

विद्यालय सञ्चालनमा अनुमति प्राप्त सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकका जीवन्त अनुभवहरू

दावा शेर्पा

त्रि.वि., शिक्षाशास्त्र केन्द्रीय विभाग, कीर्तिपुर

dawa084@gmail.com

लेखसार

प्रस्तुत आलेखमा कुनै पनि विद्यालयको निश्चित तह सञ्चालन गर्नका लागि आवश्यक पूर्वाधार र दरबन्दीको व्यवस्था सरकारको दायित्व नहुने गरी सम्बन्धित निकायबाट माथिल्लो तहको कक्षा सञ्चालन गर्न अनुमति पाएका विद्यालयहरूका प्रधानाध्यापकको जीवन्त भोगाइलाई उजागर गर्ने उद्देश्य राखिएको छ । यस अध्ययनमा सोलुखुम्बु जिल्लाका अनुमति प्राप्त सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका ५ जना स्थानीय राहत र तल्लो तहमा रहेका तर माध्यमिक तहका उमेदवार हुन चाहने योग्यताभन्दा उच्च योग्यता भएका प्रस्तावित माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकले विद्यालयको नेतृत्व गर्दा भोगेका जीवन्त अनुभवलाई हर्म्युनिटिक्स फेनोमेनोलोजी अनुसन्धान ढाँचामा आधारित भएर प्रत्यक्ष अन्तर्वाताका आधारमा तथ्य र सूचनाहरू सङ्कलन गरी अध्ययन गरिएको छ । अध्ययनका आधारमा प्रधानाध्यापक बहुआयमिक भूमिकामा रहेका कारण विद्यालयको शैक्षिक गुणस्तर र विकासका लागि उल्लेख्य योगदान गर्न समस्या सृजना भएकामा शिक्षक दरबन्दी निश्चित मापदण्डका आधारमा नभई सम्बन्धित कार्यालय र विद्यालयबिचको सम्बन्ध, प्रभाव वा दबावका आधारमा प्रदान हुने गरेको, विद्यालयको आवश्यकता अनुकूल योग्य दक्ष शिक्षकभन्दा माथिल्लो निकाय र राजनैतिक हस्तक्षेपका आधारमा औपचारिकता पूरा गरेका व्यक्तिलाई नियुक्त गर्न पर्ने बाध्यता रहेको पाइयो । यसका साथै प्रधानाध्यापकले विद्यालयको काममा विभिन्न कार्यालयमा सहभागी हुनु पर्दा हुने खर्च, चन्दा र सहयोगका कारण आर्थिक रूपमा समेत बोझिलो हुने गरेको देखियो तर प्रधानाध्यापकका लागि सामाजिक र मानवीय सम्बन्धको विकास गरी सामाजिक सम्बन्ध र नेतृत्व विकास गर्नका लागि प्रशस्त अवसर रहेको पाइयो ।

शब्दकुञ्जी : प्रधानाध्यापक, प्रशासनिक कार्यबोझ, व्यवस्थापकीय र सामाजिक कार्यबोझ, शिक्षक व्यवस्थापन, सामुदायिक विद्यालय ।

विद्यालय सञ्चालनमा अनुमति प्राप्त सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकका जीवन्त अनुभवहरू

पृष्ठभूमि

नेपाल सरकारले आवश्यक शिक्षक दरबन्दी र भौतिक पूर्वाधारको व्यवस्था नगरी विद्यालय सञ्चालन गर्नका लागि स्वीकृतिमात्र दिएका सामुदायिक विद्यालयहरू अनुमति प्राप्त वा प्रस्तावित विद्यालय हुन् । यस किसिमका विद्यालयमा शिक्षक दरबन्दीको व्यवस्था नभएका कारण प्रधानाध्यापकलाई विद्यालयमा शिक्षक व्यवस्थापन सबैभन्दा ठूलो चुनौती बन्छ । शिक्षण सिकाइ प्रक्रियाको महत्त्वपूर्ण तह भनेको विद्यालय हो । विद्यालय तहलाई सुधार गर्न सकेको खण्डमा शैक्षिक लगानी निष्प्रभावी हुँदैन । अधिकांश सामुदायिक विद्यालयमा आवश्यक मात्रमा शिक्षक दरबन्दीको व्यवस्था नभएका कारण प्रधानाध्यापकले विद्यालयको शैक्षिक र प्रशासनिक दुवै जिम्मेवारी लिनपर्ने हुन्छ । विद्यालय सुधार गर्नका लागि प्रधानाध्यापक, शिक्षक, विद्यार्थी, अभिभावकजस्ता पक्षहरू जिम्मेवार हुने भए तापनि यसका लागि शैक्षणिक नेताको रूपमा प्रधानाध्यापकको भूमिका सबैभन्दा महत्त्वपूर्ण हुन्छ (Stronge, Ward, Tucker & Hindman, 2007)। विद्यालयमा प्रधानाध्यापकको ब्यवहार र कार्यशैलीमा विद्यालयको र विद्यार्थीको भाग्य र भविष्य निर्भर रहने गर्दछ । विद्यालयको विकासका लागि विद्यालयमा उपलब्ध स्रोतसाधनको प्रभावकारी प्रयोग र परिचालन आवश्यक हुन्छ । यसका लागि कुशल नेतृत्वको आवश्यकता पर्दछ । विद्यालय एक प्रणाली हो । विद्यालयमा लगानी, प्रक्रिया र उत्पादनको राम्रोसँग परिचालन गर्नुपर्ने भएकाले शिक्षाको गुणस्तर उकास्न प्रधानाध्यापकको भूमिका रहन्छ (Purkey & Smith, 1983) । शिक्षा नियमावली, २०५९ अनुसार प्रधानाध्यापकले नै विद्यालय व्यवस्थापन समितिमा सदस्य सचिव हुने, विद्यालय सञ्चालन रेखदेख र व्यवस्थापन गर्ने र विद्यालयको लागि चाहिने आर्थिक स्रोत जुटाउने कार्यमा पनि सक्रियता जनाएको हुन्छ ।

सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकको सकारात्मक भोगाइलाई निरन्तरता दिन चाहिने वातावरण कसरी सृजना गर्नुपर्दछ । विद्यालय सञ्चालनका लागि प्रधानाध्यापकका प्रशासनिक र शैक्षिक दुवै भूमिकामा रहँदा देखिने सहजता र जटिलताहरू, विद्यालयमा पूर्वाधार विकासका लागि योजनाहरू विद्यालयमा ल्याउन र योजना कार्यन्वयन गर्दाका सहजता र असहजताहरू, शिक्षक नियुक्ति गर्दाका भोगाइहरू, विभिन्न सङ्गठित तथा असङ्गठित संघसस्थाका चन्दा र आर्थिक सहयोग गर्दाका आर्थिक भारसम्बन्धी अनुभवहरू उजागर गर्दछ । साथै यस लेखमा प्रधानाध्यापकका समस्याहरू समधानका लागि सामना गरेका भोगाइहरू समेत उजागर गर्ने भएकाले यो लेख सम्पूर्ण सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापक र नीतिनिर्माताका लागि समेत लाभदायी हुनेछ ।

विद्यालय सञ्चालनमा अनुमति प्राप्त सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकका जीवन्त अनुभवहरू

विद्यालय शिक्षाको महत्त्वपूर्ण बागडोर समालेर बसेका प्रधानाध्यापकको विद्यालय सञ्चालनमा केकस्ता सहजता र कठिनाइहरू रहेका हुन्छन्, उनीहरूले आफ्नो जिम्मेवारीलाई कसरी लिने गरेका छन्, केकस्तो परिस्थिति र वातावरण सृजना भएमा प्रधानाध्यापकलाई कार्य सञ्चालनमा प्रेरणा र हौसला मिल्दछ र केकस्ता परिस्थितिले आफ्नो जिम्मेवारीप्रति नकारात्मकता सिर्जना गर्छ भन्ने समस्यामा केन्द्रित भई यो अध्ययन गरिएको छ ।

अध्ययनका उद्देश्य

यस अध्ययनको उद्देश्य अनुमति प्राप्त सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकको विद्यालय नेतृत्व सम्बन्धमा अनुभूत गरेका जीवन्त भोगाइहरू उजागर गर्नु रहेको छ ।

अध्ययन विधि

प्रस्तुत आलेखमा सोलुखुम्बु जिल्लाका अनुमति प्राप्त (बोलचालमा प्रयोग गरिएको शब्द प्रस्तावित) सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका ५ जना स्थानीय प्रधानाध्यापकलाई सहभागीका रूपमा लिइएको छ । यस अध्ययनमा न्यूनतम चार वर्ष प्रधानाध्यापक भई विद्यालयको नेतृत्व गरेका राहत दरबन्दीमा र तल्लो तहमा रहेका तर उच्च योग्यता भएका प्रस्तावित माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्व समालेका व्यक्ति नै यहाँ सहभागी बनेका छन् । उनीहरूले विद्यालयमा प्रधानाध्यापकको जिम्मेवारी लिएसँगै विद्यालय सञ्चालन सम्बन्धमा भोगेका जीवन्त अनुभव (Diekelmann, 2001) हमयुनिटिक्स फेनोमेनोलोजी (Manen, 1997) अनुसन्धान ढाँचामा आधारित भएर प्रत्यक्ष अन्तर्वार्ताका आधारमा लिइएका तथ्य र सूचनाहरू सङ्कलन गरी त्यसका आधारमा यो अध्ययन गरिएको छ । यस अध्ययनमा सहभागीलाई अध्ययनका बारेमा विस्तृत जानकारी गराई पूर्वस्वीकृति लिई अन्तर्वार्ता लिइएको छ । संलग्न सहभागीलाई क ख ग घ ङ भनी सङ्केत गरिएको छ । अन्तर्वार्ताका रेकर्डिङलाई सुरक्षित रूपमा कम्प्युटरमा स्थानान्तरण गरिएको छ । सहभागीको सूचना गोप्य रहने र सूचनाका कारण सहभागीलाई कुनै किसिमका समस्या सृजना नगर्ने विषयमा विश्वस्त पारिएको छ । त्यस्तै कुनै कारणवश अध्ययनमा सामेल हुन नसक्ने अवस्था सृजना भएमा त्यस्ता सहभागीलाई बाहिरिन सक्ने अवस्थाका बारेमा पूर्व जानकारी गराइएको थियो । सहभागीहरूको आफ्ना अनुभूतिहरू स्पष्ट रूपमा प्रवाह गर्न सक्ने परिवेश तयार गर्न

विद्यालय सञ्चालनमा अनुमति प्राप्त सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकका जीवन्त अनुभवहरू

सहभागीहरूसँग अनौपचारिक भेटघाट, सँगै हिंड्ने, डुल्ने, चियानास्ता खाने, गतिविधि सञ्चालन गरी सम्बन्ध सुमधुर बनाइएको थियो । अनुमतिप्राप्त सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूसँग खुल्ला अन्तरवार्ता, उनीहरूको व्यक्तिगत डायरी टिपोट र फोटो सङ्कलन आदिका आधारमा आएका सूचनाहरूलाई ट्रान्सक्राइव गरी कोडिड (Saldana, 2021) गरिएको छ । उक्त कोडलाई उद्देश्यसँग सम्बन्धित गरेर थेमको निर्माण गरिएको छ (Roberts & Sarangi, 2005) । आएको नतिजालाई एकीकृत गरी अनुसन्धानको उद्देश्यसँग तुलना, भिन्नता र सम्बन्ध कायम गरेर विश्लेषण गरिएको छ ।

सम्बन्धित अध्ययनको समीक्षा

यस अध्ययन कार्यलाई सम्पन्न गर्नका लागि प्रधानाध्यापकसम्बन्धी नीतिगत व्यवस्था, प्रधानाध्यापकका जिम्मेवारीहरू, प्रधानाध्यापकको नेतृत्व विकाससम्बन्धी प्रयासहरू, विद्यालयको शैक्षिक गुणस्तर र नेतृत्व शीर्षकमा विभिन्न लेख तथा पुस्तकहरूको समीक्षा तल प्रस्तुत गरिएको छ ।

प्रधानाध्यापक सम्बन्धी नीतिगत व्यवस्था

प्रधानाध्यापक नियुक्ति सम्बन्धमा शिक्षा नियमावली, २०५९ नियम ९३ (द) मा वरिष्ठतम र योग्यतम शिक्षकलाई शिक्षा समन्वय समितिले ५ वर्ष अवधिका लागि करारमा नियुक्ति गर्ने व्यवस्था गरेको छ । यसका लागि आधारभूत (साविक प्राथमिक तहका प्रमाणपत्र तह र निम्नमाध्यमिक तहका लागि स्नातक तह) र माध्यमिक तहका लागि शिक्षाशास्त्र सङ्कायमा स्नातकोत्तर तह उत्तीर्ण व्यक्ति तर शिक्षाशास्त्र सङ्कायमा स्नातक गरी माध्यमिक तहमा १० वर्ष स्थायी सेवा गरेका व्यक्ति शिक्षाशास्त्र सङ्कायमा स्नातकमात्र गरेका भए पनि प्रधानाध्यापक हुन पाउने प्रावधान रहेको छ । त्यसैगरी शिक्षा मन्त्रालयले शिक्षा नियमावली, २०५९ (संसोधनसहित) को नियम १९२ (ड) ले दिएका अधिकार प्रयोग गरी नमुना विद्यालय निर्देशिका (शिक्षा विभाग, २०७४) अनुसार विद्यालयको व्यवस्थापकीय पक्षमात्र हेर्ने गरी एकजना पूर्णकालीन प्रधानाध्यापक ५ वर्षका लागि करारमा नियुक्ति गर्ने तर कार्यसम्पादन सन्तोषजनक नभएमा विद्यालय व्यवस्थापन समितिले करार भङ्ग गर्न सक्ने प्रावधान पनि राखेको छ । त्यसैगरी नमुना विद्यालयमा माध्यमिक तहको प्रधानाध्यापक हुनका लागि माध्यमिक तहमा स्थायी शिक्षक भई ५ वर्ष शिक्षण गरेको, स्नातकोत्तर तह उत्तीर्ण गरेको, ५५ वर्ष उमेर ननाघेको र विद्यालय विकास प्रस्ताव तथा वैयक्तिक विवरणसम्बन्धी अनुसूची ७ बमोजिम

विद्यालय सञ्चालनमा अनुमति प्राप्त सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकका जीवन्त अनुभवहरू

मूल्याङ्कनमा कम्तीमा ७० प्रतिशत अङ्क ल्याउन सफल भएका मध्येबाट उच्चतम अङ्क प्राप्त गरेको व्यक्ति प्रधानाध्यापक हुने प्रावधान रहेको छ (शिक्षा विभाग, २०७४)।

उच्चस्तरीय राष्ट्रिय शिक्षा आयोग २०५५ र शिक्षासम्बन्धी उच्चस्तरीय कार्य समितिको प्रतिवेदन २०५८ पछि विश्व बैंकको सहयोगमा विद्यालयलाई समुदायमा हस्तान्तरण गर्ने नीति आए सँगै कक्षा थप भएका सामुदायिक विद्यालयलाई स्थायी स्वीकृति दिन बन्द गरियो (पौडेल, २०७६) । निश्चित तह सञ्चालनका लागि आफैले आवश्यक आर्थिक तथा मानव संसाधन व्यवस्थापन गर्ने सर्तअनुसार विद्यालय सञ्चालनको अनुमतिमात्र दिने गरेको पाइन्छ । कतिपय अनुमति प्राप्त (प्रस्तावित) विद्यालयमा तात्कालीन जिल्ला शिक्षा कार्यालयको प्रभाव वा दबाब सृजना गर्न सक्ने विद्यालयहरूले राहत वा अन्य अनुदान दरबन्दी पाएका छन् भने कतिपय विद्यालय आफ्नो निजी व्यवस्थापनमा शिक्षक र कर्मचारी राखेर दुःखले विद्यालय सञ्चालन गर्नु परेको अवस्था छ । सम्बन्धित तहका शिक्षक नै नभएको अवस्थामा नीतिगत रूपमा व्यवस्था भएअनुसारका प्रतिस्पर्धा गराई प्रधानाध्यापक नियुक्ति गर्ने प्रावधानलाई व्यावहारिक रूपमा कार्यान्वयनमा ल्याउन चुनौती रहेको पाइन्छ । अधिकांश प्रस्तावित विद्यालयमा माथिल्लो दरबन्दीमा शिक्षक दरबन्दी नै छैन र भएका पनि अस्थायी र राहत दरबन्दी छन् । यिनै दरबन्दीमा रहेका मध्येबाट कुनै शिक्षकलाई प्रधानाध्यापकको जिम्मेवारी दिनुपर्ने हुन्छ । सम्बद्ध तहमा दरबन्दीमा शिक्षक नभए वा भए पनि अनिच्छुक भए प्रधानाध्यापकको जिम्मेवारी तल्ला तहका शिक्षकमा जान्छ । यसरी प्रस्तावित विद्यालयमा शैक्षिक गुणस्तर कायम गर्नुपर्ने चुनौतीका साथसाथै विद्यालयमा आवश्यक शिक्षक कर्मचारी दरबन्दी र भौतिक संरचना, खेलमैदान, पुस्तकालय लगायतको व्यवस्थापन गर्नका लागि प्रधानाध्यापकको जिम्मेवारी महत्त्वपूर्ण हुने गर्छ ।

प्रधानाध्यापकका जिम्मेवारीहरू

शिक्षा ऐन २०२८ तथा शिक्षा नियमावली २०५९ को नियम ९४ मा प्रधानाध्यापकका मुख्य काम, कर्तव्य र अधिकार व्यवस्थापकीय कार्यहरू जस्तै विद्यालयमा असल शैक्षिक वातावरण, गुणस्तर, अनुशासन कायम राख्ने, विद्यालयमा सरसफाइ, अतिरिक्त क्रियाकलाप आदिको प्रबन्ध गर्ने, गराउने, विद्यालयका निजी स्रोतमा नियुक्त भएका शिक्षक वा कर्मचारीले पदीय जिम्मेवारी पूरा नगरेमा व्यवस्थापन समितिको सिफारिसमा अवकाश लगायतका अन्य विभागीय कारबाही गर्ने रहेका छन् । त्यसैगरी विद्यालयका शिक्षक तथा कर्मचारीसँग समन्वय गरी शिक्षक, कर्मचारी, विद्यार्थी र अभिभावकहरूबिच

विद्यालय सञ्चालनमा अनुमति प्राप्त सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकका जीवन्त अनुभवहरू

पारस्परिक सहयोगको वातावरण सिर्जना गर्ने, विद्यालयमा कक्षा सञ्चालन, परीक्षा सञ्चालनसम्बन्धी कार्यक्रम बनाउने र त्यसको निरीक्षण गर्ने र मूल्याङ्कन गरी विद्यार्थीलाई स्थानान्तर तथा अन्य प्रमाणपत्र दिने, शिक्षक, विद्यार्थीबिच अनुशासन र सच्चरित्रता कायम गर्नेजस्ता कार्य पनि पर्छन् ।

शिक्षकहरूसँग परामर्श गरी विद्यालयमा कक्षा सञ्चालनसम्बन्धी कार्यक्रम तयार गर्ने तथा त्यस्तो कार्यक्रमबमोजिम कक्षा सञ्चालन भए नभएको निरीक्षण गर्ने रहेका छन् । यसरी शिक्षा ऐनले प्रधानाध्यापकको जिम्मेवारीलाई अत्यन्त महत्त्व दिएको तर विद्यालयमा प्रधानाध्यापकले यी तमाम कार्य कसरी सम्पन्न गर्न सक्छ, यी कार्य गर्नका लागि केकस्ता समस्याहरू देखा पर्दछन्, त्यसबारेका सहजता वा असहजता जस्ता पक्षहरूमा केन्द्रित भई अध्ययन हुनु आवश्यक छ । प्रधानाध्यापकलाई दिइएको अधिकार तथा कर्तव्यले विद्यालय प्रशासक र व्यवस्थापकको रूपमा रहेर विद्यालयको शैक्षिक वातावरण सुधार ल्याउनका साथै शैक्षिक गुणस्तर उच्च पार्ने पक्षमा पनि जोड दिएको छ । प्रधानाध्यापकले विद्यालय प्रशासन र व्यवस्थापन प्रणालीलाई व्यवस्थित र प्रभावकारी बनाउन केकति र कसरी प्रयासहरू गरिरहेका छन् र केकति उपलब्धि हासिल हुन सकेका छन् भन्ने सम्बन्धमा अध्ययन हुनु आवश्यक छ ।

प्रधानाध्यापकको नेतृत्व विकाससम्बन्धी प्रयास

प्रधानाध्यापकको नेतृत्व क्षमता विकासका लागि शिक्षक शिक्षा आयोजना (२००२-२०१५), माध्यमिक शिक्षा विकास कार्यक्रम (२००३-२००८), विद्यालय क्षेत्र सुधार कार्यक्रम (२००९-२०१५) अन्तर्गत १ महिने प्रधानाध्यापक व्यवस्थापन तालिम प्रदान गरी हाल ७० प्रतिशत प्रधानाध्यापकहरूले यो तालिम प्राप्त गरेको पाइन्छ । यो तालिम प्रदान गर्नका लागि तालिमको पाठ्यक्रम ढाँचा ३० दिनको २ चरणमा सञ्चालन गर्ने गरी निर्माण गरिएको छ । पहिलो चरणमा नेतृत्व विकास, आर्थिक व्यवस्थापन, शैक्षणिक प्रबन्ध, प्रशासन सुधार, अनुसन्धान र विकाससँग सम्बन्धित विषयहरूमा १० दिन कार्यशाला ढाँचामा र ५ दिन स्वअध्ययन ढाँचामा गरी १५ दिन तालिम र दोस्रो चरणमा विद्यालय सुधार योजना, विद्यार्थी मूल्याङ्कन प्रणाली, स्थानीय पाठ्यक्रम, बालमैत्री विद्यालय, विद्यालय सुपरिवेक्षण, अतिरिक्त क्रियाकलाप र व्यवस्थापन, प्रशासनिक सदाचार र नैतिक आचरण, अनुगमन तथा जवाफदेहिता, विद्यालय व्यवस्थापनका समकालीन प्रवृत्ति जस्ता विषयमा १० दिन कार्यशाला ढाँचामा र ५ दिन स्वअध्ययन

विद्यालय सञ्चालनमा अनुमति प्राप्त सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकका जीवन्त अनुभवहरू

ढाँचामा गरी १५ दिने तालिम सञ्चालन गरिने गरी पाठ्यक्रम विकास गरेको छ (श्रेष्ठ र शेर्पा, २०२१) ।

विद्यालयको शैक्षिक गुणस्तर र नेतृत्व

सामुदायिक विद्यालयहरूको शैक्षिक स्तर सन्तोषजनक नहुनुमा अनेकौं कारण देखिन्छन् । विद्यालयमा नियमित रूपमा पढाइ नहुनु, शिक्षकहरू आफ्नो कामप्रति उदासीन रहनु, आवश्यक सङ्ख्यामा विषयगत दक्ष र तालिमप्राप्त शिक्षक नहुनु, विद्यालयको व्यवस्थापन प्रभावहीनता सबभन्दा ठूलो कारणका रूपमा विद्यालयको असक्षम, अदक्ष र अप्रभावकारी व्यवस्थापन नै रहेको पाइन्छ । आर्थिक स्थिति मजबुत भएका सामुदायिक विद्यालयको पनि व्यवस्थापनसम्बन्धी असक्षमताका कारण शैक्षिक गुणस्तर अपेक्षानुरूप भएको पाइँदैन (Stamp, 2019) । त्यसमा प्रधानाध्यापक अधिकार सम्पन्न नहुनु, व्यवस्थापन समिति छिटोछिटो परिवर्तन भइरहनु, लामो समयसम्म विद्यालय व्यवस्थापन समिति गठन नहुनुजस्ता पक्ष सामुदायिक विद्यालयको शैक्षिक गुणस्तर ह्रास ल्याउने प्रमुख कारण मानिन्छन् ।

विद्यालयमा गरिएको लगानीबाट शैक्षिक उपलब्धि सन्तोषजनक नभई शिक्षाको गुणस्तर ह्रास आएको करार शैक्षिक गुणस्तर वृद्धिका लागि प्रधानाध्यापकको प्रशासनिक भूमिका अध्ययनबाट निस्कने कारणसँग मेल खान्छ । शिक्षाको गुणस्तर वृद्धि गर्नका लागि प्रधानाध्यापक तथा विद्यालयमा प्रशासन र शैक्षिक व्यवस्थापनको काम, कर्तव्य र अधिकारको कुरा नीतिगत रूपमा स्पष्ट उल्लेख भए पनि विद्यालयका स्रोतसाधन र आवश्यकताको पहिचानविना उचित व्यवस्थापन र प्रयोगमा स्तरीयता ल्याउन सकिँदैन । प्रधानाध्यापकको चयन विद्यालय व्यवस्थापन समितिले टपक्क टिपेर गर्ने र कुनै कुरामा मतविभाजन हुँदासाथ अधिकार कटौती पनि गर्न सक्छ । यस्ता कारणले गर्दा शिक्षक असन्तुष्टिका समस्या समाधान गर्न प्रधानाध्यापकलाई गाह्रो हुन्छ । तसर्थ विद्यालयमा प्रधानाध्यापकको शैक्षिक तथा प्रशासनिक भूमिका एकदमै फितलो बन्न गएको छ (शाक्य, २०५७) ।

चुनौतीपूर्ण जिम्मेवारीका रूपमा प्रधानाध्यापक

प्रधानाध्यापक भएर विद्यालयको नेतृत्व गर्नु चुनौतीपूर्ण कार्य हो । Amatyia, (2004) ले प्रधानाध्यापकको भूमिका सम्बन्धमा गरेको अध्ययनअनुसार अधिकांश प्रधानाध्यापक विद्यार्थी भर्ना बढाउन तथा उनीहरूको शैक्षिक गुणस्तर वृद्धि गर्न विभिन्न कार्यक्रमको

विद्यालय सञ्चालनमा अनुमति प्राप्त सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकका जीवन्त अनुभवहरू

आयोजना गर्दछन्, नयाँनयाँ तरिकाहरू शिक्षण प्रक्रियामा लागू गर्दछन् । स्थानीय समुदाय तथा दातृसंस्थाहरूको सहयोगमा विद्यालय सुधारका निम्ति प्रधानाध्यापकहरू अत्यन्तै सक्रिय रहेका छन् । यस्ता क्रियाकलापहरू विद्यालयको शैक्षिक गुणस्तर वृद्धि गर्न प्रभावकारी रहेका छन् । यस अध्ययनले प्रधानाध्यापकहरू सक्रिय रूपमा आफ्नो काम, कर्तव्य र अधिकारप्रति सजग भएमा शैक्षिक गुणस्तर उकास्न सम्भव रहने देखिन्छ । त्यसैगरी प्रधानाध्यापकको नेतृत्व लिन क्षमताको पहिचान गर्न तथा शैक्षिक रणनीतिको पहिचान गर्ने उद्देश्य राखी गरिएको अध्ययन कञ्चनपुर जिल्लाका विभिन्न गाउँपालिकाका ८ वटा विद्यालयको तथ्याङ्क विश्लेषण गर्दा र शिक्षा नियामवलीमा तोकिएको नीतिनियम हेर्दा प्रधानाध्यापकका काम, कर्तव्यहरूमा जटिलता देखिन्छ भन्ने उल्लेख छ (जोशी, २०६०) । शैक्षिक र प्रशासनिक दोहोरो भूमिका खेल्नुपर्ने भएकाले समय र जिम्मेवारी दुवै हिसावले प्रधानाध्यापकको काम चुनौतीपूर्ण हुने गर्दछ । त्यसैले प्रधानाध्यापक तयार गर्नका लागि नेतृत्व विकाससम्बन्धी तालिमको व्यवस्था नीतिगत रूपमा नै व्यवस्था गरी कार्यन्वयन गर्नुपर्ने हुन्छ (जोशी, २०६०) । विद्यालय शिक्षाको गुणस्तर सुधारका लागि प्रधानाध्यापक र विद्यालयका शिक्षकहरू बिच सुमधुर सम्बन्ध कायम गरिनुपर्छ । (गौतम, २०५१) । त्यसैगरी प्रधानाध्यापकले सल्लाहकार, व्यवस्थापक, प्रशासक, सुपरिवेक्षक, पाठ्यक्रम कार्यान्वयनकर्ताको रूपमा वा परिवर्तन संवाहकको भूमिका पनि खेल्नुपर्छ । साह (२०६३) को अध्ययनमा प्रधानाध्यापकहरू प्रशासनिक कार्य तथा निर्णय गर्ने कार्यमा आफू नै स्पष्ट नभएको कुरा उल्लेख गरिएको छ ।

कुनै पनि राष्ट्रको विकासका सम्भावना त्यस देशका जनताको गुणस्तरीयता, कामदारहरूको सिप तथा सिर्जनशीलता र त्यहाँको नेताहरूमा स्रोतहरूको व्यवस्थापन तथा शासन सक्षमतामा निर्भर गर्दछ (पौडेल, २०६४) । सीमित अधिकारबिच पनि प्रधानाध्यापक राजनैतिक प्रभाव र दबाबका कारण कतिपय अवस्थामा शिक्षकभन्दा पनि आफू कमजोर महसुस गर्दछन् । प्रधानाध्यापकले न त पुरस्कार दिन सक्छ, न त दण्ड दिन । शैक्षिक योग्यताका आधारमा प्रधानाध्यापकको नियुक्ति हुँदैन । विद्यालय व्यवस्थापन समिति र प्रधानाध्यापकबिच कटुसम्बन्ध पनि सिर्जना हुन्छ (Pokhrel & Behera, 2016) । यसले प्रधानाध्यापक एउटा निरीह प्रशासक बन्न पुग्छ ।

विद्यालय सञ्चालनमा अनुमति प्राप्त सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकका जीवन्त अनुभवहरू

तथ्याङ्कको प्रस्तुतीकरण तथा विश्लेषण

अध्ययनका लागि छनोट गरिएका सहभागीहरूको अन्तर्वार्ता, छलफल र अन्तर्क्रियाका आधारमा प्राप्त भएका तथ्याङ्कहरूलाई ट्रान्सक्राइब गरी कोडका आधारमा थिमको निर्माण गरी त्यसलाई निम्नानुसार प्रस्तुत गरी विश्लेषण गरिएको छ :

प्रधानाध्यापकहरूले गरेका अनुभूतिहरू

विद्यालयको विकास र उन्नतिका लागि प्रधानाध्यापकको भूमिका प्रमुख रहन्छ । यसमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व क्षमता सफल, कुशल र सक्षम हुनुपर्दछ (Apriana, Kristiawan & Wardiah, 2019) । विद्यालय नेतृत्वका लागि योजना तर्जुमा गर्न सक्ने स्रोतसाधनको समुचित उपयोग तथा परिचालन गर्न सक्ने आफ्ना सहकर्मी, शिक्षक, अभिभावक तथा विद्यार्थीहरूलाई समन्वय तथा अभिप्रेरित गरी विद्यालयको लक्ष्य प्रगति एवम् समग्र विकासमा योगदान गर्न सक्ने ज्ञान तथा सिपमूलक नेतृत्व हुनुपर्दछ । यसअन्तर्गत प्रधानाध्यापक स्वयम्बाट आएका तथा निजले दिएका प्रतिक्रियाअनुसार यसप्रकारका समस्या रहेको पाइयो :

प्रशासनिक कार्यबोझ

विद्यालयको प्रशासनिक तथा व्यवस्थापकीय जिम्मेवारी प्रधानाध्यापकको रहने गर्दछ । प्रधानाध्यापक विद्यालय व्यवस्थापन समितिको सदस्य सचिव हुने भएकाले उसले विद्यालय व्यवस्थापन समितिका निर्णयहरू कार्यान्वयन गर्नुपर्ने हुन्छ (Hallinger, Bickman & Davis, 1996) । विद्यालय प्रशासनसम्बन्धी आवश्यक सम्पूर्ण कार्यहरू समन्वय, सहकार्य, निर्देशन, अनुगमन लगायत कार्यहरू पर्दछन् । यस सम्बन्धमा सहभागी प्रधानाध्यापक क भन्छन् :

प्रशासनिक र शैक्षिक कार्यबोझका कारण आफ्ना नियमित कार्यसमेत कहिलेकाहीँ भुल्ने गरेको छु । विद्यालयमा दरबन्दीअनुसारका शिक्षक नभएको कारण बाध्य भएर कक्षा लिनुपर्ने हुन्छ । आफू प्रशासनिक कामले विद्यालयमा उपस्थित हुन नसक्दा सधैं विद्यार्थीको पठनपाठन नहुने गर्दछ जसको कारण सकेसम्म जहाँबाट भए पनि विद्यालयमा उपस्थित हुनु पर्दछ ।

उक्त कथनका आधारमा प्रधानाध्यापकहरू प्रशासनिक, शैक्षिक दुवै भूमिकामा रहेका हुन्छन् । उनीहरू ढुक्कसाथ एउटामात्र भूमिका निर्वाह गर्न पाउने अवस्था हुँदैनन् । अन्य

विद्यालय सञ्चालनमा अनुमति प्राप्त सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकका जीवन्त अनुभवहरू

शिक्षकहरूले जस्तै गरी समयमा कोर्स पूरा गर्न उनीहरूलाई गाह्रो हुन्छ । उनीहरू निर्वाह गर्नुपर्ने दोहोरो तेहोरो भूमिकाका कारण शारीरिक तथा मनोवैज्ञानिक तनाव सामना गर्न बाध्य छन् । यसले गर्दा प्रधानाध्यापकहरूमा विद्यालयको सर्वाङ्गीण विकासका लागि चाहिने उत्प्रेरणामा न्यूनता आउँछ । उक्त भनाइमा सहमत जनाउँदै सहभागी प्रधानाध्यापक ख यस्तो विचार प्रकट गर्छन् :

कतिपय विद्यालयमा कर्मचारीहरू नै छैनन्, भए पनि एकमात्र कर्मचारी छन् । विद्यालयको प्रशासनिक कार्य उनीहरूले मात्र सम्पादन गर्न सम्भव छैन । विद्यालयको ल्याब, पुस्तकालय, लेखा, परीक्षा सबै एक जनामात्र कर्मचारीबाट धान्न सकिँदैन । कर्मचारीले नभ्याएका काममा बाध्य भएर प्रधानाध्यापक आफैँ लाग्नुपर्ने हुन्छ ।

उक्त भनाइअनुसार विद्यालयमा विभिन्न फाँटहरू भए तापनि ती फाँटहरू समालन अधिकांश विद्यालयमा एकमात्र कर्मचारी हुने गर्छ, जसले विभिन्न फाँटहरू सम्हाल्न गाह्रो पर्दछ । यस्तो अवस्थामा बाध्य भएर कर्मचारीलाई सहयोग गर्न प्रधानाध्यापक नै खटिनु पर्छ । यस भनाइमा प्रधानाध्यापक ग ले पनि समर्थन गरेको पाइन्छ :

विद्यालयमा प्रशासनिक कर्मचारीको दरबन्दी भए तापनि शिक्षक अभावका कारण नियुक्त कर्मचारीलाई पनि शिक्षण कार्यमा जिम्मेवारी दिएको हुन्छ । प्रशासनिक कार्य गर्नका लागि कर्मचारीले नियमित कार्यबाहेक अन्य कार्यमा आफैँ संलग्न नभई हुँदैन ।

उक्त भनाइअनुसार विद्यालय कर्मचारीलाई विद्यालयको प्रशासनिक कामका साथै शिक्षण कार्यमा समेत जिम्मेवारी प्रदान गरिनाले प्रधानाध्यापकको जिम्मेवारी बढ्न गएको देखिन्छ । यसरी बहुआयामिक भूमिकामा रहेर एक व्यक्तिले कसरी सफल रूपमा विद्यालयको नेतृत्व निर्वाह गर्न सम्भव हुन्छ भन्ने गम्भीर प्रश्नको उठान गर्न सकिन्छ । यसका लागि सरकारले प्रधानाध्यापकलाई केकति कस्तो जिम्मेवारी प्रदान गर्नुपर्ने हो भन्ने सम्बन्धमा आवश्यक अध्ययन हुनु आवश्यक छ (Roe & Baker, 1989) । उक्त अध्ययनका निष्कर्षका आधारमा विद्यालयका प्रधानाध्यापकलाई आवश्यक जिम्मेवारी प्रदान गरेमा मानसिक, शारीरिक र मनोवैज्ञानिक रूपमा स्वस्थ भई विद्यालयको सर्वोपरिता विकासमा महत्त्वपूर्ण भूमिका निर्वाह गर्न प्रेरित भई शैक्षिक गुणस्तर विकासमा योगदान पुग्ने सम्भावना गर्न सकिन्छ ।

विद्यालय सञ्चालनमा अनुमति प्राप्त सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकका जीवन्त अनुभवहरू

व्यवस्थापकीय र सामाजिक कार्यबोझ

व्यवस्थापकले आफ्ना संस्थाको व्यवस्थापन गर्नका लागि अपनाउने विधि वा प्रक्रियालाई व्यवस्थापकीय प्रक्रिया भन्ने बुझिन्छ । यसलाई व्यवस्थापनको महत्त्वपूर्ण कार्य मानिन्छ । व्यवस्थापकीय प्रक्रियाका सम्बन्धमा हेनरी फेयलका अनुसार योजना बनाउने, सङ्गठन गर्ने, कर्मचारी व्यवस्थापन गर्ने, निर्देशन गर्ने र नियन्त्रण गर्ने प्रक्रिया पूरा गर्नु पर्दछ (श्रेष्ठ र शोर्पा, २०२१, पृ.२२३) । विद्यालयका प्रधानाध्यापकले पनि आआफ्ना विद्यालयमा यी सम्पूर्ण कार्य जवाफदेही र जिम्मेवारीका साथ सम्पन्न गर्नुपर्ने हुन्छ । प्रधानाध्यापकलाई समाजमा सुभ्रबुझ भएका सचेत व्यक्तिका रूपमा लिइन्छ । यस सम्बन्धमा सहभागी प्रधानाध्यापक क भन्छन् :

विद्यालयको निजी स्रोतबाट ब्यहोर्ने गरी शिक्षक र कर्मचारी व्यवस्थापन गरिएको छ, जसको लागि आर्थिक स्रोत जुटाउन समुदाय, संघसंस्था, स्थानीय निकायसँग योजना बनाउन, समन्वय गर्न पर्याप्त समय खर्च हुने गर्दछ । विद्यालयमा केही दिन मात्र उपस्थित नभए पर्याप्त विद्यालयको प्रशासनिक कार्य बोझ बढ्ने गर्दछ । साथै आफ्नो नियमित विषय शिक्षणको जिम्मेवारी र कोर्स पूरा गर्नुपर्ने दायित्व पनि उत्तिकै महत्त्वपूर्ण रहन्छ ।

उक्त भनाइअनुसार विद्यालय कर्मचारीलाई विद्यालयको प्रशासनिक र शैक्षिक कामका अतिरिक्त विद्यालयको व्यवस्थापकीय कार्य रहेको हुन्छ । यसमा विद्यालयका लागि आवश्यक शिक्षक, कर्मचारी निजी रूपमा व्यवस्थापन गर्नुपर्ने र सोको आर्थिक व्यवस्थापनसमेत गर्नुपर्ने देखिन्छ । यसका लागि प्रधानाध्यापकले विभिन्न निकायसँग समन्वय गर्नुपर्दा विद्यालयमा चाहे जति समय दिन भ्याउँदैन भने विद्यालयमा नियमित कक्षा शिक्षण पनि गर्नुपर्ने हुँदा जहाँ पुगे पनि शिक्षण समयमा कक्षा लिनुपर्ने बाध्यता हुन्छ । केही लामो समय विद्यालयमा उपस्थित हुन नसकेमा विद्यालयको प्रशासनिक कार्यको चाड लाग्ने अवस्था सृजना हुन्छ । यसले गर्दा प्रधानाध्यापकलाई शारीरिक र मनोवैज्ञानिक दुवै रूपमा व्यस्त बनाउने गर्दछ । यस प्रसङ्गसँग सम्बन्धित भई अर्का सहभागी प्रधानाध्यापक ख ले यसो भनेका छन् :

विद्यालयको प्रधानाध्यापकले विद्यालयको मात्र नभई विद्यालय वरपरका समुदाय र टोलमा हुने सामाजिक कार्य, पर्व, छलफल, विवाद निरूपण, अन्तर्क्रियामा सहभागी हुने अन्य संघसंस्थाको विभिन्न कार्यक्रममा संस्थागत प्रतिनिधित्व गर्ने जस्ता कार्यहरूका कारण सधैँ व्यस्त भइन्छ, जसले गर्दा चाहे जति समय

विद्यालय सञ्चालनमा अनुमति प्राप्त सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकका जीवन्त अनुभवहरू

विद्यालयमा दिन नसक्ने भई प्रशासनिक कार्यमा समेत अवरोध सृजना हुने गर्दछ ।

उक्त भनाइअनुसार प्रधानाध्यापकले संस्थाको प्रतिनिधित्व जनाउने क्रममा समुदायमा हुने चाडपर्व, सभा, सामाजिक संस्कार, सामाजिक छलफल समेतमा सामेल हुनुपर्ने दायित्व हुन्छ, जसको कारण पनि व्यस्तता बढ्ने गर्छ (Ayala-Rodríguez, Barreto, Rozas Ossandón, Castro & Moreno, 2019) । सामाजिक दायित्व निर्वाह गर्ने क्रममा समाजका अन्याय र विसङ्गतिको विरुद्धमा सचेतनामूलक कार्यहरू मार्फत समाजको रूपान्तरमा समेत प्रधानाध्यापकले भूमिका निर्वाह गर्नुपर्ने हुन्छ ।

शिक्षक व्यवस्थापन र छनोटसम्बन्धी अनुभव

विद्यालयको महत्त्वपूर्ण अङ्गका रूपमा शिक्षक रहेको हुन्छ । शैक्षिक गुणस्तर र समग्र विद्यालयको गरिमा र प्रतिष्ठामा शिक्षकको भूमिका प्रबल रहन्छ (Budiharso & Tarman, 2020) । विद्यालयमा योग्य, दक्ष, पेसाप्रति समर्पित निष्ठावान् शिक्षक छनोट गरी नियुक्त गर्न सक्दा विद्यालयको विकासमा प्रत्यक्ष सघाउ पुग्दछ । यस सम्बन्धमा सहभागी प्रधानाध्यापक ग को धारणा यस्तो छ :

अनुमति प्राप्त सामुदायिक विद्यालयमा शिक्षकको दरबन्दी उपलब्ध गराउनका लागि मापदण्ड, आधार, नियम वा कार्यविधिसमेत स्पष्ट रूपमा नभएको, जसको कारण विद्यालय र शिक्षा समन्वय एकाइ (साविक जिल्ला शिक्षा कार्यालय) बिचको सम्बन्ध, प्रभावका आधार पिसिएफ, स्वयंसेवक, राहत नाममा शिक्षक दरबन्दी वितरण भएको देखिन्छ ।

उक्त भनाइका आधारमा विद्यालयले सरकारी दरबन्दी प्राप्त गर्नका लागि समेत शिक्षा समन्वयका कर्मचारीहरूसँग खुसामत, प्रभाव वा दबाब सृजना गर्नुपर्ने अवस्था रहेको पाइयो । यसका लागि शिक्षण सिकाइप्रति मात्र प्रतिबद्ध प्रधानाध्यापकले आफ्नो विद्यालयमा शिक्षक दरबन्दी ल्याउन नै समस्या पर्ने देखियो ।

सरकारले वि.सं. २०५२ सालदेखि सामुदायिक विद्यालयलाई स्वीकृति दिएको छैन । विद्यालय स्वयंमूले आर्थिक रूपमा जनशक्ति व्यवस्थापन गर्ने गरी विद्यालय सञ्चालनका लागि अनुमति पाउँदै आएका छन् । अनुमतिमात्र लिएर सञ्चालनमा रहेका विद्यालयलाई अनौपचारिक बोलचालका क्रममा प्रस्तावित विद्यालय भन्ने प्रचलन भए तापनि ऐननियमावलीमा स्पष्ट रूपमा उल्लेख भएको देखिँदैन । यसको प्रत्यक्ष असर आवश्यकता

विद्यालय सञ्चालनमा अनुमति प्राप्त सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकका जीवन्त अनुभवहरू

अनुसारका दरबन्दी उपलब्ध हुन नसकी विद्यालयलाई शिक्षक व्यवस्थापनमा समस्या सृजना भएको छ । प्राप्त दरबन्दीमा शिक्षक नियुक्तिका लागि भोगेका अनुभवका सम्बन्धमा सहभागी प्रधानाध्यापक घ ले यस्तो दृष्टिकोण राखेका छन् :

विद्यालयमा शिक्षक वा कर्मचारी नियुक्तिका लागि विद्यालयमा विज्ञापन हुनु अगाडि जिल्ला समन्वय र जिल्लाका विभिन्न राजनीतिक दल निकट व्यक्तिहरूले आफ्नो नजिकको व्यक्ति वा आफन्त नियुक्तिका लागि सेटिङ मिलाइ सकेका हुन्छन्, जसले गर्दा विद्यालयका लागि आवश्यक व्यक्ति छनोट गर्न समस्या हुने गर्दछ ।

उक्त भनाइअनुसार विद्यालयमा शिक्षक व्यवस्थापन र छनोटमा प्रधानाध्यापकका लागि विभिन्न प्रकारका प्रभाव तथा दबावहरू सृजना हुने, माथिल्लो निकायका सेटिङमा चलन बाध्य बनाउने गरेको पाइन्छ, जसको कारण योग्य शिक्षक छनोट गरी विद्यालयलाई व्यवस्थित र गुणस्तरीय शिक्षा प्रदान गराउने लक्ष्यमा गम्भीर चोट पुग्ने गरेको देखिन्छ । यस धारणासँग सहमत जनाउँदै अर्का सहभागी प्रधानाध्यापक ख भन्छन् :

शिक्षक नियुक्तिका लागि कुनै न कुनै पक्षबाट प्रत्यक्ष तथा अप्रत्यक्ष रूपमा दबाव सृजना हुने गरेका हुन्छन् । उनीहरूले भनेअनुसार नगरेमा आफैं असुरक्षित हुने, विद्यालयको प्रशासनिक कार्यमा असहयोग गर्ने अवस्था रहन्छ । जसका कारण बाध्य भएर राम्रो उमेद्वारभन्दा कामचलाउ व्यक्ति नियुक्ति गर्नुपर्ने हुन्छ, जसले विद्यालयको आवश्यकता पूरा गर्न समस्या हुने गर्दछ । शिक्षक नियुक्तिका कारण सृजना हुने दबावले मनोवैज्ञानिक र मानसिक रूपमा नै चौपट बनाउने गर्दछ । कहिलेकाहीं पदबाट नै राजीनामा दिनु पाए पनि हुने महसुस हुन्छ । यो कार्य विद्यालयलाई नदिई अन्य कुनै निकायले योग्य व्यक्ति नियुक्ति गर्ने व्यवस्था भए सम्पूर्ण प्रधानाध्यापकको ठुलो समस्या अन्त्य हुने थियो ।

उक्त भनाइअनुसार विद्यालयमा प्रधानाध्यापकका लागि शिक्षक छनोट जटिल र चुनौतीपूर्ण कार्य रहेको बुझिन्छ । उनीहरू चाहेर पनि योग्य र दक्ष शिक्षक नियुक्त गर्न सक्तैनन् । शिक्षक नियुक्तिका विषयले सृजना हुने मानसिक र मनोवैज्ञानिक दबावले गर्दा विद्यालयलाई चाहिने विषयगत योग्य शिक्षक (राहत, अनुदान वा अन्य) शिक्षक सेवा आयोगको मेरिट लिस्टका आधारमा छनोट गर्ने प्रावधान राख्न सके प्रधानाध्यापकको जटिल समस्या निराकरण हुने देखिन्छ । यसका साथै विद्यालयमा शिक्षकहरूको दैनिक

विद्यालय सञ्चालनमा अनुमति प्राप्त सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकका जीवन्त अनुभवहरू

कार्यतालिका निर्माण गर्दा समेत प्रधानाध्यापकलाई तनाव हुने भनी आफ्ना धारणा राख्ने क्रममा सहभागी प्रधानाध्यापक ख ले यस्तो विचार राखेका छन् :

विद्यालयको दैनिक कार्यतालिका तयार गर्नसमेत सबै शिक्षकको मन बुझाउन समस्या हुने गर्दछ । रटिन मिलाउँदै जाँदा कोही न कोहीलाई केही बढी पिरियड र कसैलाई कम पिरियड पर्न जान्छ । जसले गर्दा स्टाफले पक्षपातपूर्ण व्यवहार भयो भनी गुनासो गर्ने गर्दछन् । त्यसै गरी अन्य सामूहिक जिम्मेवारी र विद्यालयको शिक्षणका अतिरिक्त कार्यहरूको जिम्मेवारी बाँडफाँड गर्दा समेत कोही न कोहीको गुनासो सुन्नुपर्ने हुन्छ ।

उक्त कथनअनुसार विद्यालयको व्यवस्थापकीय निर्णय सहित प्रशासनिक कार्यमा पनि प्रधानाध्यापकको संलग्नता प्रत्यक्ष हुने भएकाले प्रधानाध्यापकलाई मानसिक र शारीरिक दुवै किसिमका दबाबमा रहेका हुन्छन् । तसर्थ सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकको जिम्मेवारी निर्वाह गर्न अनुभव, विज्ञता, ज्येष्ठता, सामाजिकपन, समन्वय र सहकार्य सञ्चार सिपजस्ता सबै पक्षमा अब्बल नभएमा विद्यालयमा प्रभावकारी रूपमा गुणस्तरीय शिक्षा प्रदान गर्न उचित शैक्षिक वातावरण सृजना गर्न नसक्ने अवस्थामा पुग्दछ (Tam, A., 2010) ।

आर्थिक भार

मानव जीवनमा आर्थिक पक्षको महत्त्वपूर्ण भूमिका रहन्छ । मानवका आधारभूत आवश्यकता, सामाजिक सुरक्षा, आत्मसम्मान र अभिप्रेरणासँग सम्बन्धित आवश्यकता अर्थसँग जोडेर मूल्याङ्कन गर्ने संस्कार क्रमशः बढ्दै गएको परिवेशमा आर्थिक भारसँग सम्बन्धित भई राय राख्ने क्रममा सहभागी प्रधानाध्यापक ग को अभिमत यस्तो छ :

प्रधानाध्यापकले विद्यालयका कामका लागि विद्यालयका अतिरिक्त विभिन्न संघसंस्था र कार्यालयका विभिन्न कार्यमा सहभागी हुनुपर्ने, जसमा खाना, खाजा, यातायात खर्च आफूले नै गर्नुपर्ने, विद्यालयको कार्यबोझका कारण अतिरिक्त आय आर्जनका कार्यमा सहभागी समय उपलब्ध नहुने गर्दछ । प्रधानाध्यापक भत्ता अत्यन्त न्यून हुन्छ ।

उक्त कथनअनुसार प्रधानाध्यापकको जिम्मेवारी निर्वाह गर्ने क्रममा आफूलाई आर्थिक रूपमा समेत भार पर्ने गरेको प्रधानाध्यापकका लागि उपलब्ध गराउने भत्ता अत्यन्त न्यून हुने गरेको र जुन भत्ताले विभिन्न समयमा विभिन्न निकाय तथा संघसंस्थाले

विद्यालय सञ्चालनमा अनुमति प्राप्त सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकका जीवन्त अनुभवहरू

निमन्त्रणा गरेका कार्यक्रममा सहभागी हुन, यातायात तथा खाजा खानाको व्यवस्था गर्नसमेत नपुग्ने भएकाले प्रधानाध्यापक आर्थिक रूपमा समेत मारमा परेको पाइयो । यसै विषयसँग सम्बन्धित भई अर्का प्रधानाध्यापक घ यसो भन्छन् :

साथै विद्यालयमा विभिन्न किसिमका सरसहयोग र चन्दाका शीर्षक लिएर आउने विभिन्न व्यक्ति तथा निकायलाई चन्दा र सहयोग दिँदा आफ्नो आर्थिक व्यवहार नै चौपट हुने अवस्था हुने गर्दछ । प्रधानाध्यापक कै लागि भनी योजना बनाएर नै चन्दाका लागि आउनेहरू हुन्छन् ।

उक्त कथनका आधारमा प्रधानाध्यापक अन्य शिक्षकको तुलनामा माथिल्लो हैसियतमा रहेका कारण सामाजिक अपेक्षा र माग धेरै हुने गर्दछन् । वस्तुतः प्रधानाध्यापकसँग विभिन्न संघसंस्था तथा व्यक्तिले आर्थिक सहयोगको अपेक्षा गर्दछन् । तसर्थ प्रधानाध्यापकलाई आर्थिक रूपमा समेत स्वतन्त्र हुने किसिमले बजार मूल्यअनुसार विद्यालय बाहिर विद्यालयको कार्यमा सहभागी हुँदा बढ्दो महङ्गीअनुसार दैनिक भत्ताका साथै यातायात भत्ताको समेत व्यवस्था गर्न आवश्यक देखिन्छ ।

प्रधानाध्यापकका सुखद भोगाइ

प्रधानाध्यापक विद्यालयको प्रमुख नेतृत्व हो । उसको प्रशासनिक, व्यवस्थापकीय, शैक्षिक नेतृत्वले समग्र विद्यालयको स्वरूप कल्पना गर्न सम्भव हुन्छ । प्रधानाध्यापक विद्यालयको मात्र नभएर समग्र विद्यालय रहेको क्षेत्र र समाजका लागि समेत सचेत बौद्धिक व्यक्तित्व भएका कारण पदमा रहँदा उसले अनुभूत गरेका अनुभवका सम्बन्धमा सहभागी प्रधानाध्यापक ग को धारणा यस्तो छ :

स्वार्थरहित किसिमले विद्यालयलाई योगदान गर्ने विद्यालयका बालबालिकालाई आफ्नो छोराछोरी संभरेर कार्य गर्ने, व्यक्तिगत स्वार्थमा केन्द्रित नभई विद्यालयको सम्पूर्ण पक्षको हितमा लाग्ने हो भने विद्यालयका प्रधानाध्यापक सबै अभिभावक, विद्यार्थी र समाजका लागि अत्यन्त लोकप्रिय व्यक्ति बन्न पुग्छन् । प्रत्यक्ष बालबालिकाको हित र विकासमा सरोकार राखी कार्य गर्न पाउने भएकाले विद्यार्थी र अभिभावक दुवै पक्षसँग अत्यन्त घनिष्ठ र भावनात्मक सम्बन्ध विकास हुने गर्दछ, जुन अन्य कुनै पेसा र व्यवसायबाट सम्भव छैन ।

उक्त कथनका आधारमा प्रधानाध्यापकको पद सामाजिक र मानवीय सम्बन्ध विकास गर्नका लागि अत्यन्तै महत्त्वपूर्ण मानिन्छ । प्रधानाध्यापकबाट हरेक अभिभावक, विद्यार्थी,

विद्यालय सञ्चालनमा अनुमति प्राप्त सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकका जीवन्त अनुभवहरू

शिक्षक लगायत समाजका विभिन्न वर्ग र समुदायका व्यक्तिको मन जित्न सफल हुने सम्भावना रहन्छ । बालबालिका, तिनका बाबुआमा वा अभिभावक, शिक्षक लगायत समाजका विभिन्न वर्ग र समुदायका लागि प्रधानाध्यापक पदमा आसीन व्यक्ति सामाजिक सद्भाव कायम गर्न र मानवीय विकास बढाउन सबभन्दा भरपर्दो र विश्वसनीय हुने गर्छ (Genishi & Dyson, 2015) । यस धारणासँग सहमत जनाउँदै अनुभव व्यक्त गर्ने क्रममा सहभागी प्रधानाध्यापक क भन्छन् :

मैले विद्यालय छाडेर सरुवाका लागि अन्तिमपटक विद्यालय जाँदा व्यवस्थापन समितिका सदस्यहरू सबैको रुवावासी नै चल्यो । बिदाइका कार्यक्रम राख्ने भनी विद्यालयले गरेको प्रस्तावमा आफू बिदाइका लागि सहभागी हुँदा विद्यालयका अभिभावक, विद्यार्थी र विद्यालय व्यवस्थापन समितिका सदस्यहरूको रुवावासी हुने अवस्था सिर्जना भयो । यस्तो भावनात्मक वातावरण असहज नहोस् र अभिभावक, विद्यार्थीले आफूलाई क्रमशः बिसँदै जाऊन् भनी म दुई वर्षसम्म त्यो गाउँमै गइँ ।

उक्त कथनका आधारमा विद्यालयको प्रधानाध्यापक भई कार्य बहन गर्दा अभिभावक, विद्यार्थी, विद्यालय व्यवस्थापन समिति र समग्र शिक्षक कर्मचारीसँग अत्यन्त सुमधुर, घनिष्ठ, असल, भावनात्मक सम्बन्ध विकास भएको देखिन्छ । यसरी अभिभावक र विद्यार्थी, समुदाय अन्य विभिन्न संघसंस्थासँगको समन्वय र सहकार्य निरन्तर गरिरहनु पर्ने भएकाले असल सामाजिक नेतृत्वको समेत विकास भई समग्र समाज रूपान्तरण गर्न प्रधानाध्यापकको महत्त्वपूर्ण भूमिका रहने देखिन्छ ।

मुख्य प्राप्ति

प्रधानाध्यापकको भूमिका बहुआयामिक हुन्छ । जस्तै : शिक्षण, व्यवस्थापकीय, प्रशासनिक आदि । यी सबै किसिमका जिम्मेवारीका बोझमा प्रधानाध्यापक रहन्छन् । यसबाट एक व्यक्तिले विविध भूमिका निर्वाह गर्न कसरी सम्भव हुन्छ भन्ने गम्भीर प्रश्न उठ्छ । यसका लागि सरकारले प्रधानाध्यापकलाई केकति कस्तो जिम्मेवारी प्रदान गर्नुपर्ने हो भन्ने सम्बन्धमा अध्ययन हुनु आवश्यक देखिन्छ । विद्यालयले शिक्षक दरबन्दी प्राप्त गर्नका लागि समेत शिक्षा समन्वयका कर्मचारीहरूसँग खुसामत, प्रभाव वा दबाब सृजना गर्नुपर्ने अवस्था रहेको छ । यसका लागि शिक्षण सिकाइप्रति मात्र प्रतिबद्ध प्रधानाध्यापकले आफ्नो विद्यालयमा शिक्षक दरबन्दी ल्याउन नै समस्या देखेका छन् । विद्यालयका प्रधानाध्यापकका लागि विभिन्न प्रकारका प्रभाव तथा दबाबहरू सृजना हुने

विद्यालय सञ्चालनमा अनुमति प्राप्त सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकका जीवन्त अनुभवहरू

माथिल्लो निकायका सेटिङमा चलन बाध्य बनाउने गरेकाले योग्य शिक्षक छनोट गरी विद्यालयलाई व्यवस्थित र गुणस्तरीय शिक्षा प्रदान गराउने लक्ष्यमा गम्भीर चोट पुग्ने गरेको देखिन्छ । प्रधानाध्यापकका लागि प्रधानाध्यापक भत्ताको व्यवस्था भए तापनि समय, बढ्दो महङ्गीअनुसार समसामयिक नभएको प्रधानाध्यापक भएका कारणले प्रधानाध्यापकको जिम्मेवारी निर्वाहका क्रममा प्रशासनिक जिम्मेवारीका क्रममा माथिल्लो निकायसँग सम्पर्क राख्ने क्रममा हुने खाना, खाजा तथा यातायात खर्च, विद्यालयमा प्रधानाध्यापकको जिम्मेवारी निर्वाहका क्रममा चन्दा वा अन्य सरसहयोग आदिका कारण आर्थिक रूपमा समेत भार पर्ने गरेको पाइन्छ । प्रधानाध्यापकका लागि सामाजिक र मानवीय सम्बन्धको विकास गर्नका लागि बालबालिकाको आफ्ना बुबाआमाका अलावा दोस्रो अत्यन्त नजिक, घनिष्ठ र विश्वासिलो व्यक्ति प्रधानाध्यापक हुने भएका कारण असल सामाजिक र मानवीय सम्बन्ध विकास गर्नका लागि महत्त्वपूर्ण जिम्मेवारीको रूपमा समेत लिइन्छ । त्यसैगरी अभिभावक, विद्यार्थी, समुदाय अन्य विभिन्न संघसंस्थासँगको समन्वय र सहकार्य निरन्तर भइरहने भएकाले असल सामाजिक नेतृत्वको विकास गर्न प्रशस्त अवसर रहने गर्दछ ।

निष्कर्ष

शैक्षिक गुणस्तर सुधारका लागि विद्यालयमा शिक्षक तथा कर्मचारीको भूमिका महत्त्वपूर्ण हुन्छ । यसको नेतृत्व प्रधानाध्यापकले गरेका हुन्छन् । विद्यालयमा शिक्षक तथा कर्मचारी अभावका कारण विद्यालयले आन्तरिक स्रोतबाट व्यवस्थापन गर्ने गरी नियुक्ति गरिएका शिक्षक कर्मचारीका लागि आवश्यक तलब भत्ता व्यवस्थापन गर्नका लागि अधिक समय खर्च गर्नुपर्ने भएकाले विद्यालयको शैक्षिक र प्रशासनिक पक्षमा समय दिन सकिरहेका हुँदैनन् । यस समस्यालाई जिम्मेवार निकायहरूले गम्भीर रूपमा लिएर विद्यार्थी सङ्ख्या र तहका आधारमा आवश्यक शिक्षक तथा कर्मचारीको व्यवस्थापन गर्न सहयोग पुऱ्याउनुपर्ने हुन्छ । साथै विद्यालयका प्रत्यक्ष सरोकार राख्ने निकाय अभिभावक र विद्यालय व्यवस्थापन समिति, शिक्षक अभिभावक संघसमेत रहेको हुनाले उनीहरूलाई समेत समयसमयमा आआफ्ना काम, कर्तव्य र अधिकारका सम्बन्धमा सचेत गराउने साथै विद्यालयको सर्वपक्षीय विकासका लागि उनीहरूको नेतृत्व विकाससम्बन्धी कार्यक्रम सञ्चालन गर्नका लागि विद्यालयलाई भौतिक र आर्थिक सहयोग आवश्यक देखिन्छ ।

विद्यालय व्यवस्थापनको नीतिगत रूपमा जिम्मेवारी र अधिकार पर्याप्त भए तापनि स्वयंसेवकका रूपमा सेवा गर्नुपर्ने भएकाले अति आवश्यक अवस्थामा बैठक बस्ने र

विद्यालय सञ्चालनमा अनुमति प्राप्त सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकका जीवन्त अनुभवहरू

त्यसमा पनि न्यूनतम सङ्ख्या उपस्थित हुने गर्दछन् । यस अवस्थालाई अन्त्य गर्न विद्यालय व्यवस्थापन समिति समग्र विद्यालयको सुधार र विकासका लागि प्रमुख निकाय हो भन्ने मनोवृत्तिको विकास गर्न उनीहरूलाई विद्यालयमा गरेको श्रमको सम्मानस्वरूप आवश्यक भत्ताको व्यवस्थासमेत आवश्यक देखिन्छ ।

सन्दर्भसूची

गौतम, प्रदीपचन्द्र (२०५१), *शैक्षिक प्रशासन र सुपरिवेक्षण*, काठमाडौं : एम. के. पब्लिसर्स एन्ड डिस्ट्रिब्युटर्स ।

जोशी, मदनकुमार (२०६०) *प्राथमिक विद्यालयमा प्रधानाध्यापकको शैक्षणिक नेतृत्व* : एक अध्ययन, अप्रकाशित स्नातकोत्तर शोधप्रतिवेदन, शिक्षाशास्त्र केन्द्रीय विभाग, त्रि.वि., कीर्तिपुर ।

पौडेल, टंकप्रसाद (२०६४), *स्वीकृत प्राप्त र अनुमति प्राप्त सामुदायिक विद्यालयको शैक्षिक अवस्था* : एक अध्ययन, अप्रकाशित स्नातकोत्तर शोधप्रतिवेदन, शिक्षाशास्त्र केन्द्रीय विभाग, त्रि.वि., कीर्तिपुर ।

पौडेल, भोगेन्द्रराज (२०७६, भाद्र, २), *सामुदायिक विद्यालय, निजी र स्थानीय तह*, आदर्श समाज ।

शाक्य, भाइराजा (२०५७), *नेपालमा प्राथमिक शिक्षा प्रणालीको आन्तरिक सक्षमता*, भक्तपुर : वार्षिक शैक्षिक पत्रिका, नेपाल सरकार, शिक्षा मन्त्रालय, पाठ्यक्रम विकास केन्द्र, भक्तपुर ।

शिक्षा विभाग (२०७४), *नमुना विद्यालय व्यवस्थापन निर्देशिका २०७४*, शिक्षा विभाग, सानोठिमी, भक्तपुर ।

शिक्षा ऐन (२०२८), *शिक्षा नियमावली (२०५९)*, काठमाडौं : बौद्धिक दर्पण भण्डार ।

श्रेष्ठ, चन्द्रवहादुर र शेर्पा, दावा (२०२१), *शैक्षिक व्यवस्थापन र नेतृत्वका सिद्धान्तहरू*, काठमाडौं : भुँडीपुराण प्रकाशन ।

साह, प्रमोद कुमार (२०६३), *प्राथमिक तहमा प्रधानाध्यापकको भूमिका र अनिश्चितता*, शैक्षिक सूचना सँगालो, काठमाडौं : नेपाल सरकार, शिक्षा मन्त्रालय शिक्षा विभाग ।

Amatya, G. (2004), School Effectiveness Head teacher's Leadership, Formative Research Project Study Report, T.U. CERID.

- Apriana, Dina; Kristiawan, Muhammad; and Wardiah, Dessy (2019). Headmaster's competency in preparing vocational school students for entrepreneurship. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(8), 1316-1330.
- Ayala-Rodriguez, Nelly; Barreto, Idaly; Rozas Ossandón, Gernab; Castro, Algjandra; and Moreno, Sebastian (2019). Social transcultural representations about the concept of university social responsibility. *Studies in Higher Education*, 44(2), 245-259.
- Budiharso, Teguh; and Tarman, Bulent (2020). Improving quality education through better working conditions of academic institutes. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 7(1), 99-115.
- Diekelmann, Nancy (2001). Narrative pedagogy: Heideggerian hermeneutical analyses of lived experiences of students, teachers, and clinicians. *Advances in Nursing Science*, 23(3), 53-71.
- Genishi, Celia & Dyson, Anne Haas (2015). *Children, language, and literacy: Diverse learners in diverse times*. Teachers College Press.
- Hallinger, Philip, Bickman, Leonard, & Davis, Ken (1996). School context, principal leadership, and student reading achievement. *The Elementary School Journal*, 96(5), 527-549.
- Manen, Max van (1997). *Researching lived experience*. New York, NY 10017, USA: Routledge.
- Pokhrel, Tika Ram, and Behera, Santosh Kumar (2016). Expectations of teachers from teacher's professional development program in Nepal. *American Journal of Educational Research*, 4(2), 190-194.
- Purkey, S. C., and Smith, M. S. (1983). Effective schools: A review. *The Elementary School Journal*, 83(4), 427-452.

विद्यालय सञ्चालनमा अनुमति प्राप्त सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकका जीवन्त अनुभवहरू

- Roberts, Celia; and Sarangi, Sarangi (2005). Theme-oriented discourse analysis of medical encounters. *Medical Education*, 39(6), 632-640.
- Saldana, J. (2021). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*: Sage.
- Roe, Mary Ann; and Baker, George A (1989). The development of community college leaders: A challenge for our future. *Community College Review*, 16(4), 5-16.
- Stamp, Robert M. (2019). *The schools of Ontario, 1876–1976*. University of Toronto Press.
- Stronge, James; Ward, Thomas, Tucker, PPamela, & Hindman, Jennifer (2007). What is the relationship between teacher quality and student achievement? An exploratory study. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 20(3), 165-184.
- Tam, Angela. (2010). Understanding the leadership qualities of a head of department coping with curriculum changes in a Hong Kong secondary school. *School Leadership and Management*, 30(4), 367-386.

विद्यावारिधिका क्रममा आवश्यक तथ्याङ्कसँग सम्बन्धित रहेर यो अध्ययन गरिएको छ । यस कार्यमा आर्थिक सहयोग प्रदान गर्ने विश्वविद्यालय अनुदान आयोग सानोठिमी, भक्तपुरप्रति हार्दिक आभार व्यक्त गर्दछु ।