नेतृत्व तथा क्षमताविकास

प्रशिक्षण निर्देशिका

इन्सेक
insec

नेतृत्व तथा क्षमताविकास
प्रशिक्षण निर्देशिका

द्वन्द्व रूपान्तरणका लागि सामुदायिक सशक्तिकरण कार्यक्रम
अनौपचारिक क्षेत्र सेवा केन्द्र (इन्सेक)
मध्यपश्चिमाञ्चल क्षेत्रीय कार्यालय
नेशनल ट्रेडिङ्गमार्ग बाँके, नेपालगञ्ज
फोन: ०८१-५२२०६८, ०८१-५२४५०४
इमेल: nepalgunj@insec.org.np

आभार

नेतृत्व तथा क्षमताविकास प्रशिक्षण निर्देशिकाको तयारीका क्रममा विषयगत परामर्शका निम्ति इन्सेकका महासचिव कुन्दन अर्याल, समग्र कार्यक्रम व्यवस्थापनका क्रममा निर्देशिकाको स्वरूपसम्बन्धी सुझावका निम्ति इन्सेकका निर्देशक विजयराज गौतम तथा भाषागत सुधारका निम्ति काशीराज सुवेदी र इन्सेकका वरिष्ठ अधिकृत योगीश खरेलप्रति आभार व्यक्त गरिन्छ।

पुस्तकको तयारीका निम्ति इन्सेक मध्यपश्चिमाञ्चल क्षेत्रीय संयोजक भोला महत, द्वन्द्व रूपान्तरणका लागि सामुदायिक सशक्तिकरण कार्यक्रमका संयोजक प्रेमप्रसाद दवाडी, कार्यक्रमका अनुसन्धान तथा प्रलेख अधिकृत ऋषिकेश पाण्डे एवम् कार्यक्रम सुपरभाइजर सेमन्त गौतम तथा इन्सेक मध्यमाञ्चल क्षेत्रीय कार्यालयका शिव खकुरेलप्रति धन्यवाद ज्ञापन गरिन्छ।

यसैगरी, निर्देशिकाको लेखन तथा संयोजनका निम्ति इन्सेकका कार्यक्रम निर्देशक **जगदीश दाहाल** एवम् इन्सेकले सञ्चालन गरिरहेको द्वन्द्व रूपान्तरणका लागि सामुदायिक सशक्तिकरण कार्यक्रमका कार्यक्रम अधिकृत **सागर शर्मा गौडेलप्रति** विशेष धन्यवाद ज्ञापन गरिन्छ।

नेतृत्व तथा क्षमताविकास
प्रशिक्षण निर्देशिका

प्रकाशन मिति : २०६४ जेठ
संख्या : एक हजार
आइ.एस.बि.एन : ९७८-९९९४६-९०४-८-०
प्रकाशक : अनौपचारिक क्षेत्र सेवा केन्द्र (इन्सेक)

सर्वाधिकार : इन्सेकमा सुरक्षित

साजसज्जा : गीता माली
रेखा चित्र : किच:मान चित्रकार
मुद्रक : सुनकोशी छापाखाना प्रा. लि., फोन ४७८४३२३

भूमिका

मानवअधिकारको संरक्षण र सम्बर्द्धन गर्नका निम्ति स्थानीय स्तरमा रहेका सामुदायिक संस्था र स्थानीय जनसमुदायलाई संस्थागत तथा व्यक्तिगत क्षमताविकास गर्नका लागि स्थानीय तहबाट नै क्षमता अभिवृद्धि गराउने उद्देश्यले, युरोपेली आयोगको सहयोगमा इन्सेकले, "द्वन्द्व रूपान्तरणका लागि सामुदायिक सशक्तीकरण कार्यक्रम" मध्यपश्चिमाञ्चलमा पर्ने ६ जिल्लाका २७ गाविसमा सञ्चालन गरिरहेको छ।

विगत एघार वर्षदेखि सञ्चालित सशस्त्र द्वन्द्व तथा हिंसाबाट मुलुकले, भर्खरै शान्तिको सास फेरेको छ। समयको सदुपयोग गर्दै, सम्पूर्ण सचेत नेपाली नागरिकले पूर्णरूपमा रूपान्तरणका लागि पक्कै पनि धेरै काम गर्न बाँकी छ। जबसम्म स्थानीय जनता स्थानीयस्तरबाट नै आफ्ना अधिकारप्रति जागरुक हुँदैनन्, तबसम्म नेपाली जनताले आफ्ना अधिकारहरूबाट वञ्चित भइरहनुपर्ने अवस्था रहन्छ।

सशस्त्र द्वन्द्वबाट अति प्रभावित जिल्लाका गाविसहरूको अध्ययन गरी, त्यहाँ अस्तित्वमा रहेका सामुदायिक संस्थामार्फत् स्थानीय जनताहरूलाई, आफ्नो व्यक्तिगत नेतृत्व तथा संस्थागत क्षमताविकास गर्नुका साथै आवश्यक ज्ञान र विषयवस्तुप्रति, यस निर्देशिकाले मद्दत पुऱ्याउने आशा गरिएको छ।

"नेतृत्व तथा क्षमताविकास प्रशिक्षण निर्देशिका" युरोपेली आयोगको सहयोगमा, इन्सेकद्वारा सञ्चालित द्वन्द्व रूपान्तरणका लागि सामुदायिक सशक्तीकरण कार्यक्रमअन्तर्गत, स्थानीय समुदायको क्षमता अभिवृद्धि गर्ने उद्देश्यले प्रकाशन गरिएको हो।

सामुदायिक संस्थाका सदस्यहरू, संघसंस्थामा आबद्ध व्यक्ति, राजनीतिक तथा सामाजिक कार्यकर्ता, स्थानीय तहका मानवअधिकार एवम् शान्ति कार्यकर्ता, स्थानीय सरोकारवालाहरू र मानवअधिकार तथा सामाजिक न्यायको अभियानमा सहभागी हुँदैआएका समस्त अभियानकर्तालाई यो पुस्तकले समूह, संस्थागत विकास, विश्लेषणका विधि, संस्थागत व्यवस्थापन, संस्थाको कार्यालय व्यवस्थापन, संस्थाको लेखाप्रणालीसहित सार्वजनिक जनसमीक्षाका बारेमा बुझ्नबुझाउन र क्रियाकलापहरू गर्नगराउन सहयोग पुऱ्याउला भन्ने आशा हामीले राखेका छौँ। हिंसात्मक द्वन्द्वको चपेटामा परेका हामीले, भर्खरै शान्तिको सास फेर्नपाएका छौँ। तर पनि समाजमा अन्य समस्या यथावत छन्। स्थानीय जनसमुदाय, विभिन्न अधिकारबाट वञ्चित छन्। आफ्ना अधिकारका बारेमा जानकार छैनन्। अब भने आफ्ना अधिकारका बारेमा सवालजवाफ गर्न, संगठित हुन जरुरी छ। पुस्तकमा हामीले, कसरी समूहगतरूपले ऐक्यबद्ध भई, आफूलाई सक्षम नेतृत्वको रूपमा प्रस्तुत गर्ने ? आफ्ना सामुदायिक संस्थाहरूको कसरी संस्थागत विकास गर्ने ? संस्थाको अभिलेख कसरी राख्ने ? लेखापरीक्षण भनेको के हो ? यसका फाइदाहरू केके हुनसक्छन् ? सार्वजनिक जनसमीक्षा भनेको के हो ? निर्देशिकामा यी विषयहरूमा पनि चर्चा गरिएको छ। यी सबै विषयवस्तु नेतृत्व र क्षमताविकासका लागि आवश्यक छन्।

यो तालिम निर्देशिकालाई सुधार गर्न स्थानीयस्तरका सरोकारवालाहरू, सामुदायिक संस्थाका सदस्यहरू, मानवअधिकारकर्मी, प्रशिक्षक साथी र सहभागी वर्गबाट सुझावहरू प्राप्त हुनेछ भन्ने विश्वास लिएको छु।

सुबोधराज प्याकुरेल
अध्यक्ष

विषयसूची

दिन	सत्र	विषयवस्तु	समय	पृष्ठ
पहिलो	पहिलो	परिचयात्मक कार्यक्रम	१.३० घण्टा	१
	दोस्रो	समूहको परिचय तथा महत्त्व	२ घण्टा	३
	तेस्रो	समूह र सामुदायिक संस्था	२ घण्टा	७
	चौथो	सामुदायिक संस्थाका अभिन्न पक्षहरू	२ घण्टा	१४
दोस्रो	पहिलो	नेतृत्व परिचय तथा महत्त्व	२ घण्टा	२२
	दोस्रो	नेतृत्वशैलीका प्रकारहरू	२ घण्टा	२५
	तेस्रो	नेतृत्वको भूमिका तथा जिम्मेवारी	२ घण्टा	२९
	चौथो	नेतृत्वविकास	२ घण्टा	३४
तेस्रो	पहिलो	संस्थाविकास परिचय	२ घण्टा	३७
	दोस्रो	संस्थाविश्लेषण	२ घण्टा	४२
	तेस्रो	संस्थाविश्लेषणका विभिन्न विधि तथा अभ्यास	२ घण्टा	५१
	चौथो	संस्थाविकासका उपाय तथा विधिहरू	२ घण्टा	६२
चौथो	पहिलो	संस्थागत व्यवस्थापन	२ घण्टा	६६
	दोस्रो	संस्था व्यवस्थापनमा नेतृत्व तथा अन्य सदस्यको भूमिका	१.३० घण्टा	७०
	तेस्रो	कार्यालय तथा स्रोत व्यवस्थापन	१.३० घण्टा	७३
	चौथो	अभिलेख र संस्थामा अभिलेखको महत्त्व	१ घण्टा	७६
	पाँचौं	विवाद व्यवस्थापन र द्वन्द्व व्यवस्थापन	२ घण्टा	८०
पाँचौं	पहिलो	संस्थाको लेखाप्रणाली व्यवस्थापन	२ घण्टा	८४
	दोस्रो	सार्वजनिक जनसमीक्षा	२ घण्टा	९२

परिचयात्मक कार्यक्रम

दिन : पहिलो	**सत्र** : पहिलो	**समय** : १.३० घण्टा

विषयवस्तु :

- परिचय आदानप्रदान,
- अपेक्षा सङ्कलन,
- तालिम व्यवस्थापनसम्बन्धी नियमहरू।

सहभागीको ध्यानाकर्षण गर्ने उपाय : सहभागीहरूलाई कुनै खेल खेलाएर।

सत्रको उद्देश्य : यस सत्रको अन्त्यमा सहभागीहरूले,

- एकआपसमा घुलमिल र परिचित हुनसक्ने वातावरण बनाउनेछन्।
- तालिम अवधिभरमा सिकिने के, कस्ता अपेक्षा सहभागीहरूले राखेका छन् ? आफ्ना ती अपेक्षाहरूका सूची बनाउनेछन्।
- तालिम अवधिभरका लागि समूह बनाएर, त्यसअनुसार व्यवस्थापन गर्ने जिम्मा लिनेछन्।

शिक्षण विधि : खेल।

शिक्षण सामग्री : परिचय गर्नका लागि एउटा बल, मेटाकार्ड, मार्कर, मास्किङ टेप, फ्लिपचार्ट, सेतोपाटी, बोर्डमार्कर अथवा (चक, डस्टर र कालोपाटी)।

सत्र सञ्चालन गर्ने तरिका :

- सहजकर्ताले सहभागीहरूलाई स्वागत गर्ने। यसपछि, तालिमको उद्देश्यबारे प्रकाश पार्दै, कार्यक्रम सुरु भएको जानकारी दिने।
- सबै सहभागीलाई परिचयका लागि तयार रहन अनुरोध गर्ने र एउटा बल हातमा लिएर गोलो घेरामा बस्न लगाउने। हामी, "तातो आलु" खेलबाट आ-आफ्ना परिचय गर्छौं भन्दै, नियमको जानकारी गराएर खेल सुरु गर्ने। यसबेला, कुनै बाजा एकनासले बजिरहन्छ। बाजा रोकिँदा, हातमा बल हुनेले क्रियाकलाप गर्नुपर्छ।
- हातमा बल पर्नेले आफ्नो नाम, संस्थाको नाम, आफू कुन पदमा कार्यरत भएको र नेता बन्नुपर्दा परेका अप्ठ्यारा बताउने।

- परिचय समाप्त भएपछि, प्रत्येक सहभागीलाई २/२ वटा मेटाकार्ड बाँड्ने र त्यसमा आफूले तालिममा सिक्नचाहेका कुनै २/२ वटा अपेक्षाहरू, एउटा मेटाकार्डमा र संस्थालाई नेतृत्ववहन गर्दा, आइपरेका समस्या, अर्को कार्डमा लेख्नलगाउने।
- सहजकर्ताले ती अपेक्षालाई वाचन गर्ने। यसरी वाचनसँगै, सान्दर्भिक र असान्दर्भिक अपेक्षा (तालिमको विषयवस्तुभन्दा बाहिरका) गरी छुट्याउने।
- संकलित अपेक्षाको विश्लेषणपश्चात् आयोजककातर्फबाट तालिमका विषयवस्तुको जानकारी गराउने।
- असान्दर्भिक अपेक्षाहरूकाबारेमा छोटो जानकारी दिँदै, सान्दर्भिक अपेक्षाहरूलाई तालिमसत्रमा समेट्दै लगिने जानकारी दिने।
- कुनै समस्या आइपरेमा पछिल्ला कक्षाहरूमा छलफल गर्नको लागि मेटाकार्डमा टिपेर भित्तोमा टाँस्ने।
- पाँच दिनसम्म चल्ने तालिमका लागि के, कस्ता नियम आवश्यक पर्लान् ? सहभागीहरूसँग छलफल गर्दै, क्रमशः नियम बनाउने। यस्ता नियमलाई फ्लिपचार्टमा लेखेर, अगाडिपट्टि भित्तोमा टाँस्ने।
- नियमहरू पालन गर्न, सबैको स्वीकारोक्ति छ/छैन ? सोध्ने। छैन भने किन ? प्रश्न गरेर सहमतिमा ल्याउने।
- यो सत्रको अन्त्यमा, सहभागीबाटै तालिमको व्यवस्थापन गर्नका लागि चारवटा समिति बनाउने विषयमा जानकारी दिने।
- क्रमशः व्यवस्थापन, मनोरञ्जन, प्रतिवेदन र मूल्याङ्कन समिति बनाउने र प्रत्येक समितिमा बराबर सदस्य पर्नेगरी, सबै सहभागीलाई बाँड्ने।
- समितिको नामअनुसार काम हुने वा जिम्मा लिनुपर्ने विषयमा जानकारी दिने।
- परिचयसत्र अन्त्य भएको जानकारी दिँदै, सत्रको अन्त्य गर्ने।

प्रशिक्षक वा सहजकर्ताका लागि नोट :

- प्रशिक्षार्थीको ध्यानाकर्षण गर्नका लागि विविध क्रियाकलाप अर्थात् कुनै कथा, कविता, गीत, खेल आदि गर्न र गराउन सकिन्छ।
- विभिन्न उपायहरूबाट परिचय गर्नसकिनेछ। जोडा मिलाउने खेल खेलाएर, आफूअगाडिका साथीहरूको नाम भन्दै आफ्नो परिचय दिन वा विभिन्न चित्र देखाएर चित्रको वर्णन गर्नलगाएर, यस्ता कुनै पनि रमाइला पक्षहरूको प्रयोग गर्न सकिन्छ।
- सत्रको अन्त्यसम्ममा, सत्रको उद्देश्य पूरा भए/नभएको बारेमा, सहभागितामूलक पद्धतिका माध्यमबाट परीक्षण गर्नुपर्छ। यदि उद्देश्य पूरा नभएको भए, त्यसलाई पूरा गराउन के गर्नुपर्ला ? सहभागीसँग छलफल गर्दै, आउँदो सत्रमा त्यसलाई अवलम्बन गर्नुपर्छ।
- कुनै सामग्री वितरण गर्नुपर्ने भए वितरण गर्दै आउने सत्रका बारेमा सहभागीहरूलाई जानकारी गराउँदै सत्रको अन्त्य गर्ने।

समूहको परिचय तथा महत्त्व

दिन : पहिलो	सत्र : दोस्रो	समय : २ घण्टा

विषयवस्तु :

- समूहको परिचय तथा महत्त्व,
- समूह बन्नका लागि चाहिने आधारभूत पक्षहरू,
- प्रभावकारी समूह हुनका लागि चाहिने तत्त्वहरू।

सहभागीको ध्यानाकर्षण गर्ने उपाय :

- एक्लै हुँदाको भोगाइ र संगठित हुँदाको उपलब्धि झल्कने प्रसङ्ग प्रस्तुत गरेर।

सत्रको उद्देश्य : यस सत्रको अन्त्यमा सहभागीहरूले,

- समूहको अर्थ तथा महत्त्व के हुन्छ ? बुझेर भन्नेछन्।
- समूह बन्नका लागि चाहिने आधारभूत तत्त्व केके हुन् ? बताउन सक्नेछन्।
- समूहलाई प्रभावकारी बनाउने उपायहरू केके हुन् ? उपायहरू भन्नेछन्।

शिक्षण विधि : छलफल, चित्र प्रदर्शनी।

शिक्षण सामग्री :

- डोरी वा सिन्का, समूह दर्शाउने चित्र, (सेतोपाटी वा कालोपाटी, चक, डस्टर) बोर्डमार्कर, मार्कर, न्युजप्रिन्ट।

सत्र सञ्चालन गर्ने तरिका :

- सहभागीको स्तरअनुसार विभिन्न प्रशिक्षण विधि प्रयोग गरी, समूह भनेको के हो ? यस विषयमा छलफल गराउँदै, सन्दर्भ सामग्रीको सहयोग लिई, समूहको परिभाषा र आवश्यकताको बारेमा प्रस्ट पार्ने।
- विभिन्न चित्रहरू देखाएर समूहको महत्त्वबारे छलफल गराउने। यससँगै डोरी चुँडाल्ने खेल खेलाइ, समूहको आवश्यकताकाबारेमा र समूहबाट हुने फाइदाको छलफल गर्ने।
- गाउँका विभिन्न समूहहरूको उदाहरण दिँदै, समूह बन्नका लागि चाहिने आवश्यक पक्षहरूका बारेमा चित्रका माध्यमबाट प्रस्ट पार्ने।

- समूहकार्यको चित्र देखाउँदै, समूहमा को र कस्ता मान्छे जिम्मेवार हुन्छन् ? यो प्रश्नसँगै, समूहलाई प्रभावकारी बनाउने उपायका बारेमा पनि सहभागीबीच छलफल गराउने।
- सहभागीका कुनै जिज्ञासा तथा प्रश्न भए समाधान गर्दै सत्रको अन्त्य गर्ने।

सन्दर्भ सामग्री

- समूहकार्य गरिरहेका विभिन्नप्रकारका चित्रहरू,
- भेला र समूह जनाउने चित्रहरू,
- डुब्दैगरेको डुङ्गाको चित्र,
- एकजनाको कुरा नसुनेको, तर धेरैको कुरा सुनेको चित्र।

समूह परिभाषा

- कुनै निश्चित् उद्देश्य प्राप्त गर्नका लागि दुई वा दुईभन्दा बढी मानिसहरूको भेला वा जमघट नै समूह हो। जसरी थोपा थोपा मिलेर समुन्द्र बन्छ, त्यसैगरी व्यक्ति व्यक्ति मिलेर समूह बन्छ।
- समान उद्देश्य, लक्ष्य वा साझा हित प्राप्तिका लागि सँगसँगै अन्तरक्रिया, छलफल एवम् काम गर्ने दुई वा दुईभन्दा बढी मानिसहरूको भेला नै समूह हो।
- समूहहरूको आफ्नो पहिचानका लागि उनीहरूको विशेष नाम रहेको हुन्छ, जुन प्राय उनीहरूको उद्देश्य एवम् कामसँग जोडिएको हुन्छ। *उदाहरणका लागि* ताजा तरकारी समूह, बचत तथा ऋण समूह, लालीगुराँस बाख्रापालन समूह आदि।

समूह र भीड एउटै हो ?

समूह र भीड एउटै होइन। दुई वा दुईभन्दा बढी व्यक्तिहरू एक ठाउँमा भेला वा जम्मा हुनेबित्तिकै त्यसलाई समूह भन्न मिल्दैन। निश्चित् उद्देश्य र लक्ष्यबिनाको भीड, समूह होइन। *उदाहरणका लागि* हाट बजारमा भेला भएका व्यक्तिहरू समूह होइनन्। तिनीहरू केवल भीड मात्रै हुन्। किनभने त्यहाँ जम्मा भएका व्यक्तिहरूको न साझा चाहना हुन्छ, न त एउटै उद्देश्य नै हुन्छ।

समूह बन्नका लागि चाहिने आधारभूत पक्षहरू

- साझा उद्देश्य,
- हामी भन्ने भावना,
- विचारको आदानप्रदान,
- विश्वासको वातावरण,
- एकता,

- नेतृत्व,
- समूह सञ्चालनका आधारभूत नीति नियमहरू,
- नियमित बैठक र छलफल,
- सहभागिता,
- दायित्व एवम् जिम्मेवारी।

समूहको आवश्यकता किन पर्छ ?

- एक्लो प्रयासबाट समाधान नहुने वा समाधान गर्न अप्ठ्यारो हुने समस्याहरूको समाधान गर्न।
- एकअर्कामा एकता कायम गरी हरप्रकारका अप्ठ्याराहरूबाट मुक्त हुन।
- स्थानीय स्रोत, साधनको परिचालन गरी त्यसबाट अधिकतम फाइदा लिन।
- सामूहिक कार्यमा सहयोगी तथा सहभागी बन्न।
- एकअर्काबीचको अनुभव आदानप्रदान गर्न।
- स्थानीयस्तरमा नेतृत्वको विकास गर्न।
- सामाजिक, आर्थिक तथा सुरक्षासम्बन्धी सहयोग पाउन।
- कुनै निश्चित उद्देश्य प्राप्तिका लागि सहयोग तथा सुझाव प्राप्त गर्न।

प्रभावकारी समूह हुनका लागि आवश्यक पर्ने पक्षहरू

१. **स्वःस्फुर्तरूपमा गठन भएको**

- समूहका सदस्यहरूले, स्वस्फुर्तरूपमा कुनै समस्याका कारणले वा कुनै समस्या समाधान गर्नका लागि समूहको आवश्यकता महसुस गरी, आफैँ रुचि देखाएर समूहगत छलफल गरी गठन भएको समूह।

२. **समान लक्ष्य वा चाहना भएका सदस्यहरू**

- समूहमा कसैलाई पनि जबर्जस्ती समावेश गरिनु हुँदैन। समूहको लक्ष्य र चाहनासँग आफ्नो चाहना र लक्ष्य मिल्ने व्यक्तिहरू स्वस्फुर्तरूपमा संगठित भएको हुनुपर्छ। त्यस्तै, लक्ष्यमा पुग्ने माध्यम वा बाटो पनि एकैप्रकारको भएकाहरू सम्मिलित हुनु उपयुक्त हुन्छ। सहभागी हुन नचाहने व्यक्तिहरूलाई करकापका आधारमा समूहमा सहभागी बनाएर गठन गरिएको समूह आफ्नो लक्ष्यमा पुग्नसक्दैन। करकापका आधारमा सदस्यहरू राखेर समूह गठन गरियो भने गठन भएको छोटो अवधिमा नै समूह निष्क्रिय भई, अस्तित्वविहीन हुनपुग्छ। हाम्रो समाजमा यस्ता प्रशस्तै उदाहरणहरू छन्।

३. **उचित बनोट**

- कुनै पनि समूहको गठन गर्दा, धेरै पक्षहरूमा ध्यान दिनुपर्छ। कुनै समूहमा संगठित सदस्यहरूको आर्थिक र सामाजिकस्तरमा धेरै नै भिन्नता भयो भने सीमित जान्नेबुझ्नेहरूको मात्रै समूहमा बोलबाला हुन्छ। पिछिडएका व्यक्तिहरूको त्यो समूहमा, प्रभावकारी भूमिका नहुनसक्छ। उनीहरूका समस्याले समूहमा प्राथमिकता नपाउन सक्छन्। त्यसकारण समूह गठन गर्दा, लक्षित् वर्गअनुरूप समान आर्थिक तथा सामाजिकस्तर भएका व्यक्तिहरूलाई समावेश गराइ, सोहीअनुरूप संस्थाको बनोट तयार गर्नुपर्छ। तर उद्देश्य, ध्येय र कामगर्ने तौरतरिका एवम् सोचहरू एउटै भएको अवस्थामा, भिन्नभिन्न आर्थिक, सामाजिकस्तर भएका व्यक्तिहरू पनि समेटिन सक्छन्।

४. **आकार (सदस्य सङ्ख्या)**

- समूहको आकार ज्यादै ठूलो भयो भने पनि त्यो प्रभावकारी हुनसक्दैन भने सानो भएमा पनि लक्ष्यअनुरूप अगाडि बढ्नसक्दैन। अत, समूहको लक्ष्य, चाहना र उद्देश्यअनुरूप समूहको आकार निर्धारण गर्नुपर्छ। सामान्यतया एउटा समूहमा १० देखि २० जना सदस्यहरू रहनुलाई उपयुक्त मान्न सकिन्छ।

समूह कस्तो अवस्थामा सक्रिय हुन्छ ?

- समूहका प्रत्येक सदस्यले क्षमताअनुसार जिम्मेवारी पाएमा,
- समूहका सदस्यहरूमा सामूहिक भावना भएमा,
- समूह नेताबाट सबै सदस्यप्रति समान व्यवहार भएमा,
- प्रत्येक सदस्यलाई स्वतन्त्रतापूर्वक आ-आफ्ना विचार राख्ने मौका भएमा वा सबैको विचारको कदर भएमा,
- समूहभित्रका कामकारबाहीहरू पारदर्शी भएमा,
- सहभागितामूलक योजना एवम् निर्णयप्रक्रिया भएमा,
- समूहले आफ्ना समस्याहरूलाई सम्बोधन गर्छ भन्ने, समूहका सदस्यले विश्वास गरेमा।

समूह छलफलका चित्रहरू

समूह र सामुदायिक संस्था

दिन : पहिलो	सत्र : तेस्रो	समय : २ घण्टा

विषयवस्तु :

- समूह र सामुदायिक संस्थामा फरक,
- संस्था स्थापनाको लागि आवश्यक पक्षका साथै संस्थाका विशेषताहरू,
- संस्थाका पदाधिकारीहरूले गर्नुपर्ने मुख्यमुख्य कामहरू,
- सामुदायिक संस्थाको दायित्व।

सहभागीको ध्यानाकर्षण गर्ने उपायहरू : कुनै खेल खेलाएर।

सत्रको उद्देश्य : यस सत्रको अन्त्यमा सहभागीहरूले

- समूह र सामुदायिक संस्थामा हुने फरक, छुट्याउन सक्नेछन्।
- संस्था स्थापनाका लागि आवश्यक पक्षका साथै संस्थाका विशेषताहरू केके हुन् ? बताउन सक्नेछन्।
- संस्थाका पदाधिकारीहरूले गर्नुपर्ने मुख्यमुख्य कामहरू केके हुन्छन् ? भन्नसक्नेछन्।
- संस्थाको आवश्यकता र दायित्व भन्नाले के बुझिन्छ ? बताउन सक्नेछन्।

शिक्षण विधि : समूहकार्य, छलफल, प्रस्तुति।

शिक्षण सामग्री :

- सेतोपाटी (कालोपाटी, चक, डस्टर) बोर्डमार्कर, मार्कर, न्युजप्रिन्ट, ब्राउन पेपर।

सत्र सञ्चालन गर्ने तरिका :

- सहजकर्ताले सहभागीहरूलाई स्वागत गर्दै सत्र सुरु भएको जानकारी गराउने।
- यसअगाडि गैसकेको सत्रको, समूह भनेको के हो ? भन्ने परिभाषा, सम्झन लगाएर प्रश्नोत्तर गर्ने। यसपछि, सामुदायिक संस्था भनेको के हो ? परिचय दिने र सन्दर्भ सामग्रीको सहयोगबाट सहभागीहरूलाई छलफल गराउने।

- समूह र सामुदायिक संस्थाको फरक बताइदिने। सामुदायिक संस्थाको गठन, विशेषता तथा यसका पदाधिकारीहरूको कामका बारेमा छलफल गर्दै, समाजमा यसको दायित्व के हुन्छ? यस विषयका लागि सहभागीहरूलाई समूह विभाजन गरी, समूहकार्य गर्न लगाउने। लेखपढ कमजोर भएका सहभागी भएमा, छलफल गरेर मौखिक बताउनलगाई सहजकर्ताले टिपिदिने।
- समूह छलफलबाट आएको निष्कर्षलाई समूह नेताबाट प्रस्तुत गर्न लगाउने।
- सहजकर्ताले, सहभागीको स्तरअनुसार खेल विधि तथा छलफल विधि प्रयोग गरेर कक्षालाई सहज र सरल बनाउने कोसिस गर्नुपर्नेछ।
- सहभागीहरूलाई, आफ्नो समुदाय वा गाउँमा भएका समूहहरूको उदाहरण, सकेसम्म बढी दिएर बोल्न उत्प्रेरित गराउने। साथै संस्थाप्रति उनीहरूको दायित्व, के हुनपर्ने हो ? प्रश्नोत्तरबाट, यो पक्षको महसुस गराउने।
- सहभागीका कुनै जिज्ञासा भए प्रस्टपार्दै, सत्र अन्त्य भएको जानकारी गराउने।

सन्दर्भ सामग्री

समूह र सामुदायिक संस्था

- दुई वा दुईभन्दा बढी व्यक्तिहरू, निश्चित् उद्देश्यका साथ कुनै ठाउँमा भेला हुनु वा संगठित हुनु नै समूह हो। प्रायः समूहहरूको एउटा उद्देश्य हुन्छ र समूह विशेषगरी, आफ्ना सदस्यहरूका चाख एवम् चाहनामा केन्द्रित हुन्छन्। उदाहरणका लागि वन समूह, बचत समूह, बाख्रापालन समूह आदि।
- सामुदायिक संस्था पनि एउटा समूह नै हो। सरल भाषामा भन्नुपर्दा, समूहको विकसितरूप नै सामुदायिक संस्था हो। व्यावहारिकरूपमा हेर्दा, समूह विशेषगरी, आफ्ना सदस्यहरूको चाखमा केन्द्रित हुन्छ भने सामुदायिक संस्थाहरू, आफ्ना सदस्यहरूको चाखमा मात्र केन्द्रित नभई समग्र समाज वा समुदायको चाख एवम् चाहनामा केन्द्रित हुन्छन्।
- समूहहरूले प्रायः एउटा टोल वा समुदायलाई आफ्नो केन्द्रबिन्दु बनाएका हुन्छन् भने तुलनात्मकरूपमा सामुदायिक संस्थाले, ठूलै क्षेत्रलाई समेटेका हुन्छन्। समूहहरू विशेषत एउटा मात्रै क्षेत्रमा काम गरिरहेका हुन्छन्, जस्तै जलजले बाख्रापालन समूह, वन समूह आदिआदि। तर सामुदायिक संस्थाको काम गर्ने क्षेत्र, समूहको भन्दा व्यापक हुन्छ। उदाहरणका लागि एउटा सामुदायिक संस्थाले, त्यस क्षेत्रको आयआर्जन, खेलकुद, स्रोत र साधनको संरक्षण, सांस्कृतिक संरक्षणजस्ता धेरै क्षेत्रमा काम गरेका हुन्छन्। सामुदायिक संस्थाहरू विभिन्न महासंघहरूमा पनि आबद्ध भएका हुन्छन्। यस्ता सामुदायिक संस्थाहरूको परिकल्पना, ध्येय र उद्देश्यहरू किटान गरिएको हुन्छ। यिनीहरूका लिखित नीति, नियमहरू हुन्छन्। सामुदायिक विकासका लागि आफ्नो योजना बनाएका हुन्छन्। सामुदायिक संस्थाहरूले, एउटा सानो टोलदेखि पूरै गाविस भरिनै आफना क्रियाकलाप फैलाउने कार्य गरेका हुन्छन्। समूहले यति व्यापकस्तरमा आफूलाई फैलाएका हुँदैनन्।

संस्थाका विशेषताहरू

- निश्चित् लक्ष्य र उद्देश्यहरू भएको,
- कानुनअनुरूप स्थापना भएको,
- नाफारहित,
- विधान नियमअनुसार स्वायत्तरूपमा सञ्चालन हुने,
- आर्थिक र कार्यक्रमको पारदर्शिता,
- पछाडि पारिएका समुदाय (महिला, दलित, जनजाति) को हित तथा प्रगतिका लागि प्रतिबद्ध,
- साधारण सदस्यताको लागि खुला,
- नेतृत्व,
- सुशासन,

संस्था स्थापनाका लागि आधारभूत पक्षहरू

- कम्तीमा सात जना, नगारिकता प्राप्त व्यक्तिहरूको नागरिकताको प्रतिलिपि,
- संस्थाको तीनप्रति विधान, ती सबै पानामा कार्यसमितिका सम्पूर्ण सदस्यको हस्ताक्षर,
- नियमअनुसारको दर्ता शुल्क,
- दर्ता गर्नेबारे, सोको जिम्मेवारी दिइएको निर्णय,
- जिल्ला प्रशासन कार्यालयमा भर्नुपर्ने अन्य फर्म लागि आवश्यक सूचनाहरू,
- संस्थाको तदर्थ कार्यसमितिका व्यक्तिहरूको विवरण,

संस्थाको विधानमा हुने मुख्यमुख्य कुराहरू

- प्रास्तावना,
- संक्षिप्त नाम र प्रारम्भ,
- परिभाषा,
- संस्थाको नाम, स्वरूप र छाप,
- संस्थाको कार्यालय,
- संस्थाको लक्ष्य, उद्देश्य, दूरदृष्टि र ध्येय,
- सदस्यता,
- कार्यसमितिको गठन तथा बैठक,
- कार्यसमितको काम कर्तव्य र अधिकार,
- पदाधिकारीहरूको काम कर्तव्य र अधिकार,
- वार्षिक साधारणसभा,

- साधारणसभाको काम, कर्तव्य र अधिकार,
- आर्थिक व्यवस्था,
- कोषको सञ्चालन,
- लेखापरीक्षण,
- निर्वाचन,
- उम्मेदवार हुने योग्यता,
- विधान संशोधन,
- नियम बनाउने अधिकार,
- संस्थाको विघटन,
- बाधा, अड्काउ फुकाउने व्यवस्था,

संस्थाका पदाधिकारीहरूले गर्नुपर्ने कामहरू

संस्थाको उद्देश्य, कामको प्रकृति, संस्थाले ओगटेको क्षेत्र एवम् अन्य पक्षहरूका आधारमा संस्थाका पदाधिकारीहरूले गर्नुपर्ने काम निर्धारण हुन्छन्। सामान्यतया कुनै एउटा संस्थाको अध्यक्ष, सचिव, कोषाअध्यक्ष एवम् सदस्यहरूले गर्नुपर्ने कामहरूलाई, यहाँ उल्लेख गरिएको छ।

अध्यक्षले गर्नुपर्ने कामहरू

- समूहको बैठक तथा भेलाको अध्यक्षता गर्ने।
- बैठकमा मत विभाजन भइ बराबर मत भएमा अन्तिम निर्णय दिने।
- समूहको प्रमुखको हैसियतले समूहलाई अगुवाइ गर्ने।
- नियमितरूपमा समूहको बैठक राखी समूहलाई सक्रिय बनाउने।
- आवश्यकताअनुसार बैंक खाता सञ्चालन गर्न सही गर्ने।
- समूहकार्यक्रममा सक्रियतापूर्वक लाग्ने।
- सबैलाई समान, निश्पक्ष व्यवहार गर्ने र पूर्वाग्रही नबन्ने।
- आवश्यकताअनुसार कामको विभाजन गरी समूहका सदस्यहरूलाई जिम्मेवारी दिने।
- अन्य समूह वा संस्थासँग सम्पर्क समन्वय गर्न र सहयोगको लेनदेन गर्ने, नेतृत्व गर्ने।
- स्थानीय क्षेत्रको तथा स्रोतको संरक्षण सम्वर्द्धन र प्रभावकारी परिचालन गर्न नेतृत्व गर्ने।
- चिठीपत्रमा आधिकारिक हस्ताक्षर गर्ने।
- कामको प्रकृतिअनुसार संस्थाको प्रमुखका हैसियतले आवश्यक अन्य कामहरू गर्ने।
- अन्य सरोकारवाला व्यक्ति, संस्था तथा निकायसँग समन्वय र साझेदारी गर्ने।

सचिवले गर्नुपर्ने कामहरू

- अध्यक्षको रायसल्लाहमा बैठक बोलाउने।
- बैठक तथा भेलामा प्रस्तावहरू सङ्कलन गरी छलफल गराउने।
- बैठक सञ्चालन तथा निर्णयहरू उतार गर्ने।
- सचिवका हैसियतले, समूहका सम्पूर्ण कार्यहरूको नियमित अनुगमन तथा रेखदेख गर्ने।
- समूहका नाममा आएका चिठीपत्रहरू बुझ्ने र सदस्यहरूलाई जानकारी दिने।
- बैठक, भेलाले गरेका निर्णयहरू कार्यान्वयन गर्न, सदस्यलाई बेलाबेलामा पुन: जानकारी तथा स्मरण गराउने।

कोषाध्यक्षले गर्नुपर्ने कामहरू

- समूहको आम्दानी र खर्चको हिसाब दुरुस्त पार्ने।
- समूहको बैठकमा, हिसाब प्रस्तुत गर्ने।
- समूहको खातापाताको जिम्मेवारी लिने।
- सबै सदस्यहरूलाई बेलाबेलामा हरहिसाबको जानकारी गराउने।
- समूहको आर्थिक पक्षलाई व्यवस्थित गर्ने।

सदस्यहरूले गर्नुपर्ने कामहरू

- बैठकमा उपस्थित भई, सक्रियतापूर्वक कार्यक्रममा भाग लिने र आफ्नो अभिमत दिने।
- खर्च तथा कार्यक्रममाथि छलफल गरी, पास गर्ने।
- गाउँ/टोलमा कतै, दलित, महिला वा जनजातिमाथि भेदभाव भएको वा हिंसा भएको थाहा भएमा, कसैले त्यस्तो काम गरेमा, समूहमा तुरुन्त जानकारी दिने। त्यसको निदानका लागि गर्नसकिने काममा सक्रिय सहयोग पुऱ्याउने।
- समूहको अगुवा चयन गर्ने।
- विभिन्न उपसमितिहरूमा सहभागी भई कार्य गर्ने।
- समूहकार्यमा सक्रियतापूर्वक सक्दो सहयोग गर्ने।
- समूहलाई बलियो बनाउन रचनात्मक कार्यहरू गर्ने।
- समूहमा केही विवाद आइपरेमा समाधान गर्नलाई सहयोग पुऱ्याउने।
- समूहले गरेका निर्णयहरू र समूहका नियमहरू इमान्दारीपूर्वक आफूले पालना गर्ने र अरूलाई पनि पालनामा प्रोत्साहित गर्ने।
- स्थानीयस्रोतको उपयोग संरक्षण र सम्वर्द्धनमा सहयोग पुऱ्याउने।
- आवश्यकताअनुसार अन्य कार्यहरू गर्ने।

समूह र सामुदायिक संस्थाबीचको फरक छुट्याउने, प्रमुख तीनवटा आधारहरू

१) दूरदृष्टि (भिजन),
२) ध्येय (मिसन),
३) विधान (नीति, नियम तथा सञ्चालनप्रक्रिया),

संस्थाले के कार्य गर्ने तथा समाज कस्तो बनाउने ? भन्नेबारेमा जुन पूर्वकल्पना गरेको छ, त्यो नै संस्थाको दूरदृष्टि (भिजन) हो। व्यक्ति वा संस्थाले प्राप्त गर्ने सफलता, मूलत उसले बनाएको स्पष्ट दूरदृष्टिमा भर पर्छ। त्यस्तै, ध्येय भन्नाले, त्यो कल्पनामा कसरी पुग्नसकिन्छ, भनी बनाएको एउटा बाटो हो। सामुदायिक संस्थाले आफूलाई कसरी ? आफ्नो उद्देश्यमा पुऱ्याउने भन्ने सोच हो। त्यस्तै, संस्थालाई व्यवस्थितरूपमा अगाडि बढाउन तय गरिएको नियमकानुन नै विधान वा नीति, नियम हुन्। अत, सामान्यतया दूरदृष्टि (भिजन) ध्येय र नीति, नियमको व्यवस्थिति एवम् त्यसको कार्यान्वयनका आधारमा समूह र सामुदायिक संस्थालाई छुट्याउन सकिन्छ।

साना समूहहरूले, समूहगत विकास गर्ने कार्य क्षेत्र बढाउँदैजाने र आफ्ना क्रियाकलापहरूलाई, स्पष्ट नीति, नियमका आधारमा अगाडि बढाउँदै लगेमा, त्यस्ता समूहहरू नै सामुदायिक संस्था कहलाउँछन्।

समुदायको विकासका लागि स्थानीय सामुदायिक संस्था नै किन ?

स्थानीयस्तरमै, समुदायको आवश्यकता र चाहनाका आधारमा गठन भएको हुनाले, अरू बाहिरका संस्थाभन्दा यी सामुदायिक संस्थाहरूले, स्थानीय विकासप्रक्रियालाई दीर्घकालीनरूपमा अगाडि बढाउन सक्छन्। अन्य कारणहरूमा,

- स्थानीय समस्याको पहिचान गरी, त्यसलाई सम्बोधन गर्ने उपायहरू पहिचान गर्न,
- कुनै पनि काममा देखिने दोहोरोपना हटाउन,
- सीमित स्रोत र साधनबाट अधिकतम फायदा प्राप्त गर्न,
- स्थानीय स्रोत र साधनको पहिचान गरी त्यसलाई परिचालन गर्न,
- स्थानीयस्तरबाटै दीर्घकालीनरूपमा विकासप्रक्रियालाई अगाडि बढाउन,
- स्थानीयस्तरमा दक्षता वृद्धि गरी, दीर्घकालीनरूपमा समुदायको हितका लागि त्यस्ता दक्षता प्रयोग गर्न,
- स्थानीयस्तरमा मेलमिलाप र सम्बन्धको विस्तार गरी, विकासलाई दीर्घकालीन बनाउन,
- सामाजिक पुँजीको निर्माण गर्न,

सामुदायिक संस्थाको दायित्व

परिभाषाबाट नै प्रस्ट हुन्छ, समुदायको सर्वोपरि हित र विकासका लागि नै सामुदायिक संस्थाहरू गठन भएका हुन्छन्। अत, यस्ता संस्थाहरूको दायित्व भन्नु नै संस्था, संस्थाका सदस्य एवम् समग्र समुदायको हितका लागि काम गर्नु हो। सामुदायिक संस्थाका प्रमुख दायित्वहरूलाई यसरी भन्नसकिन्छ।

- स्थानीय स्रोत र साधनको परिचालन गरी, समुदायमा विकास निर्माणका क्रियाकलापहरू सञ्चालन गर्ने,
- स्थानीयस्तरमा सामाजिक, सांस्कृतिक तथा शैक्षिक विकासका लागि, जनचेतना अभिवृद्धि गर्ने,
- गाउँघरमा, विकासका कार्यक्रम लिएरआएका संघसंस्थाहरूसँग समन्वय गर्ने,
- समुदायका लागि विकासका योजना बनाउने र त्यसको कार्यान्वयन गर्ने,
- समुदायमा, अन्य निकाय तथा संघसंस्थाबाट हुने विकास निर्माण तथा सेवाप्रवाहसम्बन्धी क्रियाकलापलाई प्रभावकारीरूपमा अगाडि बढाउन सहयोग तथा समन्वय गर्ने। त्यस्ता क्रियाकलापहरूलाई प्रभावकारीरूपमा अगाडि बढाउन, दबाब सिर्जना गर्ने,
- समुदायको आर्थिक, सामाजिक, सांस्कृतिक तथा समग्र मानवीयविकासमा योगदान पुऱ्याउने।

सामुदायिक संस्थाका अभिन्न पक्षहरू

दिन : पहिलो	सत्र : चौथो	समय : २ घण्टा

विषयवस्तु :

- बैठक
- निर्णयप्रक्रिया
- सञ्चार
- नेतृत्व
- योजना कार्यान्वयन, अनुगमन, मूल्याङ्कन, प्रतिवेदन, प्रचारप्रसार, सदस्यहरूको क्षमता अभिवृद्धि, पारदर्शिता र उत्तरदायित्व।

सहभागीको ध्यानाकर्षण गर्ने उपाय :

- सामुदायिक संस्था राम्रो बनाउन, केके पक्षमा ध्यान पुऱ्याउन आवश्यक छ ? यो प्रश्नबाट सहभागीहरूलाई जागरुक बनाएर।

सत्रको उद्देश्य : यस सत्रको अन्त्यमा सहभागीहरूले,

- सामुदायिक संस्थाका अभिन्न पक्षहरू भन्नाले के बुझिन्छ ? छोटकरीमा जवाफ दिनेछन्।
- सबै प्रक्रिया अपनाउँदै समूहको बैठक बसेर देखाउन सक्नेछन्।
- प्रभावकारी सञ्चार माध्यम भन्नाले कुनकुन साधनलाई लिइन्छ ? नामका सूची तयार गर्नेछन्।

शिक्षण विधि : अभ्यास, खेल, छलफल, अभिनय।

शिक्षण सामग्री :

- सेतोपाटी (कालोपाटी, चक, डस्टर) बोर्डमार्कर, मार्कर, न्युजप्रिन्ट, ब्राउन पेपर, निर्णय लेख्ने कापी र कलम।

सत्र सञ्चालन गर्ने तरिका :

- सामुदायिक संस्थाका अभिन्न पक्षहरू भन्नाले के बुझिन्छ ? यो प्रश्नबाट कार्यक्रमको सुरुवात गर्ने। यसमा छोटो छलफल चलाएर, सन्दर्भ सामग्रीका आधारमा सहजकर्ताले जानकारी दिने।
- बैठक भनेको के हो र बैठक बस्दा, कुनकुन पक्षमा ध्यान पुऱ्याउनुपर्छ ? सहभागीलाई सोध्दै, उनीहरूका जवाफलाई ब्राउन पेपरमा टिप्ने र सन्दर्भ सामग्रीको आधारमा थप प्रस्ट पार्ने।
- बैठक बस्दा ध्यान दिनुपर्ने पक्षहरूकै आधारमा, सहभागीमध्येका सातजनालाई बैठक बसाई, दुईवटा मुद्दामा छलफल गर्न लगाउने। बाँकी सहभागीलाई मूल्याङ्कन गर्न लगाउने। मूल्यांकनपछि, कुनकुन पक्ष राम्रा र सुधार गर्नुपर्ने देखिए ? छलफल गराउने।
- सञ्चार कस्तो हुनुपर्छ ? यसलाई उदाहरणको रूप दिन, एउटा खेल खेलाएर छलफल गराउने। आफ्नो संस्थामा त्यस्तो भएको छ कि छैन ? सोध्दै, सञ्चार सीपलाई प्रस्ट्याउने।
- सहभागीका कुनै जिज्ञासा भए प्रस्ट पार्दै, आगामी सत्रको जानकारी दिई, सत्रको अन्त्य गर्ने।

सन्दर्भ सामग्री

सामुदायिक संस्थाका अभिन्न पक्ष

- अभिन्न पक्ष भन्नाले, संस्थासँग प्रत्यक्ष सरोकार राख्ने समाज, समुदाय, अन्य संघसंस्थाका साथै संस्थाले गर्नुपर्ने नियमित काम र प्रक्रियासमेतलाई जनाउँछ।

बैठक

बैठक भनेको के हो ?

- बैठक भनेको निश्चित् उद्देश्यसहितको एक सामूहिक भेला वा जमघट हो, जहाँ औपचारिकका साथै अनौपचारिक विचारहरू व्यक्त हुन्छन्। बैठकमा, त्यो बैठकलाई विभिन्नप्रकारका कार्यसूचीमाथि छलफल गरी, एकआपसका मतभेदहरू हटाउने कोसिससँगै नयाँ कार्यको थालनीका लागि जिम्मेवारीअनुसार कामको बाँडफाँड गर्न, निर्णयका माध्यमबाट टुङ्गोमा पुऱ्याइन्छ। बैठकहरू सधैँ सामुदायिक संस्थाको उद्देश्यप्रति लक्षित् हुनुपर्छ।

बैठक सञ्चालनहुनका लागि आवश्यक तत्त्वहरू

- निर्धारित समय तथा स्थान,
- अध्यक्ष,
- सदस्य तथा सहभागीहरू,
- छलफलका विषयवस्तु,
- गणपुरक सङ्ख्या,

- लेख्ने कलम, निर्णयपुस्तिका,
- अन्य थप सामग्रीहरू, (आवश्यकताअनुसारका)।

बैठक आयोजना गर्दा

- बैठक आयोजनाको मिति, समय र स्थान र बैठकको उद्देश्यबारे, बैठकका सहभागीहरूलाई अग्रिम जानकारी गराउने।
- बैठकका लागि आवश्यक पर्ने सामग्रीहरूको व्यवस्था गर्ने।
- सकभर सबै सदस्यहरूलाई पायक पर्ने ठाउँ र समयमा बैठक राख्ने।
- बैठकका विषयवस्तुहरूलाई पालैपालो राख्ने व्यवस्था मिलाउने।
- बैठकमा उठेका महत्त्वपूर्ण बुँदा तथा निर्णयहरूलाई बैठकपुस्तिकामा उतार्ने।
- अर्को बैठकको मिति र विषयवस्तुका बारेमा सहभागीहरूबीच छलफल चलाउने।

बैठकलाई प्रभावकारी बनाउन, सहभागीहरूले ध्यान दिनुपर्ने पक्षहरू केके हुन् ?

- ठीक र चाहिँने मात्रामा बोल्ने,
- अरूका कुरा ध्यान दिएर सुन्ने,
- राम्रा विचारको प्रशंसा गर्ने,
- कम बोल्ने, सहभागीहरूका विचार पनि लिने प्रयास गर्ने।
- अरूलाई नहोच्याउने।
- ढिपी नगर्ने।
- आफ्ना विचारमात्र लाद्न नखोज्ने।

निर्णयमा कसरी पुग्ने ?

- बैठकमा छलफल हुने विषयवस्तुबारे सहभागीहरूबीच सामूहिक छलफल गर्ने।
- सम्बन्धित विषयमा पालैपालो सबैका विचार सुन्ने।
- सहभागितात्मक हिसाबले विचारको मन्थन गर्ने।
- सहभागितात्मकरूपमा निष्कर्ष निकाल्ने।

निर्णयलेखन

जुनसुकै बैठकको उद्देश्य, उठाइएको विषयवस्तुमा एकप्रकारको छिनोफानोको लागि छलफल गर्नुहुन्छ। यसरी कुनै विषयवस्तुमा छलफल गरिसकेपछि सोसम्बन्धी एउटा निर्णयमा पुगिन्छ। त्यस्ता निर्णयहरूलाई सिलसिलाबद्धरूपमा उतार्नु नै निर्णयलेखन हो।

निर्णयलेखनमा निम्नलिखित कुराहरू समेटिएको हुनुपर्छ।

- काम कहिले, किन र कहाँ गर्ने ?
- कसरी गर्ने ?
- कसले गर्ने?

निर्णयलेखनको अभ्यास

१. द्वन्द्व रूपान्तरणका लागि स्थानीय समुदायको सशक्तीकरण कार्यक्रमअन्तर्गत, इन्सेकको आयोजनामा मिति २०६३ श्रावण १४ देखि वीरेन्द्रनगर सुर्खेतमा, परियोजना व्यवस्थापन तथा अभिलेखीकरण तालिम हुनेभएको हुँदा, तपाईंको सामुदायिक संस्थाबाट २ जना सदस्यहरूलाई छनोट गरी पठाइदिनुहुन अनुरोध छ। तालिममा सहभागी हुनआउने सहभागीले निर्णय प्रतिलिपि, अनिवार्य ल्याउनुपर्ने व्यवस्था भएको पनि यसै पत्रमार्फत् जानकारी गराइन्छ।

आज मिति .....का दिन.....सामुदायिक संस्थाका अध्यक्ष श्री.....को अध्यक्षतामा बसेको बैठकमा निम्नअनुसारको उपस्थिति रही, देहायबमोजिम निर्णय गरियो।

उपस्थति

१. अध्यक्ष श्री.....दस्तखत
२. उपाध्यक्ष श्री..... दस्तखत
३. कोषाध्यक्ष श्री..... दस्तखत
४. सचिव श्री..... दस्तखत
५. सदस्यहरू श्री..... दस्तखत

प्रस्तावहरू

१.
२.
३.
४.
५.
६.

निर्णयहरू

.....

समूह निर्णयका प्रकारहरू

समूहमा विभिन्न तौरतरिकाबाट निर्णयहरू हुन्छन्। कुन निर्णय कुन तरिकाबाट लिइएको हो ? सो कुराले, समूहमा रहेका सदस्यहरूको समूहनिर्णयप्रतिको प्रतिबद्धतामा असर पारिराखेको हुन्छ। अनि

यसले समूहको कामकारबाहीमा पनि असर पारिराखेको हुन्छ। सामान्यत मानिसहरू, आफू स्वयम् सक्रियरूपमा छलफलमा सहभागी भएर आफैँले लिएका निर्णयहरू कार्यान्वयन गर्न कटिबद्ध हुनेगर्छन्।

१. व्यक्तिगत निर्णय,
२. हात मिलाउने निर्णय,
३. गुटबन्दी निर्णय,
४. सहभागितामूलक निर्णय
५. निर्णय नगर्ने निर्णय,
६. अल्पमत निर्णय,
७. बहुमतको निर्णय,
८. सम्मतिको निर्णय।

१. व्यक्तिगत निर्णय

यस्तोखाले निर्णयमा, समूहको जान्नेबुझ्ने मान्छेले तत्काल निर्णय दिन्छ र उसैको स्वेच्छाले निर्णयहरू हुनेगर्छन्। तर यस्ताखाले सबै निर्णय सधैँ, समूहमा लागू हुन भने सक्तैन।

२. हात मिलाउने निर्णय

समूहमा हात मिलाउने निर्णय भनेको, समूहमा एकजनाले निर्णयको सुझाव वा प्रस्ताव राख्छ र अर्को व्यक्तिले, विस्तृत छलफलबिना नै गजबको विचार भनी ताली पड्काएर, निर्णयलाई स्वीकार गर्छन्। यसमा, बैठकका अन्य सहभागीहरूलाई के विषयमा निर्णय लिइएको हो ? सोबारेमा प्राय: थाहै नभइकनै निर्णय हुनपुगेको हुन्छ। यस्ता निर्णयहरू, प्राय: समग्र समूह वा संस्थालाईभन्दा विषेश व्यक्ति विशेषलाई बढी फाइदा हुनेखालका हुन्छन्। यस्ताप्रकारका निर्णयहरूले, कुनैकुनै बेला समूह सदस्यहरूमा आक्रोस पैदा हुने पनि गराउँछ। यसबाट समूह वा संस्थाको समग्र कार्यक्रममा नै असर पार्ने पनि हुन्छ। तसर्थ समूह वा संस्थामा यस्ताखालका निर्णयहरू नगर्नु नै राम्रो हुन्छ।

३. गुटबन्दी निर्णय

यो यस्तो निर्णय हो, जुन समूह सदस्यहरूमध्ये, एक सानो गुटले निर्णय गर्छ। यसरी गरिने निर्णयप्रक्रियामा एक सानो गुटको आफ्नै स्वार्थ लुकेको हुन्छ। स्वार्थकै कारणले ती गुटले अग्रिम र योजनाबद्ध तयारीलाई समूहबाट षड्यन्त्रमूलक ढङ्गले निर्णय गराउँछन्। यस्ता किसिमका निर्णयले नै पछि, यी गुटका सदस्य र उनीहरूसित असहमत हुने सदस्यहरूका बीच वैमनस्यता (शत्रुपन) को भावना पैदा हुन्छ। एउटा समयमा गएर त्यो वैमनस्यता, संस्थाकै लागि प्रत्युत्पादक बन्नपुग्छ।

४. सहभागितामूलक निर्णय

कुनै पनि विषयमा समूह वा समूहगत छलफलका माध्यमबाट निर्णय लिनेप्रक्रिया नै सहभागितात्मक निर्णय हो। सहभागितात्मक निर्णयमा समूहका सबै सदस्यहरूबीच सम्बन्धित विषयमा व्यापक

छलफल भई सहभागितात्मकरूपको निर्णयमा पुगिन्छ। यसप्रकारको निर्णयप्रक्रियामा सबैका विचार तथा भावनाहरूको कदर गर्दै, सहभागितात्मकरूपमा एउटा निर्णयमा पुगिन्छ। सहभागितात्मक निर्णयप्रक्रियाबाट गरिएका निर्णयलाई कार्यान्वयन गर्न सजिलो हुन्छ। किनकि यसमा समूह वा संस्थाका सबै सदस्यहरूले, निर्णयलाई कार्यान्वयन गर्नु आ-आफ्नो जिम्मेवारी ठान्छन् र पूरा गर्ने कोसिस गर्छन्। त्यसकारण पनि यो निर्णयप्रक्रियालाई सर्वोत्कृष्ट निर्णय प्रक्रियका रूपमा लिइन्छ। सहभागितामूलकरूपबाट निर्णयमा पुग्न र पुऱ्याउन, साधारणतया निम्न कुराहरू आवश्यक पर्छन्।

- के विषयमा के निर्णय गर्न खोजिएको हो ? सबैलाई सोबारेमा जानकारी हुनुपर्छ।
- सम्भाव्य निर्णयहरू केके हुनसक्छन् ? यसबारेमा सहभागीहरूबीच मस्तिष्क मन्थन र छलफल गरिनुपर्छ।
- प्रत्येक सम्भाव्य निर्णयको गुणका साथै अवगुणको पनि सहभागितात्मकरूपमा लेखाजोखा गरिनुपर्छ।
- समूहका सबै सदस्यको सहमति र असहमतिलाई ध्यानमा राखी, मेलमिलापको सिद्धान्तको आधारमा कुनै खास सुझाव वा विकल्पलाई निर्णयको लागि छान्नुपर्छ।
- निर्णय कार्यान्वयन गर्न केके गर्नुपर्छ ? सो पक्षहरूमा छलफल गरी, निर्क्योल निकाल्नुपर्छ।

सञ्चार

सञ्चार के हो ?

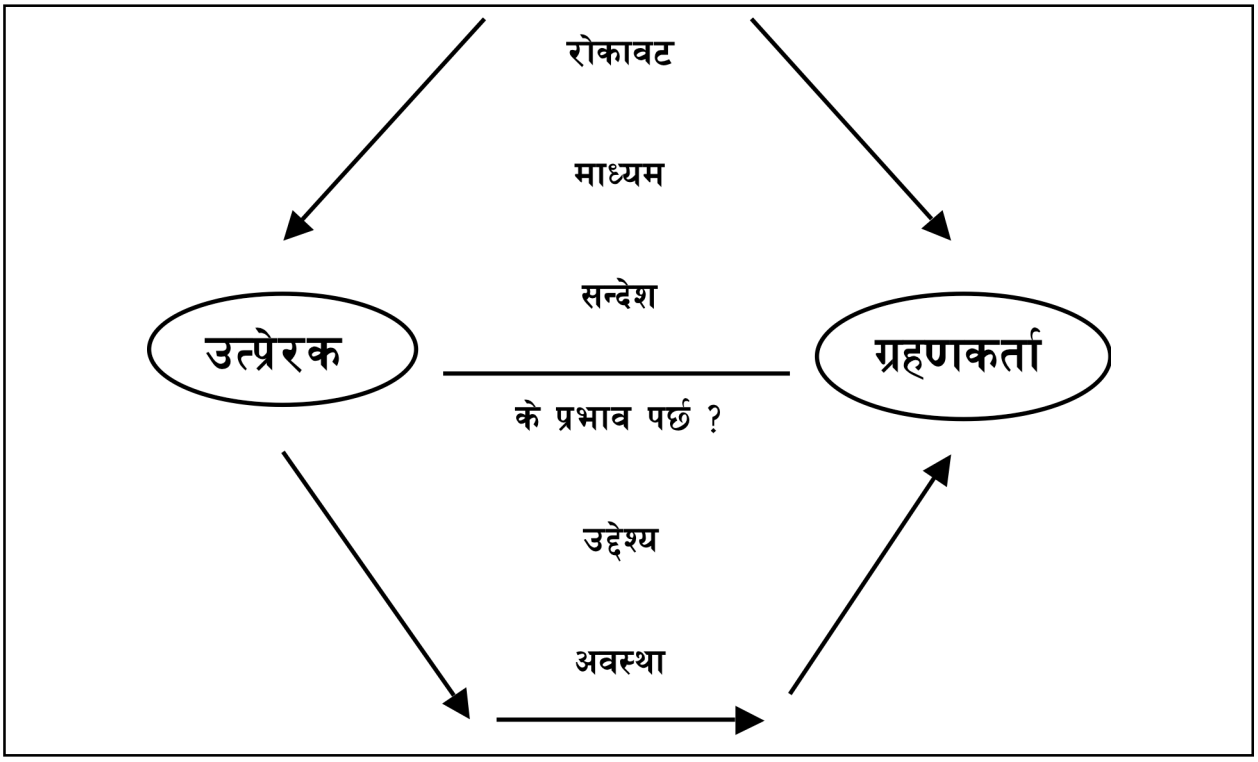
- सञ्चार भनेको जानकारी, सूचना, खबर र समाचार हो।
- सञ्चारका अङ्ग भन्नाले प्रेषक, प्रापक, माध्यम र सन्देश बुझ्नुपर्छ। यी सबै मिल्नपुगेमा सञ्चारले, पूर्णता पाउनसक्छ।
- सञ्चार भनेको एउटा प्रक्रिया हो, जसमा दुई वा दुईभन्दा बढी व्यक्तिहरूका बीचमा सूचना, जानकारी र समझदारी आदानप्रदान हुन्छ।
- जबसम्म प्रेषकको सोच, ग्रहणकर्ताले स्पष्टरूपमा बुझ्दैन, तबसम्म त्यो सञ्चारको कुनै महत्त्व रहँदैन। सञ्चारले मानिसको व्यवहारमा परिवर्तन ल्याउनुपर्छ। जस्तो, कुनै व्यक्तिलाई आँखा बन्द गर्नुस् भन्यो र ग्रहणकर्ताले आँखा बन्द गरेन भने त्यो सञ्चारले, आफ्नो महत्त्व राखेन।
- सञ्चार, प्रत्येक संस्थाको महत्त्वपूर्ण भाग हो। सबै संस्थामा सम्बन्धित व्यक्तिले आ-आफ्ना काम तथा कर्तव्य निर्वाह गर्ने बेलामा, सञ्चार गर्नैपर्छ। प्रभावकारी सञ्चारबिना कुनै पनि व्यक्ति, संस्था चलायमान अर्थात् गतिशील हुनसक्दैन। प्रभावकारी सञ्चारकै अभावमा संस्थाका व्यक्ति-व्यक्तिबीचमा मतभेद वा विवाद उत्पन्न हुने स्थिति पैदा हुन्छ। त्यस्ता समस्याको समाधान गर्ने उपाय भनेको फेरि पनि प्रभावकारी सञ्चार नै हो।
- सञ्चार, बोलीचालीकै मात्र हैन, हाउभाउ आदिबाट पनि हुनसक्छ। सञ्चारमा प्रयोग गरिने भाषा र शैलीले सञ्चारको प्रभावकारितालाई निर्क्योल गर्छ।

- प्रभावकारी सञ्चारका लागि प्रेषक र प्रापक दुवैको महत्त्वपूर्ण भूमिका हुन्छ। प्रापकले राम्रोसँग सुन्नसकेन भने त्यो, प्रभावकारी सञ्चार हुनसक्दैन।

सञ्चार खेल विधि

- सबै सहभागीहरूलाई यु (U) आकारमा बस्नलगाउने।
- दुवै छेउका एक एक व्यक्तिलाई बोलाएर एक एकवटा कागजमा लेखिएको उस्तै खबर पढेर सुनाउने।
- दुवैलाई आफ्नो समूहका कुनै सदस्यको कानमा उक्त खबर भन्नलगाउने र अरूअरूबाट, अरूअरूलाई पनि भन्दैजान लगाउने। तर एउटालाई भनिएको अरूले सुन्नु भने हुँदैन।
- अन्तिममा, दुवैतर्फको खबरपाउने व्यक्तिलाई सोध्ने, कसले के भन्यो र तथ्य के थियो ? त्यो बताइदिने।
- यसपछि, सञ्चारमा सबै व्यक्ति कसरी उत्तिकै महत्त्वपूर्ण हुन्छन् ? यस विषयमा छलफल चलाएर बुँदा टिपोट गर्ने।

सञ्चारप्रक्रिया



प्रभावी सञ्चारका बाधाहरू

१) सानो स्वरमा बोल्नु

२) भौतिक बाधा

- हल्ला
- दूरी
- उज्यालो
- बस्ने व्यवस्था आदि

३) संस्कार एवम् मूल्य

४) मानसिक स्थिति

- कार्यको बाधा
- पारिवारिक वातावरण
- स्वास्थ्य आदि

५) फरक फरक पृष्ठभूमि

६) भाषा

नेतृत्व, योजना, कार्यान्वयन, अनुगमन, मूल्याङ्कन, प्रतिवेदन, प्रचारप्रसार, सदस्यहरूको क्षमतामा अभिवृद्धि, पारदर्शिता र उत्तरदायित्वजस्ता पक्षहरूका बारेमा यस पुस्तिकाको अन्य सत्रहरूमा चर्चा गरिएको छ।

नेतृत्व परिचय तथा महत्त्व

दिन : दोस्रो	सत्र : पहिलो	समय : २ घण्टा

विषयवस्तु :

- नेतृत्वको अर्थ र परिभाषा,
- नेतृत्वको आवश्यकता र महत्त्व।

सहभागीको ध्यानाकर्षण गर्ने उपाय : नेतृत्वको महत्त्व झल्काउने कुनै अभिनय गरेर।

सत्रको उद्देश्य : यस सत्रको अन्त्यमा सहभागीहरूले,

- नेतृत्व भनेको के हो ? बताउन सक्नेछन्।
- नेतृत्वको आवश्यकता किन पर्छ ? भन्नसक्नेछन्।
- नेतृत्वको महत्त्व र गुण भन्नाले केके बुझिन्छ ? बताउन सक्नेछन्।

शिक्षण विधि : प्रश्नोत्तर, भूमिका निर्वाह, छलफल।

शिक्षण सामग्री : सेतोपाटी (कालोपाटी, चक, डस्टर) बोर्डमार्कर, मार्कर, न्युजप्रिन्ट, ब्राउन पेपर।

सत्र सञ्चालन गर्ने तरिका :

- नेतृत्वको परिचय र महत्त्व झल्काउने कुनै खेल खेलाउँदै, सत्रको सुरुवात गर्ने।
- नेतृत्व बुझाउन सहभागीहरूबाट नै कुनै एउटा संस्थाको क्रियाकलापको भूमिका निर्वाह गर्न लगाउने। यसमा संस्थाको कार्यसमितिका ५ जना र अरू ७ जनालाई साधारण सदस्य बनाई, कुनै एउटा समस्याको विषयमा छलफल गराउने। बाँकी अन्य सहभागीलाई कसले, कस्तो भूमिका निर्वाह गऱ्यो ? मूल्याङ्कन गर्न लगाउने। यसपछि, कार्यसमितिको नेतृत्व भूमिकामा छलफल गराएर, सुझाव दिन लगाउने।
- नेतृत्व भनेको के हो ? यसको महत्त्व के छ र आवश्यकता किन पर्छ ? छलफल चलाउँदै, सन्दर्भ सामग्रीका आधारमा सहजकर्ताले थप प्रस्ट्याउने।
- नेतृत्व लिनेमा हुनुपर्ने गुणबारे चर्चा गर्दै सत्रको अन्त्य गर्ने।

सन्दर्भ सामग्री

नेतृत्व भनेको के हो ?

- "व्यक्तिमा निहित त्यो गुण नै नेतृत्व हो, जसबाट अन्य मानिसहरू वा उनीहरूका क्रियाकलापहरूलाई संगठित प्रक्रियाद्वारा दिशाबोध गराइन्छ।"
- समूह वा संस्थाका सदस्यहरूलाई निश्चित् सिद्धान्त र मान्यताको आधारमा गोलबन्द गरी, संस्थाको दीर्घकालीन लक्ष्य प्राप्त गर्न अग्रसर गराउनसक्ने क्षमतालाई, नेतृत्व भनिन्छ।
- संस्थाले आफू वरिपरिको एउटा विशिष्ट परिवेशमा काम गरिरहेको हुन्छ, जुन परिवर्तनशील छ। कामको परिवेशमा आइरहने निरन्तर परिवर्तनहरूले गर्दा, लक्ष्यमा पुग्ने काम ज्यादै चुनौतीपूर्ण हुनजान्छ। यस्तो किसिमको परिवेशमा काम गर्दा, सधैँ सफलता नै मिल्छ भन्ने छैन। संस्थाले गरेको कामबाट जेजस्तो प्रतिफल निस्किए पनि नेतृत्वले त्यसको जिम्मेवारी लिनुपर्नेहुन्छ। त्यसैले, नेतृत्व भनेको जिम्मेवारी पनि हो।
- अर्को अर्थमा भन्नुपर्दा, संस्थाको उद्देश्य र प्रक्रियाहरूलाई दृष्टिगत गरी, संस्थाले लिन र दिनसक्ने विषयमाथि उचित निर्णय लिनसक्ने गुणलाई नै नेतृत्व भनिन्छ।

नेतृत्वलाई यसरी बुझ्न सकिन्छ

- अरूलाई प्रभावित पारी, आफूसँग डोऱ्याउने क्षमता,
- खास अवस्थामा अरूलाई निर्देशित गर्ने योग्यता,
- सामाजिक परिप्रेक्षमा अरूलाई अनुशरण गर्न लगाउने गुण,
- कुनै खास दिशातिर अरूलाई उन्मुख गराउन उनीहरूको व्यवहारलाई प्रभाव पार्ने विशेषता,
- उद्देश्य प्राप्तिमा भित्रैदेखि इच्छा जगाउनका लागि मानिसहरूलाई प्रभावित गर्ने कार्य,
- आफ्ना समर्थक र अनुयायीहरूलाई प्रभावित पारी, कार्यसम्पादन गर्ने क्षमता,
- अरूलाई काम गराउन उत्साहित गराउने कला,
- पहिले आफूलाई र पछि अरूलाई उत्प्रेरित गर्ने योग्यता,
- नेतृत्व भनेको कार्य हो पद हैन भन्ने मान्यता,
- समूहबाट अधिकतम समर्थन प्राप्त गर्ने योग्यता।

नेतृत्वको आवश्यकता

- कुनै पनि समूह, संस्था, संगठनको उद्देश्य प्राप्त गर्नका लागि कामहरूलाई व्यवस्थितरूपमा कार्यान्वयन गर्न र सदस्यहरूलाई गतिशील पार्न नेतृत्वको आवश्यकता पर्छ। नेतृत्वबिनाको संगठन भनेको रानोबिनाको माहुरी अथवा चालकबिनाको वाहनजस्तै हो, जसको अभावमा राखिएका उद्देश्य र कार्यक्रम, अगाडि बढ्नसक्दैनन्। कुनै पनि काममा कसरी अगाडि बढ्ने,

के गर्ने, कसले गर्ने ? यस्ता पक्षको विधिवत बाँडफाँड गरी, त्यसलाई निष्कर्षमा पुऱ्याउने जिम्मेवारी पनि नेतृत्वकै हुन्छ।

नेतृत्वका गुणहरू

व्यक्तित्वसँग सम्बन्धित गुणहरू	कार्यक्षमता वा नेताको भूमिकासँग सम्बन्धित गुणहरू
१) मेहनती, २) इमान्दार, ३) धैर्यवान्, ४) साहशी, ५) वचनबद्ध, ६) कर्तव्यनिष्ठ, ७) सहनशील, ८) अनुकरणीय छवि, ९) अरूलाई प्रभाव पार्नसक्ने व्यक्तित्व भएको, १०) निस्वार्थी।	१) सबैलाई जुटाएर काम गराउनसक्ने, २) अरूका विचार बुझेर काम गर्नसक्ने, ३) सबैसँग राम्रो कुराकानी गर्नसक्ने, ४) निर्णय गर्न र लिनसक्ने, ५) समस्याहरूलाई पहिचान गरी समाधानको उपाय निकाल्नसक्ने, ६) संस्थागत फाइदाका लागि जोखिम लिनसक्ने, ७) कामको उचित मूल्याङ्कन गर्नसक्ने, ८) मतभेद तथा विमति सुल्झाउनसक्ने, ९) सबैलाई उत्प्रेरित गर्नसक्ने, १०) समय र परिस्थितिलाई ठीकसँग आँकलन गर्नसक्ने।

नेतृत्वशैली र प्रकारहरू

दिन : दोस्रो	**सत्र** : दोस्रो	**समय** : २ घण्टा

विषयवस्तु :

- नेतृत्व,
- नेतृत्वका प्रकार,
- नेतृत्वका शैलीहरू।

सहभागीको ध्यानाकर्षण गर्ने उपाय : कुनै मनोरञ्जनात्मक खेल खेलाएर।

सत्रको उद्देश्य : यस सत्रको अन्त्यमा सहभागीहरूले,

- नेतृत्व तथा नेतृत्वका प्रकारहरू भन्नाले के बुझिन्छ ? उत्तर दिनसक्नेछन्।
- नेतृत्वका शैलीका प्रकारहरू कसरी छुट्याइन्छ ? छुट्याएर भन्नेछन्।
- कामअनुसार उपयुक्त नेतृत्वशैलीको छनोट कसरी गर्ने ? छनोटका आधारहरू भन्नेछन्।

शिक्षण विधि : लघु प्रवचन, छलफल, प्रश्नोत्तर, नेमगेम (खेल विधि)।

शिक्षण सामग्री : सेतोपाटी (कालोपाटी, चक, डस्टर) बोर्डमार्कर, मार्कर, न्युजप्रिन्ट, ब्राउन पेपर।

सत्र सञ्चालन गर्ने तरिका :

- सहभागीहरूलाई स्वागत गर्दै, सत्र सुरुभएको जानकारी गराउने।
- नेतृत्वको प्रकार र शैलीका बारेमा जानकारी गराउँदै, कस्तो कार्यमा कुन नेतृत्वशैली अपनाउने ? त्यसबारेमा लघु प्रवचनका साथै प्रश्नोत्तर विधिद्वारा प्रस्ट्याउने।
- नेमगेम विधि प्रयोग गरेर सहभागीबीचमा, कस्ता कार्यमा कस्तो नेतृत्वशैलीको आवश्यकता हुन्छ ? छलफल गराउँदै, सन्दर्भ सामग्रीका आधारमा नेतृत्वशैलीको प्रकारलाई थप प्रस्ट पार्ने।

- नेर्तत्वशैलीको प्रकारलाई बुझाउन सहजकर्ताले, विभिन्न नेतृत्वशैलीको अभिनय गरेर देखाउने। यसपछि, यस्तै विषयवस्तु दिई, केही सहभागीहरूलाई अभिनय गर्न लगाई छलफलसमेत गराउने।
- सहभागीका कुनै जिज्ञासा भएमा प्रस्ट पार्दै, सत्रको अन्त्य गर्ने।

नोट :

- नेमगेम खेलमा, सबैभन्दा पहिले प्रशिक्षकले एउटा सहभागीको नाम लिएर आफूले सोधेको प्रश्नको उत्तर दिनलगाउने।
- उत्तर दिने व्यक्तिले कुनै एक साथीको नाम लिएर प्रश्न सोध्ने र उक्त साथीले उत्तर दिने। यो खेल खेल्दैजाने, बीचबीचमा प्रशिक्षकले आवश्यक सहयोग र उत्तरहरूलाई परिमार्जन गर्दै सुधारिदिने काम गर्नसक्छन्।

सन्दर्भ सामग्री

नेतृत्वका प्रकारहरू

नेतृत्व एकप्रकारको कला र क्षमता पनि हो। त्यसैले नेतृत्व विभिन्न प्रकारका हुन्छन्। सामान्यतया नेतृत्वका प्रकारलाई यसरी हेर्नसकिन्छ।

- **औपचारिक**

  सरकारी वा गैरसरकारी निकायमा औपचारिकरूपमै नेतृत्वमा रहेका व्यक्तिहरूलाई, औपचारिक नेतृत्व भनिन्छ। उनीहरूको निश्चित् जिम्मेवारी र भूमिका हुन्छ। आफ्नो जिम्मेवारीभित्र रहेर उनीहरूले, नेतृत्व प्रदान गरिहेका हुन्छन्। जस्तै, गाविस अध्यक्ष, विभिन्न राजनीतिक दलका नेताहरू, कुनै सरकारी निकायका अधिकारीहरू र गैरसरकारी कार्यलयहरूमा कार्यरत अधिकारीहरू आदि।

- **अनौपचारिक**

  कुनै पनि सरकारी वा गैरसरकारी पद नओगटे तापनि आफ्नो समाजसेवा, अनुभव, शिक्षा, कार्यकुशलता, सम्पत्ति, व्यक्तित्व तथा अन्य सम्पर्कबाट, समुदायका सदस्यहरूमा प्रभाव पार्नसक्ने व्यक्तिलाई, अनौपचारिक नेता भनिन्छ। गाउँका मुखिया, महाजन, पुरोहित, लामा, भूतपूर्व सैनिक, शिक्षित व्यक्तिहरू यसमा समेटिन्छन्।

नेतृत्वका शैलीहरू

१) निरङ्कुश वा तानाशाही,

२) लोकतान्त्रिक,

३) चमत्कारी,
४) गतिशील।

१) **निरङ्कुश वा तानाशाही**

यसप्रकारको नेतृत्वमा, सम्पूर्ण अधिकार र उत्तरदायित्वहरू नेतामा नै केन्द्रित हुन्छ भने अन्य सदस्यहरूसँग नेतृत्वको सम्बन्ध, नेता र अनुयायीका रूपमा रहेको हुन्छ। नेतृत्वको सबै कामकुरा र निर्णयमा, ती अनुयायीहरू सहमत हुन्छन्। आफूलाई मन नपरे पनि नेतृत्वको कुरामा प्रतिवाद गर्दैनन्। यसप्रकारको नेतृत्वमा,

- सम्पूर्ण अधिकार तथा उत्तरदायित्व नेतृत्वमा नै केन्द्रित हुन्छ।
- सम्पूर्ण निर्णयहरू, नेतृत्वबाटै लिइन्छ र अन्य सदस्य तथा सहकर्मीहरूलाई निर्णयमात्र सुनाइन्छ।
- नेतृत्व वा नेताले आफ्ना सहकर्मी तथा सदस्यहरूको क्षमतालाई बेवास्ता गर्छ।
- दोहोरो सञ्चारको अवस्था हुँदैन।
- नेतृत्वले आफ्ना अनुयायीहरूबाट आज्ञाकारिताको अपेक्षा गर्छ।
- नेतृत्वले अरूको सल्लाह लिँदैन र नीति, नियम स्वयम् आफैँले बनाएर सुनाउँछ, अनि कार्यान्वयन पनि आफ्नै खुसीले गर्नेगर्छ।

२) **लोकतान्त्रिक**

यसप्रकारको नेतृत्वमा, सहभागितात्मकरूपबाट काम गरिन्छ। नेतृत्वले आफूसँग रहेका अन्य सदस्यहरूलाई अनुयायीका रूपमा नभए सहकर्मीका रूपमा व्यवहार गर्छ। यसप्रकारको नेतृत्वमा,

- क्षमताअनुसार कामको बाँडफाँड गरिन्छ।
- नेतृत्व र अन्य सदस्यबीच सहकर्मीको सम्बन्ध हुन्छ।
- अरूका राय तथा विचारहरूलाई सुनिन्छ।
- उपयुक्त विचारको कदर गरिन्छ।
- नीतिनिर्माण तथा निर्णयप्रक्रिया, सहभागितात्मक हुन्छ।
- सामूहिकरूपमा निर्णय लिइन्छ।
- दोहोरो सञ्चारको अवस्था हुन्छ।
- समूह तथा संस्थाका सदस्यको सिर्जनशीलताको कदर गरिन्छ।
- नेतृत्वले निर्देशकका रूपमा नभएर, पथप्रदर्शकको रूपमा काम गर्छ।

३) **चमत्कारी**

यसमा व्यक्तिगत गुणहरू वा आकर्षणको कारणले नेतृत्व प्राप्त गर्छ। नेताले आफूमा रहेको क्षमता तथा गुणका आधारमा अन्य सदस्यहरूलाई अनुयायीजस्तै बनाएको हुन्छ। नेताको कुरा वा विचारमा अन्य सदस्यहरूले विमति राख्दैनन्। तानाशाही नेतृत्वमा, शक्ति तथा सम्बन्धका आधारमा नेतृत्वका

कुराहरू काटिँदैन भने चमत्कारी नेतृत्वमा, नेतामा रहेको गुण तथा क्षमताका आधारलाई सम्मान दिई अन्य सदस्यहरूले कुरा मान्छन्। नेतृत्वको इच्छामात्र पनि उसका अनुयायीहरूको लागि आदेश बन्छ। यस प्रकारको नेतृत्वमा,

- व्यक्तिगत गुणका आधारमा अन्य सहभागीहरूले नेतृत्वलाई मान्छन्।
- नेताको इच्छा वा सुझाव नै अनुयायीहरूका लागि निर्णय हुन्छ।

४) **गतिशील** (Dynamic)

निरङ्कुश, लोकतान्त्रिक र चमत्कारी नेतृत्वका, नेतृत्व गुणहरूलाई आफ्नो शैलीमा समावेश गरी, उचित ठाउँमा उचित किसिमको नेतृत्व प्रदान गर्नसक्ने सीप भएको व्यक्तिलाई गतिशील, अग्रगामी नेतृत्व भनिन्छ। यस शैलीमा समय अनुकूल जुनसुकै शैलीको गुणलाई प्रयोग र उपयोग गर्नसकिन्छ। यस किसिमको नेतृत्वमा,

- नेतृत्व सधैँ उदाहरणीय र अनुकरणीय हुन्छ।
- नेतृत्वले निश्चित् दायराभन्दा बाहिर गएर पनि काम गर्नसक्छ।
- नेतृत्वले समूहको सहभागितालाई प्राथमिकता दिँदै सबैका आवश्यकतालाई सम्बोधन गर्नसक्ने क्षमता राख्छ।
- नेतृत्वले सधैँ समूहको प्रतिनिधित्व गर्छ।
- अधिकार प्रत्यायोजन हुन्छ।
- जुनसुकै समयमा पनि संस्थाको प्रतिनिधित्व गरिरहन सक्नेहुन्छ।
- सम्पूर्ण सदस्यहरूका विषयमा जानकारी राख्नसक्ने क्षमताको हुन्छ।
- सकारात्मक सोचको हुन्छ।

नेतृत्वको भूमिका तथा जिम्मेवारी

दिन : दोस्रो	**सत्र** : तेस्रो	**समय** : २ घण्टा

विषयवस्तु :

- नेतृत्वको भूमिका तथा महत्त्व,
- नेतृत्वको जिम्मेवारी।

सहभागीको ध्यानाकर्षण गर्ने उपाय : कुनै चुट्किला सुनाएर।

सत्रको उद्देश्य : यस सत्रको अन्त्यमा सहभागीहरूले,

- नेतृत्वको महत्त्वका साथै भूमिका के हुन्छ ? त्यो बताउन सक्नेछन्।
- नेतृत्वको के कस्तो जिम्मेवारी हुन्छ ? जिम्मेवारीको सूची तयार पार्नसक्नेछन्।

शिक्षण विधि : खेल, छलफल, समूहकार्य, मस्तिष्क मन्थन।

शिक्षण सामग्री :

- एक दर्जन सलाईका बट्टा, सेतोपाटी (कालोपाटी, चक, डस्टर) बोर्डमार्कर, मार्कर, न्युजप्रिन्ट।

सत्र सञ्चालन गर्ने तरिका :

- सहभागीहरूलाई स्वागत गर्दै, सत्र सुरुभएको जानकारी गराउने।
- नेतृत्वका गुण अनि असल नेतृत्वको लक्षण केके होलान् ? यो प्रश्नमा छलफल गराउने। छलफलबाट निष्कर्ष निस्किएका बुँदाहरूलाई, भूमिका र महत्त्वसँगै जोड्न, टिपिराख्ने।
- सलाईको टावर (गजुर) खेलको जानकारी गराई, खेलसम्बन्धी नियम प्रस्ट पार्ने।
- सलाईको टावर बनाउने खेल खेलाउने। यसमा नखेलेका सबै सहभागीलाई मूल्याङ्कन गर्नदिई, नेतृत्वको जिम्मेवारी र भूमिकाको सूची तयार गर्न लगाउने।
- नेतृत्वको भूमिका र महत्त्वका विषयमा सहभागीहरूसँग छलफल गर्दै, नेतृत्वको जिम्मेवारी तथा भूभिकाका विषयमा समूहकार्य गर्न लगाउने। समूहबाट एकजनालाई, समूहकार्य प्रस्तुत गर्नलगाएर, माथिको टिपोटसमेत जोडेर छलफल गर्दै, निष्कर्ष निकाल्ने।

- नेतृत्वको भूमिकाका बारेमा, सन्दर्भ सामग्रीको आधार लिई सहजकर्ताले, बुँदागतरूपमा लेख्दै, थप प्रस्ट पार्ने।
- सहभागीका कुनै जिज्ञासा तथा प्रश्न भए सम्बोधन गर्दै, सत्रको अन्त्य गर्ने।

नेतृत्व खेल : सलाईको टावर बनाउने खेल

उद्देश्य : नेताको जिम्मेवारी कस्तो हुन्छ ? त्यो बुझेर अभिव्यक्ति दिन सक्षम गराउनु।

सामग्री : आँखा छोप्ने रुमाल, एक दर्जन सलाईका बट्टा,

विधि :

- ३/३ जनाको दुई टोली बनाउने। प्रत्येक टोलीलाई आपसी सरसल्लाहबाट नेता, अनुयायी र अवलोकनकर्ता छनोट गर्न लगाउने।
- खेल्ने टोलीमध्येको अनुयायीको आँखामा, कालोपट्टी बाँध्नलगाउने र उसले देखेको/नदेखेको ? हेर्ने।
- नेताको निर्देशनमा, पट्टी बाँध्ने साथीले भुइँमा छरिएका सलाईका बट्टा, एकमाथि अर्को राख्दै, टावरजस्तो बनाउनुपर्नेछ। दाहिने हात चल्ने व्यक्ति भएमा, देब्रे हात र देब्रे हात चल्नेभए, दाहिने हातले, खेल खेल्नुपर्नेछ।
- कतिवटा बट्टा राख्ने ? समूहलाई योजना गर्नदिने, योजनाको जानकारी गराउने र योजनाअनुसार राख्दैगएमा योजना पनि बढाउँदै लैजानुपर्छ। जतिबटा बट्टा राख्यो, त्यति नम्बर दिने। योजनाअनुसार नपुऱ्याएमा, कुनै पनि अङ्क नदिने।
- खेलको मूल्याङ्कन गर्न, अर्को समूहका साथै अन्य सहभागीलाई लगाउने।
- एकमाथि अर्को बट्टा राख्दा, तल्लो बट्टामा नछोइकन राख्ने। छोएमा सबै रद्द हुन्छ। यसरी नै अर्को समूहलाई पनि खेलाउने।
- कुन समूहले धेरै अङ्क ल्याउँछ, त्यो समूह विजयी हुन्छ।
- खेलपछि छलफल गर्न लगाउने र नेताको भूमिका के हो र कस्तो बन्नुपर्छ ? यस पक्षमा प्रस्ट पार्ने।

खेल सकिएपछि, बाहिरका सहभागीहरूलाई मूल्याङ्कन गर्न लगाई, नेतृत्वको जिम्मेवारी कस्तो हुँदोरहेछ र कति सम्वेदनशील कार्य हो ? यसप्रकारको महत्त्व बुझाउन सहजकर्ताले, विशेष भूमिका निर्वाह गर्नुपर्छ। जसरी माथिको खेलमा के गर्ने र कसरी गर्ने ? बाटो देखाउनाले काम सम्पन्न हुनुका साथै राम्रो नभएकाहरूको पनि पुन सुधार हुने अवस्था आयो। त्यसरी नै समाजमा पनि माथिको खेलमा जसरी, बाटो देखाउने मानिस नभएमा अगाडि बढ्न गाह्रो हुन्छ। अत: त्यस्ता व्यक्तिहरूलाई डोऱ्याउने काम, नेतृत्वको हो भनी सहभागीहरूबीच पर्याप्त छलफल हुनुपर्छ।

नेतृत्वको भूमिका तथा जिम्मेवारी

संस्थालाई कुन गतिमा लैजाने र कहाँ पुऱ्याउने त्यो कुराको निर्क्योल गर्ने प्रमुख तत्त्व नै नेतृत्व हो। संस्था एउटा वाहन हो भने, नेतृत्व त्यसको ड्राइभर हो। त्यसैले, संस्था कस्तो हुने र कस्तो कार्य गर्ने भन्ने कुरा नेतृत्वको हातमा हुन्छ। संस्थाको उद्देश्यहरू पूरा गर्न के गर्ने, कसो गर्ने ? आदिजस्ता कुराहरूमा नेतृत्व केन्द्रित रहेको हुन्छ। संस्था र संस्थामा भएका सम्पूर्ण कार्यक्रमहरू, संस्थाका सदस्य र कार्यकर्ताहरू सबैलाई एकै मालामा गाँसेरअगाडि बढ्ने कार्य, नेताको दायित्व हो। नेता भनेको अरूलाई अगाडि डोऱ्याउने मार्गदर्शक हो। नेतृत्व वहन गर्ने व्यक्तिले, निम्न ५ प्रकारका काम/कर्तव्यहरू प्रभावकारी ढङ्गले सम्पन्न गर्नुपर्छ।

१. **सामूहिकरूपमा गरिने काम कुराको सुरुवात गर्नु**

- काम कुराको लागि सुझाव प्रस्ताव प्रस्तुत गर्नु।
- सामूहिक उद्देश्य प्रस्ट पारी, त्यसतर्फ कार्यहरू निर्दिष्ट गराउनु।
- काम गर्ने तौरतरिकाको प्रस्ताव पेस गर्नु।
- कार्य चालु राख्नु।
- सदस्यहरूलाई सामूहिक लक्ष्यबारे बारम्बार याद दिलाउनु।

२. **सामूहिक कार्यलाई सङ्गठित तथा व्यवस्थित राख्नु**

- कार्यको स्तर निर्धारण गर्नु।
- कार्य सुरु गर्ने तथा सम्पन्न गर्ने समय सीमा निर्धारण गर्नु।
- सदस्यहरूका खुबी तथा क्षमताअनुसार कामको बाँडफाँड गर्नु।
- कार्ययोजनाअनुसार कामकारबाहीको समन्वय गर्नु।
- आवश्यक छलफल गरी, कामलाई प्रभावकारीरूपमा अगाडि बढाउनु।
- निर्णयलाई पारित गराउनु।
- मतभेद तथा मतमतान्तर सुल्झाउनु।

३. **जानकारी आदानप्रदान गर्नु**

- नयाँ जानकारी तथा प्रविधि आदि ल्याउनु।
- सदस्यहरूबाट नयाँनयाँ जानकारीहरू प्राप्त गर्नु।
- आफूले जानेका कुराहरू अन्य सदस्यहरूलाई सिकाउनु/सञ्चार गर्नु।
- छलफल आदिको सारांश/निचोड निकाली कुरा प्रस्ट पार्ने काम गर्नु।

४. **समर्थन गर्नु**

- सदस्यहरूलाई कामप्रति उत्साहित पार्नु।
- सदस्यहरूलाई उत्प्रेरित गर्नु।

- असल कामको प्रशंसा गर्नु।
- व्यक्तिगत धारणा व्यक्त गर्ने अवसर प्रदान गर्नु।
- अधिकार प्रत्यायोजन गर्नु।
- सदस्यहरूको व्यक्तिगत विकासको लागि अवसर प्रदान गर्नु।

५. मूल्याङ्कन गर्नु

- कामको सम्भाव्यता अध्ययन गर्नु।
- कामको आधारमा मूल्याङ्कन गर्नु।
- सामूहिककार्यलाई सामूहिकरूपमै मूल्याङ्कन गर्नलगाउनु।
- सामूहिकप्रक्रियाको मूल्याङ्कन गर्नु तथा गराउनु।

नेतृत्वको भूमिकालाई यसरी बुझ्नसकिन्छ

१) **सञ्चारकर्ता (Communicator)**

- नेतृत्व नै समूह/समुदायको सक्षम सञ्चारकर्ता,
- नेतृत्व नै समूह/समुदायमा विचार, धारणा र सूचनाप्रवाहको प्रमुख माध्यम,
- नेतृत्व नै बाहिरबाट विभिन्न विचार, धारणा र सूचनालाई समूहमा ल्याउने स्रोत,
- नेतृत्व नै समूहका समस्या, आवश्यकता, विचार, धारणा र सूचनालाई, बाहिर प्रेषण गर्ने माध्यम,

२) **उत्प्रेरक (Motivator)**

- समूह/समुदायका सदस्यहरूलाई समूहगत आवश्यकता बोध गराउने।
- सदस्यहरूलाई सुपरिवेक्षण, अनुगमन र मूल्याङ्कनमा सहभागी गराई, कार्यक्रम सञ्चालनमा सरिक गराउने।
- सदस्यहरूलाई अघि बढ्ने उत्साह, प्रेरणा प्रदाता बन्ने।

३) **व्यवस्थापक (Manager)**

- नेतृत्व नै समूह, समुदायको प्रभावकारी सञ्चालक र व्यवस्थापक,
- समूह/समुदायको लक्ष्य, उद्देश्य निर्धारण गर्न र लक्ष्यलाई उद्देश्यतर्फ डोऱ्याउन सहज गर्ने,
- सदस्यहरूबीच आपसी समझदारी विश्वास र सहयोग सिर्जन गर्ने व्यक्तित्वका साथै कायम राख्ने मियो,
- समूह/समुदायको संगठित शक्तिनिर्माणक र क्रियाशील पार्ने तत्त्व।

४) **योजनाकर्ता (Planner)**

- समूह समुदायका कार्यहरू सञ्चालन गर्ने ढाँचा, पद्धति र प्रणालीको विकास र स्थापित गर्ने।
- समूह समुदायका सदस्यहरूलाई योजना तर्जुमा (के, किन, कहिले, कहाँ, को र कसरी ?) गर्न, मार्गदर्शन गर्ने।

५) **सुपरिवेक्षक मूल्याङ्कनकर्ता (Supervisor Evaluator)**

- समूह/समुदायका योजना कार्यान्वयन गर्ने, कार्यान्वयनको प्रभावकारिता बढाउने, सुपरिवेक्षणका साथै अनुगमन गर्ने, असर तथा प्रभाव मूल्याङ्कन गर्ने र सदस्यहरूलाई मार्गदर्शन दिने।

६) **सामाजिक परिचालक (Social Mobilizer)**

- परिवर्तन तथा सामुदायिक विकासका बाटो पहिल्याउन र सफल पार्न समूह/समुदायका सदस्यहरू तथा जनसमुदायको व्यापक सहभागिता परिचालन गर्ने र सदस्यहरूको अगुवाइ गर्ने।
- स्थानीय संसाधन तथा अन्य स्रोत, साधनहरू परिचालन गर्न सदस्यहरूलाई पथप्रदर्शन गर्ने।

७) **संयोजक (Coordinator)**

- समूह/समुदायका साथै बाहिरी शक्तिहरूसित सम्बन्ध र समन्वयन विस्तार गर्ने।

८) **संगठक/जनसाधन विकासकर्ता (Organizer/HRD Promoter)**

- समूह/समुदायलाई एकढिको पार्ने।
- समूह/समुदायका सदस्यहरूको काम गर्ने ज्ञान, सीप र दक्षता विकास गर्न अनुकूलता सिर्जना गर्ने।

नेतृत्वविकास

दिन : दोस्रो	सत्र : चौथो	समय : २ घण्टा

विषयवस्तु :

- नेतृत्वविकासको महत्त्व,
- नेतृत्वको क्षमताविकास गर्ने उपायहरू।

सहभागीको ध्यानाकर्षण गर्ने उपाय : सहभागीहरूमध्येबाट कुनै एकजनालाई अगाडि ल्याएर आफ्नो परिचय दिनलगाउने।

सत्रको उद्देश्य : यस सत्रको अन्त्यमा सहभागीहरूले,

- नेतृत्वविकासको के महत्त्व हुन्छ ? महत्त्व बताउन सक्नेछन्।
- नेतृत्व क्षमताविकास गर्ने उपायहरू केके हुन् ? उपायहरू भन्नसक्नेछन्।

शिक्षण विधि : लघु प्रवचन, प्रश्नोत्तर, छलफल, समूहकार्य।

शिक्षण सामग्री :

- मेटाकार्ड, सेतोपाटी (कालोपाटी, चक, डस्टर) बोर्डमार्कर, मार्कर, न्युजप्रिन्ट, पुरस्कारका सामान।

सत्र सञ्चालन गर्ने तरिका :

- सहजकर्ताले सहभागीहरूलाई स्वागत गर्दै, सत्र सुरुवातको जानकारी गराउने।
- विषयवस्तुमा प्रवेश गर्नुअगाडि कक्षालाई पुनर्ताजगी गराउने। यसपछि, नेतृत्व विकासको महत्त्वका साथै नेतृत्व क्षमताविकासका आवश्यक पक्षबारेमा, लघु प्रवचनद्वारा सामान्य जानकारी दिने।
- नेतृत्व क्षमताविकास कसरी गर्ने ? यस प्रश्नमा प्रश्नोत्तरद्वारा छलफल गराउने।
- सहभागीहरूलाई दुई समूहमा विभाजन गरी, एउटालाई नेतृत्वको महत्त्व र अर्कोलाई क्षमताविकास कसरी गर्नसकिन्छ ? भन्ने समूहकार्य गर्न लगाउने। समूहकार्य प्रस्तुत गर्नदिई छलफल गराउने। छलफलपछि राम्रा र सुधार गर्नुपर्ने पक्षमा सहजकर्ताले सुझाव दिने।
- सहभागीका कुनै जिज्ञासा तथा प्रश्न भए समाधान गर्दै, सत्रको अन्त्य गर्ने।

सन्दर्भ सामग्री

नेतृत्वविकासको महत्त्व

जुनसुकै संस्था/समूह वा समाजलाई बाटो देखाएर अगाडि बढाउन, अगुवाको आवश्यकता पर्छ। सामूहिक वा सामाजिककार्यमा, कुनैनकुनै व्यक्तिले नेतृत्व त लिइरहेकै हुन्छ। असल नेताको गुण होस् वा नहोस्, उसले जसोतसो अरूलाई बाटो देखाउने काम पनि गरेकै हुन्छ। तर हामीलाई, असल बाटोमा हिँडाउन र प्रगतितर्फ लग्नको लागि असल नेता हुनैपर्छ। त्यसैले, असल नेतृत्वविकास गर्न जरुरी छ। सामान्यतया नेतृत्वविकासले,

- समूह/संस्था र समुदायको विकास गर्न मद्दत पुऱ्याउँछ।
- विकासनिर्माणमा सबैलाई सहभागी बनाउन सहयोग गर्छ।
- समूह वा संस्थालाई निरन्तरता दिन मद्दत पुऱ्याउँछ।
- स्थानीयस्रोतको उचित परिचालन गर्न मद्दत पुऱ्याउँछ।
- संस्था र समुदायलाई सही मार्गमा डोऱ्याउन सहयोग गर्छ।
- संस्थाका लागि नयाँनयाँ स्रोत र साधन खोज्न वा पत्तालगाउन सहयोग पुऱ्याउँछ।
- आत्मनिर्भर हुन सहयोग गर्छ।
- संस्थाको लक्ष्य हासिलका लागि कुशल नेताको चयन गर्न।
- संस्थाको समग्र विकास गर्न।

नेतृत्वक्षमताको विकास कसरी गर्ने ?

जन्मदै नेता भएर कोही पनि आउँदैन। हामीले देखेभेटेका नेता पनि त्यसरी जन्मिएका हैनन्। उनीहरूले आफ्नो क्षमताको विकास, आफैँ गरेर नेता भएका हुन्। व्यक्तिले आफ्नो क्षमताको विकास आफैँ गर्नुपर्छ। नेतृत्व क्षमताको विकास तालिम, सेमिनार, गोष्ठीमा भाग लिएर र किताबका ठेलीहरू पढेर मात्रै पनि सम्भव हुँदैन। नेतृत्वको विकास गर्नलाई त अभ्यास गर्न जरुरी हुन्छ। नेतृत्वविकासका निर्देशक सिद्धान्तहरूलाई प्रयोग गरेर व्यक्तिले, आफ्नो चरित्र र व्यवहार, त्यसपट्टि ढाल्ने कोसिस गर्नुपर्छ। व्यवहार र चरित्रको बलसँगै निरन्तर अभ्यास गरिरहेमा, नेतृत्वसीपको विकास हुन्छ। संस्थाको प्रभावकारी दृष्टि बनाउने, कार्यकर्ताहरूलाई परिचालन गर्ने, परिवेशमा निर्णायक हस्तक्षेप गर्ने, र प्राप्तउपलब्धिको जिम्मेवारी लिने अभ्यास गरेर नै व्यक्तिले, आफूमा नेतृत्वक्षमताको विकास गर्नसक्छ। यसका लागि व्यक्तिले आफूलाई चिन्ने र बदल्नेप्रक्रियामा लाग्नुपर्छ। सामाजिक संस्थाका कार्यकर्ताहरूले मुख्यरूपमा, तल उल्लेखितप्रक्रियाद्वारा आफूभित्र नेतृत्वक्षमताको विकास गर्नसक्छन्।

१) सुन्ने र अवलोकन गर्ने,
२) काम गर्दै र सिक्दैजाने,
३) परामर्श,
४) संस्थागत विश्लेषण,
५) तालिम र नमुना संस्थाको अध्ययन।

१) **सुन्ने र अवलोकन गर्ने**

मानिसहरूको विचार गहिरोसँग सुन्ने र परिस्थितिको अवलोकन गर्ने सीप, नेतृत्वविकासको केन्द्रमा रहेको छ। सामान्य मानिसले अवलोकन गर्दा, बाहिर सतहमा भएका कुराहरू मात्र देख्न र सुन्नसक्छ, तर नेतृत्वमा रहेको व्यक्तिले पर्दापछाडि लुकेका अदृश्य कुराहरूलाई, देख्न र सुन्न पनि सक्नुपर्छ। एउटा चीलले धेरैमाथि आकाशबाट जमिनमा रहेको मुसालाई जसरी देख्नसक्छ। त्यसैगरी नेताले पनि संस्थामा भएका सबल र कमजोर पक्षको पहिचान गरी, उपयुक्त किसिमको हस्तक्षेप गर्न पनि सक्नुपर्छ। अवलोकन क्षमताको विकास गर्न, व्यक्तिले आफूमा रहेका पूर्वाग्रह र अँध्यारो पक्षलाई हटाउने र दैनिकरूपमा आफ्नो कामको पुनरावलोकन गर्ने बानी बसाल्नुपर्छ।

२) **काम गर्दै र सिक्दैजाने**

योजना बनाउने काम गर्ने, पुनरावलोकन गर्ने, सिकाइको खोज गर्ने र पुनः योजना बनाउनेप्रक्रियाबाट, नेतृत्व क्षमताको विकासमा सघाउ पुग्छ। काम गराइ वा अनुभवका आधारमा पनि नेतृत्वविकास हुन्छ। संस्थाका सम्पूर्ण सदस्य, लक्षित् समुदाय र प्रमुख सरोकारवालासँग बसी, पुनरावलोकन गरेर सिकाइ र चुनौतीहरूको खोजगर्दा, नेतृत्व प्रभावकारी हुनसक्छ।

३) **परामर्श**

एकजना सहजकर्तासँग एकान्तमा बसेर आफ्नो कार्यसम्पादनको बारेमा गरिने पुनरावलोकनलाई, परामर्श भनिन्छ। परामर्श गर्दा, एउटा निश्चित् ढाँचामा आधारित भएर गरिन्छ। यसका लागि व्यक्तिले आफ्नो निश्चित् अवधिको कार्यसम्पादन, अनुभव, सफलता/असफलता र चुनौतीहरूका बारेमा विस्तृत प्रतिवेदन लेख्नुपर्छ। उक्त प्रतिवेदनको आधारमा सहजकर्तासँग खुला छलफल गर्नुपर्छ। सहजकर्तासँगको छलफलबाट व्यक्तिले, आफ्ना कमजोर पक्षहरूलाई पत्तोलगाई त्यसमा सुधार गर्ने अवसर पाउनेहुन्छ।

४) **संस्थागत विश्लेषण**

नेतृत्वविकासको लागि सहभागीमूलक तरिकाबाट गरिने संस्थाविश्लेषण महत्त्वपूर्ण हुनसक्छ। यस्तोमा, बाहिरी सहजकर्ताको सहयोग लिनु राम्रो हुन्छ। नेतृत्वका सबल र सुधार गर्नुपर्ने पक्षहरू थाहा पाएपछि नेतृत्वले आफूलाई सुधार गर्ने मौका प्राप्त गर्छ।

५) **तालिम र नमुना संस्थाको अध्ययन**

दक्ष सहजकर्ताद्वारा सञ्चालन गरिएको तालिमको मद्दतबाट सैद्धान्तिक अवधारणाहरूबारे जानकारी हासिल गर्नसकिन्छ। तर तालिममा सिकेका कुराहरूको अभ्यास गर्ने प्रयास भएन भने त्यो फलदायी भइराख्दैन। त्यस्तै, नेतृत्वको विकासका हिसाबले, नमुनाको रूपमा रहेको संस्थामा भ्रमण गरी, उनीहरूबाट सिक्ने प्रयास गरेमा पनि नेतृत्वविकासमा निकै सघाउ पुग्नसक्छ।

संस्थाविकास परिचय

दिन : तेस्रो	**सत्र** : पहिलो	**समय** : २ घण्टा

विषयवस्तु :

- संस्थागतविकास भनेको के हो ?
- संस्थाविकासको महत्त्व,
- संस्थागतविकासका लागि आवश्यक तत्त्वहरू।

सहभागीहरूको ध्यानाकर्षण गर्ने उपाय :

- सहभागीहरूले आफ्नो सामुदायिक संस्थाको विकास कसरी गर्दैछन् ? निजी अनुभवबारेका प्रश्नबाट।

सत्रको उद्देश्य : यस सत्रको अन्त्यमा सहभागीहरूले,

- संस्थागतविकास भनेको के हो ? बताउन सक्नेछन्।
- संस्थागतविकासको के महत्त्व हुन्छ ? बताउन सक्नेछन्।
- संस्थागतविकासका आवश्यक तत्त्वहरू केके हुन् ? पहिचान गरी भन्नसक्नेछन्।

शिक्षण विधि : लघु प्रवचन, मस्तिष्क मन्थन, छलफल, प्रश्नोत्तर छलफल।

शिक्षण सामग्री : मेटाकार्ड, सेतोपाटी (कालोपाटी, चक, डस्टर) बोर्डमार्कर, मार्कर, न्युजप्रिन्ट।

सत्र सञ्चालन गर्ने तरिका :

- सहजकर्ताले, सहभागीहरूलाई स्वागत गर्दै, सत्रको सुरुवात गर्ने।
- विषयवस्तुमा प्रवेश गर्नुअगाडि कक्षालाई पुनर्ताजगी गराउने र लघु प्रवचन विधिबाट संस्थागत विकासको बारेमा सामान्य जानकारी दिने।
- संस्थागतविकासको महत्त्व र आवश्यकता भन्नाले के बुझिन्छ ? सहभागितात्मक छलफल गराएर बुँदा टिपोट गरी, भित्तोमा टाँस्ने।
- सहभागीहरूलाई दुई समूहमा विभाजन गराई, एकअर्कामा संस्थाविकास र यसको महत्त्वका सम्बन्धमा प्रश्नोत्तर गर्न लगाउने।

- प्रश्नोत्तर सकिएपछि, संस्थाको विकास गर्न, के गर्नुपर्ला ? यसमा थप छलफल गराउने।
- संस्थाविकासका लागि कुनकुन तत्त्वहरूको आवश्यकता पर्ला ? प्रश्नोत्तरका माध्यमबाट छलफल गराएर आएका उत्तरहरूलाई टिप्दैजाने। ती उत्तरलाई सन्दर्भ सामग्रीको आधारमा मिलाउँदै, सहजकर्ताले बुँदागतरूपमै लेखिदिने।
- सहभागीहरूका कुनै जिज्ञासा भए त्यसमा छलफल गर्दै सत्रको अन्त्य गर्ने।

सन्दर्भ सामग्री

संस्थागत विकास

संस्थालाई, भइरहेको अवस्थाबाट अझ राम्रो अवस्थामा लैजानु वा संस्थाले गर्दैआएका कामहरूको प्रभावकारितामा वृद्धि गर्नु नै संस्थागतविकास हो। गाउँ वा समाजको विकास भएजस्तै, संस्थाको पनि विकास हुन आवश्यक छ। संस्था गठन गरिसकेपछि, त्यसको क्रमिक विकास भएन भने त्यो संस्थाको पहिचान रहँदैन, जुन उसको लक्ष्य विपरीत हुनजान्छ। समुदायस्तरका संस्थाहरूलाई गाविस स्तरीय बन्न मन लाग्छ। गाविस स्तरीयलाई जिल्ला, जिल्ला स्तरीयलाई केन्द्रीय, केन्द्रीयस्तरकोलाई अन्तर्राष्ट्रिय मान्यता लिन मन लाग्छ। संस्थाविकासको लागि सामाजिक संस्थाले सहभागीमूलक ढङ्गबाट, संस्थाविकास योजना बनाई कार्यान्वयन गर्नुपर्छ। संस्थाविकास योजना बनाउन, सहभागीमूलक संस्थाविश्लेषण प्रक्रियाअनुसार, संस्थाको सबल पक्ष र सुधार गर्नुपर्ने पक्षहरू पहिचान हुन आवश्यक हुन्छ।

संस्थाविकासको महत्त्व

संस्थाको प्रमुख उद्देश्य नै समाजलाई सकरात्मक परिवर्तनतर्फ लैजानु हो। संस्थाको औचित्य सावित पनि त्यतिबेला हुन्छ, जब समाज विकासतिर उन्मुख भएको देखिन्छ। संस्थाको विकास गर्न, संस्था हाँक्ने व्यक्तिहरूको सोच्ने तथा कार्य गर्ने क्षमतामा विकास भएको हुनु जरुरी छ। निम्नलिखित कुराका लागि संस्थाको विकास हुन आवश्यक छ।

- स्थानीय व्यक्तिहरूको विश्वास पाउन,
- विकासका नयाँनयाँ कार्य गर्न,
- संस्थागत उद्देश्य हासिल गर्न,
- समाजको रूपान्तरणमा योगदान पुऱ्याउन,
- सामाजिक कार्य गर्न,
- अवसरहरूको सदुपयोग गर्न,
- संगठित गर्न।

संस्थागतविकासको दिग्दर्शन

संस्थागत विकास (OD) (आन्तरिक),	कार्यक्रम सशक्तीकरण (PS) (आन्तरिक),
मानवीयस्रोत तथा नेतृत्वविकास (कर्मचारी, कार्यकारिणी),	प्राविधिक तालिम (कार्यक्रम),
नियम, विनियम तयारी गर्ने (कर्मचारी तथा लेखा..),	अनुसन्धान (आधार तथ्याङ्क, सूक्ष्म अध्ययन....),
संस्थाको निरन्तरता (कोष.....),	अभिलेख (प्रतिवेदन, दस्तावेज.....),
कार्यतन्त्र विस्तार (दातृ संस्था, समन्वय संस्था....),	कार्यक्रमको विकास,
संगठनात्मक संरचना (कार्य विवरण, अख्तियारी...),	अनुगमन तथा मूल्याङ्कन,
योजना (रणनीतिक योजना),	सहभागितात्मक सिकाइ (योजना पुनरावलोकन...),
विकास (नेतृत्वविकास, प्रस्तावना, व्यवस्थापन...),	समुदाय परिचालन,
संस्था अध्ययन भ्रमण,	लैङ्गिक सम्वेदनशीलता
साधन, स्रोत (वाहन, कम्प्युटर .....),	जातीय विविधता (विभिन्न जातीय समूह...),
बैठक र पैरवी (प्रकाशन....),	कार्यक्रम बैठक (सञ्चालन योजना....),
प्रशासन (निर्णय, जिम्मेवारी प्रदान.....),	आवश्यक अन्य तालिम, आवश्यकताको पहिचान।
कोष व्यवस्थापन (योजना, लेखापरीक्षण.....)।	

संस्थागत विकासका लागि आवश्यक तत्त्वहरू

१. **नेतृत्व**

२. **योजना**

३. **सुशासन**

१. नेतृत्व

संस्थागतविकास, एक प्रक्रिया हो। यसका लागि आवश्यकताअनुसार थुप्रै कामहरू गर्नुपर्ने हुन्छ। समूह/संस्थाको बनावट वा संरचना व्यवस्थित गर्ने, समूह/संस्थाको नीति, नियम, काम गर्नेपद्धति र प्रक्रिया सही तरिकाले लागू गर्ने, संस्थाभित्र पारदर्शिता, जवाफदेहिता, कायम गर्ने र जिम्मेवारीहरू स्पष्ट गर्नेजस्ता, यी काम हुन आवश्यक मानिन्छन्। संस्थाका सदस्यहरूको व्यक्तित्वविकासदेखि, संस्थाको, अन्य निकायसँगको सम्बन्ध विस्तार, स्रोत, साधनको परिचालन तथा व्यवस्थापन एवम् ती

सबै कामको योजना तथा कार्यान्वयनजस्ता कामहरू, संस्थागतविकासका लागि गर्नुपर्ने महत्त्वपूर्ण क्रियाकलापहरू हुन्, जुन सबल नेतृत्वबिना असम्भव हुन्छ। नेतृत्वको अभावमा न संस्थागत विकासका क्षेत्रहरूको पहिचान हुन्छ न त कार्यान्वयन नै गर्नसकिन्छ। एउटा सबल नेतृत्वले आफ्नो संस्थालाई प्रभावकारीरूपमा अगाडि बढाउन निरन्तर, संस्थागतविकासका क्षेत्रहरू पहिचान गरीगरी काम गर्छ। अघिल्ला सत्रहरूमा नेतृत्वका बारेमा विस्तृत चर्चा गरिसकिएको हुनाले यहाँ, थप चर्चा गरिएको छैन।

२. **योजना**

योजना भनेको कुन काम कहाँ, कसरी, कसले, कहिलेसम्म गर्ने ? भनी गरिने निर्क्योल हो। कुनै पनि कामलाई, योजना नबनाइकन गर्न खोजियो भने त्यो कामबाट आशातीत प्रतिफल पाउने र समयमा काम सम्पन्न हुने, दुवैमा शङ्का भइराख्छ। संस्थागतविकास एउटा निरन्तर चलिरहनेप्रक्रिया हो। जबसम्म संस्था रहन्छ, तबसम्म योप्रक्रिया रहिरहनुपर्छ। यसका लागि निरन्तर योजना बनाउँदै र ती योजनाहरूलाई कार्यान्वयनमा लग्दै पनि गर्नुपर्छ। *उदाहरणका लागि* संस्थाका सदस्यको क्षमताविकास होस् वा संस्थाद्वारा गरिनुपर्ने अन्य कार्यक्रम नै होस् यी सबै काममा योजना नबनाइकन अगाडि बढियो भने त्यो सफल हुनसक्दैन। योजनाबिना काम गर्ने नेतृत्व, जतिसुकै इमान्दार र परिश्रमी भए पनि कहिल्यै, सबलका साथै सक्षम नेतृत्व बन्नसक्दैन।

३. **सुशासन**

- सुशासनलाई असल, राम्रो, जनप्रिय, लोकप्रिय आदिआदि शासनपद्धति भन्ने गरेको पाइन्छ।
- प्रजातान्त्रिक र सहभागितामूलक प्रक्रियाबाट जिम्मेवारीका साथ सेवा प्रदान गर्ने व्यक्ति वा समुदायलाई सेवा प्रदान गर्ने एक पारदर्शी र उत्तरदायीप्रणालीलाई बुझाउँछ।
- कुनै पनि क्षेत्रमा जुनसुकै काम गर्दा पनि आवश्यकताअनुसार दिगोपना रहने गरी, विभिन्न किसिमका नीति, नियमभित्र रहेर सकारात्मक ढङ्गबाट पारदर्शीरूपले महिला, दलित, जनजातिको समान र सक्रिय सहभागिता हुनेगरी, प्रजातान्त्रिक निर्णयप्रक्रियाबाट उत्तरदायित्व वहन भएर गरिने शासनलाई नै सुशासन भनिन्छ।

सुशासनका तत्त्वहरू

- जनसहभागिता,
- पारदर्शिता,
- उत्तरदायीपन/दूरदर्शीपन,
- भविष्यको सोच।

- **जनसहभागिता**

  कुनै पनि काममा आवश्यकताको पहिचानदेखि लिएर योजना तर्जुमा, कार्यान्वयन, निर्णयप्रक्रिया, अनुगमन, मूल्याङ्कन, मर्मतसम्भारसम्मका काममा प्रत्यक्ष वा अप्रत्यक्ष कुनैरूपमा सम्बन्धित सबै वर्ग, समूह, जातजातिहरूको सक्रिय र समान सहभागितालाई नै जनसहभागिता भनिन्छ।

- **पारदर्शिता**

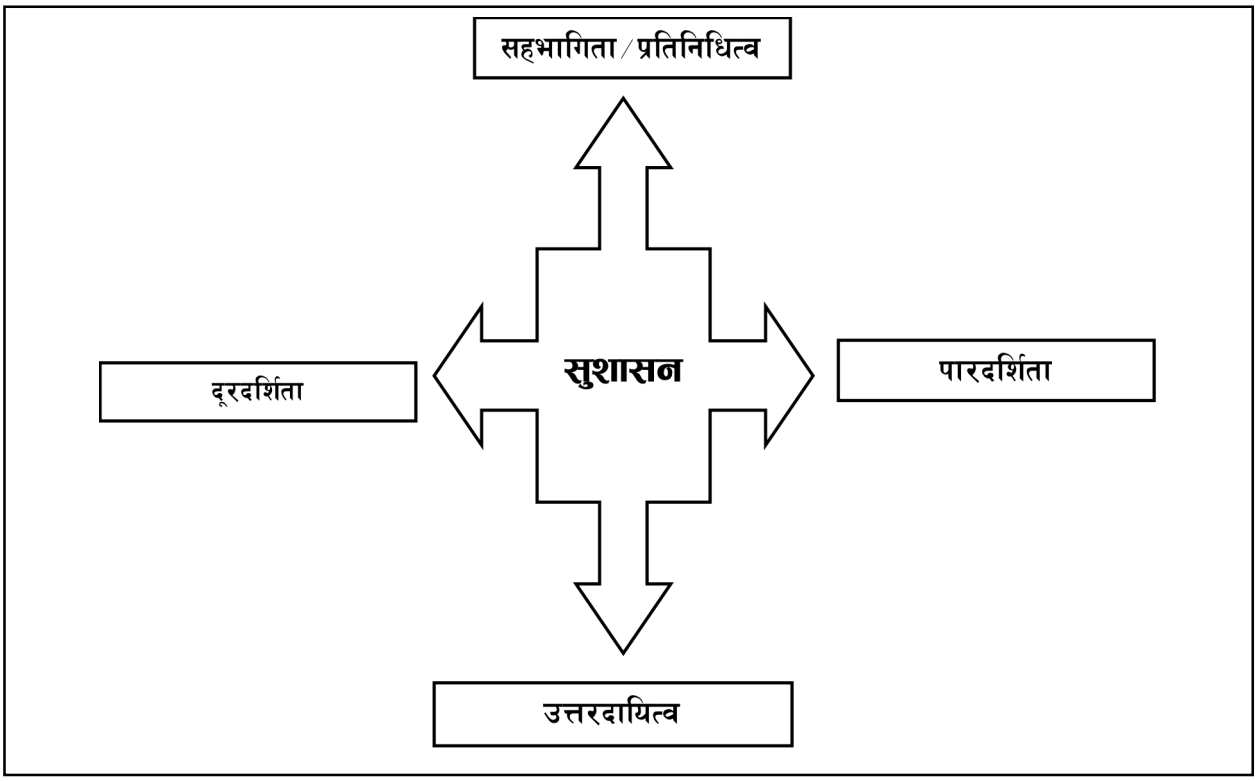
  जुनसुकै क्षेत्रमा, जुनसुकै काम गर्दा पनि सुरुदेखि लिएर अन्त्यसम्म हुने आवश्यक पहिचान, निर्णय, कार्यान्वयन, योजना तर्जुमा, अनुगमन, मूल्याङ्कन, प्रतिफल वितरणलगायत अन्य कामको विवरण तथा अवस्था सबै पदाधिकारीहरू वा सम्बन्धित व्यक्तिहरूले थाहा पाउनु नै पारदर्शिता हो।

- **उत्तरदायीपन**

  कुनै पनि काम गर्दा, निश्चत् उद्देश्य प्राप्तिका लागि नीति, नियमभित्र रहेर, एकअर्काप्रति उत्तरदायी रही आ-आफ्नो जिम्मेवारी पूरा गर्नुलाई उत्तरदायीपन भनिन्छ।

- **दूरदर्शिता**

  कुनै पनि क्षेत्रमा जुनसुकै काम गर्दा, निश्चित् उद्देश्य प्राप्तिका लागि नीति, नियम बनाउँदा, वर्तमान अवस्थाको लागि मात्र ख्याल नराखी, दिगोरूपमा पनि बाटो हेरी गरिने कार्यलाई, भविष्यको सोच वा दूरदर्शिता भनिन्छ।



संस्थाविश्लेषण

दिन : तेस्रो	सत्र : दोस्रो	समय : २ घण्टा

विषयवस्तु :

- संस्थाविश्लेषणको परिचय,
- संस्थाविश्लेषण गर्दा, ध्यान दिनुपर्ने पक्षहरू,
- संस्थाविश्लेषणमा हेरिने सूचकहरू,
- संस्थाविश्लेषणको महत्त्व।

सहभागीको ध्यानाकर्षण गर्ने उपाय : संस्थाविश्लेषणसँग सम्बन्धित कुनै कथा सुनाएर।

सत्रको उद्देश्य : यस सत्रको अन्त्यमा सहभागीहरूले,

- संस्थाविश्लेषण भनेको के हो ? भन्नसक्नेछन्।
- संस्थाविश्लेषण गर्दा, ध्यान दिनुपर्ने पक्षहरू केके हुन् ? लेख्नसक्नेछन्।
- संस्थाविश्लेषणका सूचक तथा यसको महत्त्व बताउन सक्नेछन्।

शिक्षण विधि : मस्तिष्क मन्थन, सहभागितात्मक छलफल, प्रश्नोत्तर।

शिक्षण सामग्री : मेटाकार्ड, सेतोपाटी (कालोपाटी, चक डस्टर) बोर्डमार्कर, मार्कर, न्युजप्रिन्ट।

सत्र सञ्चालन गर्ने तरिका :

- सहजकर्ताले सहभागीहरूलाई स्वागत गर्दै सत्र सुरु भएको जानकारी गराउने।
- सहजकर्ताले सहभागीहरूमाझ ध्यानाकर्षण गर्नका लागि संस्थाविश्लेषणसँग जोडेर कुनै कथा भन्ने र त्यसलाई सारमा पनि प्रस्ट पार्ने।
- संस्थाविश्लेषण भनेको के हो ? प्रश्न गरी, सहभागीहरूलाई मेटाकार्डमा लेख्नलगाउने।
- उनीहरूले लेखेका उत्तरमा छलफल गर्दै, संस्थाविश्लेषण भनको के हो, यसको आवश्यकता किन छ, साथै संस्थाविश्लेषण गर्दा, ध्यान दिनुपर्ने कुराहरू केके हुन् ? आदि विषयमा सन्दर्भ सामग्रीका साथै पर्याप्त उदाहरणहरू दिई प्रष्ट पार्ने।
- संस्थाविश्लेषणका सूचकहरूका बारेमा छलफल गर्दै सहभागीहरूलाई थप प्रस्ट पार्ने।
- सहभागीका कुनै जिज्ञासा तथा प्रश्न भए त्यसमा छलफल गर्दै सत्रको अन्त्य गर्ने।

सन्दर्भ सामग्री

एउटा कथा

एउटा सुन्दर गाउँ थियो। वरिपरि जङ्गल, गाउँनजिकैबाट कलकल बगेको खोलो, तलपट्टि लहलह धान झुलेको सानो फाँट झन् राम्रो देखिन्थ्यो। चिटिक्क परेका सफा घरहरू थिए। त्यो गाउँ, मकै उत्पादनका लागि त्यस क्षेत्रमै प्रख्यात थियो। मकै गोड्न पनि नपर्ने, छिट्छिटो बढ्थे, झार उम्रेकै देखिन्नथ्यो। तर गत केही वर्षयता भने त्यस गाउँमा, मकैको उत्पादन कम हुन थाल्यो। जति मल हाले पनि मकैको उत्पादनमा बढेन। अब त्यस ठाउँका मानिसलाई आफ्नो निर्वाहकै मकै उत्पादन गर्न पनि धौ धौ पर्दैगयो।

त्यसै गाउँकी एउटी युवती धेरै वर्षसम्म बाहिर बसेकी थिइन्। यस्तै समयमा उनी गाउँमा फर्केर आइपुगिन्। आउँदा उनले ४-५ माना मकैको बीउ पनि ल्याएकी रैछिन्। मकैको उब्जनी घट्दै गएका बेलामा नयाँ बीउ पाउँदा गाउँलेहरू खुशी भए। गाउँलेलाई मकै दिने बेलामा उनले "यो मकै अरू मकैका बीचबीचमा रोपेमात्र गतिलो उत्पादन हुन्छ" भनेकी थिइन्। गाउँले सबै उत्साही थिए; मकै रोपे। कसैको राम्रै भयो, कसैको ठिकै त कसैको त कत्ति पनि राम्रो भएन। जजसले राम्ररी मिसाएर बीचबीचमा रोपे, उनीहरूको राम्रो फल्यो। धेरै फलाउने लोभले, नयाँ मकैमात्र एकै ठाउँमा रोप्नेहरूको मकै, कसैका साह्रै साना फले, कसैका बोटैमात्र हलक्क भए। तर पनि समग्रमा मकै राम्रै फल्यो। युवती थोरै समय बसेर पहिले गएकै ठाउँमा फर्किन्।

यस कथाबाट हामी के शिक्षा लिनसक्छौँ भने जसरी ती, युवतीले ल्याएको मकै, पुरानो मकैसँग मिसाएर रोप्नेहरूको राम्रो फल्यो, त्यसैगरी संस्थालाई पनि राम्ररी फलाउन, फुलाउनलाई भइरहेको पुरानो अभ्याससँग नयाँनयाँ अभ्यासहरू मिसाउनुपर्छ। अनि मात्र संस्था पनि मौलाउँदै जान्छ।

संस्थाविश्लेषण (Organisational Assessment)

संस्थाको वर्तमान अवस्था के छ, भनी गरिने उद्देश्यमूलक खोज तथा अध्ययन नै संस्थाविश्लेषण हो। सामान्यत संस्थाको वर्तमान अवस्थाको जानकारी लिएर, त्यसमा भएका राम्रा पक्ष र सुधार गर्नुपर्ने पक्षहरूको पहिचान गरी, संस्थालाई थप प्रभावकारी बनाउने उद्देश्यले संस्थाको विश्लेषण गरिन्छ। संस्था कुन अवस्थामा छ, संस्थाको कमजोर पक्ष र सबल पक्ष केके हुन् ? पत्ता लगाएर सुधार गर्दैलैजाने मार्ग पत्तालगाउनको लागि संस्थाको विश्लेषण, महत्त्वपूर्ण हुन्छ।

सामुदायिक संस्थाको "संस्थाविकास" का लागि सर्वप्रथम, संस्थाको क्षमता विश्लेषण जरुरी हुन्छ। क्षमता अभिवृद्धि स्वनिर्देशितप्रक्रिया भएको हुनाले, सामजिक संस्था आफैँले वा संस्थासँग सम्बन्धित व्यक्तिहरूले नै संस्थाको क्षमताको विश्लेषण गरी, सबल पक्षहरू र कमजोर पक्षहरू पत्तालगाउनुपर्छ र सोहीअनुसार सुधार गर्नुपर्ने पक्षमा सुधार गर्दै बढ्नुपर्छ। यसो गर्न सकेमा मात्र संस्थाको विकास, समयअनुसार अगाडि बढ्नसक्छ।

संस्थागतविश्लेषण गर्दा ध्यान दिनुपर्ने कुराहरू

संस्थाको क्षमताविश्लेषणका लागि विभिन्न विधिहरू, प्रयोगमा आउनेगरेका छन्। कुन विधि प्रयोग गर्ने भन्ने कुरा, संस्थाको प्रकृति र आवश्यकतामा भर पर्छ। जुनसुकै विधि प्रयोग गरे पनि ती विधिहरूमा निम्नलिखित गुणहरू हुनुपर्छ।

क) सहभागिता: संस्थागत विश्लेषण गर्दा संस्थाका सम्पूर्ण बोर्ड सदस्य, साधारण सदस्यहरू र सबै तहका कर्मचारीहरूको बराबरी प्रतिनिधित्व हुनुपर्छ।

ख) खुलापन: संस्थाको विश्लेषण गर्दा, खुला र पारदर्शी वातावरणमा हुनुपर्छ। धेरैजसो सदस्य र कर्मचारीहरू नेतृत्व समक्ष, संस्थामा सुधार गर्नुपर्ने पक्षमा खुलेर कुरा गर्न डराउन सक्छन्। त्यसैले संस्थाको नेतृत्वले सम्पूर्ण सहभागीहरूलाई खुलेर सवालहरू राख्न प्रोत्साहित गर्नुपर्छ।

ग) सहजकर्ताको प्रयोग: संस्थाको क्षमता विश्लेषण गर्दा बाह्य स्रोतव्यक्ति (वा सहजकर्ता) को प्रयोग भएमा, छलफल हुने राम्रो वातावरण बन्नजान्छ। संस्थाको नेतृत्व वा सदस्यहरू आफैँले, सहजीकरण गर्नु राम्रो हुँदैन।

घ) शान्त वातावरण: क्षमता विश्लेषण गर्दा शान्त वातावरणमा गर्नुपर्छ। संस्थाका क्रियाकलापहरू, संस्थाको ढाँचालगायत संस्थासँग सम्बन्धित सबै पक्षहरूका बारेमा शान्त वातावरणमा सहभागितात्मकरूपमा छलफल गर्नु राम्रो हुन्छ।

संस्थाविश्लेषणको महत्त्व

- संस्थाको स्थिति पत्तालगाउन सहयोग गर्छ।
- संस्थालाई सुधारात्मक बाटोतिर अग्रसर गराउँछ।
- संस्थाको कमिकमजोरी पत्तालगाई सुधार गर्ने मौका दिन्छ।
- संस्थाको कुन पक्ष सबल छ र अन्य पक्षमा के सुधार गर्ने, पत्तालगाउन सहयोग गर्छ।
- संस्थाको परिकल्पना र ध्येय समयकालअनुसार उचित छ/छैन, पत्तालगाउन सजिलो पर्छ।
- संस्थाको परिकल्पना र उद्देश्यअनुसारको काम भइरहेको छ/छैन ? थाहा हुन्छ।
- संस्थाको सम्पूर्ण पक्षमा विकास गर्न सजिलो हुन्छ।

संस्थाको क्षमताविश्लेषणमा हेरिने सूचकहरू

संस्थाको प्रकृति र उद्देश्यका आधारमा संस्थाको क्षमताविश्लेषणमा हेरिने सूचकहरू, भिन्नभिन्न हुनसक्छन् तर सामान्यतया संस्थाको क्षमता विश्लेषणमा हेरिने मुख्यमुख्य सूचकहरू, यसप्रकार छन्। अध्ययन गर्न उपयोगी देखिएकाले, प्रत्येक सूचकअन्तर्गत हेरिने मुख्यमुख्य पक्षहरूका बारेमा, यहाँ चर्चा गरिएको छ।

- कार्यालय व्यवस्थापन,
- स्रोत परिचालन,
- आर्थिक व्यवस्थापन,
- जेन्डर,
- सञ्चार तथा समन्वय,
- मानवीय स्रोत विकास,
- योजना र कार्यान्वयन,
- गै.स.स. शासनपद्धति (सुशासन),
- अनुगमन तथा मूल्याङ्कन,

कार्यालय व्यवस्थापन

- संस्थाको दर्ता भएको र नियमानुसार तोकिएको समयमै नवीकरण भएको वा नभएको,
- संस्थाको कार्यक्रम र कार्यालय सञ्चालनको लागि संस्थासँग आवश्यक पूर्वाधारहरू (अफिस, फर्निचर सञ्चार यातायातका साधन) भएको वा नभएको,
- संस्थाले सामान खरिद, दाखिला जिन्सी सामान अभिलेख, लगबुक, कर्मचारीको बिदा, आगन्तुकपुस्तिका, भ्रमण आदिका बारेमा उपयुक्त नियन्त्रणप्रक्रिया अपनाएको वा नअपनाएको,
- संस्थाका चिठीपत्र, प्रतिवेदन, ऐतिहासिक दस्तावेजहरू सुरक्षित र व्यवस्थितरूपमा रहेको वा नरहेको,
- संस्थाको कार्यक्रमसँग मिल्ने पोस्टर, चार्ट, फोटो, चित्रहरू संस्थाको दूरदृष्टिजस्ता अन्य सूचना र संरचना तथा नक्साहरू सबैले देख्ने स्थानामा राखिएको वा नराखिएको,
- संस्थाका सूचनाहरू, सार्वजनिकरूपमा प्रकाशित गर्ने गरिएको वा नगरिएको,
- संस्थामा पत्रहरू आएको तथा गएको रेकर्ड, दुरुस्त राखिएको वा नराखिएको,
- संस्थाको आफ्नै लोगो, लेटरप्याड, निर्णयपुस्तिका भएको वा प्रयोग गरिएको वा नगरिएको,
- संस्थालाई आवश्यक पर्ने नीति, नियम, ऐनकानुन, सरकारी कार्यालयहरूका निर्देशिका, पुस्तक र पत्रिकाहरू भएको र त्यसको प्रयोग गर्नेगरिएको वा नगरिएको,
- संस्थाको कार्यालय नियमित, निर्धारित समयमा खोल्ने र बन्द गर्नेगरिएको वा नगरिएको,
- संस्थाको कार्यालयमा चर्पी, पानी र सरसफाइको उचित व्यवस्था भएको वा नभएको,
- संस्थाका सरोकारवालाहरूले संस्थाबाट पाउनुपर्ने सेवा र सुविधाहरू सजिलै पाउने व्यवस्था भएको वा नभएको,
- संस्थाको भौतिक सम्पत्ति, प्रर्याप्त सुरक्षित अवस्थामा रहेको वा नरहेको,

स्रोत परिचालन

- लक्षित्वर्गका लागि लाभ पुग्ने किसिमका सम्भाव्य स्रोत (मानवीय, आर्थिक, प्राकृतिक, सरकरी, गैरसरकारी दाताहरू) को पहिचान तथा परिचालन,
- संस्थाले स्रोतको सूचनालाई अद्यावधि गरिराख्ने गरेको वा नगरेको,
- स्थानीयस्तरको स्रोतमा संस्थाको पहुँच भई सोको प्रयोग भएको वा नभएको,
- बाह्यस्तरको स्रोतमा, संस्थाको पहुँच भएको वा नभएको,
- संस्थामा स्वयम्सेवकहरूको छनोट, प्रयोग र परिचालनको प्रक्रिया, विकास भएको वा नभएको,
- संस्थाको लक्ष्य र उद्देश्यबारे विभिन्न सरोकारवालासँग सहकार्य भएको वा नभएको,
- संस्थाले सञ्चालन गर्ने कार्यक्रमहरूमा स्थानीयस्रोतलाई प्राथमिकताका साथ परिचालन गर्ने नीति तय गरेको र सोअनुरूप कार्यान्वयन भएको वा नभएको,
- संस्थाले सञ्चालन गरेका कार्यक्रमहरूबाट समुदायको क्षमता अभिवृद्धि भई सरोकारवालाहरूसँग आफ्नै पहलमा स्रोत प्राप्तिका लागि पहल भएको वा नभएको,
- संस्थाको टीमबीच स्रोत प्राप्ति र परिचालनप्रक्रियाबारे समान बुझाइ रहेको वा नरहेको,

आर्थिक व्यवस्थापन

- संस्थाको आर्थिक कारोबार, दोहोरो लेखाप्रणालीअनुसार व्यवस्थित भएको वा नभएको,
- संस्थाको आर्थिक कारोबारको मान्यताप्राप्त लेखापरीक्षकबाट वार्षिक, नियमित लेखापरीक्षण गर्ने गरिएको वा नगरिएको,
- संस्थाको नाममा बैंक खाता भएको र बैंकमार्फत् आर्थिक कारोबार गर्नेगरेको वा नगरेको,
- संस्थामा आर्थिक नियमावली तयार भएको र सोअनुसार आर्थिक कारोबार गर्ने गरेको वा नगरेको,
- संस्थाको बजेट, आम्दानी र खर्चको यथार्थ विवरण पदाधिकारी, कर्मचारी र सम्बन्धित समुदायलाई जानकारी गराउने गरिएको वा नगरिएको,
- आर्थिक कारोबारमा आन्तरिक नियन्त्रणप्रणाली (रकम माग गर्ने, स्वीकृति गर्ने, चेकमा दस्तखत गर्ने, खर्च स्वीकृति गर्ने आदि एउटै व्यक्ति नभई फरकफरक भएको) लाई प्रयोग गर्ने गरिएको वा नगरिएको,
- संस्थाको कार्यसमितिको बैठकमा आम्दानी, खर्च र बजेटबारे छलफल र निर्णय हुनेगरेको वा नगरेको,

जेन्डर (लैङ्गिक)

- संस्थामा जेन्डरसम्बन्धी अवधारणामा पदाधिकारी, कर्मचारी र स्वयम्सेवकसमेत स्पष्ट भएको,

- संस्थाले योजना र बजेट बनाउँदा महिला, दलित र पछाडि पारिएका समुदायको अवस्थालाई विश्लेषण गरी, बनाउने गरेको वा नगरेको,
- कार्यक्रम सञ्चालन गर्दा, महिलाहरूलाई पर्ने कार्यभारका बारेमा विश्लेषण गरी, सोहीअनुसार योजना तर्जुमा गरिएको वा नगरिएको,
- महिला दलित जनजातिहरूको स्रोत र साधनमाथि पहुँच र नियन्त्रण बढाउनेखालका कार्यक्रमहरू तयार भई कार्यान्वयन गर्नेगरिएको वा नगरिएको,
- संस्थाको विधानमा नै निश्चित् प्रतिशत महिला, दलित र पछाडि पारिएकाहरूको सहभागिताको सङ्ख्यात्मक व्यवस्था भएको र त्यसको कार्यान्वयन गर्नेगरिएको वा नगरिएको,
- संस्थाको नेतृत्व वा निर्णायक तहमा महिला, दलित र जनजातिको सहभागिता रहेको वा नरहेको,
- संस्थामा उपलब्ध हुने अवसरहरूमा महिला, दलित र जनजातिहरूको न्यायोचित सहभागिताको व्यवस्था गरी, कार्यान्वयन गरिएको वा नगरिएको,
- संस्थाले प्रयोग गर्ने पोस्टर, चार्ट, माइन्यूट र व्यवहार, महिला दलित र जनजातिको अधिकार सम्मानप्रति सम्वेदनशील भई प्रयोग गर्ने गरिएको वा नगरिएको,

सञ्चार

- संस्थाले, सरकोरवाला निकायको पहिचान र विश्लेषण गरेको वा नगरेको,
- संस्थामा सञ्चारप्रक्रिया, व्यवस्थित रहेको वा नरहेको,
- गै.स.स., जि.वि.स., गाविस र अन्य सरकोरवालाहरूबीच समयसमयमा कार्यक्रमका उपलब्धिहरू सिकाइ एवम् चुनौतीहरूका बारेमा छलफल हुनेगरेको वा नगरेको,
- संस्थाका क्रियाकलापअनुसारका सफलताका कथा, घटना अध्ययनको अभिलेखीकरण गरी, स्थानीय र बाह्य सरोकारावालाहरूलाई आदानप्रदान गर्नेप्रणाली, विकास भएको वा नभएको,
- संस्थाको चिनारीपुस्तिका भएको वा त्यसको वितरण गर्ने व्यवस्था भएको वा नभएको,
- संस्थाले गरेका राम्रा कामहरू आमसञ्चार माध्यममा प्रकाशित र प्रसारित भइरहेको वा नभएको,
- तालिम, अध्ययन भ्रमण र कार्यशालाबाट प्राप्त ज्ञान, सीप र सिकाइलाई संस्थामा नियमित आदानप्रदान गर्नेगरिएको वा नगरिएको,
- प्रत्याभूत सञ्चारबारे संस्थाको टीमबीच समान बुझाइ, रहेको वा नरहेको,

मानवीय स्रोत विकास

- संस्थामा काम गर्ने सहयोगी, स्वयम्सेवक तथा कर्मचारीहरूको कार्याविवरण प्रस्ट भएको वा नभएको,

- संस्थामा काम गर्ने व्यक्तिहरूको कार्यविवरण र क्षमताबीच स्पष्टसम्बन्ध देखाइएको वा नदेखाइएको,
- संस्थामा काम गर्ने सहयोगी, स्वयम्सेवक, कर्मचारी तथा पदाधिकारीहरूको क्षमता अभिवृद्धिका लागि योजना तयार भएको वा नभएको,
- संस्थामा आवश्यकता एवम् कामको प्रकृतिअनुसार लक्षित् समूहलाई सहजीकरण गर्ने जनशक्ति भएको वा नभएको,
- कार्यसमितिका पदाधिकारीहरू तथा अन्य सहयोगी, स्वयम्सेवक तथा कर्मचारीहरूको कामको मूल्याङ्कन गर्ने परिपाटी भएको वा नभएको,
- संस्थाको सबै तहमा पृष्ठपोषण लिने र दिनेप्रणालीको विकास गरिएको वा नगरिएको,
- संस्थामा नयाँखालका सिर्जनात्मक विचारलाई मान्यता दिई प्रयोग गर्नेगरेको वा नगरेको,
- संस्थामा कार्यरत कर्मचारीहरूको दक्षता पहिचान गरी, आवश्यकताअनुसार प्रयोगमा ल्याएको वा नल्याएको,
- मानवीयस्रोत विकासका लागि नियमित छलफल, अन्तरक्रिया गर्नेगरिएको वा नगरिएको,

योजना र कार्यान्वयन

- संस्थाको लक्षित् समुदाय, जनसंख्या र काम गर्ने भौगोलिक क्षेत्र प्रस्ट भएको वा नभएको,
- संस्थाले काम गर्ने समुदायका समस्याहरू सम्बन्धित पक्षसँग बसी, पत्तालगाई योजना बनाउने गरेको वा नगरेको,
- योजनामा समुदाय र अन्य सरोकारवालाले गर्ने योगदान स्पष्टसँग उल्लेख गर्नेगरेको वा नगरेको,
- संस्थाले समुदायमा काम गर्दा, समुदायको सहमतिका आधारमा कहिले, कसरी, कोको सहभागी भएर गर्ने ? भन्ने कुरा, छलफल गरेर गर्नेगरेको वा नगरेको,
- योजना बनाउँदा लक्षित् समुदाय र क्षेत्र छनोटका आधारहरू स्पष्टसँग अभिलेख गरिएको वा नगरिएको,
- संस्थाको काममा संलग्न हुने व्यक्तिलाई स्पष्टसँग अधिकार र जिम्मेवारी जानकारी भएको वा नभएको,
- संस्थामा आवश्यकताअनुसार योजनाहरू परिवर्तन गर्ने लचकता भएको वा नभएको,
- योजना तर्जुमा गर्दा नै अनुगमन र मूल्याङ्कनको प्रक्रियाका बारेमा, उल्लेख भएको वा नभएको,
- संस्थाको वार्षिकयोजना र बजेट बनाउने प्रक्रिया नियमित र सहभागीमूलक भएको वा नभएको,

गै.स.स. शासनपद्धति (सुशासन)

- समुदायको अवस्था विश्लेषण गरी, संस्थाको भिजन संस्थाका पदाधिकारी र कर्मचारीले संयुक्तरूपमा बनाएको र संस्थाको टीमबीच समान बुझाइ रहेको वा नरहेको,
- संस्थाको सदस्यता प्राप्तिको प्रक्रिया स्पष्टसँग उल्लेख भएको वा नभएको,
- संस्थाको कार्यसमितिमा लक्षित् समुदायको प्रतिनिधित्व भएको (दलित, महिला, मधेशी, जनजाति) वा नभएको,
- प्रजातान्त्रिक चुनावीप्रक्रियाबाट संस्थाको कार्यसमिति गठन भएको वा नभएको,
- संस्थाको साधारणसभा, विधानमा तोकिएबमोजिम हुनेगरेको वा नगरेको,
- संस्थाको कार्यसमितिको बैठक, विधानमा तोकिएबमोजिम नियमितरूपमा बस्ने गरेको वा नगरेको,
- संस्थाको साधारणसभाले पास गरेका कुराहरू प्रभावकारी ढङ्गले कार्यान्यवयन गर्नेगरिएको वा नगरिएको,
- संस्थाका पदाधिकारी, सदस्य, कर्मचारीहरूको काम, कर्तव्य र जिम्मेवारी प्रस्टसँग उल्लेख भई, सोहीअनुसार काम गर्ने गरेको वा नगरेको,
- संस्थाको नीति, नियम, संस्थाका सबै पदाधिकारी, सदस्य र कर्मचारीहरूको संलग्नतामा बनाउनेगरेको भए पनि ती नीति, नियमको प्रयोग भइरहेको वा नरहेको,
- संस्थाले सञ्चालन गरेको कार्यक्रम अथवा सदस्यहरूको व्यवहार तथा आचरणका बारेमा कसैलाई चित्त नबुझेमा लिखित वा मौखिक सुनवाइ, उजुरी दिनसक्ने व्यवस्था भएको वा नभएको,
- संस्थाले कार्यक्रम र आर्थिक विवरणको पारदर्शिताको उपयुक्तप्रक्रिया अवलम्बन गरेको वा नगरेको,
- संस्थामा आचारसंहिता तयार गरी, कार्यान्वयन गर्नेगरेको वा नगरेको,
- संस्थाको काम, कुनै पदाधिकारी वा कर्मचारी अनुपस्थित भएमा पनि नरोकिने गरी, कामको जिम्मेवारी दिनेगरेको वा नगरेको,
- संस्था, सहभगितामूलकप्रक्रियाका साथै पारदर्शीरूपमा अगाडि बढेको वा नबढेको,

अनुगमन तथा मूल्याङ्कन

- संस्थामा आन्तरिक वा बाह्य कुनै एक वा दुवैरूपमा अनुगमन तथा मूल्याङ्कनप्रणाली तथा त्यसको योजना रहेको वा नरहेको,
- संस्थाले आफ्नो लक्षित् समुदायलाई, संस्थाले सञ्चालन गरेका कार्यक्रमहरूको प्रगति, अनुगमनप्रक्रियामा संलग्न गराएर अनुगमन गर्नेगरेको वा नगरेको वा सहभागितात्मक अनुगमन हुनेगरेको वा नगरेको,

- संस्थाका अन्य सरोकारवालाहरूलाई, संस्थाले सञ्चालन गरेका कार्यक्रमहरूको प्रगति अनुगमनप्रक्रियामा संलग्न गराएर अनुगमन गर्नेगरेको वा नगरेको वा त्यसको निचोड आदानप्रदान गर्ने गरेको वा नगरेको,
- संस्थाले सञ्चालन गरेका कार्यक्रमको नियमित पुनरावलोकन, सम्बन्धित सरोकारवाला र समुदायसँग निश्चित् समयावधिमा, नियमितरूपमा गर्नेगरेको वा नगरेको,
- तोकिएको निश्चित् समयमा सरोकारवालाहरूको सहभागितामा, कार्यक्रमको मूल्याङ्कन गर्नेगरेको वा नगरेको,
- तोकिएको निश्चित् समयावधिमा संस्थाको, संस्थागत क्षमताविश्लेषण, गर्नेगरेको वा नगरेको,
- संस्थाको प्रशासनिक, लेखा व्यवस्थापन र कार्यक्रमको अनुगमन, नियमितरूपमा हुनेगरेको वा नगरेको,

संस्थाविश्लेषणका विभिन्न विधि र अभ्यास

दिन : तेस्रो	**सत्र** : तेस्रो	**समय** : २ घण्टा

विषयवस्तु :

- सहभागीमूलक संस्थागत क्षमता विश्लेषणप्रक्रियाको परिचय तथा अभ्यास,
- माकुरेजालो परिचय तथा प्रयोग,
- बाह्य सहजकर्ता वा विषय विशेषज्ञले गर्ने,
- विश्लेषणको परिचय तथा उपयोगिता।

सहभागीको ध्यानाकर्षण गर्ने उपाय : संस्थाविश्लेषणसँग सम्बन्धित कुनै खेल खेलाएर।

सत्रको उद्देश्य : यस सत्रको अन्त्यमा सहभागीहरूले,

- सहभागितात्मक आधारमा संस्थाको विश्लेषण गर्नसक्नेछन्।
- माकुरेजालोको निर्माण गर्नसक्नेछन्।
- बाह्य सहजकर्ता वा विषय विशेषज्ञले गर्ने विश्लेषणको परिचय तथा उपयोगिता बताउन सक्नेछन्।

शिक्षण विधि : लघुप्रवचन, छलफल, अभ्यास, समूहकार्य।

शिक्षण सामग्री : मेटाकार्ड, सेतोपाटी (कालोपाटी, चक डस्टर) बोर्डमार्कर, मार्कर, न्युजप्रिन्ट।

सत्र सञ्चालन गर्ने तरिका :

- सहजकर्ताले सहभागीहरूलाई स्वागत गर्दै, सत्र संचालनको सुरुवात गर्ने।
- विषयवस्तुमा प्रवेश गर्नुअगाडि कक्षालाई पुनर्ताजगी गराउने र लघु प्रवचन विधिबाट सहभागितात्मक विश्लेषण विधि, माकुरेजालो तथा बाह्य विशेषज्ञको सहायतामा गरिने विश्लेषण विधिका बारेमा जानकारी गराउने।
- सहभागीहरूलाई विभिन्न विधिहरूको महत्त्व र प्रयोग गर्ने तरिकाका बारेमा जानकारी गराउँदै, समूह अभ्यासका लागि समूह विभाजन गर्ने।

- सहभागीहरूलाई विभिन्न समूहमा विभाजन गरी, प्रत्येक समूहलाई सहभागितात्मक संस्थागत क्षमता विश्लेषणप्रक्रियाका माध्यमबाट कुनै संस्थाको विश्लेषण गर्नलगाई, त्यसको निष्कर्षलाई माकुरेजालोमा प्रस्तुत गर्न लगाउने।
- विश्लेषण सकिएपछि, प्रत्येक समूहलाई आ-आफ्नो निचोड प्रस्तुत गर्न लगाउने र सहजकर्ताले सहजीकरण गर्दै, यसबारेमा थप प्रस्ट पार्ने।
- सहभागीहरूलाई, आफूसँग सम्बन्धित संस्थाको अवस्था सम्झिन लगाउने। यसपछि, संस्थाविश्लेषणको महत्त्वका बारेमा पाँच मिनेटको समय दिएर, सोच्न लगाउने।
- समय पूरा भएपछि, संस्थाविश्लेषणका विधिहरूको महत्त्वका वारेमा पुनः छलफल गर्दै, यसको आवश्यकता र महत्त्वका बारेमा बुँदागत टिपोट गर्ने।
- आवश्यकता महसुस भएमा सहभागीहरूलाई, समूहअभ्यास तथा छलफलका माध्यमबाट यसबारे थप प्रस्ट पार्ने।
- सहभगीहरूका कुनै जिज्ञाशा भए छलफल गर्दै, सत्रको अन्त्य गर्ने।

सन्दर्भ सामग्री

१. सहभागीमूलक संस्थागत क्षमताविश्लेषण प्रक्रिया (पोक्याप)
Partiparoty Organizational Capacity Analysis Process (POCAP)

'पोक्याप', सहभागितामूलक प्रक्रियाबाट संस्थाको क्षमताविश्लेषण गर्ने विधि हो। पोक्यापका माध्यमबाट संस्थाका सबलपक्ष र सुधार गर्नुपर्ने पक्षका बारेमा जानकारी प्राप्त गर्नसकिन्छ, जुन संस्थाविकासका लागि अत्यन्तै महत्त्वपूर्ण हुन्छ।

- यो सहभागीमूलक तरिकाबाट संस्थाको क्षमताविश्लेषण गर्ने प्रक्रिया हो।
- यसले संस्थाका सबलपक्ष र सुधार गर्नुपर्ने पक्षहरू पत्तालगाउँछ।
- सुधार गर्ने तरिका र कार्ययोजना बनाउन मद्दत गर्छ।
- कार्ययोजनाको अनुगमन र मूल्याङ्कन गर्न सहयोग पुऱ्याउँछ।
- यसले संस्थाको दूरदृष्टि, संस्थाको विधान, नीति-नियम, रणनीति आदिसम्बन्धमा संस्थाका पदाधिकारीबीच समान बुझाइको विकास गर्छ।

पोक्यापका उद्देश्हरू

- संस्थाको क्षमता विश्लेषण गरी, सबल पक्ष र सुधारका अवसरहरू पत्तालगाउनु।
- संस्थाको वर्तमान अवस्था र परिवर्तनका सम्बन्धमा संस्थाको टीमबीच समान अवधारणाको विकास गर्नु।

- संस्थाको दूरदृष्टि (परिकल्पना) का आधारमा, संस्थागत विकासका लागि क्षमता अभिवृद्धिको कार्ययोजना निर्माण गर्नु।
- संस्थागत विकासयोजनाहरूको कार्यान्वयनप्रक्रिया र प्रभावको अनुगमन र मूल्याङ्कन गर्नु।

पोक्याप गर्ने तरिका

संस्थाको पोक्यापक गर्नुभन्दा दुईचार दिनअघि नै सहजकर्ता तथा संस्थाका पदाधिकारीहरू सँगै बसी पोक्यापमा विश्लेषण गरिने कुराहरूको पहिचान गर्नुपर्छ। यो प्रक्रिया सुरुवात गर्नका लागि संस्थाका अध्यक्ष अथवा जिम्मेवार व्यक्तिले, छलफलमा सहभागी सबैलाई संस्थाका बारेमा आफूलाई लागेका कुराहरू, खुलस्त राख्न आग्रह र स्वागत गर्दै, संस्थाविश्लेषण गर्नका लागि खुला वातावरण बनाइदिनुपर्छ। जसले गर्दा, पोक्यापमा सहभागीहरूले संस्थाका बारेमा आत्मविश्वासका साथ खुलस्तरूपमा छलफल गर्नसक्छन्। अनि संस्थाको यथार्थ अवस्था र आफ्नो योगदानको बारेमा आत्मबोधसमेत गर्दछन्।

यो छलफल सञ्चालन गर्दा, संस्थाको कार्यसमितिका पदाधिकारी, साधारण सदस्य, फिल्डस्तरमा काम गर्ने कर्मचारी वा स्वयम्सेवीहरू र व्यवस्थापकहरू सबै रहन्छन्। यसमा सहभागी सबैले, आफूले भोगे/देखेका, राम्रा पक्ष, सुधार गर्नुपर्ने पक्ष र अवसरहरूका बारेमा खुलस्त छलफल गर्नेभएकाले यसबाट, संस्थाको संस्थागत विकासप्रक्रियालाई निकै सहयोग पुग्नजाछ। पोक्याप, सहभागितामूलक संस्थागत विश्लेषणप्रक्रिया भएको कारण, यसमा सहभागी सबैको विचार, भावना, मूल्य, मान्यता, परिवेश र सोचको उत्तिकै महत्त्व हुन्छ। त्यसो हुँदा पोक्यापमा, खुलारूपमा विचार व्यक्त गर्ने अवसरउपलब्ध हुनु, आफैँमा महत्त्वपूर्ण हुनआउँछ। त्यसरी व्यक्त सबैखाले विचारलाई मन्थन गरी, निष्कर्ष निकालिनुपर्छ। त्यो निष्कर्षमा सहमति र समान बुझाइ हुनु जरुरी हुन्छ।

पोक्याप प्रक्रिया

- पोक्याप आयोजनाको तयारी र छलफलका विधिबारे, संस्थाको कार्यसमितिसँग छलफल गर्ने।
- सूचना सङ्कलनमा कर्मचारी, कार्यकारिणी, सदस्य तथा उपभोक्ताहरू सबैको संयुक्त प्रयास हुनुपर्ने।
- सङ्कलित सूचनाका आधारमा, सूचनाको विश्लेषण गरी, प्रतिवेदनको तयारी गर्ने।
- प्रतिवेदनको आधारमा सुझाव सङ्कलन गर्ने।
- सूचनालाई व्यवस्थित गरी, कार्ययोजना बनाउने।
- कार्ययोजनाअनुरूप, कार्यान्वयन गर्ने।

पोक्याप गर्दा, संस्थागत विश्लेषणका केही आधारहरूमा सहमति बनाएर, सोही आधारहरूभित्रका विभिन्न सूचकहरूमा व्यापक छलफल गरिन्छ र एउटा निष्कर्षमा पुगिन्छ। सामान्यतया संस्थागतविश्लेषणमा लिइने मुख्य आधारहरूमा, कार्यालय व्यवस्थापन, स्रोत परिचालन, आर्थिक

व्यवस्थापन, जेन्डर, सञ्चार, मानवीयस्रोत विकास, योजना र कार्यान्वयन, गै.स.स. शासनपद्धति (सुशासन), अनुगमन तथा मूल्याङ्कन पर्दछन्। तर संस्थाको प्रकृति र आवश्यकताअनुसार आधारहरूमा थपघट हुनसक्छ।

पोक्यापका आधारमा विश्लेषण गर्दा, सर्वप्रथम कुनकुन सूचकका आधारमा विश्लेशण गर्ने हो ? त्यो कुरा तय गरिन्छ। सूचकहरू तय भइसकेपछि तल दिइएको फर्मेटका आधारमा सूचकहरूलाई विश्लेषण गरिन्छ। प्रत्येक सूचकहरूमा, फरक फरक विश्लेषण गरिने भएकोले यो प्रक्रियामा प्रशस्त समय लाग्छ।

विश्लेषणमा प्रयोग गरिने फर्मेटको पहिलो कोलममा, सम्बन्धित सूचक राखिन्छ। त्यसपछि दोस्रो कोलममा, त्यो सूचकमा संस्थालाई ५ वर्षमा देख्नचाहेको अवस्था (५ वर्षे भिजन) लाई उल्लेख गरिन्छ। त्यस्तै तेस्रो कोलममा, संस्थाको हाल वा वर्तमानको सबल पक्षलाई हेरिन्छ र चौथो कोलममा, अङ्क दिइन्छ। अङ्क दिँदा, वर्तमानको सबल पक्ष र पाँच वर्षमा संस्थालाई देख्नचाहेको अवस्थाका आधारमा अङ्क दिइन्छ। उदाहरणका लागि पाँच वर्षमा संस्थाले, आन्तरिकस्रोतको व्यवस्थापन गरी कार्यालय भवन बनाउने छ भन्ने भिजन भएमा, वर्तमानमा सोसम्बन्धी के भएको छ ? त्यसलाई वर्तमान सबल पक्षमा लेखिन्छ र सोहीअनुसार अङ्क दिइन्छ। यसरी अङ्क दिँदा, केही पनि नभएको अवस्था भए १, केही छ तर व्यवस्थित नभएको अवस्था छ भने २, केही छ, व्यवस्थित छ तर अपुग छ भने ३, व्यवस्थित तथा राम्रो पनि छ तर सुधारको अवसर छ भने ४, अति नै राम्रो छ, निरन्तरता दिएपुग्दछ भने ५ अङ्क दिनसकिन्छ। त्यस्तै, तालिकाको पाँचौँ कोलममा, सुधारका अवसरहरू उल्लेख गरिन्छ, जुन पाँच वर्षमा देख्नचाहेको अवस्था र वर्तमानका सबल पक्षहरूमा, आधार तय गर्नसकिन्छ। छैटौँ कोलममा त्यसको (सुधारगर्नु पर्ने पक्षहरूका) लागि आवश्यक ज्ञान, सीप र धारणालाई उल्लेख गरिन्छ। त्यसपछि, सातौँ कोलममा संस्थालाई एक वर्षमा देख्नचाहेको अवस्थालाई उल्लेख गरिन्छ। सो अवस्थाअनुसार आठौँ कोलममा, कार्ययोजना बनाइन्छ र नवौँ कोलममा, सो कामका लागि जिम्मेवारीसमेत किटान गरिन्छ। यसरी एउटा आधारको एउटा सूचकमा विश्लेषणकार्य सम्पन्न भएपछि, क्रमैसँग सो आधारका सबै सूचकहरूमा सोही तरिकाले विश्लेषणकार्य सम्पन्न गरिन्छ। सबै सूचकमा आएको अङ्क जोडी, कूल अङ्कलाई सूचक सङ्ख्याले भाग गरी, आएको औसत अङ्क निकालिन्छ। यसरी विभिन्न आधार तथा सूचकको आधारमा अङ्क निर्धारण गरिसकेपछि, विभिन्न उपायद्वारा विशेषगरी माकुरेजालोका माध्यमबाट यसलाई प्रस्तुत गर्न सकिन्छ।

संस्थागतविश्लेषण

विश्लेषण फरामको नमुना

आधार कार्यालयको व्यवस्थापन

सूचक	५ वर्षमा देख्न चाहेको अवस्था	वर्तमान सबल पक्ष	अङ्क	सुधारका अवसरहरू वा सुधारगर्नु पर्ने ठाउाहरू,	KSA	१ वर्षमा देख्न चाहेको अवस्था	कार्य योजना	जिम्मेवारी
संस्थाका सूचनाहरू सार्वजनिक रूपमा प्रकाशित गर्ने गरिएको,								
संस्थामा पत्रहरू आएको तथा गएको रेकर्ड दुरुस्त राखिएको वा नराखिएको,								

पोक्यापका चरणहरू

मूलरूपमा पोक्यापलाई नै ३ चरणमा सम्पन्न गर्नुपर्नेहुन्छ। पोक्याप एक दुई दिनमा सम्पन्न गर्ने काम नभई, अलिक लामो र चरणबद्ध काम हो।

- **तयारी चरण**

यो चरणमा, जुन संस्थामा पोक्याप गर्ने हो, सो संस्थाका पदाधिकारीहरू बसेर, पोक्यापमा समान बुझाइको धारणा बनाउनुपर्छ। खासगरी पोक्याप कार्यशालामा के कस्तो सहभागिता, छलफल र सूचनाहरू आवश्यक हुन्छ ? र संस्थाका अगुवाहरूको भूमिका के हुने ? भन्नेचाहिँ यो चरणमा निर्क्योल गर्नुपर्छ।

- **कार्यशालाको चरण**

यो चरणमा, सहभागीहरूबीच खुला छलफल चल्छ। संस्थाको भिजनमा आधारित भई, सबल पक्ष र सुधारका अवसरहरू पत्तालगाउने, समान बुझाइ र सहमतिमा कार्ययोजनाहरू बनाउने काम हुन्छ। यो सबैभन्दा महत्त्वपूर्ण चरण हो, जसमा सहभागिता, खुला छलफल र आत्मविश्वासले महत्त्वपूर्ण काम गर्नेगर्छ।

- **सहमतिको चरण**

यो चरणमा संस्था, सरोकारवालाका आधिकारिक व्यक्तिहरू बसी, कार्यशालामा बनाइएका योजनाहरू कसरी सम्पन्न गर्ने, स्रोत कसरी परिचालन गर्ने, कसले कहाँ कुन स्रोतबाट कहिले योजना सम्पन्न गर्ने ? आदिबारे छलफल भई सहमति कायम गरिन्छ र तदनुरूप संस्थागत विकासका कामहरू सम्पन्न गरिन्छ।

पोक्यापमा ध्यान दिनुपर्ने पक्षहरू

- महिला र पुरुषको समान सहभागिता,
- २० देखि २५ जनासम्मको संख्या,
- संस्थाको सबै तहको प्रतिनिधित्व,
- खुलस्त छलफलको वातावरण,
- सहभागीमूलक प्रक्रिया,
- सबैबाट विचार र अनुभवको आदानप्रदान,
- समान विचारको लागि सहमति,
- सकभर संस्थाकै कार्यालयमा विश्लेषण गर्ने,
- हतारमा काम सक्ने प्रवृत्तिलाई निरुत्साहित गरी, गुणस्तरीय छलफललाई प्रोत्साहन दिने।

पोक्याप सहजकर्तामा हुनुपर्ने गुणहरू

- पोक्यापको सिद्धान्त र अभ्यासमा, राम्रोसँग सहजीकरण गर्ने सीप भएको,
- सहभागीमूलक प्रक्रियामा विश्वास राख्ने,
- खुलस्त र विश्वासिलो,
- संस्थाको गोप्यता राख्नसक्ने, (पोक्याप गरिसकेपछि बाहिर कसैलाई सम्बन्धित संस्थाको बारेमा सूचना, जानकरी दिनुपर्ने भएमा, सो संस्थाको स्वीकृति लिएर मात्र दिने),
- सहभागीहरूलाई छलफलमा उत्साही बनाउनसक्ने,
- क्षमता अभिवृद्धि र संस्थाको परिकल्पनाको सम्बधमा ज्ञान भएको,
- सरोकारवाला हुनुका साथै विश्लेषण गर्नसक्ने खुबी भएको,
- सहभागीहरूले भनेका कुरालाई ध्यानपूर्वक सुन्ने र अरूका विचारलाई कदर गर्ने,
- सहभागीमूलक कार्ययोजना बनाउनसक्ने सीप भएको।

साभारः पोक्याप निर्देशिका

माकुरेजालो

पोक्यापका माध्यमबाट प्राप्त सूचनालाई व्यवस्थित र सजिलै बुझ्न सकिनेरूपमा प्रस्तुत गर्ने एक माध्यम माकुरेजालो हो। सहजकर्ताका निम्ति सहयोगी हुनसक्ने र संस्थात्मक तथा गुणात्मक सूचनाहरू प्राप्त गर्ने उपायका बारेमा तल एउटा नमुना प्रस्तुत गरिएको छ। यसरी प्राप्त भएका सूचनालाई निश्चित् आधारबाट नम्बर दिई, त्यस्तो नम्बरलाई गोलोगरी रेखाहरूमा अङ्कित गरिन्छ। ती सूचनाहरूलाई अङ्कित गर्दा, माकुरोको जालोजस्तो चित्र बन्नपुग्छ, जसलाई माकुरेजालो चित्र भनिन्छ। सूचनाहरूलाई चित्राङ्कनका साथै विश्लेषण गर्ने एउटा विधिको रूपमा, माकुरेजालोको चित्रलाई यहाँ प्रस्तुत गरिएको छ। माकुरेजालो चित्रको सहयोगबाट संस्थामा सुधार गर्नुपर्ने कुराहरू पत्तालगाएपछि, संस्थाले कुनकुन विषयमा प्राथमिकता दिएर सुधार कार्यहरू थाल्ने ? त्यस्तो ढाँचा बनाउन सकिन्छ।

माकुरेजालो कसरी तयार गरिन्छ ?

यस विधिमा सबैभन्दा पहिला संस्थागत विश्लेषणका केही मुख्य आधारहरू, छलफलका माध्यमबाट तय गरिन्छ। आधारहरू तय भइसकेपछि, ती आधारहरूका सूचकहरू पत्तालगाइन्छ (*उदाहरणको लागि संस्थागत विश्लेषण गर्ने आधार, स्रोत परिचालन हो भने, सो आधारअन्तर्गतका सूचकहरूमा स्रोत परिचालन अत्यन्तै राम्रोसँग भएको, ठिकठिकै भएको, हुँदै नभएको आदिआदि हुनसक्छन्*) यसरी सूचकहरूको निर्क्योल भइसकेपछि सामूहिक सहमतिका आधारमा, सूचकहरूमा अङ्क दिइन्छ। सूचकहरूमा अङ्क दिँदा, संस्थाले आफूलाई निश्चित् अवधिमा देख्नचाहेको अवस्थाको अङ्क भार ५ मानेर, वर्तमानको सबलपक्ष र सुधार गर्नुपर्ने पक्षको भार निर्धारण गर्नु राम्रो हुन्छ। उदाहरणको लागि एउटा सामुदायिक संस्थाको माकुरेजालो विश्लेषणको नमुना, यहाँ प्रस्तुत गरिएको छ।

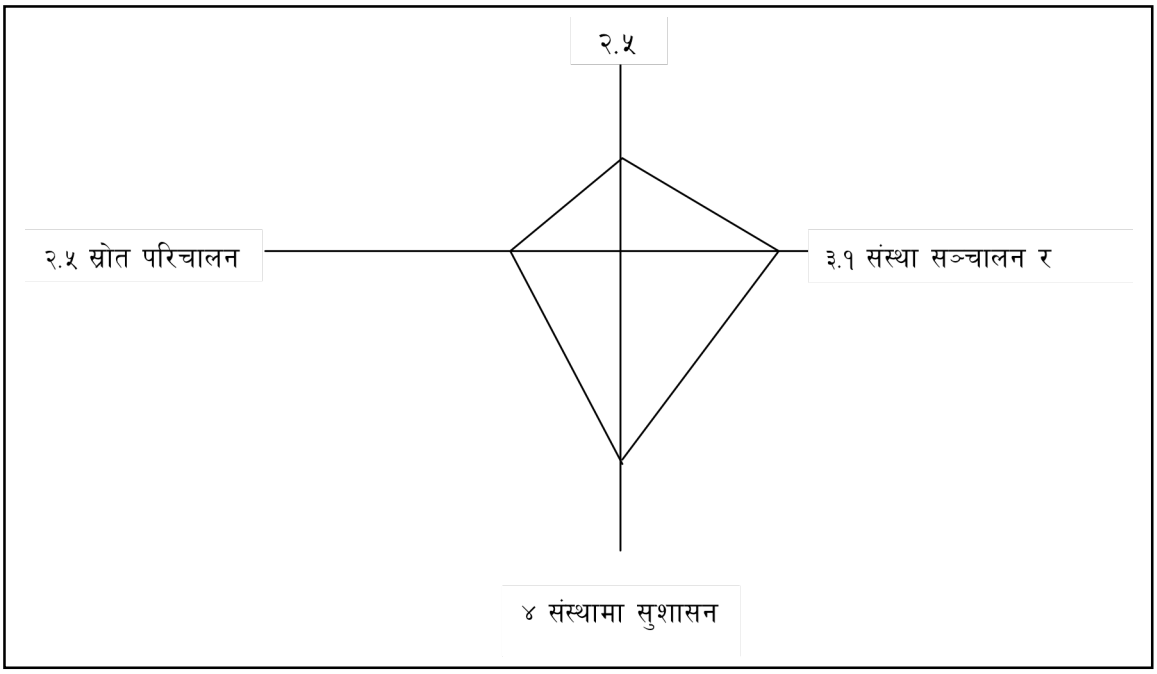
• **सूचकहरूको मापनको आधार**	• **प्राप्त हुने अङ्क**
• सूचकमा उल्लेखित विषयमा केही पनि नभएको भए,	• १
• केही छ, तर व्यवस्थित छैन भने,	• २
• केही छ, व्यवस्थित पनि छ, तर प्रर्याप्त छैन भने,	• ३
• राम्रो छ, तर सुधार गर्ने ठाउँ छ,	• ४
• असाध्यै राम्रो छ, खालि निरन्तरता दिएपुग्छ,	• ५

आधारअनुसार सूचकको स्थिति र अङ्क

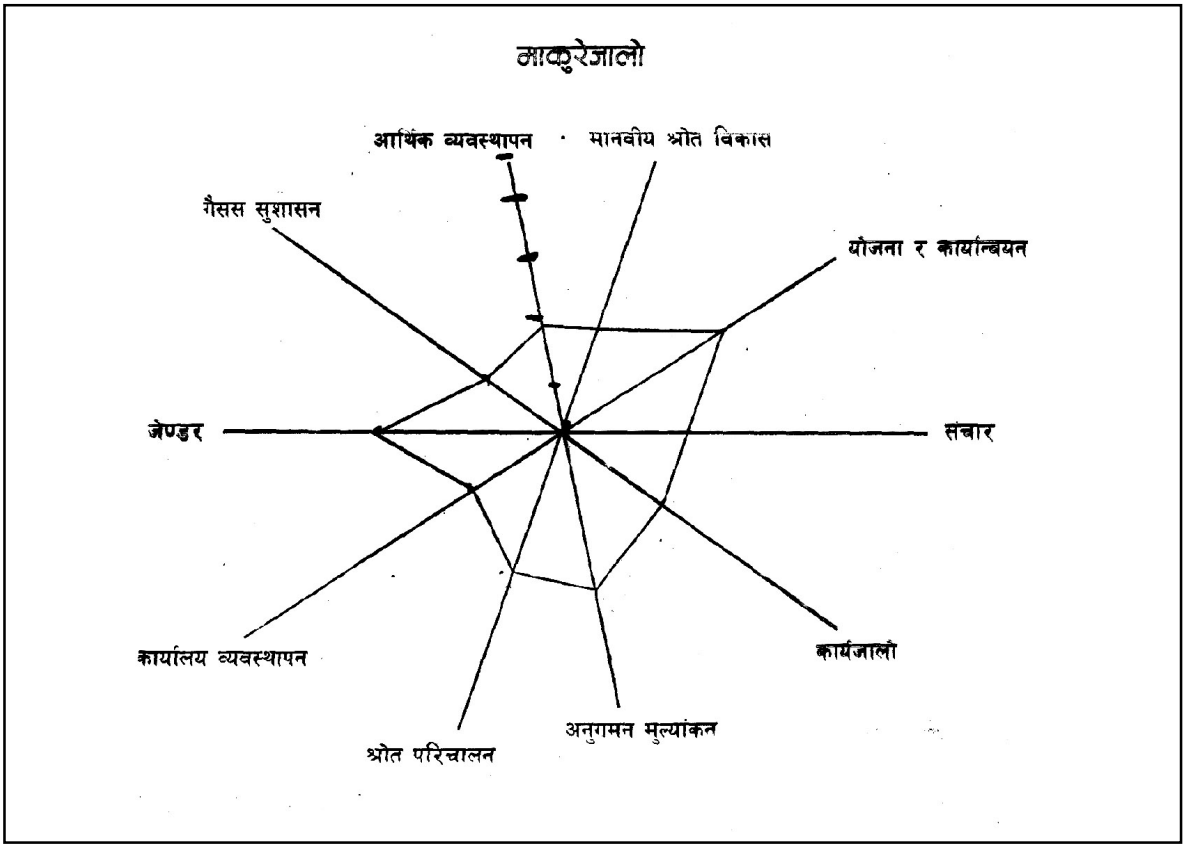
आधारहरू	सूचकहरू	हालको अवस्था	प्राप्त अङ्क	जम्मा
१. संस्थाको पहिचान,	१. संस्थालाई समुदाय र सरोकारवालाहरूबाट मान्यता प्राप्त भएको,	अलिअलि मात्र भएको,	२	५/२=२.५
	२. संस्थाको भिजन/मिशनबारे स्पष्ट र समान बुझाइ भएको,	बुझाइ छ, तर प्रर्याप्त छैन,	३	
२. संस्थामा सुशासन,	१. संस्थाको बारेमा रणनीतिक निर्णय लिन, कार्यसमिति सक्षम भएको,	राम्रो छ, तर सुधार गर्नुपर्ने केही ठाउँ छ,	४	१२ /३=४
	२. कार्यसमिति र व्यवस्थापनबीच स्पष्ट कार्यविभाजन भएको,	राम्रो छ, खालि निरन्तरता दिएपुग्छ,	५	
	३. कार्यसमिति, समाजप्रति उत्तरदायी भई पारदर्शिता कायम भएको,	व्यवस्थित पनि छ, तर प्रर्याप्त भने छैन,	३	
३. संस्था सञ्चालन र नेतृत्व,	१.संस्थाको भिजन, प्रेरणादायी बनाउन नेतृत्व सक्षम भएको,	खासै नभएको,	१	२२/७=३.१
	२. संस्थाको ढाँचा पारदर्शी र लचिलो भएको,	राम्रो छ, तर सुधार गर्ने ठाउँ छ,	४	
	३. संस्थाले गर्ने निर्णयहरू सहभागीमूलक ढङ्गबाट हुनेगरेको,	व्यवस्थित पनि छ, तर प्रर्याप्त छैन,	३	
	४.कुनै सदस्यको अनुपस्थितिले काम नरोकिएको,	राम्रो छ, खालि निरन्तरता दिएपुग्छ,	५	

	५. संस्थाभित्र नीति/नियम र पद्धतिहरू स्पष्ट भएको,	व्यवस्थित पनि छ, तर प्रर्याप्त छैन,	३	
	६. संस्थाको आर्थिक कारोबार पारदर्शी भएको,	अलिअलि मात्र भएको,	२	
	७. संस्थामा अभिलेखीकरणको राम्रो व्यवस्था,	राम्रो छ, तर सुधार गर्ने ठाउँ छ,	४	
४. स्रोत परिचालन,	१. संस्थाले स्थानीय निकायबाट निरन्तर स्रोत प्राप्त गरेको,	अलिअलि मात्र भएको,	२	१०/४=२.५
	२. संस्थाले दातृ संस्थाबाट स्रोत प्राप्त गर्न सफल भएको,	व्यवस्थित पनि छ, तर प्रर्याप्त छैन,	३	
	३. संस्थाले तालिम/गोष्ठी सञ्चालन गरी आयआर्जन गरेको,	खासै नभएको,	१	
	४. संस्थामा स्रोत व्यवस्थापन गर्न, दक्ष जनशक्ति भएको,	राम्रो छ, तर सुधार गर्ने ठाउँ छ,	४	

संस्थाको पहिचान



चित्र साभारः पोक्याप निर्देशिका



३. विषय विशेषज्ञले गर्ने विश्लेषण

यसमा, विश्लेषणसम्बन्धी काम गरिरहेका विषय विशेज्ञहरूले आवश्यक व्यक्तिहरू, सरोकारवालाहरू एवम् संस्थासम्बन्धी विभिन्न कागजातका आधारमा, संस्थाको विश्लेषण गर्छन्। तर समूहका व्यक्ति वा सरोकारवालाको सहयोग र सहभागिताबिना यो काम सम्भव हुँदैन। वास्तवमा स्थानीयस्तरमा उपयुक्त सीप भएको जनशक्ति नभएमा, सामूहिकरूपमा विश्लेषण गर्दा, सदस्यहरूले आफूलाई लागेका कुराहरू, भन्न नचाहने अवस्था भएमा वा संस्थामा सहभागी भएर काम गरिरहेका व्यक्तिहरूले, आफ्नो पक्षबाट सबै राम्रो भएको, तर अरूहरूको कारणले यो भयो, त्यो भयोजस्ता कुराहरू गरेको अवस्थामा, स्थानीयस्तरमा वा स्वयम् संस्थाका व्यक्तिहरूको प्रत्यक्ष सहभागितामा संस्थागतविश्लेषण गर्न गाह्रो हुन्छ। त्यस्तै, कतिपय अवस्थामा आफ्ना कमजोरीहरू, आफूलाई थाहा नहुने पनि हुन्छ। अत, यस्तो अवस्थामा, बाह्य व्यक्तिको सहायतामा संस्थागतविश्लेषण गर्नु उपयुक्त हुन्छ।

संस्थाविकासका उपाय तथा विधिहरू

दिन : तेस्रो	सत्र : चौथो	समय : २ घण्टा

विषयवस्तु :

- संस्थाविकासका उपाय तथा विधिहरूको परिचय,
- संस्थाविकासको प्रशंसायुक्त खोज विधि र यसका पाइलाहरू।

सहभागीको ध्यानाकर्षण गर्ने उपाय : सहभागीहरूलाई कुनै गीत गाउन लगाएर।

सत्रको उद्देश्य : यस सत्रको अन्त्यमा सहभागीहरूले,

- संस्थाविकासका तरिकाहरू केके हुन् ? भन्नसक्नेछन्।
- प्रशंसायुक्त खोज विधिको के महत्त्व छ ? महत्त्व बताउन सक्नेछन्।
- प्रशंसायुक्त विधिका चरणहरू केके हुन् ? चरणहरू बताउन सक्नेछन्।

शिक्षण विधि : व्याख्यान, छलफल, अभ्यास, प्रश्नोत्तर।

शिक्षण सामग्री : मेटाकार्ड, सेतोपाटी (कालोपाटी, चक, डस्टर) बोर्डमार्कर, मार्कर, न्युजप्रिन्ट।

सत्र सञ्चालन गर्ने तरिका :

- सहजकर्ताले सहभागीहरूलाई स्वागत गर्दै, सत्र सुरुवातको जानकारी गराउने।
- विषयवस्तुमा प्रवेश गर्नुअघि उत्प्रेरणा जगाउन, कुनै रमाइलो प्रसङ्ग ल्याउने।
- संस्थाविकासका लागि संस्थाविश्लेषण विधिको के महत्त्वमा हुन्छ ? यसबारेमा सहभागितात्मक छलफल चलाउने। सहभागीहरूबाट आएका उत्तरसँग प्रसङ्ग जोडी सहजकर्ताले थप प्रस्ट्याउने।
- संस्थाविकासको आवश्यकता र त्यसका उपायहरूका बारेमा सहभागितात्मक छलफल गर्ने।
- सहभागीहरूबाट आएका उत्तरसँगसँगै, प्रसंशायुक्त खोज विधिको के आवश्यकता छ र यसको महत्त्व के हुन्छ ? यसमा प्रवेश हुने। सामान्य छलफलपछि सहजकर्ताले, विभिन्न उदाहरणका माध्यमबाट प्रस्ट पार्ने। संस्थाविकासको आवश्यकता छ, (अहिले गरिएका छलफलका आधारमा) आ-आफ्ना संस्थालाई कसरी सघाउनुहुन्छ ? बुँदाहरूमा टिप्नोस् भनी अभ्यास गराउने। समय पुगेमा यसमा पनि छलफल गराउने।

- संस्थाविकासको प्रसंशायुक्त खोज विधि र यसका चरणहरूको महत्त्व के हुन्छ ? यसबारेमा छलफल गर्दै, सहभागितात्मकरूपमा एउटा संस्थाको उदाहरण लिएर यो विधिको अभ्यास गराउने। गरिएका अभ्यास प्रस्तुत गर्नलगाएर, पुन छलफलमा ल्याउने।
- सहभागीका कुनै जिज्ञासा तथा प्रश्न भए छलफल गर्दै, सत्रको अन्त्य गर्ने।

सन्दर्भ सामग्री

संस्थाविकासका उपाय तथा विधिहरू

संस्थाविकास, एक बृहद् प्रक्रिया भएको हुनाले यसमा कति कुरा समेटिने, कति नसमेटिने ? यो कुरा संस्थाको आवश्यकता र अवस्थामा भरपर्छ। तर पनि सामान्यतया संस्थाविश्लेषणका माध्यमबाट संस्थाका सबल र दुर्बल पक्षहरूको पहिचान भइसकेपछि, सुधार गर्नुपर्ने पक्षका बारेमा उपयुक्त तौरतरिका अपनाएर, अगाडि बढ्नुपर्छ। सुधार गर्नुपर्ने पक्ष पहिचानका आधारमा नै कुन उपाय र प्रक्रिया अपनाउने ? यस कुराको तय हुन्छ। तर पनि प्रशंसायुक्त खोज विधिका माध्यमबाट आवश्यक क्रियाकलापहरू अगाडि बढाइयो भने, लक्ष्यमा पुगिन्छ।

प्रशंसायुक्त खोज विधि

प्रशंसायुक्त खोज भनेको, संस्थामा त्यससँग सम्बन्धित भएका व्यक्तिहरूले, सबैभन्दा राम्रा पक्षहरूको सहभागितात्मकरूपमा खोजीको प्रयास गर्नु हो। यो विधिमा, सम्भावनाहरूको खोजी गरिन्छ। यसमा, मूल्य र छानबिनको मुख्य भूमिका हुन्छ। प्रशंसा गर्नुभनेको कुनै चीजको मूल्य खोज्नु हो भने छानबिन गर्नुभनेको, प्रश्नहरू सोध्नु हो। प्रशंसायुक्त खोजमा सावधानीपूर्वक तयार गरिएका र सर्तबिनाका सकारात्मक प्रश्नहरू समावेश गरिएका हुन्छन्।

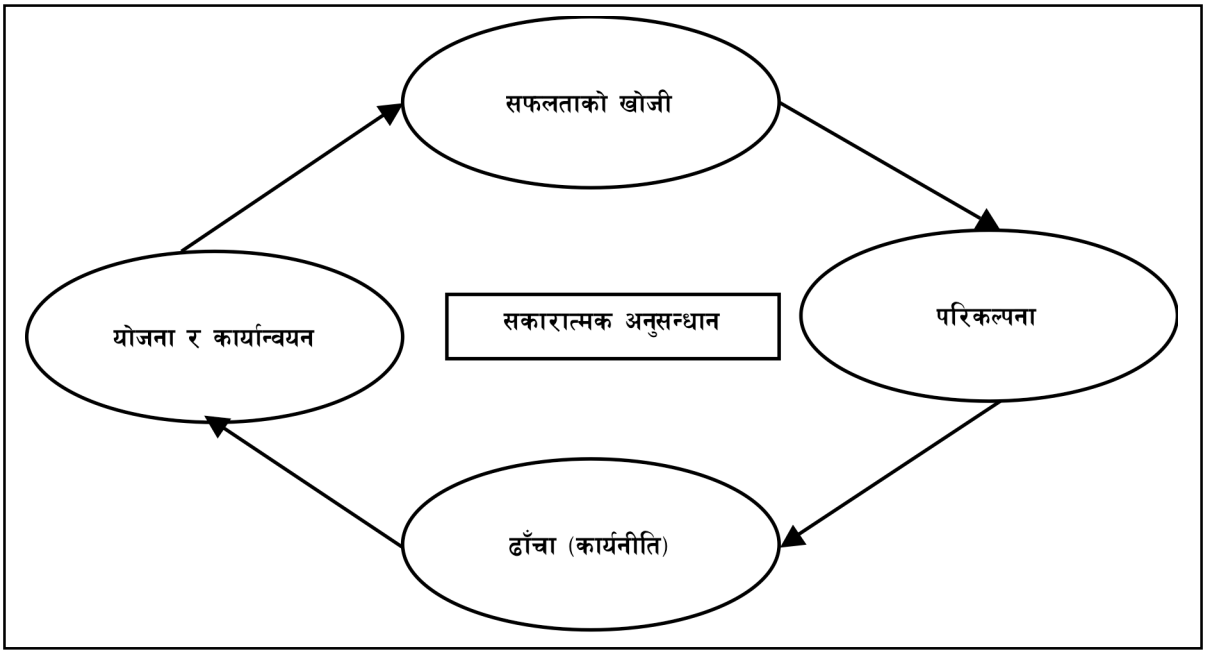
प्रशंसायुक्त खोज, छानबिन गर्ने सकारात्मक एउटा विधि हो, जसमा नकारात्मक वा आलोचनात्मक नभई, क्रमश: कुनै पनि कामका लागि सम्भावनाहरू खोज गर्ने, योजना बनाउने र कार्यान्वयन गर्नेगरिन्छ। यसप्रक्रियाले हामीमा, कल्पनाशक्ति आउनेहुनाले नयाँनयाँ विचारहरू सिर्जन हुन्छन्।

यस विधिमा, विगतका उपलब्धिका साथै व्यक्ति वा संस्थामा लुकेका क्षमताहरूका बारेमा पनि छलफल हुनेगर्छ। त्यो खुलस्तपनबाट आत्मविश्वासको वृद्धि गर्दै, नयाँनयाँ सम्भावनाहरूको पहिचान गरिन्छ र सोहीअनुसार योजना बनाइन्छन्।

प्रशंसायुक्त खोजका ४ वटा चरणहरू हुन्छन् । ती यसप्रकार छन् :

१) सफलताको खोजी,
२) परिकल्पना बनाउने,

३) संस्थाविकासको ढाँचा बनाउने,
४) योजना तथा कार्यान्वयन।



१) **सफलताको खोजी**

संस्थाविकासको लागि प्रशंसायुक्त खोज विधिलाई अत्यन्तै उपयोगीका रूपमा लिइन्छ। यसमा सर्वप्रथम, संस्थाको सफलताको खोजी गरिन्छ। यसका लागि संस्थाका सदस्यहरूले, व्यक्तिगत र सामूहिकरूपमा विगतका सफल कार्यहरूका साथै उपलब्धिहरूको लेखाजोखा गर्नुपर्छ। संस्था पहिला कस्तो थियो ? संस्थाले सामाजिक परिवर्तनमा हाल कस्ताखाले कार्य गरेको छ ? यी पक्षहरूका बारेमा, सहभागितात्मकरूपमा मनन गरिन्छ। सफलताको खोजी गर्दा संस्थाले, विगतमा के कस्ता सफलता पाएको थियो ? यसबारेमा प्रश्नमाथि प्रश्न गर्दै र सफलता प्राप्त गर्न कसले, कति सहयोग पुऱ्यायो ? भन्ने पक्षको लेखाजोखा र खोजी पनि गरिन्छ। सफलता प्राप्त गर्न कसले कसरी सहयोग गरेको रहेछ ? यस कुराको पहिचान अर्थात् मूल्याङ्कनसमेत हुनजान्छ। यो मूल्याङ्कनले, संस्थामा संलग्न प्रत्येक व्यक्तिलाई आफ्ना सफलता वा सबल पक्षहरूको पहिचानका साथै संस्थामा आफ्नो भूमिका कति महत्त्वपूर्ण रह्यो ? महसुस हुनपाउँछ। यसबाट ती प्रत्येकले थप प्रतिबद्ध बनी, संस्थाको विकासमा लाग्ने अवसर पाउँछन्।

२) **परिकल्पना बनाउने**

संस्थाको सफलताको खोजी गर्दा, सफलता प्राप्त गर्ने कारकतत्त्वको पनि पहिचान हुनेभएकोले संस्थाको सपना बनाउन सजिलो पर्छ। संस्थाको सपना भनेकै संस्थाको परिकल्पना निर्माण गर्नु हो। परिकल्पना भनेको, संस्थाका सदस्यहरूले ५-१० वर्षपछि, आफ्नो संस्था कुन अवस्थामा पुगेको हेर्नचाहेका छन् ? त्यो सजीव चित्र बनाउनु हो। त्यस्तै, परिकल्पना भनेको दूरदर्शी बनेर, संस्थाले भविष्यमा केके कार्य गर्ने छ, साथै संस्थाको कार्यक्षेत्र कति बढेको हुनेछ ? भन्ने सपना देख्नु हो।

यसले, संस्थाको उद्देश्य निर्धारित गर्नमा सहयोग पुऱ्याउँछ। संस्थाको परिकल्पना बनाउन, प्रत्येक सदस्यले व्यक्तिगतरूपमा चित्र कोर्ने र पछि, सबै चित्रहरूलाई एकसाथ राखी छलफल गर्नु राम्रो हुन्छ। यसरी संस्थाको परिकल्पना गर्दा, हालको संस्था र भविष्यको संस्थामा कुनकुन कुरा फरक आउनेछ र कस्तो प्रकारको परिवर्तन हुनेछ ? जस्ता कुराहरूलाई समावेश गरेर हेर्नुपर्छ।

३) संस्थाविकासको ढाँचा बनाउने

परिकल्पना गरिसकेपछि, आफूले कल्पना गरेको परिकल्पना, पूरा गर्नका लागि कस्तो संयन्त्र चाहिन्छ ? सोको पूर्तिका लागि संस्थालाई विभिन्न अङ्गमा विभाजित गरेर हेर्नुपर्छ। संस्थाविकासको ढाँचा बनाउने काम अल्लि जटिल हुनेभएकोले संस्थाका सदस्यहरू मिलेर संस्थालाई परिकल्पना गरेअनुसार अगाडि बढाउन केके गर्नुपर्छ र कस्तोखालको नियन्त्रण ढाँचा र सञ्चालनप्रक्रिया निमार्ण गर्ने हो ? सो पक्षमा सामूहिक निर्णय गर्नुपर्छ। संस्थाको ढाँचा निर्माण गर्दा, संस्थाको सुधार गर्नुपर्ने पक्षहरू पत्तालगाई कस्तोखालको नेतृत्वको आवश्यकता छ ? त्यसका साथै संस्थामा कसरी पारदर्शिता कायम राख्ने, संस्थाको व्यवस्थापन पक्ष कस्तो हुने ? आदिजस्ता पक्षसमेतको निष्कर्षमा पुग्नुपर्छ।

४) योजना तथा कार्यान्वयन

संस्थाविकासका सवाल तथा उपायहरू थाहा पाइसकेपछि, अब प्रशंसायुक्त खोजको चौथो चरण, योजना तथा कार्यान्वयनतिर लाग्नुपर्छ। यो अवस्थामा, खालि योजना बनाए पुग्छ। यस्तो योजना बनाउँदा के गतिविधि गर्ने, त्यसको के उद्देश्य हो, को जिम्मेवार हुने, कहिले गर्ने, कति लाग्छ र कहाँबाट ल्याउने ? जस्ता पक्षहरू, यसमा समावेश गर्नुपर्छ।

• गतिविधि,	• उद्देश्य,	• जिम्मेवार,	• कहिले गर्ने ?	• स्रोत कहाँबाट ल्याउने ?	• स्रोत व्यक्ति,
•	•	•	•	•	•

संस्थागत व्यवस्थापन

दिन : चौथो	सत्र : पहिलो	समय : २ घण्टा

विषयवस्तु :

- संस्थागत व्यवस्थापनको परिचय,
- संस्थागत व्यवस्थापनका सिद्धान्त,
- संस्थागत व्यवस्थापनका लागि आवश्यक पद्धतिहरू।

सहभागीको ध्यानाकर्षण गर्ने : संस्थागत व्यवस्थापनको महत्त्व झल्काउने चित्र देखाएर।

सत्रको उद्देश्य : यस सत्रको अन्त्यमा सहभागीहरूले,

- व्यवस्थापन भनेको के हो ? छोटो परिभाषामा बताउन सक्नेछन्।
- संस्थागत व्यवस्थापनका सिद्धान्तहरू किन आवश्यक हुन्छन् ? आवश्यकता बताउन सक्नेछन्।
- संस्थागत व्यवस्थापनका लागि आवश्यक पद्धतिहरू कुनकुन हुन् ? भन्नसक्नेछन्।

शिक्षण विधि : मस्तिष्क मन्थन, चित्र व्याख्यान तथा वाचन।

शिक्षण सामग्री : बोर्डमार्कर, मार्कर, न्युजप्रिन्ट, ओएच्पी, सेतोपाटी।

सत्र सञ्चालन गर्ने तरिका :

- सहजकर्ताले, सहभागीहरूलाई कुनै चुट्किला सुनाएर सत्रको सुरुवात गर्ने।
- व्यवस्थापन भनेको के हो ? यो प्रश्नमा मस्तिष्क मन्थन गर्न लगाउने र सहभागीबाट आएका उत्तरहरूलाई न्युजप्रिन्टमा टिप्दैजाने। ती उत्तरसँग जोड्दै, व्यवस्थापन र संस्थागत व्यवस्थापनका बारेमा छलफल गराएर प्रस्ट पार्ने।
- सहजकर्ताले संस्था व्यवस्थापनका ४ निर्देशक सिद्धान्तका नाम पढिदिने। यी नामबाट के बुझिन्छ ? प्रश्नोत्तर गर्ने र पछि, छलफल चलाएर प्रस्ट्याउने।
- संस्थागत व्यवस्थापनका आवश्यक पद्धतिहरू केके हुन् ? सहजकर्ताले यसबारेमा छोटो जानकारी दिने। यसपछि, सहभागितात्मक छलफल चलाउने र निष्कर्षहरू लेख्ने।

- सहभागीहरूलाई समूहहरूमा विभाजन गरेर विभिन्न पद्धतिका बारेमा समूहअभ्यास गराउने। अभ्यासबाट आएका निष्कर्षलाई समूहनेताबाट प्रस्तुत गर्नलगाई, सहभागितात्मक छलफल गराउने।
- प्रस्तुति र छलफल सकिएपछि सन्दर्भ सामग्रीका आधारमा सहजकर्ताले, विषयवस्तुलाई प्रस्ट्याउने।
- सहभागीका कुनै प्रश्न तथा जिज्ञासा भए प्रस्टपार्दै, सत्रको अन्त्य गर्ने।

सन्दर्भ सामग्री

व्यवस्थापन के हो ?

- संस्थालाई सुचारुरूपले अगाडि बढाउन संगठन, योजना, कार्यान्वयन, नेतृत्व र समन्वयनसम्बन्धित सबै पक्षहरूलाई मिलाएर लैजानेप्रक्रियालाई संस्थागत व्यवस्थापन भनिन्छ। संस्थागत व्यवस्थापनमा, संस्थासँग सम्बन्धित मानवस्रोतको व्यवस्थापन, योजना पहिचान, त्यसको कार्यान्वयनदेखि मूल्याङ्कनसम्मका सबै गतिविधिहरूलाई सुचारु गर्नगरिने सम्पूर्ण क्रियाकलापहरू पर्छन्। सरल अर्थमा, संस्थालाई योजनाअनुरूप अगाडि बढाउन आवश्यक सबै पक्षहरूको चाँजोपाँजो मिलाउनु नै संस्थागत व्यवस्थापन हो।
- संस्थाको विकासका लागि संस्थागत व्यवस्थापन, अत्यन्तै महत्त्वपूर्ण हुन्छ। संस्थागत व्यवस्थापनप्रक्रिया अगाडि बढाउँदा सबैभन्दा पहिला, त्यससँग सम्बन्धित समस्याहरू केके छन् ? तिनीहरूको पहिचान गरिन्छ। समस्याहरूको पहिचानपछि, त्यसका कारणहरू खोजिन्छ। कारणहरू पत्तालगाइसकेपछि, बल्ल समाधानका उपायहरू खोजेर सोहीअनुरूप रणनीतिहरू तय गरी, अगाडि बढिन्छ। यी समग्र क्रियाकलापहरूको व्यवस्थापन नै संस्थागत व्यवस्थापन हो।

▪ समस्या
▪ कारण
▪ समाधान
▪ रणनीति

- संगठन विकासको अर्को महत्त्वपूर्ण पक्ष, संस्थाको वा सामुदायिक संस्थाको व्यवस्थापनलाई सुदृढ पार्नु हो। व्यवस्थापनको बारेमा सामाजिक संस्थाका तथा सामुदायिक संस्थाका कार्यकर्ताहरूमा, प्रशस्त भ्रमहरू रहेको पाइन्छ। कतिपयले व्यवस्थापन भन्नेबित्तिकै सरकारी कार्यालय वा कलकारखानाको सञ्चालनलाई मात्र बुझ्छन्। सामाजिक संस्थाहरू, स्वयम्सेवी संस्था भएकाले, स्वयम्सेवी संस्थामा व्यवस्थापन भन्ने कुरा झन्झटमात्र हो भन्ने उनीहरूको

तर्क रहनेगरेको छ। संस्थाको क्षमताविकासको दृष्टिकोणबाट हेर्दा, संस्थाको व्यवस्थापनमा सुधार गर्नु आवश्यक र अनिवार्य पनि हुन्छ।

- उपलब्ध स्रोत र साधनहरूको उच्चतम प्रयोग गर्दै, संस्थाको लक्ष्य प्राप्त गर्नका लागि गरिने सम्पूर्ण क्रियाकलापहरूको समग्रता नै व्यवस्थापन हो।

संस्थागत व्यवस्थापनका सिद्धान्तहरू

तल उल्लेखित निर्देशक सिद्धान्तहरूको प्रयोगबाट व्यवस्थापनलाई सुदृढ गर्नसकिन्छ :

१. मानिसहरूलाई कामको जिम्मेवारी दिँदा, उक्त काम सम्पन्न गर्नका लागि चाहिने अख्तियारी पनि दिनुपर्छ।

२. कुनै एक निश्चित् परिवेशमा, (एकजना व्यवस्थापकले) सुपरिवेक्षण गर्नुपर्दा सदस्य, स्वयम्सेवक तथा कर्मचारीको संख्या जति कम हुन्छ, त्यत्तिकै प्रभावकारीरूपमा कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन गर्नसकिन्छ।

३. दैनिकरूपमा गर्नुपर्ने नियमित कार्यहरू, सकेसम्म तल्लो तहमा सुम्पनुपर्छ र निर्णय गर्ने अधिकार पनि सकेसम्म तल्लो तहमै दिनुपर्छ।

४. प्रत्येक संघसंस्था वा समुदायका कुनै पनि व्यक्ति, उसको एकजना सुपरभाइजरप्रति जवाफदेही हुनुपर्छ। यदि एकजनाभन्दा बढी सुपरभाइजर हुनुपर्ने भएमा, त्यसलाई सञ्चालन गर्न आवश्यक पारदर्शी किसिमको सञ्चार व्यवस्था अपनाउनुपर्छ। संस्थाको सञ्चालन गर्दा, संस्थामा आबद्ध व्यक्तिहरूका बीचमा कार्यविभाजन गर्नुपर्नेहुन्छ। यसका लागि संस्थाको कामका आधारमा विभिन्न समूह तथा शाखाहरूको व्यवस्था गरी, सोहीअनुरूप अगाडि बढ्नुपर्नेहुन्छ। संस्थाको व्यवस्थापन पक्षलाई सबल बनाएरअगाडि बढ्न, संस्थामा विभिन्न पद्धतिहरूको विकास गर्न आवश्यक हुन्छ।

संस्थागत व्यवस्थापनका लागि आवश्यक पद्धतिहरू

१) **सिकाइ र योजनापद्धति (Learning & planning system)**

संस्थाले के काम गर्छ र कसका लागि गर्छ, भन्ने कुराले संस्थाको पहिचान निर्धारण गर्छ। यसका लागि संस्थाभित्र योजनानिर्माण र सिकाइको पद्धति हुन आवश्यक छ। संस्थाले काम गरेको आधारमा निस्केका सिकाइहरूबाट नै संस्थाको कार्यनीति बन्छ र बन्नु पनि पर्छ। त्यसैले संस्थामा योजना बनाउँदा, कसको सहभागितामा कसरी बनाउने ? यो पक्षको निर्क्योल, सुरुमा नै गर्ने परिपाटी हुनु अनिवार्य छ। त्यस्तै, संस्थाले कार्यसम्पादन गरिसकेपछि प्राप्त सिकाइहरूलाई कसरी अभिलेखीकरण गर्ने ? कसरी ती सिकाइहरूका बारेमा सरोकारवालाहरूसँग आदानप्रदान गर्ने ? यससम्बन्धी पनि प्रस्ट व्यवस्था हुन आवश्यक छ।

२) **सूचना/सञ्चारपद्धति (Information/Communication-System)**

आफू वरिपरिको परिवेशमा के भइरहेको छ ? यो कुरा थाहा पाउनका लागि संस्थाले, सूचनापद्धतिको विकास गर्न आवश्यक हुन्छ। यस्तो सूचनाले, संस्थाको कार्यनीति र

योजनानिर्माणपद्धतिलाई परिमार्जन गर्न सहयोग गर्छ। संस्थालाई कस्तो सूचना चाहिन्छ ? यो पक्ष, व्यवस्थापनले छुट्याउन सक्नुपर्छ र त्यस्ता सूचनाको उपयोग गर्दै, संस्थालाई अगाडि बढाउनुपर्छ।

३) **कार्यान्वयनपद्धति (Operational System)**

कार्यान्वयनपद्धति भनेको, संस्थाको कार्यनीतिलाई कसरी व्यवस्थापन गर्ने ? त्यो कुरा देखाउने. निर्देशिका हो। संस्थाभित्रका समूह (यूनिट) हरूले कसरी, एकअर्कासँग समन्वय गरी काम गर्नसक्छन् ? यसमा समावेश गरिएको हुन्छ। संस्थाको कार्यनीतिको कार्यान्वयन, पूरै सफल नै हुन्छ भन्नसकिन्न, असफल पनि हुनसक्छ। यदि असफल भएमा त्यसको कारण के हो ? कार्यनीतिमा भएका त्रुटिहरूले गर्दा यस्तो भएको हो वा कार्यनीतिलाई, संस्थाले सही ढङ्गबाट कार्यान्वयन गर्न नसकेको हो ? यो पक्षलाई "कार्यान्वयनपद्धति" ले देखाउन सक्नुपर्छ। माथिका बाहेक कार्यान्वयनपद्धतिमा निम्न पक्षहरू समावेश हुन आवश्यक छ।

- कार्यान्वयन हुनुभन्दा अघि केके सर्तहरू पूरा हुनुपर्छ ? अर्थात् कुनकुन जानकारी प्राप्त गर्न अनिवार्य छ ?
- कार्यक्रमको उद्देश्यलाई कसरी नाप्ने ? सूचकहरू केके हुन् ?
- कार्यप्रगतिको प्रतिवेदन कसले, कहिले र कसरी तयार गर्ने ?
- कार्यक्रमका लागि मानवस्रोत र भौतिक साधनहरू कति चाहिन्छन् ?

४. **मूल्याङ्कनपद्धति (Evaluation System)**

संस्थाले गरेका कार्यहरू कत्तिको सफल भइरहेका छन् ? त्यो जान्नका लागि मूल्याङ्कनपद्धतिको विकास गर्नुपर्छ। यसले, संस्थाको कार्यक्रम, कार्यनीति र कार्यप्रक्रियाको प्रभावकारिता पत्तालगाउन सहयोग पुऱ्याउँछ। यसबाहेक संस्थाका कार्यकर्ताहरूलाई नियमित पुनरावलोकनको माध्यमबाट, सवालहरू पत्तालगाउन र आफनो कार्यप्रति जवाफदेही बनाउन पनि सहयोग गर्छ। मूल्याङ्कनपद्धतिलाई प्रभावकारी बनाउनलाई, संस्थाको कार्यक्षेत्रबाट आउने प्रगति प्रतिवेदन, केश स्टडी, तालिम रिपोर्ट र अनुगमन प्रतिवेदनहरूलाई व्यवस्थित गर्नसक्नुपर्छ।

५. **प्रशासनिकपद्धति (Administrative System)**

संस्थाको दैनिक प्रशासन सञ्चालन गर्न, एउटा प्रशासकीयपद्धति आवश्यक हुन्छ। यसपद्धतिभित्र ४ वटा पक्षहरू, महत्त्वपूर्ण छन्।

क) दैनिक कार्यालय सञ्चालन (Office Administration)

ख) आर्थिक व्यवस्थापन (Finance Management)

ग) स्रोतको खोजी गर्ने व्यस्था (Resource Securing System)

घ) स्रोत नियन्त्रण व्यवस्था (Resource Control System)

संस्था व्यवस्थापनमा नेतृत्व तथा अन्य सदस्यको भूमिका

दिन : चौथो	**सत्र** : दोस्रो	**समय** : १.३० घण्टा

विषयवस्तु :

- नेतृत्व तथा व्यवस्थापनबीच अन्तर,
- नेतृत्व तथा अन्य सदस्यको भूमिका।

सहभागीको ध्यानाकर्षणगर्ने उपाय : नेतृत्व किन चाहिन्छ ? यो प्रश्न सहभागीहरूबीच राखेर।

सत्रको उद्देश्य : सत्रको अन्त्यमा सहभागीहरूले,

- नेतृत्व र व्यवस्थापनबीच कस्तो अन्तर हुन्छ ? त्यो बताउन सक्नेछन्।
- नेतृत्व र अन्य सदस्यको भूमिकामा खास फरक के हो ? भन्नसक्नेछन्।

विधि : प्रश्नोत्तर, छलफल, समूहकार्य।

शिक्षण सामग्री : बोर्डमार्कर, न्युजप्रिन्ट, सेतोपाटी।

सत्र सञ्चालन गर्ने तरिका :

- सहजकर्ताले, सहभागीहरूलाई कुनै गाउँखाने कथा भनेर सत्रको सुरुवात गर्ने।
- नेतृत्व र व्यवस्थापनबीच के अन्तर छ ? यो प्रश्नमाथि छलफल गराउने। छलफलपछि समूह छुट्याएर यसैमा समूहकार्य दिने र प्रस्तुत गर्न लगाउने।
- सन्दर्भ सामग्रीका आधारमा सहकर्ताले, समूहकार्यका उत्तरहरूसँग जोड्दै, नेतृत्व र व्यवस्थापनवीचको अन्तरका बारेमा प्रस्ट पार्ने।
- व्यवस्थापन नेतृत्व र अन्य सदस्यहरूको भूमिकामा के फरक हुन्छ ? सहजकर्ताले, न्युजप्रिन्टमा तालिका बनाएर प्रस्तुत गर्ने र प्रश्नोत्तरका साथै छलफल गराएर प्रस्ट पार्ने।
- सहभागीका कुनै प्रश्न तथा जिज्ञासा भए प्रस्ट्याउँदै, सत्रको अन्त्य गर्ने।

सन्दर्भ सामग्री

नेतृत्व र व्यवस्थापनबीचको अन्तर

वास्तवमा नेतृत्व र व्यवस्थापनको बीचमा यही नै अन्तर छ भनी प्रस्ट सीमारेखा कोर्न सजिलो छैन। धेरैजसो कामकारबाहीमा यी, एकै सिक्काका दुई पाटाहरू हुन्। संस्था सञ्चालन गर्ने व्यक्तिले 'नेता' र 'व्यवस्थापक' दुवै किसिमको भूमिका निर्वाह गर्नुपर्ने अवस्था आइराख्छ। सामान्यतया संस्थाको कार्यसमिति (बोर्ड) ले नेतृत्वको भूमिका निर्वाह गर्छ भने कार्यकारी निर्देशकले, संस्थाको दैनिक कार्यसञ्चालन (व्यवस्थापन) गर्ने काम गर्छ।

- संस्थाको स्थापनाकालतिर कार्यकर्ताहरूमा ठूलो मात्रामा जोस र जाँगर हुनेहुँदा, यसले संस्था सञ्चालनमा ऊर्जाको काम गर्नसक्छ। तर जबजब संस्थाले गति लिनथाल्छ, प्रायगरी, व्यवस्थापकीय सवालहरू गम्भीररूपमा अगाडि आउँछन्। सवारीको चालक (नेतृत्व) जतिसुकै सक्षम भए पनि यदि साधन (व्यवस्थापन) ठीक अवस्थामा छैन भने त्यो अप्ठेरो बाटोमा गुड्न, नसक्ने हुन्छ। त्यसैले नेतृत्व र व्यवस्थापनबीचको उचित तालमेलबाट नै संस्था, अगाडि बढ्नसक्छ।
- नेतृत्वले संस्थाको लक्ष्य, उद्देश्य र ढाँचा तयार गर्छ भने व्यवस्थापनले निश्चित् नियम र प्रक्रियाको आधारमा त्यलाई सञ्चालन गर्छ। नेतृत्वको मुख्य काम लचिलो भएर नवीनतम खोजहरू गर्नु हो भने व्यवस्थापनको कामचाहिँ संस्थाको गतिलाई नियन्त्रण गरेर संस्थालाई दह्रोपन र स्थिरता दिनु हो। नेतृत्वको आँखा क्षितिजतिर हुन्छ भने व्यवस्थापनको आँखा, जमिनमा हुन्छ। नेतृत्व एउटा प्रक्रिया भएकोले यो गतिशील हुन्छ।
- व्यवस्थापन भनेको नेतृत्वप्रक्रियाको उत्पादन र रक्षक दुवै हो। नेतृत्वले लक्ष्यलाई बढी महत्त्व दिनेहुँदा, छिटोछिटो दौड्नखोज्छ। तर छिटो दौडँदा, बीच बाटोमा थला पर्ने अवस्था आउन पनि सक्छ। नेतृत्वलाई थला पर्नबाट जोगाउन व्यवस्थापनको जरुरत पर्छ। त्यस्तै व्यवस्थापनले, नीति, नियम र ढाँचाको सञ्चालनमा जोड दिनेहुँदा, संस्थाको लक्ष्यलाई ओझेलतिर राखिराख्न पनि सक्छ। त्यसैले, संस्थामा नेतृत्व र व्यवस्थापनले एकअर्कामा टेवा पुऱ्याउनु जरुरी छ। नेतृत्वको टाउको जहिले पनि बादलमाथि हुन्छ, उसलाई व्यवस्थापनले घरिघरि जमिन देखाउनुपर्छ।
- नेतृत्वको खुट्टालाई धरातलमा टेकाउनु नै व्यवस्थापनको मुख्य कार्य हो। हामीले घर बनाउनु पर्दा, पहिले आफ्नो दिमागमा घरको भौतिक संरचनाको निर्माण हुन्छ। घरको नक्सा तयार गर्नु नेतृत्व हो भने नक्साको आधारमा घर निर्माण गर्नु, व्यवस्थापन हो। नेतृत्व र व्यवस्थापनबीचको अन्तरलाई, तलको तालिकाको माध्यमबाट प्रस्ट गर्नसकिन्छ। तलको तालिकामा, सामान्यत व्यवस्थापनमा नेतृत्व रहेको हुँदैन, भन्ने आधारमा तय गरिएको छ।

• व्यवस्थापन	• नेतृत्व तथा अन्य सदस्यको भूमिका
▪ प्रशासन चलाउँछ।	▪ नयाँ चीजको खोजी गर्छन्।
▪ नीति, नियममा ध्यान दिन्छ।	▪ जनशक्ति (कार्यकर्ता) मा ध्यान दिइन्छ।
▪ नियन्त्रणमा जोड दिन्छ।	▪ उत्प्रेरणा जगाउँछन्।
▪ तात्कालिक विषयमा ध्यान दिन्छ।	▪ दीर्घकालीन सोचबाट काम गर्छन्।
▪ "कहिले र कसरी" भन्नेमा ध्यान दिन्छ।	▪ "के गर्ने र किन गर्ने" भन्ने कुरामा ध्यान दिन्छन्।
▪ जमिनतिर हेर्छ (न्यूनतम, नगरी नहुने कुरामा ध्यान दिन्छ)।	▪ क्षितिजतिर हेर्छन् (बृहत् सम्भावनाको खोजी गर्छन्)।
▪ नक्कल गर्छ।	▪ नयाँ चीजको आविष्कार गर्छन्।
▪ हालको स्थितिलाई स्वीकार गर्छ (सहन्छ)।	▪ हालको स्थितिलाई चुनौती दिन्छन् (विद्रोह गर्छन्)।
▪ कार्यहरू ठीक ढङ्गले गर्छ।	▪ ठीकठीक कार्यहरू गर्छन्।

कार्यालय तथा स्रोत व्यवस्थापन

दिन : चौथो	सत्र : तेस्रो	समय : १.३० घण्टा

विषयवस्तु :

- कार्यालयको अर्थ र परिभाषा,
- कार्यालय व्यवस्थापन,
- स्रोत व्यवस्थापन।

सहभागीको ध्यानाकर्षण गर्ने उपाय : सहभागीहरूलाई कुनै खेल खेलाएर।

सत्रको उद्देश्य : यस सत्रको अन्त्यमा सहभागीहरूले,

- कार्यालयको अर्थ र महत्त्व भन्नाले के बुझिन्छ ? बताउन सक्नेछन्।
- कार्यालय व्यवस्थापन भनेको के हो ? भन्नसक्नेछन्।
- स्रोत व्यवस्थापन भनेको के हो ? बताउन सक्नेछन्।

शिक्षण विधि : छलफल, व्याख्यान, प्रश्नोत्तर।

शिक्षण सामग्री : बोर्डमार्कर, न्युजप्रिन्ट र बोर्ड।

सत्र सञ्चालन गर्ने तरिका :

- कार्यक्रमको सुरुवातपछि सहजकर्ताले सहभागीहरूलाई, तपाईंहरूको सामुदायिक संस्थाको नाम के हो ? भनी प्रश्न सोध्ने र उत्तरहरू टिपोट गर्ने।
- संस्थाको दैनिक कार्यहरू कहाँबाट र कसरी गर्नुहुन्छ ? अर्को प्रश्न गर्ने। जवाफ आएपछि, कार्यालयमा कोको हुन्छन् र कसरी काम हुन्छ ? भनेर प्रश्नसँग प्रश्नलाई जोड्ने। सहभागीबाट आएका जवाफलाई टिपोट गरी, कार्यालय र यसको महत्त्वका विषयमा छलफल गर्ने।
- तपाईंहरूको सामुदायिक संस्थाको प्रमुख व्यक्ति को हो ? किन संस्थाको प्रमुख व्यक्ति बनाउनुभएको हो ? संस्था प्रमुखले केके काम गर्छन् ? यी प्रश्नोत्तरबाट सामुदायिक संस्थाको प्रमुखको भूमिका र महत्त्वका बारेमा छलफल गर्दै, सहजकर्ताले विषयवस्तुलाई प्रस्ट्याउने।

- कार्यालय व्यवस्थापनको परिचय र महत्त्वबारेमा छलफल गराउँदै भौतिक, आर्थिक, र मानवीयस्रोत झल्कने पोष्टर वा चित्रका माध्यमबाट स्रोत र स्रोत व्यवस्थापनको महत्त्वका बारेमा प्रश्नोत्तर गर्दै, सहजकर्ताले प्रस्ट पारिदिने।
- संस्थाको स्रोत केके हुनसक्छन् ? प्रश्नोत्तर गरी, आएका उत्तरहरूसँग जोड्दै, विभिन्न स्रोतहरूमध्ये सदस्यशुल्क, सेयरशुल्क, दण्ड जरिवाना, विभिन्नरूपबाट संस्थालाई प्राप्त हुने अन्य आम्दानी, संस्थाका स्रोतहरू हुन् भनी बताउने। संस्थालाई दिगो बनाउनका लागि आन्तरिक स्रोत अनिवार्य आवश्यकता हो। हामीले यसमा ध्यान पुऱ्याउनुपर्छ भन्ने पक्षलाई विशेष जोड दिने।
- संस्थाले सकेसम्म आफ्नै भौतिक, आर्थिक र मानवीयस्रोतको विकास र परिचालनमा ध्यान पुऱ्याएर, बाह्य स्रोतसमेतको प्रभावकारी परिचालन गरी, संस्थालाई दिगो बनाउनुपर्छ। यो पक्षलाई प्रस्ट पार्दै, सत्रको अन्त्य गर्ने।

सन्दर्भ सामग्री

कार्यालय र कार्यालय व्यवस्थापन

- कार्यालय भनेको, कुनै पनि संस्थाको दैनिक र भैपरी आउने काम, सुचारु तथा सुव्यवस्थितरूपले सञ्चालन गर्ने स्थान हो। कुनै पनि संस्थालाई सुचारुरूपले सञ्चालन गर्न दैनिक, साप्ताहिक तथा मासिकरूपमा नियमित र व्यवस्थित ढङ्गले थुप्रै कामहरू गर्नुपर्छ। त्यसका लागि कुनै एक निश्चित् ठाउँको आवश्यकता पर्छ। अत त्यस्ता, क्रियाकलापहरू सञ्चालन गर्ने त्यो ठाउँ नै कार्यालय हो। कार्यालयले संस्थाको लक्ष्य पूरा गर्नेक्रममा योजना बनाउने, बनाएका योजनालाई कार्यान्यवन गर्ने, काम सञ्चालनको क्रममा आवश्यक पर्ने सामग्रीको व्यवस्था गर्ने, कामको अनुगमन र मूल्याङ्कन गर्नेजस्ता कामहरू गर्नुपर्छ। अत त्यस्ता, कार्य सञ्चालन गर्ने स्थान नै कार्यालय हो। संस्थालाई अगाडि बढाउन, कार्यालयको अत्यन्तै महत्त्वपूर्ण भूमिका हुन्छ।
- कुनै पनि संगठित संस्थालाई आफ्नो लक्ष्यमा पुऱ्याउन, कार्यसम्पादनका लागि गर्नुपर्ने आवश्यक कार्यालयसम्बन्धी अर्थात् कार्यान्वयनका लागि हुनुपर्ने सबै गतिविधि तथा सोसँग सम्बन्धितप्रक्रियाको व्यवस्थित स्वरूप नै कार्यालय व्यवस्थापन हो।

सामान्यत निम्नलिखित कार्यहरू सञ्चालन गर्न, कार्यालयको स्थापना गरिएको हुन्छ

- योजना बनाउन, त्यसको कार्यान्वयन, अनुगमन तथा मूल्याङ्कन गर्न।
- जनसम्पर्क गर्न र जानकारी प्राप्त गर्न।
- प्राप्त जानकारीहरू, सुरक्षित तथा व्यवस्थित गर्न र राख्न।
- चिठीलगायत अन्य सामग्रीहरू, प्राप्त गर्न र अन्यत्र पठाउन।

- तथ्याङ्क सङ्कलन तथा प्रशोधन गर्न।
- विभिन्न किसिमका तथ्याङ्क र जानकारीको विश्लेषण गर्न।
- आर्थिक क्रियाकलाप सञ्चालन गरी, अभिलेख तयार पार्न।
- प्रगति प्रतिवेदन तथा अभिलेख तयार गर्न।
- जानकारीउपलब्ध गराउँन।
- सम्पादितकार्यको मूल्याङ्कन गर्न।

संस्था प्रमुख वा कार्यालय प्रमुखको महत्त्वपूर्ण काम

- कार्यालयको उद्देश्य प्राप्त गर्न कार्ययोजना बनाई, सोको कार्यान्वयन गर्ने गराउने।
- स्रोतको खोजीका साथै त्यसको प्रभावकारी परिचालन गर्ने।
- संस्थाको छवि, राम्रो बनाउने।
- संस्थासँग सम्बन्धित सबै सदस्य तथा अन्य व्यक्तिहरूलाई एक बनाएर संस्थालाई अगाडि बढाउने।
- सहयात्री, सहयोगी, स्वयम्सेवक तथा कर्मचारीहरूको कार्यसम्पादनसम्बन्धी ठोस निर्णय र आवश्यक अन्य काम गरी, कार्यसञ्चालनमा गति दिने।
- कामको प्रकृति छुट्याई, क्षमताअनुसार कामको बाँडफाँड गर्ने।
- कार्यसम्पादनमा हुनसक्ने ढिलासुस्ती हटाउने र कामलाई प्रभावकारीरूपमा अगाडि बढाउने।
- सहयत्री, सहयोगी, स्वयम्मसेवक तथा कर्मचारीहरूको कार्यदक्षता र क्षमताविकास गर्न, विभिन्न अल्पकालीन र दीर्घकालीन योजना बनाई लागू गर्ने।
- अनुशासन कायम राखी, अन्य आवश्यक कामहरू गर्ने।
- कार्यालयको नेतृत्व गर्ने।

स्रोत व्यवस्थापन

सामान्यत स्रोत भन्नाले आर्थिक, भौतिकजस्ता पदार्थका साथै मानवशक्तिलाई बुझ्नुपर्छ। कुनै पनि सामुदायिक संघसंस्था, कार्यालय वा व्यक्तिसँग भएका स्रोत, साधनलई निश्चित् उद्देश्य पूरा गर्न व्यवस्थित गरिने क्रियाकलापलाई नै स्रोत व्यवस्थापन भनिन्छ। स्रोतको राम्रो व्यवस्थापन हुन नसक्दा कतिपय संस्थाहरू, समयक्रममा हराएर गएका उदाहरण हामीसँग प्रशस्तै छन्। स्रोत व्यवस्थापनको महत्त्व केवल संस्थाहरूमै मात्र हैन, हाम्रा घरव्यवहारमा पनि हुन्छ। उचित किसिमबाट स्रोत व्यवस्थापन गर्नसकेकै कारणले, थुप्रै संघसंस्था तथा व्यक्तिहरूले प्रगति गर्दै, निकै माथिमाथि पुगेका उदाहरणहरू हाम्रै समुदायमा, कैयौँ हुनसक्छन्।

अभिलेख र संस्थामा अभिलेखको महत्त्व

दिन : चौथो	सत्र : चौथो	समय : १ घण्टा

विषयवस्तु :

- अभिलेखको परिचय तथा यसका प्रकार
- अभिलेखको महत्त्व।

सहभागीको ध्यानाकर्षण गर्ने उपाय : अभिलेखको महत्त्व दर्शाउने कुनै खेल खेलाएर।

सत्रको उद्देश्य : सत्रको अन्त्ययमा सहभागीहरूले,

- अभिलेख भनेको के हो ? बताउन सक्नेछन्।
- अभिलेखका प्रकारहरू बताउन सक्नेछन्।
- अभिलेखको महत्त्व भन्न सक्नेछन्।

शिक्षण विधि : छलफल, प्रश्नोत्तर र व्याख्यान, समूहकार्य।

शिक्षण सामग्री : मार्कर पेन, न्युजप्रिन्ट, सेतो तथा कालोपाटी, चक, पेन्सिल।

सत्र सञ्चालन गर्ने तरिका :

- अभिलेखको महत्त्वका बारेमा कुनै अनुभव तथा उदाहरण प्रस्तुत गरी सहजकर्ताले, सत्रको सुरुवात गर्ने।
- सहभागीहरूलाई अभिलेख भनेको के हो ? भन्ने प्रश्न गर्दै, उनीहरूबाट आएका उत्तरहरूलाई सहजकर्ताले न्युजप्रिन्टमा टिप्दैजाने र सन्दर्भ सामग्रीका आधारमा यसबारेमा थप प्रस्ट पार्ने।
- सामुदायिक संस्थामा अभिलेख किन राखिन्छ ? यस प्रश्नमा सहभागीहरूसँग छलफल गर्दै, अभिलेख राख्नुको आवश्यकता र यसका प्रकारबारे समूहकार्य गर्न लगाउने र सन्दर्भ सामग्रीका आधारमा प्रश्नोत्तर गरी, थप प्रस्ट्याउने।
- अभिलेखीकरणको महत्त्वका बारेमा सहभागीहरूलाई, उनीहरूका आफ्नै संस्थाको गतिविधि भन्न लगाउँदै, सन्दर्भ सामग्रीका आधारमा यसबारे थप प्रस्ट पार्ने।
- सहभागीका जिज्ञासा तथा प्रश्न भए छलफल गर्दै, सत्र अन्त्य भएको जानकारी दिने।

सन्दर्भ सामग्री

अभिलेख

- अभिलेख विभिन्न क्रियाकलापको कागजी विवरण हो। कुनै पनि संघसंस्था वा सामुदायिक संस्थाभित्रको विस्तृत क्रियाकलापहरू, जस्तै जिन्सी तथा नगद रकमको आम्दानी, खर्चलगायत अन्य प्रशासनिक कार्यको यथार्थ सरल र स्पष्टरूपमा राखिएको कागजी विवरणलाई नै अभिलेख भनिन्छ।
- **अर्थात्** समूह वा सामुदायिक संस्थाको आर्थिक विवरण, उत्पादनसम्बन्धी प्रगति, सम्झौतापत्र, नियमकानुन, विधान, कार्ययोजना तथा संस्थासँग सम्बन्धित अन्य महत्त्वपूर्ण कागजातको व्यवस्थित सञ्चितिलाई अभिलेख भनिन्छ।
- समूहले गरेका निर्णय, विधान तथा कार्ययोजनाहरू जतनसाथ राख्नुपर्छ। कार्यालयमा आएका र कार्यालयबाट बाहिर गएका कागतपत्रहरू, पछि पनि प्रयोगमा आइरहने हुनाले त्यस्ता कागतपत्रहरू, समूहका महत्त्वपूर्ण सम्पत्ति हुन्। त्यस्ता कागजातहरूको व्यवस्थित अभिलेख नभएमा कार्यालयको काममा नै बाधा पुग्नजान्छ। व्यवस्थित अभिलेखको अभावमा, संस्था वा सामुदायिक संस्थाको प्रभावकारितामा पनि निकै असर पर्नेहुन्छ।

अभिलेखको महत्त्व

- कुनै पनि सूचना वा जानकारी खोजेको समयमा फेला पार्न,
- विभिन्न समूह तथा संस्थाहरूको कार्यालयमा अभिलेखको महत्त्वलाई मान्छेको आँखासँग तुलना गर्न सकिन्छ। जसरी हेर्नको लागि आँखाको महत्त्व छ, त्यस्तै कार्यालय सञ्चालनको लागि अभिलेख त्यसरी नै महत्त्वपूर्ण छ।
- अभिलेख कार्यालयको आँखा हो। जसको अभावमा संस्था प्रभावकारीरूपमा अगाडि बढ्नसक्दैन।
- मानिसले सिकेका, जानेका र गरेका कुराहरूलाई नबिर्सन र त्यस्ता ज्ञान, सीप तथा सिकाइहरूलाई पछिसम्म प्रयोग गरी, संस्थाको प्रभावकारिता वृद्धि गर्दै, अगाडि बढ्न अभिलेखले सहयोग पुऱ्याउँछ।
- अभिलेखबाट विगतमा भएका कामकुराको जानकारी पाउन सकिन्छ। अभिलेख एक गुरु पनि हो। यसले पहिला के भएको थियो, अब कसरी अगाडि बढ्ने ? यससम्बन्धमा मार्गनिर्देशसमेत गरिदिन्छ।

अभिलेख राख्नुको आवश्यकता वा कारण

- सूचना तथा कागजपत्रको सुरक्षाको निमित्त,
- कागजपत्र पुनः प्रयोग गर्नका लागि,
- खोजिएको बेला त्यस्ता सूचना सजिलै पाउनका लागि,

- खोजी गर्ने समयको बचत गर्न,
- राख्ने ठाउँ थोरै भए पुग्ने,
- घाम, पानी, आगो र मूसाबाट बचाउन,
- आवश्यक परेको बेला तुरुन्तै काम लिन,
- भविष्यमा प्रमाण देखाउन,
- विगतको अध्ययन गरी, भविष्यको योजना बनाउन,

अभिलेखका प्रकार

क. प्रशासनिक अभिलेख

- पत्राचार तथा पत्रको नमुना,
- दर्ता,
- चलानी,
- फाइलिङ,
- बैठक निर्णयपुस्तिका,
- तालिम तथा अध्ययन भ्रमण रजिष्टर,
- कर्मचारीहरूको हाजिरी रजिष्टर,
- आगन्तुक रजिष्टर,

ख. आर्थिक अभिलेख

- भर्पाई,
- आय र व्ययको भौचर,
- आम्दानी तथा खर्च रजिष्टर,
- पेस्की खाता,
- नगदी रसिद,
- नगदी रसिद नियन्त्रण खाता,
- बैंक नगदी किताब,
- तलबी फाराम,
- ज्यालादारी रजिष्टर,
- वार्षिक आयव्ययको विवरण,

ग. कार्यक्रम अभिलेख

- वार्षिक कार्यक्रम,
- कार्यक्रम तथा प्रशासनिक खर्च,

घ अभिलेखको प्रकृतिअनुसार खोजेको समयमा तुरुन्तै भेट्न सकियोस् भनेर अभिलेखलाई,

- मितिका आधारमा अभिलेख गर्ने,
- विषयवस्तुका आधारमा पनि अभिलेख गर्ने,

साधारणतया समूहहरूमा राख्नुपर्ने अभिलेखहरू

फाइलिङ : चिठीपत्रहरू, निवेदनहरू, उजुरीहरू, प्रतिवेदन, बिल, भर्पाई, भौचरहरू, आयव्ययको हिसाब, विधान, कार्ययोजना, नक्सा, सम्झौतापत्र, लालपुर्जा आदि।

रजिष्टर : बैठकको निर्णयहरू, साधारणसभा भेला, पुरस्कार वितरण, आगन्तुकपुस्तिका, जिन्सी खाता, दैनिक आयव्यय, दर्ताचलानी।

विवाद व्यवस्थापन र द्वन्द्व व्यवस्थापन

दिन : चौथो	सत्र : पाँचौं	समय : २ घण्टा

विषयवस्तु :

- विवाद, विवादका स्रोत तथा प्रकारहरू,
- विवादको असर तथा विवाद व्यवस्थापनका उपायहरू।

सहभागीको ध्यानाकर्षण गर्ने उपाय :

- कुनै विरोधाभासपूर्ण प्रसङ्ग, सहभागीहरूलाई सुनाउने। २ र २ जोड्दा पाँच हुन्छ। सानो छलफलपछि, यो ठीक हैन। गल्तीले यस्तो ठान्न पनि सकिन्छ भन्ने निष्कर्ष दिने।

सत्रको उद्देश्य : यस सत्रको अन्त्यमा सहभागीहरूले,

- विवाद भनेको के हो ? बताउन सक्नेछन्।
- विवादका स्रोत, कारण तथा प्रकारहरू कति हुन्छन् ? मुख्यमुख्यका नाम भन्नसक्नेछन्।
- विवाद व्यवस्थापनका उपायहरू केके हुनसक्छन् ? बताउनेछन्।

शिक्षण विधि : छलफल, प्रश्नोत्तर समूह अभ्यास र कार्यप्रस्तुति।

शिक्षण सामग्री : बोर्डमार्कर, न्युजप्रिन्ट, कालोपाटी, चक, पेन्सिल।

सत्र सञ्चालन गर्ने तरिका :

- सहभागीहरूलाई कुनै एक खेल खेलाएर, सत्रको सुरुवात गर्ने।
- विवाद भनेको के हो ? सोध्दै, सहभागीबाट आएका जवाफलाई टिपोट गरी, छलफल गर्ने।
- विवाद किन आउँछ ? यसको स्रोत र प्रकार बारेमा छलफल गर्ने। सहभागीहरूका संस्थामा कुनै विवाद छन् कि ? सोधेर, विवादका विषयहरू टिप्ने।

- विवादका स्रोत र प्रकारसँग सहभागीका संस्थामा भएका विवादलाई पनि जोड्दै, सामूहिकरूपमा उक्त विवादको स्रोत तथा प्रकारहरूका बारेमा छलफल गरी, बुँदागतरूपमा निष्कर्षहरू निकाल्ने।
- सहभागीहरूलाई दुई समूहमा विभाजन गरी, संस्था वा सामुदायिक संस्थाभित्र हुने विवादको कारण र त्यसको व्यवस्थापनका उपायहरू केके हुनसक्छन् ? यस विषयमा समूहकार्य गर्न लगाउने।
- समूहकार्य सकिएपछि, त्यसलाई प्रस्तुत गर्न लगाउने।
- प्रस्तुत बुँदाहरूलाई समेटी, स्रोतको उपयोग गर्ने अधिकार हनन भएमा, स्रोतको समानुपातिक वितरण नभएमा, संस्थाको रकम हिनामिना गरेमा संस्थामा विवाद हुन्छ भनी, विषयवस्तुलाई सहजकर्ताले प्रस्ट्याउने।
- विवादको नकारात्मक मात्रै हैन, सकारात्मक असर पनि हुनसक्छ भन्नेमा छलफल गराउने। समयमा व्यवस्थापन गरिएन भने विवादको असन्तुष्टि बढ्दै गएर झगडा, झमेला र विपत्तिमा परिणत हुनपुग्छ भन्ने निष्कर्ष निकाल्ने, क्रियाकलाप वा प्रश्नोत्तर गराउने।
- सहभागीहरूका कुनै जिज्ञासा भए त्यसमा छलफल गर्दै, सत्रको अन्त्य गर्ने।

सन्दर्भ सामग्री

विवाद र यसको व्यवस्थापन

विवाद भनेको, दुई वा दुईभन्दा बढी भिन्न अभिव्यक्ति, विचार र चाहना हो। जब कुनै व्यक्ति, समूह तथा पक्षले अर्को व्यक्ति, समूह तथा पक्षको चाहनामा अवरोध खडा गर्छन् वा एकले अर्कोलाई आफ्नो अवरोधका रूपमा बुझ्छन् तब त्यहाँ विवाद उत्पन्न हुन्छ। अर्थात् कुनै एकपक्षले अर्कोपक्षलाई आफ्नो लक्ष्यमा पुग्न नदिने अवरोधका रूपमा बुझ्छ, त्यसपछि नै विवाद उत्पन्न हुन्छ।

परस्परमा रहेका व्यक्तिहरूको आवश्यकता र चाहना पूरा गर्ने भिन्न अभिव्यक्ति वा विचारको परिस्थिति नै विवाद हो। यसमा उनीहरूले आफ्नो लक्ष्य पूरा गर्न एकअर्कालाई बाधकको रूपमा हेर्छन्।

विवादका स्रोतहरू

- व्यक्तिको विचार, संस्कार, धारणा, चाहना र व्यक्तित्वमा फरक भएर नै विवाद उत्पन्न हुन्छ। धर्म, नैतिक विचार वा दर्शनमा फरक मूल्य र मान्यता हुनाले, परिस्थितिमा फरक मत अभिव्यक्त हुनाले, विवाद सुरु हुन्छ।
- प्राप्त सूचनाको प्रवाह र विश्लेषणबाट पनि विवाद हुन्छ।
- कुनै लक्ष्य पूरा गर्न, व्यक्तिले पाएको भूमिका र जिम्मेवारी फरक भएर विवाद हुनसक्छ।

- सीमित स्रोत भइराख्दा र असीमित मागबीच कार्यान्वयनको अनिश्चितता भएमा पनि विवाद हुनसक्छ।
- व्यक्तिको आफ्नो व्यक्तिगत चाहना र अधिकारको कारणले रिस वा नैराश्यता पैदा भएर पनि विवाद आइदिन्छ।
- स्रोत उपयोगको विषय, अधिकारको हनन, स्रोतको असमानुपातिक वितरण, संस्थाको रकम हिनामिना आदिका कारणले संस्थाहरूमा विवाद उत्पन्न हुन्छ।

विवादका प्रकार

क. व्यक्ति व्यक्तिबीचको विवाद,

व्यक्तिहरूबीच विविधता, सीमित स्रोत र भूमिकाका कारण, चाहना र लक्ष्यमा रहेको फरक मत आदिआदि कारणले यसप्रकारका विवादहरू उत्पन्न हुन्छन्।

ख. संस्थागत विवाद

वास्तवमा व्यक्तिहरूबाटै विवाद सुरु हुने भए तापनि संस्थाको संरचना, कामको दोहोरोपना वा बोझ, शक्ति वा अधिकारको वितरणप्रणाली असमान लागेमा, ती ठाउँमा विवाद हुन्छ।

ग. समूहबीच विवाद

विचार, सीमित स्रोत र समूहहरूका चाहना फरक भएमा पनि समूह समूहबीच विवाद हुन्छ।

विवादको असर

क. सकारात्मक असर

- समस्या थाहा पाएर, समाधानको बाटो खोजिन्छ।
- विभिन्न विचारहरूका विषयमा जानकार भइन्छ।
- नयाँ पद्धतिसँगै विकासको लागि नयाँ सोच वा विचारको जन्म हुन्छ।
- व्यक्तिले आफ्नो जिम्मेवारीलाई बहन गर्ने र जाँच्ने मौका पाउँछ।
- व्यक्तिगत तथा समूहगत विकास हुन्छ।

ख. नकारात्मक असर

- असमझदारी, शङ्का र दबाबको वातावरण बन्छ।
- मानिसहरूबीच सम्बन्ध र सूचना प्रवाह घट्दछ।
- मेलमिलाप खल्बलिन्छ।
- आत्मग्लानिको महसुस हुन्छ।
- कुनै सदस्य तथा संस्थामा सम्बद्ध व्यक्तिहरू, आफू आबद्ध भएको संस्था छोड्न वा जिम्मेवारीबाट अलग हुनसक्छन्।

- धोका र धम्की दिने काम हुन्छ।
- व्यक्तिहरू संस्थाको लक्ष्य पूरा गर्ने कार्यबाट टाढिनसक्छन्।
- संस्थाका व्यक्तिहरू स्वयम् संस्थालाई लक्ष्यमा पुग्नबाट रोक्ने वा त्यसमा अवरोध खडागर्ने कार्यमा लाग्नेहुनाले, संस्थामा ठूलो असर पर्नसक्छ।

विवादको तह

असन्तुष्टि,

- मुखले खासै केही भनिन्न। समस्या के हो ? थाहा पाउनसमेत गाह्रो पर्छ। तर सम्बन्ध चिसो छ वा ठीक छैन भन्ने थाहा हुन्छ।
- समयक्रममा विवाद अझ गहिरिँदै जान्छ। अन्त्यमा, विवाद व्यवस्थापन गर्न अति अप्ठेरो हुन्छ।

असमझदारी : पक्षहरूबीच नकारात्मक छवि र दाउपेच सिर्जना हुन्छ।

घटना : सामान्य विवाद सुरु हुन्छ। एक हदसम्म कडा प्रतिक्रिया देखिन्न।

तनाव : नकारात्मक धारणाप्रति अडान बढ्दैजान्छ। यसले थप नकारात्मक छवि र त्यस्तै बुझाइको क्रम, अरू असजिलोतिर जान्छ।

विपत्ति : व्यवहारमा असर गर्छ। सामान्य कामकाज पनि गाह्रोसँग चल्छ। संस्थाको सम्पूर्ण कार्यमा अवरोध उत्पन्न हुन्छ।

विवाद व्यवस्थापन गर्ने उपायहरू

छलफल, संवाद तथा वार्ता

- आपसी छलफल तथा अन्तरक्रियाका माध्यमबाट समस्याको पहिचान र त्यसको व्यवस्थापनका उपायहरू पहिचान गरेर,
- एक अर्काका कमिकमजोरीलाई विवादित पक्षले स्वीकार्दै छलफल गरी, अगाडि बढेर,
- संस्थाको हित र चाहनालाई व्यक्तिगत चाहनाभन्दा माथिको ठानी, संवाद गरेर,
- आवश्यकताअनुसार बाह्य सहजकर्ताको सहजीकरणमा, वार्ता तथा छलफल गरेर।

संस्थाको लेखाप्रणाली व्यवस्थापन

दिन : पाँचौं	सत्र : पहिलो	समय : २ घण्टा

विषयवस्तु :

- लेखाको परिचयका साथै आवश्यकता,
- लेखा राख्ने तरिका,
- लेखा राख्दा तयार गर्नुपर्ने कागजातहरू,
- लेखाराख्दा ध्यान दिनुपर्ने कुराहरू,
- लेखापरीक्षण।

सहभागीहरूको ध्यानाकर्षण गर्ने उपाय : कुनै मनोरञ्जनात्मक खेल खेलाएर।

सत्रको उद्देश्य : यस सत्रको अन्त्यमा सहभागीहरूले,

- लेखा के हो र यसको आवश्यकता किन पर्छ ? भन्नसक्नेछन्।
- लेखा राख्ने तरिका र यससम्बन्धी कागजातका चरणबद्ध रखाइ भन्नाले के बुझिन्छ ? बताउन सक्नेछन्।
- लेखा राख्दा कुनकुन पक्षमा ध्यान पुऱ्याउनुपर्छ ? भन्नसक्नेछन्।
- लेखापरीक्षणको अर्थ के हो र यसका लागि के कस्ता अभिलेखहरू चाहिन्छन् ? त्यसबारेमा भन्न सक्नेछन्।

शिक्षण विधि : मस्तिष्क मन्थन, छलफल, वाचन तथा प्रस्तुति।

शिक्षण सामग्री : मेटाकार्ड, न्युजप्रिन्ट,सेतोपाटी, बोर्डमार्कर, मार्कर, ओभरहेड प्रोजेक्टर।

सत्र सञ्चालन गर्ने तरिका :

- सत्रको सुरुवात गर्दै, सहभागीलाई लेखा के हो ? यो प्रश्न सोधेर मस्तिष्क मन्थन गर्न लगाउने र सहभागीबाट आएका उत्तरहरूलाई न्युजप्रिन्टमा टिप्दैजाने।
- टिपिएका उत्तरमा छलफल चलाउँदै, सन्दर्भसामग्रीका आधारमा लेखा के हो ? र, यसको आवश्यकता किन पर्छ ? यसलाई प्रस्ट पार्ने।

- लेखाप्रणाली सिक्न, आवश्यक पर्ने लेखासम्बन्धी चरणहरू स्रेस्ता, बिल, भौचर आदिका बारेमा बुँदागत छलफल चलाउँदै, सन्दर्भसामग्रीका आधारमा सहजकर्ताले प्रश्नोत्तरसँगै व्याख्या गरी प्रस्ट पार्ने।
- न्युजप्रिन्टमा लेखिएको "लेखा राख्दा सहभागीहरूले ध्यानदिनुपर्ने पक्षहरू" लाई बुँदागतरूपमा पढेर सुनाउन लगाउने। यो के भनिएको, किन भनिएको, त्यसोभए अब हामीले के गर्नुपर्छ ? यसमा प्रश्नोत्तर गर्ने।
- लेखा राख्नेप्रक्रिया तथा यसको महत्त्वका बारेमा सहभागीहरूलाई समूहकार्य गर्नलगाएर, प्रस्तुत गर्न लगाउने र बुँदागत छलफल गरी, सहजकर्ताले प्रस्ट्याउने।
- सहभागीहरूलाई उनीहरूका संस्थामा राख्नेगरेको लेखाप्रणालीका बारेमा भन्न लगाएर, तिनीहरूमा भएका सबल र सुधार गर्नुपर्ने पक्षका बारेमा छलफल गर्दै, प्रस्ट पार्ने।
- लेखापरीक्षण भनेको के हो र यसको आवश्यकता किन पर्छ ? यस विषयमा प्रश्नोत्तरका साथै छलफल गराउने। आवश्यकता परेमा समूहकार्य गर्नलगाएर विषयवस्तुलाई प्रस्ट्याउँदै, सत्रको अन्त्य गर्ने।

सन्दर्भ सामग्री

लेखा भनेको के हो ?

- आर्थिक कारोबारसँग सम्बन्धित क्रियाकलापको हिसाबकिताबलाई व्यवस्थित तरिकाले राख्नु नै लेखा व्यवस्थापन हो। संस्थालाई अगाडि बढाउन, संस्थामा भएका विभिन्न आर्थिक कारोबारहरू आम्दानी, खर्च, लेनदेन आदिलाई खोजेको समयमा भेटिनेगरी, व्यवस्थितरूपले राख्न आवश्यक हुन्छ। आर्थिक अभिलेखहरूलाई प्रमाणित गर्ने बिल, भर्पाई र अन्य कागजात नियमित, क्रमबद्ध र वैज्ञानिकरूपले कलात्मकशैलीमा अभिलेख राख्ने विधिलाई लेखाप्रणाली भनिन्छ।

लेखाको आवश्यकता किन पर्छ ?

- स्मरणका लागि,
- प्रमाणका रूपमा देखाउन,
- विश्वासका लागि,
- पारदर्शिताका लागि,
- आम्दानी र खर्च हेर्नका लागि,
- नाफा र घाटा पत्तालगाउन,
- आवश्यकता हुनासाथ तुरुन्त हेर्न,
- सम्पत्तिको सुरक्षा तथा चुहावट रोक्न,

- विभिन्नप्रकारका आर्थिक सूचना प्राप्त गर्न,
- आर्थिक निर्णयका लागि सघाउन,
- भविष्यमा योजना बनाउन सहयोग गर्न,
- आर्थिक अवस्थाको विश्लेषण गर्न।

लेखा राख्ने तरिका

लेखाप्रणालीलाई राम्रोसँग व्यवस्थापन गर्नसकेमा संस्थामा मनमुटाव हुने सम्भावना कम हुन्छ। संस्थामा झगडा हुनेमध्येको मुख्य विषय नै आर्थिक पक्ष हो। संस्थामा, हरहिसाब राम्रोसँग राखिएन भने त्यहाँका सदस्यहरूबीचको सम्बन्धमा, चिसोपन सुरु हुन्छ। त्यसैले, आर्थिक कारोबार नियमित, व्यवस्थित र पारदर्शी ढङ्गबाट राख्नुपर्छ। लेखा राख्ने, आफ्नै फरक तौरतरिका हुनसक्छन्। संस्थाको कारोबारअनुसार लेखा दुई तरिकाबाट राखिन्छ।

क. एकोहोरो लेखाप्रणाली

एकोहोरो लेखाप्रणालीमा सोझो हिसाब राखिएको हुन्छ। यसमा अभिलेख राख्दा, एक ठाँउमा मात्र अभिलेख राखिन्छ। सानो कारोबार भएका धेरैजसो संस्थाहरूमा एकोहोरो लेखाप्रणाली प्रयोग गरिएको हुन्छ। यसको तरिका, यस्तै ढाँचाको हुनुपर्छ भन्नेचाहिँ छैन। लेखा राख्ने व्यक्ति वा समूहले निर्धारण गरेको ढाँचाअनुसार हिसाबकिताब राखिन्छ। यसमा कुनै निश्चित् नियम, तरिका निर्धारण गरिएको हुँदैन, यो पुरानो र परम्परागत तरिका हो।

ख. दोहोरो लेखाप्रणाली

दोहोरो लेखाप्रणालीमा, दुवै पक्षलाई प्रभाव पार्नेगरी कारोबारको अभिलेख राख्नेगरिन्छ। एक पक्षलाई डेविट र अर्को पक्षलाई क्रेडिट भन्ने गरिन्छ, जसमा एउटा कारोबारले दुवै पक्षलाई असर पारेको हुन्छ। दोहोरोप्रणालीको आधारभूत सिद्धान्त हो "प्रत्येक डेविटको क्रेडिट हुनैपर्छ।" यसको अर्थ, डेविट रकम र क्रेडिट रकम बराबर हुनु हो। दोहोरो लेखाप्रणाली, लेखा अभिलेखनको ज्यादै वैज्ञानिकप्रणाली हो। यसमा व्यक्तिगत खाता मात्र नराखी, अन्य अव्यक्तिगत (वास्तविक एवम् अवास्तविक) पक्षहरूसमेतमा लेखा राखिन्छ।

अत, एकोहोरो लेखाप्रणाली अपनाउने संस्थाहरूलाई पनि दोहोरो लेखाप्रणाली राख्न आग्रह गरिन्छ। किनकि एकोहोरो लेखाप्रणालीमा, संस्थामा आएको नगद तथा गएको खर्च मात्र मूलरूपमा देखिन्छ। केको लागि किन, र कसरीजस्ता कुराहरू, केही समयपछि नै खोजे पनि पाउन नसकिने सम्भावना बढी हुन्छ। एक पक्षको हिसाबमात्र राखिएको हुन्छ, यसको मतलब आम्दानी शीर्षक छ भने आम्दानीमात्रै राखिएको हुन्छ। कुन स्रोतबाट आएको हो ? सो खुलाएर राखिएको हुँदैन। दोहोरो लेखाप्रणालीमा लेखाका चरणहरू हुन्छन्, त्यो सबै पार गर्नुपर्छ।

लेखा राख्नलाई निम्नानुसारको लेखाका चरणहरू पार गर्नुपर्छ,

१. बिल,
२. भर्पाई
३. भौचर,
४. खातामा प्रविष्ट,
५. सन्तुलन परीक्षण,
६. नाफा नोक्सान,
७. वासलात।

१. **बिल**

संस्थाले कुनै सामान खरिद गरेपछि, त्यो खरिद गरेको प्रमाणको रूपमा, पसलबाट त्यही रकम बराबरको परिणाम, मूल्य, मालसामान वा सेवाको किसिम आदि उल्लेख भएको लिखित प्रमाणलाई बिल भनिन्छ।

२. **भर्पाई**

संघसंस्थामा सम्पूर्ण आर्थिक कारोबार बैङ्कमार्फत् गर्नुपर्छ। सानातिना फुटकर कारोबारहरू, बैङ्कमार्फत् गर्नु अव्यावहारिक हुनेहुँदा, फुटकर खर्चलाई भुक्तानी गर्नका लागि स-साना नगदी कोष राखिएको हुन्छ। ती फुटकर खर्च वा भुक्तानीहरूलाई रसिद काटी, अभिलेख राखिन्छ।

३. **भौचर**

संस्थामा हुने आर्थिक कारोबारहरूको सुरु वा प्राथमिक अभिलेख गर्नका लागि प्रयोग हुने फाराम नै भौचर हो। कुनै पनि आर्थिक कारोबार, सर्वप्रथम एक निश्चित् क्रमअनुसार भौचरमा अभिलेख राखिन्छ र प्रत्येक आर्थिक कारोबारको लागि छुट्टाछुट्टै भौचर तयार गरिन्छ। त्यसलाई मितिको क्रमअनुसार क्रमबद्धरूपले फाइलमा राखिन्छ। भौचरमा अभिलेख राख्दा, आर्थिक कारोबारको स्पष्ट जानकारी प्राप्त हुनेगरी राख्नुपर्छ। भौचरको साथमा, त्यसमा लेखिएको कुरा प्रमाणित गर्ने बिल, भर्पाई, निर्णय आदि कागजातहरू संलग्न गरिएको हुनुपर्छ। भौचरमा अभिलेख राख्नुभन्दा अगाडि संस्थामा नियमितरूपमा हुने विभिन्न किसिमका आम्दानी तथा खर्चहरूलाई वर्गीकरण गर्न पनि आवश्यक हुन्छ। यसरी आम्दानी तथा खर्चहरूलाई वर्गीकरण गरिसकेपछि, हरेक शीर्षकअन्तर्गत के, कस्ता आम्दानी तथा खर्चहरूलाई समावेश गर्ने हो ? त्यसलाई परिभाषित गर्नुपर्छ।

भौचरको अभिलेख राख्दा, ध्यान दिनुपर्ने कुराहरू,

- सबैभन्दा पहिले, कारोबारका दुई पक्ष पत्तालगाउने।
- ती दुई पक्षले कुनकुन खातालाई असर पारेको छ ? सो थाहा पाउने।
- असर पारेका खाताहरूलाई डेविट र क्रेडिट गर्ने नियमहरू याद गर्ने।
- डेविट पक्ष र क्रेडिट पक्ष यकिन गरी, प्रारम्भिक अर्थात् भौचरमा लेखेर राख्ने।

भौचर तयार गर्दा, निम्न विधिहरू अपनाउनुपर्छ,

▪ गर्नुपर्ने कार्य	▪ नियम
▪ सम्बन्धित बिल, भौचर तयार गर्नु,	▪ सबै बिल र भर्पाई भौचरसँग राख्नुपर्छ,
▪ बैंक तथा नगद खातामा प्रविष्ट,	▪ नगद खातालाई सञ्चालन गर्नुपर्छ , साथै बैंक स्टेटमेन्टसँगै मौज्दात मिलान गर्नुपर्छ,
▪ सम्बन्धित बजेट शीर्षक, ▪ खर्चसम्बन्धित खर्च शीर्षकमा राख्नु,	▪ नगद बैंक, ▪ बजेटअन्तर्गत खर्च लेख्नु,
▪ पेस्की खातामा प्रविष्टि गर्नु,	▪ व्यक्ति/आसामी खाता छुट्टै पेस्की खाता तयार गर्ने,
▪ नगद र बैंकको सन्तुलन परीक्षण तयार गर्नु,	▪ बैंक खाता तथा नगद खातासँग तुलना गर्नु,
▪ मासिक विवरण तयार गर्नु।	▪ कार्यक्रमअनुसारको खर्चको विस्तृत विवरण तयार गर्नु।

४. **खातामा प्रविष्ट (खातामा चढाउने)**

आर्थिक कारोबार गर्दा सुरुमा, अभिलेख भौचरमा क्रमिकरूपमा राखिन्छ। भौचरबाट, कुन खाता डेविट र कुन खाता क्रेडिट हो ? त्यो थाहा हुन्छ। प्रत्येक कारोबारका दुई पक्ष, डेविट र क्रेडिट हुन्छ, अर्थात् प्रत्येक कारोबारले, दुई खातालाई असर पार्छ। कारोबारको एक पक्षले, एउटा खातालाई डेविट पक्षमा असर पार्छ भने अर्को पक्षले, अर्को खाताको क्रेडिट पक्षमा असर पार्छ। संस्थामा विभिन्नप्रकारका आर्थिक कारोबारहरू हुनेगर्छन्। एकैप्रकारका कारोबारहरूलाई, एकै ठाउँमा एकत्रित गर्न आवश्यक छ। कुनै निश्चित् समयावधिमा भएको, एकै प्रकृतिका, एकै व्यक्तिसँग र एकै वस्तुसँग सम्बन्धित कारोबारहरू, एकै ठाउँमा एकत्रित गर्नको लागि खाताको आवश्यकता पर्छ। यसप्रकार, कुनै खास व्यक्ति वा विषयसँग सम्बन्धित सम्पूर्ण कारोबारको एकै ठाउँमा अभिलेख राखिएको फाँटवारीलाई लेजर खाता भनिन्छ। खाताहरूमा, भौचरमा भएको हिसाब चढाउने कार्यलाई प्रविष्टि भनिन्छ। संस्थाको आवश्यकताअनुसार विभिन्न अलगअलग खाताहरू, राख्नेगरिन्छ। साधारणतया खाता शीर्षकहरू निम्नअनुसार छन्।

• क) खर्चसम्बन्धी खाताहरू	• ख) आम्दानीसम्बन्धी
▪ तलब, ▪ टेलिफोन, बिजुली पानी (सेवा महसुल), ▪ मर्मत सम्भार, ▪ घर भाडा,	▪ सदस्यता शुल्क, ▪ व्याज आम्दानी, ▪ अनुदान, ▪ चन्दा,

▪ दैनिक भ्रमणभत्ता, ▪ अतिथि सत्कार, ▪ मसलन्द तथा छपाई,	▪ अन्य आम्दानी, ▪ सहयोगी संस्था,
• ग) सम्पत्तिसम्बन्धी खाताहरू,	• घ) लिनुपर्ने र दिनुपर्ने खाताहरू,
▪ नगद खाता, ▪ बैंक खाता, ▪ फर्निचर, ▪ जग्गा भवन, ▪ सवारी साधन, ▪ अफिस सामान,	▪ लिनुपर्ने (व्यक्ति वा संस्था), ▪ दिनुपर्ने (व्यक्ति वा संस्था),

५. सन्तुलन परीक्षण

कुनै एक निश्चित् समयका भौचरहरू, विभिन्न लेजरहरूमा पोष्टिङ गरेको ठीक छ कि छैन, भन्ने कुराको परीक्षण गर्ने विधिलाई परीक्षण भनिन्छ। सन्तुलन परीक्षण तयार गर्दा, सम्बन्धित सबै खाताको डेविट जम्मा रकमलाई, डेविट महलमा र सबै खाताको क्रेडिट जम्मा रकमलाई, क्रेडिट महलमा लेख्ने गर्नुपर्छ। यसरी लेखेको जम्मा डेविट बाँकी रकम र क्रेडिट बाँकी रकम, बराबर हुनुपर्छ। बराबर भएमा सम्बन्धित खातामा राखिएको अभिलेख ठीक भएको र बराबर नभएमा, अभिलेख राख्ने कार्यमा कुनै त्रुटि हुनगएको मानिन्छ। अभिलेखमा रहन गएको गल्ती पत्तालगाउनलाई, सबै खाता तथा अभिलेख दोहोऱ्याएर हेर्नुपर्छ। सन्तुलन परीक्षणले, समयमै त्रुटि पत्तालगाई अभिलेख ठीकसँग राख्न मद्दत पुऱ्याउँछ।

६. नाफा नोक्सान

संस्था, नाफामा छ कि घाटामा छ ? थाहा पाउन जरुरी हुन्छ। त्यसका साथै आम्दानी धेरै छ वा खर्च धेरै छ ? सो कुरा जान्नका लागि नाफानोक्सानको हिसाब बेलाबेलामा निकालिरहिन्छ। संस्थाअनुसार, छ महिना वा वर्षदिनमा नाफानोक्सानको हिसाबकिताब निकालिन्छ।

७. वासलात

संस्थाको दायित्व, पुँजी तथा सम्पत्ति देखाउने आर्थिक विवरणलाई वासलात भनिन्छ। वासलातका दुई हाँगा हुन्छन्, एक दायित्व र अर्को सम्पत्ति।

कुल सम्पत्ति र कुल दायित्वको फरकलाई पुँजीकोष पनि भन्नसकिन्छ। यसैलाई सञ्चितकोष पनि भनिनेगर्छ। वासलातको एउटा महलमा, सञ्चितकोष र तिर्नुपर्ने (दायित्व) देखाइन्छ भने अर्को महलमा, संस्थामा भएका सम्पूर्ण सम्पत्तिहरू देखाइन्छ। दुवै महलको जोड भने बराबर हुनुपर्छ।

संस्थामा लेखा, किन महत्त्वपूर्ण छ ?

एक सफल संस्था बन्नका लागि संस्थाको लेखाप्रणाली व्यवस्थित हुनुपर्छ। लेखा, संस्था व्यवस्थापनको एक प्रमुख पाटो हो। लेखा नियमित राख्नुका साथै यसलाई, दीर्घकालीनरूपमा पनि प्रयोग गर्नसकिने गरी, राख्नुपर्छ। लेखालाई व्यवस्थितरूपमा राखेमा संस्था विगतमा, कुन अवस्थामा थियो र अहिले कुन अवस्थामा छ ? यो प्रस्टसँग थाहा पाउन सकिन्छ। यसले गर्दा, संस्थाको विकास गर्न अब केके गर्नुपर्छ ? नेतृत्वमा रहेका व्यक्तिहरूलाई योजना बनाउन जानकारी हुन्छ। संस्थाको संस्थागतविकास गर्ने हो भने पहिला, संस्थाको स्थिति पत्तालगाउनुपर्छ। संस्थाको स्थिति पत्तालगाउने महत्त्वपूर्ण माध्यम, लेखा पनि एक हो। संस्थाको काम गर्ने ढाँचा के छ, कतिप्रकारका परियोजना सञ्चालन गरेको छ, तरलता कस्तो छ र आगामी दिनमा, प्रभावकारीरूपमा अगाडि बढ्न केके गर्नुपर्छ ? आदि कुरासमेत लेखाको अवस्थाबाट पनि आँकलन गर्नसकिन्छ।

लेखा राख्दा ध्यान दिनुपर्ने कुराहरू

- आवश्यक खातापाताहरू ठीकठीक ठाउँमा राख्ने।
- बिल भर्पाईहरू, बजेट खर्च (शीर्षक) अनुसार फाइलिङको व्यवस्था गर्ने।
- विधान, कार्ययोजना र बजेट स्वीकृतिबारे थाहा हुनुपर्ने।
- आर्थिक नियमसम्बन्धी ज्ञान हुनुपर्ने।
- दैनिक, मासिक र वार्षिक आर्थिक कारोबारको हिसाब राख्नुपर्ने।
- बिल, भर्पाईहरू, नियम सङ्गत भएमात्र मान्यता दिने।
- खोजेको बेला प्रस्ट हिसाब देखाउन सक्ने हुनुपर्ने।
- आम्दानी र खर्चको बेग्लाबेग्लै खाता हुनुपर्ने।
- समूहको लेखा, कसैले वा सम्बन्धित पक्षले चाहेको बखत स्पष्ट देखाउन सक्ने किसिमले राख्ने।
- सुरक्षित स्थानमा राख्ने।
- लेखापरीक्षण गराउनुपर्ने।
- अख्तियार प्राप्त व्यक्तिले खातापाता राख्नुपर्ने।
- वार्षिक प्रतिवेदन तयार गरी सम्बन्धित निकायहरूमा पठाउनुपर्ने।
- आम्दानी, विशेषत: खर्चमा मितव्ययिता अपनाउनुपर्ने।

लेखापरीक्षण

- लेखापरीक्षण भन्नाले, समूहले राखेको हिसाबकिताब (लेखा) रीतपूर्वक राखिएको छ/छैन ? त्यस्तो हिसाब राख्दा, प्रचलित कानुनको पालना भएको छ/छैन ? समूहको स्रोत, साधनको अधिकतम सदुपयोग भएको छ/छैन ? समूहको सबै आम्दानीखर्चको हिसाब व्यवस्थित तवरले राखिएको छ कि छैन ? भनी गरिने प्राविधिक जाँच हो। लेखापरीक्षण शब्दबाट नै स्पष्ट हुन्छ कि, लेखा भन्नाले समूह, संस्थासम्बन्धी हिसाब र परीक्षण भन्नाले जाँच गर्नु हो। **अर्थात्**

- लेखापरीक्षण भन्नाले, कारोबार भएको व्यहोरा देखिनेगरी खडागरेको मुख्य अभिलेख (खातापाता) जस्ता, आर्थिक विवरणको जाँचलाई बुझाउँछ।

लेखापरीक्षणका लागि चाहिने आवश्यक अभिलेखहरू

- समूहको विधान, कार्ययोजना, निर्णयपुस्तिका, परिपत्र, सम्झौतापत्र, निकासापत्र ,
- स्कीम तथा लागत इष्टिमेटहरू,
- बजेट विनियोजन अभिलेख,
- स्वीकृत बिल, भर्पाईहरू (प्रमाणित भएको) र नगदी रसिद,
- आम्दानी र खर्चको रजिष्टर,
- जिन्सी सामानको विवरण,
- गत वर्षको लेखापरीक्षण प्रतिवेदन,
- अन्य आवश्यक कागजातहरू,
- आवश्यक भएमा संस्थाले गरेको निर्णयको प्रतिलिपि।

सार्वजनिक जनसमीक्षा

दिन : पाँचौं	सत्र : दोस्रो	समय : २ घण्टा

विषयवस्तु :

- सार्वजनिक जनसमीक्षाको परिचय,
- सार्वजनिक जनसमीक्षा गर्ने प्रक्रिया तथा चरणहरू।

सहभागीको ध्यानाकर्षण गर्ने उपाय :

- सहभागीहरूलाई कुनै चुट्किला भन्न वा कुनै खेल खेल्नलगाएर।

सत्रको उद्देश्य : यस सत्रको अन्त्यमा सहभागीहरूले,

- सार्वजनिक जनसमीक्षा भनेको के हो ? बताउन सक्नेछन्।
- सार्वजनिक जनसमीक्षा कुनकुन बेला गर्नुपर्छ ? आवश्यक समय बताउन सक्नेछन्।
- सार्वजनिक जनसमीक्षा गर्ने प्रक्रिया तथा चरणहरू केके हुन्छन् ? भन्नसक्नेछन्।

शिक्षण विधि : मस्तिस्क मन्थन, छलफल, प्रश्नोत्तर, समूह अभ्यास।

शिक्षण सामग्री : बोर्डमार्कर, न्युजप्रिन्ट, मेटाकार्ड, सेतोपाटी।

सत्र सञ्चालन गर्ने तरिका :

- सहजकर्ताले सहभागीहरूलाई स्वागत गर्दै, सत्रको सुरुवात गर्ने।
- सार्वजनिक जनसमीक्षा भन्नाले के बुझिन्छ ? सहभागीहरूलाई प्रश्न सोध्ने र उनीहरूबाट आएका उत्तरहरूलाई न्युजप्रिन्टमा टिप्दैजाने। यसपछि, छलफल गराएर सन्दर्भ सामग्रीका आधारमा प्रस्ट्याउने।
- सामुदायिक संस्थाको कामकारबाहीको, कुनकुन बेला सार्वजनिक समीक्षा गर्नुपर्ला ? यो प्रश्नमा आएका उत्तरहरूलाई टिपेर, सन्दर्भ सामग्रीका आधारमा प्रस्ट पार्ने।
- सार्वजनिक जनसमीक्षाको चरण तथा प्रक्रियाका बारेमा सन्दर्भसामग्रीका आधारमा सहजकर्ताले व्याख्यासँगै प्रश्नोत्तर गरी, बुँदाहरूमा लेखिदिने।
- सार्वजनिक जनसमीक्षा फारामको नमुना देखाउँदै, एक एकप्रति दिने र प्रत्येक सहभागीलाई फाराम भर्ने अभ्यास गराउने।

- सहभागीहरूलाई दुई समूहमा विभाजन गरी, सार्वजनिक जनसमीक्षाको अभ्यास गर्न लगाउने। यसपछि राम्रो र सुधार गर्नुपर्ने पक्षमा सहजकर्ताले सुझाव दिने।
- सहभागीका कुनै प्रश्न तथा जिज्ञासा भएमा प्रस्ट पार्दै, सत्रको अन्त्य गर्ने।

सन्दर्भ सामग्री

सार्वजनिक जनसमीक्षा (Public Audit) : संस्था वा समूहहरूले सञ्चालन गर्ने वा गरेका क्रियाकलापहरू के कस्तोरूपले सञ्चालन तथा सम्पन्न भए ? त्यसमा के कति र कसबाट लगानी भएको छ ? लगानीअनुसार केकेमा कतिकति खर्च भयो ? कामको गुणस्तर कस्तो रहेको छ ? खर्चको विवरण तथा प्रक्रिया ठीक छ वा छैन ? यी सबै पक्षहरूमा सम्बन्धित उपभोक्ता तथा चासो राख्ने अन्य संस्था तथा व्यक्तिले गर्ने लेखाजोखा नै सार्वजनिक जनसमीक्षा हो।

सार्वजनिक जनसमीक्षाको उद्देश्य : संस्था वा समूहहरूमा सञ्चालन गरिने विकास योजनाहरूमा, सार्वजनिक जनसमीक्षापद्धतिको अवलम्बन गरिनुको प्रमुख उद्देश्य भनेको, त्यसमा सम्बन्धित उपभोक्ताहरूको अधिकार, जिम्मेवारी र स्वामीत्वको स्थापना गर्नु हो। जसमा गाउँका जनताको लागि छुट्याइएको योजनाको रकम कति थियो, कति आयो अनि कति खर्च भयो र त्यो सही भयो/भएन ? त्यसको जाँच्ने पहिलो र प्रमुख अधिकार उपभोक्ता रहनुपर्छ भन्ने मान्यताबाट योपद्धित प्रेरित रहेको छ। योपद्धति अवलम्बन गर्दा, निम्नलिखित अपेक्षा राखिएको हुन्छ।

क) उपभोक्ताहरूमा, योजनालाई दान हैन, अधिकार भन्ने भावनाको विकास गर्ने।
ख) कार्यक्रमलाई स्वच्छ र गुणस्तरीय बनाउनुका साथै खर्च तथा कार्यप्रणालीमा पारदर्शिता ल्याउने।
ग) उपभोक्ता समिति, निरीक्षक, प्राविधिक तथा सहयोगी संस्थाहरूको, समुदायप्रतिको उत्तरदायित्वमा वृद्धि गर्ने।
घ) समुदायलाई, योजनाको स्वामित्वग्रहणतर्फको जागरणमा वृद्धि गर्ने।
ङ) योजनाहरूमा हुनेगरेका अनियमितताहरूलाई उपभोक्ता तथा अन्य सरोकारवालाले पहिचान गरी, निराकरण गर्नसक्ने वातावरण तयार गर्ने।

सार्वजनिक जनसमीक्षा गर्ने चरण तथा प्रक्रिया : एउटा योजनाको अवधिभित्र सामान्यतया तीनपटक तथा तीन चरणमा सार्वजनिक जनसमीक्षा गर्नु उपयुक्त हुन्छ। तर संस्थाको उद्देश्य, कामको प्रकृति र आवश्यताअनुसार यो धेरै वा थोरैपटक हुनसक्छ ?

क) पहिलो चरण : यो चरण, योजना छनोट गर्दा गरिने जनसमीक्षा हो। यसमा, योजना छनोट गर्दा, आफूसँग के कति क्षमता तथा स्रोत छ, कति गर्नसकिन्छ र त्यस कार्यक्रमबाट के कति फाइदा पुग्छ ? यस्ता विषयमा, (कार्यक्रमबाट लाभान्वित हुने) उपभोक्ताहरू बसेर समीक्षा गरिनुपर्छ। योजना सञ्चालन गर्ने वा नगर्ने ? यी विषयमा पनि निर्णय लिनुपर्छ। त्यसैगरी, योजना सञ्चालनका लागि

कुन संस्थासँग केके कुराको सहयोग माग गर्ने ? उक्त विषयमा पनि प्रस्ट भइ माग तयार गर्नुपर्छ। यो योजनामा तर्जुमाका अवधिको समीक्षा भएकोले, योजना सम्झौतापछि यसलाई गरिँदैन।

ख) दोस्रो चरण : योजना सम्झौतापछि, योजनामा के कति गर्नुपर्ने काम छ ? त्यसमा ककस्को केके जिम्मेवारी र भूमिका रहेको छ ? योजनाको जम्मा लागत कति छ ? त्यसमा सहयोगी संस्थाबाट केके र कति मात्रामा सहयोग प्राप्त हुन्छ ? समुदायले के र कति गर्नुपर्छ ? आदि विषयमा यो चरण केन्द्रित रहन्छ। योजना सम्झौता भइसकेपछि, सम्झौता गर्ने प्रतिनिधिले, त्यसबारे उपभोक्ताहरूबीच यो समीक्षा गराउनुपर्छ।

ग) तेस्रो चरण : कार्यसम्पन्न भइसकेपछि कामको अन्तिम मूल्याङ्कन र फर्छ्यौटको लागि सिफारिस तयार गर्न, यो समीक्षा गरिन्छ। उपभोक्ता समितिले उक्त योजनाको सम्पूर्ण खर्च विवरण, कार्यप्रक्रिया तथा त्यस अवधिसम्मका उपलब्धिहरू पेस गरी, त्यसमा जनसमीक्षा गर्नुपर्छ। जनसमीक्षाका निष्कर्षहरूलाई अभिलेख तयार गरी, एकप्रति सम्बन्धित निकायमा पठाउने। त्यस्तै, अर्कोप्रति संस्था तथा गाउँको रेकर्डको लागि पनि राख्नुपर्छ।

सार्वजनिक जनसमीक्षा गर्दा, ध्यान दिनुपर्ने पक्ष

- योजनाबाट प्रत्यक्ष लाभान्वित हुनेहरूमध्ये, कम्तीमा ६० प्रतिशत व्यक्ति तथा घरधुरीको उपस्थिति,
- दलित, महिला तथा जनजातिहरूको उपस्थिति,
- कार्यक्रमका प्रत्यक्ष वा अप्रत्यक्ष सहयोग गर्ने निकायका प्रतिनिधिहरूको उपस्थिति,
- सहयोगी निकायका प्राविधिकहरूको उपस्थिति,
- योजनासँग प्रत्यक्ष तथा अप्रत्यक्ष सरोकार राख्ने व्यक्ति तथा संस्थाको उपस्थिति।

विकास निर्माणसम्बन्धी कुनै पनि कार्यक्रमको तेस्रो चरणको जनसमीक्षामा उठ्ने मुख्य सवालहरू

क) बिल तथा आम्दानी फाराममा देखाइएका सामग्रीहरू, भनेजति सङ्ख्यामा आइपुगेका छन् वा छैनन् ?

ख) किनेका सामग्रीको मूल्य ठीक हो/हैन ? अन्यत्र, त्यसको मूल्य के कति पर्छ ? त्यो मूल्यअनुसारको गुणस्तरीयता ती र त्यो सामानमा छ वा छैन ?

ग) आएका सङ्ख्याका सामान, ठीकसँग प्रयोग भएका छन् वा छैनन् ? बाँकी रहेका अरू सामान, सुरक्षित किसिमसँग भण्डारण छन् वा छैनन् ?

घ) सहयोगी संस्थाबाट आएको रकम, ठीकसँग खर्च भएको छ वा छैन ? खातामा खर्च देखाइएको रकम, बुझ्ने व्यक्तिले पाएको हो वा हैन ?

ङ) निरीक्षक तथा प्राविधिकले सही सेवा दिएको छ वा छैन ? त्यति मात्रामा हाजिर भएको छ वा छैन ? उसलाई भुक्तानी गरेको रकम, उसको सेवा र हाजिरअनुसार ठीक हो वा हैन ?

च) समितिका पदाधिकारी तथा निरीक्षकहरूले पाउने पारिश्रामिक, बैठकको निर्णयबमोजिम गरिएको छ वा छैन ?

सार्वजनिक जनसमीक्षाको नमुना

मिति :

स्थान :

उपस्थिति : संस्था प्रतिनिधि ..... महिला ..... पुरुष .....

उपभोक्ता सङ्ख्या :

गाविस प्रतिनिधि :

सहयोगी संस्था प्रतिनिधि :

हालसम्मको प्रगति तथा आम्दानी खर्चको विवरण :

विवरण	हालसम्मको आम्दानी	भएको खर्च	मौज्दात

सार्वजनिक जनसमीक्षामा, संस्था वा उपभोक्तासमूहले गरेका मुख्य निर्णयहरू तथा सहयोगी संस्थाका प्रतिनिधिको प्रतिवेदन

सार्वजनिक जनसमीक्षामा सहभागीहरूको हाजिरी

क्र.सं.	नाम, वडा	हस्ताक्षर	क्र.सं.	नाम, वडा	हस्ताक्षर

जनसहभागिताको (दक्ष/अदक्ष) कामको विवरण

क्र.सं.	मिति.... देखि..... सम्म	घरमुलीको नाम	वडा गाउँ	महिला वा पुरुष	कामको किसिम	जम्मा काम गरेको दिन	सहभागिताको हुनआउने अनुमानित प्रतिदिन दर	सहभागी ताको हुनआउने अनुमानित मूल्य	हाजिरी प्रमाणित गर्नेको दस्तखत
जम्मा									

संस्थाका पदाधिकारीहरूले गरेको काम बापत व्यवस्थापन खर्चको विवरण

नाम पद	कामको विवरण	जम्मा काम गरेको दिन	दर	जम्मा रू.	बुझ्ने तथा बुझाउनेको दस्तखत		
					मिति	बुझ्नेको दस्तखत	

सन्दर्भ सामग्रीहरू

१. पोखेल, प्रकाश। ***नेतृत्व विकासको लागि क्षमता अभिवृद्धि तालिम पुस्तिका ।*** मोरङ : नेपाल स्रोत परिचालन परिषद् नेपाल, १८ वैशाख २०६०।

२. लेखापालन UNDP/SPDI । ***साझेदार संस्थाहरूको लागि लेखापालन तालिम ।*** काभ्रे : नेपाल बुडोल, १८-२२ चैत्र २०६०।

३. प्रजापति, केशवप्रसाद र वाग्ले, केशवनाथ। ***आधारभूत लेखा उच्च माध्यमिक कक्षा ११ ।*** भोटाहिटी : एम.के पब्लिशर्स एण्ड डिष्ट्रिब्युटर्स, २०६०।

४. ***संस्थागत क्षमता अभिवृद्धि कार्यक्रम तालिम निर्देशिका ।*** नेपालगञ्ज : केएर नेपाल।

५. ***संस्थाविकास तथा संगठन सुदृढीकरणका उत्तम अभ्यासहरू, नेपालको परिवेशमा औजार तथा विधिहरूको स्रोतपुस्तिका ।*** प्राविधिक प्रशिक्षण प्रतिष्ठान ।

६. सुवेदी, नानीराम र शर्मा, सन्तोष। ***Collection of ICC Breakers.*** केएर नेपाल, जुन २००३।

७. ***Annual Report.*** INSEC, 2004.

८. ***Account Training Book.*** INSEC, 18-21, Sep 2004.

९. के.सि.फत्तेबहादुर। ***संठनात्मक व्यवस्थापन ।*** भोटाहिटी काठमाडौं : सुकुन्दा पुस्तक भवन, २०५५।

१०. Williams Michael. ***Leadership for Leaders.*** India : Viva Books Private Limited, 2006.

११. Elizabeth M Christopher & Larry E Smith. New Delhi : Viva Books Private Limited.

१२. अधिकारी, रामकुमार र लोहनी, हरिराम। ***सुशासन तथा स्रोत व्यवस्थापन तालिम ।*** वर्ल्ड भिजन : स्रोत पहिचान तथा व्यवस्थापन समाज नेपाल (रिम्स नेपाल), २०६१।

१३. बस्नेत, खुमबहादुर। ***सामुदायिक वन उपभोक्ता समूह व्यवस्थापन तालिम प्रतिवेदन ।*** २०६३

१४. ***समूह व्यवस्थापन तालिम पुस्तिका ।*** बाँके टिम : सगुन वन कार्यक्रम केएर नेपाल, २०६०।

१५ ***Group Management Training Manual.*** Gajuri, Dhading : Resource Identification and Management Society Nepal (RIMS Nepal). 2063.

१६. निरौला, चित्र। ***मानवअधिकार शिक्षा सहयोगी तालिम हाते पुस्तिका ।*** इन्सेक, २०५५।

इन्सेक पुस्तक १३१, २०६४ (२००७)

मानवअधिकार र सामाजिक न्यायका निम्ति
अनौपचारिक क्षेत्र सेवा केन्द्र (इन्सेक)
कलंकी, स्यूचाटार, पो.ब.नं. २७२६, काठमाडौं
फोन: ४२७८७७०, फ्याक्स: ४२७०५५१
इमेल: insec@insec.org.np, वेब साइट: www.inseconline.org

ISBN