कक्षाकोठामा उत्प्रेरणा व्यवस्थापन

चन्द्रबहादुर श्रेष्ठ[1*]
[1] *सहप्राध्यापक, महेन्द्ररत्न क्याम्पस, ताहाचल*
* *Email: chandrashrestha473@gmail.com*

Article Info

Article History:
Submitted 03 October 2024
Reviewed 20 November 2024
Revised 30 November 2024
Accepted 20 March 2025

Corresponding Author:
Chandra Bahadur Shrestha
Email:
chandrashrestha473@gmail.com

Copyright Information:
Copyright 2025© Authors of this journal; with authors' permission, the copyright is transferred to the publisher for the first edition only.

Publisher:
Research Management Cell (RMC)
Janta Multiple Campus
Itahari, Sunsari
Tel.: 025-81300
Email: rmcjantacollege@gmail.com

लेखसार

शिक्षण सिकाइ कार्य प्रभावकारी बनाउन शिक्षक तथा विद्यार्थीलाई नियमित रूपमा आवश्यकताअनुसार उत्प्रेरणा प्रदान गर्न आवश्यक हुन्छ । भौतिक मात्र होइन अभौतिक उत्प्रेरणाको साधनको समेत प्रयोग गर्न सकिन्छ । शैक्षिक व्यवस्थापन भनेको उपलब्ध स्रोतसाधन र समयको अधिक प्रयोग र परिचालन गरी अधिकतम उपलब्धि हासिल गर्ने प्रक्रिया हो । यसमा सिकाइको योजना, सङ्गठन, निर्देशन, समन्वय, नियन्त्रण, स्टाफिङ र अभिप्रेरणाले महत्त्वपूर्ण भूमिका खेल्छन् । विद्यालयका शिक्षकले उत्प्रेरणाको सहज प्रयोग गरी सिकाइ प्रक्रियालाई गतिशील बनाउन सक्छन् भने उनको पेसागत सक्षमता पनि बढेर जान्छ । सिकाइको सन्दर्भमा व्यक्ति अन्तर आत्मादेखि नै कार्यप्रति उत्साहित छ भने कार्यको स्तर र मात्रा दुवै बढ्छ । उत्प्रेरणासम्बन्धी शिक्षकको धारणा सकारात्मक नहुँदा सिकाइ प्रक्रियामा पर्ने प्रभावलाई मुख्य समस्या बनाइएको यस लेखमा गुणात्मक ढाँचा अपनाई सूचना सङ्कलनका लागि उद्देश्यमूलक नमुना छनोट विधिको प्रयोग गरिएको छ । चार जना शिक्षक र छ जना विद्यार्थीलाई नमुना छनोट गरी प्रश्नावली, अन्तर्वार्ता, कक्षा अवलोकन, समूह छलफल गरी प्राप्त नतिजालाई प्रस्ट पार्ने प्रयास गरिएको छ । शिक्षण सिकाइमा उत्प्रेरणाको प्रयोगको अवस्था के कस्तो छ र यसमा शिक्षकको भूमिका के हुन सक्छ भन्ने कुरालाई उद्देश्यका रूपमा राखिएको यस अध्ययनमा अनुभवजन्य तथा सैद्धान्तिक समीक्षालाई आधार बनाइएको छ । यसैगरी यस लेखमा कक्षाकोठामा उत्प्रेरणा प्रयोगको अवस्था, यसप्रतिको शिक्षकको धारणा तथा उनीहरुको भूमिकालाई प्रस्ट पारिएको छ । शिक्षकले आवश्यकताअनुसार उत्प्रेरणाको प्रयोग गर्न सक्ने र यसको प्रयोग सकारात्मक तथा नकारात्मक दुवै हुने भएकाले सकारात्मक उत्प्रेरणाको प्रयोगमा बढी जोड दिनु पर्ने र यसबाट सिकाइ प्रक्रियाले गति लिने निचोड यस लेखको रहेको छ ।

शब्दकुञ्जीः अभ्यास, आकाङ्क्षा, उत्प्रेरणा, निर्देशन, प्रतिस्पर्धा

पृष्ठभूमि

उत्प्रेरणा भन्ने शब्द अङ्ग्रेजी शब्द Motive बाट बनेको हो । यो शब्द ल्याटिन भाषाको Movere बाट आएको र यसको शाब्दिक अर्थ to make वा उत्तम कार्य गर्नका लागि व्यक्तिहरूमा इच्छाशक्तिलाई जागृत गर्नु वा अग्रसर हुन्छ । यस शब्दलाई लिकार्ट (सन् १९६७) ले व्यवस्थापनको हृदय (The core of management) का रूपमा उल्लेख गरेको पाइन्छ भने कुन्टज (2013) ले निर्देशन (Direction) र फुयाल (सन् १९१८) ले आदेश (Command) का रूपमा उल्लेख गरेको पाइन्छ । म्याकडुगल (सन् १९२०) ले Drive, क्लाउसमेयर, (सन् १९६८) ले Incentive भनेका छन् । यसरी उत्प्रेरणाका क्रममा आकाङ्क्षा, आदेश, चाहना, इच्छा, जागरण, उद्देश्य, लक्ष्य, आवश्यकता, भित्री अभिलाषा, प्रलोभन, उत्प्रेरणा, जस्ता शब्दहरूको समेत प्रयोग भएको पाइन्छ । यसका लागि जे जस्तो शब्द प्रयोग गरिए तापनि प्रायः यसका लागि प्रयोग गरिएका शब्दले निकटको अर्थ बताउँछन् । उत्प्रेरणाले व्यक्तिका मनमा काम गरूँ गरूँ भन्ने भावनाको जागरण हुन्छ । मानिसलाई जति प्रेरणा दिन सक्यो त्यति नै व्यवस्थित तथा सफल रूपमा कार्य सम्पादन हुन सक्छ । उत्प्रेरणा मानिसको आन्तरिक चाहनाको परिणाम भएकाले पनि यसको प्रस्फुटनका लागि व्यवस्थापक ज्यादै सिपालु, अनुभवी र योग्य हुनुपर्छ (स्टोनर र अन्य, सन् २००९) । यस अर्थमा उत्प्रेरणाले व्यक्तिको आन्तरिक चाहनालाई प्रस्फुटन गराउनेतर्फ जोड दिएको पाइन्छ ।

व्यक्तिमा काम गर्ने इच्छा उत्पन्न हुनु, कार्यप्रति रुचि जाग्नु, कार्य गर्न प्रोत्साहित हुनु जस्ता कुराहरू उत्प्रेरणा हुन् । प्रत्येक व्यक्तिको रुचि र आवश्यकता भिन्न भिन्न हुने र परिवर्तनशील पनि हुने भएकाले उत्प्रेरणा व्यक्तिगत आवश्यकता र मान्यतामा समेत निर्भर गर्दछ । संस्थामा काम गर्नेहरूलाई काम गरूँ गरूँ लाग्ने इच्छाशक्ति सिर्जना गरिदिने तत्त्व नै यस अर्थमा उत्प्रेरणा हो (कोन्ट्ज र वेइह्रिच, सन् २०१८) । यसले मानिसका काम गर्ने चाहनालाई वृद्धि गर्दछ । अभिप्रेरणा सन्तुष्टिको कारण नभई परिणाम हो भन्ने तर्क अग्रवालले गरेका छन् (अग्रवाल, २०६४) । यसरी अभिप्रेरणाले उत्पादन तथा उत्पादकत्वमा वृद्धि ल्याउने ज्ञान, सिप र अभिवृद्धि बढाउने, कामदारमा राम्रो धारणा बसाउने, सङ्गठनको गति निश्चित गर्ने, सहयोगको आदानप्रदानको आधार तयार गर्ने जस्ता कार्य गर्नसमेत सघाउ पुऱ्याउँछ । यसका साथै राम्रो अभिप्रेरणा प्राप्त भएमा साधन र स्रोतको उच्चतम सदुपयोग हुने गर्छ । उत्प्रेरणाले श्रम समस्यामा समेत कमी ल्याइदिन्छ । थोरै कामदारले धेरै काम गर्न सक्छन् (श्रेष्ठ, २०८१) । यसले काम गर्ने चाहना मात्र नभई यसको दायरा तथा दरसमेत बढाइदिन्छ ।

शिक्षक तथा कर्मचारीहरूको कार्यसम्पादनमा उत्प्रेरणाको महत्त्वपूर्ण भूमिका हुन्छ । यसको अभावमा सङ्गठनात्मक लक्ष्यहरू हासिल गर्न कठिन पर्दछ । यसका महत्त्वलाई निम्नानुसार प्रस्ट गर्न सकिन्छः

व्यक्तिको कार्यसम्पादनमा सामान्यतया तीन तत्त्वहरूले प्रभाव पार्दछ– (क) उत्प्रेरणा– काम गर्ने इच्छा, (ख) योग्यता– काम गर्ने क्षमता र (ग) कार्य वातावरण– काम गर्ने आवश्यक औजार, सामग्री र सूचना । त्यसैले बढी कामदारले उच्चस्तरीय कार्यसम्पादन गर्न चाहन्छ भने उसमा उच्चस्तरीय इच्छा, काम गर्ने योग्यता र काममा सहयोग पुऱ्याउने उचित सामग्री, औजार र प्रक्रिया हुनु आवश्यक छ । यी तीनै आवश्यक तत्त्वहरू उचित रूपमा कामदारहरूले प्राप्त गरेका छैनन् भने

कि व्यवस्थापकले उचित तालिम दिन सक्छ वा कामदारलाई प्रतिस्थापन गर्न सक्दछ । वातावरणीय समस्या छ भने कार्यसम्पादनलाई प्रवर्धन गर्न वा समायोजन गर्न सक्दछ । त्यसै गरी कामदारमा काम गर्ने इच्छाको अभाव छ भने व्यवस्थापकले उत्प्रेरणा प्रदान गर्नु आवश्यक हुन्छ । काम गर्ने इच्छाबिना काम गर्ने योग्यता र वातावरणको कुनै उपयोग हुँदैन । त्यसैले, कार्यसम्पादन गर्न उत्प्रेरणाको महत्त्वपूर्ण भूमिका हुन्छ । यसको अभावमा सङ्गठनका लक्ष्यहरू हासिल गर्न कठिन पर्दछ (ग्रिफिन, सन् २००५) ।

उत्प्रेरणाले कर्मचारीहरूलाई प्रभावकारी रूपमा कार्य गर्न प्रेरित गर्दछ । यसको परिणामस्वरूप उत्पादन र उत्पादकत्वमा वृद्धि गर्दछ । उत्प्रेरित कर्मचारीले नै रूपमा सर्वोत्तम कार्यसम्पादन गर्न सक्दछ । अनेक अनुसन्धानहरूले उत्पादकत्व र उत्प्रेरणाबिच सकारात्मक सम्बन्ध भएको प्रमाणित गरेका छन् । उत्प्रेरित शिक्षकहरू आफूलाई सुम्पिएको कार्य इमानदारीपूर्वक गर्न र सर्वोत्तम तरिकाबाट गर्ने प्रयास गर्दछन् । सक्रिय रूपमा नयाँ तरिकाबाट कार्य गर्ने उपाय खोज्दछन् भने उनीहरूले नयाँ तरिका फेला पार्दछन् । यसप्रकार उनीहरू बढी गुणस्तरमुखी हुन्छन् । साथै, यसबाट मानवीय, भौतिक तथा वित्तीयजस्ता सङ्गठनका स्रोतहरू तथा उत्पादनका साधनहरूको अधिकतम सदुपयोग गर्दछन् । सिकाइमा उत्प्रेरित शिक्षकहरूले नै सर्वोत्तम तरिकाबाट कार्यसम्पादन गर्दछन् । काफ्ले र अन्य (२०६०) उत्प्रेरणाले शिक्षक तथा कर्मचारीहरूको काम गर्ने इच्छामा प्रभाव पार्नुका साथै काम गर्ने इच्छा मनबाट जागृत गराउँदछ । यसले उत्तम तरिकाबाट कार्यलाई सम्पन्न गर्न सहयोग पुर्‍याउँछ (शर्मा, सन् २००४) ।

उत्प्रेरणाले शिक्षकहरूको मनोबल उच्च पार्नुका साथै सन्तुष्टि प्रदान गर्दछ । त्यसैले, उत्प्रेरित शिक्षकहरू लामो अवधिसम्म सङ्गठनमा रहिरहन्छन् । उनीहरू ज्यादै कम मात्र काम छोड्ने तथा अनुपस्थिति हुने गर्दछन् । सङ्गठनमा काम छोड्ने तथा अनुपस्थित धेरै भएमा संस्थामा अनेक प्रकारका समस्याहरू सिर्जना गर्न सक्दछ । यसले सङ्गठनको ख्यातिमा पनि प्रतिकूल प्रभाव पार्दछ । उत्प्रेरणाले काम छोड्ने तथा अनुपस्थितिमा कमी ल्याइदिन्छ (रबिन्स, सन् २००५) । सङ्गठनको अस्तित्व गतिशील वातावरणमा हुन्छ । त्यसैले, सङ्गठनको उत्पादन प्रविधि तथा वातावरणमा हुने परिवर्तनहरू एक सामान्य प्रक्रिया हुन् । यस्ता परिवर्तनलाई सङ्गठनमा कार्यान्वयन गर्दा शिक्षक र कर्मचारीहरूले त्यसको विरोध गर्ने प्रवृत्ति हुन्छ तर शिक्षक र कर्मचारीहरू उत्प्रेरित भएमा उनीहरूले त्यस्ता परिवर्तनहरू खुसी तथा उत्साहपूर्वक स्वीकार्दछन् र कार्यान्वयनमा समेत सहयोग पुर्‍याउँछन् । उत्प्रेरणाले शिक्षक तथा कर्मचारीहरूको मनोबलमा वृद्धि गर्दछ । त्यसैले उत्प्रेरित व्यक्तिहरू सङ्गठनात्मक लक्ष्यहरू हासिल गर्ने कार्यप्रति पूर्ण समर्पित भएर वा मन लगाएर कार्य गर्दछन् (अग्रवाल, २०६४) ।

फिलिपो (सन् १९९९) ले सकारात्मक अभिप्रेरणाको आशय लाभ वा पारिश्रमिक बढाएर कामप्रति प्रेरित गर्न सकिने कुरालाई उल्लेख गरेका छन् । स्किनर (सन् १९५३) ले पनि सकारात्मक सबलीकरण (Positive Reinforcement) अनुसार प्रशंसा र पुरस्कारबाट उत्प्रेरणा बढाउन सकिने कुरा उल्लेख गरेका छन् । आकर्षक तलब, भत्ता, बिमा, सञ्चयकोष, सेयर, बिमा लाभांश प्रदान गरी सकारात्मक अभिप्रेरणा बढाउन सकिन्छ । ओप्साहल र डननेट

(सन् १९७०) ले यसलाई अनुकूलित प्रेरणा वा चिन्ता कम गर्ने स्वस्थकर तत्त्वका रूपमा समेत उल्लेख गरेका छन्। व्यक्तिलाई योजना बनाउनेदेखि निर्णय लिने र कार्यान्वयन गराउने ठाउँसम्म सक्रिय सहभागिता गराए आफ्नो मान्यता (Recognition) र स्वीकृति (Acceptance) पाएको महसुस गर्छ। फलतः कार्यप्रति प्रेरित हुन्छ र व्यावसायिक सफलताका लागि आफ्नो ज्ञान, सिप र विवेक प्रयोग गर्छ। कार्यलाई अर्थपूर्ण र चुनौतीपूर्ण बनाउन सक्ने र चाहने व्यक्तिमा उत्प्रेरणा बढ्छ।

व्यक्तिलाई कहिलेकाहीँ भय, डर, त्रास, दण्ड, दबाब वा सजायका आधारमा पनि अभिप्रेरणा प्रदान गर्न सकिन्छ। व्यक्तिमा खराब बानी, व्यहोरा, लत हटाउन यस्ता प्रक्रिया अपनाउन सकिन्छ। सकेसम्म नकारात्मक अभिप्रेरणा दिनु राम्रो मानिँदैन। तैपनि समय, परिस्थितिअनुसार यस्ता उत्प्रेरकले पनि व्यक्तिको उत्प्रेरणा थपघट गर्ने कार्यमा सघाउ पुर्याउने भएकाले उपयोग गर्नुपर्ने हुन्छ। यसका लागि झुट बोल्नु, मौद्रिक दण्ड सजाय गर्नु, गाली बेइज्जति गर्नु, शारीरिक दण्ड सजाय दिनु, कानुनी दण्ड सजाय दिनु, सेवा निवृत्त गर्नु, तलब रोक्नु, ग्रेड घटाउनु, पदोन्नति रोक्नु, अवकास दिनु जस्ता कार्यहरू गरिन्छन्। नकारात्मक अभिप्रेरणामा सङ्घर्ष, तनाव, असन्तोष, अशान्ति, झगडा, मानसिक चिन्ता र तनाव, वित्तीय हानी हुने जस्ता स्थितिहरू पनि आउन सक्छन्। दण्ड र सजायले व्यक्तिको उत्प्रेरणा बढाउन त्यति सजिलो भने हुँदैन। *माटाको भाँडोलाई काठको मुङ्ग्रो* भन्ने प्रचलनअनुसार यो पद्धति अपनाइन्छ (श्रेष्ठ र रञ्जितकार, २०७८)।

समस्याको कथन

कतिपय शिक्षकहरुमा प्रेरणा बारे स्पष्ट जानकारी छैन र भएकाहरुमा पनि प्रेरणाको प्रभावकारी कार्यान्वयन नगर्नुलाई समस्याका रूपमा लिइएको छ। कतिपय शिक्षकहरुलाई प्रेरणाबाट हुने फाइदाको समेत ज्ञान छैन। कक्षाकोठामा प्रेरणाको प्रयोग किन गर्नुपर्छ ? प्रेरणाको प्रयोगले शिक्षण सिकाइमा के कति सुधार हुन्छ ? प्रेरणाको प्रयोग गर्दा समयको बर्बाद हुन्छ कि हुँदैन ? भन्ने कुरालाई समेत यहाँ प्रस्ट पार्न खोजिएको छ। उत्प्रेरणाको तौरतरिकाको राम्रो जानकारी नहुनु, यसको कक्षामा के कसरी प्रयोग गर्न सकिन्छ ? यसको दर र मात्रा बारे स्पष्ट धारणा नहुनु, प्रयोगात्मक अभ्यासको समेत समस्या हुनुलाई समस्याको कथनका रूपमा लिइएको छ। यसका साथै कक्षाकोठा व्यवस्थापनमा उत्प्रेरणाको स्रोत र प्रयोगको उपयोग गर्न पनि अनुसन्धान आवश्यक छ।

अध्ययनको उद्देश्य

यस अध्ययनका उद्धेश्यहरु निम्न अनुसार रहेका छन्ः

क. प्रेरणाप्रतिको धारणा पहिचान गर्ने।

ख. प्रेरणाको प्रयोग तथा अभ्यासको अवस्था विश्लेषण गर्ने।

ग. प्रेरणाको विकासमा शिक्षकको भूमिका खोजी गर्ने।

अनुसन्धान प्रश्न

यस अध्ययनमा अनुसन्धानात्मक प्रश्नहरु निम्न लिखित रहेका छन्ः

क. शिक्षकहरुमाप्रेरणाप्रतिको धारणा कस्तो छ ?

ख. कक्षाकोठामाप्रेरणाको प्रयोग तथा अभ्यास के कसरी गरिएको छ ?

ग. प्रेरणाको विकासमा शिक्षकको भूमिका कस्तो रहेका छ ?

परिसीमा

यो अध्ययन कार्यलाई समय, स्रोत र साधनको कारण साबिकको नेपालटार स्रोत केन्द्र नेपालटारमा सीमित गरिएको छ। यो अध्ययनमा छानिएको विद्यालयका चार जना शिक्षक र छ जना विद्यार्थीहरुमा सीमित गरिएको छ। यसै गरी माध्यमिक विद्यालय तहका छ जना विद्यार्थीहरु मध्ये बराबर सङ्ख्यामा छात्र र छात्रामा यो अध्ययनलाई सीमाङ्कन गरिएको छ।

पूर्वकार्यको समीक्षा

अनुभवजन्य समीक्षा

कक्षाकोठा उत्प्रेरणा व्यवस्थापन सम्बन्धी प्रशस्त अध्ययन र अनुसन्धान भएका छन्। केही यहाँ प्रस्तुत गरिएको छ। उत्प्रेरणा शिक्षण सिकाइमा आवश्यक हुन्छ। यसमा चार वटा साझा विशेषता हुने कुरा मिचेल (सन् १९९९) ले बताएका छन्। जसमा उत्प्रेरणा प्राय गरेर इच्छित रूपमा बताइनु पर्दछ, यो वैयक्तिक परिघटना पनि हो, यसले विविध पक्षहरुसँग सरोकार राख्छ र यसको उद्देश्य भनेको व्यवहारको प्रक्षेपण गर्नु पनि हो भन्ने कुराहरु पर्दछन्। शिक्षक तथा कर्मचारीलाई उत्प्रेरित गर्ने तरिकाका सम्बन्धमा कून्ट्ज र वेइह्चि (सन् २००५) ले मुद्रा, सहभागिता वृद्धि, उद्देश्यद्वारा व्यवस्थापन, प्रतिस्पर्धा, कार्य जीवनको गुण, अधिकार तथा शक्ति प्रदान जस्ता तथ्यहरुलाई प्रस्तुत गरेका छन्।

शिक्षक, कर्मचारी तथा कामदारलाई उत्प्रेरित गर्न निम्न पद्धति आवश्यक हुने कुरा अग्रवाल (२०६४) ले बताएका छन्। उनले व्यक्तिको सहभागिता, निर्णय निर्माण तथा व्यवस्थापन, बजेट, कामको गुणस्तर, कार्य प्रकृति तथा व्यवहारको परिमार्जनसँग सम्बन्धित गराउन सकिने कुरा बताएका छन् (श्रेष्ठ, २०७६)। यसबाट पनि उत्प्रेरणाको सन्दर्भ तथा यसको प्रयोगको क्षेत्रलाई पहिचान गर्न सकिन्छ।

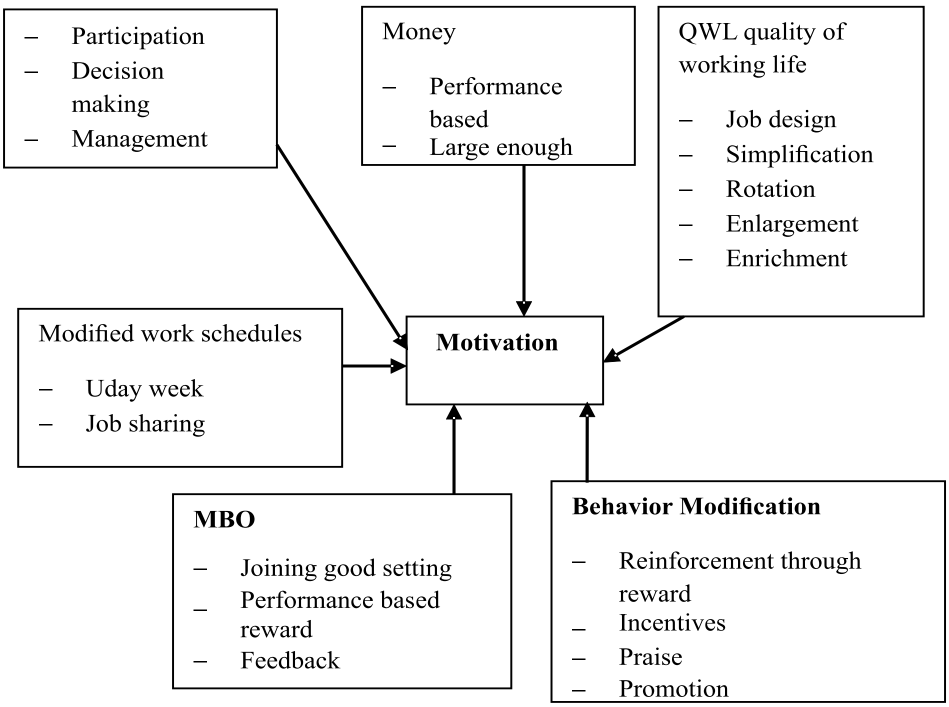
अभिप्रेरणाका किसिमलाई शर्मा (सन् २००४) ले मनोवैज्ञानिक उत्प्रेरणा तथा सामाजिक उत्प्रेरणाको रूपमा प्रस्तुत गरेका छन्। उत्प्रेरणाको सम्बन्धमा बिग्स (सन् १९७६) भन्छन् – आन्तरिक उत्प्रेरणा कुनै पनि क्रियाकलापको त्यस्तो प्रवृत्ति मानिन्छ जसबाट आफैँ सन्तुष्टि प्राप्त गर्दछ। सिक्ने कार्यमा निपुणता प्राप्त गर्नासाथ व्यक्तिले सन्तुष्टि प्राप्त गर्दछ। यसरी उत्प्रेरणालाई जन्मजात आन्तरिक अथवा प्राथमिक उत्प्रेरणा र अर्जित अथवा बाह्य अथवा सहायक प्रेरणा गरी दुई भागमा विभाजन गर्न उपयुक्त हुन्छ। यस अर्थमा विभिन्न अनुसन्धानहरूले शिक्षण सिकाइ क्रियाकलापको सुधारमा अभिप्रेरणाको महत्त्वपूर्ण भूमिका हुने कुरा उल्लेख गरेका छन्। भौतिक र अभौतिक दुवै किसिमको उत्प्रेरणालाई कक्षा कोठाको आवश्यकताअनुसार नियमित रूपमा प्रयोग गर्नुपर्ने कुरा विभिन्न अनुसन्धानले प्रस्ट बनाएको छ।

शिक्षक, कर्मचारी तथा कामदारलाई उत्प्रेरित गर्न निम्न बमोजिमका पद्धति आवश्यक हुने कुरा अग्रवाल

(२०६४) ले प्रस्तुत गरेका छन् ।

रेखाचित्र १

शिक्षक, कर्मचारी तथा कामदारलाई उत्प्रेरित गर्ने पद्धति



उत्प्रेरणाको सम्बन्धमा बिग्स (सन् १९७६) भन्छन् – आन्तरिक उत्प्रेरणा कुनै पनि क्रियाकलापको त्यस्तो प्रवृत्ति मानिन्छ जसबाट आफैँ सन्तुष्टि प्राप्त गर्दछ । सिक्ने कार्यमा निपुणता प्राप्त गर्नासाथ व्यक्तिले सन्तुष्टि प्राप्त गर्दछ । यसरी उत्प्रेरणालाई जन्मजात आन्तरिक अथवा प्राथमिक उत्प्रेरणा र अर्जित अथवा बाह्य अथवा सहायक प्रेरणा गरी दुई भागमा विभाजन गर्न उपयुक्त हुन्छ ।

अभिप्रेरणाको सम्बन्धमा रबिन्स (सन् २००५) ले यसरी प्रस्तुत गरेका छन् "The willengless to exert high level of effort toward organisational goals, conditioned by the efforts ability to satisfy same individual needs." अभिप्रेरणाको सम्बन्धमा गिब्सन (सन् १९८०) ले यसरी प्रस्तुत गरेका छन् "Motivation as the state of an individuals perspective which represents the strength of his/her propensity to exert effort toward some particular behaviour derives, desires, needs, wishes & similar forces which induce an individuals to perform & to satisfy wants or goals." अभिप्रेरणासम्बन्धी धेरै अध्ययन र अनुसन्धान भएका छन् । विभिन्न अनुसन्धानहरूले शिक्षण सिकाइ क्रियाकलापको सुधारमा अभिप्रेरणाको महत्त्वपूर्ण भूमिका हुने कुरा उल्लेख गरेका छन् । भौतिक र अभौतिक दुवै किसिमको उत्प्रेरणालाई कक्षा कोठाको

आवश्यकताअनुसार नियमित रूपमा प्रयोग गर्नुपर्ने कुरा विभिन्न अनुसन्धानले प्रस्ट बनाएको छ ।उत्प्रेरणा शिक्षण सिकाइमा आवश्यक हुन्छ । यसका चारवटा साझा विशेषता हुने कुरा मिचेल (सन् १९९९) ले बताएका छन्-

- Motivation is discribed, usually as international
- Motivation is typified as and individual phonomenon.
- Motivation is multifaceted.
- The purposes of motivation theories are to predict behaviour.

शिक्षक तथा कर्मचारीलाई उत्प्रेरित गर्ने तरिकाका सम्बन्धमा कून्ट्ज र वेइह्रिच (सन् १९९३) ले निम्न आधार प्रस्तुत गरेका छन् –

- मुद्रा
- सहभागितामा वृद्धि
- उद्देश्यद्वारा व्यवस्थापन
- प्रतिस्पर्धा
- कार्यजीवनको गुण
- अधिकार तथा शक्ति प्रदान (कोइराला र श्रेष्ठ, २०७१) ।

शर्मा (सन् २००४) ले उत्प्रेरणा बढाउन शिक्षकको महत्त्वपूर्ण भूमिका हुने कुरा बताएका छन् । उद्देश्य र लक्ष्य प्राप्त गर्न ढंग सिकाउने, विद्यार्थीलाई सिकाइ कार्यमा प्रोत्साहित गराउने, नयाँ नयाँ चेतनाको प्रस्फुटन गर्ने, सिकारूको भावी जीवन प्रतिष्ठावान बनाउने जस्ता कार्यमा उत्प्रेरणा आवश्यक हुन्छ । व्यक्तिलाई सामाजिक समायोजन गर्न, लक्ष्य र उद्देश्य पुरा गर्न उत्प्रेरित गर्ने महत्त्वपूर्ण भूमिका शिक्षकको हुन्छ ।

त्यस्तै गरी चौहान (सन् १९९९) ले आफ्नो पुस्तक 'Advance Educational Pshychology' मा उत्प्रेरणाको प्रयोग कक्षाकोठामा नियमित र निरन्तर रूपमा गर्नुपर्दछ भनेका छन् । यसले विद्यार्थीको चौतर्फी विकासमा सहयोग पुर्‍याउँछ । कक्षाकोठा व्यवस्थापन गराउने सवालमा उत्प्रेरणाको व्यवस्थापन गर्न व्यवस्थापक सचेत र सतर्क हुनुपर्दछ भनी बताएका छन् ।

बराल (२०८१) ले आफ्नो पुस्तक 'शिक्षा चिन्तन' मा नेपाली विद्यालयको शैक्षिक स्तर अपेक्षित रूपमा सुधार हुन नसक्नुमा प्रभावकारी उत्प्रेरणाको ढाँचाको नियमित प्रयोग हुन नसक्नु भनेर औंल्याइएको छन् । सम्बन्धित सरोकारवालाहरुले आफ्ना आफ्ना जिम्मेवारी र कर्तव्य पुरा गर्ने तथा नियमित रूपमा विद्यालय जान र स्वदेशमै बस्न प्रोत्साहित गर्न आवश्यक छ भनी बताएका छन् ।

शिक्षाशास्त्री समाजको अन्तरक्रिया कार्यक्रम (२०८१) मा खनियाँले विद्यार्थीलाई स्वदेशमै टिकाउने र बिकाउने कार्यक्रम गर्न नसकेको आरोप लगाएका छन् । उच्च शिक्षा प्रदायक व्यक्ति तथा संस्थाले समेत विद्यार्थीलाई स्वदेशमा पढ्न र रोजगार प्राप्त गर्न सकिने कुरामा अभिप्रेरित गर्न नसकेको आरोप लगाएका छन् । देशको ठुलो धनराशी अध्ययनको क्रममा

विदेशीने र सो रोक्न शिक्षा मन्त्रालयले खासै पहल नगरेको समेत उनले बताएका छन् । अग्रवाल (२०६४) ले नेपालमा व्यवस्थापनका सिद्धान्तहरु भन्ने सामग्रीमा विद्यार्थीको शिक्षण सिकाइ कार्यमा उत्प्रेरणाको प्रभावकारी व्यवस्थापन र प्रयोग गर्न नसकेको बताएका छन् । व्यवस्थापनका शिक्षकले मात्र नभएर शिक्षा शास्त्र संकायका शिक्षकले समेत कक्षाकोठामा विद्यार्थी उत्प्रेरित गर्ने नगरेको बताएका छन् ।

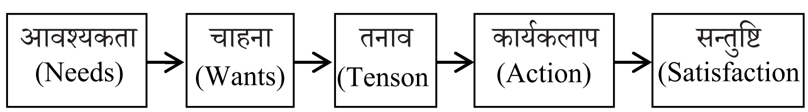
सैद्धान्तिक समीक्षा

अभिप्रेरणाको नमुना

अभिप्रेरणामा आवश्यकता, चाहना, तनाव, कार्यकलाप तथा सन्तुष्टिहरु क्रमशः अगाडि बढ्छन् । यसबाट मानिसमा अनेकौं आवश्यकताले तनाव तथा उद्वेग उत्पन्न गर्दछ र उसले व्यवहारको खोजी गरी लक्ष्य प्राप्तितर्फ अगाडि बढ्छ । जब आवश्यकताको परिपूर्ति भएर सन्तुष्टि प्राप्त हुन्छ त्यसपछि तनावको कमि हुने गर्दछ । आफुलको यस किसिमको सैद्धान्तिक ढाँचालाई निम्नअनुसार प्रस्तुत गर्न सकिन्छः

रेखाचित्र २

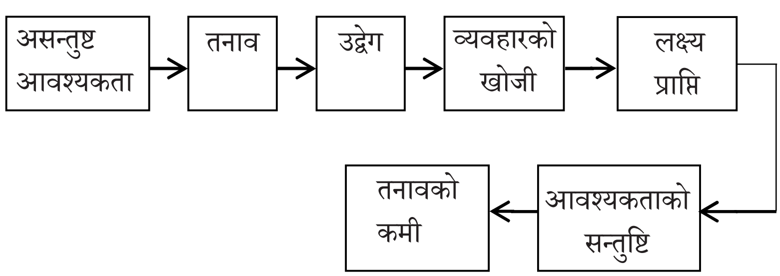
अभिप्रेरणाको नमुना



सामान्य रूपमा अभिप्रेरणाको नमुनालाई निम्नानुसार प्रस्तुत गर्न सकिन्छ–

रेखाचित्र ३

अभिप्रेरणाको सामान्य नमुना



नोट: अफुल (सन् २०००)

अध्ययन विधि

गुणात्मक ढाँचा अपनाइएको यस अध्ययनमा अवस्था अध्ययन उपागमको प्रयोग गरिएको छ । उद्देश्यमूलक नमुना छनोट विधिबाट यस अध्ययनको नमुनाको रूपमा नेपाल राष्ट्रिय माध्यमिक विद्यालयलाई छानिएको छ भने उक्त विद्यालय स्रोतकेन्द्रसमेत भएकाले त्यहाँ कार्यरत चार जना शिक्षकहरुलाई पनि उद्देश्यमूलक नमुना छनोट विधिबाट छानिएको छ । यसै गरी सूचना सङ्कलनको साधनको रूपमा अन्तर्वार्ता, कक्षा अवलोकन तथा समूह छलफल गरिएको छ

। अन्तर्वार्ता निर्देशिकाको प्रयोगद्वारा शिक्षकसँग र छलफल निर्देशिकाका माध्यमबाट विद्यार्थीहरुबाट सूचना सङ्कलन गरिएको छ। विद्यार्थीहरुलाई पनि उद्देश्यमूलक नमुना छनोट विधिबाट छानिएको छ।

नतिजाको छलफल

उत्प्रेरणाप्रतिको धारणा

शिक्षकहरुमाउत्प्रेरणाप्रतिको धारणा सकारात्मक रहेको पाइन्छ। एक बर्से वि.एड. उपाधि लिएका शिक्षकको विचारमा बाह्य उत्प्रेरणाले कार्यको गतिमा तिव्रता ल्याउने दृष्टिकोण प्रस्तुत गरेको पाइन्छ भने तीन बर्से बि. एड. र चार बर्से बि. एड. गरको शिक्षकको विचारमा आन्तरिक तथा बाह्य दुवै उत्प्रेरणाले शिक्षको पेसागत पक्षलाई बलियो बनाउने तथ्य प्राप्त भएको पाइन्छ। त्यस्तै गरी उत्प्रेरणालाई कक्षामा प्रयोग गर्दा शिक्षण सिकाइमा सुधार हुन्छ वा हुँदैन भन्ने सन्दर्भमा सबै जना शिक्षकको एकै मत पाइएको थियो जुन सिकाइ तथा पेसागत पक्षसँग सम्बन्धित पक्ष पनि हो।

उत्प्रेरणालाई कक्षामा कुन अवस्थामा प्रयोग गरिन्छ भन्ने सन्दर्भमा एक बर्से बि.एड. गरेका २ जना शिक्षकले कक्षाको थालनी गर्ने क्रममा प्रयोग गर्ने र बाँकी २ जना शिक्षकले कक्षाको सुरुमा, बिच बिचमा र अन्तमा समेत आवश्यकताअनुसार निरन्तर उत्प्रेरणाको प्रयोग गर्ने कुरा बताएका थिए। यसबाट उत्प्रेरणाको प्रयोगको सन्दर्भ आवश्यकतामा आधारित रहेको पाइन्छ। एक बर्से बि.एड.योग्यता भएका शिक्षकको विचारयस्तो रहेको छ – *"उत्प्रेरणाको प्रयोग गर्न त गरिन्छ त्यसको लागि विद्यालयले कुनै सहयोग गर्दैन, आफ्नो गोजीबाट सधै कति खर्च गर्ने।"*

शिक्षकको यस विचारबाट उत्प्रेरणाको प्रयोगको अवस्थमा पनि आवश्यकताअनुसारको सहयोग अपरिहार्य रहेको पाउन सकिन्छ।

तीन बर्से बि.एड. गरेका अर्का शिक्षकको विचारयस प्रकार रहेको छ –

"म त उत्प्रेरणा नियमित र निरन्तर रूपमा प्रयोग गर्ने गर्छु। कक्षा अनुशासन कायम गर्न, मूल्याङ्कन गर्न, विद्यार्थी नियन्त्रण गर्न समेत यसले सहयोग पुर्याउँछ। यसैको कारणले विद्यार्थीहरु समयमा कक्षामा आउने, नियमित कक्षामा बस्ने र दिइएको कक्षाकार्य समेत गर्ने गर्छन्।"

यस बारेमा तिन जना विद्यार्थीहरुले भने सबै शिक्षकहरुले आवश्यकताअनुसार उत्प्रेरणाको प्रयोग गर्नुहुन्छ भन्ने तर्क राख्दा बाँकी तीन जना विद्यार्थीहरुले भने कतिपय शिक्षकले भने दण्डात्मक उत्प्रेरणाको समेत प्रयोग गर्ने गरेको बताए।त्यसैले उत्प्रेरणा सकारात्मक मात्र नभइ नकारात्मक समेत हुने देखिन्छ।

यसरी अफुल (सन् २०००) ले प्रस्तुत गरेको उत्प्रेरणाको सिद्धान्त अनुसार सिकारूले सिक्ने कुराको आवश्यकता महसुस गर्नु, सिक्ने चाहना राख्नु, सिक्ने कुराप्रति तनाव महसुस गर्नु, सिक्नका लागि कार्य क्षेत्रमा लाग्नु अथवा अभ्यास गर्नु र अन्तमा सिकाइ पछि सन्तुष्टि प्राप्त गर्ने कुरा सिकाइ तथा शिक्षकको पेसागत पक्षसँग पनि सम्बन्धित हुने देखिन्छ। सिकारूले सिक्ने कुरामा अभिप्रेरणाले थप बल प्रदान गर्दछ। उत्प्रणाको सही ढङ्गले व्यवस्थापन गर्नुपर्दछ। अधिकांश शिक्षकहरु तालिम प्राप्त भएकोले यसको अर्थ र महत्त्व बारे जानकार देखिन्छन् तर त्यसको प्रयोगमा भने वास्ता नगर्ने,

महत्त्व नदिने अवस्था देखिन्छ। सिकाइको सुधारमा अभिप्रेरणालाई सिकाइकै एक अभिन्न अङ्ग मान्नु पर्दछ।

उत्प्रेरणाको प्रयोगको अभ्यास

कक्षा कोठामा उत्प्रेरणाको प्रयोगका सन्दर्भमा यसको सकारात्मक प्रयोग गर्नुपर्ने कुरामा चार जना शिक्षकको सहमति भएपनि प्रयोगको किसिम, दर, मात्रा र समयमा भने एकरुपता पाइएन। एक बर्से बि.एड. गरेका शिक्षकले कक्षाको थालनी गर्दा मात्र उत्प्रेरणाको प्रयोग गर्न उपयुक्त हुने कुरामा जोड दिएका थिए उनको विचारमा उत्प्रेरणाको प्रयोग गरिरहँदा पाठ बढाउन बाधा पुर्याउने, समयमा कोर्ष सक्न कठिन हुने, उत्प्रेरणाका सामग्रीको अभाव हुने गर्दछ। प्रेरणालाई नियमित रूपमा प्रयोग गर्नुपर्ने भए पनि कक्षा अनुशासित भएमा त्यसको प्रयोग गरिरहन पर्दैन भन्ने तथ्य पनि यसबाट उजागर हुन्छ।

तीन बर्से र चार बर्से बि.एड. गरेका शिक्षकले प्रेरणा सिकाइको एक अभिन्न अंग भएकोले यसलाई निरन्तर रूपमा प्रयोग गर्नुपर्छ भन्ने विचार व्यक्त गरेको पाइन्छ। प्रेरणा भौतिक र अभौतिक दुवै हुन सक्ने, कक्षा सुरु भएदेखि कक्षाको अन्तसम्म पनि यसको प्रयोग गर्नुपर्ने तर्क उनीहरुको रहेको थियो। कक्षा अनुशासन र विद्यार्थी नियमिततामा सुधार गर्नका लागि अभिप्रेरणा आवश्यक छ भन्ने कुरामा उनीहरुको तर्क समान र सान्दर्भिक थियो। यस सन्दर्भमा एक जना विद्यार्थीको धारणा निम्न अनुसार रहेको छ –

उत्प्रेरणा नियमित र निरन्तर गर्नु पर्दैन, सानो सानो कक्षामा यसको प्रयोग आवश्यक भए पनि हामी जस्ता ठुला कक्षाका विद्यार्थीलाई यसको प्रयोग धेरै गर्न आवश्यक छैन।

अन्य तीन जना विद्यार्थीले भने अभिप्रेरणालाई कक्षा सुरु भएदेखि समाप्तिसम्म नै आवश्यकताअनुसार प्रयोग गर्नुपर्ने विचार व्यक्त गरेका थिए। दिवा खाजा कार्यक्रम पनि अभिप्रेरणा नै भएकोले यसले विद्यार्थीको नियमिततामा सुधार गरेको र विद्यार्थीको नतिजामा समेत सुधार गरेको उनीहरुको धारणा रहेको छ।

भौतिक र अभौतिक कुनै पनि किसिमको प्रेरणाको प्रकारको शिक्षण सिकाइमा नियमित रूपमा प्रयोग गर्नु पर्छ भन्ने तथ्यमा यसको सैद्धान्तिक पक्षको सहयोग रहने देखिन्छ। कक्षामा भौतिक अभिप्रेरणाको मात्र प्रयोग गर्नुपर्छ भन्ने छैन। विद्यार्थीलाई उत्प्रेरणा जगाउन अभौतिक अभिप्रेरणाको समेत महत्त्वपूर्ण भूमिका हुन्छ भन्ने कुरा थर्नडाईको सिकाइको सिद्धान्त र अभ्यासको सिद्धान्तले समेत प्रस्ट गरेको छ। यस अध्ययनमा न्युन योग्यता भन्दा उच्च योग्यता हासिल गरि सेवामा प्रवेश गरेका शिक्षकहरुमा अभिप्रेरणाको प्रयोगसम्बन्धी सकारात्मक धारणा रहेको पाइन्छ।

उत्प्रेरणाको विकासमा शिक्षकको भूमिका

उत्प्रेरणाको विकासमा शिक्षकको महत्त्वपूर्ण भूमिका हुन्छ। शिक्षकप्रति विद्यार्थी र अभिभावकहरुले ठुलो आसा, विश्वास र भरोसा गरेका हुन्छन्। उनीहरुले आफ्नो घरपरिवारका सदस्यको तुलनामा शिक्षकलाई बढी विश्वास गरेका हुन्छन्। एउटा असल शिक्षकले विद्यार्थीको यस्तो भावना, चाहना र विश्वासलाई सम्मान गरी प्रेरणाको प्रयोग गर्न आवश्यक छ (श्रेष्ठ र रञ्जितकार, २०७८)। यसबाट सिकाइको दर समेत बढ्न जान्छ।

शिक्षाविद् गौरैभिच र फेफर (सन् २०००) ले प्रेरणाको विकासमा शिक्षकको भूमिकालाई ठोस र शारीरिक हुने

जुन शारीरिक आवश्यकताहरुको सन्तुष्टिसँग प्रत्यक्ष सम्बन्धित हुन्छ भनेर प्रस्ट पारेका छन् । यसै गरी उनका विचारमा पुनर्बल ठोस पुरस्कारहरु, उपहारहरु, प्रेम, स्नेह जस्ता व्यवहारसँग सम्बन्धित हुन्छ । यो अमूर्त र बाह्य रुपका पनि हुने र यसका साथै यो विद्यार्थीहरुमा स्वचिन्तन, स्वसम्मान बढाउने खालको हुन्छ । त्यस्तै गरी म्याक्लिल्यान्ड (सन् १९८५) ले उत्प्रेरणा बढाउन शिक्षकको भूमिकालाई निरन्तर रूपमाविद्यार्थीलाई शिक्षण सिकाइ कार्यमा उत्प्रेरित गरिरहनु पर्दछ र कमजोर विद्यार्थी तथा बढी जिज्ञासु विद्यार्थीलाई अझ राम्रो गर्न यो पद्धतिको उपयोग आवश्यक हुन्छ भन्ने कुरामा जोड दिएको पाइन्छ । त्यसैले शिक्षकले विद्यार्थीमा नयाँ नयाँ ज्ञान तथा व्यवहारको विकास गर्ने खालका उद्देश्यमूलक उत्प्रेरणाको विकासमा समेत सघाउ पुर्याउनु पर्छ ।

उत्प्रेरणा बढाउन शिक्षकको भूमिकालाई विभिन्न किसिमबाट प्रस्तुत गर्न सकिन्छ । जस्तै – उद्देश्य तथा लक्ष्य प्राप्ति गर्ने, ढङ्ग सिकाउने र त्यसबाट हुने उपलब्धिको बोध गराउने, सबै विद्यार्थीलाई स्वचिन्तन गर्ने, स्वमूल्याङ्कन गर्ने तथा अभिप्रेरणा प्राप्त गर्ने उपयुक्त वातावरण निर्माण गरिदिने, आफ्नो चिन्तनबाट नयाँ नयाँ प्रेरणाको प्रस्फुटनको अवसर प्रदान गर्ने एवं हौसला दिने कार्यतर्फ उत्प्रेरित गर्ने, विद्यार्थीको भावी जीवन प्रभावकारी बनाउनसमेत उत्प्रेरणाको महत्त्वपूर्ण भूमिका हुन्छ । सामाजिक प्रतिष्ठा, मूल्य र मान्यताको विकास र विस्तारतर्फ उत्प्रेरित गर्ने, सिकारूलाई आफ्नो सामाजिक अवस्थाको पहिचान र भूमिका प्रस्ट पार्ने तथा आफू र अरु बिच तुलना गर्ने बानीको विकास गराउने, पछि प्राप्त हुने प्रेरणाले आफ्नो भावी लक्ष्य र उद्देश्य प्राप्ति हुन्छ भन्ने विश्वास जगाउने र विद्यार्थीलाई आफ्नो लक्ष्य र उद्देश्य अनुसारको प्रगति के कस्तो छ त्यसको अभिलेख राख्न लगाउने (शर्मा, सन् २००४) । कार्यमा समेत शिक्षकको महत्त्वपूर्ण भूमिका हुन्छ । यसबाट शिक्षकको भूमिकाको सन्दर्भमा उत्प्रेरणाले आवश्यकताअनुसार व्यवहारिक रूपमा काम गर्न सक्छ ।

निष्कर्ष

यस अध्ययनको क्रममा विभिन्न साहित्य तथा सिद्धान्त तथा स्थलगत अध्ययनको क्रममा शिक्षक तथा विद्यार्थीसँग गरिएका अन्तर्वार्ता, कक्षा अवलोकन, छलफल, प्रश्नोत्तर जस्ता साधनहरूबाट प्राप्त नतिजाको आधारमा शिक्षण सिकाइ क्रियाकलापमा उत्प्रेरणाको महत्त्वपूर्ण स्थान र भूमिका स्पष्ट रूपमा रहेको देखिन्छ । शिक्षकहरुमा प्रेरणाप्रतिको ज्ञान भए पनि त्यसको प्रयोग सही ढङ्गले गरेको पाइँदैन । भौतिक प्रेरणालाई मात्र जोड दिने गरेको पाइन्छ । शैक्षिक प्रशासकले आवश्यकताअनुसार उत्प्रेरणाको प्रयोग गर्न उत्प्रेरित गर्नुपर्दछ । शैक्षिक क्षति न्युन गर्न पनि शिक्षण सिकाइमा नियमित रूपमा उत्प्रेरणाको प्रयोग गरिरहनु पर्छ । यसको प्रयोग नगर्ने शिक्षकलाई दण्ड र पुरस्कार दिन पनि आवश्यक हुन्छ । यस अध्ययनका क्रममा साबिकको नेपाल राष्ट्रिय मा.वि. स्रोत केन्द्रमा मात्र अनुसन्धान सीमित भए पनि यसको प्रभाव अरु अरु विद्यालयमा पनि यस्तै अवस्था देखिन सक्छ । यस सन्दर्भमा स्थानीय निकाय, विद्यालय व्यवस्थापन समिति, शिक्षक अभिभावक सङ्घ जस्ता संस्थाहरुले समेत उत्प्रेरणाको प्रयोग र व्यवस्थापनमा जोड दिनुपर्दछ । व्यवहारमा प्रयोगात्मक रूपमा उत्प्रेरणाको प्रयोग शिक्षक र शैक्षिक क्षेत्रमा गर्नु आवश्यक छ । शिक्षण सिकाइ क्रियाकलापमा एउटा शिक्षक किन अन्तरात्मादेखि नै उत्प्रेरित भएर लाग्दछ भन्ने कुरामा एउटा व्यवस्थापकले सधैँ चासो

राख्नुपर्दछ । शिक्षकले आफ्नो विद्यालय, घर, परिवार र समाजका लागि नमुना तथा अनुकरणीय व्यक्तिका रूपमा विभिन्न सामाजिक भूमिका खेल्ने समाजको पथप्रदर्शकका रूपमा समेत शिक्षकले कार्य गर्ने वातावरण तयार गरी विद्यालय र समुदायबीच सुमधुर सम्बन्ध स्थापना गर्न समेत सघाउ पुग्दछ । कक्षाकोठा सिकाइमैत्री तथा विद्यार्थीमैत्री बनाउन कक्षाको भौतिक स्रोत र साधनको समुचित प्रयोग र परिचालन गर्नुपर्छ । जनशक्तिको समेत समुचित प्रयोग गरी कक्षाकोठा उत्प्रेरित बनाउन सक्नुपर्छ ।

सन्दर्भसामग्रीसूची

अग्रवाल, गोविन्दराम (२०६४), *नेपालमा व्यवस्थापनका सिद्धान्तहरू*, एम.के. पब्लिसर्स एन्ड डिस्टिब्यूटर्स ।

काफ्ले, वासुदेव, श्रेष्ठ, चन्द्रबहादुर र सिन्हा, रामस्वरूप (२०६२), *शैक्षिक प्रशासन र सुपरिवेक्षण*, विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।

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

थापा, विजय कुमार र अन्य (२०६८), *शिक्षामा मानव संशाधन व्यवस्थापन*, विद्यार्थी पुस्तक भण्डार ।

बराल, खगराज (२०८१), *शिक्षा चिन्तन,* भुँडीपराण प्रकाशन ।

शर्मा, चिरञ्जीवी र शर्मा, निर्मला (२०७३), *शिक्षा मनोविज्ञान*, एम.के. पब्लिसर्स एन्ड डिस्टिब्युटर्स ।

श्रेष्ठ, चन्द्रबहादुर, घिमिरे, तुल्सीराम र लुईटेल, खगेन्द्र प्रसाद (२०७९), *शैक्षिक योजना तथा व्यवस्थापनको वर्तमान प्रवृत्ति*, भुँडीपुराण प्रकाशन ।

श्रेष्ठ, चन्द्रबहादुर (२०७६), *शैक्षिक सुपरिवेक्षण*, विद्यार्थी प्रकाशन प्रा.लि. ।

श्रेष्ठ, चन्द्रबहादुर र अन्य (२०७६), *शैक्षिक प्रशासन*, विद्यार्थी प्रकाशन प्रा.लि. ।

श्रेष्ठ, चन्द्रबहादुर र रञ्जितकार, किरणराम (२०७८), *पाठ्यक्रम र मूल्याङ्कन*, भुँडीपुराण प्रकाशन ।

श्रेष्ठ, चन्द्रबहादुर र बस्न्यात संझना (२०७५), *शिक्षाको दर्शनशास्त्रीय आधार*, भुँडीपुराण प्रकाशन ।

श्रेष्ठ, चन्द्रबहादुर (२०८१), *शैक्षणिक योजना र व्यवस्थापन*, भुँडीपुराण प्रकाशन ।

श्रेष्ठ, चन्द्रबहादुर, चोङवाङ, कर्णबहादुर र बस्नेत, महेन्द्र (२०७०), *शैक्षिक मनोविज्ञान*, भुँडीपुराण प्रकाशन ।

Afful K. (2000). *Management & organizational behaviour*. Ekata Books.

Agrawal J.C. (1995). *Essential of educational psychology*. Vikash Publishing House Pvt. Ltd.

Agrawal, G.R. (1999). *Organization & management in Nepal*. M.K. Publishers & Distributors.

Bhatnager, R.P, & Agrawal, V. (1999). *Educational adminstration*. Surya Publication.

Biggs, J. (1982). Student motivation and study strategies in university and college of advanced education populations. *Higher Education Research and Development*, *1*(1), 33-55.

Chauhan, S. S. (1999). *Advanced educational psychology* (6th ed.). Vikas Publishing House.

Durai, P. (2010). *Humana resource management,* PEARSON.

Fayol, H. (1918). *On the scientific and technical work of Mr. Henri Fayol*. Gauthier-Villars.

Gibson, J. J. (1980). *The ecological approach to visual perception.* Houghton Mifflin.

Griffin, R.W. (2005), *Management,* Biztantra.

Kafle, B.& Others (2060), *Educational planning,* Bhundipuran Prakashan.

Klausmeier, H. J. (1968). *Strategies and cognitive processes in concept learning* (Final Report). U.S. Office of Education.

Koontz, H. (2013). The management theory jungle revisited. *Readings and Exercises in Organizational Behavior*.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1993). *Management: A global perspective* (10th ed.). McGraw-Hill.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2018). *Management: A global and entrepreneurial perspective* (14th ed.). McGraw-Hill.

Likert, R. (1967). The human organization: its management and values.

McClelland, D. C. (1985). *Human motivation.* Scott, Foresman.

McDougall, W. (1920). Motives in the light of recent discussion. *Mind*, *29* (115), 277-293.

Mitchell, T. R. (1999). Motivation and performance. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 14, pp. 1–33). Wiley.

Opsahl, R. L., & Dunnette, M. D. (1970). The role of financial compensation in industrial motivation. *Management and Motivation*. Tennessee: Kingsport Press Inc.

Robbins, S.P. (2005). Essentials of *organizational behavior (10th edition)*. Prentice Hall.

Sharma, R.A. (2004). *Technological foundation of education,* R. Lall Book Depot.

Stoner, J., A. Freeman, R. Edward, Daniel R., &Gilbert, J.R. (2009). *Management*. PEARSON.

Weihrich, H. & Koontz (2005). *Management A global perspective.* Tata Mc Graw Hill Publishing Company Ltd.

●●●