

## नेपालमा उच्च शिक्षाका नेताको नेतृत्व संसार

सूर्यप्रसाद अधिकारी

उप-प्राध्यापक

त्रि.वि., शिक्षाशास्त्र केन्द्रीय विभाग, कीर्तिपुर

suryapdad@gmail.com

### लेखसार

उच्च शिक्षामा सक्रिय सहभागीका रूपमा प्राध्यापक, कर्मचारी र विद्यार्थीहरू रहेका हुन्छन् । उच्च शैक्षिक संस्थाका रूपमा नेपालमा बाह्रवटा विश्वविद्यालयहरूका साथमा आङ्गिक र सम्बन्धन प्राप्त क्याम्पसहरू सञ्चालनमा छन् । क्याम्पसका प्रमुखहरू आवश्यकताका आधारमा प्राध्यापक, कर्मचारी र विद्यार्थीहरूको सरसहयोग लिनुपर्ने कुरा यसको सञ्चालनसम्बन्धी नीतिगत व्यवस्था गरिएको छ । त्यस्तै, क्याम्पसमा प्राध्यापक, कर्मचारी र विद्यार्थीहरूका हक अधिकारका निमित्त आआफ्नै पेसागत सङ्घ र सङ्गठनहरू भएकाले त्यसको नेतृत्व राजनीतिबाट टाढा रहन सक्दैन । यस अध्ययनको उद्देश्य उच्च शिक्षाका शैक्षिक नेतृत्वको व्यक्तिगत, सामाजिक र राजनीतिक पेसागत भोगाई अनुभवको अध्ययन गर्नु रहेको छ । उच्चशैक्षिक संस्थाअन्तर्गत त्रिभुवन विश्वविद्यालयको क्याम्पसको नेतृत्व सम्हालेका शैक्षिक तथा प्रशासनिक नेतृत्वलिएका एक शैक्षिक प्रशासक नेताले भोगेका व्यक्तिगत अनुभव संसारको बारेमा न्यारेटिभ विधिद्वारा कथाको विकास गरिएको छ । उनलाई उद्देश्यमूलक नमुना छनोट विधिका आधारमा छनोट गरिएको छ । त्रिभुवन विश्वविद्यालयमा पनि नेपालका अन्य प्रशासनिक क्षेत्रमा जस्तै राजनीति भागबन्डाबाट पदाधिकारीको पदस्थापन गरीन्छ । शिक्षक, कर्मचारी विद्यार्थी, र सहकर्मीहरूको उच्च शिक्षामा नेतृत्वलाई समर्थन वा विरोध, व्यक्तिगत वा साङ्गठनिक स्वार्थका आधारमा व्यक्त हुन्छ । नेतृत्वको व्यवहार पनि आफ्नो राजनैतिक बिचार वा दर्शनद्वारा शक्ति प्राप्त गरिएको हुन्छ । अनुभव र दर्शनले उनको नेतृत्वलाई निर्देशित गर्दछ । पार्टीगत वा साङ्गठनिक निर्णयलाई प्राथमिकता राखेर निर्णय गर्दा उच्च शिक्षाको नेतृत्वभने विवाद रहित हुन नसकेको पाइयो । मास्लोको आत्म सम्मान र आत्मबोध प्राप्त गर्न उच्चशैक्षिक नेतृत्वमा कठिनाइ हुँदो रहेछ । तर, रूपान्तरित नेतृत्वमा सामान्य मात्र प्राध्यापक, कर्मचारी र विद्यार्थीको सहयोग, समन्वय र परिस्थितिले समेत सहयोग गरेको अवस्थामा क्याम्पसको विकास र रूपान्तरण सम्भव हुँदो रहेछ ।

नेपालमा उच्च शिक्षाका नेताको नेतृत्व संसार

**शब्दकुञ्जी :** उच्च शिक्षा, नेतृत्व, न्यारेटिभ इन्क्वायरी, अनुभव, गुणात्मक अनुसन्धान

### अध्यायनको पृष्ठभूमि

कुनै पनि देशको सरकारलगायत हरेक संस्थाहरूमा प्रमुख नेतृत्वको भूमिका अपरिहार्य हुन्छ । संस्थागत गतिशिलता र सफलता संस्था प्रमुखको नेतृत्व शैलीमा भर पर्दछ । नेतृत्वका शैलीलाई विभिन्न तरिकाका भएता पनि मुख्यतया तीन प्रकारका : प्रजातान्त्रिक, निरङ्कुश र खुला वा स्वतन्त्र नेतृत्व छन् । समयक्रमसँगै र आवश्यकताका आधारमा नेताले छुट्टाछुट्टै वा समग्र शैलीहरू अपनाएको पाइन्छ । संस्थाको सफलता असल नेताले मात्र प्रदान गर्दछ । त्यसैले असल नेतामा नेतृत्व असल भएमा संस्थाका उद्देश्यहरू सजिलैसँग पूरा हुन्छन् ।

नेता कुनै पनि संस्थाको प्रमुख व्यक्ति हो । उसले यसका कर्मचारी तथा अनुयायनीहरूकोबिचमा रहेर उनीहरूमा प्रभाव पारी कार्यरत व्यक्तिहरूलाई सन्तुष्टि दिलाई स्वतःस्फूर्त रूपले काम गर्ने भावना जगाउने क्षमता राख्दछ । उसको नेतृत्व क्षमताले नै संस्थाका उद्देश्यहरू पूरा गराउने क्षमता राख्दछ । नेतृत्वले अरूलाई प्रभाव पार्ने कार्य गर्दछ । यसैको कारण संस्थाले उद्देश्यहरू पूरा गराउन अनुयायीलाई उत्प्रेरित गर्दछ । यसका लागि नेतामा आवश्यक र सम्बन्धीत गुणहरू हुनपर्दछ । असल नेतामा हुनुपर्ने गुणहरूका सम्बन्धमा Wolodkowicz (2007) ले सात प्रकारमा उल्लेख गरेका छन् । ती हुन् : प्रमाणिकता र विश्वासनियता (authenticity and trustworthiness), परिवर्तित एजेन्ट (change agent), करिस्मा (charisma), सञ्चार (communication), सिकारु (learner), सल्लाहकार (mentor), र दूरदर्शी (visionary) । यी गुणहरू नेतामा भएको अवस्थामा र सोही आधारमा कार्य गरेमा संस्थाले सजिलैसँग उद्देश्यहरू पूरा गर्न सक्दछ ।

यसैगरी सङ्गठन सञ्चालनका निमित्त विभिन्न विद्वान्हरू; लुथर गुलिक (Luther Gullick) का १० वटा, लिन्डल उर्विक (L. Urwick) का १० वटा सिद्धान्तहरू प्रस्तुत गरेका छन् । यहाँ हेनरी फोयल (Hanary Foyol) द्वारा प्रस्तुत १४ वटा सिद्धान्तहरू सङ्गठन सञ्चालनका लागि सर्वस्वीकार्य र बहुप्रचलित सिद्धान्तका रूपमा लिएकाले यसलाई प्रस्तुत गरिएको छ ।

कार्य विभाजन (Division of work), अधिकार र उत्तरदायित्व (Authority and responsibility), अनुशासन (Discipline), आदेशको एकात्मकता (Unity of

## नेपालमा उच्च शिक्षाका नेताको नेतृत्व संसार

command), निर्देशनमा एकरूपता (Unity of Direction), व्यक्तिगत स्वार्थ सार्वजनिक स्वार्थमा अधीनस्थता (Subordination of individual interest to general interest), कर्मचारीको पारिश्रमिक (Remuneration of personnel), केन्द्रीकरण तथा विकेन्द्रीकरण (Centralization and decentralization), तहको शृंखला तथा पदसोपान (Scalar chain/hierarchy), व्यवस्थित पद्धति तथा पदस्थापन (Systematic order/placement), समता (Equity), कर्मचारीको कार्यविधिको स्थायित्व (Stability of tensure of personnel), जोश, जाँगर तथा आँट एवम् अग्रसरता (Initiative), ऐक्यबद्धता तथा ऐक्यभावना (Esprit De corps/team sprit) (शर्मा, २०६८) । सङ्गठनका लक्ष्य तथा उद्देश्यहरू पूरा गर्न सङ्गठनलाई जीवन्तता दिनका लागि यसको नेतृत्वको शैली र अनुयायीको समर्थन, सहयोग र विश्वास अभिवृद्धि गर्दै लैजानुपर्दछ । यी सिद्धान्तका आधारमा नेतृत्वले सङ्गठन सञ्चालन गरेको अवस्थामा चाहेको कार्य उचित समय र लगानीमा पूरा गर्न सम्भव हुन्छ ।

त्रिभुवन विश्वविद्यालय (त्रि.वि.) दैनिक सञ्चालनमा नेतृत्वको माथिल्लो तहदेखि तल्लो तहसम्मका विभिन्न निकायहरू सबैमा प्रमुख वा नेताहरूको व्यवस्था गरिएको छ । उपकुलपति, शिक्षाध्यक्ष, रजिस्टार, डिन, निर्देशक, क्याम्पस प्रमुख, विभागीय प्रमुख वा विषय प्रमुखले त्रि.वि.का सामान्य प्रशासन, शैक्षिक प्रशासन र आर्थिक प्रशासनको नेतृत्व गरेका छन् । यी प्रमुखहरूको प्रशासक वा क्याम्पस प्रमुखको पद छनोट गर्दा त्रि.वि.ले वरिष्ठता र कार्यक्षमताका आधारमा गर्ने नीति छ । नीतिगत व्यवस्थापन यस प्रकारको भए तापनि कार्यान्वयनमा भने तदनुरूप भएको पाइदैन । त्यसैले त्रि.वि सञ्चालनमा नेताले विभिन्न समस्याहरू भोगेका हुन्छन् । शैक्षिक प्रशासन र व्यवस्थापन शैक्षिक नेतृत्वका सम्बन्धमा बस (२०१८) का अनुसार नेतृत्वभित्र दुईवटा उस्ताउस्तै शब्दहरू व्यवस्थापक र प्रशासक रहेका हुन्छन् । यी दुवैको भूमिका शैक्षिक नेतृत्वले निर्वाह गर्नुपर्दछ । व्यवस्थापन र प्रशासन शब्दावलीका सम्बन्धमा ब्रिटेन, अफ्रिका र युरोपमा व्यवस्थापन भनिन्छ भने अमेरिका, क्यानडा र अस्ट्रेलियामा प्रशासन भनिन्छ ( पृ.७) । शिक्षा क्षेत्र मात्र एक यस्तो संस्था हो जहाँ क्याम्पसका प्रमुखले सामान्य, शैक्षिक र आर्थिक प्रशासनसमेतको जिम्मेवारी निर्वाह गर्नुपर्दछ ।

त्रि.वि.का उद्देश्यहरू पूरा गराउनु सम्पूर्ण पदाधिकारीको जिम्मेवारी हो । त्रि.वि.का चारवटा उद्देश्यहरू यस प्रकार छन् : (१) नेपालको सर्वाङ्गीण विकासका लागि आवश्यक दक्ष जनशक्ति तयार गर्ने, (२) गुणस्तरयुक्त उच्च शिक्षा प्रदान गर्ने, (३) ज्ञान विज्ञानका विविध पक्ष अनुसन्धान गर्ने, र (४) राष्ट्रिय संस्कृति, सम्पदाका पक्षहरूको

## नेपालमा उच्च शिक्षाका नेताको नेतृत्व संसार

संरक्षण र विकास गर्ने (पाण्डे, २०६८) । दक्ष जनशक्ति तयार गर्ने र गुणस्तरयुक्त उच्च शिक्षा प्रदान गर्ने भनिए तापनि स्नातक र स्नातकोत्तर तहको जनशक्ति त्रि.वि.ले उत्पादन त गर्‍यो तर उत्पादित जनशक्ति दक्ष र गुणस्तरयुक्त उत्पादनमा भने सकारात्मक र नकारात्मक दुबै चर्चा हुने गरेको छ ।

यी उद्देश्यहरू पूरा गर्न त्रि.वि.का माथिल्लोदेखि तल्लो निकाय प्रमुख र उनीहरूलाई साथ दिने काम यसमा कार्यरत प्राध्यापक र कर्मचारीको जिम्मेवारी हुन्छ । त्रि.वि.अन्तर्गत रहेका तीन प्रकारका क्याम्पसहरूमध्ये ६१ आंगिक, ५०० सामुदायिक, र ५५० निजी क्याम्पसहरू छन् (University Grants Commission, 2019) । साथै ३९ वटा केन्द्रीय विभागहरू छन् । ती क्याम्पसका प्रमुख र केन्द्रीय विभागीय प्रमुखहरूले बहुआयामिक, सामान्य, शैक्षिक र आर्थिक प्रशासनको नेतृत्व लिएका छन् ।

शिक्षकले प्रयोगात्मक रूपमा नै आत्मविश्वास बढाउने अभिप्रायले व्यक्तिगत तरिकाबाट कक्षाकोठाका बारेमा जानकारी लिन्छन् (Connelly & Clandinin 1990) । त्यसैगरी उच्च शिक्षाका नेतृत्व पनि आफूले जिम्मेवारी लिएको क्याम्पसका बारेमा पूर्ण ज्ञान प्राप्त गरी नेतृत्वमा आत्मविश्वासका साथ काम गर्ने प्रयास गर्दछ । त्यसका लागि क्याम्पस प्रशासकका नीति, नियम, कार्यक्षेत्र र अधिकारका बारेमा पूर्ण रूपमा जानकारी प्राप्त गरी आत्मविश्वासका साथ कार्य व्यवहारको प्रयोग गर्नु पर्दछ । नेतृत्वका साङ्गठनिक कार्यव्यवहारलाई उनले समाजबाट प्राप्त गरेका सांस्कृतिक, परम्परा र राजनीतिक ज्ञानसँग सम्मिलित (Embedded) गराएर गर्ने नेतृत्व शैलीको लेखाजोखा (Account) मा देखिएका व्यवहारको बारेमा यो अध्ययन केन्द्रित छ । क्याम्पसका नीतिनियम, सांस्कृतिक, परम्परा र राजनैतिक व्यवहार र शैक्षिक नेतृत्वले प्राप्त गरेको विद्यालय र विश्वविद्यालयको ज्ञानसँग मिलाएर दैनिक रूपमा देखिएको नेतृत्व व्यवहारका कथाहरू निर्माण गर्ने प्रयास गरेको छु ।

यस अध्ययनमा क्याम्पसको नीति, नियम र अभ्यासको बारेमा व्याख्या गरिएको छ । जसले शैक्षिक नेतृत्व र अनुसन्धानकर्ताबिचको सहसम्बन्धलाई लिइएको हुन्छ । अध्ययनका लागि प्रमुखसँग ३ वटा चरणहरू प्रवेश (Entry) सहभागिता (Participation) र अवस्थिति (Spartial) (Clandini & Connelly, 1988) समझदारी सुरुदेखि नै निर्माण गरिएको थियो । यसकारणले गर्दा दैनिकी अध्ययनमा सम्बन्ध स्थापित गर्न सहयोग पुर्याएको थियो । विद्यालय शिक्षण तथा क्याम्पस शिक्षण तथा दुवैमा नेतृत्वको लामो अनुभव भए तापनि यस अध्ययनमा सहभागी क्याम्पसको

## नेपालमा उच्च शिक्षाका नेताको नेतृत्व संसार

नेतृत्वलाई केन्द्रित गरिएको छ । तर नेतृत्व शैलीका सम्बन्धमा जोडिएको उनको सामाजिक र राजनीतिबाट निर्माण भएको विचारधारा र व्यवहारलाई भने भाग्योदय क्याम्पस (परिवर्तित नाम) मा प्रस्तुत गरेको नेतृत्व शैलीसँग अध्ययन गरिएको छ ।

यस अध्ययनले नेपालको एक क्याम्पसको शैक्षिक नेतृत्व सम्हालेका व्यक्तिको जीवन र नेतृत्व व्यवहारबारे विश्लेषण गरेको छ । नेतृत्वको व्यवहार र शैली उनको ऐतिहासिक जीवन सन्दर्भ र उनले प्राप्त गरेका सामाजिक तथा राजनीतिक अनुभाबाट प्रभावित हुन्छ । क्याम्पसको शैक्षिक नेतृत्व लिने कार्य प्राध्यापकहरूबाट हुने व्यवस्था छ । शिक्षकको सम्बन्ध उनको ऐतिहासिक जीवन, सामाज, संस्कृति र राजनीतिक परिवेश र उनको बिचारधारा, विश्वास र एजेन्टसँग जोडिएको हुन्छ (Eikeland, 2018) । समयको अन्तरालसँगै शिक्षकले सामाजिक सन्दर्भसँगै विद्यालय र उच्च शिक्षाको पाठ्यक्रमबाट जीवनका लागि चाहिने आवश्यक ज्ञान र सिप प्राप्त गरेका हुन्छन् । सोही आधारमा शिक्षण सिकाइ र नेतृत्व गर्दछन् । समयको गतिशिलतासँगै उनले विद्यालयदेखि विश्वविद्यालयसम्म विभिन्न नेतृत्व जिम्मेवारी निर्वाह गर्दै आएका हुन्छन् ।

नेतृत्व व्यवहारहरूका बारेमा कथाहरू निर्माण सम्बन्धमा (Clandini & Connelly, 1988) को "Asking question about telling" भन्ने लेखमा लेखेका छन् कथाहरू भन्नु पर्याप्त होइन । त्यसलाई सहअनुसन्धानका रूपमा क्याम्पस प्रमुख र अनुसन्धानका कर्ताका रूपमा मेरो प्रत्यक्ष संलग्नतामा कथाहरू निर्माण गरिएको छ । न्यारेटिभ इन्क्वायरीले व्यक्तिको जीवनका प्रत्यक्ष अनुभवहरूको वयान गर्दछ । न्यारेटिभ भनेको घटना अध्ययनका बारेमा शोधपुछ हो । कथाका रूपमा अनुभव वा भोगाइको अध्ययन हो । न्यारेटिभ इन्क्वायरी अध्ययन विधिका रूपमा समावेश गरिएको घटनाको एउटा दृष्टिकोण हो । न्यारेटिभ इन्क्वायरी पद्धतिको प्रयोग गर्नका लागि निश्चित दृष्टिकोणहरू घटना अध्ययनको आधारमा ग्रहण गर्नु पर्दछ र शिक्षामा हुने न्यारेटिभ इन्क्वायरी शिक्षा मनोविज्ञानको आधार हो (Kim, 2016) । त्यसैगरी Creswell (२००७) का अनुसार न्यारेटिभ अध्ययन (narrative study) कुनै पनि व्यक्तिको कुनै पनि विषेश र आकस्मिक क्षणहरू (epiphanies), जीवन अनुभवहरू (lived experiences) का कथाहरूलाई अध्ययनकर्ताले क्रमिक (chronology) रूपमा कथा निर्माण गरी प्रकट (revealing) गर्दछ । यसैलाई आधार मानेर मैले यस अध्ययनलाई अगाडि बढाएको छु ।

उच्च शिक्षाका संस्थासँगसम्बन्धित विश्वविद्यालय र क्याम्पसहरूमा हुने शिक्षक, कर्मचारी र विद्यार्थीहरूको राजनीतिले गर्दा शैक्षिक र प्रशासनिक क्षेत्रमा हुने अवरोध

## नेपालमा उच्च शिक्षाका नेताको नेतृत्व संसार

समय समयमा देखापर्ने कारणबाट यो अध्ययन गर्ने जमर्को गरेको हो । यसरी हुने अवरोध, हडताल र बन्दले ती कसैलाई पनि फाइदा पुर्याएको भने खासै देखिएको छैन भने अर्कोतर्फ विश्वविद्यालय तथा क्याम्पस नेतृत्वले आन्दोलन गरेपछि मात्र उनीहरूका मागमा सुनुवाइ गरेको देखिन्छ । अर्कोतर्फ प्रशासकले आफखुसी/मनपरी (Arbitrary) र आत्मपरक (Subjective) तरिकाले विश्वविद्यालय तथा क्याम्पसको नेतृत्व सम्हाल्न खोज्दा क्याम्पसमा असमझदारी बढ्ने र सञ्चालनमा कठिनाइ हुनजान्छ । उच्च शिक्षाका नेतृत्वले ती व्यवहारहरू देखाउने कारणका व्यक्ति र पेसागत जीवन गाथा (Life story/living) अनुभवका कथा (Telling) सोधपुछ गरी कथा पुर्नकथा निर्माण (Retelling) गरी प्रकट (Reliving stories) Connelly & Clandinin 1990; Kim, 2016) गर्नु रहेको छ ।

सहभागी राम (परिवर्तित नाम) ५६ वर्षका एक पुरुष हुन्, उनी हिन्दु धर्मालम्बी हुन् । उनको शिक्षण अनुभव ४२ वर्षको छ । जसमध्ये विद्यालय स्तरमा १३ वर्ष र विश्वविद्यालयमा २९ वर्षको शिक्षण अनुभव छ । हाल कार्यरत क्याम्पसमा उनले पार्टीगत भागबन्डाका आधारमा नेतृत्व सम्हाल्ने अवसर प्राप्त गरेका थिए । उनले समर्थन गरेको पार्टीको नाम “जून” (परिवर्तित पार्टीको नाम) हो । उनको नेतृत्वको विशेषता नियमित र कार्यालय समयमा पूर्ण रूपमा आफ्नै कार्यालयमा रहनु हो । कार्यकालमा त्रिभुवन विश्वविद्यालय (त्रि.वि.) का वा विषयगत कार्य छोडेर क्याम्पसको जिम्मेवार पूर्ण रूपमा पूरा गरेको अनुभव सहभागीले दाबी गर्दछन् । उनलाई कर्मचारी प्रमुखको संस्थागत सुधारमा पूर्ण सहयोग छ ।

### उद्देश्य

यस अध्ययनको उद्देश्य उच्च शिक्षाका शैक्षिक नेतृत्वको व्यक्तिगत, सामाजिक, राजनीतिक र पेसागत भोगाई अनुभवको अध्ययन गर्नु रहेको छ । शैक्षिक नेतृत्व क्षेत्रभित्र सामान्य, शैक्षिक र आर्थिक प्रशासन पर्दछन् ।

### पद्धति

यो अध्ययन गुणात्मक अनुसन्धान विधिअन्तर्गत न्यारेटिभ इन्क्वायरीमा आधारित छ । न्यारेटिभ इन्क्वायरी खोज एक वा एकभन्दा बढी व्यक्तिहरूको जीवन, अनुभव तथा घटनाहरूको विवरण, विश्लेषण गर्दछ (खनाल, २०७३) । शैक्षिक क्षेत्रको न्यारेटिभ इन्क्वायरी विधिबाट अध्ययन गर्दा एकदेखि चौबिस सहभागीहरूको मात्र कथा, सङ्कलन,

व्यक्तिगत अनुभवका सूचना प्राप्त गरी अध्ययन गर्न सकिन्छ (Creswell, 2007) । त्यस्तै,, न्यारेटिभ इन्क्वायरी अध्ययनका लागि सहभागी सङ्ख्या एकदेखि चौबिस घटना वा व्यक्तिका बारेमा अध्ययन गर्न सकिन्छ भन्ने कुरा (Guetterman, 2015) ले उल्लेख गरेका छन् । त्यसैले यस अध्ययनमा पनि सोही आधारमा उच्च शिक्षाका एक जना शैक्षिक प्रशासकको नेतृत्व अनुभवका बारेमा अनुसन्धान गरिएको छ । यसमा सहभागीको पेसागत र नेतृत्व जीवन घटना, अनुभूति तथा कहानीको गहिराइसम्म पुगेर अध्ययन गरिएको छ । त्यसका लागि सहभागीसँग असंरचित प्रश्नावलीको प्रयोग गरी चारपटकसम्म गहन अन्तर्वार्ता लिइएको छ । न्यारेटिभ अनुसन्धान विधिमा असंरचित प्रश्नावलि (Kim, 2016; Connelly and Clandinin, 1990) का आधारमा सूचना तथा तथ्याङ्कबाट उच्च शिक्षाका शैक्षिक संस्थाका रूपमा त्रि.वि. को एक भाग्योदय क्याम्पस (परिवर्तित नाम) का नेतृत्व सम्हालेका सहभागीलाई चारपटकसम्म असंरचित प्रश्नावली अनुसन्धानका साधनको (Cresswell, 2007; Kim, 2016; Connelly and Clandinin, 1990) प्रयोग गरी अन्तरवार्ताबाट तथ्याङ्क लिइएको हो । रामलाई नै यस अध्ययनमा छनोट गर्नुको कारण नेतृत्व अनुभवका धनी भएकाले उद्देश्यमूलक नमुना छनोट विधिका आधारमा लिइएको हो र उनीसँग तीनपटकसम्म प्रत्यक्ष भेटघाटबाट र एकपटक फोन वार्तालाप (Creswell, 2007) बाट असंरचित प्रश्नावली अनुसन्धानका साधनको प्रयोग गरिएको छ जहाँ तथ्याङ्कको संतृप्ति (Saturation) नहुँदासम्म लिइएको छ । सहभागीका कार्य क्षेत्रभन्दा बाहिर खुल्ला ठाउँमा बसेर सूचना सङ्कलन गरिएको थियो । न्यारेटिभ इन्क्वायरी विधिको प्रयोगद्वारा अध्ययन गर्दा विशेष अवस्थाका वा अनुभव भएका व्यक्तिको बारेमा अध्ययन गरिन्छ (Kim, 2016; Connelly and Clandinin, 1990) । त्यसैले यस अध्ययनमा अनुभवी शैक्षिक नेतृत्व सम्हालेका एक शैक्षिक नेताको कथाको निर्माण गरिएको छ । यो अध्ययन गर्दा विश्वासनियता (trustworthiness) का लागि त्रिकोणात्मक सम्बन्ध (Triangulation), सहभागीसँग लिएको सूचना निश्चित (member checking), सही हो भन्ने कुरा र निश्चित गर्ने (Disconfirming evidences), विस्तृति (Thick, rich description), लामो अवधि (Prolonged engagement), सहकार्य (Collaboration), सहकर्मी र विज्ञबाट पृष्ठपोषण (Peer review), शोधकर्ताले सहभागीबाट प्राप्त परावर्तन (Researcher reflexivity) अपनाइएको हुन्छ । जसमध्ये मैले सहभागीसँग लिएको सूचना निश्चित (member checking), सही हो भन्ने कुरा र निश्चित गर्ने (Disconfirming evidences), विस्तृति (Thick, rich description), लामो अवधि (Prolonged engagement), सही हो भन्ने कुरा र निश्चित गर्ने

## नेपालमा उच्च शिक्षाका नेताको नेतृत्व संसार

(Researcher reflexivity) अपनाएको छ । नैतिक मूल्य मान्यता (Ethical Considerations) निम्ति सहभागीलाई गुणात्मक अनुसन्धान विधिमा अपनाउने यी आधारभूत विधिहरू अपनाइएको छ । सहभागीलाई पूर्वसूचना (Informed) दिएर, सहमतिका (Consent) आधारमा तथ्याङ्क लिइएकाले ती तथ्याङ्क गोप्य (secrecy) राखिएको छ र परिवर्तित नाम (Pseudonyms) समेत राखिएको छ ।

## सैद्धान्तिक खाका

यस अध्ययनलाई विश्वसनिय बनाउनका निम्ति दुई सिद्धान्तहरूसँग व्याख्या र विश्लेषण गर्ने प्रयास गरिएको छ । Robbins, Judge and Sanghai (2009) ले उल्लेख गरेअनुसार अब्राहम एच्.मास्लोको सन् १९४३ मा उत्प्रेरणाको सिद्धान्तमा उल्लेख गरेअनुसार आवश्यकताको पदसोपान वा शृङ्खला (Need hierarchy) रूपमा पाँच भागमा विभाजन गरेका छन् । त्यसअन्तर्गत अन्तिमका दुईमध्ये चौथो आत्मसम्मानको आवश्यकता (Esteem needs) र पाँचौँ आत्मबोध अवस्था (Self actualization) सँग यस अध्ययनबाट प्राप्त निष्कर्षलाई जोडने प्रयास गरिएको छ । आत्मसम्मानको आवश्यकताअन्तर्गत नेताले आफूले गरेको काममा गर्वको आभास गर्नु हो । समाजका मानिसले मलाई विशेष मान्यताका साथ मूल्य (Value) प्रदान गर्नु भन्ने चाहन्छ । क्याम्पसको नेतालाई यो निकै चुनौतीको अवस्था हो । सहकर्मीले यो अवस्था जानकारीमा राखी सोही आधारमा व्यवहार गर्ने र काममा साथ दिने हो भने संस्थाले राम्रो काम गर्न सक्दछ । यसका साथै उनलाई विशेष रूपले परिचय दिने सम्मान गर्ने गर्दा प्रफुल्ल भएर काम गर्दछन् । त्यस्तै, आत्मबोध अवस्थाअन्तर्गत नेताले मोक्ष प्राप्त गरेको अवस्था हो । जब आत्मसम्मानको आवश्यकता पूरा हुन्छ तब अर्को दृष्टि खुल्दछ र वास्तविकता बोध हुन्छ । यस अवस्थामा अरू सबैलाई समान देख्ने र अरूले ठुलो ठाने आफू सो नभएको ठान्दछन् तर समाजले भने उनलाई ठुलो ठानेका हुन्छन् । उसले गरेको कामले भने संस्थाले राम्रो विकास गरेको हुन्छ ।

त्यसैगरी Bass (1995) को रूपान्तरित नेतृत्व सिद्धान्तमा नेताले आफू कार्यरत संस्थाको दीर्घकालीन सोच (Vision) र अनुयायीहरूको (Followers) उत्प्रेरणा (Motivation) जगाउँछ उनीहरूलाई कार्यमा जिम्मेवार बानउने काम संस्थाको नेताले गर्दछ । त्यसका लागि नेतृत्वले अनुयायीसँग सहकार्य (Collaboration) गर्नुपर्दछ । यसरी सहकार्य गर्दा संस्थाका नीति नीयमको भने पालना गर्नु अनिवार्य हुन्छ ।



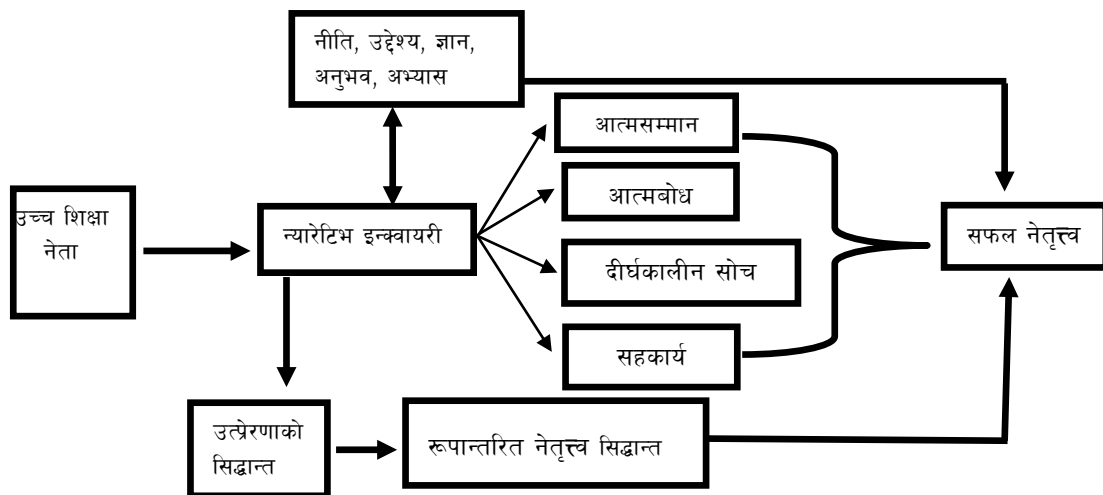
## नेपालमा उच्च शिक्षाका नेताको नेतृत्व संसार

पराजुली (२०६६) का अनुसार राजनीतिक व्यवहार नीति नियमतिर लक्षित हुन्छ र यसमा द्वन्द्वलाई प्राकृतिक प्रक्रियाका रूपमा लिइन्छ (पृ. ७२) । राजनीति सिद्धान्तले प्रजातन्त्र र उदारवादलाई मिलाउने कार्यमा सहमति प्रदान गर्दछ । Barry (1995) का अनुसार नीति नियम सिद्धान्तका आधारमा सङ्घ संस्थाका र राष्ट्रका सार्वभौम अधिकार जनताका वा अनुयायीका हुन्छन् र नेतृत्व व्यवहारले त्यसलाई व्यवस्थापन गर्ने कार्य गर्दछन् । यस अध्ययनमा मास्लोको आत्मसम्मानको आवश्यकता, आत्मबोध अवस्था र वासको रूपान्तरित नेतृत्व सिद्धान्तसँग यस अध्ययनबाट प्राप्त निष्कर्षलाई व्याख्या र विश्लेषण गरिएको छ ।

### अध्ययनको ढाँचा

यस अध्ययनलाई अगाडि बढाउन एउटा अध्ययन ढाँचाको निर्माण गरिएको छ । यसले अध्ययनलाई सुरुदेखि अन्त्यसम्मको मार्गदर्शन प्रदान गर्दछ । जुन निम्नानुसार छ :

चित्र नं. १ अध्ययनको ढाँचा



उच्च शिक्षाका नेताको न्यारेटिभ इन्क्वायरी विधिबाट आत्मसम्मान, आत्मबोध, दीर्घकालीन सोच र सहकार्यका निमित्त सामाजिक र राजनीतिक रूपमा क्याम्पसका नेताका जीवन्त अनुभव जसले नेतृत्वलाई असफल बनाएको छ, त्यसलाई मास्लोको

नेपालमा उच्च शिक्षाका नेताको नेतृत्व संसार

उत्प्रेरणाको सिद्धान्त र वासको रूपान्तरित नेतृत्व सिद्धान्तका आधारमा व्याख्या र विश्लेषण गरिएको छ ।

### नतिजा र छलफल

यस अध्ययनका उद्देश्य पूरा गर्नका लागि प्राप्त नतिजाहरूलाई विभिन्न विषय शीर्षकहरूमा विभाजन गरी प्रस्तुत गरिएको छ ।

### पारिवारिक संरचना र शिक्षा

पारिवारिक वातावरणले व्यक्तिको सम्पूर्ण उन्नतिमा प्रभाव पारेको हुन्छ । यस अध्ययनमा सहभागी उत्तरदाता ५५ वर्षका नेपालको पहाडी ग्रामीण क्षेत्रको निम्न मध्यम परिवारमा जन्मिएका हुन् । नेपाल कृषिप्रधान देश भएकाले ६६ प्रतिशत जनता कृषि पेसामा आधारित (अधिकारी र अन्य, २०७३) भएकाले उनको परिवारको पनि मुख्य पेसा यसअन्तर्गत खेतीपाती र पशुपालन थियो । त्यसैले परिवारका सदस्यहरू कृषि र पशुपालनमा निरन्तर खटिरहनुपर्दथ्यो । बालककालमा हुर्कदा संयुक्त परिवार थियो भने उनका हजुरबुवा उक्त समुदायको तत्कालिन जिमुवालसहित प्रतिष्ठित व्यक्ति थिए । जसले गर्दा समुदायको आँखा परिवारमा पर्दथ्यो भने समुदायका लागि यो परिवारको योगदान थियो । पछि उक्त संयुक्त परिवार अलग अलग भइसकेपछि पनि अहिले उनको परिवार संयुक्त नै छ । अहिले उनको परिवार शिक्षित बन्न पुगेको छ । हिन्दु धर्म उनको आस्था हो । नेपालमा ८१.३ प्रतिशत जनसङ्ख्या हिन्दु धर्म मान्दछन् (CBS, २०६८) । त्यसमध्ये मेरो अध्ययनमा सहभागी पनि सोही धर्म मान्नेमध्येका एक हुन् ।

सहभागीका कान्छो काकासँगसँगै पठनपाठन गर्दै आफ्नै गाँउबाट उनले माध्यमिक तह (एस.एल. सी.) सम्मको शिक्षा वि.सं. २०३६ मा प्राप्त गरेका थिए । उच्च शिक्षा प्राप्तिका लागि काठमाडौंमा प्रवेश गरेका थिए । उनको पढाइ क्षमता देखेर परिवार, इष्टमित्र, र मावलीलेसमेत उच्च शिक्षा प्राप्तिका निमित्त उत्प्रेरणा प्राप्त भएको बताए । पढाइ क्षमताले गर्दा “सानैदेखि पढाइमा रुचि राख्ने मेहनती र मध्यम स्तरको भएकाले परिवार आफन्त र छिमेकी गन्यमान्य व्यक्तिहरूले पनि उत्प्रेरणा दिएको र इच्छाअनुसार शैक्षिक उन्नति गरी त्रिभुवन विश्वविद्यालयले प्रदान गर्ने माथिल्लो डिग्रीसमेत प्राप्त गरेको” उनी दावी गर्दछन् । उनले प्राप्त गरेको पारिवारिक, सामुदायिक अग्रज, साथीहरू र त्यसबेला शिक्षामा पाएको अवसर र सुविधाबाट मात्र सबै शैक्षिक उपाधि प्राप्तमा जोश, जाँगर, इच्छा मिहिनेत र उत्प्रेरणाले गर्दा नै सम्भव भएको हो र

## नेपालमा उच्च शिक्षाका नेताको नेतृत्व संसार

यसबाट सन्तुष्टिसमेत रहेको बताए । यस उपलब्धिका लागि धेरै चुनौतीहरू सामना गरेको पनि उनी बताउँछन् । शिक्षा प्राप्त र जागिरकै कारणले गर्दा आज आफ्ना दैनिकीहरू र गुणस्तरीय जीवन प्राप्तउन्मुख रूपमा चलेको छ । गाँस, वास, कपासका अतिरिक्त यौन र सामान्य मनोरञ्जनबाहेक थप सुविधाहरू प्राप्तमा समेत सहयोग पुग्नु नै गुणस्तरीय जीवनयापन गर्नु हो (काफ्ले र खनाल, २०७३) । अध्ययनका क्रममा प्रमाणपत्र तह, स्नातक तह, र स्नातकोत्तर तह सबैमा क्याम्पसले प्रदान गर्ने छात्रवृत्ति प्राप्त गरेको कुरा उनले सुनाए । छात्रवृत्ति गरिब तथा जेहन्दार विद्यार्थीले मात्र प्राप्त गर्दछन् (त्रिभुवन विश्वविद्यालय, २०७३) । यसले गर्दा विद्यार्थीहरूले आफ्नो पढाइमा सहयोग पुगेको देखिन्छ । उक्त छात्रवृत्ति प्राप्त गर्ने आधार अधिल्लो तह वा वर्षको अङ्क (merit) का आधारमा प्रदान गरिन्थ्यो ।

अध्ययनका क्रममा प्रमाणपत्र तह, स्नातक तह, र स्नातकोत्तर तह सबैमा क्याम्पसले प्रदान गर्ने छात्रवृत्ति प्राप्त गरेको कुरा उनले सुनाए । उक्त छात्रवृत्ति प्राप्त गर्ने आधार अधिल्लो तह वा वर्षको अङ्क (merit) का आधारमा प्रदान गरिन्थ्यो । त्यसपछि समयक्रमसँगै शिक्षण पेसामा रहँदै गर्दा उनको वैवाहिक सम्बन्धमा शैक्षिक परिवारमा (अधिवक्ताकी छोरी) भएकाले थप उच्च शिक्षा अर्थात् स्नातक र स्नातकोत्तरसम्मको शिक्षा प्राप्तमा थप उत्प्रेरणा मिलेको थियो ।

सहभागीले उच्च शिक्षा हासिल गर्ने क्रममा वि.सं. २०३६ सालमा विद्यार्थी आन्दोलन र वि.सं. २०४९ सालको जनआन्दोलनले विश्वविद्यालयको शिक्षा अवधि लामो भएको थियो । यसै कारण क्याम्पसमा पढाइ निरन्तर हुन सकेन र त्यसैबिचमा गाँउकै विद्यालयमा शिक्षणकार्यमा संलग्न भएका थिए । यसै क्रममा विद्यालयका शिक्षक साथीहरू र विद्यालय व्यवस्थापन समिति उनको शिक्षण र कार्य उत्साह देखेर विद्यालयको प्र. अ. को जिम्मेवारीसमेत दिएका थिए । क्षमता राम्रो भएका व्यक्तिले भविष्यमा उनका सम्पूर्ण आवश्यकता पूरा गर्न सहयोग पुग्दछ (Robbins, Judge & Sanghai, 2009) । आफ्नो भविष्यलाई सुखमय बनाउन शिक्षा प्राप्तमा उत्प्रेरणा नै मुख्य श्रोत हो भन्नेकुरा स्पष्ट हुन्छ । यसै कारणले गर्दा उनी उच्च शिक्षाको नेतृत्वसमेत सम्हाल्न पुगे ।

## पेसागत अनुभव र नेतृत्व

व्यक्तिले आफ्नो जीविकोपार्जन र सम्मानका लागि विभिन्न पेसा एवं व्यवसाय अपनाएका हुन्छन् । अध्ययनमा सहभागी नेता शैक्षिक क्षेत्रमा अगाडि भए पनि आफ्नो पुख्यौली पेसा कृषि र पशुपालनसम्बन्धी ज्ञान र अनुभवका साथै लगभग एक दशक विद्यालय र तीन

## नेपालमा उच्च शिक्षाका नेताको नेतृत्व संसार

दशक क्याम्पसको शिक्षणमा बिताएका छन् । शिक्षण पेसाको सुरुवात वि. स. २०३६ सालमा एउटा ग्रामीण ठाउँको प्राथमिक विद्यालयको डेढ वर्षको शिक्षणपछि प्रमाणपत्र तह अध्ययन गर्न काठमाडौंमा आएको र उक्त तहको अध्ययनपश्चात् आफ्नै जिल्लाको एउटा राम्रो विद्यालयमा निम्न माध्यमिक विद्यालय तहको शिक्षकका रूपमा कार्य गर्ने अवसर मिल्यो । त्यो विद्यालयको वातावरण आफूलाई पेस गर्ने मात्र नभई अरू उच्च अध्ययनका लागि पनि प्रेरक बन्यो । वैवाहिक जीवन पनि त्यहीँबाट सुरु भयो । केही समयको अध्ययनपश्चात् पुनः स्नातक तहको अध्ययनका लागि काठमाडौंमा प्रवेश भयो । स्नातक तह पूरा गरेपछि पुनः आफू जन्मिएको जिल्लाको सदरमुकाममा रहेको विद्यालयमा माध्यमिक तहमा विज्ञान पठनपाठनका साथै विद्यालयको आन्तरिक क्रियाकलापको नेतृत्व व्यवस्थापनको जिम्मेवारीसमेत पाएका थिए । त्यसअन्तर्गत विद्यार्थीहरूलाई प्रार्थना गराउने, खेलकुद र अन्य बौद्धिक क्रियाकलापहरू सञ्चालन गर्नुपर्दथ्यो । यसको मुख्य कारण भनेको सिपअनुसारको काम (काफ्ले र अन्य, २०६८) त्यसबाट रामले नेतृत्वगत रूपमा धेरै कुरा सिक्न पाएको अनुभूति सुनाए । सोही विद्यालयमा शिक्षण गर्ने अवसर प्राप्त गरेको र केही समयपछि पुनः स्नातकोत्तर अध्ययनका लागि काठमाडौं प्रवेश भएको थियो । सो विद्यालयका विद्यार्थीहरूले उनका विषयमा जिल्लाकै उत्कृष्ट अङ्क प्राप्त गरी २०४६ एस.एल.सी. उत्तीर्ण गरेकोले जिल्लाभर प्रशंसा भएको कुरा पनि जानकारी पाएका थिए । उनी आफ्नो विषयवस्तुमा अध्ययनशील र राम्रो भएकोले यो सम्भव भएको बताए । यसले गर्दा उनले जिल्ला शिक्षा पुरस्कार पनि प्राप्त गरेका थिए । उनी क्याम्पसमा अध्ययन गर्दा निकटतम सम्बन्ध असल साथीहरूसँग थियो । उनीहरूबिचमा पठनपाठनका सम्बन्धमा धेरै ज्ञान आदानप्रदान भएको र क्याम्पसमा शिक्षणका लागि प्रवेश गर्न तिनै साथीले दिएको सूचनाका आधारमा अवसर प्राप्त गरेको कुरा उनी बताउँछन् । त्यो प्रवेश नै अहिले सम्मकै उन्नतिको आधार भएको कुरा उनले बताए । उच्च शिक्षामा शिक्षण गर्ने अवसर वि.सं. २०४९ देखि पाएको बताए । सुरुको चार महिना आंशिक र त्यसपछि तुरुन्तै त्रि.वि. को करार जागिरमा प्रवेश गरेका थिए भने वि.सं. २०५८ मा स्थायी सेवामा प्रवेश गरेका थिए ।

उनले क्याम्पससम्बन्धी अन्य जिम्मेवारी र विश्वविद्यालयअन्तर्गत विभिन्न क्याम्पसहरूमा सरुवा भएर शिक्षण अनुभव लिइसकेको बताएका छन् । उनले उक्त सिलसिलामा आफू अनुशासित र मिहिनेतका साथ आफ्नो शिक्षण र अन्य क्याम्पससम्बन्धी विषयगत जिम्मेवारी सम्पादन गरेको जनाए । यसै समयमा उच्च शिक्षाको अधिकतम डिग्री

## नेपालमा उच्च शिक्षाका नेताको नेतृत्व संसार

लिइसकेका छन् भने पदीय हिसाबले पनि हालसम्म उच्च शैक्षिक संस्थाको प्रथम स्थानको समेत नेतृत्व हुनेगरी जिम्मेवारी पाइसकेका छन् । आफू उपस्थित भएको हरेक पेसागत र पदीय स्थानमा मानिसहरूले आफूलाई सरल स्वभावको भनेर बुझ्ने र बताउने गरेको अनुभव पनि उनी बताउँछन् ।

नेतृत्वको प्रश्नमा विद्यालयसम्मको शिक्षा लिने क्रममा विद्यालयमा अतिरिक्त क्रियाकलापान्तर्गत वक्तृत्व, वादविवाद र हाजिरीजवाफ प्रतियोगितामा भाग लिएको जसले अतिरिक्त क्षमता अभिवृद्धि गर्न सहयोग गरेको बताए । सुरुको संयुक्त परिवारबाट एकल परिवारमा परिणत भइसकेपछि पारिवारिक नेतृत्व पनि आफैले बढी लिनुपर्दा पारिवारिक कामका सिलसिलामा समुदायसँग बढी अन्तरक्रिया हुन पुग्यो ।

शिक्षकको रूपमा कार्य गर्दा पहिलो पटक प्रशासनसम्बन्धी धेरै कामहरू सिक्ने अवसर पाएको र त्यति मात्र नभई उक्त स्थानमा जनजातिका बसोवास भएकाले उनीहरूको संस्कृति, भाषा सिक्नुका साथै त्यसबेला भेला र वैठकमा गई कानुनी लिखतहरू पनि लेख्न परेको अनुभवसमेत सुनाए । त्यसबेला ती समुदायका मुद्दामामला कम्ति मात्रामा अदालत पुग्ये ।

माध्यमिक विद्यालयमा अध्यापनका सिलसिलामा विद्यालयको अतिरिक्त क्रियाकलापको जिम्मेवारी पाउँदा पनि नेतृत्वसम्बन्धी कार्य सम्पादन गर्नुपरेको थियो । शिक्षक सङ्घ र सङ्गठनको जिल्ला सदस्यको रूपमा शिक्षक हकहितको निमित्त नेतृत्व गरेको अनुभव भएको सुनाए । क्याम्पसमा प्राध्यापन सुरु गरिसकेपछि, प्राध्यापन कार्य स्वयम् नेतृत्वको कार्य हो भने यसका अतिरिक्त प्राध्यापक सङ्घ, क्याम्पस इकाइ समितिको सदस्य, आफ्नो विषयको विषय समिति र स्थायी समितिको सदस्य, क्याम्पस क्षेत्रको विद्यार्थी हित शाखा प्रमुखलगायतका जिम्मेवारी सम्पादन गर्दै हालको क्याम्पस प्रमुख पदमा जिम्मेवारीका साथ कार्यरत रहेको बताए । यी सबैले आफ्नो नेतृत्व कुशलता अभिवृद्धि सहयोग पुर्याएको थियो । उनले त्रि.वि. भन्दा नेपालको अर्को विश्वविद्यालयमा महत्त्वपूर्ण प्राज्ञिक पदसमेत सम्हालेको अनुभव लिइसकेका छन् ।

## सामुदायिक गतिविधिमा सहभागिता

यस अध्ययनमा संलग्न सहभागीका हजुरबुबा जिमुवाल भएकाले उनको घरमा मानिसहरूको आवतजावत निकै हुन्थ्यो । यसकारण पनि उनी समुदायको अधिकार प्राप्त व्यक्तिको परिवारको सदस्य भएकाले अनुशासनमा रहनुपर्दथ्यो । त्यस्तै, पेसागत

## नेपालमा उच्च शिक्षाका नेताको नेतृत्व संसार

अनुभवको रूपमा उनले प्रथम पटक शिक्षणको अनुभवमा घरदेखि केही टाढाको विद्यालयमा शिक्षण सुरुवात गरेका उनले केही समयपश्चात् सोही विद्यालयमा प्राधान्याध्यापकसमेत भएर सो विद्यालयको नेतृत्व लिएका थिए । क्षमताअनुसार व्यक्तिलाई पदस्थापना गर्दा कार्यप्रति जिम्मेवारी बढ्छ (काफ्ले र अन्य, २०६८) र उनले शिक्षण गर्ने विद्यालयको वरिपरि जनजातिको समुदाय भएकाले उनीहरूले मनाउने साँस्कृतिक पर्वमा सहभागी भएकाले आफ्नो र उनीहरूको साँस्कृतिक र सामाजिक वातावरणसँग घुलमिल भएको अनुभव बताए ।

अध्ययन र आफ्नो पेसाको सिलसिलामा एल.एल. सी. उत्तीर्ण गरेपछिको अधिकांश समय बाहिर रहनुपरेकाले आफू जन्मेको स्थानीय समुदायप्रति घुलमिल हुने अवस्था भने धेरै जुटेन । सुरुदेखि नै उक्त समुदायमा उनलाई शिक्षित व्यक्तिका रूपमा लिने भएकाले आफू स्थानीय समुदायमा पुग्दा विभिन्न कार्यक्रमहरूमा निमन्त्रणा गर्ने गर्दछन् । समुदायका मानिसहरूले उनीसँग सुभावहरू लिने गर्दछन् । उनलाई यो अवसर प्राप्त हुनुको प्रमुख कारण “उच्च शिक्षाबाट प्राप्त गरेको ज्ञान र सिप” का कारणबाट भएको कुरा सहभागीले बताए । अनुभवी र शिक्षित व्यक्तित्वबाट ज्ञान प्राप्त गर्नु समुदायका मानिसहरूको परम्परा नै हो ।

## राजनीतिक प्रभाव

नेपालको पूर्वी जिल्ला भ्वापाबाट सहभागीको छिमेकीको घरमा घरायसीलगायत अन्य कामका लागि मानिसहरू गएका थिए । उनीहरूले दिउँसको समयमा जीविकोपार्जनका निमित्त काम गर्दथे भने रातको समयमा उनीलगायत समुदायका मानिसहरूलाई भेला गराएर “जून” पार्टी (परिवर्तित पार्टीको नाम) का दर्शनका बारेमा प्रशिक्षण दिँदा रहेछन् । यसबाट प्रभावित भएर उनको पनि भुकाउ सोही पार्टीप्रति रहेको उनी बताउँछन् । यसबाट सहभागीमा राजनीतिप्रति सामान्य चासो बढ्दै गएको उनी बताउँछन् । यसका अलवा उनी उच्च शिक्षा अध्ययन गर्न काठमाडौंमा बस्दाको समय वि.सं.२०३६ सालको नागरिक आन्दोलन र वि.सं.२०३६ साल चैत्र २४ देखि विद्यार्थीको आन्दोलन ती दुवैमा प्रत्यक्ष वा परोक्ष रूपमा सहभागिताले राजनीतिमा थप प्रभाव परेको बताउँछन् । विद्यालय देखि नै राजनीतिमा सक्रिय रहेका सहभागीले उच्च शिक्षा प्राप्तिमा समयमा पनि सक्रिय रूपमा सहभागी रहेर “जून” पार्टीको चिन्तन गर्दै विद्यार्थी सङ्गठनमा आबद्ध भइ नारा जुलुसमा सहभागी हुने र समानताको चिन्तन गर्ने गरेको बताए ।

## नेपालमा उच्च शिक्षाका नेताको नेतृत्व संसार

आफूलाई “जून” पार्टीको चिन्तक ठान्ने सहभागीले अध्ययनका लागि क्याम्पस प्रवेशदेखि नै सो सोच राख्दै देशको राष्ट्रियता प्रजातन्त्र र जनजीविकाका सवालहरूमा आवाज उठाउँनेहरूको धारमा उभिँदै आएको बताउँछन् । विभिन्न समयमा आफू जुन पेसा विद्यालय शिक्षक वा प्राध्यापक हुँदा सोहीबमोजिमका पेसागत सङ्गठनहरूमा आबद्ध भई न्यायीक आन्दोलनहरूमा सहयोग पुर्याएको दावी गर्छन् । सोहीअनुसार निर्वाचनहरूमा मत पनि प्रदान गरेको बताए ।

देशमा राणा शासन र त्यसपछिको संसदीय व्यवस्थाको बारेमा पुस्तक पढेर थाहा पाएको र वि.सं. २०१७ पछिको ३० वर्षे पञ्चायती व्यवस्था प्रत्यक्ष भोगेको सहभागीले पञ्चायतको समर्थन नगरेवापत पूर्वाग्रहबाट प्रभावित हुनुपरेको कुरा बताए । यसैकारण पञ्चायतका पालामा जिल्लामा सातवटा दरबन्दी खोलेको थियो । त्यसमा जम्मा सातजनाले मात्र दरखास्त दिएका थिए । त्यसमा पाँच जना मात्र उत्तीर्ण गराएर दरबन्दी हुदाहुँदै पनि सहभागीको नाम निकालिएन । यसको मुख्यकारण थियो उनले पञ्चायतसँग सम्बन्धित प्राथमिक सङ्घ वा माध्यमिक सङ्घको सदस्यता लिएको रेकर्ड नभेटिनु । यसरी रिपोर्ट नभेटिएकाले उनको प्रहरी रिपोर्ट बिगारी बनाइदिएर पञ्चायत विरोधी भन्ने आरोप लगाएपछि सो समयमा स्थायी जागिर हुनबाट वञ्चित हुनुपरेको थियो । यसरी उनले फरक विचारधारा भएका कारणबाट शिक्षक सेवा प्रवेशमा सो समयमा वञ्चित भएको कुरा प्रस्तुत गरे ।

अवसरबाट वञ्चित भएको कारणबाट राजनीतिमा थप सक्रिय भइ पञ्चायत विरोधी आन्दोलनमा सहभागी भए । राजनीति विचारधारा फरक भएकै कारण सरकारी सेवाबाट वञ्चित हुनु परेको तितो घटना ताजा भएको सहभागीले बताए । यसैबाट उनले राजनीतिक पक्षपात (Bias) हुँदो रहेछ भन्ने कुराको सुइको पाएका थिए ।

त्रिभुवन विश्वविद्यालयमा वि.सं. २०४९ आंशिक रूपमा प्रवेश गरेका सहभागीले चार महिनापछि करार सेवामा प्रवेश गरेका थिए । त्यस समयमा क्याम्पस प्रमुख उनको भन्दा फरक राजनीति विचारधारा राख्ने थिए । सो समयमा पार्टीगत भेदभाव भने खासै थिएन । वि.सं. २०५२ सालदेखि माओवादी जन आन्दोलन सुरु भएकाले सहभागी कार्यरत जिल्लामा वि.सं. २०५५ सालदेखि माओवादीको बिगबिगी बढी भएकाले सरकार पक्षबाट निकै गाह्रो भएपछि शिक्षकहरू तितरबितर भएको बताए । सोही क्याम्पसमा हुँदा उनी प्राध्यापक सङ्घको निर्वाचित सदस्य भएका थिए । वि.सं. २०५८ सालमा त्रि.वि.मा स्थायी भएका थिए । वि.सं. २०५८ सालमा काठमाडौं उपत्यकाको क्याम्पसमा सरुवा

## नेपालमा उच्च शिक्षाका नेताको नेतृत्व संसार

गर्न उनले समर्थन गरेको भन्दा फरक राजनीति विचार धारा राख्ने साथीहरूले सहयोगसमेत गरेका थिए ।

वि.सं. २०४६ सालको जनआन्दोलनपश्चात् प्रजातन्त्रको पुनः स्थापना र पुनः वि.सं. २०६२ सालको आन्दोलनपछि गणतन्त्रको स्थापना भएर लगभग १४ वर्ष बितेको र देशमा बहुमतको सरकार हुँदा पनि खासै देश र जनताका लागि आशातित उपलब्धि नभएको देख्दा दुख लागेको कुरा सहभागीले बताए । राजनीति सम्पूर्ण नीतिको पनि नीति हो । राजनीतिक अनुरूप शिक्षा नीति बन्दछन् भने शिक्षाले सही राजनीतिक अभ्यास गर्न सहयोग गर्दछ । त्यसैले देश, सङ्घ, सङ्गठनको नेतृत्व सम्हालेका नेताले तिनको नीतिअनुसार काम गरेमा आफूले लिएको जिम्मेवारी सहज रूपमा पूरा हुने र यो अवस्था क्याम्पसहरूमा समेत लागु हुने कुरा सहभागी विश्वास गर्दछन् ।

## उच्च शिक्षा नेतृत्वमा राजनीति प्रभाव

“जून” पार्टीकै सदस्य भएकाले सहभागीले कार्यरत विश्वविद्यालयभन्दा फरक विश्वविद्यालयको कुनै एक प्राज्ञिक नेतृत्व तेस्रो वरियताको पद सम्हाल्ने अवसर पाएका थिए । सो पदमा रहँदा सबैले प्रशंसा गरी पुनः नियुक्ति लिएर आउनुहोला हामी स्वागत गर्ने छौं भनी बिदाइ गरेका थिए र हाल सो विश्वविद्यालयमा पहिलो र दोस्रो वरियताका पदमा नियुक्ति हुन आवश्यक पर्ने प्रस्तावना राख्नसमेत अनुरोध गर्दछन् । यसको मुख्यकारण भनेको त्यो ठाउँ र पदमा रहँदा गरेको नेतृत्व प्रभावकारी भएकाले हो भन्ने कुरामा उनी विश्वास गर्दछन् । त्यस्तै, हाल उनले सम्हालेको क्याम्पस प्रमुख पनि पार्टीगत भागबन्डाबाटै प्राप्त भएको हो । वि.सं. २०६२ र ०६३ पछाडि कुनै पनि पार्टीले स्पष्ट बहुमत प्राप्त गरी एकलौटी सरकार बनाउन नसकेकाले पदीय नेतृत्वहरू भागबन्डाका आधारमा नियुक्ति हुँदै आएका छन् । वर्तमानमा देशमा नेपाल कम्युनिस्ट पार्टीले बहुमत प्राप्त गरेता पनि विश्वविद्यालयहरूमा भने भागबन्डाका आधारमा नियुक्ति हुँदै आएको छ । यसको असर क्याम्पस नेतृत्वमा समेत देखिएको छ ।

## क्याम्पस प्रमुखको काम, कर्तव्य र अधिकार

क्याम्पस प्रमुखको काम, कर्तव्य र अधिकारहरूमा शैक्षिक व्यवस्थापन, प्रशासन सञ्चालन, मानव स्रोत व्यवस्थापन (शिक्षक तथा कर्मचारीको सरुवा सिफारिस र कार्य सम्पादन मुल्याङ्कन), आर्थिक अधिकार, भौतिक व्यवस्थापन, प्रशासनिक अधिकार, माथिल्लो निकायले दिएका निर्देशन पालन गर्ने, क्याम्पसका आर्थिक, शैक्षिक र



## नेपालमा उच्च शिक्षाका नेताको नेतृत्व संसार

प्रशासनिक कार्यहरू सुचारु रूपले सञ्चालन गर्न आवश्यक सहयोग चाहिएमा शिक्षक, कर्मचारी र विद्यार्थीकोसमेत लिन सकिने (त्रिभुवन विश्वविद्यालय, २०७३) लगायत पर्दछन् । एक-आपसमा सहयोग लिने भन्ने कारणबाट क्याम्पस वा विभागका शिक्षक, कर्मचारी र विद्यार्थीहरूका सङ्गठनले राजनीति गर्ने अवसर प्राप्त गर्दछन् । यसकारणबाट ती शिक्षक, कर्मचारी र विद्यार्थीले समर्थन वा विरोध गर्दछन् सांगठनिक वा व्यक्तिगत व्यवहार देखाउँछन् । यो नै उच्च शिक्षामा राजनीतिक हस्तक्षेप हो ।

### भागबन्डाको संस्कृतिका रूपमा क्याम्पस प्रमुख

नेपालमा वि.सं. २०६२/२०६३ सालको दोस्रो जनआन्दोलनपछि उच्च शिक्षाक्षेत्रका विभिन्न पदहरूमा नेपालका राजनीतिक पार्टीहरूले भागबन्डाका आधारमा नियुक्तिहरू गर्ने प्रचलनका रूपमा स्थापित हुँदै आएको छ । त्यसमध्ये पनि उच्च स्तरका नेताका वरिपरि घुमफिर गर्ने कार्यकर्तालाई नेतृत्वले समेत कहिलेकाहीं कुनै खाली पदमा नियुक्ति गर्ने परम्परा नै बसेको देखिन्छ । यसो हुनुले व्यक्तिको क्षमता र अनुभवको सम्मान भएको देखिँदैन । त्यसैअनुरूप सहभागी पनि “जून” पार्टीको भागबन्डाबाटै त्रिभुवन विश्वविद्यालयको एउटा क्याम्पसको जिम्मेवारी लिएका छन् भने यसबाहेक अर्को विश्वविद्यालयको समेत शैक्षिक प्रशासकको उच्च नेतृत्व दुइ बर्से अनुभव लिइसकेका थिए । उनी “जून” पार्टीको सदस्य भएकाले नै उनले सो अवसर प्राप्त गरेको कुरा स्वीकार गरे । यसरी भागबन्डाका आधारमा नियुक्ति हुँदा आफ्नै पार्टीका सदस्यहरूले नियुक्ति गर्न सहयोग गर्दछन् र पछि उनीहरूले नै नीति नियमअनुसार वा सो विपरीतसमेत कार्यहरू गर्न बाध्य बनाई आफ्ना स्वार्थहरू पूरा गराउन दवावसमेत दिएको अनुभव बताए । यसकारणबाट अन्य पार्टीसँग समर्थित शिक्षक, कर्मचारी र विद्यार्थीहरूलेसमेत आ-आफ्ना स्वार्थ पूरा गर्न उद्यत देखिन्छन् । क्याम्पससम्बन्धी निर्णय गर्दा त्यहाँ उपलब्ध ठुला पार्टीका भातृ सङ्गठनका नेताहरूको सल्लाह सुन्नुअनुरूप कार्य गर्ने प्रयत्न गर्ने गर्दछन् । तर, कसैको व्यक्तिगत तथा साङ्गठनिक स्वार्थ पूरा नभएमा उनीहरूबाट नै सबैभन्दा बढी असहयोगी बन्न सुरु गर्दछन् । यसै कारणबाट क्याम्पसमा आन्दोलन, ताला बन्दीलगायतका विरोधहरू सुरु गर्दछन् । त्यसैले क्याम्पस वा विश्वविद्यालयका नियम र राजनीतिलाई सँगसँगै मिलाएर लैजानु नेतृत्वलाई निकै कठिनाई पर्दछ । विश्वविद्यालयका नियमअनुसार चल्दा राजनीति सम्बन्ध बिग्रने र राजनीतिक स्वार्थअनुसार चल्दा विश्वविद्यालय बिग्रने देखिन्छ । यसो हुँदाहुँदै पनि उच्च शिक्षाको नेतृत्वका व्यवहारमा राजनैतिक विचारधाराको प्रभाव भने देखिन्छ ।

## नेतृत्व रूपान्तरण

अध्ययनमा संलग्न सहभागीले प्राध्यापन गर्ने क्याम्पसको शैक्षणिक शाखा प्रमुखको जिम्मेवारी लिएपश्चात् निरन्तर पठनपाठनका साथै यसका सम्पूर्ण शैक्षणिक शाखाका कार्यमा विद्यार्थीलगायतको काम गर्दा सहयात्री वा सहकार्यको भावना रहेको थियो । सहकार्य हुनु रूपान्तरित नेतृत्वको एउटा विशेषता हो (Bass, 1995; Adhikari, 2019) । उनले वि.सं. २०७५ सालमा क्याम्पसको जिम्मेवारी सम्हालेका थिए । क्याम्पसका विभिन्न विभागहरू स्वतन्त्र थिए । त्यहाँ आन्तरिक रूपमा आर्थिक र मानव संसाधनसम्बन्धी के कस्ता गतिविधिहरू हुन्थे ती सबैको जिम्मेवार केन्द्रको हुने हुनाले तिनीहरूलाई आफ्नो अधीनमा वा केन्द्रको अधीनमा राख्ने कार्य उनीभन्दा अगाडिका नेतृत्वले गरेका थिएनन् तर उनले भने त्यसलाई केन्द्रमा ल्याउने काम गरे । त्यस्तै, कर्मचारीको जिम्मेवारी पूर्ण रूपले कर्मचारी प्रमुखलाई दिए । उनले कर्मचारी प्रमुखको सहयोगमा क्याम्पस भवनमा रंगरोगन गर्ने कार्य, ढल व्यवस्थापन, केही विषय विभागहरू, सूचना सञ्चार प्रविधि विभागको स्थापना, क्याम्पस गुणस्तर निर्धारण समिति गठन, पुस्तकालयलाई व्यवस्थित गर्ने कार्य, क्याम्पसको सभाहल, परीक्षा शाखा, स्टोर शाखा र खेलकुद मैदानलाई व्यवस्थित गरी रूपान्तरण गरे । क्याम्पसको मुल स्वरूपलाई नबिगारी परिवर्तन ल्याउनुलाई रूपान्तरित नेतृत्व (Bass, 1995) मानिन्छ । उनी क्याम्पस प्रमुख हुँदा आफ्नो उपस्थितिलाई नियमित र निरन्तर कार्यालयमा उपस्थित र क्याम्पसलाई व्यवस्थित गराउन सबैसँग समन्वय गरी सञ्चालन गर्ने उद्देश्य राखेका थिए । सोहीअनुसार उनको नियुक्ति भएको पहिलो एक वर्ष छ महिना सबै शिक्षक, कर्मचारी र विद्यार्थीहरूबाट साथै सङ्घ सङ्गठनहरूबाटसमेत सरसहयोग भयो । तर पछिल्लो समयमा यसले निरन्तरता पाउन सकेन यसको प्रमुख कारण भनेको राजनीतिक प्रभाव वा हस्तक्षेपले गर्दा भएको स्वीकार गर्दछन् ।

## उच्च शिक्षा नेतृत्वमा दबाव र अवरोध

क्याम्पसका विभिन्न विषयमा रिक्त रहेका विषय प्रमुखहरूको नियुक्ति गर्दा राजनीतिक भागबन्डा नमिल्दा नेतृत्वलाई असहयोग वा विरोधसमेत विस्तारै हुन थाल्यो । नेतृत्वले पनि आफ्नो राजनीति बिचारधारा अनुकूलका साथीहरूलाई विषय प्रमुखमा नियुक्ति गरे जुनै नियुक्तिमा आफू समर्थक पार्टीका साथीहरूको दबावसमेत आएको थियो । यसै कारण अन्य पार्टीका शिक्षक र विद्यार्थीहरूबाट असहयोग र विरोधसमेत भइरहन्छ र यसलाई मिलाउँदै सहकार्य गर्दै जानुपर्दछ भन्ने कुरा बताए ।

## नेपालमा उच्च शिक्षाका नेताको नेतृत्व संसार

केन्द्रमा आफू समर्थक पार्टी सरकारमा हुँदा आफू नै साथीहरूले नेतृत्वलाई विभिन्न बहाना बनाएर काम गर्न दवाव दिन्छन्, जस्तै : सरकारमा हाम्रो पार्टी छ। सरकार बलियो छ। हामीहरू तपाईंलाई पूर्ण रूपमा सहयोग गर्दछौं भनेर आफ्ना कामहरू गर्न दवाव दिन्छन्। जुन संस्थागत, व्यक्ति र पार्टीगत फाइदाका लागि समेत हुन्छन्। तर आफ्ना कामहरू पूरा गरिसकेपछि अन्य पार्टीका समर्थक समूहका शिक्षक, कर्मचारी र विद्यार्थीहरूले विरोध गर्दछन्। सो समयमा आफू समर्थक पार्टीका शिक्षक, कर्मचारी र विद्यार्थीहरूले कम सहयोग वा सहयोग नगर्दा नेतृत्व एकलैले त्यस परिस्थितिको सामना गर्नुपर्ने अवस्थामा आउँदो रहेछ। कहिलेकाहीं आफूभन्दा माथिल्लो निकायमा रहेको नेतृत्वले आफूले सोचेको भन्दा भिन्दै खालको सहमति आफ्नो क्यम्पसमा गरिदिँदा आफूले सम्हालेको क्याम्पसको जिम्मेवारीबाट पछाडि पर्ने अवस्था आउँदो रहेछ। पदीय भागबन्डाको संस्कृति मौलाएकै कारण अनुकूल भएमा समर्थन र नभएमा विरोध गर्ने परम्परा जस्तै भएको छ।

त्रि.वि. मा प्राध्यापक, कर्मचारी र विद्यार्थीहरूको प्रत्यक्ष संलग्नता रहेको हुन्छ। त्रिभुवन विश्वविद्यालयमा यी सबैका आआफू नै सेवा सुविधा वा हक अधिकारहरू प्राप्तिका लागि छुट्टा छुट्टै पेसागत सङ्गठनहरू गठन भएका छन्। प्राध्यापकका लागि प्राध्यापक सङ्घ, कर्मचारीका लागि कर्मचारी सङ्गठन र विद्यार्थीका लागि स्वतन्त्र विद्यार्थी युनियनको गठन गर्ने व्यवस्था गरिएको छ। सोहीअनुसार क्याम्पसमा प्राध्यापक, कर्मचारी र विद्यार्थीहरूका सङ्गठनहरू अस्तित्वमा छन्। यी सङ्गठनहरूले सृजनात्मक कार्यमा सहयोग गर्नुका साथै कहिलेकाहीं त्यसभित्र हुने पदीय नियुक्ति, सरुवा जस्ता कार्यमा दवाव पनि दिने गर्दछन्। जसले गर्दा त्रि.वि. का शैक्षिक तथा प्रशासनिक नेतालाई निष्पक्ष भई नेतृत्व सञ्चालनमा अवरोध र कठिनाइ पर्दछ। अझ राजनैतिक भागबन्डाको आधारमा नियुक्ति लिँदा आफू सम्बद्ध सङ्गठनहरूको दवाव अरू बढी पर्ने सहभागी बताउँछन्। क्याम्पस सञ्चालनमा प्रमुखले प्राध्यापक, कर्मचारी र विद्यार्थीहरूको आवश्यकताअनुसार सहयोग लिन सक्ने व्यवस्थापन (त्रिभुवन विश्वविद्यालय, २०७३) भएकाले कुनै कुनै अवस्थामा सहयोगको बदलामा केही आफ्ना कामहरूमा क्याम्पस नेतृत्वलाई प्राध्यापक, कर्मचारी र विद्यार्थीहरूले साङ्गठनिक रूपमा दवाव दिएर आफ्ना मागहरू पूरा गराउनु सफलता प्राप्त गर्नु र राजनीतिक भविष्य देख्ने अवस्थाले गर्दा क्याम्पसमा राजनीति हावी वा प्रभाव निरन्तर भैरहने देखिन्छ (Schneider, Holman, Diekman, & McAndrew, 2016)। त्रिभुवन विश्वविद्यालयमा विगतमा अध्ययन गरेका विद्यार्थीहरूले नै वर्तमानमा सरकार सञ्चालन गरेको पाइन्छ। उच्च शैक्षिक

## नेपालमा उच्च शिक्षाका नेताको नेतृत्व संसार

नेताको नेतृत्व व्यवहार उसले प्राप्त गरेको पारिवारिक, सामाजिक, विद्यालय तथा विश्वविद्यालयको पाठ्यक्रम, शिक्षक (अनुयायी) का रूपमा कार्यरत रहँदा नेतृत्वले आफूप्रति गरेको व्यवहार, आफैले विद्यालयदेखि विश्वविद्यालयसम्म सम्हालेको नेतृत्व र राजनीतिक प्रभावका आधारमा हुने गरेको पाइयो। नेतृत्व व्यवहारमा सबैभन्दा कठिनाइ राजनीतिक आस्था राख्ने प्राध्यापक, कर्मचारी र विद्यार्थीहरूसँग भएको पाइयो।

### पदीय जिम्मेवारी सम्हाल्दाका अनुभूतिहरू

सहभागी नेता आफू सुरुदेखि नै विद्यालय र क्याम्पसको शिक्षक हुँदाका सन्दर्भमा प्राप्त गरेका नेतृत्वका सबै अवसरहरूलाई संस्थाको नियम र विधिअनुसार सम्पादन गरेको दावी गर्दछन्। शैक्षिक संस्थाको उन्नतिका लागि प्राज्ञिक र भौतिक वातावरण राम्रो हुनु पर्दछ। एउटा कुशल प्रसाशकले तिनै कुराहरूको व्यवस्थापन गर्ने हो। त्यसअन्तर्गत एकातर्फ शिक्षण संस्थालाई भवनका लागि चाहिने जमिनलगायत भौतिक र शैक्षिक सामग्रीहरूको व्यवस्थापन पर्दछन् भने अर्को तर्फ मानव संसाधन व्यवस्थापन पर्दछन्। यसले गर्दा गुणस्तरीय शिक्षा प्रदान गर्न सकिन्छ। सहभागीले आफूले जिम्मा लिएको संस्थाको भौतिक अवस्था उचित नै रहेको बताए भने आफूले त्यसलाई कर्मचारीहरूका विभागहरू, विषयगत विभागहरू र प्राध्यापक तथा विद्यार्थीहरूका लागि आवश्यकताअनुसार सजिलो हुने गरी मिलाउने प्रयत्न गरेको बताए।

क्याम्पसमा प्रसाशक, प्राध्यापक, कर्मचारी र विद्यार्थीहरूबिच समन्वय गर्नु संरचनाको उन्नतिका लागि अर्को महत्त्वपूर्ण आधार हो। सहभागी नेताले कतिपय विभागका व्यवस्थापनमा कहिलेकाहीं आउने समस्याबाहेक संस्थाको परिवारमा राम्रो सहकार्य र समन्वय (Bass, & Riggio, 2006) भएको बताए।

नेतृत्वका विभिन्न प्रकारका छन्। जसमध्ये सहभागी नेता प्रजातान्त्रिक र खुला वा स्वतन्त्र नेतृत्वमा विश्वास गर्ने कुरा बताए र सोही आधारमा आफूना अनुयायहीहरूलाई नेतृत्व व्यवहार गरेको पाइयो। यसै सन्दर्भमा संस्थाको जिम्मा पाएका प्रत्येकव्यक्तिले स्वयमूले कार्यप्रति जिम्मेवारी बोध गरोस् भन्ने चाहना उनी गर्दछन् र आफूले सोहीअनुसार अभ्यास गरेको बताए। शैक्षिक संस्थाका प्रशासकका आर्थिक पक्ष, सामान्य प्रशासन, शैक्षिक प्रशासन सबैका बारेमा प्रशासक वा नेतालाई राम्रो ज्ञान हुनुपर्दछ। नेतृत्वमा आवश्यक ज्ञान नभएमा अज्ञानतावश चाहँदा चाहँदै पनि कार्य राम्रो नहुन सक्दछ।

## नेपालमा उच्च शिक्षाका नेताको नेतृत्व संसार

संस्थाका प्रशासनको Line and staff संरचनाको उपयोग हुने अर्थात् कर्मचारीमा Line सङ्गठन र विषयगत विभागहरूमा Staff सङ्गठन अर्थात् विज्ञता हुने भएकाले शैक्षिक प्रशासनमा यी दुवै प्रयोगमा आउँछन् । यी दुवै राम्रो भएमा संस्थागत विकास हुन सक्दछ भन्ने कुरा बताए ।

## उच्च शैक्षिक संस्थाका नेताले भोगेका समस्या र प्रदान गरेका सुझाउहरू

त्रि.वि.मा सेमेस्टर प्रणाली वि.सं. २०७० देखि लागु भएको हो । सहभागीका अनुसार त्रि.वि.मा सेमेस्टर प्रणाली लागु भएको छ जुन शैक्षिक गुणस्तर सुधारका लागि निश्चित उद्देश्य लिइएको थियो, सोअनुसार पूर्ण रूपमा कार्यक्रम अगाडि बढ्न सकेको छैन । किनभने पाठ्यक्रमहरू आवश्यकताअनुसार बन्न सकेनन् । त्यस्तै, कार्यक्रम कार्यान्वयनका लागि पूर्वाधारहरू प्रशस्त वन्न सकेका छैनन् । क्याम्पसको प्रत्येक शाखा र विभागहरूमा कर्मचारीको कमी छ । कम्प्युटरको प्रयोग गरी काम गर्नुपर्दा कर्मचारी र स्वयम् प्रशासकमा सोको ज्ञान नभएकाले चुस्त रूपमा प्रशासन सञ्चालनमा समस्या परेको छ । पुस्तकालय, विज्ञान, सूचना तथा सञ्चार प्रविधिलगायतमा तालिम प्राप्त व्यक्ति नभएकाले सञ्चालनमा कठिनाइ भएको छ । क्यान्टिन व्यवस्थापन, खेलमैदान र खेलसामग्रीको अभाव छ । विश्वमा COVID-19 महामारीपछि कक्षा सञ्चालनमा प्रशासनिक कठिनाइ, प्राध्यापक र कर्मचारीमा कम्प्युटर सञ्चालन ज्ञानको अभाव, दुरदराजमा रहेका विद्यार्थीमा इन्टरनेटको असुविधा, क्षमता नभएका मोबाइल र ल्यापटपको प्रयाप्तता नहुनु जस्ता कारणले Online class मा विद्यार्थीको उपस्थिति लगभग साठी प्रतिशत मात्र देखिन्छ । कर्मचारी र प्राध्यापकहरूलाई राम्रा काममा पुरस्कार र गलत कार्यमा दण्डको व्यवस्थापन नहुँदा उनीहरूमा कार्यप्रति उत्प्रेरणा र जवाफदेहिता घट्दै गएको देखिन्छ । प्राध्यापकहरूका लागि छुट्टाछुट्टै कार्यकक्षको व्यवस्थापन गर्न नसक्दा क्याम्पसमा बसेर अध्ययन गर्ने वातावरण निर्माण गर्न नसकेको बताउँछन् । नेतृत्वले बोकेको राजनैतिक दर्शन र नैतिक व्यवहारले प्रशासनिक नेतृत्वमा प्रतिबिम्बित भएकाले राजनीति र समाजप्रति वफादार बन्नुपर्ने कुरा बताए ।

त्यस्तै, सुझावहरूका सन्दर्भमा सहभागीका अनुसार केन्द्रीय कार्यालयबाट क्याम्पसहरूमा कार्य बोझका आधारमा क्याम्पसमा कर्मचारी र प्राध्यापकमा व्यवस्था गर्नु, शताब्दीको मागअनुसार पाठ्यक्रम परिवर्तन गरी लागु गर्नुपर्ने, आगिक र सम्बन्धन प्राप्त क्याम्पसहरूका विद्यार्थीका निम्ति न्यायिक रूपमा शुल्क पुनरावलोकन गर्नुपर्ने, विद्यार्थीहरूका लागि प्रदान गर्ने छात्रवृत्ति तथा जेहन्दार वृत्ति प्रदान गर्ने आधारहरू बढी

## नेपालमा उच्च शिक्षाका नेताको नेतृत्व संसार

चुस्त बनाउने र रकम वृद्धि गर्ने, पाठ्यसामग्रीको रूपमा शिक्षक निर्देशिकालगायत अन्य शैक्षिक सामग्रीको व्यवस्था गर्नुपर्ने, राम्रो काम गर्नेलाई पुरस्कार र नराम्रो कार्य गर्नेलाई दण्डको व्यवस्था गर्नुपर्ने, शैक्षिक संस्थाहरूलाई राजनीति मुक्त गराई कुनै व्यक्तिलाई जिम्मेवारी दिँदा वरिष्ठता र योग्यतालाई स्थान दिनुपर्ने, क्याम्पस प्रमुखले उचित सिकाइ वातावरणका लागि भौतिक र मानसिक वातावरण निर्माण गर्नुपर्ने बुँदाहरू सुभाए ।

### निष्कर्ष

यस लेखमा उच्च शिक्षाका नेतृत्व समूहका एक शैक्षिक नेताका सामाजिक र राजनैतिक सन्दर्भलाई जोडेर व्यक्तिगत र पेसागत जीवनका भोगाइलाई अनुसन्धान गरिएको छ । अविकसित वा अल्पविकसित देशमा राजनीतिक अस्थिरताले गर्दा राष्ट्रको नेतृत्वले विपक्षीलगायत सबै पक्षसँग सम्झौता गरेर मात्र राज्य सञ्चालन गर्न सक्दछ । यस अवस्थाको प्रभाव नेपालको त्रिभुवन विश्वविद्यालयमा समेत परेको पाइयो । क्याम्पसका नेताले शैक्षिक प्रशासन सञ्चालन गर्दा उनमा आफ्नो काम र गुणहरूमा इमान्दारिता (honesty), प्रतिबद्धता (commitment), कार्यप्रति समर्पण (devotion), जिम्मेवारी (responsibility), उत्तरदायित्व (accountability), उत्प्रेरणा (motivation), नेता र अनुयायीका बिचमा सम्बन्ध (relationship) र आत्मसंकल्प (self-determination) को कमी देखियो । यसको मुख्य कारण राजनीतिक र सामाजिक प्रभाव हो । नेपालका उच्च शिक्षाका नेताले आफ्नो जिम्मामा आएको अवसरलाई सदुपयोग गरेर आत्मसम्मान र आत्मबोध गर्नुको सट्टा पार्टीको भागबन्डामा कार्यकर्तालाई जिम्मेवारी दिँदा क्याम्पसप्रति साथै पार्टी वा पेसागत संगठनप्रति बढी जवाफदेहीका रूपमा काम गर्ने गरेको पाइयो । उच्च शिक्षाका नेताले संस्थाको विकास गर्ने प्रयत्न गर्ने र सो गर्न नसके यथाअवस्थामा राख्नु पनि आफ्नो सफलता नै ठान्ने गरेको समेत पाइयो ।

उच्च शिक्षाका शैक्षिक प्रशासनिक नेताले असल र सहयोगी कर्मचारी प्रमुखसँगको सकारात्मक सोच क्याम्पसप्रति वफादार, कार्य कुशलता र सहकार्यको कारणबाट पनि क्याम्पस विकासमा रूपान्तरित नेतृत्व बन्न सफल हुन्छन् भन्ने पनि उदाहरणका रूपमा पाइयो । त्रिभुवन विश्वविद्यालयले पदहरू बाँडफाँडमा राष्ट्रिय सरकार वा त्रि.वि. नेतृत्वको रूपमा रहेको पक्ष र प्रतिपक्षलगायतले समेत पदहरूको बाँडफाँड गरेर लिने हुनाले सांगठनिक रूपमा आ-आफ्ना स्वार्थ पूरा गर्न प्राध्यापक, कर्मचारी र विद्यार्थीहरूले त्रि.वि.का पद आ-आफ्नो पक्षमा ल्याउन लागि परेको पाइयो । नेतृत्वलाई

## नेपालमा उच्च शिक्षाका नेताको नेतृत्व संसार

सहयोग वा असहयोग के गर्ने भन्ने कुरा प्राध्यापक, कर्मचारी र विद्यार्थीहरूको व्यक्तिगत तथा सामुहिक स्वार्थमा भर पर्ने गरेको पाइयो । प्राध्यापक, कर्मचारी र विद्यार्थीहरू जो वढी राजनीतिमा सक्रिय छन् उनिहरूलाई सबै पक्षले चासो राख्ने गरेको पाइयो । राजनीतिप्रति निस्क्रिय पक्षलाई भने कुनै पनि कुराले फरक नपारेको पाइयो । रूपान्तरित नेतृत्वले मात्र क्याम्पसको सुधार र विकास गर्न सम्भव हुन्छ तर उनलाई राजनीति हस्तक्षेप नहुने अवस्थासम्म नेताले निर्माण गरेका दृष्टिकोणहरू (visions) पूरा गर्न सक्छन् र अनुयायीहरू (followers) सँग समेत त्यसको प्रभावले सहकार्य (collaboration) गर्न सक्छन् भन्ने पाइयो । आफू निकट पार्टीका निम्ति अब्राहम मास्लोको आवश्यकताको सिद्धान्तअनुसारको आत्मसम्मान र आत्मबोधको अनुभूति भए तापनि समग्र क्याम्पस वा सोसँग सम्बन्धित नेतृत्व र सरोकारवाला (stakeholder) का निम्ति भने सो अनुभूतिमा कमी पाइयो । उच्च शिक्षाका नेतृत्व जसले अनुयायीको क्षमताका आधारमा पदस्थापन नगरी सामाजिक र राजनीतिक पक्षधरका आधारमा नियुक्ति गरेको पाइयो । यसो गर्नुको कारण नेताले हिजो आफू पनि राजनीतिक रूपमा भएको पीडित भएको अनुभव गरेकाले पाइयो । क्याम्पसमा देखिने यस्ता गतिविधिले भने नेताले कहिल्यै पनि संस्थागत उन्नति र व्यक्तिगत प्रगति गर्न सक्दैन ।

शैक्षिक क्षेत्रभित्र राजनीतिक गतिविधि र यसको प्रभाव हुनु हुँदैन । विश्वविद्यालयमा प्राध्यापक, कर्मचारी र विद्यार्थी सम्पूर्णका निम्ति एउटा छुट्टै निकायको गठन गरी क्याम्पस नेतृत्वलाई सल्लाह सुझाउहरू दिने र प्राध्यापक, कर्मचारी र विद्यार्थीका मागहरू भएमा सम्बोधन नेतृत्वले पनि समायमै गर्नुपर्दछ । उनीहरूका मागहरू समाधानमा उनीहरूसँगै सुझाउ समेत लिएको भने हुनुपर्दछ । नेतृत्वले राजनीति र सामाजिकभन्दा पनि पेसागत रूपमा प्राध्यापक, कर्मचारी र विद्यार्थी वा अनुयायीका बिचमा हुने समझदारी वा कुराकानी (negotiation) (Clandinin, & Connelly, 2004; Adhikari, 2019) ले मात्र क्याम्पस संचालन गर्न सहजै हुने देखिन्छ । राजनीतिक र सामाजिक पक्षबाट प्राप्त शक्तिलाई सहकार्य र समझदारीका माध्यमबाट उच्च शिक्षाको सफलताका निम्ति प्रयोग गरेको अवस्थामा उच्च शिक्षाका नेतृत्वले क्याम्पसको सुधार गरी अगाडि बढेमा विकास र रूपान्तरण गर्न सम्भव हुन्छ ।

**सन्दर्भ सामग्री**

- Adhikari, S. P. (2019). Transformational Leadership Practices in Community School. *Tribhuvan University Journal*, 33(1), 141-154.
- Barry, N. P. (1995). *An introduction to modern political theory*. The Macmillan press LTD.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2 ed.). London: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Bass, B.M. (1995). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(9):3 2. doi.org/10.1080/135943299398410
- Bush, T. (2018). *Research on educational leadership and management*, Broadening the base, Sage Publication: London.
- Central Beouro of Stastics - CBS (2068). *Population monograph*, Kathmandu: CBS
- Clandinin, D. J. & Connelly, F. M., (1988). *Teachers as curriculum planners: Narratives of experience*. New York: Teachers College Press
- Clandinin, D. J., & Connelly, F. M. (2004). *Narrative inquiry: Experience and story in qualitative research*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Connelly, F., & Clandinin, D. (1990). Stories of Experience and Narrative Inquiry. *Educational Researcher*, 19(5), 2-14. Retrieved August 19, 2020, from [www.jstor.org/stable/1176100](http://www.jstor.org/stable/1176100)



नेपालमा उच्च शिक्षाका नेताको नेतृत्व संसार

- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design choosing among five approaches* (2 ed.). London: Sage Publications.
- Eikeland, H. V. (2018). *The lifeworld of Nepalese teachers*. (Doctoral Dissertation). University of Agder, Faculty of Humanities and Education, Oslo.
- Guetterman, T. (2015). Descriptions of sampling practices within five approaches to qualitative research in education and the health sciences. *Educational psychology papers and publications*, 16(2). Retrieved from <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1275&context=edpsychpapers>
- Kim, J. H. (2016). *Understanding narrative inquiry*. London: Sage.
- Robbins, S. P. Judge, T. A. & Sanghai, S. (2009). *Organizational Behavior*. New Delhi: Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd.
- Savin-Baden, M., & Niekerk, L. V. (2007). Narrative inquiry: Theory and practice. *Journal of geography in higher education*, 31(3), 459-472.
- Schneider, M. C., Holman, M. R., Diekman, A. B., & McAndrew, T. (2016). Power, conflict, and community: How gendered views of political power influence women's political ambition. *Political Psychology*, 37(4), 515-531. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/pops.12268>
- University Grants Commission (2019). *Education management information system*. Bhaktpur: University Grants Commission.
- Wolodkowicz, R. (2007). *Leadership qualities and employee-student future intentions* (Doctor dissertation). University of Phoenix.
- अधिकारी, ज्ञानबहादुर र अन्य (२०७३) । सामाजिक अध्ययन कक्षा ९ । भक्तपुर : पाठ्यक्रम विकास केन्द्र ।

नेपालमा उच्च शिक्षाका नेताको नेतृत्व संसार

काफ्ले, बाशुदेवह अधिकारी, नारायण र थापा, ताराबहादुर (२०६८), *शिक्षामा मानव संशाधन र व्यवस्थापन*, काठमाडौं : सन्लाइट पब्लिकेसन ।

काफ्ले, रामेश्वर र खनाल, भवानी प्रसाद (२०७३), *गुणस्तरीय जीवन*, काठमाडौं : जुपिटर प्रिन्टिङ एन्ड पब्लिसिङ हाउस प्रा.लि. ।

खनाल, पेशल (२०७३), *शैक्षिक अनुसन्धान पद्धति*, काठमाडौं : सनलाइट पब्लिकेसन ।

पाण्डे, गोपिकृष्ण (२०६८), *नेपालको उच्च शिक्षाको विकासमा त्रिभुवन विश्वविद्यालयको भूमिका : एक अध्ययन*, चुडामणि शर्मा (२०६८) । *सार्वजनिक प्रशासनका मूलभूत पक्षहरू (छोटै संस्करण)*, काठमाडौं : कल्पना शर्मा ।

पराजुली, उत्तरकुमार (२०६६०), *शैक्षिक व्यवस्थापन तथा साङ्गठनिक व्यवहार*, काठमाडौं : भुँडीपुराण प्रकाशन ।

त्रिभुवन विश्वविद्यालय (२०७३), *सङ्गठन तथा शैक्षिक प्रशासनसम्बन्धी नियम*, काठमाडौं : त्रिभुवन विश्वविद्यालय ।

त्रिभुवन विश्वविद्यालय (२०७६०), *त्रिभुवन विश्वविद्यालय ६० औं वार्षिक दिवश विशेषाङ्क २०६७*, काठमाडौं : त्रिभुवन विश्वविद्यालय ।