

## परिच्छेद : एक

### परिचय

1=1= अध्ययनको पृष्ठभूमि

मानविय आवश्यकताका कारणबाट मानवका क्रियाकलापहरु क्रियाशिल हुने गर्दछन् । क्रियाशिलताका क्रममा विभिन्न साधन एवं स्रोतहरुको प्राप्ती हुने गर्दछन् । ति प्राप्त साधन एवम् स्रोतलाई योजनाबद्ध ढंगले परिचालन गर्दै व्यक्ति समाज र देशको आवश्यकतालाई परिपूर्ति गर्नुपर्ने हुन्छ । वास्तवमा कुनैपनि व्यक्ति समुह र संगठनलाई उसका उद्देश्यहरु प्राप्त गर्नलाई उचित एवम् प्रभावकारी योजना हुनु जरुरी पर्दछ । त्यसरी नै प्राप्त भएका साधन स्रोतहरुलाई व्यवस्थापन तथा उपयोग गर्ने क्रममा महत्वका आधारबाट गरिनुपर्दछ ।

यस शोध कार्यको शिर्षक सामुदायिक विद्यालयमा मानविय संसाधनको व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको भूमिका छान्नुको आशय के हो भने शिक्षा क्षेत्रमा खर्चिएका साधन स्रोतहरु मध्ये सबैभन्दा महत्वपूर्ण र निर्णायक साधन भनेको मानवीय संसाधन हो । विगतका शोधकार्यहरु विद्यालयसँग सम्बन्धित भएपनि मानवीय संसाधनलाई गौण राखेको पाइयो तसर्थ विद्यालयमा लगानी गरिएका साधनहरुलाई उचित एवम् प्रभावकारी कार्यान्वयन मानवीय संसाधन व्यवस्थापनले गर्ने भएकोले यो शिर्षक छानिएको हो ।

मानव सभ्यताको विकाससँगै मानवीय पक्षका विविध क्षेत्रमा दिनानुदिन सुधार तथा परिवर्तनहरु हुदै आएका छन् । विश्वमा भएका विज्ञान र प्रवृत्तिका चमत्कारी प्रयोगले गर्दा मानिसको जीवन शैलीमा पनि परिवर्तन आएको छ । शिक्षा मानवीय मूल्यको सर्वाधिक चासो र महत्वको विषय बनेको छ । शिक्षालाई आज मानव अधिकार सम्बद्ध गर्दै शिक्षा आर्जन गर्ने अधिकारलाई राज्यले नै सबैभन्दा चासो र प्राथमिकता दिनु पर्छ भन्ने आवाजहरु उठिरहेका छन् । नेपालमा केही दशक अघिसम्म शिक्षा आर्जन गर्नु केवल कुलीनवर्गका पुरुषलाई मात्र हो भन्ने ठानिन्थ्यो । वर्तमान अवस्थामा आएर के महिला तथा के दलित, के अपाङ्ग, के भौगोलिक अवस्थामा भौगोलिक दृष्टिले पछाडी परेका सबैले शिक्षा पाउनु पक्ष भन्ने आवाज उठेका छन् । खास गरी सन् १९९०मा थाइल्याण्डको

जोमतीनमा भएको विश्व सम्मेलनले सबैका लागि शिक्षा भन्ने प्रतिवद्धता गरेको छ । नेपालले पनि उक्त प्रतिवद्धतालाई अङ्गीकार गरेको छ (शर्मा, २०५७) ।

व्यवस्थापन एक कला हो । संगठनको निर्धारित लक्ष्य हासिल गर्नका लागि आवश्यक पर्ने स्रोत साधनको संकलन गरी व्यवस्थित ढङ्गबाट समन्वय गर्दै उचित परिचालन गर्ने प्रक्रियालाई व्यवस्थापन भनिन्छ । व्यवस्थापन सभ्यताको थालनीसँगै समूह, समुदाय, संगठनको धारणाको विकास हुने क्रममा मानिसले आफ्नो सीप, बुद्धि विवेक, भौतिक स्रोत र साधनको कुशलता पूर्वक प्रभावकारी नतिजा पाउन प्रयोग गर्दै आएको पाइन्छ । मानव समाजको विकास र विस्तारसँगै व्यवस्थापनको पनि विकास र विस्तार हुँदै आएको पाइन्छ । व्यवस्थापनको विकासलाई ऐतिहासिक विकासले पनि सहयोग पुऱ्याएको छ ।

व्यवस्थापनको प्राचीनकालमा रोमको सभ्यता र इजिप्टको विकासमा संगठनात्मक संरचनाको भरमा व्यवस्थापनको योगदान रहेको स्पष्ट हुन्छ । रोमन क्याथोलिक चर्चमा संगठनको ढाँचा, अधिकार एवं जिम्मेवारी कार्यको विशिष्टीकरण तथा व्यवस्थापनमा अन्य सिद्धान्त र कार्यविधि प्रयोग भएको थियो । ईसाई धर्मको बाइबलमा संगठनात्मक समस्या एवं व्यवस्थापनको धारणाको उल्लेख गरेको पाइन्छ । कौटिल्यको अर्थशास्त्रमा नगर एवं राज्यको व्यवस्थापन बारे र अलेक्जण्डर द ग्रेट नेपोलियन एण्ड नेल्सनले सैनिक परिचालनमा समन्वय गर्ने व्यवस्थाको प्रयोग गरेका थिए ।

व्यवस्थापनको विकासक्रम उन्नाइसौँ शताब्दीबाटै वैज्ञानिक व्यवस्थापन सिद्धान्त एफ. डब्लु. टेलर, “व्यवस्थापनको प्रशासनिक सिद्धान्त ” हेनरी फेयल, “कर्मचारी तन्त्र व्यवस्थापन सिद्धान्त” म्याक्स वेगर “मानव सम्बन्ध सिद्धान्त” जर्ज इल्टन मायो, “व्यवहारवादी सिद्धान्त” चेष्टर आई वर्नाड “व्यवस्थापनको विज्ञान सिद्धान्त” र “कार्यकुशल व्यवस्थापन सिद्धान्त” हुँदै सामान्य व्यवस्थापनको समेत विकास र विस्तार भएको मान्न सकिन्छ । (कोइराला र श्रेष्ठ- २०६४)

इनसाइक्लोपेडिया अफ एजुकेशन रिसर्चका अनुसार शैक्षिक व्यवस्थापन प्रशासन भनेको कार्यकर्ताहरूको प्रयासमा सामञ्जस्य स्थापित गर्न र उपयुक्त सामग्रीहरूलाई

मानवीय गुणको विकास हुने गरी परिचालन गर्ने प्रक्रिया हो । यसले केटाकेटी तथा युवाहरूको विकास मात्र नभई वयस्क र विशेष गरी विद्यालयका मानवीय संसाधन विकासमा चासो राख्दछ । सन् १९०० ताका वैज्ञानिक व्यवस्थापन सिद्धान्तको पनि शैक्षिक व्यवस्थापनमा ठूलो प्रभाव पऱ्यो । शिक्षामा वैज्ञानिक अनुसन्धान कार्यको प्रयोगको सुरुवात भयो । शिक्षामा योजना बनाई मानवीय भौतिक स्रोत र साधनको परिचालनगर्नु पर्ने भावनाको प्रादर्भाव भयो । शिक्षक कर्मचारीमा कार्यविश्लेषण गरिने प्रकृयाको थालनी भयो । मानव सम्बन्धको दृष्टिकोण अनुसार विद्यालयलाई सामाजिक संस्थाको रूपमा मानेर शैक्षिक क्षेत्रलाई समेत सामाजिक प्रणालीको रूपमा लिईयो । विभिन्न सामाजिक परिवेशका वावजुत उनीहरूको चाहना र आवश्यकता अनुसार शिक्षण गर्ने धारणा राखियो । शिक्षा प्रणालीमा विकेन्द्रीत शिक्षा प्रणालीको सुरुवात भयो । शैक्षिक प्रशासन र व्यवस्थापन मानवीय सम्बन्धमा आधारित हुने कुरा पनि यसको प्रभाव हो । त्यसको शिक्षण कार्यलाई पेशाको रूपमा विकास गर्नुपर्ने मान्यताको विकास भयो ( कोइराला र श्रेष्ठ २०५९:२३) उद्धृत ।

सन् १९५० देखि १९७० ताका व्यवहारवादी सिद्धान्तले व्यवस्थापनमा समेत ठूलो प्रभाव पाऱ्यो । शैक्षिक प्रशासकलाई प्रशासन र व्यवस्थापन सम्बन्धी तालिम दिनुपर्ने जस्ता धारणाको विकास भयो । तत्कालिन सामाजिक, राजनैतिक, आर्थिक धेरै घटना र समस्याका कारणबाट शैक्षिक व्यवस्थापनमा सीमित स्रोत र साधनको परिचालन पनि सही ढङ्गले गर्नुपर्ने धारणा विकास भयो (काफ्ले तथा पौडेल २०६४:१९) ।

मानवीय संसाधन र साधनलाई प्रभावकारी ढङ्गले व्यवस्थापन गर्नु आवश्यक हुन्छ । संघ संगठनमा नीति, नियम, योजना, दैनिकी आवश्यक स्रोत र साधन जुटाउन, जिम्मेवारीको बाँडफाँड गरी लक्ष्य एवं उद्देश्य निर्धारित समयमा पूरा गर्ने सन्दर्भमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापनले महत्वपूर्ण भूमिका राख्दछ । “कर्मचारी व्यवस्थापन व्यवस्थापनको त्यो भाग हो, जो शक्तिको अरु साधनहरू भन्दा बेग्लै श्रमशक्तिको प्रभावशाली नियन्त्रणसँग सम्बन्ध राख्दछ ।” मानवीय संसाधनको व्यवस्थापन आधारभूत रूपमा संगठनको उत्पादन प्रकृयाका अभिन्न अंगको रूपमा रहेको हुन्छ (शर्मा २०६५) ।

## 1=2= समस्याको कथन

व्यवस्थापन संघ संस्थाको मेरुदण्ड हो । यसको अभावमा संस्थाले लक्षित कार्य पूरा गर्न सक्दैन । व्यवस्थापन अन्तर्गत आर्थिक, भौतिक, शैक्षिक र मानवीय पक्ष मध्ये मानव व्यवस्थापनको ठूलो महत्व हुन्छ । किनकी मानवीय पक्षबाट नै अन्य पक्षहरूको व्यवस्थापन सम्भव छ । हाम्रो देशको सामुदायिक विद्यालयको व्यवहारले मानवीय संसाधन व्यवस्थापन नै शैक्षिक उपलब्धिमा निर्णायक तत्वको रूपमा देखा पर्दछ । सामुदायिक विद्यालयमा राम्रो मानवीय संसाधन भएपनि शैक्षिक गुणस्तर तथा उपलब्धि सोचे जति प्राप्त गर्न नसक्नु व्यवस्थापनमा कमजोर भएको कुरा स्वीकार गर्नुपर्ने देखिन्छ । सरकार र दातृ निकायले सामुदायिक विद्यालयको आर्थिक तथा भौतिक व्यवस्थापनमा ठूलो सहयोग गरेपनि मानव व्यवस्थापन उचित नहुँदा सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयको उत्पादन क्षमतामा आशातित उपलब्धी हुन सकेको देखिदैन ।

समय संगसंगै शिक्षामा पनि परिवर्तन भइरहेको पाइन्छ । शिक्षामा आएको परिवर्तनलाई आत्मसात गर्नका लागि हरेक व्यक्ति, समाज र राष्ट्रले शैक्षिक व्यवस्थापनमा आवश्यक व्यवस्थापन गर्नु अनिवार्य भएको छ । कुनैपनि देशले प्रतिस्पर्धात्मक रूपमा चलिरहेका शिक्षाका आयामहरूलाई प्राप्त गर्न शिक्षामा उचित व्यवस्थापन गर्नुपर्ने हुन्छ । शिक्षामा लगानि गरिएका साधन एवम् स्रोतहरूमध्ये मानवीय संसाधनको उचित एवम् मानवीय ढंगले व्यवस्थापन गर्नसक्नु यस शोध कार्यको मुख्य समस्या हो । शैक्षिक उपलब्धी न्यून र कम गुणस्तर हुनमा व्यवस्थापनले मानवीय संसाधन व्यवस्थापन अन्तर्गत शिक्षक व्यवस्थापनलाई गौण राखेको हो की ? प्रधानाध्यापक बढी प्रशासनिक तथा नितान्त व्यक्तिगत कार्यले शिक्षक व्यवस्थापनमा कमजोरी रही विद्यालयले आशातित उपलब्धी प्राप्त गर्न ठूलो साधन र स्रोत लगाउनुपर्ने अवस्था त रहेको होइन ? भन्ने चुनौतीको सेरोफेरोबाट यो अध्ययन गरिएको छ । यस अध्ययनले शिक्षक व्यवस्थापनको अवस्था कस्तो छ ? प्रधानाध्यापकले शिक्षक व्यवस्थापनलाई कसरी लिएका छन् ? शिक्षक व्यवस्थापनलाई सवल बनाउन के के गर्न सकिन्छ ? जस्ता पक्षहरूमा अध्ययन गर्दै माथिको प्रश्नहरूका उत्तर खोज्ने प्रयास गरिएको छ ।

### 1=3= अध्ययनको औचित्य

यस अध्ययनले विद्यालयमा मानवीय संसाधनको व्यवस्थापन सम्बन्धमा स्पष्ट धारणा प्राप्त गर्न सकिनेछ । शैक्षिक संस्था जति नै आर्थिक एवं भौतिक रूपमा सफल रहे पनि त्यसको कार्य प्रगति (शैक्षिक उपलब्धी) आशातित लक्ष्यमा पुग्नलाई मानवीय संसाधन सहि एवं उचित व्यावस्थापन गर्नमा छ । त्यसैले मानव व्यवहारको पहिचान गरि एक अर्कामा विश्वासको वातावरण स्थापित गर्न सके शैक्षिक उपलब्धी वृद्धि भई सिंगो सस्थाले लक्ष्य वा उद्देश्य प्राप्त गर्न सक्नेछ भन्ने आधारमा यो शीर्षक छनौट गरिएकोछ । कुनै पनि संस्थामा संलग्न मानवको व्यवहार शिक्षक, विद्यार्थी अभिभावक सबैको हित सँगै संस्थाको अधिकतम उद्देश्य हासिल गर्ने माध्यम मानवीय संसाधन व्यवस्थापन हो र यसको केन्द्रीय व्यवस्थापनमा शिक्षक पर्दछ भन्ने विषयलाई समेट्ने प्रयास गरिएको छ । यो अध्ययनले विदा तथा सहूलियत, उच्च अध्ययन, थप सुविधाहरू, आर्थिक तथा भौतिक वातावरणको व्यावस्थापन जस्ता क्षेत्रलाई समेट्ने प्रयास गरिएको छ ।

त्यसैले सामुदायिक विद्यालयको शैक्षिक उपलब्धीलाई उच्च गुणस्तरको बनाउन प्रधानाध्यापक तथा शिक्षकको आपसी सम्बन्ध तथा विद्यालयमा शिक्षक व्यवस्थापनलाई सुदृढ एवं प्रभावकारी बनाउन के कस्ता उपायहरू अपनाउन सकिन्छ र कुन उपायबाट शिक्षकको वर्तमान कार्यक्षमतामा वृद्धि भई शैक्षिक उपलब्धीमा प्रगति गर्न सकिन्छ । यस अध्ययनबाट प्राप्त निष्कर्षहरूले प्र.अ., शिक्षक, स्रोतव्यक्ति, शैक्षिक योजनाकार तथा अन्य सरोकारवालाहरूलाई यो अध्ययनले सहयोग पुऱ्याउँछ ।

### 1=4= अध्ययनको उद्देश्य

यस अध्ययनका उद्देश्यहरू निम्नानुसार छन् ।

- 1\_ सामुदायिक विद्यालयमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापनको आधार पहिचान गर्नु ।
- 2\_ मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको भूमिका लेखाजोखा गर्नु ।
- 3\_ मानवीय संसाधन विचको सहसम्बन्धको विश्लेषण गर्नु ।

## 1=5= अनुसन्धानात्मक प्रश्नहरू

यो शोध अध्ययनलाई पूरा गर्नका निमित्त निम्न अनुसारका अनुसन्धानात्मक प्रश्नहरू छन् :

सामुदायिक विद्यालयमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापन कसरी गरिएको छ ?

सामुदायिक विद्यालयको मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकका के के भूमिका रहेका छन् ?

सामुदायिक विद्यालयको मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकले कस-कसलाई समावेश गरेका छन् ?

सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापक एवं शिक्षकबीच कस्तो सम्बन्ध रहेको छ ?

## 1=6= अध्ययनको परिसिमा

यस अनुसन्धानका लागि आवश्यक समय, स्रोत, साधन तथा आर्थिक अभाव भएकोले यस अध्ययन कार्यलाई सहज ढङ्गबाट सम्पन्न गर्न सकियोस् भन्ने उद्देश्यहरूबाट भगापा जिल्लाका १७ वटा स्रोत केन्द्रमध्ये भद्रपुर स्रोत केन्द्र र पृथ्वीनगर स्रोत केन्द्र भित्र सञ्चालित १७ वटा माध्यमिक विद्यालयहरू मध्येबाट ४ वटा विद्यालयलाई छनौट गरी अध्ययन गरिएको छ । विद्यालयमा व्यवस्थापनसँग सम्बन्धित व्यक्तिहरू प्रधानाध्यापक, शिक्षक, वि.व्य.स. र स्रोत व्यक्तिहरूलाई यस अध्ययन कार्यमा समेटिएको छ ।

## 1=7= शब्दावलीको परिभाषा

निरीक्षक : निरीक्षक भन्नाले विद्यालय निरीक्षण गर्न अधिकार प्राप्त व्यक्तिले तोकिएको कर्मचारी ।

अभिभावक : अभिभावक भन्नाले विद्यालयमा अध्ययनरत विद्यार्थीको अभिभावक भनी अभिलेखमा जनाइएको व्यक्ति ।

स्वीकृति : स्वीकृति भन्नाले तोकिए बमोजिम शर्त पूरा गरेको विद्यालयलाई नेपाल

सरकारले दिएको स्थायी स्वीकृतिलाई जनाउँछ ।

स्रोत व्यक्ति : नेपाल सरकारद्वारा मुलुकभर सञ्चालित सामुदायिक तथा निजी विद्यालयमा कार्यरत शिक्षक, शिक्षिकाहरूको कार्य कुशलतामा बृद्धि गर्ने, आवश्यक तालिम दिने र सूचना प्रवाह गर्ने व्यक्ति ।

सामुदायिक विद्यालय : सरकारी स्तरबाट नियमित रूपमा अनुदान पाउने गरी स्वीकृत प्राप्त आर्थिक अनुदान वा अन्य सरकारी सुविधा प्राप्त गर्ने विद्यालय ।

निजी विद्यालय : नियमित उल्लेखित शर्तहरू पूरा गरे तापनि सरकारी स्तरबाट कुनै आर्थिक अनुदान वा अन्य सरकारी सुविधा नपाउने गरी खोलिएको आवास सहित वा आवास रहित विद्यालय ।

शैक्षिक उपलब्धी : शैक्षिक उपलब्धी भनेको शैक्षिक सत्रको अथवा तहको लागि पाठ्यक्रमले निर्धारण गरेका सूचकहरू अनुसार विद्यार्थीले हासिल गरेको ज्ञान, सीप र अभिवृद्धिको योग हो ।

शैक्षिक क्षति : शिक्षामा गरेको लगानी आशातित रूपबाट प्राप्त हुन नसक्नु ।

कार्य क्षमता : पेशामा आवद्ध व्यक्तिले आफ्नो कार्य प्रति प्रगति उन्मुख सकारात्मक कार्य शक्ति ।

अतिरिक्त क्रियाकलाप : विद्यालयले कक्षा अध्यापनको अतिरिक्त विद्यार्थीहरूको शारीरिक, मानसिक र संवेगात्मक पक्षको विकास गर्न कक्षा भित्र वा बाहिर सञ्चालन गरिने क्रियाकलाप ।

## परिच्छेद : दुई

### सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन तथा सैद्धान्तिक खाका

यस शोध अध्ययनलाई पूरा गर्नका लागि सम्बन्धित विभिन्न विद्वानहरूद्वारा प्रतिपादित सिद्धान्तहरू, विभिन्न स्रोतकर्ताका शोधपत्रहरू र अन्य लेखहरूलाई सैद्धान्तिक खाका र सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन निम्नानुसार राखिएको छः

#### 2=1= सम्बन्धित साहित्यको पुनरावलोकन

विद्यालयको समग्र पक्षलाई सुदृढ बनाउन प्रधानाध्यापकको व्यवस्थापकीय भूमिका महत्वपूर्ण मानिन्छ। यसअघि गरेका विद्यालयको व्यवस्थापन सम्बन्धि सन्दर्भ सामग्रीहरूको सार संक्षेप पुनरावलोकनको शिलशिलामा प्रस्तुत गरिएको छ।

कोईराला र श्रेष्ठ (२०६४) का अनुसार शैक्षिक व्यवस्थापन र संगठनात्मक व्यवहारमा मानवीय संसाधन र साधनका आवश्यकता तथा उपलब्धीलाई हेरेर व्यवस्थापकीय कार्ययोजना बनाउनु पर्दछ। कुनै योजना निर्माण पूर्व उक्त योजनालाई आवश्यक पर्ने मानवीय संसाधनको उपलब्धताको बारेमा ध्यान दिनु पर्छ भनिएको छ। आज व्यवस्थापन विकसित देशको केन्द्रीय स्रोत बनेको छ भने विकसोन्मुख देशको आधारभूत आवश्यकता बनेको छ। विभिन्न देशको अनुभवले यो सिद्ध गरेको छ कि पुँजीको प्रबन्ध, अत्याधुनिक प्रविधि, उच्च गुणको कच्चा पदार्थ, साधन र भौतिक सुविधाको पर्याप्तता हुँदा संस्थाको विकास हुन सक्दैन। संस्थामा असल मानवीय गुणको व्यवस्थापन तथा व्यवस्थापकको तर्फबाट हुने कामजोरी नै सबैभन्दा प्रमुख अवरोध मानिन्छ। प्रायः जसो व्यवसाय असफल हुनमा व्यवस्थापकीय असक्षमता र अनुभवहीनता नै मुख्य जिम्मेवार कारण भनिएको छ (कोईराला र श्रेष्ठ, २०६४)।

भट्टराई, (२०६९) का अनुसार विद्यालयीय शिक्षालाई प्रभावकारी बनाउन प्रधानाध्यापक एवं शिक्षकहरूको भूमिका लेखाजोखा गर्नुका साथै समाजसेवी र



शिक्षाप्रेमीहरूको मत संकलन गरी समाधानको उपायहरू पत्ता लगाउने उद्देश्य राखी वर्णनात्मक विधिबाट सोधकार्यलाई अगाडि बढाइएको छ । यस सोधकार्यको प्राप्तिको हकमा विद्यालयीय शिक्षा सुधारका लागि प्रधानाध्यापक, विषय शिक्षक र समाजसेवीहरूको भूमिकाले महत्व राख्ने भएकाले विद्यालयमा अतिरिक्त क्रियाकलाप, खानेपानी, शौचालय, आवश्यक फर्निचर, शिक्षक तालिम, प्रविधिको अभाव, प्रधानाध्यापकको प्रशासनिक कार्य बढी, आर्थिक अभाव र माथिल्लो निकायबाट सुपरिवेक्षणको अभाव, कक्षा कोठाभन्दा बाहिरका वातावरण ख्याल नगरेका, शिक्षकको पेशागत विकास र आवश्यक दरबन्दीको अभाव र पठनपाठन भन्दा राजनिति हावी भएको अवस्था उल्लेख गर्दै उपयुक्त अवस्था सिर्जना गर्न आर्थिक अवस्था, शिक्षक तालिम, समुदाय परिचालन, विद्यालयलाई गैरराजनैतिक थलो बनाउन, आवश्यक शैक्षिक सामग्रीको व्यवस्था र प्रधानाध्यापकको समन्वयकारी भूमिका र पारदर्शी प्रशासनको सृजना गर्ने प्रधानाध्यापकको भूमिका भएको खण्डमा सुधार हुन सक्दछ भनेर सुझाव दिएको पाइन्छ । यो अध्ययनले समग्र विद्यालयको सुधार कार्यको कुरा उठाएको छ तर कुन पक्षलाई बढि महत्व दिनुपर्छ भन्ने कुरालाई गौण राखेको छ । त्यसैले यो शोधकार्य पुरा गर्नलाई सहयोग मिलेको छ (भट्टराई २०६१) ।

ढकाल, (२०६१) का अनुसार विद्यालयको शैक्षिक सुधारमा प्रधानाध्यापकको भूमिका लेखाजोखा र प्रधानाध्यापकको कामकारवाहीको तुलना गर्दै भएका समस्याहरू समाधान गर्ने उपायहरू बताउने उद्देश्य राखी विश्लेषणात्मक विधिबाट अध्ययन गर्दा अधिकांश प्र.अ.हरूले शिक्षा नियमावलीमा उल्लेख गरिएको काम कर्तव्य र अधिकार पूर्ण रूपले नगरेको पाइयो । तुलनात्मक रूपबाट सरकारी विद्यालयभन्दा निजी विद्यालयका प्र.अ.हरूले खेलेको भूमिका राम्रो पाइयो भन्दै विद्यालयका शिक्षण सिकाइमा सुधार ल्याउन प्र.अ.को भूमिकालाई उदाहरणीय बनाउन विद्यालयमा आवश्यक आर्थिक स्रोत जुटाउनुपर्ने तनावमुक्त क्षेत्र बनाउन सबै पक्षबाट प्रयत्न गर्नुपर्ने आवश्यक दरबन्दीको व्यवस्था प्र.अ. एवं शिक्षक विच सुमधुर सम्बन्ध कायम हुनुपर्ने, विद्यालयमा स्वस्थ पुरस्कार र दण्डको व्यवस्था गर्ने र प्र.अ. स्वयं शिक्षा नियमावलीको पालना गर्ने गराउन सक्ने हुनुपर्ने जस्ता सुझावहरू उठाइएका छन् (ढकाल, २०६१) ।

कोइराला, (२०६३) ले तयार पार्नुभएको शोध सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयमा शिक्षण सिकाई सुधारका लागि प्र.अ.को व्यवस्थापकीय भूमिका विषय अध्ययनमा तँनहु जिल्लाको मा.वि. विद्यालयहरु मध्ये घाँसीकुवा गा.वि.स. र व्यास नगरपालिकाको ९ वटा विद्यालयका प्र.अ., शिक्षक, विद्यार्थी, अभिभावक र वि.व्य.स. पदाधिकारीहरुलाई अध्ययनको सीमा मानेर प्रश्नावली र अन्तवार्तालाई अनुसन्धानका साधन राखी अध्ययन गरेको पाइयो । उद्देश्यमा, प्र.अ.ले शैक्षिक व्यवस्थापनमा निर्वाह गर्नुपर्ने भूमिकाको लेखाजोखा, अपनाउनुपर्ने उपाय र प्रभावकारिता बढाउने तरिकाको खोजी वर्णनात्मक विधि अपनाउँदै शोध कार्यलाई पूरा गरिएको पाइयो । विद्यालयमा उपलब्ध भएका स्रोत साधनको उपयोग गर्दै शैक्षिक प्रगतिको निम्ति कुशल नेतृत्व प्र.अ.मा हुनुपर्ने, विद्यार्थी अनुपातमा शिक्षक दरबन्दी नहुँदा व्यवस्थापन पक्ष सबल हुन नसकेको र विद्यार्थीको अतिरिक्त क्रियाकलाप सम्बन्धि सकारात्मक सोच भएपनि विद्यालयले नगरिरहेको भएकोले ति उपरोक्त प्राप्तिहरुलाई सहि व्यवस्थापन गर्न प्र.अ.मा जेष्ठ योग्यता हुनुपर्ने, विद्यालय सँग सम्बन्धित सबै पक्षहरुलाई आवश्यक समन्वय र अधिकतम परिचालन विद्यालयको हितमा गराउने प्र.अ.को नेतृत्व आवश्यक, आवश्यक दरबन्दी साथै विषयगत शिक्षकको व्यवस्थापन गरिनुपर्ने, विद्यालयमा पुस्तकालय, शौचालय, अतिरिक्त क्रियाकलापको व्यवस्था साथै सिंगो विद्यालयलाई शान्ति क्षेत्र बनाए विद्यालयको शैक्षिक सुधार हुनसक्ने सुझावहरू प्रस्तुत गरिएको छ (कोइराला, २०६३) ।

बुढाप्रिथि, (२०६४) ले तयार गर्नुभएको शोध काठमाडौँ जिल्लाका महानगरपालिका तथा ग्रामिण क्षेत्रका सामुदायिक प्राथमिक विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ.को भूमिका र त्यसको प्रभावकारीता शीर्षक शोध कार्यमा प्र.अ.का कर्तव्य अनुसार भए गरेका कार्यहरुको पहिचान गर्ने, काम कर्तव्य र अधिकारको प्राप्यता र कमजोरीको विश्लेषण गर्ने र प्र.अ.को भूमिकामा देखिएका समस्याहरुको पहिचान एवं निराकरणको निम्ति सुझाव दिने जस्ता उद्देश्यहरू राखी वर्णनात्मक विधिबाट शोध कार्यलाई अगाडी बढाइएको छ । यस अध्ययनको प्राप्ति पक्षमा, विद्यालय शिक्षालाई हेर्दा व्यवस्थापनको महत्वपूर्ण भूमिका प्र.अ.को हुने र अन्य कुरामा आवश्यक दरबन्दी, शैक्षिक सामग्रीको उपलब्धता र प्रयोगको न्युन अवस्था, शिक्षकको उदासिनता, आवश्यक भौतिक पूर्वाधारको अभाव, वि.व्य.स. र पि.टि.ए.को निष्क्रिय अवस्था तालिमको आवश्यकता, अभिभावकहरुको सहयोगको अवस्था

नरहनु माथिल्लो निकायबाट अनुगमन, निरीक्षण र सुपरिवेक्षण नभएको अवस्था र शिक्षा नियमावलीमा व्यवस्था गरिएको काम, कर्तव्य र अधिकारप्रति प्र.अ. स्वयं साथै शिक्षकहरूबाट पालनाको कमजोर अवस्था भएकोले यस स्थितिलाई सुधार गर्दै विद्यालयको शैक्षिक सुधार गर्न प्र.अ.को योग्यता वि.एड. हुनुपर्ने, शिक्षा नियमावलीलाई पालना गर्ने गराउने, योग्य एवं कुशल प्र.अ.को छुट्टै पद स्थापना गरि आवधिक नियुक्तिको व्यवस्था गर्नुपर्ने, अभिभावकहरूमा विद्यालयप्रति अपनत्वको भावना जागृत गरी वि.व्य.स. र पि.टि.ए.को सक्रियता बढाउनुपर्ने, प्र.अ. व्यवस्थापन तालिमसंगै शिक्षकहरूलाई पूर्वज्ञानको प्रयोगलाई जोड दिनुपर्ने, शैक्षिक सुधार गर्नु, शैक्षिक सामग्रीको उपलब्धता र प्रयोगमा जोड दिनु, प्र.अ. एवं स्रोत व्यक्ति, विद्यालय निरीक्षकबाट कक्षा अवलोकन गर्दै पृष्ठपोषण दिनुपर्ने जस्ता सुझावहरू प्रस्तुत गर्नुभएको पाइन्छ, (बुढाप्रिथि, २०६४) ।

बस्नेत, (२०६४) ले “मोरङ जिल्लाको इन्द्रपुर स्रोतकेन्द्रका सार्वजनिक माध्यमिक विद्यालयको व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको भूमिका” विषयमा गर्नुभएको शोध अध्ययन, मोरङ जिल्लाको उत्तर पुर्विमा पर्ने इन्द्रपुर स्रोतकेन्द्र अन्तर्गत रहेका ११ वटा सार्वजनिक माध्यमिक विद्यालयहरू मध्ये ६ वटा विद्यालयहरू उक्त विद्यालयहरूका प्र.अ./स.प्र.अ., वि.व्य.स.का अध्यक्षहरू तथा स्रोतकेन्द्रमा कार्यरत स्रोतव्यक्तिहरूको परिसिमा अनुसार विद्यालय व्यवस्थापनमा प्र.अ.ले निर्वाह गरेका भूमिका पत्ता लगाउनु, व्यवस्थापनमा भइरहेका प्रयासहरू पहिचान गर्नु, व्यवस्थापनमा भएका समस्याहरू पत्ता लगाउनु र त्यसलाई समाधानका उपाय पत्ता लगाउनु जस्ता उद्देश्य राखी गरेको अध्ययन अनुसार विद्यालय व्यवस्थापनमा प्र.अ.को भूमिका प्रभावकारी नभई सन्तोषजनक मात्र भएको, उपलब्ध साधन स्रोतको सदुपयोग हुन नसकेको, शिक्षण योजना निर्माण तथा कार्यान्वयनमा विद्यालयहरू पछि परेका, विद्यालयमा स.प्र.अ.को व्यवस्था भएपनि विद्यालय क्रियाकलाप सम्बन्धि दायित्व तथा जिम्मेवारी नदिएको, प्र.अ.बाट कक्षा अवलोकन र पृष्ठपोषण दिने प्रविधिको कमि रहेको, धेरैजसो विद्यालयहरूमा दरबन्दी, विषयगत दरबन्दीको अभाव, विद्यार्थी चाप धेरै, कक्षाकोठा सानो, प्र.अ. शैक्षिक कार्यभन्दा प्रशासनिक बढि लागेको, वि.व्य.स., पि.टि.ए., वि.नि. र स्रोतव्यक्तिबाट नियमित रूपमा अनुगमन, सुपरिवेक्षण गरि उपयुक्त सुझाव र पृष्ठपोषण दिने परिपाटीको अभाव, बन्द हडतालको असरबाट सृजित समस्याहरूको ध्यान नदिने, अधिकांश विद्यालयको वि.व्य.स. सदस्यहरू बिच तथा प्र.अ.

विच सुमधुर सम्बन्ध नरहेको, अधिकांश विद्यालयमा अतिरिक्त क्रियाकलाप नभएको अवस्था, परीक्षालाई मात्र विद्यार्थी मूल्याङ्कनको साधन मानिएको, मूल्याङ्कनका परिक्षण नगरिने, विधिहरूको प्रयोग नभएको, अधिकांश विद्यालयहरूमा वार्षिक न्यूनतम दिनहरूमा मात्र पढाइ हुने व्यवस्था भएपनि शिक्षक शिक्षिकाको अनुपस्थितिमा कुनै व्यवस्था नभएको आदि तथ्यहरू औल्याइएको पाइन्छ ।

उक्त अध्ययनमा विद्यालय व्यवस्थापन सुधारका लागि वार्षिक, एकाइगत, साप्ताहिक, दैनिक शैक्षणिक योजना बनाई लागु गर्नुपर्ने, विद्यालय सुधार योजना बनाउँदा प्रभावकारी ढंगले बनाई कार्यान्वयन गर्नुपर्ने, विद्यालयका योजना निर्माण गर्दा सरोकारवालाहरू सबै पक्षलाई संलग्न गर्नुपर्ने, अतिरिक्त क्रियाकलापहरूको योजना बनाई लागू गर्नुपर्ने, विद्यालयका शिक्षक शिक्षिकालाई पुनर्ताजगी तालिमको व्यवस्था गर्नुपर्ने, शिक्षक विच आपसी अनुभवको आदानप्रदान गर्ने वातावरण तयार गर्नुपर्ने, शिक्षक कर्मचारीलाई प्र.अ.ले सबल, सक्षम र निष्पक्ष नेतृत्व प्रदान गर्नुपर्ने, प्र.अ.ले विद्यालय र विद्यालयसँग सम्बद्ध सबै संघ संस्था विच कुशल नेतृत्व निर्वाह गर्नुपर्ने, शिक्षा ऐन, नियमावलीले व्याख्या गरेको नियम कानून तथा आचार संहिताको पूर्ण रूपमा पालना गर्ने गराउने, विद्यालय व्यवस्थापनमा प्रमुख दायित्व प्र.अ.लाई दिई वि.व्य.स. र पि.टि.ए.लाई सल्लाहकारको रूपमा राख्नुपर्ने, प्र.अ. सबैपक्षसँग शैक्षणिक विषयमा दोहोरो अन्तर्क्रिया र छलफल हुने वातावरण तयार गर्नुपर्ने विद्यालयका योजना कति सफल भए नभएकोलाई सफल बनाउन भावी योजना बनाउने, प्र.अ., वि.नि. तथा स्रोतव्यक्तिले निरन्तर रूपमा कक्षा अवलोकन गरी सुधारात्मक पृष्ठपोषण गर्ने, विद्यालय व्यवस्थापन शिक्षक विकास, मूल्याङ्कन, योजना निर्माण र सुपरिवेक्षणमा प्र.अ.को क्षमता अभिवृद्धि गरिनु पर्ने, विद्यार्थी मूल्याङ्कनमा लिखित परीक्षा बाहेकका अन्य साधनको पनि प्रयोग गर्नुपर्ने जस्ता कुराहरूमा सुझाव प्रस्तुत गर्नुभएको छ, (बस्नेत, २०६४) ।

## 2=2= अध्ययनको सैद्धान्तिक खाका

जर्ज इल्टन मायो सन् (१८८०-१९४९) र मेरी पार्कर फोलेट सन् (१८६८-१९३३), द्वारा प्रतिपादित मानव सम्बन्ध सिद्धान्तले संगठनभित्रको महत्वपूर्ण मानवीय शक्तिलाई मान्दै

संस्थाको उद्देश्य प्राप्तिको लागि मानवीय शक्तिको विच सुसम्बन्ध कायम गर्न व्यवस्थापनको महत्वपूर्ण भूमिका रहन्छ । यस सिद्धान्त अनुसार कुनै पनि संगठनमा राम्रो कार्य गर्न मानिसहरूबिच राम्रो सम्बन्ध भएमा मात्र कार्यसम्पादन राम्रो, चाँडो र स्तरीय हुने र यदि मानव सम्बन्ध विपरित भएमा कार्यसम्पादन ढिलो, नराम्रो र कम गुणस्तरीय हुने कुरा व्यवस्थापक र कामदार विचको सम्बन्धमा भर पर्छ । समूह सञ्चालन, नेतृत्व, उत्प्रेरणा सहभागीता, संचार, व्यक्तित्व जस्ता मानवीय व्यवहारले व्यवस्थापनलाई सहि दिशाबोध गर्दछ । मानव सम्बन्ध सिद्धान्त अनुसार शैक्षिक संस्थालाई सामाजिक प्रणालीको रूपमा लिनुपर्ने हुन्छ । यसमा कार्यरत कर्मचारीलाई आर्थिक कारणबाट मात्र उत्प्रेरित नभई मनोवैज्ञानिक, सामाजिक आवश्यकता र चाहनाबाट पनि मानिस उत्प्रेरित हुन्छ । यसबाट कार्यसम्पादनका साथै सामाजिक दक्षता पनि बढ्छ । संगठनमा एकल नेतृत्व भन्दा मानवीय, प्रजातान्त्रिक र सहभागितामुलक नेतृत्वमा जोड दिनुपर्छ । संस्थाको सु-सञ्चालनको लागि कामदारहरूको मानवीय व्यवहारमा विशेष जोड दिनुपर्छ । शिक्षक, कर्मचारीहरूमा तेर्सो संचार गरी अस्पष्टता र शंका लागेका अस्पष्ट कुरा तत्काल हटाउनुपर्ने र प्रारम्भिक अवस्थामा नै ल्याउनुपर्ने हुन्छ । व्यवस्थापन गर्नुपर्ने, विद्यालयमा साधन स्रोत, प्रकृया र विद्यमान शैक्षिक वातावरण बीच सुमधुर र स्पष्ट सम्बन्ध कायम राख्न समन्वयात्मक कार्य अविच्छिन्न गर्नुपर्दछ । (कोईराला र श्रेष्ठ, २०६४ बाट उद्धृत)

रोवर्ट जे. हाउसले प्रतिपादित गरेको “नेतृत्वको मार्ग लक्ष्य सिद्धान्त” को मुख्य आशय विभिन्न परिस्थितिमा नेताको व्यवहार पनि भिन्न भिन्न हुनुपर्छ भन्ने मान्यता राख्नु हो । यसका लागि नेतृत्वका विभिन्न परिस्थिति अनुरूप नेतृत्वका विभिन्न शैली जस्तै निर्देशनात्मक शैली, समनार्थक शैली उपलब्धिमुलक शैलीहरू अपनाउँदै सहयोगीको मनोवृत्ति र कामको वातावरण अनुकूल नेतृत्व शैलीको चयन गर्नुपर्दछ । (कोईराला र श्रेष्ठ २०५९ बाट उद्धृत)

## 2=3= शैक्षिक उपादेयता

अध्ययनको सैद्धान्तिक खाका र सन्दर्भ साहित्यको पुनरावलोकनमा विभिन्न विद्वानहरूले व्यवस्थापन सम्बन्धि अभिव्यक्त गरेका विचारहरूबाट के देखिन्छ भने कुनैपनि

संस्थाको सबै पक्षको समान विकास गरी सिङ्गो संस्थाको उद्देश्य प्राप्तिको लागि मानवीय शक्तिको सर्वमान्य मानवीय सु-सम्बन्ध हुनुपर्ने कुरालाई जोड दिएको पाइन्छ । जहाँ मानवीय संसाधन विच राम्रो सम्बन्ध रहन्छ त्यहाँ प्रगति र उन्नती हुन्छ । साथै यस शोधसँग सम्बन्धित विभिन्न शोधकर्ताले गरेको अध्ययनमा विद्यालयमा व्यवस्थापन सम्बन्धि कला र जिम्मेवारी बारे के-कति रहेको छ ? समग्रतामा विद्यालयमा व्यवस्थापन कार्यलाई चुस्त दुरुस्त राख्न क-कसको भूमिका कति र कसरी भन्ने विषयहरू उठाइएकोले यस शोध कार्यलाई अझ व्यवहारिक बनाउन सहयोग पुगेकोछ ।

विभिन्न शोधकर्ताले विद्यालयका शैक्षिक, भौतिक, विभिन्न विषयमा शोधकार्य गरेतापनि विद्यालयका अन्य पक्षहरू सबल र सक्षम भएपनि मानवीय संसाधन व्यवस्थापन कार्य महत्वपूर्ण कडिको रूपमा रहेको हुन्छ । कुनैपनि संस्थामा उपलब्ध साधन र स्रोतको उचित व्यवस्थापन र प्रयोग मानवीय संसाधनमा निर्भर गर्दछ । त्यसकारणले विद्यालयको मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा सबै पक्षहरू र विशेषत प्र.अ.को भूमिका नै महत्वपूर्ण हुनेछ भन्ने विषयमा अध्ययन गर्न सहयोग गर्नेछ ।

## परिच्छेद तीन

### अध्ययन विधि

#### ३.१ अनुसन्धानात्मक ढाँचा

यस शोधकार्यको प्रमुख उद्देश्य भापा जिल्लाका सामुदायिक मा.वि. तहका प्र.अ.ले मानवीय संसाधन व्यवस्थापनको हकमा आफुलाई विद्यालयमा कसरी स्थापना गरेका छन् ? साथै विद्यालयका सरोकारवालाहरूसँग के कस्तो समन्वय र परिचालन गरेका छन् ? भन्ने आधारमा उत्तर खोजिने र अनुसन्धानको ढाँचा विशेषतः गुणात्मक प्रकृतिको छ ।

#### ३.२ तथ्याङ्क संकलन प्रकृया

यस शोध अध्ययनलाई पूरा गर्नका निमित्त निम्न अनुसारको जनसंख्या, नमूनाको आकार, नमूना छनोट विधि, नमूना छनोटको आधार, अनुसन्धानका साधनहरु र तथ्याङ्क संकलनको स्रोतहरुको प्रयोग गरी यस शोध कार्यलाई पूरा गरिएको छ ।

##### ३.२.१ नमूना जनसंख्या

यस अध्ययनको जनसंख्या/क्षेत्रको हकमा भापा जिल्लाका १७ वटा स्रोतकेन्द्रहरूमध्ये भद्रपुर स्रोतकेन्द्र र पृथ्वीनगर स्रोतकेन्द्रका, ११ वटा विद्यालयहरूका प्र.अ., शिक्षक, वि.व्य.स. अध्यक्ष र स्रोतव्यक्ति रहेका छन् ।

##### ३.२.२ नमूनाको आकार

भापा जिल्लाका भद्रपुर स्रोतकेन्द्र र पृथ्वीनगर स्रोतकेन्द्रका २/२ वटा गरि जम्मा ४ वटा सामुदायिक मा.वि. छनोट गरि उक्त विद्यालयहरूबाट ४ जना प्र.अ., ४ जना वि.व्य.स. अध्यक्ष, ४ जना शिक्षक र २ जना स्रोतव्यक्तिहरू गरि जम्मा १४ जनालाई यस अध्ययनको नमूनाको आकार मानिएको छ ।

### ३.२.३ नमूना छनौट विधि

यस अध्ययन कार्यलाई पूरा गर्न अनुसन्धान कर्ताले उद्देश्यमूलक नमूना छनौट विधिलाई यस अध्ययनको मुख्य विधि मानिएको छ ।

### ३.२.४ नमूना छनौटको आधार

यो अध्ययन पूरा गर्नका लागि निम्न लिखित तथ्याङ्कहरूलाई नमूना छनौटको आधार मान्नुको कारण आफ्नै अनुभव, भौगोलिक सुगमता र दुर्गमता र साधन स्रोतको सम्पन्नता र विपन्नतालाई प्रयोग गर्दै जिल्लाका निश्चित स्रोतकेन्द्रका चारवटा सामुदायिक मा.वि.मा अनुसन्धानकर्ता आफै उपस्थित भई उद्देश्यमूलक ढंगबाट सम्बन्धित पक्षहरू, प्र.अ., शिक्षक, वि.व्य.स., स्रोतव्यक्तिसँग सम्पर्क गरी आवश्यक तथ्याङ्क उपलब्ध गर्दै अपेक्षित उपलब्धी प्राप्त गर्न कम खर्चिलो अनुसन्धानबाट प्राप्त निष्कर्षलाई विश्लेषण गर्न सजिलो भएकोले उद्देश्यमूलक नमूना छनौट विधिलाई यस अध्ययनको आधार मानिएको छ ।

### ३.३ अनुसन्धानका साधनहरू

नमूना छनौटमा परेका सामुदायिक विद्यालयमा स्वयं अध्ययनकर्ता गएर विद्यालय प्रमुखसँग अनुमति लिई अध्ययन कार्य सुरु गरिएको छ । यस अध्ययनको लागि मा.वि. तहमा शिक्षक व्यवस्थापनको अवस्था, प्र.अ. शिक्षक विचको सम्बन्ध र समन्वयको अवस्थाको जानकारी लिने र शिक्षक व्यवस्थापनमा असर पार्ने अवस्था बारे खोजी गर्न बन्द र खुला प्रश्नावली जस्ता साधनहरूको प्रयोग गरिएको छ । अन्य जानकारीहरू विद्यालय अभिलेखको अवलोकन गरी यस शोध अध्ययनमा समावेश गरिएको छ ।



### ३.४ तथ्याङ्क संकलनका स्रोतहरू

यस अध्ययनलाई आवश्यक पर्ने तथ्याङ्कहरू निम्न स्रोत र प्रक्रियाबाट सङ्कलन गरिएको छ । प्राथमिक स्रोतको निम्ति अनुसूचिमा उल्लेखित अध्ययन कार्यका लागि तथ्याङ्क संकलनका साधनहरूद्वारा लक्षित व्यक्ति तथा समुह (प्र.अ., शिक्षक, वि.व्य.स., स्रोतव्यक्ति) हरूसँग आवश्यकता अनुसार व्यक्तिगत बन्द र खुल्ला प्रश्नावली द्वारा अध्ययनलाई वास्तविक बनाउन प्रयत्न गरिएको छ । त्यसरी नै छनौटमा परेका विभिन्न रेकर्ड, बैठकपुस्तिका, सन्दर्भ सूचीमा उल्लेखित विभिन्न विद्वानहरूका पुस्तकहरू, नेपाल शिक्षक यूनियन भाषाको शिक्षक मर्यादा २०६६ आदि द्वितीय स्रोतबाट अध्ययन गरिएको छ ।

### ३.५ तथ्याङ्कको प्रस्तुती, विश्लेषण र व्याख्या

यस शोधकार्यलाई पूर्ण बनाई अपेक्षित उद्देश्य प्राप्त गर्न प्राथमिक र द्वितीय स्रोतबाट तथ्याङ्कहरूलाई आवश्यकता अनुसार तालिकीकरण, वृत्तचित्र गरी प्रस्तुती, विश्लेषण र व्याख्या गरिएको छ ।

## परिच्छेद चार

### तथ्याङ्कको व्याख्या र विश्लेषण

मानवीय संसाधन व्यवस्थापन वा शिक्षक व्यवस्थापनमा प्र.अ.को भूमिका महत्वपूर्ण हुनु पर्दछ भन्ने मान्यताका आधारमा विद्यालयमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापनको वर्तमान अवस्था, स्रोत व्यवस्थापनमा प्र.अ.का कार्यहरू र प्र.अ. तथा शिक्षक विचको सम्बन्धले मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा खेल्ने भूमिको जस्ता विषयहरूमा केन्द्रित रही यो अध्ययन गरिएको थियो । यस अध्ययनमा व्यवस्थापन संग सम्बन्धित मुख्य गरेर प्र.अ., शिक्षक, वि.व्य.स. अध्यक्ष र स्रोत व्यक्ति सँगको प्रतिक्रियालाई समेट्दै समस्याको अध्ययन गरिएको छ । विशेषगरी विद्यालयको वर्तमान व्यवस्थापनमा आधारित भई शोध अध्ययनलाई अगाडी बढाउने प्रयास गरिएको छ । अध्ययन कार्यमा प्राप्त जानकारीलाई उद्देश्य अनुसार विभिन्न उपशीर्षकहरू मार्फत प्रस्तुतीकरण तथा विश्लेषण गरिएको छ ।

#### ४.१ मानवीय संसाधन व्यवस्थापन सम्बन्धि प्रतिक्रियाहरू

यस शोधकार्यका उद्देश्यलाई पूरा गर्न तथ्याङ्क संकलनका क्षेत्रमा पर्ने शिक्षक, प्र.अ., वि.व्य.स.अ. र स्रोत व्यक्तिहरूलाई उद्देश्य अनुसारका प्रश्नहरू भराई मानवीय संसाधन व्यवस्थापन सम्बन्धी आधारहरू केके र उत्तरदाता संख्या तथा प्रतिशत तलको तालिकामा देखाइएको छ ।

तालिका नं. १ मानवीय संसाधन व्यवस्थापन सम्बन्धि प्रतिक्रियाहरू

क्र. सं.	व्यवस्थापन प्रक्रियाका आधार	शिक्षक		प्र.अ.		वि.व्य.स		स्रोत व्यक्ति		जम्मा प्रतिशत
		सं	प्र.	सं	प्र.	सं	प्र.	सं	प्र.	
१	जेष्ठता र शैक्षिक योग्यताको आधार	×	×	२	१४	×	×	×	×	१४
२	व्यक्तिगत सरसल्लाह र ठीक मान्छे, ठीक कामको आधार	×	×	२	१४	२	१४	१	७	३७
३	पर्याप्त तलब सुविधा	२	१४	×	×	×	×	×	×	१४

	समन्वयात्मक वातावरण									
४	शिक्षक भर्नामा पारदर्शी व्यवहार आवश्यक लाइसेन्सको व्यवस्था	२	१४	×	×	×	×	१	७	२१
५	विषयगत दरवन्दी र शिक्षक होस्टलको व्यवस्था	×	×	×	×	२	१४	×	×	१४

स्रोत : स्थलगत अध्ययन प्रश्नावली (२०६६)

यस शोध अध्ययन क्षेत्रमा रहेका भद्रपुर स्रोतकेन्द्र र पृथ्वीनगर स्रोतकेन्द्रका २-२ वटा माध्यमिक विद्यालयहरूमा शिक्षक व्यवस्थापनको अवस्थालाई हेर्दा अलग-अलग अवस्था पाइयो । मानवीय संसाधन व्यवस्थापन सम्बन्धि प्रश्नावली भराई विश्लेषण गर्दा यस क्रममा व्यक्तिगत सरसल्लाहमा र ठीक मान्छे ठीक कामको आधारमा वि.व्य.स. अध्यक्ष २ जना, २ जना प्र.अ. र स्रोतव्यक्ति १ जम्मा ५ जना अर्थात ३७% प्रतिक्रिया प्राप्त भयो, योग्यताको आधारमा २ जना प्र.अ. अर्थात १४%, पर्याप्त तलबको आधारबाट मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा २ जना शिक्षक अर्थात १४% प्रतिक्रिया प्राप्त भयो त्यसरी नै भर्नामा पारदर्शी व्यवहार र शिक्षक लाइसेन्सको आधारमा २ जना शिक्षक अर्थात १४% र १ जना स्रोतव्यक्ति अर्थात ७% जम्मा ३ जना अर्थात २१% प्रतिक्रिया प्राप्त भयो । विषयगत दरवन्दी र होस्टलको आधारमा २ जना वि.व्य.स. अध्यक्षको प्रतिक्रिया अर्थात १४% प्रतिक्रिया प्राप्त भयो । यसरी विद्यालयमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापन भएको अवस्था पाइयो । यस अवस्थालाई “जर्ज इल्टन मायो” को मानव सम्बन्ध सिद्धान्तसंग हेर्दा विद्यालयको वर्तमान मानवीय संसाधन व्यवस्थापनको अवस्था राम्रो नभएको पाइन्छ । जुन संस्थामा मानव सम्बन्ध राम्रो हुँदैन त्यस संस्थाको सफलता औपचारिकतामा मात्र रहने हुन्छ ।

#### ४.२ सरोकारवालासँग समन्वय कायम गर्ने तरिकाहरू

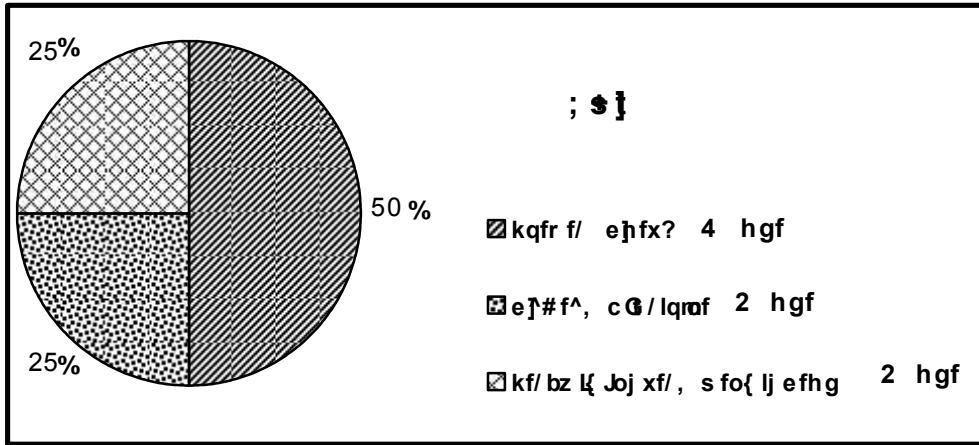
विद्यालयमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापनलाई असल व्यवस्थापन गर्न सरोकारवालाहरूसँग अपनाइएका समन्वयका तरिकाहरू र प्रतिक्रियाहरू निम्न तालिकाबाट प्रस्तुत गर्दै व्याख्या गरिएको छ ।

तालिका नं. २ सरोकारवालासँग समन्वय कायम गर्ने तरिकाहरू

क्र.सं.	समन्वय मापन गर्ने तरिका	प्र.अ.		अध्यक्ष		प्रतिशत
		सं	प्र.	सं	प्र.	
१	पत्राचार आमा-बुवा भेला	२	२५	२	२५	५०
२	भेटघाट, अन्तरक्रिया	×	×	२	२५	२५
३	विभिन्न कार्यक्रम, सम्मान	×	×	×	×	-
४	पारदर्शी व्यवहार, कार्य विभाजन	२	२५	×	×	२५

स्रोत : स्थलगत अध्ययन प्रश्नावली (२०६६)

विद्यालय चौतर्फी विकास गर्दै आशातित लक्ष्य प्राप्त गर्ने अभिप्रायले विद्यालयसंग सरोकारवालाहरू सँगको समन्वय गर्न कस्तो भूमिका निर्वाह गर्नुभएको छ भनी प्रश्नावली भराउँदा ४ जना प्र.अ. र ४ जना वि.व्य.स. अध्यक्ष गरी जम्मा ८ जनाबाट ३ किसिमको प्रतिक्रिया प्राप्त भयो । जुन पत्राचार भेलाहरूबाट २ जना प्र.अ. र २ जना वि.व्य.स. अध्यक्ष गरी जम्मा ४ जना अर्थात ५०% प्रतिक्रिया पत्राचारबाट समन्वय गर्ने प्रतिक्रिया प्राप्त भयो । घेटघाट, अन्तर्क्रियाको माध्यमको तरिकामा २ जना अध्यक्ष अर्थात २५% र पारदर्शी व्यवहार र कार्य विभाजनमा २ जना प्र.अ. अर्थात २५% प्रतिक्रिया प्राप्त भयो जून पारदर्शी व्यवहारबाट समन्वय गर्न सकिन्छ भन्ने प्रतिक्रिया प्राप्त भयो । यी प्राप्त जानकारीबाट के देखिन्छ भने विद्यमान विद्यालयको समग्र विकास गर्न सरोकारवालाहरूसँगको भूमिका पत्राचारको माध्यम अपनाइएको पाइयो । जुन औपचारिकतामा मात्र सीमित छ । २ जना प्र.अ. भन्नुहुन्छ । “मैले विद्यालयको हरेक गतिविधिको जानकारीको निम्ति पत्राचार गरेको छु फेरी पनि अभिभावकको सहभागिता न्यून छ यहाँ सम्म कि वि.व्य.स.को छनौट/निर्माणको निम्ति पनि आउदैनन् ।” त्यसरी नै अन्य १ जना प्र.अ. भन्नुहुन्छ “मैले शैक्षिक वर्षको शुरुवाटै योजना निर्माण देखि कार्यान्वयनका तह सम्म अभिभावकलाई सहभागी गराउँदै कार्यान्वयनका तहसम्म अभिभावकलाई सहभागी गराउँदै विद्यालयका हरेक गतिविधिको सक्दो पारदर्शी व्यवहार गरेको छु , उपस्थिति सन्तोषजनक छ ।” यी प्राप्त तथ्यहरूलाई विश्लेषण गर्दा के देखिन्छ भने जहाँ पारदर्शी व्यवहार एवं भूमिका देखिन्छ त्यहाँ सरोकारवालाहरूको संलग्नता देखिन्छ । यस तालिकालाई निम्न वृत्त चित्रमा देखाइएको छ ।



स्रोत : स्थलगत अध्ययन प्रश्नावली (२०६६)

रोवर्ट जे हाउसको “नेतृत्वको मार्ग लक्ष्य सिद्धान्त”ले के भन्छ भने जहाँ संस्था प्रमुखको नेतृत्व शैली संस्थाका सम्बन्धित मानवीय संसाधनको मनोवृत्ति, व्यवहार र परिस्थिति अनुरूपको पारदर्शी हुनुपर्छ । त्यसैले विद्यमान विद्यालयको नेतृत्वको भूमिकालाई पारदर्शीपूर्ण बनाई अपेक्षित लक्ष्य पूरा गर्ने प्रकृतिको हुनुपर्दछ ।

### ४.३ मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापक र शिक्षक विचको सम्बन्ध

जहाँ मानव सम्बन्ध राम्रो छ त्यहाँ संगठनले राखेका लक्ष्यहरू प्राप्त गर्न सक्दछ भन्ने तथ्यमा रहेर यस अध्ययन कार्यमा प्र.अ. र शिक्षक विचको सम्बन्धको बारेमा अध्ययन विश्लेषण गरिएको थियो । विद्यालयलाई एउटा समाजको रूपबाट हेर्दा त्यस समाजको संचालन प्रक्रिया कस्तो छ त्यसकै आधारमा समाज गतिशिल एवं विकास हुने प्राय निश्चित हुन्छ । विद्यालय ज्ञान, सीप र अभिवृत्ति निर्माण र विकास गर्ने शैक्षिक समाज भएकोले त्यस भित्र प्रक्रियागत संलग्न मानवीय संसाधन एक महत्वपूर्ण पक्ष हो । जसको व्यवस्थापन र प्रयोगमा विवेकी एवं न्यायपूर्ण सम्बन्ध हुन्छ स्वभाविक रूपमा प्रगति त्यहाँ निश्चित हुनेछ । यसै मान्यताको सेरोफेरोबाट यस अध्ययनलाई अगाडी बढाउँदा हाम्रो जस्तो मुलुकका २ शहर उन्मुख र २ गाउँ स्तरका विद्यालयबाट त्यहाँ संलग्न प्र.अ. तथा शिक्षक संग प्रश्न गर्दा निम्नानुसार जानकारीहरू प्राप्त भएका छन् ।

तालिका नं. ३ मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापक र शिक्षक विचको  
सम्बन्ध

क्र. सं.	प्र.अ. र शिक्षक सम्बन्ध	शिक्षक		वि.व्य.स.अ		स्रो.व्य.		प्रतिशत
		सं.	प्र.	सं.	प्र.	सं.	प्र.	
१	पेशागत मित्र र सहयोगी, पथ प्रदर्शक र समन्वय कर्ताको सम्बन्ध	३	३०	१	१०	१	१०	५०
२	व्यवस्थापक र शैक्षिक नेताको सम्बन्ध	१	१०	२	२०	×	×	३०
३	कक्षा अवलोकनकर्ता र सुपरिवेक्षकको भूमिका	×	×	×	×	×	×	×
४	तालिम कार्यान्वयन, अनुगमन र मूल्याङ्कनकर्ताको भूमिका	×	×	१	१०	१	१०	२०

स्रोत : स्थलगत अध्ययन प्रश्नावली (२०६६)

यस अध्ययनको नमूनाको आकारको अधिनमा रही ४ जना वि.व्य.स. अध्यक्ष, ४ जना शिक्षक र २ जना श्रोतव्यक्ति गरि जम्मा १० जनालाई प्र.अ. र शिक्षक सम्बन्धले मानवीय श्रोत व्यवस्थापनमा खेल्ने भूमिका कस्तो रहन्छ ? भन्ने प्रश्नावलीमा ३ जना शिक्षक, १ जना वि.व्य.स. अध्यक्ष र १ जना श्रोतव्यक्ति गरि जम्मा ५ जनाको प्रतिक्रिया-प्र.अ. र शिक्षक विचको सम्बन्ध पेशागत मित्र, सहयोगी, पथ प्रदर्शक र समन्वयकर्ताको रुपबाट हुने प्रतिक्रिया प्राप्त भयो जुन ५०% हुन आउँछ । २ जना वि.व्य.स. अध्यक्ष र १ जना शिक्षक गरि जम्मा ३ जनाबाट प्र.अ. र शिक्षकको सम्बन्ध व्यवस्थापक र शैक्षिक नेताको भूमिका हुनुपर्छ भन्ने प्रतिक्रिया प्राप्त भयो । जुन ३०% हुन आउँछ र १ जना वि.व्य.स. अध्यक्ष र १ जना श्रोतव्यक्ति गरि जम्मा २ जनाबाट प्र.अ. र शिक्षकको सम्बन्ध तालिम कार्यान्वयन, अनुगमन र मूल्याङ्कनकर्ताको भूमिका हुनुपर्ने प्रतिक्रिया प्राप्त भयो । जुन २०% हुन आउँछ ।

उपरोक्त प्रतिक्रियालाई विश्लेषण गर्दा “जर्ज इल्टन मायो” को मानव सम्बन्ध सिद्धान्तसँग दाँजेर हेर्दा विद्यालयको वर्तमान अवस्था तथा प्रतिक्रियाबाट मानव सम्बन्ध बढि

मित्रवत मात्र देखिन्छ । जुन ५०% देखिन्छ । यसमा साथीको सम्बन्ध, साथ साथै कार्यान्वयन र मूल्याङ्कनको अवस्था कमजोर २०% देखिन्छ । त्यसकारणले कुनैपनि संस्थालाई सजिव एवं परिणाममुखी तरिकाले सञ्चालन गर्न मानवीय सम्बन्ध सुमधुर, व्यवहारिक र नियन्त्रणपूर्ण हुनुपर्दछ ।

#### ४.४ मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकका कार्यहरू

यस शोध अध्ययनको उद्देश्यलाई पूरा गर्ने क्रममा अध्ययन क्षेत्रका प्र.अ., वि.व्य.सं.अ. र स्रोत व्यक्ति सँग मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा प्र.अ.का कार्यहरू के भए गरेका छन् भनि प्रश्नावली भराउदा प्राप्त प्रतिक्रियालाई तलको तालिकामा प्रस्तुत गरिएको छ :

तालिका नं. ४ मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकका कार्यहरू

क्र. सं.	प्रतिक्रियाको वर्गिकरण	प्र.अ.		वि.व्य.सं.अ.		स्रो.व्य.		प्रतिशत
		सं	प्र.	सं	प्र.	सं	प्र.	
१	कक्षा अवलोकन, वार्षिक कार्यतालिका निर्माण, आर्थिक श्रोत जुटाउने	२	२०	३	३०	×	×	५०
२	दैनिक प्रशासन र निरन्तर मुल्याङ्कन	×	×	१	१०	१	१०	२०
३	तालिम व्यवस्थापन, समन्वय र मानवीय सम्बन्ध विकास	१	१०	×	×	×	×	१०
४	योजना निर्माण, संगठन, संचार र कार्यान्वयन	×	×	×	×	१	१०	१०
५	अध्यापन, नियमितता र अनुशासन	१	१०		×	×	×	१०

स्रोत : स्थलगत अध्ययन प्रश्नावली (२०६६)

मानवीय श्रोत व्यवस्थापनमा प्र.अ. का कार्यहरू के के हुनसक्दछन् भन्ने प्रश्न वि.व्य.स. अध्यक्ष ४ जना, प्र.अ. ४ जना र श्रोतव्यक्ति २ जना गरी जम्मा १० जना संग प्रतिक्रिया लिंदा मिश्रित प्रतिक्रिया प्राप्त भयो । प्रश्न नं. १ मा ३ जना वि.व्य.स. अध्यक्ष र २ जना प्र.अ. जम्मा ५ जनाको सहमति कक्षा अवलोकन, वार्षिक कार्यतालिका निर्माण, आर्थिक श्रोत जुटाउन प्राप्त भयो जुन ५० प्रतिशत हुन आउँछ । प्रश्न नं. २ दैनिक प्रशासन र निरन्तर मुल्याङ्कनमा वि.व्य.स. अध्यक्ष १ जना र १ जना श्रोतव्यक्ति जम्मा २ जनाको सहमति जुन २० प्रतिशत हुन्छ । प्रश्न नं. ३ तालिम व्यवस्थापन, समन्वय र मानवीय सम्बन्ध विकासमा १ जना प्र.अ. जसको प्रतिक्रिया १० प्रतिशत हुन्छ । त्यसरी नै प्रश्न नं. ४ योजना निर्माण, संगठन, संचार र कार्यान्वयनमा १ जना श्रोतव्यक्तिको सहमति जुन १० प्रतिशत हुन्छ र पाचौँ अध्यापन, नियमितता र अनुशासन प्रश्नमा १ जना प्र.अ.को सहमति जुन १० प्रतिशत हुन्छ । यसरी प्रतिक्रिया प्राप्त भएकोले हाल प्र.अ.का कार्यहरू कक्षा अवलोकन, वार्षिक कार्ययोजना निर्माण, आर्थिक श्रोत जुटाउनेमा बढि केन्द्रित भएको पाइयो ।

विद्यालय एउटा शैक्षिक संगठन हो । कुनैपनि संगठनको मूख्य लक्ष्य तथा उद्देश्य प्राप्त गर्नकालागि सुदृढ योजना बनाउनु पर्दछ । राम्रो योजनाले नै कार्यान्वयन पक्षलाई सहज बनाउने भएकोले यस्तो योजना बनाउँदा संगठन अर्थात विद्यालयमा कार्यरत शिक्षक कर्मचारी तथा अन्य सरोकारवाला, व्यक्ति र संघ संस्था आदि सबैको सक्रिय सहभागिता भएमा मात्र सफल योजना बन्ने भएकोले विद्यालयले नयाँ शैक्षिक शत्रको प्रारम्भमा नै उपरोक्त सरोकारवालाहरूको सक्रिय सहभागिता गराई विद्यालयको आफ्नो स्रोत तथा साधनलाई मध्यनजर राखेर वार्षिक योजना तथा कार्यक्रम बनाउनु पर्दछ ।

#### ४.५ शैक्षिक उपलब्धीमा असर पार्ने पक्षहरू

विद्यालयमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापनबाट शैक्षिक उपलब्धीमा के कस्तापक्षहरूले असर पारेका छन् भनी प्र.अ., वि.व्य.स.अ., शिक्षक र स्रोत व्यक्तिलाई प्रश्नावली भराउदा आएका प्रतिक्रियालाई निम्न तालिकाबाट प्रष्ट पारिएको छ ।



तालिका नं. ५ शैक्षिक उपलब्धीमा असर पार्ने पक्षहरू

क्र. सं.	असर पार्ने पक्षहरू	प्र.अ.		वि.व्य.स		स्रोत व्यक्ति		शिक्षक		जम्मा प्रतिशत
		सं	प्र.	सं	प्र.	सं	प्र.	सं	प्र.	
१	सामाजिक चेतना एवं सहयोगी भावनाको कमि	×	×	२	१४	×	×	×	×	१४
२	शिक्षकलाई निर्देशन एवं पृष्ठपोषणको अभाव, पुस्तकालयको अभाव	×	×	×	×	×	×	×	×	×
३	शैक्षिक सामग्री र निरन्तर मूल्याङ्कनको अभाव	×	×	×	×	×	×	×	×	×
४	तालिम तथा विषयगत शिक्षकको अभाव	×	×	×	×	×	×	२	१४	१४
५	सरोकारवालाहरूसँगको भेला एवं सम्पर्कको अभाव	१	७	×	×	२	१४	×	×	२२
६	कक्षाकोठा व्यवस्थापन र समर्पित शिक्षक	१	७	१	७	×	×	×	×	१४
७	राजनैतिक प्रभाव तथा बन्द हडताल	२	१४	१	७	×	×	२	१४	३६

स्रोत : स्थलगत अध्ययन (२०६६)

शैक्षिक उपलब्धी वृद्धि गर्नलाई पढाइमा कमजोर विद्यार्थीका निमित्त के-कस्ता उपायहरू अपनाउने गरेको छ भनि ४ जना प्र.अ., ४ जना वि.व्य. स. अध्यक्ष, २ जना श्रोतव्यक्ति र ४ जना शिक्षकहरू जम्मा १४ जना संग प्रश्नावली भराउँदा राजनैतिक प्रभावको कारणमा २ जना प्र.अ. १ जना वि.व्य.स. अध्यक्ष र २ जना शिक्षक गरी ५ जनाको प्रतिक्रिया अर्थात सबैभन्दा बढी ३६ प्रतिशत प्रभाव पारेको भन्ने पाइयो । सरोकारवालासँगको भेला एवं सम्पर्कको अभावमा १ जना प्र.अ. २ जना श्रोतव्यक्ति गरी जम्मा ३ जनाबाट २२ प्रतिशतले शैक्षिक उपलब्धीमा प्रभाव पारेको प्रतिक्रिया पाइयो भने

अन्य १ जना प्र.अ. र १ जना वि.व्य.स. अध्यक्ष जम्मा २ जनाबाट कोठा व्यवस्थापन र समर्पित शिक्षकको कारण १४% त्यसरी नै तालिम तथा विषयगत शिक्षकको अभावमा पर्ने असरमा २ जना शिक्षक अर्थात १४% प्रतिक्रिया प्राप्त भयो र सामाजिक चेतना एवं सहयोगी भावनाको अभावले २ जना वि.व्य.स. अध्यक्ष अर्थात १४% प्रतिक्रियाबाट प्रभाव पारेको पाइयो । तुलनात्मक रूपबाट माथिको स्थितिलाई विश्लेषण गर्दा राजनैतिक प्रभावको कारणबाट सिंगो शैक्षिक गतिविधिमा प्रभाव परी शैक्षिक उपलब्धी कमजोर बन्ने भएकोले विद्यालयलाई राजनैतिक गतिविधिबाट अलग राख्न सके राम्रो देखिन्छ ।

विद्यालय एउटा सानो समाज हुने भएकोले यसमा सिकारुको हकबाट रहेका सबै बालबालिका विभिन्न सामाजिक, आर्थिक, धार्मिक, मानसिक, बौद्धिक, लैङ्गिक, शारीरिक र संवेगात्मक रूपबाट अलग-अलग हुने गर्दछन् । ती तमाम् भिन्नताहरूलाई, पहिचान र समन्वय गर्दै विद्यालयको व्यक्तिगत, कक्षागत र तहगत रूपमा सिकाइ उपलब्धीलाई बढाउनुपर्ने हुन्छ । त्यसकारणले कक्षाकोठा र बाहिर समेत गरिने शिक्षण सिकाइलाई व्यवहारिक रूपमा प्रभावकारी बनाउन विद्यार्थीको व्यक्तिगत पहिचान विषय प्रमुख बन्दछ । त्यसकारणले हरेक विद्यालयले विद्यालयको सिकाइ उपलब्धीलाई बढाउनको निम्ति “निरन्तर मूल्याङ्कन” को प्रक्रियालाई मुख्य रूपमा अपनाउनु पर्ने हुन्छ । निरन्तर मूल्याङ्कनले विद्यार्थीको सिकाइमा के ले र कुन पक्षमा समस्या छ ? भन्ने समस्यामा जोडिएर विद्यार्थी, बुवा-आमा, परिवार र छिमेकी सम्म पुगी प्रतिक्रिया लिइ समस्याको निदानको निम्ति पहल गरे वास्तवमा शिक्षण सफल हुने देखिन्छ ।

#### ४.६ मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा असर पार्ने पक्षहरू

यस शोधमा सम्वन्धीत भई मानवीय संसाधन व्यवस्थापनलाई राम्रो बनाई कार्यक्षमतामा वृद्धि गर्नको लागि मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा असर पार्ने पक्षहरू केके हुन् भनी प.अ. शिक्षक, वि.व्य.स.अ. र स्रोत व्यक्तिसँग प्रश्नावली भराउदा आएका प्रतिक्रियालाई तलको तालिकाबाट प्रस्तुत गरिएको छ :

तालिका नं. ६ मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा असर पार्ने पक्षहरू

क्र. सं.	असर पार्ने पक्षहरू	प्र.अ.		वि.व्य.स		स्रोत व्यक्ति		शिक्षक		जम्मा प्रतिशत
		सं	प्र.	सं	प्र.	सं	प्र.	सं	प्र.	
१	आर्थिक एवं भौतिक पक्ष	२	१४	२	१४	×	×	२	१४	४३
२	नीतिगत एवं प्रशासनिक पक्ष	×	×	×	×	×	×	×	×	×
३	सामाजिक चेतना एवं सहयोग	×	×	×	×	२	१४	×	×	१४
४	राजनैतिक पूर्वाग्रह एवं अस्वस्थ व्यवहार	×	×	×	×	×	×	१	७	७
५	अनुशासन एवं जिम्मेवारी	×	×	×	×	×	×	×	×	×
६	उपयुक्त विषयगत शिक्षकको अभाव	×	×	×	×	×	×	१	७	७
७	आवश्यक व्यवस्थापन	२	१४	२	१४	×	×	×	×	२९

स्रोत : स्थलगत अध्ययन प्रश्नावली (२०६६)

यस अध्ययन क्षेत्रका प्र.अ., वि.व्या.स. अध्यक्ष, शिक्षक र स्रोतव्यक्ति गरी १४ जनासँग विद्यालयको व्यवस्थापन गर्दा कुन पक्षको बढि असर रहन्छ ? भन्ने प्रश्नावली भराउदा २ जना प्र.अ., २ जना वि.व्य.स. अध्यक्ष र २ जना शिक्षक गरी जम्मा ६ जना अर्थात ४३% आर्थिक पक्षले असर पारेको बताउँछन् । सामाजिक चेतना एवं सहयोग मा २ जना स्रोतव्यक्ति अर्थात १४%, राजनैतिक पूर्वाग्रह एवं अस्वस्थ व्यवहारबाट व्यवस्थापनमा असर गरेको छ भन्ने प्रतिक्रिया प्राप्त भयो । १ जना शिक्षकको प्रतिक्रिया अर्थात ७%, विषयगत व्यक्तिको अभाव भन्ने पक्षमा १ जना शिक्षक अर्थात ७% र २ जना प्र.अ., २ जना वि.व्य.स. अध्यक्ष गरी जम्मा ४ जना अर्थात २९% आवश्यक व्यवस्थापन पक्षको महत्वपूर्ण स्थान रहन्छ भन्ने प्रतिक्रिया पाइयो । यस स्थितिलाई विश्लेषण गर्दा विद्यालयमा आर्थिक अभावका कारणबाट कक्षाकोठाको अभाव शिक्षकको अभाव, प्रयोगशालाको अभाव, विद्यार्थीको सृजनात्मक सीप विकास गर्ने अतिरिक्त क्रियाकलापको अभाव र भौतिक व्यवस्थापनको अभाव जस्ता शैक्षिक गुणस्तर विकासमा बाधाका अवस्था देखिन्छन् । यस्ता उपरोक्त समस्याहरूले विद्यालयको समग्र व्यवस्थापनमा प्रतिकूल असर पार्नगई लथालिङ्ग स्थिति सृजना हुन्छ र सँगै शैक्षिक नीतिको कुराले पनि केही हदसम्म व्यवस्थापनमा असर

पार्दछ । त्यसै विद्यालयको आर्थिक पक्षलाई मजबुत बनाई विद्यालय व्यवस्थापनमा प्र.अ.को भूमिकालाई प्रभावकारी बनाउनुपर्ने देखिन्छ ।

#### ४.७ प्रधानाध्यापकलाई आफ्नो भूमिका निर्वाह गर्दा आउने समस्याहरू

विद्यालयमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापनलाई उचित प्रवन्ध मिलाउँदा प्र.अ.ले गर्ने कार्यहरूमा के कस्ता अवरोधहरू आउँछन्? भनी प्र.अ., वि.व्य.स.अ., शिक्षक, र स्रोत व्यक्तिसँग प्रश्नावली तथा अभिलेख भर्दा र हेर्दा प्राप्त तथ्याङ्कलाई निम्नानुसार तालिकामा देखाइएको छ ।

#### तालिका नं. ७ प्रधानाध्यापकलाई आफ्नो भूमिका निर्वाह गर्दा आउने समस्याहरू

क्र. सं.	प्रतिक्रियाको वर्गीकरण (समस्या विवरण)	प्र.अ.		वि.व्य.स		स्रोत व्यक्ति		जम्मा प्रतिशत
		सं	प्र.	सं	प्र.	सं	प्र.	
१	भवन तथा आर्थिक कमि	२	२०	×	×	×	×	२०
२	शिक्षक दरवन्दी र समन्वयको कमि	×	×	×	×	×	×	×
३	अभिभावकको चेतनाको कमि			२	२०	१	१०	३०
४	राजनैतिक हस्तक्षेप बन्द हडताल	२	२०	१	१०	१	१०	४०
५	स्रोत साधनको कमि, शिक्षकको लापरवाही	×	×	×	×	×	×	×
६	सरोकारवालाहरूको सहयोगको कमि	×	×	×	×	×	×	×
७	निरीक्षण अनुगमनको कमि	×	×	१	१०	×	×	१०

स्रोत : स्थलगत अध्ययन प्रश्नावली (२०६६)

सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयहरूमा प्र.अ.ले विद्यालयलाई प्रभावकारी ढंगले सञ्चालन गर्ने दौरानमा विभिन्न समस्याहरू आएको देखिन्छ, जसको कारणले उपलब्ध

मानवीय संसाधनलाई अधिकतम सदुपयोग गर्दै विद्यालयलाई प्रगतिउन्मुख कार्यबाट सञ्चालन गर्न प्र.अ. २ जना, वि.व्य.स. अध्यक्ष ४ जना र स्रोतव्यक्ति २ जना गरी जम्मा १० जनालाई मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा देखिएका समस्याका बारेमा प्रश्न गर्दा प्रमुख रूपमा राजनैतिक प्रभावमा २ जना प्र.अ., १ जना वि.व्य.स. अध्यक्ष र १ जना स्रोत व्यक्ति गरी जम्मा ४ जना अर्थात् ४०% प्रतिक्रिया प्राप्त भयो । अभिभावकहरूको चेतनामा कमिको कारण उत्पन्न समस्यामा २ जना वि.व्य.स. अध्यक्ष, १ जना स्रोतव्यक्ति गरी जम्मा ३ जना ३०% समस्या रहेको पाइयो भने भवन तथा आर्थिक पक्षको कमिमा २ जना प्र.अ. अर्थात् २०% को सहमति प्राप्त भयो । निरीक्षण अनुगमनको कमिमा १ जना वि.व्य.स. अध्यक्ष अर्थात् १०% जस्ता समस्याहरू भएको जानकारी प्राप्त भयो । यी समस्याहरूलाई विश्लेषण गर्दा जहाँ मानव सम्बन्ध स्वास्थ्य वातावरणमा सुमधुर एवं पारदर्शी हुँदैन त्यहाँ कुनैपनि संस्था ठीक ढंगले सञ्चालन हुन सक्दैन भन्ने निष्कर्ष प्राप्त हुन्छ ।

#### ४.८ प्रधानाध्यापकलाई आफ्नो भूमिका निर्वाह गर्दा आउने समस्याहरूको समाधानको उपायहरू

यस अध्ययनमा विद्यालयको मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा प्र.अ.ले विभिन्न कार्य गर्दा आउने विभिन्न समस्याहरूलाई समाधान गर्न केके उपायहरू अपनाउन सकिन्छ, भनि प्र.अ., वि.व्य.स.अ., र स्रोत व्यक्तिलाई प्रश्नावली भराउँदा प्राप्त तथ्याङ्कलाई निम्न तालिकामा देखाइएको छ ।

तालिका नं. ८ प्रधानाध्यापकलाई आफ्नो भूमिका निर्वाह गर्दा आउने  
समस्याहरूको समाधानको उपायहरू

क्र. सं.	उपायहरू	प्र.अ.		वि.व्य.स		स्रोत व्यक्ति		जम्मा प्रतिशत
		सं	प्र.	सं	प्र.	सं	प्र.	
१	आवश्यक दरबन्दी र समन्वय	२	२०	×	×	×	×	२०
२	अभिभावकमा चेतनाको विकास	×	×	×	×	×	×	×

३	श्रोत र साधनको उपलब्धता	१	१०	२	२०	×	×	३०
४	सरोकारवालाहरूको भेलावैठक	×	×	×	×	×	×	×
५	राजनैतिक स्थिरता	१	१०	×	×	१	१०	२०
६	पारदर्शी एवं उदाहरणीय व्यक्तित्व	×	×	२	२०	१	१०	३०

स्रोत : स्थलगत अध्ययन प्रश्नावली (२०६६)

प्र.अ.को समस्या समाधानका बारेमा ४ जना प्र.अ., ४ जना वि.व्य.स. अध्यक्ष र २ जना श्रोतव्यक्ति गरी १० जनालाई प्रश्नावली भराउदा मिश्रित प्रतिक्रिया प्राप्त भयो जसलाई विश्लेषण गर्दा आवश्यक दरबन्दीको व्यवस्था हुनुपर्नेमा २ जना प्र.अ. २० प्रतिशत प्रतिक्रिया प्राप्त भयो । साधन स्रोतको उपलब्धता समस्या समाधान गर्न सकिन्छ भन्नेमा १ जना प्र.अ. २ जना वि.व्य.स. अध्यक्ष गरी ३ जना अर्थात ३०% प्रतिक्रिया प्राप्त भयो । राजनैतिक स्थिरताको उपायमा १ जना प्र.अ. र १ जना श्रोतव्यक्ति गरी २ जना अर्थात २० प्रतिशत प्रतिक्रिया प्राप्त भयो । पारदर्शी एवं उदाहरणीय व्यक्तित्वको उपायबाट समस्या समाधान गर्न सकिन्छ भन्नेमा २ जना वि.व्य.स. अध्यक्ष र १ जना श्रोतव्यक्ति गरी ३ जना अर्थात ३०% प्रतिक्रिया प्राप्त भयो । यस प्रतिक्रियालाई विश्लेषण गर्दा प्र.अ.को भूमिकालाई प्रभावकारी बनाउन राजनैतिक स्थिरता संगै आवश्यक दरबन्दीको अनुकूल अवस्था हुनु राम्रो देखिन्छ ।

विद्यालयलाई स्वस्थ एवं प्रभावकारी ढंगबाट सञ्चालन गर्दै विषयगत, कक्षागत र तहगत उद्देश्यहरू प्राप्त गर्नलाई आवश्यक भौतिक पूर्वाधार, आर्थिक स्रोत साधन, अभिभावकको चेतनास्तर वृद्धि संगै विद्यालयलाई अपनत्वको भावना तथा सहयोगको स्थिति, शैक्षिक सामग्रीहरूको उपयुक्त व्यवस्थापन गर्दै उपलब्ध मानवीय संसाधनको उचित समन्वयात्मक संगठन, नियन्त्रण र परिचालन गर्नुपर्ने हुन्छ । त्यसैले एउटा प्र.अ.ले विद्यालयलाई स्वतन्त्र एवं पारदर्शी ढंगबाट संचालन गर्न सर्वप्रथम प्र.अ. आफै योग्यता प्राप्त, योग्य, दक्ष, कुशल संगठन र राजनैतिक निरपेक्षता जस्ता गुणहरू हुनु आवश्यक पर्दछ । यहाँ उपरोक्त प्राप्त तथ्याङ्कबाट के देखिन्छ भने शहर भन्दा गाउँ क्षेत्रका विद्यालयहरूमा राजनैतिक हस्तक्षेपको प्रतिशत बढि देखिएको छ । वास्तवमा विद्यालयलाई

राजनैतिक दबदबाबाट अलग राखी आउँदो सन्ततिलाई सीपयुक्त व्यवहारिक र जीवनोपयोगी शिक्षा दिनु आवश्यक परेको छ ।

यस अध्ययनलाई मानव सम्बन्ध सिद्धान्त, मानव संसाधन धारणा र मानव उत्प्रेरणा सिद्धान्तबाट विश्लेषण गरेर हेर्दा व्यक्ति लक्षित उद्देश्य परिपूर्तिका लागि केही पुरस्कार प्रशंसा व्यक्तिगत तथा सामाजिक उपलब्धि हुन सकोस भन्ने चाहनाले कार्यप्रति प्रेरित हुन्छ । उसको कार्यक्षमतामा घटी वा बढी बनाउने कार्य ऊ भन्दा माथिका प्रशासक वा व्यवस्थापकको भूमिकामा निर्भर गर्दछ । व्यवस्थापकले उसका निश्चित व्यवहारमा स्थिरता र पारदर्शिता राख्नु पर्ने हुन्छ, यदि मातहतका कर्मचारीले कुनै आवश्यक सामग्रीको माग गर्दछन् भने त्यो व्यवस्थापकले पूरा गर्नुपर्ने दायित्व सम्भन्नु पर्ने हुन्छ । उनीहरूका मागलाई स्वीकार गर्दै कार्य पद्धतिलाई सरल, व्यवस्थित र प्रभावकारी बनाउन कर्मचारीसंग सधै राम्रो तथा घनिष्ट मानवीय सम्बन्ध कायम गर्नुपर्ने देखिन्छ । व्यवस्थापक (प्र.अ.) र कर्मचारी ( शिक्षक) को सम्बन्ध राम्रो भएमा संस्थाका अपेक्षित उद्देश्यहरू प्राप्तमा सहजता हुन्छ । यदि यसको प्रतिकूल सम्बन्ध भएमा व्यवस्थापनका कुरा असहज हुन सिंगो संस्थाको अस्तित्व जोखिममा पर्न जान्छ । त्यसैकारणले विद्यालयमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा प्र.अ. र शिक्षकहरू बिचको सम्बन्ध सधै राम्रो हुनुपर्ने र शिक्षकको भावना अनुरूप कार्य गर्न सक्षम, क्षमतावान, प्रभावी एवं प्रशासकीय सीप भएको व्यक्ति प्र.अ.मा छनौट हुनुपर्ने देखिन्छ । उल्लेखित कुराहरूको विपरीत प्र.अ. अधिकारको कटौती तथा प्र.अ. छनौटमा राजनैतिक पूर्वाग्रहका कारण योग्य, क्षमतावान, प्रभावी, नेतृत्व क्षमता, उच्च मनोबल, राम्रो मानव सम्बन्ध कायम गर्न नसक्ने तथा शिक्षकलाई सहपाठीको रूपमा स्वीकार गर्न नसक्ने व्यक्तिलाई प्र.अ. छनौट भए गरेमा विद्यालयमा शिक्षक व्यवस्थापनमा प्रभावकारिता आउन नसक्ने र शिक्षक व्यवस्थापनमा प्रभावकारिता नआए विद्यालयले राखेको उद्देश्य प्राप्त गर्न कठिनाई पर्ने कुरा अध्ययनमा देखिएको छ ।

## परिच्छेद : पाँच

### प्राप्ति, निष्कर्ष र सुभावहरू

“सामुदायिक विद्यालयमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको भूमिका” अध्ययन मुख्यतः मानवीय संसाधन व्यवस्थापनको आधार प्रधानाध्यापकको काम कारवाही र प्रधानाध्यापक र शिक्षक विचको सम्बन्ध बारेमा केन्द्रित रही विद्यालयसँग सम्बन्धित पक्षहरू प्रधानाध्यापक, विद्यालय, व्यवस्थापन समिति अध्यक्ष, शिक्षकहरू र स्रोतव्यक्तिहरूसँग भराइएको प्रश्नावली, स्थलगत अवलोकन र विभिन्न अभिलेखको अध्ययन पश्चात प्राप्त भएका तथ्याङ्कहरूलाई विश्लेषण गरि विद्यालयमा भए गरेका व्यवस्थापनका कुराहरू प्र.अ.का विभिन्न कार्यहरू र शिक्षक तथा सरोकारवाला पक्षहरू सँगको सम्बन्ध र समन्वयको अवस्थाका स्थितिहरू, समस्याहरू र निराकरणका उपायहरू तपसिल बमोजिम प्रस्तुत गर्ने काम गरिएको छ ।

#### ५.१ प्राप्ति

यस अध्ययनका मुख्य प्राप्तिहरू निम्न प्रकारका रहेका छन् ।

- 1\_ विद्यालयमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापन राम्रो नभएको ।
- 2\_ सरोकारवालाहरूसँगको समन्वय राम्रो नभएको ।
- 3\_ प्रधानाध्यापक र शिक्षक विचको सम्बन्ध कमजोर भएको ।
- 4\_ प्रधानाध्यापकका कार्यहरू शैक्षिक पक्ष तर्फ मात्र रहेको ।
- 5\_ राजनैतिक हस्तक्षेप, बन्द हडताल जस्ता कारणबाट शैक्षिक उपलब्धी न्यून देखिएको।
- 6\_ राजनैतिक हस्तक्षेप र सरोकारवालाको चेतनास्तर न्यून भएकोले प्र.अ.लाई विभिन्न समस्या आएका ।
- 7\_ व्यवस्थापनमा असर पार्ने आर्थिक भौतिक पक्षहरू कमजोर पाइयो ।
- 8\_ पुस्तकालय तथा वाचनालय नभएकाले शैक्षिक उपलब्धीमा ह्रास आएको ।
- 9\_ प्र.अ.को भूमिकामा देखिएका समस्या समाधानका उपायहरूमा आफै उदाहरण बन्नुपर्ने अवस्था देखिएको ।



- 10\_ जि.शि.का, वि.नि., स्रोतव्यक्तिबाट विद्यालयहरूमा नियमित अनुगमन, सुपरीवेक्षण हुन नसकेको ।
- 11\_ प्रधानाध्यापकले प्रशासन सञ्चालनका अतिरिक्त अध्यापन पनि गर्नुपरेकोले विद्यालयीय समस्या समाधानमा समय अभाव रहेको देखिन्छ ।
- 12\_ प्र.अ. र विद्यालयसँग सम्बन्धित पक्षहरू विच राम्रो सम्बन्ध भएका विद्यालयहरूको मानवीय व्यवस्थापन कार्य राम्रै भएको पाइयो ।
- 13\_ अधिकांश विद्यालयमा वार्षिक कार्ययोजना निर्माण गर्ने गरेको भएपनि उक्त विद्यालयहरूमा एकाई योजना तथा दैनिक पाठ योजना निर्माण नगरिकन अध्यापन गर्ने गरेको पाइयो ।
- 14\_ स्रोतव्यक्ति तथा विद्यालय निरीक्षक विद्यालयहरूमा कहिलेकाहिं जाने भएपनि अधिकांश विद्यालयहरूमा कक्षा अवलोकन नगरेको पाइयो, कक्षा अवलोकन गरेपनि पृष्ठपोषण नदिएको पाइयो ।
- 15\_ स्रोत व्यक्ति तथा वि.नि.बाट मानवीय संसाधन व्यवस्थापन तथा प्रशासनको पक्षमा सबै प्र.अ.हरू सिपालु नरहेको मत पाइयो, प्र.अ.हरूलाई थप व्यवस्थापकीय सीप सिकाउने तालिमको आयोजना गर्नुपर्ने देखिन्छ ।
- 16\_ विद्यालयहरूमा विषयगत शिक्षक शिक्षिकाहरूको अभाव रहेको, शिक्षक तथा विद्यार्थीको नियमितता नभएको, विद्यार्थी अनुशासन नभएको, शिक्षक विद्यार्थी अनुपात अत्याधिक बढि रहेको पाइन्छ ।

## ५.२ निष्कर्ष

यो अध्ययनले “सामुदायिक विद्यालयमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको भूमिका” का सम्बन्धमा मुख्यतया विद्यालयमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापनको अवस्था प्रधानाध्यापकको काम कारवाही तथा प्रधानाध्यापकको र शिक्षक विचको सम्बन्धले मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा खेलेको भूमिका लाई इङ्गित गरेको थियो । उल्लेखित जानकारीहरू प्राप्तिको क्रममा अध्ययन क्षेत्रमा निम्न लिखित पक्षहरू प्राप्त भएका थिए । विद्यालयमा मानवीय संसाधनको व्यवस्थापनमा मानवीय आधार हुँदा हुँदै व्यक्तिगत सरसल्लाहलाई प्रधानता दिनु, सरोकारवालाहरू विच समन्वयात्मक वातावरण

निर्माण गर्न पत्राचारलाई मात्र लिइएको प्र.अ. र शिक्षक विच सहयोगात्मक कार्यशैलीको अभाव, राजनैतिक हस्तक्षेप, बन्द हडताल जस्ता घटनाले भएको शैक्षिक क्षति, सामाजिक सचेतनाको अभावमा प्र.अ.लाई उसका कार्यमा बाधा उत्पन्न भएको, आर्थिक एवं भौतिक अवस्थाले व्यवस्थापनमा असर गरेको पुस्तकालय एवं वाचनालयको प्रवन्ध नभएको, प्र.अ.का समस्या समाधानमा प्र.अ. आफै कमजोर, माथिल्लो तहबाट निरीक्षण अनुगमनको अभाव, प्र.अ.लाई बढी लोड भएको आदि पक्षहरूलाई तलका अनुच्छेदमा विस्तार गरिएको छ ।

प्र.अ. तथा शिक्षक छनैटमा नीतिगत आधार हुँदाहुँदै पनि देशको अस्थिर राजनैतिक प्रभावका कारण नीति कार्यान्वयन हुन नसकी व्यक्तिवादी भावना देखिन्छ । एउटा संगठनमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापनलाई मानवीय, न्यायोचित व्यवहार हुनुपर्नेमा पत्राचारबाट औपचारिकता मात्र निर्वाह गरेको पाइयो । जवसम्म संगठन भित्र कार्यरत तमाम मानवशक्ति विच असहयोगको वातावरणलाई पारदर्शी, न्यायोचित, विवेकी सम्बन्धका आधारमा सञ्चालन हुनु जरुरी हुन्छ तर काम चलाउ गर्ने परम्परा पाइयो । विद्यालयको लक्ष्य भनेकै सिंगो विद्यालयको सिकाइ उपलब्धीलाई माथि उठाउने हो फेरि पनि यहाँ राजनैतिक प्रभावका कारण शिक्षण सिकाइमा बाधा पुगेको पाइयो । सामाजिक चेतनास्तर तल भएको अवस्थाबाट प्र.अ.लाई उसका कार्यमा सहयोगी वातावरण नभई प्रतिकूल वातावरण रहेको पाइयो । संस्थालाई बलियो बनाउन आवश्यक आर्थिक भौतिक पक्षको कमिले मानवीय संसाधन व्यवस्थापन र अन्य भौतिक अवस्थाबाट प्र.अ.का समस्याहरू धेरै भएका, विद्याललाई पवित्र शैक्षिक स्थल बनाउन प्र.अ. स्वयं उदाहरण बन्नुपर्ने आवश्यकता देखिएको, पुस्तकालय वाचनालयको व्यवस्था नगर्दा विद्यार्थी शैक्षिक प्रगतिमा बाधा देखिएको र संगठनलाई आवश्यक नियन्त्रणको पनि आवश्यकता हुँदा हुँदै माथिल्लो निकायबाट निरीक्षण अनुगमन भएकोले निम्मेवारी बोध नभएको पाइयो ।

### ५.३ सुझावहरू :

अध्ययन तथा अनुसन्धानका क्रममा प्राप्त मुख्य प्राप्तिहरूको आधारमा विद्यालयको शैक्षिक सुधारका निमित्त मानवीय संसाधन साधनमा प्रधानाध्यापकको व्यवस्थापकीय पक्षको

सुधारको लागि विभिन्न निकाय, पक्षहरू र स्वयं प्रधानाध्यापकले गर्नुपर्ने कार्यहरू तथा अपनाउनु पर्ने उपायहरू निम्नानुसार अवलम्बन गर्नुपर्ने देखिन्छ ।

- 1\_ विद्यालय मानवीय संसाधन मुख्य गरि शिक्षक व्यवस्थापनको अवस्थामा सुधार गर्न व्यक्तिगत सरसल्लाहको अन्त्य गरि पारदर्शी एवं नियमसंगत व्यवस्था हुनुपर्ने देखिन्छ ।
- 2\_ विद्यालयसँग सरोकारवाला पक्षहरू सँग सुमधुर सम्बन्ध बनाउनु पर्ने ।
- 3\_ माध्यमिक विद्यालयमा प्रधानाध्यापकको छुट्टै व्यवस्था गर्नुपर्ने ।
- 4\_ विद्यालयलाई राजनैतिक प्रभावबाट मुक्त राखी स्वतन्त्र र स्वात्त शैक्षिक संस्था बनाउनुपर्ने ।
- 5\_ शैक्षिक संस्थालाई सबैक्षेत्रबाट सहयोगात्मक वातावरण बनाउन समाजको चेतनास्तर उठाउने कार्यहरू विद्यालयले गर्नुपर्ने ।
- 6\_ विद्यालयलाई सबल एवं परिणाममुखी बनाउन आर्थिक एवं भौतिक पक्षलाई मजबुत बनाउनुपर्ने ।
- 7\_ विद्यार्थीहरूको शैक्षिक स्तर वृद्धि गर्न पुस्तकालय तथा वाचनालयको व्यवस्था गर्नुपर्ने ।
- 8\_ विद्यालयको प्र.अ. समाजमा उदाहरणीय हुनुपर्ने ।
- 9\_ आएका समस्याहरूलाई समाधानका लागि सहयोग लिनुपर्ने ।
- 10\_ विद्यालयलाई माथिल्लो निकायबाट नियमित रूपमा निरीक्षण, अनुगमन गरि पृष्ठपोषण दिनुपर्ने देखिन्छ ।
- 11\_ विद्यालयका योजना निर्माण गर्दा विद्यार्थी, शिक्षक, वि.व्य.स., पि.टि.ए., लगायत सरोकारवालाहरूलाई संलग्न गराउने ।
- 12\_ शिक्षक, शिक्षिका विच आपसी अनुभवहरूको आदान प्रदान गर्ने वातावरण तयार गर्ने ।
- 13\_ शिक्षक कर्मचारीलाई निर्दिष्ट कार्यमा सफल बनाउन प्र.अ.ले सबल, सक्षम नेतृत्व प्रदान गर्ने ।
- 14\_ प्र.अ.ले विद्यालयका कार्यमा शिक्षक, विद्यार्थी, अभिभावक समुदाय तथा अन्य संघ संस्थालाई सहभागी गराउन कुशल नेतृत्व प्रदान गर्ने ।
- 15\_ विद्यालय व्यवस्थापन, शिक्षक विकास, मुल्याङ्कन, योजना निर्माण र सुपरिवेक्षणमा

प्र.अ.को क्षमता अभिवृद्धि गरिनुपर्ने ।

16\_ विद्यार्थीको मूल्याङ्कनको लागि लिखित परीक्षाका साथै अन्य साधनको पनि प्रयोग गरिनुपर्ने ।

17\_ विद्यार्थीहरूमा सृजनशीलताको विकाश गर्न अतिरिक्त क्रियाकलापको व्यवस्था गरि विद्यार्थी सक्रियतामा ध्यान दिनुपर्ने ।

## सन्दर्भ सामग्रीहरू

- अधिकारी ध्रुव (२०५९), *संगठनात्मक व्यवहार र मानव साधन व्यवस्थापन*, रामशाहपथ, पैरवी प्रकाशन, काठमाण्डौ : ।
- काफ्ले बासुदेव र अन्य (२०५९), *शैक्षिक प्रकाशन र सुपरीवेक्षण*, भोटाहिटी, विद्यार्थी पुस्तक भण्डार, काठमाण्डौ : ।
- काफ्ले बासुदेव, पौडेल गिरीराज (२०६४), *शैक्षिक व्यवस्थापन र संगठनात्मक व्यवहार*, कीर्तिपुर, जुपिटर पब्लिसर्स एण्ड डिस्ट्रिब्यूटर प्रा.लि., काठमाण्डौ : ।
- कोइराला विद्यानाथ र श्रेष्ठ चन्द्रबहादुर (२०६४), *शैक्षिक व्यवस्थापन तथा संगठनात्मक व्यवहार*, कीर्तिपुर, विद्यार्थी पुस्तक भण्डार, काठमाण्डौ : ।
- कोइराला पार्वतीदेवी (२०६३), *तनहुँ जिल्लाको सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयमा शिक्षण सुधारका लागि प्र.अ.को व्यवस्थापकीय भूमिका*, ताहाचल, महेन्द्ररत्न क्याम्पस, काठमाण्डौ : ।
- खनाल पेसल (२०६५), *शिक्षा अनुसन्धान पद्धति*, कीर्तिपुर, सनलाइट पब्लिकेसन, काठमाण्डौ : ।
- गौतम टिकाराम (२०६०), *सामाजिक संस्था र प्रक्रियाको विश्लेषण*, भोटाहिटी, विद्यार्थी पुस्तक भण्डार, काठमाण्डौ : ।
- ढकाल माधव प्रसाद (२०५४), *शैक्षिक सुपरीवेक्षण*, भोटाहिटी, रत्न पुस्तक भण्डार, काठमाण्डौ : ।
- ढकाल सुदर्शन (२०६१), *माध्यमिक विद्यालयको शिक्षण सिकाई सुधारमा प्र.अ.को भूमिका एक अध्ययन*, ताहाचल, महेन्द्ररत्न क्याम्पस, काठमाण्डौ : ।
- थापा विजयकुमार, श्रेष्ठ चन्द्रबहादुर, सिग्देल शैलेन्द्र प्रसाद (२०६२), *व्यवस्थापन सूचना प्रणाली र मानव संसाधन व्यवस्थापन*, भोटाहिटी, विद्यार्थी पुस्तक भण्डार, काठमाण्डौ : ।
- बस्नेत अशोक (२०६४), *मोरङ जिल्लाको इन्द्रपुर श्रोतकेन्द्रका सार्वजनिक माध्यमिक विद्यालयको व्यवस्थापनमा प्रधानाध्यापकको भूमिका*, इन्द्रपुर, सुकुना बहुमुखी क्याम्पस, मोरङ : ।

बुढाप्रिथि रविन्द्र कुमार (२०६४), काठमाण्डौ जिल्ला महानगरपालिका तथा ग्रामिण क्षेत्रका सामुदायिक प्राथमिक विद्यालयको शैक्षिक व्यवस्थापनमा प्र.अ.को भूमिका र त्यसको प्रभावकारिता एक अध्ययन, ताहाचल, महेन्द्ररत्न क्याम्पस, काठमाण्डौ : ।

भट्टराई ईश्वरीप्रसाद (२०६१), विद्यालय सुधारका लागि प्र.अ., शिक्षक तथा समाजसेवीहरुको भूमिका एक अध्ययन, भोटाहिटी, रत्न पुस्तक भण्डार, काठमाण्डौ : ।

पोखेल कृष्ण (२०६२), नेपालको शासन र प्रशासन, भोटाहिटी, एम.के. पब्लिसर्स डिस्ट्रीब्यूटर्स, काठमाण्डौ : ।

शिक्षक मर्यादा (२०६६), नेपाल शिक्षक यूनियन भाषा, कुलेश्वर, भोटाहिटी प्रिन्टिङ्ग प्रेस, काठमाण्डौ : ।

## अनुसूची : १

“सामुदायिक विद्यालयमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा

प्रधानाध्यापकको भूमिका ”

प्रधानाध्यापकको लागि प्रश्नावली

नाम : .....

अनुभव वर्ष : .....

विद्यालयको नाम : .....

शैक्षिक योग्यता : .....

तह : .....

- 1\_ तपाईंले शिक्षक व्यवस्थापन कसरी गर्नुभएको छ ?  
क) जेष्ठताको क्रममा      ख) ठीक मान्छे ठीक कामको आधार  
ग) पर्याप्त तलब दिएर      घ) व्यक्तिगत सरसल्लाह
- 2\_ विद्यालयसँग सरोकारवालाहरूसँग कसरी समन्वय गर्दै आउनुभएको छ ?  
क) पत्राचार भेलाहरु      ख) अन्तर्क्रिया  
ग) सम्मान      घ) पारदर्शी व्यवहार
- 3\_ शिक्षकलाई सक्रिय रूपमा टिकाईराख्न तपाईं के गर्नुहुन्छ ?  
क) नियन्त्रण      ख) सहयोग  
ग) स्वतन्त्रता      घ) पुरस्कार
- 4\_ तपाईंले सरोकारवालाहरुलाई कसरी समन्वय गर्दै आउनुभएको छ ?  
क) पत्राचार      ख) पारदर्शी व्यवहार  
ग) भेटघाट      घ) सम्वाद
- 5\_ तपाईंको विचारमा व्यवस्थापनलाई बढि असर पार्ने कुन पक्ष होला ?  
क) भौतिक      ख) आर्थिक  
ग) प्रशासन      घ) मानवीय
- 6\_ शिक्षक शिक्षिकाको शिक्षण सीपको अवस्था कस्तो छ ?  
क) उत्तम      ख) राम्रो  
ग) ठीकै      घ) सामान्य

7\_ तपाईको प्रशासनिक कार्य संचालन तथा सुधारकोलागि समुदायको सहभागिता कस्तो छ ?

- क) अत्यधिक छ                      ख) केहि छ  
ग) सामान्य छ                        घ) प्रतिकूल छ

8\_ तपाइले गर्ने कार्यहरु के के मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा पर्दछन् ?

.....  
.....

9\_ तपाईको विचारमा शैक्षिक उपलब्धी प्रभाव पार्ने पक्षहरु के के हुन् ?

.....  
.....

10\_ आफ्नो भूमिका निर्वाह गर्दा तपाइले महसुस गरेका समस्याहरु के के हुन् ?

.....  
.....

11\_ तपाईका कार्यक्षेत्रका समस्याहरु हटाउन के के गर्नुपर्ला ?

.....  
.....

12\_ तपाईको विचारमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा असर पार्ने पक्षहरु के के हुन सक्दछन् ?

.....  
.....



अनुसूची : २

“सामुदायिक विद्यालयमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा

प्रधानाध्यापकको भूमिका ”

शिक्षकको लागि प्रश्नावली

नाम : ..... अनुभव वर्ष : .....  
विद्यालयको नाम : ..... शैक्षिक योग्यता : .....  
तह : .....

- 1\_ तपाईं शिक्षक व्यवस्थापनमा कुन कुरालाई आधार मान्नुहुन्छ ?  
क) जेष्ठता र योग्यताको आधार    ख) तलब सुविधा र शान्तिपूर्ण वातावरण  
ग) पारदर्शी व्यवहार    घ) शिक्षक होस्टलको व्यवस्था
- 2\_ तपाइको विचारमा प्र.अ. र शिक्षक विच कस्तो सम्बन्ध हुनुपर्छ ?  
क) पेशागत मित्र एवं सहयोगी    ख) व्यवस्थापक एवं शैक्षिक नेता  
ग) सुपरिवेक्षक    घ) कार्यान्वयन, अनुगमन र मूल्याङ्कनकर्ता
- 3\_ तपाईं प्र.अ.लाई कस्तो भूमिकामा हेर्नुहुन्छ ?  
क) सहयोगी    ख) प्रशासक  
ग) सुपरीवेक्षक    घ) नेता
- 4\_ शिक्षक व्यवस्थापनमा प्र.अ.को कौशलता कस्तो छ ?  
क) उत्तम    ख) राम्रो  
ग) ठिकै    घ) सामान्य
- 5\_ प्र.अ. र शिक्षक विच कस्तो सम्बन्ध छ ?  
क) राम्रो    ख) मध्यम  
ग) सामान्य    घ) निम्न
- 6\_ मानवीय संसाधन व्यवस्थापनले सिकाई उपलब्धीमा सहयोग गर्छ ?  
क) धेरै गर्छ    ख) केहि गर्छ  
ग) सामान्य गर्छ    घ) केहि गर्दैन

7\_ तपाईको विद्यालयको मानवीय संसाधन व्यवस्थापनलाई कस्तो ठान्नुहुन्छ ?

- क) उत्तम                      ख) राम्रो  
ग) ठीकै                      घ) सामान्य

8\_ प्र.अ.को भूमिकाले तपाईको कार्यक्षेत्रमा कस्तो प्रभाव पारेको छ ?

- क) राम्रो                      ख) ठीकै  
ग) सामान्य                  घ) नराम्रो

9\_ तपाईको विचारमा कुन कुन कार्यले शैक्षिक उपलब्धीलाई वृद्धि गर्न मद्दत पुऱ्याउँछ ?

.....  
.....  
.....

10\_ मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा के के कुराले असर गर्दछ ?

.....  
.....  
.....

11\_ प्र.अ. शिक्षक विचको सम्बन्ध राम्रो बनाउन तपाइले के के गर्नुभएको छ ?

.....  
.....  
.....

अनुसूची : ३

“सामुदायिक विद्यालयमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा  
प्रधानाध्यापकको भूमिका”

विद्यालय व्यवस्थापन समिति अध्यक्षको लागि प्रश्नावली

नाम : ..... अनुभव वर्ष : .....  
विद्यालयको नाम : ..... शैक्षिक योग्यता : .....  
तह : .....

- 1\_ तपाईं शिक्षक व्यवस्थापन कसरी गर्नुहुन्छ ?  
क) व्यक्तिगत सरसल्लाह      ख) जेष्ठता र शैक्षिक योग्यता  
ग) विषयगत दरवन्दी      घ) ठीक मान्छे ठीक कामको आधार
- 2\_ सरोकारवाला सँग समन्वय गर्दा के के तरिका अपनाउनुभएको छ ?  
क) भेटघाट      ख) आमाबाबु भेला  
ग) विभिन्न कार्यक्रम      घ) कार्य विभाजन
- 3\_ तपाईं प्र.अ. र शिक्षकको सम्बन्ध कस्तो हुनुपर्छ भन्नुहुन्छ ?  
क) शैक्षिक नेता एवं व्यवस्थापक      ख) सुपरिवेक्षक  
ग) कार्यान्वयन, अनुगमन र मूल्याङ्कनकर्ता      घ) मित्र एवं सहयोगी
- 4\_ मानवीय संसाधन व्यवस्थापन सँग सम्बन्धित वर्षमा कतिपटक बैठक बस्नुहुन्छ ?  
क) १० पटक      ख) ५ पटक  
ग) २ पटक      घ) १ पटक
- 5\_ शैक्षिक गुणस्तर वृद्धि गर्न वि.व्य.स.को भूमिका हुन्छ ?  
क) धेरै हुन्छ      ख) केहि हुन्छ  
ग) हुँदैन      घ) थाहा छैन
- 6\_ तपाईं मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा प्र.अ.लाई कसरी हेर्नुहुन्छ ?  
क) मुख्य      ख) सहायक  
ग) केहि      घ) गौण

7\_ तपाईं मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा कुन पक्षलाई बढी महत्व दिनुहुन्छ ?

क) आर्थिक

ख) भौतिक

ग) मानवीय संसाधन

घ) नीति नियम

8\_ तपाईंको विचारमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा प्र.अ.का कार्य के के हुनसक्दछन् ?

.....  
.....

9\_ तपाईंको विचारमा शैक्षिक उपलब्धीलाई कुन कुन पक्षले प्रभाव पार्दछन् ?

.....  
.....

10\_ तपाईंले महशुस गर्नुभएका प्रधानाध्यापकको कार्यक्षेत्रका समस्या के के हुन् ?

.....  
.....

11\_ तपाईंको विचारमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापन सम्बन्धी प्र.अ.का समस्या समाधानका उपायहरु के के हुन सक्दछन् ?

.....  
.....

12\_ तपाईं विद्यालयको समग्र विकासमा प्र.अ.लाई उपयुक्त ठान्नुहुन्छ ?

.....  
.....

अनुसूची : ४

“सामुदायिक विद्यालयमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा

प्रधानाध्यापकको भूमिका”

स्रोतव्यक्तिको लागि प्रश्नावली

नाम : .....

अनुभव वर्ष : .....

स्रोतकेन्द्रको नाम : .....

शैक्षिक योग्यता : .....

ठेगाना : .....

1\_ तपाईं शिक्षक व्यवस्थापन के आधारमा गर्नुहुन्छ ?

क) पारदर्शी व्यवहार

ख) योग्यता र जेष्ठताको आधार

ग) विषयगत दरवन्दी

घ) ठीक मान्छे ठीक कामको आधार

2\_ तपाईं प्र.अ. र शिक्षक विच कस्तो सम्बन्ध मान्नुहुन्छ ?

क) सहभागी मित्र एवं पथप्रदर्शक

ख) शैक्षिक नेता

ग) सुपरिवेक्षक

घ) समग्र मुल्याङ्कनकर्ता

3\_ तपाईं एउटा विद्यालयमा एक शैक्षिक वर्षमा कति पटक सम्म अवलोकन गर्न जानुहुन्छ ?

क) ४ पटक

ख) ३ पटक

ग) २ पटक

घ) १ पटक

4\_ तपाईं विद्यालय व्यवस्थापनमा प्र.अ.ले निर्वाह गर्नुभएको भूमिका प्रति कतिको सन्तुष्ट हुनुहुन्छ ?

क) राम्रो

ख) ठीकै

ग) सामान्य

घ) निम्न

5\_ मानवीय संसाधन व्यवस्थापनको लागि प्र.अ.हरुमा हुनुपर्ने सीपको कस्तो अवस्था छ ?

क) राम्रो

ख) ठीकै

ग) सामान्य

घ) निम्न

6\_ तपाईं अवलोकनमा विद्यालय पुग्दा आफूलाई कसरी प्रस्तुत गर्नुहुन्छ ?

क) सहजकर्ता                      ख) सुपरीवेक्षक

ग) निरीक्षक                      घ) निरीह

7\_ मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा प्र.अ.का कार्यहरु के के हुनसक्छन् ?

.....  
.....

8\_ तपाईंको विचारमा शैक्षिक उपलब्धी उठाउन के के गर्न सकिन्छ ?

.....  
.....

9\_ तपाईंको सुपरीवेक्षणमा प्र.अ.का मानवीय संसाधन व्यवस्थापन सम्बन्धी कस्ता कस्ता समस्याहरु देख्नुभएको छ ?

.....  
.....

10\_ तपाईंको विचारमा मानवीय संसाधन व्यवस्थापनमा के के कुराहरु असर पार्दछ ?

.....  
.....

11\_ तपाईंको विचारमा प्र.अ.का मानवीय संसाधन व्यवस्थापन सम्बन्धी समस्या समाधान गर्ने उपायहरु के के हुन् ?

.....  
.....

## अनुसूचि : ५

### प्र.अ. र शिक्षकको अवस्था

क्र. सं.	विद्यालयको नाम	मा.वि. शिक्षक सम्बन्धी विवरण				प्र.अ. सम्बन्धी विवरण			
		महिला	पुरुष	जम्मा	स्थायी/अस्थायी	सेवा अवधि	स्थायी/अस्थायी	योग्यता	तालिम
१	श्री विरेन्द्र उ.मा.वि. चन्द्रगढी	२	७	९	८/१	६ महिना	स्थायी	M.A, B.Ed.	प्राप्त
२	श्री भद्रपुर मा.वि. भद्रपुर	२	५	७	७/०	१ वर्ष	स्थायी	B.Ed.	प्राप्त
३	श्री हिमाली उ.मा.वि. पृथ्वीनगर	१	६	७	३/४	१२ वर्ष	स्थायी	B.Ed.	प्राप्त
४	श्री लक्ष्मी उ.मा.वि. बनियानी		५	५	१/४	७ वर्ष	स्थायी	M.A., B.Ed.	प्राप्त

### शिक्षक विद्यार्थी अनुपातको अवस्था

क्र. सं.	विद्यालयको नाम, ठेगाना	मा.वि. शिक्षक संख्या	मा.वि. विद्यार्थी संख्या			अनुपात
			कक्षा ९	कक्षा १०	जम्मा	
१	श्री विरेन्द्र उ.मा.वि., चन्द्रगढी	९	१४२	१५२	२९४	१:३३
२	श्री भद्रपुर मा.वि., भद्रपुर	७	१४५	९५	२४०	१:३४
३	श्री हिमाली उ.मा.वि., पृथ्वीनगर	७	१००	१००	२००	१:२९
४	श्री लक्ष्मी उ.मा.वि., बनियानी	५	९०	९१	१०१	१:३६

### नमूना छनौटका विद्यालय र प्र.अ.

क्र. सं.	नाम, थर	विद्यालय	स्थायी/अस्थायी	अनुभव वर्ष
१.	श्री सागर कुमार रिजाल	श्री हिमाली उ.मा.वि., पृथ्वीनगर-८	स्थायी	१२
२.	श्री कृष्ण शर्मा	श्री भद्रपुर उ.मा.वि., भद्रपुर	स्थायी	२
३.	श्री डिल्ली राज नेपाल	श्री लक्ष्मी उ.मा.वि., बनियानी	स्थायी	७
४	श्री टंक पाण्डे	श्री विरेन्द्र उ.मा.वि., चन्द्रगढी	स्थायी	२