



# विद्यार्थी-केन्द्रित बजेट क्यापस्टोन रिपोर्ट

चेरी क्रीक स्कूल जिल्ला ५ को लागि तयार

फेब्रुअरी २०२२



HANOVER  
RESEARCH

©2022 Hanover Research

---

# विषयवस्तुको तालिका

|                                                                                       |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------|
| कार्यकारी सारांश                                                                      | 3.   |
| परिचय                                                                                 | 3.   |
| पद्धति                                                                                | 3.   |
| खण्ड I: विद्यार्थी-केन्द्रित बजेटमा अनुसन्धान सारांश                                  | 5.   |
| कुञ्जी खोज                                                                            | 5.   |
| विद्यार्थी-केन्द्रित बजेट प्रेरणामा अनुसन्धान                                         | 6.   |
| विद्यार्थी-केन्द्रित बजेट निर्माण र कार्यान्वयनमा अनुसन्धान                           | 7.   |
| कम्पोनेन्ट वजन विचारहरूमा अनुसन्धान                                                   | 10.  |
| सामुदायिक संलग्नता                                                                    | 12.  |
| खण्ड II: चेरी क्रीकको विद्यार्थी-केन्द्रित बजेट फ्रेमवर्क                             | 15   |
| विद्यार्थी-केन्द्रित बजेट: सीसीएसडी विद्यार्थी र विद्यालय आवश्यकताहरूलाई समर्थन गर्दै | .15. |

# कार्यकारी सारांश

## परिचय

चेरी क्रीक स्कूल डिस्ट्रिक्ट (सीसीएसडी) विद्यार्थीहरूलाई सहयोग गर्नेमा केन्द्रित रकमको वितरण सुनिश्चित गर्न नयाँ जिल्ला कोष मोडेल लागू गर्ने प्रक्रियामा छ। यस पहललाई समर्थन गर्न, चेरी क्रीकले विद्यार्थी-केन्द्रित श्रोत विनियोजन (विद्यार्थी केन्द्रित बजेट [एससीबी] को रूपमा स्पष्टता र स्थिरताको लागि यस रिपोर्टमा सन्दर्भ गरिएको) सम्बन्धी परियोजनाहरूको श्रृंखलामा ह्यानोभर रिसर्च (ह्यानोभर) सँग साझेदारी गरेको छ। हानोभरले जिल्लाको विकसित आवश्यकता र योजनाहरूसँग आफ्नो अनुसन्धानलाई पङ्क्तिबद्ध गर्न सीसीएसडी को कार्य समूह बैठकहरूमा पनि भाग लियो। चेरी क्रीकले 2022-23 विद्यालय वर्षको लागि एक सूत्र विकास गर्न यो काम प्रयोग गरेको छ र यसको बजेट चरणको नजिक हुँदा क्रमिक कार्यान्वयनको तयारी गरिरहेको छ। आगामी वर्षहरूमा सीसीएसडी ले थप परिवर्तनहरूमा चरणबद्ध रूपमा जारी रहनेछ, र प्रक्रिया र योजनाहरू जिल्ला जवाफदेहिता समिति र शिक्षा बोर्डमा प्रस्तुत गरिएको छ। यस क्यापस्टोन प्रतिवेदनले चेरी क्रिकलाई जिल्ला र समुदायका सदस्यहरू र निर्णय-निर्माताहरूसँग सञ्चार गर्ने अर्को चरणहरूमा मार्गदर्शन गर्नका लागि विश्लेषणहरूबाट मुख्य निष्कर्षहरू र सम्भावित कार्य वस्तुहरूलाई संश्लेषण गर्दछ।

यो प्रतिवेदन दुई खण्डमा व्यवस्थित गरिएको छ:

- **खण्ड I** ले हानोभरले सीसीएसडी कार्य समूहलाई विद्यार्थी-केन्द्रित बजेटिङ ढाँचाको विकासको बारेमा जानकारी दिनको लागि उपलब्ध गराएको अनुसन्धानको सारांश दिन्छ।
- **खण्ड II** ले 2022-23 बजेट प्रक्रियामा कार्यान्वयनको लागि चेरी क्रीकको रूपरेखालाई रूपरेखा दिन्छ। यो ढाँचा आगामी विद्यालय वर्षहरूमा विकसित हुँदै जानेछ।

## पद्धति

ह्यानोभरले विद्यार्थी-केन्द्रित बजेटिङ मोडेलहरूको अभ्यास र कार्यान्वयनमा अन्तरदृष्टि प्रदान गर्नको लागि उत्कृष्ट अभ्यासहरू रिपोर्ट, एक बेन्चमार्किङ अध्ययन, र गहन अन्तर्वाताहरूको श्रृंखलाबाट डेटाको विश्लेषण गर्‍यो। यस क्यापस्टोनले यी अध्ययनहरूका नतिजाहरूलाई चित्र ES 1 सँग प्रत्येक परियोजनालाई मार्गनिर्देशन अनुसन्धान प्रश्नहरू र नमूनाहरूको रूपरेखाको साथ सारांशित गर्दछ।

चित्र ES 1: अनुसन्धान परियोजनाहरूको सारांश

| परियोजना                                                                                                                                                    | अनुसन्धान प्रश्नहरू                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | नमूना                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>अनुपात-आधारित र विद्यार्थी-केन्द्रित बजेटिङमा उत्कृष्ट अभ्यासहरू</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>कोष मोडेलहरू (जस्तै, विद्यार्थी-केन्द्रित बजेट अनुपात, भारत विद्यार्थी सूत्रहरू, विद्यालय-केन्द्रित व्यवस्थापन, हाइब्रिड मोडेलहरू) बीच भिन्नता के छ?</li> <li>यी विभिन्न कोष मोडेल र स्रोत विनियोजन संरचनाहरूले विद्यार्थीलाई कसरी प्राथमिकता दिन्छन्?</li> <li>तौल वा अनुपात निर्धारण गर्दा विद्यालय जिल्लाहरूले कुन विद्यार्थी समूहहरूलाई विचार गर्नुपर्छ?</li> <li>विभिन्न विद्यार्थी जनसंख्यालाई कसरी भारत गर्नुपर्छ (जस्तै, विशेष शिक्षा, अंग्रेजी सिक्नेहरू)?</li> <li>विद्यालयका विभिन्न विशेषताहरूलाई कसरी भारत गर्नुपर्छ (जस्तै, आकार, जनसंख्या गतिशीलता)?</li> <li>जिल्ला र विद्यालय प्रशासकहरू कोष संरचनाहरू बारे राम्ररी जानकारी छन् भनी सुनिश्चित गर्न व्यावसायिक विकास र तालिम अभ्यासहरू के के हुन्?</li> </ul> | <p>सार्वजनिक रूपमा उपलब्ध अनुसन्धान साहित्य, जिल्ला नीति कथनहरू, र विभिन्न कोष मोडेलहरूसँग सम्बन्धित एजेन्सी-उत्पादित कागजातहरू</p> |
|                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>विद्यार्थी-केन्द्रित बजेटिङ मोडेल पछ्याउने कारणहरू के हुन्?</li> <li>अघिल्लो ह्यानोभर परियोजनाहरूमा पहिचान गरिएका समग्र प्रमुख निष्कर्षहरू र सिफारिसहरू के हुन्?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>पाँच पियर स्कूल जिल्लाहरू: बोस्टन पब्लिक स्कूलहरू, डेनभर पब्लिक स्कूलहरू,</p>                                                    |

|                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>बेन्चमार्किङ<br/>विद्यार्थी-केन्द्रित<br/>विद्यालय कोष<br/>विनियोजन मोडेलहरू</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>यो नयाँ मोडेलले 2022-23 विद्यालय वर्षमा जिल्लाभरका विद्यालयहरूलाई कसरी प्रभाव पार्नेछ?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>फेयरफ्याक्स काउन्टी पब्लिक स्कूलहरू, मेट्रो नासभिल पब्लिक स्कूलहरू, मोन्टगोमेरी काउन्टी पब्लिक स्कूलहरू</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <div data-bbox="272 814 344 898"></div> <p><b>In-Depth Interviews<br/>and Analysis</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>डब्ल्यूएसएफ मोडेलहरूको कार्यान्वयनको सन्दर्भमा उत्तरदाताहरूको धारणा के हो?</li> <li>a. कार्यान्वयनको प्रत्येक चरणबाट के पाठ सिक्किन्छ?</li> <li>b. कार्यान्वयन भएदेखि के कस्ता परिमार्जन र परिवर्तनहरू भएका छन् ?</li> <li>c. उत्तरदाताहरूले चेरी क्रिकको लागि के सल्लाह दिन्छन् जसै यो कार्यान्वयनको साथ अगाडि बढ्छ?</li> <li>पहिचान गरिएका विद्यार्थी समूहहरूमा आधारित तौलहरू कसरी सम्बन्धित छन् र गणना गरिन्छ?</li> <li>a. केन्द्रमा आधारित कार्यक्रमहरू कसरी प्रभावित हुन्छन् (उदाहरणहरू: केन्द्रीय अनुदान प्राप्त एसपीईडी सेवाहरू, जिल्ला-व्यापी पठन हस्तक्षेपहरू, ईएल कार्यक्रमहरू)?</li> <li>b. उत्तरदाताहरूको डब्ल्यूएसएफ मोडेलहरू भित्र के अपवादहरू अवस्थित छन्?</li> <li>तौल कसरी पहिचान, लागू र मापन गरिन्छ?</li> <li>a. डब्ल्यूएसएफ मोडेलको परिणाम स्वरूप जिल्ला क्याम्पसहरूमा पूर्ण-समय समकक्ष र वास्तविक बजेट डलरको सन्दर्भमा वास्तविक सर्तहरूमा कस्तो प्रभाव परेको छ?</li> <li>b. कुन प्रमुख कार्यसम्पादन सूचकहरूले जिल्ला लक्ष्य र रणनीतिक प्राथमिकताहरूको सम्बन्धमा प्रभाव नाप्छन्?</li> <li>विवेकाधीन / गैर-विवेकीय: व्यक्तिगत विद्यालय/प्रिन्सिपलहरूलाई के स्वतन्त्रता र प्रतिबन्धहरू प्रदान गरिन्छ?</li> <li>विद्यालयको तलबमा प्रभाव: औसत (एफटीई) वर्सेज वास्तविक?</li> </ul> | <p>१३ विद्यालय जिल्लाहरूको प्रतिनिधित्व गर्ने बजेट निर्देशकहरू, वित्तीय अधिकारीहरू, र सीएफओ: एट्लान्टा पब्लिक स्कूलहरू, बाल्टिमोर सिटी पब्लिक स्कूलहरू, बोस्टन पब्लिक स्कूलहरू, क्लिभल्याण्ड मेट्रो पब्लिक स्कूलहरू, डेनभर पब्लिक स्कूलहरू, हवाई पब्लिक स्कूलहरू, इन्डियानापोलिस पब्लिक स्कूलहरू, जेफको पब्लिक स्कूलहरू, पौड्रे पब्लिक स्कूलहरू, प्रिन्स जर्जको काउन्टी पब्लिक स्कूलहरू, सान फ्रान्सिस्को युनिफाइड स्कूलहरू, सिएटल। सार्वजनिक विद्यालयहरू, शेलबी काउन्टी स्कूलहरू</p> |

# 1 खण्ड I: विद्यार्थी-केन्द्रित बजेटमा अनुसन्धान सारांश

## प्रमुख खोजहरू



दुई सबैभन्दा प्रचलित भारत विद्यालय कोष मोडेलहरू भारत विद्यार्थी सूत्र (डब्ल्यूएसएफ) र अनुपातमा आधारित कर्मचारीहरू हुन्। यद्यपि, डब्ल्यूएसएफ, यी दुई मध्ये धेरै सामान्य, जिल्ला-विशिष्ट विद्यार्थी जनसंख्या र विद्यालय विशेषताहरूलाई वजन तोक्छ, जसले जिल्लाहरूलाई उच्च आवश्यकता भएका विद्यार्थीहरूलाई उनीहरू जुन विद्यालयमा पढे पनि स्रोतहरू बाँडफाँड गर्न सक्षम बनाउँछ। यो दृष्टिकोणले आधारभूत विद्यार्थी-केन्द्रित बजेटिङ सूत्र भन्दा बढी सूक्ष्म, विद्यार्थी आवश्यकता-संचालित दृष्टिकोण लिन्छ। वैकल्पिक रूपमा, अनुपात-आधारित कर्मचारीहरू - जसले भारत सूत्र पनि प्रयोग गर्दछ - प्रति विद्यालय पूर्ण-समय समकक्ष (एफटीई) कर्मचारीहरूको मात्रा अनुसार कोष र स्रोतहरू वितरण गर्दछ। दुबै डब्ल्यूएसएफ र अनुपात-आधारित कर्मचारीहरूले विशेष जनसंख्या र आवश्यकताहरूको लागि र निष्पक्षता प्रवर्द्धन गर्न अनुपातहरू प्रयोग गर्छन् तर सूत्र विद्यार्थी-केन्द्रित वा कर्मचारी-आधारित हो कि भन्नेमा फरक छ।



एकजुट सूत्रहरू विकास गर्नाले विद्यार्थी र विद्यालय आवश्यकताहरूलाई समर्थन गर्न कारकहरूले कसरी सँगै काम गर्छन् भनेर मूल्याङ्कन गर्न जिल्लाहरूलाई मद्दत गर्न सक्छ। विद्यार्थी-केन्द्रित बजेट सूत्रहरूमा सामान्यतया विद्यार्थी जनसंख्या र विद्यार्थी-केन्द्रित विद्यालय र सामुदायिक विशेषताहरूको संयोजन समावेश हुन्छ जुन जिल्ला र सरोकारवालाहरूको छलफल र डेटा-आधारित निर्णय-निर्णयको परिणाम हो। यसबाहेक, डब्ल्यूएसएफ मोडेलहरूले विद्यार्थी र सामुदायिक जनसांख्यिकीहरूलाई सफलतापूर्वक वजनसँग पङ्क्तिबद्ध गरेको देखिन्छ। उदाहरणका लागि, जिल्लाहरूद्वारा पहिचान गरिएको साझा विद्यार्थी जनसंख्यामा अंग्रेजी सिक्नेहरू, असक्षमता भएका विद्यार्थीहरू, कम र उच्च प्रदर्शन गर्ने विद्यार्थीहरू, ग्रेड स्तर, र गरिबीमा रहेका विद्यार्थीहरू समावेश छन्। अन्य उल्लेखनीय तर कम प्रचलित विद्यार्थी कारकहरूमा गतिशीलता, घरबारविहीनता, र व्यावसायिक विद्यार्थीहरू समावेश छन्। सूत्रहरूले सामान्यतया विद्यालय र सामुदायिक विशेषताहरू समावेश गर्दछ जुन विद्यार्थी-आधारित वजनहरूमा अनुवाद हुन्छ। यी विशेषताहरूमा अपराध वा गरिबी दरहरू समावेश हुन सक्छन् जहाँ विद्यार्थीहरू बस्छन्। थप रूपमा, जिल्लाहरूले स्थानीय छलफल र प्रतिबिम्ब, डेटा विश्लेषण, र सूत्र सिमुलेशनहरूबाट प्रत्येक घटकलाई तौल गर्छन्।

डिस्ट्रिक्टहरूले आफ्नो कोषहरू प्रायः वा पूर्ण रूपमा केन्द्रीय रूपमा व्यवस्थित राखेर र विद्यालयहरूलाई उनीहरूको खर्चको हिसाब राख्न आवश्यक राखेर उनीहरूको रणनीति वा विद्यार्थी स्वास्थ्य र सुरक्षाका लागि महत्वपूर्ण कार्यक्रमहरूमाथि केन्द्रीकृत नियन्त्रण कायम राख्छन्। यो नयाँ कोष मोडेलले विद्यालयका प्रधानाध्यापकहरूलाई आफ्ना विद्यार्थीहरूको आवश्यकताहरू पूरा गर्नको लागि आफ्नो कोष डलर खर्च गर्नमा अझ बढी नियन्त्रण र लचिलोपन गर्न सक्षम बनाउँछ, जबकि जिल्लाले अझै पनि जिल्लाभर निरन्तर रहनु पर्ने मुख्य पहलहरूको लागि केन्द्रीकृत कार्यक्रम कोषलाई नियन्त्रण गर्छ। धेरैजसो अवस्थामा, विशेष शिक्षा-सम्बन्धित तौलहरू तुलनात्मक रूपमा सानो हुन्छन्, केवल सामग्रीहरू पूरक वा अतिरिक्त कर्मचारी विकल्पहरू प्रदान गर्नका लागि।



प्रिन्सिपल सर्वेक्षण डेटाले देखाउँछ कि जिल्लाहरूले सामान्यतया विद्यालय कोषको दृष्टिकोणको बारेमा जानकारी प्रदान गर्दछ, तर जिल्लाहरू र प्रमाणीकरण कार्यक्रमहरूले प्रमुख बजेटिङ सीपहरू भएका प्रिन्सिपलहरू तयार गर्दैनन्। प्रधानाध्यापक र जिल्ला कर्मचारीहरूले प्रायः आफ्नो जिल्लाको विद्यालय कोषको मोडेल बुझ्दैनन्; तसर्थ अतिरिक्त तालिम र दीर्घकालीन विकासले उनीहरूलाई स्रोत विनियोजन क्षमता बढाउन सक्षम बनाउन सक्छ। थप रूपमा, जिल्ला नेताहरूले मानक विद्यालय कोष विकास दृष्टिकोणहरू पछ्याउँदैनन् र प्रिन्सिपलहरू, साथीहरूको सहयोग र दीर्घकालीन योजनाहरू बीच थप रणनीतिक फोकसको लागि आह्वान गर्छन्। यस योजना र व्यावसायिक विकास कार्यान्वयनलाई समर्थन गर्न जिल्लाहरूले व्यावसायिक विकासका पक्षहरू (जस्तै, कसले, के, कहिले, कसरी) निर्दिष्ट गर्ने व्यावसायिक विकास योजनाहरू प्रयोग गर्न सक्छन्।



बजेटको वरिपरि पारदर्शी र विस्तृत सन्देशहरू प्रवर्द्धन गर्ने रणनीतिहरू र कोष मोडेलहरूमा परिवर्तनहरू बजेट प्रक्रिया र यसको दर्शनलाई अझ बढी बुझाउन सक्षम हुनेछन्। सन्देश प्रवाहका लागि उत्कृष्ट अभ्यासहरूमा तीनवटा तत्वहरू समावेश भएको सञ्चार रणनीति विकास र कार्यान्वयन समावेश छन्: बजेट प्रक्रियाको एक सिंहावलोकन, सरोकारवालाहरूको संलग्नताको लागि योजना, र जिल्ला निर्णयहरूको व्याख्या। यी सन्देशहरू विद्यालय कोष वितरण (जस्तै, प्रधानाध्यापकहरू) मा परिवर्तनहरूबाट सबैभन्दा बढी प्रभावित भएकाहरूका लागि अत्यन्त महत्वपूर्ण छन्। थप रूपमा, जिल्ला नेताहरूले विशेष गरी आवंटन, सूत्र घटक, प्रमुख स्वायत्तता, र असमान वितरणलाई प्रभाव पार्ने परिवर्तनहरूको जानकारी साझा गर्दा सावधानीका साथ सञ्चारमा सम्पर्क गर्नुपर्छ। नेताहरूले अपेक्षाहरूमा कुनै पनि सम्बन्धित परिवर्तनहरू पनि स्पष्ट गर्नुपर्छ।

## विद्यार्थी-केन्द्रित बजेटमा अनुसन्धान

यस खण्डमा, ह्यानोभरले डिस्ट्रिक्टहरूले विद्यार्थी-केन्द्रित बजेटतर्फ अघि बढ्ने छनोट गर्दा तर्क, रणनीतिहरू, अवरोधहरू, र सिकेका पाठहरूसँग सम्बन्धित अनुसन्धान निष्कर्षहरूलाई संश्लेषित गर्दछ। ह्यानोभरले बजेट निर्देशकहरू, वित्तीय अधिकारीहरू, र 13 स्कूल जिल्लाहरू प्रतिनिधित्व गर्ने सीएफओ सँग गहन अन्तर्वाताहरू सञ्चालन गरे जसले यस बजेट रणनीतिको एक रूप प्रयोग गर्छन्। ह्यानोभरले विद्यार्थी केन्द्रित बजेट मोडेललाई पछ्याउने अनुभवजन्य अन्तरदृष्टि प्राप्त गर्नका लागि उत्कृष्ट अभ्यासहरू साहित्य समीक्षा र सहकर्मी जिल्लाहरूको बेन्चमार्किङ अध्ययन पनि सञ्चालन गर्यो।



जिल्लाहरूले सूक्ष्म आवश्यकताहरू सम्बोधन गर्ने लक्ष्य राख्छन्। गहिरो अन्तर्वाता सहभागीहरूले विकासका विभिन्न स्तरहरूमा विद्यार्थीहरूलाई फरक-फरक स्तरहरू र सेवाहरूको प्रकारहरू आवश्यक पर्ने कुरा प्रकाश पार्छन्। उदाहरणका लागि, ग्रेड K-3 का साना विद्यार्थीहरूलाई सानो कक्षाको आकार चाहिन्छ, जबकि हाई स्कूलका विद्यार्थीहरूलाई समयमै स्नातक सुनिश्चित गर्न थप सहयोगको आवश्यकता हुन सक्छ। अधिकांश सहभागीहरू बीच साझा गरिएको साझा वजनको गतिशीलताले प्रारम्भिक ग्रेडहरूमा फोकस गर्ने ग्रेड-आधारित तौलहरू समावेश गर्दछ, जबकि उच्च ग्रेडहरू भाररहित हुन्छन् वा तौलहरू मध्य र उच्च विद्यालय स्तरहरूमा क्रमशः घट्दै जान्छन्।

*"हामी अब वयस्कहरूलाई कोष गर्दैनौं, हामी अब कार्यक्रमहरू कोष गर्दैनौं, हामी अब व्यक्तिगत विद्यालयहरूलाई कोष गर्दैनौं । हामी विद्यार्थीहरूलाई कोष दिन्छौं र त्यो कोष उनीहरूको आवश्यकतामा आधारित हुन्छ। यो हाम्रो मन्त्र थियो।"*

- वियर जिल्ला सीएफओ



जिल्लाहरूले पारदर्शिता सुनिश्चित गर्ने आवश्यकतालाई सम्बोधन गर्दछ। गहिरो अन्तर्वाती सहभागीहरूले बारम्बार समुदाय र विद्यालयहरूलाई पारदर्शी बजेट प्रक्रियाको साथ प्रस्तुत गर्ने आवश्यकतालाई उद्धृत गर्छन् जसले मानिसहरूलाई जिल्लाको पैसा (र कर डलर) कहाँ निर्देशित छन् भनेर हेर्न सक्षम बनाउँछ। क्याम्पस नेताहरूसँग बढी जानाजानी साझेदारी गरेर, जिल्लाले सामुदायिक सदस्यहरूलाई केन्द्रीय प्रशासनिक उद्देश्यका लागि अनुचित रकम छुट्याइएको छैन भन्ने आश्वासन दिन सक्छ।

"हामीले मोडेलको विकास गर्दा हाम्रो मुख्य लक्ष्य यो अन्तिम प्रयोगकर्ताको लागि धेरै सहज हुन सक्षम हुनु थियो। हामी एक जटिल, भ्रामक प्रक्रिया हुन चाहँदैनौं। हामी यो मोडेलको साथ कसरी आउँदैछौं भन्ने बारे हाम्रो समुदायमा पारदर्शी हुन चाहन्छौं।"

- पियर जिल्ला सीएफओ



जिल्लाहरूले साइट स्वायत्तता बढाउन खोज्छन्। बहुसंख्यक जिल्ला नेताहरूले टोली दृष्टिकोणबाट विद्यार्थी-केन्द्रित बजेट मोडेलहरू लागू गर्न अन्तर्वाती लिए। धेरै जिल्लाहरूमा बजेट विज्ञहरू, शिक्षाविद्हरू र सामुदायिक सदस्यहरू सम्मिलित समितिहरू छन् जसले भारत कोष डलर कसरी खर्च गर्ने भनेर निर्णय गर्न सहकार्य गर्छन्।

"हामीसँग एउटा समिति छ जसले कुनै पनि आवश्यकता वा परिवर्तनहरू छलफल गर्दछ। यसले इक्विटीमा ठूलो प्रभाव पारेको छ किनभने पैसा कहाँ जाँदैछ भनेर सबैको भनाइ छ।"

- पियर जिल्ला बजेट निर्देशक



जिल्लाहरूले गरिबी र भर्ना परिवर्तनहरूको सामना गर्न यी सूत्रहरू प्रयोग गर्छन्। गहिरो अन्तर्वाती सहभागीहरूले रिपोर्ट गर्छन् कि जिल्लाहरूले गरिब र/वा कम प्रदर्शन गर्ने विद्यार्थीहरूको ठूलो अनुपात भएका विद्यालयहरूलाई शैक्षिक र सामाजिक-भावनात्मक परिणामहरू सुधार गर्न थप स्रोतहरूमा पहुँच छ भनी सुनिश्चित गर्न भारत कोष मोडेलहरू लागू गर्छन्। भर्ना संख्या र एफटीई राशनमा आधारित रकम आवंटित गर्ने अघिल्लो मोडलहरूले साना विद्यालयहरू, विशेष गरी आर्थिक रूपमा विपन्न विद्यार्थीहरूको ठूलो अनुपात भएका विद्यालयहरूका लागि गम्भीर असमानताहरू सिर्जना गरे।

## विद्यार्थी केन्द्रित बजेट ढाँचा तयार गर्ने र कार्यान्वयन गर्ने बारे अनुसन्धान

अनुसन्धानले एससीबी ढाँचा कार्यान्वयन गर्ने सबैभन्दा चुनौतीपूर्ण पक्षहरू पहिचान गर्दछ: जिल्लामा सबै निर्णयकर्ताहरूका लागि सरोकारवालाहरू खरीद-इन र पर्याप्त प्रशिक्षण सुनिश्चित गर्न सुरुमा आवश्यक सञ्चार र योजना। यी निष्कर्षहरूको आधारमा, सीसीएसडी ले एससीबी ढाँचा विकासको क्रममा समस्याहरू सम्बोधन गर्ने, प्रश्नहरू खडा गर्ने र प्रतिक्रिया प्रदान गर्ने क्रस-टीम कार्य समूह बनाएर जानाजानी दृष्टिकोण अपनायो।

चित्र 1.1 ले विद्यार्थी-केन्द्रित बजेट तर्जुमा र कार्यान्वयन गर्दा विचार गर्ने जिल्लाहरूको लागि अनुसन्धान चरणमा पहिचान गरिएका कार्य वस्तुहरू प्रस्तुत गर्दछ, उत्कृष्ट अभ्यासहरूमा फ्याक्टरिड र डब्ल्यूएसएफ प्रणाली लागू गर्ने बेन्चमार्किङ र गहन अन्तर्वाती अध्ययनहरूमा सहकर्मी जिल्लाहरूसँग प्रमुख निष्कर्षहरू। चेकमार्कको साथ चिन्ह लगाइएका वस्तुहरू अभ्यासहरू थिए जुन सीसीएसडी ले तिनीहरूको चलिरहेको प्रक्रियाको भागको रूपमा पहिचान, अपनायो र पूरा गर्यो। यी खोजहरूले सीसीएसडी नेतृत्वलाई सीसीएसडी एससीबी ढाँचा विकास गर्न स्थानीय निर्णयहरू गर्न मद्दत गर्यो।

## चित्र १.१: विद्यार्थी केन्द्रित बजेट तर्जुमा र कार्यान्वयन कार्य वस्तुहरू

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><b>कार्य वस्तुहरू</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <input type="checkbox"/> विद्यालय कोषको सूत्रमा कुन-कुन कुराहरू देखा पर्छन् भनी निर्धारण गर्न कम्प्योनेन्टको रूपमा विद्यार्थी जनसङ्ख्या र सम्बन्धित कार्यक्रमहरू समावेश गर्ने सरोकारवाला दृष्टिकोणहरू मथन गर्नु र सङ्कलन गर्नु।</li> <li>✓ <input type="checkbox"/> कुन विद्यार्थी जनसङ्ख्या सूत्र घटकहरूले स्वतन्त्र र सामूहिक रूपमा विद्यालय आवश्यकताहरू पूरा गर्नेछन् भनेर पहिचान गर्ने। यसबाहेक, कारकहरू (जस्तै, कम्प्योनेन्ट तौलहरू बीचको सम्बन्ध, तौललाई समर्थन गर्ने कोष) ले विद्यार्थी र विद्यालय आवश्यकताहरूलाई एकजुट रूपमा सहयोग गर्ने कसरी काम गर्छ भन्ने कुरालाई विचार गर्ने।</li> <li>✓ <input type="checkbox"/> विद्यार्थी जनसङ्ख्या सूत्र घटकहरूको अतिरिक्त, सूत्र घटकहरू निर्धारण गर्दा विद्यालय र सामुदायिक विशेषताहरू (जस्तै, गरिबी वा विद्यार्थीलाई एकाग्रता, सामुदायिक आवश्यकताहरू, विशेष कार्यक्रमहरू, र साना विद्यालयहरू) विचार गर्नु। केही विद्यालयहरूलाई विद्यार्थी जनसङ्ख्या-आधारित आवश्यकताहरू भन्दा बाहिरको समर्थन आवश्यक हुन सक्छ।</li> <li>✓ <input type="checkbox"/> सूत्रहरू निर्माण गर्न डेटा-आधारित वजनहरू प्रयोग गर्न, त्यसपछि सूत्रको संस्करणहरूले विद्यालय र विद्यार्थीहरूलाई काल्पनिक अभ्यासहरूमा वजन प्रभावकारिता परीक्षण गर्न कसरी प्रभाव पार्छ भनेर अन्वेषण गर्नुहोस्। तौल परिमाणहरूको समीक्षा गर्न र सूत्रहरूले प्रत्येक कम्प्योनेन्टको लागि उत्तम-फिट तौलहरू समावेश गर्दछ कि छैन भनेर मूल्याङ्कन गर्ने।</li> <li>✓ <input type="checkbox"/> कर्मचारीको तलबले गणनालाई कसरी प्रभाव पार्छ भनी निर्दिष्ट गर्ने न्यून वा घट्टो भर्ना भएका विद्यालयहरूलाई सुरक्षित राख्ने नीति र समाधानहरू निर्माण गर्न (अर्थात्, वास्तविक वा औसत तलब) र जिल्लाले आवश्यक पद र अत्यावश्यक सेवाहरूको लागि पूरक कोष कसरी उपलब्ध गराउँछ भनेर व्याख्या गर्ने।</li> <li>✓ <input type="checkbox"/> मोडेलहरूले वजन मोडेलको निरन्तर मूल्याङ्कन गर्न धेरै संशोधनहरू पार गरेको छ सुनिश्चित गर्नु कि । पुनरावृत्ति गर्नको लागि संशोधनहरूमा तौल घटाउने वा बढाउने, तौल थप्ने वा हटाउने, र केन्द्रीकृत नियन्त्रणलाई पुनः जोड्ने समावेश छ।</li> <li>✓ <input type="checkbox"/> कोष गुमाउने विद्यालयहरूका लागि सङ्क्रमण उपायहरू र अन्य क्षतिपूर्तिहरू प्रदान गर्न। क्रमिक क्षति सुनिश्चित गर्न सहज सङ्क्रमण योजना सिर्जना गर्नु र पूरक केन्द्रिय रूपमा आवंटित कोषहरू उपलब्ध गराउनाले विद्यालयहरू हानिरहित छन् भनी सुनिश्चित गर्न र चिन्ताहरू कम गर्न मद्दत गर्दछ।</li> <li>✓ <input type="checkbox"/> विद्यालय र जिल्ला नेताहरूको लागि व्यावसायिक विकास प्रदान गर्न जसले सहभागीहरूलाई जिल्लाको कोष मोडेल, कोष प्रक्रियामा उनीहरूको भूमिका, उनीहरूको भूमिकामा आवश्यक सीपहरू (जस्तै, बजेट पुस्तक प्रयोग, नेतृत्व अभ्यासहरू) बारे जानकारी गराउने। र किन र कसरी निश्चित निर्णयहरू भए कि मुख्य सरोकारवालाहरूले मोडेललाई पूर्ण रूपमा बुझेका छन्, खरीद गरेका छन् र कार्यान्वयन गरेका छन्।</li> </ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

विशेष रूपमा, एससीबी सामान्य शिक्षाका विद्यार्थीहरूको लागि आधारभूत रकमबाट सुरु हुन्छ, अतिरिक्त स्रोतहरू चाहिने विद्यार्थी समूहहरू पहिचान गर्दछ, र स्रोत आवश्यकताहरूमा आधारित प्रत्येक विद्यार्थी समूहलाई तौल गर्ने सूत्र प्रयोग गरेर विद्यालय कोष निर्धारण गर्छ। यद्यपि सूत्रहरू जिल्ला प्राथमिकताहरू र विशेषताहरूको आधारमा भिन्न हुन्छन्, एससीबी फ्रेमवर्कहरूका लागि समानताहरूमा सामान्यतया चित्र 1.2 मा देखाइएका घटकहरू समावेश हुन्छन्। विशेष

रूपमा, सार्वजनिक बजेट र वित्तमा प्रकाशित 2020 अध्ययनले विशिष्ट जिल्ला आवश्यकता र विशेषताहरूको कारणले कुनै मानक एससीबी मोडेल फेला पारेको छैन।

**चित्र १.२: विद्यार्थी-केन्द्रित बजेटिड मोडेलका अवयवहरू**

| कम्पोनेन्ट/घटक            | विवरण                                                                                                                                                                |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| फाउन्डेसन/जग              | प्रमाणिकरण योग्य डेटा विश्लेषणमा आधारित आधार वा कोर निर्देशात्मक रकम र विद्यार्थीहरूलाई संवैधानिक रूपमा पर्याप्त स्तरमा शिक्षित गर्न पर्याप्त स्रोतहरू प्रदान गर्दछ। |
| तौल                       | तौलहरूले विद्यार्थीहरूलाई पर्याप्त स्रोतहरू आवंटित गर्दछ जसलाई उनीहरूको गैर-आवश्यक साथीहरूसँग समान स्तरहरूमा सिक्न र हासिल गर्न ठूलो स्रोत चाहिन्छ।                  |
| हानिरहित रणनीतिहरू राख्नु | विद्यालयले वर्ष-वर्ष अनुभव गर्न सक्ने कोष घाटाको मात्रा सीमित गर्ने प्रावधानहरू।                                                                                     |
| नामांकन दृष्टिकोण         | नामांकन प्रवृत्तिहरू विशिष्ट क्याम्पसहरूमा आवश्यकताहरू पहिचान गर्न बजेट विश्लेषणमा कारक हुन्छन्।                                                                     |
| साना विद्यालय प्रावधान    | विद्यालय सञ्चालनको आधारभूत परिचालन लागतहरू कभर गर्न मद्दत गर्न साना विद्यालयहरूलाई अतिरिक्त रकम उपलब्ध गराउने सूत्र विचार।                                           |
| लागत                      | सूत्रमा एक यथार्थपरक कार्यान्वयन तालिका छ, जस्तै कि सूत्रले वर्ष-वर्ष जिल्ला बजेट मापदण्डहरू पूरा गर्दछ।                                                             |

स्रोत: कनेक्टिकट स्कूल वित्त परियोजना

१३ स्कूल जिल्लाहरूको प्रतिनिधित्व गर्ने बजेट निर्देशकहरू, वित्तीय अधिकारीहरू, र सीएफओसँग ह्यानोभरको गहन अन्तर्वाताबाट, सहभागीहरूले विद्यार्थीको आवश्यकताहरू पूरा गर्न र ती आवश्यकताहरू पूरा गर्न मिल्ने सहयोगी सेवाहरूको विभिन्न स्तरहरू पूरा गर्न सक्षम पार्ने भार निर्धारणमा दृष्टिकोणहरू उदाहरणका लागि, उच्च प्रवीणता स्तरहरूमा अंग्रेजी सिक्नेहरूलाई प्रारम्भिक वा मध्यवर्ती स्तरहरूमा भन्दा कम समर्थन चाहिन्छ। ग्रेड-आधारित तौलहरू सहभागीहरूका बीचमा प्रमुख हुन्छन्, विशेष गरी ती प्रारम्भिक ग्रेडहरूमा केन्द्रित हुन्छन्, सानो वर्गको आकारको आवश्यकतालाई ध्यानमा यद्यपि, सहभागीहरूले विषय विशेषज्ञता र धेरै केसहरूमा बहु कक्षा आवश्यकताहरू सम्बोधन गर्न उच्च विद्यालयहरूलाई विशेष वजन दिने उल्लेख क्यारियर र प्राविधिक शिक्षालाई भार निर्धारण मोडेलमा समावेश गर्दा विशेष हाई स्कूल वजनहरू पनि लागू गरिन्छ।

विशेष शिक्षाको विभिन्न स्तरहरूमा निर्भर गर्दै, विद्यार्थीहरूलाई थप सहयोग चाहिन्छ। K0 देखि 1 मा अंग्रेजी सिक्ने र विद्यार्थीहरूसँग समान। त्यो भिन्नता हुनु सौंघै महत्वपूर्ण छ र ती विद्यार्थीहरूको ठूलो संख्या भएका विद्यालयहरूमा उनीहरूलाई आवश्यक पर्ने स्रोतहरू छन् भनी सुनिश्चित गर्नु आवश्यक छ। र यसले त्यो लेबिड कारकलाई हटाउँछ।"

– पियर जिल्ला बजेट निर्देशक

"हाई स्कूलमा, विद्यार्थीहरू कक्षाबाट अर्को कक्षामा सर्छन्, र तपाईंसँग विभिन्न विषयहरूमा विशेषज्ञ शिक्षकहरू छन्। त्यस्ता चीजहरूले थप कर्मचारी आवश्यकताहरूका साथै कार्यक्रमहरूको व्यापकताको आवश्यकता सिर्जना गर्दछ। तपाईंसँग टेक्नोलोजी र अन्य चीजहरू छन् जुन बोर्डमा देखिंदैन। त्यसोभए सबै भनिएको छ, हामीसँग हाई स्कूलको पूरक छ।"

– पियर जिल्ला बजेट निर्देशक

## कम्पोनेन्ट वजन विचारहरूमा अनुसन्धान

तथ्याङ्कले जिल्लाहरूलाई तौल परिमाणहरूको समीक्षा गर्न र सूत्रहरूले प्रत्येक कम्पोनेन्टका लागि उत्तम-फिट तौलहरू समावेश गरेको छ कि छैन भनेर मूल्याङ्कन गर्न सक्षम बनाउँछ। तसर्थ, जिल्लाहरूले सूत्र परिमार्जनहरूले सबै जनसंख्यालाई कसरी असर गर्छ भनेर ध्यानपूर्वक मूल्याङ्कन गर्नुपर्दछ र चित्र 1.3 मा प्रस्तुत गरिएको विद्यालय कोष सूत्र वजनहरू छनोटमा साझा चुनौतीहरू विचार गर्नुहोस्।

चित्र 1.3: सूत्रहरू छनोट गर्दा सामान्य चुनौतीहरू

|                                                                                   |                                                                                        |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | विभिन्न विद्यार्थी समूहहरूको विवादास्पद आवश्यकताहरू                                    |  | बाह्य रूपमा रकम उठाउन नसक्ने विद्यालयहरूको लागि क्षतिपूर्ति                                                                                                                                                                                       |
|  | बजेटको वास्तविकताको सट्टा इच्छित कार्यक्रमहरूमा आधारित सूत्रहरू डिजाइन गर्न सक्षम हुनु |  | तौल मार्फत सही प्रोत्साहनहरू स्थापना गर्दै (प्रतिबन्धात्मक र महँगो कार्यक्रमहरूबाट बच्न)                                                                                                                                                          |
|  | कति चाँडै सूत्रहरू अति जटिल हुन सक्छ                                                   |  | विविध र विविध क्याम्पसहरूमा कोषको सही सन्तुलन खोज्दै।                                                                                                                                                                                             |
|  | वित्तीय र विद्यालय वातावरण परिवर्तन गर्न सूत्रहरू अनुकूलन गर्दै                        |  | तौल/कोषले विभिन्न प्रकारका विद्यार्थीहरूलाई शिक्षा दिने लागतहरू समेट्छ र विद्यालयहरूले वास्तवमा उपयुक्त कार्यक्रमहरू र सेवाहरू प्रदान गरिरहेका छन् भन्ने कुरा सुनिश्चित गर्दै (जस्तै, जवाफदेहिता र कार्यसम्पादन व्यवस्थापन प्रणालीहरू लागू गर्ने) |

स्रोत: शिक्षा स्रोत रणनीति

ह्यानोभरको गहिरो अन्तर्वार्ताबाट, सहभागीहरूले विभिन्न उपायहरू उद्धृत गर्छन् जुन उनीहरूले सूत्रहरू स्थापना गर्न प्रयोग गर्छन् र उनीहरूको मोडेलले जिल्लाको रणनीतिक प्राथमिकताहरूसँग मिल्दोजुल्दो रूपमा काम गरिरहेको छ भनी सुनिश्चित गर्दछ। सामाजिक-जनसांख्यिकीय ढाँचाहरू प्रायः इक्विटी सुनिश्चित गर्न जाँच गरिन्छ। चित्र 1.4 ले तौल निर्धारण र मूल्याङ्कन गर्न प्रयोग गरिएका उपायहरू सूचीबद्ध गर्दछ।

चित्र १.४: कार्यसम्पादन ड्याक गर्न उपायहरू



[1] "Transforming School Funding for Equity, Transparency, and Flexibility: A Nuts-and-Bolts Guide to Implementing Student-Based Budgeting," Op. cit., p. 32. [2] "Fair Student Funding Summit: Conference Proceedings and Recommendations for Action," Op. cit., p. 10.

Figure text reproduced verbatim from: "Fair Student Funding Summit: Conference Proceedings and Recommendations for Action," Op. cit., p. 10.

## विद्यार्थी जनसंख्या

विद्यार्थी-केन्द्रित बजेटिङ मोडेलहरूमा भारत सामान्य विद्यार्थी जनसंख्यामा अंग्रेजी सिक्नेहरू, असक्षमता भएका विद्यार्थीहरू, कम र उच्च प्रदर्शन गर्ने विद्यार्थीहरू, ग्रेड स्तर, र गरिबीमा रहेका विद्यार्थीहरू समावेश छन्। ठूला सहरी जिल्लाहरूमा गरिबी, ग्रेड स्तर, र कम र उच्च प्रदर्शन गर्ने विद्यार्थीहरू सबैभन्दा भारत कारकहरू समावेश छन्। यद्यपि कम बारम्बार, जिल्लाहरूले घरबारविहीनता, गतिशीलता, व्यावसायिक विद्यार्थीहरू, र अन्य जिल्ला-विशेष जनसंख्याहरू विचार गर्न सक्छन्। विद्यार्थी जनसंख्या र सम्बद्ध कार्यक्रमहरू समावेश गर्ने परिप्रेक्ष्यका लागि सरोकारवालाहरूलाई संलग्न गराउने विद्यालय कोष सूत्रमा देखा पर्ने निर्णयहरू बारे जानकारी दिनेछ।<sup>1</sup> चित्र 1.5 ले मापदण्डहरू सूचीबद्ध गर्दछ जसको माध्यमबाट विद्यार्थी जनसंख्या सूत्र घटकहरूलाई प्रभावकारिताको लागि स्वतन्त्र र सामूहिक रूपमा विद्यालय आवश्यकताहरू पूरा गर्ने नाप्न सकिन्छ।

चित्र 1.5: विद्यार्थी जनसंख्या घटक मानकहरू

|                                                                                   |                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <input type="checkbox"/> सान्दर्भिक: एक वास्तविक विद्यार्थीको आवश्यकतासँग जोडिएको छ जसलाई प्रभावकारी रूपमा सम्बोधन गर्नको लागि सामान्यतया थप स्रोतहरू आवश्यक पर्दछ; |
|                                                                                   | <input type="checkbox"/> मापनयोग्य: उद्देश्य, परिमाणयोग्य, र डाटा स्रोतबाट जुन व्यापक रूपमा सही र भरपर्दो मानिन्छ;                                                  |
|                                                                                   | <input type="checkbox"/> स्वतन्त्र: विद्यालयले नियन्त्रण गर्न सक्ने कुरा होइन। अन्यथा, तौलले अनावश्यक (र कहिलेकाहीँ विकृत) प्रोत्साहनहरू सिर्जना गर्न सक्छ;         |
|                                                                                   | <input type="checkbox"/> महत्वपूर्ण: विद्यार्थी जनसंख्याको कम्तीमा तीन देखि पाँच प्रतिशतमा उपस्थित सबै विद्यार्थीहरूलाई आवेदन नगरी; र                               |
|                                                                                   | <input type="checkbox"/> विविध: एक भन्दा बढी विद्यालयमा उपस्थित र विद्यालयहरूमा महत्वपूर्ण भिन्नताहरू छन्।                                                          |

शिक्षा स्रोत रणनीतिहरू<sup>2</sup>

## विद्यालय र सामुदायिक विशेषताहरू

डिस्ट्रिक्टहरूले सूत्र घटकहरू निर्धारण गर्दा विद्यालय र सामुदायिक विशेषताहरू पनि विचार गर्नुपर्छ, किनकि निश्चित विद्यालयहरूलाई विद्यार्थी जनसंख्या-आधारित आवश्यकताहरूभन्दा बाहिरको समर्थन आवश्यक हुन सक्छ। चित्र 1.6 ले पाँच सामान्य विशेषताहरू प्रस्तुत गर्दछ जसले कोष सूत्रहरूमा गैर-विद्यार्थी कारकहरूको लागि लेखाको महत्त्वलाई हाइलाइट गर्दछ। यी विशेषताहरू विद्यालय कारकहरू (जस्तै, प्रस्तावित कार्यक्रमहरू, आकार) र सामुदायिक कारकहरू (जस्तै, गरिबी, अपराध) सँग सम्बन्धित छन्।<sup>3</sup>

चित्र १.६: विद्यालय र सामुदायिक सूत्र कारकहरू

| विशेषता                                 | तर्कसंगत                                                                                                                                                                                                                 | मुख्य विचारहरू                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| गरिबी वा विद्यार्थीलाई एकाग्रता चाहिन्छ | उच्च गरिबी क्षेत्रहरूमा विद्यार्थीहरूका लागि कोष विनियोजन गर्नाले जिल्लाहरूलाई विद्यार्थीको नतिजामा न्यून आय भएका घरपरिवारहरूको प्रभावको लागि लेखाजोखा गर्न अनुमति दिन्छ।                                                | जिल्लाहरूले तीव्र कटअफहरूको साथ गरिबी केन्द्रीकरण कोषबाट जोगिनु पर्छ किनभने यसले समान विद्यालयहरूमा असमानता र वर्ष-देखि-वर्ष कोषमा ठूलो भिन्नता सिर्जना गर्न सक्छ जब स्कूलहरूले कटअफ अंकहरू पार गर्दछ।                                                                                  |
| सामुदायिक आवश्यकताहरू                   | छिमेकी-विशेष कारकहरूद्वारा प्रभावित हुँदा विद्यालयहरूले कोषबाट लाभ उठाउन सक्छन्। उदाहरणका लागि, उच्च अपराध दर भएका क्षेत्रहरूमा विद्यालयहरूलाई थप आघातको अनुभव गरिरहेका विद्यार्थीहरूलाई सहयोग गर्न थप स्रोतहरू चाहिन्छ। | जिल्लाहरूले उनीहरूको छिमेकमा आधारित विद्यार्थीहरूलाई कोष लागू गरेर समुदाय-सम्बन्धित कारकहरूलाई सम्बोधन गर्न सक्छन्। यस दृष्टिकोणले जिल्लाहरूलाई सेवा नपुगेका क्षेत्रहरूमा बस्ने र सेवा नपुगेका क्षेत्रमा बस्ने तर अर्को छिमेकमा विद्यालय जाने विद्यार्थीहरूलाई सहयोग गर्न सक्षम बनाउँछ। |

<sup>1</sup> [1] "Fair Student Funding Summit: Conference Proceedings and Recommendations for Action." Education Resource Strategies. p. 9\.  
<https://www.erstrategies.org/cms/files/1022-fair-student-fundingsummit.pdf> [2] "Transforming School Funding for Equity, Transparency, and Flexibility: A Nuts-and-Bolts Guide to Implementing Student-Based Budgeting," Op. cit., pp. 28–29.

<sup>2</sup> Bulleted text reproduced nearly verbatim from: Ibid., p. 31.

<sup>3</sup> Ibid., p. 30.

|                      |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| विशेष कार्यक्रमहरू   | विद्यालयहरूलाई विशेष कार्यक्रमहरू (जस्तै, क्यारियर र प्राविधिक शिक्षा, अन्तर्राष्ट्रिय स्नातक) सञ्चालन गर्न कोषको आवश्यकता हुन सक्छ।                         | विशेष कार्यक्रमहरूको लागि कोष उपलब्ध गराउनाले असमान कोष निम्त्याउँछ किनभने यसले निश्चित विद्यालयहरूलाई विद्यार्थीको आवश्यकतासँग सम्बन्धित नभएका थप समृद्ध प्रस्तावहरू छन् भनी सुनिश्चित गर्दछ। यद्यपि, यस्तो कोषले सबै विद्यार्थीहरूको लागि अवसरहरू विस्तार गर्न सक्छ र स्कूलहरूले कार्यक्रम पहुँचलाई ध्यानपूर्वक समीक्षा गरेमा लाभदायक हुन सक्छ।             |
| साना विद्यालयहरू     | साना विद्यालयहरूलाई उच्च निश्चित लागत र कम प्रति-विद्यार्थी कोषको कारणले थप स्रोतहरू चाहिन्छ।                                                                | साना विद्यालयहरूले आफ्नो भवन सञ्चालन गर्न विशिष्ट निश्चित लागतहरू व्यवस्थापन गर्नुपर्छ तर कम नामांकनका कारण कम रकम प्राप्त गर्छन्। तसर्थ, जिल्लाहरूले साना विद्यालयहरू सञ्चालन गर्न थप स्रोतहरू विनियोजन गर्न सक्छन्। यद्यपि, यस समाधानले विद्यालयहरूमा इक्विटी घटाउँछ किनभने समान विद्यार्थी जनसंख्या भएका विद्यालयहरूले विभिन्न कोष स्तरहरू प्राप्त गर्छन्। |
| नामांकन प्रक्षेपणहरू | विद्यालयहरूले विशेष क्याम्पस र/वा समग्र जिल्लाभरि बढ्दो वा घटेको नामांकनका कारण एक वर्षदेखि अर्को वर्षसम्म आफ्नो छुट्याइएको बजेटमा ठूलो परिवर्तन देख्न सक्छ। | बजेटको स्थिरता जिल्ला र विद्यालय दुवै तहमा विद्यार्थी भर्नाको स्थिरतासँग प्रत्यक्ष रूपमा जोडिएको छ। जिल्लाको जनसांख्यिकीय परिवर्तन र भौगोलिक क्षेत्रमा जनसंख्या परिवर्तनले भर्नामा ह्रास ल्याउनुका साथै जिल्ला र क्याम्पसहरूले सेवा दिने विद्यार्थीहरूको प्रकारमा परिवर्तन ल्याउँछ।                                                                           |

स्रोत: शिक्षा स्रोत रणनीति <sup>4</sup>

गहिरो अन्तर्वाताका सहभागीहरूले भर्ना संख्या र भरित FTE अनुपातमा आधारित रकम आवंटित गर्ने अधिल्लो मोडेलहरू लागू गर्ने विद्यालयहरूले विद्यार्थीहरूमा गरिबीको प्रभावलाई कम गर्न पर्याप्त शैक्षिक र सामाजिक-भावनात्मक समर्थन प्रदान गर्ने क्षमता नभएको टिप्पणी गर्छन्, जस्तै उपस्थिति र व्यवहारसम्बन्धी समस्याहरू, र ग्रेड पदोन्नति र स्नातक दरहरू। यसरी, जिल्लाहरूले विद्यार्थी-केन्द्रित बजेट ढाँचाहरू लागू गर्छन् कि गरीब र/वा कम प्रदर्शन गर्ने विद्यार्थीहरूको ठूलो अनुपात भएका विद्यालयहरूले शैक्षिक र सामाजिक-भावनात्मक परिणामहरू सुधार गर्न थप स्रोतहरूमा पहुँच गर्न सक्छन्।

मानौं एउटा विद्यालयमा एकदमै कम गरिबी छ, हुनसक्छ २०% विद्यार्थीहरू नि:शुल्क र खाजा घटाइएका छन् र तपाईंसँग त्यही आकारको, अर्को विद्यालय छ, तर ८०% विद्यार्थीहरू नि:शुल्क र खाजा घटाइएका छन्, र तपाईंसँग धेरै फरक स्नातक दर वा पढाइ प्रवीणता दर छ। हामीसँग पहिले भएको कोष मोडेलमा, ती विद्यालयहरूलाई त्यसै गरी कोष दिइनेछ, हुनसक्छ शीर्षक। बाट थोरै रकम भएको अपवादको साथ। जब तपाईंले कोष मोडेलहरूलाई गरिबी जस्ता चीजहरूलाई वजनमा बदल्नुहुन्छ, तब उच्च गरिबी भएको विद्यालयमा स्रोतहरू थपिनेछन् र त्यसैले तपाईंले विद्यार्थीहरूको लागि थप स्रोतहरू खरिद गर्न सक्नुहुनेछ। हुनसक्छ तपाईंले अतिरिक्त सल्लाहकार वा धेरै शिक्षकहरू वा बढी विद्यालय नेतृत्व वा विद्यार्थीहरूको लागि थप संलग्नता गर्नुहुनेछ।

- पियर जिल्ला सीएफओ

## सामुदायिक संलग्नता

सामुदायिक सदस्यहरूलाई शिक्षा दिन र संलग्न गराउनु अन्तर्वाता लिइएका जिल्लाहरूमा सल्लाहको नम्बर एक टुक्रा हो। धेरै जिल्लाहरूले स्थानीय समुदायहरू र विद्यालयका कर्मचारीहरूलाई नमूना विकास र संशोधनहरूमा संलग्न गर्छन्। सामुदायिक र शिक्षकको सुझाव सार्वजनिक बैठक र बहु-सरोकार समितिहरू मार्फत प्राप्त गर्न सकिन्छ। धेरै जिल्लाहरूले पनि नियमित रूपमा सर्वेक्षणहरू र समान राय सङ्कलन उपकरणहरू प्रयोग गर्छन्, जसमा वजन रणनीतिहरूको लागि प्रतिस्पर्धात्मक प्रस्तावहरू प्रस्तुत गर्ने समावेश छ। यद्यपि, सहभागीहरूले हाइलाइट गर्छन् कि प्रत्येक WSF सूत्रले विजेता र हार्नेहरूमा परिणाम दिन्छ। जिल्लाहरूले स्पष्ट, पारदर्शी प्रक्रिया कायम गर्नुपर्छ जसले सरोकारवालाहरूलाई शिक्षित गर्दछ र उनीहरूलाई इनपुट प्रदान गर्न सक्षम बनाउँछ।

सामुदायिक संलग्नता यसको ठूलो हिस्सा हो। सरोकारवालाहरूलाई संलग्न गराउने र उनीहरूलाई प्रक्रियामा इनपुट भएको महसुस गर्ने कुरा सुनिश्चित गर्नु मोडेलको सफल कार्यान्वयनको लागि महत्वपूर्ण छ। कसैलाई सधैं लाग्छ कि तिनीहरू मोडेलमा हराउँदैछन्। तपाईंले त्यो अनुमान गर्नु पर्छ र तपाईंले तिनीहरूलाई कसरी संलग्न गर्न सक्नुहुन्छ भनेर पता लगाउनु पर्छ किन कि यो मामला हो वा यसले समय जिल्लालाई कसरी फाइदा पुऱ्याउँछ।"

- पियर जिल्ला बजेट निर्देशक

<sup>4</sup> Figure design reproduced verbatim with text adapted from: Ibid.

यसबाहेक, सरोकारवालाहरूले कोष प्रक्रिया, के हुनेछ, र निर्णयहरूको कारणहरू बुझ्छन् भन्ने सुनिश्चित गर्न जिल्लाहरूले सञ्चार रणनीति विकास गर्नुपर्छ। सञ्चार रणनीतिहरूले चित्र 1.7 मा वर्णन गरिएका तीन तत्वहरू समावेश गर्नुपर्छ। जिल्लाहरूले पनि कसले सञ्चार गर्छ र जानकारी प्राप्त गर्छ, सञ्चारका लागि विधिहरू, र प्रतिक्रिया प्राप्त गर्ने तरिकाहरू पहिचान गर्नुपर्छ।<sup>5</sup>

**चित्र १.७: सञ्चार रणनीतिका तत्वहरू**

| तत्व                        | विवरण                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>प्रक्रिया अवलोकन</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>जिल्लाले आफ्नो बजेट कसरी विकास गर्छ भनेर वर्णन गर्ने (जस्तै, महत्वपूर्ण मिति, समयसीमा)</li> <li>निर्णय प्रक्रियाको वर्णन गर्ने</li> <li>सिद्धान्तहरू र रणनीतिक प्राथमिकताहरू प्रस्तुत गर्नुहोस् जसले बजेटलाई मार्गदर्शन गर्दछ, र यो जानकारीलाई मिशन, दृष्टि, वा मूल्य कथन वा कार्यको सिद्धान्त र लक्ष्य वा सुधार क्षेत्रहरूको सेटको साथ समर्थन गर्ने विचार गर्नु</li> <li>परिवर्तनको आवश्यकता देखाउनको लागि विगतको कार्यसम्पादनमा जानकारी प्रदान गर्ने</li> </ul>                               |
| <b>सरोकारवाला संलग्नता</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>सरोकारवाला दृष्टिकोणहरू समावेश गर्नको लागि प्रक्रिया सिर्जना गर्ने</li> <li>सरोकारवालाहरूलाई जिल्लाले सरोकारवाला इनपुट (जस्तै, परिवर्तनहरू सञ्चार गर्ने, निर्णय प्रक्रियामा सरोकारवालाहरूलाई संलग्न गराउने) लाई सम्बोधन गरिरहेको चुनौतीहरूको स्पष्ट बुझाइ रहेको सुनिश्चित गर्ने।</li> <li>सरोकारवालाहरूलाई समावेश गर्नका लागि कार्यहरू पङ्क्तिबद्ध गर्ने (उदाहरणका लागि, परिवर्तनहरू गर्नको लागि सरोकारवालाहरूको प्रतिक्रिया प्रयोग गर्ने इच्छुक भएमा सहभागितालाई प्रोत्साहित गर्नु)</li> </ul> |
| <b>निर्णयहरूको व्याख्या</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>बजेट निर्णयहरू स्पष्ट रूपमा बताउन र तिनीहरू अघिल्लो योजनाहरू भन्दा कसरी भिन्न छन्</li> <li>मोडेलहरूमा परिवर्तनको लागि सन्दर्भ प्रदान गर्ने</li> <li>कुनै पनि दर्शक सदस्यले बुझ्न सक्ने तरिकामा जानकारी प्रस्तुत गर्ने</li> <li>तर्क, ट्रेडअफहरू विचार, र निर्णय प्रक्रियामा प्रयोग गरिएका मार्गदर्शन सिद्धान्तहरू समावेश गर्ने</li> </ul>                                                                                                                                                       |

Source: Government Finance Officers Association<sup>6</sup>

एक पटक जिल्लाहरूले कोष र स्रोतहरू वितरण गरेपछि, नेताहरूले मुख्य सन्देशहरू विशेष सरोकारवाला समूहहरू, जस्तै प्रिन्सिपलहरू, र जानकारी समुदाय-व्यापी साझा गर्न सक्छन्। चित्र 1.8 ले बजेट सूत्र निर्धारण गरेपछि नेताहरूले गर्नुपर्ने कार्यहरू सूचीबद्ध गर्दछ।

**चित्र १.८: बजेट सूत्र सञ्चार कार्य वस्तुहरू**

<sup>5</sup> “1D. Plan and Prepare: Identify Communications Strategy.” Government Finance Officers Association. pp. 19–20.  
[https://smarterschoolspending.org/sites/default/files/resource/file/GFOASchoolBudgetBP-1D-IdentifyCommunicationsStrategy\\_2017FINAL.pdf](https://smarterschoolspending.org/sites/default/files/resource/file/GFOASchoolBudgetBP-1D-IdentifyCommunicationsStrategy_2017FINAL.pdf)

<sup>6</sup> Figure adapted from: Ibid., pp. 18–19.



### कार्य वस्तुहरू

- ☐ टाउन हल बैठकहरू, FAQs, वा अन्य स्थानहरू मार्फत फराकिलो जिल्ला सरोकारवालाहरू, प्रधानाध्यापकहरू, सामुदायिक सदस्यहरू, र बोर्डसँग अन्तिम डिजाइन निर्णयहरू (पलमा जम्मा डलरहरू, चयन गरिएका विद्यार्थीहरूको वजनका विशेषताहरू, र सम्बन्धित नीतिगत निर्णयहरू सहित) साझेदारी गर्ने।
- ☐ विद्यालयको बजेट कसरी परिवर्तन हुनेछ र राजस्व र भर्ना परिवर्तन जस्ता अन्य कारकहरूले बजेटलाई प्रभाव पार्छ भन्ने कुरा स्पष्ट पार्ने।
- ☐ प्रिन्सिपलहरू, प्रिन्सिपल पर्यवेक्षकहरू, र बोर्ड सदस्यहरू (जस्तै, सूत्रको कारणले ठूलो घाटा र/वा ठूलो लाभको अनुभव गरिरहेका स्कूलहरू) सहित कोष परिवर्तनबाट सबैभन्दा प्रभावित भएका समुदायहरूका लागि सरोकारवालाहरूसँग भेट्ने।
- ☐ आगामी बजेट प्रक्रियाका लागि प्रमुख बजेटिङ टाइमलाइन परिवर्तनहरू र प्रिन्सिपलहरूलाई नयाँ समर्थनहरू सञ्चार गर्ने।
- ☐ आगामी बजेट प्रक्रियाका लागि प्रमुख र जिल्ला कार्यालयको भूमिका र अपेक्षाहरू स्पष्ट गर्ने।

Source: Education Resource Strategies<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Figure text reproduced verbatim from: "Transforming School Funding for Equity, Transparency, and Flexibility: A Nuts-and-Bolts Guide to Implementing Student-Based Budgeting," Op. cit., p. 53.

## खण्ड II: चेरी क्रीकको विद्यार्थी-केन्द्रित बजेट फ्रेमवर्क

### विद्यार्थी-केन्द्रित बजेट: सीसीएसडी विद्यार्थी र विद्यालय आवश्यकताहरूलाई समर्थन गर्न

अघिल्लो खण्डमा उल्लिखित अनुसन्धानको आधारमा, सीसीएसडी ले २०२२-२३ विद्यालय वर्षमा प्रारम्भिक कार्यान्वयनको लागि ढाँचा र सूत्र विकास गर्न जनवरी २०२१ मा कार्य योजना सुरु गर्यो। यो खण्डले प्रक्रियाको क्रममा सीसीएसडी ले लिएका चरणहरू र निर्णय बिन्दुहरूलाई रूपरेखा दिन्छ। चेरी क्रीक स्कूल जिल्लाले यस खण्डमा प्रस्तुत गरिएका सबै डेटा र विवरणहरू उपलब्ध गराएको छ। जिल्लाको समग्र लक्ष्य भनेको हाम्रो मूल्य र रणनीतिक योजनाद्वारा परिभाषित उत्कृष्टताका मापदण्डहरू पूरा गर्दै विद्यार्थीहरूलाई शिक्षा दिन र सेवा दिन सीसीएसडीले बजेट स्रोतहरू, कर्मचारी र गैर-कर्मचारी दुवै विनियोजन गर्ने तरिका देखाउने जिल्लाभर पारदर्शी पद्धति प्रदान गर्नु थियो।

#### सामान्य रूपरेखा

२०२२-२३ विद्यालय वर्षमा प्रारम्भिक कार्यान्वयनको लागि सीसीएसडीको विद्यार्थी-केन्द्रित बजेट ढाँचा। चित्र २.१ मुख्य घटकहरू रूपरेखा।

चित्र 2.1: फ्रेमवर्क घटकहरू



उत्तम अभ्यास: मंथन र सरोकारवाला दृष्टिकोणहरू जम्मा गर्न

सीसीएसडीले चित्र २.२: मा उल्लिखित फोकसका तीन क्षेत्रहरू अन्वेषण गर्न जिल्ला नेताहरू र प्रतिनिधिहरूको क्रस-कार्यात्मक समूह सिर्जना गर्यो। फोकस क्षेत्रहरूले परियोजनाको पूर्ण जीवनभर कार्यान्वयन र योजनालाई मार्गदर्शन गर्नेछ।

चित्र २.२: फोकस क्षेत्रहरू



यो बहु-वर्षीय परियोजनाले बजेट ढाँचाले जिल्लाको कोष र स्रोतहरूलाई सीसीएसडी विद्यालयहरूमा आएका विद्यार्थीहरू उनीहरू कहाँ छन भनेर भेट्नको लागि निर्देशन दिने सुनिश्चित गर्ने लक्ष्य राखेको छ। कार्यदलले विद्यालय स्तरद्वारा पहुँचको न्यूनतम मापदण्ड परिभाषित गरेर सुरु गरेको थियो। यी मापदण्डहरू न्यूनतम प्रोग्रामेटिक र संवर्द्धन अवसरहरू हुन् जसमा सबै सीसीएसडी विद्यार्थीहरूको पहुँच हुनुपर्छ, स्कूल जुनसुकै भए पनि, उत्कृष्टताको सीसीएसडी मापदण्डहरू सुनिश्चित गर्ने। समूहले त्यसपछि स्तर अनुसार, पहुँच र इक्विटी दुवैको स्थिरताका लागि थप कर्मचारी आवश्यकताहरू पहिचान गर्नका लागि जहाँ बढी स्रोतहरू पहिचान गरिएको वा अनुमान गरिएको छ र कसरी भविष्यवाणी गरिएको नामांकनमा परिवर्तनहरूले ती आवश्यकताहरूको सम्बन्धमा कर्मचारीहरूलाई प्रभाव पार्न सक्छ भनेर जाँच गर्‍यो। जिल्ला टोलीले प्रणालीगत र संरचनात्मक चुनौतिहरूको सामना गरिरहेका सीसीएसडी मा थप विद्यार्थी समूहहरूको पहिचान सहित ऐतिहासिक रूपमा सीमान्तकृत विद्यार्थी समूहहरू पहिचान गर्न आन्तरिक र बाह्य साझेदारहरूसँग पनि सहकार्य गरेको छ।

**उत्तम अभ्यास: कुन सूत्रका कम्पोनेन्टहरूले विद्यालय र जिल्ला आवश्यकताहरू पूरा गर्नेछन् भनेर पहिचान गर्नुहोस् र विद्यालय र सामुदायिक विशेषताहरू विचार गर्नु।**

सीसीएसडी ले जिल्ला विद्यार्थीहरूको सम्पूर्ण कल्याणलाई प्राथमिकता दिन र सम्बोधन गर्न प्रयास गर्यो। चित्र २.३ ले जिल्ला प्राथमिकताहरूसँग पङ्क्तिबद्ध विधिहरू सुनिश्चित गर्न पहिचान र अपनाइएका घटकहरूलाई रूपरेखा दिन्छ।

## चित्र २.३: स्टाफिङ सूत्र

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>सामान्य शिक्षा</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• अनुमानित नामांकन विद्यार्थी र शिक्षक अनुपात द्वारा संचालित कर्मचारीहरू</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>सामाजिक भावनात्मक शिक्षा कारक (एस.ई.एल.एफ.)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• भवनमा विद्यार्थीहरूको सामाजिक/भावनात्मक जटिलतालाई सम्बोधन गर्दछ</li> <li>• डाटा आधारित: <ul style="list-style-type: none"> <li>• नि: शुल्क र घटाइएको</li> <li>• बहु-भाषा सिकाउ</li> <li>• औसत दैनिक उपस्थिति दर</li> <li>• घरको असुरक्षा</li> </ul> </li> <li>• Schools placed in a "tier rank" विद्यालयहरूलाई "स्तरीय श्रेणी" मा राखिए</li> </ul> |
| <b>सानो विद्यालय कारक</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• आधारभूत कर्मचारी र कार्यक्रमहरूलाई समर्थन गर्दछ र CCSD मा निरन्तर आधारभूत पहुँच सुनिश्चित गर्दछ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                  |

**उत्तम अभ्यास: घट्दो भर्ना भएका विद्यालयहरूलाई जोगाउनका लागि सूत्रहरू निर्माण गर्न र रणनीतिहरू बनाउन डेटा-आधारित वजनहरू प्रयोग गर्न**

सीसीएसडी ने एस.ई.एल.एफ. टियर र्याङ्किङ्ग र घट्दो भर्नाको औसत संयन्त्रको रूपमा जुन आउँदो केही वर्षहरूमा मूल्याङ्कन र परिष्कृत हुनेछ तर नयाँ ढाँचा र सूत्रमा प्रारम्भिक सङ्क्रमणको क्रममा विद्यालयहरूलाई समर्थन गर्न सेवा गर्दछ। थप रूपमा, जिल्लाले छोटो अवधिमा थप निरन्तरता प्रदान गर्न होल्ड हार्मलेस फ्रेमवर्कको विकास गरेको छ। चित्र २.४- २.६ ले यी गणनाहरू देखाउँछ।

## चित्र २.४: एस.ई.एल.एफ. टियर रैंक

| Free and Reduced Lunch    |        |            |               |             | Average Daily Attendance (ADA) |        |            |               |             |
|---------------------------|--------|------------|---------------|-------------|--------------------------------|--------|------------|---------------|-------------|
|                           |        | Elementary | Middle School | High School |                                |        | Elementary | Middle School | High School |
|                           | Tier 1 | 0% - 20%   | 0% - 20%      | 0% - 20%    |                                | Tier 1 | Above 94%  | Above 94%     | Above 92%   |
|                           | Tier 2 | 20% - 40%  | 20% - 40%     | 20% - 40%   |                                | Tier 2 | 93% - 94%  | 93% - 94%     | 91% - 92%   |
|                           | Tier 3 | 40% - 50%  | 40% - 50%     | 40% - 50%   |                                | Tier 3 | 92% - 93%  | 92% - 93%     | 90% - 91%   |
|                           | Tier 4 | Above 50%  | Above 50%     | Above 50%   |                                | Tier 4 | Below 92%  | Below 92%     | Below 90%   |
| English Language Learners |        |            |               |             | Home Insecurities (Homeless)   |        |            |               |             |
|                           |        | Elementary | Middle School | High School |                                |        | Elementary | Middle School | High School |
|                           | Tier 1 | 0% - 15%   | 0% - 10%      | 0% - 10%    |                                | Tier 1 | Below 0.5% | Below 0.5%    | Below 0.5%  |
|                           | Tier 2 | 15% - 20%  | 10% - 15%     | 10% - 15%   |                                | Tier 2 | 0.5% - 1%  | 0.5% - 1%     | 0.5% - 1%   |
|                           | Tier 3 | 20% - 40%  | 15% - 35%     | 15% - 30%   |                                | Tier 3 | 1% - 2%    | 1% - 2%       | 1% - 2%     |
|                           | Tier 4 | Above 40%  | Above 35%     | Above 30%   |                                | Tier 4 | Above 2%   | Above 2%      | Above 2%    |

चित्र 2.4 मा देखाइए अनुसार प्रत्येक घटकलाई प्रत्येक विद्यालयको लागि एक तहमा श्रेणीबद्ध गरिएको छ। कुल एस.ई.एल.एफ. विद्यालयको लागि टियर श्रेणी सबै चार घटकहरूमा औसत हो। विद्यालयमा आधारित एस.ई.एल.एफ. औसत टियर रैंकिंग, थपिएको स्टाफिंग निम्नानुसार छः

- प्राथमिक विद्यालयहरू - ०.२५ ले गुणन
- मध्य विद्यालयहरू - ०.५ ले गुणन
- उच्च विद्यालयहरू - १.० ले गुणन

चित्र 2.5 मा, उदाहरणले वित्त वर्ष (एफवाई) 2022-23 मा समग्र कर्मचारी भर्ना घट्ने बावजुद अघिल्लो सूत्रको तुलनामा 0.56 एफटीई बढी हुनुको कारण देखाउँछ।

चित्र २.५: घट्दो भर्ना औसत - प्राथमिक विद्यालय उदाहरण

|                                            | Old Formula  | New Formula  |
|--------------------------------------------|--------------|--------------|
| FY2021-22 Projected Enrollment             | 475          | 475          |
| FY2022-23 Projected Enrollment             | 442          | 442          |
| Enrollment Used for Staffing               | 442          | 459          |
| Student / Teacher Ratio                    | 18.50        | 18.50        |
| <b>Calculated Staffing</b>                 | <b>23.89</b> | <b>24.78</b> |
| Add for Small School Staffing              | -            | -            |
| <b>Enrollment Based Staffing</b>           | <b>23.89</b> | <b>24.78</b> |
| Prior Alternate Allocations                | <b>0.77</b>  | -            |
| S.E.L.F. Tier Score                        |              | 1.75         |
| <b>S.E.L.F. Tier Staffing</b>              |              | <b>0.44</b>  |
| FY2022-23 Gen Ed Staffing with New Formula | <b>24.66</b> | <b>25.22</b> |

School is seeing the benefit of the declining enrollment averaging

केही विद्यालयहरूको लागि, पुरानो सूत्रले थप कर्मचारीहरू प्रदान गरेको हुन सक्छ। यी विद्यालयहरूलाई सङ्क्रमणकालमा अघिल्लो सूत्र लागू गरेर हानिरहित राखिनेछ, जस्तै चित्र २.६ मा उदाहरणद्वारा देखाइएको छ।

चित्र २.६: हानिरहित राखु - प्राथमिक विद्यालय उदाहरण

|                                            | Old Formula  | New Formula  |
|--------------------------------------------|--------------|--------------|
| FY2021-22 Projected Enrollment             | 439          | 439          |
| FY2022-23 Projected Enrollment             | 432          | 432          |
| Enrollment Used for Staffing               | 432          | 436          |
| Student / Teacher Ratio                    | 18.50        | 18.50        |
| <b>Calculated Staffing</b>                 | <b>23.35</b> | <b>23.54</b> |
| Add for Small School Staffing              | -            | -            |
| <b>Enrollment Based Staffing</b>           | <b>23.35</b> | <b>23.54</b> |
| Prior Alternate Allocations                | <b>1.28</b>  | -            |
| S.E.L.F. Tier Score                        |              | 1.75         |
| <b>S.E.L.F. Tier Staffing</b>              |              | <b>0.44</b>  |
| FY2022-23 Gen Ed Staffing with New Formula | <b>24.63</b> | <b>23.98</b> |

उत्तम अभ्यास: मोडेलहरूले धेरै परिमार्जनहरू पार गरेको सुनिश्चित गर्नु र विद्यालय र जिल्ला नेताहरूको व्यावसायिक विकाससँगै संक्रमणका उपायहरू प्रदान गर्नु।

सीसीएसडीले प्रभाव मापन गर्नका लागि उत्तम उपलब्ध डाटा प्रयोग गरेर सबै क्याम्पसहरूमा ढाँचा र सूत्रहरू लागू गरेको छ। माथिको उदाहरणहरूमा उल्लिखित रूपमा, जिल्ला नेताहरूले त्यसपछि समायोजन निर्णयहरू गरे र नयाँ सूत्रहरू लागू गर्ने स्रोतहरू र प्रशिक्षण विकास गर्न क्याम्पस नेताहरूसँग काम कार्यान्वयनलाई अझ राम्रोसँग बुझ्न जिल्लाले व्यक्तिगत क्याम्पस नेताहरूसँग काम गरिरहनेछ र जारी राख्नेछ। प्रारम्भिक अनुमानका आधारमा वित्तीय वर्ष वा आर्थिक वर्ष २०२२-२३ का लागि जिल्ला अधिल्लो सूत्रमा कायम भएको भए १२७ दरबन्दीले कर्मचारी घट्ने थियो। नयाँ कोष सूत्रको साथ, ती पदहरू मध्ये ६१ सुरक्षित गरिनु पर्छ, यद्यपि अन्तिम निर्णयहरू र कर्मचारी स्तरहरू बजेट प्रक्रियाको क्रममा परिवर्तनको अधीनमा छन्।

- प्राथमिक तहमा ३७ पदहरू
- मध्य विद्यालय स्तरमा २२ पदहरू
- हाई स्कूल स्तरमा २ पदहरू।

संक्षेपमा, चित्र २.७ ले पुरानो सूत्रसँग नयाँ सूत्र तुलना गर्दा जिल्ला कोषमा कुल प्रभाव देखाउँछ। कुलमा, जिल्ला क्याम्पसहरूले कोषमा \$ 6,000,000 भन्दा बढीको वृद्धि देख्नेछ।

चित्र २.७: प्रारम्भिक सामान्य शिक्षा स्टाफिङ सारांश\*

|                                                  | Elem              | Middle            | High              | Total              |
|--------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| <b>FY2022-23 (Old Formula)</b>                   | 90,668,061        | 50,660,228        | 78,458,036        | 219,786,325        |
| <b>FY2021-22 (Old Formula)</b>                   | 99,146,703        | 53,600,110        | 77,946,592        | 230,693,406        |
| <b>Variance</b>                                  | \$ (8,478,642)    | \$ (2,939,882)    | \$ 511,444        | \$ (10,907,081)    |
| <b>FY2022-23 (New Formula)</b>                   | 93,840,376        | 52,548,391        | 78,643,831        | 225,032,598        |
| <b>FY2022-23 (Old Formula)</b>                   | 90,668,061        | 50,660,228        | 78,458,036        | 219,786,325        |
| <b>Preserved Staffing</b>                        | \$ 3,172,315      | \$ 1,888,164      | \$ 185,794        | \$ 5,246,273       |
|                                                  | Elem              | Middle            | High              | Total              |
| <b>Ratio Based<br/>(Current Proj Enrollment)</b> | <b>87,291,898</b> | <b>49,556,052</b> | <b>76,046,736</b> | <b>212,894,686</b> |
| <b>Declining Enrollment</b>                      | 4,350,882         | 1,524,978         | 257,985           | 6,133,845          |
| <b>Small School</b>                              | 255,661           | 244,226           | 558,968           | 1,058,854          |
| <b>S.E.L.F.</b>                                  | 1,596,282         | 956,694           | 1,053,439         | 3,606,415          |
| <b>Hold Harmless</b>                             | 345,653           | 266,441           | 726,703           | 1,338,798          |
| <b>Total New Formula Allocations</b>             | <b>6,548,479</b>  | <b>2,992,339</b>  | <b>2,597,094</b>  | <b>12,137,912</b>  |
| <b>FY2022-23 (New Formula)</b>                   | \$ 93,840,376     | \$ 52,548,391     | \$ 78,643,831     | \$ 225,032,598     |

This shows the incremental financial impact by lever of the new formula

\* नामांकन प्रक्षेपण प्रक्रिया भरि परिवर्तन हुन्छ; अन्तिम संख्या निर्धारण गर्ने

# ह्यानोभर अनुसन्धानको बारेमा

ह्यानोभर रिसर्चले लागत-प्रभावी मोडेल मार्फत उच्च-गुणस्तर, अनुकूलन अनुसन्धान र विश्लेषणहरू प्रदान गर्दछ जसले ग्राहकहरूलाई सूचित निर्णयहरू गर्न, अवसरहरू पहिचान गर्न र कब्जा गर्न, र उनीहरूको प्रभावकारिता बढाउन मद्दत गर्दछ।

## हाम्रा समाधानहरू

### शैक्षिक समाधानहरू

#### • कलेज र क्यारियर तयारी:

समयमै विद्यार्थी स्नातकलाई समर्थन गर्न र सबै विद्यार्थीहरूलाई पोस्ट-सेकेन्डरी शिक्षा र क्यारियरहरूको लागि तयार पार्न।

#### • कार्यक्रम मूल्याङ्कन:

विद्यार्थी परिणामहरूलाई अधिकतम बनाउने र लागतहरू व्यवस्थापन गर्ने स्रोतहरूमा सूचित, प्रमाण-आधारित लगानीहरूलाई समर्थन गर्ने कार्यक्रम प्रभाव मापन गर्ने।

#### • सुरक्षित र सहयोगी वातावरण:

जलवायु र संस्कृतिको व्यापक वार्षिक मूल्याङ्कन मार्फत विद्यार्थी, अभिभावक र कर्मचारीहरूको शैक्षिक, सांस्कृतिक, र सामाजिक-भावनात्मक आवश्यकताहरूलाई समर्थन गर्ने वातावरण सिर्जना गर्ने।

### प्रशासनिक समाधानहरू

#### • पारिवारिक र सामुदायिक संलग्नता:

परिवार र सामुदायिक सम्बन्ध विस्तार र सुदृढ गर्न र विद्यार्थी सफलतालाई समर्थन गर्ने सामुदायिक साझेदारीहरू पहिचान गर्ने।

#### • प्रतिभा भर्ती, प्रतिधारण र विकास:

शिक्षक अनुभव र कर्मचारी व्यावसायिक विकास आवश्यकताहरू को एक परिष्कृत समझ को माध्यम बाट उत्कृष्ट कर्मचारीहरू लाई आकर्षित गर्ने र कायम राख्न।

#### • सञ्चालन सुधार:

तपाईंको बजेट निर्णयहरूमा जनसांख्यिकी, नामांकन स्तर, र सामुदायिक अपेक्षाहरूमा भएका परिवर्तनहरूलाई सक्रिय रूपमा सम्बोधन गर्ने।

## नेतृत्व समाधान

उच्च प्रदर्शन गर्ने प्रशासन निर्माण गर्न जुन विद्यार्थी, अभिभावक र कर्मचारीहरूको लागि पहिलो रोजाइ हो।

## हाम्रा फाइदाहरू



**EXPERT**  
200+ analysts with multiple methodology research expertise



**FLEXIBLE**  
Ongoing custom research agenda adapts with organizations' needs



**DEDICATED**  
Exclusive account and research teams ensure strategic partnership



**EFFICIENT**  
Annual, fixed-fee model shares costs and benefits

