Shikshak Journal *17*(1),375-388, 2025

सक्षम नेतृत्व र व्यवस्थापकीय परिवर्तन

चन्द्रबहादुर श्रेष्ठ

त्रि.वि.,महेन्द्ररत्न क्याम्पस, शिक्षा विभाग, ताहाचल, काठमाडौँ ✉ *chandrashreshtha473@yahoo.com*

Submitted: March 12, 2024; Accepted: July 12, 2024; Published: January 31, 2025

लेखसार

प्रस्तुत शीर्षकअन्तर्गत *सक्षम नेतृत्वमा हुनुपर्ने प्रमुख सक्षमताहरूको पहिचान गरी त्यसले सङ्गठनमा ल्याउन सक्ने व्यवस्थापकीय परिवर्तनको अवस्था अनुशीलन गर्नु* भन्ने दुई उद्देश्यमा केन्द्रित रही गरिएको अध्ययनबाट सङ्गठनको कुनै एक वा सोभन्दा बढी तत्त्वमा आउने परिवर्तन सङ्गठनात्मक परिवर्तन हो भन्ने देखिएको छ । यसमा कुनै पनि सङ्गठनमा विद्यमान वा चल्दै आएको नेतृत्व शैलीमा समयसापेक्ष परिवर्तन आउनु आवश्यक हुन्छ भन्ने कुरा अध्ययनले देखाएको छ । यसबाट व्यवस्थापन कार्यमा समसामयिक परिवर्तन भएन भने सङ्गठन वा संस्थाले गति लिन सक्दैन र यसका लागि समयसापेक्ष ढङ्गले व्यवस्थापनका सम्पूर्ण पक्षमा परिवर्तन आवश्यक हुन्छ भन्ने कुरा सिद्ध भएको छ । यसका लागि प्रत्येक सङ्घसंस्थामा परिवर्तन एक स्वाभाविक प्रक्रिया मानिने र व्यवस्थापन प्रभावकारी बनाउन कुशल व्यवस्थापकसँग व्यवस्थापकीय सिप हुनु जरुरी हुने भएकाले यसका लागि भएका सीमित स्रोत र साधनलाई अधिकतम प्रयोग र परिचालन गरी अपेक्षित प्रतिफल प्राप्त गर्ने क्षमता नेतृत्वमा हुनुपर्छ भन्ने यसबाट देखिएको छ । नीति नियमको राम्रो ज्ञान प्राप्त गरिसकेपछि संस्थाको उद्देश्य प्राप्तितर्फ प्रतिबद्ध हुनु आवश्यक हुन्छ । सङ्गठनात्मक परिवर्तनका विविध सिद्धान्त तथा अध्ययन र अनुसन्धानले समेत नेतृत्वलाई समयसापेक्ष परिवर्तन हुन प्रोत्साहित गर्छ । सवल नेतृत्व भयो भने मात्र संस्थालाई समयसापेक्ष सकारात्मक परिवर्तन गरी अपेक्षित उपलब्धी हासिल गर्न सकिन्छ भन्ने निष्कर्ष यस लेखमा प्रस्तुत छ । व्यवस्थापक आफैँ परिवर्तनको वाहक (Change agent) भएकाले सङ्गठनको प्रभावकारिताका लागि समसामयिक परिवर्तन अति नै महत्त्वपूर्ण हुन्छ । यसर्थ यस लेखमा कुनै पनि सङ्गठनमा नेतृत्वले खेल्ने भूमिकालाई जोड दिइएको छ । यसबाट समयानुकूल व्यवस्थापकीय परिवर्तन स्वाभाविक हुन्छ भन्ने कुरा साहित्य पुनरावलोकनलाई आधार बनाई गरिएको व्याख्यात्मक समीक्षाबाट सबैमा अवगत हुने अपेक्षा गरिएको छ ।

शव्दकुञ्जी : सङ्गठन, व्यवस्थापन, नेतृत्वशैली, पृष्ठपोषण, मानवसंशाधन

अध्ययनको पृष्ठभूमि

परिवर्तन स्वाभाविक एवम् अवस्यम्भावी प्रक्रिया हो । हरेक सङ्घसंस्था, सङ्गठन, राजनीति, धर्म, संस्कार, प्रविधि आदिमा समेत निरन्तर परिवर्तन भइरहेको हुन्छ । सङ्गठनले विभिन्न स्थिति, परिवेश र परिवर्तन, गतिशीलताजस्ता पक्षलाई सहज ढङ्गले अपनाउन सक्नुपर्छ । सङ्गठनको व्यवस्थापनमा प्रभावकारिता ल्याउन यसमा हुने परिवर्तनबारे सक्षम नेतृत्व एवम् व्यवस्थापकले सदैव ख्याल गर्नुपर्छ । सङ्घसंस्थाको एक वा सोभन्दा बढी तत्त्वमा आउने परिवर्तनलाई सङ्गठनात्मक परिवर्तन भनिन्छ । सङ्गठनमा चलिरहेको प्रक्रिया, कार्य, ढाँचा, संरचना, नीति, व्यक्ति, पद, नेतृत्त्व, अधिकार आदिमा हेरफेर भएमा परिवर्तन भएको मान्नुपर्छ । परिवर्तनको कारण, प्रभाव र असरलाई ख्याल गर्नु कुशल व्यवस्थापकको महत्त्वपूर्ण जिम्मेवारी हुन आउँछ । यो उसको कार्यक्रमिक एक अङ्गसमेत मानिन्छ (श्रेष्ठ, २०७५, पृ. १२७) । उनका अनुसार यसका लागि सङ्घसंस्थाको संरचनामा देहायबमोजिम परिवर्तन आवश्यक हुन्छ :

सङ्घसंस्थाको शाखा, प्रशाखा, उपशाखा, विभागको विकास र त्यसैगरी कर्मचारीको व्यवस्थापन पनि गरिन्छ । उपयुक्त व्यक्तिलाई उपयुक्त कार्यको जिम्मेवारी दिने व्यवस्था गरिन्छ । सङ्घसंस्थामा कार्यरत व्यक्तिलाई दिएको कार्य, अधिकार, जिम्मेवारी हेरफेर गर्न सकिन्छ । व्यक्तिले आफ्नो अधिकार राम्ररी पालन गरेनगरेको र प्रयोग गरेनगरेको आधारमा मूल्याङ्कन र नियन्त्रण पद्धति अपनाई काम, कर्तव्य र अधिकारमा हेरफेर गर्न सकिन्छ । संस्थागत लक्ष्य र उद्देश्य प्राप्तिका लागि उपयुक्त पद्धतिको आवश्यकता पर्दछ । आजको विज्ञान र प्रविधि एवम् अध्ययन र अनुसन्धानको क्रममा उपयुक्त एवम् प्रभावकारी व्यवस्थापनका प्रविधिहरूको उपयोग गरी पुरानो पद्धतिलाई क्रमशः विस्थापन गरिन्छ । कार्यशैलीमा परिवर्तन गरेर पनि व्यवस्थापनमा सुधार ल्याउन सकिन्छ । सङ्घसंस्था तथा व्यक्तिको कार्यशैलीमा समयसापेक्ष परिवर्तन गर्न सकिन्छ । राजनैतिक परिवर्तन, बजार व्यवस्थापन, सरकारी संरचना, जनसरोकार आदिका आधारमा कार्यशैलीमा अपेक्षित सुधार गरी व्यवस्थापनमा सुधार गर्न सकिन्छ । सङ्घसंस्था तथा सङ्गठनमा गरिएका लगानी (Inputs) मा आवश्यक परिवर्तन गर्न सकिन्छ । सम्पूर्ण भौतिक तथा मानवीय संसाधनको आवश्यकताअनुसार घटबढ गर्ने, मात्रा र गुण परिवर्तन गर्ने जस्ता कार्य गर्न सकिन्छ ।

सङ्घसंस्थामा कार्यरत व्यक्ति चुस्त, स्फूर्त, तन्दुरुस्त, लगनशील, प्रजातान्त्रिक र निःस्वार्थ भएमा संस्थागत उद्देश्य प्राप्तिमा सहयोग पुग्दछ । सङ्घसंस्थाको भविष्य उपयुक्त व्यवस्थापनमा निर्भर गर्दछ । सीमित स्रोत र साधनको उपयोग गरी अधिक उपलब्धि हासिल गर्ने कार्य सङ्गठनको

प्रभावकारितामा निर्भर गर्दछ । गरिएका लगानीहरू पर्याप्त छन् वा छैनन्, उपयोगी छन् वा छैनन् सो ख्याल गरी लगानीमा परिवर्तन गर्नुपर्छ । सम्पूर्ण सङ्घसंस्थाको सञ्चालन प्रभावकारी भयो भएन सोको निरन्तर अनुगमन, लेखाजोखा तथा अवलोकन गर्नुपर्छ । प्रभावकारी मूल्याङ्कनबाट संस्थाको वास्तविकता जानकारी हुन्छ ।

सही लेखाजोखा र सही नियन्त्रण र पृष्ठपोषण (Feedback) प्रणाली अपनाई व्यवस्थापन पद्धतिमा सुधार गर्न सकिन्छ । CIPP Model को प्रयोगले पनि व्यवस्थापन प्रभावकारी बनाउन मदत गरिरहेको हुन्छ । यहाँ C (Context), I (Input), P (Process) र P (Product) भन्ने बुझिन्छ । यही CIPP लाई आधार मानेर सम्पूर्ण व्यवस्थापन प्रक्रिया (Total Management Process) मा प्रभावकारी परिवर्तन गरी व्यवस्थापनमा समसामयिक सुधार गर्न सकिन्छ । सङ्गठनात्मक परिवर्तनमा बाह्य शक्ति (External Forces) र आन्तरिक शक्ति (Internal Forces) कार्यरत हुन्छन् । परिवर्तन योजनाबद्ध मात्र हुँदैन आकस्मिक पनि हुन्छ (कोइराला र श्रेष्ठ, २०७१, पृ. १३३) । यस्तो व्यवस्थापनमा कतिपय नियमित परिवर्तनका प्रक्रियासमेत अपनाइएको हुन्छ ।

लेखक द्वयले उल्लेख गरेअनुसार सङ्गठनात्मक परिवर्तन सङ्गठनको आन्तरिक र बाह्य उत्साहको प्रतिफल मानिन्छ । यसले संरचनात्मक परिवर्तन र व्यक्तिको भूमिका प्रस्ट्याउँछ । परिवर्तन प्रत्येक सङ्घसङ्गठनमा निरन्तर रूपमा चलिरहने एक गतिशील प्रक्रिया मानिन्छ । त्यस्तो परिवर्तनको दर, यसको उपादेयता तथा महत्त्व र प्रभाव फरक-फरक क्रममा हुन्छ । संस्थामा प्रविधि, संरचना, कार्यदक्षता, कार्यजिम्मेवारी आदिमा परिवर्तन हुन सक्छ भने परिवर्तनलाई व्यक्ति तथा सङ्घ-संस्थाले स्वाभाविक प्रक्रियाका रूपमा ग्रहण गर्नुपर्छ । सङ्गठनात्मक परिवर्तनको उद्देश्य परिवर्तित वातावरणसँग सामञ्जस्य कायम गर्न सङ्गठनको स्तरमा परिवर्तन गर्नु भन्ने हुन्छ । सवाट कर्मचारीहरूको व्यवहारमा सुधार ल्याई सङ्गठनात्मक व्यवस्थापनलाई उद्देश्यानुरूप तुल्याउन सकिन्छ । शिक्षक तथा कर्मचारीमा परिवर्तन ल्याउँदा अस्वीकार (Definance), स्वीकार (Emoriance) र सम्बद्ध (Alliance) व्यवहारको वातावरण तयार पार्नुपर्ने हुन्छ । सङ्गठनमा आएको परिवर्तनको प्रभाव निश्चित र सीमित क्षेत्रमा मात्र नरही अनेक क्षेत्रमा पर्न सक्छ । सकेसम्म उपयोगी एवम् लाभप्रद रूपमा परिवर्तन गर्नु-गराउनु राम्रो मानिन्छ । सङ्गठन, व्यक्ति तथा संस्थाको हित विपरीत भएका परिवर्तनको विरोध हुन सक्छ ।

यस सन्दर्भमा श्रेष्ठ (२०७५ पृ. १३५) ले सङ्गठनको ढाँचा, प्रविधि र व्यक्तिको दृष्टिकोणबाट परिवर्तनलाई व्यवस्थित गर्न सकिन्छ भनेका छन् । उनका अनुसार सङ्गठनात्मक

ढाँचा (Pattern) का केही आधारभूत तत्त्वमा आउने परिवर्तनलाई ढाँचा परिवर्तन भनिन्छ। यसअन्तर्गत समन्वयको तरिका, कार्यतालिका, विकेन्द्रीकरणको स्तर, सङ्गठनको स्तर, नियन्त्रण पद्धति आदिमा आउने परिवर्तन ढाँचा परिवर्तन (Pattern change) मानिन्छ। विज्ञान र प्रविधिको आविस्कार, कार्य प्रक्रिया, यन्त्र, उपकरण, स्वयत्तता आदिमा आउने परिवर्तनलाई प्रविधि परिवर्तन भनिन्छ। कार्यशैली र कार्य प्रक्रियामा समेत परिवर्तन हुन सक्छ। कर्मचारी छनोट, तालिम, विकास, कुशलता, सीप, कार्यसम्पादन, अनुभव र दक्षता आदिमा आउने परिवर्तनलाई मानव संसाधन परिवर्तन भनिन्छ। सङ्घ-संस्थामा सीमित स्रोत र साधनहरू हुन्छन् । तिनको प्रयोगको मात्रा र दर घटबढ गर्नुपर्ने हुन्छ। भौतिक स्रोत र साधनमा हुने परिवर्तनलाई पनि सङ्गठनमा स्वाभाविक रूपमा लिनुपर्छ। परिवर्तनलाई कर्मचारी समूह, कार्यविधि, सङ्गठनात्मक संरचना र भौतिक अवस्थामा हुने परिवर्तन गरी चार भागमा विभाजन गर्न सकिन्छ।

समस्या कथन

हरेक सङ्घसंस्थालाई प्रभावकारी ढङ्गले सञ्चालन गर्न र आफ्नो लक्ष्य पूरा गर्न सक्ने तुल्याउन नेतृत्व सक्षम हुनु जरुरी छ । सक्षम नेतृत्वबाट मात्र दैनिक प्रशासन सञ्चालन गर्न र संस्थालाई समयअनुसार परिवर्तन गर्न सम्भव हुन्छ । हरेक संस्थाको आफ्नो लक्ष्य तथा उद्देश्य रहेका हुन्छन् । शैक्षिक संस्था सफल हुनका लागि व्यवस्थापकीय पक्षसँग कुशलता हुनुपर्ने हो वा होइन भन्ने कुरालाई यस अध्ययनमा मुख्य समस्या बनाइएको छ । नेतृत्वका केकस्ता कौशलताले समस्यालाई अगाडि बढाउन सक्दछ भन्ने कुरा यसमा अनुशीलन गरिएको छ । नेतृत्व सफल भयो भने संस्थालाई केकस्तो गति दिन वा परिवर्तन गर्न सफल हुन्छ भन्ने विषयलाई यसमा समस्याका रुपमा उठान गरिएको छ । आफ्नो लक्ष्यअनुसार योजना तयार गरी उक्त योजनालाई प्रभावकारी कार्यान्वयन गर्नु नेतृत्वको प्रमुख दायित्व हुन्छ भन्ने सिद्धान्तका आधारमा हेर्दा संस्थालाई अगाडि बढाउन वा आवश्यक साधन स्रोतको व्यवस्थापन गर्न कुशल नेतृत्वको आवश्यकता पर्ने देखिन्छ । यही तथ्यका आधारमा संस्थाभित्र कुशल नेतृत्वमा हुनुपर्ने गुण वा सक्षमता केके हुनसक्छन् र एउटा सक्षम नेतृत्वले संस्था वा सङ्गठनमा केकस्ता व्यवस्थापकीय परिवर्तन ल्याउन सक्छ भन्ने विषयको खोजी गर्नुलाई यस अध्ययनको समस्याका रूपमा लिइएको छ ।

अध्ययनका उद्देश्य

यस अध्ययनलाई निम्नानुसार दुई उद्देश्यमा केन्द्रित गरिएको छ :

(अ) सक्षम नेतृत्वमा हुनुपर्ने प्रमुख सक्षमताहरू अनुशीलन गर्नु,

(आ) सक्षम नेतृत्वले सङ्गठनमा ल्याउन सक्ने व्यवस्थापकीय परिवर्तनको अवस्था विश्लेषण गर्नु ।

अनुसन्धानात्मक प्रश्न

यस अध्ययनमा निम्नानुसार दुई अनुसन्धानात्मक प्रश्न निर्धारण गरिएका छन् :

(अ) सक्षम नेतृत्वमा हुनुपर्ने सक्षमता के कस्ता छन् ?

(आ) सक्षम नेतृत्वले सङ्गठनमा ल्याउन सक्ने व्यवस्थापकीय परिवर्तनहरू के के हुन सक्छन् ?

अध्ययनको परिसीमा

प्रस्तुत लेखलाई गुणात्मक ढाँचामा सीमित गरिएको छ । यसलाई बागमती प्रदेश, काठमाडौँ जिल्लामा अवस्थित नेपालटार माध्यमिक विद्यालय, नेपालटार र मनमैजु माध्यमिक विद्यालय, मनमैजु गरी दुई वटा विद्यालयमा विगत ५ वर्षदेखि कार्यरत दुई जना प्रधानाध्यापकसँग गरिएको व्यवस्थापकीय अनुभवसम्बद्ध अन्तर्वार्ताका लागि सक्षम नेतृत्व र सक्षम नेतृत्वले संस्थामा ल्याउने व्यवस्थापकीय तथा प्रशासनिक परिवर्तन विषयमा मात्र सीमित रही पूरा गरिएको छ । यसमा नेतृत्वको सक्षमता र तिनले सङ्गठनमा ल्याउन सक्ने व्यवस्थापकीय परिवर्तनबाहेक शिक्षाको गुणस्तरलगायत अन्य विषयलाई समावेश गरिएको छैन । मौखिक अन्तरवार्ताका लागि यसमा शिक्षक निर्देशिकाको मात्र प्रयोग गरिएको छ ।

पूर्वसाहित्यको पुनरावलोकन

नेतृत्वसम्बन्धी विभिन्न कालखण्डमा विभिन्न अध्ययन र अनुसन्धान गरिएका छन् । कुर्ट लेविनले सङ्गठनमा परिस्थितिको सतर्कताको चरण, परिवर्तनको चरण र गतिशीलताको चरण उपयोग हुने कुरा बताएका छन् भनी श्रेष्ठ (२०७८, पृ. १५) ले उल्लेख गरेका छन् । सङ्गठनमा सङ्गठानात्मक परिवर्तनसम्बन्धी विभिन्न अवधारणा विकास गरिएका छन् । तीमध्ये उनले सङ्गठनात्मक परिवर्तनका लागि *कामदारमा आधारित अवधारणा, संरचनामा आधारित अवधारणा र प्रविधिमा आधारित अवधारणा* मा मात्र जोड दिएका छन् भनी त्यसमा त्यसमा बताइएको छ । उनका अनुसार कामदारमा आधारित अवधारणालाई कुर्ट लेविनले ढाँचा, कार्यगत अनुसन्धान र विकाससम्बन्धी धाराणा गरी तीन चरणमा बाँडेका छन् । कसैले संरचनामा आधारित र प्रविधिमा आधारित अवधारणालाई विशेष जोड दिएका छन् भने कसैले कामदारमा आधारित धारणालाई जोड

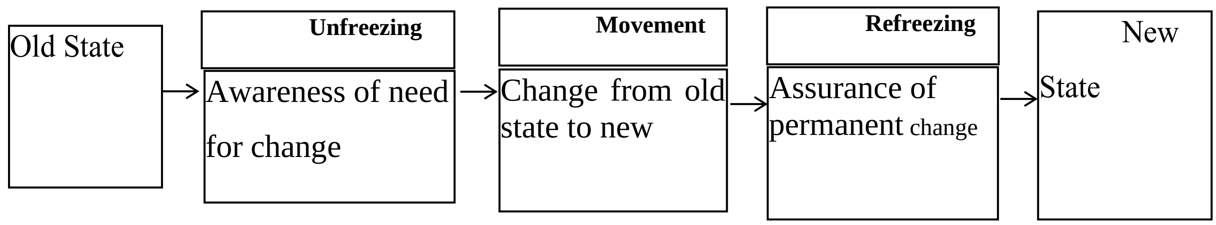
दिएका छन् । यसैगरी कतिपयले प्रविधिलाई जोड दिएर व्यवस्थापनमा समसामयिक परिवर्तन सम्भव र प्रभावकारी हुने कुरा बताएका छन् ।

बरुवाल (२०५८) को *प्रधानाध्यापकको नेतृत्व क्षमताले विद्यालयमा पारेको प्रभाव* भन्ने अप्रकाशित शोधपत्रमा प्रधानाध्यापकमा हुनुपर्ने गुण र विशेषता तथा नेतृत्व क्षमताले विद्यालयमा सङ्ख्यात्मक र गुणात्मक परिवर्तन हुने कुरा उल्लेख गरिएको छ । विद्यालयको उन्नती सवल र सक्षम नेतृत्वमा आधारित हुने कुरा उनको शोधपत्रको निष्कर्षमा प्रस्तुत गरिएको छ ।

सैद्धान्तिक ढाँचा

यस अध्ययनमा कामदारमा आधारित धारणामध्ये लेविनको तीन चरणको नमुना (Three Step Model) सङ्गठनात्मक परिवर्तन प्रक्रियाका सम्बन्धमा जोडेर चर्चा गरिएको छ । त्यसलाई चित्र १ अनुसार प्रस्तुत गरेका छन् ।

चित्र १. *लेविनको Three Steps Model*



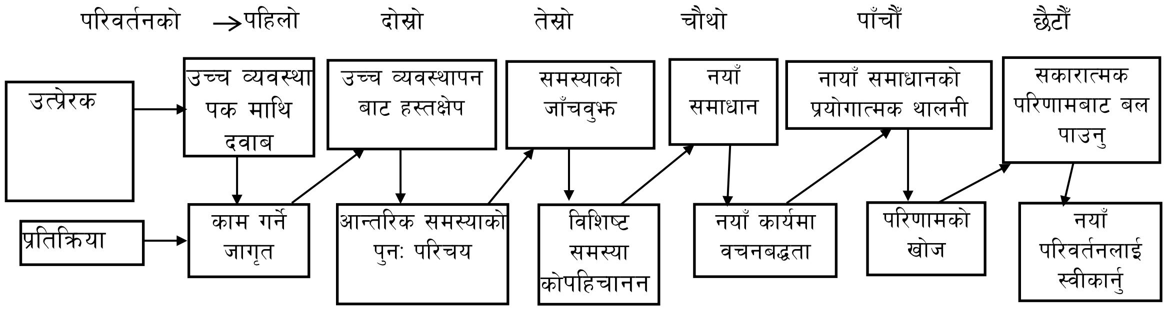
(स्रोत : श्रेष्ठ, २०७५, पृ.११३)

श्रेष्ठका अनुसार परिस्थितिगत सतर्कताको चरणमा परिवर्तनका लागि कामदारलाई तयार गर्ने/सचेत गराउने कार्य गरिन्छ। परिवर्तनको चरणमा कामदारलाई पुरानो अवस्थाबाट नयाँ व्यवहार र ढाँचा सिकाइन्छ। गतिशीलताको चरणमा परिवर्तनलाई स्थिरता दिने काम हुन्छ। परिवर्तनमा भएका कमजोरी हटाई पृष्ठपोषण दिइन्छ। यसपछि नयाँ अवस्था वा परिवर्तन देखा पर्दछ । लेविनका अनुसार पुरानो अवस्था (Old State) बाट क्रमशः परिस्थितिगत सतर्कताको चरण (Unfreezing) तर्फ परिवर्तनको चरण (Movement) तर्फ उन्मुख हुन्छ र गतिशिलताको चरण (Refreezing) तर्फ रूपान्तरण हुन्छ । यसरी पुराना अवस्थाबाट नयाँ अवस्थाको परिवर्तनतर्फ लाग्न निरन्तर रूपमा कार्य गरिन्छ ।

परिवर्तनका छ अवस्थाहरू

ग्रेनरले सङ्गठनात्मक परिवर्तका छ अवस्थाहरू उल्लेख गरेका छन् । उनले प्रस्तुत गरेको चित्रात्मक ढाँचा चित्र २ अनुसार रहेको छ ।

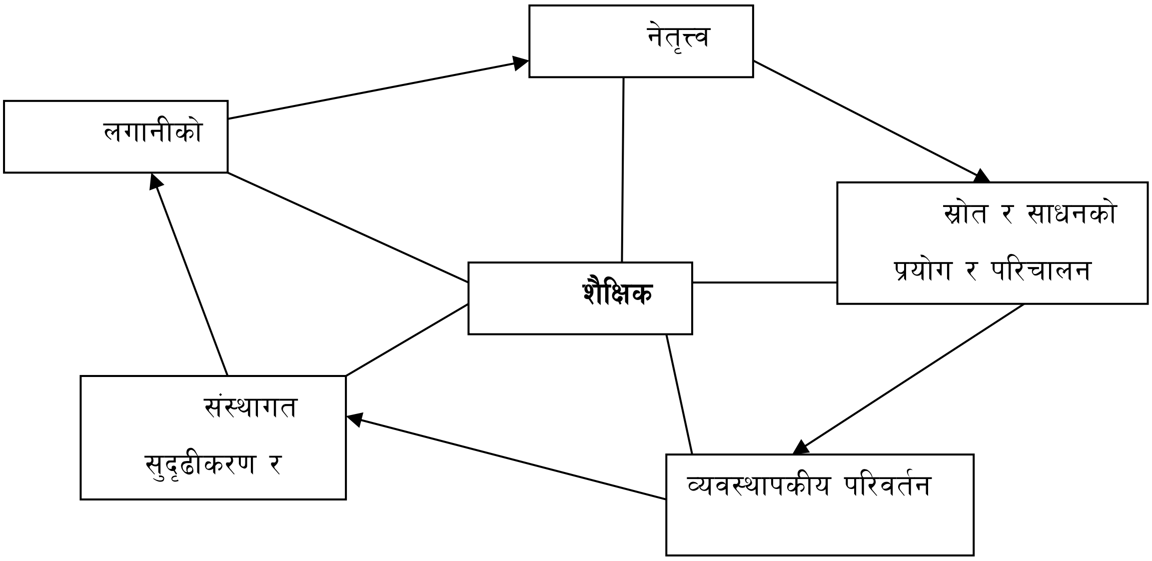
चित्र २. *ग्रेनरको परिवर्तन प्रक्रिया*



(स्रोत : श्रेष्ठ, २०७५, पृ.१२५)

श्रेष्ठका अनुसार यस चित्रमा माथिल्लो लहरले उत्प्रेरक र तल्लो लहरले प्रतिक्रिया जनाएका छन् । यहाँ छ वटा परिवर्तनका अवस्थाहरू उल्लेख गरिएका छन् । परिवर्तनको पहिलो अवस्थामा आन्तरिक वा बाह्य शक्तिबाट व्यवस्थापनमाथि परिवर्तन गर्नुपर्ने दवाब पर्दछ । यो दवाबको कारण व्यवस्थापक केही गर्न बाध्य हुन्छ । परिवर्तनको दोस्रो अवस्थामा दबाबबाट आएका आन्तरिक समस्याहरूलाई दृष्टिगत गरी उच्च व्यवस्थापनले हस्तक्षेपकारी निर्णय गर्दछ । परिवर्तनको तेस्रो अवस्थामा आवश्यक जानकारी सङ्कलन गरिन्छ । सङ्कलित सामग्रीको कारण र प्रभावको सम्बन्ध जाँचबुझ गरेर समस्याको समाधान पत्ता लगाउने प्रयास गरिन्छ । परिवर्तनको चौथो क्रममा समस्या समाधानका विकल्पहरू जाँच गरी छनोट गर्ने कार्य गरिन्छ । यसका साथै यसको प्रयोग गर्न वचनबद्धता व्यक्त गरिन्छ । परिवर्तनको पाँचौं अवस्थामा नयाँ समाधानहरूलाई प्रयोगमा ल्याइन्छ र यसबाट आएको नतिजाको समेत खोजी गरिन्छ । प्रयोगबाट सकारात्मक परिणामको खोजी गर्ने कार्य हुन्छ । परिवर्तनको छैटौं अवस्थामा यदि सकारात्मक परिणाम प्राप्त भएमा नयाँ परिवर्तनलाई स्वीकार गर्ने कार्य हुन्छ । त्यसपछि सङ्गठनात्मक परिवर्तन हुन्छ भन्ने विश्वास गरिन्छ । यसबाट हुने परिवर्तनलाई चित्र ३ मा देखाइएको छ ।

चित्र ३. *सङ्गठनात्मक परिवर्तन*



(Source : Bush, Theories of educational leadership and management,2009, p.67)

शिक्षामा गरिएको विविध शैक्षिक लगानीलाई सक्षम नेतृत्वले उपयुक्त स्रोत र साधनको अधिकतम प्रयोग र परिचालन गरी समयसापेक्ष व्यवस्थापकीय परिवर्तन गर्न सक्छ । व्यवस्थापकीय परिवर्तनबाट संस्थागत सुदृढीकरण हुन गई अपेक्षित शैक्षिक उपलब्धी हुने मान्यता राखिन्छ ।

अध्ययन विधि

प्रस्तुत अध्ययनका लागि गुणात्मक ढाँचाअन्तर्गत वर्णनात्मक विधि अवलम्बन गरिएको छ । यस अनुसन्धानमा बागमती प्रदेश, काठमाडौँ जिल्लामा रहेका नेपालटार माध्यमिक विद्यालय, नेपालटार र मनमैजु माध्यमिक विद्यालय, मनमैजु गरी दुई वटा विद्यालयका दुई जना प्रधानाध्यापकलाई उत्तरदाताको रूपमा छनोट गरिएको छ । उक्त नमुना उद्देश्यमूलक छनोटका आधारमा गरिएको छ । छनोट गरिएका दुबै विद्यालयका प्रधानाध्यापक विगत ५ वर्षदेखि निरन्तर काम गरिरहेका र उनीहरूसँग शिक्षक निर्देशिका प्रयोग गरी गहन अन्तरवार्ता र विद्यालय अवलोकनका माध्यमबाट तथ्य सङ्कलन गरिएको छ । प्राप्त तथ्यलाई निर्धारित ढाँचा र विधिबाट व्याख्या तथा विश्लेषण गरिएको छ ।

नतिजा तथा छलफल

यस लेखमा विद्यालयका प्रधानाध्यापकबाट प्राप्त सक्षम नेतृत्व र उनीहरूले विद्यालय व्यवस्थापन र प्रशासनमा ल्याएको व्यवस्थापकीय परिवर्तनसम्बद्ध तथ्यलाई समावेश गरिएको छ। प्रधानाध्यापकका अनुभवजन्य कार्यको अवलोकन तथा गहन अन्तरवार्ताबाट प्राप्त प्रतिक्रियासम्बद्ध तथ्यहरूलाई विभिन्न उपशीर्षकमा अध्ययन-विश्लेषण गरिएको छ।

नेतृत्वको सक्षमता

हरेक संस्था वा विद्यालयहरू आफ्नो लक्ष्यअनुसार अगाडि बढ्नका लागि नेतृत्व वा प्रधानध्यापक सक्षम हुन जरुरी छ। एउटा असल नेतृत्वमा प्रस्ट दृष्टिकोण तथा योजना बनाउने क्षमता आवश्यक हुन्छ। आफ्नो विद्यालयलाई अगाडि बढाउन अल्पकालीन र दीर्घकालिन योजना तयार गर्न र उक्त योजनालाई सफलतापूर्वक कार्यान्वयन गर्न सक्ने क्षमता आवश्यक हुन्छ। एउटा असल नेतृत्वसँग समसामयिक यन्त्र, उपकरण र औजार तथा सूचना प्रविधिसँग परिचित तथा सहजै यसलाई उपयोग गर्न सक्ने क्षमता हुनुपर्दछ। प्रधानध्यापक 'क' ले विद्यालयको दैनिक कार्यमा आवश्यक पर्ने सूचना प्रविधि सञ्चालनार्थ कम्प्युटरमा आफूलाई कसैको सहायता नचाहिने हुँदा आफ्नो दैनिक प्रशासन चलाउन सजिलो भएको र परनिर्भर हुन नपरेको अनुभव रहेको पाइयो। सोधिएको नेतृत्वको सक्षमतासम्बद्ध प्रश्नमा उहाँबाट *दैनिक कार्यका लागि आवश्यक सूचना प्रविधि म आफैँ सञ्चालन गर्दछु* भन्ने उत्तर प्राप्त भएको थियो।

उक्त तथ्यबाट एउटा असल नेतृत्वमा दैनिक प्रशासन सञ्चालन गर्न प्रचलित ऐन कानुन विधि, पद्धति तथा कार्यविधि एवम् कार्यप्रणालीमा अभ्यस्त हुनुपर्छ भन्ने पुष्टि भएको छ। त्यस्तै तथ्यले मौजुदा कानुनको अभावमा कहिल्यै पनि नेतृत्व सफल हुन सक्दैन भन्ने अर्थ उजागर गरेको छ। यसर्थ आफ्नो सङ्गठनको लक्ष्य तथा उद्देश्य के हो भन्ने कुरा नेतृत्वले प्रष्ट जानकारी लिन सक्नुपर्दछ। विद्यालयको संगठनिक संरचना आफूसँग भएको जनशक्तिलाई प्रभावकारी ढङ्गबाट परिचालन गर्न सक्ने क्षमता पनि नेतृत्वसँग हुनुपर्दछ। सीमित साधन र स्रोतबाट पर्याप्त उपलब्धि हासिल गर्न सक्षम हुनु नै सक्षम नेतृत्वको सक्षमता हो भन्ने बुझिन्छ।

प्रधानाध्यापक 'ख' का ले आफूसँग भएको ४ जना माध्यमिक तहका शिक्षकहरूबाट विगत ७ वर्षदेखि माध्यमिक तह सञ्चालन गरिरहेको र एस.इ.इ. परीक्षाको नतिजा समेत उत्कृष्ठ रहेको कुरा बताउनुभएको थियो। यस आधारमा हेर्दा नेतृत्वले साधन र स्रोतको सही परिचालन गर्दा

संस्था आफ्नो उद्देश्य पूरा गर्न सफल हुन्छ भन्ने देखिन्छ । सोधिएको सोही प्रश्नमा उहाँले *मलाई प्रचलित ऐन, कानुन र निर्देशिकाको ज्ञान छ र उचित प्रयोग गरेको छु* भन्ने उत्तर दिनुभएको थियो ।

उक्त तथ्यबाट एउटा असल प्रधानध्यापकीय नेतृत्वमा हुनुपर्ने अर्को महत्त्वपूर्ण गुण भनेको विद्यालयलाई आवश्यक भौतिक पूर्वाधार तयार गर्ने र आर्थिक स्रोतको व्यवस्थापन गर्नु हो भन्ने देखिएको छ । यसबाट विद्यालयमा विद्यार्थी सङ्ख्याको आधारमा पर्याप्त कक्षाकोठा, फर्निचर, पुस्तकालय, प्रयोगशाला, शौचालय, खानेपानी, खेलमैदान तथा खेल सामग्रीको व्यवस्थापन गर्नु नेतृत्वको सक्षमताभित्र पर्ने कुरा हुन् भन्ने पाइएको छ । अवलोकनबाट यस अध्ययनमा समावेश गरिएका दुबै विद्यालयको माथि उल्लिखित भौतिक पूर्वाधार पर्याप्त रहेको पाइयो । अनौपचारिक रूपमा लिइएको विद्यार्थीको प्रक्रियाका आधारमा समेत उक्त तथ्य पुष्टि भएको छ ।

यसै प्रश्नमा प्रधानअध्यापक 'क' बाट *विद्यालयलाई सफल बनाउन विभिन्न दातृ निकायसँग समन्वय गर्दै श्रोत जुटाउने काममा म सफल भएको छु* भन्ने थप प्रतिक्रिया प्राप्त भएको थियो । यसबाट एउटा सक्षम नेतृत्वमा समन्वयात्मक क्षमता समेत हुनुपर्ने देखियो । उक्त प्रतिक्रियाबाट विद्यालय व्यवस्थापन समिति, अभिभावक, स्थानीय सरकार, दातृनिकाय तथा अन्य सङ्घ संस्थासँग प्रभावकारी समन्वय गर्दै विद्यालयको गुणस्तर सुधार गर्ने क्षमता एउटा असल नेतृत्वसँग हुनुपर्छ भन्ने पाइयो । यस अध्ययनमा समावेश भए का दुई वटा विद्यालयले विभिन्न दातृनिकायको सहयोगमा खेल सामग्री, पुस्तकालयमा पर्याप्त पुस्तक, प्रयोगशाला तथा विद्यार्थीका लागि पोसाक, झोला तथा कपीकलम वितरण गर्न सफल भएको तथ्यले सो प्रतिक्रियालाई पुष्टि गरेको छ ।

सक्षम नेतृत्व र व्यवस्थापकीय परिवर्तन

एउटा असल नेतृत्वले आफ्नो क्षमतालाई प्रभावकारी ढङ्गबाट विद्यालयमा कार्यान्वयन गर्दा विद्यालयको व्यवस्थापन र प्रशासनलाई आमूल परिवर्तन गर्न सक्छ । त्यस्तो परिवर्तन आन्तरिक वा बाह्य दुबै हुन सक्छ । यसका आधारमा संस्थाको नियमित सुधार भएको देख्न सकिन्छ । यसरी हुने परिवर्तनमध्ये संस्थागत विकास र पहिचान मुख्य हुन आउँछ । नेतृत्वको सक्षमताका कारण पहिलो 'क'१ विद्यालयमा २०७० सालसम्म कक्षा ५ सम्म मात्र अध्ययन हुने गरेकामा हालका प्रधानाध्यापकको पहलमा २०७८ सालमा आइपुग्दा कक्षा १० सम्म गर्न सफल भएको कुरा र हाल कक्षा १२ सम्म सञ्चालन भएको अवलोकनबाट देखियो । त्यस्तै २०७० सालमा १२० जना विद्यार्थी

रहेको त्यस विद्यालयमा हाल ४०० जना विद्यार्थी, १६ जना पूर्णकालीन र ५ जना आंशिक शिक्षक कर्मचारी रहेको पाइयो । आजभन्दा १० वर्ष अघि सामान्य अवस्थामा रहेको विद्यालय आज काठमाडौँ जिल्लामा परिचित विद्यालयका रूपमा स्थापित भएको र शिक्षक तथा विद्यार्थी विभिन्न सङ्घ संस्थाबाट समेत पुरस्कृत भएको पाइयो । यससम्बन्धमा सोधिएको प्रश्नउपर प्रधानाध्यापक 'क' को *मेरो मेहनत र प्रयासले आज यो विद्यालयको स्वरूप फेरिएको छ* भन्ने प्रतिक्रियाले पुष्टि गरेको छ ।

निर्धारित पहिलो विद्यालय नेपाल सरकारको नियमित अनुदानको अतिरिक्त स्थानीय सरकार, प्रदेश सरकार, दातृसंस्था तथा स्थानीय चन्दादाताबाट पर्याप्त स्रोत सङ्कलन गर्न सफल भएको देखियो । यसले गर्दा विद्यालयमा निजी स्रोतका शिक्षक कर्मचारी राख्नमा सफलता मिलेको पाइयो । यही कारण शिक्षाको गुणस्तर उकास्नमा पर्याप्त सफलता मिलेको देखियो । प्रधानअध्यापक 'ख' को *मेरो सफल नेतृत्वका कारण नै विश्वासको वातावरण बनेको र सहयोग प्राप्त भएको हो* भन्ने प्रतिक्रियाले पनि सोही तथ्यलाई प्रमाणित गरेको छ ।

सक्षम नेतृत्वका कारण अध्ययनमा समावेश गरिएका दुई विद्यालय आर्थिक रूपले सक्षम रहेको देखियो । विद्यालयमा दैनिक प्रशासन चलाउने कार्यमा समेत व्यापक परिवर्तन भएको पाइयो । प्रधानाध्यापकहरूको प्रतिक्रियाअनुसार कम्प्युटरको प्रयोग पारदर्शीता जस्ता पक्षहरूमा व्यापक परिवर्तन भएको देखियो । विद्यार्थी, कर्मचारी तथा शिक्षकको सम्पूर्ण अभिलेख विद्युतीय प्रणालीमा राखिएको तथा विद्यार्थीको नतिजा, प्रश्न निर्माण तथा कक्षाकोठामा गरिने अध्यापन समेत विद्युतीय प्रणालीबाट गर्नेगरेको देखियो ।

पहिलो विद्यालय 'क' मा बालविकास केन्द्रदेखि कक्षा १२ सम्म सञ्चालन भएका दुबै विद्यालयमा १४ वटा कक्षाकोठा, तीन कार्यालय, एक पुस्तकालय र एक प्रयोगशाला तथा विद्यालय 'ख' मा ४ कार्यालय, १६ वटा कक्षाकोठा, एक पुस्तकालय र एक प्रयोगशाला रहेको पाइयो । कक्षाकोठा समयसमयमा मर्मत संभार भइरहेको देखियो । प्रधानाध्यापकको प्रतिक्रियाअनुसार सबै विद्यार्थीले आवश्यकताअनुसार खेल खेल्न, पुस्तकालयमा पढ्न, शौचालय जान र सफा पानी पिउन सक्ने अवस्थाको व्यवस्थापन भएको कुरा स्वअवलोकनबाट सिद्ध भएको छ । यस्ता पक्षलाई सफल तथा सक्षम नेतृत्वले विद्यालयमा ल्याउने व्यवस्थापकीय परिवर्तनका रूपमा लिन सकिन्छ ।

प्राप्ति

यस अध्ययनमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्त्वको सक्षमतालाई गुणात्मक रूपमा प्रस्तुत गरिएको छ । अध्ययनको क्रममा असल नेतृत्त्वमा हुने सक्षमता दुबै प्रधानाध्यापकसँग रहेको पाइएको छ । नेतृत्वको कुशलताले विद्यालयको सङ्ख्यात्मक तथा गुणात्मक विकास भएको देखिएको छ । विद्यालयको शैक्षिक उपलब्धी पनि सन्तोषजनक रहेको कुरा अवलोकनबाट देखिएको छ । यसको प्रतिफलस्वरूप विद्यालयमा कार्यरत शिक्षक, विद्यार्थी र कर्मचारी प्रधानाध्यापकको नेतृत्त्वप्रति सन्तुष्ट देखिएका छन् । विद्यालयमा तह बृद्धि भएको छ । विद्यार्थी सङ्ख्यामा द्रुत बृद्धि भएको छ । भौतिक विस्तार र विद्यार्थी नतिजामा सुधार भएको छ । यस्ता नमुना कार्यका कारण सिङ्गो संस्थाका विविध पक्षमा व्यापक परिवर्तन देखिएका छन् ।

निष्कर्ष

प्रस्तुत अध्ययनबाट विद्यालय तथा सङ्घसंस्थाले आफ्नो उद्देश्य र लक्ष्यहरू पूरा गर्न सक्षम तथा सफल नेतृत्वको आवश्यकता पर्दछ भन्ने देखिन्छ । सक्षम नेतृत्वले मात्र संस्थामा आवश्यकीय परिवर्तन ल्याउन सक्छ । यसरी आउने परिवर्तनमा व्यवस्थापकीय तथा प्रशासनिक परिवर्तन महत्त्वपूर्ण हुन्छन् । यस्ता परिवर्तनलाई सहजै देख्न तथा अनुभूत गर्न सकिन्छ । यसबाट संस्था तथा सङ्गठनलाई परिवर्तन गर्न सक्षम, इमान्दार एवम् प्रतिवद्ध नेतृत्व चाहिन्छ भन्ने पुष्टि हुन्छ । परिवर्तनको क्रममा समस्याको पहिचान र निदान खोजिन्छ । यसका लागि रणनीति तयार गरिन्छ । परिवर्तनलाई तत्काल कार्यान्वयन गरिन्छ । आवश्यकताअनुसार अनुगमन तथा पृष्ठपोषण दिइन्छ । त्यसैगरी नेतृत्वको दक्षता र क्षमतामा व्यवस्थापकीय परिवर्तन प्रभावित हुनेगर्दछ । आज विभिन्न सङ्घसंस्थाहरूमा हुने नेतृत्वको प्रतिबद्धताले संस्थागत उन्नति र प्रगति सम्भव भएको छ ।

विद्वान्हरूले सङ्गठनको परिवर्तन, स्रोत तथा प्रक्रियाले व्यवस्थापकीय परिवर्तन के कसरी हुने गर्दछ त्यस बारे दिशानिर्देश गर्नेगरेका हुन्छन् । तिनलाई ग्रहण गर्ने नेतृत्व मात्र अगाडि बढ्न सक्छ । नेपालका शैक्षिक सङ्गठनमा समयसापेक्ष परिवर्तनको अपेक्षा गरिएको छ जुन स्वभाविक प्रक्रिया मानिन्छ । निर्धारित दुबै विद्यालय स्थानीय निकाय र विभिन्न सङ्घ संस्थाबाट पुरस्कृत हुनुबाट संस्थाको परिवर्तनमा नेतृत्त्वको सवल र सक्षम भूमिका रहने र त्यसबाट विद्यालयको उन्नति र प्रगति सम्भव हुने कुरा प्रस्ट हुन्छ ।

शैक्षणिक उपादेयता

यस अध्ययनले संस्थाको परिवर्तनमा नेतृत्त्वको सक्षम भूमिकामा जोड दिएको छ । नेतृत्त्वको नेतृत्त्व क्षमताको आधारमा संस्थाको उन्नती र प्रगति सम्भव हुने भएकाले यसबाट नेतृत्त्वमा हुनुपर्ने असल गुण र विशेषताबाट शैक्षिक संस्थामा समसामयिक परिवर्तन सम्भव हुन्छ भन्ने बारेको सुझ सबैमा प्राप्त हुने अपेक्षा गरिएको छ ।

असल नेतृत्त्वले संस्थालाई समेत असल बनाउन सक्दछ र नेपालका कतिपय सामुदायिक विद्यालयको भौतिक तथा शैक्षिक सुधारले विद्यार्थीको चाप थेगिनसक्नु भएको, नयाँ शैक्षिक सत्र लाग्नासाथ नयाँ विद्यार्थीको भर्ना फाराम खुल्नेगरेको, प्रवेश परीक्षा लिनेगरिएको, सिट क्षमता कम भई फाराम भरेका सबै विद्यार्थीलाई भर्ना गर्न नसक्ने अवस्था आएको कुरा निर्धारित विद्यालयको अध्ययनबाट देखिएको तथ्यले अन्य विद्यालयलाई प्रेरणा मिल्ने विश्वास गरिएको छ ।

यसबाट कतिपय सक्षम नेतृत्त्वले सामुदायिक विद्यालयलाई संस्थागत विद्यालयको तुलनामा अझ राम्रो बनाउन सक्ने सम्भावना देखिएको, नेतृत्व सफल र सक्षम भएको र खण्डमा विद्यालयको अवस्था परिवर्तन गर्न सकिने तथ्य यस अध्ययनले देखाएको हुँदा यसबाट अन्य विद्यालयका व्यवस्थापन समितिहरूलाई सक्षम प्राधानअध्यापकको छनोटमा लाग्न अभिप्रेरणा प्राप्त हुने अपेक्षा गरिएको छ ।

वर्तमान अवस्थामा कमजोर ठानिएका सामुदायिक विद्यालयहरूले नेतृत्व क्षमता विकास गर्दै विद्यालयको अवस्था परिवर्तन गर्न सक्छन् भन्ने दिशामा यस अध्ययनले सहयोग गर्छ भन्ने विश्वास गरिएको छ । त्यस्तै विद्यालयका प्रधानाध्यापक तथा व्यवस्थापन समिति तथा स्थानीय निकायलाई यसले प्रशासनिक तथा व्यवस्थापकीय सुधारमा सहयोग पुऱ्याउन सक्छ भन्ने अपेक्षा गरिएको छ ।

सन्दर्भ सामग्री

Bush, T. (2008). *Theories of educational management (module)*. Retrieved from http://enx.org/content/m13867/latest.

Bush, T. (2009). *Leadership and management development in education.* SAGE Publication Ltd.

Bush, T. (2009). *Theories of educational leadership and management.* SAGE Publication Ltd.

Ken, A. (2002). *Effective management in the south.* Ekta Books Distributors Pvt. Ltd.

Robbins, S.P. (2005). *Organizational behavior (10th edition).* Pearson Education in South Asia.

Telford, H. (1996). Transforming schools through collaborative leadership. London: The Farmer Press (A Member of Taylor & Francis Group).

Robbins, S.P., Judge, T.A., & Sanghi, S. (2009). *Organizational behavior (13th edition).* Pearson Education South Asia.

काफ्ले, वासुदेव र अन्य (२०६४), *शैक्षिक प्रशासन र सुपरीवेक्षण,* विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।

कोइराला विद्यानाथ र श्रेष्ठ चन्द्रबहादुर (२०७१), *शैक्षिक व्यवस्थापन र सङ्गठनात्मक व्यवहार,* विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।

बरुवाल, पुष्पबहादुर (२०५८), *प्रधानाध्यापकको नेतृत्त्व क्षमताले विद्यालयमा पारेको प्रभाव,* अप्रकाशित शोधपत्र, महेन्द्ररत्न क्याम्पस, ताहाचल ।

श्रेष्ठ, चन्द्रबहादुर (२०७५), *शैक्षिक व्यवस्थापन र नेतृत्त्वका सिद्धान्तहरू,* भुँडीपुराण प्रकाशन ।

श्रेष्ठ, चन्द्रबहादुर (२०७५), *शिक्षामा सङ्गठनात्मक व्यवहार,* विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।

श्रेष्ठ, चन्द्रबहादुर (२०७८), *शैक्षिक सुपरिवेक्षण,* विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।