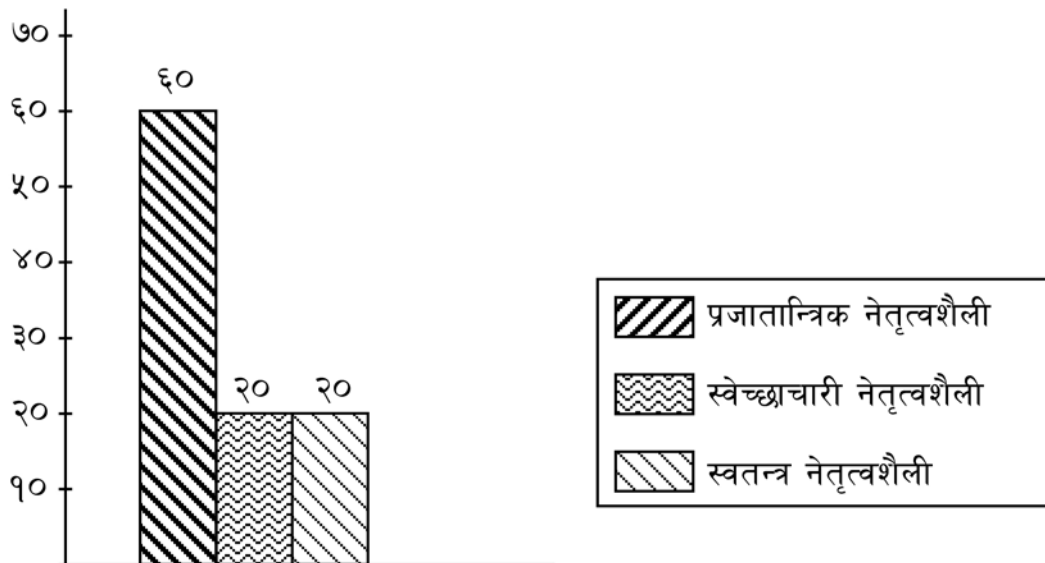
नेतृत्व शैली	जम्मा सामुदायिक विद्यालयको शिक्षक संख्या ६		जम्मा संस्थागत विद्यालयका शिक्षक संख्या ४		कुल शिक्षक संख्या १०	
	संख्या	प्रतिशत	संख्या	प्रतिशत	संख्या	प्रतिशत
प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली	४	६६.६६	२	५०	६	६०
स्वेच्छाचारी नेतृत्वशैली	१	१६.६६	१	२५	२	२०
स्वतन्त्र नेतृत्वशैली	१	१६.६६	१	२५	२	२०

स्थलगत अध्ययन प्राथमिक विद्यालय टंकी स्रोतकेन्द्र प्रश्नावली, मोरङ २०६५ ।

माथिको तालिकाबाट यो जानकारी हुन्छकी सामुदायिक विद्यालयमाभन्दा संस्थागत विद्यालयमा बढी स्वेच्छाचारी नेतृत्वशैली हावी भएको पाइन्छ भने स्वतन्त्र रूपमा संचारको सम्प्रेषण गर्ने क्रममा पनि सामुदायिकभन्दा संस्थागतमा नै स्वतन्त्रताको मात्रा केही बढी भएको पाइयो भने दुवै विद्यालयका प्र.अ.हरूले प्रजातान्त्रिक शैली पद्धतीको महत्वका साथ अवलम्बन गरेका छन् । माथिको तालिकालाई स्तम्भ चित्रमा यसरी देखाउन सकिन्छ ।

### संचार प्रक्रियामा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैली

स्तम्भ चित्र नं. १



माथिको स्तम्भ चित्रबाट के प्रष्ट हुन्छ भने सामुदायिक तथा संस्थागत दुवै विद्यालयका प्र.अ.हरूले प्रजातान्त्रिक नेतृत्वशैली प्राथमिकताका साथ अपनाएका छन् भने स्वेच्छाचारी र स्वतन्त्र नेतृत्वशैली सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयहरूमा समान रूपमा अपनाइएको देखिन्छ ।

#### ४.५. सामुदायिक तथा संस्थागत विद्यालयका प्रधानाध्यापकले अवलोकन र शैक्षिक नेतृत्व वीच भिन्नता

सामुदायिक विद्यालय भन्नाले शिक्षा नियमावली २०५९ अनुसार नेपाल सरकारबाट नियमित रूपमा अनुदान पाउने गरी अनुमति वा स्वीकृती प्राप्त विद्यालय भन्ने बुझिन्छ भने संस्थागत विद्यालय भन्नाले नेपाल सरकारबाट नियमित रूपमा अनुदान नपाउने गरी अनुमति वा स्वीकृति प्राप्त विद्यालयलाई जनाउदछ । जुन सुकै प्रकारको विद्यालय भएपनि त्यस विद्यालयको शैक्षिक तथा प्रशासनिक कार्य गर्नका लागि प्रमुखको रूपमा प्र.अ.नै रहेको हुन्छ । ती प्र.अ.हरूले शैक्षिक तथा प्रशासनिक कार्य गर्दा के कस्तो नेतृत्वशैली अवलम्बन गरेका छन् । साथै ती दुवै विद्यालयका प्र.अ.हरूको नेतृत्व शैलीमा के कस्ता भिन्नताहरू रहेका छन् भन्ने कुराको चर्चा गरिएको छ ।

नमुना छनौट गरिएका सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयका प्रधानाध्यापक शिक्षक, वि.व्य.स.तथा अभिभावकहरूसँग योजना, संगठन, निर्णय प्रक्रिया र संचार प्रक्रियामा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व शैली कस्तो रहेको छ भनी अध्ययन गरिएको छ । प्राप्त तथ्याङ्कको विश्लेषणबाट दुवै प्रकारका विद्यालयहरूका प्र.अ.हरूको नेतृत्वशैली वीच भिन्नता पाइएको छ । तथ्याङ्क संकलन गर्ने प्रक्रिया वि.नि.तथा स्रोतव्यक्तिसँग भेटघाट गरी दुवै प्रकारका विद्यालयहरूको नतिजामा किन भारी अन्तर देखिन्छ ? नेतृत्व शैलीमा के अन्तर पाउनु भयो ? भनी सोधिएको प्रश्नमा सम्बन्धित सबै व्यक्ति तथा सम्बन्धित विद्यालयका प्र.अ.हरूको दुवै प्रकारका विद्यालयका प्र.अ.हरूको नेतृत्व शैलीमा कार्यगत एकता, समन्वय तथा शिक्षक कर्मचारीमा भिन्नता तथा काम गर्ने शैलीमा भिन्नता भएको उल्लेख गरिएको छ । अर्को तर्फ योजना निर्माण, संगठन प्रक्रिया निर्णय प्रक्रिया तथा संचार प्रक्रियामा पनि दुवै प्रकारका विद्यालयहरूमा प्रष्ट अन्तर भएको पाइन्छ ।

#### ४.५.१. प्रधानाध्यापकको कार्यशैली, निर्देशन तथा नियन्त्रण

सामान्यतया कार्यशैली भन्नाले काम गर्ने गराउने कला भन्ने बुझिन्छ । प्र.अ.को यो कला कस्तो रहेछ ? सो नै उसको कार्य शैली हो । सामुदायिक विद्यालयका शिक्षकहरूले के कस्तो शिक्षण गरेका छन् ? पाठयोजना तथा शैक्षिक सामाग्रीहरू तथा प्रयोग सामाग्रीहरूको प्रयोग गरे नगरेको बारेमा प्रधानाध्यापकले खासै ध्यान दिइएको पाइएन भने संस्थागत विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूले भने सामुदायिक विद्यालयका भन्दा शिक्षक विद्यार्थीहरूका आवश्यकता र चाहनामा विशेष चासो राखेको पाइयो ।

विद्यालयका विविध शैक्षिक योजना निर्माण प्रक्रियामा सामुदायिक विद्यालयमा शिक्षकहरूलाई सहभागी गराइने गरेको पाइयो भने संस्थागत विद्यालयले यस सम्बन्धमा खासै कुनै चासो लिएको भेटिएन यसै गरी संगठन निर्माण तथा संचार प्रक्रियामा पनि सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकले आंशिक रूपमा शिक्षक तथा संस्थागत विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूले माथिबाट तलतीर संचार अवलम्बन गर्ने गरेको पाइयो । सामुदायिक विद्यालयका शिक्षकहरूको कार्य क्षमताको राम्रोसँग मूल्याङ्कन गरी पृष्ठपोषण (Feedback) दिने गरेको पाइएन भने संस्थागत विद्यालयहरूमा शिक्षक कर्मचारीका कमीकमजोरी, त्रुटी बढी औल्याउने गरिएको तर ती कमीकमजोरी, त्रुटीहरूलाई सुधार गर्ने उपाय तर्फ कुनै चासो दिएको पाइएन । Mayo follet का अनुसार हरेक कर्मचारीमा मानवीय सम्बन्ध स्थापना गर्न संगठनको प्रमुख व्यक्ति अगाडि बढ्नुपर्छ भन्ने कुरा उल्लेख गरिएको छ । यति हुदाँहुँदै पनि सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूले स्वेच्छाचारी नेतृत्वशैली बढी प्रयोग गरी कार्य गरेको समेत पाइन्छ ।

शैक्षिक तथा प्रशासनिक क्षेत्रका कर्मचारीहरूलाई काम गर्ने गराउने शिलशिलामा संगठन प्रमुखले आफू तथा मातहतका कर्मचारीहरूलाई दिने निर्देशन तथा काम गराउने कला वा शैली के कस्तो छ ? आफ्नो जिम्मा भित्रको कामहरूलाई शिक्षक कर्मचारीहरूले सही ढङ्गबाट सम्पन्न गर्न सकेका छन् छैनन् कार्य प्रवृत्तिका आधारमा कार्यहरू धेरै थोरै के छन् भनी समय समयमा निरीक्षण तथा आवश्यक सल्लाह सुझाव दिने नियन्त्रण हो । यहाँ सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.हरूको कार्यशैली अन्तर्गत निर्देशन तथा नियन्त्रणमा धेरै भिन्नताहरू पाइयो । सामुदायिक विद्यालयमा शिक्षकहरू बढी स्वतन्त्र भएका कारण आफ्नो जिम्मेवारीप्रति वेवास्ता गरेको पाइन्छ भने सामुदायिक विद्यालयमा भन्दा



संस्थागत विद्यालयका शिक्षकहरूमा बढी काम लादने वा निरंकुश शैली भएको पाइयो । यहाँ दुवै विद्यालयको उद्देश्य व्यवहारिक तथा गुणस्तरीय शिक्षा प्रदान गर्नु हो । जसका लागि जिम्मेवारी पूरा गर्नु हो भने नेतृत्व प्रदान गर्ने व्यक्तिको जिम्मेवारी तथा कार्य शैली अझ बढी महत्वपूर्ण हुन्छ । Kontz and weirch ले संगठन संचालन गर्ने क्रममा संगठनको मुख्य व्यक्तिले विविध नीति नियम निर्माण गरी कार्यान्वयन पश्चात बीच बीचमा निर्देश र नियन्त्रण गर्ने तथा कर्मचारीहरूलाई प्रजातान्त्रिक प्रक्रिया अपनाई उनीहरूको भावना अनुरूप कार्य सम्पन्न गराउने अभिप्रेरणा प्रदान गर्नुपर्दछ भनी उल्लेख गरेका छन् तर यहाँ सामुदायिक विद्यालयमा स्वतन्त्र र संस्थागत विद्यालयमा स्वेच्छाचारी नेतृत्व शैली प्रयोग भएको पाइन्छ । आजको २१ औं शताब्दीमा प्रजातान्त्रिक प्रक्रिया अपनाई आफू मातहतका शिक्षक कर्मचारीहरूलाई अगाडि बढ्ने, बढाउने हौसला प्रदान गर्नु गराउनु आजको चुनौती एवम् आवश्यकता हो ।

#### ४.५.२. प्रधानाध्यापकको सुपरीवेक्षण तथा अनुगमन प्रक्रियामा भिन्नता

प्रधानाध्यापक विद्यालयको प्रशासक मात्र नभई विद्यालय तथा समाजको पथ प्रदर्शकका साथै एउटा कुशल सुपरीवेक्षक पनि हो । विद्यालयको हरेक पक्षलाई अत्यन्तै नजिकबाट हेरी समस्या समाधान गर्ने, गराउने काममा प्र.अ.को महत्वपूर्ण भूमिका रहन्छ । विद्यालयमा हुने पठनपाठनका साथै भौतिक, प्रशासनिक र अतिरिक्त क्रियाकलापहरूमा पनि प्रत्यक्ष रूपमा संलग्न भई आफ्नो भूमिका निर्वाह गर्नुपर्दछ । सुपरीवेक्षण भन्नाले समस्याहरू औल्याउने मात्र नभई समाधानको दिशातर्फ उन्मुख हुनु हो । यसै गरी अनुगमन भन्नाले जिम्मा लिएको कामलाई बीच बीचमा के कस्तो काम भएको छ छैन हेरिने कार्य हो । पठन पाठनका शिलशिलामा विभिन्न समस्याहरू आउन सक्छन् ती सबै समस्याहरूलाई अनुगमन तथा सुपरीवेक्षण गर्ने प्रमुख जिम्मेवारी प्र.अ.को भएको हुदाँ सबै पक्षमा ध्यान पुऱ्याउनु आवश्यक हुन्छ ।

शिक्षा नियमावली (२०५९) परिच्छेद ३ को नियम १७ मा विद्यालयको निरीक्षण तथा सुपरिवेक्षण कार्यका लागि विद्यालय निरीक्षकको व्यवस्था गरिएको छ । जसमा वि.नि. हरूले प्रत्येक महिनामा कम्तीमा एक पटक विद्यालयको निरीक्षण तथा सुपरीवेक्षण गर्ने क्रममा प्र.अ. र व्यवस्थापन समितिसँग छलफल गरि छलफल भएको कुरा र निरीक्षण तथा सुपरीवेक्षण सम्बन्धी कुरा विद्यालयको अभिलेखमा जनाउने भन्ने कुरा उल्लेख गरिएको छ

तर वर्षको १ पटक पनि वि.नि.हरूले निरीक्षण तथा अनुगमन गरेको पाइएन । दहाल (२०५९) ले सामुदायिक तथा संस्थागत विद्यालयहरूमा नियमित निरीक्षण र सुपरीवेक्षण प्र.अ.आफैबाट हुने कुरा उल्लेख गरिएको छ । यस अध्ययनमा पनि उहाँको भनाइ अनुसार मेल खाएको पाइयो । यहाँ सामुदायिक विद्यालयभन्दा संस्थागत विद्यालयको नेतृत्व स्वेच्छाचारी भए पनि सामुदायिक विद्यालयले भन्दा संस्थागत विद्यालयले राम्रो नतिजा हासिल गरेको पाइयो । तसर्थ निरीक्षण सुपरीवेक्षण कार्यमा सामुदायिक विद्यालयमा भन्दा संस्थागत विद्यालयमा निरीक्षण अनुगमन बढी हुने गरेको पाइयो ।

#### ४.६. नेतृत्व वहन गर्ने क्रममा प्रधानाध्यापकलाई आई पर्ने चुनौतीहरू

विभिन्न संघ संस्था तथा संगठनमा रहेका समस्याहरूको समाधान गर्ने काम मुख्य व्यक्ति तथा प्रशासकबाट हुने गर्दछ । कुनै पनि संगठनमा समस्याहरू थुप्रैदेँ जानु र समाधान हुन नसक्नु राम्रो पक्ष मानिदैन त्यसैले नेतृत्व निर्वाह गर्ने क्रममा प्र.अ.ले थुप्रै समस्या भोग्नु परेको कुरा प्राप्त तथ्याङ्क संकलन अवलोकन तथा विश्लेषणबाट पत्ता लागेको छ । विद्यालय संचालन गर्दा एक पक्षीय सम्पर्क राखेर मात्रै हुँदैन त्यसका लागि प्र.अ.ले विद्यालयका सम्पूर्ण पक्ष विद्यार्थी, शिक्षक, कर्मचारी, अभिभावक, वि.व्य.स., समाजसेवी र अन्य सरोकारवाला व्यक्तिहरूसँग प्रत्यक्ष रूपमा सम्पर्क कायम गर्नु जरुरी हुन्छ । त्यसका लागि प्र.अ.ले सबै पक्षसँग समन्वय गरी समस्या को समाधान गर्ने काममा अगुवाई वा नेतृत्व गर्नु आवश्यक हुन्छ ।

यस प्रकार तथ्याङ्क संकलन गर्ने क्रममा नमुनाका लागि छनौट गरिएका सामुदायिक विद्यालयका ६ वटा र संस्थागत विद्यालयका ४ गरी जम्मा १० प्र.अ.सँग लिइएको प्रत्यक्ष अर्न्तवार्ता र भराइएको प्रश्नावली नेतृत्व निर्वाह गर्दा आई परेका मुख्य समस्याहरूलाई यहाँ चर्चा गरिएको छ ।

#### ४.६.१. शिक्षक, कर्मचारी र प्रधानाध्यापक आफैबाट सिर्जना भएका समस्याहरू

शिक्षक तथा कर्मचारीहरूको विद्यालय सुचारु रूपले संचालन गर्ने गराउन महत्वपूर्ण भूमिका एवं योगदान रहेको हुन्छ । त्यसैले शिक्षक कर्मचारीलाई विद्यालयको महत्वपूर्ण अङ्गका रूपमा लिन सकिन्छ । यदि विद्यालयमा भएको जनशक्ति कुशल एवं सक्षम छ भने विद्यालयमा आइपर्ने सबै समस्याहरू सहज ढङ्गबाट समाधान गर्न सकिन्छ । एक जना

प्र.अ.ले मात्रै गरेर केही हुन सक्दैन त्यसैले शिक्षक तथा कर्मचारीमा आइपरेका बाधाहरू समाधान हुन सक्ने कुरामा १० वटै विद्यालयका शिक्षकहरू मध्ये स्वतन्त्र नेतृत्वशैली बोकेका शिक्षक कर्मचारीले प्र.अ.लाई मूल्याङ्कन गर्न कठिनाई भएको बुझ्न पाइयो । शिक्षकलाई स्वतन्त्र रूपमा छाडी दिने परम्परा राजनितिक प्रभावका कारण प्र.अ.लाई नटेर्ने प्रवृत्ति भेटियो । त्यसकारण दैनिक प्रशासन सञ्चालनदेखि लिएर समग्र विद्यालय संचालनमा शिक्षकहरूबाट समस्याहरू सिर्जना भएको पाइयो ।

प्र.अ.को योग्यता र सक्षमतामा नेतृत्वशैली भर पर्दछ । यस अध्ययनका क्रममा प्र.अ. र शिक्षकहरूको योग्यता र तह एउटै भएको हुदाँ शिक्षक ले नटेर्ने समस्या देखियो । विद्यालयमा विभिन्न संघ संगठन तथा राजनितिक आस्थाका कारण शिक्षकहरूलाई दवाउने वा फरक आस्थाका हुनासाथ दविने, नराम्रो दृष्टिले हेर्ने प्रवृत्ति पनि अध्ययनको क्रममा केही विद्यालयमा पाइयो । त्यसकारण प्र.अ.पद योग्य दक्ष तथा माथिल्लो शैक्षिक योग्यता भएको व्यक्ति प्र.अ.हरू सक्षम र अनुभवी नभएकै कारण उनीहरूको नेतृत्व असफल भएको हो । प्र.अ. विद्यालयको मात्र नभई समाज परिवर्तनको वाहकको रूपमा रहेको हुदाँ उसले समाजमा रहे भएका विकृति र विसंगतीहरू निराकरण गर्न सकारात्मक भूमिका खेल्नुपर्दछ । प्र.अ.सुपरीवेक्षक पनि भएको हुँदा सुपरीवेक्षणका आधुनिक धारणा तथा सिद्धान्तहरूको राम्रो ज्ञान हुनु जरुरी हुन्छ । विद्यालयका शैक्षिक तथा भौतिक पूर्वाधार सम्बन्धि रेखदेख तथा अन्य महत्वपूर्ण गतिविधीहरूमा अवलोकन पश्चात समस्या समाधानका लागि दवावमूलक ढङ्गबाट समस्या समाधानतिर उन्मुख भएको पाइयो । दहाल (२०५९) ले सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.हरूको आफ्नो क्षमताले व्यवस्थापन प्रभावकारी नहुदाँ नतिजा प्राप्तीमा पनि असमानता भएको कुरा उल्लेख गरेका छन् । यो कुरा पनि यस अध्ययनमा रहेको पाइयो । सामुदायिक विद्यालयमा संस्थागत विद्यालयको तुलनामा माथि उल्लिखित कुराहरू भने पाइएन । समग्र रूपमा यस्तो हुनुमा प्र.अ.हरूमा शैक्षिक योग्यताको कमी हुनु, अनुभव कम हुनु, नयाँ शैक्षिक विधि र प्रविधिको वारेमा ज्ञान नहुनु, समुदायसँग घनिष्ट सम्बन्ध कायम गर्न नसक्नु, वि.व्य.स. सँग समन्वय गर्न नसक्नु जस्ता कुराहरूले प्र.अ.आफै बाट समस्या सिर्जना भएकोसमेत पाइयो ।

#### ४.६.२. अभिभावक तथा विद्यार्थी र राजनैतिक हस्तक्षेपबाट सिर्जना भएका समस्याहरू

विद्यालय राम्रोसँग संचालन गर्न तथा गुणस्तरीय शिक्षा प्रदान गर्न प्र.अ. तथा शिक्षकहरूको एकलो प्रयासले मात्र प्रायः असम्भव हुन्छ । त्यसका लागि अभिभावक तथा विद्यार्थीहरूको पनि ठूलो जिम्मेवारी रहेको हुन्छ । त्यसैले प्र.अ.को नेतृत्वलाई सहयोग गर्न अभिभावक र विद्यार्थीहरूले आ-आफ्नो क्षेत्रबाट सक्दो सहयोग प्राप्त भएको छ भनी १० वटै विद्यालयका प्र.अ.सँग प्रत्यक्ष अर्न्तवार्ता तथा प्रश्नावली द्वारा सोधिएको थियो । त्यसबाट प्राप्त जवाफमा अभिभावकहरू विद्यालयमा बोलाइएको समयमा नआइ दिने र कमजोर खालका विद्यार्थीका अभिभावकहरू बच्चाको नाम लेखाउन र नतिजा सुन्न मात्र आउने गर्दछन् जसले गर्दा प्र.अ. तथा शिक्षकहरूलाई सहयोगको सट्टा हतोत्साहित गराउँदछन् । त्यसैगरी बालबालिकाहरूले पनि आफ्नो वास्तविक समस्या प्र.अ. तथा शिक्षकहरूसँग नभनी आफ्नो सम्पूर्ण दोषबाट पन्छिन घरमा अभिभावक तथा अन्य व्यक्तिहरूसँग प्र.अ. तथा शिक्षकले राम्रो शिक्षण सिकाई क्रियाकलाप एवं व्यवहार राम्रो गर्ने नगरेको भन्ने गुनासोसमेत अध्ययनको क्रममा बुझ्ने मौका मिल्यो ।

देशको राजनीतिले शैक्षिक तथा प्रशासनिक पक्षलाई प्रत्यक्ष वा अप्रत्यक्ष रूपमा प्रभाव पार्ने गर्दछ । त्यसमा द्वन्द्वले त भन्ने बढि अस्तव्यस्त पारी दिन्छ । नेपालले विगत १० वर्षमा मुख्य गरी शहरी क्षेत्रमा भन्दा ग्रामिण क्षेत्रमा युद्धको भन् बढी प्रभाव पर्न गयो । यदि बैचारिक द्वन्द्व भएको भए सायद यति ठूलो समस्या खेप्नु पर्ने थिएन । प्रधानाध्यापकको नेतृत्वलाई प्रत्यक्ष प्रभाव पार्ने तत्वहरूमध्ये राजनैतिक तत्व पनि एक हो । विद्यालयमा रहेका शिक्षक, कर्मचारी तथा विद्यार्थीहरू कुनै न कुनै विचारमा आवद्ध भएका हुन्छन् तर त्यो आवद्धता तथा आस्तालाई शैक्षिक थलोको रूपमा मानिएको विद्यालयमा प्रयोग गरिनु हुदैन । नेतृत्व निर्वाह गर्ने क्रममा प्र.अ.हरूबाट सिर्जित भएका वर्तमान राजनीतिक तथा द्वन्द्वबाट उब्जिएका समस्याहरू के कस्ता रहेका छन् भनी १० वटै सामुदायिक तथा संस्थागत विद्यालयहरूका प्र.अ.हरूसँग प्रश्नावली अवलोकन र अन्तरक्रियामा समेत सोधिएको थियो । सो अध्ययनको क्रममा प्र.अ.हरूले भोगेका समस्याहरूलाई बुँदागत रूपमा उल्लेख गरिएको छ :

१. राजनैतिक परिवर्तन पटक पटक भईरहने र सवैले आ-आफ्नो अनुकुलको शिक्षा लागू गर्न खोज्नु वा लागू गर्न नपाउँदै अर्को परिवर्तन हुनु ।

२. विभिन्न पक्षहरूबाट शिक्षालाई युद्ध थलोको रूपमा लिने गरेको तथा पठन पाठनलाई प्रतिकूल असर पर्न गएको कुरा प्र.अ.हरूले बताए ।
३. अभिभावक समुदाय तथा वि.व्य.स.ले आफ्नो राजनितिसँग मेल खाने प्र.अ.हरूलाई मात्र सहयोग गर्ने र बाँकी आफ्नो विचार नमिल्नेलाई असहयोग गर्ने प्रवृत्ति रहेको पाइयो ।

यो अध्ययन क्षेत्रमा पनि द्वन्द्वले प्रतिकूल प्रभाव पार्दा पनि शिक्षक तथा प्र.अ. विचलित नभई लगनशील भएर पठन पाठन एवं आफ्नो कार्यमा लागेको पाइयो । देशमा लामो समय चलेको द्वन्द्व तथा अस्थिर राजनीतिले गर्दा शैक्षिक क्षेत्रमा ठूलो समस्या देखापरेको छ । जसका कारण शैक्षिक क्षेत्रको यस्तो प्रतिकूल परिस्थितिमा पनि आफ्नो कर्तव्यबाट विचलित नभई नेतृत्व निर्वाह गर्दै आएका प्र.अ.हरूको महत्वपूर्ण भूमिकाको सहानुभूति गर्नुपर्दछ ।

#### ४.७. नेतृत्व निर्वाह गर्दा आई परेका समस्याहरूको समाधानका उपायहरू

प्र.अ.ले विद्यालय संचालन गर्ने क्रममा विभिन्न समस्याहरू आउँदछन् । यसरी आउने समस्याहरू सरल तथा जटिल दुवै प्रकृतिका हुन्छन् । जुनसुकै प्रकृतिका समस्याहरू भए पनि विद्यालयको उद्देश्य पूरा गर्न समस्याहरूलाई समाधान गरी अगाडि बढ्नु जरुरी हुन्छ । प्र.अ.ले आफ्नो विद्यार्थीको शैक्षिक तथा प्रशासकीय कार्य गर्दा गराउँदा विभिन्न पक्षबाट समस्या सिर्जना हुने कुरा बताएको अध्ययनको क्रममा पाइयो । विद्यालय संचालनमा वि.व्य.स., शिक्षक अभिभावक संघ, शिक्षक, विद्यार्थी तथा माथिल्लो शैक्षिक निकायहरूको महत्वपूर्ण भूमिका रहने हुन्छ । मुख्यगरी प्रधानाध्यापकलाई शैक्षिक तथा प्रशासनिक नेतृत्व वहन गर्ने क्रममा थुप्रै समस्याहरू आई परेका हुन्छन् । ती सबै समस्याहरूको सामुहिक समस्या समाधान खोजिनु पर्दछ र प्र.अ.लाई परेका समस्या तथा ती समस्या समाधान गर्ने उपायहरू उल्लेख गरिएको छ ।

#### ४.७.१. प्रधानाध्यापकको नेतृत्वलाई विद्यालय व्यवस्थापन समिति, शिक्षक अभिभावक संघ, शिक्षक तथा विद्यार्थीले गर्नु पर्ने सहयोग

विद्यालय व्यवस्थापन समिति तथा शिक्षक अभिभावक संघ विद्यालय संचालन रेखदेख, निर्देशन, नियन्त्रण तथा व्यवस्थापन गर्नको लागि गठन भएका निकायहरू हुन् ।

विद्यालयको हरेक पक्षलाई राम्रो व्यवस्थापन गर्ने, निरीक्षण अनुगमन गर्ने तथा केही कमी कमजोरी भएमा तत्काल समस्या समाधान र सुधार गर्ने मुख्य जिम्मेवारी रहेको हुन्छ । त्यसैले विद्यालय संचालनमा वि.व्य.स. र शिक्षक अभिभावक संघको मुख्य भूमिका रहन्छ । त्यसैले ६ वटा सामुदायिक विद्यालय र ४ वटा संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.तथा वि.व्य.स. अध्यक्ष तथा शिक्षक अभिभावक संघबाट के कस्ता सहयोग र के कस्ता समस्या सिर्जना भएका छन् भनी प्रश्नहरू सोधिएका थिए जसमा विद्यालय व्यवस्थापन समितिले निरकुंश शैलीबाट कार्य गर्न दवाव दिने, आफ्नो राजनैतिक विचार नमिल्ने प्र.अ.हरूलाई डर, धाक धम्कीपूर्ण व्यवहार गर्ने समेत गरेको पाइयो । यस्तो व्यवहार सबै पक्षका लागि नराम्रो भएको हुँदा यस्तो कार्य गरिनु हुँदैन । विद्यालयको प्र.अ. वि.व्य.स. मा सदस्य सचिव रहने व्यवस्था छ । तर सदस्य सचिवको मतलाई अवहेलना गरी बैठक तथा निर्णयहरूलाई प्रभावित पार्ने कामहरूसमेत गर्ने गरेको पाइन्छ । जसले गर्दा विद्यालय नियमित मर्यादित रूपमा संचालन गर्न गराउन असजिलो वातावरणको सृजना हुन्छ । तसर्थ वि.व्य.स. तथा शिक्षक अभिभावक संघबाट प्र.अ. को नेतृत्व निम्नानुसार सहयोग पुऱ्याउनु पर्दछ ।

१. विद्यालयका समस्याहरू प्रति गम्भीरता पूर्वक समाधान गर्न रचनात्मक सहयोग पुऱ्याउनु पर्दछ ।
२. विद्यालयमा राजनैतिक पूर्वाग्रह राख्नु हुँदैन ।
३. विद्यालय सबैको साभा संस्था हो । यसको उन्नति र प्रगतिको लागि सामुहिक सहयोग पुऱ्याउनु पर्दछ ।
४. विद्यालय संचालनमा रहेका सरोकारवालाहरू सँग सहयोग तथा समन्वयात्मक कार्य गर्नु गराउनु पर्दछ ।

प्र.अ.को नेतृत्वलाई विशेष गरी विद्यालय परिवारले उपयुक्त र सकारात्मक सहयोग पुऱ्याउनु पर्दछ । शिक्षकहरूले विद्यालयको आन्तरिक पक्षमा ठूलो सहयोग पुऱ्याइ रहेका हुन्छन् र गर्नु पनि दायित्व एवं कर्तव्य नै हो । विद्यालयका विभिन्न कार्यक्रमको योजना निर्माण, बजेट निर्माण अतिरिक्त कृयाकलापको योजना निर्माण तथा संचालन र कार्यक्रमहरू कार्यान्वयन जस्ता महत्वपूर्ण पक्षहरूमा शिक्षकको प्रत्यक्ष सहयोग रहेको हुन्छ । यसै गरी प्र.अ.को नेतृत्वलाई सहयोग गर्ने क्रममा विद्यार्थीहरूले पनि उत्तिकै महत्वपूर्ण भूमिका निर्वाह गरेका हुन्छन् । विद्यालयले निर्माण गरेका नीतिनियममा रहने, अनुशासन

पालना गर्ने, गराउने, आफू र आफ्नो कर्तव्य वारे राम्रो सँग बुझ्ने र सोही अनुसार काम कर्तव्य गर्ने गरेमा प्र.अ.को नेतृत्वलाई सहयोग हुन जान्छ ।

यस प्रकार यस अध्ययनमा पनि राजनैतिक पूर्वाग्रह राखी वा आफ्नो पहुचको आधारमा प्र.अ.लाई नटेर्ने प्रवृत्ति शिक्षकहरूमा पनि हावि भएको देखिन्छ । त्यसले प्र.अ.लाई मात्रै नभई संस्थालाई समेत असर पार्दछ । गुरागाई (२०५८) ले प्र.अ.को नेतृत्वलाई आन्तरिक रूपमा सहयोग पुऱ्याउने लक्ष्य दायित्व शिक्षक र विद्यार्थीको नै हुन्छ भन्ने उल्लेख गरेकी छिन् । प्र.अ.लाई पनि दुवै पक्षले गर्नु पर्ने सहयोगको वारेमा तथा ती सहयोगको प्रभावकारी रूपमा अवलम्बन गर्नुपर्ने कुरा यस अध्ययनबाट पनि पुष्टि हुन्छ ।

#### ४.७.२. प्रधानाध्यापकको नेतृत्वलाई अभिभावक तथा समुदायले गर्नु पर्ने सहयोग

समुदाय र विद्यालय एवं अर्काका परिपूरक हुन । समुदाय विना विद्यालयको परिकल्पना गर्न पनि सकिदैन । शिक्षा नियमावली (२०५९) मा उल्लेख गरे अनुसार अभिभावक भन्नाले विद्यालयमा अध्ययनरत विद्यार्थीको अभिभावक भनी विद्यालयको अभिलेखमा जनिएका व्यक्ति सम्भन्नु पर्छ भनी प्रष्ट रूपमा उल्लेख गरिएको छ ।

त्यसै गरी बालबालिकाको पठन पाठन के कस्तो छ ? पठन पाठनमा अभिभावकको तर्फबाट के कस्तो सहयोग गर्नु पर्ने हो ? आफ्नो बालबालिका तथा विद्यालयका लागि अभिभावकको नाताले के कस्तो सहयोग गर्नु पर्छ ? भन्ने जस्ता महत्वपूर्ण कुरामा अभिभावकले सधै बुझि राख्नु हुनुपर्ने जरुरी हुन्छ । त्यसैगरी समुदायले आफ्नो विद्यालयमा स्वच्छ शैक्षिक वातावरण कायम गराउन पनि ठूलो भूमिका खेल्न सक्नु पर्दछ । विद्यालयका विविध पक्ष तथा आफ्ना बालबालिकाहरूका विभिन्न समस्याहरू समाधान गर्ने र बालबालिकाको हरेक पक्षमा भएको प्रगति तथा कमी कमजोरीहरूलाई बेलैमा सुधार गर्नु पर्ने दायित्व विद्यालय परिवार तथा अभिभावकको नै रहन्छ । प्र.अ.को नेतृत्वलाई अभिभावक तथा समुदायले गर्नु पर्ने सहयोगलाई निम्न बुँदामा उल्लेख गर्न सकिन्छ :

१. अभिभावकहरूले आफ्ना बालबालिकाहरूलाई आवश्यक पाठ्यपुस्तक, तथा शैक्षिक सामाग्रीको व्यवस्थाको साथै स्वच्छ शैक्षिक वातावरण कायम गर्न गराउन सहयोग गर्नु पर्ने ।

२. अभिभावकहरू समय समयमा विद्यालयमा आई आफ्नो बालबालिकाहरूको शैक्षिक स्थिति र विद्यालयको सबै पक्षको जानकारी लिनुपर्छ ।
३. विद्यालयले आयोजना गरेका विभिन्न अभिभावक भेला सभा सम्मेलन तथा अतिरिक्त क्रियाकलापमा अभिभावकहरू सहभागी भई त्यहाँबाट प्राप्त राय सल्लाह सुझावहरू घर परिवारमा तथा समुदायमा कार्यान्वयन गर्ने गराउने प्रयास गर्ने ।
४. विद्यार्थीहरूले पनि आफूलाई आत्मा अनुशासनमा राखी आफ्ना काम, कर्तव्यहरूलाई लगनशीलताका साथ पूरा गर्ने ।

#### ४.७.३. प्रधानाध्यापकको नेतृत्वलाई जिल्ला शिक्षा अधिकारी, विद्यालय निरीक्षक तथा स्रोतव्यक्ति बाट गर्नु पर्ने सहयोग

प्र.अ.को नेतृत्वमा महत्वपूर्ण योगदान पुऱ्याउने व्यक्तिहरूमा जि.शि.अ., विद्यालय निरीक्षक तथा स्रोतव्यक्तिको महत्वपूर्ण भूमिका रहन्छ । विद्यालय अनुगमन तथा सुपरिवेक्षण को क्रममा विभिन्न कमी कमजोरी पत्ता लगाई सुधारात्मक पक्षमा अगाडि बढाउने प्रमुख दायित्व तथा जिम्मेवारी उल्लिखित व्यक्तिहरूको हुनुपर्दछ । तथ्याङ्क संकलन गर्ने क्रममा १० वटै प्राथमिक विद्यालयमा पुगी निरीक्षण पुस्तीका हेर्दा जिल्ला शिक्षा अधिकारीको उपस्थिति देखिएन भने कहिलेकाही वि.नि. तथा स्रोत व्यक्तिले निरीक्षण तथा अनुगमन गरेको देखिन्छ । विद्यालयमा विद्यार्थी संख्याको आधारमा शिक्षक दरवन्दी न्यून समेत रहेका छन् ।

शिक्षा नियमावली (२०५९) को परिच्छेद ३ को नियम १६ र १७ मा क्रमशः जि.शि.अ. तथा वि.नि.को काम कर्तव्य र अधिकार उल्लेख गरिएको छ । ती काम कर्तव्य र अधिकारअनुसार विद्यालयमा नै गई काम सम्पन्न गरेको पाइएन । नेपाल सरकारले परिपत्र तथा निर्देशनद्वारा वि.नि.हरूलाई कार्यालयको प्रशासनिक तथा शैक्षिक जिम्मेवारी दिइएकोले भन् विद्यालयहरूमा निरीक्षण तथा सुपरीवेक्षण गर्न जाने कार्य भन ओभेलमा पर्न गएको पाइन्छ । जसले गर्दा शैक्षिक तथा प्रशासनिक कार्य संचालन गर्दा प्र.अ.लाई कठिन परेको कुरा स्थलगत अध्ययनबाट प्रष्ट भएको छ । प्र.अ.को नेतृत्वलाई जि.शि.अ., वि.नि.तथा स्रोतव्यक्तिले गर्नुपर्ने सहयोगलाई निम्नानुसार उल्लेख गरिएको छ :

१. विद्यालयका हरेक समस्याहरूको निरीक्षण तथा सुपरीवेक्षण र मूल्याङ्कन गरी समाधानका लागि आवश्यक पहल गरिनु पर्ने ।



२. जिल्ला शिक्षा अधिकारीले विद्यालयमा देखिएका समस्याहरूलाई समाधान गर्नका लागि विद्यालयहरूमा गई त्यहाँको वास्तविक समस्याहरूको पहिचान गरी सोको निराकरण गरी समस्याहरूलाई समाधान गर्नका लागि आफ्नो तर्फबाट रचनात्मक भूमिका खेल्नुपर्दछ ।
३. अभिभावक तथा समुदायलाई विद्यालय प्रति सकारात्मक धारणाको विकास हुने जनचेतनामूलक कार्यक्रमहरू संचालन गर्ने ।
४. नयाँ शैक्षिक विधि तथा प्रविधिहरू प्रयोग गरी नेतृत्वदायी भूमिका खेल्न प्र.अ.हरूलाई समय समयमा गोष्ठी, सेमिनार तथा शैक्षिक कार्यक्रमहरूको व्यवस्था गर्ने ।

## परिच्छेद : पाँच

### प्राप्ति, निष्कर्ष र सुभाव

#### ५.१. प्राप्ति

प्राथमिक विद्यालयका प्र.अ.हरूको नेतृत्वले शैक्षिक व्यवस्थापनमा पारेको प्रभाव विषयको प्रस्तुत शोध पत्रका लागि गरिएको अध्ययन अनुसन्धानबाट प्राप्त भएका प्राप्तिहरूलाई निम्नानुसार उल्लेख गरिएको छ :

१. सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.हरूले मुख्य गरी ३ वटै नेतृत्वशैली ( प्रजातान्त्रिक, स्वेच्छाचारी र स्वतन्त्र) अवलम्बन गरेको पाइयो ।
२. यस अध्ययनका लागि नमुना छनौट परेका ६ वटा सामुदायिक विद्यालय र ४ वटा संस्थागत विद्यालयका गरी जम्मा १० जना तालिमको बारेमा खोज अनुसन्धान गर्दा सामुदायिक विद्यालयका ६ जना प्र.अ.हरू नै तालिम प्राप्त र अनुभवी भएको पाइयो भने संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.हरू तालिम अप्राप्त र कम अनुभवी भएको पाइयो ।
३. विद्यालयका योजनाहरू निर्माण गर्ने क्रममा प्र.अ.हरूले आफ्नो विचार प्रयोग गर्नुका साथै विद्यालय परिवारका अन्य सदस्यहरूसँग छलफलसमेत गरेको तथ्याङ्कका आधारमा देखिन्छ । सामुदायिक विद्यालयको तुलनामा संस्थागत विद्यालयमा बढी निरंकुश शैली अवलम्बन गरेको देखिन्छ । विद्यालयको दैनिक प्रशासन संचालन गर्न प्र.अ.हरू आफै व्यस्त भएको देखिन्छ । उक्त कार्यहरू संचालन गर्दा स्वेच्छाचारी नेतृत्व शैली बढी प्रयोग भएको देखिन्छ । साथै सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ.हरूले कक्षा सुपरिवेक्षण तथा मूल्याङ्कन जस्ता कुरामा कम प्राथमिकता दिएको पाइयो भने संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.हरू बढी खट्ने र शिक्षकहरूको बढी कमी कमजोरी देखाउने गरेको पाइयो ।
४. दुवै विद्यालयका प्र.अ.हरूको नेतृत्व शैली अभै पनि परम्परागत शैलीमा आधारित रहेको देखिन्छ ।
५. संगठन निर्माण तथा संचालन गर्ने प्रक्रियामा सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ.हरू बढी सरकारमुखी रहने प्रवृत्ति देखिन्छ भने संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.हरू आफ्नो

संस्थागत विकासका लागि स्वयं जागरूक र बढी संस्थापक संचालकप्रति बढी कृतज्ञता भएको पाइन्छ ।

६. योजना निर्माणको क्रम अन्तर्गत दैनिक कार्यतालिका निर्माणमा प्रजातान्त्रिक शैली अपनाउने प्र.अ.हरूमा दुवै विद्यालयहरू मा ५० प्रतिशत र स्वेच्छाचारी नेतृत्वशैली सामुदायिक विद्यालयमा ३३.३३ र ३० प्रतिशत संस्थागतमा रहेको छ भने सामुदायिक तर्फ १६.६६ र संस्थागतमा २० प्रतिशत स्वतन्त्र नेतृत्वशैली रहेको छ ।
७. योजना निर्माणको क्रममा प्र.अ.र नेतृत्वशैली कस्तो छ भनी छलफल गरिएकोमा सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयहरूमा क्रमशः ६६.६६ र ५० प्रतिशत प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली अपनाएको देखिन्छ भने सामुदायिक विद्यालय स्वेच्छाचारी र स्वतन्त्र नेतृत्वशैली १६.६६ प्रतिशत र संस्थागत विद्यालयमा दुवै नेतृत्वशैली २५ प्रतिशत अपनाएको पाइयो ।
८. संगठन संचालन तथा कार्यविभाजनको क्रममा आफू पनि सहभागी बन्दै अरुलाईसमेत प्रोत्साहित गरी प्रजातान्त्रिक शैली अपनाउने प्र.अ.हरूमा सामुदायिक विद्यालयमा ६६.६६ प्रतिशत र संस्थागत विद्यालयमा ५० प्रतिशत रहेको तथ्याङ्कबाट देखिन्छ यसै गरी निरंकुश शैली अवलम्बन गर्ने प्र.अ.हरूमा सामुदायिक विद्यालय तर्फ १६.६६ प्रतिशत संस्थागत विद्यालयमा ३० प्रतिशत रहेको देखिन्छ भने स्वतन्त्रशैली अपनाउने प्र.अ.हरूमा सामुदायिक विद्यालयमा १६.६६ प्रतिशत र संस्थागत विद्यालयमा २० प्रतिशत रहेको देखिन्छ ।
९. सामुदायिक तथा संस्थागत दुवै विद्यालयका प्र.अ.हरूको कार्यशैलीमा भएको भिन्नता हेर्दा सामुदायिक विद्यालयका काममा उदासिनता बढी देखिन्छ भने संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.हरूमा सेवामुखी भन्दा व्यावसायीमुखी दृष्टिकोणबाट समर्पित भई लागिपरेको पाइयो ।
१०. आफ्नो विद्यालयको शैक्षिक कृयाकलाप तथा विविध पक्षहरूको सुपरीवेक्षण अनुगमन तथा मूल्याङ्कन गर्ने कार्यमा सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ.हरू सामान्य रूपमा लागेको देखिन्छ भने संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.हरू अहोरात्र कार्यमा लागेको पाइन्छ ।
११. नेतृत्व निर्वाह गर्ने क्रममा प्र.अ.हरू कम अनुभवी, तालिम अप्राप्त भएको कारण वि.व्य.स. तथा समुदायसँग घुलमिल गर्ने तथा समन्वय गर्न सक्ने सीपको अभावकै कारण कुशल नेतृत्व प्रदान गर्न नसकेको देखिन्छ ।

१२. शिक्षा नियमावली २०५९ को तेश्रो संशोधनसहित (२०६२) को परिच्छेद १७ को नियम ९४ मा उल्लेखित प्र.अ.को काम कर्तव्य र अधिकारलाई गहिरो रूपमा अध्ययन गरेर सोही आधारमा नेतृत्वशैली अपनाउनु पर्नेमा सामुदायिक तथा संस्थागत दुवै विद्यालयका प्र.अ.हरू उक्त कार्यमा उदासिन रही राम्रो नेतृत्वशैली अपनाउन नसकेको पाइन्छ ।
१३. प्र.अ.को नेतृत्वलाई विद्यार्थी, शिक्षक, कर्मचारी, अभिभावक, शिक्षक अभिभावक संघ, वि.व्य.स. तथा माथिल्लो शैक्षिक निकायहरूबाट सहयोग कम भएको कारण प्र.अ.को नेतृत्वलाई प्रतिकूल असर पारेको पाइयो ।

## ५.२. निष्कर्ष

यस अध्ययनबाट प्राप्त भएको तथ्य, तथ्याङ्कलाई सैद्धान्तिक चिन्तनको आधारमा गरिएको व्याख्या, विश्लेषण अनुरूप प्राप्त भएका निष्कर्षहरूलाई निम्न प्रकार उल्लेख गरिएको छ :

१. अध्ययन, खोज र अनुसन्धानबाट के स्पष्ट भयो भने सामुदायिक तथा संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.हरूले अवलम्बन गरेको नेतृत्व शैलीमा प्रजातान्त्रिक, स्वेच्छाचारी र स्वतन्त्र रहेको त पाइयो तर आधुनिक निरीक्षणका सिद्धान्तहरू भने अवलम्बन गरेको भने पाइएन ।
२. सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ.हरू आफ्नो पेशाप्रतिभन्दा राजनीतिमा बढी सक्रिय भएर लागेको देखियो भने संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.हरूले आफ्ना मातहतका शिक्षक कर्मचारीहरूलाई हेप्ने वा निरंकुशशैली अपनाउने गरेको देखिन्छ ।
३. शिक्षा नियमावली २०५९ ले उल्लेख गरेका प्रधानाध्यापकको काम, कर्तव्य र अधिकारलाई पूर्णरूपले आत्मसाथ नगरेको देखिन्छ ।
४. सामुदायिक तथा संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.हरूलाई प्रजातान्त्रिक शैलीबाट अगाडि बढ्न यस अध्ययनले महत्वपूर्ण सहयोग पुऱ्याउने देखिन्छ ।
५. सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ.हरू ले आफूले लिएका प्रशासनिक तथा व्यवस्थापकीय प्रक्रिया तालिमलाई व्यवहारमा उतार्ने प्रयाससम्म गरेको पाइएन भने संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.हरू मा तालिम र अनुभवको अभावमा अरुको मनोभावना बुझेरभन्दा दवावमा आफ्नो प्रशासन लादने गरेको पाइयो ।

६. विद्यालयका महत्वपूर्ण योजनाहरू निर्माण एवं परिमार्जनको क्रममा सबैको सामुहिक सहभागितामा गर्नुपर्ने हुन्छ तर सामुदायिक विद्यालयका प्र.अ.हरूले आफ्नो विश्वास योग्य शिक्षकको सहयोगमा तयार गरेको देखिन्छ भने संस्थागत विद्यालयका प्र.अ.हरूले कसैसँग सर सल्लाह नगरी आफै निर्माण गरेको देखिन्छ ।
७. विद्यालयको आर्थिक कारोवार संस्थागत विद्यालयकोभन्दा सामुदायिक विद्यालयको पारदर्शी रहेको देखिन्छ ।
८. विद्यालयको प्र.अ.नियुक्त गर्दा योग्य, सक्षम र नेतृत्वदायी भूमिका निर्वाह गर्न सक्ने व्यक्तिको छनौट गर्नु पर्नेमा सामुदायिक विद्यालयहरूमा राजनैतिक पहुचका आधारमा र संस्थागत विद्यालयमा आफ्ना नातागोता र बढी रकम लगानी गर्न सक्ने व्यक्तिलाई प्र.अ. पदमा नियुक्ति गरेको देखिन्छ ।
९. सामुदायिक विद्यालयले त्रैमासिक र अर्धवार्षिक परीक्षा लिने गरेको तर समयमा नतिजा नदिने गरेको देखियो भने संस्थागत विद्यालयले विद्यार्थीहरूको नतिजा राम्रो देखाउने तर यथार्थमा उनीहरूको सैद्धान्तिक एवं व्यवहारिक ज्ञान सीप कम भएको पाइयो ।
१०. प्र.अ.ले अपनाउनु पर्ने उचित नेतृत्वशैली वारे पर्याप्त तालिम गोष्टि भएको पाइदैन भने तालिम लिएका प्र.अ.हरूको नेतृत्वशैली पनि पूर्ण प्रजातान्त्रिक रहेको छैन जसले गर्दा तालिमले पनि क्षमता नहुने लाई केही गर्न सक्दैन भन्ने स्पष्ट हुन्छ ।

### ५.३. सुझावहरू

यस अध्ययनसँग सम्बन्धित विद्यार्थी, शिक्षक, कर्मचारी, प्र.अ., शिक्षक अभिभावक संघ, वि.व्य.स., अभिभावक, विद्यालय तथा विद्यालयसँग सरोकारवाला पक्षहरू सबैसँग प्रत्यक्ष भेटघाट, अवलोकन तथा छलफल, अन्तर्क्रिया गरी प्राथमिक विद्यालयका प्र.अ.हरूको नेतृत्वशैली कस्तो हुनु पर्छ ? कस्तो पाउनु भएको छ ? कुशल नेतृत्व प्रदान गर्न के गर्नुपर्दछ भन्ने महत्वपूर्ण प्रश्नावलीको आधारमा निकालिएका तथ्यगत कुराहरूलाई राय सुझावका रूपमा निम्नानुसार उल्लेख गरिएको छ :

१. विद्यालय संचालन गर्ने जिम्मेवारी पाएका प्रधानाध्यापकहरूले आफूले अवलम्बन गर्ने नेतृत्वशैली निरंकुश तथा स्वेच्छाचारी नभई पूर्ण रूपमा प्रजातान्त्रिक शैलीको हुनुपर्दछ ।

२. विद्यालयलाई सुचारु रूपले संचालन गर्न प्र.अ.आफू एकलैले केही पनि गर्न सक्दैन त्यसैले उसको नेतृत्वलाई विद्यार्थी, शिक्षक, कर्मचारी, शिक्षक अभिभावक संघ, वि.व्य.स., अभिभावक तथा माथिल्लो शैक्षिक निकायबाट आवश्यक रचनात्मक सहयोग लिनु पर्ने ।
३. विद्यालयमा निर्माण गरिने शैक्षिक योजनाहरू निर्माण गर्दा प्र.अ.ले नेतृत्वदायी भूमिका निर्वाह गर्दै आफू मातहतका कर्मचारीहरूको राय, सल्लाह तथा सुझावहरूको कदर गर्दै अगाडि बढ्नु पर्ने देखिन्छ ।
४. सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयको नतिजामा व्यापक अन्तर देखिन्छ । यसरी नतिजामा देखिएको अन्तरलाई हटाउन सामुदायिक विद्यालयहरूले गम्भीर रूपमा चिन्तन मनन गर्नु पर्ने जरुरी देखिन्छ ।
५. प्र.अ.हरूले मौजुदा शिक्षा ऐन तथा नियमावलीले तोकिदिएको काम, कर्तव्य र अधिकारका आधारमा आफ्नो काम, कर्तव्य, दायित्व र जिम्मेवारीप्रति सदा सचेत हुँदै समाजमा सकारात्मक परिवर्तनको सन्देश दिन सक्नु पर्दछ ।
६. शैक्षिक नेतृत्वको जिम्मेवारी बोकेका प्र.अ.हरूले राजनैतिक स्वार्थभन्दा माथि उठेर संस्थागत विकासका लागि आफूले आर्जन गरेको ज्ञान वृद्धि र विवेकलाई प्रयोग गर्न सकेमा कालान्तरसम्म त्यसको सकारात्मक प्रभाव पर्ने देखिन्छ ।
७. विद्यालयमा स्वच्छ, शैक्षिक वातावरण कायम गर्न तथा शैक्षिक गुणस्तर अभिवृद्धि गर्न सक्षम, योग्य, कुशल तथा नैतिकवान प्रधानाध्यापकको नियुक्ति गर्ने परीपाटीलाई सुव्यवस्थित गरी कडाईका साथ गरिनु पर्दछ ।
८. शिक्षकको मनोवल उच्च राख्नका लागि इमान्दार र कर्तव्यनिष्ठ शिक्षकहरूलाई समय समयमा उचित सम्मान गर्ने वातावरण विद्यालयले गर्नु पर्ने देखिन्छ ।
९. विद्यालयका प्र.अ.हरूले के कस्तो नेतृत्वशैली अपनाउनुपर्छ भनी प्र.अ. तथा शिक्षक तालिममा नै स्पष्ट रूपमा जानकारी तथा निर्देशन दिनुपर्छ ।
१०. प्रधानाध्यापकको जिम्मेवारी पाउने शिक्षकले आफूलाई कुशल योजनाकार संगठनकर्ता, निर्णयकर्ता र संचारकर्ताको रूपमा प्रस्तुत गरी विद्यालयका शिक्षक, विद्यार्थी र अभिभावकहरूलाई विद्यालयको हितमा लाग्न अभिप्रेरित गर्न सक्नु पर्छ ।
११. माथिल्लो शैक्षिक निकायले विद्यालयमा पटक पटक सुपरीवेक्षण, अनुगमन र निरीक्षण को साथै मुल्याङ्कन समेत गर्ने र प्र.अ.को नेतृत्वलाई सफल पार्न हरेक तहबाट सहयोग हुने तथा विद्यालयका सम सामुहिक ज्वलन्त समस्याहरूप्रति गम्भीर भई समस्या समाधान तर्फ उन्मुख हुनुपर्ने देखिन्छ ।

## सन्दर्भ सामाग्री

- काफ्ले, बासुदेव र अन्य (२०५९), शैक्षिक प्रशासन र सुपरीवेक्षण, काठमाण्डौ : विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।
- काफ्ले, बासुदेव र अन्य (२०६१), शैक्षिक प्रविधि तथा अनौपचारिक शिक्षा, काठमाण्डौ : विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।
- काफ्ले, तेजप्रसाद (२०५६), गोरखा जिल्लामा प्राथमिक विद्यालय प्रधानाध्यापक तालिमको प्रभावकारिता एक अध्ययन, काठमाण्डौ : त्रि.वि., शिक्षा योजना तथा व्यवस्थापन विभाग कीर्तिपुरमा प्रस्तुत अप्रकाशित शोध-पत्र ।
- के.सी., फत्तबहादुर (२०५५), संगठनात्मक व्यवस्थापन, काठमाण्डौ : सुकुन्द पुस्तक भवन ।
- कोइराला, विद्यानाथ र अन्य (२०५७), शैक्षिक व्यवस्थापन र संगठनात्मक व्यवहार, काठमाण्डौ : विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।
- खनाल, श्री प्रसाद र नवराज मुडवरी (२०५९), शैक्षिक अनुसन्धानको परिचय, काठमाण्डौ : क्षितिज प्रकाशन ।
- गुरागाई, पुण्यमाया (२०५८), प्राथमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली, काठमाण्डौ : त्रि.वि., शिक्षा योजना तथा व्यवस्थापन विभाग कीर्तिपुरमा प्रस्तुत अप्रकाशित शोध-पत्र ।
- ढकाल, माधुप्रसाद (२०५४), शैक्षिक सुपरीवेक्षण, काठमाण्डौ : रत्न पुस्तक भण्डार ।
- थापा, विजयकुमार र अन्य (२०५८), व्यवस्थापन सूचना प्रणाली र मानव संसाधन व्यवस्थापन, काठमाण्डौ : विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।
- दहाल, वंशिधर (२०५९), सामुदायिक र संस्थागत विद्यालयका विद्यार्थीले कक्षा-८ को जिल्ला स्तरीय परीक्षामा विज्ञान विषयमा हासिल गरेका उपलब्धि एक अध्ययन, काठमाण्डौ : त्रि.वि.मा प्रस्तुत अप्रकाशित शोध-पत्र ।
- पौडेल, लेखनाथ (२०५४), नेपालमा शिक्षाको विकास, काठमाण्डौ : विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।
- पौडेल, लेखनाथ (२०५५), शैक्षिक प्रक्रिया र नेपालमा शिक्षा, काठमाण्डौ : विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।
- भट्टराई, मुक्तिराम (२०६५), प्राथमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली सुर्खेत जिल्लाको एक अध्ययन, काठमाण्डौ : त्रि.वि., शिक्षा योजना तथा व्यवस्थापन विभाग कीर्तिपुरमा अप्रकाशित शोध-पत्र प्रस्तुत ।
- शर्मा, गोपीनाथ (२०५७), नेपालको शैक्षिक इतिहास, काठमाण्डौ : लुम्बिनी पुस्तक भण्डार ।

शर्मा, गोपीनाथ (२०५९), नेपालका शिक्षा आयोगहरूका प्रतिवेदनहरू, काठमाण्डौ : मकालु बुक्स एण्ड स्टेशनर्स ।

शर्मा, गोपीनाथ (२०६२), नेपालमा शैक्षिक प्रशासनको विकास, काठमाण्डौ : मकालु बुक्स एण्ड स्टेशनर्स ।

शिक्षा नियमावली २०५९ (तेस्रो संशोधन २०६२), काठमाण्डौ मकालु बुक्स एण्ड स्टेशनर्स ।  
शैक्षिक जनशक्ति विकास केन्द्र (२०६३), प्राथमिक विद्यालय प्रधानाध्यापकहरूका लागि व्यवस्थापन तालिम, भक्तपुर ।

शैक्षिक जनशक्ति विकास केन्द्र (२०६४), नि.मा.वि.र मा.वि. का प्रधानाध्यापकहरूका लागि प्रशिक्षक प्रशिक्षार्थी स्रोतसामाग्री तथा तालिका पुस्तिका, भक्तपुर ।

सापकोटा, पूर्ण प्रसाद (२०६३), माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्वशैली सुर्खेत जिल्लाको एक अध्ययन, सुर्खेत : त्रि.वि., शिक्षा योजना तथा व्यवस्थापन विभाग सुर्खेतमा प्रस्तुत अप्रकाशित शोध-पत्र ।

Rinehart (1956). **Educational Leadership and the Elementary School Principal**. New York : Rinehart and Company.

Satija, B.R (1996). **Trends in Education**. New Delhi : Anmol Publications.

Wagle, Mana Prasad (1995). **Research Method in Education and Social Science**. Kathmandu : Ganesh Himal Education.



## अनुसूची

- अनुसूची-१ अध्ययनको लागि छनौट गरिएका नमुना विद्यालयहरू
- अनुसूची-२ प्रधानाध्यापकहरूका लागि प्रश्नावलीहरूको नमुना
- अनुसूची-३ शिक्षकहरूसँग सोधिएका प्रश्नावलीहरूको नमुना
- अनुसूची-४ विद्यालय व्यवस्थापन समितिका पदाधिकारीहरूका लागि सोधिएका प्रश्नावलीहरूको नमुना
- अनुसूची-५ विद्यार्थीहरूका लागि सोधिएका प्रश्नावलीहरूको नमुना  
विद्यार्थी परिचय
- मोरङ जिल्लाको नक्सा

## अनुसूची - १

अध्ययनको लागि छनौट गरिएका नमुना विद्यालयहरू

### (क) सामुदायिक प्राथमिक विद्यालयहरू

१. श्री पोठिया प्रा.वि. हात्तिमुडा, मोरङ
२. श्री भजनशोभा प्रा.वि. शिशवनी बडहरा, मोरङ
३. श्री देशकल्याण प्रा.वि. टंकी, मोरङ
४. श्री शिक्षा विकास प्रा.वि. लखन्तरी, मोरङ
५. श्री गोकुवा प्रा.वि. हात्तिमुडा, मोरङ
६. श्री जनता प्रा.वि. टंकी सिनुवारी, मोरङ

### (ख) संस्थागत प्राथमिक विद्यालयहरू

१. आभा इङ्लिस बोर्डिङ स्कूल शिशवनी बडहरा, मोरङ
२. होली भिजन एकेडेमी स्कूल शिशवनी बडहरा, मोरङ
३. लावाङ्ग इङ्लिस बोर्डिङ स्कूल टंकी, मोरङ
४. जेभियर्स इङ्लिस बोर्डिङ स्कूल टंकी, मोरङ

## अनुसूची - २

प्रधानाध्यापकहरुका लागि प्रश्नावलीहरुको नमुना  
विद्यालयको नाम :

ठेगाना :

विद्यालयको किसिम : सामुदायिक/संस्थागत

प्र.अ.को नाम :

शैक्षिक योग्यता:

तालिम: प्राप्त/अप्राप्त

दिइएका विकल्पहरु मध्ये कुनै एक विकल्पमा ठीक चिन्ह (✓) लगाउनु हुन र विकल्पमा सहमत नभएमा अन्य लेखिएको ठाउँमा आफ्नो अभिमत व्यक्त गरिदिनु हुन अनुरोध छ ।

प्र.नं.१. नेतृत्व भन्नाले के बुझ्नुहुन्छ ?

- क. जिम्मेवारी वहन गर्नु  
ख. सबैको भावना समेटी अगाडि बढ्नु  
ग. समन्वय गर्नु  
घ. आफ्नो निर्देशनअनुसार चलन सक्नु

प्र.नं.२. नेतृत्व वहन गर्ने क्रममा कस्तो अनुभव सगाल्नुभएको छ ?

- क. सजिलो ख. सामान्य ग. गाह्रो घ. अत्यन्त गाह्रो

प्र.नं.३. तपाईंको नेतृत्व कार्यलाई क-कसबाट सहयोग प्राप्त भएको छ ?

- क. शिक्षकहरुबाट ख. अभिभावकहरुबाट ग. वि.व्य.स.बाट घ. सबैबाट

प्र.नं.४. शिक्षक कर्मचारी बैठक कसरी बसाल्ने गर्नु भएको छ ?

- क. प्रत्येक महिनाको अन्त्यमा ख. महिनाको २ पटक  
ग. २ महिनाको १ पटक घ. आवश्यकता अनुसार  
ङ. अन्य केही भए .....

प्र.नं.५. तपाईं र वि.व्य.स. अध्यक्ष बीचको सम्बन्ध कस्तो रहेको छ?

- क. अति राम्रो ख. राम्रो ग. सामान्य घ. नराम्रो

प्र.नं.६. सफल नेतृत्वमा प्रभाव पार्ने तत्वहरु के के हुन सक्छन् ?

- क. शिक्षण अनुभव ख. शैक्षिक योग्यता ग. शैक्षिक तालिम  
घ. नेतृत्व लिने क्षमता

प्र.नं.७. आजको २१औं शताब्दीमा नेतृत्व कस्तो हुनु पर्छ ?

- क. प्रजातान्त्रिक ख. सामुहिक सहयोगात्मक  
ग. निरंकुश घ. स्वेच्छाचारी ङ. परिस्थिति अनुसार

- प्र.नं.८. शैक्षिक तथा प्रशासनिक नेतृत्व वहन गर्दा स्रोतव्यक्ति, वि.नि., जि.शि.अ. तथा निर्देशकबाट के कस्तो सहयोग पाउनु भएको छ ?  
 क. पूर्ण रुपमा सहयोग      ख. आंशिक रुपमा सहयोग  
 ग. कुनै किसिमको सहयोग नै मिलेको छैन ।
- प्र.नं.९. विद्यालयमा अतिरिक्त क्रियाकलाप सम्बन्धी योजना कसरी निर्माण गर्नु हुन्छ ?  
 क. आफै निर्माण गर्छु      ख. सम्पूर्ण शिक्षकहरुको सहयोगमा  
 ग. सम्पूर्ण जिम्मेवारी एक जना शिक्षकलाई दिन्छु ।  
 घ. यस किसिमको योजना नै निर्माण गरिदैन
- प्र.नं.१०. विद्यालय बाहेक अन्यत्र गोष्ठी, सेमिनार र बैठकमा प्रतिनिधित्व कसले गर्ने गरेको छ ?  
 क. विद्यालय कर्मचारीले      ख. सहायक प्र.अ.ले  
 ग. शिक्षक प्रतिनिधिले      घ. प्र.अ. आफैले
- प्र.नं.११. मुख्य गरी नेतृत्व असफल हुनका कारण के के हुन सक्छन् ?  
 क. अधिकारहरु विकेन्द्रीत हुन नसक्नु      ख. राजनितिक हस्तक्षेप हुनु  
 ग. शैक्षिक योग्यता कम हुनु      घ. आफ्नो पेशाप्रति वढी दत्तचित्त नहुनाले
- प्र.नं.१२. विद्यालयको शैक्षिक गुणस्तर वृद्धिमा प्रभाव पार्ने प्रमुख तत्वहरु के के हुन सक्छन् ?  
 क. भौतिक स्रोतको अभाव      ख. आर्थिक स्रोतको अभाव  
 ग. दक्ष मानवीय स्रोतको अभाव      घ. कमजोर शैक्षिक अवस्था
- प्र.नं.१३. बैठक संचालन गर्न बैठकका एजेण्डा र सूचना कहिले तय गर्नुहुन्छ ?  
 क. बैठक हुनु पूर्व      ख. बैठककै समयमा  
 ग. विना एजेण्डा बैठक बसिन्छ ।      घ. मलाई आवश्यकता महशुस भएमा
- प्र.नं.१४. बैठकका निर्णयहरु कसरी पारीत गरिन्छ ?  
 क. सर्वसम्मतीबाट      ख. बहुमतबाट  
 ग. एकल निर्णयबाट      घ. पारीत नै हुदैन
- प्र.नं.१५. शिक्षक तथा कर्मचारीको कार्य विभाजन कसरी गर्नुहुन्छ ?  
 क. शिक्षा ऐन तथा नियमावली अनुसार  
 ख. विद्यालयको आवश्यकता अनुसार  
 ग. विद्यालयको आफ्नो नियम अनुसार  
 घ. कार्य विभाजन नै गरिदैन ।
- प्र.नं.१६. विद्यालयमा आइपर्ने द्वन्द्व समाधानका लागि के कस्तो विधि प्रयोग गर्नु भएको छ ?  
 क. समस्या समाधान विधि      ख. आपसी सहमतिका आधारमा  
 ग. राजनितिद्वारा द्वन्द्व समाधान गरेर

प्र.नं.१७. कक्षा संचालन भइरहेको बेलामा कक्षा अवलोकन गर्नुभएको छ ?  
क. नियमित गर्ने गरेको छु ख. कहिले काही गर्छु ग. आवश्यक ठान्दैनन्

प्र.नं.१८. कुन तरिकाबाट कक्षा अवलोकन गर्नु भएको छ ?  
क. शिक्षकलाई पूर्व जानकारी दिई ख. अवलोकन फाराम समेत प्रयोग गरेर  
ग. शिक्षकलाई थाहा नै नदिई घ. अवलोकन गर्ने गरेको छैन ।  
ङ. आवश्यक ठान्दिन

प्र.नं.१९. अवलोकन पछि पृष्ठपोषण कसरी दिनु हुन्छ ?  
क. नियमित दिने गरेको छु ख. कक्षा अवलोकन गरेपछि तुरुन्तै दिने गरेको छु  
ग. दिने गरेको छैन ।

प्र.नं.२०. शैक्षिक तथा प्रशासनिक नेतृत्व बहन गदा के कस्ता समस्याहरु महशुस गर्नु  
भएको छ ?

उत्तर: .....

.....

प्र.नं.२१. अन्तमा कुशल नेतृत्व शैली प्रदान गर्ने क्रममा आइपरेका समस्याहरु समाधान  
गर्ने उपायहरु के के हुन सक्छन् ?

उत्तर: .....

.....

## अनुसूची - ३

शिक्षकहरूसँग सोधिएका प्रश्नावलीहरूको नमुना

विद्यालयको नाम :

ठेगाना :

विद्यालयको किसिम : सामुदायिक/संस्थागत

शिक्षकको नाम :

शैक्षिक योग्यता:

तालिम: प्राप्त/अप्राप्त

यहाँबाट प्राप्त हुने उत्तर तथ्यमा आधारित र वस्तुपरक हुने अपेक्षा गरेको छु ।

प्र.नं.१. तपाईंको विद्यालयमा प्र.अ.का काम गर्ने शैली कस्तो पाउनु भएको छ ?

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

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

क. न्यायसंगत विधिद्वारा      ख. वाध्यात्मक विधिद्वारा      ग. अरुहरूको सिकायतद्वारा

प्र.नं.३. प्र.अ.ले कुनै काम गराउँदा कस्तो प्रकृया अपनाएको महसुस गर्नु हुन्छ ?

क. प्रजातान्त्रिक प्रक्रिया अपनाई कामको बाडफाट  
ख. एकल निर्णयको आधारमा काम गर्न वाध्य बनाउने  
ग. आकस्मिक निर्णय गरी विद्यालय समयबाहेक पनि काम गराउने

प्र.नं.४. शिक्षक कर्मचारी बैठक तथा छलफलमा प्र.अ.द्वारा तपाईंहरूको भावनाको कदर हुन्छ ?

क. पूर्ण रुपमा हुन्छ      ख. कहिलेकाही मात्र हुन्छ  
ग. एकहोरो आफ्नो कुरा मात्र लादनुहुन्छ ।

प्र.नं.५. प्र.अ. द्वारा तपाईंको कक्षाकोठा कसरी अवलोकन गर्नुहुन्छ ?

क. पूर्व सूचना दिएर      ख. पूर्व सूचना विना आकस्मिक रुपमा गर्नु हुन्छ  
ग. कहिल्यै अवलोकन गर्नुभएको छैन ।

प्र.नं.६. प्र.अ.बाट खास गरी तपाईंले कुन पक्षलाई बढी प्राथमिकता दिएको अनुभव गर्नु भएको छ ?

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

- प्र.नं.७. तपाईको विद्यालयमा प्र.अ.ले विद्यार्थीहरूलाई छात्रवृत्ति प्रदान गर्ने विषयमा निर्णय गर्दा  
 क. सम्पूर्ण शिक्षकहरूसंग छलफल गर्नुहुन्छ ख. हामीलाई थाहा हुँदैन  
 ग. सम्पूर्ण कार्य शिक्षकलाई दिनुहुन्छ ।
- प्र.नं.८. तपाईको विद्यालयमा प्र.अ.ले बजेट सम्वन्धी बाडफाट र खर्च सम्वन्धी कार्य गर्दा  
 क. सम्पूर्ण शिक्षक तथा कर्मचारी तथा वि.व्य.स. संग छलफल गर्नुहुन्छ  
 ख. कहा कसरी खर्च गरिन्छ थाहा हुँदैन  
 ग. जसरी खर्च गरौं भने पनि प्राय मान्नुहुन्छ
- प्र.नं.९. तपाईको विद्यालयमा प्र.अ.ले शैक्षिक सामग्री निर्माण र प्रयोग कसरी गर्नुहुन्छ ?  
 क. निर्माण र प्रयोग गर्न सहभागी बन्दै अरुलाई प्रोत्साहित गर्नुहुन्छ  
 ख. आफै स्वविवेकमा कार्य गर्नुहुन्छ  
 ग. शैक्षिक सामग्रीमा वास्ता नै गर्नु हुन्न
- प्र.नं.१०. तपाईको प्र.अ. ले कक्षा शिक्षणको अवलोकन पश्चात पृष्ठपोषण दिने गर्नुभएको  
 छ ?  
 क. कक्षा शिक्षणको अवलोकन पश्चात तुरुन्तै दिनुहुन्छ  
 ख. कक्षा शिक्षणको अवलोकन गर्नुहुन्छ ?तर पृष्ठपोषणदिनुहुँदैन ।  
 ग. अरुको कुरा सुनेर सामुहिक रुपमा सबैलाई हकार्नुहुन्छ  
 घ. कक्षा शिक्षणको अवलोकन नै गर्नु हुन्न
- प्र.नं.११. विद्यालयमा स्वच्छ शैक्षिक वातावरण कायम गराउन प्र.अ.ले कस्तो भूमिका निर्वाह  
 गर्नुभएको छ ?

उत्तर: .....

.....

## अनुसूची - ४

विद्यालय व्यवस्थापन समितिका पदाधिकारीहरूका लागि सोधिएका प्रश्नावलीहरूको नमुना

विद्यालयको नाम :

ठेगाना :

विद्यालयको किसिम : सामुदायिक/संस्थागत

अध्यक्षको नाम :

शैक्षिक योग्यता:

अनुभव वर्ष :

यहाँबाट प्राप्त हुने उत्तर तथ्यमा आधारित र वस्तुपरक हुने अपेक्षा गरेको छु ।

प्र.नं.१. नेतृत्व भन्नाले के बुझ्नुहुन्छ ?

- क. जिम्मेवारी लिनु                      ख. काम गर्ने गराउने तौर तरीका  
ग. सबै चाहाना र भावनाको आधारमा अगाडि बड्नु  
घ. अरु मान्छेलाई पछाडि लगाउनु

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

- क. प्रजातान्त्रिक                      ख. निरंकुश                      ग. सहयोगात्मक                      घ. स्वतन्त्र

प्र.नं.३. प्र.अ.को नेतृत्व शैलीप्रति सन्तुष्ट हुनुहुन्छ ?

- क. सन्तुष्ट छु                      ख. केही रुपमा सन्तुष्ट छु                      ग. असन्तुष्ट छु

प्र.नं.४. यदि प्र.अ.को नेतृत्व शैलीप्रति असन्तुष्ट हुनुहुन्छ भने कारण

उत्तर:

.....  
.....

प्र.नं.५. विद्यालयको वर्तमान समस्याहरु प्रति प्र.अ.को चासो कस्तो पाउनुभएको छ ?

- क. बढी चासो छ                      ख. खासै चासो छैन                      ग. समस्याप्रति गम्भीर भई  
लागनुहुन्छ

प्र.नं.६. वि.व्य.स.को बैठक कसरी वस्ने गर्नु भएको छ ?

- क. महिनाको एक पटक                      ख. दुई महिनामा एक पटक  
ग. आवश्यक परेको खण्डमा जुनसुकै समयमा  
घ. शिक्षा ऐन तथा नियमावली अनुसार

प्र.नं.७. वि.व्य.स.को बैठकमा एजेण्डाको प्रस्तुती कसरी हुन्छ ?

- क. प्र.अ.ले प्रस्तुत गरेपछि मात्र थाहा हुन्छ



- ख. बैठकमा बोलाएको पत्रमा उल्लेख भए अनुसार हुन्छ ।
- ग. बैठकमा उपस्थित भएपछि प्रस्तुत हुन्छ
- घ. एजेण्डाको प्रस्तुती विना नै बैठक बस्छ

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

- क. समस्याप्रति गम्भिर भई निर्णय दिने
- ख. मुकदर्शक बन्ने
- ग. आफ्ना कुरा मात्र लागू गराउन खोज्ने
- घ. जसले जे भनो त्यतैतिर लाग्ने

प्र.नं.९. विद्यालय संचालनमा अभिभावकहरुबाट कस्तो सहयोग पाउनु भएको छ ?

- क. आर्थिक तथा भौतिक सहयोग
- ख. जनश्रमदान
- ग. अमूल्य सल्लाह सुभाषहरु
- घ. माथिका सबै

प्र.नं.१०. वि.व्य.स.को बैठकमा निर्णयहरु कसरी पारीत हुन्छन ?

- क. अध्यक्षता गरेको व्यक्तिले चाहेको निर्णय नै पारीत हुन्छ
- ख. बहुमतबाट पारित हुन्छ
- ग. सर्वसम्मतिबाट पारित हुन्छ
- घ. प्र.अ.को एकल निर्णयबाट पारीत हुन्छ

प्र.नं.११. तपाईंको विद्यालयमा प्र.अ.ले जिल्ला शिक्षा कार्यालयबाट आउने पत्रको कार्यान्वयन कसरी गर्नुहुन्छ ?

- क. कार्यान्वयनका लागि सामूहिक रुपमा पहल गर्न शिक्षकलाई प्रोत्साहित गर्नुहुन्छ
- ख. हामीलाई पत्र वारे केही थाहा हुदैन
- ग. कार्यान्वयनमा खासै चासो देखाउनु हुदैन

प्र.नं.१२. विद्यालय संचालनमा नेतृत्व बहन गर्दा भोग्नुभएका समस्याहरु के के छन् ?

उत्तर: .....

.....

प्र.नं.१३. नेतृत्व बहन गर्ने क्रममा आइपरेका समस्याहरु समाधान गर्ने उपायहरु के के हुन सक्छन् ?

उत्तर: .....

.....

## अनुसूची - ५

विद्यार्थीहरूका लागि सोधिएका प्रश्नावलीहरूको नमुना

विद्यालयको नाम :

विद्यालयको किसिम : सामुदायिक/संस्थागत

विद्यार्थीको नाम :

कक्षा : रोल नं.

प्र.नं.१. तिम्रो विद्यालयमा नियमित रूपमा पठनपाठन हुने गरेको छ ?  
क. छ ख. छैन ग. आंशिक रूपमा हुने गरेको छ

प्र.नं.२. पढाई घण्टी लाग्ने वित्तिकै शिक्षक कक्षामा आउनु हुन्छ ?  
क. हुन्छ ख. हुन्न ग. कोही आउनु हुन्छ कोही आउनु हुन्न

प्र.नं.३. तिमीहरूको पढाइप्रती प्र.अ.ले कत्तिको चासो दिनुहुन्छ ?  
क. आंशिक रूपमा ख. पूर्ण रूपमा ग. चासो नै दिनु हुन्न

प्र.नं.४. विद्यालयमा अतिरिक्त क्रियाकलाप हुने गरेका छन् कि छैनन् ?  
क. हुने गरेका छैनन् ख. कहिले काही मात्र हुन्छन्  
ग. नियमित रूपमा हुने गरेका छन्

प्र.नं.५. अतिरिक्त क्रियाकलापहरूमा क-कस्को बढी सहभागिता हुने गरेको छ ?  
क. सबै शिक्षकहरूको ख. प्र.अ.को मात्र ग. खेलकुद शिक्षकको मात्र

प्र.नं.६. प्र.अ.ले तिमीहरूप्रति कस्तो व्यवहार गर्नुहुन्छ ?  
क. मिठो व्यवहार ख. रुखो व्यवहार ग. वास्ता नै गर्नुहुन्न

प्र.नं.७. तिम्रो विद्यालय वा बाहिरका विद्यालयहरूमा हुने विभिन्न क्रियाकलापहरूमा भाग लिन जाँदा प्र.अ.ले कसरी छनौट गर्नुहुन्छ?  
क. आफुलाई मन परको विद्यार्थी छानिन्छ ख. प्रतियोगिता गराएर मात्र छानिन्छ  
ग. यस्ता क्रियाकलापहरूमा भाग लिने मौका नै पाएको छैन ।

प्र.नं.८. विद्यार्थीको तर्फबाट तिम्रो विद्यालय कस्तो होस् भन्ने चाहान्छौ ?

उत्तर: .....

.....

## विद्यार्थी परिचय

नाम	:- ओमबहादुर कटुवाल
बाबुको नाम	:- कुलबहादुर कटुवाल
आमाको नाम	:- हर्कमाया कटुवाल
वर्ष	:- ४७
स्थायी ठेगाना	:- च्यानाम गा.वि.स. बडा नं. १ थामडाँडा, ओखलढुङ्गा
अस्थायी ठेगाना	:- विराटनगर उपमहानगरपालिका, उदयमार्ग बडा नं. ४ कञ्चनवारी, मोरङ

### शैक्षिक योग्यता :

एस.एल.सी.	- श्री प्रवुद्ध मा.वि. च्यानम ओखलढुङ्गा - २०३५ ।
आइ.एड.	- सानोठिमी क्याम्पस सानोठिमी भक्तपुर - २०३८ ।
वि.एड.	- किर्तिपुर बहुमुखी क्याम्पस किर्तिपुर - २०४२ ।
वि.एल.	- प्राइभेट, त्रि.वि.वि. किर्तिपुर - २०६४ ।
एम.ए.(मानवशास्त्री)	- समाजशास्त्र केन्द्रिय शिक्षण विभाग त्रि.वि.वि. किर्तिपुर-२०४५ ।

### विगतमा कार्यरत पद एवं अनुभव

हेड असीष्टेण्ट ११ वर्ष, त्रि.वि.वि.

सहायक प्राध्यापक २ वर्ष (करार), चैतन्य बहुमुखी क्याम्पस, बनेपा ।

स्रोत व्यक्ति १ वर्ष ६ महिना , जि.शि.का., उदयपुर ।

विद्यालय निरीक्षक, शाखा अधिकृत, कार्यक्रम संयोजक, का.मु जि.शि.अ., जिल्ला शिक्षा कार्यलयहरू ।

### काम कार्य गरेका जिल्लाहरू

काठमाण्डौ, भक्तपुर, काभ्रे, सोलुखुम्बु, महोत्तरी, ताप्लेजुङ्ग, उदयपुर, ओखलढुङ्गा, मोरङ ।

### हाल कार्यरत कार्यलय र पद

शाखा अधिकृत, जिल्ला शिक्षा कार्यालय, मोरङ

# मोरंग जिल्ला

