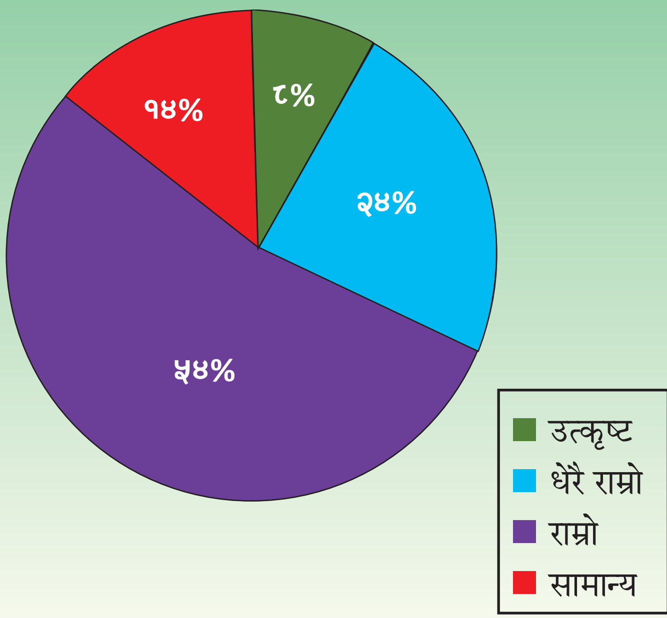
सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षण प्रतिवेदन, २०८२

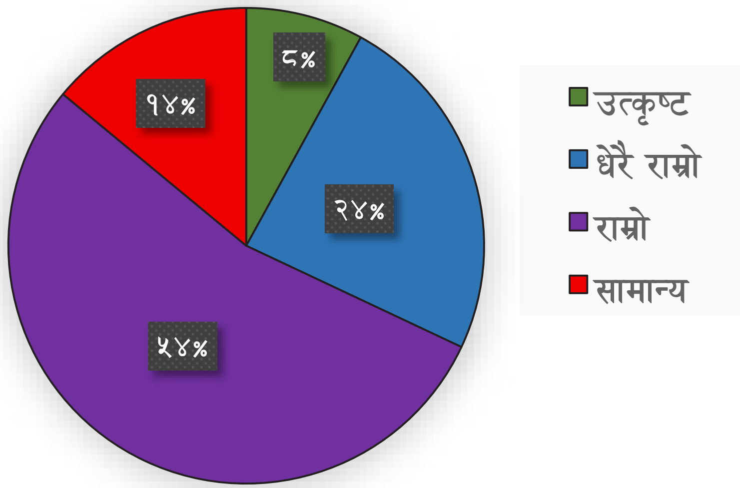
प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादनको समग्र स्तर



नेपाल सरकार
शिक्षा तथा खेलकुद मन्त्रालय
शैक्षिक गुणस्तर परीक्षण केन्द्र
सानोठिमी, भक्तपुर

सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षण प्रतिवेदन, २०८२

प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादनको समग्र स्तर



नेपाल सरकार

शिक्षा तथा खेलकुद मन्त्रालय

शैक्षिक गुणस्तर परीक्षण केन्द्र

सानोठिमी, भक्तपुर

सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षण प्रतिवेदन, २०८२

प्रकाशक:
शैक्षिक गुणस्तर परीक्षण केन्द्र, सानोठिमी, भक्तपुर
(Education Review Office, Sanothimi Bhaktapur)

© प्रकाशकमा
प्रकाशन मितिः २०८३ असार
सम्पादनः
जयराम अधिकारी, महानिर्देशक
देवीराम आचार्य, निर्देशक

फोन नं.: ०१-६६३२११६, ६६३१५९१
वेबसाइटः www.ero.gov.np
इमेलः performanceauditero@gmail.com

उद्धरण: शैक्षिक गुणस्तर परीक्षण केन्द्र । (२०८३) । सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षण प्रतिवेदन २०८२ । www.ero.gov.np

प्राक्कथन

विद्यालयको शैक्षिक उन्नयनमा प्रधानाध्यापक [प्रअ] को भूमिका महत्त्वपूर्ण हुन्छ । विद्यालयमा प्रभावकारी शिक्षण सिकाइको नेतृत्व गर्ने, दैनिक प्रशासन सञ्चालन गर्ने र विद्यालयलाई प्रभावकारी बनाउने सन्दर्भमा प्रधानाध्यापकको ज्ञान, सिप, दक्षता, शिक्षण कौशल, चिन्तन, धारणा तथा मूल्य मान्यता र आचरणको महत्त्वपूर्ण भूमिका रहन्छ । यसरी समग्र विद्यालयको विकास, विद्यार्थीको शैक्षिक उपलब्धिमा सुधार, शिक्षक कर्मचारीको पेसागत विकास, तथा विद्यालय समुदाय सम्बन्धको विकासजस्ता महत्त्वपूर्ण पक्षलाई एकैसाथ अघि बढाउने प्रधानाध्यापकको आफ्नै वृत्ति विकास तथा कार्यसम्पादनको स्तर कस्तो छ भनी यकिन गर्नु आवश्यक हुन्छ । तसर्थ प्रधानाध्यापकको वृत्ति विकासको योजना गर्ने र पेसागत उत्तरदायित्व सुनिश्चित गर्न उनीहरूको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन र अनुगमन कार्य आवश्यक ठानिएको छ । यसै सन्दर्भमा, सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूको नेतृत्व क्षमता मूल्याङ्कन गर्न शैक्षिक गुणस्तर परीक्षण केन्द्रले प्रधानाध्यापकहरूको कार्यसम्पादनको मापदण्ड तथा सूचकहरू समेटिएको कार्यसम्पादन परीक्षणको साधन विकास गरी आ.व. २०८१/८२ मा सात प्रदेशका १२ जिल्लाका ११ नमुना विद्यालयसमेत कुल ५० जना सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षण गरी यो प्रतिवेदन विकास गरेको छ ।

सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका ५० जना प्रधानाध्यापकको विभिन्न नौओटा क्षेत्रहरूमा नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षण गरिएको छ । यस परीक्षणबाट प्राप्त नतिजालाई पाँचओटा स्तर उत्कृष्ट (५) देखि कमजोर (१) सम्मको आधारमा हेर्दा समग्रमा कार्यसम्पादन राम्रो अवस्थामा रहेको छ । प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादन स्तर (कार्यसम्पादन) राम्रो अवस्थाबाट धेरै राम्रो अवस्थाको दिशातिर उन्मुख छ । यद्यपि केही सूचकहरू जस्तैः वार्षिक शैक्षणिक योजना निर्माण र कार्यान्वयन, विद्यालय सञ्चालन र व्यवस्थापनको विनियम तथा कार्यविधि तर्जुमा, पाठ्यक्रमको कार्यान्वयनमा समुदाय एवम् अभिभावकसँग सहकार्य, सिकाइ उपलब्धि र वैयक्तिक भिन्नतामा आधारित अतिरिक्त सहयोगात्मक शिक्षण, कक्षाकोठाको व्यवस्थापन, विपद् व्यवस्थापन र पूर्वतयारीसम्बन्धी क्रियाकलाप, गुनासो व्यवस्थापनजस्ता कार्यमा प्रधानाध्यापकहरूको कार्यसम्पादन सन्तोषजनक नरहेको देखिएकाले सरोकारवाला सबैले सुधारमा ध्यान पुऱ्याउनु आवश्यक छ ।

यस अवधिमा केन्द्रको समग्र कार्यमा मार्गदर्शन गर्नुहुने मन्त्रालयका माननीय मन्त्रीज्यूहरू, श्रीमान् सचिवज्यूहरूप्रति हार्दिक आभार प्रकट गर्दछु । यसै गरी कार्यसम्पादन परीक्षण समिति, मन्त्रालय एवम् केन्द्रीय निकायका पदाधिकारीहरू, संलग्न विज्ञहरूमा हार्दिक आभार प्रकट गर्दछु । परीक्षण कार्यमा खटिने विज्ञ परीक्षकहरू, सम्बद्ध शिक्षा विकास तथा समन्वय इकाइ, सम्बन्धित गाउँपालिका र नगरपालिकाका पदाधिकारी, शिक्षा शाखाका पदाधिकारी, विद्यालयका प्रधानाध्यापक, शिक्षक, विद्यार्थी, अभिभावक तथा अन्य सबै सरोकारवालाहरूमा धन्यवाद छ । प्रतिवेदन लेखन कार्यमा विज्ञको रूपमा संलग्न नेपाल खुला विश्वविद्यालयका सह प्राध्यापक डा. जीवन खड्काप्रति आभार व्यक्त गर्दछु । परीक्षण सञ्चालन चरणमा संलग्न यस केन्द्रका निर्देशक श्री युवराज अधिकारी, कार्यक्रम सञ्चालन तथा तथ्याङ्क प्रविष्टि चरणमा संलग्न शा.अ. श्री फणिन्द्रप्रसाद घिमिरे, तथ्याङ्क विश्लेषण, प्रतिवेदन लेखन तथा सम्पादन चरणमा संलग्न निर्देशक श्री देवीराम आचार्य, शा.अ. श्री प्रकाशचन्द्र ढुङ्गेल, शा.अ. श्री इन्द्रप्रसाद भट्टराई, शा.अ. श्री विमला मिश्रलगायत यस कार्यमा संलग्न सबै कर्मचारीलाई हार्दिक धन्यवाद छ । यस प्रतिवेदनको प्रयोगबाट सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकको प्रभावकारी विद्यालय व्यवस्थापन र नेतृत्व सिपसम्बन्धी सूचना तथा पृष्ठपोषण प्राप्त हुने छ । प्रतिवेदन सम्बन्धमा आवश्यक सल्लाह, सुझाव र पृष्ठपोषणका लागि अनुरोध गर्दछु ।

महानिर्देशक
जयराम अधिकारी

कार्यकारी सारांश

विद्यालयको प्रभावकारितामा प्रधानाध्यापकको प्रशासनिक एवम् शैक्षणिक नेतृत्व एवम् व्यवस्थापनको भूमिका महत्त्वपूर्ण हुन्छ । विद्यालयको समग्र नेतृत्व, रणनीतिक दिशा निर्माण, र दैनिक प्रशासनिक तथा शैक्षिक व्यवस्थापनका लागि प्रअ मूलतः जिम्मेवार हुन्छन् । प्रधानाध्यापकको प्रभावकारी नेतृत्वले शिक्षकहरूको कार्यसम्पादनमा सकारात्मक प्रभाव पार्दछ र विद्यालयको समग्र कार्यसम्पादनमा सुधार ल्याउँछ । नेपालको सामुदायिक विद्यालयमा कार्यरत प्रधानाध्यापकहरूको नेतृत्व कार्यसम्पादनको परीक्षण गरी आवश्यक सुझाव र पृष्ठपोषण दिन शैक्षिक गुणस्तर परीक्षण केन्द्रले सातओटै प्रदेश र हिमाल, पहाड र तराई क्षेत्र समेटी १२ जिल्लाका ५० जना (११ नमुना विद्यालय) सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षण परीक्षण आ.व. २०८१/०८२ मा सम्पन्न गरेको छ । यस परीक्षणका मुख्य उद्देश्यहरूमा (क) तथ्य र प्रमाणमा आधारित भई सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकको कार्यसम्पादन परीक्षण गर्नु, (ख) शैक्षिक गुणस्तर अभिवृद्धिमा प्रधानाध्यापकलाई जिम्मेवारी र उत्तरदायी बनाउन सहयोग गर्नु, (ग) सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकबाट अवलम्बन गरिएका असल अभ्यासहरू पहिचान र विश्लेषण गरी नीतिगत सुधारका लागि पृष्ठपोषण प्रदान गर्नु रहेका छन् ।

प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन सम्पादन परीक्षणलाई व्यवस्थित गर्न सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षण मार्गदर्शन र साधन २०८१ अलग रूपमा विकास गरी केन्द्रमा रहेको कार्यसम्पादन परीक्षण समितिबाट स्वीकृत गरिएको छ । यसपश्चात् शैक्षिक गुणस्तर परीक्षण केन्द्रबाट छनोट गरिएका विज्ञ परीक्षकहरूबाट विद्यालयमा गई प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादनको परीक्षण सम्पन्न गरिएको हो । यसरी गरिएको परीक्षणबाट प्राप्त तथ्याङ्कको समग्र विश्लेषण गरी यो प्रतिवेदन तयार गरिएको हो ।

प्रतिवेदन विकास प्रक्रिया

प्रधानाध्यापक नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणको प्रक्रिया परीक्षणपूर्वको चरण, परीक्षणको चरण र परीक्षणपछिको चरण गरी तीन चरणमा आधारित छ । परीक्षणपूर्वको चरणमा कार्यसम्पादन परीक्षण साधनको विकास र स्वीकृति, परीक्षकको छनोट, क्षमता विकास तथा समन्वय रहेका छन् । परीक्षण प्रक्रियाको दोस्रो चरण परीक्षणको चरण हो । यस चरणमा विद्यालयलाई अभिमुखीकरण, तथ्याङ्क सङ्कलन तथा रुजु, प्रधानाध्यापकको परीक्षण रिपोर्ट कार्ड तयारी तथा प्रबोधीकरण रहेका छन् । परीक्षणपछिको चरणअन्तर्गत तथ्याङ्क एकीकरण र विश्लेषण, प्रतिवेदन तयारी र प्रबोधीकरण रहेका छन् ।

सामुदायिक विद्यालयका प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणका क्रममा प्राथमिक स्रोतको तथ्याङ्क प्रयोग गरिएको छ । विज्ञ परीक्षक विद्यालयमा उपस्थित भई प्रधानाध्यापक, शिक्षक, विद्यार्थी र अभिभावकसँग प्रधानाध्यापक नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणका नौओटा क्षेत्रअन्तर्गतका ६५ ओटा सूचक/कथनमा प्रश्नावली, अन्तरवार्ता, र अवलोकन गरी तथ्याङ्क सङ्कलन/परीक्षण गरिएको छ । प्रत्येक सूचकको अन्तमा विज्ञहरूबाट टिपोट गरी अन्तमा प्रअको प्रतिक्रिया र विज्ञ परीक्षकको सुझाव र सिफारिस लिखित रुपमा प्रस्तुत गरिएको छ।

प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादनको तथ्याङ्क विश्लेषण गर्दा कार्यसम्पादनको समग्र स्तर निर्धारणका नौओटा सूचकअन्तर्गत तालिका १ मा प्रस्तुत गरिएअनसार सामुदायिक विद्यालयको लागि (नमुना विद्यालयबाहेक) आठओटा क्षेत्रको १७१ पूर्णाङ्क र नमुना विद्यालयको लागि थप सूचकसहितको १९५ पूर्णाङ्कलाई प्रतिशतको आधारमा मानी स्तर निर्धारण गरिएको छ। SPSS सफ्टवेयर र Excel को माध्यमबाट तथ्याङ्कीय नतिजाहरू प्रस्तुत गरिएको छ। नतिजा विश्लेषण गर्दा आवृत्ति, प्रतिशत, तालिका र ग्राफको प्रयोग गरिएको छ, जसले विद्यालयहरूको नेतृत्व कार्यसम्पादनको अवस्थालाई देखाउँछ। प्रअको समग्र नेतृत्व कार्यसम्पादनलाई कमजोर (Poor), सामान्य (Fair), राम्रो (Good), धेरै राम्रो (Very Good), र उत्कृष्ट (Excellent) गरी पाँच स्तरमा वर्गीकरण गरिएको छ। यसै गरी क्षेत्रगत सूचकहरूमा प्रअको कार्यसम्पादनलाई विज्ञ परीक्षकहरूबाट ० देखि ३ सम्मको स्तरमा गरिएको अङ्कनका आधारमा तथ्याङ्क विश्लेषण गरी नतिजा प्रस्तुत गरिएको छ। यस क्रममा सूचकगत अङ्कनमा ० अङ्कलाई धेरै कमजोर, १ लाई कमजोर, २ लाई राम्रो र ३ लाई धेरै राम्रो स्तरमा राखी नतिजा विश्लेषण गरिएको छ।

नतिजा विश्लेषणपश्चात् समग्र एवम् सूचकगत रूपमा कमजोर कार्यसम्पादन भएका प्रअहरूले ती क्षेत्रमा व्यापक सुधार गर्नुपर्ने, सामान्य कार्यसम्पादन स्तर भएका प्रअहरूले पर्याप्त सुधार गर्नुपर्ने र राम्रो कार्यसम्पादन स्तर भएका प्रअहरूले राम्रा कामको निरन्तरता र सुधारमा सुधारमा थप ध्यान दिनुपर्ने विषयहरूमा आवश्यक सुझावहरू प्रस्तुत गरिएको छ।

मुख्य प्राप्तिहरू

प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादनको समग्र स्तर

सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका ५० जना प्रधानाध्यापकको विभिन्न नौओटा क्षेत्रहरूमा नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षण गरिएको छ। यस परीक्षणबाट प्राप्त नतिजालाई पाँचओटा स्तर उत्कृष्ट (५) देखि कमजोर (१) मा हेर्दा कार्यसम्पादन स्तर औसत स्तरमा (राम्रो समूहमा) पाइएको छ। यसर्थ प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादन स्तर (कार्यसम्पादन) राम्रोबाट धेरै राम्रो अवस्थातर्फ हुँदै उत्कृष्टतातर्फ बढाउनुपर्ने हुन्छ। यसका लागि प्रअ स्वयमले गर्ने पेसागत विकास र विद्यालय सञ्चालनका पद्धतिमा आवश्यक सुधार गर्नुपर्छ।

प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणको क्षेत्रगत स्तर

प्रधानाध्यापक नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणका नौओटा क्षेत्रको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणबाट प्राप्त नतिजाको आधारमा निम्नानुसार क्षेत्रगत प्राप्तिहरू प्रस्तुत गरिएको छः

१. **विद्यालयको रणनीतिक दिशा निर्माण:** विद्यालयको रणनीतिक दिशा निर्माणमा धेरै प्रअहरूले प्राप्त गरेको औसत कार्यसम्पादन धेरै राम्रो समूहमा रहेको छ, जसले प्रअको कार्यसम्पादन औसतमा राम्रोदेखि धेरै राम्रोसम्म रहेको देखाउँछ। यस परीक्षण क्षेत्रमा ४१ (८२%) प्रअको कार्यसम्पादन राम्रोदेखि उत्कृष्ट स्तर रहेको

छ । तुलनात्मक रुपमा वार्षिक शैक्षणिक योजना निर्माण र कार्यान्वयन र विद्यालय सञ्चालन र व्यवस्थापनको विनियम तर्जुमा प्रअहरूको कार्यसम्पादन कमजोर देखिएको छ ।

२. **शिक्षण तथा सिकाइको नेतृत्व:** विद्यालयको शिक्षण तथा सिकाइको नेतृत्वमा प्रअको औसत कार्यसम्पादन राम्रो समूहमा रहेको छ (४२% प्रअ) रहेको छ, जसले प्रअको कार्यसम्पादन औसतमा राम्रोदेखि धेरै राम्रोसम्म रहेको देखाउँछ । यस क्षेत्रमा ४० (८०%) प्रअको कार्यसम्पादन राम्रोदेखि उत्कृष्ट स्तरको रहेको छ । ४०% भन्दा बढी प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादन स्तर कमजोर पाइएको छ । पाठ्यक्रमको कार्यान्वयनमा समुदाय एवम् अभिभावकसँग सहकार्य, सिकाइ उपलब्धि (कक्षा १०) र वैयक्तिक भिन्नतामा आधारित अतिरिक्त सहयोगात्मक शिक्षण कार्यमा विद्यालयको अवस्था धेरै कमजोर वा कमजोर रहेको छ । पाठ्यक्रमको कार्यान्वयनमा समुदाय एवम् अभिभावकसँग सहकार्य, सिकाइ उपलब्धि (कक्षा १०) र वैयक्तिक भिन्नतामा आधारित अतिरिक्त सहयोगात्मक शिक्षण कार्यमा ४०% भन्दा बढी विद्यालयको अवस्था धेरै कमजोर वा कमजोर रहेको छ ।

३. **विद्यालय व्यवस्थापन तथा कार्य वातावरण:** विद्यालयको व्यवस्थापन तथा कार्य वातावरणमा प्रअको औसत कार्यसम्पादन राम्रो समूहमा रहेको छ । यसमा ४४ प्रतिशत प्रअहरू रहेका छन् । जसले प्रअको कार्यसम्पादन औसतमा सामान्यदेखि राम्रोसम्म रहेको देखाउँछ । विद्यालय व्यवस्थापन र कार्य वातावरणअन्तर्गत ३४ (६८%) प्रअको कार्यसम्पादन राम्रोदेखि उत्कृष्ट स्तरको भए तापनि करिब एक तिहाइ विद्यालयका प्रअहरूले कक्षाकोठाको व्यवस्थापन, विपद् व्यवस्थापन एवम् पूर्व तयारीसम्बन्धी क्रियाकलाप, गुनासो व्यवस्थापन, पुस्तकालय र बुक कर्नरको व्यवस्था, चमेना गृहको व्यवस्था र सेवा प्रवाहजस्ता व्यवस्थापन र कार्यवातावरण निर्माणमा सन्तोषजनक नेतृत्वदायी भूमिका पाइएन । यो समूहमा ८ प्रतिशतको कार्यसम्पादन कमजोर छ ।

४. **पेसागत विकास:** विद्यालयमा पेसागत विकासअन्तर्गत प्रअको औसत कार्यसम्पादन राम्रो समूहमा रहेको छ जसले प्रअको कार्यसम्पादन औसतमा राम्रोदेखि धेरै राम्रोसम्म रहेको देखाउँछ । तापनि २६% विद्यालयहरूमा शिक्षक तथा कर्मचारी प्रोत्साहन र सुविधाअन्तर्गत नीतिगत व्यवस्था नभएको पाइयो । नीतिगत व्यवस्था भए पनि प्रोत्साहन र सुविधाको व्यवस्था गरेको पाइएन । त्यस्तै कार्यमूलक अनुसन्धान तथा घटना अध्ययन सूचकमा कमजोर अवस्था पाइयो । ६०% विद्यालयहरूका शिक्षकहरूले अपेक्षाकृत कार्यमूलक अनुसन्धान गरेको पाइएन । शिक्षकको वार्षिक कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन गर्ने प्रयोजनका लागि मात्र कार्यमूलक अनुसन्धान गरेको पाइयो । यो क्षेत्रमा ४ प्रतिशतको कार्यसम्पादन कमजोर र १२ प्रतिशतको उत्कृष्ट रहेको छ ।

५. **सरोकारवालासँगको संलग्नता र सहकार्य:** विद्यालयमा सरोकारवालासँगको संलग्नता र सहकार्यअन्तर्गत प्रअको औसत कार्यसम्पादन धेरै राम्रो समूहमा रहेको छ, जसले प्रअको कार्यसम्पादन राम्रोदेखि उत्कृष्टसम्मको देखाउँछ । विशेषतः तहगत तथा कक्षागत रूपमा अभिभावक भेटघाट तथा अन्तरक्रिया तथा अक्षय कोष स्थापना, अन्य संस्थाहरूसँगको सहकार्य, राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय सञ्जालहरूसँग साझेदारी र सहकार्य, पूर्व विद्यार्थी मञ्चको क्रियाशीलता, सञ्जाल गठन, विज्ञहरूसँगको अन्तरक्रिया र सहकार्य आदि कार्यहरूमा

करिब एक तिहाइ प्रअहरूको कार्यसम्पादन स्तर न्यून रहेको पाइयो। यो समूहमा ८ प्रतिशतको कार्यसम्पादन उत्कृष्ट र १० प्रतिशत कमजोर रहेको छ।

६. **वैयक्तिक गुण तथा सिप:** वैयक्तिक गुण तथा सिपअन्तर्गत प्रअको औसत कार्यसम्पादन सबैभन्दा राम्रो छ, जसले प्रअको कार्यसम्पादन धेरै राम्रोदेखि उत्कृष्टसम्म रहेको छ। यस क्षेत्रका केही सूचकहरू जस्तैः सूचना तथा सञ्चार प्रविधिको ज्ञान र सिप तथा स्व:मूल्याङ्कन तथा प्रतिबिम्बन, शिक्षकहरूको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन र नवीनतम शिक्षण विधि प्रविधिको प्रयोग, लेखा सफ्टवेयर र वित्तीय व्यवस्थापन उपकरणको प्रयोग, अनलाइनबाट सर्वेक्षण गर्नेजस्ता कार्यहरूमा भने केही प्रअहरूको कार्यसम्पादन स्तर कमजोर देखिएको छ। सबैभन्दा धेरै प्रअको उत्कृष्ट कार्यसम्पादन स्तर यो क्षेत्रमा रहेको छ, ४८ प्रतिशत यो समूहमा रहेका छन्।

७. **नवप्रवर्तनात्मक तथा असल अभ्यास:** विद्यालयमा नवप्रवर्तनात्मक तथा असल अभ्यासअन्तर्गत प्रअको औसत कार्यसम्पादन राम्रो समूहमा रहेको छ, जसले प्रअको कार्यसम्पादन राम्रोदेखि धेरै राम्रोसम्मको देखाउँछ। नवप्रवर्तनका लागि सहयोगी र बाधक तत्त्वको मूल्याङ्कन, रणनीति निर्माण र कार्यान्वयन, शिक्षण सिकाइ विधि, कक्षाकोठा व्यवस्थापन र सिकाइको उपयुक्त वातावरण निर्माणमा बहुसङ्ख्यक प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादन राम्रो रहेको छ। तापनि कक्षा अवलोकन तथा सहायता प्रणालीमा एक तिहाइभन्दा बढी प्रअहरूको न्यून स्तरको कार्यसम्पादन देखिन्छ।

८. **सरोकारवालाको सन्तुष्टि निर्धारण:** विद्यालयमा सरोकारवालाको सन्तुष्टि निर्धारणअन्तर्गत प्रअको औसत कार्यसम्पादन दोस्रो सबैभन्दा राम्रो रहेको छ, धेरै राम्रोदेखि उत्कृष्टको स्तरको रहेको छ। यद्यपि सन्तुष्टिको तहलाई हेर्दा शिक्षक, कर्मचारी र विद्यार्थीहरू प्रअको नेतृत्व सम्बन्धमा र अभिभावकहरू विद्यालयको वातावरण निर्माणभन्दा कम सन्तुष्ट रहेको देखियो। यस क्षेत्रमा ४४ प्रतिशत प्रअहरूको कार्यसम्पादन स्तर उत्कृष्ट पाइएको छ।

९. **नमुना विद्यालय विकास एवम् सञ्चालन निर्देशिका २०७४ बमोजिमका थप सूचक:** नमुना विद्यालयहरूका प्रअहरूमा नौओटा क्षेत्रहरूमध्ये सबैभन्दा न्यून कार्यसम्पादन भएको सूचकको रूपमा यो क्षेत्र देखिन्छ। आधारभूत तहका विद्यार्थीका लागि पूर्व व्यावसायिक सिपको अवसरको उपलब्धता, विदेशस्थित अन्य शैक्षिक संस्था वा विद्यालयहरूसँग सहकार्य, विद्यार्थीका लागि आवासीय प्रबन्ध र सङ्ग्रहालय तथा अडिटोरियम हल व्यवस्था हुन सकेको छैन। यो समूहमा कुनै पनि प्रअ उत्कृष्टमा परेका छैनन् र यस सूचकमा नमुना विद्यालयको मात्र परीक्षणमा प्रयोग गरिएको छ। कमजोर अवस्थामा १८ प्रतिशत र धेरै राम्रोमा ९ प्रतिशत प्रअ रहेका छन्।

विद्यालयको भौगोलिक, स्थानीय तह, र प्रकारको आधारमा प्रधानाध्यापकको कार्यसम्पादन

भौगोलिक क्षेत्र र स्थानीय निकायको आधारमा प्रअको कार्यसम्पादन कमजोर रहेका कुनै पनि विद्यालय छैनन्। धेरै राम्रो कार्यसम्पादन भएका प्रअहरूमध्ये ६०% भन्दा बढी विद्यालयहरू पहाडी क्षेत्रका नगरपालिका र महानगरपालिकामा रहेका छन्। सामुदायिक नमुना माध्यमिक विद्यालय र अन्य सामुदायिक विद्यालयका प्रअको कार्यसम्पादनको नतिजा हेर्दा प्रतिशतको आधारमा नमुना माध्यमिक विद्यालयका प्रअको कार्यसम्पादनको नतिजा

राम्रो र धेरै राम्रो अवस्थामा देखिएको छ । यद्यपि नमुना विद्यालयहरूमा कार्यसम्पादनको अवस्था धेरै राम्रो हुने अपेक्षा गरिएको आधारमा हेर्दा अझै बहुसङ्ख्यक (५५%) विद्यालयहरू धेरै राम्रो अवस्थामा पुग्न नसकेको देखिन्छ ।

प्रधानाध्यापकको पृष्ठभूमिका आधारमा कार्यसम्पादन

प्रअको लैङ्गिकता, उमेर, शैक्षिक योग्यता र कार्यरत वृत्ति तह/श्रेणी लगायतका आधारमा प्रअहरूको कार्यसम्पादन हेर्दा ४५ वर्ष वा सोमाथिको उमेर समूहका करिब ८५% (३९ जना मध्ये ३३ जना) पुरुष प्रअ र करिब ७५% (५ जना मध्ये ४ जना) महिला प्रअहरूको कार्यसम्पादन राम्रोदेखि धेरै राम्रोसम्म रहेको छ । त्यसै गरी स्नातकोत्तर वा सोभन्दा माथिको योग्यता भई शिक्षण अनुभव २० वर्षमाथि हुने करिब ८७% (३८ जना मध्ये ३३ जना) प्रअहरूको कार्यसम्पादन राम्रोदेखि धेरै राम्रोसम्म रहेको छ । बढुवाको वृत्ति श्रेणीको आधारमा प्रथम र द्वितीय श्रेणीका करिब ९२ % प्रअहरू (२६ जना मध्ये २४ जना) को कार्यसम्पादन राम्रोदेखि धेरै राम्रोसम्म रहेको छ । यसै गरी सामान्य (कार्यसम्पादन ४०% देखि ६०% भन्दा कम) कार्यसम्पादन हुनेमा तृतीय श्रेणीका २०.८% (२४ जना मध्ये ५ जना) प्रअहरू रहेका छन् ।

प्रणाली सिद्धान्त (System Theory) र प्रधानाध्यापकको कार्यसम्पादन

प्रणाली सिद्धान्त (System Theory) मा लगानी, प्रक्रिया र उपलब्धिको आधारमा कार्यसम्पादन परीक्षण गरिन्छ । यसको आधारमा हेर्दा विद्यालयका प्रअको कार्यसम्पादनका कमजोर पक्षहरू तीनवटै लगानी जस्तैः वार्षिक शैक्षणिक योजना, विद्यालय सञ्चालनका विनियम, कार्यविधि तर्जुमा, विद्यालय व्यवस्थापन र कार्य वातावरण आदि, प्रक्रिया जस्तै: शिक्षण सिकाइ, कक्षा अवलोकन र विद्यार्थी सहायता शिक्षण आदि र उपलब्धि जस्तैः विद्यार्थीको सिकाइ उपलब्धिअन्तर्गत रहेका छन् । यस सिद्धान्तअनुसार लगानी, प्रक्रिया र उपलब्धिबिच अन्तरक्रियात्मक सम्बन्ध रहेको हुन्छ । लगानीमा भएको कमजोरीले प्रक्रियालाई कमजोर बनाउँछ । प्रक्रियामा कमजोरी भएमा स्वभाविक रूपमा अपेक्षित उपलब्धि हासिल गर्न सकिँदैन । यो नियम परीक्षण गरिएका विद्यालयहरूमा पनि लागु हुन्छ ।

सुझावहरू

१. प्रधानाध्यापकको समग्र नेतृत्व कार्यसम्पादनको औसतमा राम्रो अवस्थाबाट धेरै राम्रो दिशातिर उन्मुख छ, तापनि शिक्षाको राष्ट्रिय लक्ष्य पूरा गर्न परीक्षण गरिएका सबै सामुदायिक विद्यालयका प्रअहरूको कार्यसम्पादनमा सुधार ल्याउनु आवश्यक छ । यसका लागि विद्यालयको रणनीतिक दिशा निर्माण, विद्यालय व्यवस्थापन तथा कार्य वातावरण, शिक्षण तथा सिकाइ, पेसागत गुण तथा सिप विकास, सरोकारवालासँगको संलग्नता र सहकार्य, नवप्रवर्तनात्मक कार्यहरूलगायत विद्यालयको समग्र पक्षलाई सिंहावलोकन गरी प्रअको प्रभावकारी नेतृत्व विकासमा ध्यान दिन आवश्यक छ ।

२. सामुदायिक विद्यालयका प्रअहरूले अभिभावक, शिक्षक, विद्यार्थी, कर्मचारी सबै सरोकारवालाहरूको सहभागितामा विद्यालय सुधार योजना तयार गर्न, यसलाई अद्यावधिक गराउन र शैक्षिक सत्रको सुरुदेखि नै कार्यान्वयनमा ल्याउन, वार्षिक शैक्षणिक योजना तयार गर्न र यसको प्रभावकारी कार्यान्वयनका लागि शिक्षकहरूलाई प्रोत्साहन गर्नको साथै विनियम र कार्यविधिहरू बनाई कार्यान्वयनमा विशेष जोड दिनु आवश्यक छ।

३. विद्यालयको शिक्षण तथा सिकाइअन्तर्गत पाठ्यक्रमको कार्यान्वयनमा समुदाय एवम् अभिभावकसँग सहकार्य, सिकाइ उपलब्धि (कक्षा१०) र वैयक्तिक भिन्नतामा आधारित अतिरिक्त सहयोगात्मक शिक्षण कार्यमा विद्यालयहरूको अवस्था कमजोर रहेकोले शिक्षण सिकाइ सुधारका लागि पाठ्यक्रमको प्रभावकारी प्रयोग, विशिष्टीकरण तालिका र परिमाणमुखी नतिजा विश्लेषण अपनाई वैयक्तिक भिन्नतामा आधारित शिक्षण तथा डिजिटल विधि र प्रविधिलाई शिक्षण सिकाइमा प्राथमिकता दिनु आवश्यक छ। साथै स्थानीय विज्ञ, शिक्षक, प्रशिक्षकको सहभागितामा सेमिनार, कार्यशाला वा कार्यक्रम सञ्चालन गरी नवप्रवर्तनात्मक अभ्यास कार्य विकास गर्दै निरन्तर मूल्याङ्कन प्रणाली (Continuous Assessment System) तथा उपचारात्मक सिकाइलाई प्रभावकारी रूपमा लागु गर्नु आवश्यक देखिन्छ।

४. विद्यालय व्यवस्थापन तथा कार्य वातावरणमा प्रअको औसत कार्यसम्पादन स्तर सन्तोषजनक पाइएन। कक्षाकोठा तथा विद्यालयको सिकाइ वातावरण निर्माण, कक्षा शिक्षणको नियमित अवलोकन र पृष्ठपोषण, उपचार सामग्री र उपचार कक्षाको व्यवस्था, गुनासो सुनुवाइ र निरूपण, तल्लो कक्षाहरूमा बुक कर्नरको व्यवस्था, विपद्को समयमा सिकाइमा पर्ने प्रभावलाई न्यूनीकरण गर्न योजना तयारी र कार्यान्वयन, इ-लाइब्रेरी, खानेपानी, शौचालय र क्याटिनको व्यवस्था, लैङ्गिक फोकल व्यक्ति र सूचना अधिकारीको व्यवस्था, शैक्षिक बुलेटिन प्रकाशन, र अद्यावधिक अभिलेखनमा थप ध्यान दिनुपर्ने देखिन्छ।

५. शिक्षक तथा कर्मचारीहरूलाई प्रोत्साहन र सुविधा र कार्यमूलक अनुसन्धान तथा घटना अध्ययन कार्यमा प्रअको कार्यसम्पादन कमजोर पाइएकोले प्रविधि सिपसहित पेसागत विकासका लागि सेवाकालीन र पुनर्ताजगी तालिम, बैठक, सेमिनार, गोष्ठी आदि अयोजना, अध्ययन र अनुसन्धान कार्य, शिक्षकहरूको पेसागत सञ्जालको प्रयोग, र अवलोकन भ्रमण गर्न जोड दिनुपर्ने देखिन्छ।

६. विद्यार्थीको सिकाइ उपलब्धिमा सुधार ल्याउन तहगत र विषयगत रुपमा अभिभावकहरूसँग व्यक्तिगत र सामुदयिक छलफल अन्तरक्रिया गर्न, विद्यालयका विभिन्न कार्यक्रमहरूमा सरोकारहरूलाई संलग्न गराउनुको साथै सामाजिक सञ्जालहरूलाई पनि प्रयोगमा ल्याउन, पूर्व विद्यार्थीको मञ्चलगायत सङ्घ संस्थाहरूसँग समन्वय र सहकार्य, तथा विभिन्न संस्थाहरूसँग सञ्जालहरू तयार गरी विद्यालयको विभिन्न क्षेत्रमा योगदान मिल्न सक्ने वातावरण निर्माण प्रअले अग्रणि भूमिका खेल्न अवश्यक छ।

७. सूचना तथा सञ्चार प्रविधिको ज्ञान र सिप, स्व:मूल्याङ्कन र प्रतिबिम्बन, र शिक्षकको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनमा प्रअको भूमिका कमजोर देखिएकोले यी पक्षहरूमा सुधार गर्न प्रअहरूको प्रविधि सिप र प्रयोग, सञ्जाल निर्माण र अनुसन्धानमुखी शैक्षिक नेतृत्व सिप विकास, द्वन्द्व व्यवस्थापनको सिप विकास, विभिन्न

पक्षहरूसँग समन्वय र सहजीकरण गर्न सक्ने गुणहरूको विकास, र कार्यसम्पादनमा स्व:मूल्याङ्कन गरी सुधार गर्ने अभ्यासमा जोड दिनु आवश्यक छ ।

८. विद्यालयमा नवप्रवर्तनात्मक तथा असल अभ्यासअन्तर्गत विज्ञ परीक्षकको स्थलगत अवलोकनबाट धेरै सुधार गर्न आवश्यक देखिएको छ । प्रथामिकता साथ गर्नु पर्ने केही संभावित नवप्रवर्तनात्मक तथा असल अभ्यासहरू सिकाइ क्षति आपूरणको व्यवस्था, स्थानीय पाठ्यक्रम र विषयहरूको सिर्जनात्मक र नवीन प्रयोग, विद्यालयमा शिक्षण सिकाइ वातावरण निर्माण, विद्यालयको आर्थिक स्रोत व्यवस्थापन गर्न स्थानीय सरकार, सामुदाय, अन्य सङ्घ संस्थाहरूसँग आवश्यक सम्पर्क र समन्वय, नमुना शिक्षण अभ्याससहित शिक्षकहरूलाई पृष्ठपोषण दिने कार्य प्रअले पहल गर्नु आवश्यक देखिन्छ ।

९. प्रअको नेतृत्व र विद्यालयको शैक्षिक वातावरण निर्माण सम्बन्धमा सरोकारवालाको सन्तुष्टिलाई ध्यानमा राखी थप सुधार गर्न प्रअले शिक्षकहरूसँग समय समयमा बैठक छलफल वा अन्तरक्रिया गरी उनीहरूका समस्या पत्ता लगाई समाधान गर्ने प्रयास गर्ने तथा आफ्नो नेतृत्वशैलीलाई समयसापेक्ष सुधार गर्दै जानु आवश्यक छ ।

१०. नमुना विद्यालय विकास एवम् सञ्चालन निर्देशिका २०७४ बमोजिमका थप सूचकअन्तर्गत प्रअहरूले नमुना विद्यालय विकास मापदण्डअनुसारका रणनिति तथा कार्यनीति तयार गरी कार्यान्वयन गर्नुपर्ने, विद्यार्थीहरूका लागि पूर्वव्यावसायिक सिप विकास लागु गर्ने, विद्यार्थीहरूका लागि आवासीय प्रबन्ध गर्ने, स्थानीयता झल्काउने सङ्ग्रहालय निर्माण गर्ने, समयमा नै बाँकी कामहरू सम्पन्न गर्नुपर्ने, तथा अभिलेख दुरुस्त र अद्यावधिक गर्नुपर्ने देखिन्छ ।

११. तराई क्षेत्रका गाउँपालिका वा नगरपालिकामा रहेका विद्यालयहरू प्रअको कार्यसम्पादन तुलनात्मक रुपमा कमजोर देखिएकाले आवश्यक सुधार ल्याउन विद्यालयहरूको अवस्थालाई मध्यनजर गरी नेतृत्व सुधारका लागि तालिम, कार्यशाला वा गोष्ठी र अन्य लक्षित कार्यक्रमहरू आयोजना गर्ने र कार्यान्वयन सम्बन्धित निकायहरूबाट पहल गर्नुपर्ने देखिएको छ ।

१२. प्रणाली सिद्धान्त (System Theory) को आधारमा हेर्दा विद्यालयका प्रअको कार्यसम्पादनका तीनओटै पक्षका कमजोर विषय लगानीअन्तर्गत जस्तैः वार्षिक शैक्षणिक योजना, नियम विनियम तर्जुमा, विद्यालय व्यवस्थापन र कार्य वातावरण आदि, प्रक्रियाअन्तर्गत जस्तै: पाठ्यक्रम कार्यान्वयन, कक्षा अवलोकन र विद्यार्थी सहायता शिक्षण आदि र उपलब्धिअन्तर्गत जस्तैः विद्यार्थीको सिकाइ उपलब्धिबिच अन्तरक्रियात्मक सम्बन्ध रहने हुनाले यस नियमलाई मध्यनजर गरी सम्बद्ध सबै पक्षबाट पहल गरेर हाल सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयको शैक्षिक उपलब्धिलाई सुधार गर्न सकिन्छ ।

१३. प्रअको कार्यसम्पादन परीक्षण साधन २०८१ मा प्रस्तुत गरिएका परीक्षणका आधार, प्रक्रिया र मापनका स्तर परीक्षणको लागि उपयोगी पाइएका छन् । यद्यपि यसका केही मापनका आधारहरूमा स्पष्टता तथा पर्याप्तता तुलनात्मक रुपमा कमजोर पाइएकोले आगामी परीक्षण गर्दा सुधार गर्नुपर्ने देखिन्छ । जस्तैः कक्षा १० को सिकाइ उपलब्धिले मात्र विद्यालयको सम्पूर्ण सिकाइ उपलब्धिलाई प्रतिनिधित्व गर्न नसक्ने हुनाले अन्य

कक्षाको पनि सिकाइ उपलब्धि लिनु बढी विश्वसनीय हुन्छ । त्यस्तै परीक्षणको नतिजा हेर्दा सिकाइ उपलब्धि, सरोकारवाला वा अभिभावकसँगको सहकार्य, र विद्यालयको व्यवस्थापन र कार्य वातावरण कमजोर भए पनि अभिभावकहरू सन्तुष्ट नै हुनु विरोधाभाष जस्तो देखिन्छ। यसमा परीक्षण मापनका आधार वा प्रक्रियामा पुनरवलोकन गर्न आवश्यक देखिन्छ। सूचकहरूअन्तर्गत मापनका स्तरहरू ०, १, २, र ३ लाई व्याख्या गर्नुपर्ने साथै एक स्तर थप गरी कम्तीमा १ देखि ५ सम्मको स्तर बनाउँदा माथिल्लो स्तरका तथ्याङ्कीय विश्लेषण गर्न उपयुक्त हुन्छ।

समग्रमा यस अध्ययनका निचोडलाई प्रधानाध्यापकसम्बन्धी कानुनी एवम् नीतिगत व्यवस्था, प्रअको सक्षमता प्रारूप, प्रअ नियुक्ति, कार्यसम्पादन करार, वृत्ति विकास, क्षमता विकास, प्रोत्साहन, विद्यालय सुधारलगायत विषयसँग आबद्ध गरेर उपयोग गरिनुपर्छ।

विषयसूची

कार्यकारी सारांश ....i-viii

परिच्छेद एक
परिचय

१.१ पृष्ठभूमि...१

१.२ प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणको उद्देश्य........................२

१.३ प्रधानाध्यापक नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणका आधारहरू.........................३

परिच्छेद दुई
परीक्षण विधि, प्रक्रिया र नतिजा विश्लेषणको आधार

२.१ प्रधानाध्यापक नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणको प्रक्रिया........................४

२.२ प्रधानाध्यापक नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणको तथ्याङ्क विश्लेषण विधि..............५

परिच्छेद तीन
प्रधानाध्यापक नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणको नतिजा र विश्लेषण

३.१ परीक्षणमा सहभागी विद्यालय र प्रधानाध्यापकको विवरण ७

विद्यालयको विवरण ७

प्रधानाध्यापकको विवरण ८

३.२ प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणको तथ्याङ्क विश्लेषण..................९

प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादनको समग्र स्तर..१०

प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणको क्षेत्रगत स्तर ११

३.३ नेतृत्व कार्यसम्पादनको क्षेत्रगत सूचकहरूको स्तर १३

क्षेत्र १. विद्यालयको रणनीतिक दिशा निर्माण...१४

क्षेत्र २. शिक्षण तथा सिकाइको नेतृत्व...१५

क्षेत्र ३. विद्यालय व्यवस्थापन तथा कार्यवातावरण १९

क्षेत्र ४. पेसागत विकास २२

क्षेत्र ५. सरोकारवालासँगको संलग्नता र सहकार्य २३

क्षेत्र ६. वैयक्तिक गुण तथा सिप...२४

क्षेत्र ७. नवप्रवर्तनात्मक तथा असल अभ्यास..२६

क्षेत्र ८. सरोकारवालाको सन्तुष्टि २८

क्षेत्र ९. नमुना विद्यालयका अतिरिक्त सूचक २८

३.४ विद्यालयको विविध अवस्था र नेतृत्व कार्यसम्पादनको अवस्था ३०

विद्यालय रहेको भौगोलिक क्षेत्र, परिवेश/ अवस्थितिका आधारमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन ३०

नमुना विद्यालय र सोबाहेकका विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन ३१

३.५ प्रधानाध्यापकको वैयक्तिक तथा पेसागत पृष्ठभूमि र नेतृत्व कार्यसम्पादनको अवस्था ३२

प्रधानाध्यापकको लैङ्गिकता र उमेरको आधारमा नेतृत्व कार्यसम्पादन ३३

प्रधानाध्यापकको योग्यता, शिक्षण अनुभव र नेतृत्व कार्यसम्पादन ३३

प्रधानाध्यापकको अनुभव र शिक्षण अनुभवको आधारमा नेतृत्व कार्यसम्पादन ३४

वृत्ति श्रेणीका आधारमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन ३६

३.६ प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन नतिजामा देखिएका कमजोर सूचकहरू ३६

परिच्छेद चार

प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणको प्राप्ति, सुझाव, निष्कर्ष तथा उपयोगिता

४.१ मुख्य प्राप्तिहरू ३९

४.२ सुझावहरू ४४

४.३ निष्कर्ष ४७

४.४ उपयोगिता ४८

सन्दर्भ सामग्री (References) ५०

अनुसूची ५२

प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणका क्षेत्र ५२

परीक्षण भएका विद्यालयको कार्यसम्पादन स्तर ५५

तालिकासूची

तालिका १: प्रधानाध्यापकको कार्यसम्पादन परीक्षणको विषयक्षेत्र ३
तालिका २: प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादनको समग्र स्तर निर्धारणको आधार र व्याख्या ६
तालिका ३: परीक्षण गरिएका विद्यालयको विवरण ७
तालिका ४: प्रधानाध्यापकको वैयक्तिक तथा पेसागत विवरण ८
तालिका ५: प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादनको समग्र स्तर १०
तालिका ६: प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादनको क्षेत्रगत स्तर १२
तालिका ७: विद्यालयको रणनीतिक दिशा निर्माणका सूचकहरूको अवस्था १४
तालिका ८: शिक्षण तथा सिकाइको नेतृत्व १५
तालिका ९: विद्यालय व्यवस्थापन तथा कार्य वातावरण १९
तालिका १०: पेसागत विकासमा नेतृत्वको कार्यसम्पादन २२
तालिका ११: सरोकारवालासँगको संलग्नता र सहकार्य २४
तालिका १२: वैयक्तिक गुण तथा सिप २५
तालिका १३: नवप्रवर्तनात्मक तथा असल अभ्यास २६
तालिका १४: प्रअको कार्यसम्पादनमा सरोकारवालाको सन्तुष्टि २८
तालिका १५: नमुना विद्यालय विकास एवम् सञ्चालन निर्देशिका २०७४ बमोजिमका थप सूचक...... २९
तालिका १६: भौगोलिक क्षेत्र र स्थानीय तहको आधारमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन ३१
तालिका १७: नमुना विद्यालय र अन्य विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन ३२
तालिका १८: लैङ्गिकता र उमेरको आधारमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन ३३
तालिका १९: प्रधानाध्यापकको योग्यता र शिक्षण अनुभवको आधारमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन ३४
तालिका २०: प्रधानाध्यापकको अनुभव र शिक्षण अनुभवको आधारमा नेतृत्व कार्यसम्पादन ३५
तालिका २१: प्रधानाध्यापकको श्रेणीको आधारमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन ३६

परिच्छेद एक

परिचय

१.१ पृष्ठभूमि

विद्यालयमा प्रधानाध्यापक(प्रअ)को भूमिका प्राज्ञिक र प्रशासनिक नेतृत्वकर्ताका रूपमा रहेको हुन्छ। नेतृत्व गर्नु आफैंमा एक चुनौतीपूर्ण कार्य हो। सामान्यतः विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूको नेतृत्व कार्यसम्पादन उसको ज्ञान, सिप, व्यवहार, अन्तरवैयक्तिक क्षमता, पेसागत मनोवृत्ति र व्यवस्थापकीय क्षमताको आधारमा हेर्ने गरिन्छ (Khan et al., 2009)। नेतृत्वलाई निश्चित गुण वा व्यवहारहरूको स्थिर रूपमा भन्दा पनि एक गतिशील प्रक्रियाको रूपमा व्याख्या गर्ने प्रचलन बढेको छ। नेतृत्व गर्ने व्यक्तिले अरूलाई साझा लक्ष्य प्राप्ति गर्न प्रेरित गर्न सक्नुपर्छ। नेतृत्वको विषयमा व्यापक अनुसन्धान भए तापनि यसको एकीकृत परिभाषामा विद्वानहरू सहमत देखिँदैनन्। किनकि यसको अवधारणा बदलिदो परिस्थिति, विज्ञान र प्रविधिको विकास, सांस्कृतिक सन्दर्भ, सामाजिक अपेक्षा, र पुस्तागत भिन्नता आदि कारणहरूले निरन्तर परिभाषित हुँदै आएको छ। २१औँ शताब्दीको नेतृत्वमा प्रामाणिक, मानवमुखी, सेवामूलक, रुपान्तरित, तथा अनुकूलन क्षमता भएको हुनु आवश्यक मानिएको छ (Northouse, 2029)।

प्रधानाध्यापक विद्यालयको समग्र नेतृत्व, रणनीतिक दिशा, र दैनिक प्रशासनिक तथा शैक्षिक व्यवस्थापनका लागि जिम्मेवार हुन्छन्। विद्यालयको दूरदृष्टि निर्माण गरी यसको प्राप्तिका लागि लक्ष्य, कार्यपद्धति निर्धारण गर्न तथा सोअनुसार शिक्षक, कर्मचारी र स्रोत व्यवस्थापन गर्न, सुरक्षित र उपलब्धिमूलक सिकाइ वातावरण सुनिश्चित गर्न र विद्यार्थी, अभिभावक तथा समुदायसँग सम्बन्ध निर्माण गर्न प्रअको नेतृत्वदायी भूमिका रहन्छ। उनीहरूमा शिक्षक, कर्मचारीको कार्यसम्पादन स्तर बढाउन, स्रोत र साधनको अधिकतम परिचालन गर्न, सरोकारवालाहरूसँगको समन्वयकारी नेतृत्वबाट नै विद्यार्थीहरूको शैक्षिक उपलब्धि हासिल गर्न कुशल नेतृत्वको आवश्यकता पर्छ। प्रअको प्रभावकारी नेतृत्वले शिक्षकहरूको कार्यसम्पादनमा सकारात्मक प्रभाव पार्दछ र विद्यालयको समग्र प्रदर्शनमा सुधार ल्याउँछ (Spicer, 2014; Ventura, 2024)। यसै गरी, विभिन्न अध्ययनहरूले प्रधानाध्यापकले उपलब्ध गराउने शिक्षणसिकाइ सम्बद्ध पृष्ठपोषणले शिक्षकहरूको आत्मविश्वास र कक्षा व्यवस्थापन क्षमतामा सुधार ल्याउने देखाएका छन् (Ventura, 2024)। प्रभावकारी विद्यालय नेतृत्वले सङ्गठनात्मक कार्यसम्पादनमा सुधार ल्याई विद्यार्थीको सिकाइ उपलब्धि सुधार गर्न महत्त्वपूर्ण भूमिका खेल्छ। विद्यालयमा जिम्मेवारीको बाँडफाँड, सहकार्यको प्रवर्धन र अन्तक्रियामा आधारित नेतृत्व शैलीलाई संस्थागत बनाउनु पर्दछ (Harris & Jones, 2023)।

शिक्षा ऐन, २०२८ र शिक्षा नियमावली २०५९, ले विद्यालयको प्रशासनिक एवम् शैक्षणिक क्षेत्रको समग्र नेतृत्व, रणनीतिक दिशा, र दैनिक व्यवस्थापनका लागि प्रधानाध्यापकहरूलाई जिम्मेवारी तोकेको छ। प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादनको निरन्तर परीक्षण गरी विद्यालयको समग्र व्यवस्थापन र शैक्षिक गुणस्तर सुधार गर्नु शैक्षिक

पद्धतिको आवश्यक कार्य हो । नेतृत्व कार्यसम्पादनको परीक्षणले जवाफदेहिता सुनिश्चित गर्ने, पेसागत विकास प्रवर्धन गर्ने, र शिक्षण सिकाइको गुणस्तर उकास्न योगदान पुऱ्याउँछ ।

नेपालका सामुदायिक विद्यालयमा कार्यरत प्रधानाध्यापकको नेतृत्व र व्यवस्थापन सक्षमता तथा शैक्षिक उपलब्धिको अवस्था र विद्यालयको नेतृत्वमा रहेका प्रधानाध्यापकहरूको कार्यसम्पादनको परीक्षण गरी आवश्यक सुझाव र पृष्ठपोषण दिने उद्देश्यले शैक्षिक गुणस्तर परीक्षण केन्द्र (Education Review Office, ERO) ले आ.व.२०८१/८२ मा ५० ओटा सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयहरूमा प्रधानाध्यापक नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षण सम्पन्न गरेको छ । यसले आवधिक रूपमा विद्यार्थीको सिकाइ उपलब्धि स्तर परीक्षण गरी शिक्षाको गुणस्तर सुधार र सक्षमताको अभिवृद्धि गर्ने, विद्यालय तथा सम्बन्धित शैक्षिक निकायहरूको कार्यसम्पादन स्तरको नियमित मूल्याङ्कन गरी सुधारका लागि पृष्ठपोषण प्रदान गर्ने, शैक्षिक सेवा प्रवाहमा सुधार ल्याउन विद्यालय तथा शैक्षिक निकायहरूलाई आफ्नो कार्यसम्पादन स्तरको स्वमूल्याङ्कन गर्न सहजीकरण गर्ने, शैक्षिक अध्ययन र अनुसन्धानका क्षेत्रमा मानव संसाधन र संस्थागत क्षमताको विकास गर्न सहयोग र प्रोत्साहन प्रदान गर्ने जस्ता महत्त्वपूर्ण कार्यहरू गर्दै आएको छ ।

यसैअन्तर्गत सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयहरूका प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन सम्पादन परीक्षण गरिएको छ । प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन सम्पादन परीक्षणलाई व्यवस्थित गर्न सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षण मार्गदर्शन २०८१ विकास गरिएको छ । जसमा विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणका उद्देश्य, शैक्षिक नेतृत्व र विद्यालयका प्रधानाध्यापकका कार्य जिम्मेवारीको समीक्षा, कार्यसम्पादनसम्बन्धी सूचक तथा मानकहरूको समीक्षा, परीक्षणको क्षेत्र, परीक्षणपूर्व, परीक्षणको अवधि र परीक्षणपश्चात् विभिन्न निकाय र व्यक्तिहरूले गर्नुपर्ने कार्यहरू, परीक्षणका आधार र विश्लेषणहरूको अनुसूचीसहित स्पष्ट निर्देश गरिएको छ । यिनै मार्गदर्शनबाट निर्देशित भई सामुदायिक विद्यालयहरूको वर्तमान शैक्षिक उपलब्धिको पहिचान गर्ने गरी प्रधानाध्यापकहरू नेतृत्व कार्यसम्पादनको परीक्षण गरिएको छ । शैक्षिक गुणस्तर परीक्षण केन्द्रबाट छनोट गरिएका विज्ञ परीक्षकहरूबाट प्रधानाध्यापकहरूको नेतृत्व कार्यसम्पादनको परीक्षण गराई प्राप्त प्रतिवेदनको विश्लेषण गरी यो समग्र प्रतिवेदन तयार गरिएको हो ।

१.२ प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणको उद्देश्य

सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापक (प्रअ) को नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षण मार्गदर्शन २०८१ अनुसार प्रधानाध्यापकको कार्यसम्पादन परीक्षणका उद्देश्यहरू निम्नबमोजिम छन्ः

(क) तथ्य र प्रमाणमा आधारित भई सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकको कार्यसम्पादन परीक्षण गर्नु,

(ख) शैक्षिक गुणस्तर अभिवृद्धिमा प्रधानाध्यापकलाई जिम्मेवारी र उत्तरदायी बन्न सहयोग गर्नु,

(ग) सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकबाट अवलम्बन गरिएका असल अभ्यासहरू पहिचान र विश्लेषण गरी नीतिगत सुधारका लागि पृष्ठपोषण प्रदान गर्नु ।

१.३ प्रधानाध्यापक नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणका आधारहरू

सामुदायिक विद्यालयका प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणका लागि शैक्षिक गुणस्तर परीक्षण केन्द्रबाट विकास भई परीक्षण समितिबाट स्वीकृत भएको परीक्षण साधन र सोही साधनका आधारमा विज्ञ परीक्षकहरूलाई विद्यालयमा खटाई सङ्कलन गरिएको प्राथमिक तथ्याङ्कको प्रयोग गरिएको छ। प्रअको कार्य सम्पादन परीक्षण अध्ययन विधि आधारभूत रूपमा वर्णनात्मक परिमाणात्मक विधि (Descriptive Quantitative Method) हो। यद्यपि गुणात्मक तथ्याङ्कलाई पनि पूरक वा सहयोगी सामग्रीको रूपमा प्रयोग गरिएको छ। विज्ञ परीक्षक विद्यालयमा प्रत्यक्ष उपस्थित भई प्रधानाध्यापक, शिक्षक, विद्यार्थी र अभिवभावकहरूसँग नौओटा क्षेत्रअन्तर्गतका ६५ ओटा सूचक/कथनमा प्रश्नावली, अन्तरवार्ता, र अवलोकन गरी तथ्याङ्क सङकलन (परीक्षण) गरिएको छ। प्रत्येक सूचाङ्कको अन्तमा विज्ञहरूबाट टिपोट गरी अन्तमा प्रअको प्रतिक्रिया र विज्ञ परीक्षकको सुझाव र सिफारिस लिखित रुपमा प्रस्तुत गरिएको छ।

प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादनका मुख्य विषयक्षेत्र तथा मापदण्डहरूको सङ्क्षिप्त रूप तथा समग्र विषयक्षेत्रगत अङ्क भारको विभाजन (शैक्षिक गुणस्तर परीक्षण केन्द्र, २०८१क) यसप्रकार छः

तालिका १ : प्रधानाध्यापकको कार्यसम्पादन परीक्षणको विषयक्षेत्र

क्र. स.	कार्यसम्पादन र सक्षमताका क्षेत्र	कार्यसम्पादनका सूचक सङ्ख्या	अङ्क भार	अङ्कभार प्रतिशत
१	विद्यालयको रणनीतिक दिशा निर्माण	५	१५	८.७७
२	शिक्षण तथा सिकाइको नेतृत्व	१५	४५	२६.३
३	विद्यालय व्यवस्थापन तथा कार्य वातावरण	१४	४२	२४.६
४	पेसागत विकास	६	१८	१०.५
५	सरोकारवालासँगको संलग्नता र सहकार्य	२	६	३.५
६	वैयक्तिक गुण तथा सिप	७	२१	१२.३
७	नवप्रवर्तनात्मक तथा असल अभ्यास	५	१५	८.७७
८	सरोकारवालाको सन्तुष्टि	३	९	५.३
	जम्मा	५७	१७१	१००
९	नमुना विद्यालय विकास एवम् सञ्चालन निर्देशिका २०७४ बमोजिमका थप सूचक	८	२४	७.६९*
	नमुना विद्यालयहरुको लागि जम्मा	६५	१९५	

* नमुना विद्यालयका प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणका लागि नौओटा क्षेत्र, अङ्क भार १९५ कायम गरिएको छ।

परिदच्छेद दुई
परीक्षण विधि, प्रक्रिया र नतिजा विश्लेषणको आधार

२.१ प्रधानाध्यापक नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणको प्रक्रिया

प्रधानाध्यापक नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षण प्रक्रियालाई परीक्षणपूर्वको चरण, परीक्षणको चरण र परीक्षण पछिको चरण गरी तीन चरणमा प्रस्तुत गरिएको छः

आरेख १ : प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणका चरण

परीक्षणपूर्वको चरण: परीक्षणपूर्वको चरणअन्तर्गत तीनओटा कार्यहरू पर्दछन् । पहिलो कार्य परीक्षण साधनको विकास, दोस्रो कार्य विज्ञ परीक्षक छनोट र तेस्रो कार्य क्षमता विकास र समन्वय हुन् । पहिलो कार्यअन्तर्गत विज्ञहरूको सहयोगमा विद्यालयका प्रअहरूको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणको प्रारूप तयार गर्ने र परीक्षणको साधन निर्माण गरी केन्द्रमा रहेको कार्यसम्पादन परीक्षण समितिबाट परीक्षण मार्गदर्शन तथा साधन स्वीकृत गरिएको छ । दोस्रो कार्यअन्तर्गत विश्वविद्यालयका प्राध्यापक, रा.प.द्वितीय श्रेणी वा सोभन्दा माथिको श्रेणीबाट सेवानिवृत्त शिक्षा सेवाका कर्मचारी र माध्यमिक तह द्वितीय श्रेणी र सोभन्दा माथिको श्रेणीबाट सेवा निवृत्त शिक्षकहरूलाई

विज्ञ परीक्षकको सूची तयारी र छनोट एवम् कार्यसम्पादन करार गरिन्छ । तेस्रो कार्यअन्तर्गत परीक्षकहरूको क्षमता विकास एवम् कार्यक्षेत्रको अभ्यास गराउने एवम् शिक्षा विकास तथा समन्वय इकाइ र स्थानीय निकायहरूसँग समन्वय गरिएको छ ।

परीक्षणको चरण: परीक्षण प्रक्रियाको दोस्रो चरण परीक्षणको चरण हो । यसअन्तर्गत मुख्य तीनओटा कार्यहरू: विद्यालयलाई अभिमुखीकरण, तथ्याङ्क सङ्कलन तथा रुजु, प्रधानाध्यापक रिपोर्ट कार्ड तयारी तथा प्रबोधीकरण रहेका छन् । पहिलो कार्यअन्तर्गत परीक्षकबाट विद्यालयलाई प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षण सम्बन्धमा जानकारी गराउने र विद्यालयको भूमिका सम्बन्धमा अभिमुखीकरण गरिन्छ । दोस्रो कार्यका रूपमा विज्ञ परीक्षकहरूबाट प्रअ, शिक्षक, विद्यार्थी, अभिभावक, र कर्मचारीसँग अन्तर्वार्ता, विद्यालयको अवलोकन तथा अभिलेखहरूको अध्ययनबाट तथ्याङ्क सङ्कलन गरी परीक्षण साधनका सूचकअनुसार अङ्कन गर्ने कार्य गरिन्छ । यस क्रममा परीक्षण कार्यलाई व्यवस्थित र उद्देश्यमूलक बनाउन अनुगमन कार्यसमेत गरिएको छ । विज्ञ परीक्षकबाट परीक्षणपश्चात् परीक्षणको साधनमा समेटिएका प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादनसम्बन्धी सूचना वा तथ्याङ्कहरू सम्बन्धमा विद्यालयका प्रअसँग छलफल गर्ने र त्यसको अन्तिम रुजु गरिन्छ । परीक्षण सुरु गर्नुअगाडि र परीक्षण सम्पन्न भएपछि प्रअ, विद्यालय व्यवस्थापन समितिका प्रतिनिधि तथा अभिभावक शिक्षक सङ्घका प्रतिनिधिको उपस्थितिमा छलफल तथा अन्तक्रिया गरी परीक्षण गरिएको एक प्रति प्रतिवेदन विद्यालयमा, एकप्रति सम्बन्धित स्थानीय तहको शिक्षा शाखामा र एकप्रति शैक्षिक गुणस्तर परीक्षण केन्द्रमा पेस गर्ने व्यवस्था रहेको छ ।

परीक्षणपछिको चरण: परीक्षणपछिको चरणअन्तर्गत मुख्य तीनओटा कार्यहरू रहेका छन् । ती कार्यहरू परीक्षण साधनहरूको तथ्याङ्क प्रविष्टि र विश्लेषण, प्रतिवेदन तयारी र प्रतिवेदन प्रबोधीकरण हुन् । तथ्याङ्क प्रविष्टि र विश्लेषणअन्तर्गत प्रधानाध्यापक रिपोर्ट कार्डहरूको एकीकरण गर्ने, तथ्याङ्कको प्रविष्टि र तथ्याङ्क विश्लेषण कार्य गरिन्छ । सूचकअनुसारको तालिकीकरण र विषयक्षेत्रअनुसारको प्रतिशत तथा अन्य सान्दर्भिक विश्लेषण गरिन्छ । यसपश्चात् प्रतिवेदन तयार गरी यसको प्रचार एवम् प्रबोधीकरण कार्यक्रम हुने गरेको छ, जसले नतिजाको उपयोग र सुधारका पक्षलाई जोड दिन्छ ।

यसरी विभिन्न चरणमा सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रहरूको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षण कार्य सम्पन्न गरिएको छ ।

२.२ प्रधानाध्यापक नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणको तथ्याङ्क विश्लेषण विधि

प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादनको तथ्याङ्क विश्लेषण गर्दा कार्यसम्पादनको समग्र स्तर निर्धारणका नौओटा सूचकअन्तर्गत तालिका १ मा प्रस्तुत गरिएअनुसार सामुदायिक विद्यालयको लागि (नमुना विद्यालय बाहेक) आठओटा क्षेत्रको १७१ पूर्णाङ्क **र** नमुना विद्यालयको लागि अतिरिक्त एक गरी नौओटा विषयक्षेत्रका सूचकसहितको १९५ पूर्णाङ्कलाई प्रतिशतको आधारमा मानी स्तर निर्धारण गरिएको छ ।

परीक्षण पछिको चरणअन्तर्गत विज्ञपरीक्षकहरूबाट यस शैक्षिक गुणस्तर परीक्षण केन्द्रमा पेस गरिएका परीक्षण साधनहरू एकीकृत गरी यसमा तथ्याङ्कलाई Excel फाइलमा तथ्याङ्क प्रविष्ट गरियो । त्यसछि SPSS

Version 23 मा डाटाबेस बनाई Excel मा प्रविष्टलाई SPSS डाटाबेसमा स्थानान्तरण गरियो र SPSS सफ्टवेयर र Excel को माध्यमबाट तथ्याङ्कीय नतिजाहरू प्रस्तुत गरिएको छ।

नतिजा विश्लेषण गर्दा आवृत्ति, प्रतिशत, तालिका र ग्राफको प्रयोग गरिएको छ जसले विद्यालयहरूको नेतृत्व कार्यसम्पादनको अवस्थालाई सारांशमा र तुलना गरी देखाउँछ। लिखित रूपमा विज्ञ परीक्षाकबाट प्राप्त भएका टिपोट, सुझाव र सिफारिसहरूलाई सूचकहरूको आधारमा एकै ठाँउमा समूहकृत गरी यी टिपोट, सुझाव र सिफारिसलाई प्राप्ति र सुझाव परिच्छेदमा समावेश गरिएको छ। प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणको नतिजा विश्लेषणमा निम्नअनुसार गरिएको छ**:**

विद्यालय र प्रधानाध्यापकको विवरण: परीक्षक**ले** परीक्षण साधनमा प्रविष्ट गरेका सम्बन्धित विद्यालय र प्रधानाध्यापकको विवरण विश्लेषण गर्न गणना, आवृत्ति, प्रतिशत, तालिका र ग्राफको प्रयोग गरिएको छ।

प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादनको समग्र स्तर र तथ्याङ्क विश्लेषण: परीक्षकबाट शैक्षिक गुणस्तर परीक्षण केन्द्रमा पेस गरेको प्रत्येक विद्यालयको परीक्षण साधनमा पेस गरिएको कुल प्राप्ताङ्कका आधारमा नेतृत्व कार्यसम्पादनको समग्र स्तर निर्धारण र नौओटा क्षेत्रगत नतिजा विश्लेषण गरिएको छ। परीक्षणको नतिजालाई परीक्षणको मार्गदर्शन र साधन २०८१ अनुसार ५ ओटा स्तरमा यस प्रकार विभाजन गरिएको छ **:**

तालिका २ : प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादनको समग्र स्तर निर्धारणको आधार र व्याख्या

स्तर	स्तर निर्धारणका आधार	व्याख्या
उत्कृष्ट (Excellent)	९०% वा सो भन्दा माथि	उदाहरणीय कार्य
धेरै राम्रो (Very Good)	८० % देखि ९० % भन्दा कम	निपुण
राम्रो (Good)	६० % देखि ८० % भन्दा कम	विकासशील
सामान्य (Fair)	४० % देखि ६० % भन्दा कम	औसत (सामान्य नेतृत्व क्षमता भएको)
कमजोर (Poor)	४० % भन्दा कम	कमजोर (नेतृत्व क्षमता न्यून भएको)

क्षेत्रगत सूचकको आधारमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन: प्रअको कार्यसम्पादन परीक्षण साधन २०८१ मा तोकिएको विधि, प्रक्रिया तथा प्रमाणको आधारमा विज्ञ परीक्षकहरूबाट ० देखि ३ सम्मको स्तरमा गरिएको अङ्कनका आधारमा तथ्याङ्क विश्लेषण गरी नतिजा प्रस्तुत गरिएको छ। सूचकगत अङ्कनमा ***० अङ्कलाई धेरै कमजोर, १ लाई कमजोर***, ***२ लाई राम्रो र ३ लाई धेरै राम्रो*** स्तरमा राखी नतिजा विश्लेषण गरिएको छ।

परिच्छेद तीन

प्रधानाध्यापक नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणको नतिजा र विश्लेषण

३.१ परीक्षणमा सहभागी विद्यालय र प्रधानाध्यापकको विवरण

यस परीक्षणमा सहभागी विद्यालय तथा प्रधानाध्यापकसम्बन्धी विवरण तल दिइएको छ।

विद्यालयको विवरण

प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षण गरिएका ५० ओटा सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयको विवरण तालिका १ मा प्रस्तुत गरिएको छ। विज्ञ परीक्षकले सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षण साधन २०८१ प्रयोग गरी सम्बन्धित विद्यालयबाट विवरण सङ्कलन गरी पेस गरिएको प्रतिवेदनको आधारमा विद्यालयहरूलाई विभिन्न समूहमा वर्गीकरण गरी विश्लेषण गरिएको छ।

तालिका ३ : परीक्षण गरिएका विद्यालयको विवरण

क्र.स.	विवरण	श्रेणी	सङ्ख्या	प्रतिशत
१	भौगोलिक क्षेत्र	हिमाली क्षेत्र	५	१०
		पहाडी क्षेत्र	१०	२०
		तराई क्षेत्र	३०	६०
		काठमाडौं उपत्यका	५	१०
२	स्थानीय तहको प्रकार	नगरपालिका	३२	६४
		गाउँपालिका	७	१४
		महानगरपालिका	११	२२
३	विद्यालयको प्रकार	सामुदायिक विद्यालय	३९	७८
		नमुना सामुदायिक विद्यालय	११	२२
४	सञ्चालित कक्षा	कक्षा १ देखि १० सम्म	३	६
		कक्षा १ देखि १२ सम्म	४७	९४
५	विद्यालयको स्थापना	२००६ सालसम्म	६	१२
		२००७ देखि २०२७ सालसम्म	३०	६०
		२०२८ सालदेखि हालसम्म	१४	२८

तालिका ३ मा परीक्षण गरिएका ५० ओटा विद्यालयहरूलाई हिमाल, पहाड, तराई र काठमाडौं उपत्यका गरी चारओटा क्षेत्रमा वर्गीकरण गरेर हेर्दा उक्त क्षेत्रहरूबाट क्रमश: ५ (१०%), १० (२०%), ३०(६०%) र ५ (१०%) ओटा विद्यालयहरू रहेका छन् । त्यसै गरी स्थानीय तहको आधारमा उपमहानगरपालिका वा नगरपालिका, गाउँपालिका र महानगरपालिकाबाट क्रमश: ३२ (६४%), ७ (४%) र ११ (२२%) विद्यालयहरू रहेका छन् ।

प्रअको नेतृत्व कार्य सम्पादन परीक्षणअन्तर्गत केही नमुना माध्यमिक विद्यालयहरू (११ ओटा, २२%) समावेश गरिएको थियो र अन्य सामुदायिक विद्यालयहरूको सङ्ख्या ३९ (७८%) रहेको थियो । त्यसमध्ये कक्षा १ देखि १० सम्म सञ्चालित विद्यालयको सङ्ख्या ३ (६%) र कक्षा १ देखि १२ सम्म सञ्चालित विद्यालय सङ्ख्या ४७ (९४%) रहेको छ । विद्यालय स्थापना भएको साललाई आधार मानेर हेर्दा २००७ साल अगाडि ६ ओटा (१२%), २००७ सालदेखि २०२८ साल सम्मका ३० ओटा (६०%) र २०२८ साल देखि हालसम्म स्थापना भएका १४ ओटा (२८%) विद्यालयहरूमा परीक्षण गरिएको थियो।

माथि विभिन्न आधारमा विद्यालयको वर्गीकरण गर्दा तराईमा सञ्चालित, नगरपालिकामा रहेका, सामुदायिक विद्यालय (नमुना विद्यालयबाहेक), कक्षा १ देखि १२ सम्म सञ्चालित, र २००७ सालदेखि २०२८ सालअगाडि स्थापना भएका विद्यालयहरूको बाहुल्य भएको हुनाले यिनै विद्यालयहरूमा भएको कार्यसम्पादनको प्रभाव परीक्षणको औसत नतिजामा पर्ने देखिन्छ ।

प्रधानाध्यापकको विवरण

परीक्षण गरिएका विद्यालयका प्रअहरूलाई उनीहरूको वैयक्तिक तथा पेसागत विवरणका आधारमा विभिन्न छ प्रकारका समूह र तिनीहरूका उपसमूहमा समेत वर्गीकृत गरी तालिका २ मा प्रस्तुत गरिएको छ ।

तालिका ४ : प्रधानाध्यापकको वैयक्तिक तथा पेसागत विवरण

क्र.स.	विवरण	समूह	सङ्ख्या	प्रतिशत
१	लैङ्गिकता	पुरुष	४५	९०
		महिला	५	१०
२	उमेर	२९ देखि ४४ वर्षसम्म	९	१८
		४५ वर्ष वा माथि	४१	८२
३	योग्यता	स्नातक	२	४
		स्नातकोत्तर वा माथि	४८	९६
४	शिक्षण अनुभव वर्ष	१० वर्षसम्म	३	६
		११ देखि २० वर्षसम्म	७	१४

क्र.स.	विवरण	समूह	सङ्ख्या	प्रतिशत
		२० वर्ष माथि	४०	८०
५	श्रेणी	प्रथम	३	६
		द्वितीय	२३	४६
		तृतीय	२४	४८
६	प्रअको नेतृत्व अनुभव वर्ष	५ वर्षसम्म	२१	४२
		६ देखि १० वर्षसम्म	१५	३०
		१० वर्ष माथि	१४	२८

तालिका ४ मा परीक्षण गरिएका विद्यालयहरूमा लैङ्गिक दृष्टिले पुरुष प्रधानाध्यापकको बाहुल्य रहेको छ। अर्थात् पुरुष प्रअहरू ९०% र बाँकी पाँच विद्यालयमा मात्र महिला प्रअ कार्यरत रहेका छन्। उमेरको आधारमा ४५ वर्षदेखि माथिको उमेर समूहका ४१ जना (८२%) र बाँकी नौजना (१८ %), २९ देखि ४४ वर्ष उमेर समूहका प्रअहरू कार्यरत छन्। त्यस्तै उक्त विद्यालयहरूमा सबैजसो प्रअहरूको योग्यता स्नातकोत्तर वा सोभन्दा माथि भएको र दुई विद्यालयमा मात्र स्नातक तहको योग्यता भएका प्रअहरू रहेका छन्।

२० वर्ष भन्दामाथि शिक्षण अनुभव भएका प्रअको सङ्ख्या ४० (८०%), ११ वर्षदेखि २० वर्षसम्म ७ जना (१४%) र बाँकी तीनजना (६%) प्रअहरूसँग १० वर्षसम्मको शिक्षण अनुभव रहेको छ। श्रेणीको आधारमा प्रथम श्रेणीका प्रअको सङ्ख्या तीनजना ६%, द्वितीय र तृतीय श्रेणीका प्रअको सङ्ख्या लगभग उस्तै अर्थात् क्रमश: २३ (४६%) र २४ (४८%) रहेको छ। ५ वर्षसम्म प्रधानाध्यापकको अनुभव भएका प्रअको सङ्ख्या २१ (४२%) र ६ देखि १० वर्षसम्म १५ जना (३०%) र १० वर्षदेखि माथि प्रअको अनुभव हुने प्रअको सङ्ख्या १४ जना (२८%) रहेको छ।

परीक्षण गरिएका विद्यालयहरूमा मूलतः पुरुष प्राधानाध्यापक ४५ वर्षभन्दा माथि उमेर समूह, स्नातकोत्तर वा सोभन्दा माथि योग्यता, २० वर्षभन्दा माथि शिक्षण अनुभव, द्वितीय वा तृतीय श्रेणीमा कार्यरत, पाँच वर्षसम्म प्रअको अनुभव भएका प्रअको प्रधानता रहेको छ। यिनै समूहका प्रअहरूको नेतृत्व कार्यसम्पादन नतिजाले समग्र परीक्षणको नतिजामा प्रभाव परेको देखिन्छ।

३.२ प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणको तथ्याङ्क विश्लेषण

यस परिच्छेदमा सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणको नतिजा विश्लेषण गरिएको छ। माथि प्रस्तुत विश्लेषण विधिमाअनुसार प्रअको कार्यसम्पादनको समग्र स्तर, कार्य सम्पादन परीक्षणका नौओटा क्षेत्रअनुसार कार्य सम्पादनको स्तर र परीक्षणका प्रत्येक क्षेत्रका सूचकहरूमा प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादनको स्तर देखाइएको छ। विज्ञ परीक्षकहरूबाट गणना गरिएको प्राप्ताङ्क नै सूचना वा तथ्याङ्कको

आधार रहेको छ। प्रअको कार्यसम्पादन परीक्षण साधन २०८१ अनुसार कार्यसम्पादनको स्तर उत्कृष्टदेखि कमजोरसम्म गरी पाँच स्तरमा वर्गीकरण गरिएको छ।

प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादनको समग्र स्तर

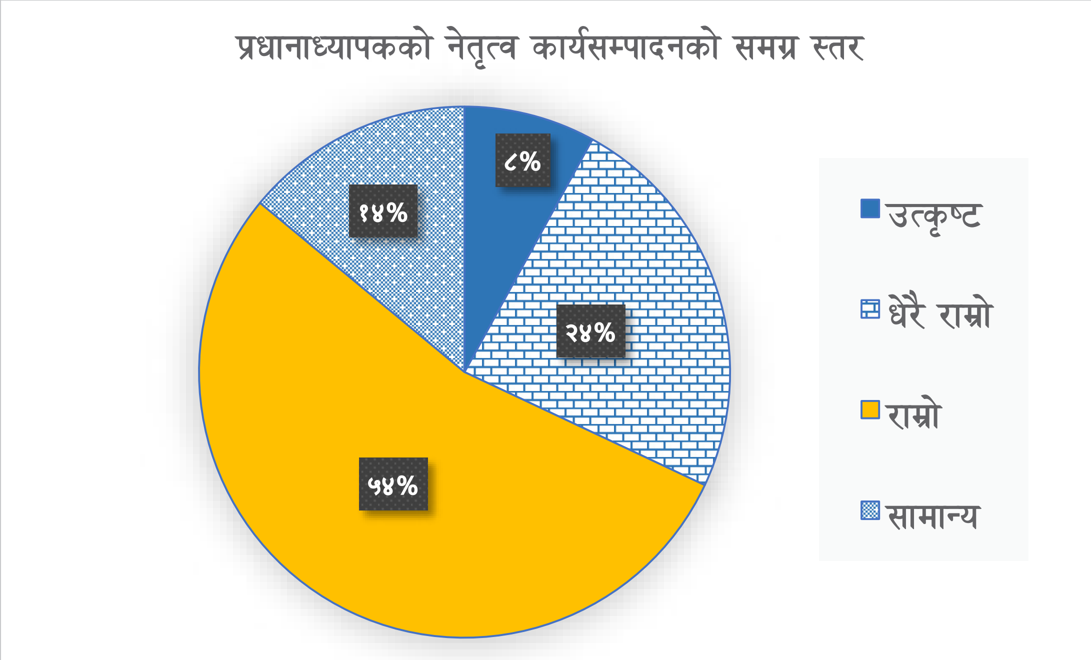
प्रअको कार्यसम्पादनको समग्र स्तर निर्धारण उत्कृष्टदेखि कमजोरसम्म पाँच स्तर जहाँ क्रमशः १ देखि ५ सम्म कोडिङ गरिएको छ। तालिका ४ मा प्रअको समग्र कार्यसम्पादनको स्तर प्रस्तुत गरिएको छ।

प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षण गरिएका ५० ओटा माध्यमिक विद्यालयहरूमध्ये ११ ओटा नमुना माध्यमिक विद्यालयको लागि प्रति सूचक तीन अङ्कको दरले ६५ ओटा सूचकको १९५ कुल अङ्क र ३९ ओटा माध्यमिक विद्यालयको लागि ५७ ओटा सूचकबाट १७१ कुल अङ्कलाई आधार मानी स्तर निर्धारण गरिएको छ। नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षाणको प्राप्तङ्क ९०% वा सो भन्दा माथिको प्राप्ताङ्क भएमा उत्कृष्ट, ८० % देखि ९० % भन्दा कम भएमा धेरै राम्रो, ६० % देखि ८० % भन्दा कम भएमा राम्रो, ४०% देखि ६० % भन्दा कम सामान्य र ४० % भन्दा कम प्राप्ताङ्क भएमा कमजोर स्तर जनाइएको छ।

तालिका ५: प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादनको समग्र स्तर

क्र.स.	प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादनको समग्र स्तर	उत्कृष्ट (५)	धैरै राम्रो (४)	राम्रो (३)	सामान्य (२)	कमजोर (१)	जम्मा
१	अङ्क कार्यसम्पादनको समग्र स्तर	४	१२	२७	७	०	५०
२	अङ्क कार्यसम्पादनको समग्र स्तर प्रतिशत (%)	८	२४	५४	१४	०	१००

आरेख २ : प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादनको समग्र स्तर



तालिका ५ र आरेख २ मा प्रस्तुत गरिएअनुसार प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादनको औसत स्तर माथि प्रस्तुत १ देखि ५ सम्मको स्तरमा २.७४ अर्थात् औसत ७३.०४% ले प्रअको नेतृत्व कार्य सम्पादन राम्रो, धेरै राम्रो र उत्कृष्टमा चरणमा रहेको पाइयो । सबै प्रअहरूमध्ये ४ जना (८%) को नेतृत्व कार्यसम्पादन स्तर उत्कृष्ट, १२ जना (२४%) को धेरै राम्रो, २७ जना (५४%) को राम्रो, ७ जना (१४%) को सामान्य स्तर रहेको छ। कुनै पनि प्राधानाध्यापकको समग्र स्तर कमजोर (४०% भन्दा कम) छैन । परीक्षण साधन २०८१ मा माथिका स्तरको व्याख्या गरिएअनुसार उदाहरणीय वा निपुण (उत्कृष्ट र धेरै राम्रो) नेतृत्व कार्यसम्पादन हुने प्रअको सङ्ख्या १६ जना (३२%) छ जुन अपेक्षाकृत न्यून देखिन्छ । विकासशील (प्रगति भइरहेको वा गर्न बाँकी रहेको) र सामान्य (नेतृत्व क्षमता रहेको अर्थात् धेरै सुधार गर्नुपर्ने) प्रअको सङ्ख्या ३४ (६८%) रहेको छ ।

प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणको क्षेत्रगत स्तर

प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणको क्षेत्रगत स्तर प्रस्तुत गर्ने क्रममा यसका नौओटा क्षेत्र समावेश गरिएका छन् । परीक्षणको स्तर निर्धारण गर्दा माथि प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादन स्तरको समग्र स्तर नतिजा र विश्लेषण गर्ने विधि अपनाइएको छ । क्षेत्रगत नतिजा र विश्लेषणमा पहिलो स्तर उत्कृष्ट, दोस्रो धेरै राम्रो, तेस्रो राम्रो, चौथो सामान्य र पाँचौँ सामान्य स्तरमा वर्गीकरण गरिएको छ ।

तालिका ६: प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादनको क्षेत्रगत स्तर

क्र.स.	प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन र सक्षमताका क्षेत्र	सूचक सङ्ख्या	उत्कृष्ट (५)	धेरै राम्रो (४)	राम्रो (३)	सामान्य (२)	कमजोर (१)
१	विद्यालयको रणनीतिक दिशा निर्माण	५	७ (१४%)	१४ (२८%)	२० (४०%)	८ (१६%)	१ (२%)
२	शिक्षण तथा सिकाइको नेतृत्व	१५	५ (१०%)	१४ (२८%)	२१ (४२%)	९ (१८%)	१ (२%)
३	विद्यालय व्यवस्थापन तथा कार्य वातावरण	१४	५ (१०%)	७ (१४%)	२२ (४४%)	१२ (२४%)	४ (८%)
४	पेसागत विकास	६	६ (१२%)	१० (२०%)	२६ (५२%)	६ (१२%)	२ (४%)
५	सरोकारवालासँगको संलग्नता र सहकार्य	२	४ (८%)	१८ (३६%)	१० (२०%)	१३ (२६%)	५ (१०%)
६	वैयक्तिक गुण तथा सिप	७	२४ (४८%)	१५ (३०%)	१० (२०%)	०	१ (२%)
७	नवप्रवर्तनात्मक तथा असल अभ्यास	७	१० (२०%)	१५ (३०%)	१९ (३८%)	६ (१२%)	०
८	सरोकारवालाको सन्तुष्टि	३	२२ (४४%)	१३ (२६%)	१४ (२८%)	०	१ (२%)
९	नमुना विद्यालय विकास एवम् सञ्चालन निर्देशिका २०७४ बमोजिम थप सूचकहरू	८	०	२ (९.१%)	४ (३६.४ %)	४ (३६.४%)	२ (१८.२%)

तालिका ६ मा प्रस्तुत नौओटा क्षेत्रअन्तर्गत प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादन स्तरमा सबैभन्दा राम्रो क्षेत्रः ६ वैयक्तिक गुण तथा सिप र क्षेत्रः ८ सरोकारवालाको सन्तुष्टि रहेका छन्। यी क्षेत्रहरूको स्तर क्रमश: १.७८ (८५.०४%) र १.८८ (८९.११%) छन् जुन धेरै राम्रो देखि उत्कृष्टको अवस्थामा रहेका छन्। सबैभन्दा कमजोर स्तर देखिएको क्षेत्रहरूमा क्षेत्रः ९ नमुना विद्यालय विकास एवम् सञ्चालन निर्देशिका २०७४ बमोजिम थप सूचक र क्षेत्र ३ विद्यालय व्यवस्थापन तथा कार्य वातावरण रहेका छन्। यिनीहरूको स्तर क्रमश: ३.६४ (५५.३०%) र ३.०६

(६.७६%) जसले नेतृत्व कार्यसम्पादनको स्तर सामान्य र राम्रो अवस्थाको बिचमा रहेको देखाउँछ । अन्य क्षेत्रहरूमा प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादन स्तर २.०० र ३.०० अर्थात् राम्रो र धैरै राम्रोको बिचमा पाइएको छ ।

क्षेत्र ६ प्रअको वैयक्तिक गुण तथा सिप र क्षेत्रः ८ सरोकारवालाको सन्तुष्टिमा क्रमश: २४ (४८%) र २२ (४४%) जना प्रअको स्तर उत्कृष्ट रहेको छ । अन्य क्षेत्रहरूमा क्षेत्रः ९ बाहेक ४ जना (८%) देखि १० जना (२०%) सम्म प्रअहरूको स्तर उत्कृष्ट रहेको छ । नमुना विद्यालय विकास एवम् सञ्चालन निर्देशिका २०७४ बमोजिम थप सूचकमा प्रअहरूमध्ये कसैको पनि उत्कृष्ट स्तरको नेतृत्व कार्यसम्पादन गरेको पाइएन ।

कमजोर कार्यसम्पादन स्तर रहेका क्षेत्रहरूमा क्षेत्र ५ सरोकारवालासँगको संलग्नता र सहकार्य र क्षेत्र नम्बर ९ नै रहेका छन् जसमा क्रमश: ५ जना (१०%) र २ जना (१८.२%) प्रअहरू कमजोर स्तरमा रहेका छन् । क्षेत्र ९ अन्तर्गत ११ ओटा नमुना विद्यालयहरू परीक्षणको रुपमा लिएको हुँदा यसैलाई आधार मानी प्रतिशत निकालिएको छ ।

सूचकको प्राप्ताङ्कअनुसार ६०% प्राप्ताङ्कदेखि माथि अर्थात् राम्रोदेखि उत्कृष्ट स्तरसम्मको नतिजा हेर्दा सबैभन्दा बढी क्षेत्र ६ विद्यालय व्यवस्थापन तथा कार्य वातावरण र क्षेत्र ८ सरोकारवालाको सन्तुष्टि दुवैमा ४९ जना (९८%) प्रअहरू रहेका छन् र सबैभन्दा कम क्षेत्र ९ मा ५ जना (४५%) र क्षेत्र ५ सरोकारवालासँगको संलग्नता र सहकार्यमा ३२ जना (६४%) रहेका छन्। ६०% प्राप्ताङ्कभन्दा कम अर्थात् सामान्य र कमजोर स्तरलाई एकीकृत गरेर हेर्दा क्षेत्र ३, ५ र ९ देखिएका छन्। यी क्षेत्रहरूमा प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादन स्तर क्षेत्र ९ नमुना विद्यालयअन्तर्गतका सूचकहरूमा ६ जना (५५%), क्षेत्र ५ सरोकारवालासँगको संलग्नता र सहकार्यमा १८ जना (३६%) र क्षेत्र ३ विद्यालय व्यवस्थापन तथा कार्य वातावरणमा १६ जना (३२%) प्रअहरू रहेका छन् ।

अन्य क्षेत्रहरूमा क्षेत्र १ विद्यालयको रणनीतिक दिशा निर्माणअन्तर्गत राम्रोदेखि उत्कृष्ट स्तरको कार्यसम्पादन गर्ने प्रअको सङ्ख्या ४१ (८२%) रहेको छ । यसमध्ये २१ जना (४२%) प्रअहरूको स्तर धैरै राम्रो देखि उत्कृष्ट स्तरको पाइएको छ । केही विद्यालयहरूका प्रअहरू (९ जना, १८%) कमजोरदेखि सामान्य स्तरको समेत पाइयो । क्षेत्र २ शिक्षण तथा सिकाइ को नेतृत्व निर्धारणमा पनि क्षेत्र १ को जस्तै अवस्था देखिन्छ। ४० जना (८०%) प्रअहरूको स्तर राम्रोदेखि उत्कृष्ट स्तरको रहेको र बाँकी १० जना (२०%) को अवस्था कमजोर वा सामान्य देखिन्छ । क्षेत्र ४ अन्तर्गत पेसागत विकास निर्धारणमा ४२ जना (८४%) प्रअहरूको कार्यसम्पादन राम्रोदेखि उत्कृष्टको स्तरसम्म रहेको छ भने ८ जना (१६%) प्रअहरूको अवस्था कमजोर वा सामान्य रहेको छ । क्षेत्र ७ नवप्रवर्तनात्मक तथा असल अभ्यास निर्धारण सन्दर्भमा ४४ जना (८८%) प्रअहरूले राम्रोदेखि उत्कृष्ट स्तरको कार्यसम्पादन गरिरहेका र बाँकी सामान्य अवस्थामा रहेको पाइयो ।

३.३ नेतृत्व कार्यसम्पादनको क्षेत्रगत सूचकहरूको स्तर

यस खण्डमा माथि तालिकामा प्रस्तुत गरिएका कार्यसम्पादन परीक्षणका ९ ओटा क्षेत्रहरूअन्तर्गत ६५ ओटा सूचकहरूको आधारमा प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादनको स्तरको नतिजा ० देखि ३ (० स्तरलाई धैरै कमजोर, १

लाई कमजोर, २ लाई राम्रो र ३ लाई धेरै राम्रो) सम्मको स्तरमा गरिएको अङ्कनका आधारमा विश्लेषण गरिएको छ ।

क्षेत्र १. विद्यालयको रणनीतिक दिशा निर्माण

परीक्षणको क्षेत्र १ मा विद्यालयको रणनीतिक दिशा निर्माणका सूचकहरू रहेका छन् । यसअन्तर्गत ५ ओटा सूचकहरू छन् जसको अङ्क भार प्रति सूचक तीन अङ्कको दरले पाँचओटा सूचकको १५ रहेको छ। यी पाँचओटा सूचकहरूमा विद्यालय सुधार योजना निर्माण प्रक्रिया, योजनाको अद्यावधिकता, विद्यालय सञ्चालन र व्यवस्थापनका लागि विनियम तर्जुमा, वार्षिक कार्यतालिका र शैक्षणिक योजना रहेका छन् ।

तालिका ७: विद्यालयको रणनीतिक दिशा निर्माणका सूचकहरूको अवस्था

विद्यालयको रणनीतिक दिशा निर्माणका सूचकहरू	धेरै कमजोर (०)	कमजोर (१)	राम्रो (२)	धेरै राम्रो (३)
१.१ विद्यालय सुधार योजना निर्माण प्रक्रिया	०	४	१८	२८
१.२ विद्यालय सुधार योजना अद्यावधिक	१	६	५	३८
१.३ विद्यालय सञ्चालन र व्यवस्थापनका लागि विनियम तर्जुमा	५	१८	१५	१२
१.४ वार्षिक कार्यतालिका (कार्यपात्रो)	०	१	३	४६
१.५ वार्षिक शैक्षणिक योजना	२१	७	१२	१०

तालिका ७ मा प्रस्तुत यस नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षण क्षेत्रका पाँचओटा सूचकहरूमध्ये चौथो सूचक वार्षिक कार्यतालिका निर्माण सबै जसो विद्यालय (४९ ओटा विद्यालय) मा निर्माण गरी पठनपाठन हुने दिन, परीक्षा हुने दिन, सह तथा अतिरिक्त क्रियाकलापहरूको विवरण खुलाइएको पाइयो । तर, सबै शिक्षकको लागि उत्तिकै अपरिहार्य मानिने पाँचौं सूचक वार्षिक शैक्षणिक योजना ५० प्रतिशत भन्दा कम शिक्षकले बनाउने विद्यालयको सङ्ख्या २१ (४२%) र ७५% भन्दा कम शिक्षकले बनाउने विद्यालय सङ्ख्या ७ (१४%) हुनाले बहुसङ्ख्यक विद्यालय (५६%) शिक्षकहरूले वार्षिक शैक्षणिक योजना बनाएको देखिएन।

पहिलो सूचक विद्यालय सुधार योजना (School Improvement Plan: SIP) निर्माण प्रक्रिया अन्तर्गत ४६ विद्यालयहरू (९२%) को अवस्था राम्रो र धेरै राम्रो रहेका छ। उक्त SIP निर्माण गर्न कार्यशाला आयोजना गरिएको, अभिभावक र सरोकारवालाहरूको सहभागितामा कार्यदल गठन गरी मस्यौदा पञ्चवर्षीय र वार्षिक योजना तयार गरी अन्तिम रूप दिएर पारित गरिएको पाइएको छ। यद्यपि ४ विद्यालयमा SIP निर्माणको प्रक्रिया प्रारम्भिक चरणमा रहेकोले सबै प्रअहरू रणनीतिक दिशा निर्माणमा एउटै गतिमा अघि बढेको पाइएन । त्यस्तै दोस्रो सूचक विद्यालय सुधार योजना (SIP) अद्यावधिक गर्ने क्रममा ४३ ओटा प्रअले (८६%) ले कम्तीमा एक वर्षको वार्षिक

कार्यान्वयन योजना बनाएको पाइयो भने १ विद्यालयमा सुधार योजना नै देखिएन र बाँकी ६ विद्यालयमा SIP बनेको र यसको अवधि कायम रहेको पाइयो । यस क्षेत्रको तेस्रो सूचक विद्यालय सञ्चालन र व्यवस्थापनको विनियम तर्जुमाअन्तर्गत पनि धेरै प्रअको अवस्था कमजोर रहेको छ। यसै गरी ५ प्रअ (१०%) मा कुनै पनि विनियम तथा कार्यविधि नबनाइएको र १८ प्रअले (३८%) २ ओटा भन्दा पनि कम विनियमहरू बनाइएको पाइएको छ। यद्यपि २७ विद्यालयका प्रअले (५४%) मा २ भन्दा बढी विनियमहरू बनाएको पाइयो।

योजना निर्माणको सन्दर्भमा केही विद्यालय सुधारको योजना निर्माण गरिएको भए पनि ती योजनाहरू तोकिएको मापदण्ड र प्रक्रियाअनुसार तयार भएका छैनन्। योजना निर्माणसमेत औपचारिकतामा सीमित भएको पाइएको छ। यस सन्दर्भमा प्रधानाध्यापकको योजना निर्माण सिपमा सुधार जरुरी देखिन्छ।

क्षेत्र २. शिक्षण तथा सिकाइको नेतृत्व

शिक्षण तथा सिकाइको नेतृत्व क्षेत्रअन्तर्गत १५ ओटा सूचकहरू रहेका छन्। यो क्षेत्रको अङ्कभार ४५ रहेको छ। परीक्षणको यो क्षेत्रमा तहगत पाठ्यक्रमको उपलब्धता, शिक्षक निर्देशिकाको उपलब्धता, पाठ्यक्रम कार्यान्वयनमा समुदाय र अभिभावकसँगको सहकार्य, मातृभाषा वा स्थानीय पाठ्यक्रम मूल्याङ्कन, प्रश्नपत्र निर्माण, सिकाइ उपलब्धि नतिजा विश्लेषण, विपद्को समयमा वा सिकाइ आपूरणका लागि सिकाइ सहायता, शिक्षक, विद्यालय व्यवस्थापन समिति वा अभिभावक सङ्घका बैठकहरू लगायत शिक्षण सिकाइमा सूचना प्रविधि र सामग्रीसम्बन्धी सूचकहरू समेटिएका छन्। यसअन्तर्गतका सूचकहरूमा प्रधानाध्यापकको कार्यसम्पादन स्तर निम्नानुसार रहेको छ।

तालिका ८: शिक्षण तथा सिकाइको नेतृत्व

शिक्षण तथा सिकाइको नेतृत्वका सूचकहरू	**धेरै कमजोर (०)**	**कमजोर (१)**	**राम्रो (२)**	**धेरै राम्रो (३)**
२.१ तहगत पाठ्यक्रमको उपलब्धता	०	१	१३	३६
२.२ पाठ्यक्रमको कार्यान्वयनमा शिक्षकसँग सहकार्य	०	४	१८	२८
२.३ पाठ्यक्रमको कार्यान्वयनमा समुदाय एवम् अभिभावकसँग सहकार्य	१३	१०	१३	१४
२.४ शिक्षक निर्देशिकाको उपलब्धता	३	४	२०	२३
२.५ मातृभाषा वा स्थानीय पाठ्यक्रम	१	०	१२	३७
२.६ मूल्याङ्कन पद्धति	०	०	१८	३२
२.७ प्रश्नपत्र निर्माणको अभ्यास	०	३	३०	१७

शिक्षण तथा सिकाइको नेतृत्वका सूचकहरू	धेरै कमजोर (०)	कमजोर (१)	राम्रो (२)	धेरै राम्रो (३)
२.८ सह र अतिरिक्त क्रियाकलापमा विद्यार्थी सहभागिता	४	२	१४	३१
२.९ सिकाइ उपलब्धि (कक्षा १०)	५	१६	२७	२
२.१० नतिजा विश्लेषणको अभ्यास र विद्यार्थी अभिलेख व्यवस्थापन	२	३	१९	२६
२.११ विपद्को समयमा सिकाइ निरन्तरताका लागि विद्यालयको तयारी	९	७	२६	८
२.१२ सिकाइ क्षति आपूरणका लागि विद्यालयका अभ्यास तथा विविधताअनुरूप सिकाइमा सहायता	८	३	२७	१३
२.१३ वैयक्तिक भिन्नतामा आधारित अतिरिक्त सहयोगात्मक शिक्षण	११	२४	५	११
२.१४ शिक्षक, विद्यालय व्यवस्थापन समिति, शिक्षक अभिभावक सङ्घ तथा कर्मचारीको बैठकको व्यवस्था	०	४	१७	२९
२.१५ शिक्षण सिकाइमा सूचना प्रविधि तथा अन्य शैक्षिक सामग्रीको व्यवस्था र प्रयोग	१	४	२१	२४

तालिका ८ मा प्रस्तुत गरिएअनुसार शिक्षण तथा सिकाइको नेतृत्वअन्तर्गत १५ ओटा सूचकहरूमध्ये सूचकहरू २.१ तहगत पाठ्यक्रमको उपलब्धता, २.५ मातृभाषा वा स्थानीय पाठ्यक्रम, २.६ मूल्याङ्कन पद्धति, र २.७ प्रश्नपत्र निर्माणको अभ्यासमा केही विद्यालयबाहेक सबैजसो विद्यालयहरू, ९५% भन्दा बढी, को अवस्था धेरै राम्रो वा राम्रो रहेको छ। सूचक २.१ तहगत पाठ्यक्रमको उपलब्धताअन्तर्गत आधारभूत तहको एकीकृत पाठ्यक्रम (१ देखि ३ कक्षा) देखि माध्यमिक शिक्षा पाठ्यक्रम कक्षा ११ र १२ साथै प्राविधिक विषयका पनि पाठ्यक्रमहरू पर्दछन्। प्राप्त तथ्याङ्कअनुसार ७५% देखि शतप्रतिशत विषयको पाठ्यक्रम उपलब्ध भएका विद्यालयहरूको सङ्ख्या ४९ अर्थात् ९८% रहेको छ। यसमा ७०% भन्दा बढी विद्यालयहरूमा शतप्रतिशत पाठ्यक्रम उपलब्ध छ भने बाँकी विद्यालयहरूमा ७५% देखि १००% भन्दा कम विषयको पाठ्यक्रम उपलब्ध छ र १ विद्यालयमा मात्र ७५% भन्दा कम पाठ्यक्रम उपलब्ध भएको पाइएको छ। सूचक २.५ मातृभाषा वा स्थानीय पाठ्यक्रमका सम्बन्धमा ४९ वटै विद्यालयमा स्थानीय तह वा विद्यालयबाट निर्माण भएका स्थानीय पाठ्यक्रम कार्यान्वयन भएको साथै पाठ्यक्रमको आधारमा पाठ्यपुस्तक वा पाठ्यसामग्री विकास भई कार्यान्वयन भएको पाइएको छ। यसमध्ये करिब २५% विद्यालयहरूमा स्थानीय पाठ्यक्रम कार्यान्वयन भएको छ र १ मात्र विद्यालयमा स्थानीय

पाठ्यक्रम लागु भएको पाइएन। हाल स्थानीय पाठ्यक्रम निर्माणको जिम्मेवारी स्थानीय तहमा रहेको सन्दर्भमा यो सूचक स्थानीय तहसँग बढी अन्तरसम्बन्धित रहेको देखिन्छ।

सूचक २.६ मा मूल्याङ्कन पद्धतिअन्तर्गत सबै विद्यालयहरूमा कम्तीमा कक्षा १ देखि कक्षा १२ सम्म लिखित परीक्षा र सिकाइका लागि मूल्याङ्कन तथा कक्षा ४ देखि १२ सम्म आन्तरिक मूल्याङ्कन गरेको पाइएको छ। साथै यसमध्ये प्रारम्भिक कक्षा र कक्षा १ देखि ३ सम्म पोर्टफोलियो व्यवस्थासहित पूर्ण रुपमा सिकाइका लागि मूल्याङ्कन, कक्षा ४ देखि १२ सम्म पाठ्यक्रमले निर्धारण गरेको विशिष्टीकरण तालिकाअनुसारको प्रश्न निर्माण गरी लिखित परीक्षा, आन्तरिक मूल्याङ्कन र प्रयोगात्मक परीक्षा परीक्षाका मापदण्ड २०८० अनुसार मूल्याङ्कन गरेको पाइएको छ।

सूचक २.७ मा प्रश्नपत्र निर्माणको अभ्यास अन्तर्गत ४७ विद्यालयहरूमा त्रैमासिक परीक्षाको लागि विशिष्टीकरण तालिका आफैँ तयार गरी प्रश्नपत्र बनाउने गरेको र वार्षिक परीक्षाको लागि ग्रिडअनुसार प्रश्नपत्र बनाउने गरेको पाइएको छ। यसमध्ये ३०% भन्दा बढी विद्यालयहरूमा ग्रिड अनुसार प्रश्नपत्र निर्माण भए नभएको सम्बन्धमा सघन छलफल गरी वैधता सुनिश्चत गरी प्रश्नपत्र परिमार्जन गर्ने गरेको पाइएको छ। केही विद्यालयमा मात्र वार्षिक परीक्षामा मात्र विशिष्टीकरण तालिकाअनुसार विषय शिक्षकले प्रश्नपत्र बनाउने गरेको पाइयो।

सूचक २.२ पाठ्यक्रमको कार्यान्वयनमा शिक्षकसँग सहकार्य, २.४ शिक्षक निर्देशिकाको उपलब्धता, २.८ सह र अतिरिक्त क्रियाकलापमा विद्यार्थी सहभागिता, २.१० नतिजा विश्लेषणको अभ्यास र विद्यार्थी अभिलेख व्यवस्थापन, २.११ विपद्को समयमा सिकाइ निरन्तरताका लागि विद्यालयको तयारी, २.१२ सिकाइ क्षति आपूरणका लागि विद्यालयका अभ्यास तथा विविधताअनुरूप सिकाइमा सहायता, २.१४ शिक्षक, विद्यालय व्यवस्थापन समिति, शिक्षक अभिभावक सङ्घ तथा कर्मचारीको बैठकको व्यवस्था, र २.१५ शिक्षण सिकाइमा सूचना प्रविधि तथा अन्य शैक्षिक सामग्रीको व्यवस्था र प्रयोगअन्तर्गत करिब १०% भन्दा बढी विद्यालयको अवस्था धेरै कमजोर वा कमजोर रहेको छ। यस क्षेत्रअन्तर्गत सूचक २.२ पाठ्यक्रमको कार्यान्वयनमा शिक्षकसँग सहकार्यअन्तर्गत ४ विद्यालय (८%) को अवस्था कमजोर रहेको छ। यसमा पाठ्यक्रमको विकास प्रक्रियाका सम्बन्धमा शिक्षकहरूमा जानकारी रहेको तथा पाठ्यक्रम कार्यान्वयनसम्बन्धी छलफलका लागि शिक्षकहरूलाई अवसरको सुनिश्चतता गरिएकोसम्म अवस्था छ। यी कार्यको अतिरिक्त अन्य ४६ विद्यालय (९२%) मा शिक्षकहरूबिच छलफलको सहजीकरण र कार्यान्वयनमा शिक्षकको बुझाइमा निरन्तर सुधार भइरहेको, विषयगत समितिको परिचालन, शिक्षकहरूबिचको गुणस्तरीय पेसागत छलफलबाट कार्यान्वयन प्रणाली सुधारोन्मुख रहेको देखिन्छ।

सूचक २.४ शिक्षक निर्देशिकाअन्तर्गत ८०% भन्दा बढी विद्यालयहरूले ७५% भन्दा बढी विषयहरूको शिक्षक निर्देशिका उपलब्ध गराएको पाइएको छ। सूचक २.८ सह र र अतिरिक्त क्रियाकलापमा अन्तरविद्यालयदेखि राष्ट्रिय स्तरमा आयोजना भएका कार्यक्रमहरूमा विद्यार्थीहरूलाई सहभागी गराउने गरेका छन्। त्यस्तै सूचक २.१०मा परीक्षाफल प्रकाशित भएपछि विशेष कक्षा तथा उपचारात्मक कक्षा गर्ने गरिएको साथै अभिभावक तथा

विद्यार्थीलाई परामर्श दिने गरेको पाइएको छ । यद्यपि वैयक्तिक भिन्नताका आधारमा अतिरिक्त सहयोगात्मक शिक्षण कम गर्ने गरिएको पाइएकोले यसबारे थप अध्ययन गर्नुपर्ने देखिन्छ। सूचक २.११ विपद्को समयमा सिकाइ निरन्तरताका लागि विद्यालयले योजना नबनाए पनि वैकल्पिक शिक्षण गर्ने गरेको र केही विद्यालयहरूले विपद्को समयमा सिकाइ निरन्तरता गर्न योजनामा आधारित लक्षित कार्यक्रमहरू लागु गर्ने गरेको पाइएको छ। सूचक २.१२ सिकाइ आपूरणका लागि शिक्षण कार्य गर्ने गरेको, सहयोगात्मक शिक्षण गर्ने गरेको र केही विद्यालयहरूले योजनामा आधारित कार्यक्रमहरू लागु गरेको पाइयो । सूचक २.१४ मा शिक्षक, विद्यालय व्यवस्थापन समिति, शिक्षक अभिभावक सङ्घ, कर्मचारी बैठक बस्ने अभ्यास रहेको छ । सूचक २.१५ शिक्षण सिकाइमा सूचना प्रविधि तथा अन्य शैक्षिक सामग्रीको व्यवस्था र प्रयोग सन्दर्भमा शैक्षिक सामग्री निर्माण र खरिद गर्न बजेटको व्यवस्था गर्ने र केही सामग्री खरिद गरिएको साथै स्थानीय सामग्री र अन्य उपकरण ल्यापटप, स्मार्टबोर्ड आदि प्रयोग गर्ने गरेको पाइयो ।

सूचक २.३ पाठ्यक्रमको कार्यान्वयनमा समुदाय एवम् अभिभावकसँग सहकार्य, सूचक २.९ सिकाइ उपलब्धि (कक्षा १०) र सूचक २.१३ वैयक्तिक भिन्नतामा आधारित अतिरिक्त सहयोगात्मक शिक्षणअन्तर्गत ७०% विद्यालयको अवस्था धेरै कमजोर वा कमजोर रहेको छ । यसै गरी सूचक २.३ पाठ्यक्रमको कार्यान्वयनमा समुदाय एवम् अभिभावकसँगको सहकार्य सम्बन्धमा पाँचओटा विषयहरू समेटिएका छन् जसमा सिकाइ साझेदारी गर्न अभिभावक र समुदायसँग गर्नुपर्ने कामको बारेमा उल्लेख गरिएको छ । जस्तै: सिकाइ साझेदारीको रणनीति विकास गर्ने, शिक्षक अभिभावकसँग छलफल गरी सहकार्यको क्षेत्र पहिचान गर्ने, अन्य सङ्गठनको सहकार्यमा विद्यार्थीका लागि सिकाइ परियोजना विकास गर्ने र कार्यान्वयन गर्ने, र स्रोत व्यक्ति वा विज्ञहरू अमन्त्रण गरी यसलाई प्रभावकारी बनाउन प्रयास गर्ने विषयहरू समेटिएका छन्। यी विषय सूचकहरूको आधारमा हेर्दा ४०% भन्दा बढी विद्यालयहरूको अवस्था धेरै कमजोर वा कमजोर छ । अर्थात् पाठ्यक्रमको कार्यान्वयनमा समुदाय एवम् अभिभावकसँग सहकार्य गर्ने अभ्यास नरहेको देखिन्छ । यस्तै ५०% विद्यालयहरूमा अभिभावक एवम् समुदायको साझेदारीमा कार्यान्वयन गर्ने साथै स्रोत व्यक्ति वा विज्ञहरूलाई आमन्त्रण गर्ने गरेको पाइएको छ ।

सूचक २.९ सिकाइ उपलब्धिअन्तर्गत कक्षा १० को जिपिएलाई आधार मानिएको छ । ४०% भन्दा अर्थात् २० भन्दा बढी विद्यालयहरूको जिपिए हेर्दा ५०% बढी विद्यार्थीले १.६ भन्दा कम जिपिए हुने विद्यालयको सङ्ख्या ५ छ । त्यसैगरी १६ विद्यालयमा ५०% वा सो भन्दा बढी विद्यार्थीको जिपिए १.६ भन्दा बढी भएको पाइयो । २७ (५४%) विद्यालयहरूमा मात्र ५०% वा सोभन्दा बढी विद्यार्थीको जिपिए २.४ भन्दा बढी भएको पाइएको छ । २ विद्यालयहरूमा मात्र ५०% वा सोभन्दा बढी विद्यार्थीको जिपिए ३.२ भन्दा बढी भएको पाइएको छ । यसबाट के देखिन्छ भने कक्षा १० को नतिजाको आधारमा विद्यार्थीहरूको सिकाइ उपलब्धि सन्तोषजनक रहेको छैन ।

सूचक २.१३ वैयक्तिक भिन्नतामा आधारित अतिरिक्त सहयोगात्मक शिक्षण सबैभन्दा कमजोर देखिएको सूचक हो । ३४ अर्थात् ६८% विद्यालयहरूमा विद्यालयको वैयक्तिक भिन्नतामा आधारित कुनै पनि लक्षित कार्यहरू गरेको पाइएन र त्यसमध्ये केही विद्यालयहरूमा वैक्तिक भिन्नतामा आधारित अतिरिक्त शिक्षणको समग्र योजना

मात्र बनाएको पाइयो । यद्यपि बाँकी विद्यालयहरूमा भने वैयक्तिक भिन्नता भएका विद्यार्थीहरूको पहिचान गरी अतिरिक्त शिक्षण गर्ने गरेको पाइयो ।

प्रधानाध्यापकको कार्यसम्पादन राम्रो हुनु भनेको विद्यार्थीहरूको शैक्षिक उपलब्धि राम्रो हुनु र विद्यालय प्रभावकारिता अभिवृद्धि हुनु हो । विद्यालयमा गरिने लगानीका विभिन्न क्षेत्रहरू जस्तै रणनीतिक दिशा निर्माण, शिक्षण र सिकाइको व्यवस्थापन, पेसागत गुण र सिप विकास आदि क्षेत्रहरूमा नेतृत्व कार्यसम्पादन परिणाममुखी हुन नसकेको देखिन्छ ।

क्षेत्र ३. विद्यालय व्यवस्थापन तथा कार्यवातावरण

प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणको क्षेत्र ३ विद्यालय व्यवस्थापन तथा कार्य वातावरणअन्तर्गत १४ ओटा सूचकहरू रहेका छन् जसको अङ्कभार ४२ छ । यस परीक्षणको क्षेत्रमा विद्यालयको भौतिक तथा शैक्षिक व्यवस्थापन, अतिरिक्त स्रोत पहिचान तथा बजेटको व्यवस्था सुशासन र पारदर्शिता तथा विद्यालयमा सुरक्षित र सफा वातावरण निर्माणसम्बन्धी विषयहरू समेटिएका छन् ।

तालिका ९: विद्यालय व्यवस्थापन तथा कार्य वातावरण

विद्यालय व्यवस्थापन तथा कार्य वातावरणका सूचकहरू	धेरै कमजोर (०)	कमजोर (१)	राम्रो (२)	धेरै राम्रो (३)
३.१ कक्षाकोठाको व्यवस्थापन	१	१४	२१	१३
३.२ शिक्षक अनुपस्थितिमा पठनपाठनको व्यवस्था	२	४	२२	२२
३.३ विपद् प्रतिरोधसम्बन्धी क्रियाकलाप	२४	६	९	११
३.४ गुनासो व्यवस्थापन	०	१८	२५	७
३.५ प्राथमिक उपचारसम्बन्धी व्यवस्था	६	३	१७	२४
३.६ पुस्तकालय तथा बुक कर्नरको व्यवस्था	०	१८	२३	९
३.७ विद्यालयमा विज्ञान प्रयोगशालाको उपलब्धता र प्रयोग	०	१२	१४	२४
३.८ शौचालयको व्यवस्था	६	७	१५	२२
३.९ चमेनागृहको उपलब्धता र सेवा प्रवाहको अवस्था	१८	१५	६	११
३.१० खेलकुद सामग्रीको उपलब्धता र प्रयोगको अवस्था	२	६	१४	२८
३.११ सरसफाइको प्रबन्ध	०	३	२५	२२

विद्यालय व्यवस्थापन तथा कार्य वातावरणका सूचकहरू	धैरै कमजोर (०)	कमजोर (१)	राम्रो (२)	धैरै राम्रो (३)
३.१२ अतिरिक्त स्रोत पहिचान तथा बजेटको व्यवस्था	३	८	१४	२५
३.१३ सुशासन र पारदर्शिताको अवस्था	०	४	१३	३३
३.१४ सुरक्षित र सफा विद्यालय वातावरण निर्माण	८	१०	११	२१

तालिका ९ मा प्रस्तुत गरिएअनुसार १४ सूचकहरूमध्ये सूचकहरू ३.२, ३.१० र ३.१३ मा विद्यालयहरूको अवस्था राम्रो र धैरै राम्रोको स्तरमा रहेको छ। यी विद्यालय ८०% अर्थात् ४० भन्दा बढी रहेका छन् । अन्य विद्यालयहरूको अवस्था धैरै कमजोर वा कमजोर अवस्थामा रहेको छ । सूचक ३.२ शिक्षक अनुपस्थितिमा पठनपाठनको व्यवस्थाअन्तर्गत कक्षामा कुनै शिक्षक वा विषय शिक्षकहरू खटाई पठनपाठनको व्यवस्था ८०% भन्दा बढी विद्यालयहरूमा हुने गर्दछ । त्यस्तै सूचक ३.१० खेलकुद सामग्रीको उपलब्धता र प्रयोगको अवस्था सन्दर्भमा साना कक्षा र ठुला कक्षाका लागि केही खेल सामग्रीको व्यवस्था हुने गरेको पाइएको छ । केही विद्यालयहरू १० भन्दा बढी खेल सामग्रीहरू उपलब्ध हुने गरेको छ । सूचक ३.१३ सुशासन र पारदर्शिताको अवस्था सन्दर्भमा ९०% भन्दा बढी विद्यालयहरूमा लैङ्गिक फोकल व्यक्ति र सूचना अधिकारीको व्यवस्था, अनुगमनको व्यवस्था, पत्रपत्रिकामार्फत प्रकाशन र प्रसारण साथै विद्यालयका गतिविधि सार्वजनिक हुने गरेको पाइएको छ ।

यस परीक्षण क्षेत्र कक्षाकोठाको व्यवस्थापन तथा कार्य वातावरण अन्तर्गत सूचक ३.१, ३.३, ३.४ ३.६, ३.९ र ३.१४ मा ३०% भन्दा बढी विद्यालयहरूको अवस्था धैरै कमजोर वा कमजोर देखिन्छ । सूचक ३.१ कक्षा कोठाको व्यवस्थापनअन्तर्गत प्रारम्भिक बालकक्षा, विद्यार्थीको बसाइ व्यवस्थापन शैक्षिक सामग्रीहरूको सजावट र अपाङ्गतामैत्री कक्षा व्यवस्थापनको अवस्था कमजोर रहेको छ। सूचक ३.३ विपद् प्रतिरोधसम्बन्धी क्रियाकलापअन्तर्गत विपद् जोखिम न्यूनीकरणको योजना बनाउनेदेखि भूकम्प, डुबान, पहिरोजस्ता विपद् प्रतिरोधी तयारी योजना र क्रियाकलापहरू पर्दछन् । यी आधारहरूमा हेर्दा ६०% भन्दा बढी विद्यालयहरू धैरै कमजोर वा कमजोर अवस्थामा छन् । तीमध्ये केही विद्यालयहरूमा विपद् जोखिम न्यूनीकरण योजना समेत नबनाइएको र विपद् व्यवस्थापन नक्साङ्कन नरहेको पाइएको छ । सूचक ३.४ गुनासो व्यवस्थापनमा १८ (३६%) विद्यालयहरूको अवस्था कमजोर देखिन्छ । गुनासो सुनवाइ समिति गठन, गुनासो सुनवाइ नियमावली निर्माण, गुनासोलाई नियमित रुपमा सुन्ने वा राख्ने व्यवस्था, गुनासो सम्बन्धी अन्तरक्रिया गर्ने, त्यस्तै बाल संरक्षण सम्बन्धी वार्षिक योजना निर्माण जस्ता कार्यहरू गरेको पाइएन ।

सूचक ३.६ पुस्तकालय र बुक कर्नरको व्यवस्था अन्तर्गत १८ (३६%) विद्यालयहरू कमजोर अवस्थामा छन् । सामान्य पुस्तकालय भए तापनि कक्षागत १ देखि ५ सम्म बुक कर्नर, त्यस्तै पुस्तकालयमा डिजिटल उपकरणका सुविधाहरू छैनन् । सूचक ३.९ चमेना गृहको उपलब्धता र सेवा प्रवाहको अवस्थाअन्तर्गत ६६% भन्दा बढी विद्यालयहरूको अवस्था कमजोर देखिएको छ । यी विद्यालयहरूमा कम्तीमा एक तिहाइ विद्यार्थीहरूले

एकैपटकमा बसेर खान मिल्ने व्यवस्था छैन। सूचक ३.१४ सुरक्षित र सफा विद्यालय वातावरण निर्माणअन्तर्गत १८ (३६%) विद्यालयको अवस्था धेरै कमजोर वा कमजोर छ। विद्यालय वातावरण अनुगमन प्रणाली स्थापनाको आवश्यकता महसुस गरी विद्यार्थीको स्वास्थ्य र सुरक्षालाई उच्च प्राथमिकता दिएको भए तापनि उपयुक्त स्वास्थ्य तथा सुरक्षा नीति, सुरक्षा तथा सरसफाइको अभिलेख व्यवस्थापन र समस्या समाधानमा तुरुन्तै ध्यान दिने जस्ता क्रियाकलाप हुने गरेको पाइएन।

सूचक ३.१२ अतिरिक्त स्रोत पहिचान तथा बजेटको व्यवस्था अन्तर्गत ११ (२२%) विद्यालयहरू धेरै कमजोर वा कमजोर अवस्थामा रहेका छन्। ती विद्यालयहरूमा पछिल्ला ३ वर्षभित्रमा अन्य स्रोतको पहिचान तथा प्राप्ति नै नभएको वा बढीमा १ मात्र अन्य स्रोतको पहिचान भएतापनि प्राप्त नभएको देखिएको छ। ३९ (७८%) विद्यालयहरूको अवस्था भने राम्रो वा धेरै राम्रो रहेको छ। ती विद्यालयहरूमा २ भन्दा बढी अन्य स्रोतको पहिचान र प्राप्ति भएको पाइएको छ। सूचक ११ सरसफाइको प्रबन्धअन्तर्गत सरसफाइ कर्मचारीको व्यवस्था, सरसफाइ सामग्रीको आपूर्ति, विद्यार्थीको अगुवाइमा सरसफाइ, कार्यतालिका निर्माण र कार्यान्वयन, विद्यालय परिसरको सरसफाइ, फोहोरको वर्गीकरण र व्यवस्थापन, तथा कक्षाकोठा तथा विद्यालयको रङरोगन जस्ता विषयहरू राखिएका छन्। यी आधारहरूमा विद्यालयको सरसफाइको प्रबन्ध हेर्दा कुनै २ मात्र आधार पूरा गर्ने ३ विद्यालय रहेको छन् भने कुनै ४ वा सबै आधार पूरा गर्ने विद्यालयको सङ्ख्या ४७ (९४%) रहेको छ। सरसफाइ प्रबन्धको दृष्टिकोणबाट हेर्दा केही विद्यालयहरू छाडेर बाँकी विद्यालयहरूमा राम्रोदेखि धेरै राम्रो स्तरको व्यवस्था भएको देखिन्छ।

यसै क्षेत्रको सूचक ३.७ र ३.८ मा २०% भन्दा बढी विद्यालयहरूको अवस्था धेरै कमजोर वा कमजोर रहेको छ। सूचक ३.७ विद्यालयमा विज्ञान तथा कम्प्युटर प्रयोगशाला सम्बन्धमा १२ भन्दा बढी विद्यालयमा कम्प्युटर कक्षा तथा विज्ञान प्रयोगशाला भए तापनि विज्ञानको क्षेत्रअनुसार छुट्टाछुट्टै नभएको साथै प्रत्येक विद्यार्थीलाई सहज पहुँच पुग्ने गरी उपलब्ध भएको पाइएन। त्यस्तै सूचक ३.८ शौचालयको व्यवस्था अन्तर्गत ६ विद्यालयमा भवन अनुसार छुट्टाछुट्टै नभएको र एकपटकमा ३० जनाले प्रयोग गर्न सक्ने साथै पानी र साबुनको व्यवस्था अपाङ्गमैत्री शौचालय नभएको पाइएको छ। २२ विद्यालयहरूमा सामान्यतया यी व्यवस्थाहरू भएको पाइयो। सूचक ३.५ प्राथमिक उपचार सम्बन्धमा ९ (१८%) विद्यालयहरूको अवस्था कमजोर रहेको छ। ६ विद्यालयहरूमा उपचार कक्ष नै नभएको र ३ ओटामा उपचार कक्षसम्म भएको पाइयो। बाँकी ४१ विद्यालयहरूको अवस्था राम्रोदेखि धेरै राम्रोसम्म पाइयो। ती विद्यालयहरूमा प्राथमिक स्वास्थ्य उपचारको जिम्मेवारी तोक्नेदेखि विद्यालय नर्ससमेतको व्यवस्था भएको पाइएको छ।

यो क्षेत्रका सूचकहरूलाई समग्रतामा हेर्दा धेरै विद्यालयहरू सम्भावित विपद् व्यवस्थापन गर्ने अवस्थामा देखिएन। यसले विद्यार्थीहरू सुरक्षित शैक्षिक वातावरणमा अध्ययन गर्न नसकिरहेको अवस्था देखिन्छ। अपाङ्गतामैत्री कक्षा व्यवस्थापन हुन नसक्नुले समावेशिताका विषयहरू कमजोर अवस्थामा रहेको देखिन्छ। खानेपानी, शौचालय, दिवाखाजाजस्ता आधारभूत विषयहरूमा समेत सामान्य अवस्था हुनु स्वभाविक होइन। साधनस्रोतको अभाव हुनु र भएको साधनस्रोतको प्रभावकारी उपयोग नहुनु जस्ता समस्याहरू पाइएका छन्।

क्षेत्र ४. पेसागत विकास

परीक्षण क्षेत्र ४ पेसागत विकासअन्तर्गत ६ ओटा सूचकहरू रहेका छन् जसको अङ्कभार १८ छ। पेसागत विकासअन्तर्गत शैक्षणिक नेतृत्वको बाडफाँड, पेसागत विकासका लागि विद्यालयमा अवलम्बन गरिएका उपाय, प्रोत्साहन र सुविधा, कार्यमूलक अनुसन्धान तथा घटना अध्ययन, प्रअको आफ्नो पेसागत विकास, र पेसागत विकासका लागि सिकाइ सञ्चालन निर्माण र सहभागिता विषयहरू समेटिएका छन्। तालिका १० मा यी विषयक्षेत्रका सूचकको अवस्था प्रस्तुत गरिएको छ।

तालिका १०: पेसागत विकासमा नेतृत्वको कार्यसम्पादन

पेसागत विकास निर्धारणका सूचकहरू	धेरै कमजोर (०)	कमजोर (१)	राम्रो (२)	धेरै राम्रो (३)
४.१ शैक्षणिक नेतृत्वको बाँडफाँड	०	२	९	३९
४.२ पेसागत विकासका लागि विद्यालयमा अवलम्बन गरिएका उपाय	०	६	२२	२२
४.३ प्रोत्साहन र सुविधा	९	४	६	३१
४.४ कार्यमूलक अनुसन्धान तथा घटना अध्ययन	१७	१३	१६	४
४.५ आफ्नो पेसागत विकास	३	८	२६	१३
४.६ पेसागत विकासका लागि सिकाइ सञ्जाल निर्माण र सहभागिता	०	२	७	४१

माथि तालिका १० मा प्रस्तुत गरिएअनुसार सूचक ४.१, ४.२, ४.५ र ४.६ मा ८०% विद्यालयहरूको अवस्था राम्रो वा धेरै राम्रो स्तरको छ। सूचक ४.१ शैक्षणिक नेतृत्वको नेतृत्वको बाँडफाँडअन्तर्गत विषय प्रमुख, सहायक प्रअ, साथै तह र छुट्टै भवन भएको अवस्थामा सोको संयोजककोसमेत व्यवस्था गरी जिम्मेवारी बाँडफाड गरिएको छ। सूचक ४.२ पेसागत विकासका लागि विद्यालयमा अवलम्बन गरिएका उपायअन्तर्गत ४४ (८८%) विद्यालयहरू पेसागत विकासका लागि तालिममा सहभागिता, सेमिनार वा कार्यशालाको आयोजना, उच्च शिक्षाको अवसर, कक्षा अवलोकन र पृष्ठपोषण तथा सहजीकरण, विद्यालयहरूको भ्रमण र अवलोकन, पत्रपत्रिका तथा जर्नलको नियमित अध्ययन, विषयगत शिक्षकहरूको बैठक र छलफल, पेसागत विकाससम्बन्धी अनुसन्धान वा खोजमूलक लेखन र प्रकाशनजस्ता कम्तीमा चारदेखि माथि कार्यहरूमा संलग्न रहेको पाइयो।

त्यसै गरी सूचक ४.५ प्रअको आफ्नो पेसागत विकासअन्तर्गत ११ (२२%) विद्यालयहरू कम्तीमा १ कक्षा पढाउने, नेतृत्व विकास कार्यशाला/सम्मेलनमा सहभागी हुने, वेबिनार, अनलाइन कोर्सहरूमा भाग लिने, उच्च शिक्षा कार्यक्रममा भर्ना भई अध्ययन गरिरहेको, पेसागत सिकाइका लागि समुदायमा पहुँच बढाएको, मेन्टरिङ र कोचिङको खोजी गरेको, कार्यमूलक अनुसन्धान वा घटना अध्ययनमा संलग्न भएको, बाह्य साझेदारहरूसँग

सहकार्य बढाएको, आफ्नो मानसिक तथा कार्यजीवनलाई सन्तुलनमा राख्न प्रयासरत रहेको, सहकर्मी सिकाइ सत्रहरूमा सहजीकरण गरेको, स्व:निर्देशित सिकाइ गरिरहेको, पेसागत विकासका लागि खोजमूलक अनुसन्धानमूलक लेखन वा प्रकाशनमा संलग्न रहेको जस्ता कम्तीमा ८ ओटा कार्यमा संलग्न भएको पाइएको छ। यद्यपि ११ (२२%) विद्यालयहरूका प्रअहरू माथिका ४ भन्दा पनि कम वा बढीमा ६ ओटासम्म कार्यहरू गरेको पाइएको छ। सूचक ४.६ पेसागत विकासका लागि सिकाइ सञ्जाल र सहभागिताअन्तर्गत ४८ विद्यालय (९६%) प्रअहरूमा राम्रोदेखि धेरै राम्रो स्तरको कार्यसम्पादन रहेको छ। पेसागत विकास र सहयोगका लागि अन्य प्रअहरूसँग सञ्जाल बनाउने, एकअर्कालाई सहयोग गर्ने, शिक्षण सिकाइ वातावरणमा सकारात्मक प्रभाव पर्ने गरी प्रयोग गर्ने, शिक्षकहरूलाई समेत सञ्जालमा आबद्ध गर्ने र सिकाइलाई प्रयोग गर्न प्रोत्साहित गर्ने जस्ता कार्यहरूमा कम्तीमा ३ ओटा कार्यमा संलग्न भएको पाइएको छ।

सूचक ४.३ प्रोत्साहन र सुविधाअन्तर्गत १३ (२६%) विद्यालयहरूमध्ये नौओटामा नीतिगत व्यवस्था नभएको र चारओटामा नीतिगत व्यवस्था भएपनि प्रोत्साहन र सुविधाको व्यवस्था गरेको पाइएन। यद्यपि ३७ (७४ %) विद्यालयहरूमा आफ्नो विषयमा उत्कृष्ट शिक्षण गर्ने शिक्षकहरूलाई र उत्कृष्ट कार्यसम्पादन गर्ने कर्मचारीहरूलाई पुरस्कृत गर्ने व्यवस्था रहेको पाइएको छ। यस परीक्षणको क्षेत्रअन्तर्गत सूचक ४.४ कार्यमूलक अनुसन्धान तथा घटना अध्ययन सबैभन्दा कमजोर अवस्थाको सूचक हो। यसमा ३० (६०%) विद्यालयहरूमा ५०% सम्म शिक्षकहरूले कार्यमूलक अनुसन्धान गरेको पाइए तापनि यसलाई कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन जस्ता प्रयोजनका लागि बनाउने गरेको पाइएको छ। तर ४०% विद्यालयहरूमा ५०% भन्दा बढी शिक्षकहरूले कार्यमूलक अनुसन्धान गरेको र त्यसमा प्रअले पृष्ठपोषणसमेत दिने गरेको पाइएको छ। शिक्षकहरूले कार्यमूलक अनुसन्धान गरेको भए पनि ती केवल वार्षिक रूपमा गरिने कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनको औपचारिकताका लागि गरिएका छन्। विद्यालय र विद्यार्थीको समस्या, सिकाइसँग अन्तरसम्बन्धित गर्न सकिएको छैन। शिक्षकले आफ्ना समस्या समाधानका लागि अनुसन्धान वा अध्ययनलाई शैक्षिक वातावरण र उपलब्धिसँग जोड्नु आवश्यक हुन्छ।

क्षेत्र ५. सरोकारवालासँगको संलग्नता र सहकार्य

यो परीक्षणको क्षेत्र ५ सरोकारवालासँगको संलग्नता र सहकार्यअन्तर्गत २ ओटा सूचकहरू रहेका छन् जसको अङ्कभार ६ रहेको छ। उक्त सूचकहरू तहगत तथा कक्षागत रूपमा अभिभावकसँग भेटघाट र अन्तरक्रिया, र सरोकारवालासँगको संलग्नता र सहकार्य विषयहरू राखिएका छन्। तालिका ९ मा यसका सूचकगत नतिजा प्रस्तुत गरिएको छ।

तालिका ११: सरोकारवालासँगको संलग्नता र सहकार्य

सरोकारवालासँगको संलग्नता र सहकार्यका सूचकहरू	धेरै कमजोर (०)	कमजोर (१)	राम्रो (२)	धेरै राम्रो (३)
५.१ तहगत तथा कक्षागत रुपमा अभिभावक भेटघाट तथा अन्तक्रिया	२	८	२८	१२
५.२ सरोकारवालासँगको संलग्नता र सहकार्य	२	१३	१५	२०

तालिका ११ मा प्रस्तुत गरिएअनुसार सूचक ५.१ तहगत तथा कक्षागत रूपमा अभिभावक भेटघाट तथा अन्तरक्रियाअन्तर्गत प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादन स्तर तुलनात्मक रूपमा कमजोर देखिन्छ। १० जना (२०%) प्रअहरूले वर्षमा ३ पटकसम्म पनि अभिभावक भेटघाट र अन्तरक्रिया गरेको पाइएन। तापनि ८०% प्रअहरूले भने ३ पटक वा सो भन्दा बढी भेटघाट र अन्तरक्रिया गरेको पाइयो।

सूचक ५.२ सरोकारवालासँगको संलग्नता र सहकार्यअन्तर्गत अभिभावकद्वारा स्थापना भएका अक्षय कोष, अन्य संस्थाहरूसँगको सहकार्य, राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय संजालहरूसँग साझेदारी र सहकार्य, पूर्व विद्यार्थी मञ्च क्रियाशीलता, सञ्जाल गठन, विज्ञहरूसँगको अन्तरक्रिया र सहकार्य आदि कार्यहरूलाई समेटिएको छ। यी आधारहरूलाई हेर्दा १५ जना (३०%) प्रअहरूले बढीमा ३ ओटासम्म कार्य गरेको र बाँकी ३५ जना प्रअहरूले ५ ओटा वा सोभन्दा बढी कार्य गरेको पाइएको छ। सूचकहरूले सरोकारवालासँगको सहकार्य र संलग्नताअन्तर्गत प्रअको कार्यसम्पादनस्तर समग्रमा सन्तोषजनक रहेको छ। अभिभावकसँगको निरन्तर भेटघाट र छलफलले बालबालिकाहरूको सिकाइ उपलब्धिमा सुधार गर्न मदत पुऱ्याउँछ। विभिन्न सङ्घसंस्थाहरूसँग गरिने सहकार्यले विद्यालयको समग्र कार्यसम्पादन तथा प्रभावकारिता अभिवृद्धिमा सहयोग पुग्छ।

क्षेत्र ६. वैयक्तिक गुण तथा सिप

प्रअको वैयक्तिक गुण तथा सिपअन्तर्गत ७ ओटा सूचकहरू रहेका छन् जसको अङ्कभार २१ छ। यी सूचकहरूमा प्रअको योग्यता, सूचना तथा सञ्चार सिप, विवाद तथा द्वन्द्व व्यवस्थापन सिप, सरोकारवालाको दृष्टिकोण, भाषा संस्कृतिप्रति प्रअको व्यवहार र सिप, सञ्जालको प्रयोग तथा शिक्षकको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनका विषयहरू समेटिएका छन्। तालिका १० मा यो क्षेत्रअन्तर्गतका सूचकको अवस्था प्रस्तुत गरिएको छ।

तालिका १२: वैयक्तिक गुण तथा सिप

वैयक्तिक गुण तथा सिपका सूचकहरू	धेरै कमजोर (०)	कमजोर (१)	राम्रो (२)	धेरै राम्रो (३)
६.१ प्रअको योग्यता	०	०	४	४६
६.२ सूचना तथा सञ्चार प्रविधिको ज्ञान र सिप तथा स्वःमूल्याङ्कन तथा प्रतिबिम्बन	२	४	२४	२०
६.३ विवाद तथा द्वन्द्व व्यवस्थापन सिप	०	०	८	४२
६.४ सरोकारवालाको दृष्टिकोणमा प्रधानाध्यापक	१	०	१४	३५
६.५ स्थानीय भाषा संस्कृतिप्रति सम्मानजन्य व्यवहार तथा सञ्चार सिप प्रदर्शन	०	३	७	४०
६.६ प्रअ सञ्जालमा अर्थपूर्ण सहभागिता	०	२	१६	३२
६.७ शिक्षकको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन (विगत ५ वर्ष मा)	०	१८	२१	११

माथि तालिका १२ मा प्रस्तुत गरिएअनुसार वैयक्तिक गुण तथा सिप क्षेत्रमा दोस्रो र सातौं सूचकबाहेक सबै सूचकहरूमा ९०% बढी प्रअहरूको नेतृत्व कार्यसम्पादन राम्रो वा धेरै राम्रो रहेको छ। सूचक ६. १ मा कम्तीमा स्नातकोत्तर वा सोसरह उत्तीर्ण गरी सम्बन्धित तहमा स्थायी शिक्षक भई कार्यरत प्रअको सङ्ख्या ४६ (९४%) र कम्तीमा स्नातक वा सोसरह उत्तीर्ण गरी सम्बन्धित तहमा स्थायी शिक्षक भई कार्यरत प्रअको सङ्ख्या ४ (८%) रहेको छ। सूचक ६.३ विवाद तथा द्वन्द्व व्यवस्थापन सिपअन्तर्गत सबै प्रअहरूको स्तर राम्रो र धेरै राम्रो रहेको छ। विज्ञ परीक्षकले शिक्षक, विद्यार्थी, कर्मचारी र अभिभावकलाई विद्यालय व्यवस्थापन समिति, अभिभावक शिक्षक सङ्घ, विद्यालय र समुदाय, शिक्षक, कर्मचारी बिचको विवाद वा द्वन्द्व व्यवस्थापन गर्न प्रअ सक्षम हुनुहुन्छ भनी सोधिएको प्रश्नमा सबैजना सहमत वा पूर्ण सहमत हुनुले यस विषयमा प्रअहरू सक्षम रहेको देखाँउछ। सूचक ६.४ सरोकारवालाको दृष्टिकोणमा प्रधानाध्यापकको व्यक्तित्व, नेतृत्व क्षमता, समभाव सम्बन्ध आदि क्षेत्रमा सोधिएको प्रश्नमा शिक्षक, विद्यार्थी, कर्मचारी र अभिभावकको प्रतिक्रिया राम्रो वा धेरै राम्रो छ भन्ने प्रतिक्रिया आएकोले ४९ (९८%) प्रअहरू यस सूचक सम्बन्धी कार्य गर्न सक्षम रहेको र १ प्रअको स्तर मात्र धेरै कमजोर रहेको देखिन्छ।

सूचक ६.५ स्थानीय भाषा संस्कृतिप्रति सम्मानजन्य व्यवहार तथा सञ्चार सिप प्रदर्शनअन्तर्गत ४७ जना (९४%) प्रअहरूको स्तर राम्रोदेखि धेरै राम्रोमा रहेको छ। प्रअको भाषिक तथा सञ्चार सक्षमताले विद्यालय सहज रुपमा सञ्चालन भइरहेको, स्थानीय भाषा र सञ्चार सिपको कारण विद्यालय व्यवस्थापनमा सकारात्मक प्रभाव रहेको साथै शिक्षक, विद्यार्थी र अभिभावकहरू सबै पक्षलाई समन्वय गर्न तथा भाषा र सांस्कृतिक वातावरण अभिवृद्धि गर्न सक्षम रहेको देखिन्छ।

सूचक ६.२ सूचना तथा सञ्चार प्रविधिको ज्ञान र सिप तथा स्व:मूल्याङ्कन तथा प्रतिबिम्बनअन्तर्गत २० जना (४०%) प्रअको स्तर धेरै राम्रो छ। अर्थात् नवीनतम शिक्षण विधि प्रविधिको प्रयोग, लेखा सफ्टवेयर र वित्तीय व्यवस्थापन उपकरणको प्रयोग, अनलाइनबाट सर्वेक्षण गर्न सक्षम रहेको पाइएको छ। त्यस्तै २४ जना (४८%) प्रअको कार्यसम्पादन राम्रो स्तरको रहेको र माथिका कार्यहरूमध्ये केही कार्यहरू गर्न सक्षम छन् भन्ने देखाउँछ। अझै पनि ६ जना (१२%) प्रअको अवस्था भने धेरै कमजोर वा कमजोर नै रहेको पाइएको छ। सूचक ६. ७ शिक्षकको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन विगत ५ वर्षमा ३३ जना (६६%) प्रअको मात्र धेरै राम्रो र राम्रो स्तरको कार्यसम्पादन देखियो। स्थानीय तहबाट विद्यालयका कुनै शिक्षक पुरस्कृत हुने दखि राष्ट्रिय स्तरमा कम्तीमा विद्यालयका एक शिक्षक पुरस्कृत भएको पाइएको छ। यद्यपि १८ प्रअ (३६%) को स्तर कमजोर देखिनुले शिक्षकहरूको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन सन्तोषजनक नभएको देखाउँछ।

वैयक्तिक गुण तथा सिप सूचकअन्तर्गत प्रअको उच्च शैक्षिक योग्यता, सूचना तथा प्रविधिको ज्ञान र सिप आवश्यक पूर्वाधार हो। परीक्षण गरिएका विद्यालयमा योग्यता राम्रो र सूचना प्रविधि सामान्य स्तरमा रहेको छ। यसको प्रभाव शिक्षक कार्यसम्पादन र विद्यार्थी सिकाइमा प्रतिबिम्बन हुन सकेको देखिएन। प्रअको वैयक्तिक गुणका क्षेत्रहरू विद्यालयको समग्र सुधार र शिक्षकको कार्यसम्पादनसँग जोड्नुपर्ने देखिन्छ।

क्षेत्र ७. नवप्रवर्तनात्मक तथा असल अभ्यास

यो परीक्षण क्षेत्र नवप्रर्वतनात्मक तथा असल अभ्यासअन्तर्गत पाँचओटा सूचकहरू समावेश गरिएका छन् जसको अङ्क भार १५ रहेको छ। यी सूचकहरूमा नवप्रवर्तनात्मक अभ्यास, थप असल अभ्यास, परिवर्तन र नवप्रवर्तनका लागि सहयोगी र बाधक तत्त्वको मूल्याङ्कन, रणनीति निर्माण र कार्यान्वयन, कक्षा अवलोकन र सहायता प्रणाली, शिक्षण सिकाइ विधि, कक्षा कोठा व्यवस्थापन र सिकाइको उपयुक्त वातावरण निर्माण सम्बन्धि विषयहरू समेटिएका छन्। तालिका ११ मा यो क्षेत्रका सूचकको कार्यसम्पादन अवस्था प्रस्तुत गरिएको छ।

तालिका १३: नवप्रवर्तनात्मक तथा असल अभ्यास

नवप्रवर्तनात्मक तथा असल अभ्यासका सूचकहरू	धेरै कमजोर (०)	कमजोर (१)	राम्रो (२)	धेरै राम्रो (३)
७.१ नवप्रवर्तनात्मक अभ्यास	१	०	१०	३९
७.२ थप असल अभ्यास केही भए	४	२	८	३६
७.३ परिवर्तन र नवप्रवर्तनका सहयोगी र बाधक तत्त्वको मूल्याङ्कन, रणनीति निर्माण र कार्यान्वयन	३	०	१५	३२
७.४ कक्षा अवलोकन तथा सहायता प्रणाली	८	११	१९	१२
७.५ शिक्षण सिकाइ विधि कक्षा कोठा व्यवस्थापन र सिकाइको उपयुक्त वातावरण निर्माण	०	६	४२	२

तालिका १३ मा प्रस्तुत नतिजा अनुसार सबै सूचकहरूमा बहुसङ्ख्यक प्रअहरूको नेतृत्व कार्यसम्पादन राम्रो र धेरै राम्रो स्तरमा रहेको छ। सूचक ७. १ नवप्रवर्तनात्मक अभ्यासमा ४९ (९८%) प्रअहरूको हकमा प्रअले आफ्नो विद्यालयमा कम्तीमा एकओटा नवप्रवर्तनात्मक अभ्यास छ भनी प्रतिक्रिया दिएकोमा शिक्षक, विद्यार्थी, कर्मचारी र अभिभावकको सहमति वा पूर्ण सहमति रहेको छ भने १ जना प्रअको प्रतिक्रियामा सरोकारवालाहरू असहमत देखिए। सूचक ७.२ थप असल अभ्यासमा केही भए भन्ने विषय अन्तर्गत सूचक ७. १ मा जस्तै प्रअले थप एक असल अभ्यास छ भनी दिएको प्रतिक्रियामा पनि ४४ (८८%) विद्यालयमा सरोकारवालाको सहमत वा पूर्ण सहमत रहेको र बाँकी ६ (१२%) विद्यालयमा प्रअको प्रतिक्रियामा सरोकारवाला असहमत वा सामान्य असहमत रहेको पाइएको छ।

सूचक ७.३ मा परिवर्तन र नवप्रवर्तनात्मकका सहयोगी र बाधक तत्त्वको मूल्याङ्कन, रणनीति निर्माण र कार्यान्वयनअन्तर्गत ४७ (९४%) प्रअहरू मध्ये १५ जना (३०%) मा यससम्बन्धी जानकारी भएको साथै विगतका गल्तीहरूलाई कसरी उपयोग गर्ने भन्ने बुझाइ भएको, नवप्रवर्तन र थप असल अभ्यासका सहयोगी र बाधक पक्षलाई व्यवस्थापन विकास गर्ने, असफलतालाई सफलतामा रूपान्तरण गर्ने, शिक्षण सिकाइमा नयाँ विचार र तरिका सम्बन्धमा अभिभावक र अन्य सरोकारवालासँग विचार गर्ने र सहयोग जुटाउन, शिक्षकलाई पनि योजना बनाउन र नेतृत्व लिन प्रोत्साहित गर्ने जस्ता सक्षमता रहेको देखिन्छ। साथै ३२ (६४%) प्रअहरू विद्यालयको परिवर्तन क्षमतालाई थप सुदृढ बनाउन बाधक तत्त्वलाई समेत सहयोगी तत्त्वमा रूपान्तरण गर्ने उपाय अवलम्बन गर्न सक्षम रहेको पाइयो। यद्यपि ३ (६%) विद्यालयका प्रअहरू भने धेरै कमजोर अवस्थामा रहेको अर्थात् यसको प्रारम्भिक सक्षमताको तहमा रहेको पाइयो।

सूचक ७.४ कक्षा अवलोकन तथा सहायता प्रणालीमा अन्य सूचकहरू भन्दा न्यून स्तरको कार्यसम्पादन देखिन्छ। १९ जना (३८%) प्रअहरूमध्ये ८ जनाले कक्षा अवलोकन गरेको पाइएन र बाँकी ३१ (६२%) प्रअहरूले भने प्रत्यक शिक्षकको वर्षमा कम्तीमा एक वा दुईपटक कक्षा अवलोकन गर्नेदेखि नमुना शिक्षणसहित पृष्ठपोषण दिन सक्षम रहेको पाइयो। सूचक ७.५ शिक्षण सिकाइ विधि, कक्षाकोठा व्यवस्थापन र सिकाइको उपयुक्त वातावरण निर्माणअन्तर्गत ४४ (८८%) प्रअहरू शिक्षण सिकाइ सम्बन्धमा वर्षमा कम्तीमा दुईपटक अभिभावकसँग छलफल गर्नुको साथै बालमैत्री विद्यालयको रूपमा घोषणा भई सोअनुसार कार्यान्वयन ल्याउनमा सक्षम रहेका पाइयो। बाँकी ६ (१२%) प्रअहरूको कार्यसम्पादन सक्षमता कमजोर देखियो। अर्थात् शिक्षण सिकाइ सम्बन्धमा अभिभावकसँग बढीमा एकपटकसम्म छलफल गरेको पाइयो।

यस सूचकलाई समग्र रुपमा हेर्दा प्रअको नेतृत्व नवप्रवर्तनात्मक तथा असल अभ्यासहरू गर्न सक्षम रहेको देखिन्छ, यद्यपि कक्षा अवलोकन, सहायता प्रणाली, अनुसन्धान जस्ता सूचकहरूमा कमजोर भएको पाइएकाले यसको प्रभाव विद्यार्थी सिकाइ उपलब्धि ता समग्र विद्यालयमा प्रभावकारीतामा कमजोर हुन जान्छ। शिक्षण सिकाइमा निरन्तर सुधार गर्न कक्षा अवलोकन र पृष्ठपोषण शैक्षणिक नेतृत्वको न्यूनतम कार्यको रूपमा रहेको हुन्छ। शिक्षण सिकाइमा सुधार गर्न र विद्यालय प्रभावकारिता बढाउन प्रअको नेतृत्वमा थप सुधार आवश्यक छ।

क्षेत्र ८. सरोकारवालाको सन्तुष्टि

यस परीक्षणको क्षेत्र सरोकारवालाको सन्तुष्टिअन्तर्गत ३ ओटा सूचकहरू रहेका छन् जसको अङ्क भार ९ छ। यी सूचकहरूमा प्रअको नेतृत्व, कार्यप्रगति, पठनपाठनको गुणस्तरलगायत विद्यालयको वातावरणसम्बन्धी सरोकारवाला (शिक्षक, कर्मचारी, अभिभावक तथा विद्यार्थी) को सन्तुष्टिको आधारमा प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादनको नतिजा विश्लेषण गरिएको छ । परीक्षण साधन २०८१ को अनुसूची फाराम ५, ६ र ७ अनुसार शिक्षक, कर्मचारी, अभिभावक तथा विद्यार्थीले दिएको प्रतिक्रियालाई नतिजा विश्लेषणको आधार बनाइएको छ। तालिका १२ मा यो क्षेत्रका सूचकको कार्यसम्पादन स्तर प्रस्तुत गरिएको छ ।

तालिका १४: प्रअको कार्यसम्पादनमा सरोकारवालाको सन्तुष्टि

सरोकारवालाको सन्तुष्टि निर्धारणका सूचकहरू	धेरै कमजोर (०)	कमजोर (१)	राम्रो (२)	धेरै राम्रो (३)
८.१ प्रधानाध्यापकको नेतृत्व सम्बन्धमा शिक्षक कर्मचारीको सन्तुष्टि	०	१	१३	३६
८.२ विद्यालयको कार्य प्रगति तथा प्रअको नेतृत्वका सम्बन्धमा अभिभावकको सन्तुष्टि	०	०	१०	४०
८.३ पठन पाठनको गुणस्तरलगायत समग्र विद्यालयको वातावरणका सम्बन्धमा विद्यार्थीको सन्तुष्टि	१	१	१९	२९

तालिका १४ मा प्रस्तुत नतिजाअनुसार तीनओटै सूचकहरूमा अधिकांश प्रअहरू (९५% भन्दा बढी) को नेतृत्व कार्यसम्पादन स्तर राम्रो र धेरै राम्रो रहेको छ। सूचक ८.१ मा ४९ प्रअहरू (९८%) मध्ये ३६ प्रअ (७२%) को नेतृत्व सम्बन्धमा शिक्षक र कर्मचारीको सन्तुष्टिको तह धेरै राम्रो र १३ (२६%) जना प्रअमा सरोकारवालाको राम्रो स्तरको सन्तुष्टिको तह रहेको र १ जना प्रअप्रति सन्तुष्टिको तह न्यून रहेको पाइयो । त्यसै गरी सूचक ८.२ विद्यालयको कार्यप्रगति तथा प्रअको नेतृत्वको सम्बन्धमा अभिभावकको सन्तुष्टिअन्तर्गत ४० (८०%) प्रअप्रति अभिभावकको सन्तुष्टिको तह धेरै राम्रो र १० (२०%) प्रअप्रति राम्रो स्तरको सन्तुष्टि देखियो । सूचक ८.३ मा पठनपाठनको गुणस्तर तथा समग्र विद्यालयको वातावरण सम्बन्धमा २९ (५८%) प्रअप्रति विद्यार्थीहरूमा धेरै राम्रो स्तरको सन्तुष्टि रहेको र १९ (३८%) जना प्रअसँग विद्यार्थीहरू राम्रो स्तरमा सन्तुष्ट रहेका थिए भने २ जना प्रअसँग कमजोर स्तरको सन्तुष्टि रहेको पाइयो । यी सन्तुष्टिको तहलाई हेर्दा शिक्षक, कर्मचारी र विद्यार्थीहरू प्रअको नेतृत्व र विद्यालयको वातावरण निर्माणसम्बन्धमा अभिभावकभन्दा कम सन्तुष्ट रहेको देखियो ।

क्षेत्र ९. नमुना विद्यालयका अतिरिक्त सूचक

नमुना विद्यालय विकास एवम् सञ्चालन निर्देशिका २०७४ बमोजिम थप आठओटा सूचकहरू पनि ११ ओटा सामुदायिक नमुना माध्यमिक विद्यालयहरूका प्रअहरूको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणअन्तर्गत थप राखिएको छ ।

यी विद्यालयहरू प्रअहरूको समग्र वा क्षेत्रगत नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षण गर्दा नौओटा सूचकहरूको प्राप्ताङ्क २४ समावेश गरिएको छ। यी सूचकहरूमा विद्यार्थी सङ्ख्या, पूर्व व्यावसायिक सिप, अन्य संस्थासँग सहकार्य, शैक्षिक अध्ययन भ्रमण, प्रशासकीय तालिम, ICT उपकरणसहितको कार्यशाला भवन, विद्यार्थीका लागि आवासीय प्रबन्ध, सङ्ग्रहालय तथा अडिटोरियम हल व्यवस्था, वैकल्पिक ऊर्जाजस्ता विषयहरू समेटिएका छन्। तालिका १३ मा यी ११ विद्यालयको कार्यसम्पादन अवस्था प्रस्तुत गरिएको छ।

तालिका १५: नमुना विद्यालय विकास एवम् सञ्चालन निर्देशिका २०७४ बमोजिमका थप सूचक

नमुना विद्यालय विकास एवम् सञ्चालन निर्देशिका, २०७४ बमोजिमका थप सूचकहरू	धेरै कमजोर (०)	कमजोर (१)	राम्रो (२)	धेरै राम्रो (३)
९.१ कक्षागत न्यूनतम विद्यार्थी सङ्ख्या	०	०	०	११
९.२ आधारभूत तहका विद्यार्थीका लागि पूर्व व्यावसायिक सिपको अवसरको उपलब्धता	४	१	४	२
९.३ विदेशस्थित अन्य शैक्षिक संस्था वा विद्यालयहरूसँग सहकार्य	६	३	०	२
९.४ शैक्षिक अध्ययन भ्रमण तथा अन्तरविद्यालय अनुभव आदान प्रदान	०	२	३	६
९.५ छुट्टै कोठासहितको प्रशासकीय भवनको व्यवस्था, तालिम र कार्यशालाको ICT सहितको कक्ष	०	१	३	७
९.६ विद्यार्थीका लागि आवासीय प्रबन्ध	८	३	०	०
९.७ सङ्ग्रहालय तथा अडिटोरियम हलको व्यवस्था	४	३	३	१
९.८ वैकल्पिक ऊर्जाप्रणालीको व्यवस्था	०	३	७	१

तालिका १५ को नतिजाअनुसार अन्य क्षेत्रगत सूचकहरूको तुलनामा नमुना विद्यालयसम्बन्धी सूचकहरूमा प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादन कमजोर रहेको छ। यद्यपि सूचक ९.१ कक्षागत न्यूनतम विद्यार्थी सङ्ख्या हेर्दा ११ नमुना विद्यालयमा नै तोकेभन्दा १०% भन्दा बढी विद्यार्थीहरू रहेका छन्। सूचक ९.२ आधारभूत तहका विद्यार्थीहरूको लागि पूर्व व्यावसायिक सिपको अवसर उपलब्धताअन्तर्गत ४ (३६%) विद्यालयमा कक्षा ४ देखि ८ सम्म कुनै एक कक्षामा पनि पूर्वव्यावसायिक सिपको अवसर उपलब्ध गराइएको पाइएन भने १ विद्यालयमा एउटा कक्षामा र ४ विद्यालयमा प्रत्येक कक्षामा कुनै न कुनै एक पूर्वव्यावसायिक सिप उपलब्ध गराइएको पाइयो।

सूचक ९.३ विदेशस्थित अन्य शैक्षिक संस्था वा विद्यालयसँग सहकार्यअन्तर्गत ६ (५४.५४%) विद्यालयमा कुनै एक कार्य पनि गरिएको देखिएन। ३ विद्यालयमा कम्तीमा एक विदेशी स्थित अन्य शैक्षिक संस्था वा विद्यालयसँग

सहकार्यका लागि सञ्जाल विस्तार गरेको र बाँकी २ विद्यालयहरूले सञ्जाल निर्माण गरी प्रत्येक वर्ष कम्तीमा एक कार्यक्रम वा भ्रमण गरेको पाइयो । सूचक ९.४ शैक्षिक अध्ययन भ्रमण तथा अन्तरविद्यालय अनुभव आदानप्रदानअन्तर्गत विगत दुई वर्षमा अन्य विद्यालयहरूसँग सिकाइ व्यवस्थापन तथा प्रवर्धनात्मक कार्यहरूको अनुभव आदानप्रदान, आफ्नो क्षेत्रका विद्यालयहरूसँग सञ्जाल निर्माण गरी कम्तीमा तीन महिनाको एकपटक अनुभव आदान प्रदान र प्रत्येक वर्ष विद्यार्थी, शिक्षक तथा अभिभावकसहित शैक्षिक अध्ययन तथा अवलोकन भ्रमण गर्ने जस्ता आधारहरूमध्ये कुनै एक पूरा गर्ने २ विद्यालय रहेको छन् र दुईओटा पूरा गर्ने ३ विद्यालय र सबै पूरा गर्ने ६ ओटा विद्यालय रहेका छन्।

सूचक ९.५ अन्तर्गत १ विद्यालयमा प्रशिक्षक एवम् कर्मचारीको लागि छुट्टाछुट्टै कोठाको व्यवस्था भएको, ३ विद्यालयमा यसको अतिरिक्त अलग्गै प्रशासकीय भवनको व्यवस्था भएको र बाँकी ७ विद्यालयमा यी पूर्वाधारसहित शिक्षकको पेसागत विकासका लागि ICT युक्त तालिम कार्यशाला कक्षको व्यवस्था भएको पाइयो। सूचक ९.६ अन्तर्गत ८ (७२.७%) विद्यालयमा कुनै पनि विद्यार्थी आवासीय प्रबन्ध भएको पाइएन र बाँकी ३ विद्यालयमा थोरै विद्यार्थी अर्थात् ५० भन्दा कम विद्यार्थीको लागि मात्र आवासीय प्रबन्ध भएको पाइयो। सूचक ९.७ सङ्ग्रहालय र अडिटोरियम हलको व्यवस्थाअन्तर्गत ४ विद्यालयमा कुनै पनि व्यवस्था नभएको, ३ विद्यालयमा कुनै एकको व्यवस्था भएको र बाँकी ४ विद्यालयमा दुवैको व्यवस्था भए तापनि यी ४ मध्ये ३ ओटामा थोरै सहभागी अटाउने हलको व्यवस्था रहेको पाइयो। सूचक ९.८ वैकल्पिक ऊर्जा प्रणालीको व्यवस्थाअन्तर्गत ३ विद्यालयमा प्रयोगशालामा मात्रै वैकल्पिक ऊर्जाको व्यवस्था भएको, ७ (६३.६%) विद्यालयमा प्रयोगशाला र अन्य केही कोठामा र बाँकी १ विद्यालयमा मात्र सबै कक्षामा आवश्यकताअनुसार वैकल्पिक ऊर्जाको व्यवस्था भएको पाइयो। वैकल्पिक ऊर्जाको अवस्थालाई हेर्दा अधिकांश विद्यालयहरूमा पर्याप्त मात्रामा वैकल्पिक ऊर्जा नभएको अवस्था देखियो।

३.४ विद्यालयको विविध अवस्था र नेतृत्व कार्यसम्पादनको अवस्था

यसअन्तर्गत सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रअको कार्यसम्पादन परीक्षणको नतिजा विद्यालयको अवस्थितिको आधारमा विश्लेषण गरिएको छ। परिच्छेद दुईमा चर्चा गरिएअनुसार प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादन स्तर विद्यालय र प्रअको विभिन्न पृष्ठभूमिको विश्लेषण गर्न चारवटाः १) धेरै राम्रो, २) राम्रो, ३) सामान्य र ४) कमजोर स्तरहरू लिइएको छ।

विद्यालय रहेको भौगोलिक क्षेत्र, परिवेश/ अवस्थितिका आधारमा प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादन

विद्यालय रहेको भौगोलिकता र स्थानीय निकाय दुवैले विद्यालय प्रअको कार्यसम्पादनमा महत्त्वपूर्ण प्रभाव पार्दछन्। Bush र Glover (2014) ले विद्यालय नेतृत्व अभ्यासलाई सन्दर्भ विशेष भएको उल्लेख गर्दै भौगोलिक अवस्थाले नेतृत्व शैली र निर्णय प्रक्रियामा प्रत्यक्ष प्रभाव पार्ने तर्क गर्छन्। ग्रामीण तथा दुर्गम क्षेत्रमा भौतिक पूर्वाधार, जनशक्ति र शैक्षिक स्रोतको कमीका कारण प्रअले बढी चुनौती झेल्नुपर्छ, जसले कार्यसम्पादन स्तरमा प्रभाव पार्छ (UNESCO, 2017) । त्यस्तै, Foskett र Lumby (2003) ले पनि भौगोलिक पृष्ठभूमिले विद्यालय

व्यवस्थापन र नेतृत्व अभ्यासलाई निर्धारित गर्ने चर्चा गर्छन् । त्यस्तै, स्थानीय तहको सक्षमता, सरोकार, अनुगमन र सहायताले पनि प्रअको कार्यसम्पादनलाई ठुलो मात्रामा प्रभावित गर्दछ। यसरी विभिन्न विद्वानहरूले गरेको अनुसन्धानको महत्त्वलाई ध्यानमा राख्दै विद्यालय रहेको भौगोलिकता र स्थानीय निकायको आधारमा प्रअको कार्यसम्पादनमा नतिजा प्रस्तुत गरिएको छ ।

तालिका १६: भौगोलिक क्षेत्र र स्थानीय तहको आधारमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन

भौगोलिक क्षेत्र			**कार्यसम्पादनको वर्गीकृत स्तर**			**जम्मा**
			धेरै राम्रो	**राम्रो**	**सामान्य**	
पहाड (हिमाल, पहाड काठमाडौं उपत्यकासहित)	स्थानीय तहको प्रकार	नगरपालिका/ महानगरपालिका	१०	१०		२०
	जम्मा		१०	१०		२०
तराई	स्थानीय तहको प्रकार	नगरपालिका/ महानगरपालिका	६	१४	३	२३
		गाउँपालिका	०	३	४	७
	जम्मा		६	१७	७	३०
जम्मा	स्थानीय तहको प्रकार	नगरपालिका/ महानगरपालिका	१६	२४	३	४३
		गाउँपालिका	०	३	४	७
	जम्मा		१६	२७	७	५०

तालिका १६ बमोजिम भौगोलिक क्षेत्र र स्थानीय निकायको आधारमा प्रअको कार्यसम्पादन स्तर कमजोर स्तरमा कुनै पनि विद्यालय छैनन् । धेरै राम्रो स्तरमा भएका विद्यालय सबैभन्दा बढी (६०% भन्दा बढी) पहाडी क्षेत्रका नगरपालिका र महानगरपालिकामा रहेका छन् । राम्रो स्तरअन्तर्गत रहेका धेरैजसो विद्यालयहरू (६०% भन्दा बढी) तराई क्षेत्रका गाउँपालिका र नगरपालिका, उपमहानगरपालिका वा महानगरपालिकामा रहेका छन् । सामान्य श्रेणीमा रहेका सबै विद्यालयहरू तराईको गाउँपालिका र नगरपालिकामा रहेका छन् जुन स्तर यस विश्लेषणको तल्लो स्तर हो ।

नमुना विद्यालय र सोबाहेकका विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन

सन् २०१६ देखि नेपाल सरकारले ADB र अन्य साझेदारहरूसँग मिलेर सूचना तथा सञ्चार प्रविधि, विज्ञान, गणित र अङ्ग्रेजीलाई जोड दिने गरी प्रविधि र सुविधाहरूसहितको नमुना विद्यालयहरू निर्माण गरेर सार्वजनिक

विद्यालयमा शिक्षा अभिवृद्धि गर्ने काम गरिरहेको छ (ADB, 2022)। यसका लागि ठुलो मात्रामा रकम विनियोजन गरी कार्यान्वयनसमेत गरिरहेको अवस्था छ (ADB, 2022) । नमुना विद्यालयहरू राम्रा शैक्षिक अभ्यासहरू कार्यान्वयनमा नेतृत्व गर्ने र अन्य सार्वजनिक विद्यालयहरूमा लागु गर्न सकिने उद्देश्यले स्थापना भएका संस्थाहरू हुन् । यसर्थ नमुना माध्यमिक विद्यालयका प्रअहरूको कार्यसम्पादन अन्य माध्यमिक विद्यालय भन्दा राम्रो हुनुपर्ने अपेक्षा गरिएको छ । परीक्षण गरिएका ५० विद्यालयमा ११ ओटा सामुदायिक नमुना विद्यालय र ३९ ओटा अन्य सामुदायिक विद्यालयका प्रअहरूको कार्यसम्पादन परीक्षणको नतिजा तल प्रस्तुत गरिएको छः

तालिका १७: नमुना विद्यालय र अन्य विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन

विद्यालयको प्रकार	कार्यसम्पादनको वर्गीकृत स्तर			जम्मा
	धेरै राम्रो	राम्रो	सामान्य	
सामुदायिक विद्यालय	११	२१	७	३९
नमुना सामुदायिक विद्यालय	५	६	०	११
जम्मा	१६	२७	७	५०

तालिका १७ बमोजिम नमुना विद्यालयका रूपमा छनोट र विकास गरिएका सामुदायिक माध्यमिक विद्यालय र सोबाहेकका सामुदायिक विद्यालयका प्रअको निकासको नतिजा हेर्दा प्रतिशतको आधारमा नमुना माध्यमिक विद्यालयका प्रअको निकासको नतिजा राम्रो र धेरै राम्रो अवस्थामा देखिएको छ । यद्यपि नमुना विद्यालयहरूमा कार्यसम्पादनको अवस्था धेरै राम्रो हुने अपेक्षा गरिएको आधारमा हेर्दा अझै बहुसङ्ख्यक (५५%) विद्यालयहरू धेरै राम्रो अवस्थामा पुग्न नसकेको देखिन्छ । अन्य सामुदायिक विद्यालयहरू मध्ये २८% विद्यालयहरू धेरै राम्रो अवस्थामा भए तापनि अझै ७२% विद्यालयहरू धेरै राम्रो अवस्थामा पुग्न सकेका छैनन् ।

३.५ प्रधानाध्यापकको वैयक्तिक तथा पेसागत पृष्ठभूमि र नेतृत्व कार्यसम्पादनको अवस्था

प्राधानाध्यापकको वैयक्तिक र पेसागत गुण वा योग्यताले उसको कार्यसम्पादनमा प्रभाव पारेको हुन्छ । विभिन्न अनुसन्धानहरूले समेत प्रधानाध्यापकको लैङ्गिकता, उमेर, योग्यता र अनुभवले उसको कार्यसम्पादनमा अथवा विद्यालयको शैक्षिक वा प्रशासनिक नेतृत्वमा प्रभाव पारिरहेको हुन्छ (Shah, 2018; Jane et al., 2023)। यस खण्डमा पनि सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयमा कार्यरत प्रअको लैङ्गिकता, उमेर, शिक्षण अनुभव, प्रअको अनुभव र योग्यताको आधारमा कार्यसम्पादनको नतिजा प्रस्तुत गरी विश्लेषण गरिएको छ ।

प्रधानाध्यापकको लैङ्गिकता र उमेरको आधारमा नेतृत्व कार्यसम्पादन

तालिका १८ः लैङ्गिकता र उमेरको आधारमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन

प्रअको लैङ्गिकता र उमेर			कार्यसम्पादनको वर्गीकृत स्तर			जम्मा
			धेरै राम्रो	राम्रो	सामान्य	
पुरुष	प्रअको उमेर	२९ देखि ४४ वर्षसम्म	१	५	२	८
		४५ वर्ष वा माथि	१४	१९	४	३७
	जम्मा		१५	२४	६	४५
महिला	प्रअको उमेर	२९ देखि ४४ वर्षसम्म	०	१	०	१
		४५ वर्ष वा माथि	१	२	१	४
	जम्मा		१	३	१	५
जम्मा	प्रअको उमेर	२९ देखि ४४ वर्षसम्म	१	६	२	९
		४५ वर्ष वा माथि	१५	२१	५	४१
	जम्मा		१६	२७	७	५०

तालिका १८ अनुसार लैङ्गिकता र उमेरको आधारमा प्रअहरूको कार्यसम्पादन हेर्दा धेरै राम्रो स्तरमा ४५ वर्ष वा सोमाथिको उमेर समूहका पुरुष प्रअको सङ्ख्या ३०% भन्दा बढी रहेको छ। राम्रो स्तरमा सङ्ख्यात्मक आधारमा यही उमेर समूहका पुरुष प्रअ १९ (करिब ४२%) र प्रतिशतको आधारमा हेर्दा २ जना (४०%), ४५ वर्षभन्दा माथि उमेर समूहका महिला प्रअहरू रहेका छन्। स्तरोन्नति गर्न पर्याप्त प्रयास गर्नुपर्ने आधारमा सामान्य र राम्रो स्तरका विद्यालयहरूलाई गणना गर्दा माथिकै उमेर (४५ वर्षभन्दा माथि) समूहका दुवै पुरुष र महिला प्रअहरूको सङ्ख्या बढी रहेको पाइएको छ।

प्रधानाध्यापकको योग्यता, शिक्षण अनुभव र नेतृत्व कार्यसम्पादन

प्रधानाध्यापकको शैक्षिक योग्यता शिक्षण पेसामा नियुक्ति हुनुअगावै वा शिक्षण कार्यमा रहँदै गर्दा प्राप्त भइरहेको हुन सक्छ तापनि माध्यमिक स्तरको शिक्षक हुनको लागि न्यूनतम स्नातक तहको योग्यता हुनुपर्ने व्यवस्था छ। यस खण्डमा प्रअको योग्यता र शिक्षण अनुभवलाई आधार मानी प्रअको कार्यसम्पादनको नतिजा प्रस्तुत गरिएको छ।

तालिका १९: प्रधानाध्यापकको योग्यता र शिक्षण अनुभवको आधारमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन

प्रअको योग्यता			कार्यसम्पादनको वर्गीकृत स्तर			जम्मा
			धेरै राम्रो	राम्रो	सामान्य	
स्नातक	शिक्षण अनुभव वर्ष	२० वर्षमाथि	१	१		२
	जम्मा		१	१		२
स्नातकोत्त र वा माथि	शिक्षण अनुभव वर्ष	१० वर्षसम्म	१	२	०	३
		११ देखि २० वर्षसम्म	१	४	२	७
		२० वर्षमाथि	१३	२०	५	३८
	जम्मा		१५	२६	७	४८
जम्मा	शिक्षण अनुभव वर्ष	१० वर्षसम्म	१	२	०	३
		११ देखि २० वर्षसम्म	१	४	२	७
		२० वर्षमाथि	२१	२१	५	४०
	जम्मा		१६	२७	७	५०

तालिका १९ अनुसार स्नातक तहको योग्यता भई कार्यरत प्रअहरूको सङ्ख्या धेरै कम वा २ जना मात्र रहेको र त्यसमा सबै प्रअको २० वर्षभन्दा माथिको शिक्षण अनुभव रहेको छ । यी समूहका प्रअहरूको कार्यसम्पादन राम्रो र धेरै राम्रो स्तरमा समान देखिन्छ । स्नातकोत्तर वा सोभन्दा माथिको योग्यता भई शिक्षण अनुभव २० वर्षमाथि हुने प्रअको सङ्ख्या सबैभन्दा बढी (७९%) रहेको छ। तीमध्ये एक तिहाइ भन्दा कम (२७%) प्रअहरूको कार्यसम्पादन स्तर धेरै राम्रो स्तरमा देखिन्छ । राम्रो समूहमा ४२% प्रअहरू यही उमेर समूहका रहेका छन् । सामान्य स्तरको कार्यसम्पादन रहेका प्रअहरूमा स्नातकोत्तर वा सोभन्दा बढीको योग्यता भई ११ वर्षदेखि माथि अनुभव भएका प्रअहरू ७ जना (करिब १८%) रहेका छन्। समग्रमा हेर्दा स्नातकोत्तर वा सोभन्दा बढी योग्यता भई २० वर्षभन्दा माथि शिक्षण अनुभव भएका प्रअहरू नै धेरै राम्रो, राम्रो वा सामान्य कार्यसम्पादन स्तरमा भएको पाइएको छ।

प्रधानाध्यापकको अनुभव र शिक्षण अनुभवको आधारमा नेतृत्व कार्यसम्पादन

नेपालका विद्यालयहरूमा शिक्षण पेसामा नियुक्ति लिएपछि नै प्रअको जिम्मेवारीमा नियुक्ति हुने अभ्यास रहेको छ। यस खण्डमा प्रअको शिक्षण पेसाको अनुभव र प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादनको अनुभवको आधारमा प्रअको कार्यसम्पादनको नतिजा प्रस्तुत गरिएको छ ।

तालिका २०: प्रधानाध्यापकको अनुभव र शिक्षण अनुभवको आधारमा नेतृत्व कार्यसम्पादन

प्रअको शिक्षण अनुभव वर्ष र नेतृत्व अनुभव वर्ष			कार्यसम्पादनको वर्गीकृत स्तर			जम्मा
			धेरै राम्रो	राम्रो	सामान्य	
१० वर्षसम्म	प्रअको नेतृत्व अनुभव वर्ष	५ वर्षसम्म	०	२		२
		६ देखि १० वर्षसम्म	१	०		१
	जम्मा		१	२		३
११ देखि २० वर्षसम्म	प्रअको नेतृत्व अनुभव वर्ष	५ वर्षसम्म	०	३	१	४
		६ देखि १० वर्षसम्म	१	१	१	३
	जम्मा		१	४	२	७
२० वर्ष माथि	प्रअको नेतृत्व अनुभव वर्ष	५ वर्षसम्म	५	७	३	१५
		६ देखि १० वर्षसम्म	३	७	१	११
		१० वर्षमाथि	६	७	१	१४
	जम्मा		१४	२१	५	४०
जम्मा	प्रअको नेतृत्व अनुभव वर्ष	५ वर्षसम्म	५	१२	४	२१
		६ देखि १० वर्षसम्म	५	८	२	१५
		१० वर्ष माथि	६	७	१	१५
	जम्मा		१६	२७	७	५०

तालिका २० मा प्रस्तुत गरिएअनुसार सङ्ख्यात्मक रूपमा हेर्दा २० वर्षभन्दामाथि शिक्षण अनुभव भई १० वर्षभन्दा माथि प्रअको अनुभव हुने प्रअको सङ्ख्या ६ जना (१५%)। त्यसपछि यही शिक्षण अनुभव वर्ष समूहका पाँच वर्षसम्म प्रअ अनुभव हुनेको सङ्ख्या ५ जना (१२.५%) रहेको छ। २० वर्षमाथि शिक्षण अनुभव हुने सबै प्रअहरूको राम्रो स्तरमा समान कार्यसम्पादन रहेको छ। पर्याप्त स्तरोन्नति गर्नुपर्ने अवस्था (सामान्य र राम्रो स्तर) लाई हेर्दा सबै शिक्षण अनुभव वर्ष समूहका र पाँच वर्षसम्म मात्र प्रअको नेतृत्व अनुभव भएका प्रअको सङ्ख्या १६ (३२%) सबैभन्दा बढी रहेको छ।

वृत्ति श्रेणीका आधारमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन

नेपालको विद्यालय शिक्षामा हरेक तहको शिक्षकहरूको वृत्ति विकास र बढुवा प्रयोजनका लागि लागि तृतीय, द्वितीय र प्रथम श्रेणी गरी तीन श्रेणीको व्यवस्था छ। कार्यम्पादन परीक्षण र लिखित प्रतियोगितामार्फत यी श्रेणीमा कानुनमा तोकिएबमोजिम क्रमशः बढुवा गरिन्छ।

तालिका २१: प्रधानाध्यापकको श्रेणीको आधारमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन

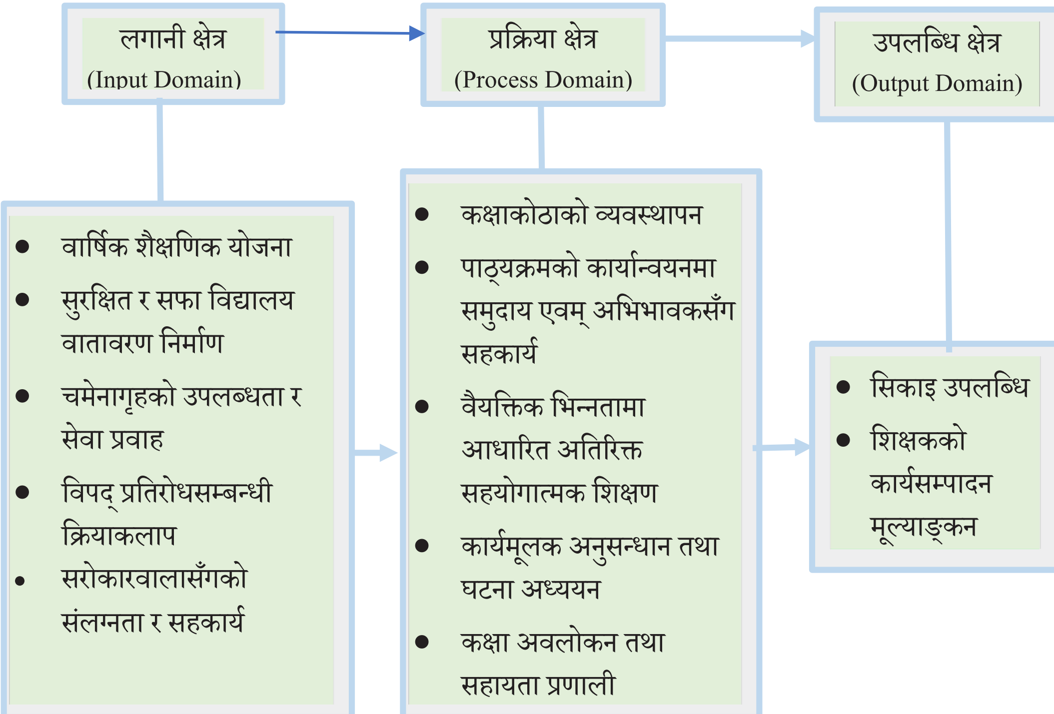
प्रअको श्रेणी	प्रअको कार्यसम्पादनको वर्गीकृत स्तर			जम्मा
	धेरै राम्रो	राम्रो	सामान्य	
प्रथम वा द्वितीय श्रेणी	९	१५	२	२६
तृतीय श्रेणी	७	१२	५	२४
जम्मा	१६	२७	७	५०

तालिका २१ अनुसार वृत्ति तहमा प्रथम श्रेणीका ३ जना र द्वितीय श्रेणीका २३ जना प्रअलाई एकै समूहमा राखी बाँकी तृतीय श्रेणीलाई अर्को समूहमा राखेर कार्यसम्पादनको नतिजा प्रस्तुत गरिएको छ। पहिलो वा दोस्रो श्रेणी समूहमा कार्यरत प्रअहरूको लामो अनुभवले कार्यसम्पादन स्तर बढी रहने सामान्यतः अपेक्षाका साथै प्रअ बन्नका लागि छनोट प्राथमिकतासमेत प्राप्त हुन्छ। यसैअनुसार यिनै श्रेणीमा कार्यरत प्रअहरू ९ (३४.६%) को कार्यसम्पादन स्तर धेरै राम्रो रहेको छ भने सामान्य स्तरमा कार्यसम्पादन हुने तृतीय श्रेणीका प्रअहरूको सङ्ख्या ५ (२०.८%) रहेको छ। स्तरोन्नतिका लागि पर्याप्त काम गर्नुपर्ने राम्रो र सामान्य कार्यसम्पादन स्तरमा दुवै श्रेणी समूहका प्रअहरूको सङ्ख्या लगभग उस्तै छ।

३.६ प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन नतिजामा देखिएका कमजोर सूचकहरू

सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रअहरूको नेतृत्व कार्यसम्पादन राम्रोदेखि धेरै राम्रो स्तरसम्म रहेको भए तापनि माथि गरिएको नतिजा विश्लेषणबाट केही सूचकहरूमा प्रअको कार्यसम्पादन अपेक्षाकृत कमजोर वा धेरै कमजोर अवस्थामा पाइएको छ। प्रअको कार्यसम्पादन स्तर कमजोर देखिएका सूचकहरूलाई शिक्षामा लगानी, प्रक्रिया र उपलब्धिको आधारमा आरेख ३ मा प्रस्तुत गरिएको छ।

आरेख ३: प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादनमा देखिएका कमजोर सूचकहरू



परीक्षण गरिएका सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयहरूमा आरेख ३ मा प्रस्तुत गरिएका सूचकहरू: वार्षिक शैक्षणिक योजना, सुरक्षित र सफा विद्यालय वातावरण निर्माण, चमेनागृहको उपलब्धता र सेवा प्रवाहको अवस्था, विपद प्रतिरोधसम्बन्धी क्रियाकलाप र सरोकारवालासँगको संलग्नता र सहकार्यलाई लगानीको क्षेत्रअन्तर्गत राखिएका छन् । यी स्रोत वा सामग्रीहरूले शिक्षण सिकाइ र समग्र विद्यालय सञ्चालनमा योगदान पुर्‍याइरहेको हुन्छ। अन्य कमजोर सूचकहरूमा कक्षाकोठाको व्यवस्थापन, पाठ्यक्रमको कार्यान्वयनमा समुदाय एवम् अभिभावकसँग सहकार्य, वैयक्तिक भिन्नतामा आधारित अतिरिक्त सहयोगात्मक शिक्षण, कार्यमूलक अनुसन्धान तथा घटना अध्ययन, र कक्षा अवलोकन तथा सहायता प्रणालीलाई प्रक्रिया क्षेत्रअन्तर्गत राखिएका छन् जुन विद्यालयको शिक्षण सिकाइ र समग्र क्रियाकलाप सञ्चालनमा समावेश गरिएका हुन्छन्। उपलब्धि क्षेत्रअन्तर्गत दुईओटा सूचकहरू: सिकाइ उपलब्धि र शिक्षकको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन रहेका छन् , जुन कुनै पनि विद्यालयका उपलब्धि मापनका प्राथमिक आधारहरू हुन् ।

Von Bertalnffy को प्रणाली सिद्धान्त (System Theory) को विकास सन् १९२० देखि १९७० को दशकमा गरियो जुन पाँचओटा नियममा आधारित छ । यी नियमहरू पारस्पारिक निर्भरता, समग्रता, लगानी र उपलब्धि सम्बन्ध, पृष्ठपोषण चक्र, र खुला प्रणाली हुन् (Von Bertalnffy, 1968) । यस सिद्धान्तको आधारमा माथि प्रस्तुत गरिएका लगानी, प्रक्रिया र उपलब्धिहरूबिच कसरी क्रियात्मक सम्बन्ध हुन्छ भन्ने बुझ्न सकिन्छ । लगानी, प्रक्रिया र उपलब्धि एकअर्कामा निर्भर रहनुको साथै समग्रतामा कार्य गरिरहेका हुन्छन्। जस्तै वार्षिक शैक्षणिक

योजना बिनाको शिक्षण क्रियाकलाप उपलब्धिमूलक हुन सक्दैन। शिक्षण सिकाइको प्रभावकारिता यसका लागि चाहिने पूर्वाधारमा आधारित हुन्छ र प्रभावकारी शिक्षणले मात्र शैक्षिक उपलब्धि अपेक्षा गरेअनुसार हासिल गर्न सकिन्छ ।

विद्यालयमा उपलब्ध लगानीको रूपमा स्रोत वा साधनले नै शैक्षिक उपलब्धिमा रूपान्तरण गर्न सक्छ। लगानी र उपलब्धिबिचको सम्बन्ध प्रक्रियाले जोडेको हुन्छ जुन वातावरणसँग सम्बन्धित रहन्छ। जस्तै कक्षा शिक्षण प्रभावकारी बनाउन कक्षा अवलोकनको आवश्यकता पर्दछ । अवलोकनबाट नै शिक्षण सिकाइ क्रियाकलापमा देखिएका कमीकमजोरीहरूमा सुधार ल्याउन सकिन्छ । यो एक नियमित प्रक्रियाको रुपमा हुनुपर्छ । विद्यालयको सफलता विद्यार्थीहरूको सिकाइ उपलब्धि वा शिक्षक कर्मचारीको कार्यसन्तुष्टिबाट मापन गर्न सकिन्छ । विद्यालयको सफलता विद्यालयको चार घेरामा मात्र सीमित रहँदैन । यस सिद्धान्तअनुसार लगानी, प्रक्रिया र उपलब्धिबिचको सम्बन्ध बाह्य वातावरणसँग पनि रहेको हुन्छ। जस्तै विद्यालयका प्रअले अन्य संस्था, समुदाय, अभिभावक, विभिन्न नियमन गर्ने निकायहरू वा अन्य सरोकारवालाहरूसँग समन्वय र सहकार्य गर्नुपर्ने हुन्छ । त्यसैले शैक्षिक कार्यक्रम खुला प्रणाली पनि हो जुन आन्तरिक तथा बाह्य तत्वहरूको संयुक्त क्रियात्मक सम्बन्धबाट चलिरहेको हुन्छ। यही कुरालाई मध्यनजर गरी सम्बद्ध सबै पक्षबाट पहल गरेर हाल सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयमाको शैक्षिक उपलब्धिलाई सुधार गर्न सकिन्छ ।

परिच्छेद चार

प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणको प्राप्ति, सुझाव, निष्कर्ष तथा उपयोगिता

यस परिच्छेदमा सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणको प्राप्ति, सुझावहरू, निष्कर्ष र उपयोगिता प्रस्तुत गरिएको छ। प्रस्तुत नतिजा र विश्लेषणको आधारमा प्राप्ति, विज्ञहरूले दिएको टिपोट, सुझाव, सिफारिस र नतिजालाई आधार मानी सुझावहरू र यस परीक्षण प्रतिवेदनबाट प्राप्त निष्कर्ष र उपयोगितालाई निम्न अनुसार प्रस्तुत गरिएको छ ।

४.१ मुख्य प्राप्तिहरू

प्रअको कार्यसम्पादन परीक्षणको नतिजाबाट प्राप्त विद्यालय र प्रअको विवरण, प्रअको कार्यसम्पादनको समग्र स्तर, क्षेत्रगत स्तर, प्रअ र विद्यालयको विवरणमा आधारित कार्यसम्पादनको समग्र स्तरका मुख्य प्राप्तिहरू (Major Findings) प्रस्तुत गरिएको छ ।

विद्यालय र प्रधानाध्यापक

यस परीक्षणमा भौगोलिक क्षेत्र, स्थानीय तहको प्रकार, विद्यालयको प्रकार, सञ्चालित कक्षा र विद्यालय स्थापना वर्षको आधारमा हेर्दा तराई क्षेत्रमा (६०%), महानगरपालिका र उपमहानगरपालिकासहित नगरपालिकामा रहेका (८६%), अन्य सामुदायिक विद्यालय (नमुना विद्यालय बाहेक) (७८%), कक्षा १ देखि १२ सम्म सञ्चालित (९४%) र २००७ सालदेखि २०२७ सालसम्म स्थापित (६०%) विद्यालयहरू रहेका छन् ।

त्यसै गरी परीक्षणमा सहभागी भएका प्रअको लैङ्गिकता, उमेर, अनुभव र श्रेणीको आधारमा हेर्दा यस परीक्षणको नतिजामा पुरुष प्रधानाध्यापक ४५ जना (९०%), ४५ वर्ष वा माथिको उमेर ४१ जना (८२%), स्नातककोत्तर योग्यता ४८ जना (९६%), २० वर्षभन्दा माथि शिक्षण अनुभव प्राप्त ४० जना (८०%), ५ वर्षसम्म प्रअको नेतृत्व अनुभव (४२%) र वृत्ति बढुवाको तहका दृष्टिले तृतीय श्रेणीमा कार्यरत (४८%) पृष्ठभूमि भएका प्रअहरू रहेका छन् ।

कार्यसम्पादनको समग्र स्तर

सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका ५० जना प्रधानाध्यापकको विभिन्न नौओटा क्षेत्रहरूमा नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षण गरिएको छ । यस परीक्षणबाट प्राप्त नतिजालाई पाँचओटा स्तरक्रम उत्कृष्ट (५) देखि कमजोर (१) को स्तरमा हेर्दा समग्र राम्रो (तेस्रो क्रम) समूहमा रहेको पाइएको छ । यस परीक्षणको मार्गदर्शन र साधन २०८१ मा गरिएको कार्यसम्पादनको समग्र स्तरको व्याख्याअनुसार, ३२% प्रअहरूको कार्यसम्पादन उदाहरणीय वा निपुण (उत्कृष्ट वा धेरै राम्रो) र बाँकी ३४ (६८%) प्रअहरूको कार्यसम्पादन विकासशील वा नेतृत्व क्षमता रहेको (राम्रो वा सामान्य) अवस्थामा पाइएको छ ।

कार्यसम्पादन परीक्षणको क्षेत्रगत स्तर

प्रधानाध्यापकको रणनीतिक दिशा निर्माण, शिक्षण र सिकाइको नेतृत्व, व्यवस्थापन तथा कार्य वातावरण, पेसागत विकास, सरोकारवालासँगको संलग्नता र सहकार्य, प्रअको वैयक्तिक गुण तथा सिप, नवप्रवर्तनात्मक तथा असल अभ्यास, सरोकारवालाको सन्तुष्टि, र नमुना विद्यालय सम्बन्धित सूचकहरूमा गरिएको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणबाट प्राप्त नतिजाको आधारमा निम्नानुसार क्षेत्रगत प्राप्तिहरू प्रस्तुत गरिएको छः

विद्यालयको रणनीतिक दिशा निर्माण

विद्यालयको रणनीतिक दिशा निर्माणमा प्रअको कार्यसम्पादन स्तर औसत रहेको छ । यस परीक्षण क्षेत्रमा ४१ (८२%) प्रअको कार्यसम्पादन राम्रो देखि उत्कृष्ट स्तर रहेको छ । यस परीक्षण क्षेत्रका पाँचओटा सूचकहरूमध्ये पहिलो सूचक विद्यालय सुधार योजना (School Improvement Plan: SIP) निर्माण प्रक्रियाअन्तर्गत ४६ विद्यालयहरू (९२%) को अवस्था राम्रो र धैरै राम्रो स्तरमा रहेका छ। उक्त SIP निर्माण गर्न कार्यशाला आयोजना गरिएको, अभिभावक र सरोकारवालाहरूको सहभागितामा कार्यदल गठन गरी मस्यौदा पञ्चवर्षीय र वार्षिक योजना तयार गरी अन्तिम रूप दिएर पारित गरिएको पाइएको छ । तुलनात्मक रुपमा पाँचौं सूचकमा (वार्षिक शैक्षणिक योजना) प्रअको कार्यसम्पादन कमजोर देखिएको छ । बहुसङ्ख्यक विद्यालय (५६%) का बहुसङ्ख्यक शिक्षकहरूले वार्षिक शैक्षणिक योजना बनाएको देखिएन । यसै गरी तेस्रो सूचक विद्यालय सञ्चालन र व्यवस्थापनको विनियम तर्जुमाअन्तर्गत धैरै विद्यालयहरू (४८%) को अवस्था कमजोर रहेको छ। केही विद्यालयहरूमा कुनै पनि विनियम नबनाइएको वा केहीमा बढीमा दुईओटासम्म विनियमहरू बनाइएको पाइएको छ ।

शिक्षण तथा सिकाइको नेतृत्व

यस क्षेत्रमा ४० (८०%) प्रअको कार्यसम्पादन राम्रोदेखि उत्कृष्ट स्तरको रहेको छ । यस परीक्षण क्षेत्रका १५ ओटा सूचकहरूमध्ये सूचकहरू २.१ तहगत पाठ्यक्रमको उपलब्धता, २.५ मातृभाषा वा स्थानीय पाठ्यक्रम, २.६ मूल्याङ्कन पद्धति, र २.७ प्रश्नपत्र निर्माणको अभ्यासमा केही विद्यालयबाहेक सबैजसो विद्यालयहरू, ९५% भन्दा बढीको अवस्था राम्रो वा धैरै राम्रो रहेको छ । सूचकहरू २.३, २.९ र २.१ अन्तर्गत ४०% भन्दा बढी प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादन नगन्य वा कमजोर पाइएको छ । पाठ्यक्रमको कार्यान्वयनमा समुदाय एवम् अभिभावकसँग सहकार्य, सिकाइ उपलब्धि (कक्षा १०) र वैयक्तिक भिन्नतामा आधारित अतिरिक्त सहयोगात्मक शिक्षण कार्यमा विद्यालयको अवस्था धैरै कमजोर वा कमजोर रहेको छ ।

विद्यालय व्यवस्थापन तथा कार्य वातावरण

विद्यालय व्यवस्थापन र कार्य वातावरणअन्तर्गत ३४ (६८%) प्रअको कार्यसम्पादन राम्रोदेखि उत्कृष्ट स्तरको भए तापनि करिब एक तिहाइ विद्यालयहरूमा विद्यालय व्यवस्थापन र कार्य वातावरण सन्तोषजनक पाइएन । यस परीक्षण क्षेत्रका १४ ओटा सूचकहरूमध्ये सूचक ३.२ शिक्षक अनुपस्थितिमा पठनपाठनको व्यवस्था, ३.१०

खेलकुद सामग्रीको उपलब्धता र प्रयोगको अवस्था र ३.१३ सुशासन र पारदर्शिताको अवस्थाअन्तर्गत ४० (८०%) विद्यालयहरूको अवस्था राम्रो र धेरै राम्रो रहेको छ । यस परीक्षण क्षेत्रअन्तर्गत सूचक ३.१, ३.३, ३.४, ३.६, ३.९ र ३.१४ मा ३०% भन्दा बढी विद्यालयहरूको अवस्था धेरै कमजोर वा कमजोर देखिन्छ । अझै धेरै विद्यालयका प्रअहरूले कक्षाकोठाको व्यवस्थापन, विपद् प्रतिरोधसम्बन्धी क्रियाकलाप, गुनासो व्यवस्थापन, पुस्तकालय र बुक कर्नरको व्यवस्था, चमेना गृहको व्यवस्था र सेवा प्रवाह, सुरक्षित र सफा विद्यालय वातावरण निर्माणजस्ता व्यवस्थापन र कार्यवातावरण निर्माण गर्न सन्तोषजनक नेतृत्वदायी भूमिका खेल्न सकेको पाइएन ।

पेसागत विकास

यस परीक्षण क्षेत्रका छओटा सूचकहरूमध्ये सूचक ४.१ शैक्षणिक नेतृत्वको बाँडफाँड, ४.२ पेसागत विकासका लागि विद्यालयमा अवलम्बन गरिएका उपाय, ४.५ आफ्नो पेसागत विकास र ४.६ नेतृत्व विकासका लागि सिकाइ सञ्जाल निर्माण र सहभागितामा ८०% विद्यालयहरूको अवस्था राम्रोदेखि धेरै राम्रो स्तरसम्मको छ। तुलनात्मक रुपमा सूचक ४.३ र ४.४, प्रअको कमजोर कार्यसम्पादन भएका सूचकहरू हुन् । सूचक ४.३ प्रोत्साहन र सुविधाअन्तर्गत २६% विद्यालयहरूमा नीतिगत व्यवस्था नभएको वा नीतिगत व्यवस्था भएपनि प्रोत्साहन र सुविधाको व्यवस्था गरेको पाइएन । सूचक ४.४ कार्यमूलक अनुसन्धान तथा घटना अध्ययन सबैभन्दा कमजोर अवस्थाको सूचक हो । ६०% विद्यालयहरूमा ५०% सम्म शिक्षकहरूले कार्यमूलक अनुसन्धान गरेको पाइए तापनि यसलाई कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनजस्तो औपचारिक प्रयोजनका लागि बनाउने गरेको पाइएको छ र यसले कक्षा सुधारमा ठोस योगदान पुऱ्याएको देखिएन ।

सरोकारवालासँगको संलग्नता र सहकार्य

यस परीक्षण क्षेत्रका सूचकहरूमा सूचक ५.१ तहगत तथा कक्षागत रूपमा अभिभावक भेटघाट तथा अन्तरक्रियाअन्तर्गत प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादन स्तर कमजोर देखिन्छ । २०% प्रअहरूले वर्षमा तीन पटकसम्म पनि अभिभावक भेटघाट र अन्तरक्रिया गरेको पाइएन । त्यसै गरी सूचक ५.२ सरोकारवालासँगको संलग्नता र सहकार्यअन्तर्गत पनि प्रअहरूको कार्यसम्पादन सन्तोषजनक देखिएन। अभिभावकद्वारा स्थापना भएका अक्षय कोष, अन्य संस्थाहरूसँगको सहकार्य, राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय सञ्जालहरूसँग साझेदारी र सहकार्य, पूर्व विद्यार्थी मञ्चको क्रियाशीलता, सञ्जाल गठन, विज्ञहरूसँगको अन्तरक्रिया र सहकार्य आदि कार्यहरूमा करिब एक तिहाइ प्रअहरूको कार्यसम्पादन स्तर कमजोर रहेको पाइयो ।

वैयक्तिक गुण तथा सिपसम्बन्धी प्राप्ति

यस परीक्षण क्षेत्रका सूचकहरूमा दोस्रो र सातौँ सूचकबाहेक सबै सूचकहरू (प्रअको योग्यता, विवाद तथा द्वन्द्व व्यवस्थापन सिप, सरोकारवालाको दृष्टिकोण, स्थानीय भाषा संस्कृतिप्रति सम्मानजन्य व्यवहार तथा सञ्चार सिप प्रदर्शन र प्रअ सञ्जालमा अर्थपूर्ण सहभागिता) मा ९०% बढी प्रअहरूको नेतृत्व कार्यसम्पादन राम्रोदेखि धेरै राम्रो स्तरसम्म रहेको छ । सूचक ६.२ सूचना तथा सञ्चार प्रविधिको ज्ञान र सिप तथा स्व:मूल्याङ्कन तथा प्रतिबिम्बन अन्तर्गत ४८% प्रअको कार्यसम्पादन राम्रो स्तरको र १२% प्रअको अवस्था कमजोर नै रहेको पाइयो । नवीनतम

शिक्षण विधि प्रविधिको प्रयोग, लेखासम्बन्धी सफ्टवेयर र वित्तीय व्यवस्थापन उपकरणको प्रयोग, अनलाइनबाट सर्वेक्षण गर्ने जस्ता कार्यहरू मध्ये केही मात्र गर्न सक्षम छन् भन्ने देखाउँछ। सूचक ६.७ मा ३६% प्रअको शिक्षकको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनअन्तर्गत विगत पाँच वर्षमा शिक्षकहरूको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन सन्तोषजनक नहुनुले कार्यसम्पादन स्तर कमजोर देखिएको छ।

नवप्रवर्तनात्मक तथा असल अभ्यास

विद्यालयमा नवप्रवर्तनात्मक तथा **असल अभ्यास**अन्तर्गतका सूचकहरूमा नवप्रवर्तनात्मक अभ्यास, थप असल अभ्यास, परिवर्तन र नवप्रवर्तनका लागि सहयोगी र बाधक तत्वको मूल्याङ्कन, रणनीति निर्माण र कार्यान्वयन, कक्षा अवलोकन र सहायता प्रणाली, शिक्षण सिकाइ विधि, कक्षाकोठा व्यवस्थापन र सिकाइको उपयुक्त वातावरण निर्माण सूचकहरूअन्तर्गत बहुसङ्ख्यक प्रअहरूको नेतृत्व कार्यसम्पादन राम्रोदेखि धेरै राम्रो स्तरमा रहेको छ। चौथो सूचक कक्षा अवलोकन तथा सहायता प्रणालीमा ३८% प्रअहरूको अन्य सूचकहरू भन्दा न्यून स्तरको कार्यसम्पादन देखिन्छ।

सरोकारवालाको सन्तुष्टि

विद्यालयमा विभिन्न सरोकारवालाहरूको सन्तुष्टिमा औसत कार्यसम्पादन स्तर राम्रो समूहमा देखिन्छ। सूचकहरूमा सबैजसो प्रअहरू (९५% भन्दा बढी) को नेतृत्व कार्यसम्पादन स्तर राम्रो र धेरै राम्रो स्तर रहेको छ। यद्यपि सन्तुष्टिको तहलाई हेर्दा शिक्षक, कर्मचारी र विद्यार्थीहरू प्रअको नेतृत्व सम्बन्धमा बढी र अभिभावकहरू विद्यालयको वातावरण निर्माणसम्बन्धमा कम सन्तुष्ट रहेको देखियो।

नमुना विद्यालय विकास एवम् सञ्चालन निर्देशिका २०७४ बमोजिमका थप सूचकसम्बन्धी प्राप्ति

परीक्षण गरिएका ११ नमुना विद्यालयमा नमुना विद्यालय विकास एवम् सञ्चालन निर्देशिका २०७४ बमोजिमका थप सूचकअन्तर्गत प्रअको औसत कार्यसम्पादन स्तर सामान्य रहेको छ। नमुना विद्यालयहरूका प्रअहरूमा नौओटा क्षेत्रहरूमध्ये सबैभन्दा न्यून कार्यसम्पादन स्तर भएको सूचक हो। यस क्षेत्रका आठओटा सूचकहरूमध्ये आधारभूत तहका विद्यार्थीका लागि पूर्व व्यावसायिक सिपको अवसरको उपलब्धता (सूचक ९.२), विदेशस्थित अन्य शैक्षिक संस्था वा विद्यालयहरूसँग सहकार्य (सूचक ९.३), विद्यार्थीका लागि आवासीय प्रबन्ध (सूचक ९.६),र सङ्ग्रहालय तथा अडिटोरियम हलको व्यवस्था (सूचक ९.४) मा ५५.३०% भन्दा बढी प्रअको कार्यसम्पादन स्तर कमजोर रहेको छ।

विद्यालयको भौगोलिक, स्थानीय तह, र प्रकार

भौगोलिक क्षेत्र र स्थानीय निकायको आधारमा प्रअको कार्यसम्पादन स्तर कमजोर (४०% भन्दा कम सम्पादन स्तर) स्तरमा रहेका कुनै पनि विद्यालय छैनन्। धेरै राम्रो स्तरमा भएका विद्यालयहरू मध्ये ६०% भन्दा बढी विद्यालयहरू पहाडी क्षेत्रका नगरपालिका र महानगरपालिकामा रहेका छन्। राम्रो स्तरअन्तर्गत रहेका धेरैजसो विद्यालयहरू (६०% भन्दा बढी) तराई क्षेत्रका गाउँपालिका र नगरपालिका, उपमहानगरपालिका वा

महानगरपालिकामा रहेका छन् । यस विश्लेषणको सामान्य स्तर र तल्लो स्तरमा रहेका सबै विद्यालयहरू तराई क्षेत्रमा रहेका छन् ।

सामुदायिक नमुना माध्यमिक विद्यालय र अन्य सामुदायिक विद्यालयका प्रअको कार्यसम्पादनको नतिजा हेर्दा प्रतिशतको आधारमा नमुना माध्यमिक विद्यालयका प्रअको कार्यसम्पादनको नतिजा राम्रो र धेरै राम्रो अवस्थामा देखिएको छ । यद्यपि नमुना विद्यालयहरूमा कार्यसम्पादनको अवस्था धेरै राम्रो हुने अपेक्षा गरिएको आधारमा हेर्दा अझै बहुसङ्ख्यक (५५%) विद्यालयहरू धेरै राम्रो अवस्थामा पुग्न नसकेको देखिन्छ ।

प्रधानाध्यापकको वैयक्तिक पृष्ठभूमि

प्रअको लैङ्गिकता र उमेरको आधारमा प्रअहरूको कार्यसम्पादन हेर्दा ४५ वर्ष वा सोमाथिको उमेर समूहका करिब ८५% (३९ जना मध्ये ३३ जना) पुरुष प्रअ र करिब ७५% (५ जना मध्ये ४ जना) महिला प्रअहरूको कार्यसम्पादन राम्रो देखि धेरै राम्रो स्तरसम्म रहेको छ ।

स्नातकोत्तर वा सोभन्दा माथिको योग्यता भई शिक्षण अनुभव २० वर्षमाथि हुने करिब ८७% (३८ जना मध्ये ३३ जना) प्रअहरूको कार्यसम्पादन राम्रो देखि धेरै राम्रो स्तरसम्म रहेको छ । १० वर्षसम्म शिक्षण अनुभव भएका सबै प्रअ हरू (३ जना) को कार्यसम्पादन राम्रो देखि धेरै राम्रो स्तरसम्म रहेको छ भने ११ वर्ष देखि २० वर्षसम्म शिक्षण अनुभव र १० वर्षसम्म प्रअको अनुभव भएका धेरैजना प्रअहरू (७ जना मध्ये ५ जना) को कार्यसम्पादन राम्रोदेखि धेरै राम्रो स्तरसम्म रहेको छ । त्यसै गरी २० वर्ष भन्दामाथि शिक्षण अनुभव र १० वर्ष भन्दामाथि प्रअको अनुभव भएका ९२ % प्रअहरू (२५ जना मध्ये २३ जना) को कार्यसम्पादन राम्रोदेखि धेरै राम्रो स्तरसम्म रहेको छ ।

पहिलो वा दोस्रो श्रेणी समूहमा कार्यरत करिब ९२ % प्रअहरू (२६ जना मध्ये २४ जना) को कार्यसम्पादन राम्रोदेखि धेरै राम्रो स्तरसम्म रहेको छ । सामान्य स्तर (कार्यसम्पादन ४०% देखि ६०% भन्दा कम) मा कार्यसम्पादन हुने तृतीय श्रेणीका २०.८% (२४ जना मध्ये ५ जना) प्रअहरू रहेको छन् । स्तर उन्नतिका लागि पर्याप्त काम गर्नुपर्ने राम्रो र सामान्य कार्यसम्पादन स्तरमा दुवै श्रेणी समूहका प्रअहरूको सङ्ख्या लगभग उस्तै छ जहाँ तृतीय श्रेणीमा (२४ जना मध्ये १७ जना , ७०.८%) केही बढी रहेका छन्।

प्रणाली सिद्धान्त (System Theory) को आधारमा प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन प्राप्ति

प्रणाली सिद्धान्त (System Theory) को आधारमा हेर्दा विद्यालयका प्रअको कार्यसम्पादनका कमजोर पक्षहरू लगानी जस्तैः वार्षिक शैक्षणिक योजना, नियम विनियम तर्जुमा, विद्यालय व्यवस्थापन र कार्य वातावरण आदि, प्रक्रिया जस्तै: पाठ्यक्रम कार्यान्वयन, कक्षा अवलोकन र विद्यार्थी सहायता शिक्षण आदि र उपलब्धि जस्तैः विद्यार्थीको सिकाइ उपलब्धिअन्तर्गत रहेका छन् । यस सिद्धान्तअनुसार लगानी, प्रक्रिया र उपलब्धिबिच अन्तरक्रियात्मक सम्बन्ध रहेको हुन्छ । लगानीमा भएको कमजोरीले प्रक्रिया र उपलब्धिलाई कमजोर बनाउँछ । यसै गरी प्रक्रियामा कमजोरी भएका स्वभाविक रूपमा अपेक्षित उपलब्धि हासिल गर्न सकिँदैन । विद्यालयको नेतृत्व गर्ने प्रअले लगानी, प्रक्रिया र उपलब्धि पक्षको उचित एवम् उपयुक्त सन्तुलन एवम् अन्तरक्रियामा ध्यान दिनुपर्छ ।

४.२ सुझावहरू

प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणबाट प्राप्त समग्र नतिजा, क्षेत्रगत तथा सूचकगत नतिजा, परीक्षण साधनमा तोकिएको अङ्कनका आधार, र विज्ञ परीक्षकहरूले दिएका सुझावहरूलाई आधार मानी प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादन स्तरमा सुधार ल्याउन निम्न सुझावहरू दिइएको छ:

क) प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादनको समग्र स्तर

प्राधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादनमा ६८% प्रअहरूको कार्यसम्पादन विकासशील अवस्थामा पाइएको छ। सबै विद्यालयका प्रअहरूको कार्यसम्पादनमा सुधार ल्याउन विद्यालयको रणनीतिक दिशा निर्माण, विद्यालय व्यवस्थापन तथा कार्य वातावरण, शिक्षण तथा सिकाइ, पेसागत गुण तथा सिप विकास, सरोकारवालासँगको संलग्नता र सहकार्य, नवप्रवर्तनात्मक कार्यहरू लगायत विद्यालयको समग्र पक्षलाई सिंहावलोकन गरी प्रअको प्रभावकारी नेतृत्व विकासमा ध्यान दिनु आवश्यक छ। विद्यालयको समग्र विकासमा प्रअको नेतृत्वदायी भूमिका रहेको हुँदा यस प्रतिवेदनमा औँल्याइएका प्रअको कार्यसम्पादनका कमजोर पक्षहरूलाई प्राथमिकता दिई समयमा नै सुधार गर्न सम्बन्धित निकायको ध्यान जानु आवश्यक छ।

ख) प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणको क्षेत्रगत स्तर

१. **विद्यालयको रणनीतिक दिशा निर्माणः** विद्यालयको रणनीतिक दिशा निर्माणमा प्रअको औसत कार्यसम्पादन स्तर राम्रोदेखि धेरै राम्रोसम्म देखिएको छ । तापनि यसका समग्र सूचकहरू हेर्दा प्रअले अभिभावक, शिक्षक, विद्यार्थी, कर्मचारी सबै सरोकारवालाहरूको सहभागितामा विद्यालय सुधार योजना तयार गर्न, यसलाई अद्यावधिक गराइराख्न र शैक्षिक सत्रको सुरुदेखि नै कार्यान्वयनमा ल्याउन, वार्षिक शैक्षणिक योजना तयार गर्न र यसको प्रभावकारी कार्यान्वयनका लागि, शिक्षकहरूको प्रोत्साहनका लागि विनियम र कार्यविधिहरू बनाई कार्यान्वयनमा विशेष जोड दिनुपर्छ।

२. **शिक्षण तथा सिकाइको नेतृत्वः** विद्यालयको शिक्षण तथा सिकाइको नेतृत्वमा प्रअको औसत कार्यसम्पादन स्तर राम्रोदेखि धेरै राम्रो रहेको छ। केही पक्षहरू जस्तैः पाठ्यक्रमको कार्यान्वयनमा समुदाय एवम् अभिभावकसँग सहकार्य, सिकाइ उपलब्धि (कक्षा१०) र वैयक्तिक भिन्नतामा आधारित अतिरिक्त सहयोगात्मक शिक्षण कार्यमा विद्यालयहरूको अवस्था कमजोर रहेको छ। यी तीनै पक्षको प्रभावकारी समन्वयले उत्तरदायी, समावेशी र परिणाममुखी विद्यालय वातावरण निर्माण गरी दीर्घकालीन शैक्षिक सुधार सुनिश्चित गर्न सहयोग गर्दछ। विशेषतः शिक्षण सिकाइ सुधारका लागि पाठ्यक्रमको प्रभावकारी प्रयोग, विशिष्टीकरण तालिका र परिमाणमुखी नतिजा विश्लेषण अपनाई वैयक्तिक भिन्नतामा आधारित शिक्षण तथा डिजिटल विधि र प्रविधिलाई शिक्षण सिकाइमा प्राथमिकता दिनु आवश्यक छ। साथै स्थानीय विज्ञ, शिक्षक, प्रशिक्षकको सहभागितामा सेमिनार, कार्यशाला वा कार्यक्रम सञ्चालन गरी नवप्रवर्तनशील अभ्यास कार्य विकास गर्दै आन्तरिक मूल्याङ्कनलाई निरन्तर एवम् सुदृढ बनाई तथा उपचारात्मक सिकाइलाई प्रभावकारी रूपमा लागु गर्नु आवश्यक देखिन्छ।

३. **विद्यालय व्यवस्थापन तथा कार्य:** यस क्षेत्र अन्तर्गतका धैरै सूचकहरूमा विद्यालयका प्रअहरूले सन्तोषजनक नेतृत्वदायी भूमिका खेल्न सकेको पाइएन। कक्षाकोठा तथा विद्यालयको सिकाइ वातावरण निर्माण, कक्षा शिक्षणको नियमित अवलोकन र पृष्ठपोषण, उपचार सामाग्री र उपचार कक्षाको व्यवस्था, गुनासो सुनुवाइ र निरूपण, तल्लो कक्षाहरूमा बुक कर्नरको व्यवस्था, विपद्को समयमा सिकाइमा पर्ने प्रभावलाई न्यूनीकरण गर्न योजना तयारी र कार्यान्वयन, इ-पुस्तकालय, खानेपानी, शौचालय र क्याटिनको व्यवस्था, लैङ्गिक फोकल व्यक्ति र सूचना अधिकारीको व्यवस्था, शैक्षिक बुलेटिन प्रकाशन, र अद्यावधिक अभिलेख विषयमा थप ध्यान दिनुपर्ने देखिन्छ।

४. **पेसागत विकास**: यस परीक्षण क्षेत्रका सूचकहरूमा शिक्षक तथा कर्मचारीहरूलाई प्रोत्साहन र सुविधा र कार्यमूलक अनुसन्धान तथा घटना अध्ययन कार्यमा कमजोर पाइएकोले यस पक्षको सुधारमा प्राथमिकता दिनु आवश्यक छ। साथै प्रविधि सिपसहित पेसागत विकासका लागि सेवाकालीन र पुनर्ताजगी तालिम, बैठक, सेमिनार, गोष्ठीहरू अयोजना, अध्ययन र अनुसन्धान कार्य, शिक्षकहरूको पेसागत सञ्जालको प्रयोग, र अवलोकन भ्रमण गर्न उतिकै अवश्यक देखिन्छ।

५. **सरोकारवालासँगको संलग्नता र सहकार्य**: विद्यार्थीको सिकाइ उपलब्धिमा सुधार ल्याउन तहगत र विषयगत रुपमा अभिभावकहरूसँग व्यक्तिगत र सामुदयिक छलफल अन्तरक्रिया गर्न, विद्यालयका विभिन्न कार्यक्रमहरूमा सरोकारहरूलाई संलग्न गराउनुको साथै सामाजिक सञ्जालहरूलाई पनि प्रयोगमा ल्याउन, पूर्व विद्यार्थीको मञ्चलगायत सङ्घ संस्थाहरूसँग समन्वय र सहकार्य, तथा विभिन्न संस्थाहरूसँग सञ्जालहरू तयार गरी विद्यालयको विभिन्न क्षेत्रमा योगदान मिल्न सक्ने वातावरण निर्माणमा प्रअले अग्रणी भूमिका निर्वाह आवश्यक छ।

६. **वैयक्तिक गुण तथा सिप**: यस क्षेत्रमा सूचना तथा सञ्चार प्रविधिको ज्ञान र सिप, स्व:मूल्याङ्कन र प्रतिबिम्बन, र शिक्षकको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनमा प्रअको भूमिका कमजोर देखिएको छ। यी पक्षहरूमा सुधार गर्न प्रअहरूको प्रविधि सिप र प्रयोग, सञ्जाल निर्माण र अनुसन्धानमुखी शैक्षिक नेतृत्व सिप विकास, द्वन्द्व व्यवस्थापन सिप विकास, विभिन्न पक्षहरूसँग समन्वय र सहजीकरण गर्नसक्ने सिपमूलक गुणहरूको विकास, र कार्यसम्पादनमा स्व:मूल्याङ्कन गरी सुधार गर्ने अभ्यासमा जोड दिनु आवश्यक छ।

७. **नवप्रवर्तनात्मक तथा असल अभ्यास**: यस क्षेत्रमा प्रअको भूमिकाप्रति शिक्षक, विद्यार्थी, कर्मचारी र अभिभावकहरू सन्तुष्ट भए तापनि स्थलगत अवलोकनबाट धैरै सुधार गर्न आवश्यक देखिएको छ। प्राथमिकता साथ गर्नुपर्ने केही संभावित नवप्रवर्तनात्मक तथा असल अभ्यासहरू: सिकाइ क्षति आपूरणको व्यवस्था, स्थानीय पाठ्यक्रम र विषयहरूको सिर्जनात्मक र नवीन प्रयोग, विद्यालयको हाताभित्र वृक्षरोपण तथा बगैँचा निर्माण, विद्यालयको आर्थिक स्रोत व्यवस्थापन गर्न स्थानीय सरकार, सामुदाय, अन्य सङ्घ संस्थाहरूसँग आवश्यक सम्पर्क र समन्वय, नमुना शिक्षण अभ्याससहित शिक्षकहरूलाई पृष्ठपोषण दिने आदिलाई बढावा दिन सकिन्छ।

८. **सरोकारवालाको सन्तुष्टि निर्धारण:** विद्यालयमा सरोकारवालाको सन्तुष्टि तहलाई हेर्दा शिक्षक, कर्मचारी र विद्यार्थीहरू प्रअको नेतृत्व सम्बन्धमा र अभिभावकहरू विद्यालयको वातावरण निर्माण सम्बन्धमा भन्दा कम सन्तुष्ट रहेको देखियो । सरोकारवालाको सन्तुष्टिमा थप सुधार गर्न प्रअले शिक्षकहरूसँग समय समयमा बैठक छलफल वा अन्तरक्रिया गरी उनीहरूको समस्या पत्ता लगाई समाधान गर्ने प्रयास गर्न तथा आफ्नो नेतृत्व शैलीलाई समयसापेक्ष सुधार गर्दै जानु आवश्यक छ ।

९. **नमुना विद्यालय विकास एवम् सञ्चालन निर्देशिका २०७४ बमोजिमका थप सूचक:** नमुना विद्यालय विकास एवम् सञ्चालन निर्देशिका २०७४ बमोजिमका थप सूचकअन्तर्गत सामान्य स्तरमा रहेको पाइएको छ । जुन नमुना विद्यालयहरूका प्रअहरूमा नौओटा क्षेत्रहरूमध्ये सबैभन्दा न्यून नेतृत्व कार्यसम्पादन स्तर भएको सूचक हो । यस क्षेत्रका सूचकहरू सुधार ल्याउन नमुना विद्यालय विकास मापदण्डअनुसार कार्यान्वयन गर्नुपर्ने, विद्यार्थीहरूका लागि पूर्वव्यवसायिक सिप विकास लागु गर्ने, विद्यार्थीहरूका लागि आवासीय प्रबन्ध गर्ने, स्थानीयता झल्काउने सङ्ग्रहालय निर्माण गर्ने, समयमा नै बाँकी कामहरू सम्पन्न गर्नुपर्ने, तथा अभिलेख दुरुस्त, अद्यावधिक राख्नुपर्ने देखिन्छ ।

ग) विद्यालयको भौगोलिक अवस्थिति र प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन

धेरै राम्रो श्रेणीमा भएका विद्यालयहरू मध्ये ६०% भन्दा बढी विद्यालयहरू पहाडी क्षेत्रका नगरपालिका र महानगरपालिकामा रहेका छन् । परीक्षण गरिएका ५० ओटा विद्यालयका प्रअहरूको कार्यसम्पादन न्यूनतम क्रमबाट हेर्दा पहिला सातओटा विद्यालयहरू तराई क्षेत्रका गाउँपालिका वा नगरपालिकामा रहेका छन् । प्रअको कार्यसम्पादन स्तरमा सुधार ल्याउन सम्बन्धित क्षेत्र वा निकायका विद्यालयहरूको अवस्थालाई मध्यनजर गरी नेतृत्व सुधारकेन्द्रित तालिम , कार्यशाला वा गोष्ठी र अन्य कार्यक्रमहरू आयोजना गर्नुपर्ने देखिन्छ। साथै नमुना विद्यालयहरूमा कार्यसम्पादनको अवस्था धेरै राम्रो हुने अपेक्षा गरिएको भए पनि अझै बहुसङ्ख्यक (५५%) विद्यालयहरू धेरै राम्रो अवस्थामा पुग्न सकेको देखिँदैन । यस्ता विद्यालयहरूमा प्रअको कार्यसम्पादनसम्बन्धी थप अध्ययन गरी सुधारको लागि आवश्यक पहल गर्न आवश्यक देखिन्छ ।

घ) प्रधानाध्यापकको वैयक्तिक पृष्ठभूमि तथा अनुभव

प्रअको लैङ्गिकता, उमेर, योग्यता शिक्षण वा प्रअ अनुभव र श्रेणीको आधारमा प्रअको नेतृत्व कार्यसम्पादन नतिजा मिश्रित रहेको छ । यस परीक्षणमा पुरुष प्रधानाध्यापक, ४५ वर्षभन्दा माथि उमेर समूह, स्नातकोत्तर वा सोभन्दा माथि योग्यता, २० वर्षभन्दा माथि शिक्षण अनुभव तथा द्वितीय वा तृतीय श्रेणीमा कार्यरत प्रअको बढी भएकाले नेतृत्व कार्यसम्पादनमा सुधार ल्याउन गरिने कार्यक्रमहरूमा यी पक्षसमेतमा ध्यान दिनु आवश्यक छ ।

ङ) प्रणाली सिद्धान्त (System Theory) र प्रधानाध्यापकको कार्यसम्पादन

प्रणाली सिद्धान्त (System Theory) को आधारमा हेर्दा विद्यालयका प्रअको कार्यसम्पादनका कमजोर पक्षहरू लगानी क्षेत्रअन्तर्गत जस्तैः वार्षिक शैक्षणिक योजना, नियम विनियम तर्जुमा, विद्यालय व्यवस्थापन र कार्य वातावरण आदि; प्रक्रिया क्षेत्रअन्तर्गत जस्तै: पाठ्यक्रम कार्यान्वयन, कक्षा अवलोकन र विद्यार्थी सहायता शिक्षण

आदि; र उपलब्धि क्षेत्रअन्तर्गत जस्तैः विद्यार्थीको सिकाइ उपलब्धिबिच अन्तरक्रियात्मक सम्बन्ध रहेको हुने हुँदा यसलाई ध्यानमा राखी सम्बद्ध सबै पक्षबाट पहल गरेर विद्यालयको हालको शैक्षिक उपलब्धिलाई सुधार गर्न सकिन्छ ।

४.३ निष्कर्ष

सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणको नतिजाले विद्यालय नेतृत्वको समग्र स्तर सकारात्मक र प्रगतिशील दिशामा रहेको देखाउँछ। नौओटा क्षेत्रका सूचकहरूमा औसत प्राप्ताङ्क स्तरले प्रधानाध्यापकहरूको नेतृत्व क्षमता "राम्रो अवस्थाबाट धेरै राम्रो अवस्थातर्फ उन्मुख" रहेको स्पष्ट गर्दछ ।

विद्यालयको रणनीतिक दिशा निर्माणका सन्दर्भमा प्रधानाध्यापकहरूको समग्र कार्यसम्पादन राम्रोदेखि धेरै राम्रो स्तरमा रहेको देखिन्छ। यद्यपि वार्षिक शैक्षणिक योजना निर्माण तथा विद्यालय सञ्चालन विनियम तर्जुमाजस्ता सूचकहरू तुलनात्मक रूपमा कमजोर देखिनु, प्रअ तथा शिक्षकहरूका नेतृत्व व्यवस्थापन अभ्यासले अझै सुधार आवश्यक रहेको सङ्केत गर्दछ। विद्यालयको शिक्षण तथा सिकाइ नेतृत्वका क्षेत्रमा प्रधानाध्यापकहरूको समग्र कार्यसम्पादन राम्रोदेखि धेरै राम्रो स्तरसम्म देखिन्छ । विशेषतः पाठ्यक्रम उपलब्धता, स्थानीय तथा मातृभाषा पाठ्यक्रम, मूल्याङ्कन पद्धति र प्रश्नपत्र निर्माणजस्ता सूचकहरूमा अधिकांश विद्यालय सक्षम रूपमा अघि बढेको पाइन्छ। समुदाय र अभिभावकसँगको सहकार्य, कक्षाको सिकाइ उपलब्धि तथा वैयक्तिक भिन्नतामा आधारित अतिरिक्त सहयोगात्मक शिक्षणजस्ता सूचकहरू तुलनात्मक रूपमा कमजोर रहेको छन् । यसले विद्यालय नेतृत्वले सिकाइ प्रक्रियालाई समग्ररूपमा प्रभावकारी बनाउन अझ बढी सक्रियता र सुधारात्मक रणनीति अवलम्बन गर्नु पर्ने देखाउँछ ।

नमुना विद्यालयमा विशेष गरी आधारभूत तहका विद्यार्थीका लागि पूर्वव्यावसायिक सिपको अवसर, अन्य शैक्षिक संस्था वा विद्यालयसँगको सहकार्य, आवासीय व्यवस्था, सङ्ग्रहालय तथा अडिटोरियमको सुविधा जस्ता सूचकहरूमा प्रअहरूको कार्यसम्पादन पर्याप्त नभएको देखिन्छ। यसले विद्यालय विकासका आधारभूत संरचना र विद्यार्थीका अतिरिक्त अवसरहरू प्रदान गर्ने पक्षमा सुधार आवश्यक रहेकोले थप सक्रिय भूमिका निर्वाह गर्न आवश्यक छ ।

केही प्रधानाध्यापकहरू विद्यालयको दीर्घकालीन लक्ष्यकेन्द्रित, परिवर्तनकारी सोच राख्ने, शिक्षक अभिप्रेरणा, सिकाइ सुधार र विद्यालय र समुदाय सहकार्यलाई प्रभावकारी रूपमा नेतृत्व गर्ने क्षमता राख्ने देखिन्छन् । केही प्रधानाध्यापक "विकासशील वा नेतृत्व क्षमता रहेको" स्तरमा छन्, जसले विद्यालय सञ्चालन, व्यवस्थापन, प्रशासनिक संयोजन, स्रोतसाधन उपयोग, दैनिक व्यवस्थापन र शैक्षिक क्रियाकलापहरूलाई सामान्य रूपमा अघि बढाइरहेको देखिन्छ जसले शिक्षाको राष्ट्रिय लक्ष्य प्राप्त गर्न र समाजको अवश्यकता पूरा गर्न सक्दैन। ती विद्यालयका प्रअहरूको कार्यसम्पादन थप प्रभावकारी बनाउन आवश्यक छ ।

व्यवस्थापन र प्रशासनका सन्दर्भमा, अधिकांश प्रधानाध्यापकले विद्यालय सञ्चालनका कार्यहरू समयमै पूरा गर्ने, अभिलेख व्यवस्थापन, मूल्याङ्कन प्रणाली, कार्य वितरण, स्रोत परिचालन तथा विद्यालय र सरोकारवालासँगको समन्वयमा राम्रो स्तरको कार्यसम्पादन गरिरहेका छन्। साथै प्रशासनिक पक्षमा पनि नियमपालना, पारदर्शिता, जवाफदेहिता तथा विद्यालयको सञ्चालन व्यवस्थामा प्रणालीगत सुधारको प्रयास देखिन्छ । समग्र रूपमा हेर्दा, सामुदायिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूको नेतृत्व, व्यवस्थापन र प्रशासनिक कार्यसम्पादन सकारात्मक, सन्तोषजनक र सुधारमुखी छ । केही प्रधानाध्यापक उत्कृष्ट प्रदर्शनका रूपमा नमुना बनेका छन् भने, धेरैजसो प्रधानाध्यापक आवश्यक तालिम, अनुभव आदिबाट अझ उच्च स्तरको नेतृत्वतर्फ अघि बढ्नसक्ने सम्भावना बोकेका छन् । यसर्थ, विद्यालय नेतृत्व संरचना बलियो बन्दै गएको र भविष्यमा विद्यालय गुणस्तर सुधारमा थप योगदान दिने आधार तयार भइरहेको निष्कर्ष निकाल्न सकिन्छ ।

४.४ उपयोगिता

विद्यालय नेतृत्व समग्र रूपमा सकारात्मक र प्रगतिशील दिशामा रहेको निष्कर्षले शिक्षा नीतिमा प्रअको नेतृत्व विकासलाई प्राथमिकतामा राख्नुपर्ने देखाउँछ । वार्षिक शैक्षणिक योजना, विद्यालय सञ्चालन विनियम, आधारभूत संरचना, पूर्वव्यावसायिक सिप, र समुदायसँग सहकार्य जस्ता क्षेत्रमा कमजोरी देखिएकोले नीतिगत तहबाट लक्षित तालिम, विद्यालय सुधार कार्यक्रम र स्रोत परिचालन प्रक्रियालाई पुनरवलोकन गर्न यस प्रतिवेदन केही मात्रामा भए पनि आधार बन्न सक्छ ।

यस परीक्षणबाट सामुदायिक माध्यमिक विद्यालयका प्रअको नेतृत्वको समग्र स्तर राम्रोदेखि उत्कृष्टतर्फ उन्मुख भए पनि योजना निर्माण, विद्यालय सहकार्य, अभिभावक संलग्नता, र अतिरिक्त शैक्षिक अवसर प्रदान गर्ने क्षेत्रमा अझै सुधारको आवश्यकता देखिन्छ । यस प्रतिवेदनमा सङ्केत गरिएका कमजोर पक्षहरूलाई ध्यानमा राखी विद्यालय व्यवस्थापक वा प्रअहरूले नेतृत्वलाई सुदृढ गर्दै विद्यालयको रणनीतिक योजना, सिकाइ उपलब्धि सुधार, पारदर्शिता, विद्यालय र समुदायबिच सहकार्यमा सक्रिय भूमिका खेल्न सक्छन् ।

प्रधानाध्यापकहरूको नेतृत्व प्रदर्शनले विद्यालयको स्तरोन्नतिका लागि स्थानीय तहको सहयोग अपरिहार्य रहन्छ । विद्यालय नेतृत्वलाई आवश्यक तालिम, प्रोत्साहन र सहकार्यको सञ्जाल निर्माणमा सक्रिय भूमिका खेल्नु स्थानीय तहको प्राथमिकता हुनु आवश्यक छ। पूर्वव्यावसायिक कार्यक्रम, संरचना निर्माण, सहकार्य, अभिभावक सहभागिता, र स्थानीय पाठ्यक्रम कार्यान्वयनजस्ता पक्षमा देखिएका कमजोर पक्षहरू सुधार गर्न स्थानीय तहले स्रोत परिचालन, प्राविधिक सहयोग, र अनुगमन प्रणाली प्रभावकारी बनाउन सक्छ ।

यस अध्ययनको नतिजाले शिक्षण सिकाइ नेतृत्व सुधारोन्मुख भए पनि कक्षाको सिकाइ उपलब्धि, व्यक्तिगत भिन्नता आधारित सिकाइ, र विद्यालय–समुदाय सहकार्यमा कमजोर रहेको देखाउँछ। यसले प्रधानाध्यापक र सरोकारवालाहरूबिच घनिष्ठ सहकार्य आवश्यक छ भन्ने स्पष्ट देखाउँछ । साथै अभिभावकहरूको सहभागिता न्यून देखिएकोले उनीहरूलाई विद्यालयका शैक्षिक कार्यक्रम र शिक्षण सिकाइ वातावरण निर्माणमा सहकार्य गर्न सक्रिय रूपमा संलग्न गराउने रणनीति आवश्यक छ। यस नतिजाले विद्यालय सुधारका प्राथमिक क्षेत्र पहिचान गर्न

मदत गर्दै शिक्षक, अभिभावक र र अन्य सरोकारवालाहरूको सक्रिय सहभागितामार्फत सिकाइ उपलब्धिमा ठोस सुधार गर्न मार्गदर्शन प्रदान गर्न सक्छ। यस अध्ययनका निचोडलाई प्रधानाध्यापकसम्बन्धी कानुनी एवम् नीतिगत व्यवस्था, प्रअको सक्षमता प्रारूप, प्रअ नियुक्ति, कार्यसम्पादन करार, वृत्ति विकास, क्षमता विकास, प्रोत्साहन, विद्यालय सुधारलगायत विषयसँग आबद्ध गरेर उपयोग गर्न सकिन्छ।

यो प्रतिवेदन केही सामुदायिक विद्यालयका प्रअहरूको नमुना लिएर उनीहरूको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणको आधारमा तयार गरिएको हो। तसर्थ यो परीक्षण आफैँमा प्रतिनिधिमूलक नहुन सक्छ, त्यसैले यसबाट प्राप्त भएका सूचनाहरू सबै विद्यालयहरूमा सामान्यीकरण गर्न सीमितता रहेको छ। शैक्षिक गुणस्तर परीक्षण केन्द्र वा अन्य संस्था वा व्यक्तिले भविष्यमा यस्तै प्रकारका परीक्षण कार्य गर्दा यस प्रतिवेदनमा औंल्याइएका विषयहरू समेटिने गरी परीक्षण गर्न सक्ने छन्।

सन्दर्भ सामग्री (References)

Asian Development Bank (ADB) (February 24, 2022). *Model schools improve quality of public education, benefit female, disadvantaged students in Nepal*. https://www.adb.org/results/model-schools-improve-quality-public-education-benefit-female-disadvantaged-students-nepal

Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management, 34*(5), 553–571. https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680

Earley, P., & Weindling, D. (2004). *Understanding school leadership*. Paul Chapman Publishing. https://www.emerald.com/jea/article/44/4/421/197120/Understanding-School-Leadership

Foskett, N., & Lumby, J. (2003). *Leading and managing education: International dimensions*. Sage Publications. https://doi.org/10.4135/9781446221013

Fullan, M. (2010). *All systems go: The change imperative for whole system reform*. Corwin Press. https://doi.org/10.4135/9781452219554

Harris, A., & Jones, M. (2023). The importance of school leadership? What we know. *School Leadership & Management, 43*(5), 449–453. https://doi.org/10.1080/13632434.2023.2287806

Jane, A. N., Odeh, R. C., & Kajo, D. (2023). Demographic variables as determinants of head teachers' supervisory practices in public primary schools in South Eastern Nigeria. NIJEF, 22(1), 59–74. https://www.internationalscholarsjournals.com/articles/effects-of-head-teachers-leadership-styles-on-the-performance-of-examinations-in-public-primary-schools-in-kikuyu-distri.pdf

Khan, S. H., Saeed, M., & Fatima, K. (2009). Assessing the Performance of Secondary School Headteachers: A Survey Study Based on Teachers' Views in Punjab: A Survey Study Based on Teachers' Views in Punjab. Educational Management Administration & Leadership, 37(6), 766-783. https://doi.org/10.1177/1741143209345572

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management, 28*(1), 27–42. 10.1080/13632430701800060

Northouse, P. G. (2019. *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage. Editionhttps://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/Leadership/1668071371Peter_G._Northouse_Leadership__Theory_and_Practiz-lib.org%20copy%20(1).pdf

Shah, S. (2018). An Analysis of the Interaction of the Gender of Head teachers with their Leadership Styles in Secondary Schools in Pakistan: A Pragmatist Perspective. (Unpublished doctoral dissertation / working paper). SSRN. https://doi.org/10.2139/ssrn.3860943

Spicer, D. E. (2014). *Effectively managing headteacher performance*. UCL Institute of Education. https://discovery.ucl.ac.uk/10079281/1/HTPM_Annexe_A-Case_Studies.pdf

UNESCO. (2017). *Education for Rural Transformation: Towards Inclusive and Sustainable Development*. UNESCO Publishing. https://www.unesco.org/en/articles/unesco-partners-unesco-inruled-promote-digital-transformation-tvet-and-sustainable-rural-development

Ventura, S. (2024). *Why school leaders should embrace 360-degree feedback and how to do it*. National Association of Elementary School Principals. https://www.naesp.org/resource/why-school-leaders-should-embrace-360-degree-feedback-and-how-to-do-it/

Ventura, S. (2024, March 7). *Feedback's role in school leader growth & improvement*. Steve Ventura. https://www.steveventura.com/blog/the-role-of-feedback-in-school-leader-development-and-school-improvement/

Von Bertalnffy, L. (1968). *General system theory: Essays on its foundation and development*, reviewed. New York: George Braziller, 1968.

शिक्षा ऐन २०२८।https://lawcommission.gov.np/content/12554/12554-education-act-1971/

शिक्षा तथा विज्ञान प्रविधि मन्त्रालय। (२०८१)। प्रधानाध्यापक सक्षमता प्रारूप २०८१। https://www.cehrd.gov.np/content/13986/framework-guideline/

शिक्षा नियमावली २०५९। https://lawcommission.gov.np/content/12987/12987-education-regulation-2059/

शैक्षिक गुणस्तर परीक्षण केन्द्र। (२०८१क)। *सामुदायिक माध्यामिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षण मार्गदर्शन २०८१*. सानोठिमी, भक्तपुर।

शैक्षिक गुणस्तर परीक्षण केन्द्र। (२०८१ ख)। *सामुदायिक माध्यामिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षण साधन २०८१ (बाह्य परीक्षण तथा स्वःमूल्याङ्कन प्रयोजनार्थ)*। सानोठिमी, भक्तपुर।

अनुसूची

प्रधानाध्यापकको नेतृत्व कार्यसम्पादन परीक्षणका क्षेत्र

क्र.स.	कार्यसम्पादन र सक्षमताका क्षेत्र	कार्यसम्पादनका सूचक	अङ्कभार
१	विद्यालयको रणनीतिक दिशा निर्माण	• विद्यालय सुधार योजना निर्माण प्रक्रिया • विद्यालय सुधार योजना अद्यावधिक • विद्यालय सञ्चालन र व्यवस्थापनका लागि विनियम तर्जुमा • वार्षिक कार्यतालिका (कार्यपात्रो) • वार्षिक शैक्षणिक योजना	१५
२	शिक्षण तथा सिकाइको नेतृत्व	• तहगत पाठ्यक्रमको उपलब्धता • पाठ्यक्रमको कार्यान्वयनमा शिक्षकसँग सहकार्य • पाठ्यक्रमको कार्यान्वयनमा समुदाय एवम् अभिभावकसँग सहकार्य • शिक्षक निर्देशिकाको उपलब्धता • मातृभाषा वा स्थानीय पाठ्यक्रम • मूल्याङ्कन पद्धति • प्रश्नपत्र निर्माणको अभ्यास • सह र अतिरिक्त क्रियाकलापमा विद्यार्थी सहभागिता • सिकाइ उपलब्धि (कक्षा १०) • नतिजा विश्लेषणको अभ्यास र विद्यार्थी अभिलेख व्यवस्थापन • विपद्को समयमा सिकाइ निरन्तरताका लागि विद्यालयको तयारी • सिकाइ क्षति आपूरणका लागि विद्यालयका अभ्यास तथा विविधता अनुरुप सिकाइमा सहायता • वैयक्तिक भिन्नतामा आधारित अतिरिक्त सहयोगात्मक शिक्षण • शिक्षक, विद्यालय व्यवस्थापन समिति, शिक्षक अभिभावक सङ्घ तथा कर्मचारीको बैठकको व्यवस्था • शिक्षण सिकाइमा सूचना प्रविधि तथा अन्य शैक्षिक सामग्रीको व्यवस्था र प्रयोग	४५

क्र.स.	कार्यसम्पादन र सक्षमताका क्षेत्र	कार्यसम्पादनका सूचक	अङ्कभार
३	विद्यालय व्यवस्थापन तथा कार्य वातावरण	• कक्षाकोठाको व्यवस्थापन • शिक्षक अनुपस्थितिमा पठनपाठनको व्यवस्था • विपद् प्रतिरोधसम्बन्धी क्रियाकलाप • गुनासो व्यवस्थापन • प्राथमिक उपचारसम्बन्धी व्यवस्था • पुस्तकालय तथा बुक कर्नरको व्यवस्था • विद्यालयमा विज्ञान प्रयोगशालाको उपलब्धता र प्रयोग • शौचालयको व्यवस्था • चमेनागृहको उपलब्धता र सेवा प्रवाहको अवस्था • खेलकुद सामग्रीको उपलब्धता र प्रयोगको अवस्था • सरसफाइको प्रबन्ध • अतिरिक्त स्रोत पहिचान तथा बजेटको व्यवस्था • सुशासन र पारदर्शिताको अवस्था • सुरक्षित र सफा विद्यालय वातावरण निर्माण	४२
४	पेसागत विकास	• शैक्षणिक नेतृत्वको बाँडफाँड • पेसागत विकासका लागि विद्यालयमा अवलम्बन गरिएका उपाय • प्रोत्साहन र सुविधा • कार्यमूलक अनुसन्धान तथा घटना अध्ययन • आफ्नो पेसागत विकास • पेसागत विकासका लागि सिकाइ सञ्जाल निर्माण र सहभागिता	१८
५	सरोकारवालासँगको संलग्नता र सहकार्य	• तहगत तथा कक्षागत रुपमा अभिभावक भेटघाट तथा अन्तक्रिया • सरोकारवालासँगको संलग्नता र सहकार्य	६
६	वैयक्तिक गुण तथा सिप	• प्रअको योग्यता • सूचना तथा सञ्चार प्रविधिको ज्ञान र सिप तथा स्व-मूल्याङ्कन तथा प्रतिबिम्बन • विवाद तथा द्वन्द्व व्यवस्थापन सिप • सरोकारवालाको दृष्टिकोणमा प्रधानाध्यापक • स्थानीय भाषा संस्कृतिप्रति सम्मानजन्य व्यवहार तथा सञ्चार सिप प्रदर्शन	२१

क्र.स.	कार्यसम्पादन र सक्षमताका क्षेत्र	कार्यसम्पादनका सूचक	अङ्कभार
		• प्र अ सञ्जालमा अर्थपूर्ण सहभागिता • शिक्षकको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन (विगत ५ वर्ष मा)	
७	नवप्रवर्तनात्मक तथा असल अभ्यास	• नवप्रवर्तनात्मक अभ्यास • थप असल अभ्यास केही भए • परिवर्तन र नवप्रवर्तनका सहयोगी र बाधक तत्त्वको मूल्याङ्कन गरी उपयुक्त रणनीति निर्माण र कार्यान्वयन • कक्षा अवलोकन तथा सहायता प्रणाली • शिक्षण सिकाइ विधि कक्षा कोठा व्यवस्थापन र सिकाइको उपयुक्त वातावरण निर्माण	१५
८	सरोकारवालाको सन्तुष्टि	• प्रधानाध्यापकको नेतृत्व सम्बन्धमा शिक्षक कर्मचारीको सन्तुष्टि • विद्यालयको कार्य प्रगति तथा प्रअको नेतृत्वका सम्बन्धमा अभिभावकको सन्तुष्टि • पठन पाठनको गुणस्तरलगायत समग्र विद्यालयको वातावरणका सम्बन्धमा विद्यार्थीको सन्तुष्टि	९
९	नमुना विद्यालय विकास एवम् सञ्चालन निर्देशिका २०७४ बमोजिमका थप सूचक (*नमुना विद्यालयका लागि मात्र)	• कक्षागत न्यूनतम विद्यार्थी सङ्ख्या • आधारभूत तहका विद्यार्थीका लागि पूर्व व्यावसायिक सिपको अवसरको उपलब्धता • विदेशस्थित अन्य शैक्षिक संस्था वा विद्यालयहरूसँग सहकार्य • शैक्षिक अध्ययन भ्रमण तथा अन्तरविद्यालय अनुभव आदान प्रदान • प्रधानाध्यापक, शिक्षक एवम् कर्मचारीको लागि छुट्टै कोठासहितको प्रशासकीय भवनको व्यवस्था र पेसागत विकासको लागि तालिम / कार्यशालाको ICT सहितको कक्ष • विद्यार्थीका लागि आवासीय प्रवन्ध • सङ्ग्रहालय तथा अडिटोरियम हलको व्यवस्था • वैकल्पिक ऊर्जाप्रणालीको व्यवस्था	२४

परीक्षण भएका विद्यालयको कार्यसम्पादन स्तर

क्र.स	जिल्ला	स्थानीय तह	वार्ड नं	विद्यालयको नाम	क्षेत्र १	क्षेत्र २	क्षेत्र ३	क्षेत्र ४	क्षेत्र ५	क्षेत्र ६	क्षेत्र ७	क्षेत्र ८	क्षेत्र ९	कुल अङ्क	प्रतिशत	कार्यसम्पादनको स्तर
१	सिराहा	गोलबजार	३	सरस्वती माध्यमिक विद्यालय	८	२७	२१	१२	३	१७	१२	८	-	१०८	६३.१६	राम्रो (Good)
२	सिराहा	गोलबजार	११	श्री माध्यमिक विद्यालय	८	२६	१८	८	२	१६	९	८	-	९५	५५.५६	सामान्य (Fair)
४	सिराहा	गोलबजार	८	जनता नमुना माध्यमिक विद्यालय चन्द्रलालपुर	११	३०	३२	१२	४	१७	११	९	१२	१३८	८०.७०	धेरै राम्रो (Very Good)
३	सिराहा	सिराहा	१२	सारश्वरनाथ माध्यमिक विद्यालय	८	२७	२६	१०	२	१५	११	७	-	१०६	६१.९९	राम्रो (Good)
५	सिराहा	सिराहा	१७	ब्रजमोहन झब्बुराम जनता माध्यमिक विद्यालय	६	२८	२८	१४	३	१७	६	७	-	१०९	६३.७४	राम्रो (Good)
६	चितवन	भरतपुर	१३	हिमालय डण्डपाणी न्यौपाने माध्यमिक विद्यालय	१३	३७	३१	१५	५	१७	१२	९	-	१३९	८१.२९	धेरै राम्रो (Very Good)
७	चितवन	भरतपुर	७	प्रेमवस्ती माध्यमिक विद्यालय	९	३४	३२	१६	५	१९	११	६	-	१३२	७७.१९	राम्रो (Good)
८	चितवन	भरतपुर	२१	अन्नपूर्ण माध्यमिक विद्यालय	९	३८	३४	१७	५	२०	१३	९	-	१४५	८४.८०	धेरै राम्रो (Very Good)
९	चितवन	भरतपुर	२७	जानकी माध्यमिक विद्यालय	९	३८	३८	१७	६	२०	९	७	-	१४४	८४.२१	धेरै राम्रो (Very Good)
१०	चितवन	भरतपुर	४	लक्ष्मी माध्यमिक विद्यालय	९	३५	३१	१५	४	१९	११	७	-	१३१	७६.६१	राम्रो (Good)

क्र.स	जिल्ला	स्थानीय तह	वार्ड नं	विद्यालयको नाम	क्षेत्र १	क्षेत्र २	क्षेत्र ३	क्षेत्र ४	क्षेत्र ५	क्षेत्र ६	क्षेत्र ७	क्षेत्र ८	क्षेत्र ९	कुल अङ्क	प्रतिशत	कार्यसम्पादनको स्तर
११	बाँके	बैजनाथ	१	सूर्योदय माध्यमिक विद्यालय	८	२२	१३	८	४	८	८	६	-	७७	४५.०३	सामान्य (Fair)
१२	बाँके	बैजनाथ	२	जनता आदर्श माध्यमिक विद्यालय	६	२३	१४	१०	३	१४	६	८	-	८४	४९.१२	सामान्य (Fair)
१३	बाँके	कोहलपुर	४	सगरमाथा ज्ञानपुञ्ज माध्यमिक विद्यालय	८	१८	१६	७	३	१७	८	८	-	८५	४९.७१	सामान्य (Fair)
१४	बाँके	कोहलपुर	२	लक्ष्मी माध्यमिक विद्यालय	४	१६	१३	६	२	१४	६	८	-	६९	४०.३५	सामान्य (Fair)
१५	बाँके	कोहलपुर	१	कृष्ण माध्यमिक विद्यालय	११	३०	२४	१२	५	१७	१३	९	-	१२१	७०.७६	राम्रो (Good)
१६	कन्चनपुर	पुनर्वास	६	पुनर्वास माध्यमिक विद्यालय	१३	३९	३१	१४	३	१६	१३	९	१५	१५३	८९.४७	धेरै राम्रो (Very Good)
१७	कन्चनपुर	पुनर्वास	२	सरस्वती माध्यमिक विद्यालय	१२	३५	२३	१३	५	२०	१४	८	-	१३०	७६.०२	राम्रो (Good)
१८	कन्चनपुर	भीमदत्त	८	महेन्द्रनगर माध्यमिक विद्यालय	११	३७	३०	१४	६	१६	१०	८	१३	१४५	७४.३६	राम्रो (Good)
१९	कन्चनपुर	भीमदत्त	१०	महेश्वर माध्यमिक विद्यालय	८	२६	१८	१२	२	१५	११	९	-	१०१	५९.०६	सामान्य (Fair)
२०	कन्चनपुर	भीमदत्त	१२	पुनर्वास माध्यमिक विद्यालय	१०	३७	२८	१४	५	१३	११	६	-	१२४	७२.५१	राम्रो (Good)
२१	संखुवासभा	खाँदबारी	९	मनकामना माध्यमिक विद्यालय	१५	४४	४१	१८	५	२१	१४	९	२०	१८७	९५.९०	उत्कृष्ट (Excellent)

क.स	जिल्ला	स्थानीय तह	वार्ड नं	विद्यालयको नाम	क्षेत्र १	क्षेत्र २	क्षेत्र ३	क्षेत्र ४	क्षेत्र ५	क्षेत्र ६	क्षेत्र ७	क्षेत्र ८	क्षेत्र ९	कुल अङ्क	प्रतिशत	कार्यसम्पादनको स्तर
२२	संखुवासभा	खाँदबारी	३	महेन्द्र माध्यमिक विद्यालय	१५	४०	३९	१७	५	२०	१४	८	-	१५८	९२.४०	उत्कृष्ट (Excellent)
२३	संखुवासभा	खाँदबारी	१	हिमालय माध्यमिक विद्यालय	१०	३७	३२	१६	४	१९	११	७	-	१३६	७९.५३	राम्रो (Good)
२४	संखुवासभा	चैनपुर	६	सरस्वती माध्यमिक विद्यालय	१२	३४	३६	१८	५	१८	१४	८	-	१४५	८४.८०	धेरै राम्रो (Very Good)
२५	संखुवासभा	चैनपुर	३	शारदा माध्यमिक विद्यालय पोखरी	१२	४०	३७	१६	५	१७	१४	७	-	१४८	८६.५५	धेरै राम्रो (Very Good)
२६	कास्की	पोखरा	३०	त्रिभुवन शान्ति माध्यमिक विद्यालय	११	३४	३०	१२	३	१९	१३	९	११	१४२	७२.८२	राम्रो (Good)
२७	कास्की	पोखरा	१७	छोरेपाटन माध्यमिक विद्यालय	१२	३९	२९	१४	४	१९	१३	९	-	१३९	८१.२९	धेरै राम्रो (Very Good)
२८	कास्की	पोखरा	२	विन्ध्यवासिनी माध्यमिक विद्यालय	११	३३	१९	१२	३	१८	११	९	-	११६	६७.८४	राम्रो (Good)
२९	कास्की	पोखरा	३२	गोगन माध्यमिक विद्यालय	१०	३२	२८	१३	३	२०	१३	९	-	१२८	७४.८५	राम्रो (Good)
३०	कास्की	पोखरा	१६	विन्ध्यवासिनी माध्यमिक विद्यालय बाटुलेचौर	१४	४१	३४	१७	५	२१	१४	९	-	१५५	९०.६४	उत्कृष्ट (Excellent)
३१	झापा	बिर्तामोड	३	महेन्द्र रत्न माध्यमिक विद्यालय	१३	२८	२५	१३	४	१८	११	८	८	१२८	६५.६४	राम्रो (Good)
३२	झापा	बिर्तामोड	५	देवी माध्यमिक विद्यालय	१४	२४	२५	११	५	२०	१४	९	-	१२२	७१.३५	राम्रो (Good)

क्र.स	जिल्ला	स्थानीय तह	वार्ड नं	विद्यालयको नाम	क्षेत्र १	क्षेत्र २	क्षेत्र ३	क्षेत्र ४	क्षेत्र ५	क्षेत्र ६	क्षेत्र ७	क्षेत्र ८	क्षेत्र ९	कुल अङ्क	प्रतिशत	कार्यसम्पादनको स्तर
३३	झापा	बिर्तामोड	२	मोहन माया माध्यमिक विद्यालय	१४	३८	३३	१६	६	२१	१५	९	-	१५२	८८.८९	धेरै राम्रो (Very Good)
३४	झापा	हल्दिबारी	२	हल्दिबारी माध्यमिक विद्यालय	१२	२६	३०	११	२	१४	६	७	९	११७	६०.००	राम्रो (Good)
३५	झापा	हल्दिबारी	१	जनजागृती माध्यमिक विद्यालय	११	२६	१७	११	३	१४	९	५	-	९६	५६.१४	सामान्य (Fair)
३६	सुर्खेत	बीरन्द्रनगर	१०	जनसेवा माध्यमिक विद्यालय	१२	३३	३०	१६	३	२०	११	८	-	१३३	७७.७८	राम्रो (Good)
३७	सुर्खेत	बीरन्द्रनगर	८	अमरज्योति माध्यमिक विद्यालय	१०	३०	१८	१४	५	२१	११	९	-	११८	६९.०१	राम्रो (Good)
३८	सुर्खेत	बीरन्द्रनगर	९	शिव माध्यमिक विद्यालय	१२	३६	३२	१२	४	२०	१०	९	-	१३५	७८.९५	राम्रो (Good)
३९	सुर्खेत	भेरीगङ्गा	१२	शारदा माध्यमिक विद्यालय छिन्चु	१३	३०	२९	१३	३	२१	१०	७	-	१२६	७३.६८	राम्रो (Good)
४०	सुर्खेत	भेरीगङ्गा	११	शिखर माध्यमिक विद्यालय	१०	२६	२८	१०	५	१८	१३	७	-	११७	६८.४२	राम्रो (Good)
४१	दाङ	तुल्सीपुर	४	गुरु जजुर माध्यमिक विद्यालय	१२	३६	३५	१५	५	२१	१३	९	१०	१५६	८०.००	धेरै राम्रो (Very Good)
४२	दाङ	तुल्सीपुर	७	माध्यमिक विद्यालय कालाखोला	९	३०	२६	९	४	१७	१२	९	-	११६	६७.८४	राम्रो (Good)
४३	दाङ	तुल्सीपुर	६	माध्यमिक विद्यालय तुल्सिपुर सेन्टर	११	३१	३५	१५	५	१९	१३	९	-	१३८	८०.७०	धेरै राम्रो (Very Good)

क्र.स	जिल्ला	स्थानीय तह	वार्ड नं	विद्यालयको नाम	क्षेत्र १	क्षेत्र २	क्षेत्र ३	क्षेत्र ४	क्षेत्र ५	क्षेत्र ६	क्षेत्र ७	क्षेत्र ८	क्षेत्र ९	कुल अङ्क	प्रतिशत	कार्यसम्पादनको स्तर
४४	दाङ	तुल्सीपुर	९	माध्यमिक विद्यालय दोघरे	१०	३३	१९	१२	३	१८	११	८	-	११४	६६.६७	राम्रो (Good)
४५	दाङ	तुल्सीपुर	४	जनश्रम माध्यमिक विद्यालय	११	३५	२३	१२	३	१७	१२	९	-	१२२	७१.३५	राम्रो (Good)
४६	ललितपुर	महालक्ष्मी	४	महेन्द्र आदर्श माध्यमिक विद्यालय	११	३३	२६	१२	४	१७	१०	९	-	१२२	७१.३५	राम्रो (Good)
४७	ललितपुर	ललितपुर	२०	त्रिपद्म विद्याश्रम माध्यमिक विद्यालय	१३	३८	३२	१४	४	१९	१२	६	-	१३८	८०.७०	धेरै राम्रो(Very Good)
४८	काठमाडौं	कीर्तिपुर	१०	मंगल माध्यमिक विद्यालय	१५	४२	३४	१२	५	१९	१३	७	१५	१६२	८३.०८	धेरै राम्रो (Very Good)
४९	भक्तपुर	भक्तपुर	३	पद्म माध्यमिक विद्यालय	१४	४१	४०	१६	६	२०	१४	९	१८	१७८	९१.२८	उत्कृष्ट (Excellent)
५०	भक्तपुर	मध्यपुर	२	आदर्श माध्यमिक विद्यालय	१४	३९	३९	१४	५	२०	१४	८	१५	१६८	८६.१५	धेरै राम्रो (Very Good)

नेपाल सरकार
शिक्षा तथा खेलकुद मन्त्रालय
शैक्षिक गुणस्तर परीक्षण केन्द्र
सानोठिमी, भक्तपुर
फोन नं.: ०१–६६३२११६, ६६३१५९१
बेबपेज : www.ero.np, इमेल : performanceauditero@gmail.com