নারী-পুরুষের সমঅংশগ্রহণ ও প্রতিবন্ধী ব্যক্তি বান্ধব

# সাংগঠনিক কৌশলগত পরিকল্পনা

(বাংলাদেশের তৃণমূল সংগঠনের জন্য সংকলিত)

# Gender and Disability Inclusive Organizational Strategic Planning

**(Compiled for the grassroots organizations in Bangladesh)**

Commonwealth Foundation

TURNING POINT

নারী-পুরুষের সমঅংশগ্রহণ ও প্রতিবন্ধী ব্যক্তি বান্ধব

# সাংগঠনিক কৌশলগত পরিকল্পনা

(বাংলাদেশের তৃণমূল সংগঠনের জন্য সংকলিত)

## Gender and Disability Inclusive Organizational Strategic Planning

**(Compiled for the grassroots organizations in Bangladesh)**

সংস্করণ ১.০

**(Version 1.0)**

সহযোগিতায়

**(Supported by)**

Commonwealth Foundation

কমনওয়েলথ ফাউন্ডেশন

www.commonwealthfoundation.com

প্রশিক্ষণ পরিকল্পনা ও বাস্তবায়নে

**(Planned and implemented by)**

TURNING POINT

টার্নিং পয়েন্ট ফাউন্ডেশন

১৭/বি মনিপুরীপাড়া (২য় তলা), সংসদ অ্যাভিনিউ, তেজগাঁও, ঢাকা-১২১৫, বাংলাদেশ

মোবাইল: +৮৮ ০১৭৮৬১০০৯০০, ফোন: +৮৮ ০২ ৯১৪৫১৫১, ফ্যাক্স: +৮৮ ০২ ৯১৪৫০৫৫

ইমেইল: info@turningpointbd.org; turningpointbd@gmail.com

ওয়েবসাইট: www.turningpointbd.org

Commonwealth Foundation

TURNING POINT

*বৈচিত্র্য, ন্যায্যতা ও সকলের অংশগ্রহণ, তবেই সম্ভব টেকসই উন্নয়ন*
*Striving for Diversity, Equity & Inclusion for Sustainable Development*


| | | |
|---|---|---|
| প্রকাশনায় | : | টার্নিং পয়েন্ট ফাউন্ডেশন<br>১৭/বি মনিপুরীপাড়া (২য় তলা), সংসদ অ্যাভিনিউ<br>তেজগাঁও, ঢাকা-১২১৫, বাংলাদেশ<br>মোবাইল: +৮৮ ০১৭৮৬১০০৯০০<br>ফোন: +৮৮ ০২ ৯১৪৫১৫১, ফ্যাক্স: +৮৮ ০২ ৯১৪৫০৫৫<br>ইমেইল: info@turningpointbd.org; turningpointbd@gmail.com<br>ওয়েবসাইট: www.turningpointbd.org |
| প্রথম সংস্করণ | : | মার্চ, ২০১৮ |
| সংকলন ও সম্পাদনা | : | জীবন উইলিয়াম গমেজ |
| সহযোগিতায় | : | অলিভিয়া রড্রিক্স<br>আবু হানিফ মোহাম্মদ ফরহাদ<br>আব্দুল গাফ্ফার<br>শিখা খাতুন |
| প্রশিক্ষণ সমন্বয়কারী | : | আবু হানিফ মোহাম্মদ ফরহাদ |
| সার্বিক তত্ত্বাবধান | : | অলিভিয়া রড্রিক্স |

টার্নিং পয়েন্ট ফাউন্ডেশন-এর
প্রশিক্ষণ কেন্দ্র তত্ত্বাবধান : অমিত রিচার্ড রোজারিও
পল তির্কী
আমিনুল ইসলাম


*‘জ্ঞান বিনিময় হোক উন্মুক্ত, বিকাশ হোক বাধাহীন’*
***'Knowledge sharing be open and development without barriers'***

- আমাদের তথ্য সংকলন এই প্রচারণারই অংশ
- Our handbook is the part of the Campaign

এটি ডাউনলোড করা যাবে নিচের ওয়েবসাইট থেকে **(You can download it from the following website)**

**www.turningpointbd.org**


*কমনওয়েলথ ফাউন্ডেশন -এর অর্থায়নে বাস্তবায়িত প্রকল্পের কার্যক্রমের অংশ হিসেবে প্রকাশিত*
*(This publication is a part of a project financed by* ***Commonwealth Foundation****)*

Commonwealth Foundation

TURNING POINT

# সূচিপত্র


**প্রথম অধ্যায়**

সাংগঠনিক কৌশলগত পরিকল্পনা ও এর গুরুত্ব ........ ৩

**দ্বিতীয় অধ্যায়**

কৌশলগত পরিকল্পনার ধাপ ও উপকরণসমূহ ........ ৭

**তৃতীয় অধ্যায়**

কৌশলগত উদ্দেশ্য ও সংশ্লিষ্ট বিষয়সমূহ ........ ১৩

**চতুর্থ অধ্যায়**

টেকসই সাংগঠনিক উন্নয়নে আমাদের মূল্যবোধ ........ ১৫

**পঞ্চম অধ্যায়**

সংগঠনের কৌশলগত পরিকল্পের নমুনা কাঠামো ........ ১৭

সহায়ক তথ্যপঞ্জি ........ ১৮

# প্রথম অধ্যায় (Chapter One)
# সাংগঠনিক কৌশলগত পরিকল্পনা ও এর গুরুত্ব
(Organizational Strategic Planning and Its Importance)

## ভূমিকা (Introduction)

'কোন পরিকল্পনাহীন লক্ষ্য শুধু একটা ইচ্ছাই'- ফরাসি লেখক অ্যান্তনী দ্য সেন্ট-অ্যাক্সুপেরি (১৯০০-১৯৪৪) যথার্থই বলেছেন। আমাদের দৈনন্দিন জীবনেও পরিকল্পনার গুরুত্ব আমরা উপলব্ধি করতে পারি। সফল ব্যক্তিরা তারা তাদের কাজের পরিকল্পনা তৈরি করেন এবং সীমাহীন পরিশ্রম করতে থাকতেন তাদের সেই পরিকল্পনা বাস্তবায়নের জন্য। অথচ কম সফল মানুষ যাঁরা, তাঁরা প্রচুর পরিকল্পনা করে থাকেন; কিন্তু বাস্তবায়ন করে থাকেন পরিকল্পনার খুব কমই। সুতরাং সফলতা যে শুধু একটা পরিকল্পনা থাকার উপরই নির্ভর করে তা নয়, বরং আমাদের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য অর্জনে তা যথাযথ বাস্তবায়নও জরুরি।

অধিকাংশ সংগঠনই স্বীকার করে যে, সংগঠনে সুশাসন ও ব্যবস্থাপনা নিশ্চিত করার জন্য পরিকল্পনা একটি অপরিহার্য প্রক্রিয়া। তা কোন বেসরকারি বা সরকারি সংগঠনই হোক কিংবা ব্যক্তিমালিকানার ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠানই হোক - সফলতা অর্জনের জন্য প্রতিটি সংগঠনের জন্য পরিকল্পনা করা অপরিহার্য। বেশির ভাগ সংগঠনই নিজেরা সংগঠনের কর্মকৌশল প্রণয়ন করে থাকে - যা এমন একটি দলিল যেখানে সংগঠনের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্যসমূহ এবং তা অর্জনের জন্য অপরিহার্য পদক্ষেপ ও কার্যক্রম এবং আরও গুরুত্বপূর্ণ বিষয় উল্লেখ থাকে।

কৌশলগত পরিকল্পনা গুরুত্বপূর্ণ; আবার একই সাথে এটি একটি জটিল বিষয় হতে পারে - বিশেষত নতুন ও ছোট সংগঠনগুলোর জন্য। বেসরকারি সংগঠনগুলোর দিকে দৃষ্টি দিয়ে কেউ কেউ দেখতে পারেন যে অনেক বেসরকারি সংগঠনেরই ভালভাবে তৈরি কৌশলগত পরিকল্পনা নেই। কিছু কিছু বেসরকারি সংগঠনের যাও আছে তাও বেশ জটিলভাবে লেখা। ওগুলো হয় খুব দীর্ঘ অথবা অতিরিক্ত জটিল বাস্তবায়নের ক্ষেত্রে। যার জন্য ওগুলো আর ব্যবহার করা হয়ে ওঠে না।

প্রকৃতপক্ষে কৌশলগত পরিকল্পনা হল একটি জীবন্ত দলিল; যা সংগঠনের সার্বিক কার্যক্রম/কর্মকাণ্ড সম্পর্কে নির্দেশনা দেয়। এই তথ্যসহায়কির মাধ্যমে আমরা কর্মকৌশল প্রণয়নের জন্য প্রয়োজনী বিস্তারিত তথ্য ও দিকনির্দেশনা প্রদান করার চেষ্টা করেছি; যাতে করে তৃণমূল পর্যায়ের ছোট ছোট বেসরকারি উন্নয়ন সংগঠনগুলো নিজেরাই সাংগঠনিক কর্মকৌশল পরিকল্পনা করতে পারে।

## কৌশলগত পরিকল্পনা কী (what is a Strategic Planning?)

কর্মকৌশল পরিকল্পনা হল একটি সাংগঠনিক ব্যবস্থাপনা কার্যক্রম; যা সংগঠনের অগ্রাধিকারসমূহ, কাজের উদ্দিষ্ট ক্ষেত্র, সামর্থ ও সম্পদ, কার্যক্রম পরিচালনার সক্ষমতা এবং এটা নিশ্চিত করে যে সংগঠনের সকল কর্মী এবং সংশ্লিষ্ট অংশভাগীবর্গ একসাথে কাজ করছে কোন অভিন্ন লক্ষ্য অর্জনের জন্য, প্রত্যাশিত ফলাফল অর্জনের জন্য সম্মিলিতভাবে সম্মত এবং পরিবর্তিত পরিবেশ-পরিস্থিতির সাথে খাপখাইয়ে সংগঠনের এগিয়ে যাওয়ার দিক ঠিক করতে প্রয়োজনীয় বিষয়গুলোর নিরূপণ।

কর্মকৌশল পরিকল্পনা অপরিহার্যভাবেই ভবিষ্যতের দিকে দৃষ্টি দেয় এবং লক্ষ্য অর্জন করার জন্য সংগঠনকে যা অবশ্যই যে সকল পদক্ষেপ গ্রহণ করতে হবে তা নির্দেশ করে। কর্মকৌশল পরিকল্পনা গৃহীত উদ্দেশ্য ও প্রত্যাশিত ফলাফলগুলোর মাঝে ঐক্য প্রতিষ্ঠা করতে সহায়তা করে। এটি সংগঠনকে তার লক্ষ্যের দিকে পরিচালিত করে এবং একই সাথে পরিবর্তিত পরিস্থিতির সাথে খাপ খাইয়ে সংগঠনের এগিয়ে যাওয়ার দিক পর্যালোচনা ও প্রয়োজনীয় পরিবর্তন করে থাকে। উপরন্তু, সংগঠনের বেড়ে ওঠা ও উন্নয়নের ক্ষেত্রে বাধা ও সমস্যাসমূহ চিহ্নিত করে এবং তা সমাধানে প্রয়োজনীয় ব্যবস্থা ও পদক্ষেপ গ্রহণের পরামর্শ দেয়।

একটি কার্যকরী কর্মকৌশল পরিকল্পনা হলো সুশৃঙ্খল প্রচেষ্টার ফসল যা কোন সংগঠনকে সুনির্দিষ্ট সাংগঠনিক রূপ, কাঠামো এবং এর কর্মকাণ্ড ও কার্যাবলী সম্পর্কে নির্দেশনা প্রদান করে; এর পরিসেবাসমূহ

শ্রেণীবিন্যাস করে, এর কার্যাবলীর পেছনে কারণসমূহ চিহ্নিত করে; পাশাপাশি ভবিষ্যতের দিকে দৃঢ়ভাবে দৃষ্টি নিবদ্ধ করে। এটি সংগঠনের সামগ্রিক যাত্রাপথ, এর বৃদ্ধি ও উন্নয়নে প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ সম্পর্কে অবহিত করে, একইসাথে সংগঠনের অগ্রগতি নিরূপণ ও অর্জন মূল্যায়নের পথ নির্দেশ করে।

### বেসরকারি সংগঠনসমূহের জন্য কৌশলগত কর্মপরিকল্পনার গুরুত্ব (Importance of Strategic planning for NGOs)

অন্যান্য সংগঠন বা প্রতিষ্ঠানের মতোই বেসরকারি সংগঠন, এমনকি খুব ছোট ও তৃণমূল সংগঠনগুলোর জন্যও সমানভাবে গুরুত্বপূর্ণ। এটি শুধু প্রচারণার জন্যই নয়, বরং বেসরকারি সংগঠনের সাংগঠিক সামগ্রিক উন্নতির জন্যও গুরুত্বপুর্ণ। কৌশলগত কর্মপরিকল্পনার গুরুত্ব প্রধানত নিম্নরূপঃ

১. একটি কার্যকরী কৌশলগত পরিকল্পনা একটি সংগঠনের পিছনে মূল উদ্যোগটি গড়ে তুলতে সহায়তা করে। এটি পরিষ্কারভাবে সংগঠনের মিশন ও ভিশন প্রকাশ করে এবং সামনে দিকে এগিয়ে যাওয়ার পথ নির্দেশ করে।

২. একটি ভাল কৌশলগত কর্মপরিকল্পনা থাকলেই সংগঠনের জন্য সবচেয়ে ভাল সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা যায়। যে কোন পরিস্থিতি বা পর্যায়ে সদস্যরা সংগঠনের ভিশন উল্লেখ করে পরবর্তী পদক্ষেপ নির্ধারণ করতে পারে। তাই একটি স্বয়ংসম্পূর্ণ পরিকল্পনা সংগঠনের যাত্রাপথে কার্যকর নির্দেশনা হিসেবে কাজ করে।

৩. একটি কৌশলগত পরিকল্পনার ম্যধমে, বেসরকারি সংগঠনসমূহ তাদের সবলদিক ও সক্ষমতা, সমস্যা এবং সম্পদ সম্পর্কে ভাল ধারণা লাভ করতে পারে। সংগঠনের সবলতা, দুর্বলতা, সুযোগ ও হুমকি (SWOT) বিশ্লেষণ করে কোন সংগঠন তার সবলদিক চিহ্নিত করে সুযোগগুলো কীভাবে কাজে লাগানো যায় তার কৌশল জানতে পারে। এই প্রক্রিয়ায়, তাদের প্রধান বা মূল যোগ্যতাসমূহ চিহ্নিত করতে পারে।

৪. কৌশলগত কর্মপরিকল্পনার মাধ্যমে, নির্ধারিত লক্ষ্যমাত্রা অর্জন করার জন্য কী করণীয় সংগঠন তা জানতে পারে। তারা তাদের কৌশলগত কর্মপরিকল্পনা অনুসারে তাদের কর্তব্য পরিপালন ও কার্যক্রম চালিয়ে যেতে পারে। এটি কার্যক্রমকে আরও গুছানো ও সুপরিকল্পিত করে তুলবে।

৫. সময়, অর্থ ও মানবসম্পদের যথাযথ ও দক্ষ ব্যবস্থাপনা আরও সহজ হয় কৌশলগত পরিকল্পনার মাধ্যমে।

৬. বেসরকারি সংগঠনগুলো তাদের বিনিয়োগ ও সম্পদের ব্যবস্থাপনা করতে পারে। কোন নির্দিষ্ট সময়সীমার জন্য বাজেট নির্ধারণ এবং এর অনুদানসমূহ যথাযথভাবে ব্যবহার করতে পারে।

৭. সংগঠনের সদস্যরা দায়িত্ব ভাগ করে নিতে পারে এবং কোন কাজের ক্ষেত্রে তাদের জবাবদিহি নিশ্চিত হয়। এটি সাংগঠনিক ব্যবস্থাপনা উন্নত করে এবং মানবসম্পদের সদ্ব্যবহার নিশ্চিত করে।

৮. সংগঠনের স্বল্পমেয়াদী ও দীর্ঘমেয়াদী উদ্দেশ্য থাকতে পারে এবং তা অর্জনের জন্য সহজ ও সুবিধাজনকভাবে কাজ করতে পারে।

৯. কৌশলগত কর্মপরিকল্পনা পরিবেশ-পরস্থিতি পরিবর্তনের সাথে খাপ খাইয়ে চলতে সহায়তা করে। যখনই এটি সংগঠনের সংস্কৃতির অংশ হয়ে ওঠে, সংগঠনের সাথে জড়িত ব্যক্তিরা আরও সুশৃঙ্খল হয়ে ওঠে।

১০. কৌশলগত কর্মপরিকল্পনা সংগঠনের শক্তিকে উজ্জীবিত করে, গুরুত্বপূর্ণ বিষয়সমূহ থেকে দ্বন্দ্ব ও অসঙ্গতি দূর করার ফলে এই উজ্জীবন ঘটে।

১১. কৌশলগত কর্মপরিকল্পনা সকলকে সংগঠনের জন্য গুরুত্বপূর্ণ বিষয় ও দিকগুলোর দিকে দৃষ্টি দিতে সহায়তা করে; কম গুরুত্বপূর্ণ ও অসমাঞ্জস্যপূর্ণ প্রকল্প ও কার্যক্রমে কম দৃষ্টি দিতে সহায়তা করে। কোন নির্দিষ্ট সময়ে কোন নির্দিষ্ট বিষয়ের দৃষ্টি দেওয়ার প্রয়োজনীয়তাও নির্দেশ করে। বৃহত্তর চিত্র বা বিষয়কে মাথায় রেখে মাঝে মাঝে এক প্রকল্প বা কাজ থেকে অন্য প্রকল্প বা কাজে দৃষ্টি পরিবর্তন করতেও সহায়তা করে। এভাবেই সক্ষমতা ও দক্ষতার বিকাশ ঘটে।

১২. সঠিক সিদ্ধান্ত ও যথাযথ প্রশাসনিক কার্যক্রমের মাধ্যমে মাধ্যমে বেশি ফলপ্রদ ফলাফল পাওয়া যায়। সংগঠন ভাল ভাবমূর্তি ও খ্যাতি অর্জন করতে পারে এবং কাজের স্বীকৃতি লাভ করে।

১৩. বেসরকারি সংগঠন তাদের কর্মকৌশল অনুসরণের মাধ্যমে প্রতিযোগিতামূলক পরিস্থিতিতে ভাল সুবিধা লাভ করতে পারে। তারা নিজেদের ভাল ভাবমূর্তি ও সুপরিচিতি লাভ করতে পারে এবং স্থানীয় বাজারে গ্রহণযোগ্যতা লাভ করতে পারে।

১৪. পরিশেষে এটা বলা যায় যে, যথাযথ কর্মকৌশল গ্রহণ করে বেসরকারি সংগঠনগুলো তাদের সফলতা ও অর্জন বৃদ্ধি করতে পারে এবং অদূর ভবিষ্যতে আরও উন্নতি ও সমৃদ্ধির পথে এগিয়ে যেতে পারে।

## কৌশলগত পরিকল্পনার মূলনীতি

কৌশলগত পরিকল্পনার উদ্যোগ গ্রহণের আগে মূলনীতি উপলব্ধি করা খুবই গুরুত্বপূর্ণ। বেসরকারি ও সরকারি উন্নয়ন সংগঠনের ক্ষেত্রে বিশেষজ্ঞবর্গ কৌশলগত পরিকল্পনার কয়েকটি মূলনীতি প্রস্তাব করছেন; যা কৌশলগত পরিকল্পনায় প্রণয়নে সহায়তা করে, পাশাপাশি পরিকল্পনার ভবিষ্যত সফলতাও নিশ্চিত করে থাকে। তাই শ্রম ও সময় বাঁচাতে পরিকল্পনা প্রক্রিয়ায় নিম্নলিখিত মূলনীতি অনুসরণ করতে পারেন:

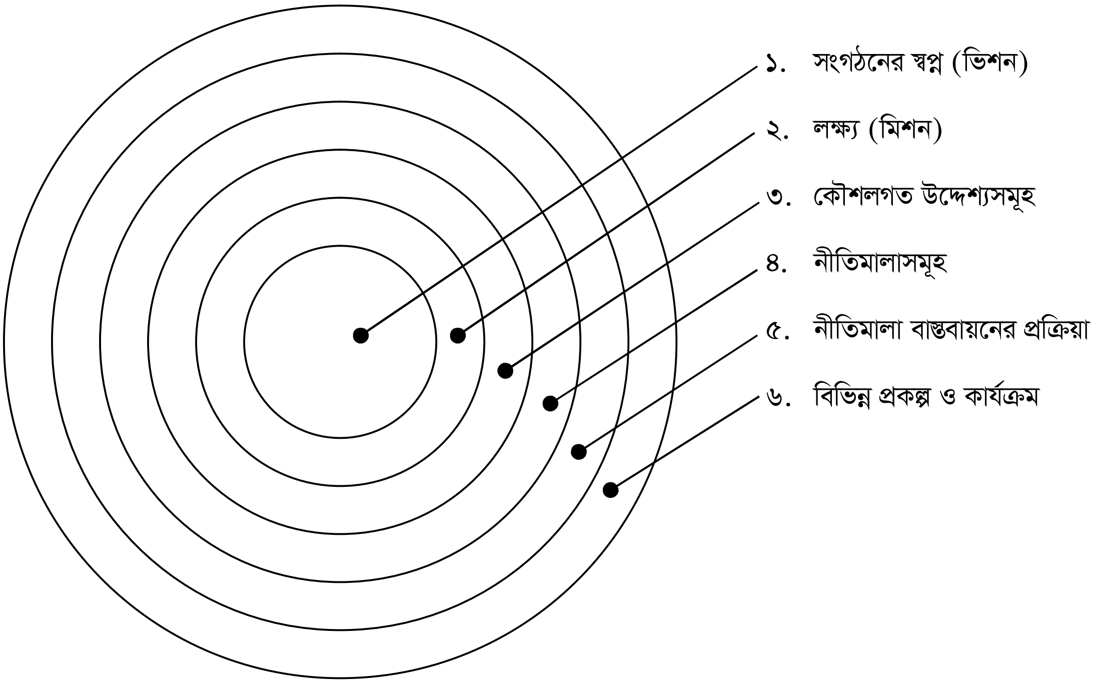
- সংগঠনের নেতাদেরই এতে নেতৃত্ব দিতে হবে: সংগঠনের নেতৃত্ব ও উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষকে এই কৌশলগত পরিকল্পনার মূলে থাকতে হবে। এই প্রক্রিয়ায় পূর্ণ অংশগ্রহণ এবং জবাবদিহি নিশ্চিত করার দায়িত্ব সংগঠনের উর্ধ্বতন ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষের। যেহেতু চূড়ান্ত সিদ্ধান্ত তাঁদেরই নিতে হবে, তাই পরিকল্পনা প্রক্রিয়ায় তাদের পরিপূর্ণ অংশগ্রহণ অপরিহার্য।

- সংগঠনের কর্মীদের পরিকল্পনাটি নিজেদের ভাবতে হবে: কৌশলগত পরিকল্পনা একমাত্র তখনই সফল হবে, যখন কর্মীরা তা নিজেদের বলে গ্রহণ বাস্তবায়ন করবে। এ জন্য কর্মীদের পূর্ণ অংশগ্রহণ নিশ্চিত করতে হবে। কর্মীদেরকে অবশ্যই পরিকল্পনাটি গ্রহণ করতে হবে এবং তা পরিপূর্ণ বাস্তবায়নে সংগঠনের অন্য সকলের সাথে আত্মনিয়োগ করতে হবে। যদি সংগঠনের কর্মীরা কৌশলগত পরিকল্পনা গ্রহণ ও তা ঠিক মতো পালন না করে, তাহলে সংগঠন তার লক্ষ্যে পৌঁছাতে পারবে না। মনে রাখতে হবে যে, সংগঠনের নেতৃত্ববর্গ ও উর্ধ্বতন কর্মকর্তা শুধু সংগঠনের জন্য নয়, এর কর্মীদের জন্যও তাদের দায়িত্ব থাকে। এ জন্য সংগঠনের কর্মীদেরও এতে অনুর্ভূক্ত হতে হবে।

- অংশভাগি বিশ্লেষণ: সংগঠনের অংশভাগী বা স্কেটহোল্ডার কারা তা জানা গুরুত্বপূর্ণ। তাঁরা আপনাদের কাছ থেকে কী প্রত্যাশা করে, আপনারা তাদের কাছ থেকে কী প্রত্যাশা করেন - এ জন্যই তাদের প্রণয়ন প্রক্রিয়ায় অন্তর্ভূক্ত করতে হবে। তাদের সাথে আলোচনার মাধ্যমে বুঝতে পারবেন সংগঠনের মাধ্যমে আপনারা কী করতে পারেন। এভাবে আলোচনার মাধ্যমেই সংগঠনের ভবিষ্যত কার্যক্রম নির্ধারণ করা যায়।

- পরিকল্পনাটি সহজ ও সাধারণভাবে তৈরি করুন: পরিকল্পনা প্রক্রিয়া খুবই সহজ ও সাধারণ রাখা উচিত, নানা রকম উপকরণ, পদ্ধতি, জটিল বা ঘুরিয়ে-প্যাচিয়ে এটিকে অযথা জটিল করা উচিত নয়। এই কৌশল পরিকল্পনার উদ্দেশ্যই হচ্ছে আপনাদের নির্দেশনা প্রদান করা। তাই লক্ষ্য রাখুন জিনিসটাকে কীভাবে খুব সহজ করে একটি বাস্তবসম্মত পরিকল্পনা নিশ্চিত করা যায়।

# সংগঠন




*চিত্র: সংগঠনের স্বপ্ন, লক্ষ্য, নীতিমালা, প্রক্রিয়া, প্রকল্প ও কার্যক্রমের সম্পর্ক*

# দ্বিতীয় অধ্যায় (Chapter Two)
# কৌশলগত পরিকল্পনার ধাপ ও উপকরণসমূহ
(Stages and tools for Strategic Planning)

**কৌশলগত পরিকল্পনার বিভিন্ন ধাপ**

সংগঠনের দীর্ঘমেয়াদী লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য সুনির্দিষ্ট একটি পরিকল্পনা তৈরিই কৌশলগত পরিকল্পনার উদ্দেশ্য। সংগঠনের নেতা ও উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষ এটি প্রণয়নের উদ্যোগ গ্রহণ করেন। সকলে মিলে সংগঠনের বর্তমান অবস্থা, এর ভিতর ও বাইরের পরিস্থিতি পর্যালোচনা করে এবং সে আলোকে যথাযথ কৌশল, লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য নির্ধারণ করে। সাধারণত কৌশলগত পরিকল্পনা ৩ - ৫ বছর সময়ের জন্য করা হয়ে থাকে। কখনও কখনও এর চেয়ে কম সময়ের জন্যও করা হয়ে থাকে; বিশেষত যখন এর পরিবেশ-পরিস্থিতি সক্রিয় বা দ্রুত পরিবর্তনশীল হয়। কৌশলগত পরিকল্পনার প্রধানত ৫টি ধাপ থাকে:

১. বর্তমান অবস্থা নিরূপণ: সবার আগে প্রয়োজন সংগঠনের ভিতরের ও বাইরের অবস্থা সম্পর্কে জানা।
২. ভবিষ্যত অবস্থা অনুমান: বর্তমান অবস্থা যথাযথভাব নিরূপনের মাধ্যমে ভবিষ্যতের করণীয় নির্ধারণ করা।
৩. লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য নির্ধারণ: বর্তমান পরিস্থিতি বিবেচনায় ভবিষ্যতের করণীয় ও প্রত্যাশিত ফলাফল ও অর্জন নির্ধারণ করার জন্য লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য ঠিক করতে হবে।য
৪. বাস্তবায়ন: লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য অজর্নের লক্ষ্যে গৃহীত কর্মকৌশল ও কার্যক্রম যথাযথভাবে বাস্তবায়ন করতে হবে।
৫. মূল্যায়ন: পরিকল্পনা ও তার বাস্তবায়নের যথাযথ মূল্যায়নের মাধ্যমে সংগঠন সঠিক পথে পরিচালিত হচ্ছে কি না, বা তা আরও ভাল করার জন্য কী কী করা যেতে পারে তার জন্য মূল্যায়ন করা অপরিহার্য।

**কৌশলগত পরিকল্পনার ধাপসমূহ**

ধাপ - ১ : পরিস্থিতি বিশ্লেষণ
ধাপ - ২ : সংগঠনের মূল্যবোধ ও মূলদর্শন অনুধাবন/চিহ্নিতকরণ
ধাপ - ৩ : স্বপ্ন-এর বিবৃতি তৈরি
ধাপ - ৪ : মিশন-এর বিবৃতি তৈরি
ধাপ - ৫ : কৌশলগত লক্ষ্য তৈরি
ধাপ - ৬ : সংগঠনের সক্ষমতা ও সম্ভাবনা মূল্যায়ন
ধাপ - ৭ : কৌশলগত উদ্দেশ্য প্রণয়ন
ধাপ - ৮ : কৌশল প্রণয়ন
ধাপ - ৯ : কার্যক্রম প্রণয়ন
ধাপ - ১০: সূচক/নির্দেশক ও তা যাচাই করার মাধ্যম চিহ্নিতকরণ
ধাপ - ১১: কখন কখন কাজগুলো বাস্তবায়ন করা হতে তা নির্ধারণ

**কৌশলগত পরিকল্পনায় আরও থাকে -**

- চাহিদা নিরূপণ বা স্থানীয় সমাজের কোন বিষয় খতিয়ে দেখা
- সংগঠনের স্বীয় অবস্থা নিরূপণ
- পারিপার্শ্বিক অবস্থা (অর্থনৈতিক, রাজনৈতিক, তথ্য প্রযুক্তিগত এবং আইনগত)
- সংগঠনের অভ্যন্তরীণ মূল্যবোধ ও সংস্কৃতি
- দীর্ঘ মেয়াদী পরিকল্পনা এবং কৌশলগত পরিকল্পনার পার্থক্য জানা
- কৌশলগত চিন্তা-ভাবনা - সংগঠনের অভীষ্ট লক্ষ্য জানা, বর্তমান অবস্থা সম্পর্কে ধারণা, কী ও কেন করা উচিত

**কৌশলগত পরিকল্পনা প্রণয়নে কখন কোন কাজ করা হবে তা নির্ধারণ করার প্রয়োজনীয়তা:**

- এটি বিভিন্ন ঝুঁকি বা হুমকি মোকাবেলায় সহযোগিতা করে
- বছরব্যাপি কর্মপরিকল্পনা বিস্তৃত করার ব্যবস্থা করা যায়
- কোন বিশেষ কাজের জন্য প্রয়োজনীয় সময় বরাদ্দ রাখতে সহায়ক হয়
- এটি সংগঠনকে পর্যালোচনা এবং কোন কাজ হয়েছে কি না বা কখন হয়েছে সে বিষয়ে সহায়তা করে থাকে
- প্রকল্প মূল্যায়নে সহায়তা করে
- অগ্রাধিকার ভিত্তিতে কাজগুলো সাজাতে সহায়তা করে।

**কৌশলগত পরিকল্পনার সময় পরিকল্পনার জন্য যে সকল বিষয় বিবেচনায় রাখতে হবে -**

- কতটুকু সম্পদ রয়েছে
- বর্তমান সক্ষমতা এবং কতটুকু সক্ষমতার বৃদ্ধি হতে পারে তা আন্দাজ করা
- সংগঠনের প্রকৃতি
- ক্রমানুসারে বিভিন্ন কর্মসূচি/অনুষ্ঠান
- সংগঠন আয়োজিত প্রধান প্রধান অনুষ্ঠান

**কৌশলগত পরিকল্পনার ফলাফল ভিত্তিক পরিকাঠামো (Strategic Planning Results-Based Framework)**

| লক্ষ্য ১: | | | | |
|---|---|---|---|---|
| উদ্দেশ্য | কৌশলসমূহ | কার্যক্রম | সূচক (indicator) | সূচক যাচাই করার উপায় |
| ১. | ১. | ক) | | |
| | | খ) | | |
| ২. | ২. | গ) | | |
| | | ঘ) | | |
| | | | | |
| | | | | |
| লক্ষ্য ২: | | | | |
| উদ্দেশ্য | কৌশলসমূহ | কার্যক্রম | সূচক (indicator) | সূচক যাচাই করার উপায় |
| ১. | ১. | ক) | | |
| | | | | |
| | | | | |

**কৌশলগত পরিকল্পনায় ব্যবহৃত উপকরণসমূহ (Tools for strategic planning)**

কার্যকর পরিকল্পনা উপকরণ ব্যবহার করেই একটি ভাল কৌশল তৈরি করা যায়। কৌশলগত পরিকল্পনার জন্য অনেক ধরনের উপকরণ ও ফরম্যাট ব্যবহার করা হয়ে থাকে। বড় বড় সংগঠন অনেক রকম পদ্ধতি, প্রক্রিয়া ও উপকরণ ব্যবহার করে তাদের কৌশলগত পরিকল্পনা করে থাকে। তবে এখানে তৃণমূল ছোট ছোট সংগঠনের উপযোগি উপকরণ ও পদ্ধতি নিয়ে আলোচনা করা হল:

১. **Visioning** (লক্ষ্য বা স্বপ্ন স্থির করা): ভবিষ্যৎ একটি লক্ষ্য নিয়ে শুরু করার জন্য এই উপকরণটি ব্যবহার করা হয়। সংগঠনের কোন সমস্যা সমাধান ও ভবিষ্যত করণীয় বের করার জন্য অনেকে মিলে একসঙ্গে বসে প্রবলভাবে মাথা খাটানো (brainstorming) - যার মাধ্যমে সংগঠনের ভবিষ্যত লক্ষ্য সবার কাছে সুস্পষ্ট হয়ে ওঠবে। এর মাধ্যমে কিছু মৌলিক প্রশ্নের উত্তর পাওয়া যায় যেমন, অদূর ভবিষ্যতে (যেমন, ৩ বা ৫ বছরের মধ্যে) সংগঠন কী অর্জন করতে চায়? সংগঠনকে কেমন,

কী অবস্থায় বা কোন পর্যায়ে দেখা যাবে? কারা এর সুফল ভোগ করবে? তাদের জীবনে ও পরিবেশে কী পরিবর্তন আসবে? মূলত এর মাধ্যমে বর্তমানে থেকে ভবিষ্যতের সংগঠনকে দেখা।

**ভবিষ্যত লক্ষ্য বা স্বপ্ন স্থির করার গুরুত্ব:** সংগঠনের ভবিষ্যত লক্ষ্য নির্ধারণই সংগঠনের আরও পরিকল্পনা ও পদক্ষেপ গ্রহণে উদ্বুদ্ধ করে। সংগঠন কোন কোন ধরনের প্রকল্প গ্রহণ করতে পারে তা নির্ধারণ করতে সহায়তা করা। সংগঠনকে যদি মানবদেহের সাথে তুলনা করা হয়, তবে লক্ষ্য বা স্বপ্ন স্থিরকরণ মাথার সাথে তুলনা করা যেতে পারে। নেতৃবৃন্দ সংগঠনের স্বপ্নের প্রতি ফিরে দেখেন এবং সেভাবেই বিবৃতি বা মতামত প্রকাশ করেন; যাতে করে সংগঠনের জন্য বাস্তবসম্মত পদক্ষেপ গ্রহণ করা যায়। একটি সুন্দর স্বপ্ন সংগঠনের সদস্যদের হতবুদ্ধি বা কিংকর্তব্যবিমূঢ় না করে; বরং আরও বেশি উৎসাহী ও উদ্যমী হয়ে ওঠতে অনুপ্রাণীত করে।

**ভবিষ্যত লক্ষ্য স্থির করার প্রক্রিয়া:** এটি বেশ সহজসাধ্য মনে হলেও, সংগঠনের জন্য হৃদয়গ্রাহী ও উৎসাহব্যঞ্জক কোন বিবৃতি তৈরি করতে কিছুটা দক্ষতার প্রয়োজন পড়ে। মনে রাখতে হবে যে এর বিবরণ বা বিবৃতি এমন হয় যেন তা অন্যকের কাছে আকর্ষণীয় হয়ে ওঠে, একই সাথে সংগঠনের সংগঠনের জন্য ভাল দিকনির্দেশকও হয়। নির্দেশিত কোন সময়সীমার মধ্যে যদি এই ভবিষ্যত লক্ষ্য স্থির করা যায়, তবে তা বাস্তবসম্মত হয়। এর জন্য সংগঠনের নেতাদের নিচের মতো বিভিন্ন প্রশ্ন করা যেতে পারে:

- আগামী ৫ বছরের মধ্যে আপনি/আপনারা সংগঠনকে কোন পর্যায়ে দেখতে চান?
- সংগঠনের সুফল বা উপকারভোগী করা হবে?
- অন্যরা আমাদের বা সংগঠনকে কোন দৃষ্টিতে দেখবে?
- কেন আমরা একটি বিশেষ বিষয় নির্ধারণ বা কাজ করতে চাচ্ছি?
- কীভাবে আপনারা আপনাদের লক্ষ্য অর্জন করবেন?

সংগঠনের নেতারা যখন এর উত্তরগুলো পেয়ে যাবে, প্রত্যেক অংশগ্রহণকারী নিজ নিজ স্বপ্ন লিপিবদ্ধ করবে। যতক্ষণ পর্যন্ত না সবার মতামত নেওয়া না হয়, ততক্ষণ এই প্রক্রিয়া চলতে থাকবে। তারপর সদস্যরা উত্তর/মতামতগুলোর সুবিধা-অসুবিধা আলোচনা/বিতর্ক করতে থাকবে। অবশেষে তারা একটি সর্বসম্মত লক্ষ্যের বিবৃতি ঠিক করবে। সংগঠনের স্বপ্নে বিবৃতি/বিবরণ ঠিক করার সময় নিম্নের বিষয়গুলো মনে রাখতে হবে:

- খুব সহজ ভাষা ব্যবহার করতে হবে যাতে সর্বস্তরের মানুষ সহজে বুঝতে পারে।
- মানুষের অংশগ্রহণের জন্য আবেদন সৃষ্টি ও আকর্ষণী করা
- বৃহত্তর ক্ষেত্রে বা পরিসর
- বর্তমান কাল ব্যবহার করে লেখা

**ভিশনের উদাহরণ:**

অক্সফ্যাম: ***দারিদ্র্য মুক্ত ন্যায্য বিশ্বই আমাদের স্বপ্ন***

সেভ দ্য চিলড্রেন ইন্টারন্যাশনাল: ***এমন এক বিশ্ব যেখানে প্রতিটি শিশু বেঁচে থাকার, সুরক্ষা পাওয়ার, বিকাশ ও অংশগ্রহণের সুযোগ রয়েছে।***

২. **PESTLE Analysis:** বৃহত্তর দৃষ্টিভঙ্গি নিয়ে সংগঠনের বাইরের বিষয়গুলো যা সংগঠনের কার্যক্রমকে প্রভাবিত করতে পারে তা নিরূপন করার জন্য এটি একটি গুরুত্বপূর্ণ উপকরণ। বর্তমান বাজার পরিস্থিতি কেমন, বাড়ছে না কমছে, ব্যবসা-বাণিজ্য ও কার্যক্রমের অবস্থা, কার্যক্রমের সম্ভাবনাময় বিষয় ও দিক ইত্যাদি বুঝার জন্য এটি একটি কার্যকরী কৌশল।

এটি ব্যবহারের কৌশল: সংগঠনের বাইরের কোন কোন বিষয়গুলো সংগঠনের কার্যক্রমে প্রভাব ফেলতে পারে তা বুঝা সবার আগে প্রয়োজন। এ বিশ্লেষণে নিম্নলিখিত বিষয়গুলো বিবেচনা করা হয়:

## P E S T L E

**Political** (রাজনৈতিক): এর মধ্যে রয়েছে সরকারের আইন, নীতিমালা, কর্মসূচি, ভাতা, আয়কর, প্রতিষ্ঠান সংক্রান্ত আইন, নিবন্ধন, ইত্যাদি। রাজনৈতিক বিষয়গুলো আপনাদের সংগঠনের ওপর বিশাল প্রভাব ফেলতে পারে।

**Economical** (অর্থনৈতিক): সংগঠনের বাইরের অর্থনীতি সংক্রান্ত বিষয়, যেমন: বাজার, অনুদান, তহবিল পাওয়ার পরিস্থিতি, ঋণ গ্রহণের ক্ষেত্রে সুদের হার, মুদ্রা বিনিময় হার, মুদ্রাস্ফিতি, মানুষের আয়, ইত্যাদি।

**Social** (সামাজিক): এটি সমাজে প্রচলিত বিশ্বাস, প্রথা, দৃষ্টিভঙ্গি, কোন বিশেষ অঞ্চলের ঐতিহ্য, ইত্যাদি সংগঠনের কার্যক্রমকে ব্যাপকভাবে প্রভাবিত করতে পারে।

**Technological** (প্রযুক্তিগত): প্রযুক্তির বিভিন্ন দিক ও তাদের প্রভাব।

**Environmental** (পরিবেশ): এটি পরিবেশ বিষয় যা প্রভাব বিস্তার কাতে পারে, যেমন, জলবায়ুর অবস্থা, বৃষ্টি, দুর্যোগ - যা সংগঠনের কাজে ব্যবাপকভাবে প্রভাব বিস্তার করতে পারে।

**Legal** (আইনগত): আইনগত বিষয়ের মধ্যে রয়েছে বিভিন্ন বিধিমালা, প্রত্যয়ন, অনুমোদন, সংগঠনের নিবন্ধন, স্বাস্থ্য, নিরাপত্তা, স্বচ্ছতা ইত্যাদি বিষয়ে পালণীয় প্রক্রিয়া, ভোক্তাধিকার, দেশের প্রচলিত আইন, বিধিমালা, সরকারি প্রজ্ঞাপন, ইত্যাদি।

উল্লিখিত বিষয়গুলো চিহ্নিত করার পর তথ্য ও উপাত্ত বিশ্লেষণ করে দেখতে হবে এগুলো সংগঠনের উপর কী ধরনের প্রভাব ফেলছে।

### ৩. সংগঠনের সবল ও দুর্বল দিক এবং সুযোগ ও ঝুঁকি (SWOT) বিশ্লেষণ

সবল ও দুর্বল দিক এবং সুযোগ ও ঝুঁকি (SWOT) বিশ্লেষণ আরেকটি কার্যকরী পরিকল্পনার হাতিয়ার বা উপকরণ। এতে সংগঠনের সদস্যরা সংগঠনের ভিতের সবলতা ও দুর্বলতা এবং বাইরে থেকে সুযোগ ও হুমকি কী কী আছে তা চিহ্নিত করে। এর নমুনা ছক হল:

| | **Strength** (সবল দিক) | **Weakness** (দুর্বল দিক) |
|---|---|---|
| **Internal factors** (সংগঠনের ভিতরের বিষয়) | - | - |
| | - | - |
| | - | - |
| | - | - |
| | - | - |
| | - | - |
| | - | - |
| | - | - |
| | **Opportunities** (সুযোগ) | **Threats** (হুমকি) |
| **External factors** (সংগঠনের বাইরের বিষয়) | - | - |
| | - | - |
| | - | - |
| | - | - |
| | - | - |
| | - | - |
| | - | - |
| | - | - |

**সবল ও দুর্বল দিক এবং সুযোগ ও ঝুঁকি (SWOT) বিশ্লেষণের গুরুত্ব:** এর মাধ্যমে সংগঠনের নেতৃবৃন্দ সংগঠনের বর্তমান অবস্থার একটি সামগ্রিক চিত্র তৈরি করতে পারে; যার উপর ভিত্তি করে এবং সংগঠনের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য সামনে রেখে তারা ভবিষ্যত কর্মপরিকল্পনা তৈরি করতে পারে। এই বিশ্লেষণের মাধ্যমে সংগঠনের নেতারা সংগঠনের পরিস্থিতি সম্পর্কে যৌক্তিক ও নির্ভরযোগ্য তথ্য লাভ করে, যার উপর ভিত্তি করে নতুন প্রকল্প গ্রহণ, কার্যক্রম বৃদ্ধি বা সুনির্দিষ্টকরণ কিংবা সংগঠন যে সকল চ্যালেঞ্জ ও হুমকির সম্মুখীন হয় তা মোকাবেলা করা।

**সবল ও দুর্বল দিক এবং সুযোগ ও ঝুঁকি (SWOT) বিশ্লেষণ যেভাবে করা হয়:**
এ ক্ষেত্রে সংগঠনের ভিতরের ও বাইরের পরিবেশ-পারিপার্শ্বিকতার উপর গভীরভাবে দৃষ্টিপাত করা হয়। দুর্বলতা ও সবলতা সংগঠনের অভ্যন্তরীণ বিষয় এবং সুযোগ ও হুমকি সংগঠনের বাইরে তথা চারপাশের প্রতিযোগিতামূলক পরিবেশ থেকে সৃষ্টি হয়।

সংগঠনের ভিতরের পরিবেশ এর ক্ষেত্রে, সদস্যরা নিজেদের মধ্যে বসে সংগঠনের সবল ও দুর্বল দিক নিয়ে খোলামেলা আলোচনা করে। সংগঠনের সবল দিকগুলো আরও কীভাবে কাজে লাগানো যায় এবং দুর্বল দিকগুলো কাটিয়ে ওঠা যায়; যাতে করে প্রতিযোগিতামূলক পরিবেশে সংগঠন যথাযথ পরিকল্পনার মাধ্যমে সফলতা অর্জন করতে পারে।

সংগঠনের বাইরের পরিবেশের ক্ষেত্রে, নেতা ও কর্মীরা প্রতিযোগিতামূলক বাজারে বা পরিবেশে টিকে থাকতে ও সম্মৃদ্ধি লাভ করতে সম্ভাব্য সকল ধরনের উপায় যাচাই করে দেখেন। তারা পরামর্শ বা সুপারিশ করতে থাকেন এবং যে ক্ষেত্রে সব চেয়ে বেশি সুযোগ যেখানে আছে তার উপর গুরুত্ব প্রদান করেন। পাশাপাশি তা করতে গেলে সংগঠনের কত বড় হুমকি হয়ে দাঁড়াতে পারে তাও বিবেচনা করেন। মূলত সংগঠনের সবল দিক, দুর্বল দিক, সুযোগ ও হুমকি - এই চারটি দিক বিবেচনায় রেখেই সংগঠন ভবিষ্যত লক্ষ্য ও করণীয় নির্ধারণ করে থাকে। এতে মূলত নিম্নোক্ত বিষয়গুলো বিশ্লেষণ করে দেখা হয়:

- সবলতা: এটি হচ্ছে সংগঠনের ইতিবাচক দিক তা সংগঠনের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য অর্জনে সহায়তা করে।
- দুর্বলতা: এটি হচ্ছে সংগঠনের ভিতরের বিষয় তা সংগঠনের কাঙ্ক্ষিত লক্ষ্য বা ফলাফল অর্জনে বাধা হয়ে দাঁড়ায়।
- সুযোগ: এগুলো হচ্ছে বাইরের বিষয়; যার ওপর সংগঠনের কারও নিয়ন্ত্রণ থাকে না; কিন্তু তা সংগঠনের লক্ষ্য ও কার্যক্রমকে এগিয়ে নিতে কাজে লাগতে পারে।
- হুমকি: হুমকি হল বাইরের নেতিবাচক বিষয় যা সংগঠনের কোন কার্যক্রমকে বাধাগ্রস্ত বা ভূলুণ্ঠিত করতে পারে। যে কোন পরিকল্পনা গ্রহণের ক্ষেত্রে ঝুঁকি ও হুমকিসমূহ খুব সচেতনতার সাথে বিবেচনা করা উচিত; যাতে করে শুরু থেকেই ঝুঁকি হ্রাসকরণ পরিকল্পনা গ্রহণ করা যায়।

৪. **Affinity diagram (শ্রেণীবিন্যাসকরণ):** আলোচনা-পর্যালোচনার মাধ্যমে প্রাপ্ত বিশাল তথ্য ও উপাত্তকে তাদের প্রকৃতি বা ঘনিষ্টতা অনুসারে শ্রেণীবিন্যাস বা কয়েকটি ভাগে ভাগ করা হয়; যাতে তা সহজে কাজে লাগানো বা ব্যবস্থাপনা করা যায়। এটি প্রকল্প, কার্যক্রম বা কোন উদ্যোগে প্রস্তাবিত অনেক বিষয়কে বিভিন্ন দলে বা শ্রেণী ভাগ ও সমন্বয় করা যায়।

   এর গুরুত্ব: সংগঠনের সবল ও দুর্বল দিক এবং সুযোগ ও ঝুঁকি (SWOT) বিশ্লেষণের মাধ্যমে বিভিন্ন লক্ষ্য ও কার্যক্রমের বিশাল তালিকা বা প্রকল্প গ্রহণের প্রয়োজন অনুভূত হতে পারে। এগুলো বিভিন্ন দল বা শ্রেণীতে ভাগ করে সংগঠ মোটাদাগে কৌশলগত লক্ষ্য নির্ধারণ করতে পারে। এতে সংগঠন বিষয় ভিত্তিক কার্যক্রম নির্ধারণত করতে পারে। উদাহর হিসেবে বলা যায়, সংগঠনের সবল ও দুর্বল দিক এবং সুযোগ ও ঝুঁকি (SWOT) বিশ্লেষণে যদি দেখা যায় ৫০টির মতো প্রকল্প বা কার্যক্রম গ্রহণ করতে হবে; সে ক্ষেত্রে এটি ব্যবহার করে সংগঠন তাদের অগ্রাধিকার ৫ থেকে ১০টি বিষয়ে নামিয়ে আনতে পারে।

৫. **Stakeholder analysis**: অর্থাৎ অংশগ্রহণকারী বা অংশভাগী বিশ্লেষণ যা নানাভাবে করা হয়ে থাকে। সবচেয়ে সহজ হলো সংগঠনের কার্যক্রমের সাথে প্রত্যক্ষ বা পরোক্ষভাবে যারা জড়িত বা যাদের কোন ধরনের স্বার্থ সংশ্লিষ্ট রয়েছে তাদের সকলকে তালিকাভুক্ত করে তাদের প্রভাব কতটুকু তা বিশ্লেষণ করা। অংশভাগী বা স্টেকহোল্ডার বিশ্লেষণের জন্য নানা রকম পদ্ধতি রয়েছে। তার মধ্যে সহজ একটি পদ্ধ হল, তাদের কোন মানদণ্ড বা স্কেলের ভিত্তিতে বিবেচনা করা। যেমন, গৃহীত কার্যক্রমে তাদের প্রভাব নিম্নোক্ত স্কেলে সাজানো যায়:

**খুব বেশি -- বেশি -- কম -- খুব কম**

তারপর সে অনুযায়ী কার্যক্রম, সুযোগ, ঝুঁকি ইত্যাদি বিবেচনা করা।

**কৌশলগত পরিকল্পনা থেকে শিক্ষা**

- অন্যদের কাছ থেকে শেখা যায়। সংগঠনের সদস্যদের দৃষ্টিভঙ্গি গভীর ও প্রসারিত হয়
- ব্যাপকভাবে আলোচনা-পর্যালোচনা করার সুযোগ সৃষ্টি হয়
- কৌশল পরিকল্পনা নিয়মিত পর্যালোচনা করা যায়
- বাস্তবমুখি চিন্তা-চেতনা ও বাস্তবায়নযোগ্য কর্মসূচি গৃহীত হয়
- পরিকল্পনা প্রকাশ ও অন্যদের সাথে বিনিময় - এতে সংগঠনের গ্রহণযোগ্যতার পাশাপাশি সহযোগীদের আগ্রহ বাড়ে
- কার্যক্রমের প্রক্রিয়া ও প্রত্যাশিত ফলাফল সমান গুরুত্ব পায়
- এটি অবশ্যই সংক্ষিপ্ত, সুনির্দিষ্ট ও সহজ-সরল হতে হবে - যাতে সহজেই বুঝায় যায় ও মনে থাকে
- এটি নিজেদের পরিবেশ, প্রতিবেশ ও পারিপার্শ্বিকতার পাশাপাশি সরকার ও দাতা সংস্থার অগ্রাধিকারগুলো বিবেচনা করে করা উচিত
- পরিস্কারভাবে যাচাই-বাছাই ও অগ্রাধিকার নির্বাচন করতে হবে
- কখনও কখনও নানা রকম জটিল প্রশ্ন করে কৌশলগত পরিকল্পনা যাচাই করতে হবে।

সর্বোপরি, কৌশলগত পরিকল্পনা সহজ-সরল রাখতে হবে। কখনও এটি করা বেশ কঠিন মনে হতে পারে; তবে নিজেরা নিজেরাই করা সম্ভব। এতে নেতৃত্ব সবল ও গতিশীল হয়, কর্মীদের মাঝে উদ্দীপনা সৃষ্টি হয়, অন্যের কথা শোনা ও শেখা, অনেক বিষয় থেকে কয়েকটি নির্বাচন করতে হয়, যদিও তা সবসময় এত সহজ নয়! তবে সংগঠনগুলোকে এটি বেশ গুরুত্ব দিয়ে চর্চা করা উচিত। সংগঠন ও আর সাথে জড়িত মানুষগুলোকে গভীরভাবে উপলব্ধি করা, বর্তমান পরিস্থিত বুঝা ও ভবিষ্যত করণীয় নির্ধারণে কৌশলগত পরিকল্পনা আসলেই একটি চমৎকার কৌশল।

# তৃতীয় অধ্যায় (Chapter Three)
# কৌশলগত পরিকল্পনার গুরুত্বপূর্ণ উপাদানসমূহ
## (Important Element of Strategic Planning)

**কর্মপ্রণালী/কাজের রীতি (Approaches)**

সংগঠন কোন রীতিতে বা পন্থা অবলম্বন করে কাজ করবে। যেমন, প্রতিবন্ধী ব্যক্তিদের সংগঠন (ডিপিও)সমূহ অধিকার ভিত্তিক কর্মপন্থায় কাজ করে থাকে। প্রতিবন্ধিতা বিষয়ে কিছু কিছু সংগঠন আছে দয়া-দাক্ষিণ্য বা চ্যারিটির দৃষ্টিকোণ থেকে প্রতিবন্ধী ব্যক্তিদের জন্য কাজ করে থাকে। কোন সংগঠনে নেতৃত্ব ও সিদ্ধান্তে অংশগ্রহণ থেকে শুরু করে প্রতিটি পর্যায়ে প্রতিবন্ধী ব্যক্তিদের অংশগ্রহণ থাকে; আবার কোন কোন সংগঠনে কেবল প্রকল্পের সুফলভোগী হিসেবে থাকে। কোন সংগঠনে নারীদের সমঅংশগ্রহণ বিষয়টি কাজের রীতির মধ্যে সুস্পষ্ট ও বাধ্যবাধকতা আরোপ করা হয়ে থাকে। প্রতিবন্ধী ব্যক্তিদের সংগঠনের ক্ষেত্রে এগুলো স্পষ্ট করা জরুরি।

**পারস্পরিক সম্পর্কযুক্ত বিষয়সমূহ (Crosscutting issues):** কিছু কিছু বিষয় একাধিকার বিষয়ের সাথে জড়িত থাকে। যেমন, এক সময় ভাবা হতো প্রতিবন্ধিতা একটি স্বাস্থ্যগত বিষয়। কিন্তু প্রতিবন্ধিতা সম্পর্কে বিকাশমান ধারণায় এটাই প্রতিষ্ঠিত যে, এটি কেবল স্বাস্থ্য সংশ্লিষ্ট নয়, সামাজিক দৃষ্টিভঙ্গি, পারিপার্শ্বিক পরিবেশ, মানবাধিকার -এমন অনেক বিষয়ের সাথে সংশ্লিষ্ট। নারী-পুরুষের সমঅংশগ্রহণ তথা জেন্ডারও এ রকম একটি পারস্পরিক সম্পর্কযুক্ত বিষয়। এ রকম কী কী বিষয় সংগঠন কাজ করবে তা সুস্পষ্টভাবে উল্লেখ করা প্রয়োজন।

**উন্নয়নের অংশীদার/সুফলভোগী (Partners in Development):** সংগঠনের উদ্দিষ্ট অংশগ্রহণকারী বা সুফলভোগী কারা হবে তা উল্লেখ করতে হবে। যেমন, প্রতিবন্ধী নারী, প্রতিবন্ধী শিশু, নিউরো-ডেভেলপমেন্টাল অর্থাৎ স্নায়োবিক বিকাশজনিত প্রতিবন্ধী শিশু, ইত্যাদি।

**কৌশলগত উদ্দেশ্য (Strategic Objectives):** কৌশলগত উদ্দেশ্য হল বড় পরিসরে নির্ধারিত উদ্দেশ্য যা গৃহীত কৌশলগত পরিকল্পনাকে সফল করে। কৌশলগত উদ্দেশ্য কোন নির্দিষ্ট সময়ের জন্য (সাধারণত ৩ থেকে ৫ বছর) কোন সুনির্দিষ্ট বিষয়ে আলোকপাত করে। তবে কৌশলগত উদ্দেশ্য অবশ্যই সংগঠনের স্বপ্ন ও উদ্দেশ্যের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ হতে হবে। কৌশলগত উদ্দেশ্য এমনভাবে সহজ ভাষায় লিখতে হবে যাতে সহজে মনে রাখা যায় এবং সংগঠনের সবাই বুঝতে পারে।

কৌশলগত উদ্দেশ্য এমনভাবে লিখতে হবে যেন, উত্তর পাওয়া যায়-

| | |
|---|---|
| - কী করবো? | = পদক্ষেপ |
| - কে করবে? | = দায়িত্ব |
| - কীভাবে? | = প্রক্রিয়া |
| - কাদের জন্য? | = লক্ষ্য জনগোষ্ঠী |
| - কতটুকু/কয়টি করবো | = লক্ষ্যমাত্রা |
| - কোথায়? | = স্থান |
| - কতদিনের মধ্যে? | = সময়সীমা |

**ইংরেজিতে কেউ কেউ সূত্র দিয়েছেন, যেমন: Action** + *Detail* + Metric + *Unit* + Deadline
**Expand** + *our income generating activities* into + 3 + *new working areas* + by December 2018

**প্রতিটি কৌশলগত উদ্দেশ্যের প্রত্যাশিত ফল (Outcomes of each Strategic Objectives):** প্রতিটি কৌশলগত উদ্দেশ্যের বিপরীতে এক বা একাধিক কাঙ্ক্ষিত ফলাফল উল্লেখ করতে হবে; উদ্দেশ্য অনুযায়ী।

**কৌশলসমূহ (Strategies):** কৌশলগত উদ্দেশ্য বাস্তবায়নের কৌশল কী হবে তা এখানে উল্লেখ করা হয়। যেমন, কোন সংগঠন একীভূত শিক্ষায় ৩ বছরের মধ্যে ২টি কর্মএলাকার ২০ জন প্রতিবন্ধী শিশুকে স্থানীয় সাধারণ বিদ্যালয়ে একীভূত শিক্ষায় অন্তর্ভূক্ত করার কৌশলগত উদ্দেশ্য গ্রহণ করেছে। এ জন্য তাদের কৌশল হতে পারে:

১) **একটি প্রাথমিক বিদ্যালয় স্থাপন** - প্রতিবন্ধী ও অপ্রতিবন্ধী শিশুদের একীভূত শিক্ষা গ্রহণে প্রস্তুত করে তোলা

২) **যোগাযোগ ও অ্যাডভোকেসি** - বিদ্যালয় কর্তৃপক্ষ ও স্থানীয় সরকারের সাথে প্রতিবন্ধী শিক্ষার্থীদের ভর্তি নিশ্চিত করার জন্য।

**কৌশলগত উদ্দেশ্য অর্জনে গৃহীত কার্যক্রম (Activities):** কৌশলগত উদ্দেশ্য অর্জনে গৃহীত কৌশলের আলোকে বৃহত্তর পরিসরে বা মোটাদাগে এক বা একাধিক কী কী কার্যক্রম গৃহীত হবে তা উল্লেখ করতে হবে। মোটাদাগে গৃহীত এই কার্যক্রমের আলোকেই সংগঠন বিভিন্ন প্রকল্প পরিকল্পনা প্রণয়ন করতে এবং বিভিন্ন সরকারি বেসরকারি দাতার সাথে যোগাযোগ করতে পারে।

এখানে উল্লেখ্য, সংগঠনের আকার ও সামর্থ্য বিবেচনায় গৃহীত কার্যক্রম ও তা বাস্তবায়নের কৌশল একসাথে লিখতে পারে; যদি তা তাদের বুঝতে ও কাজ করতে আরও সহজ হয়।

# চতুর্থ অধ্যায়

## (Chapter Four)
## টেকসই সাংগঠনিক উন্নয়নে আমাদের মূল্যবোধ
(Our values for Sustainable Organisation Development)

### ৪.১ মূল্যবোধ (Value) কী?

- যে গুণ থাকলে কোনকিছু বা কোনবস্তু মূল্যবান হয়। "Your support is of great value"
- কোন ব্যক্তি বা সংস্থার সম্পদ
- নৈতিক বা সামাজিক মূল্যবোধ
- নৈতিক মূল্যবোধ কোনকিছুর বা কোন কাজের প্রবল গুরুত্বের মাত্রা বোঝায় যা নির্ধারণ করে কোন কাজটি করা সবচেয়ে ভালো বা কীভাবে সবচেয়ে ভালো থাকা যায়। এটি ভালো বা সঠিক কাজ ও ভালো জীবনযাপনের উপর নিবদ্ধ থাকে বা কারবার/ব্যবসা করে।
- মূল্যবোধ মানুষের ভালো ও মন্দের বোধশক্তি/চেতনাকে (বা মানুষের প্রকৃত রূপ) বিশ্বস্তভাবে উপস্থাপন করে। (আয়না/Mirror)
- মূল্যবোধ মানুষের দৃষ্টিভঙ্গি (কোনকিছু সম্পর্কে ধারণা বা মত) এবং আচরণ বা ব্যবহারকে যত্নসহকারে প্রভাবিত করে।

**বিশ্বাস** (Faith)**:** সৃষ্টিকর্তার (আল্লাহ্/ঈশ্বর/ভগবান) উপর গভীর আস্থা।

**জ্ঞান** (Wisdom)ঃ সৃষ্টিকর্তা আমাদের প্রত্যেককে জ্ঞান, বুদ্ধি ও বিবেক দিয়েছেন। তাই আমরা বিচক্ষণতার সাথে সকল সম্পদের ব্যাবহার করবো।

**একতা** (Unity)ঃ একত্র হওয়া বা এক হওয়া। একতাই বল/শক্তি। একতা প্রগতিশীল, বাস্তব ও সন্দেহাতীতভাবে ভাল প্রক্রিয়া (যে কোন কাজ করার জন্য)।

**সম্মান** (Respect)ঃ আল্লাহ্/ভগবান/ঈশ্বরের সৃষ্টির যত্ন করা।

**অংশগ্রহণ** (Participation)**:**

অংশগ্রহণ - কে? কোথায়? কেন?

কে? - গরীব ও সাধারণ জনগন।

কোথায়? - সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায়।

কেন? - অর্থনৈতিক, সামাজিক ও রাজনৈতিক উন্নয়নে জন্য। মৌলিক চাহিদা পূরণের অধিকার অর্জনের জন্য।

অর্থপূর্ণ অংশগ্রহণের ভিত্তি হল সচ্ছতা ও প্রকাশ্যে প্রাসঙ্গিক তথ্যে প্রবেশের অধিকার বা তথ্য পাওয়ার অধিকার।

**ন্যায্যতা** (Justice)ঃ সম্পদ ব্যবহারে পক্ষপাতহীন বা বিনম্র হওয়া।

**স্বচ্ছতা, নির্ভরযোগ্যতা ও সততা** (Trasparency, Reliability and Honesty)ঃ যা বলি তা-ই করি।

**যত্ন ও সম্মান** (Caring & honouring)ঃ সবাইকে সম্মান ও যত্ন করা। বিশেষত, সবচেয়ে দরিদ্র, অভাবী ও অরক্ষিতদের যত্ন করা।

**নারী-পুরুষের পারস্পরিক সম্পর্ক** (Reciprocal & man-woman relationship)**:** সমমর্যাদা ও পাস্পরিক সম্মান বজায় রেখে একে-অন্যের পরিপূরক ও সমঅংশগ্রহণ।

**তত্ত্বাবধান ও দায়িত্ব** (Stewardship)**:** পরিবেশের (মানুষসহ সকল সম্পদের) যত্নকারী/রক্ষক।

**জবাবদিহিতা** (Accountability)**:** আমাদের কাজের উত্তর দেওয়ার দায়িত্ব/কর্তব্য।

**মিল/খাপ খাওয়ানো** (Harmony): প্রকৃতির সঙ্গে মিলে থাকা।

**নমনীয়তা** (Flexibility)**:** যেকোন পরিস্থিতির সাথে নিজেকে মানিয়ে নেওয়া বা খাপ খাওয়ানো।

**বৈচিত্র্য/ভিন্নতা** (Diversity)**:** প্রত্যেকেই অন্যন্য বা অদ্বিতীয়। ব্যক্তিস্বাতন্ত্রের সম্মান ও স্বীকৃতি।

**উৎপাদনশীলতা** (Productivity)**:** প্রত্যাশিত ফলাফল বিবেচনায় রেখে সহযোগিতা, সম্পদ ও সময়ের যথাযথ ব্যবহার। অপচয় রোধ করা এবং প্রাণ ও পরিবেশের সুরক্ষা করা।

**উদ্ভাবনী/সৃজনশীলতা** (Creativity/innovative)**:** নতুন ভাবনা, উপকরণ বা পদ্ধতি। যা পরিবেশ, প্রাণী ও বস্তুর জন্য সাশ্রয়ী ও আরও ভালো ব্যবস্থা বা সমাধান নিশ্চিত করে।

**শান্তি** (Peace)**:** ন্যায্যতার ফল শান্তি। শান্তিতে বসবাস করা।

**ভালবাসা** (Love)**:** আমি যেমন নিজেকে ভালবাসি, তেমনিভাবে অন্যকে ভালবাসা।

# পঞ্চম অধ্যায় (Chapter Five)
# সংগঠনের কৌশলগত পরিকল্পনার কাঠামো
## (Organizational Strategic Planning Format)

সংগঠনের কৌশলগত পরিকল্পনার বিধিবদ্ধ বা সুনির্দিষ্ট কোন ফরম্যাট বা কাঠামো নেই। সংগঠনসমূহ নিজ নিজ কৌশলগত পরিকল্পনা কাঠামো তৈরি করে থাকে। এখানে তৃণমূল প্রতিবন্ধী ব্যক্তিদের সংগঠনের জন্য একটি নমুনা কাঠামো প্রদান করা হল। একটি বিষয় মনে রাখা গুরুত্বপূর্ণ যে, সংগঠন নিজ নিজ ব্যবহারের জন্যই কৌশলগত পরিকল্পনা করে থাকে। কোন কোন সংগঠন দাতাসংস্থা বা বাইরের অন্য কারোর জন্য কৌশলগত পরিকল্পনা করে থাকে; যা জটিল ও অযথা বিস্তারিত করে ইংরেজিতে বাইরের কোন পরামর্শক নিয়োগ করে তৈরি করা হয়। সংগঠনের সদস্যের নাগালের বাইরে থাকে অনেক সময়। যা কখনই উচিত নয়।

এটি যেহেতু সংগঠনের সম্পূর্ণ নিজেস্ব তাই সংগঠনের চাহিদা অনুসারে প্রয়োজনীয় পরিবর্তন করে নিতে পারে। এখানে শুধু আমরা একটি অতি সাধারণ নমুনা প্রদান করছি:

১. **কৌশলগত পরিকল্পনার সারাংশ (Executive Summary):** এতে ১-২ পৃষ্ঠার মধ্যে পুরো কৌশলগত পরিকল্পনার সারাংশ দেওয়া যেতে পারে। এতে পাঠক পুরো কৌশলগত পরিকল্পনা না পড়েও একটা ধারণা পাবেন। এতে সময় ও শ্রম যেমন বাঁচবে; আবার সংগঠনের উপস্থাপনা দক্ষতা সম্পর্কে একটা সুন্দর ধারণা তৈরি হবে পাঠকের মনে। যদি কৌশলগত পরিকল্পনাটি সংগঠনের প্রয়োজনে বাংলায় তৈরি করা হয়; সে ক্ষেত্রে এই সারাংশের একটি ইংরেজি অনুবাদও সংযুক্ত করা যেতে পারে।

২. **সংগঠন পরিচিতি (Organization Background):** এতে সংগঠন কবে, কখন, কোথায়, কাদের উদ্যোগে কীভাবে তৈরি হয়েছিল সংক্ষেপে উল্লেখ করতে হবে। সংগঠনের নিবন্ধন সংক্রান্ত তথ্য উল্লেখ করা উচিত।

৩. **সংগঠনের স্বপ্ন, লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য (Organization Vision, Mission and Goals):** সংগঠনের গঠনতন্ত্র অনুসারে এর স্বপ্ন, লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য উল্লেখ করতে হবে। এখানে উল্লেখ্য, অনেক সংগঠন একদম শুরুতে এবং নিবন্ধন নেওয়ার সময় অন্য সংগঠনের গঠনতন্ত্র ও কাগজপত্র ব্যবহার করে এগুলো লিখে থাকে। তাই এক্ষেত্রে কোন বিষয়গুলো আরও সুস্পষ্ট করার জন্য দু একটি শব্দ সংযোজন বা পরিবর্তন করা যেতে পারে। অথবা কৌশলগত পরিকল্পনার মেয়াদকালে (৩/৫ বছর) জন্য গঠনতন্ত্রে লিখিত ভিশন (স্বপ্ন) ও মিশনের আলোকে সাংগঠনিক লক্ষ্য নির্ধারণ করা যায়; তবে তা যেন গঠনতন্ত্রের সাথে সাংঘর্ষিক না হয়। তবে এগুলোর বড় ধরনের পরিবর্তন বা পরিমার্জনের ক্ষেত্রে গঠনতন্ত্রসহ সরকার অনুমোদিত অন্যান্য কাগজপত্র হালনাগাদ পুনরায় অনুমোদন নেওয়াই বাংলাদেশের পরিপ্রেক্ষিতে ভাল।

৪. **সাংগঠনিক মূল্যবোধ ও মূলনীতি (Organizational Values and Principles):**

৫. **সাংগঠনিক বাধ্যবাধকতা (Organizational Mandate):**

৬. **কর্মপ্রণালী/কাজের রীতি (Approaches):**

৭. **পারস্পরিক সম্পর্কযুক্ত বিষয়সমূহ (Crosscutting issues):**

৮. **উন্নয়নের অংশীদার/সুফলভোগী (Partners in Development):**

৯. **কৌশলগত উদ্দেশ্য (Strategic Objectives):**

১০. **প্রতিটি কৌশলগত উদ্দেশ্যের প্রত্যাশিত ফল (Outcomes of each Strategic Objectives):**

১১. **কৌশলসমূহ (Strategies):**

**১২. কৌশলগত উদ্দেশ্য অর্জনে গৃহীত কার্যক্রম (Activities):**

**১৩. মূল্যায়ন (Evaluation):** কৌশলগত পরিকল্পনা বাস্তবায়নের অগ্রগতি, কৌশল ঠিক আছে কি না, কার্যক্রম সঠিক লক্ষ্যে এগিয়ে নিচ্ছে কি না ইত্যাদি মূল্যায়ন করার জন্য প্রতিটি কৌশলগত উদ্দেশ্যের বিপরীতে কয়েকটি সূচক বা নির্দেশক (Indicators) নির্ধারণ করা হয়। কেউ কেউ কার্যক্রমের বিপরীতেও করে থাকে। তবে সংগঠন ছোট ও সম্পদ সীমিত হলে এগুলো বেশি জটিল, সময় সাপেক্ষ ও ব্যয়বহুল না করাই ভাল।

**১৪. উপসংহার (Conclusion):** কৌশলগত পরিকল্পনার উপর সর্বশেষ কোন মন্তব্য বা অতিরিক্ত কোন তথ্য দিয়ে উপসংহার টানা যায়।

# সহায়ক তথ্যপঞ্জি
## (Reference)

১. টার্নিং পয়েন্ট ফাউন্ডেশনের কৌশগত পরিকল্পনা (২০১৮-২০২০)
২. নারী-পুরুষের সমঅংশগ্রহণে টেকসই সাংগঠনিক উন্নয়ন, টার্নিং পয়েন্ট ফাউন্ডেশন, মার্চ ২০১৭
৩. Strategic Planning for NGOs: A guide to understand the basics of Strategic planning, www.fundsforngos.org
৪. Resource collected from different websites

নারী-পুরুষের সমঅংশগ্রহণ ও প্রতিবন্ধী ব্যক্তি বান্ধব

# সাংগঠনিক কৌশলগত পরিকল্পনা

**Gender and Disability Inclusive Organizational Strategic Planning**

## তথ্যসংকলনটি সম্পর্কে

প্রতিবন্ধী ব্যক্তিদের সংগঠন (ডিপিও) গুলোকে তাদের সাংগঠনিক কৌশলগত পরিকল্পনা প্রণয়নে সক্ষম করে তোলা-ই এই তথ্যসংকলনের উদ্দেশ্য। এটি **টার্নিং পয়েন্ট ফাউন্ডেশন** আয়োজিত **'নারী-পুরুষের সমঅংশগ্রহণ ও প্রতিবন্ধী ব্যক্তি বান্ধব সাংগঠনিক কৌশলগত পরিকল্পনা প্রণয়ন'** শীর্ষক কর্মশালার-ই ফসল। **কমনওয়েলথ ফাউন্ডেশন** -এর সহযোগিতায় ২০-২২ মার্চ ২০১৮ খ্রীষ্টাব্দে আয়োজিত এই কর্মশালায় দেশের তৃণমূল পর্যায়ের ২০টি প্রতিবন্ধী ব্যক্তিদের সংগঠন (ডিপিও)-এর ২২ জন প্রতিনিধি অংশগ্রহণ করেন; যাদের অধিকাংশই প্রতিবন্ধী নারী ও পুরুষ। প্রতিবন্ধী ব্যক্তিদের অধিকার ও মর্যাদা প্রতিষ্ঠায় তাদেরই দীর্ঘ দিনের সংগ্রাম, নেতৃত্ব ও বাস্তব অভিজ্ঞতার পাশাপাশি প্রশিক্ষণে সহায়কবৃন্দের দীর্ঘ দিনের অভিজ্ঞতায় সম্মৃদ্ধ হয়েছে এ কর্মশালা; যার সমাবেশ ঘটেছে সহায়িকাটিতে।

**তাই দেশের সকল প্রতিবন্ধী ব্যক্তি এবং তৃণমূল সংগঠনের উদ্দেশ্যে সহায়িকাটি উন্মুক্ত। আমরা বিশ্বাস করি, বৈচিত্র্য, ন্যায্যতা ও সকলের অংশগ্রহণ, তবেই সম্ভব টেকসই উন্নয়ন।** এটি ব্যবহার করে বাংলাদেশের প্রত্যন্ত অঞ্চলের ছোট ছোট সংগঠনগুলো যদি সামান্যতমও উপকৃত হয়, আমাদের সকলের পরিশ্রম স্বার্থক মনে করবো। সহায়িকাটির প্রথম সংস্করণ এটি; যা ধাপে ধাপে উন্নয়নে আপনাদের মূল্যবান পরামর্শ সাদরে গ্রহণ করবো। ধন্যবাদান্তে, **টার্নিং পয়েন্ট ফাউন্ডেশন**।

## About the Handbook

The goal of this Handbook is to enable the Disabled Peoples Organizations (DPOs) to develop their Organizational Strategic Plans. It is an output of the workshop on '**Gender and Disability Inclusive Organizational Strategic Planning**' organized by **Turning Point Foundation** during 20-22 March 2018 with support from the **Commonwealth Foundation**. A total of 22 participants from 20 grassroots DPOs participated in the workshop. Most of them were women with disabilities and men with disabilities. The workshop was flourished with the long experiences of the participants, along with their struggles and leadership, and also the vast experiences of the workshop Facilitators. All of these have been brought together in this Handbook.

Therefore, this Handbook is open for all persons with disabilities and grassroots organizations. We are **striving for Diversity, Equity & Inclusion for Sustainable Development**. If the small organizations around Bangladesh are benefited, even a little bit, utilizing this Handbook, we will think our initiative is successful. It is the first version of its kind and we welcome your valuable advices wholeheartedly to improve it gradually. Thank you, **Turning Point Foundation**

সহায়িকাটি নিচের ওয়েবসাইটে পাওয়া যাবে **(The Handbook is available at the following website)**

**www.turningpointbd.org**

*কমনওয়েলথ ফাউন্ডেশন -এর অর্থায়নে বাস্তবায়িত প্রকল্পের কার্যক্রমের অংশ হিসেবে প্রকাশিত*
*(This publication is a part of a project financed by **Commonwealth Foundation**)*