स्वायत्तता र जवाफदेहिताको कसीमा स्थानीय तहको शैक्षिक सेवा प्रवाहको अवस्था

कुलप्रसाद खनाल

डा. खनाल लुम्बिनी बौद्ध विश्वविद्यालयका योजना निर्देशक हुनुहुन्छ। यस लेखका बारेमा कुनै कुरा सोध्न र बुझ्न आवश्यक परेमा उहाँको ठेगानामा पत्राचार गर्न सकिने छ। Email: kulpsdkhanal@gmail.com

लेख सार

संवैधानिक व्यवस्था र स्थानीय सरकार सञ्चालन ऐन २०७४ ले निर्दिष्ट गरेबमोजिम स्थानीय तहहरूले स्वायत्तरूपमा शैक्षिक सेवा प्रवाह गरिरहेका छन्। केही स्थानीय तहहरू सिर्जनात्मकताका साथ विद्यालय शिक्षाको रूपान्तरणको दिशामा उन्मुख भएको पाइएको छ भने अन्य स्थानीय तहहरूमा शिक्षा सेवाप्रवाहको अवस्था तुलनात्मक रूपमा सुधारोन्मुख नभएको जनगुनासो व्याप्त छ। स्थानीय तहले विद्यालय शिक्षा व्यवस्थापनमा संवैधानिक र कानुनी स्वायत्तता पाएको सन्दर्भमा स्थानीय तहबाट प्रदान गरिने शैक्षिक सेवाहरूको अवस्थाको बारेमा चर्चा गर्नु बढी सान्दर्भिक र आवश्यक हुन आउँछ। यस सन्दर्भमा स्वायत्तता र जवाफदेहिताको सैद्धान्तिक धरातलमा रही स्थानीय तह कार्यसम्पादन परीक्षणको नतिजाका आधारमा यस लेखमा स्थानीय तहको सेवा प्रवाहको अवस्थाबारे समीक्षा गर्ने प्रयास गरिएको छ। स्थानीय तहबाट प्रदान गरिने शैक्षिक सेवाको स्तर र सेवाग्राही सन्तुष्टिको स्तर सामान्य अवस्थामा रहेको साथै कार्यसम्पादनको स्तर र सेवाग्राही सन्तुष्टिबिच न्यून सहसम्बन्ध देखिएकोले स्थानीय तहको शैक्षिक सेवा प्रवाहमा नीतिगत तथा व्यवहारगत सुधारको टड्कारो खाँचो देखिएको निष्कर्ष यस लेखमा निकालिएको छ। स्थानीय तहको शैक्षिक सेवा प्रवाहको कार्यसम्पादनमा कुन पक्षको प्रभाव रहेको छः लगानीअनुसार कार्यप्रक्रिया निर्धारण गरिएको छ छैन? वा कार्यसम्पादनकर्ताको सिर्जनात्मक प्रक्रियाअनुसार लगानीलाई प्राथमिकीकरण गर्नुपर्ने हो कि होइन? नतिजा अ/सन्तोषजनक हुनुमा लगानी र प्रक्रियाको भूमिका हुन्छ वा कार्यसम्पादकको भूमिका महत्वपूर्ण हुन्छ? भन्ने जस्ता जिज्ञासाहरूको सामाधान खोजी गर्न अनुसन्धानका दायराहरू समेत यस लेखले उजागर गरेको छ।

मुख्य शब्दावली: कार्यसम्पादन परीक्षण, स्वायत्तता, जवाफदेहिता, सेवाग्राही सन्तुष्टि, शैक्षिक सेवा प्रवाह

सन्दर्भ

नेपालको संविधानको अनुसूचीबमोजिम विद्यालय शिक्षाको व्यवस्थापनको जिम्मेवारी स्थानीय तहमा निहित छ। स्थानीय सरकार सञ्चालन ऐन २०७४ को दफा ११(ज) अन्तर्गत विभिन्न २३ बुँदा मार्फत् स्थानीय तह अर्थात् गाउँपालिका तथा नगरपालिकालाई आधारभूत र माध्यमिक शिक्षा व्यवस्थापन गर्ने कार्यक्षेत्र तोकिएको छ। यसरी संवैधानिक र कानुनी व्यवस्थाबमोजिम केन्द्र र प्रदेश सरकारबाट प्रदान गरिएका कार्यक्रमहरूलगायत स्थानीय तहहरूले आफ्नै स्रोत र साधनको उपयोग गरी स्थानीय समुदायको प्राथमकिता र आवश्यकताका आधारमा विविध शैक्षिक कार्यहरु सञ्चालन गर्दै आएका छन्। यसरी स्थानीय तहहरूलाई स्थानीय समुदायको आवश्यकता र क्षमतामा आधारित भई सार्वजनिक शैक्षिक सेवा प्रवाह गर्ने स्वायत्तता प्रदान गरिएको सन्दर्भमा स्थानीय तहहरू आफ्नो कार्यप्रति कति जवाफदेही हुने गरेका छन् भन्ने कुरा चासोको विषय भएको छ। स्थानीय तहलाई प्रदान गरिने कार्यक्रम र बजेटको स्रोत जुनसुकै तहको सरकार भए पनि स्थानीय तहबाट सञ्चालन हुने कार्यक्रमहरूको एक मात्र उद्देश्य सहज र सरल रूपमा जनतालाई सार्वजनिक शैक्षिक सेवा प्रवाह गर्नु हुन आउँछ।

सामुदायिक विद्यालयमा सरकारी तथा सार्वजनिक लगानी हुने भएको र राज्यको नीतिगत प्राथमिकताअनुरूप सबैलाई सहज र समतामूलकरूपमा गुणस्तरीय शिक्षा प्रदान गर्ने सरकारको दायित्वसमेत भएकोले सामुदायिक विद्यालयमा गरिएको लगानी र सोको उपयोगमार्फत् आशातित नतिजा प्राप्तिको अवस्थाबारे सार्वजनिक चर्चा र बहस हुनु स्वभाविकै हो। शिक्षा प्रणालीका अङ्गहरूमध्ये लगानी, प्रक्रिया, नतिजा र प्रभावका पक्षहरू उत्तिकै महत्वपूर्ण रहेका हुन्छन् तथापि नतिजाको आधारमा नै सर्वसाधारणले शिक्षाको गुणस्तरको स्तरका बारेमा जानकारी लिएका

हुन्छन् । पछिल्लो समयमा केही सामुदायिक विद्यालयहरूले तुलनात्मकरूपमा असल अभ्यासहरू प्रदर्शन गरी स्थानीय तथा राष्ट्रियस्तरमा आफूलाई अग्रपंक्तिमा उभ्याउन सफल भएका उदाहरणहरू छन् भने अर्कोतर्फ अन्य सामुदायिक विद्यालयहरूको नतिजा न्यून भएको र विद्यार्थी संख्यासमेत घट्दो क्रममा भई अस्तित्वको संकटमा रहेको पाइएको छ (रायोआ, २०७८)।

स्थानीय तहमा विद्यालय तहको शैक्षिक व्यवस्थापन गर्ने स्वायत्तता प्रदान गरिएको सन्दर्भमा सामुदायिक विद्यालयको कार्यसम्पादन तुलनात्मकरूपमा सन्तोषजनक वा असन्तोषजनक हुनुमा स्थानीय तहबाट प्रदान गरिने शैक्षिक सेवा प्रवाहको सुधारिएको अवस्था हो? वा स्थानीय तहको यस राजनीतिक र कानुनी परिवेशलाई विद्यालय नेतृत्वले अवसरकोरूपमा लिई सिर्जनात्मक ढङ्गबाट उपयोग गर्न सके/नसेको अवस्था हो? शैक्षिक सेवा प्रवाहमा स्थानीय तहमा कानुनतः प्रदान गरिएको स्वायत्तताको सदुपयोग कसरी भइराखेको छ? स्वायत्तताको अभ्यास गर्ने सन्दर्भमा स्थानीय तहहरू आफ्नो भूमिका र कार्यसम्पादन प्रति जवाफदेही हुन सकेका छन् वा छैनन्? सार्वनजिक विद्यालय शिक्षाको सन्दर्भमा यस्ता जिज्ञासाहरु निरन्तर उठीरहेका छन् । यस पृष्ठभूमिमा स्वायत्तता र जवाफदेहिताको सैद्धाद्तिक धरातलमा शैक्षिक गुणस्तर परीक्षण केन्द्रबाट सञ्चालन गरिएको स्थानीय तह कार्यसम्पादन परीक्षणको तथ्याङ्कको आधारमा यस तथ्यपरक लेखमा स्थानीय तहको कार्यसम्पादन स्तरको लेखाजोखा गरी सेवा प्रवाहको अवस्थाबारे चर्चा गर्ने प्रयास गरिएको छ ।

अवधारणात्मक/सैद्धान्तिक खाका

यस लेखमा शैक्षिक सेवा प्रवाहमा कार्यसम्पादन परीक्षणको अवस्थालाई स्थानीय तहको स्वायत्तता एवम जवाफदेहिताको अवधाराणात्मक तथा सैद्धान्तिक दृष्टिकोणबाट हेर्ने प्रयास गरिएको छ । स्वायत्तताको दृष्टिकोणबाट हेर्दा स्थानीय तहहरूले आफुलाई उपलब्ध सूचना साधन र स्रोतको उपयोग गरी आफ्नो संस्था र आफूसँग सम्बन्धित वातावरणीय पक्षलाई सुधारउन्मुख बनाउन सक्नुपर्दछ र निर्णय गर्न स्वतन्त्र हुनुपर्दछ। स्वायत्तता माथिबाट तलतिर थोपरिएको अख्तियारी वा जिम्मेवारीको पालना मात्र नभई स्थानीय तहका अधिकारीहरूले सिर्जनशील भई अर्थपूर्व परिवर्तनका लागि आफ्नो भूमिका खोजी गर्न सक्ने अवस्था पनि हो (Collier, 1999; 2002; Khanal, 2019) । जवाफदेहिताको अवधारणाअनुसार सामान्यतया स्थानीय तहमा काम गर्ने पदाधिकारी र कर्मचारीहरू सेवा प्रदायक र विद्यालयका व्यवस्थापन समिति, प्रधानाध्यापक, शिक्षक, विद्यार्थी र अभिभावकहरू सेवाग्राहीको रूपमा रहेका हुन्छन् । यी दुई पक्षको बिचमा जवाफदेहिताको दोहोरो सम्बन्ध कायम भएको हुन्छ । अवस्थाअनुसार यी दुई पक्षहरूबिच सेवाग्राही र सेवाप्रदायकको भूमिकाको साटासाट पनि भैरहेको हुन्छ । जस्तैः कुनै एक परिस्थतिमा तोकिएका शैक्षिक सेवाका लागि स्थानीय तह सेवाप्रदायक र अन्य सरोकारवालाहरू सेवाग्राही हुन्छन् भने अर्को अवस्थामा स्थानीय तहले प्रदान गर्ने सेवाको लागि सहज हुने गरी उपयुक्त सकारात्मक वातावरण तयार गर्ने र तत्परता देखाउने भूमिकामा सरोकारवालाहरू सेवाप्रदायक र स्थानीय तह सेवाग्राहीको भूमिकामा हुने गर्दछन् । दुई पक्षबिचको दोहोरो सम्बन्ध स्थापना गर्ने क्रममा सेवाप्रदायकले सेवाग्राहीलाई अधिकार र जिम्मेवारी (Delegation) अनि स्रोत साधन (Resource) उपलब्ध गराउनुपर्ने हुन्छ भने सेवाप्रदायकले तोकिएको जिम्मेवारीबमोजिम कार्यसम्पादन (Performance) गरी सूचना (Information) उपलब्ध गराउन सक्नुपर्छ । यसैगरी उपलब्ध सूचनामा आधारित भएर सेवाग्राही पक्षले सेवा प्रदायक पक्षलाई पुरस्कार प्रोत्साहन वा सजायको व्यवस्था (Enforcement) गर्दछ (Boven, 2007; Khanal, 2019; World Bank, 2004) । यस अवधारात्क खाकाअनुसार स्थानीय तहमा शैक्षिक सेवा प्रदायक र सेवाग्राहीबिचको जवाफदेहिता संयन्त्र निर्माण र कार्यान्वयन भएको हुन्छ ।

अध्ययन विधि र प्रक्रिया

प्रस्तुत लेख तयार गर्ने क्रममा कार्यसम्पादन परीक्षण अभ्याससम्बन्धी साहित्यको अध्ययनका साथै शैक्षिक गुणस्तर परीक्षण केन्द्रबाट गत आर्थिक वर्ष २०८०/८१ मा सञ्चालन गरिएको स्थानीय तहको शैक्षिक सेवा प्रवाहको

कार्यसम्पादन परीक्षण र स्थानीय तहको सेवाग्राही लेखाजोखासम्बन्धी तथ्याङ्कलाई उपयोग गरिएको छ। सबै प्रदेश र सबै प्रकारका स्थानीय तहको प्रतिनिधित्व हुने गरी देशभरीबाट उद्देश्यमूलक नमुना छनोटका आधारमा जम्मा ३५ (पैंतिस) स्थानीय तहहरू दुवै कार्य (कार्यसम्पादन परीक्षण र सेवाग्राही लेखाजोखा) को लागि छनोट गरिएको थियो। सेवाग्राही सन्तुष्टि लेखाजोखाका लागि यी स्थानीय तहसँग सम्बन्धित रहेका प्राथमिक सेवाग्राहीहरू जस्तैः विद्यालय व्यवस्थापन समितिका पदाधिकारी, प्रधानाध्यापक, शिक्षक, विद्यार्थी र अभिभावकको प्रतिनिधित्व हुने गरी १०५० जना सेवाग्राहीहरू छनोट गरिएको थियो। स्थानीय तहबाट प्रदान गरिने शैक्षिक सेवालाई सेवाको प्रकृतिअनुसार विषयगतरूपमा विभिन्न १८ (अठाह) समूहमा समुहीकृत गरीएको र कार्यसम्पादन सूचकका आधारमा सूचना/तथ्याङ्क सङ्कलन साधन विकास गरी स्तर मापन गरिएको थियो। आधारभूत तथ्याङ्कीय विधिहरू (जस्तैः औसत, प्रतिशत र विभिन्न पक्षहरूबिच सहसम्बन्ध स्थापना) प्रयोग गरी सेवाक्षेत्रहरूलाई लगानी, प्रक्रिया, नतिजा र सेवाग्राही सन्तुष्टि गरी चार समूहमा राखी विश्लेषण र व्याख्या गरिएको छ। कार्यक्रम प्रणालीको सापेक्षित महत्वअनुसार लगानी पक्षलाई २५%, प्रक्रिया पक्षलाई २५%, नतिजालाई ४०%, र सेवाग्राही सन्तुष्टिलाई १०%, अङ्क भार निर्धारण गरी तुलनायोग्य बनाएर विश्लेषण र व्याख्या गरिएको छ। औसत प्राप्ताङ्कलाई देहायको चार (४) तहको मापन स्केलमा रूपान्तरण गरी कार्यसम्पादन परीक्षणको समग्र अवस्थालाई व्याख्या गरिएको छ। देशभरीका ३५ स्थानीय तहहरूबाट प्रदान गरिएको शैक्षिक सेवा प्रवाह र त्यहाँका पाँच समूहका प्राथमिक शैक्षिक सरोकारवालाहरू तथा सेवा ग्राहीहरू जस्तैः विद्यालय व्यवस्थापन समिति, प्रधानाध्यापक, शिक्षक, विद्यार्थी र अभिभावकको स्थानीय तहबाट प्रदान गरिएको शैक्षिक सेवाप्रतिको सन्तुष्टि र स्थानीय तहको कार्यसम्पादन परीक्षणको नतिजाको दायरामा सीमित रही यो लेख तयार गरिएको छ।

तालिका १

सेवाको समग्र स्तर मापन गर्ने सूत्र र आधार (स्केल)

$$\text{सेवाको समग्र स्तर} = \frac{\text{मुख्य सेवा क्षेत्रको औसत प्राप्ताङ्क}}{१००} \times ४$$

समग्र कार्य सम्पादन परीक्षणलाई देहायको चार स्केलमा राखी लेखाजोखा गरिएको छः

सेवा प्रवाहको स्तरको तह	स्तर निर्धारणको आधार	स्तर निर्धारओको व्याख्या
उत्कृष्ट तथा उदाहरणीय (Exemplary)	४	तोकिएका सेवा प्रवाहका सबै मापदण्डहरू उच्चतम अवस्थामा पूरा भएको र कार्यसम्पादनमा सिर्जनशीलतासमेत देखिएको। (meeting all service standards and expectations with creativity and innovation)
सन्तोषजनक (Satisfactory)	३.० देखि ३.९९	तोकिएका सेवा प्रवाहका मापदण्डहरू धेरैजसो पूरा हुने गरेको।
सुधारोन्मुख (Needing improvements)	२.० देखि २.९९	तोकिएका सेवा प्रवाहका मापदण्डहरू धेरैजसो पूरा नहुने गरेको।
असन्तोषजनक (Unsatisfactory)	1 देखि १.९९	तोकिएका सेवा प्रवाहका मापदण्डहरू बिरलै मात्र पूरा हुने गरेको।

स्रोतः स्थानीय तहको शैक्षिक सेवा प्रवाह कार्यसम्पादन परीक्षण तथा सेवाग्राही सन्तुष्टि लेखाजोखा गाइडलाइन

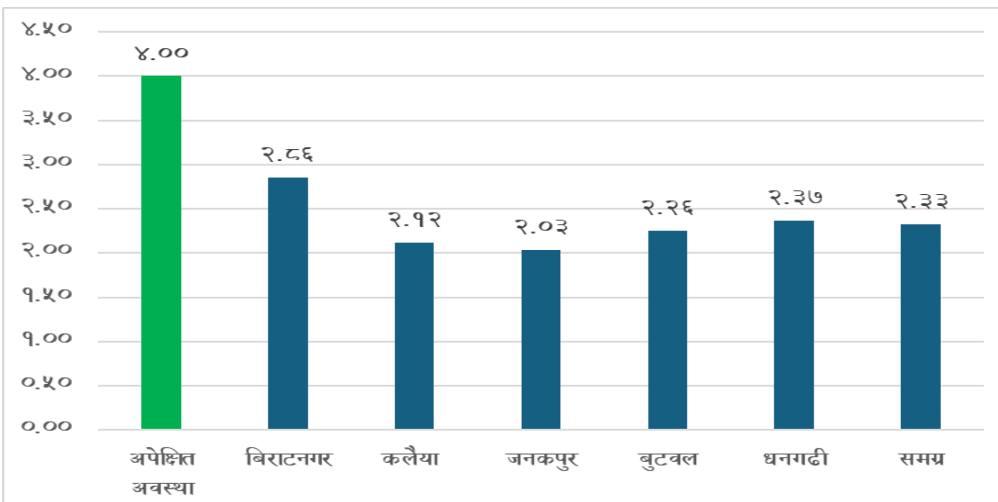
स्थानीय तह नै कार्यसम्पादन परीक्षणको इकाइ भएकोले अध्ययनको प्राप्ति तथा उपलब्धिलाई उप/महानगरपालिकागतरूपमा, नगरपालिकागतरूपमा, गाउँपालिकागत रूपमा, प्रदेशगत रूपमा, स्थानीय तहगत रूपमा र लगानी/प्रक्रिया/नतिजा/सेवाग्राही सन्तुष्टिबिचको सहसम्बन्ध स्थापित गर्ने गरी देहायबमोजिम प्रस्तुत गरिएको छः-

महानगर र उपमहानगर पालिकागत रूपमा कार्यसम्पादनको स्तर

औसत प्राप्ताङ्कका आधारमा लगानी पक्षमा बुटवल उपमहानगर पालिकाको सेवाप्रवाहको स्तर अन्य पालिकाको भन्दा राम्रो रहेको पाइएको छ भने प्रक्रिया र नतिजामा विराटनगर महानगरपालिका अन्य पालिकाभन्दा राम्रो रहेको देखिन्छ। अन्य पालिका भन्दा कलैया उपमहानगरपालिकाको नतिजाको सेवास्तर कम रहेको देखिएको छ। सेवाग्राही सन्तुष्टिमा विराटनगर महानगरपालिका र धनगढी उपमहानगरपालिका अन्य पालिका भन्दा बढी सन्तुष्ट भएको देखिन्छ। सबैभन्दा कम सेवाग्राही सन्तुष्ट हुने जनकपुर उपमहानगर पालिका रहेको छ। समग्रमा प्रक्रिया भन्दा लगानीको अवस्था राम्रो रहेको छ। सेवाको समग्र स्तर हेर्दा अन्य पालिकाको तुलनामा विराटनगर महानगरपालिका २.८६ अङ्कसहित अग्रस्थानमा रहेको र जनकपुर उपमहानगरपालिका २.०३ अङ्कसहित अन्यभन्दा पछि देखिए तापनि सेवाप्रवाह मापनको निर्धारित स्केल अनुसार २.0 देखि २.९ को बिचमा रही सबै उप/महानगरपालिकाहरूको सेवाप्रवाहको स्तर सुधारोन्मुख अवस्थामा रहेको देखिएको छ। यस अवस्थालाई तलको ग्राफ चित्रमा प्रस्तुत गरिएको छः

चित्र १

उप/महानगर पालिकागतरूपमा सेवा प्रवाहको अवस्था



माथिको चित्र १ अनुसार सेवाप्रवाहको उच्चतम अवस्था अर्थात् उत्कृष्ट तथा उदाहरणीय अवस्थाको अङ्क ४ रहेकोमा सबै उप/महानगरपालिकाहरूको अवस्था अङ्क २.० देखि २.९९ को बिचमा रही सुधारोन्मुख अवस्थामा रहेको छ।

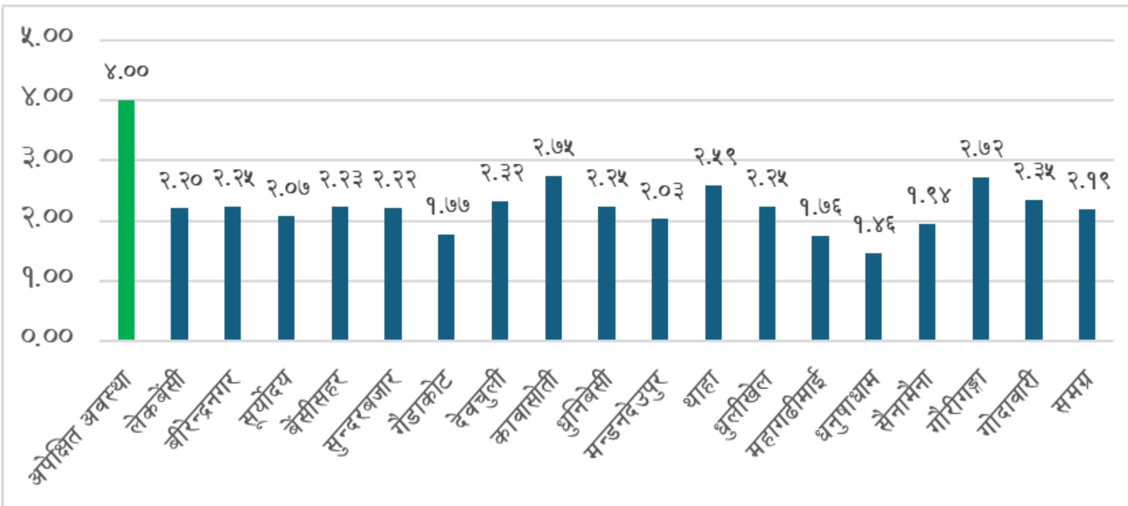
नगरपालिकागतरूपमा कार्यसम्पादनको स्तर

औसत प्राप्ताङ्कका आधारमा नगरपालिकागत रूपमा कार्यसम्पादनको स्तरलाई हेर्दा विभिन्न ९(नौ) नगरपालिकाहरूको सेवाको स्तर लगानीसम्बन्धी सेवाका क्षेत्रमा राम्रो देखिएको छ भने ८ नगरपालिकाहरू प्रक्रियाका सेवाका क्षेत्रमा तुलनात्मकरूपमा राम्रो देखिएका छन्। यसै गरी नतिजासम्बन्धी सेवाका क्षेत्रमा थाहा नगरपालिकाको कार्य सम्पादन अन्य नगरपालिकाहरूको भन्दा माथि देखिएको छ भने धनुषाधाम नगरपालिकाको सेवाको स्तर अन्य भन्दा न्यून रहेको छ। सेवा ग्राही सन्तुष्टिको हकमा वीरेन्द्रनगर नगरपालिकाका सेवाग्राहीहरू अन्य नगरपालिकाभन्दा तुलनात्मकरूपमा बढी सन्तुष्ट रहेको पाइएको छ भने सुन्दरबजार र धनुषाधाम नगरपालिकाका सेवाग्राहीहरू सबैभन्दा कम सन्तुष्ट रहेको देखिन्छ। नगरपालिका स्तरमा हेर्दा समग्रमा कावासोति नगरपालिकाको कार्यसम्पादनको स्तर २.७५ सहित अन्य नगरपालिकाको भन्दा उच्च रहेको छ भने धनुषाधाम नगरपालिकाको कार्य सम्पादन स्तर १.४६ अङ्क

सहित सबैभन्दा न्यून रहेको छ। कार्यसम्पादन परीक्षणको निर्धारित स्केलअनुसार गैडाकोट, महागढीमाई, सैनामैना र धनुषाधाम नगरपालिकाहरूको कार्यसम्पादन स्तर अङ्क १.० देखि १.९९ सम्ममा रही असन्तोषजनक अवस्थामा रहेको अर्थात् यी नगरपालिकाहरूमा तोकिएका सेवाप्रवाहका मापदण्डहरू विरलै मात्र पूरा हुने गरेको देखिएको छ। अन्य नगरपालिकाहरूको कार्यसम्पादन स्तरको अङ्क २.० देखि २.९९ को बिचमा रही सुधारोन्मुख अवस्थामा रहेको देखिन्छ। यस अवस्थालाई तलको स्तम्भ चित्रबाट देखाउन सकिन्छः

चित्र २

नगर पालिकागत रूपमा सेवा प्रवाहको अवस्था



माथिको चित्र २ अनुसार सेवाप्रवाहको उच्चतम अवस्था अर्थात् उत्कृष्ट तथा उदाहरणीय अवस्थाको अङ्क ४ रहेकोमा चार नगरपालिकाहरूको अवस्था अङ्क १.० देखि १.९९ सम्ममा रही असन्तोषजनक अवस्थामा रहेको र अन्य नगरपालिकाहरूको कार्यसम्पादनको स्तर अङ्क २.० देखि २.९९ को बिचमा रही सुधारोन्मुख अवस्थामा रहेको छ।

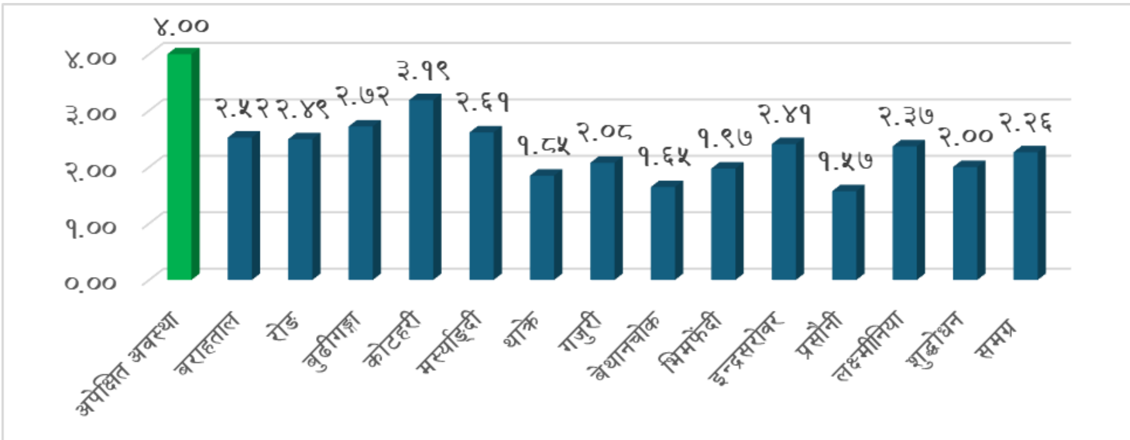
गाउँपालिकागत रूपमा कार्यसम्पादनको स्तर

औसत प्राप्ताङ्कका आधारमा गाउँ पालिकागत रूपमा कार्यसम्पादको स्तर हेर्दा दुई (२) गाउँपालिकाहरूको सेवाको स्तर लगानीसम्बन्धी सेवाका क्षेत्रमा राम्रो देखिएको छ भने ११ गाउँपालिकाहरू प्रक्रियाका सेवाका क्षेत्रमा तुलनात्मकरूपमा राम्रो देखिएकाछन्। यसै गरी नतिजासम्बन्धी सेवाका क्षेत्रमा कोटहरी गाउँपालिकाको कार्य सम्पादन अन्य गाउँपालिकाहरू भन्दा राम्रो देखिएको छ भने बेथानचोक गाउँपालिकाको सेवाको स्तर अन्यभन्दा न्यून रहेको छ। सेवाग्राही सन्तुष्टिको हकमा बेथानचोक गाउँपालिकाका सेवाग्राहीहरू अन्य गाउँपालिका भन्दा तुलनात्मकरूपमा बढी सन्तुष्ट रहेको पाइएको छ भने पर्सौनी र लक्ष्मीनिया गाउँपालिकाका सेवाग्राहीहरू सबैभन्दा कम सन्तुष्ट रहेको देखिन्छ। गाउँपालिका स्तरमा हेर्दा समग्रमा कोटहरी गाउँपालिकाको कार्यसम्पादनको स्तर ३.१९ सहित अन्य गाउँपालिकाको भन्दा उच्च रहेको छ भने पर्सौनी गाउँपालिकाको कार्य सम्पादन स्तर १.५७ अङ्कसहित सबैभन्दा न्यून रहेको छ।कार्यसम्पादन परीक्षणको निर्धारित स्केलअनुसार थाक्रे, बेथानचोक, भीमफेदी र पर्सौनी गाउँपालिकाको कार्यसम्पादन स्तर अङ्क १.० देखि १.९९ सम्ममा रही असन्तोषजनक अवस्थामा रहेको अर्थात् यी गाउँपालिकाहरूमा तोकिएका सेवाप्रवाहका मापदण्डहरू विरलै मात्र पूरा हुने गरेको देखिएको छ। अन्य गाउँपालिकाको कार्यसम्पादन स्तरको अङ्क २.० देखि २.९९ को बिचमा रही सुधारोन्मुख अवस्थामा रहेको देखिन्छ। एक मात्र कोटहरि गाउँपालिकाको कार्यसम्पादन स्तरको अङ्क ३.० देखि ३.९९ को बिचमा रही सन्तोषजनक अवस्थामा रहेको अर्थात् यस गाउँपालिकामा कार्यसम्पादन गर्दा तोकिएका सेवाप्रवाहका मापदण्डहरू धेरैजसो पूरा हुने गरेको तर कुनै बेला पूरा नहुने

गरी एकरूपता नभएको देखिन्छ । गाउँपालिकागत सेवा प्रवाहको अवस्थालाई तलको स्तम्भ चित्रबाट देखाउन सकिन्छः

चित्र ३

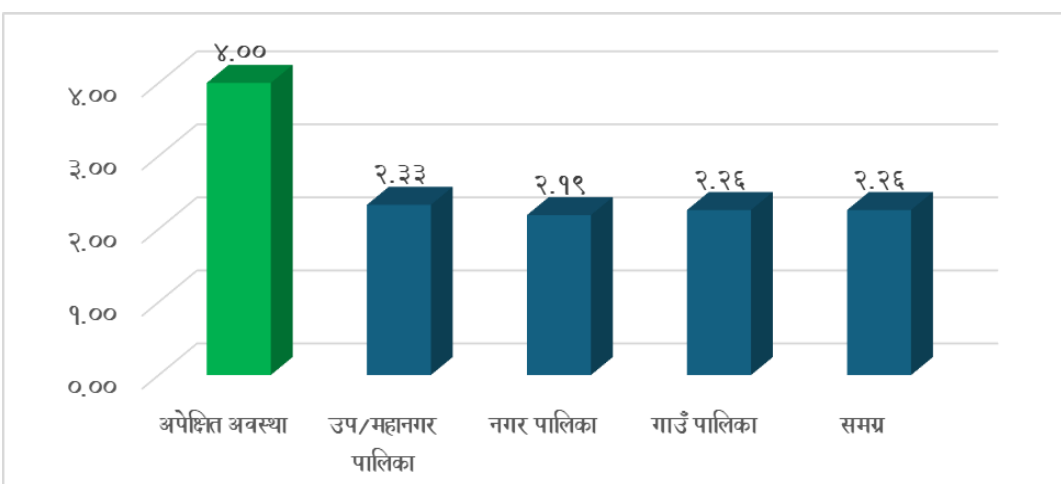
गाउँपालिकागत रूपमा सेवा प्रवाहको अवस्था



माथिको चित्र ३ अनुसार सेवाप्रवाहको उच्चतम अवस्था अर्थात् उत्कृष्ट तथा उदाहरणीय अवस्थाको अङ्क ४ रहेकोमा चार गाउँपालिकाहरूको अवस्था अङ्क १.० देखि १.९९ सम्ममा रही असन्तोषजनक अवस्थामा रहेको र अन्य गाउँपालिकाहरूको कार्यसम्पादनको स्तर अङ्क २.० देखि २.९९ को बिचमा रही सुधारोन्मुख अवस्थामा रहेको देखिन्छ । एक मात्र कोटहरि गाउँपालिकाको कार्यसम्पादन स्तरको अङ्क ३.० देखि ३.९९ को बिचमा रही सन्तोषजनक अवस्थामा रहेको छ ।माथि चर्चा गरिएको अवस्थालाई एकीकृत रूपमा देहायबमोजिम प्रस्तुत गर्न सकिन्छः

चित्र ४

पालिकागत रूपमा सेवा प्रवाहको तुलनात्मक अवस्था



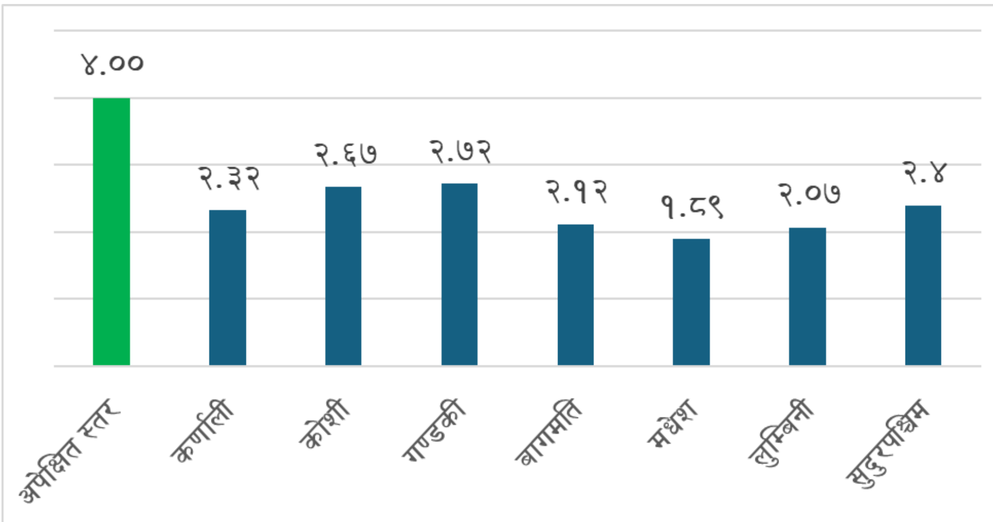
माथिको चित्र ४ मा देखाइएअनुसार कार्यसम्पादनको अपेक्षित अर्थात् उच्चतम अवस्था वा उत्कृष्ट तथा उदाहरणीय अवस्थाको अङ्क ४.०० रहेकोमा सबै पालिकाहरूको कार्यसम्पादनको स्तर अङ्क २.0 देखि २.९९ को बिचमा रही सुधारोन्मुख अवस्थामा रहेको देखिन्छ ।

प्रदेशगत रूपमा कार्यसम्पादनको स्तर

प्राप्त सूचना तथा तथ्याङ्कलाई प्रदेशगतरूपमा समूहीकृत गरी सेवा हेर्दा देहायबमोजिम कार्यसम्पादनको अवस्था देखिएको छः

चित्र ५

प्रदेशगत रूपमा सेवा प्रवाहको तुलनात्मक अवस्था



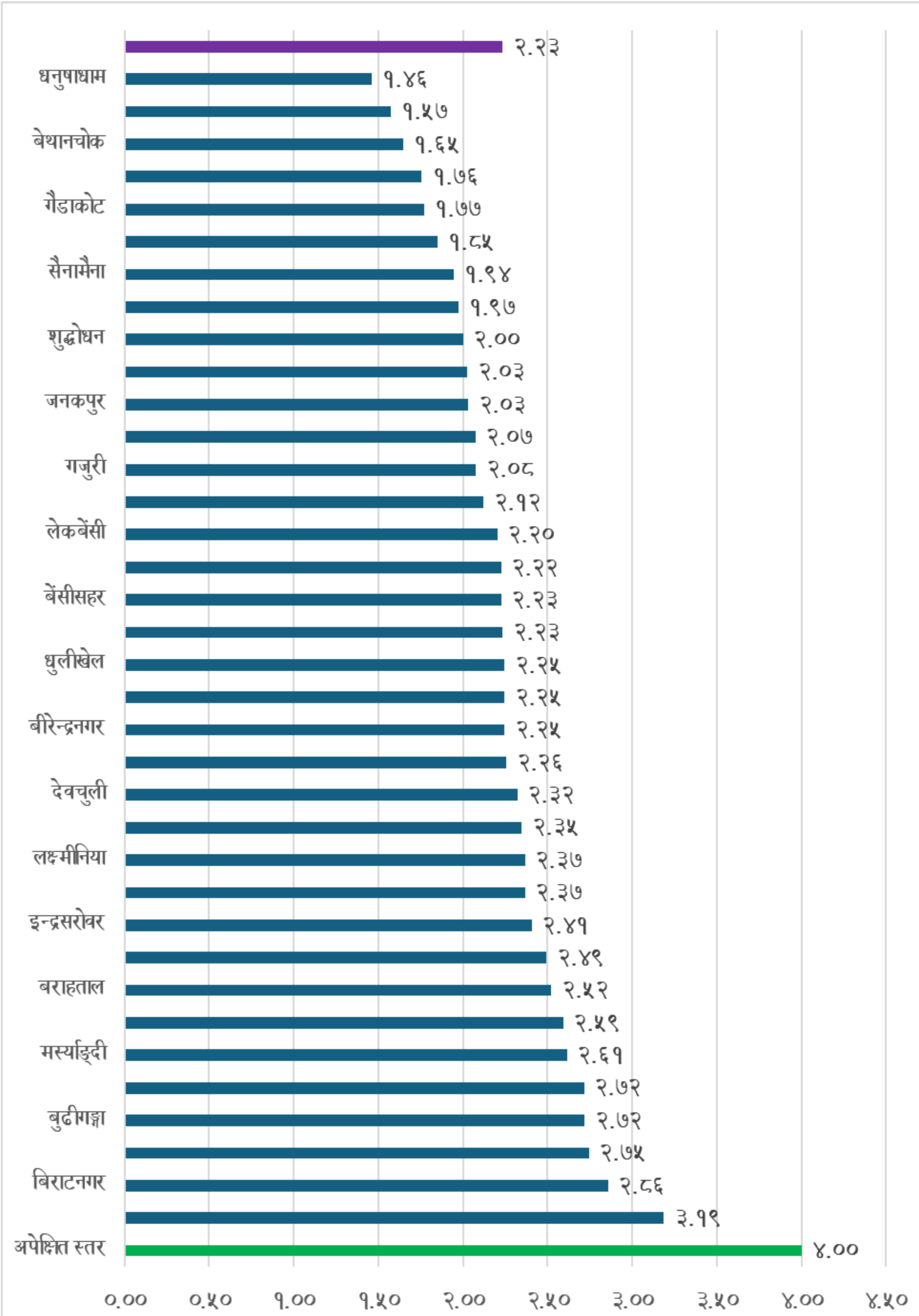
माथिको चित्र ५ मा देखाइएअनुसार कार्यसम्पादनको अपेक्षित अर्थात् उच्चतम अवस्था वा उत्कृष्ट तथा उदाहरणीय अवस्थाको अङ्क ४.०० रहेकोमा मधेश प्रदेशको कार्यसम्पादन स्तर अङ्क १.० देखि १.९९ को बिचमा रही असन्तोषजनक अवस्थामा रहेको छ भने अन्य प्रदेशहरूको कार्यसम्पादन स्तर अङ्क २.० देखि २.९९ को बिचमा रही सुधारोन्मुख अवस्थामा रहेको छ। तुलनात्मकरूपमा गण्डकी प्रदेशको कार्यसम्पादन स्तर परीक्षणको निर्धारित स्केलको अङ्क २.७२ सहित अन्य प्रदेशभन्दा माथि रहेको छ।

स्थानीय तहगतरूपमा कार्यसम्पादनको स्तर

परीक्षणका कार्यमा सहभागी भएका ३५ पालिकाहरूको औसत कार्यसम्पादन स्तरलाई तुलनात्मकरूपमा हेर्दा देहायबमोजिम पाइएको छ। कार्यसम्पादनको अपेक्षित अर्थात् उच्चतम अवस्था वा उत्कृष्ट तथा उदाहरणीय अवस्थाको अङ्क ४.०० रहेकोमा भिमफेंदी, सैनामैना, थाक्रे, गैडाकोट, महागढीमाई, बेथानचोक, प्रसौनी र धनुषाधाम गरी आठ स्थानीय तहहरूको कार्यसम्पादन स्तर अङ्क १.० देखि १.९९ को बिचमा रही असन्तोषजनक अवस्थामा रहेको छ भने एउटा मात्र कोटहरि स्थानीय तहको कार्यसम्पादन स्तर अङ्क ३.१९ सहित सन्तोषजनक अवस्थामा रहेको छ। अन्य स्थानीय तहहरूको कार्यसम्पादन स्तर अङ्क २.० देखि २.९९ को बिचमा रही सुधारोन्मुख अवस्थामा रहेको छ। कार्यसम्पादनको स्तरअनुसार स्थानीय तहको अवस्थालाई तलको स्तम्भ चित्रबाट प्रस्तुत गरिएको छः

चित्र ६

स्थानीय तहगतरूपमा सेवा प्रवाहको अवस्था



स्थानीय तहको समग्र सेवा प्रवाहको अवस्था र सेवाग्राही सन्तुष्टिबिचको सहसम्बन्ध

अध्ययन गरिएका विभिन्न पक्षहरूबिच सहसम्बन्ध स्थापना गर्ने प्रचलित विधि पिअर्सन कोरिलेसन कोइफिसिएन्ट सूत्र (Pearson Correlation Coefficient Formula) को प्रयोग गरी स्थानीय तहबाट प्रवाह गरिने शैक्षिक सेवाका विविध पक्षहरू जस्तैः लगानी, प्रक्रिया, नतिजा र सेवाग्राही सन्तुष्टिबिचको सहसम्बन्धलाई देहायबमोजिम प्रस्तुत गरिएको छः

तालिका १

स्थानीय तहको समग्र सेवा प्रवाहको अवस्था र सेवाग्राही सन्तुष्टिबिचको सहसम्बन्धको सारांश

	प्रक्रिया	नतिजा	सेवाग्राही सन्तुष्टि
लगानी	**०.२९**	**०.१७**	**०.२५**
प्रक्रिया		**०.६८**	**-०.१२**
नतिजा			**०.२०**
सेवाग्राही सन्तुष्टि			**०.२८**

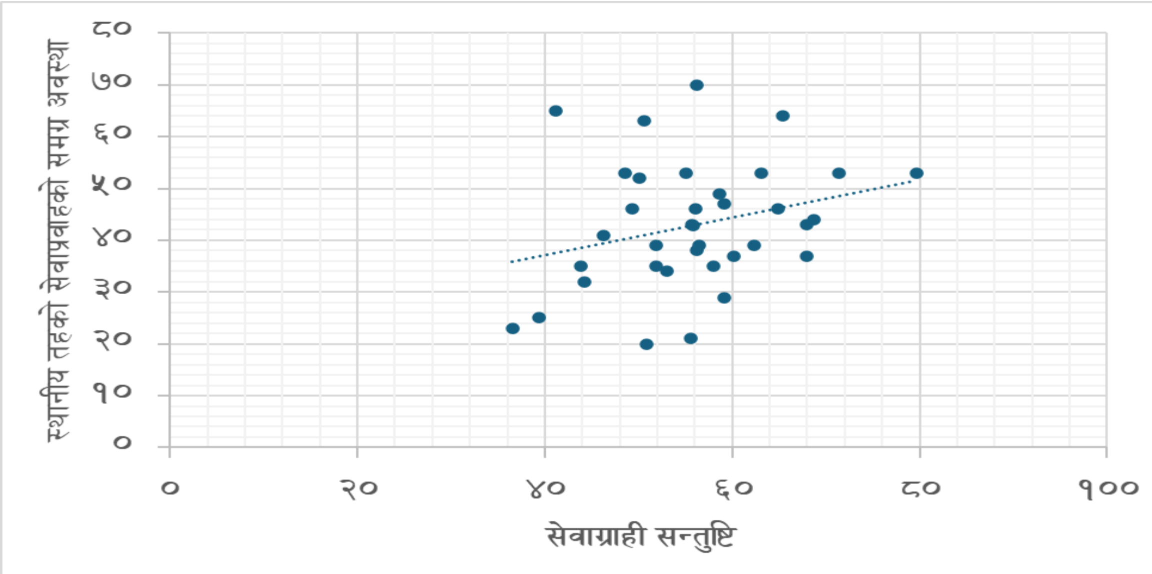
माथिको तालिका १ मा देखाइएअनुसार स्थानीय तहबाट प्रदान गरिने सेवाका विभिन्न पक्षहरू जस्तै लगानी र प्रक्रिया, लगानी र नतिजा बिचमा कमजोर सकारात्मक सहसम्बन्ध (Weak Positive Correlation) रहेको छ। अर्थात् एउटा पक्षमा भएको कार्यसम्पादन स्तरको वृद्धिले अर्को पक्षको वृद्धिमा थोरैमात्र प्रभाव पारेको देखिन्छ। यसरी लगानीको पक्षमा सुधार हुँदैमा प्रक्रिया र नतिजामा सुधार हुन नसकेको देखिन्छ। यसको साथै प्रक्रिया र नतिजाबिच सहसम्बन्धको गुणाङ्क ०.६८ सहित सामान्य सकारात्मक सहसम्बन्ध (Moderate Positive Correlation) रहेको छ। अर्थात् प्रक्रियाका पक्षको कार्यसम्पादनमा वृद्धि हुँदा नतिजाका पक्षमा पनि आशातित रूपमा नभए पनि सामान्य सुधार हुन सकेको देखिन्छ।

लगानी र सेवाग्राही सन्तुष्टि, नतिजा र सेवाग्राही सन्तुष्टिबिच पनि कमजोर सकारात्मक सहसम्बन्ध (Weak Positive Correlation) रहेको छ। अर्थात् एउटा पक्षमा भएको कार्यसम्पादन स्तरको वृद्धिले अर्को पक्षमा अति कम मात्र प्रभाव पारेको देखिन्छ। लगानी र प्रक्रियामा देखिएको कार्यसम्पादनमा वृद्धि हुँदा सेवाग्राहीको सन्तुष्टिमा थोरै मात्र प्रभाव पारेको बुझिन्छ। उल्लेखनीय के छ भने प्रक्रिया र सेवाग्राही सन्तुष्टिबिच सहसम्बन्धको गुणाङ्क (Correlation coefficient) -0.१२ सहित नकारात्मक सहसम्बन्ध (Negative Correlation) रहेको छ। अर्थात् स्थानीय तहको शैक्षिक सेवा प्रवाहमा प्रक्रिया पक्षको कार्यसम्पादन र सेवाग्राही सन्तुष्टिबिच कुनै सम्बन्ध नरहेको देखाउँछ। अर्थात् सेवा प्रवाहका प्रक्रियाप्रति सेवाग्राहीरू असन्तुष्ट रहेको बुझ्न सकिन्छ।

स्थानीय तहबाट प्रदान गरिने सेवाको समग्र अवस्था र सोप्रति सेवाग्राही सन्तुष्टिबिचको सहसम्बन्धको गुणाङ्क (Correlation coefficient) 0.२८ सहित कमजोर सकारात्मक सहसम्बन्ध (Weak Positive Correlation) रहेको छ। अर्थात स्थानीय तहले शैक्षिक सेवाप्रवाहमा गरेको कार्यसम्पादनको अवस्थाको स्तरमा बृद्धि हुँदा सेवाग्राहीको सन्तुष्टिमा थोरैमात्र प्रभाव परेको देखिन्छ। स्थानीय तहबाट प्रदान गरिएको समग्र शैक्षिक सेवा प्रवाहप्रति सेवाग्राहीरू कम सन्तुष्ट रहेको एवम् शैक्षिक सेवाप्रवाहको मात्रामा परिमाणात्मरूपमा बृद्धि भए तापनि गुणात्मकरूपमा सुधारोन्मुख हुन नसकेको बुझ्न सकिन्छ। यस अवस्थालाई तलको स्काटर प्लट चित्रमा देखाउन सकिन्छः

चित्र ७

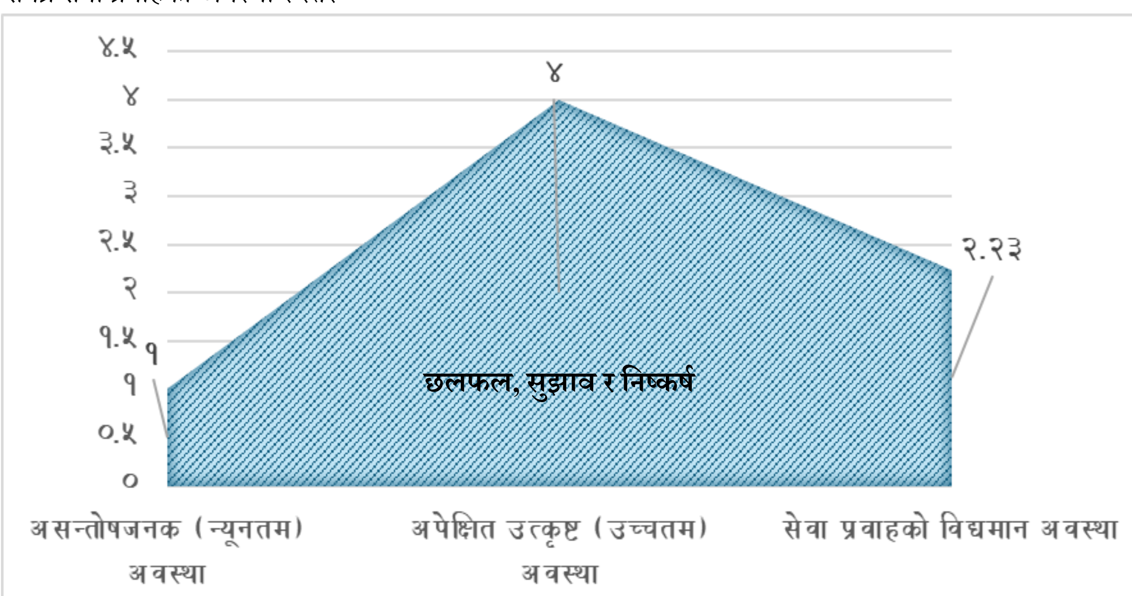
स्थानीय तहको समग्र सेवा प्रवाहको अवस्था र सेवाग्राही सन्तुष्टिबिचको सहसम्बन्ध



स्थानीय तहको समग्र सेवा प्रवाहको अवस्था र स्तर

चित्र ८

समग्र सेवा प्रवाहको अवस्था र स्तर



परीक्षणमा सहभागी भएका सबै ३५ स्थानीय तहहरूमध्ये एउटा मात्र पालिका (कोटहरि गाउँपालिका) स्तर मापनको निर्धारित ४ अङ्कको स्केलमा ३.१९ सहित **सन्तोषजनक** अवस्थामा रहेको छ भने आठ स्थानीय तहहरूको कार्यसम्पादन स्तर अङ्क १.० देखि १.९९ को बिचमा रही असन्तोषजनक अवस्थामा रहेको छ अन्य स्थानीय

तहहरूको कार्यसम्पादन स्तर अङ्क २.० देखि २.९९ को बिचमा रही **सुधारोन्मुख** अवस्थामा रहेको छ। यस प्रकारको नतिजाले स्थानीय तहबाट प्रदान गरिएको शैक्षिक सेवा प्रभावकारी नभएको पुष्टि गर्दछ। बाह्यरुपमा स्रोतपूर्ण र सुविधायुक्त देखिएका पालिकाहरूको समेत न्यून स्तरको कार्यसम्पादनबाट स्रोत र साधनको न्यून उपयोग वा दुरूपयोग भएको हुन सक्ने अनुमान गर्न सकिन्छ।

स्थानीय तहको समग्र शैक्षिक सेवा प्रवाहको कार्यसम्पादन **समग्र स्तरको अङ्क २.२३** भएको र कार्यसम्पादन र सेवाग्राही सन्तुष्टिबिचको न्यून सहसम्बन्धको परिणामले स्थानीय तहहरूको संस्थागत जवाफदेहितामा प्रश्न चिन्ह उठेको छ। जवाफदेहिताको सामान्य सैद्धान्तिक अवधारणाअनुसार जवाफदेहिता भन्नाले कुनै व्यक्ति वा संस्थाले गरेको कामको परिणामप्रति सो कामबाट प्रभावित हुने सरोकारवाला समक्ष उत्तर वा जवाफ दिन सक्नुपर्छ भन्ने बुझिन्छ। यस अर्थमा कुन व्यक्ति वा संस्थाले के काम गर्नुपर्ने हो? उसले आफूले गरेको कामको परिणामका बारेमा कस्लाई उत्तर वा पुष्ट्याँई दिनुपर्ने हो? उत्तर वा पुष्ट्याई कसरी वा कुन माध्यमबाट दिने हो? भन्ने प्रश्नहरू प्रमुख चासोका विषय हुन आउँछन्। जवाफदेहिताको यस अवधारणालाई कार्यरूपमा उतार्नको लागि तीन पक्षमा विचार गर्नुपर्ने हुन्छः सूचना-छलफल-नतिजा (Information-Debate-Consequence)। यसको अर्थ हुन्छ काम गर्ने व्यक्ति वा संस्थाले आफूले गरेको कामको बारेमा आवश्यक सूचना उपलब्ध गराउनु पर्छ। उपलब्ध गराइएको सूचनाले सरोकारवालाबिच छलफल तथा विवाद चलाउन सक्नुपर्छ। उक्त छलफलका आधारमा कामको जस वा अपजस पाउने गरी सेवाग्राहीले पाउने नतिजाको निर्णय हुनुपर्दछ। प्रस्तुत कार्यसम्पादन परीक्षण नतिजाको सन्दर्भमा स्थानीय तहहरूमा यी तीन वटै पक्षहरूको कमी भई जवाफदेहिता संयन्त्रको विकास नभएको बुझिन्छ। तसर्थ जवाफदेहिताको यस अवधारणात्मक खाकाबमोजिम प्रत्येक स्थानीय तहमा जवाफदेहिता संयन्त्र स्थापना गर्न जरूरी देखिन्छ।

स्थानीय तहमा गरिएको लगानीलाई भरपुर तथा अधिकतमरूपमा उपयोग गरी अपेक्षित नतिजा सुनिश्चित गर्नु समग्र शिक्षा प्रणालीको आशय हो। लगानी, प्रक्रिया र नतिजा एक अर्काबिच देखिएको न्यून तथा कमजोर सकारात्मक सहसम्बन्ध, कार्यसम्पाद स्तर र सेवाग्राही सन्तुष्टिबिच देखिएको न्यून सकारात्मक सहसम्बन्ध र अझ उल्लेखनीयरूपमा भन्नुपर्दा कार्यसम्पादनको प्रक्रिया र सेवाग्राही सन्तुष्टिबिचको न्युन तथा कमजोर सकारात्मक सहसम्बन्धले स्थानीय तहको शिक्षा प्रणालीको कमजोर पक्ष उजागर गरेको छ। लगानीको पर्याप्तता एउटा पक्ष हो तर भैरहेको लगानीको भरपूर र मितव्ययी उपयोग हुने गरी कार्य प्रक्रिया निर्धारण हुनुपर्नेमा सो लगानी एकातिर र प्रक्रिया अर्कोतिर भएको देखिन्छ। प्रक्रिया र नतिजाबिच देखिएको **सामान्य सकारात्मक** सहसम्बन्धले लगानी र प्रक्रियाको बिचमा तालमेल र उपयुक्त सञ्चार नभए पनि यदि प्रक्रिया सही ढङ्गबाट अपनाउन सकिएमा नतिजामा सुधार ल्याउन सकिन्छ भन्ने अनुमान लगाउन सकिन्छ। यस लेखको सुरूमा प्रसङ्ग उठाइए जस्तै तुलनात्मकरूपमा राम्रो नतिजा प्रदर्शन गरेका सामुदायिक विद्यालयहरूले स्थानीय तहको स्वायत्तताको अवसरलाई उपयोग गरी उपलब्ध लगानी तथा स्रोत साधनको उपयोग गर्ने प्रक्रियालाई सिर्जनात्मक ढङ्गबाट प्रयोग गरेको हुनसक्ने आधार देखिएको छ।

स्थानीय तहको कार्यसम्पादन र सेवाग्राही सन्तुष्टिबिच पनि न्यून सकारात्मक सम्बन्ध रहेको छ। साथै सेवाग्राही सन्तुष्टि लेखाजोखाको स्तर पनि सामान्य सन्तुष्ट अवस्थामा रहेको छ। यसबाट स्थानीय तहका शैक्षिक सेवा प्रवाहका गतिविधिहरू स्थानीय जनताको आशा र अपेक्षा अनुरूप सञ्चालन हुन नसकेको बुझिन्छ। के स्थानीय सरोकारवालाहरूलाई शैक्षिक योजना निर्माण, कार्यान्वयन र अनुगमन मूल्याङ्कन सम्मका क्रियाकलापमा सहभागी गराइएको छ? के स्थानीय शैक्षिक योजना तथा कार्यक्रमहरू स्थानीय समुदायको आवश्यकता र प्राथमिकतामा आधारित भएर चयन गरिएका छन्? के लगानीको प्रकृतिअनुसार कार्यप्रक्रिया निर्धारण गरिएको छ? के स्थानीय तहमा केन्द्रबाट र प्रदेशबाट जारी गरिएको कार्यक्रम कार्यान्वयन पुस्तिका उपलब्ध गराईएको छ? के स्थानीय तहले आफ्नो लगानीअनुसार कार्यान्वयन प्रक्रिया निर्धारण गर्ने गरी एकीकृत कार्यान्वयन मार्गदर्शन तयार गरी सरोकारवालाहरूलाई अभिमुखीकरण गरेको छ? के स्थानीय तहका शैक्षिक गतिविधिहरू ऐन नियम र कार्यविधिअनुसार पारदर्शी ढङ्गले सञ्चालन हुने गर्छन् वा अधिकार प्राप्त व्यक्तिको मनोमानी निर्णयबाट सञ्चालन हुने गर्छन् ? के सेवा प्रदायकलाई

सेवाग्राहीप्रति जवाफदेही बनाउने संयन्त्रको विकास र कार्यान्वयन गरिएको छ? के बदलिँदो शैक्षिक व्यवस्थापकीय परिवेशमा स्थानीय तहमा शैक्षिक सेवा प्रदायकहरूको क्षमता विकास गरिएको छ? यस लेखले उब्जाएका यी र यस्तै प्रश्न र जिज्ञासाहरूको समाधान खोज्ने गरी स्थानीय तहको शैक्षिक सेवा सुधारका रणनीतिहरू तय गर्नु आवश्यक देखिएको छ। साथै शैक्षिक गुणस्तर परीक्षण केन्द्रबाट विकास गरिएको कार्यसम्पादन मुल्याङ्कन साधन र प्रक्रियालाई स्थानीयकरण गरी पालिकाहरूको शिक्षा महा/शाखाको स्वमूल्याङ्कन र प्रतिबिम्बन गर्ने संयन्त्रको रूपमा विकास गर्नु जरूरी छ। यसबाट काम गर्दै र परीणामको समीक्षा गर्दै सुधार गर्ने परिपाटीको विकास हुने छ।

स्थानीय तहको स्वायत्तताको दृष्टिकोणबाट हेर्दा स्थानीय तहहरू आफूलाई उपलब्ध सूचना साधन र स्रोतको भरपुर उपयोग गर्दै आफ्नो संस्था र आफूसँग सम्बन्धित वातावरणीय पक्षलाई सुधारउन्मुख बनाउन नसकेको देखिएको छ। स्वायत्तता माथिबाट तलतिर थोपरिएको अख्तियारी वा जिम्मेवारीको पालना मात्र नभएर स्थानीय तहका अधिकारीहरूले सिर्जनशील भई अर्थपूर्व परिवर्तनका लागि आफ्नो भूमिका खोजी गर्न सक्नु हो। तर हाल बहुसंख्यक स्थानीय तहहरू वैधानिकरूपमा थोपरिएको जिम्मेवारी र अधिकारको प्रयोगमा मात्र सीमित भएको देखिन्छ। सामान्यतया स्थानीय तह सेवा प्रदायक र विद्यालय शिक्षाका अन्य सरोकारवालाहरू जस्तैः विद्यालयका व्यवस्थापन समिति, प्रधानाध्यापक, शिक्षक, विद्यार्थी र अभिभावकहरू प्राथमिक सेवाग्राहीको रूपमा रहेका हुन्छन्। यी दुई पक्षको बिचमा जवाफदेहिताको दोहोरो सम्बन्ध कायम भएको देखिदैन। जस्तैः तोकिएका शैक्षिक सेवा प्रवाहका लागि स्थानीय तहले आफू सेवाप्रदायककारूपमा अन्य सरोकारवाला सेवाग्राहीलाई सन्तुष्ट तुल्याउने गरी सेवा प्रवाह गर्नुपर्ने र सेवाग्राहीका हैसियतमा रहेर पनि सरोकारवालकाहरूले स्थानीय तहलाई सहजीकरण गरी सेवाप्रदायकको भुमिका निर्वाह गर्नुपर्नेमा सो नभएको देखिन्छ। फरक फरक समय र सन्दर्भअनुसार सेवाग्राही र सेवाप्रदायकको भूमिका फेरबदल हुने अवधारणलाई आत्मसात गरी स्थानीय तहमा कस्ले के काम गर्ने? गरेको कामका लागि को व्यक्ति को प्रति जवाफदेही हुने? र कसरी जवाफदेही हुने? स्पष्ट हुने गरी जवाफदेहिता संयन्त्र निर्माण गर्नु आवश्यक देखिएको छ।

स्थानीय तह सेवा प्रदायक र अन्य सरोकारवालाहरू सेवाग्राही हुन् भने यसको यसको साथसाथै स्थानीय तहले प्रदान गर्ने सेवाको लागि उपयुक्त सकारात्मक वातावरण तयार गर्ने र तत्परता देखाउने भूमिकामा सरोकारवालाहरू सेवाप्रदायक र स्थानीय तह सेवाग्राही हुने गर्दछन्। दुई पक्षबिचको दोहोरो सम्बन्ध स्थापना गर्ने क्रममा सेवाप्रदायकले सेवाग्राहीलाई अधिकार र जिम्मेवारी (Delegation) अनि स्रोत साधन (Resource) उपलब्ध गराउनुपर्ने हुन्छ भने सेवाप्रदायकले तोकिएको जिम्मेवारीबमोजिम कार्यसम्पादन (Performance) गरी सूचना (Information) उपलब्ध गराउन सक्नुपर्छ। उपलब्ध सूचनामा आधारित सन्तुष्टिअनुसार सेवाग्राही पक्षले सेवा प्रदायक पक्षलाई पुरस्कार प्रोत्साहन वा सजायको व्यवस्था (Enforcement) गर्दछ (Boven, 2007; Khanal, 2019; World Bank, 2004)। यस अवधारणाबमोजिम स्थानीय तहमा शैक्षिक सेवा प्रदायकको जवाफदेहिता संयन्त्र निर्माण गरी लागु गर्न आवश्यक देखिएको छ।

स्थानीय तहको समग्र कार्य सम्पादन **सुधारोन्मुख अवस्थामा** रहेको कार्यसम्पादन परीक्षणको नतिजाले देखाएको छ। यस अवस्थामा समस्या कहाँ छः लगानीमा? प्रक्रियामा? क्षमता विकासमा? विद्यालय शिक्षा व्यवस्थापनको अधिकार स्थानीय तहमा निक्षेपण भएको अवस्थामा स्थानीय तहहरूले स्वायत्तता र जवाफदेहिताको अर्थ र प्रयोगलाई कसरी बुझ्ने गरेका छन्? स्थानीय तहलाई प्राप्त अधिकारको उपयोग गर्ने गरी स्वायत्त र जवाफदेही बनाउन कसरी सशक्तीकरण गर्ने? तुलनात्मरूपमा राम्रो कार्यसम्पादन स्तर प्रदर्शन गर्ने स्थानीय तहहरूमा कुन पक्षले प्रभाव पारेको छ? यस्ता प्रश्नहरूको सन्दर्भमा विभिन्न अवस्था र परिवेशमा घटना अध्ययन र अनुसन्धान गर्नुपर्ने आवश्यकता र क्षेत्रहरूको पहिचानसमेत यस लेखले उजागर गरेको छ।

सन्दर्भ सामग्री

Allen, J., & Danks, S. (2014). Performance-based rubrics for measuring organizational strategy and program implementation. *PERFORMANCE IMPROVEMENT QUARTERLY*, 27(1), 33–49. DOI: 10.1002/piq.21166

Boven, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*. https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x

Carpenter, H. L., & Qualls, T. W. (2015). Organizational Evaluation and Performance Assessment. In *The Talent Development Platform: Putting People First in Social Change Organizations.*

Collier, J. D. (2002). *What is autonomy?* https://www.researchgate.net/publication/28763485

Collier, J. D. (1999). Autonomy in anticipatory systems: Significance for functionality, intentionality and meaning. In Daniel M. Dubois (ed.) *Proceedings of CASYS'98, The Second International Conference on Computing Anticipatory Systems*. Springer-Verlag, 1999.

Fraser, M., & Tremblay, G. (2017). Using rubrics for an evaluation: A national research council pilot. *Canadian Journal of Program Evaluation / La Revue canadienne d'évaluation de programme* 32.2 (fall /automne), 254–265 Doi: 10.3138/cjpe.31128

Hayes, B. E. (2008). Measuring customer satisfaction and loyalty. ASQ Quality Press.

Indiana Department of Transportation (2013). *Customer satisfaction survey summary report*. Indiana.

Khanal, K. P. (2009). *Exploring dimensions of accountability*. Unpublished PhD thesis in Kathmandu University.

Minnesota Board of Social Work (2021). *Customer satisfaction survey results 2020: Protecting the public*. Author.

MOR Associate Inc. (2015). *2015 Client satisfaction survey*. Stanford University.

Sigma Software (2021). *Customer satisfaction survey report 2021*. Sigma.

Parker, L. D., & Jacobs, P. K. (2015). Public sector performance audit: A critical review of scope and practice in the contemporary Australian context. UNSW Australia.

Schober, P., & Boer, C. (2018). Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation. *Anesthesia & Analgesia, 126 (5).* DOI: 10.1213/ANE.0000000000002864

World Bank (2004). Making services work for poor people. http://documents.worldbank.org/curated/en/527371

Zaid, M. A. (2015). *Correlation and regression analysis textbook.* www.sesric.org

राष्ट्रिय योजना आयोग (२०७८)। *सामुदायिक विद्यालयका सबल अभ्यासः अध्ययन प्रतिवेदन।* लेखक।

शैक्षिक जनशक्ति विकास केन्द्र (२०१०)। *शैक्षिक जनशक्ति विकास केन्द्रको सेवाग्राही सन्तुष्टि सर्वेक्षण प्रतिवेदन र सेवा सुधार योजना* (NCED Clients' Satisfaction Survey Report with Service Improvement Plan)। लेखक।

संघीय मामिला तथा सामान्य प्रशासन मन्त्रालय (२०७७)। *स्थानीय तह संस्थागत क्षमता स्वमूल्याङ्कन कार्यविधि,* २०७७। लेखक।