

निम्न र मध्यम आय भएका राष्ट्रहरूमा ठूलो प्रभाव ल्याउन मध्यमस्तरीय शिक्षा सुशासनको क्षमतालाई उजागर गर्दै

ब्राड ओल्सेन र मोली कर्टिस विस द्वारा

एलेक्सान्द्र इभानोभ, एस्थेरी कुन्वेन्जु, मानुएल सान्चेज मास्फेरेर, केन न्डला, र अभिजीत शर्माको सहयोगमा



आभार

यो रिपोर्ट ब्राड ओल्सेन र मोली कर्टिस वाइजद्वारा तयार पारिएको हो। यस लेखनमा अलेक्जेन्डर इभानोभ, एस्थेरी कुन्वेन्जु, म्यानुअल सान्चेज मास्फेरेर, केन न्दाला, र अभिजीत शर्माले सहयोग गर्नुभएको छ।

प्रथम र मुख्य रूपमा, प्रतिवेदनमा समेटिएका विषयमा आफ्नो अमूल्य समय र विचार प्रदान गर्ने सरकारी प्रतिनिधि, शिक्षा विशेषज्ञ र अन्य अन्तर्वार्ता सहभागीहरू प्रति लेखकहरू विशेष आभार व्यक्त गर्दछन्। लेखकहरू ब्रुकिङ्ग्स इन्स्टिच्युसनका माया इलियट र नीना फेयरचाइल्ड, र फाउन्डेसन फर एजुकेशन इन्सिष्टिभ्स सपोर्टका अनास्तासिया कुटेपोभालाई पनि यस प्रतिवेदनमा उहाँहरूले पुर्याएको योगदानका लागि धन्यवाद दिन चाहन्छन्। रिपोर्ट डिजाइनका लागि लिन्डे प्र्याट, अङ्ग्रेजी रिपोर्टको प्रतिलिपि सम्पादनका लागि राजी पाण्ड्या र रिपोर्ट अनुवादका लागि ट्रान्सपर्फेक्टलाई धन्यवाद। र, अन्तमा, यस प्रतिवेदनको पहिलेको मस्यौदामा विचारशील टिप्पणीहरू प्रदान गर्नुभएकोमा लुइस क्राउच, गुलजोडा झुमाबाएभा, ब्रेन्ट एडवर्ड्स जुनियर, एमिली गुस्ताफसन-राइट, यू-यी ह्या, ह्यारोल्ड कुओम्बोला, गुलाम ओमर कार्घा र राजिव तिमल्सिनालाई धन्यवाद।

यो परियोजना ग्लोबल पार्टनरशिप फर एजुकेशन (GPE) र इन्टरनेशनल डेभलपमेन्ट रिसर्च सेन्टर (IDRC) बिचको साझेदारी, ग्लोबल पार्टनरशिप फर एजुकेशन नलेज एण्ड इनोभेसन एक्सचेन्ज (KIX) अन्तर्गत पर्दछ र त्यसैको सहयोगमा सञ्चालित छ। यहाँ व्यक्त गरिएका विचारहरूले GPE, IDRC, वा उनीहरूका सञ्चालक समितिको विचारलाई प्रतिनिधित्व गर्दैनन्। ब्रुकिङ्ग्स आफ्नो सबै काममा गुणस्तर, स्वतन्त्रता र सकारात्मक असर ल्याउन प्रतिबद्ध छ। यसका दाताहरूद्वारा सहयोग प्राप्त गतिविधिहरूले यो प्रतिबद्धतालाई झल्काउँछन्, र सबै विश्लेषण तथा सिफारिसहरू केवल विद्वानद्वारा निर्धारण गरिन्छ।

परिचय

विगत केही वर्षहरूमा शिक्षा प्रणालीको मध्यम-तह (बक्स 1 हेर्नुहोस्) माथिको चासो उल्लेखनीय रूपमा वृद्धि भएको छ। अहिले यस तहलाई निम्न र मध्यम आय भएका देशहरू (LMICs) मा शैक्षिक नतिजा सुधार गर्नका लागि कम प्रयोगमा ल्याइएको तर निर्णायक उपायको रूपमा हेरिन्छ (सन्दर्भ: Asim et al. 2023, Childress et al. 2020, Chimier et al. 2023, Fullan 2015, Hargreaves 2023)। यति धेरै चासो हुँदाहुँदै पनि, मध्यम तहको भूमिकाबारे अझै पर्याप्त बुझाइ छैन। शैक्षिक सुधारलाई सबल बनाउने र प्रयोग गर्ने उपायहरू पत्ता लगाउन यसको सूक्ष्मता, सबल पक्ष, कमीहरू र अवसरहरूबारे अझ राम्रो बुझाइ हुन आवश्यक छ।

सन् 2024 मा, ब्रुकिङ्ग्सको 'सेन्टर फर युनिभर्सल एजुकेसन' मा रहेको (ग्लोबल पार्टनरसिप फर एजुकेसनको नलेज एन्ड इनोभेसन एक्सचेन्ज-KIX अन्तर्गत) 'शिक्षामा नवप्रवर्तनको प्रभाव विस्तारसम्बन्धी अनुसन्धान' (ROSIE) परियोजनाले यस विषयमा अध्ययन थाल्यो। स अध्ययनले विकेन्द्रीकृत शिक्षा प्रणालीमा रहेका मध्यमस्तरीय निकायहरूको भूमिकालाई: शैक्षिक नवप्रवर्तनहरू पत्ता लगाउने, स्थानीय परिवेशअनुरूप ढाल्ने र तिनलाई विस्तार गर्ने सन्दर्भमा विशेष रूपमा हेरेको छ। प्रभाव विस्तार शिक्षा प्रणालीमा सुधारका लागि एक लोकप्रिय र आशाजनक दृष्टिकोण भएकाले यो अध्ययन महत्त्वपूर्ण छ। यसअघि, ROSIE ले LMICs मा केन्द्रीय-स्तरका सरकारहरूले शैक्षिक कार्यक्रम विस्तार गर्ने निर्णय कसरी लिन्छन् भन्नेबारे अध्ययन गरेको थियो (Olsen and Qargha 2022, Olsen 2023, Olsen et al. 2024)। सोही अनुसन्धानलाई आधार मान्दै, यो पूरक अध्ययनले दुई प्रश्नहरूमाथि काम गर्‍यो/केन्द्रित भयो: शैक्षिक नवप्रवर्तनहरूलाई अपनाउने, परिवेशअनुसार बदल्ने र विस्तार गर्ने सम्बन्धी निर्णय प्रक्रियामा मध्यमस्तरीय पक्षहरू र उनीहरूको कार्य संस्कृतिले के कस्तो भूमिका खेल्छ? विस्तार सम्बन्धी उनीहरूको कामको रूपरेखा र प्रभावहरू के-कस्ता छन्?

कम र मध्यम आय भएका देशहरू (LMICs) मा आशाजनक शैक्षिक नवप्रवर्तनहरूलाई विस्तार गरेर शिक्षा सुधार गर्न चाहनेहरूका लागि मध्यम तह एक मुख्य अवसरको रूपमा रहेको छ। केन्द्रीय सरकारहरूसँग आर्थिक स्रोतहरू र नीतिगत निर्णय लिने क्षमता हुन्छ। विद्यालयहरूमा सामान्यतया नवप्रवर्तनहरूलाई दैनिक अभ्यासमा ल्याउने काम हुन्छ। तर मध्यम तह - कम से कम सिद्धान्तमा - विद्यालयहरूलाई केन्द्रबाट आएका नीतिहरू लागू गर्न मद्दत गरेर, स्थानीय आवश्यकताहरू पूरा गर्नका लागि नवप्रवर्तनहरू पत्ता लगाएर वा परिवेश अनुकूल ढालेर, र कार्यान्वयनका विचार तथा चुनौतीहरूलाई विद्यालयबाट केन्द्रीय सरकारसम्म पुऱ्याएर दुईबिचको सेतुको रूपमा काम गर्छ (Asim et al. 2023, Chimier et al. 2023, Kufaine and Mtapuri 2014)। एउटा बलियो मध्यम तहले नीतिहरूलाई व्यवस्थापन गर्न सकिने सुधारहरूमा रूपान्तरण गर्न सक्छ; स्थानीय प्रयोगका लागि कार्यान्वयनलाई सन्दर्भअनुसार ढाल्न सक्छ; र तथ्याङ्क सङ्कलन, अनुगमन, शिक्षक सहयोग, तथा जमीनी प्रतिबद्धता सुनिश्चित गरेर प्रभावलाई दिगो बनाउन सक्छ। हाम्रा एक जना अनुसन्धान सल्लाहकारले भनेझैं, “वास्तवमा, कुनै पनि शैक्षिक नवप्रवर्तन मध्यम तह बिना कक्षाकोठासम्म पुग्न सक्दैन।”

बक्स 1.

प्रभाव विस्तार भनेको के हो?

प्रभाव विस्तारले विभिन्न दृष्टिकोणहरू समेट्छ, जस्तै: योजनाबद्ध रूपमा दोहोर्याउने कामदेखि लक्षित रूपमा फैलाउने र देशको मूल व्यवस्थामा मिलाउनेसम्म— जसको उद्देश्य मानिसहरूको जीवनमा स्थायी सुधार ल्याउन प्रभावको पहुँचलाई गहिरो फराकिलो बनाउनु हो। हाम्रो परिभाषाले कुनै पनि नवप्रवर्तन, पहल, वा विचारलाई केवल नवप्रवर्तनलाई बढाउने वा पुनरावृत्ति गर्ने भन्दा पनि प्रभाव विस्तार गर्ने, वा कुनै स्थानमा सामान्य चलन बनाउनका लागि प्रभावलाई व्यापक बनाउने कुरालाई प्राथमिकता दिन्छ (ब्रुकिङ्ग्स इन्स्टिच्युसन 2025)।

यो रिपोर्ट शिक्षा सुधारमा आफ्नो मध्यम तहको योगदान क्षमता बढाउन रुचि राख्ने केन्द्रीय स्तरका सरकारी अधिकारीहरूका लागि र आफ्नो कामको बुझाइलाई स्थानीय परिवेश अनुरूप मिलाई सुधारका सम्भावित बिन्दुहरू पत्ता लगाउन चाहने मध्यमस्तरीय पक्षहरूका लागि लेखिएको हो। यो रिपोर्ट गैर-सरकारी संस्थाहरू (NGOs), नागरिक समाज संस्थाहरू (CSOs) जस्ता राज्य बाहिरका समूहहरूका लागि र आफ्नो प्रयास तथा लगानीबाट बढीभन्दा बढी फाइदा लिन चाहने अन्तर्राष्ट्रिय कोष प्रदायकहरूका लागि पनि हो।

बक्स 2.

मध्यम तह के हो?

यो अध्ययनले शिक्षा प्रणालीको मध्यम तह (वा मध्यमस्तरीय) लाई केन्द्रीय र विद्यालय तह बिचको स्तरको रूपमा परिभाषित गर्दछ—जसमा क्षेत्रहरू, जिल्लाहरू, उप-जिल्लाहरू र नगरपालिकाहरू समावेश छन्। यस अन्तर्गत जिल्ला वा स्थानीय तहका सरकारी अधिकारी, जिल्लाका प्रशासक, शिक्षण विधि विशेषज्ञ, निरीक्षक र क्लस्टर प्रमुखहरू जस्ता सरकारी कर्मचारीहरू पर्दछन्। स्थानीय तथा बाह्य गैरसरकारी संस्थाहरू, नागरिक समाज संस्थाहरू, कोषदाताहरू र अन्य सरोकारवालाहरू प्रायः यस स्तरमा सञ्चालन हुन्छन् र मध्यमस्तरीय पक्षहरूसँग नजिक रहेर काम गर्छन्। मध्यम तहको विशिष्टता देशैपिच्छे, प्रणालीपिच्छे फरक हुन्छ, र एउटै देशका प्रणालीहरूभित्र पनि फरक हुन सक्छ। त्यसैले यस अध्ययनले मध्यमस्तरीय तहलाई एकल शासन स्तरको रूपमा नभई जटिल र परिवर्तनशील प्रणालीको रूपमा हेरिएको छ (Marion 1999) जसमा विभिन्न कार्यालय, कार्य र सहभागीहरू एकअर्कासँग अन्तरसम्बन्धित छन्।

बारबरा टुर्नियर र उहाँका सहकर्मीहरूले (Tournier et al. 2025) हालै मध्यम तहका सात मुख्य कार्यहरू पहिचान गर्नुभयो: शिक्षण र सिकाइको नेतृत्व गर्ने, वित्तीय तथा भौतिक स्रोतहरू व्यवस्थापन गर्ने, मानव संसाधन व्यवस्थापन गर्ने, जवाफदेहिता र सहयोग सुनिश्चित गर्ने, तथ्याङ्क सङ्कलन र उपयोग गर्ने, फराकिलो शैक्षिक समुदायलाई संलग्न गराउने, र समानता तथा समावेशितालाई प्रवर्द्धन गर्ने।

कम र मध्यम आय भएका देशहरू (LMICs) मा आशाजनक शैक्षिक नवप्रवर्तनहरूलाई विस्तार गरेर शिक्षा सुधार गर्न चाहनेहरूका लागि मध्यम तह एक मुख्य अवसरको रूपमा रहेको छ। ... एउटा बलियो मध्यम तहले नीतिहरूलाई व्यवस्थापन गर्न सकिने सुधारहरूमा रूपान्तरण गर्न सक्छ; स्थानीय प्रयोगका लागि कार्यान्वयनलाई सन्दर्भअनुसार ढाल्न सक्छ; र तथ्याङ्क सङ्कलन, अनुगमन, शिक्षक सहयोग, तथा जमीनी प्रतिबद्धता सुनिश्चित गरेर प्रभावलाई दिगो बनाउन सक्छ।

अध्ययन विधि र तथ्याङ्क

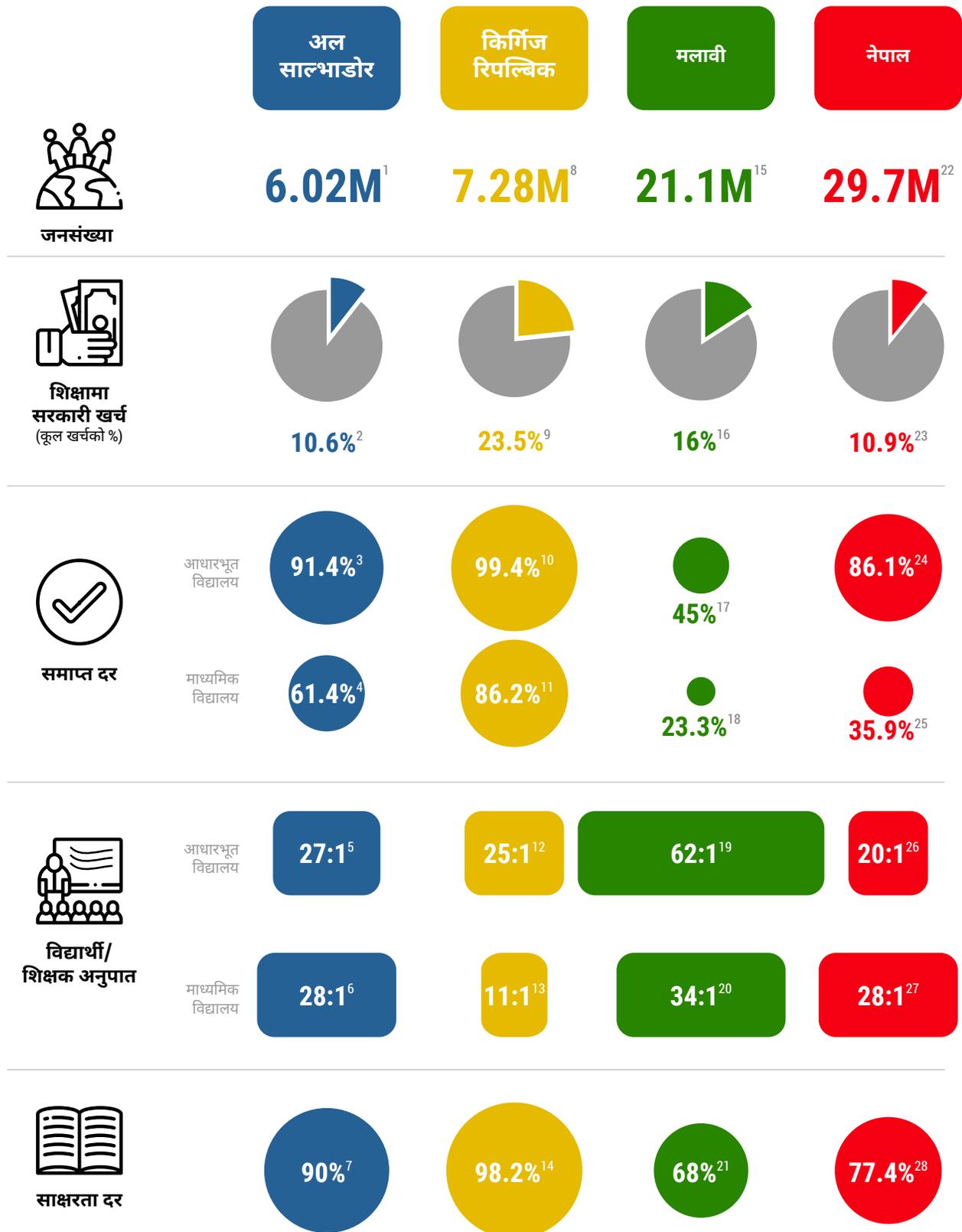
यस अध्ययनले चारवटा कम र मध्यम आय भएका देशहरूका आठ स्थानहरूमा गुणात्मक तथ्याङ्क सङ्कलन गरेको थियो। हामीले क्षेत्रीय विविधता कायम गर्नका लागि अल साल्भाडोर, किर्गिज रिपब्लिक, मलावी र नेपाललाई छनौट गर्यौं। यी चारवटै देशहरू हाम्रो 2021-23 केन्द्रीय-स्तरको केन्द्रीय स्तरको अनुसन्धान मा समावेश थिए र हामीले जानाजानी त्यस्ता देशहरू छनौट गर्यौं जहाँको शिक्षा प्रणाली कुनै न कुनै प्रकारको विकेन्द्रीकरणबाट गुज्रिएको थियो। प्रत्येक देशमा, हामीले 30 देखि 60 मिनेटम्मका चार चरणको अर्ध-संरचित अन्तर्वार्ता सञ्चालन गर्यौं: राजधानी शहरमा दुई चरण र विशेष उद्देश्यका साथ छानिएको ग्रामीण क्षेत्रमा दुई चरण। हामीले प्रत्येक देशमा मध्यम र केन्द्रीय तहका सरकारी अधिकारीहरू, साथै सामुदायिक वा निजी-क्षेत्रका प्रतिनिधिहरू, प्राविधिक विशेषज्ञहरू, र लगानीकर्ता एवं गैर-सरकारी संस्थाका कर्मचारीहरूसँग अन्तर्वार्ता लियौं। सहभागीहरूले प्रायः फरक-फरक चरणमा भाग लिएका थिए भने केहीले दुवै चरणमा भाग लिएका थिए। हामीले LMICs मा मध्यम-तहको शिक्षा सुशासन बारे अध्ययन गर्ने केही अन्तर्राष्ट्रिय अनुसन्धानकर्ताहरूसँग पनि अन्तर्वार्ता लियौं। हामीले जम्मा 90 जना व्यक्तिहरूको अन्तर्वार्ता लियौं। यी व्यक्तिहरूलाई विशेष उद्देश्य र सुविधाको आधारमा छनौट गरिएको थियो, र उनीहरूलाई आठवटै अध्ययन स्थानहरूमा झन्डै बराबरी सङ्ख्यामा (अल साल्भाडोरमा थोरै कम) बाँडिएको थियो। सबै सहभागीहरूले जानकारीसहितको स्वीकृति दिएका थिए र अध्ययनको ढाँचालाई बाह्य नैतिक मूल्याङ्कन गरिएको थियो।

हामीले प्रत्येक देशमा त्यस देशको शैक्षिक सुशासन प्रणालीबारे पर्याप्त ज्ञान भएका एक वा दुई जना शिक्षा अनुसन्धानकर्ताहरूलाई नियुक्त गर्यौं। यी देशमै रहेका परामर्शदाताहरू इमानदार सहयोगी थिए र उनीहरूले अनुसन्धानको सुरुदेखि अन्त्यसम्म ROSIE टोलीसँग मिलेर काम गरे। उहाँहरूले अन्तर्वार्ता दिने व्यक्तिहरू पहिचान गर्ने, अन्तर्वार्ताका नियमहरू मिलाउने, र विश्लेषणलाई सन्दर्भअनुसार बुझाउने काममा विशेष सहयोग गर्नुभयो। उहाँहरूले धेरैजसो अन्तर्वार्ताहरू सञ्चालन गर्नुभयो र विश्वव्यापी तथा देश-विशेष साहित्यको समीक्षा गर्ने काममा पनि संलग्न हुनुभयो।

हामीले यस संक्षिप्त प्रतिवेदनभरि अन्तर्वार्तामा सहभागीहरूको प्रत्यक्ष भनाइ (उद्धरण)हरू समावेश गरेका छौं। ट्रान्स्क्रिप्टबाट लिइएका भनाइहरूलाई सामान्यतया अङ्ग्रेजीमा अनुवाद गरिएको थियो र कहिलेकाहीं बुझ्न सजिलो तथा प्रभावकारी बनाउनका लागि सम्पादन गरिएको थियो। हामीले सहभागीलाई खुलेर बोल्न प्रेरित गर्न, उनीहरूको भनाइ गोप्य राखिने र यस प्रतिवेदनमा नाम वा पद उल्लेख नगरिने विश्वास दिलायौं।

तल दिइएका ग्राफिक्सहरूले चार देशको शैक्षिक प्रणालीको अवस्थाका बारेमा जानकारी दिन्छन् र प्रत्येक देशमा मध्यम तह कहाँ रहेको छ भन्ने कुरा स्पष्ट पार्छन्।

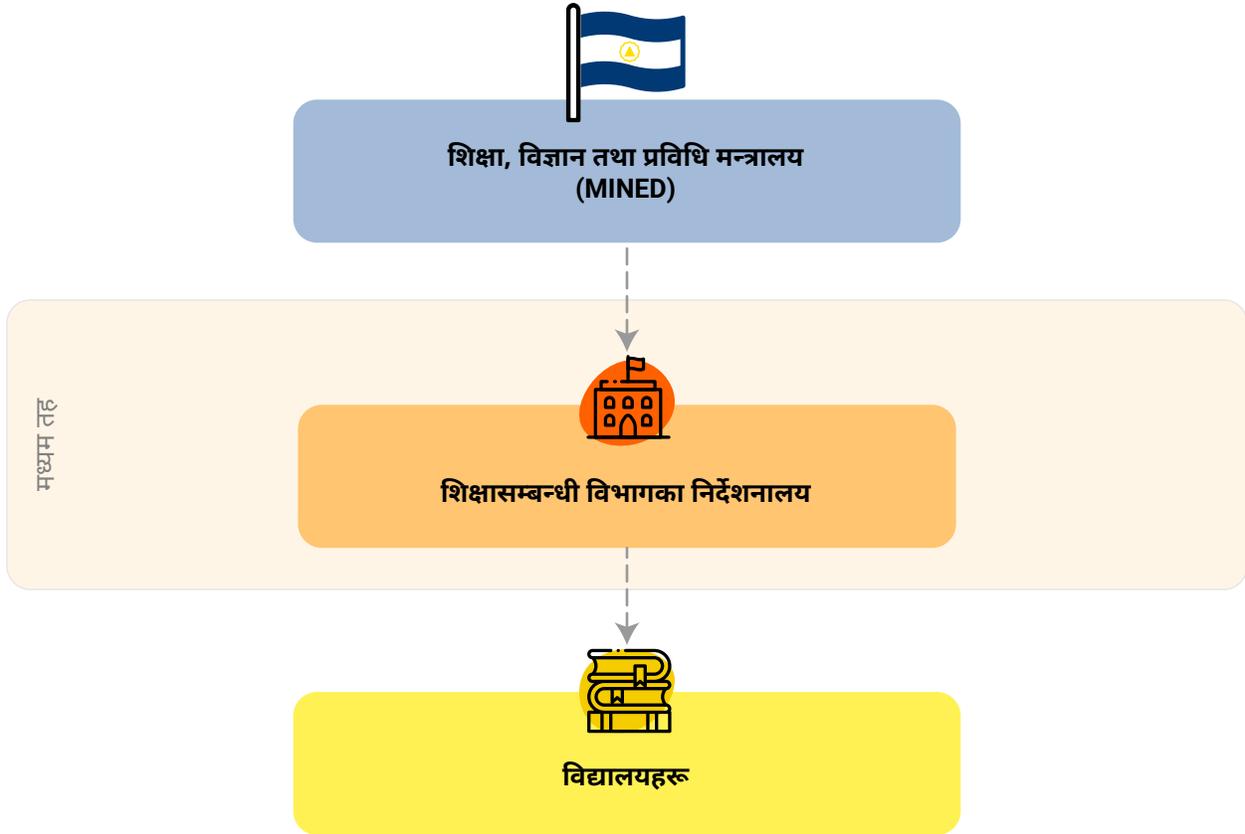
विभिन्न देशको अवस्थाको एक झलक



नोट: सबै तथ्याङ्कहरू सबैभन्दा नयाँ वर्षको डाटाबाट लिइएको छ। उद्धरणहरूका लागि सन्दर्भ सूचीको "एक झलक" खण्ड हेर्नुहोस्।

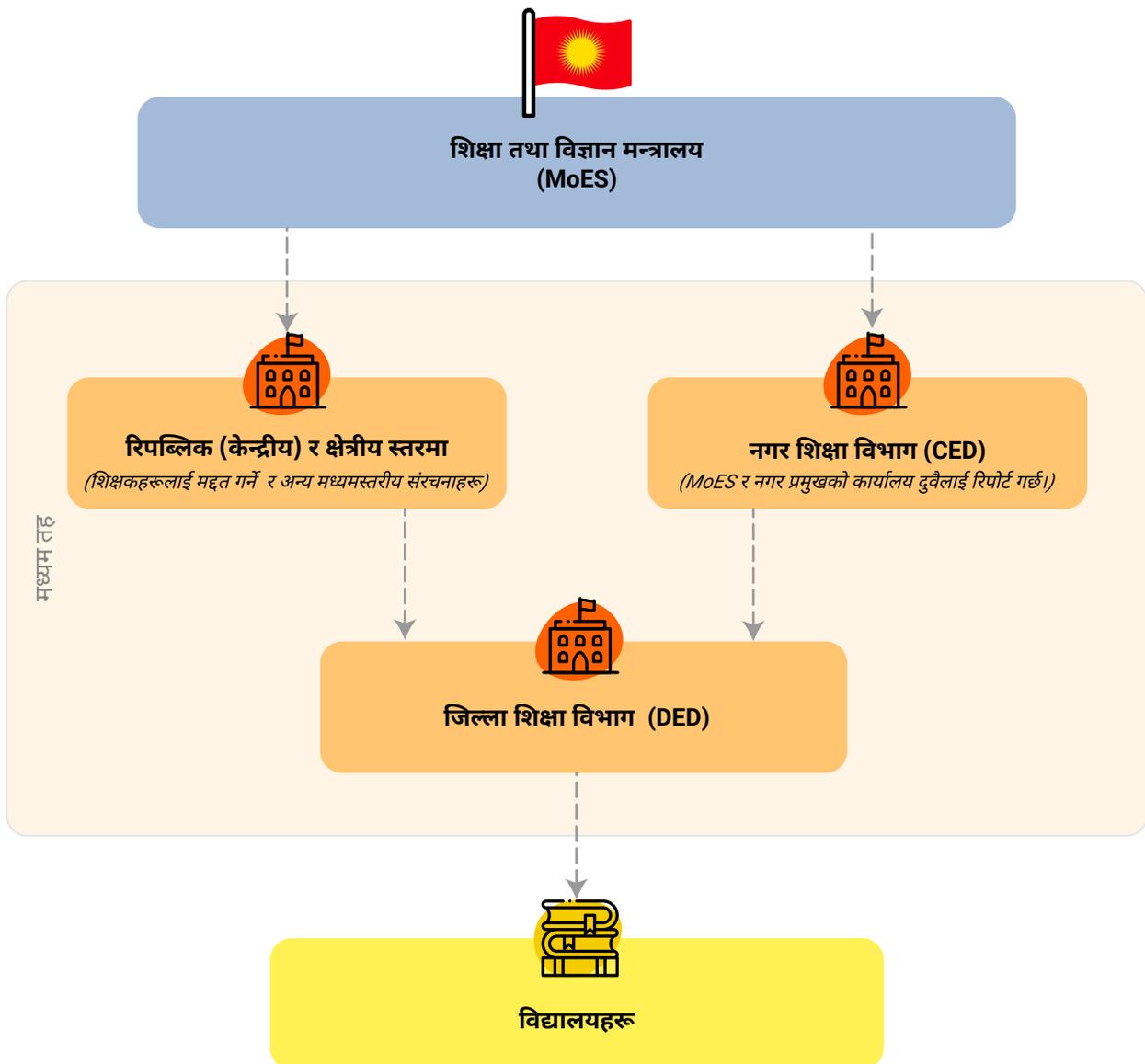
शिक्षा प्रणालीको संरचना: अल साल्भाडोर

अल साल्भाडोर एउटा एकात्मक शासन भएको राष्ट्रपति प्रणाली अन्तर्गतको गणतन्त्र हो, जहाँ एउटा मात्र विभाग स्तरको वकिन्द्रीकरणको तह छ। यी विभागहरूको स्थापना सन् 1995 देखि 2005 सम्मको दश वर्षे योजना अन्तर्गत सन् 1995 मा भएको थियो (Elvir et al. 2017)। यी विभागहरू केन्द्रीय शिक्षा, विज्ञान तथा प्रविधि मन्त्रालय (MINED) भन्दा तल र विद्यालयहरू भन्दा माथि रहेर काम गर्छन्। प्रत्येक विभागमा शिक्षा निर्देशनालय रहेको छ जसमा शिक्षाशास्त्रीय प्रबन्धकहरू; क्षेत्रीय शिक्षाशास्त्रीय प्रबन्धकहरू; र संस्कृति, कला तथा खेलकुद प्रबन्धकहरू समावेश हुन्छन्।



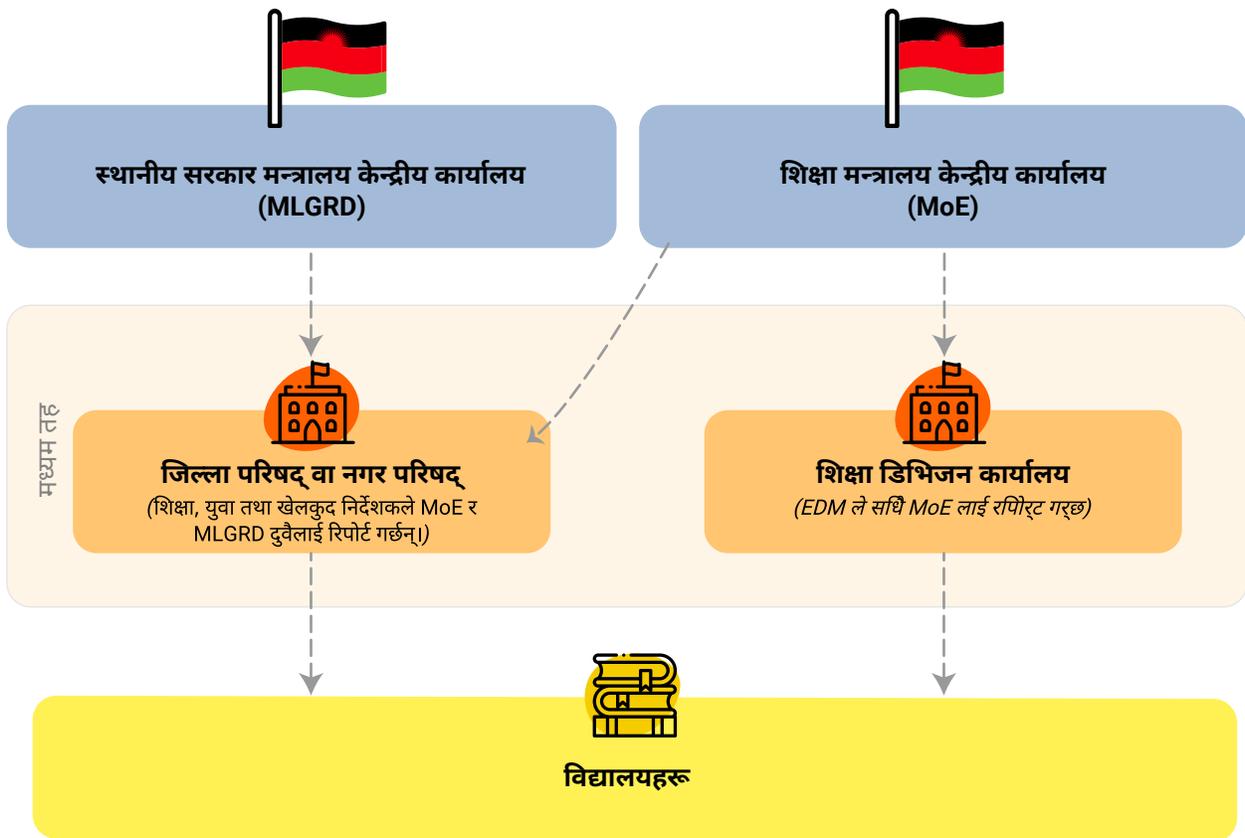
शिक्षा प्रणालीको संरचना: किर्गिज रिपब्लिक

किर्गिज रिपब्लिक एकात्मक शासन प्रणाली अन्तर्गतको राष्ट्रपति शासन भएको गणतन्त्र हो, जसको स्थानीय सरकारमा निम्न तीन तहहरू छन्: (1) देश/क्षेत्र र विशेष दर्जा प्राप्त शहरहरू (2) जिल्लाहरू (3) शहरहरू, स्थानीय समुदायहरू र टाउनशिपहरू हरेक जिल्लामा एउटा जिल्ला शिक्षा विभाग (डीईडी) हुन्छ, जसले एकातिर शिक्षा मन्त्रालयको प्रतिनिधित्व गर्छ भने अर्कोतिर जिल्ला प्रशासनको मातहतमा पनि काम गर्छ। यस अतिरिक्त, Bishkek मा आफ्नै शहर शिक्षा विभाग (सीईडी) रहेको छ, जुन शिक्षा मन्त्रालय र शहरका मेयरको कार्यालय दुवैप्रति जवाफदेही हुन्छ।



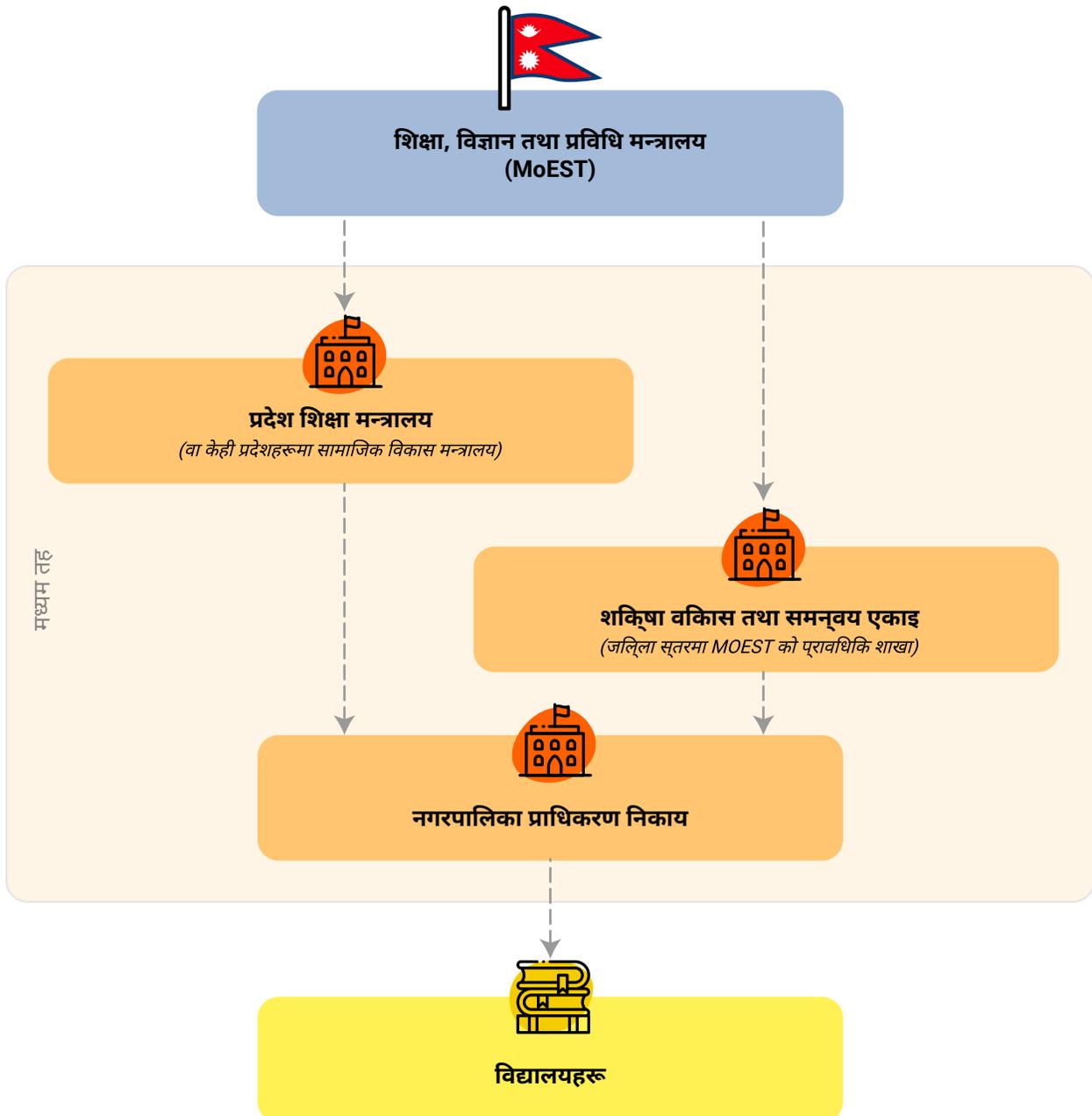
शिक्षा प्रणालीको संरचना: मलावी

मलावी एकात्मक शासन प्रणाली अन्तर्गतको राष्ट्रपति शासन भएको गणतन्त्र हो जहाँ विकेन्द्रीकरणको एउटै मात्र तह रहेको छ। स्थानीय सरकार प्राधिकरण ऐन (एलजीए) मार्फत सन् 1998 मा विकेन्द्रीकरणको सुरुवात भयो (स्थानीय सरकार ऐन 2017 अनुसार)। प्राथमिक र आधारभूत शिक्षा सम्बन्धी अधिकारहरू जिल्ला परिषद्हरूलाई सुम्पिएको थियो र शिक्षाको सम्पूर्ण कामको नेतृत्व शिक्षा, युवा र खेलकुद निर्देशकले गर्थे। सन् 2024 मा, संशोधित राष्ट्रिय विकेन्द्रीकरण नीतिले माध्यमिक शिक्षा व्यवस्थापन गर्ने अधिकार केन्द्रीय तहको विभाग कार्यालय बाट शिक्षा जिल्ला कार्यालयहरू मा हस्तान्तरण गर्‍यो (मलावी सरकार, 2024)।



शिक्षा प्रणालीको संरचना: नेपाल

सन् 2015 मा, **नेपालले** नयाँ संविधान (नेपालको संविधान 2017) मार्फत सङ्घीय लोकतान्त्रिक गणतन्त्रको संरचना ग्रहण गर्‍यो। यसमा सङ्घ, प्रदेश र स्थानीय गरी सरकारका तीन तह छन्। संविधान र स्थानीय सरकार सञ्चालन ऐन, 2017 (Local Governance Act 2017) अन्तर्गत शिक्षाको अधिकारलाई विकेन्द्रीकरण गर्दै आधारभूत र माध्यमिक शिक्षाको जिम्मेवारी प्रमुख रूपमा स्थानीय तहलाई हस्तान्तरण गरिएको थियो। हरेक नगरपालिका वा गाउँपालिकामा एउटा अधिकार प्राप्त निकाय रहेको छ र सो निकायभित्र नगर शिक्षा शाखा वा विभाग रहेको छ।



विभिन्न पक्षहरूको निष्कर्ष, विश्लेषण र सुझावहरू

हाम्रो निष्कर्ष अनुसार, मध्यस्तरीय निकाय तथा सरोकारवालाहरू प्रायः नीति निर्माण, नवप्रवर्तनको विकास, केन्द्रीय तहमा गरिने डिजाइन वा नयाँ खोजको स्थानीयकरणमा गरिने सहयोग वा विस्तार तथा कार्यान्वयनको नेतृत्व गर्ने जस्ता कामहरूमा निष्क्रिय भेटिए। यी भूमिकाहरू मध्यम तहका लागि एक मात्र वा प्राथमिक जिम्मेवारी नभए तापनि यस्ता परिस्थितिले मध्यम तहले दिन सक्ने महत्वपूर्ण योगदानहरूको उपेक्षा गर्छ भन्ने हाम्रो मान्यता छ। यसको स्थानीय आवश्यकता र सान्दर्भिक विवरणहरूको ज्ञान, विद्यालय र शिक्षकहरूसँगको निकटता, आफ्नो क्षेत्राधिकारप्रति अन्तर्निहित प्रतिबद्धता र यसको 'मध्यवर्ती' स्थितिले आशाजनक, अप्रयुक्त सम्भावनाहरूको सङ्केत गर्दछ। **यस अध्ययनको हाम्रो मुख्य निष्कर्ष के हो भने, शिक्षा प्रणालीलाई रूपान्तरण गरी राम्रो कार्यक्षमता र उत्कृष्ट सिकाइ/जीवन परिणाम प्राप्त गर्न चाहने देशहरूले प्रभाव विस्तारको सेवामा मध्यवर्ती तहका सम्पत्तिहरूको पुनर्संरचना, सुदृढीकरण र उन्नत प्रयोग गर्ने तरिकाहरू खोज्दा अत्यधिक लाभ प्राप्त हुनेछ।** हामीले आफ्नो विश्लेषणलाई संगठित गर्नका लागि चारवटा फराकिला आयामहरू छुट्यायौं। यी आयामहरूका विषयवस्तु एकअर्कासँग गाँसिएर प्रत्येक देशको मध्यमस्तरीय कार्यप्रणालीलाई प्रभावित तुल्याउने र त्यसको गठन गर्ने गर्दछन्। यी चार आयामहरू अन्तर्गत, हामी विभिन्न विषयवस्तु माथि छलफल गर्दछौं र सुझावहरू प्रस्तुत गर्दछौं।

चित्र 2.

मध्यमस्तरीय कामलाई प्रभावित पार्ने आयामहरू



आयाम एक: राजनीतिक सन्दर्भको प्रभाव

कुनै पनि देशमा हुने शिक्षाको सुधार सधैं त्यहाँको राजनीतिक परिदृश्यमा निर्भर गर्दछ (हिकी र हुसेन 2019)। सुरुमा, हामी हरेक देशको विकेन्द्रीकरणको पृष्ठभूमिलाई मध्यनजर गर्दै मध्यम स्तरको अध्ययन गर्नेछौं। विकेन्द्रीकरण भनेको कुनैपनि देशको शिक्षा क्षेत्रमा समुदाय र प्रादेशिक/स्थानीय स्तरका कर्मचारीहरूलाई संलग्न गराउने, लोकतान्त्रिक सहभागिता बढाउने, जवाफदेहितालाई विद्यालयको नजिक पुऱ्याउने र प्रणालीको स्थानीय आवश्यकताप्रति उत्तरदायित्व बढाउने औपचारिक तरिका हो। हामीले अध्ययन गरेका चारै देशहरूले आधुनिक युगको कुनै न कुनै विन्दुमा आफ्नो शिक्षा शासन प्रणालीलाई विकेन्द्रीकरण गरे। यद्यपि, उनीहरूले यो प्रक्रिया अलग-अलग विधिबाट र विभिन्न उद्देश्यका साथ अगाडि बढाए। अल साल्भाडोर र किर्गिज रिपब्लिक त्यसयता पुनः केन्द्रीकृत भइसकेका छन्।

अपूर्ण विकेन्द्रीकरणले मध्यम स्तरको सहभागितालाई असर गर्छ

हामीले अध्ययन गरेका चारवटै देशहरू मध्ये कुनैमा पनि पूर्ण व्यवहारिक रूपमा विकेन्द्रीकरण लागू नभएको पायौं। यसो हुनुको कारणहरूमा केन्द्रीकृत शक्ति जोगाउने राजनीतिक चाहना, स्रोतको अभाव र स्थानीय क्षेत्रहरूलाई बढेको स्वायत्तता सुम्पिनका लागि आवश्यक पर्ने धैर्य र विश्वास जुटाउन केन्द्रीय तहलाई हुने कठिनाई रहेका छन्।¹ सबै देशहरूमा केन्द्रीय तहले तीनवटा महत्त्वपूर्ण अधिकारहरू कायम राखेको छ: कोष विनियोजन, शिक्षकहरूको नियुक्ति एवम् बर्खास्ती र शैक्षिक नीति निर्धारण। हाल किर्गिज रिपब्लिक, मलावी र नेपालमा मध्यम तहसँग आफ्नै शैक्षिक नवप्रवर्तनलाई विचार, विकास र परीक्षण गर्नका लागि कानुनी तथा प्रशासनिक स्वतन्त्रता, वा वैधानिक स्वायत्तता (de jure autonomy) [g4] रहेको छ तर यो अधिकार प्रायः विचारमा ल्याइँदैन वा प्रयोग गरिँदैन। अल साल्भाडोरमा मध्यम तहलाई वैधानिक स्वायत्तता (de jure autonomy) दिइएको छैन। परिणामस्वरूप, हामीले मध्यम तहले नवीन उपायहरू आफैँ पहिचान गर्ने, लागू गर्ने, आवश्यक परिवर्तन गर्ने र ठूलो स्तरमा विस्तार गर्ने काममा संलग्न भएको वा केन्द्रीय तहलाई नवप्रवर्तनको डिजाइन र स्थानीयकरणमा सहयोग पुऱ्याएको थोरै मात्र प्रमाण पायौं।²

नेपाल ले सन् 2015 मा 753 वटा नगरपालिका/गाउँपालिका सबैलाई शिक्षाको नियन्त्रण अधिकार हस्तान्तरण गर्‍यो तर यो न कागजमा पूर्ण रूपमा लागू हुनसक्यो न त व्यवहारमा। राष्ट्रिय शिक्षा ऐन आउन बाँकी छ (रिपब्लिका 2025) र सङ्घीय तहका धेरै अधिकारीहरूले विकेन्द्रीकरण सही अवधारणा हो भन्ने कुरामा आफूहरू सहमत नभएको धारणा राख्छन्। परिणामस्वरूप, विकेन्द्रीकरण—र मध्यस्तरीय अधिकार—धेरैद्वारा अस्थायी वा उपेक्षित अवस्थामा रहेको मानिन्छ। साना-स्तरीय स्थानीय तहहरू वा समुदायद्वारा सञ्चालित शैक्षिक सुधारका लागि समेत स्थानीय तहले सङ्घीय सरकारको जटिल स्वीकृति प्रक्रियाबाट गुञ्जनुपर्छ। यसले परियोजनाहरूमा ढिलाइ ल्याउन सक्छ र अनुचित मानकीकरण थोपर्न सक्छ। अनुसन्धानका सहभागीहरूले यस्ता धेरै प्रशासनिक झन्झट/जटिल कर्मचारीतन्त्रले गर्दा स्थानीय/नगरपालिकाले नयाँ काम गर्न निरुत्साहित रहेको औँल्याएका छन्।

यसबाहेक, विकेन्द्रीकरणको कदम केवल एक दशक पुरानो भएकाले होला, हामीले नगरपालिका शिक्षा प्रशासकहरूमा आफूलाई दिइएको अधिकार कार्यान्वयन गर्न आवश्यक पर्ने सहजता, आत्मविश्वास, एवम् क्षमताको पूर्ण विकास नभएको र आफ्नो शक्तिप्रति विश्वस्त हुन नसकेको पायौं। यसका लागि दुवै पक्षले एकअर्कालाई जिम्मेवार ठान्छन्। नगरपालिका तहका सहभागीले सङ्घीय तहमा सङ्घीयता पूर्वको मानसिकता कायमै रहेको उल्लेख गरे र सङ्घीय तहले स्थानीय तहलाई नवीनताको साझेदार भन्दापनि अधीनस्थ कार्यान्वयन गर्ने निकायको रूपमा हेर्ने गरेको विश्वास व्यक्त गरे। अर्कोतिर, केन्द्रीय/सङ्घीय तहका धेरैजसो सहभागीले (मन्त्रालयका कर्मचारी, गैर-सरकारी प्राविधिक विज्ञ र दातृ निकायका प्रतिनिधिहरू) ले नगरपालिका शिक्षा अधिकारीहरू नयाँ तरिकाले नेतृत्व लिन वा सोच्न इच्छुक वा सक्षम नरहेको बताए र कूटनीतिक शैलीमा “विकेन्द्रीकरण प्रयोग” सफल नभएको बताए।

1 सम्भवतः यसो हुनुको कारण विशेष गरी साना वा अव्यवस्थित देशका सरकारले केन्द्रीकरण सबैभन्दा कुशल शासन प्रणाली हो भन्ने कुरामा उचित विश्वास राखेको हुनसक्छ। हामी यस्ता सम्भावनालाई कम आँकन वा नजरअन्दाज गर्न चाहँदैनौं।

2 हामीले प्रत्येक देशको दुई वा तीन क्षेत्रहरूमा मात्र तथ्याङ्क सङ्कलन गरेकाले क्षेत्रीय भिन्नता वा स्थानीय स्तरमा देखिएका लचकताका उदाहरणहरूलाई पर्याप्त रूपमा समेट्न सकेनौं। यसैले, हामीले निकालेका निष्कर्षहरूले चारवटै देशका हरेक क्षेत्र वा स्थानको प्रतिनिधित्व गर्छन् भनेर बुझ्नु हुँदैन।

मलावी ले आधारभूत/प्राथमिक शिक्षाको प्रशासन सन् 1998 मा विकेन्द्रीकृत गर्‍यो (मलावी विकेन्द्रीकरण नीति 1998), तर माध्यमिक शिक्षा भने सन् 2024 सम्म विकेन्द्रीकृत भएको थिएन (मलावी सरकार 2024)। कागजी रूपमा त स्थानीय डिस्ट्रिक्ट र विभागहरूले शिक्षाको व्यवस्थापन गर्ने अधिकार राख्छन्, तर व्यवहारमा भने शिक्षा प्रणाली माथिल्लो तहबाट तलतिर जाने प्रकृतिको हुन्छ र कडा रिपोर्टिङ प्रणालीमा बाँधिएको हुन्छ। शिक्षाका प्राथमिकताहरू, नीति निर्माण र स्रोत विनियोजन जस्ता सन्दर्भमा, मध्यम तहलाई विद्यालयहरू र क्षेत्रहरूलाई भौतिक पूर्वाधार सहयोग वा बाह्य रूपमा सुरु गरिएका नयाँ कार्यक्रमहरूका लागि छनोट गर्नुबाहेकका अन्य निर्णयका अधिकार दिइएको देखिँदैन। माध्यमिक शिक्षाको प्रशासन हालै मात्र विकेन्द्रीकरण गरिएको हुनाले, स्थानीय शिक्षा विभागहरूले स्वायत्त रूपमा शिक्षा व्यवस्थापन वा नयाँ नवीन कार्यहरूको निर्णय गरिरहेका छन् कि छैनन् भनेर अहिले नै भन्न सकिने अवस्था छैन।

धेरै सहभागीले बताएअनुसार, स्थानीय तहका माग तथा सरोकारका जवाफ दिन केन्द्रीय तहले ढिलाइ गर्ने हुनाले मध्यम तहलाई आफ्नो काम अगाडि बढाउन कठिन बनाएको छ। उदाहरणका लागि, मध्यम तहका एक अधिकारीले यो समस्याले शिक्षकहरूलाई सहयोग गर्ने र प्रोत्साहन दिने आफ्नो जिम्मेवारीलाई कसरी कमजोर बनाउँछ भन्नेबारे स्पष्ट पारे:

हामी मासिक तथा त्रैमासिक रूपमा तथ्याङ्क सङ्कलन गर्छौं—र त्यसपछि केन्द्रीय अधिकारीहरूलाई रिपोर्ट बुझाउँछौं। तर केही चुनौतीहरूलाई समयमै सम्बोधन गरिएको पाइँदैन। [उदाहरणका लागि,] यदि कुनै शिक्षकको अनुशासनसम्बन्धी समस्या आएको छ भने अन्य शिक्षकहरू वा समुदायका सदस्यहरूले त्यो शिक्षकलाई कुनै कारबाही बिना विद्यालयमा काम गरिरहेको र सबै सुविधा उपभोग गरिरहेको देख्छन्। यसले गर्दा अरू शिक्षकको मनोबल घट्छ, र हामी शिक्षकको अनुशासन कायम गर्न असफल भइरहेका छौं जस्तो देखिन्छ।

अन्तर्वार्ताका क्रममा, आधारभूत/प्राथमिक स्तरको विकेन्द्रीकरण पूरै लागू भइसकेको र माध्यमिक स्तरमा पनि यसले राम्रो नतिजा दिने अपेक्षा रहेको बताइएको थियो। यद्यपि, विकेन्द्रीकृत निर्णय प्रक्रियाको यो ढाँचा साना, सीमित निर्णयहरू (जस्तै: कुन विद्यालयले भौतिक पूर्वाधार सुधार प्राप्त गर्ने) मा मात्र सीमित थियो तर नीति बनाउने वा नयाँ र विस्तृत कार्यक्रमहरू सुरु गर्ने जस्ता ठूला निर्णयमा लागू भएको थिएन। यसबाट बुझिन्छ कि किन केही सहभागीहरूले साना निर्णयहरूको स्वायत्तता बारे छलफल गर्दा विकेन्द्रीकरणले काम गरेको बताए, जबकि अरूले विद्यालयमा ठूला र प्रणालीगत परिवर्तनहरूका बारेमा कुरा गर्दा विकेन्द्रीकरणको वर्तमान अवस्थाप्रति असन्तुष्टि जाहेर गरे। शिक्षकको अभाव, विद्यालय र कक्षाकोठाको कमी, जलवायु प्रकोपको असर र विद्यार्थीको अनियमित उपस्थिति जस्ता तत्काल समाधान गर्नुपर्ने चुनौतीहरूका कारण मध्यमस्तरीय सरोकारवालाहरूका लागि नवीनता वा परीक्षण सम्बन्धी निर्णयहरू प्राथमिकतामा पर्दैनन्। मामूली, कम लागतका संगठनात्मक परिवर्तनहरू (जसमा राम्रो सम्भावना देखिन्छ र जसका बारेमा हामी पछि चर्चा गर्नेछौं) बाहेक, मलावीको चुनौतीपूर्ण वास्तविकताले मध्यमस्तरीय तहलाई शिक्षाको यथास्थिति कायम राख्ने र भौतिक पूर्वाधारका आवश्यकताहरूमा केन्द्रित गराएर नयाँ शैक्षिक कार्यक्रम वा नवीन अभ्यासहरूबारे सोच्ने कामलाई किनारा लगाउँछ जस्तो देखिन्छ।

किर्गिज रिपब्लिकले सन् 1991 मा स्वतन्त्रता प्राप्त गर्‍यो र त्यसपछि 15 वर्षभन्दा बढी समयसम्म सुस्त तर निरन्तर रूपमा शिक्षा लगायतका सार्वजनिक क्षेत्रहरूलाई विकेन्द्रीकृत गर्दै गयो। तर, सन् 2013 को आसपासबाट पुनः केन्द्रीकरणको प्रक्रिया सुरु भयो, र कोभिड-19 महामारीका चुनौतीहरू तथा 2020 मा राष्ट्रपतीय शक्तिमा आएको परिवर्तनपछि, एउटा नयाँ संविधानले किर्गिज रिपब्लिकलाई अति-राष्ट्रपतीय प्रणालीका रूपमा प्रतिष्ठापित गर्‍यो (किर्गिज रिपब्लिक 2021)। शिक्षा र अन्य क्षेत्रहरू अहिले कडा, केन्द्रीय नियन्त्रण युक्त शासन प्रणालीमा फर्किरहेका छन्। यसले शिक्षा सुधारका लागि आफ्नो विशेषज्ञता र स्थानीय ज्ञानको प्रयोग गर्ने मध्यमस्तरीय शिक्षा विशेषज्ञहरूको स्वायत्तता र मनोबलमा गहिरो असर परेको छ।

अधिकांश शैक्षिक सुधार वा नयाँ विचारहरू शिक्षा मन्त्रालयबाट आउँछन्, जसमा सामान्यतया बाहिरी दातृ निकायहरूसँगको सहकार्य रहन्छ र राष्ट्रपतिको सार्वजनिक समर्थन बारम्बार देखिन्छ। सहभागीहरूका अनुसार, मध्यम तहमा नयाँ तरिकाले सोच्ने कामलाई बढावा दिइँदैन। यसको साटो, अनुगमन गर्ने, प्रतिवेदन बुझाउने, र पद तथा मर्यादाक्रमको सम्मान गर्ने कुरालाई बढी महत्त्व दिन्छन्। एक सहभागीले हामीलाई भनेका थिए, "पहल गर्नु नै दण्डनीय छ।" अर्को एक जनाले मध्यमस्तरीय शिक्षा कर्मचारीहरूका बारेमा निम्न कुरा भने:

[उनीहरूसँग] सिर्जनात्मकता [वा नयाँ ढंगले सोच्न]का लागि न त कुनै अवसर छ, न त समय नै। उनीहरू डिस्ट्रिक्ट शिक्षा विभागको व्यवस्थापनको अधिनमा रहन्छन्, जुन विभाग आफैँमा क्षेत्रीय वा प्रादेशिक संरचनाहरूको अधिनमा रहन्छ। र, ती संरचनाहरू समेत आफ्नो भन्दा माथिल्लो तहको अधिनमा रहन्छन्। यो [सम्पूर्ण संरचना] क्रमबद्ध अधीनस्थतामा आधारित छ।

परिणामस्वरूप, अहिले अ-व्यावसायिककरणको एउटा दुश्क्र सुरु भएको छ। यस चक्रमा मध्यमस्तरीय विशेषज्ञहरूको वर्तमान विशेषज्ञतालाई उपेक्षा गरिएकाले उनीहरूमा सक्रिय विशेषज्ञको रूपमा सोच्ने र काम गर्ने (साथै नयाँ आउने कर्मचारीहरूमा शैक्षिक विशेषज्ञता राख्ने) प्रेरणा कम भएको छ। यसले मध्यम तहका विशेषज्ञहरूमाथि विश्वास गर्न सकिँदैन भन्ने बुझाइलाई पुष्टि गर्छ, जसले गर्दा मध्यम तहको स्वायत्तता घटाउनुपर्छ भन्ने तर्क झनै बलियो बन्छ। हामीले नेपालमा पनि मध्यमस्तरीय तहको क्षमता र सक्रियतामा यस्तै प्रकारको दुश्क्र भेट्टायौँ। समग्रमा, किर्गिज रिपब्लिकका मध्यमस्तरीय तहका सहभागीहरू (जो दशकौँदेखि सोही भूमिकामा कार्यरत थिए) ले अघिल्ला दशकहरूको विकेन्द्रीकरणको प्रशंसा गरे र हालको पुनः केन्द्रीकरणले उनीहरूको अनुभव, विशेषज्ञता र स्थानीय ज्ञानलाई बेवास्ता गरेकोमा पछुतो व्यक्त गरे।

अल साल्भाडोर मा विकेन्द्रीकृत शिक्षा शासनको सुरुवात सन् 1980 को दशकमा क्षेत्रीय तथा उप-क्षेत्रीय कार्यालयहरूको स्थापनासँगै भयो र गृहयुद्धको समाप्तिपछि सन् 1991 मा समुदायको सहभागितासहितको शिक्षा (*Educación con Participación de la Comunidad, EDUCO*) कार्यक्रम सुरु भएपछि यो प्रक्रियाले ठूलो गति लियो। EDUCO ले विद्यालय व्यवस्थापनको जिम्मा 263 वटा अभिभावक सङ्घहरूको रूपमा स्थानीय निकायहरूलाई हस्तान्तरण गर्‍यो। यी सङ्घहरूले शिक्षक नियुक्त गर्न र सामग्री खरिद गर्न मन्त्रालयबाट प्रत्यक्ष रूपमा बजेट पाउँथे (एड्वार्ड्स, 2020)। यो कार्यक्रम अर्को दस वर्षभित्र तीव्र गतिमा विस्तार भयो, अन्ततः 2,000 भन्दा बढी अभिभावक सङ्घ, 7,000 शिक्षक, र 3,62,000 विद्यार्थीहरूलाई संलग्न गरायो (Meza, Guzmán, र De Varela, 2004)। यद्यपि, देशले केन्द्रीकृत शिक्षा प्रशासनलाई विकेन्द्रीकरणले प्रतिस्थापन गर्नुको सट्टा समानान्तर प्रणालीहरू अपनायो: EDUCO विद्यालयहरू (प्रायः ग्रामीण क्षेत्रमा) का लागि समुदाय-आधारित प्रणाली र बाँकी विद्यालयका लागि पहिल्यै रहेको केन्द्रीकृत प्रणाली। शिक्षा मन्त्रालयले विद्यालयका भौतिक संरचनाको प्रशासनलाई विकेन्द्रीकरण गर्नका लागि विभागीय कार्यालयहरूको स्थापना गरेपछि सन् 1996 मा मध्यम तहले आफ्नो हालको संरचना प्राप्त गर्‍यो। यद्यपि, प्रमुख पाठ्यक्रम र नीतिगत निर्णयहरू केन्द्रीकृत नै रहे र मध्यम तहले निर्देशन पालना गरी कार्यान्वयन गर्ने निकायको भूमिका मात्र निभायो। EDUCO सन् 2003 मा समाप्त भयो र स्थानीय विकेन्द्रीकरण पनि यसैसँगै अन्त्य भयो। हालसालै, राष्ट्रपतिले भर्खरै शक्तिलाई केन्द्रीकृत गरी तहगत प्रणालीमा आधारित अत्यधिक केन्द्रीकृत शिक्षा प्रणाली लागू गरे (Bärlocher र Ueberhall, 2019)। मध्यम तहका सहभागीहरूले बताएअनुसार, उनीहरू शैक्षिक नवप्रवर्तन छनोट गर्ने वा डिजाइन गर्ने वा विस्तार रणनीतिहरू सम्बन्धी निर्णय प्रक्रियामा संलग्न हुने अपेक्षा गर्दैनन्, किनकि त्यो उनीहरूको जिम्मेवारीको दायराभित्र पर्दैन।

अध्ययन गरिएका चारवटै देशहरूमा, विगत वा वर्तमानको विकेन्द्रीकरणका प्रतिज्ञा (Asim et al. 2025) बावजुद, केन्द्रीय तहले मध्यमस्तरीय तहलाई नविन कार्यको पहिचान गर्ने, स्थानीयकरण गर्ने र विस्तार गर्ने निर्णयकर्ता वा सल्लाहकारको रूपमा भन्दा पनि निर्देशन पालना गर्ने निकाय र प्रतिवेदन बुझाउने शाखाको रूपमा मात्र लिन्छ।

केही सहभागीहरूले माथिल्लो तहबाट निर्देशित संरचना प्रभावकारी रहेको बताए भने केहीले यो सन्तोषजनक हुन सक्ने तर यसको सञ्चार प्रणाली सधैं स्पष्ट वा जवाफदेही नहुने उल्लेख गरे। केन्द्रीय तहका एक अधिकारीले बताएअनुसार, माथिल्लो तहबाट निर्देशित संरचनाको कारण नयाँ कार्यक्रमहरूमा प्रत्येक स्तरले दिन सक्ने विशिष्ट योगदान समाहित हुन सकेको छैन, जसरी सहयोगी प्रक्रियामा हुन सक्थ्यो।

हामी केन्द्रीय तहले [कार्यक्रम] डिजाइन गर्ने र विभागीय निर्देशनालयले [त्यसलाई] कार्यान्वयन गर्ने यो पुरानो शैलीलाई सुधार गर्न काम गरिरहेका छौं। किनभने व्यवस्थापनका मोडलहरूमा प्रत्येक तहको सधैं आफ्नै रणनीतिक भूमिका प्रदान गर्ने दायित्व हुन्छ। हाम्रो उद्देश्य अझै [बृहत्] छ—अर्थात्, डिजाइन गरिने नीति वा कार्यान्वयनको अन्तिम प्रयोगमा वा [कार्यान्वयन] रणनीतिमा संलग्न हुने प्रतिनिधिहरूसँग भेदर कसरी सहकार्य गर्न सकिन्छ भन्ने विषयमा सोच्न चाहन्छौं। [मध्यम तह] शैक्षिक कार्यको पहिलो जिम्मेवार तह हो। [आवश्यक कुरा भनेको] परामर्श प्रक्रिया हो, जसमा नीति, परियोजना वा कार्यक्रमहरू कार्यान्वयन हुने वास्तविक सन्दर्भको ज्ञानबाट परिष्कृत गरिएका योगदानहरू समावेश हुन्छन्।

अध्ययन गरिएका चारवटै देशहरूमा, विगत वा वर्तमानको विकेन्द्रीकरणका प्रतिज्ञा (Asim et al. 2025) बावजुद, केन्द्रीय तहले मध्यमस्तरीय तहलाई नवीन कार्यको पहिचान गर्ने, स्थानीयकरण गर्ने र विस्तार गर्ने निर्णयकर्ता वा सल्लाहकारको रूपमा भन्दा पनि निर्देशन पालना गर्ने निकाय र प्रतिवेदन बुझाउने शाखाको रूपमा मात्र लिन्छ। अल साल्भाडोर र किर्गिज रिपब्लिकको सानो आकार (क्रमशः 60 लाख र 70 लाख जनसङ्ख्या) भएकाले शिक्षा प्रणाली केन्द्रीकृत हुनु केही हदसम्म उचित लाग्न सक्छ, तर त्यस्ता केन्द्रीकृत प्रणालीको दबावपूर्ण मध्यमस्तरीय संरचना र अपेक्षाहरूले मध्यम तहका अनुसन्धानकर्ताहरूले चाहे जस्तो सहकार्यपूर्ण साझेदारी सम्भव हुन नसक्ने हाम्रो बुझाइ छ (उदाहरणका लागि, Stern et al. 2021)।

यो निष्कर्षमा केही अपवादहरू पनि थिए। किर्गिज रिपब्लिक, मलावी र नेपालमा, अभिभावक वा शिक्षकहरूका लागि नयाँ संगठनात्मक संरचना सिर्जना गर्ने र शैक्षिक प्रतिस्पर्धा लागू गर्ने जस्ता कम लागतका नवीन कार्यहरू साधारण रूपमा प्रचलनमा रहेका थिए। उदाहरणका लागि, नेपालमा केही गाउँपालिकाहरूले स्थानीय भाषाको पाठ्यक्रमलाई शैक्षिक विषयको रूपमा विकास र वर्गीकरण गरेको पाइयो (MyRepublica/नागरिक, 2023)। किर्गिज रिपब्लिकमा, केन्द्रीय तहको "गभर्नमेन्ट एक्सेलेरेटर" कार्यक्रमले Bishkek शहरका व्यक्तिहरूलाई तालिम र प्रमाणीकरण गरी साना, घरमै सञ्चालन हुने किन्डरगार्टनहरू खोल्न अनुमति दियो। यसरी प्रि-स्कूल शिक्षाको पहुँच बढाइएको पाइयो (किर्गिज रिपब्लिकको शिक्षा मन्त्रालय, 2024)। मलावीमा भने, लिलोडुवे शहरका मध्यमस्तरीय तहका सरोकारवालाहरूले आमाहरूको समूह बनाए। उनीहरू विद्यालयमै गएर छात्राहरूसँग विद्यालयमा निरन्तरता दिईरहने र किशोरी अवस्थामै गर्भवती हुने समस्यालाई कसरी कम गर्ने भन्ने विषयमा कुराकानी गर्थे (UNFPA मलावी 2016)। यस्ता उदाहरणहरूले मध्यमस्तरीय तहको स्वायत्तता र स्थानीय आवश्यकता अनुरूप नवीन कार्यको थालनी एवम् विस्तारका लागि क्षमता निर्माण गर्न महत्वपूर्ण प्रारम्भिक बिन्दुको सम्भावना देखाउँछ। यी उदाहरणहरूले ठूला र महँगा कार्यक्रमहरू मात्रै आशाजनक शैक्षिक नवप्रयोग होइनन्; राम्रोसँग कार्यान्वयन गरिएका साधारण पाठ्यक्रमका परिवर्तनहरू वा संगठनगत सुधारहरूले पनि महत्वपूर्ण परिवर्तन ल्याउन सक्ने संकेत गर्छन्।

तर ठूलो दृष्टिकोणबाट हेर्दा, शिक्षा प्रणालीको परम्परागत तीन-तह (केन्द्र, मध्यम, स्थानीय) र ठाडो संरचना अहिले पुरानो र अत्यधिक ब्युरोक्रेटिक मोडेल जस्तो देखिन सक्छ (Sager & Rosser 2021)। यसको ठाउँमा सामाजिक सञ्जालमा आधारित संरचना (Daly & Finnigan 2016), बहुविध 'थर्ड स्पेस' (Fuller 2022), वा शिक्षा नेतृत्वका क्लस्टरहरू (Global Education Cluster 2024) जस्ता नयाँ विकल्पहरू उपयुक्त हुन सक्छन्। शिक्षा प्रशासनको यो परम्परागत संरचना सय वर्षभन्दा अघि विकसित भएको, शक्ति विभाजन गर्ने र कायम राख्ने उद्देश्यले बनाइएको, र धेरै निम्न तथा मध्यम आय भएका देशहरूमा (LMICs) उपनिवेशवादले थोपरेको मोडेल हो। तसर्थ वास्तविक रूपान्तरणका लागि सरकारले आफ्नो शिक्षा प्रणालीलाई नयाँ ढंगले कल्पना गरी पुनर्संरचना गर्ने, राष्ट्रिय परामर्श प्रणालीलाई मजबुत बनाउने, र मध्यम स्तरको निर्णयाधिकार बढाउने आवश्यक हुनसक्छ (Olsen et al. 2024; Spindelman & Crouch 2025)।

मध्य-स्तरका सरोकारवालाहरूका लागि

- बाह्य शैक्षिक नवप्रवर्तनकर्ताहरूलाई सरकारको शिक्षा-सम्बन्धी नीतिगत एजेन्डा बुझ्न र आफ्ना नवप्रवर्तनहरूलाई विद्यमान नीतिगत प्राथमिकतासँग मिलाउन सहयोग गर्नुहोस्।

केन्द्रीय सरकारका अभियन्ताहरूका लागि:

- भावी कार्यक्रमहरू र नवप्रवर्तनबारे हुने राष्ट्रिय स्तरका छलफलमा मध्य-स्तरका अधिकारीहरूलाई पनि समावेश गर्नुहोस्। यसले उनीहरूको अनुभव उपयोग गर्न मद्दत गर्छ र नवप्रवर्तनका लागि उनीहरूको क्षमता तथा प्रतिबद्धता पनि बढाउँछ। उदाहरणका रूपमा, नवप्रवर्तन तथा सुधारमा केन्द्रित मन्त्रालय-स्तरीय कार्यसमूहहरूमा दुई क्षेत्र/डिस्ट्रिक्टका मध्य-स्तरीय प्रतिनिधिलाई संलग्न गराई एक वर्षको पाइलट कार्यक्रम कार्यान्वयन गर्न सकिन्छ।
- केन्द्रीय तहमा हुने निर्णय प्रक्रिया र शिक्षा नीति-निर्माणबारे पारदर्शिता वृद्धि गरी, नीति-निर्माण सञ्चालनका तरिकाबारे मध्यमस्तरलाई स्पष्ट बुझाउने।
- मध्य तहमा नवप्रवर्तनलाई प्रोत्साहन गर्नका लागि आशाजनक शैक्षिक आविष्कारहरूको परीक्षण गर्ने प्रक्रियामा रहेका ब्युरोक्रेटिक अवरोधहरूलाई घटाउने।

दान् निकायहरू, परोपकारी संस्थाहरू र बहुपक्षीय संगठनहरूका लागि:

- नागरिक समाज संस्थाहरू (CSOs), अन्तर्राष्ट्रिय विकास साझेदारहरू, अभियन्ताहरू, राष्ट्रिय संघहरू र शिक्षामा विकेन्द्रीकरणलाई परिष्कृत गर्न तथा सुधार गर्न सरकारलाई सहयोग गर्ने अन्य निकायहरूलाई प्राविधिक सहयोग, भेला गराउने मञ्च र वकालत सहयोगजस्ता माध्यमबाट सहयोग प्रदान गर्ने।
- विकेन्द्रीकरणले व्यवहारमा कसरी काम गरिरहेको छ भन्ने बारेमा अनुसन्धान तथा निदानात्मक अध्ययनमा लगानी गर्ने, र नवप्रवर्तन तथा विस्तारमा मध्य-तहको संलग्नतामा रहेका प्रणालीगत, संस्थागत, वित्तीय, राजनीतिक र सांस्कृतिक अवरोधहरूलाई पहिचान गर्ने।

गैर-सरकारी संस्थाहरू (NGOs) र नागरिक समाज संस्थाहरू (CSOs) का लागि:

- नवप्रवर्तनको विस्तार सम्बन्धी निर्णयहरूमा रणनीतिक रूपमा सरोकारवालालाई संलग्न गराउन, निर्णय-अधिकार व्यवहारमा कसरी प्रयोग हुन्छ भन्ने बुझ्न विस्तृत परिदृश्य विश्लेषण र सरोकारवालाको पहिचान गर्ने।

दोस्रो आयाम: प्रणालीका भित्री संरचना, त्यसका जिम्मेवारी र आवश्यक स्रोतहरू

मध्यम तहको संरचना, जिम्मेवारी र उपलब्ध स्रोतहरूले कुन कामलाई सम्भव वा असम्भव बनाउँछ, वा कुन कामलाई प्रोत्साहन वा निरुत्साहित गर्छ भन्ने विषयमा महत्त्वपूर्ण प्रभाव पार्छ (डे कक एट अल. 2025)। तर यसको मतलब सरोकारवालाहरूले आफ्नो भूमिकालाई अलग ढंगले व्याख्या गर्न सक्दैनन् वा उनीहरूले असहमति जनाएका संरचनाहरू विरुद्ध दबाव दिन सक्दैनन् भन्ने होइन। सहभागीहरूले कतिपय अवस्थामा आफ्नो कामको केही पक्षको आलोचना गरे, बढेको स्वायत्तताको माग गरे (विशेष गरी किर्गिज रिपब्लिक र नेपालमा), र आफूले गर्न चाहेका तर गर्न सम्भव नभएका कुराहरू व्यक्त गरे। यद्यपि, उनीहरूले काम नै नगरेको कुनै संकेत वा प्रमाण भने भेटिएन। तलका तीन उप-खण्डहरूले प्रणालीका संरचना, जिम्मेवारी र स्रोतहरूले मध्यमस्तरीय तहको नवप्रवर्तन र विस्तारमा संलग्न हुने क्षमतालाई कसरी आकार दिन्छ भन्ने विषयमा अझ विस्तृत व्याख्या गर्छ।

चित्र 3.

विभिन्न सन्दर्भहरूमा मध्यम तहको भूमिका

	अल साल्भाडोर	किर्गिज रिपब्लिक	मलावी	नेपाल
नीति	विभागहरूले कार्यक्रम तथा परियोजना कार्यान्वयनको निरीक्षण गर्छन् (शिक्षा मन्त्रालय, MINED, द्वारा निर्धारित)।	डिस्ट्रिक्ट तथा नगर शिक्षा विभागहरू (DEDs र CEDs) ले शिक्षा, विज्ञान तथा प्रविधि मन्त्रालय (MoEST) बाट राष्ट्रिय योजना/पहलहरूको निर्देशिका र कार्यान्वयनसम्बन्धी जिम्मेवारीहरू प्राप्त गर्छन्।	शिक्षा मन्त्रालय (MoE) द्वारा निर्धारित गरिएका राष्ट्रिय नीति, कार्यक्रम तथा नियमहरू लागू गर्ने जिम्मेवारी स्थानीय सरकारी निकाय (LGA) को हुन्छ।	नगरपालिका (वा स्थानीय तह) सँग नीति तथा योजनाहरू तर्जुमा, कार्यान्वयन, अनुगमन, मूल्याङ्कन र नियमन गर्ने अधिकार छ, तर संविधानले ती सङ्घीय कानून र नीतिहरूसँग बाझिने छैन भनी उल्लेख गरेको छ।
आर्थिक पक्ष:	अर्थ मन्त्रालयले विभागका कार्यालयहरूलाई रकम वितरण गर्छ र विभागहरूले विद्यालयका कर्मचारी, शैक्षिक व्यवस्थापकको तलब-भत्ता र विद्यालयका लागि स-साना भुक्तानीहरूको व्यवस्थापन गर्छन्।	शिक्षा मन्त्रालयले शिक्षकहरूको तलब र शैक्षिक खर्चहरूका लागि रकम उपलब्ध गराउँछ। शिक्षा मन्त्रालय (MoES), डिस्ट्रिक्ट शिक्षा विभाग (DEDs) र नगर शिक्षा विभागहरू (CEDs) मार्फत रकम वितरण गरिन्छ।	अर्थ मन्त्रालयले डिस्ट्रिक्ट परिषद र डिभिजन कार्यालयहरूलाई रकम वितरण गर्दछ, र यी निकायले वार्षिक बजेटअनुसार सो बजेटलाई विभिन्न क्षेत्र (शिक्षासमेत) मा बाँडफाँट गर्छन्।	शिक्षा, विज्ञान तथा प्रविधि मन्त्रालयले नगरपालिकाहरूलाई कोष विनियोजन गर्छ र सशर्त अनुदान प्रदान गर्छ। नगरपालिकाहरूले थप कोष जुटाउन सक्छन्, तर ती रकमहरू सामान्यतया सानो मात्रामा हुन्छन्।
प्रशासन	विभागहरूले विद्यालय प्रशासन र शिक्षण विधिको रेखदेख गर्छन्, विद्यालयहरूमा भ्रमण/निरीक्षण गर्छन्, र प्रधानाध्यापकहरूले समाधान गर्न नसकेका व्यक्तिगत विद्यालयका मुद्दाहरूलाई सम्बोधन गर्छन्।	डिस्ट्रिक्ट शिक्षा विभाग र नगर शिक्षा विभागले शैक्षिक प्रक्रियाहरूको व्यवस्थापन, विद्यालयहरूको निरीक्षण र अनुगमनका साथै ओलम्पियाडहरूको व्यवस्था मिलाउँछन्।	प्राथमिक विद्यालयको कामकाज डिस्ट्रिक्ट परिषदको रेखदेखमा हुन्छ र परिषदले नै विद्यालयहरूको जाँच तथा निरीक्षण गर्छ। यही काम माध्यमिक विद्यालयहरूका लागि शिक्षा डिभिजन कार्यालयले गर्छ।	शिक्षासम्बन्धी कामहरू दैनिक रूपमा लागू गर्ने, प्रगति हेर्ने र त्यसको जानकारी दिने, र विद्यालय भवन आदिको आवश्यकता पूरा गर्ने जिम्मा नगरपालिका र गाउँपालिकाहरूको हुन्छ।

	अल साल्भाडोर	किर्गिज रिपब्लिक	मलावी	नेपाल
शिक्षकहरू	केन्द्रीय कार्यालय अन्तर्गतको शिक्षण करियर न्यायाधिकरणले शिक्षकको नियुक्ति गर्छ। विभागहरूले विद्यालयहरूलाई शिक्षक तालिम र शैक्षिक सहयोगका साथै शिक्षकहरूको क्षमता विकासका लागि कोचिङ र सल्लाह पनि दिन्छन्।	शिक्षकको नियुक्ति विद्यालय आफैँले गर्छ। डिस्ट्रिक्ट शिक्षा विभाग र नगर शिक्षा विभागहरूले प्रधानाध्यापक र उप-प्रधानाध्यापकहरूलाई नियुक्त गर्छन्, साथै शिक्षक तालिम र शैक्षिक सहयोग उपलब्ध गराउँछन्।	शिक्षा मन्त्रालयसँग शिक्षक नियुक्ति गर्ने, निकाल्ने र सरुवा गर्ने शक्ति हुन्छ, यद्यपि स्थानीय सरकारी निकायले भने शिक्षक सरुवाका लागि केन्द्रमा सिफारिस गर्न सक्छ। स्थानीय निकायले शिक्षकको क्षमता वृद्धिमा सहयोग गर्ने र काममा कमजोरी देखिएमा केन्द्रलाई खबर गर्ने काम गर्छ।	MoEST ले सबै प्रदेशहरूमा शिक्षक नियुक्ति गर्ने, निकाल्ने र सरुवा गर्ने अधिकार कायम राख्छ। शिक्षा, विज्ञान तथा प्रविधि मन्त्रालयसँग सबै प्रदेशभरि शिक्षकहरूलाई नियुक्त गर्ने, निकाल्ने र सरुवा गर्ने शक्ति कायम रहन्छ। नगरपालिकाहरू र गाउँपालिकाहरूले भने नयाँ कार्यक्रमहरूमा शिक्षक तालिम उपलब्ध गराउँछन् र शिक्षकका बारेमा आएका गुनासोहरूको छिनोफानो गर्ने काम गर्छन्।
डाटा/जानकारी	विभागहरूले विद्यालयको गुणस्तर र प्रगतिका प्रतिवेदनहरू सङ्कलन गर्छन्, तयार पार्छन् र सङ्घीय स्तरमा पेस गर्छन्।	डिस्ट्रिक्ट शिक्षा विभाग (DEDS) र नगर शिक्षा विभाग (CEDs) ले नियमित रूपमा र अनुरोध गरिएको खण्डमा शिक्षा मन्त्रालयमा सूचनाहरू सङ्कलन, तयार र पेस गर्छन्।	स्थानीय सरकारी प्राधिकरणले डिस्ट्रिक्ट र अञ्चल शिक्षा व्यवस्थापन सूचना प्रणाली मार्फत डिस्ट्रिक्ट र अञ्चल स्तरमा तथ्याङ्कहरू सङ्कलन, तयार र पेश गर्छन्।	नगरपालिका तथा गाउँपालिकाहरूले शिक्षा व्यवस्थापन सूचना प्रणाली (EMIS) मार्फत विद्यालयहरूबाट तथ्याङ्क सङ्कलन गरी सङ्घीय (केन्द्रीय) स्तरमा पठाउँछन्। केही नगरपालिकाहरूले आफ्नै शैक्षिक तथ्याङ्कहरू पनि सङ्कलन गर्छन्।

प्रक्रियागत मागहरूले प्रायः शैक्षिक नवप्रवर्तनका मागलाई ओझेलमा पार्छन्

यद्यपि प्रत्येक देशको मध्यमस्तरीय तहका जटिलताहरू फरक भए तापनि चारवटै देशमा उस्तै किसिमका जिम्मेवारी र भूमिकाहरू पाइएको छ। विस्तारको सन्दर्भमा उदाहरणका लागि, मध्यमस्तरीय तहले सामान्यतया केन्द्रीय तहबाट हस्तान्तरण गरिएका पहलहरूको निरीक्षण वा कार्यान्वयन गर्छ, प्रगतिको अनुगमन गर्छ, र कार्यक्रम-विशेष शिक्षक तालिमको नेतृत्व वा सहयोग गर्छ। **सबै भूमिका र देशहरूमा स्पष्ट रूपमा देखिएको एउटा कुरा के हो भने, चाहे जानीजानी होस् वा नहोस्, प्रक्रियागत मुद्दाहरू र प्रशासनिक कार्यहरू नै हावी हुन्छन्, जसले गर्दा नवप्रवर्तनहरूलाई पहिचान गर्ने, अनुकूल अनुसार मिलाउने, सन्दर्भसापेक्ष बनाउने वा विस्तार गर्ने कुरामा कम समय, क्षमता वा दायरा बाँकी रहन्छ।** यसलाई अन्य अध्ययनहरूले पनि पुष्टि गर्छ, जसअनुसार मध्यमस्तरीय तहमा कामको बोझ, कम कर्मचारी, र स्वायत्तताभन्दा जवाफदेहिता र पदानुक्रमलाई बढी प्राथमिकता दिने प्रवृत्ति विद्यमान छ (Fullan 2015; Tournier et al. 2025)।

नेपालमा, नगरपालिका तथा गाउँपालिकाहरू मुख्यतया दैनिक विद्यालय सञ्चालन गर्न, प्रतिवेदन बनाउन, परीक्षाको रेखदेख गर्न र भौतिक पूर्वाधारको व्यवस्थापन गर्नका लागि जिम्मेवार छन्। विशेष गरी हामीले तथ्याङ्क सङ्कलन गरेका दुई ग्रामीण स्थानहरूमा, शिक्षामा नवप्रवर्तन वा शिक्षक विकाससम्बन्धी जिम्मेवारीहरू विद्यालय र सडक निर्माणको तुलनामा कम प्राथमिकतामा परेका छन्। नगरपालिकासँग प्राविधिक रूपमा निर्णय लिने अधिकार र नवप्रवर्तन गर्ने जनादेश हुँदाहुँदै पनि, यसले शिक्षा सुधार गर्न वा शैक्षिक सहयोग प्रदान गर्नका लागि आशाजनक आविष्कारहरू विकास गर्न वा खोज्न चासो देखाएको छैन। बरु, कम स्थानीय राजस्व भएका नगरपालिकाहरूमा सहभागीहरूले उपलब्ध रकम विद्यालय, कक्षाकोठा र सडक निर्माण गर्नमा तथा विद्यालयमा शिक्षकसम्बन्धी उजुरीहरूको छिनोफानो गर्नमा खर्च गर्ने प्रवृत्ति रहेको रिपोर्ट गरे।

किर्गिज रिपब्लिकमा, मध्यमस्तरीय तहका सहभागीहरूले रिपोर्ट गरेअनुसार केन्द्रीय तहले उनीहरूलाई प्रशासनिक र नियम पालनामुखी काम (जस्तै: घरीघरी रिपोर्ट माग्ने) दिएर अत्यधिक बोझ थपिदिएको बताए। यसो हुनाले नविन सोच, शिक्षण विधि सहयोग र गुणस्तर सुनिश्चित गर्ने कामका लागि उनीहरूसँग समय नै नहुने गुनासो गरे।। औपचारिक परीक्षाको नतिजा र ओलम्पियाड बाहेक, कक्षाकोठाभित्र के सिकाउँदैछ र के सिक्दैछ भन्ने कुरामा मध्यमस्तरीय तहको ध्यान निकै कम छ। यसको सट्टा, मध्य-तहका कर्मचारीहरूले प्रायः केन्द्रीय अनुरोधहरूमाथि प्रक्रिया गर्छन्, आफ्नो कामको दस्तावेजीकरण गर्छन्, नयाँ नीति वा कार्यक्रम कार्यान्वयनमा समन्वय गर्छन्, र सम्भव भएसम्म शिक्षकहरूलाई सहयोग गर्न विद्यालय भ्रमण गर्छन्।

मलावीमा, मध्यमस तहले प्रायः समुदाय र विद्यालय स्तरका गुनासोहरूलाई सम्बोधन गर्छ, नयाँ कक्षाकोठा निर्माण वा क्षतिग्रस्त विद्यालयहरू मर्मत गर्ने जस्ता शैक्षिक पूर्वाधार कार्यहरूको निरीक्षण गर्छ, विद्यालयहरूको निरीक्षण गर्छ र तथ्याङ्क माथिल्लो तहमा बुझाउँछ, साथै आफ्ना कार्यक्रमहरू लागू गर्न आउने दाताहरू र गैर-सरकारी संस्थाहरूलाई समन्वय र सहयोग प्रदान गर्छ (जसका बारेमा पछि छलफल गरिनेछ)। यस तहका निर्णयहरू पूर्वाधार परियोजनाहरूका लागि कोष विनियोजन गर्ने, शिक्षक तालिमका लागि कर्मचारी व्यवस्थापन गर्ने, र जलवायुजन्य विपद्का बेला विद्यार्थी तथा परिवारहरूलाई स्थानान्तरण गर्ने विषयहरूमा केन्द्रित रहेको देखिन्छ।

एल साल्भाडोरमा, मध्यमस्तरीय तह विभागीय प्रशासन र शैक्षिक व्यवस्थापनमा केन्द्रित छ। विभागीय निर्देशकहरूले बृहत् निरीक्षण गर्छन्, प्रशासनको रेखदेख गर्छन्, र खर्चहरू अनुमोदन गर्छन्, जबकि विभागीय प्रबन्धकहरूले विद्यालयहरूको अनुगमन र सहयोग गर्छन् र कार्यक्रम कार्यान्वयनका लागि शिक्षकहरूसँग फलो-अप गर्छन्। रिपोर्ट गरिएको प्राथमिक चुनौती भनेको कामको अत्यधिक बोझ (Overwork) थियो, जसको मुख्य कारण सन् 2025 को पुनर्संरचना थियो, जसले क्षेत्रीय प्रबन्धकहरूको करिब 20% लाई अवकाश दिएको वा बर्खास्त गरेको थियो (हेर्नुहोस् La Prensa Gráfica 2025)। बाँकी रहेका कर्मचारीहरूको जिम्मेवारी बढेको र उनीहरूको कार्यक्षेत्र फराकिलो भएकाले, शिक्षणसम्बन्धी जनादेश भए तापनि, शिक्षकहरूलाई सहयोग गर्ने कामभन्दा प्रशासनिक कामले नै पहिलो प्राथमिकता पाउँछन्। शैक्षिक नवप्रवर्तनहरूलाई विकास गर्ने, सन्दर्भसापेक्ष बनाउने वा त्यसमाथि परामर्श दिने कामहरू हाल उनीहरूको जिम्मेवारीभित्र पर्दैनन्।

यी कामहरू महत्वहीन नभए पनि, सबै सन्दर्भहरूमा ठाडो रिपोर्टिङ, नियम पालन सुनिश्चित गर्ने दायित्व, र कार्यक्रम कार्यान्वयनको निगरानीमा जोड दिँदा, मध्यमस्तरीय तहले नवप्रवर्तन वा शिक्षणसम्बन्धी विषय जस्तै: शिक्षकको प्रभावकारी विकास वा शिक्षकहरूलाई विद्यार्थी सिकाइको तथ्याङ्क प्रयोग गर्न मद्दत गर्ने कुराहरूमा ध्यान दिनै नसक्ने अवस्था बन्छ। थप रूपमा, मध्यमस्तरीय तहको शैक्षिक नेतृत्व हाल विश्वव्यापी रूपमा एउटा लोकप्रिय विषय भए तापनि (Chimier et al. 2023, शर्मा 2024), हामीले मध्यमस्तरीय तहका अधिकारीहरूले शैक्षिक नेतृत्व वा शिक्षक विकाससम्बन्धी तालिम लिएको कुनै प्रमाण फेला पारेनौं। यसबाट के देखिन्छ भने मध्यमस्तरीय तहमा शैक्षिक नेतृत्वको काममा पूर्ण रूपमा लाग्ने र धेरै समय विद्यालयहरूभित्र र बाहिर पनि पठनपाठनमा सहयोग गर्ने ठूलो सम्भावना लुकेर रहेको छ। धेरैजसो विशेषज्ञहरूले भनेजस्तै, कुनै पनि देशले कक्षाकोठामा पठनपाठन सुधार्न मध्यमस्तरीय तहलाई अझ राम्रोसँग प्रयोग गर्न चाहन्छ भने, सो तहको व्यवस्थापनमा शिक्षकलाई बढी अधिकार दिने (स्वायत्ततामुखी) र सिकाइको नतिजामा आधारित नेतृत्वका लक्ष्यहरू राख्नु बुद्धिमानी हुन्छ।

सबै भूमिका र देशहरूमा स्पष्ट रूपमा देखिएको एउटा कुरा के हो भने, चाहे जानीजानी होस् वा नहोस्, प्रक्रियागत मुद्दाहरू र प्रशासनिक कार्यहरू नै हावी हुन्छन्, जसले गर्दा नवप्रवर्तनहरूलाई पहिचान गर्ने, अनुकूल अनुसार मिलाउने, सन्दर्भसापेक्ष बनाउने वा विस्तार गर्ने कुरामा कम समय, क्षमता वा दायरा बाँकी रहन्छ।

मध्य-स्तरका सरोकारवालाहरूका लागि

- पारदर्शी रिपोर्टिङ, सहकार्य र सम्भव भएसम्म स्थानीय शिक्षाका चुनौती तथा सबल पक्षहरू साझा गरेर केन्द्रीय तहसँग विश्वास निर्माण गर्ने।

केन्द्रीय सरकारहरूका लागि:

- मध्यवर्ती तहका कर्मचारीहरूलाई नवप्रवर्तन वार्ताकारको रूपमा अगाडि बढाउने, नयाँ नीति तथा नवप्रवर्तनहरू कार्यान्वयन गर्नका लागि शिक्षक तथा प्रधानाध्यापकहरूलाई सहयोग गर्ने; साथै कार्यान्वयनमा आएका चुनौती, प्रतिक्रिया र सफलताहरूलाई नियमित रूपमा केन्द्रीय तहमा पठाउने। यी कामहरूलाई प्राथमिकता दिनका लागि कर्मचारीहरूको कार्य विवरण र मूल्याङ्कनको ढाँचा संशोधन गर्नु आवश्यक छ।
- मध्य-स्तरका अधिकारीलाई शैक्षिक नेतृत्व गर्न र शिक्षण-सम्बन्धी नवप्रवर्तन लागू गर्न सहयोग हुने गरी व्यावसायिक विकासका तालिम उपलब्ध गराउने। उदाहरणका लागि, मध्य-स्तरका अधिकारीहरू शिक्षकसँग मिलेर सिकाइ परिणाम र समानतासम्बन्धी डाटा सङ्कलन तथा प्रयोग गर्न राम्रो सक्षम देखिन्छन्। यस्तो कामले शिक्षकलाई कम पक्षपाती, परिणाममा बढी केन्द्रित, र विद्यार्थीबिचका असमानताबारे अझ सजग बन्न मद्दत गर्न सक्छ।

दान् निकायहरू, परोपकारी संस्थाहरू र बहुपक्षीय संगठनहरूका लागि:

- नवप्रवर्तनलाई दिगो रूपमा ठूलो स्तरमा लागू गर्नका लागि, मध्यम तहका कर्मचारीहरूलाई लक्षित गरी केन्द्रीय सरकार र स्थानीय गैर-सरकारी संस्थाहरूसँग मिलेर आवश्यक प्रारम्भिक तालिम तथा निरन्तर क्षमता विकास कार्यक्रमहरू सञ्चालन गर्ने।

गैर-सरकारी संस्थाहरू (NGOs) र नागरिक समाज संस्थाहरू (CSOs) का लागि:

- मध्यवर्ती तहका अधिकारीहरूलाई सह-मालिकको रूपमा कार्यान्वयन प्रक्रियामा संलग्न गराउने — यसमा परामर्श प्रक्रिया, सहयोगात्मक कार्यशाला र सरोकारवालासँगको छलफलहरू समावेश गर्न सकिन्छ। साथै, सह-निर्माताको रूपमा उनीहरूलाई विस्तारका योजना र लक्ष्य निर्माणको काममा पनि सहभागी गराउने। मध्यमस्तरीय तहलाई यो प्रक्रियामा ल्याउन निकै समय र मिहिनेत लाग्नेछ, तर यसले योजनालाई सफल बनाउनुका साथै लामो समयसम्म त्यसको कार्यान्वयनलाई सुनिश्चित गर्न सहयोग पुर्याउँछ।

स्रोतसाधनको अभावले प्रयोगलाई बाधा पुर्याउँछ

हामीले अध्ययन गरेका सबै ठाउँमा, स्रोतसाधनको अभावले गर्दा मध्यम तहका कर्मचारीहरूलाई आफ्नो मुख्य काम गर्न कठिन भएको पाइयो। साथै, जे जति स्रोत उपलब्ध छन्, ती पनि धेरैजसो केन्द्र सरकारको नियन्त्रणमा रहेको पाइयो। अधिल्लो अनुसन्धानहरू (Asim et al. 2023; Anand et al. 2023) सँग मेल खाने रूपमा, हामीले पनि मध्यम तहका अधिकारीहरूमा—चाहे निर्देशक होऊन् वा निरीक्षक—ले सामान्य शिक्षा र आफ्नै कार्यालयका लागि पर्याप्त साधन-स्रोत नभएको गुनासो पायौं। यो समस्या विश्वकै गरिब देशहरूमध्येको एक मलावीमा झन् बढी थियो (विश्व बैङ्क 2025)। अध्ययन गरिएका सबै देशहरूमा, कर्मचारीहरूले कम तलब, कामको धेरै दबाव र नेपाल तथा मलावीको सन्दर्भमा अनिवार्य सरुवाको प्रावधानले गर्दा नयाँ मान्छेहरू यो तहमा आउन नचाहेको र भएका कर्मचारी पनि खुसी तथा उत्प्रेरित नभएको बताए। पुराना गाडीहरू र पेट्रोल/डिजेल पाउन गाह्रो हुने भएकाले एल सालभाडोर र मलावीमा विद्यालयको भ्रमण गर्न र निरीक्षण गर्न निकै मुस्किल भएको छ। एल सालभाडोरका केही सहभागीहरूले क्षेत्रीय र स्थानीय कार्यालयहरूलाई प्रिन्टर र अद्यावधिक प्रविधिको आवश्यकता रहेको, र उपलब्ध गराइएका डिजिटल ट्याब्लेटहरू पनि आवश्यक रिपोर्टहरू लेख्न, बुझाउन र अपलोड गर्नका लागि पर्याप्त नरहेको बताए। **मध्यम तहका लागि पर्याप्त स्रोत नहुँदा प्रायःजसो 'अत्यावश्यक' कामहरूलाई मात्रै प्राथमिकता दिइन्छ, जसले गर्दा नवप्रवर्तन, विस्तार र शैक्षिक सुधारका कामहरू ओझेलमा पर्छन्। अभावग्रस्त वा कठोर आर्थिक स्रोतहरूका कारण मध्यम तहका विशेषज्ञहरू नयाँ काममा लाग्न हिचकिचाउँछन्, किनभने उनीहरू नयाँ प्रयोग गर्नका लागि पर्याप्त रकम हुँदैन भन्नेबारे जानकार छन्।**

नेपालमा, सङ्घीय सरकारले शिक्षकहरूको तलब भुक्तानीका लागि नगरपालिकाहरूलाई कोष विनियोजन गर्छ र रकम कहाँ र कति खर्च गर्ने भनी तोकिएको सशर्त अनुदान पनि प्रदान गर्दछ। यी सङ्घीय सशर्त अनुदानले स्थानीय शिक्षा बजेटको ठूलो हिस्सा ओगट्छ, तर यसलाई तोकिएभन्दा फरक क्षेत्रमा खर्च गर्न पाइँदैन। त्यसैले, स्थानीय सरकारले नवप्रवर्तनका लागि आफ्नो आन्तरिक स्रोत मात्र प्रयोग गर्न पाउँछन्। स्थानीय तहका सरकारहरूसँग राजस्व बढाउने अधिकार त छ, तर धेरैजसोलाई त्यसरी पैसा जुटाउन सङ्घर्ष गर्नुपर्छ।

मलावीमा, केन्द्रीय सरकारले डिभिजन र जिल्लाहरूलाई कोष वितरण गर्छ र सो रकम वार्षिक बजेटअनुसार शिक्षा लगायतका विभिन्न क्षेत्रमा बाँडफाँट हुन्छ। हामीले केन्द्रीय तहबाट पठाइने यी रकम प्रायः ढिलो आउने वा कहिलेकाहीं त आउँदै नआउने जानकारी पायौं। नेपालको जस्तै यहाँ पनि धेरैजसो लगानी भौतिक पूर्वाधार परियोजनाहरूमा केन्द्रित हुने गरेको पाइयो। यसले कोषको अभावलाई मात्र नभई, सडक, विद्यालय र कक्षाकोठा जस्ता भौतिक संरचना बनाएपछि विकास तुरुन्तै देखिन्छ भन्ने वास्तविकता पनि देखाउँछ। यो लोकप्रिय राजनीतिका लागि राम्रो देखिन्छ र र विद्यालयमा भीडभाड कम गर्नु तथा यात्रा समय घटाउनु जस्ता सुधारहरू प्रायः समुदायकै मागबाट प्रेरित हुन्छन्। यसले विस्तारको काममा मध्यमस्तरीय तहको सम्भावित योगदानलाई अँल्याउँछ: स्थानीय ज्ञान र समुदायका आवश्यकतामा आधारित भएर सही नवप्रवर्तनहरू पहिचान गर्ने, विकास गर्ने, र परीक्षण सञ्चालन गर्ने।

किर्गिज रिपब्लिकमा, शिक्षकको तलब र अन्य शैक्षिक खर्चहरू शिक्षा मन्त्रालय र जिल्ला शिक्षा विभागहरूबाट आउँछ, तर भौतिक संरचनाको मर्मत र बिजुली/पानीजस्ता खर्चका जिम्मा नगर, नगरपालिका तथा ग्रामीण जिल्लाहरूले लिन्छन्। मध्यमस्तरीय तहसँग आफ्नै खर्चका लागि कुनै वास्तविक वित्तीय स्वायत्तता वा विवेकाधीन बजेट छैन र नवप्रवर्तनहरू विकास गर्न वा परीक्षण गर्नका लागि कुनै रकम उपलब्ध छैन।

एल साल्भाडोरमा, सहभागीले बताएअनुसार मध्यमस्तरीय तहका कर्मचारी, शिक्षकको तलब, र विद्यालयको सानातिना खर्चका केन्द्रीय अर्थ मन्त्रालयले रकम विनियोजन गर्छ र मध्यमस्तरीय तहका कार्यालयहरू मार्फत वितरण हुन्छ। हामीलाई जानकारी भएअनुसार, विद्यालयमा खर्च भएको पैसाको लेखाजोखा (अडिट) गर्नुबाहेक मध्यमस्तरीय तहसँग अन्य कुनै आर्थिक अधिकार छैन।

यी चार देशमा, खर्चसम्बन्धी कडा नियमहरू र स्थानीय राजस्व नहुनुले योजना विस्तारको काममा असर पुर्याउँछ। शैक्षिक नवप्रवर्तन विस्तारमा मध्यम तहको संलग्नता (1) मुख्य जिम्मेवारीहरू र पूर्वाधार लगानीलाई बढी प्राथमिकता नदिइएको, (2) न्यून वा शून्य लागतका नवप्रवर्तनलाई बढी महत्त्व दिइएको, वा (3) बाहिरी स्रोतबाट पैसा आएका योजनाहरूलाई मात्र सहयोग गर्नमा सीमित रहेको पाइयो। हामीले मलावी र नेपाल दुवै देशमा मध्यम तहमा कम वा शून्य लागतका नवप्रवर्तनहरू सुरु गरेको पायौं। जस्तै: संरचनागत तथा संगठनात्मक परिवर्तनहरू (उदाहरणका लागि, प्रश्नोत्तर प्रतियोगिताहरू सञ्चालन गर्ने वा क्लस्टर स्तरका शिक्षकहरूलाई सँगै मिलेर योजना बनाउन प्रोत्साहन गर्ने)। नवप्रवर्तनका लागि महँगो लगानी सधैं आवश्यक छैन भन्ने कुराका लागि यो एउटा ज्वलन्त उदाहरण हो।

मध्यम तहका लागि पर्याप्त स्रोत नहुँदा प्रायःजसो 'अत्यावश्यक' कामहरूलाई मात्रै प्राथमिकता दिइन्छ, जसले गर्दा नवप्रवर्तन, विस्तार र शैक्षिक सुधारका कामहरू ओझेलमा पर्छन्।

शैक्षिक सुधारलाई मध्यम तहमा प्राथमिकता दिन र आशाजनक नवप्रवर्तनको परीक्षण/विस्तार गर्नका लागि नयाँ काम गर्ने इच्छाशक्ति हुनु आवश्यक छ। तर आवश्यक स्रोतसाधनबिना यस्तो काम सुरु गर्न प्रायः असम्भव हुन्छ। मध्य-स्तरले पहिचान गरेको वा विकास गरेको कुनै नवप्रवर्तन सफल नभएमा खर्चिएको पैसा बेकार जाने भएकाले, त्यस्तो नवप्रवर्तनमा बजेट, जनशक्ति, वा समय लगानी गर्न प्रायः आनाकानी गरिन्छ। **यसरी हेर्दा, कुनै स्थानमा भएका स्रोत-साधन, जोखिम लिन सक्ने क्षमता, र नवप्रवर्तनबिच अविच्छिन्न सम्बन्ध देखिन्छ।** नेपालबाट यो विषयलाई प्रस्टसँग बुझ्न सकिन्छ।

बक्स 3. नेपालमा जोखिम लिन सक्ने क्षमता

संवैधानिक जनादेश भए तापनि, नेपालका स्थानीय सरकारहरू अझै पनि सङ्घीय अनुदानहरूमा निर्भर छन्। यसको अर्थ, धेरैजसो स्थानीय सरकारहरूले आफ्नै सीमित आन्तरिक राजस्वबाट मात्र नवप्रवर्तनका परीक्षणहरू गर्न सक्छन्। स्रोतसाधन जति कम हुन्छ, नगरपालिकासँग नवप्रवर्तन परीक्षण गर्न सक्ने सम्भावना पनि त्यति नै कम हुन्छ। एक सहभागीले हामीलाई बताएअनुसार, "कम साधन-स्रोत भएका स्थानीय सरकारले गल्ती गर्ने छुट पाउँदैनन्।"

यसको विपरीत, काठमाडौं महानगरपालिका (KMC) जस्तो बढी जनसङ्ख्या भएको शहरको आन्तरिक राजस्व उच्च हुन्छ, जसले गर्दा उनीहरूलाई नवप्रवर्तनको जोखिम लिन बढी सहज हुन्छ। यसको परिणाम स्वरूप, अहिले काठमाडौं महानगरपालिका (केएमसी) शैक्षिक नवप्रवर्तनमा देशकै अगुवा बनेको छ। यसको एउटा उदाहरण काठमाडौं महानगरपालिकाको हालैको 'किताब रहित शुक्रबार (बुक फ्रि फ्राइडे)' कार्यक्रम हो, जसअन्तर्गत विद्यार्थीहरूलाई कृषि, सिकर्मी, सौन्दर्य कला, नृत्य, मूर्तिकला र वादविवाद जस्ता विभिन्न प्रकारका व्यावहारिक गतिविधि, परियोजना र अभ्यासहरूमा सहभागी गराइन्छ (ओझा 2023)। 'बुक फ्रि फ्राइडे' लागू गर्दाको अनुभव सुनाउँदै एकजना शिक्षा सल्लाहकारले स्पष्ट पारे, "हामीले यो जोखिमपूर्ण कदम हुनसक्ने बुझेका थियौं, र धेरैले प्रारम्भमा यस प्रकारको कार्यान्वयनप्रति डर व्यक्त गरेका थिए।" आलोचनाको सामना गर्नुपरे पनि, यो पहिल काठमाडौं महानगरपालिकाका लोकप्रिय मेयरको निर्देशनमा लागू गरिएको थियो। मेयरले नतिजा जस्तोसुकै आए पनि आफ्ना कर्मचारीहरूलाई समर्थन गर्दै राजनीतिक संरक्षणको ग्यारेन्टी दिएका थिए।

धेरै स्रोतसाधन भएको ठाउँमा धेरै विज्ञहरूको सहयोग पाउन सकिन्छ, तर नेपालका धेरै स्थानीय तहमा यस्ता विज्ञहरूको कमी रहेको देखिन्छ। काठमाडौं महानगरपालिकामा मेयरले 'बुक फ्रि फ्राइडे'को जोखिम लिने निर्णय गर्दा, उनले थप कर्मचारीहरू पनि नियुक्त गरे, जसले विभागको यो सुधार (र सम्भवतः अन्य सुधारहरू समेत) कार्यान्वयन गर्ने क्षमता बढायो।

'बुक फ्रि फ्राइडे' सफल हुनुमा स्रोतसाधन मात्र एकलो कारक थिएन। शिक्षाप्रति प्रतिबद्ध र जोखिम मोल्न तयार रहने एक सक्रिय तथा प्रभावशाली नेतृत्वको भूमिका पनि उत्तिकै महत्त्वपूर्ण थियो। काठमाडौंका वर्तमान मेयर बालेन्द्र शाह 35 वर्षीय कवि, इन्जिनियर, र चर्चित र्याप संगीतकार हुन् र उनको चुनावी अभियानको मुख्य एजेन्डामा शैक्षिक सुधार समावेश थियो। उनी काठमाडौं महानगरको मेयरमा पहिलोपटक स्वतन्त्र रूपमा चुनिएका उम्मेदवार हुन् र 'बुक फ्रि फ्राइडे' पहिलको सुरुवातकर्ता पनि हुन्। अन्तर्वार्तामा सहभागीहरूले मेयरको परिवर्तनप्रतिको प्रतिबद्धता, परिवारहरूको आवश्यकताप्रतिको संवेदनशीलता, शैक्षिक नतिजाप्रतिको प्राथमिकता, र कार्यान्वयनका सूक्ष्म/लोजिस्टिक पक्षहरू आफ्नो शिक्षा विशेषज्ञहरूलाई सुम्पने उनको इच्छाशक्तिलाई विशेष रूपमा उल्लेख गरे। केएमसीसँग शैक्षिक प्रयोगका लागि खर्च गर्न सक्ने स्रोत हुनु र शिक्षामुखी तथा नवप्रवर्तनमैत्री मेयर हुनु, यी दुवै तत्वहरूको संयोजनले मध्य तहमा नवप्रवर्तन विस्तार गर्ने संस्कृति सुरु गर्ने अनुकूल वातावरण सिर्जना गर्‍यो।

नेपालका अन्य दुई स्थानहरू, हुप्सेकोट र जैमिनीमा पनि, हामीले आर्थिक स्रोत कम हुँदाहुँदै जोखिम लिन तयार सक्रिय/प्रगतिशील नेतृत्व हुप्सेकोटका अध्यक्ष र जैमिनीका मेयर भेट्यौं। यी तीन नेताहरू शिक्षासम्बन्धी नवप्रवर्तनलाई जोखिम नभई दीर्घकालीन प्रभाव दिने सूझबूझपूर्ण कदम ठान्छन्। उनीहरूको प्रगतिशील नेतृत्व, स्पष्ट दृष्टि, र सीमित स्रोत परिचालन गर्ने क्षमताले संरचनागत अवरोधहरूको बिचमा पनि साहसी सुधारहरू कार्यान्वयन गर्न सम्भव बनायो। यस्ता राजनीतिक नेतृत्वले स्केलिङ च्याम्पियनको भूमिका निर्वाह गर्दै नवप्रवर्तनको परीक्षण तथा विस्तारका लागि आवश्यक सहयोग र राजनीतिक सुरक्षा दिन सक्षम हुन्छन्।

मध्य-स्तरका सरोकारवालाहरूका लागि

- कम लागत वा निःशुल्क नवप्रवर्तनलाई प्राथमिकता दिनुहोस्, यस्ता पहलहरू सुरु गर्न सजिलो हुन्छ, प्रारम्भिक वित्तीय सहयोग सकिएपछिपनि टिकाइरहन सक्छ, र सही छनोट गरेमा प्रणालीस्तरमा ठूलो प्रभाव पार्न सक्छ।

केन्द्रीय सरकारका लागि:

- स्रोत सुधारमा लक्षित कदमहरू सवारीसाधन सुधार गर्ने, इन्धन खरिद प्रक्रिया सहज बनाउने, र नयाँ प्रविधि उपलब्ध गराएर त्यससँग सम्बन्धित तालिम र मर्मत-सम्भार उपलब्ध गराउने। यस्ता आवश्यक स्रोतहरूको प्रबन्ध महँगो भएता पनि यसले मध्यमस्तरीय कर्मचारीको काम गर्ने क्षमतालाई सुधार गर्नेछ।
- मध्यम तहका कर्मचारीहरूलाई लक्षित गरेर नवप्रवर्तनको पहल र स्वामित्व बढाउन, नवप्रवर्तन कोष र प्रतिस्पर्धामा आधारित अनुदान कार्यक्रमहरूमा प्रयोगात्मक परीक्षण सञ्चालन गर्ने। दाहरणका लागि, मध्य-स्तरका टोलीहरूलाई स्थानीय स्तरमा नवीन शैक्षिक उपायहरूको पाइलट तथा परीक्षण गर्न स-साना, लचिलो वित्तीय स्रोतहरू उपलब्ध गराउन सकिन्छ।

दातृ निकायहरू, परोपकारी संस्थाहरू र बहुपक्षीय संगठनहरूका लागि:

- मध्यम तहका कर्मचारीहरूलाई उनीहरूको स्थानीय आवश्यकता र प्राथमिकता सुहाउँदो नयाँ योजनाहरू (आविष्कार) खोज्न, सामन्जस्य मिलाउन र अपनाउनका लागि लचिलो सहयोग उपलब्ध गराउने अवसरहरूको खोजी गर्ने (जस्तै: क्षेत्रीय वा डिस्ट्रिक्ट तहको नवप्रवर्तनका लागि सानो अनुदान)।
- नवप्रवर्तनको परीक्षण चरण पार गरिसकेपछि, त्यसलाई मध्यम तहको स्वामित्वमा हस्तान्तरण गर्न र दिगो बनाउनका लागि पर्याप्त लगानीलाई प्राथमिकता दिने।

गैर-सरकारी संस्थाहरू (NGOs) र नागरिक समाज संस्थाहरू (CSOs) का लागि:

- कम वा शून्य लागतका नवप्रवर्तनहरूलाई जोड दिने र मध्यमस्तरीय कर्मचारीहरूको वर्तमान कार्यभारको बोझलाई हल्का बनाउने नवप्रवर्तनहरूलाई बढी प्राथमिकता दिने।
- देखाउन लायक नतिजाको प्रभावकारितालाई बुझ्दै, मध्यम तहका कर्मचारीहरूसँग मिलेर स्केलिड कार्ययोजनामा छिट्टै हासिल गर्न सकिने र प्रचार गर्न मिल्ने लक्ष्यहरू तोक्ने र सफलताहरू नियमित रूपमा साझा गर्ने।

मध्यमस्तरीय तहमा निर्णय प्रक्रियाका लागि डाटाको प्रयोग विरलै हुन्छ र यसको माग पनि कम देखिन्छ।

अन्तर्राष्ट्रिय शैक्षिक विकास निकायहरू र दाताहरूबिच निर्णय प्रक्रियाका लागि डाटाको प्रयोग लोकप्रिय भए तापनि, हामीले अध्ययन गरेका चारवटै देशको मध्यम तहमा **डाटाको प्रयोग कमजोर, प्रणालीगत रूपमा अव्यवस्थित र अपेक्षाअनुसार प्रयोग हुन नसकेको पाइयो।** हामीले सुने अनुसार, मध्यम तहका अधिकारीहरू डाटासँग मुख्यतया यसरी सम्बन्धित छन्: जानकारी सङ्कलन गर्ने (वा शिक्षकहरूले सङ्कलन गरेका छन् कि छैनन् सुनिश्चित गर्ने), डाटाको व्यवस्थापन/ढाँचा मिलाउने, र केन्द्रीय तहमा पठाउने—उनीहरू आफैँले डाटाको विश्लेषण वा प्रयोग गर्दैनन्। यसको अर्थ मध्यमस्तरमा डाटा कहिल्यै प्रयोग हुँदैन भन्ने होइन, तर मध्यमस्तरीय कर्मचारीहरूले प्रायः यसलाई धेरै प्रयोग गर्दैनन् र निर्णयमा डाटाभन्दा अनुभव, सरोकारवालासँगको संवाद, वा प्रत्यक्ष विद्यालय भ्रमण/सम्पर्कलाई बढी प्राथमिकता दिने गरेको पाइन्छ। हामीलाई किर्गिज रिपब्लिकका एक प्रधानाध्यापकले भनेका थिए, "मलाई कुनै डाटाको जरुरत छैन, मलाई [मेरो विद्यालयको हरेक पक्षबारे [पहिले नै] थाहा छ।"

बक्स 4. 'डाटा' (तथ्याङ्क) भन्नाले के बुझिन्छ?

अध्ययन गरिएका सबै चार देशमा, डाटा भन्नाले मात्रात्मक डाटा अर्थात सङ्ख्या र गणितीय विश्लेषण र केही अवस्थामा वर्णनात्मक डाटा वा अनुमानात्मक विश्लेषण मात्र बुझिन्थ्यो। गुणात्मक डाटाको व्यवस्थित प्रयोग कतै उल्लेख गरिएको थिएन। लागत/खर्च सम्बन्धी डाटाको पनि उल्लेख थिएन। सामान्यतया उल्लेख गरिने डाटामा विद्यालय, शिक्षक, डेस्क, वा पुस्तकहरूको सङ्ख्या; विद्यार्थी भर्ना, उपस्थिति, र बिचैमा विद्यालय छाड्ने जानकारी; ठाउँ वा विद्यालयअनुसारको विद्यार्थी नतिजा वा श्रेणी; र केही अवस्थामा, अवस्थामा विद्यार्थी र परिवारको निजी विवरणहरू हुन्थे। हामीले अन्यत्र पनि लेखेका छौं, 'डाटा' (तथ्याङ्क) लाई परिभाषित गर्ने दायरा फराकिलो बनाउँदा त्यसको महत्त्व बढ्छ (ओल्सेन 2025)।

प्रत्येक देशमा एउटा शैक्षिक व्यवस्थापन सूचना प्रणाली (EMIS) छ, जहाँ मध्यम तहका कर्मचारीहरूले डाटा भर्ने काम गर्छन् (तर, एल साल्भाडोरमा भने डाटा भर्ने काम विद्यालय प्रमुखहरूको हुन्छ)। मध्यमस्तरीय तहका कर्मचारीहरूले डाटा प्रणालीहरूलाई आवश्यक वा महत्त्वपूर्ण ठानेनन् र आफ्नो काममा कमै प्रयोग गरे।

यसमध्ये केही कुराहरू योजनाबद्ध रूपमै भएको हुन सक्छ, किनभने EMIS प्रणालीलाई सुरुमा केन्द्रीय सरकारको राष्ट्रिय नीति निर्माण, योजना र स्रोत विनियोजनका लागि बनाइएको थियो। यद्यपि, अन्य कारणहरू पनि अगाडि आएका थिए। पहिलो कारण, सङ्कलन गरिएको डाटा अशुद्ध, अपूर्ण र आवश्यकताअनुसार वर्गीकरण नभएकाले अनुपयोगी ठानियो। दोस्रो कारण, सहभागीहरूले EMIS डाटा प्रयोग गर्न पर्याप्त क्षमता वा तालिम नभएको बताए। तेस्रो कारण, डाटा पठाएपछि केन्द्र सरकारले त्यसलाई जाँच गरेर फिर्ता पठाउन निकै ढिलो (प्रायः 1-2 वर्ष) गर्ने भएकाले त्यो डाटा काम लाग्ने समयमा उपलब्ध नहुने रिपोर्ट गरिएको थियो। चौथो कारण, मध्यम तहले डाटा सङ्कलन गर्ने कामलाई निर्णय लिनका लागि आवश्यक कामको रूपमा नभई प्रशासनिक नियम पूरा गर्ने (रिपोर्टिङ) वा केन्द्रलाई चिन्त बुझाउने देखावटी कामको रूपमा बुझ्थे। पाँचौं कारण, किरगिज रिपब्लिकमा हामीले सुने अनुसार, संस्थाहरूको काम एक-आपसमा नमिलेको र डाटा केन्द्रको कमीका कारण मध्यम तहका कर्मचारीहरूलाई काम गर्न कठिन भएको पाइयो। अन्त्यमा, मध्यम तहका कर्मचारीहरूले हामीलाई भनेअनुसार उनीहरूसँग त्यस्तो अधिकार वा स्वतन्त्रता नै छैन, जसका लागि डाटाको आवश्यक पर्छ। उदाहरणका लागि, उनीहरूसँग नयाँ योजनाहरू ल्याउने, शिक्षकको मागअनुसार योजनामा परिवर्तन गर्ने, वा उच्च प्राथमिकताको विद्यालयमा कार्यान्वयनलाई सार्ने जस्ता निर्णयहरू लिने अधिकार छैन।

हामीले फेला पारेअनुसार, कम्तीमा पनि अन्तर्वार्ता दिने मध्यम तहका सहभागीहरूको नजरमा, उनीहरूको देशमा डाटा र EMIS को मुख्य प्रयोग भनेको कागजात मिलाउने, नियम पालना गराउने र केन्द्र सरकारलाई काम भइरहेको देखाउने माध्यमको रूपमा मात्र केन्द्रित छ। EMIS प्रणाली प्रयोग नगरेको अवस्थामा पनि, मध्यम तहका अधिकारीहरूले डाटाको प्रयोग कमै गर्ने गरेको सुन्नमा आयो। मध्यमस्तरीय अधिकारीहरूले निर्णय प्रक्रियामा डाटा प्रयोग गर्दा, EMIS बाट नभई अन्यबाट प्रयोग गरेको बताए। बरु, केही अधिकारीहरूले आफ्नो डाटा एक्सेल, गुगल सिट वा कागजातहरूमा राख्ने गरेको र थप जानकारी आवश्यक परेमा विद्यालयहरूलाई फोन गर्ने गरेको बताए। केही कर्मचारीहरूले आफूसँग पर्याप्त अनुभव र जानकारी भएकोले काम गर्नका लागि व्यवस्थित डाटाको कुनै आवश्यकता नरहेको बताए।

हाम्रो जानकारीअनुसार, धेरै मध्यम तहका कर्मचारीहरूले आफ्नै क्षेत्रभित्रका विद्यालयहरूको महत्वपूर्ण जानकारी सङ्कलन, प्रयोग र सुरक्षित राखिरहेका छन्, तर त्यो तरिका बाहिरी डाटा विशेषज्ञहरूले परिभाषित गरेजस्तो सधैं व्यवस्थित वा आधुनिक नहुन सक्छ।

धेरै सहभागीहरूले हामीलाई आफूसँग भएको डाटा पुग्दैन पनि भने तर आफूलाई थप डाटाको आवश्यकता पनि नभएको विरोधाभास कुरा गरे। हाम्रो विचारमा, यी देशहरूमा निर्णय प्रक्रियाका लागि (आधुनिक र व्यवस्थित तरिकाले) डाटा प्रयोग नगर्ने पुरानो प्रचलनका कारण नै यो विरोधाभास उत्पन्न भएको हो। अर्को शब्दमा भन्नुपर्दा, यदि शिक्षाविद्हरूमा आफ्नो दैनिक काममा डाटाको प्रयोग गर्ने संस्कृति छैन भने, उनीहरूमा थप वा फरक डाटाको चाहना राख्ने सम्भावना कम हुन्छ। चारै देशका सहभागीहरूले आफ्नो स्थानमा निर्णय लिन डाटा प्रयोग गर्ने वा डाटा ड्यासबोर्ड प्रयोग गर्ने प्रचलन नभएको बताए। यही कारणले गर्दा, औपचारिक प्रणालीले सैद्धान्तिक रूपमा सम्भव बनाएको सुविधा दिँदापनि, डाटासम्बन्धी काममा लाग्न मानवीय क्षमता र उत्प्रेरणा दुवै कमजोर देखिएको छ।

यद्यपि, हामीले मध्यम तहमा शिक्षासम्बन्धी काम गरिरहेका विभिन्न गैर-सरकारी संस्था (NGO) का प्रतिनिधिहरूसँग पनि कुराकानी गर्‍यौं र उनीहरूले EMIS बाट प्राप्त डाटा वा आफ्नै तरिकाले जम्मा गरेको डाटालाई नियमित रूपमा प्रयोग गर्ने गरेको बताए। अन्तर्वार्ता लिइएका गैर-सरकारी संस्थाहरूमध्ये एउटाले त केन्द्रीय सरकारसँग मिलेर EMIS प्रणालीलाई सुदृढ पार्ने काममा समेत सहयोग गरिरहेको छ। EMIS को उपयोगिताबारे यस्तो विभाजित धारणा रहेको सन्दर्भमा, तथ्याङ्क प्रणालीमा काम गर्ने गैर-सरकारी संस्थाहरू डाटा कति सही छ, समयमा उपलब्ध हुन्छ कि हुँदैन, र मध्यम तहका कर्मचारीले त्यसको माग गर्छन् कि गर्दैनन् भन्ने वास्तविक समस्याहरू प्रति सचेत हुनेछन् भन्ने हाम्रो अपेक्षा छ। मध्यम तहका अधिकारीहरूलाई काममा थप संलग्न गराउन यो एउटा उत्कृष्ट अवसर हो। गैर-सरकारी संस्थाहरूले मध्यम तहका कर्मचारीको आफ्नै अनुभव, स्थानीय जानकारी र डाटाको विशेष आवश्यकतालाई समेटेर सजिलै प्रयोग गर्न सकिने डाटा प्रणाली बनाउन सक्छन्।

कम तथा मध्यम आय भएका देशहरूमा डाटा सङ्कलन र प्रयोग बढाउनुपर्छ भन्ने अन्तर्राष्ट्रिय मान्यता भए तापनि, हाम्रो अध्ययनले मध्यम तहलाई स्पष्ट आवश्यकता नभएसम्म र डाटाले उनीहरूको काममा (जस्तै: शैक्षिक सहयोग, विद्यार्थीको सिकाइ मूल्याङ्कन, समानता हेर्ने वा योजनाको प्रगति हेर्ने) सहयोग नगरेसम्म डाटा सङ्कलन र तयारीको बोझले थप हुँदैन भन्ने सुझाव दिन्छ। हाम्रो जानकारीअनुसार, **धेरै मध्यम तहका कर्मचारीहरूले आफ्नै क्षेत्रभित्रका विद्यालयहरूको महत्वपूर्ण जानकारी सङ्कलन, प्रयोग र सुरक्षित राखिरहेका छन्, तर त्यो तरिका बाहिरी डाटा विशेषज्ञहरूले परिभाषित गरेजस्तो सधैं व्यवस्थित वा आधुनिक नहुन सक्छ।** यसबाट पाठ सिक्दै, विश्व समुदायले उपयोगी दायरालाई फराकिलो बनाउनु आवश्यक छ र मध्यमस्तरका अधिकारीहरूसँग पहिलेदेखि भएको स्थानीय ज्ञान र अनुभवलाई पनि डाटा प्रयोग प्रणालीभित्र समावेश गरिनुपर्छ।

मध्य-स्तरका सरोकारवालाहरूका लागि

- डाटा प्रयोग क्षमता बढाउन र प्रणालीगत डाटालाई नियमित निर्णय प्रक्रियामा समायोजन गर्न सहयोगी, सम्मानजनक प्रयासहरूप्रति उत्तरदायी हुनुहोस्।

केन्द्रीय सरकारका अभियन्ताहरूका लागि:

- मध्यम तहका कर्मचारीहरूको डाटा जम्मा गर्ने प्रक्रियालाई सजिलो बनाउने र सिकाइको नतिजा तथा समानतासम्बन्धी जानकारीलाई समयमै र अलग-अलग वर्गीकरण गरेर डाटा सङ्कलनलाई प्राथमिकता दिने।
- EMIS प्रणाली कतिको भरपर्दो छ र कतिको काम लाग्ने छ भनेर जान्नका लागि तथा त्यसलाई सुधार्ने ठाउँहरू पत्ता लगाउनका लागि मध्यम तहका अधिकारीहरूको आफ्नै अनुभव र सीपको प्रयोग गर्ने।
- सबै प्रणालीगत तहहरूमा देशका धेरै तथ्याङ्क केन्द्र, स्रोत र प्रयोगकर्ताहरूबिच सहज तरिकाले समन्वय र एकरूपता बढाउनका लागि काम गर्ने।
- संज्ञानात्मक सिकाइ नतिजा मापनका लागि सरल, सहजै प्रयोग गर्न मिल्नेगरि र वैज्ञानिक रूपमा विश्वसनीय मापदण्डहरू अपनाउने र त्यस्ता डाटालाई स्थानीय तहसम्म पुर्याउने (उदाहरणका लागि, RTI International 2023 हेर्नुहोस्)।

दानृ निकायहरू, परोपकारी संस्थाहरू र बहुपक्षीय संगठनहरूका लागि:

- शिक्षा प्रणालीका सबै तहमा निर्णय-निर्माणका लागि डाटा प्रयोग गर्ने क्षमताको तालिम र सुदृढीकरणमा लगानी गर्ने र स्थानीय स्तरमा डाटा प्रयोग गर्ने बानी (संस्कृति) बसाल्न सहयोग पुर्याउने।
- शैक्षिक निर्णय प्रक्रियाका लागि उपयोगी डाटा के हो भन्ने बुझाइलाई फराकिलो बनाउने र मानिसका कथाहरू, सहभागीहरूको धारणा र स्थानीय ज्ञानलाई महत्त्व दिने गुणात्मक, सहभागितामूलक र मौलिक अनुसन्धान विधिहरूलाई समेट्ने।

गैर-सरकारी संस्थाहरू (NGOs) र नागरिक समाज संस्थाहरू (CSOs) का लागि:

- मध्यम तहका अधिकारीहरूलाई स्थानीय विद्यालयबारे थाहा भएका तर EMIS मा नअटेका जानकारी के-के हुन सक्छन् र ती जानकारीले विद्यमान प्रयासलाई कसरी सहयोग गर्न सक्छन् विचार गर्ने र त्यसका आधारमा उनीहरूसँग डाटा प्रयोगलाई बढावा दिने बलियो सम्बन्ध स्थापित गर्ने।
- मध्यम तहका कर्मचारीहरूको डाटा प्रयोग गर्ने तरिकालाई सम्मान गर्दै, डाटा प्रयोग, ज्ञान र व्यवहारका नयाँ प्रयोगहरू मार्फत सहयोग गर्ने। पुरानो प्रक्रियालाई एकीकृत (एकाएक नहटाई) गर्दै, नयाँ डाटा प्रयोगका विधिहरूलाई बिस्तारै अहिलेको निर्णय प्रक्रियामा मिलाउँदै लैजानु नै सबैभन्दा प्रभावकारी उपाय हुनेछ।

आयाम तीन: व्यक्तिगत एवं सामाजिक सम्बन्ध

कुनै पनि प्रणाली एकअर्कासँग जोडिएका साना संरचनाहरूको समूह मात्र होइन। यो एउटा गतिशील क्षेत्र हो, जहाँ मानिसहरू—कतिपय समय अविवेकी, फरक-फरक स्वार्थ राख्ने, सामाजिक सम्बन्धहरूबाट प्रभावित हुने र आफ्नो तरिकाले सोच्ने र काम गर्ने गर्छन्। मध्यम तहका भूमिकामा कार्यरत व्यक्तिहरूको व्यावसायिक पृष्ठभूमि, प्रेरणा, क्षमता र सहकर्मीसँगको आपसी सम्बन्धले उनीहरूको शैक्षिक नवप्रवर्तनमा संलग्न हुने क्षमता र मनोबलमा प्रभाव पार्छ।

तालिम र क्षमता विकासको कमीले मध्यम तहका अधिकारीहरूको नवप्रवर्तनसँगको सम्बन्धलाई सीमित बनाइदिन्छ

मध्यम तहका लागि लक्षित तालिम कार्यक्रम, पेशागत विकास वा मार्गदर्शनको अभाव हुनु एउटा साझा समस्या हो, जसका कारण कर्मचारीहरूको क्षमता कम हुने र एकनासको नहुने अवस्था आउँछ। चारवटै देशका सहभागीहरूले मध्यम तहको पदमा कसरी सफल हुने भन्ने विषयमा कुनै तालिम नै नभएको (वा हालसालै कुनै तालिम नभएको) बताए र आफ्नो भूमिका विकास गर्नका लागि नियमित व्यावसायिक विकास वा सहकर्मीहरूसँग अनुभव साट्ने अवसरहरू पनि नभएको रिपोर्ट गरे।

हाम्रो सङ्कलित डाटाले मध्यम तहका भूमिकाहरूमा रहेका विभिन्न कर्मचारीका लागि लक्षित तालिमको आवश्यकता एक अत्यावश्यक माग हो भन्ने कुराको पुष्टि गर्दछ। धेरै ठाउँमा, मध्यम तहमा काम गर्नेहरू पहिले शिक्षक थिए, तर उनीहरूले यो तहको फरक काम वा उनीहरूले सहयोग गर्नुपर्ने कार्यक्रमहरूका लागि आवश्यक तालिम भने पाएका थिएनन्। शैक्षिक सुशासन र अभ्यास एउटै कुरा होइनन्, त्यसैले पहिले शिक्षक वा प्रशासक भएकाहरूले आफ्नो नयाँ भूमिकाका लागि विशिष्ट तालिमबाट फाइदा लिन सक्छन्। हालै अन्तर्राष्ट्रिय शैक्षिक योजना संस्थान (IIEP) को एक वेबिनारमा एक प्यानलिस्टले पाकिस्तानबाट एउटा रोचक जानकारी साझा गर्नुभयो: "मध्यम तहको एउटा चुनौती के हो भने, हाम्रो प्रणालीमा मध्यम तहका भूमिकाहरू प्रायः अनुभवी शिक्षाविद्हरू द्वारा भरिन्छन्, जसलाई कुनै तालिम दिइएको हुँदैन। यसले दुईवटा समस्या सिर्जना गर्छ: विद्यालयले एउटा राम्रो शिक्षक गुमाउँछ र प्रणालीले एउटा नराम्रो मध्यमस्तरीय प्रबन्धक पाउँछ" (युनेस्को IIEP 2025)।

अन्य केसहरूमा, विशेष गरी मलावी र नेपालमा, हामीले धेरै मध्यम तहका कर्मचारीहरू शिक्षा क्षेत्रभन्दा बाहिरको काम, जस्तै कृषि वा स्वास्थ्य क्षेत्रबाट आएको जानकारी पायौं। अन्य क्षेत्रको सुशासन शिक्षाको सुशासनभन्दा विभिन्न तरिकाले फरक हुने भएकाले, यस्तो अवस्थामा विशेषज्ञ तालिमको अभाव समस्याग्रस्त हुन सक्छ। लामो समयदेखि कार्यरत मध्यम तहका अधिकारीहरूको भनाइअनुसार, डिजिटल प्रविधि र डाटा विश्लेषण जस्ता कुरामा अहिलेको युग सुहाउँदो व्यावसायिक तालिम तत्काल आवश्यक छ र यसमा धेरै ढिलाइ भइसकेको छ।

मध्यम तहका अधिकारीहरूलाई आफ्नो कार्यक्षेत्रमा रहेका आवश्यकता र अवसरहरूलाई सम्बोधन गर्ने नवप्रवर्तनहरूलाई सुरु गर्न, सन्दर्भसापेक्ष बनाउन, सहयोग गर्न र विस्तार गर्नका लागि स्थानीय शिक्षाको गहिरो समझ र शैक्षिक सुशासन सम्बन्धी ज्ञान दुवैको आवश्यकता पर्दछ।

कर्मचारीहरूलाई आवश्यक तालिम नहुँदा मध्यम तहको हरेक काममा असर पर्छ, र यसले योजना विस्तारमा समेत बाधा पुऱ्याउँछ। **मध्यम तहका अधिकारीहरूलाई आफ्नो कार्यक्षेत्रमा रहेका आवश्यकता र अवसरहरूलाई सम्बोधन गर्ने नवप्रवर्तनहरूलाई सुरु गर्न, सन्दर्भसापेक्ष बनाउन, सहयोग गर्न र विस्तार गर्नका लागि स्थानीय शिक्षाको गहिरो समझ र शैक्षिक सुशासन सम्बन्धी ज्ञान दुवैको आवश्यकता पर्दछ।** आवश्यक अनुभव र तालिम नभएमा उनीहरूको कार्यक्षमतामा ठूलो हास आउँछ। यसका अतिरिक्त, विश्वव्यापी मान्यताअनुसार, यदि कुनै क्षेत्रले शैक्षिक नेतृत्वका लागि मध्यम तहको प्रयोग गर्न चाहन्छ भने, शिक्षकको क्षमता विकास र नयाँ शिक्षण विधिसम्बन्धी विशेष तालिम दिनु धेरै उपयोगी हुन्छ। अन्तमा, मध्यम तहका कामहरूमा पुरानो प्रशासनिक र व्यवस्थापनको शैलीलाई मात्र प्राथमिकता दिँदा, लामो समयदेखि काम गरिरहेका कर्मचारीहरूका लागि नवप्रवर्तनकारी सोच ल्याउन कठिन हुन्छ। हाम्रा एक अनुसन्धान सल्लाहकारले टिप्पणी गरेअनुसार, "लामो समयदेखि एउटै व्यवस्थामा बसेकालाई 'अब नयाँ काम सुरु गरौं' भनेर आवाज उठाउन कठिन हुन्छ।" फलस्वरूप, अधिकारीहरूलाई परीक्षण, पहल गर्ने क्षमता र नवप्रवर्तनकारी सोचको विकासका लागि व्यावसायिक तालिम प्रदान गर्नु नै मध्यम तहलाई नवप्रवर्तन र विद्यालय सुधारको काम अगाडि बढाउन सहयोग पुग्ने एउटा महत्वपूर्ण माध्यम हुन सक्छ।

सुझावहरू

मध्य-स्तरका सरोकारवालाहरूका लागि

- आफ्नो सीप बढाउन र विशेष तालिमहरू लिनका लागि स्वयं सक्रिय भएर अवसरहरूको खोजी गर्ने।
- नयाँ कुरा सिक्नका लागि पुरानो पेसागत सोच र धारणाहरूलाई त्याग्न तयार रहने।

केन्द्रीय सरकारका अभियन्ताहरूका लागि:

- मध्यम तहका कर्मचारीहरूको पेशागत अनुभव र पृष्ठभूमिलाई बुझेर उनीहरूका लागि प्रभावकारी प्रारम्भिक र निरन्तर व्यावसायिक विकास तालिमहरूको व्यवस्था गर्ने।
- नयाँ कार्यक्रमहरू लागू गर्नुपर्ने भएकाले, मध्यम तहका कर्मचारीहरूलाई ती योजनाहरूसम्बन्धी विशेष तालिम र सीप विकासका अवसरहरू उपलब्ध गराउने।
- मध्यम तहका कर्मचारीहरूको क्षमता बढाउन र उनीहरूको कामलाई अझ पेशागत बनाउनका लागि आवश्यक सीप र योग्यताको मापदण्ड तयार गर्ने।
- योग्यता पुगेका र प्रतिबद्ध शिक्षा अधिकारीहरूलाई मात्रै जागिरमा लिने र उनीहरूलाई लामो समयसम्म टिकाइराख्ने।

दातृ निकायहरू, परोपकारी संस्थाहरू र बहुपक्षीय संगठनहरूका लागि:

- शैक्षिक सुशासन, शिक्षण नेतृत्व र प्रभावका लागि शैक्षिक नवप्रवर्तनको विस्तार जस्ता क्षेत्रहरूमा विश्वविद्यालयका शैक्षिक कार्यक्रमहरू र लक्षित तालिम योजनाहरूको परीक्षण तथा स्थापना गर्न सहयोग गर्ने।

गैर-सरकारी संस्थाहरू (NGOs) र नागरिक समाज संस्थाहरू (CSOs) का लागि:

- मध्यम तहका कर्मचारीहरूलाई नवप्रवर्तनमा मद्दत पुगोस् र उनीहरूमा नयाँ दृष्टिकोण तथा अत्याधुनिक सीप विकास होस् भनेर प्राविधिक विज्ञहरूको सहयोग मिल्ने अवसरहरू खोज्ने। कुनै खास नवप्रवर्तनको विस्तार गर्दा, त्यसलाई प्रणालीमा कसरी एकीकृत गर्ने भन्ने बुझाइलाई गहिरो बनाउन र प्राविधिक सहयोग प्रदान गर्न मध्यम तहका शैक्षिक एजेन्सीहरूमा एउटा कर्मचारी खटाउने वा समाहित गर्ने विषयमा विचार गर्ने।

देशभित्रै सहकर्मीहरूसँग अनुभव बाँड्ने चलन कम भएकाले, नवप्रवर्तनको ज्ञान बाँड्न र सामूहिक रूपमा सिक्न कठिनाई भएको छ

सिकाइ र प्रणालीगत रूपान्तरण सामाजिक गतिविधिहरू हुन् जो एकलै सफल हुन सक्दैनन् (Knapp 2008)। शिक्षा व्यवस्थापनमा पनि यही लागू हुन्छ: **यदि कुनै प्रणालीमा प्रभावकारी अभ्यासहरू र नवप्रवर्तनहरूको प्रभाव बढाउनु छ भने, मध्यम तहका कर्मचारीहरूलाई एकअर्काबाट सिक्ने र आपसमा अनुभव साटासाट गर्ने मौका दिनुपर्छ।** यद्यपि, सहभागीहरूले मध्यम तहका अधिकारीहरूबिच, खासगरी एउटै देशका फरक-फरक क्षेत्रमा काम गर्नेहरू बिच आपसी सिकाइ र अनुभव साटासाट गर्ने चलन नरहेको रिपोर्ट गरे। यो यस्तो क्षेत्र हो, जहाँ रणनीतिक पहलले ठूलो प्रतिफल दिनेछ भन्ने हाम्रो विश्वास छ।

नेपालका सहभागीहरूले **नगरपालिका**हरूबिच ज्ञानको आदानप्रदान न्यून भएको रिपोर्ट गरे। अन्य स्थानीय तहका सहकर्मीहरूसँग संयोगवश हुने भेटघाटमा बाहेक अन्य कुनैबेला आदानप्रदानको वातावरण नभएको व्यक्त गरे। क्षेत्रीय सुशासनका लागि संरचना त बनाइएको छ, तर त्यसले नगरपालिकाहरूबिच ज्ञान साटासाट गर्ने वा समन्वय गर्ने काम गर्दैन। बरु, मध्यम तहमा विकास गरिएका नवप्रवर्तनहरू आपसमा समन्वय नगरी एकलै-एकलै लागू हुन्छन्। सहभागीहरूले यो समस्याको मुख्य कारण देशमा पहिलेदेखि नै अनुभव बाँड्ने बानी (संस्कृति) नभएको विश्वास गर्छन्, उनीहरूले विकेन्द्रीकरण हुनुभन्दा धेरै अघिदेखि नै यो अवस्था निरन्तर रहेको आँल्याए। उदाहरणका लागि, हुप्सेकोट र जैमिनी दुवै गण्डकी प्रदेशका सक्रिय शैक्षिक नेतृत्व भएका ग्रामीण नगरपालिकाहरू हुन्, तर हाम्रो अन्तर्वार्ताले के देखायो भने कुनै पनि नेतृत्व टोलीलाई अर्को स्थानमा हालै भएका नवप्रवर्तनबारे जानकारी थिएन। अनुभव बाँड्ने संस्कृतिलाई प्रवर्द्धन गर्न र आफ्नो बुक फ्रि फ्राइडे, लाई प्रचार गर्न, काठमाडौं महानगरपालिका (KMC) ले पाठ्यक्रमलाई आफ्नो वेबसाइटमा राखेको पाइयो, यद्यपि यो सामान्य अभ्यासको अपवाद जस्तो देखिन्छ।

हामीले नेपालमा मध्यम तहका कर्मचारीहरूबिच अनुभव साटासाट नहुनुका अन्य कारणहरू पनि भेट्टायौं। पहिलो समस्या प्रतिस्पर्धाको भावना थियो, जसले गर्दा मिलेर काम गर्ने संस्कृति बसेन। हामीलाई भनिएअनुसार, केही मेयरहरूले राजनीतिक विरोधी वा अन्य स्थानीय एकाइका नेताहरूले सुरु गरेका सफल योजनाहरूलाई अरूको नक्कल गरेको ठान्दै आफ्नो नगरपालिकामा लागू गर्न मान्दैनन्। एक सहभागीले त 'अरूको सिको गरेको' जस्तो नदेखियोस् भनेर निर्वाचित प्रतिनिधिहरू हिचकिचाउने गरेको बताए। दोस्रो कारण, अनुभव साटासाट गर्ने भ्रमण वा सहकर्मीहरूसँगको बैठकहरूका लागि कुनै कोष (फन्ड) छैन। यद्यपि सन् 2015 को संविधानले सहकारी सङ्घीयता र सरकारका तहहरूबिचको सहकार्यलाई प्रवर्द्धन गर्छ, र स्थानीय सरकार सञ्चालन ऐनले नगरपालिकाहरूबिचको समन्वयलाई प्रोत्साहन गर्छ (डेमोक्रेसी रिसोर्स सेन्टर नेपाल 2020), तर कोषको अभावले गर्दा यो काम हुन नसकेको हामीले जानकारी पायौं।

मलावीमा **पनि** फरक क्षेत्र र जिल्लाहरूबिच ज्ञान बाँड्ने काम धेरै कम हुने गरेको पाइयो। यद्यपि, हालै विकास भएको माध्यमिक विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूको सञ्जाल (MASSHA), लाई यदि सहयोग गरियो र राम्रोसँग प्रयोग गरियो भने, यो आशाजनक हुन सक्छ। हामीलाई गाउँ, डिस्ट्रिक्ट र राष्ट्रिय तहका सदस्यहरू सम्मिलित प्राविधिक कार्य समूहहरूबारे जानकारी भयो, तर अन्तर्वार्ता दिनेहरूले ती समूहहरूलाई प्रयोग नगरेको वा तिनीहरूका बारेमा थाहा नै नभएको बताए। शिक्षा अधिकारीहरूलाई अन्य स्थानहरूमा भ्रमण जानका लागि पर्याप्त कोषको कमी छ भन्ने कुरा हामीले पटक-पटक सुन्यौं। साथै, देशले शिक्षाको अधिकार स्थानीय सरकारहरूलाई हस्तान्तरण गरेकाले डिस्ट्रिक्ट र डिभिजनहरूबिच अनुभव साटासाट गराउने कुनै प्रादेशिक संयन्त्र नभएको पाइयो। यद्यपि, केही अधिकारीहरूले आफ्नै खर्च र समयमा अन्य डिस्ट्रिक्टहरूमा सिकाइका लागि भ्रमण गर्ने गरेको हामीलाई बताए। उदाहरणका लागि, एक अधिकारीले अर्को डिस्ट्रिक्टमा छुट्टै शिक्षा कार्यालय भएको जानकारी पाएपछि, आफ्नो क्षेत्रमा पनि त्यस्तै व्यवस्था लागू गर्ने सोच बनाएको बताए।

किर्गिज रिपब्लिक र **एल साल्भाडोर** दुवैमा, **एक ठाउँबाट** अर्को ठाउँमा अनुभव साटासाट गर्ने चलन नभएको पाइयो। केन्द्रीय सरकारको कडा नियन्त्रणले गर्दा ज्ञान बाँड्ने संस्कृति बढेको छैन र मध्यम तहले सिकेका कुनै पनि नवप्रवर्तनहरूको थालनी गर्ने क्षमतामा पनि बाधा पुर्याएको छ। यद्यपि, एल साल्भाडोरमा विभागीय प्रबन्धकहरूको समूहमा पुरानो र नयाँ पुस्ताबिचको राम्रो सम्बन्ध रहेको हामीले थाहा पायौं र यसअन्तर्गत केही अनुभवी शैक्षिक प्रबन्धकहरूले अनौपचारिक रूपमा नयाँहरूलाई सल्लाह दिएको पाइयो। यो कुनै आधिकारिक संरचना नभए पनि, यसले सहकर्मी सिकाइको अवसरलाई औपचारिक गर्न सकिने सम्भावना देखाउँछ। यो सल्लाह/मेन्टरिङ दुईतर्फी हुन सक्छ; नयाँ अधिकारीहरूले पुराना अनुभवीहरूलाई नवीन दृष्टिकोण, डिजिटल प्रविधि र आविष्कारक सोचबारे सल्लाह दिन सक्छन्।

हामीलाई थाहा छ, एउटा स्थानमा सफल भएको नवप्रवर्तन एउटै देशभित्रका अन्य स्थानमा पनि सफल हुन्छ नै भन्ने छैन। समकालीन विश्वव्यापी अभ्यासका रूपमा शैक्षिक स्थानान्तरण माथि वास्तविक चुनौतीहरू छन् (Steiner-Khamsi 2004)। तर, सफल कथाहरू र आशाजनक नवप्रवर्तनबारे सामूहिक रूपमा सिक्ने र छलफल गर्ने बानीले शिक्षामा सुधार ल्याउँछ र आपसी सहयोगको संस्कृतिलाई प्राथमिकतामा ल्याउँछ भन्नेमा कुनै शङ्का छैन। त्यसैले, अनुभव बाँड्ने इतिहास नभएका स्थानहरूमा केही कठिन सांस्कृतिक समस्या आए पनि, सहकर्मी आदानप्रदान सञ्जाल स्थापना गर्न स्रोतसाधनमा लगानी गर्नु उत्तिकै फाइदाजनक छ।

सुझावहरू

मध्य-स्तरका सरोकारवालाहरूका लागि

- मध्यम तहको सामान्य काम र आशाजनक नवप्रवर्तनहरू दुवैका बारेमा औपचारिक वा अनौपचारिक रूपमा आपसी सिकाइ, अनुभव बाँड्ने र अनुभवीबाट सल्लाह लिने अवसर खोज्ने वा त्यसको समर्थन गर्ने।
- विचाराधीन रहेका विशिष्ट सुधारहरूका लागि अभ्यास समुदाय स्थापना गर्ने, जसले गर्दा कर्मचारीहरूले एकअर्कासँग सिक्न सक्छन् र ती सुधारहरूलाई स्थानीय आवश्यकताअनुसार मिलाउन सहयोग पुगोस्।

केन्द्रीय सरकारका अभियन्ताहरूका लागि:

- मध्यम तहका अधिकारीहरूबिच पुस्तागत सल्लाह प्रणाली र आपसी अनुभव साटासाट गर्ने सञ्जाललाई व्यवस्थापनको अंग बनाउने र सहयोग गर्ने (जस्तै: वर्षेपिच्छे गोष्ठी गर्ने, विशेष बैठकहरू राख्ने, हरेक बैठकको एजेन्डामा यो विषय राख्ने, वा विशेष व्हाट्सएप समूह बनाउने)। सम्भव भएसम्म, यी सञ्जालहरूलाई समन्वय गर्नका लागि हाल अवस्थित संयन्त्रहरूको प्रयोग गर्ने।
- क्षेत्रीय वा प्रादेशिक शिक्षा कार्यालयहरू छन् भने, उनीहरूलाई देशभर परीक्षण भइरहेका वा विस्तार भइरहेका नवप्रवर्तनहरूलाई नक्साङ्कन गर्ने र सबैलाई जानकारी गराउने जिम्मा दिने।

दान् निकायहरू, परोपकारी संस्थाहरू र बहुपक्षीय संगठनहरूका लागि:

- देशभित्र मध्यम तहका कर्मचारीहरूबिच आपसी सिकाइको संरचना र अवसरलाई सहयोग गर्ने। विशेष गरी एउटै प्रकृतिको नवप्रवर्तनहरूलाई सन्दर्भसापेक्ष बनाउन फरक ठाउँमा लागू गर्ने र कार्यान्वयनको काम गरिरहेका कर्मचारीहरूबिच सहकार्य गराउने।

गैर-सरकारी संस्थाहरू (NGOs) र नागरिक समाज संस्थाहरू (CSOs) का लागि:

- मध्यम तहका कार्यालयहरूको राय लिन, विभिन्न भौगोलिक क्षेत्रहरूका सामूहिक अनुभवहरू साटासाट गर्न र र सो क्रममा मध्यम तहको क्षमता सुदृढ गर्न देशभरका मध्यम तहका कार्यालयहरूलाई औपचारिक रूपमा समय र स्रोतसाधन विनियोजन गर्ने।

आयाम चार: बाह्य प्रभाव

कुनै पनि देश पूर्ण रूपमा एक्लो हुँदैन। सबै देशहरू विभिन्न अन्तर्राष्ट्रिय र क्षेत्रीय ढाँचाहरू, साझेदारीहरू, बहसहरू, र सांस्कृतिक आदानप्रदानहरूमा संलग्न हुन्छन्। विश्वव्यापी प्रभावहरू सामान्यतया देशहरूको केन्द्रीय तहमा बढी देखिए पनि, हामीले मध्यम तह पनि नवप्रवर्तन र विस्तारको सन्दर्भमा अन्तर्राष्ट्रिय पात्रहरू र छिमेकी देशहरूसँग संलग्न हुने प्रभाव र सम्भावनाहरू भेट्दायौं।

अन्तर्राष्ट्रिय दाता र गैर-सरकारी संस्थाहरूले मध्यम तहका कर्मचारीहरूसँग काम त गर्छन् तर नवप्रवर्तनको विस्तारका लागि मध्यम तहको विशेषज्ञता विरलै लिन्छन्

सबै स्थानहरूमा दाता र गैर-सरकारी संस्थाहरूको भूमिका महत्वपूर्ण हुन्छ तर उनीहरूले मध्यम तहसँग काम गर्ने/नगर्ने तरिका सन्दर्भानुसार फरक हुन्छ। हामीले कुरा गरेका चारवटै देशका कर्मचारीहरूले बाह्य नवप्रवर्तन ल्याउने वा त्यसलाई परीक्षण/विस्तार गर्ने निर्णय प्रक्रियामा आफूहरूलाई समावेश नगरिएको रिपोर्ट गरे। यसको सट्टा, उनीहरूको मुख्य जिम्मेवारी भनेको बाहिरी योजनाहरूलाई स्थानीय समुदाय र विद्यालयमा समन्वय गरेर लागू गर्ने मात्र छर्ने मात्र हो—मलावीमा त कुन ठाउँमा काम गर्ने भन्ने छनोट पनि उनीहरूले नै गर्छन्। दाताहरू र गैर-सरकारी संस्थाहरूसँग मध्यम तहबिच विस्तार साझेदारीलाई प्राथमिकता दिँदा, यसले: स्थानीय परिवेश सुहाउँदो योजना छनोट गर्न, स्थानानुसारको परीक्षण तथा कार्यान्वयन सुनिश्चित गर्न, दिगो प्रभावका लागि स्थानीय स्वामित्व सुदृढ गर्न, र देशलाई आफ्नो मध्यम तहलाई कसरी संलग्न गर्ने भनी उदाहरण पेश गर्न प्रोत्साहित गर्छ।

नेपालमा **सङ्घीय** तहले सन् 1970 को दशकदेखि नै अन्तर्राष्ट्रिय दाताहरूसँग मिलेर शिक्षामा काम गर्दै आएको छ, तर अहिले यो सहयोग घटेर कुल शिक्षा बजेटको 10 प्रतिशतको हाराहारीमा पुगेको छ (ग्लोबल पार्टनरशिप फर एजुकेशन 2022)। सन् 2019 मा सुरु भएको नेपालको अन्तर्राष्ट्रिय विकास सहयोग नीति (अर्थ मन्त्रालय, नेपाल 2019) अनुसार, विकास साझेदारहरूले स्थानीय सरकारहरूसँग काम गर्दा सङ्घीय सरकार (विशेष गरी अर्थ मन्त्रालयको वैदेशिक सहायता महाशाखा) मार्फत काम गर्नुपर्ने प्रावधान छ। यसको अर्थ विकास साझेदारहरूले स्थानीय सरकार वा मध्यवर्ती तहका कार्यालयहरूसँग सीधै आर्थिक व्यवस्थापन वा समझदारीपत्र गर्न पाउँदैनन्। नेपालमा कार्यरत स्थानीय तथा अन्तर्राष्ट्रिय गैर-सरकारी संस्थाहरूले मध्यम तहका कार्यालयहरूसँग कमै मात्र सम्पर्क गरेको पाइयो। यसको मुख्य कारण: (क) धेरैजसो नगरपालिकाहरूमा शिक्षालाई प्राथमिकता नदिएर पूर्वाधारको कामलाई जोड दिनु र (ख) गैर-सरकारी संस्थाहरूसँग काम गर्ने जिम्मेवारी अझै पनि केन्द्र सरकारको हो भन्ने धारणा रहनु थियो। नेपालमा काम गर्ने एक विकास प्रतिनिधिले हामीलाई बताउनुभयो:

"अहिले, नवप्रवर्तनका सन्दर्भमा कसले के गरिरहेको छ भन्ने जानकारी मुख्यतया केन्द्रीय सरकार र विकास साझेदारहरूले मात्रै सङ्कलन र नक्साङ्कन गर्छन्, जुन ठीक होइन। विकास साझेदारहरू आउँछन्, जान्छन् र केन्द्रीय सरकार पनि स्वार्थरहित हुँदैन। स्थानीय सरकारहरूले आफ्नो स्वतन्त्रता प्रमाणित गर्नुपर्छ — आफ्नो जनादेश पूरा गर्न सक्छौं भनेर देखाउनुपर्छ। त्यसैले, उनीहरू केन्द्र सरकारसामु खुलेर आफ्ना कमजोरीहरू देखाउन सक्दैनन्। यसो गर्दा उनीहरू कमजोर भएको देखिने र आफ्नो स्वायत्तता गुमाउने खतरा हुन्छ।

बाह्य रूपमा विकसित गरिएका नवप्रवर्तनहरूका बारेमा बोल्दै, नेपालका सहभागीहरूले दाता वा गैर-सरकारी संस्थाहरूले ल्याएका नयाँ योजनाहरू आफ्नो नगरपालिकाका लागि सधैं उपयुक्त नहुने बताए। थप रूपमा, सहभागीहरूले मध्यम तहलाई केही समन्वय र कहिलेकाहीँ शिक्षक तालिम बाहेक, परियोजनाहरूको सह-कार्यान्वयनका लागि नसोधिने गरेको रिपोर्ट गरे। अन्तमा, केही सहभागीहरूले परियोजना कार्यान्वयनमा मध्यम तहको सहभागिता कम हुनाले र हस्तान्तरण/स्थानीय स्वामित्वमा पर्याप्त ध्यान नदिएका कारणले गर्दा कुनैपनि प्रयासहरू प्रारम्भिक चरणपछि दिगो नहुने गरेको बताए। **यी भनाइहरूबाट यो स्पष्ट हुन्छ कि बाह्य रूपमा विकास गरिएका नवप्रवर्तनहरूलाई कुनै स्थानमा परीक्षण गर्न र विस्तार गर्नका लागि स्थानीय ज्ञान र विशेषज्ञता समावेश गर्न मध्यम तहले महत्त्वपूर्ण, तर अप्रयुक्त भूमिका खेल्न सक्छ।**

अर्का एक सहभागीले सुझाव दिए अनुसार, विकास साझेदारहरूले ल्याउने एउटा महत्त्वपूर्ण पहल भनेको स्थानीय तहमा प्रणालीगत सुदृढीकरण गर्नु हो:

हाम्रा स्थानीय सरकारहरू भर्खरै दोस्रो कार्यकालमा छन्। उनीहरू आफैले ठूला र राम्रा योजनाहरू ल्याउन सक्ने गरी बलिया छैनन्। यदि तपाईंले अपवादका रूपमा रहेको काठमाडौं महानगरपालिकालाई हेर्नुहुन्छ भने, उनीहरूले नवप्रवर्तन ल्याउनुको कारण भनेको उनीहरूसँग मार्गदर्शकको रूपमा विज्ञ एवम् सल्लाहकारहरू छन्। [हाम्रा ग्रामीण क्षेत्रहरूमा] हामीसँग त्यस्तो कुनै व्यवस्था छैन। त्यसैले मलाई, नयाँ शैक्षिक पहलहरूको सन्दर्भमा विकास साझेदारहरूले गर्नुपर्ने पहिलो काम भनेको स्थानीय सरकारको प्रणालीलाई सुदृढ गर्नु हो भन्ने लाग्छ।

किर्गिज **रिपब्लिकको** शिक्षा प्रणालीले दशकौंदेखि अन्तर्राष्ट्रिय कोष प्रदायकहरूबाट महत्त्वपूर्ण सहयोग प्राप्त गर्दै आएको छ (Economist.kg 2021)। कुन बाह्य नवप्रवर्तनलाई अपनाउने र लागू गर्ने भन्ने निर्णयहरू केन्द्रीय तहमा हुन्छन्। यी पहलहरूका लागि, कोष प्रदायक वा गैर-सरकारी संस्थसँग सम्बन्धित सल्लाहकारहरूलाई ल्याइन्छ र नीहरूले किर्गिज शिक्षाविद्हरूको कार्य समूह (जुन प्रायः मध्यम तहका हुँदैनन्) गठन गर्छन्। यो समूहले नवप्रवर्तनलाई देशभरि लागू गर्नका लागि सन्दर्भसापेक्ष बनाउने र कार्यान्वयन योजना तयार गर्ने काम गर्छ र यसलाई देशमा रहेका मध्यम तहका अधिकारीहरू र नागरिक समाजका विज्ञ टोलीहरूले मिलेर समन्वय र कार्यान्वयन गर्छन्। डिस्ट्रिक्ट शिक्षा विभागले कार्यान्वयनका लागि आदेश प्राप्त गर्छ र त्यसको पालना गर्छ। हामीलाई के भनियो भने, —सानातिना नगरपालिका पहलहरू बाहेक— कार्यान्वयनको क्रममा मध्यम तहको स्थानीय ज्ञान, शैक्षिक विशेषज्ञता वा निर्णय प्रक्रियाको सहयोग मागिँदैन। नेपालमा जस्तै, बाहिरी देशबाट आएका सुधारहरू देशको आवश्यकतासँग नमिल्ने गरेको सहभागीहरूले बताए। र सबै चार देशहरूमा जस्तै, यी प्रयासहरूलाई प्रायः अल्पकालीन परियोजनाको रूपमा वर्णन गरियो। यी सबै कामहरू आर्थिक सहयोगपछि दिगो हुँदैनन् र देशको शिक्षा सुधार गर्नुभन्दा दाताहरूको आफ्नै एजेन्डामा बढी केन्द्रित हुन्छन्।

मलावीमा, शिक्षा कार्यान्वयनको लागि बाह्य आविष्कारहरू ल्याउने विदेशी दाताहरू र गैरसरकारी संस्थाहरूमा पनि धेरै निर्भर छ (Walls 2025)। यद्यपि, कुनै बाह्य नवप्रवर्तन विस्तार गरिनुअघि एउटै स्थान वा केही विद्यालयहरूमा परिक्षण हुने केही प्रमाण पाइए पनि, हामीले अन्तर्वार्ता लिएका मध्यम तहका शिक्षा कर्मचारीहरूले विस्तार प्रक्रियाको कुनै पनि भागमा (जस्तै: सन्दर्भसापेक्ष बनाउने, परीक्षण गर्ने, वा आविष्कार/कार्यान्वयन योजनालाई परिष्कृत गर्ने) योगदान दिनका लागि आफूहरूलाई नबोलाइएको रिपोर्ट गरे।

नेपालको विपरीत—र केही हदसम्म किर्गिज रिपब्लिकमा जस्तै—बाहिरी सरोकारवालाले गर्ने प्राथमिक शिक्षाको कार्यान्वयन प्रयासहरूमा मध्यम तहसँग समन्वय आवश्यक हुन्छ। दाता र गैर-सरकारी संस्थाहरूले सामान्यतया केन्द्रीय तहमा नवप्रवर्तनको प्रस्ताव गर्छन्, तर एकपटक स्वीकृत भएपछि सीधै डिस्ट्रिक्ट र स्थानीय अधिकारीहरूलाई कोष हस्तान्तरण गर्छन् र यी निकायाले कार्यान्वयन र अनुगमनको समन्वय गर्छन्। जिल्ला-स्तरका कर्मचारीहरूले गैर-सरकारी संस्थाहरूलाई सहयोग गर्छन् र कुन विद्यालय वा गाउँमा योजना लागू गर्ने भनि छनोट गर्छन्। हामीले यस्ता उदाहरणहरू बारे थाहा पायौं, जहाँ शैक्षिक आवश्यकता र योजनाबारे छलफल भइरहेको बेला गैर-सरकारी संस्थाका प्रतिनिधिहरूलाई जिल्ला शिक्षा व्यवस्थापन समितिमा सामेल हुन आमन्त्रित गरिएको थियो। यसरी हेर्दा, उनीहरूले बाहिरी योजनाहरू छनोट नगरे पनि, प्राथमिक शिक्षामा मध्यम तहका कर्मचारीहरूले कार्यान्वयनको समन्वयमा महत्त्वपूर्ण काम गर्छन्। यसले मध्यम तहलाई नवप्रवर्तनको विस्तार प्रक्रियामा थप संलग्न गराउन सकिने एउटा उदाहरण प्रस्तुत गर्दछ। माध्यमिक शिक्षाको सन्दर्भमा भने, पहिले मध्य-स्तरका अधिकारीहरूले आफ्नो अधिकार क्षेत्रभित्रका गैर-सरकारी संस्थाहरूसँग सीधा सहभागिता जनाउने गरेको जानकारी मिल्यो। तर, उक्त भूमिका अहिले केन्द्रीय स्तरको गैर-सरकारी संस्थाहरूको परिषद् (CONGOMA) द्वारा लिइएको छ। परिणामस्वरूप, यो सम्पूर्ण काम अहिले केन्द्रीय स्तरबाट नियन्त्रित भइरहेको छ। एक डिभिजन प्रबन्धकले हामीलाई बताए, “अहिले त हामी यस प्रक्रियामा केवल पाहुनाजस्तो भएका छौं।”

केही मध्यमस्तरीयका अधिकारीहरूले NGOs र दातृ निकायहरूलाई खुसी पार्नु र उनीहरूको कामलाई सहयोग गर्नु आफ्नो जिम्मेवारी रहेको बताएका छन्। उनीहरूले यस्तो सोचको कारण के हो भने NGOs र दातृ निकायहरूले आफ्नो क्षेत्रमा काम गरिरहनु र साथै उनीहरूको प्रयास सफल होस् भन्ने चाहन्छन्। यसबाट के प्रष्ट हुन्छ भने, स्रोतको कमीलाई मध्यनजर गर्दै, मध्यम-स्तरका अधिकारीहरूले एकातर्फ कामको दिगो प्रभावबारे दातृ निकायहरूसँग इमान्दार हुनुपर्छ र साथसाथै उनीहरूलाई आफ्नो क्षेत्रमा काम गरिरहन प्रेरित गर्नका लागि नाजुक सन्तुलन कायम राख्नुपर्ने हुन्छ।

एल **साल्भाडोरमा** नवप्रवर्तनहरू केन्द्रीय स्तरमा चयन गरिन्छ र प्रायः केन्द्रीय स्तर र अन्तर्राष्ट्रिय दातृ संस्थाहरूबिचको साझेदारीमा परिणाम तय हुन्छ। किर्गिज रिपब्लिक र मलावीको विपरीत, यी नवप्रवर्तन कार्यन्वयनका पनि केन्द्रीय स्तरमा नै बनाइन्छ र प्रायः बाह्य परियोजना विकासकर्ताहरूसँगको साझेदारी एवम् मध्यम स्तरका कर्मचारीहरूको सहभागिता बिना तयार गरिन्छ। यदि स्थानीय समुदायहरूसँग परामर्श वा तथ्य सङ्कलन गर्नुपरेमा, त्यो काम पनि केन्द्रीय स्तरबाट नै गरिन्छ। मध्यम-तहको मुख्य जिम्मेवारी नयाँ सुधार योजनाहरू पहिचान गर्ने, सिक्ने र शिक्षकहरूलाई त्यसलाई लागू गर्नमा मद्दत गर्नु हो—र हामीले अन्तर्वार्ता लिएका कसैलाई पनि जिम्मेवारीहरूको यस विभाजनमा कुनै चिन्ता थिएन न त उनीहरूले यसलाई बदल्न चाहेका थिए। शिक्षासम्बन्धी नवप्रवर्तनहरूका सन्दर्भमा स्थानीय स्तरमा गैर-सरकारी संस्थाहरूसँग पहिले उल्लेख्य सहकार्य हुने गरेको तर त्यो 2019 मा समाप्त भएको हामीलाई बताइएको थियो।

मध्यम-तहको अधिकतम उपयोग गर्न चाहने मुलुकहरूका लागि, शिक्षा साझेदारी परियोजनाहरूको निर्णय प्रक्रिया, विस्तार र मूल्याङ्कनमा मध्यमस्तरीय कर्मचारीहरूलाई पूर्ण रूपमा समावेश गर्दा सुधार योजनाप्रतिको स्थानीय स्वामित्व र प्रतिबद्धता बढ्छ, साथै कार्यान्वयन र विस्तार प्रक्रियाले मध्यम-तहको ज्ञान र सहयोगबाट लाभ उठाउन सक्छ। विशेष गरी, मध्यम-तहका कर्मचारीहरूलाई बाहिरी नयाँ योजनाहरू लागू गर्न, स्थानीय आवश्यकता अनुसार परिवर्तन गर्न र त्यसलाई कति ठूलो मात्रामा विस्तार गर्ने भन्ने निर्णय लिनमा थप सक्रिय भूमिका दिन सकिन्छ। यसका अतिरिक्त, विश्व शिक्षा कोषमा हालसालै आएका ठूला परिवर्तनहरू (जस्तै: सन् 2025 को शुरुवातमा ट्रम्प प्रशासनले अमेरिकी अन्तर्राष्ट्रिय विकास कोष बन्द गर्ने निर्णय) ले गर्दा दातृ संस्थाहरूले नयाँ दिशामा पुनर्सङ्गठित हुँदै रणनीति बनाउँदै गर्दा, उनीहरूले मध्यम-तहलाई कम खर्चिलो तर ठूलो सुधारको सम्भावना बोकेको माध्यमको रूपमा प्राथमिकतामा राख्न सक्छन्।

मध्य-स्तरका सरोकारवालाहरूका लागि

- स्थानीय रूपमा काम गरिरहेका अन्तर्राष्ट्रिय गैर-सरकारी संस्थाहरू र अन्य बाह्य शिक्षा समूहहरूका बारेमा जानकारी लिनुहोस् र र प्रभावलाई विस्तार गर्ने विषयमा परिचित हुनुहोस् (उदाहरणका लागि, Curtiss Wyss et al. 2023 हेर्नुहोस्)।
- आफ्नो क्षेत्रको शिक्षामा योगदान गर्न चाहने बाह्य समूहहरूसँग समन्वय गर्ने वा उनीहरूलाई भित्र्याउने उपायहरू खोज्नुहोस्। सम्भव भएसम्म, उनीहरूका नवप्रवर्तनहरूमा काम गर्नका लागि औपचारिक प्रणालीहरू स्थापना गर्नुहोस्।

केन्द्रीय सरकारका अभियन्ताहरूका लागि:

- मध्यम-तहका कर्मचारीहरूलाई बाह्य रूपमा सुरु गरिएका नवप्रवर्तनहरूको कार्यान्वयन व्यवस्थापनमा थप सक्रिय भूमिका निर्वाह गर्नका लागि सशक्त बनाउनुहोस्। यसमा उपयुक्त स्थानहरू छनोट गर्ने, स्थानीय सन्दर्भअनुसार ढाल्न जानकारी दिने, प्रगति अनुगमन गर्ने र त्यसलाई कति ठूलो मात्रामा विस्तार गर्ने जस्ता कार्यहरू समावेश छन्।

दातृ निकायहरू, परोपकारी संस्थाहरू र बहुपक्षीय संगठनहरूका लागि:

- बाह्य साझेदारहरू (गैर-सरकारी संस्थाहरू, विस्तार टोलीहरू, आदि) लाई प्राथमिकता दिनुहोस् जसले केन्द्रीय र मध्यम-तहका सरकारी अधिकारीहरूसँग बलियो सम्बन्ध बनाएका छन्। साथै, यो सम्बन्ध कायम राख्न लाग्ने समय र प्रयासका लागि सहयोग पुग्ने गरी अनुदानको व्यवस्था मिलाउनुहोस्।

गैर-सरकारी संस्थाहरू (NGOs) र नागरिक समाज संस्थाहरू (CSOs) का लागि:

- मध्यम-तहका कर्मचारीहरूको ज्ञान र स्थानीय विशेषज्ञताको खोजी गर्नुहोस् ताकि उनीहरूले (क) बाह्य नवप्रवर्तनहरूलाई स्थानीय आवश्यकता अनुसार ढाल्न मद्दत गर्न सकून्, (ख) कार्यान्वयनलाई विद्यालयको क्यालेन्डर र कार्यप्रणालीसँग तालमेल मिलाउन सकून् र (ग) निर्माण गर्न सकिने नयाँ सुधारहरू र नवप्रवर्तनहरूका बारेमा विस्तृत जानकारी प्रदान गर्न सकून्।

विश्वव्यापी रूपमा सिकिएका ज्ञान र अनुभवहरूलाई पर्याप्त रूपमा प्रयोगमा ल्याउन सकिएको छैन

आफ्नो देश बाहिरका राम्रा शैक्षिक अभ्यास वा नयाँ योजनाहरूका बारेमा थाहा छ कि छैन भनी सोध्दा, धेरैजसो मध्यम-तहका अधिकारीहरूले अनौपचारिक कुराहरू (जस्तै, “मेरो साथी त्यहाँ छ” वा “मैले बङ्गलादेशमा पढेको”) बाहेक छिमेकी देशहरूमा के भइरहेको छ भन्नेबारे आफूलाई केही थाहा नभएको बताए। धेरैजसो केसहरूमा, यसको मुख्य कारण, उनीहरूको भनाइ अनुसार, एक देशबाट अर्को देशमा ज्ञान आदानप्रदान गर्ने कुनै प्रणाली वा चलन (संस्कृति) छैन र—नयाँ काम सुरु गर्ने मौका पनि कम भएकाले—यस बारेमा सिक्ने कुनै प्रेरणा छैन।

हामीलाई **मलावी** र **नेपालमा** प्रत्यक्ष भेटघाट वा अनलाइन सञ्जालहरू मार्फत हुने अन्तर्राष्ट्रिय वा क्षेत्रीय ज्ञानको आदानप्रदान निकै न्यून रहेको बताइयो। मलावीमा अन्तर्वार्ता दिएका एक जनाले त यसो पनि भने, “हामी आफ्नै समस्याहरूसँग मात्र सरोकार राख्छौं।” **किर्गिज रिपब्लिक** र **एल सालभाडोरमा** सरकारी शिक्षा अधिकारीहरूको छिमेकी देशको भ्रमण गर्ने र आफ्नो देशमा पनि स्वागत गर्ने प्रचलन छ, तर यो केन्द्रीय-स्तरका कर्मचारीहरूमा मात्र सीमित छ। किर्गिज रिपब्लिकमा, हामीले केन्द्रीय तहका अधिकारीहरूलाई छिमेकी देशका सुधारबारे जानकारी दिन कहिलेकाहीँ सामाजिक क्षेत्रमा नवप्रवर्तन गोष्ठीहरू हुने गरेको सुन्यौं। तर, हामीले कुनै पनि देशमा मध्यम-तहका अधिकारीहरूलाई आधिकारिक रूपमा विदेश भ्रमण गराएको वा अन्तर्राष्ट्रिय समकक्षीसँग ज्ञान आदानप्रदानमा संलग्न गराएको पाएनौं।

शैक्षिक रूपान्तरणका लागि मध्यम-स्तरीय कर्मचारीहरूलाई विश्वव्यापी छलफल र सञ्जालहरूमा जोड्दा उनीहरू र विश्व शिक्षा समुदाय दुवैका लागि ठूलो फाइदा हुन्छ। यद्यपि, देश र क्षेत्रको मौलिकतालाई कायम राख्ने कुरालाई सम्मान र समर्थन गर्नु एकदमै महत्त्वपूर्ण छ, र कुनै पनि शैक्षिक योजनालाई जस्ताको तस्तै सारेर वा सबैमा एकरूपता ल्याएर सधैं राम्रो नतिजा नआउन सक्छ। त्यसैले सन्तुलित बाटो अपनाउनु नै बुद्धिमानी देखिन्छ।

सुझावहरू

मध्य-स्तरका सरोकारवालाहरूका लागि

- उपलब्ध क्षेत्रीय र अन्तर्राष्ट्रिय ज्ञान आदानप्रदान सञ्जालहरू तथा गतिविधिहरूमा सक्रिय रूपमा वकालत गर्नुहोस् र सहभागी हुनुहोस्। छिमेकी देशहरूमा चलिरहेका शिक्षा प्रवृत्ति र नवप्रवर्तनहरूका बारेमा समकक्षीहरू र बाह्य गैर-सरकारी संस्थाहरूसँग छलफल गर्नुहोस्।
- मध्यम-तहका कर्मचारीहरूलाई विश्वव्यापी शिक्षा विज्ञका रूपमा सक्षम बनाउन र सहयोग गर्न तयार पारिएका उपलब्ध दस्तावेज र रिपोर्टहरू खोजेर पढ्नुहोस्।

केन्द्रीय सरकारका अभियन्ताहरूका लागि:

- मध्यम-स्तरीय अधिकारीहरूलाई आफ्ना छिमेकी देशका समकक्षीहरूसँग नियमित सम्पर्कमा रहनका लागि सुधारिएको सूचना तथा सञ्चार प्रविधिको सुविधा उपलब्ध गराउनुहोस्।
- अन्तर्राष्ट्रिय ज्ञान आदानप्रदानका कार्यक्रमहरू वा छिमेकी देशहरूको भ्रमणमा मध्यम-स्तरीय अधिकारीहरूलाई समावेश गर्ने कुरामा विचार गर्नुहोस्।

दातृ निकायहरू, परोपकारी संस्थाहरू र बहुपक्षीय संगठनहरूका लागि:

- मध्यम-तहका कर्मचारीहरूलाई विभिन्न देशहरूबिच हुने सिकाइ भ्रमणहरू र ठूला सम्मेलनहरूमा आर्थिक सहयोगसहित सहभागी गराउने अवसरहरू प्रदान गर्नुहोस्। साथै, अहिले भइरहेका अन्तर्राष्ट्रिय विस्तार कार्यशालाहरू र अनलाइन विश्व शिक्षा नेटवर्कहरूमा मध्यम-तहका कर्मचारीहरूको सहभागिता बढाउने उपायहरू खोज्नुहोस्।

गैर-सरकारी संस्थाहरू (NGOs) र नागरिक समाज संस्थाहरू (CSOs) का लागि:

- सरकारी क्षेत्रभित्र र बाहिर काम गर्ने मध्यम-तहका सबै व्यक्तिहरूलाई आवश्यक नेटवर्क, छलफल र ज्ञान बाँड्ने प्रणालीहरूमा समावेश गर्न प्राथमिकता दिनुहोस्।

निष्कर्ष: मध्यमस्तरीय निकायको शक्तिलाई उपयोग गर्ने

मध्यम-तहका कर्मचारीहरूको ज्ञान, विशेषज्ञता र विद्यालयहरूसँगको नजिकको सम्बन्धबाट फाइदा लिनका लागि, केन्द्रीय सरकारले नवप्रवर्तनहरूलाई चिन्ने, अपनाउने, परीक्षण गर्ने, स्थानीय परिवेशमा मिलाउने र त्यसलाई ठूलो मात्रामा विस्तार गर्ने काममा मध्यमस्तरीय अधिकारीहरूलाई पुरै संलग्न गराउनु बुद्धिमानी हुन्छ। यसलाई "मध्यमस्तरीय निकायको शक्तिलाई उपयोग गर्ने" भन्न सकिन्छ।

विकेन्द्रीकरणप्रति प्रतिबद्ध देशहरूका लागि, स्थानीय जवाफदेहीता, दिगो सहभागिता, र सामुदायिक स्वामित्वका फाइदाहरू तबसम्म प्राप्त हुनेछैन जबसम्म मध्यम-तहसँग नवप्रवर्तनहरूमा योगदान गर्न र आफ्नो अधिकार क्षेत्रभित्रको शिक्षाको जिम्मेवारी लिनका लागि पर्याप्त क्षमता, स्वायत्तता, अधिकार, र समर्थन हुँदैन। विकेन्द्रीकृत प्रणालीमा पनि केन्द्रीय शक्तिको अत्यधिक पकड कायम राख्दा शिक्षामा पर्ने नकारात्मक असरहरूलाई सरकारले नस्वीकारेसम्म यो अवस्था आउन सक्दैन। र सबै देशहरूका लागि, चाहे विकेन्द्रीकृत होस् वा नहोस्, मध्यम-तहलाई नीति र नवप्रवर्तनमा अर्थपूर्ण योगदान गर्न र आफ्नो ज्ञान माथिल्लो तहमा पुर्याउनका लागि सहयोग गर्नु उच्च प्राथमिकताको विषय हुनुपर्छ।

हामी दूरदर्शी तथा समर्पित केन्द्रीय शिक्षा निकायको भूमिकालाई नजरअन्दाज गर्न चाहँदैनौं। र हामी मध्यम-तहलाई दोष थोपार्ने अर्को निकायको रूपमा पनि हेर्न चाहँदैनौं। तर, हामीले यस प्रतिवेदनमा प्रस्तुत गरेअनुसार, शिक्षा रूपान्तरणका लागि मध्यम स्थानीय तहले अनगिन्ती योगदानहरू प्रदान गर्न सक्छ। मध्यम-तहको उपयोग गर्न चाहने निम्न-मध्यम आय भएका देशहरू (LMICs) का लागि, प्रत्येक पक्ष प्रतिबद्ध हुन तयार हुनुपर्छ: मध्यम-तहले आफ्नो क्षमता बढाएर र कडा परिश्रम गरेर थप स्वतन्त्रता लिन तयार हुनुपर्छ, र केन्द्रीय तहले मध्यमस्तरीय कार्यालयहरूलाई थप अधिकार सुम्पेर यो प्रक्रियामा विश्वास गर्नुपर्छ।

हामी आशावादी छौं कि यी लक्ष्यहरू हासिल गर्न, केन्द्रीय सरकारहरू ले आफ्नो शक्ति बाँडफाँट गर्नेछ र आफ्ना शासन प्रणालीहरूलाई पुनर्संरचना गरी नवप्रवर्तन र शिक्षा सुधारको थप जिम्मेवारी मध्यम-तहमा हस्तान्तरण गर्नेबारे सोच्नेछ। हामी आशा गर्दछौं कि मध्यमस्तरीय सरोकारवाला ले यो अवसरलाई सदुपयोग गर्दै शिक्षामा नवप्रवर्तनको थप जिम्मेवारी लिनेछन् (वा त्यसका लागि पहल गर्नेछन्)। हामी आशा गर्दछौं कि मध्यम-तहसँग काम गर्ने वा सो तहमा कार्यरत गैर-सरकारी संस्थाहरू र कोष प्रदायक हरूले यस सारांशमा सिफारिस गरिएअनुसार मध्यम-तहको क्षमतालाई सहयोग गर्ने र उजागर गर्ने कार्यक्रमलाई प्राथमिकता दिनेछन्। र, हामी आशा गर्दछौं कि नयाँ योजनाहरू विस्तार गर्ने संस्थाहरू ले मध्यम-तह अहिलेकसरी काम गरिरहेको छ र भविष्यमा यसले कसरी फरक तरिकाले काम गर्न सक्छ भन्ने कुरा सिकिरहेछन् र यो तहसँग प्रभावकारी ढंगले सहकार्य गर्ने छन्। यी सबै प्रयासहरूमार्फत, हामी संसारभरका स्थानहरूले एकअर्कासँग सहकार्य गरेर मध्यम-तहको क्षमतालाई पूर्ण रूपमा प्रयोग गर्दै समुदाय, बालबालिका र सम्पूर्ण क्षेत्रको शिक्षा प्रणाली सुधार गर्ने यसको अन्तर्निहित क्षमताको लाभ लिनका लागि तत्पर छौं।

सन्दर्भ सामग्रीहरू

- आनन्द,** गौतम, ऐश्वर्या अतलुरी, ली क्रोफर्ड, टोड पुगाच, र केतकी शेठ। 2023. "निम्न तथा मध्यम आय भएका देशहरूमा विद्यालय व्यवस्थापनसम्बन्धी सुधार: एक विस्तृत समीक्षा।" *Economics of Education Review* 97: 102464. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2023.102464>.
- एसियाली** विकास बैङ्क। 2017. *स्थानीय सरकार सञ्चालन ऐन, 2017* नेपाल। प्रकाशित सेप्टेम्बर 24, 2025. <https://lpr.adb.org/resource/local-governance-act-2017-nepal>.
- असिम,** मिनाहिल, डानिलो डालमोन, र इसाबेल नुनेज। 2025. *ल्याटिन अमेरिकाको शिक्षा सुशासनको मध्य तहबारे हामीलाई के थाहा छ?* अध्ययन रिपोर्ट। ओटावा विश्वविद्यालय, कोबे विश्वविद्यालय, र टोरन्टो विश्वविद्यालय।
- असिम,** मिनाहिल, करेन मन्डी, क्यारोलिन मेनियन, र इज्जा ताहिर। 2023. "निम्न तथा मध्यम आय भएका देशहरूमा शैक्षिक सेवा प्रवाहको 'हराएको मध्य भाग।" *Comparative Education Review* 67 (2): 353–78. <https://doi.org/10.1086/724280>.
- बेर्लोखर,** मिलेने, र ब्रिजिट उबरहल। 2019. *एल साल्भाडोरको सार्वजनिक शिक्षामा असमान पहुँच: सामाजिक स्तरीकरण र हिंसाले विपन्न युवाको विद्यालय शिक्षामा पारेको असर।* University of Fribourg. https://www.academia.edu/41672764/Unequal_access_to_public_education_in_El_Salvador_The_Impact_of_Social_Stratification_and_Violence_on_the_schooling_of_unprivileged_Youth
- ब्रुकिङ्स** इन्स्टिट्युसन। 2025. *मिलियन्स लर्निङका बारेमा।* प्रकाशित सेप्टेम्बर 24, 2025. <https://www.brookings.edu/projects/millions-learning/about/>.
- क्यामरून,** लियान एम., सेर्ही कोभालचुक, सोफिया एम. डी'एन्जेलो, र ऐसाटा अस्साने इगोडोए। 2025. "ग्लोबल साउथमा शिक्षा विकास अनुसन्धान एजेन्डाको स्थानीयकरण: GPE KIX को सन्दर्भ।" *International Journal of Educational Development* 113: 103207. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2025.103207>.
- सीईपीए** लाइब्रेरी। 1998. *मलावी विकेन्द्रीकरण नीति 1998*. प्रकाशित सेप्टेम्बर 24, 2025. <https://library.cepa.org.mw/government-publications/malawi-decentralization-policy-1998/>.
- चाइन्ड्रेस,** डेभिड, क्लो चिमियर, शार्लट जोन्स, एला पेज, र बार्बारा टूरनियर। 2020. *परिवर्तनका संवाहकहरू: मध्य तहमा रहेको शैक्षिक/पठनपाठन नेतृत्वसम्बन्धी उदाउँदो प्रमाण।* UNESCO. <https://www.iiep.unesco.org/en/publication/change-agents-emerging-evidence-instructional-leadership-middle-tier>.
- चिमियर,** क्लो, शार्लट जोन्स, र बार्बारा टूरनियर (सम्पादकहरू)। 2023. *पठनपाठन र सिकाइमा मिलिजुलि नेतृत्व: मध्य तहको भूमिका।* UNESCO IIEP र एजुकेशन डेभलपमेन्ट ट्रस्ट।
- संविधान** सभा सचिवालय। *नेपालको संविधान 2015*. अनौपचारिक अङ्ग्रेजी अनुवाद। प्रकाशित सेप्टेम्बर 24, 2025. https://constitutionnet.org/sites/default/files/nepal_constituton_2015_24_sep_2015.pdf.
- कर्टिस** विस, मोली, माया इलियट, जेनी पर्लम्यान रोबिन्सन, र गुलाम उमर कर्घा। 2023. "शिक्षामा ठूलो परिवर्तन ल्याउनका लागि प्रभावको विस्तार।" Brookings Institution, June 12. <https://www.brookings.edu/articles/scaling-impact-in-education-for-transformative-change/>.
- डाली,** एलान जे., र कारा एस. फिनिगन। 2011. "उच्च दबावको जवाफदेहिताको अवस्थामा जिल्ला नेताहरूको सामाजिक सम्बन्धमा हुने उतारचढाव।" *American Educational Research Journal* 48 (1): 39–79. <https://doi.org/10.3102/0002831210368990>.
- डी** कक, ट्यारिन, एन्ड्रयू प्याटरसन, र च्यिकीवा शिसिंगे। 2025. *दक्षिण अफ्रिकी शिक्षा प्रणालीमा मध्यमस्तरीय सहयोगको गतिशीलता: प्रासंगिक एवम् संस्थागत प्रभाव।* Learning Generation Initiative. <https://learninggeneration.org/wp-content/uploads/2025/03/Dynamics-of-Middle-Tier-Support-in-the-South-African-Education-System.pdf>.
- डेमोक्रेसी** रिसोर्स सेन्टर नेपाल। 2020. *नेपालको संघीय संरचनामा तीन तहका सरकारहरूबिचको अन्तरसम्बन्ध: अध्ययन प्रतिवेदन।* Democracy Resource Center Nepal. https://www.democracyresource.org/wp-content/uploads/2020/10/Inter-Government-Relation_EngVer_13October2020.pdf.
- Economist.kg**. 2021. "Кто? Сколько? Когда? – Масштабный обзор внешней помощи Кыргызстану с 1992 по 2020 годы [कसले? कति? कहिले? – सन् 1992 देखि 2020 सम्म किर्गिजस्तानलाई प्राप्त विदेशी सहायताको विस्तृत सिंहावलोकन]।" *Economist.kg*, जुन 1, 2021. <https://economist.kg/potok-grantov-i-kreditov/2021/06/01/kto-skolko-kogda-masshtabnyj-obzor-vneshnej-pomoshhi-kyrgyzstanu-s-1992-po-2020-gody/>.

- एडवार्ड्स**, ब्रेन्ट जुनियर, र डेभिड ई. डीम्याथ्यूज। 2014. "संयुक्त राज्य अमेरिका र विकासोन्मुख देशहरूमा शैक्षिक विकेन्द्रीकरणका ऐतिहासिक प्रवृत्तिहरू: दोस्रो विश्वयुद्धपछिको सन्दर्भमा कालखण्ड विभाजन र तुलना।" *Education Policy Analysis Archives* 22 (40): 1–20. <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/1256>.
- एल्भिर**, आना प्याट्रिसिया, क्रिस्टोफर मार्टिन, र सी. एम. पोन्जर (सम्पादकहरू)। 2017. *मेक्सिको, मध्य अमेरिका र ल्याटिन क्यारिबियनमा शिक्षा* पहिलो संस्करण। Bloomsbury Academic. <https://doi.org/10.5040/9781474267717>.
- फुलान**, माइकल। 2015. "मध्य तहबाट नेतृत्व: एउटा समग्र प्रणालीको कार्यनीति" *Education Canada* 55 (4): 22–26. <https://michaelfullan.ca/leadership-from-the-middle-a-system-strategy/>.
- फुलर**, ब्रुस। 2022. *विद्यालयहरूले काम गर्दाको अवस्था: लस एन्जलसमा बहुलवादी राजनीति र संस्थागत सुधारा* जोन्स हप्किन्स युनिभर्सिटी प्रेस।
- ग्लोबल** एजुकेशन क्लस्टर। 2024. 2024 ग्लोबल एजुकेशन क्लस्टर वार्षिक प्रतिवेदन। Global Education Cluster. <https://www.educationcluster.net/>.
- शिक्षाका** लागि विश्वव्यापी साझेदारी। 2022. नेपाल विद्यालय शिक्षा क्षेत्र योजना। (पीडीएफ)। <https://www.globalpartnership.org/node/document/download?file=document/file/2022-11-nepal-school%20education-sector-plan.pdf>. बाट प्राप्त
- मलावी** सरकार। 2024. *राष्ट्रिय विकेन्द्रीकरण नीतिको संशोधित मस्यौदा/पाठ* लिलोन्गुवे: स्थानीय सरकार, एकता तथा संस्कृति मन्त्रालय।
- हार्विभस**, एन्डी। 2023. *मध्य तहको नेतृत्व: प्रभावकारी शैक्षिक सुधारका लागि रणनीतिहरू*। राउटलेज।
- हिक्की**, शमूएल, र नाओमी होसेन (सम्पादकहरू)। 2019. *विकासोन्मुख देशहरूमा शिक्षाको राजनीति: औपचारिक शिक्षादेखि वास्तविक सिकाइसम्म*। Oxford University Press. <https://global.oup.com/academic/product/the-politics-of-education-in-developing-countries-9780198835684?cc=us&lang=en&>.
- न्याप**, माइकल एस. 2008। "संगठनात्मक र सामाजिक-सांस्कृतिक सिकाइका सिद्धान्तहरूले जिल्लास्तरीय शिक्षण सुधारमा कसरी प्रकाश पार्न सक्छ?" *American Journal of Education* 114 (4): 521–39. <https://doi.org/10.1086/589313>.
- कुफाइन**, नोएल, र ओलिभर एम्टापुरी। 2014. "मलावीमा शिक्षा विकेन्द्रीकरण: वैधानिक तर अपुरो, नेतृत्वको जिम्मेवारी सम्बन्धी चुनौतीहरूले गर्दा अलमलमा परेको।" *Mediterranean Journal of Social Sciences* 5 (23): 764–71. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n23p764>.
- किर्गिज** रिपब्लिक। 2003. *किर्गिज रिपब्लिकको संविधानको नयाँ मस्यौदा/शब्दावलीसम्बन्धी कानून*। Bishkek। प्रकाशित सेप्टेम्बर 24, 2025. <https://constitutionnet.org/sites/default/files/Kyrgyzstan%20Constitution.pdf>.
- किर्गिज** रिपब्लिक। 2021. *किर्गिज रिपब्लिकको संविधान*। Bishkek। प्रकाशित सेप्टेम्बर 24, 2025. <https://constot.kg/wp-content/uploads/2022/06/constitution-of-the-kyrgyz-republic.pdf>.
- ला** प्रेन्सा ग्राफिका। 2025. "शिक्षा मन्त्रालयमा कर्मचारी कटौती (बर्खास्त) सँगै 2025 को सुरुवात।" *ला प्रेन्सा ग्राफिका*, जनवरी 6, 2025. <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/2025-inicia-con-despidos-en-el-Ministerio-de-Educacion-20250106-0091.html>.
- स्थानीय** सरकार ऐन, अध्याय 22:01 (मलावी)। 2017. डिसेम्बर 31, 2017 को संस्करण। प्रकाशित सेप्टेम्बर 24, 2025. <https://malawilii.org/akn/mw/act/1998/42/eng@2017-12-31>.
- म्यरियन**, रस। 1999. *संगठनको परिधि: औपचारिक सामाजिक प्रणालीमा अराजकता र जटिलताको सिद्धान्त*। सेज पब्लिकेसन, इन्क.
- मेजा**, डार्लिन, जोसे एल. गुजम्यान, र लोरेना डे भारेला। 2004. *एडुको: ग्रामीण एल साल्भाडोरमा समुदायद्वारा सञ्चालित शैक्षिक कार्यक्रम (सन् 1991-2003)*। वाशिंगटन, डीसी: विश्व बैंक। प्रकाशित सेप्टेम्बर 24, 2025. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/152771468746340775/educ-a-community-managed-education-program-in-rural-el-salvador-1991-2003>.
- किर्गिज** रिपब्लिकको शिक्षा मन्त्रालय 2024. "किर्गिजस्तानमा घर-घरमै किन्डरगार्टन खोल्ने प्रक्रियालाई सहज बनाइने।" *किर्गिज रिपब्लिकको शिक्षा मन्त्रालय*, जनवरी 27. <https://edu.gov.kg/posts/2474/>.
- अर्थ** मन्त्रालय, नेपाल। 2019. *अन्तर्राष्ट्रिय विकास सहकार्य नीति, 2019*। काठमाडौं। प्रकाशित सेप्टेम्बर 24, 2025. <https://mof.gov.np/content/1414/international-development-cooperation-policy-2019/>.
- माइरिपब्लिका**। 2023. "हुम्लामा स्थानीय पाठ्यक्रम निर्माण गर्न समिति गठन।" *रिपब्लिका*, अगस्ट 17। <https://myrepublica.nagariknetwork.com/news/committed-formed-for-developing-local-curriculum-in-humla/>.
- माइरिपब्लिका** 2025. "शिक्षा ऐन जुलाई 7 सम्म जारी नभए शिक्षक महासंघको आन्दोलनमा उत्रिने चेतावनी" *रिपब्लिका*, जुलाई 1। <https://www.myrepublica.nagariknetwork.com/news/teachers-federation-warns-of-protest-if-education-act-not-issued-by-july-7-10-84.html>.
- ओझा**, अनुप। 2023. काठमाण्डौ महानगरपालिकाको 'पाठ्यपुस्तक-रहित शुक्रबार' अभियानले विद्यार्थीहरूमा खुसी छाएको छ।" *द काठमाडौं पोस्ट*, जुन 22। <https://kathmandupost.com/kathmandu/2023/06/22/kmc-s-textbook-free-fridays-drive-makes-students-happy>.

- ओल्सेन**, ब्राड। 2023. निम्न तथा मध्यम आय भएका देशहरूमा शिक्षासम्बन्धी सरकारी निर्णय प्रक्रिया नवप्रवर्तन, विस्तारको रणनीति, र समग्र परिवेशबिचको सामञ्जस्यताको बुझाई बुकिङ्स इन्स्टिच्युसन। <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2023/08/Olsen-2023.pdf>.
- ओल्सेन**, ब्राड, र गुलाम ओ. कर्घा। 2022. सरकारी नीति निर्माताहरूले ठूलो स्तरमा शैक्षिक नवप्रवर्तनलाई कसरी अपनाउँछन्? निम्न तथा मध्यम आय भएका देशहरूमा राष्ट्रिय-स्तरको शिक्षा नीति निर्माणका लागि निहितार्थहरू। बुकिङ्स इन्स्टिच्युसन। <https://www.brookings.edu/articles/how-do-government-decisionmakers-adopt-education-innovations-for-scale/>.
- ओल्सेन**, ब्राड, माया इलियट, र रोहन कार्टर-राउ। 2024. विभिन्न शक्ति, दबाव र प्रणालीगत अवयवहरूबिच सन्तुलन कायम गर्ने माध्यमको रूपमा शिक्षा नेतृत्वा युनेस्को। <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391624>.
- आरटीआई** इन्टरनेशनल। 2023. व्यापक स्तरमा सिकाइ: अन्तिम प्रतिवेदन। सेन्टर फर ग्लोबल डेभलपमेन्ट र बिल एण्ड मेलिन्डा गेट्स फाउन्डेसनका लागि तयार पारिएको। <https://learningatscale.net/wp-content/uploads/2023/10/Learning-at-Scale-Final-Report-.pdf>
- सेगर**, फ्रिट्ज, र क्रिस्चियन रोसर। 2021. "वेबेरियन ब्युरोक्रेसी।" *अक्सफोर्ड अनुसन्धानको राजनीतिसम्बन्धी विश्वकोश* <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.166>.
- शर्मा**, गुञ्जन, अदिति देसाई, र युसुफ सयद। 2024. "समानतामूलक शिक्षण र शिक्षकलाई सहयोग: भारत र दक्षिण अफ्रिकामा मध्यम-स्तरको नेतृत्वको भूमिका।" *युनेस्को विश्वव्यापी शिक्षा अनुगमन रिपोर्ट* ED/GEMR/MRT/2024/BP1/01. <https://doi.org/10.54676/UJMA8055>.
- स्पिडेलम्यान**, डेबोरा, र लुइस क्राउच। 2025. "पूर्व ब्रिटिस अफ्रिकी उपनिवेशहरूमा शिक्षाको उद्देश्य: प्रतिस्पर्धाबाट कर्मचारीतन्त्रतर्फ।" *शैक्षिक विकासको अन्तर्राष्ट्रिय जर्नल* 113: 103226. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2025.103226>.
- स्टर्न**, जोनाथन, म्याथ्यू ज्युक्स, बेन्जामिन पाइपर, जोसेफ डेस्टेफानो, जेसिका मेजिया, पेगी डुबेक, बिडेमी क्यारोल, राचेल जोर्डन, कस्मस गत्यु, ट्याबिथा न्दुकु, मैत्री पंजाबी, क्रिस्टीन ह्यारिस भ्यान क्युरेन, र फतिमा तुफेल। 2021. *व्यापक स्तरमा सिकाइ: अन्तरिम प्रतिवेदन* RTI इन्टरनेसनल। <https://shared.rti.org/content/learning-scale-interim-report>.
- स्टाइनर-खामसी**, गीता (सम्पादक) 2004. *शिक्षा सम्बन्धी अनुभव र नीतिको अन्तर्राष्ट्रिय लेनदेन*। टीचर्स कलेज प्रेस।
- टूर्नियर**, बार्बारा; क्लो चिमियर; र एलेना क्लेन 2025. "व्यापक स्तरमा शिक्षणको गुणस्तर सुधार: परिवर्तनकर्ताको रूपमा मध्यमस्तरका शैक्षिक नेतृत्वकर्ता।" *शिक्षासम्बन्धी ECNU को समीक्षा*: 1-21. <https://doi.org/10.1177/20965311251329338>.
- युनेस्को** अन्तर्राष्ट्रिय शैक्षिक योजना संस्थान (IIEP)। 2025. "शैक्षिक नतिजा सुधार गर्नका लागि मध्यमस्तरीय सम्भाव्यताको उपयोग" एम ग्यागननद्वारा संचालित। वेबिनार, जुलाई 10। जुलाई 10, 2025 मा IIEP युनेस्कोद्वारा पोस्ट गरिएको। YouTube, 1:23:33. <https://www.youtube.com/watch?v=TD7vKJuOcoQ&t=1s>.
- वाल्स**, एलेना। 2025. *USAID को सहयोग फिर्ता हुँदा विश्व शिक्षा र सीप विकासमा पर्ने प्रभाव*। युरोपेली प्रशिक्षण फाउन्डेसन। <https://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/impact-usaid-withdrawal-global-education-and-skills>
- विश्व** बैङ्क। 2025. *मलावीको सिंहावलोकन*। विश्व बैङ्क। <https://www.worldbank.org/en/country/malawi/overview>
- UNFPA** मलावी। 2016. "आमा समूहहरू - मलावीमा छात्रा शिक्षाका लागि कम प्रयोगमा ल्याइएको स्रोत।" अगस्ट 11। प्रकाशित सेप्टेम्बर 24, 2025. <https://malawi.unfpa.org/en/news/mother-groups-%E2%80%93-underutilized-resource-girls%E2%80%99-education-malawi>.

चित्र १ को फुटनोटहरू

अल साल्भाडोर

- केन्द्रीय रिजर्भ बैंक, El Censo de Población y Vivienda de El Salvador 2024 [एल साल्भाडोरको जनसङ्ख्या तथा आवास जनगणना 2024] (केन्द्रीय रिजर्भ बैंक, 2024).
- “सूचक: “कुल सरकारी खर्चको प्रतिशतको रूपमा शिक्षामा भएको खर्च (%),” विश्व बैंकको डाटा, अक्टोबर 8, 2025 मा प्राप्त जानकारी।
- “सूचक: “समाप्ति दर, प्राथमिक शिक्षा, दुवै लिङ्ग (%),” UIS डाटा, जुलाई 29, 2025 मा पहुँच गरिएको ।
- “सूचक: समाप्ति दर, उच्च माध्यमिक शिक्षा, दुवै लिङ्ग (%),” UNESCO। जुलाई 29, 2025 मा प्राप्त जानकारी।
- “सूचक: “विद्यार्थी-शिक्षक अनुपात, प्राथमिक,” विश्व बैंक डाटा, जुलाई 29, 2025 मा प्राप्त जानकारी।
- “सूचक: शिक्षक-विद्यार्थी अनुपात, माध्यमिक तह,” विश्व बैंकको तथ्याङ्क। सेप्टेम्बर 24, 2025 मा प्राप्त जानकारी।
- “सूचक: साक्षरता दर, कुल वयस्क (% 15 वर्ष वा सोभन्दा माथिको उमेरका मानिसहरूको),” विश्व बैंक डाटा, जुलाई 29, 2025 मा प्राप्त जानकारी।

किर्गिज रिपब्लिक

- “किर्गिस्तान जनसङ्ख्या,” विश्व जनसङ्ख्या समीक्षा, जुलाई 31, 2025 मा पहुँच गरिएको, <https://worldpopulationreview.com/countries/kyrgyzstan#population>.
- किर्गिज रिपब्लिकको राष्ट्रिय तथ्याङ्क समिति, किर्गिज रिपब्लिकमा शिक्षा र विज्ञान: तथ्याङ्क प्रकाशन 2018–2022 (UNICEF, 2023), <https://stat.gov.kg/media/publicationarchive/fa3392ca-c76e-456f-badd-7a324ff5204d.pdf>.
- “सूचक: “समाप्ति दर, प्राथमिक शिक्षा, दुवै लिङ्ग (%),” UIS डाटा, जुलाई 29, 2025 मा पहुँच गरिएको ।
- “सूचक: “समाप्ति दर, उच्च माध्यमिक शिक्षा, दुवै लिङ्ग (%),” UIS डाटा, जुलाई 29, 2025 मा पहुँच गरिएको ।
- “सूचक: प्राथमिक शिक्षा समाप्ति दर, कुल (सम्बन्धित उमेर समूहको प्रतिशतमा),” विश्व बैंक, जुलाई 29, 2025 मा प्राप्त जानकारी।
- “सूचक: शिक्षक-विद्यार्थी अनुपात, माध्यमिक तह,” विश्व बैंकको तथ्याङ्क। जुलाई 29, 2025 मा प्राप्त जानकारी।
- लेखकहरूद्वारा गरिएको गणना, 2022 को जनगणनामा आधारित यहाँ हेर्नुहोस्: किर्गिज रिपब्लिकको राष्ट्रिय तथ्याङ्क समिति। किर्गिज रिपब्लिक 2022 को जनसङ्ख्या र आवास जनगणना: प्रमुख सामाजिक तथा जनसांख्यिकीय विवरणहरू। Bishkek: किर्गिज रिपब्लिकको राष्ट्रिय तथ्याङ्क समिति, 2022। <https://stat.gov.kg/en/publications/perepis-naseleniya-i-zhilishnogo-fonda-kyrgyzskoj-respubliki-2022-goda-kniga-i-osnovnye-socialno-demograficheskie-harakteristiki/>

मलावी

- “सूचक: जनसङ्ख्या, कुल,” विश्व बैंक, जुलाई 29, 2025 मा पहुँच गरिएको
- मलावी सरकार, शिक्षा मन्त्रालय। मलावी शिक्षा तथ्याङ्क रिपोर्ट 2023/24. लिलोडवे, 2024.
- मलावी सरकार, शिक्षा मन्त्रालय। मलावी शिक्षा तथ्याङ्क रिपोर्ट 2023/24. लिलोडवे, 2024.
- मलावी सरकार, शिक्षा मन्त्रालय। मलावी शिक्षा तथ्याङ्क रिपोर्ट 2023/24. लिलोडवे, 2024.
- मलावी सरकार, शिक्षा मन्त्रालय। मलावी शिक्षा तथ्याङ्क रिपोर्ट 2023/24. लिलोडवे, 2024.
- मलावी सरकार, शिक्षा मन्त्रालय। मलावी शिक्षा तथ्याङ्क रिपोर्ट 2023/24. लिलोडवे, 2024.
- विश्व बैंक डाटा, “सूचक: साक्षरता दर, कुल वयस्क (% 15 वर्ष वा सोभन्दा माथिको उमेरका मानिसहरूको)।”

नेपाल

- विश्व बैंक डाटा, “सूचक: जनसङ्ख्या, कुल”

23. "शिक्षा बजेटमा कुनै फेरबदल देखिएन," काठमाडौं पोस्ट, मे 30, 2025। प्रकाशित मिति: 2025 सेप्टेम्बर 24
<https://kathmandupost.com/money/2025/05/30/education-budget-sees-no-departure>.
24. UIS डाटा, "सूचक: समाप्ति दर, प्राथमिक शिक्षा, दुवै लिङ्ग (%)"।"
25. UIS डाटा, "सूचक: समाप्ति दर, उच्च माध्यमिक शिक्षा, दुवै लिङ्ग (%)"।"
26. विश्व बैङ्क डाटा, "सूचक: प्राथमिक तहमा विद्यार्थी-शिक्षक अनुपात
27. "विश्व बैङ्क डाटा। "सूचक: विद्यार्थी-शिक्षक अनुपात, माध्यमिक।" जुलाई 29, 2025 मा प्राप्त जानकारी।
28. "नेपालको साक्षरता दर 77.4 प्रतिशत पुगेको छ," रिपब्लिका, प्रकाशित मिति: जुन 26, 2024,
<https://www.myrepublica.nagariknetwork.com/news/nepal-s-literacy-rate-reaches-77-4-percent>.

BROOKINGS

1775 Massachusetts Ave NW
Washington, DC 20036
(202) 797-6000
www.brookings.edu