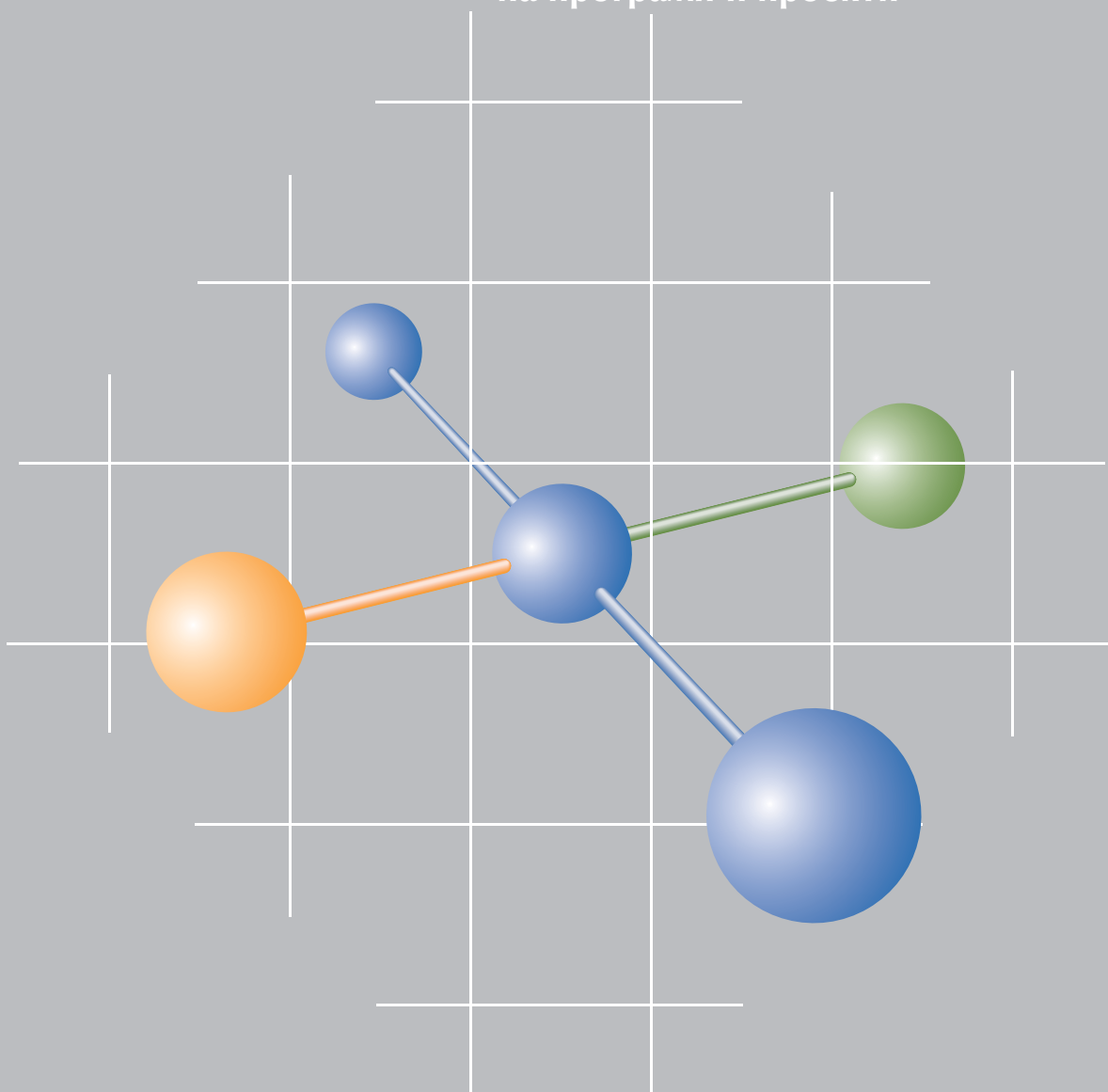


Пакет помагала
за обучение
на връстници
от връстници

Погобряване на изпълнението на програмите и проектите за обучение

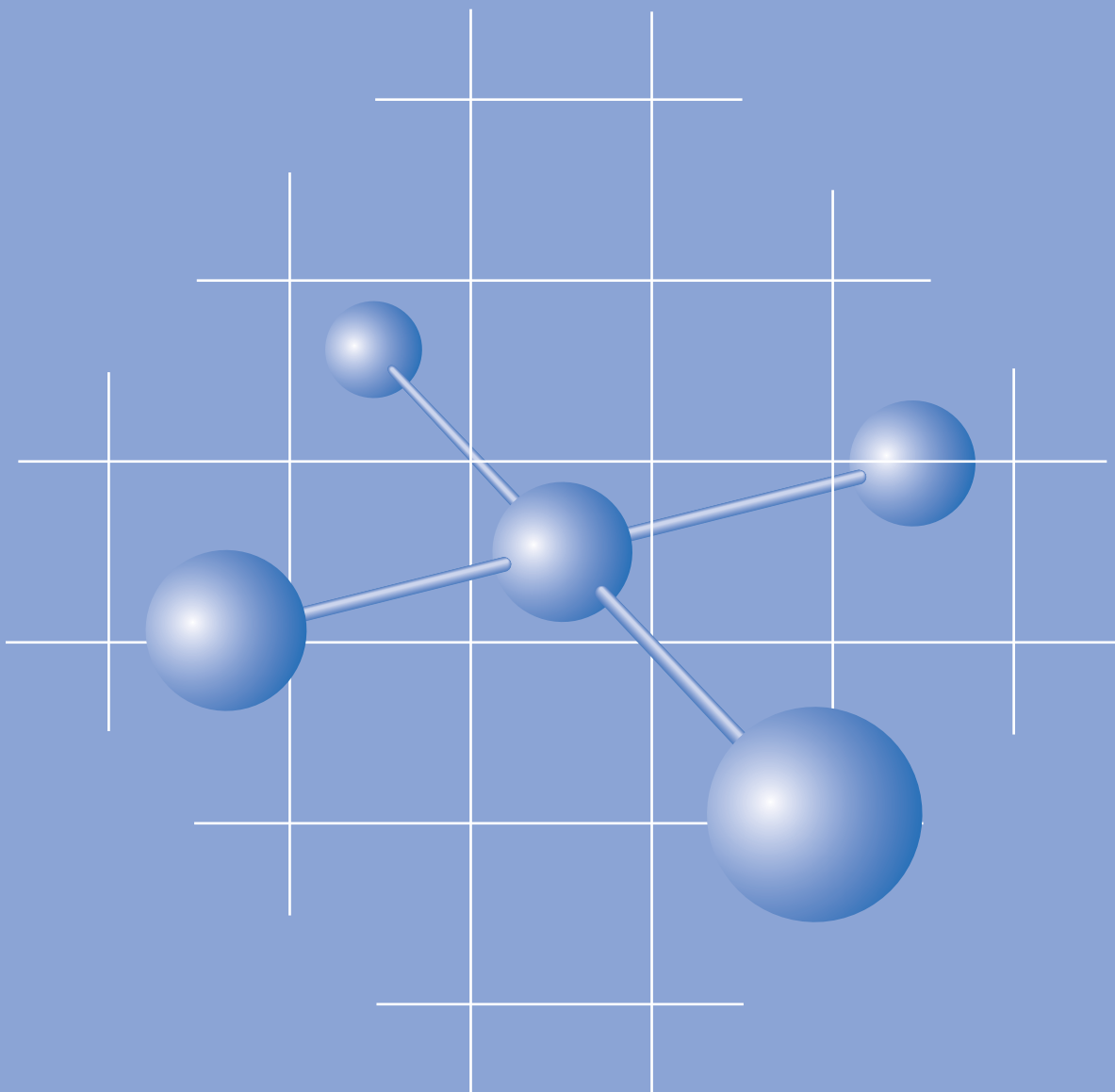
Помагало за мениджъри
на програми и проекти



Пакет помагала
за обучение
на връстници
от връстници

Погобряване на изпълнението на програмите и проектите за обучение

Помагало за мениджъри
на програми и проекти



Настоящата публикация е част от пакета помагала за обучение на връстници от връстници и е разработена от Family Health International (FHI)/YouthNet и UNFPA (Фонда на ООН за население) за Младежка мрежа за обучение на връстници Y-PEER. Пълният пакет помагала може да бъде намерен на интернет страницата на FHI на адрес: <http://www.fhi.org/en/Youth/YouthNet/Publications/peeredtoolkit/index.htm>. Българският превод се намира онлайн на адрес: www.youthpeer.org/bulgaria/resources.

Публикацията стана възможна благодарение на финансирането от Американската агенция за международно развитие (USAID) за програмата YouthNet на FHI. YouthNet е петгодишна програма, предназначена да подобри репродуктивното здраве и да предотврати разпространението на ХИВ/СПИН сред младите хора. Екипът на YouthNet се ръководи от Международната организация за семейно здраве (FHI), като в състава му влизат КЕЪР САЩ (CARE USA) и Ар Ти Ай Интернешънъл (RTI International). Това издание е финансирано частично благодарение на Споразумението за сътрудничество между USAID и FHI за Младежка мрежа № GPH-A-00-01-00013-00.

UNFPA е международна организация за развитие, която пропагандира и защитава правото на всяка жена, мъж и дете да се радва на здравословен живот и да се ползва с равни възможности. UNFPA подкрепя страните по света да разработват политики и програми за намаляване на бедността, които се основават на статистически данни за състоянието на населението. Всяка бременност да бъде желана, всяко раждане да бъде безопасно за майката и за детето, всеки млад човек да може да се предпази от ХИВ/СПИН и всяко момиче или жена да усеща зачитане и уважение – това е мисията на UNFPA.

Младежката мрежа за обучение на връстници Y-PEER работи от 2001 г. с партньори в различни страни. Целта на мрежата е повишаване на капацитета на неправителствени и правителствени организации, така че те да могат да ръководят, изпълняват, наблюдават и оценяват програми за обучение на връстници за превенция на ХИВ/СПИН и подобряване на репродуктивното здраве. Y-PEER е инициатива на UNFPA в партньорство с FHI/YouthNet, Детския фонд на ООН (UNICEF) и други. Създадена в 27 страни в Източна Европа и Централна Азия, Младежката мрежа за обучение на връстници Y-PEER се разпространява и в други части на света, в това число в арабските страни, Африка и Латинска Америка.

Family Health International/YouthNet
2101 Wilson Boulevard
Arlington, VA 22201 USA
United Nations Population Fund (DASECA) and Youth Peer Education Network (Y-PEER)
220 East 42nd Street, 20th Floor
New York, NY 10017 USA

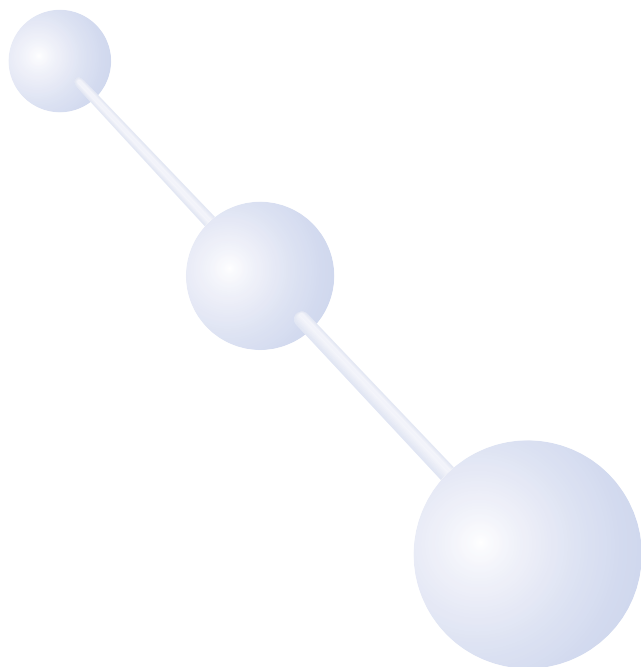
© 2006 by Family Health International

ISBN 978-954-335-053-7

Мненията, изразени в този документ, не отразяват непременно политиките на UNFPA, USAID или FHI. Принципите и политиките на агенциите на ООН се управляват от съответните решения на управляващия орган на всяка агенция, като всяка агенция изпълнява интервенциите, описани в настоящия документ, в съответствие с тези принципи и политики и в рамките на пълномощията си.

СЪДЪРЖАНИЕ

Въведение	5
Част 1. Помагало за подобряване на изпълнението	13
Стъпка 1. Подгответе се за подобряване на изпълнението	13
Стъпка 2. Определете желаното изпълнение	19
Стъпка 3. Документирайте реалното изпълнение	24
Стъпка 4. Анализирайте резултатите	33
Стъпка 5. Подберете интервенциите	41
Стъпка 6. Изпълнение и извършване на мониторинг	43
Част 2. Дейности по управление на програми за обучение на връстници от връстници	53
Част 3. Основни умения за управление на проекти и програми	77



Благодарности

Това помагало беше разработено и написано от Мариан Прибила, експерт към Family Health International (FHI)/YouthNet. То е съставено по модела на помагалото, разработено от Prime II, финансиран от Американската агенция за международно развитие (USAID) и управляван от IntraHealth International. Този проект разработи и използва процес за подобряване на изпълнението на програмите за обучение на връстници от връстници, като допълнение към други инициативи на USAID за осигуряване на качество на услугите за семейно планиране и репродуктивно здраве и достъп до тях.

Повече подробности за помагалото на Prime II, на което се базира тази публикация, могат да се намерят онлайн на адрес <http://www.intrahealth.org/sst/>

До момента не беше разработвано подобно помагало, насочено специално към проектите за обучение на връстници от връстници. За да запълни тази празнина, YouthNet адаптира методологията, използвана от Prime II, при създаването на „Подобряване на изпълнението на програмите и проектите“. Разработването на тази публикация беше вдъхновено и от международната мрежа Y-PEER.

Много хора допринесоха със своята компетентност и отдадоха от своето време за осъществяването на това помагало. Пол Нери от FHI и Мария Василева-Блажев, бивш служител на FHI/YouthNet, а понастоящем – на UNFPA, направиха преглед на първоначалните му варианти и дадоха ценни препоръки за подобряването им. Холи Малер, бивш служител на FHI/YouthNet и настоящ на Академията за развитие в образованието, и Александър Бодироза от UNFPA дадоха своя експертен принос като старши мениджъри, подкрепящи проектите за обучение на връстници от връстници сред младите хора. Сред младежките мениджъри на терен, направили технически преглед на публикацията, бяха: Дънстан Р. Бишанга от Muhimbili University College of Health Sciences в Танзания, Джулиана Бвире от Family Life Action Trust в Танзания, Йелена Куркич от Y-PEER Сърбия и Олеся Кочкина от UNFPA Русия. Преглед направиха още и Махуа Мандал и Шанти Конли от USAID и Джоан Люис и Тоня Ниагиро от FHI/YouthNet. Във FHI Сузане Фишер предостави редакторска помощ, Карен Дикерсон коригира ръкописа, а Уилям Фингър координира производствения процес по издаването му. Оформлението и дизайна са на Дик Хил от ХилСтудио.

Въведение

Добрите умения за управление на проекти са от решаващо значение, за да се работи с обучители на връстници, треньори и други членове на екипа и за да се осигури качествено изпълнение на дейностите съгласно конкретен работен план. Повечето мениджъри са компетентни в своята експертна област, но не са специално обучени в мениджмънт и е възможно да установят, че им липсват умения, които биха ги направили по-ефективни на работното им място. Някои мениджъри може сами да бъдат отлични обучители на връстници, но да не знаят как да супервизират* други обучители на връстници или да ръководят програми. Освен това популярността и успехът на програмите за обучение на връстници от връстници привличат професионалисти от различни сфери. Макар да ценят възможността за подобряване на живота на младежите, тези хора може да имат малък опит с логистиката на програмния мениджмънт.

Включих се в обучението на връстници от връстници и се запалих по идеята като ученичка, но после се откъснах, докато следвах журналистика. Все пак по-късно се върнах към него и днес ръководя голям проект на UNFPA за обучение на връстници от връстници в Русия.

Олеся Кочкина, Русия

По образование съм социален работник, но пряка работа със свои връстници в гимназията започнах чрез работата си в църквата. Мечтаех си да ръководя и да управлявам младежка инициатива. Наистина посветих времето си на доброволен труд, посещавах кратки курсове, четях книги и се учех от останалите мениджъри. Сега ръководя младежка организация.

Джулиана Бвире, Танзания

Като студентка по медицина и бивш обучител на връстници няхах подготовка в областта на мениджмънта. Записах се на допълнителни курсове и отделих време за самообразование. Работата беше стресираща, отнемаше много време и често водеше до различен резултат – като да играеш на игра, в която понякога улучваш целта, а понякога – не, без да има очевидна причина за това.

Йелена Чурчич, Сърбия

* От "supervise" (англ.) – ръководя, напътствам, контролирам и отговарям за екипа и качеството на неговото представяне.

Значение на думата

Мениджър ли сте? Може би се водите директор, координатор, сътрудник или служител. Или може би има някакво друго название за длъжността на онези, които ръководят дейностите за обучение на връстници от връстници сред младите хора и ги подкрепят. Без значение как се нарича вашата длъжност, ако ръководите, супервизирате, координирате, управлявате или контролирате как се подбират, обучават, подкрепят или наблюдават¹ обучителите на връстници, за целите на това издание ще ви смятаме за **мениджър**.

Хората поемат по много различни пътища към позиции, на които управляват програми за обучение на връстници от връстници. Докато работата и целите могат да донесат голямо лично удовлетворение, на мнозина от ръководителите на програми за обучение на връстници от връстници им липсва предварителна информация по отношение на процеса на управление (мениджмънта). Всички програмни мениджъри се нуждаят от основна информация за мениджмънта и техниките за оценка и подобряване на изпълнението на работните задачи от екипа.

Какво е подобряване на изпълнението?

Подобряване на изпълнението (ПИ) е методология, използвана за анализирание на проблемите, свързани с него, и за разработване на системи за гарантиране на изпълнение на високо ниво. То е най-ефективно, когато се прилага към групи, съставени от членове, които имат сходни длъжности или работят в една и съща организация.

Когато мениджърите забележат проблем в изпълнението, те могат да изберат да реагират на този проблем или да го пренебрегнат. В желанието си бързо да реагират те могат да изберат интервенция, без напълно да разбират проблема или без да са определили дали тази интервенция ще бъде успешна. Мениджърите, работещи за организации с ограничени бюджети, може да пренебрегнат даден проблем, без да си дадат сметка, че разрешаването му всъщност изисква сравнително малко финансиране или време от страна на екипа.

При подобряването на изпълнението мениджърите използват системна методология, за да установят къде се коренят причините за проблема, включват партньорите за намиране на решения (интервенции), идентифицират конкретен план за действие за всяка интервенция и следят (мониторират) процеса на коригиране на проблемите.

¹ Поради желание за по-добра благозвучност и разбираемост в текста използваме взаимозаменяемо чуждицата *мониторинг* и българския термин *наблюдение*, както и техните производни. - Б.ред.

За кого е предназначена настоящата публикация?

Принципите за подобряване на изпълнението са валидни за работещите във всяка сфера, но тази публикация е специално предназначена да бъде използвана от мениджърите и екипите по проектите за обучение на връстници от връстници от всякакъв мащаб, работещи с млади хора. Под „служител“ се разбира всеки, който е назначен от вашата организация или допринася за изпълнение на дейностите по проекта, независимо дали получава заплата или не. Повечето от членовете на екипа са и обучители на връстници.

Настоящата публикация ще ви бъде полезна дори ако вашата организация не е идентифицирала сериозни или средно сериозни проблеми при изпълнението на проекти и програми. Успешните мениджъри разбират, че винаги има място за подобрене. По същия начин знанията и уменията на самите обучители на връстници трябва редовно да бъдат опреснявани, за да вършат възможно най-добре работата си, което се отнася и за самите системи за подкрепа на тези обучители на връстници.

Значение на думата

В изданието термините *програма* и *проект* се използват взаимозаменяемо.

Как да използвате тази публикация?

Тя е разделена на три части:

- Част 1. Помагало за подобряване на изпълнението
- Част 2. Мениджърски дейности по програми за обучение на връстници от връстници
- Част 3. Основни умения за програмен мениджмънт

Подобряването на изпълнението на проекти и програми изисква фасилитатор, който да направлява процеса, и екип за ПИ, който да съучаства в изследването и вземането на решения. По време на процеса ще бъде поканена и по-широка група от заинтересовани страни за участие и даване на насоки.

Фасилитаторът на ПИ може да бъде външен консултант или мениджърът на проекта. Ако изпълнявате ролята на фасилитатор на ПИ (и не сте програмният мениджър), може би ви е необходимо да прочетете само това въведение и Част 1. Ако сте програмният мениджър, препоръчваме да прочетете цяла-

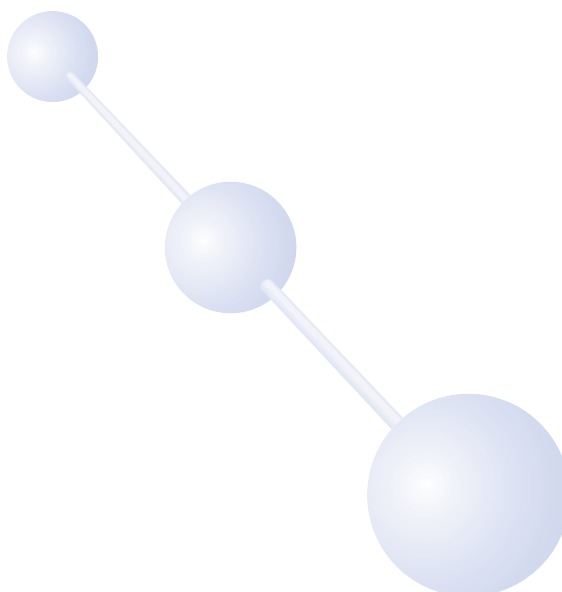
та публикация. Частите за мениджърските дейности и умения ще ви бъдат полезни във вашата ежедневна работа и при прилагане на процеса на ПИ на практика.

Процесът на ПИ се състои от шест основни стъпки:

- Подготовка за подобряване на изпълнението
- Определяне на желаното изпълнение
- Документиране на реалното изпълнение
- Анализ на резултатите
- Подбор на интервенциите
- Изпълнение и извършване на мониторинг*

Следващата таблица очертава специфичните компоненти за всяка стъпка. Всеки компонент е описан в по-големи подробности в Част 1. Освен това, тъй като ПИ изисква сериозно сътрудничество, помагалото за ПИ препоръчва в подходящи моменти в целия процес да се провеждат важни срещи, като се дава примерна програма за всяка среща.

Настоящото помагало е предназначено да послужи на организациите да отговорят на стандартите за обучение на връстници от връстници на терен. То трябва да бъде адаптирано към местните потребности и да ангажира подходящи партньори за постигане на максимална ефективност.

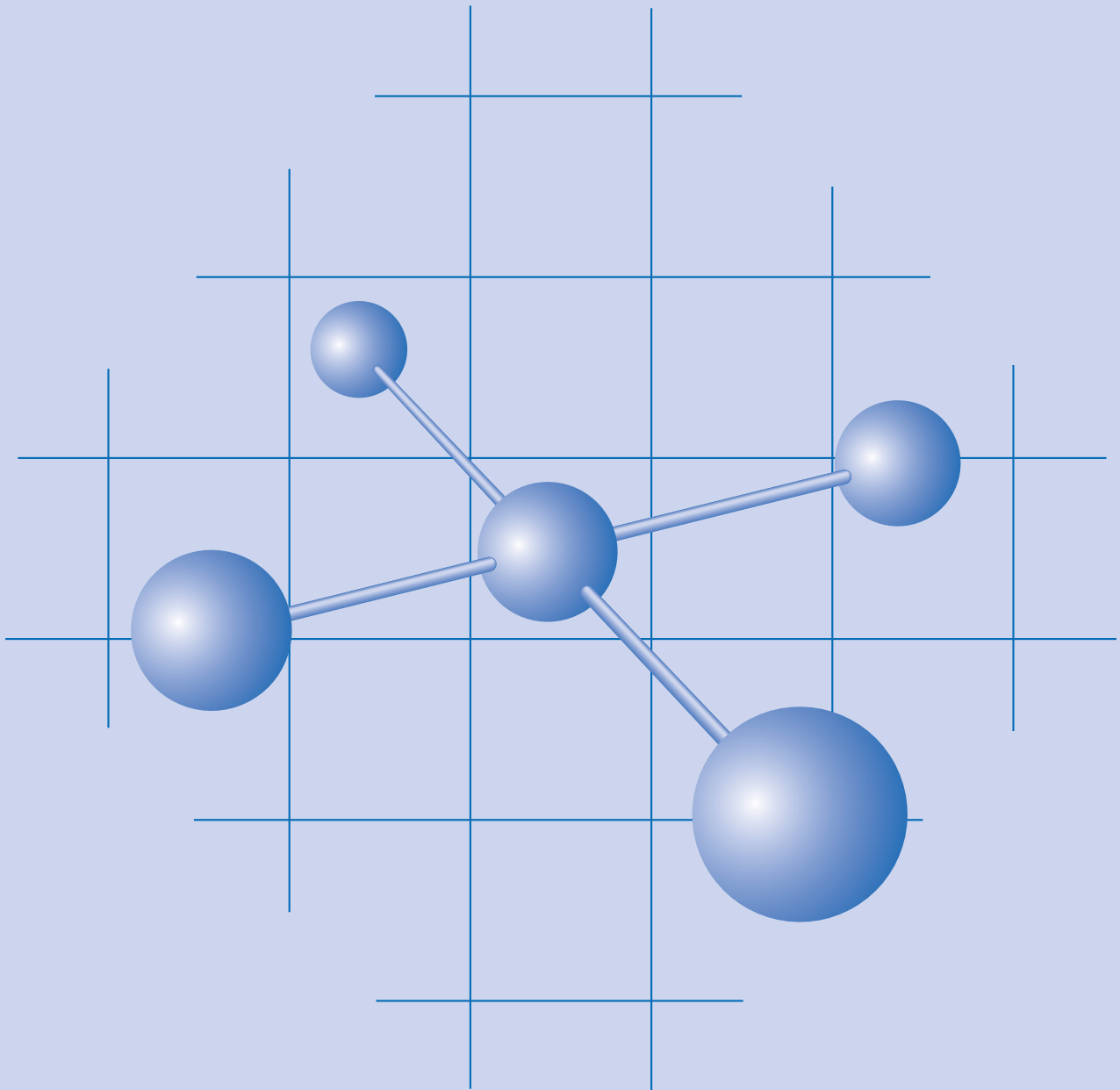


* Мониторинг – наблюдение на качеството и проследяване, супервизиране и често документиране на процес. - Б.ред.

ПРОЦЕС НА ПОДОБРЯВАНЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО		
Събитие	Дейности	Отговорни лица/ участници
Стъпка 1. Подгответе се за подобряване на изпълнението		
Подготовка	Изберете фасилитатор	Проектен мениджър
	Изследвайте факторите, които се отразяват върху изпълнението	Фасилитатор на ПИ
	Сформирайте екип за ПИ и идентифицирайте други заинтересовани страни	
	Планирайте срещи	
Среща 1	Информирайте ключовите фигури (основни заинтересовани страни, като донори и партньори)	Фасилитатор на ПИ, екип за ПИ, проектен мениджър, ключови фигури
Среща 2	Подгответе заинтересованите страни относно процеса на ПИ и осигурете подкрепата им за бъдещи интервенции	Фасилитатор на ПИ, екип за ПИ, проектен мениджър и заинтересовани страни
Стъпка 2. Определете желаното изпълнение		
Подготовка	Идентифицирайте съществуващите стандарти	Фасилитатор на ПИ, екип за ПИ
	Научете се как да пишете ефективни становища за изпълнението	
	Разработете стратегия за управление на Среща 3	
Среща 3	Работете като група за определяне на желаното изпълнение	Фасилитатор на ПИ, екип за ПИ

Съпка 3. Документирайте реалното изпълнение		
Подготовка	Определете как ще се събира информацията	Фасилитатор на ПИ
	Вземете решение кой ще събира информацията	
Среща 4	Подгответе екипа за ПИ	Фасилитатор на ПИ, екип за ПИ
Събиране на информация	Съберете информация за реалното изпълнение	Фасилитатор на ПИ, екип за ПИ
Обобщаване на информацията	Прегледайте цялата събрана информация и я обобщете	Фасилитатор на ПИ, екип за ПИ
Съпка 4. Анализирайте получената информация		
Среща 5	Идентифицирайте пропуските	Фасилитатор на ПИ, екип за ПИ
	Определете къде се коренят причините	
	Направете „мозъчна атака“* по отношение на интервенциите	
	Приоритизирайте интервенциите	
Съпка 5. Изберете интервенциите		
Подготовка	Подгответе се за среща със заинтересованите страни, организирайте информацията за процеса на ПИ	Фасилитатор на ПИ, екип за ПИ
Среща 6	Представете резултатите за изпълнението и предложените интервенции, заедно подберете интервенциите	Фасилитатор на ПИ, екип за ПИ, проектен мениджър, заинтересовани страни
Съпка 6. Действайте и наблюдавайте		
Подготовка	Съставете план за изпълнение на избраните интервенции	Фасилитатор на ПИ, проектен мениджър
Среща 7	Финализирайте подробния план за изпълнение на избраните интервенции	Фасилитатор на ПИ, екип за ПИ, проектен мениджър
Работа на терен	Сформирайте екип за изпълнение Извършвайте мониторинг/ наблюдение на изпълнението Информирайте заинтересованите страни	Проектен мениджър

* Мозъчна атака се нарича техника за групово работа, чиято цел е да се генерират разнообразни и по възможност нови идеи за даден проблем. - Б.ред.





Помагало за подобряване на изпълнението



Стъпка 1. Подгответе се за подобряване на изпълнението

Събитие	Дейности	Отговорни лица/участници
Подготовка	Изберете фасилитатор	Проектен мениджър
	Изследвайте факторите, които се отразяват върху изпълнението	Фасилитатор на ПИ
	Сформируйте екип за ПИ и идентифицирайте други партньори	
	Планирайте срещи	
Среща 1	Информирайте ключовите фигури (основни заинтересовани страни, като донори и партньори)	Фасилитатор на ПИ, екип за ПИ, проектен мениджър, ключови фигури
Среща 2	Засилете чувствителността на заинтересованите страни към процеса на ПИ и осигурете подкрепата им за бъдещи интервенции	Фасилитатор на ПИ, екип за ПИ, проектен мениджър и заинтересовани страни

Подготовка

Изберете фасилитатор

Един фасилитатор на ПИ координира и ръководи процеса, обикновено с помощта на няколко основни членове на екипа. Фасилитаторът може да е от организацията или външен човек, в зависимост от наличното финансиране. Един външен фасилитатор може да управлява целия процес или началните му стъпки, като обостряне на чувствителността към процеса и подбора на интервенции. В такъв случай програмният мениджър може да отговаря за мониторинга и оценката на интервенциите. В малките организации с оскъдно финансиране програмният мениджър или друг, по-високопоставен член на екипа, може да играе ролята на фасилитатор.

Избирането на вътрешен фасилитатор обикновено не е толкова скъпо, а и този подход има по-голям потенциал процесът да е общо дело на екипа и да бъде доведен до край. Един вътрешен човек обаче в много случаи няма свободно време и може да бъде предубеден по отношение на определени въпроси или решения. Макар че обикновено е по-скъпо, процесът на ПИ с външен фасилитатор може да отнеме по-малко време и да изследва по-ши-

рок кръг от проблеми без вътрешните институционални предубеждения. Но в този случай екипът може да се почувства несправедливо оценяван или проучван – лидерите в организацията трябва да подготвят целия екип по отношение работата на фасилитатора на ПИ, да се съобразят със страховете на екипа и да призоват към активно участие. Всеки фасилитатор, независимо дали е вътрешен или външен, трябва да се запознае с помагалото за ПИ и да е наясно с препоръчаните дейности и свързаната с тях предварителна информация. Фасилитаторите се насърчават да използват собствения си опит, да включват техники, подходящи за дадената култура, и да покажат разбиране според местния контекст по отношение на взаимоотношенията между партньорите, за да гарантират най-добри възможни резултати.

Значение на думата

В по-голямата част от това помагало обръщението „вие“ се отнася до фасилитатора на ПИ.

Разгледайте факторите, които повлияват върху изпълнението

Специалистите по гарантиране и подобряване на качеството са установили, че успехът на екипа, включително на обучителите на връстници, зависи от следните фактори:

- Ясни очаквания по отношение на работата
- Ясна и непосредствена обратна връзка за изпълнението
- Адекватна работна среда, включително подходящи ресурси, технически средства и работно място
- Мотивация и поощрения за постигане на очакваната работа
- Умения и знания, които се изискват за работата
- Организационна подкрепа

На тази стъпка от процеса на ПИ започнете да разглеждате степента, в която тези фактори са налични в целевата програма. Ако обучителите на връстници не се представят така добре, както се очаква, опитайте се да определите кои фактори липсват.

Например ако обучителите на връстници не провеждат обучения достатъчно често, дали причината е липса на мотивация? Или не знаят колко често трябва да провеждат обучителни сесии? Ако обучителите на връстници не са наясно относно очакванията към тяхната работа, то една възможна интервен-

ция е те да им бъдат изяснени, като им се даде копие от тяхната длъжностна характеристика или като се инструктират устно.

Процесът на ПИ обаче насърчава подобрението и на организационно ниво, не само на индивидуално. При него се взима предвид цялата система - както работещите, така и организацията, за която работят. Така че, използвайки ПИ, организацията ще се стреми да гарантира, че всички обучители на връстници във всеки момент разбират какво се очаква от тях. За да се постигне това, може да бъде разработена писмена политика, представяща в подробности отговорностите на обучителите на връстници, или да бъде създадена система, според която те подписват договор, определящ конкретната им роля.

Мениджърите, използващи процеса на ПИ, не трябва предварително да избират някоя определена интервенция. Вместо това те трябва да използват ПИ, за да определи къде се корени причината за даден проблем, и чак тогава да подберат подходящи интервенции в сътрудничество със заинтересованите страни.

Сформирайте екип за ПИ и идентифицирайте други заинтересовани страни

Екипът за ПИ ще бъде включен в дейностите и вземането на решения през целия процес. Макар че мнозина биха искали да са част от този екип, запазете групата до управляем размер (до 10 души). Екипът трябва да включва заинтересовани страни, както и представители на самия проект, партньори, обучители на връстници, треньори на обучители и други. Обърнете внимание на баланса по пол и възраст, като гарантирате, че младите хора са добре представени. Всеки член на екипа внася конкретна експертиза и от него ще се очаква пълноценно да допринесе през целия процес.

Включване на заинтересованите страни. Някои заинтересовани страни може да не проявяват интерес към процеса. Донорите на ниво общности може да са недостъпни и заинтересувани, отколкото донорите на високо ниво. Потърсете съюзници навсякъде, където е възможно, и не забравяйте, че информацията ще се разпространи по много начини. В края на краищата промените за подобряване на изпълнението и дейностите на организацията могат да дадат резултати за различни заинтересовани страни.

Ако програмният мениджър не е фасилитатор и не е част от първоначалния екип за ПИ, той трябва да бъде включен като заинтересована страна и да

бъде подготвен на по-късен етап да поеме повече отговорности. Програмният мениджър по принцип е човекът, който носи отговорност да се прилагат и наблюдават избраните интервенции. Ако в организацията работи специалист по мониторинг и оценка, този човек също трябва да бъде включен, за да наблюдава процеса на ПИ и на резултатите от него.

Планирайте срещи

Тъй като ПИ изисква сътрудничество, вероятно ще провеждате множество срещи, за да насърчавате непрекъснат диалог сред заинтересованите страни. Ето някои неща, които трябва да вземете под внимание, когато планирате срещите:

- Поканихте ли всеки, който трябва да участва? Помислете дали някой колега или някой от организацията на партньорите не може да прегледа списъка с поканените. Може да засегнете някого от заинтересованите страни или да предизвикате подозрение, ако по неадекватен начин го изключите от вашите срещи.
- Подготвихте ли дневен ред и разпратихте ли го? Следването на определен дневен ред ще ви помогне срещите да протичат по график и да завършват навреме. Осигурете известно време за всяка точка от дневния ред. Оставете си възможност да бъдете гъвкави, но се опитайте да не позволявате на участниците в срещата прекалено много да се отклоняват от темите в него.
- Имате ли всички материали, необходими за ефективно провеждане на срещата? Помислете дали да не подготвите материали за раздаване, графики, компютърни презентации или други визуални средства, ако те ще ви помогнат да предадете информацията. Уверете се, че мястото, където се провежда срещата, е снабдено с необходимите материали, като флипчарт и химикалки, черна дъска и тебешир, или аудиовизуално оборудване.
- Няма ли да ви улесни малко практика? Ако ще правите презентация, може да ви бъде полезно да се упражнявате пред колеги. Помолете ги за обратна връзка за съдържанието и за представянето ви: Има ли смисъл? Дали не говорите прекалено бързо или прекалено тихо?

Среща 1: Информирайте ключовите фигури

В ранните етапи на този процес проведете среща с донорите и партньорите, за да обясните ПИ и открито да поискате разрешение да продължите. Ако редовно информирате ключовите фигури за резултатите и ги включвате във

вземането на решения, това ще помогне за тяхната непрекъсната подкрепа. На срещата с ключовите фигури трябва да отговорите на следните въпроси:

- Какво представлява процесът на ПИ и как ще бъде използван за определяне на проблемите при изпълнението и техните решения?
- Как дейностите за ПИ се вписват в целите на организацията или конкретния проект?
- Кои са членове на екипа за ПИ и останалите заинтересовани страни? Как са избрани те?
- Как ключовите фигури ще бъдат информирани за напредъка?

Вашите ключови фигури може да имат въпроси за очаквания бюджет и времевата рамка преди да ви дадат позволение да продължите. Подгответе се да цитирате приблизителни числа, но им обърнете внимание, че вашите прогнозни числа може да се окажат неточни и че ще знаете повече, когато се идентифицират конкретните проблеми и се договорят решения за тях. На някои места разходите за транспорт, напитки или храна са основни за включването в процеса на заинтересованите страни или ключовите фигури.

След като веднъж сте получили разрешение да започнете процеса на ПИ, след срещата изпратете писмен протокол, който в резюме представя какво са се съгласили да подкрепят заинтересованите страни. Разпратете го до всички, които са участвали в срещата, както и до мениджърите на по-високо ниво във вашата организация, които не са успели да присъстват. Това ще минимализира неправилното разбиране на по-късен етап.

Примерен дневен ред

- Обсъдете целите и обявете дневния ред на срещата.
- Представете себе си и участниците в срещата с:
 - име, позиция;
 - област на компетентност или умения, които те ще внесат в екипа.
- Представете идеята за подобряване на изпълнението, като:
 - обясните общата рамка;
 - обясните как ПИ съответства на целите на проекта и мисията на организацията.
- Поискайте разрешение да продължите с дейностите по плана за ПИ.
- Обсъдете следващите стъпки.



Ангажиране на ключови фигури. Какво да правим, ако ключовите фигури просто нямат време или интерес към ПИ или към срещите? Това е реален проблем, който не бива да забавя процеса. Един подход към решаването му е тези ключови фигури редовно да бъдат информирани за развитието на процеса чрез имейли, писма или индивидуални срещи - ако е необходимо.

Среща 2: Подгответе заинтересованите страни

След като вашите ключови фигури са били запознати с процеса на ПИ и са ви дали разрешение да продължите, трябва да се срещнете с други заинтересовани страни, за да им предоставите информация за ПИ и възможност да обсъдят идеите си и да ви задават въпроси. Екипът за ПИ може да реши как най-добре да съобщи информацията - дали в голяма група или поотделно, на по-малки срещи.


По-вероятно е вашите партньори да бъдат по-ангажирани с процеса на ПИ, отколкото ключовите фигури. Те се нуждаят от колкото може повече от същата информация, която сте предоставили на ключовите фигури, както и от информация за своята роля в процеса. По време на срещата екипът трябва да отговори на следните въпроси:

- Какво представлява процесът на ПИ и как ще бъде използван, за да се определят проблемите при изпълнението и техните решения?
- Как дейностите за ПИ ще се впишат в целите на организацията или на конкретния проект?
- Кои са членовете на екипа за ПИ и останалите заинтересовани страни? Как бяха избрани те?
- Как ще бъдат включени заинтересованите страни? Каква е конкретната им роля? Колко време ще трябва да отделят за този процес? Как ще бъдат информирани за резултатите и следващите стъпки?

Примерен дневен ред

- Обсъдете целите и обявете дневния ред на срещата.
- Представете себе си и участниците в срещата с:
 - име, позиция;
 - област на компетентност или умения, които внасят в екипа.
- Въведете идеята за подобряване на изпълнението, като
 - обясните общата рамка;

- обясните как ПИ съответства на целите на проекта и мисията на организацията.
- Поканете заинтересованите страни да се включат и обсъдете какви очаквания имате към тях.
- Определете дата и час за следващата среща.

 Стъпка 2. Определете желаното изпълнение		
Събитие	Дейности	Отговорни лица/участници
Подготовка	Идентифицирайте всякакви съществуващи стандарти за изпълнение	Фасилитатор на ПИ, екип за ПИ
	Научете се как да пишете ефективни становища за изпълнението	
	Разработете стратегия за управление на Среща 3	
Среща 3	Работете като група за определяне на желаното изпълнение	Фасилитатор на ПИ, екип за ПИ

На тази стъпка екипът за ПИ определя на какви стандарти трябва да се стремят да отговорят учителите на връстници и програмата. Това се нарича „желано изпълнение“. Екипът ще работи заедно по време на Среща 3, за да състави документи, дефиниращи желаното изпълнение. Но преди това вие като фасилитатор на ПИ трябва да направите някои приготовления за срещата.

Идеално или желано изпълнение

Идеалното изпълнение може да бъде непостижимо на този етап и стремежът да бъде постигнато може по-скоро да обезкуражи, отколкото да насърчи подобряването. Желаното изпълнение е по-реалистично, постижимо и динамично и отразява настоящите очаквания на заинтересованите страни.

Подготовка

Идентифицирайте всякакви съществуващи стандарти за изпълнение

Ако за вашия проект има някакви налични стандарти, ще бъде относително лесно да определите желаното изпълнение. Ако разполагате с писмен документ за стандартите, използвайте го като отправна точка и ако е необходимо, ги разширете.

Съществуват налични ресурси от проектите за обучение на връстници от връстници, които могат да бъдат в помощ на разработването и приемането на стандарти: *UNFPA, Family Health International/YouthNet. Standards for Peer Education Programmes. Arlington, VA: UNFPA u Family Health International, 2005. Може да се намери на: www.fhi.org/en/Youth/YouthNet/Publications/peeredtoolkit/Standards.htm.*

Научете се как да пишете ефективни становища за изпълнението

Целта на тази стъпка е екипът за ПИ да определи желаното изпълнение по измерим, основан на резултати начин и да го изрази в стегнато становище за изпълнението. Становищата за изпълнението трябва да включват някои от следните показатели:

Качество. Доколко изпълнението или дейността отговаря на спецификацията или стандарта? Например дали основните послания за превенция на ХИВ се поднасят ясно, точно и последователно на младите хора от учителите на връстници?

Значение на думата

Изпълнител е член на екипа, често учител на връстници, който трябва да изпълни задачата.

Количество. Колко пъти или колко често трябва да се случва конкретното изпълнение или дейност? Например колко контакти с млади хора се очаква да осъществят учителите на връстници?

Време. Кога трябва да става изпълнението на дейността? Например трябва ли учителите на връстници ежемесечно да се отчитат за своята работа? Или на всеки три месеца?

Цена. Колко струва изпълнението на дейността? Например колко струва да се подготви за работа на терен един учител на връстници?

Доброто дефиниране на изпълнението трябва също:

- да посочва конкретни желани постижения или поведение на изпълнителя;
- да посочва постижения или поведение, които могат да бъдат наблюдавани или измерени;
- да извлича въпроси във връзка с изпълнението, на които може да се даде ясен, недвусмислен отговор с “да” или “не” (напр. дали учителите на връстници водят по три учебни сесии на месец);
- да посочва постиженията или поведението, които са под контрола на изпълнителя.

В следващата таблица са дадени лоши примери за становища за изпълнение-то и е показано как тези становища може да бъдат подобрили.

Лош пример	Проблем	По-добър пример
Обучителите на връстници трябва да бъдат подкрепени от членовете на местната общност.	Подкрепа, която не е под контрола на изпълнителя	Програмният мениджър подготвя общността да оказва подкрепа на обучителите на връстници, като провежда една открита публична среща.
Обучителите на връстници трябва да бъдат обучени.	Неизмеримо	Обучителите на връстници трябва да участват в един първоначален петдневен тренинг и двудневни опресняващи семинари на всяко тримесечие след това.
След обучение участниците са сертифицирани да извършват обучение на връстници.	Двусмислено. Какво означава сертифицирани?	Сертифицираните обучители на връстници са били оценявани и успешно са демонстрирали комуникативни умения, технически познания и умения за водене на група.
Обучителите на връстници достигат до 50 души на месец.	Не е ясно как тези 50 души ще бъдат достигнати. "50" означава ли 25 души два пъти в месеца?	Обучителите на връстници провеждат 16 седмични едночасови сесии с две групи от по 25 младежи.
Обучителите на връстници провеждат индивидуално обучение с 10 души на месец.	Няма контрол над това от страна на учителя на връстници. Ами ако само пет души потърсят помощ от него?	Обучителите на връстници предоставят индивидуално обучение на всеки, който се обърне към тях; те работят с тези свои връстници в продължение на 15 минути след всяка насрочена груповая сесия.
Младите хора са включени в програмата.	Неизмеримо. Как са включени?	Двама младежи са членове на управителното тяло на организацията. Младежките представители участват в ежемесечните екипни срещи.
Обучителят на връстници предоставя коректна информация.	Двусмислено. Кое представлява коректна информация?	Когато говорят за ХИВ, обучителите на връстници предоставят информация за: начините за предаване на ХИВ; превенцията на ХИВ, включително начините за предпазване от предаване на ХИВ по сексуален път.
Обучителите на връстници са дискретни при срещите със своите връстници.	Не може да бъде наблюдавано. Дискретността има различни нива и форми.	Обучителите на връстници първо питат дали могат да говорят открито със своите връстници и им предлагат да се срещнат с тях на места, които осигуряват повече дискретност.
Възрастните уважават приноса на младите хора.	Не може да бъде наблюдавано. Терминът "уважават" е двусмислен.	Възрастните изслушват младите хора по време на срещите като свои колеги, позволявайки им да дадат своя принос, без да ги прекъсват.

Нивото на конкретност, възприето по време на процеса на определяне на желаното изпълнение, варира при всеки проект. В зависимост от отправната ви точка и времето, с което разполагате, може първо да решите да определите какво означава основно изпълнение, отчитайки, че ще усъвършенствате дефиницията с напредването на процеса.

Разработете стратегия за ръководене на Среца 3

Вашият екип трябва да постигне доста неща по време на Среца 3. Дискусията може да стане хаотична или непродуктивна, ако предварително не решите как най-добре да ръководите срещата.

Преди срещата помислете:

- Да разделите екипа на малки групи – може да помолите всяка малка група да определи стандарти за изпълнение за специфични функции, като обучение на обучителите на връстници, подбор, обучение на връстниците, взаимодействие между възрастните и младите хора и работа в общността. Или да помислите как да разделите екипа на по-малки групи според функцията им, например мениджъри, треньори и обучители на връстници.
- Подгответе първоначален вариант – разработете сурова версия на становище за изпълнение (на базата на познаването на организацията и съществуващите в нея стандарти), което да дадете на участниците в срещата. За групата може да е по-лесно да работи върху вашата версия, отколкото да започне от нула.
- Разработете техники, за да поддържате дискусията – групите са склонни да се отклоняват от темата. Помислете за начини да ги върнете към въпроса. Може да определите някой да следи за времето или да се завъртите из стаята и да ги попитате дали имат въпроси и не искат ли да докладват за своя напредък.

Среца 3: Работете като група, за да определите какво е желаното изпълнение

Целта на тази среща е да се разработят становища за изпълнението за вашия проект.

Примерен дневен ред

- Обсъдете целите и обявете дневния ред на срещата.

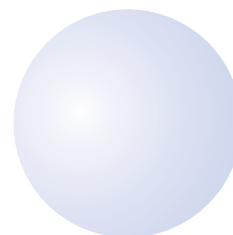
- Обяснете целта на определянето на добро изпълнение и разликата между желано и идеално изпълнение.
- Очертайте компонентите на едно добро становище за изпълнението, като дадете примери.
- Разделете екипа за ПИ на групи и им дайте задачи.
- Съберете резултатите на работата в групите и обобщете на един общ лист със становища за желано изпълнение.
- Определете дата и време за следващата среща.

Вариант на среща 3: Определяне на желаното изпълнение с другите заинтересовани страни

Често партньорските организации изпращат само един или двама свои представители на срещите, които се провеждат в началото на процеса. Ако на Среща 3 не дойдат много участници, може да се наложи да представите становищата за изпълнение на по-голяма група заинтересовани страни, за да получите по-широк поглед и да гарантирате, че те го приемат. Може също така да се наложи да обсъдите начините за осигуряване на по-голямо участие на партньорите на тази среща.

Примерен дневен ред

- Обсъдете целите и представете дневния ред на срещата.
- Обяснете смисъла да се дефинира изпълнението и разликата между желано и идеално изпълнение.
- Очертайте компонентите на добрите становища за изпълнение, като дадете примери.
- Обяснете какво се е случило на предишната среща и дайте примерен списък на становища за изпълнение.
- Разделете участниците на по-малки групи, които да разгледат, да ревизират, ако е необходимо, и да одобряват списъка.
- Съберете работата на отделните групи.
- Определете дата и време за следващата среща.





Стъпка 3. Документирайте реалното изпълнение

Събитие	Дейности	Отговорни лица/участници
Подготовка	Определете как ще се събира информацията	Фасилитатор на ПИ
	Вземете решение кой ще събира информацията	
Среща 4	Подгответе екипа за ПИ	Фасилитатор на ПИ, екип за ПИ
Събиране на информация	Съберете информация за реалното изпълнение	Фасилитатор на ПИ, екип за ПИ
Обобщаване на информацията	Прегледайте цялата събрана информация и я обобщете	Фасилитатор на ПИ, екип за ПИ

Целта на ПИ е да се стесни празнината между реалното и желаното изпълнение. При стъпка 2 дефинирахте желаното изпълнение на своя екип. При стъпка 3 показвате как се документира реалното представяне на екип.



Подготовка

Определете как ще се събира информацията

Има няколко начина за събиране и документиране на информация за работата на обучителите на връстници във вашата програма. (Можете да използвате тази стъпка за документиране на изпълнението и на платените си служители, но настоящото помагало преди всичко е фокусирано върху обучителите на връстници.) Вие и вашият екип може да интервюирате обучителите на връстници, партньорите, участниците в обучителните сесии и други. Може да изберете да наблюдавате работата на обучителите на връстници. Или можете да прегледате налични отчети, като например междинните отчети, които вашата програма е изпращала на донорите. Всички тези методи могат да разкрият ценна информация. Изберете тези от тях, които са подходящи за вашата ситуация.

Без значение какви методи сте избрали, трябва да гарантирате, че екипът ви е снабден с необходимите формуляри, бележници и може би звукозаписна техника за събиране на информация. Подгответе се да обучите членовете на екипа за ПИ как да използват формулярите и да събират информацията и се упражнявайте с тях преди да ги изпратите със задачи.

Повече подробности за техниките за събиране на информация са дадени на стр. 26-32.

Определете кой ще събира информацията

Помислете кой от вашия екип е най-подходящ да събира информацията, от която имате нужда. Ако можете да си позволите да подберете отделни хора от голям екип за ПИ, обмислете и подберете най-общителните хора да направят интервютата, а може би по-педантични към детайлите хора да прегледат докладите. Интровертните хора може да се чувстват по-комфортно в ролята на наблюдатели, отколкото на интервюиращи. Интервютата с високопоставени заинтересовани страни като партньори, министерства и донори, може да изискват по-добри умения, отколкото интервютата с връстници, затова подберете по-опитни старши членове на екипа за тази задача. Двойка интервюиращи може да бъде друг подход да се събере необходимата информация.

За да се възползвате най-добре от ресурса на екипа си и да изградите ясна картина на изпълнението във вашата организация, насърчете хора от различни възрастови групи да се интервюират взаимно. Нека възрастните да съберат информацията от обучителите на връстници, както и от други възрастни. По същия начин помолете обучителите на връстници да интервюират възрастните, както и други обучители на връстници. Това смесване ще даде различни перспективи и ще хвърли нова светлина върху проблемите.

Среща 4: Подгответе екипа за ПИ

Целта на тази среща е да се подготви екипът за ПИ за събирането и документирането на информацията за изпълнението на вашата програма и работата на вашите обучители на връстници.

Примерен дневен ред

- Обсъдете целите и обявете дневния ред на срещата.
- Разгледайте процеса на документиране.
- Обсъдете техниките за събиране на информация.
- Оставете време за упражняване и учене.
- Разпределете конкретните задачи и материалите за събиране на данни.
- Определете крайни срокове.
- Определете дата и час за следващата среща.

Събиране на информация

На този етап вашият екип трябва да бъде подготвен да събира информация, като използва интервюта, наблюдение или преглед на документи, както е описано по-долу.

Интервюта

Интервютата може да бъдат провеждани с отделни хора или в малки групи. Груповите интервюта не трябва да бъдат с повече от 10 участници, така че да има време всеки да изрази мнението си. Тези интервюта са различни от дискусии във фокус група, при които интервюиращите се стремят към конкретни отговори, а не към обща дискусия. За да е успешно едно интервю, трябва:

- да запишете въпросите си (вж. примерите на стр. 26-29) преди интервюто и ако е възможно, предварително да ги дадете на интервюираните;
- упражнявайте се преди интервюто, така че да се чувствате удобно с всички въпроси;
- започнете с представяне на себе си и организацията, която представлявате;
- накарайте интервюираните да се отпуснат; обяснете им целта на срещата и как ще бъде използвана информацията, която събирате;
- когато е подходящо, помолете ги да дадат анонимни примери и ги уверете, че всичко, което казват, ще остане конфиденциално;
- вземете със себе си нещо, за да запишете отговорите на интервюираните; може да използвате предварително съставен формуляр, бележник или касетофон;
- подгответе се да повторите интервюто или да се насочите към някой друг, ако хората, които интервюирате, не могат да ви дадат пълни отговори.

Примерни въпроси за интервю. Преди да проведете интервютата подредете въпросите логически, вземайки предвид на кого ги задавате. Следва списък с примерни въпроси:

Въпроси от организационен характер

- Познавате ли учителите на връстници, работещи по проекта? Ако е така – коя група учители на връстници познавате? (Би било полезно да осигурите някаква социално-демографска информация за групата, за да сте сигурни, че вие и човекът, когото интервюирате, говорите за една и съща група.)

- Споделете мисията и целта (целите) на вашата организация, за да можем да разберем контекста, в който работят обучителите на връстници?
- Как работата на един обучител на връстници влияе върху целите на организацията?
- Как подобряването на работата на един обучител на връстници ви помага да постигнете целите си? (Дори интервюираният да не е в състояние ясно да опише желаното представяне на обучителите на връстници, тези отговори ще дадат полезна информация.)

Общо изпълнение

- Как би изглеждало желаното изпълнение? Какво бихте искали да правят обучителите на връстници?
- Какви резултати се опитвате да постигнете чрез обучението на връстници?
- Кои индикатори са еталон за ефективна работа?

Действително изпълнение

- Колко добре обучителите на връстници вършат работата си?
- Как събирате информация за тяхното представяне?
- Какви стандарти използвате, за да измервате изпълнението? Доколко работещите на терен са запознати с тези стандарти? Как научават за тях?

Фактори, влияещи върху желаното изпълнение

- Какво помага на обучителите на връстници да вършат работата си добре?
- Какво ги затруднява да вършат работата си добре?

В зависимост от тези отговори може да се наложи да зададете допълнителни въпроси за други фактори, които влияят на способността на обучителите на връстници да се представят според стандартите на организацията.

Очаквания

- Знаят ли обучителите на връстници какво се очаква от тях?
- Запознати ли са с мисията на организацията и целите на проекта?
- Могат ли те да определят дали вършат работата си правилно?
- Могат ли да обяснят своите отговорности в работата, без да им се подсказва?

Обратна връзка

- Знаят ли учителите на връстници как се справят, съизмервайки се със стандартите, които сте определили?
- Разбират ли обратната връзка, която получават?
- Дали получават обратната връзка по позитивен и конструктивен начин?

Поощрения (и спазване на ангажиментите)

- Ако учителите на връстници се представят добре, увеличава ли се нивото на техните отговорности? (Дава ли им се повече работа?)
- Ако учителите на връстници се представят добре, получават ли някаква награда за това?
- Ако е така, наградата превишава ли увеличените отговорности в работата?
- Ако вършат работата си добре (или зле), някой забелязва ли това?
- Поощренията зависят ли от изпълнението им?
- Дават ли резултат поощренията? Задържат ли те учителите на връстници на работа за предвидения период?

Средства и работна среда

- Разполагат ли учителите на връстници с всички необходими средства, за да вършат работата си?
- Работната среда помага ли (или пречи) на учителите на връстници да постигнат желаното изпълнение?
- Изпълнението свързано ли е със средствата и работната среда?

Организационна подкрепа

- Целите на проекта включени ли са в мисията на организацията?
- Организационните системи благоприятстват ли постигането на желаното изпълнение?
- Придържането към политиките и процедурите позволява ли да се постигне желаното изпълнение?

Умения и знания

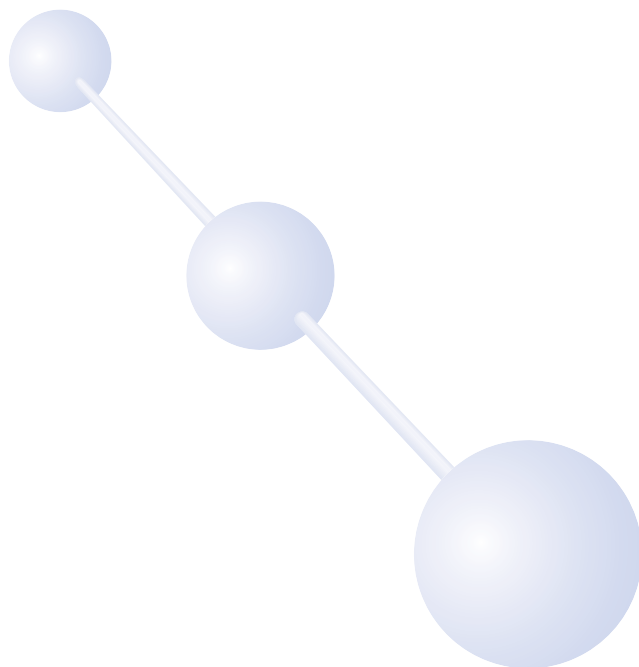
- Разполагат ли учителите на връстници с достатъчно знания за постигане на желаното изпълнение?

- Имат ли учителите на връстници достъп до качествена информация по основните въпроси?
- Учителите на връстници имат ли уменията да постигнат желаното изпълнение?
- Адекватно ли е обучението им?
- Добрият учител има ли “трик”, който никой друг не знае?

След като сте провели няколко интервюта, може да споменете проблемите, повдигнати от други интервюирани, за да разберете доколко мнението им се споделя от останалите.

- Друг човек, когото интервюирах, спомена, че [този въпрос] е важен за изпълнението. Как го виждате вие? Съгласни ли сте с това?

Завършете с обръщение към интервюираните да се чувстват свободни да се свържат с вас, ако им хрумнат някакви други идеи.



Допълнителни полезни съвети за интервюто

- ✘ Бъдете настоятелни, но същевременно и дипломатични, като насърчавате хората, когато ви отговарят, да дават подробни описания, да бъдат конкретни и ясни. Служителите на средно или високо ниво може да изпитват неохота да обсъждат сфери, които се нуждаят от промяна, или да им се стори трудно да опишат как биха искали нещата да се променят. Изкуството на тези интервюта се състои в това да знаете кога, как и колко да притискате събеседника си за конкретни факти.
- ✘ Използвайте въпроси, ориентирани към конкретни резултати, подгответе се да задавате и допълнителни въпроси. Хората може да се чувстват по-комфортно да ви кажат от какво имат потребност обучителите на връстници, отколкото какви елементи от тяхната работа могат да бъдат подобри. Например ако интервюираният заяви, че обучителите на връстници имат нужда от повече обучение, задайте им въпроси като “Какво би могло да се подобри, ако обучителите на връстници се обучават повече?”. Интервюираните може да отговорят, че обучението би подобрило точността на посланията, които обучителите на връстници отправят. По този начин вие ще сте определили потенциален проблем при изпълнението, а не просто някаква мъглява потребност.
- ✘ Запишете вашето интервю. Може лесно да се окажете погълнати от разговора, но се уверете, че документирате отговорите. В краен случай си водете кратки бележки по време на срещата и по-късно ги подредете, но докато все още разговорът е пресен в ума ви. Бележките трябва да са пълни и ясни, за да можете по-късно да се позовавате на тях, търсейки повтарящи се тенденции и теми.
- ✘ Питайте защо. Полезен подход по време на интервю е да питате “Защо?”. Може да смятате, че вече знаете отговора, но този въпрос ще помогне на интервюирания да стигне до свои собствени заключения. В следващия пример А е обучител на връстници, когото интервюират, а Б е интервюиращият:

А: Връстниците ни не се вслушват в нашите съвети.

Б: Защо не се вслушват във вашите съвети?

А: Не съм сигурен. Някои казват, че им е писнало да слушат за СПИН.

Б: Защо им е писнало?

А: Може би защото доста говорим за това.

Б: А защо говорите доста за това?

А: Защото СПИН убива и само това са ни обучили да говорим като обучители на връстници.

В този пример Б пита, за да разбере защо младите хора не слушат обучителите на връстници. Отговорите на учителя помагат да се разкрие проблем при изпълнението - липсата на разнообразие или дълбочина в темите.

Наблюдение

Наблюдението осигурява преки данни за работата и може да разкрие проблеми, които не са установени с други методи за събиране на информация. Този метод е особено полезен за обръщане на внимание както на цялостното представяне на учителите на връстници, треньорите и супервайзорите, така и за работата им на терен.

Полезни съвети при наблюдение

- Уговорете наблюдението и предварително поискайте разрешение да го проведете.
- Обяснете на работещите и на учителите на връстници целта на вашето наблюдение.
- Направете списък с конкретни неща, на които трябва да обърнете внимание по време на наблюдението.

Прегледайте документите и данните по проекта

По всички проекти се създават документи и отчети, някои от които съдържат информация за изпълнението им. В някои може да има данни за обучението на учителите на връстници, оценките, които те са дали за дейностите на терен или да е отбелязано тяхното присъствие. Един проблем при използването на отчети по проекта за документирани изпълнения е да успеете да откриете онези, които са релевантни и съдържат качествена информация. Следователно тази дейност би била най-подходяща за фасилитатора на ПИ или за старши член на екипа за ПИ, който е най-добре запознат със системата за отчетност на организацията.

Полезни съвети за преглед на отчети по проекта


- Уверете се, че разбирате как е била събрана информацията за отчета и какво означават данните.
- Уверете се, че данните са актуални. Старите данни могат да навредят повече от липсата на данни.
- Трябва да бъдете наясно с ограниченията за използването на данните. Не-разрешената употреба на конфиденциални данни може да бъде незаконна или да навреди на организацията.

Резюмиране на информацията

Следващата таблица, в която са използвани примерни данни и дати, показва как информацията, събрана от много различни източници, може да бъде представена в резюме. Съберете цялата информация от Стъпка 3, която да използвате при Стъпка 4. И тук целта на процеса на ПИ е да се намали несъответствието между желано и действително изпълнение. Затова е полезно да се създаде таблицата по начин, при който се прави сравнение между желаното изпълнение, договорено от вашите партньори (резултат от Стъпка 2), с действителното изпълнение, документирано от екипа за ПИ по време на процеса на събиране на информация.

Желано изпълнение	Метод за събиране на данни	Действително изпълнение	Бележки
Двама младежки представители участват във всяка месечна екипна среща.	Интервюта	Интервюираните възрастни членове на екипа казват, че младите хора са участвали в срещите и те са оценили тяхното участие.	Младите хора казват, че не са наясно защо са били поканени, тъй като възрастните не се вслушват в съветите им.
	Наблюдение	Двама млади хора са присъствали на екипната среща на 9 ноември 2005 г.	Младите хора коментират, че скоро не са били на срещите и че не са наясно с какво могат да допринесат.
	Протоколи от срещите	Младите хора са били представени след като преди шест месеца е въведена новата политика.	Различни млади хора участват във всяка среща. Осем старши обучители на връстници участват в срещите на ротационен принцип.
Когато говорят за ХИВ, обучителите на връстници предоставят информация за: <ul style="list-style-type: none"> методите за предаване на ХИВ превенцията на ХИВ, включително подхода ABC* 	Интервюта	Когато са запитани "Каква информация за ХИВ обучителите на връстници трябва да предоставят на младите хора?", девет от 10 обучители на връстници дават вярна информация.	Обучителите на връстници говорят с увереност за своите индивидуални сесии. Един от тях не споменава абстиненция (А) и вярност (В) по време на интервюта.
	Наблюдение	Седем от 10 наблюдавани обучители на връстници предоставят коректна информация.	Три от 10 дават информация за превенция и конкретно за употребата на презервативи, но не и за А или В.
	Отчети	Показват, че през последните 10 месеца обучителите на връстници са провели 987 сесии за ХИВ.	Обучителите на връстници са обучени да дават конкретна информация, но не са наблюдавани след обучението им.

* ABC – Един от популярните подходи, използван в стратегиите за предпазване от ХИВ. Аббревиатурата произлиза от "abstinence, be faithful and condom use" - въздържание, вярност, презерватив.

 Стъпка 4. Анализирайте резултатите		
Събитие	Дейности	Отговорни лица/участници
Среща 5	Идентифицирайте несъответствията	Фасилитатор на ПИ, екип за ПИ
	Определете къде се коренят причините	
	Направете “мозъчна атака” по отношение на интервенциите	
	Приоритизирайте интервенциите	

Целите на Стъпка 4 са да се идентифицират пропуските в работата, да се определят къде се коренят причините за тези несъответствия, да се предложат интервенции, премахващи тези причини, и предложенията ви да се организират в евентуална презентация пред донори и други заинтересовани страни, които ще решат дали да подкрепят вашите препоръки.

Среща 5: Анализирайте резултатите

Тази стъпка може да отнеме доста време; вместо да провеждате една среща, може да организирате семинар или да проведете поредица от срещи. Същата група хора обаче трябва да работят заедно, за да извършат всички дейности в рамките на тази стъпка, защото предишните решения оказват влияние върху бъдещата насока. Включването на нови хора по средата на процеса може да го усложни и да забави напредъка.

Примерен дневен ред

- Обсъдете целите и обявете дневния ред на срещата.
- Представете резултатите от документираното действително изпълнение; раздайте копия от информацията в резюме (резултати от Стъпка 3).
- Идентифицирайте несъответствията (описани на стр. 34):
 - направете пълен списък;
 - ако списъкът е дълъг, решете дали всички несъответствия трябва да бъдат разглеждани.
- Определете къде се коренят причините (описани на стр. 35):
 - обучете групите в техника, която ще им помогне да определят причините (напр. схемата “ЗАЦО”, стр. 36);
 - свържете корените на причините с факторите при изпълнението.



- Използвайте “мозъчна атака” и вземете решение по отношение на главните интервенции, които ще препоръчате на заинтересованите страни и донорите (описани на стр. 38).
- Приоритизирайте и организирайте интервенциите като подготовка за изпълнението на препоръките пред заинтересованите страни (описани на стр. 40).
- Определете дата и час за следващата среща.

Идентифициране на несъответствията

Сега, след като вие и екипът за ПИ сте определили желаното и сте документирали действителното изпълнение, ще започнете да идентифицирате несъответствието между тях.

След като с различни методи сте събрали информация от много различни източници, трябва да можете да направите подробна оценка за работата на обучителите на връстници. Въпреки това може да виждате и известни противоречия. Ако е така, просто се върнете към информационния източник, за да съберете повече подробности, и се опитайте да изясните разминаванията.

За да започнете да ги идентифицирате, направете таблица, подобна на дадената по-долу.

Желано изпълнение	Действително изпълнение	Несъответствие
Двама младежки представители участват във всяка месечна екипна среща.	Младежките представители участват в месечните екипни срещи.	Няма, когато се измерва с индикатор за желаното изпълнение.
	Нередовно участие. Липса на участие от страна на младите хора	Постоянно присъствие и смислено участие
Когато говорят за ХИВ, обучителите на връстници предоставят информация за: <ul style="list-style-type: none"> • методите за предаване на ХИВ; • превенцията на ХИВ, включително подхода АВС 	Седем от 10 обучители на връстници на терен дават пълна информация.	Три от 10 обучители на връстници не предоставят стандартизирана информация на младите хора при работата си на терен.

Като продължите процеса, вие и вашият екип може да изготвите дълъг списък с пропуски. Опитайте се да поддържате списъка подреден и избягвайте повторенията. Ако списъкът стане твърде дълъг и сложен, групата ви може да се подразни. Ако това се случи, обсъдете дали групата иска да работи върху всички пропуски или само върху най-належащите. Обмислете мащаба на несъответствието - колко е голямо или малко. Как влияе то върху способността на организацията да постига целите си? Някои несъответствия може да не заслужават допълнително внимание на този етап. Споразумейте се като група да отложите решаването на по-малките проблеми, за да се концентрирате върху най-честите, сериозни или неотложни несъответствия.

Определете къде се коренят причините

Открийте къде се коренят причините за всяко несъответствие в изпълнението, за да си помогнете при избора на подходящи интервенции. Един метод за определяне на корените на причините е схемата "ЗАЦО", която е лесна за разбиране и фасилитиране. Основно започвате с несъответствието и питате защо съществува. След това продължавате да питате защо, докато не разбисте несъответствието на неговите най-основни причини. Ето илюстрация как работи този процес.

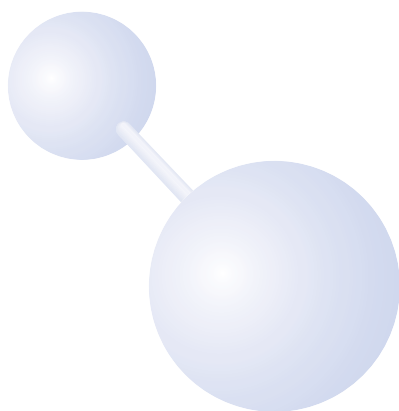
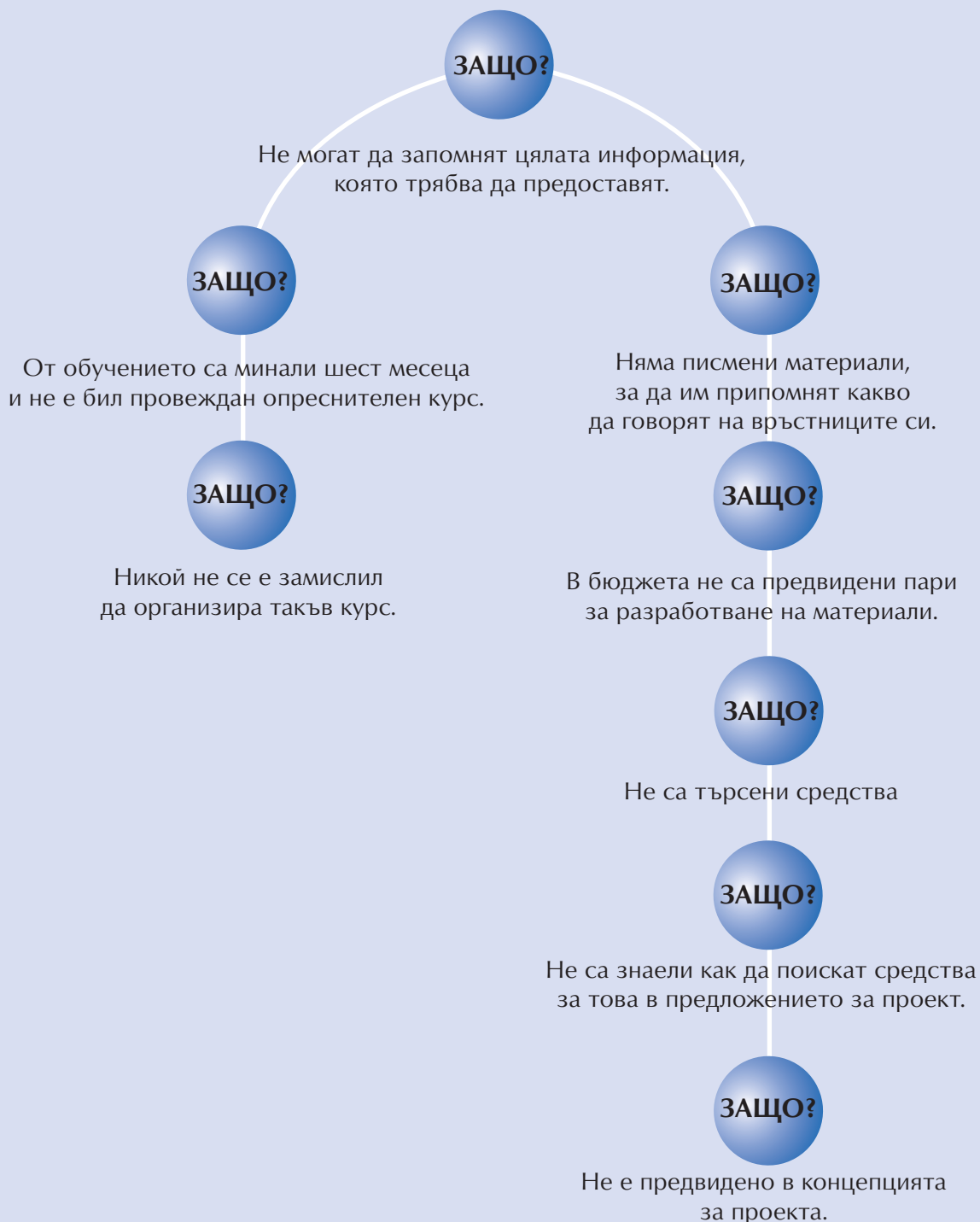


Схема ЗАЩО

Примерно несъответствие:

Три от десет обучители на връстници не предоставят стандартизирана информация за връстниците си на терен.



Вероятно ще откриете множество причини за всяко несъответствие, някои от които може да са отвъд мащаба на вашия проект или възможности. Не позволявайте обаче това да ви ограничава при прегледа на проблемите, които сте установили, а оставете на групата си възможността да открие причините, които може да не са очевидни или за които може да се окаже по-лесно от очакваното да се намери решение.

Корените на всички причини могат да бъдат свързани с един от шестте основни фактора при изпълнението, обсъдени по-рано (вж. стр 14):

- ясни очаквания по отношение на работата;
- ясна и непосредствена обратна връзка за изпълнението;
- адекватна работна среда, включително подходящи ресурси, технически средства и работно място;
- мотивация и поощрения за постигане на очакваната работа;
- умения и знания, които се изискват за работата;
- организационна подкрепа.

След като веднъж сте идентифицирали къде се коренят причините, формулирайте ги като фактор при изпълнението. Както в схемата “ЗАЦО”, нека предположим, че едно от несъответствията е, че трима от десет обучители на връстници не предоставят стандартизирана информация на своите връстници. След това да предположим, че сте определили като причина за това несъответствие факта, че никой не е помислил да предложи опреснително обучение на обучителите на връстници. Можете да отдадете това на фактора „организационна подкрепа”, влияещ върху изпълнението, тъй като никой от организацията не е планирал опреснително обучение. Ползата от това упражнение е, че придобивате по-добра идея какви интервенции ще бъдат полезни.

Ето още няколко примера как корените на причините могат да бъдат свързани с факторите при изпълнението.

- Обучителите на връстници не знаят как да участват в екипните срещи, макар възрастните да приемат техния принос като смислен: липса на разбиране за очакванията към работата.
- Обучителите на връстници не знаят дали вършат работата си добре: няма непосредствена обратна връзка за работата им.
- Супервайзорите не знаят за какво да следят по време на посещенията за мониторинг: липса на помощни технически средства, необходими за работата.

- Обучителите на връстници не желаят да отделят твърде много от времето си за доброволен труд: липса на поощрения за постигане на очакваното изпълнение.
- Обучителите на връстници не знаят основната информация, която трябва да предоставят: липса на знания, необходими за работата.
- Мениджърите отделят много време, за да договорят смислено участие на младите хора с по-висшия мениджмънт: липса на организационна подкрепа.

Направете “мозъчна атака” по отношение на интервенциите

След като вие и вашият екип сте разкрили къде се коренят причините за проблемите в изпълнението и сте свързали тези причини с шестте фактора, оказващи влияние върху изпълнението, интервенциите би трябвало да са започнали да се изясняват. Разделете голямата група и дайте за анализ на всяка малка група по един конкретен пропуск при изпълнението. Целта на тази стъпка е да се постигне споразумение за някои основни интервенции, а не да се разработва подробен план за прилагането им. Таблица като тази ще помогне на групата да организира идеите си:

Къде се коренят причините за несъответствието в изпълнението	Фактори за изпълнението	Възможни интервенции
Обучителите на връстници не знаят как да участват в екипните срещи.	Липса на информация – очакванията по отношение на работата са неясни	Накарайте изпълнителите да разберат какво се очаква от тях: <ul style="list-style-type: none"> • дайте ясни устни инструкции • прегледайте техните работни задания, договори или споразумения
Обучителите на връстници не знаят дали вършат работата си добре.	Липса на информация – няма ясна и непосредствена обратна връзка за работата	Дайте ясна обратна връзка за изпълнението на работната задача възможно най-скоро: <ul style="list-style-type: none"> • наблюдавайте и следете изпълнението, давайки скоро след това устна обратна връзка • създайте система за менторство • редовно казвайте на обучителите на връстници как се справят

Обучителите на връстници не желаят да отделят твърде много от времето си за доброволен труд.	Липса на поощрения за постигане на очакваното изпълнение	Осигурявайте поощрения в зависимост от изпълнението съгласно стандартите: <ul style="list-style-type: none"> • казвайте “добра работа” за всяко добро изпълнение • давайте награда “обучител на месеца” • давайте публично признание • дайте възможности на доброволците да оценяват своето личностно израстване и професионални умения, придобити в процеса на работа
Обучителите на връстници не провеждат често обучителни сесии поради слаба посещаемост от техните връстници.	Лоша работна среда или средства	Осигурете необходимите за работата средства, работна среда и материали: <ul style="list-style-type: none"> • подредете приятно място, в което да има пространство и материали за подготовка на сесиите • осигурете налични материали за сесиите, като компютри, флипчарт, маркери, тиксо и др. • подгответе общността за работата на обучителите на връстници
Мениджърите отделят много време, за да договорят с мениджмънта на по-високо ниво смисленото участие на младите хора.	Липса на организационна подкрепа	Осигурете организационна подкрепа: <ul style="list-style-type: none"> • преформулирайте мисията на организацията • реструктурирайте организацията • реструктурирайте механизмите на отчетност • направете възможно смисленото участие на младите хора
Обучителите на връстници не знаят основната информация, която трябва да предоставят.	Липса на умения и знания	Осигурете възможности и дейности за учене: <ul style="list-style-type: none"> • обяви за работата • материали за самообучение • обучение на работното място • обучение от връстници • семинари



Приоритизирайте интервенциите

След като сте съставили списък с възможни интервенции, време е да ги приоритизирате. Този процес, ако се извършва в сътрудничество, дава на екипа единен глас и помага при вземането на решения.

Когато приоритизирате интервенциите, вземете под внимание следното:

- Колко спешно има нужда от дадена интервенция? Може ли да почака?
- Колко сериозен е проблемът? Компрометиращо ли е качеството на проекта?
- Колко често се появява проблемът?
- Колко би струвало да се осъществи интервенцията? Има ли финансиране?

Едно несъответствие може да се нуждае от множество интервенции, но трябва да бъдете реалисти с оглед ограниченията на проекта. Използвайте преценката си при избора на основни интервенции и подгответе екипа си за вероятността да няма финансиране за всички тях. В такъв случай екипът трябва да е готов да продължи с интервенциите, които може да бъдат осъществени без допълнителна подкрепа.

Анализ на разходите и ползите

Анализът на разходите и ползите, познат още като анализ на ефективността, е метод да се прогнозира действителните или приблизителните разходи и тяхното съотношение спрямо резултатите. Фактори, определящи разходите, които трябва да бъдат взети предвид, включват заплати, социални придобивки, пътни разходи, дневни, материали, оборудване и всякакви други преки и непреки разходи.

Този анализ трябва да помогне да се редуцира рискът от прилагане на скъпа интервенция, която ще доведе до минимални ползи за подобряване на изпълнението.

Принос		Продукт		Резултат
Разход Време за екипа Срещи Изготвяне на брошури Пътувания за мониторинг Писане на отчети	+	Разход Намаляване на непълната информация, поднасяна от обучителите на връстници	=	Резултат Печалба Увеличени знания за стратегията ABC за превенция на ХИВ/СПИН

За допълнителна информация относно анализа на ефективността вж.: Prime II. Cost and Results Analysis, Volume 2 - Toolkit. Chapel Hill, NC: IntraHealth International, 2003.

Може да се намери на http://www.prime2.org/prime2/pdf/9-11_BP_CRA_Toolkit_Web.Swf.

Събитие		
Стъпка 5. Подберете интервенциите		
Събитие	Дейности	Отговорни лица/ участници
Подготовка	Подгответе се за среща със заинтересованите страни, организирате информацията за процеса на ПИ	Фасилитатор на ПИ, екип за ПИ
Среща 6	Представете резултатите за изпълнението и предложените интервенции, заедно подберете интервенциите	Фасилитатор на ПИ, екип за ПИ, проектен мениджър, заинтересовани страни

При Стъпка 4 фасилитаторът и екипът за ПИ анализират резултатите за действителното изпълнение на проекта и съставят списък с потенциални интервенции за минимизиране на несъответствията между действителното и желаното изпълнение. Повечето интервенции изискват одобрение и подкрепа от страна на заинтересованите страни, така че при Стъпка 5 ще представите резултатите си на заинтересованите страни и заедно с тях ще подберете интервенциите, които да приложите.

Подготовка

На срещата със заинтересованите страни вероятно ще участват хора, които не са били толкова ангажирани с процеса на ПИ. За да помогнете на тях и на останалите да разберат какво е постигнал екипът за ПИ, представете информацията по логически начин, обръщайки внимание на интервенциите, които могат да се приложат без допълнителна подкрепа, и на онези, за които може да се изисква тяхната помощ. Внимавайте да не направите допускането, че настоящите ви донори биха били единствените кандидати, които има вероятност да окажат подкрепа, тъй като е възможно да присъстват и други заинтересовани страни.

Помислете как да представите информацията в табличен вид, следвайки примера по-долу.

Желано изпълнение	Несъответствия, които трябва да се отстранят	Къде се коренят причините	Предлагани интервенции

Процесът на разкриване на несъответствията при изпълнението и подборът на интервенции изискват известни умения и дипломатичност. Предизвикателство е да признаеш, че някои неща не текат така гладко, както би искала организацията ви. Бъдете честни по отношение на проблемите, които са отговорност на екипа, и предложете начини да разрешите тези проблеми. Не забравяйте, че авторитетът на вашата организация е изложен на риск.

В резултат на оценката на изпълнението вие и вашият екип също може да сте идентифицирали проблеми, за които вашата организация не е предполагала. В този случай шансовете ви да получите допълнителна подкрепа зависят от готовността и способността на донорите да осигурят повече финансиране. Екипът ви трябва да бъде организиран, да представи солидни данни и да предложи решения. Не забравяйте обаче, че ще има договаряне и някои от интервенциите, които предлагате, може да бъдат отхвърлени. Ползата от по-разширена група на заинтересованите страни е, че могат да приемат присърце вашата кауза и да са склонни да ви предоставят подкрепа. В най-лошия случай поуките от процеса на ПИ могат да помогнат в бъдеще, когато вашата организация кандидатства с предложения за нови проекти. Ще имате по-ясна идея за проблемите, които могат да възникнат, и ще сте в състояние по-добре да гарантирате, че искате подходящите ресурси за разрешаването им.


Среща 6: Подберете интервенции

Целта на тази среща е да представите пред заинтересованите страни напредъка на вашия екип до този момент и те да приемат подобрените интервенции.

Примерен дневен ред

- Обсъдете целта и обявете дневния ред на срещата.
- Представете участниците в срещата с
 - име;
 - позиция, организация;
 - сфера на компетентност и умения, с които участват в срещата.
- Представете ключовите резултати от документираното изпълнение, покажете копия от информацията в резюме.
- Идентифицирайте ключовите пропуски (които са били приоритизирани от групата).
- Обяснете корените на причините.

- Представете приоритизираните интервенции и причините да бъдат препоръчани.
- Поканете групата да задава въпроси.
- Вземете съвместно решение за избраните интервенции.
- Обсъдете следващите стъпки и определете дата и час за следващата среща.

 Стъпка 6. Действайте и проведете мониторинг		
Събитие	Дейности	Отговорни лица/ участници
Подготовка	Съставете план за действие за избраните интервенции	Фасилитатор на ПИ, проектен мениджър
Среща 7	Финализирайте подробния план за действие за избраните интервенции	Фасилитатор на ПИ, екип за ПИ, проектен мениджър
Работа на терен	Сформирайте екип за изпълнение	Проектен мениджър
	Извършвайте мониторинг на изпълнението	
	Информирайте заинтересованите страни	

Подготовка

Разработете план за действие за избраните интервенции

След като с вашия екип и заинтересованите страни сте постигнали съгласие относно интервенциите, разработете план, за да приведете интервенциите в действие. Планът трябва да съдържа конкретна информация как ще бъдат преодоляни несъответствията в изпълнението. При изработването на плана може да изберете да следвате структурата на вече съществуващ работен план. Предоставянето на чернова на плана позволява на участниците да отделят повече време, за да се съсредоточат върху проблемите, и по-малко за езика, използван за описване на проблемите. Ако вашият план за действие е подобен на работния ви план, форматът също ще бъде лесно разбираем за екипа и донорите.

Може да се наложи да адаптирате структурата на вашия наличен работен план, за да сте сигурни, че сте отговорили на следните въпроси:

- Как ще се реализира желаното изпълнение, като се постигне всяка от целите?

- Какви дейности ще доведат до постигане на всяка цел?
- Кога трябва да започнат те? Колко време ще е необходимо за тях?
- Кой отговаря за това?
- Кой ще участва?
- Как ще мониторираме напредъка?

Среща 7: Приведете плана в действие

Целта на тази среща е да се разработи план за действие за прилагане на интервенциите за подобряване на изпълнението.

Примерен дневен ред

- Обсъдете целите и обявете дневния ред на срещата.
- Представете избраните интервенции от Среща 6.
- Направете копия от черновата на работния план.
- Разделете групата на по-малки групи; дайте на всяка група по една интервенция от работния план, за да я разгледа и ревизира, ако е необходимо.
- Обсъдете следващите стъпки и определете датата и часа за следващата среща.



Работа на терен

Сформирайте екип за изпълнение

На този етап от процеса акцентът се премества от планиране към изпълнение, а отговорността се измества от фасилитатора на ПИ към проектния мениджър (освен ако, разбира се, тези двама души не са един и същ човек). Под „вие“ сега вече имаме предвид проектния мениджър.

Точно както е създаден екип, за да извърши ПИ, така вие на този етап трябва да сформирате екип, за да приложи плана ви за действие. Макар да можете да делегирате голяма част от отговорността за изпълнението на интервенциите на членовете на екипа, ще се наложи да се уверите, че вашият екип разполага с ресурсите, авторитета и подкрепата, които са необходими, за да извърши тези задачи. Когато решавате кого да включите в екипа, помислете за тези, които ще бъдат пряко ангажирани с изпълнението. Може да потър-

сите помощ извън вашата организация, например от консултанти или представители на частни фирми или други организации.

Когато работите с консултанти или частни фирми, вероятно ще сключите с тях договор за работата, която ще изпълняват. Ако сътрудничеството ви с други организации не включва заплащане за услуги, би трябвало да оформите тяхната подкрепа със Споразумение за сътрудничество (СС). Споразумение за сътрудничество например е един подписан договор, който представя взетите решения и документираща подробности относно ангажимента на организацията. Той помага да се намали объркването около очакванията или отговорността при изпълнението.

Например една интервенция изисква информация от институцията или клиниката, предоставяща услуги в областта, в която вие провеждате обучение на връстници. Клиниката може да се съгласи да събира информация от своите клиенти млади хора относно насочването, извършено от обучителите на връстници по вашия проект. Този тип помощ обикновено не струва нищо, защото вашите обучители на връстници също извършват услуга, като насочват клиенти към клиниката. С едно формално споразумение може да сте по-сигурни, че информацията, от която се нуждаете, се събира правилно и навреме.

Споразумение за сътрудничество

Примерен модел

До: [Име на представителя, организация]

От: [Фасилитатор на ПИ и програмен мениджър]

Дата:

Re: [Име на програмата]

cc: [Представител на донора, организация]

Радваме се, че се съгласихте да дадете своя принос за [име на програмата]. Вашата компетентност несъмнено ще спомогне за цялостния успех на програмата, който е толкова важен за [име на клиниката]. За да гарантираме, че всички сме постигнали съгласие по отношение на очакваните продукти и срокове, този документ представя резултатите от нашите [срещи/ телефонни разговори] през последните няколко [дни/седмици/месеци].

Интервенцията, за реализирането на която ще помогне вашата организация, е подбрана и разработена специално, за да навакса несъответствието в изпълнението, открито по време на оценката.

Желано изпълнение: [опишете]

Действително изпълнение: [опишете]

Несъответствие: [опишете]

Интервенцията ще се смята за успешна, доколкото променя изпълнението от действително до желано ниво.

За да изпълните своята част от проекта, ще получите следното от нас до посочените дати:

Неща [които вашата организация ще осигури на вашия партньор]	Дата
Копие от целия план за действие за подобряване на изпълнението	
Чернова на визитка за консултиране, която да се разпространява от обучителите на връстници	
Опресняване след обучението в това как да се насочват връстници към вашата клиника	
Приблизителен брой на визитките за консултиране, които се раздават	

Ние очакваме да ни предоставите следните неща до посочените дати:

Продукт [неща, от които вашата организация ще има нужда от партньорите]	Дата
Коментари по черновата на визитка за консултиране	
Информация за броя на клиентите, насочени от вашата клиника към нашите обучители на връстници	
Информация за видовете услуги, които са потърсили насочените млади хора	

Съгласни сме да осигурим горепосочените продукти в рамките на отбелязаните срокове.

Подпис

Ръководител на организацията

Титла

Дата

Преди да приложите първата интервенция, направете срещи, за да представите на екипа цялостния план за изпълнението им. В края на срещата всички трябва да са запознати с плана, да са наясно как да се подготвят за изпълнението му и да разберат ролята на всеки в този процес. Тук е възможността да се създадат системи, които ще осигурят дългосрочно качество на вашия проект.

Наблюдение на изпълнението

Наблюдение на интервенциите за ПИ. Както и проектните дейности, интервенциите трябва да бъдат наблюдавани. Мониторингът е рутинен и систематичен процес на събиране на данни и измерване на напредъка в постигането на проектните цели. Той помага да се отговори на следните въпроси:

- Случват ли се планираните дейности?
- Постигат ли се целите?



Ролята на проектния мениджър (съвместно с екипа) е да проследи дейностите след започване на тяхното изпълнение. Трябва да оцените целите, да осигурите обратна връзка и да разрешите проблемите. Разходите също трябва да бъдат мониторираны; това може да е особено важно, ако се променят времевата рамка и като резултат се увеличат разходите. Ако не може да бъдат спазени сроковете, трябва да се промени времевата рамка и членовете на екипа за изпълнението да бъдат информирани за промените.

За да започнете, напишете доклад, изясняващ вашите цели и очаквани резултати от интервенциите, които преди това са били обсъдени с вашия екип за ПИ. За всяка цел избройте приноса, резултатите и индикаторите, които ще ви помогнат да измервате доколко успешно постигате целта. Оттам можете да подготвите план за мониторинг.

Един план за мониторинг може да изглежда така:

Цел	Индикатор (и)	Метод/инструмент	Кога	Отговорно лице/лица
Да се подобри качеството на супервизията	Брой супервайзори, обучени в умения за супервизия и информирани за стандартизираното задаване на въпроси Брой посещения за супервизия	Документи по проекта	На три месеца	Супервайзори (които да осигурят документи)
	Брой обучители на връстници, които съобщават, че стандартизираните въпроси по време на супервизия са били зададени	Интервюта с обучители на връстници	На три месеца	Обучители на връстници (които да дадат обратна връзка)

Да се подобри предоставянето на ключови послания	Брой обучители на връстници, обучени да предоставят послания	Документи от обучения	На три месеца	Супервайзори
	Брой обучители	Теренни наблюдения	Месечно	Обучители на връстници
	Брой обучители на връстници, които правилно предоставят послания за превенцията на ХИВ	Съобщаване от обучители на връстници	Месечно	Обучители на връстници

Планирайте събирането на информация по тези индикатори и докладвайте за напредъка пред екипа за ПИ и заинтересованите страни.

Защо не оценка? Процесът на оценка е с много по-широк по обхват от мониторинга. Това е процес на систематично оценяване на цялостното качество на проекта или ефективността му. Оценката отговаря на въпроса проектът като цяло променя ли живота на младите хора, за които е предназначен. Обикновено оценката се извършва от външни изследователски екипи.

Вашата програма за обучение на връстници от връстници може да е само един компонент от няколко други в програма, насочена към подкрепане и поддържане на здравословни поведения у младите хора. Това обаче по никакъв начин не изключва възможността и вие да допринесете за процеса на оценка. Вие можете да помогнете за събирането на информация по някои от следните индикатори от младите хора, обхванати от вашите обучители на връстници:

- Знания за предаването на ХИВ
- Знания за наличните услуги
- Използване на наличните здравни услуги
- Нагласа за използване на услугите
- Намерение за въздържание, намаляване на броя на партньорите или използване на презервативи
- Рисково сексуално поведение
- Брой на сексуалните партньори през последните три месеца
- Нагласа към презервативите
- Увереност за казване на „не“ или отказ от рискови поведения

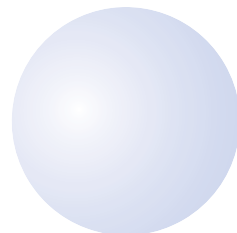
Мониторинг на процеса на ПИ. В допълнение към мониторинга на интер-

венциите добра идея е да се наблюдава управлението на самия процес на подобряване на изпълнението. Създайте собствени индикатори за оценка на ръководството, като задавате следните въпроси:

- Подкрепящо ли е ръководството в момента?
 - Ръководителите на по-високи позиции (директори, супервайзори) осигуряват ли устно публична подкрепа за работата и продължават ли да отделят подходящи ресурси?
 - Създадени ли са необходимите комитети и други механизми и активни ли са те?
 - Неформалните лидери били ли са включени в предишните етапи и влияят ли те за подкрепа на интервенциите върху ключовите лидери на по-високи позиции?
- Целевите групи (обикновено учителите на връстници) приемат ли и използват ли интервенциите?
 - Реално ли са били включени учителите на връстници на етапа на разработване на интервенциите?
 - Интервенциите тествани ли са предварително?
 - Мониторингът показва ли, че изпълнението се променя?
- Съществуват ли външни условия, които може да се отразят на изпълнението?
 - Съществуват ли планове за управление на външните условия, които може да повлияят на изпълнението (например нова политика, предстоящи избори или промени в структурата или ръководството на организацията)?
- Налице ли са необходимите за изпълнението ресурси?
 - Налични ли са човешки и финансови ресурси?
- Има ли капацитет за изпълнение на интервенциите? Ако не, има ли стратегия за създаване на такъв капацитет?
 - Бил ли е оценяван капацитетът на екипа? Има ли адекватен брой хора с необходимите умения, ресурси и познаване на системите и процедурите, които да изпълнят целите?
 - Спазват ли се сроковете в работния план?
 - Бил ли е разработен и прилаган план за изграждане на капацитет?

Редовно информирайте партньорите

Информираните и подкрепящи партньори могат сериозно да подпомогнат процеса на подобряване. Редовно ги информирайте за напредъка и въпросите, свързани с институционалните промени и външните фактори, оказващи



влияние. Дори най-добре измислените интервенции няма да имат успех, ако няма постоянна подкрепа от ръководството и партньорите.

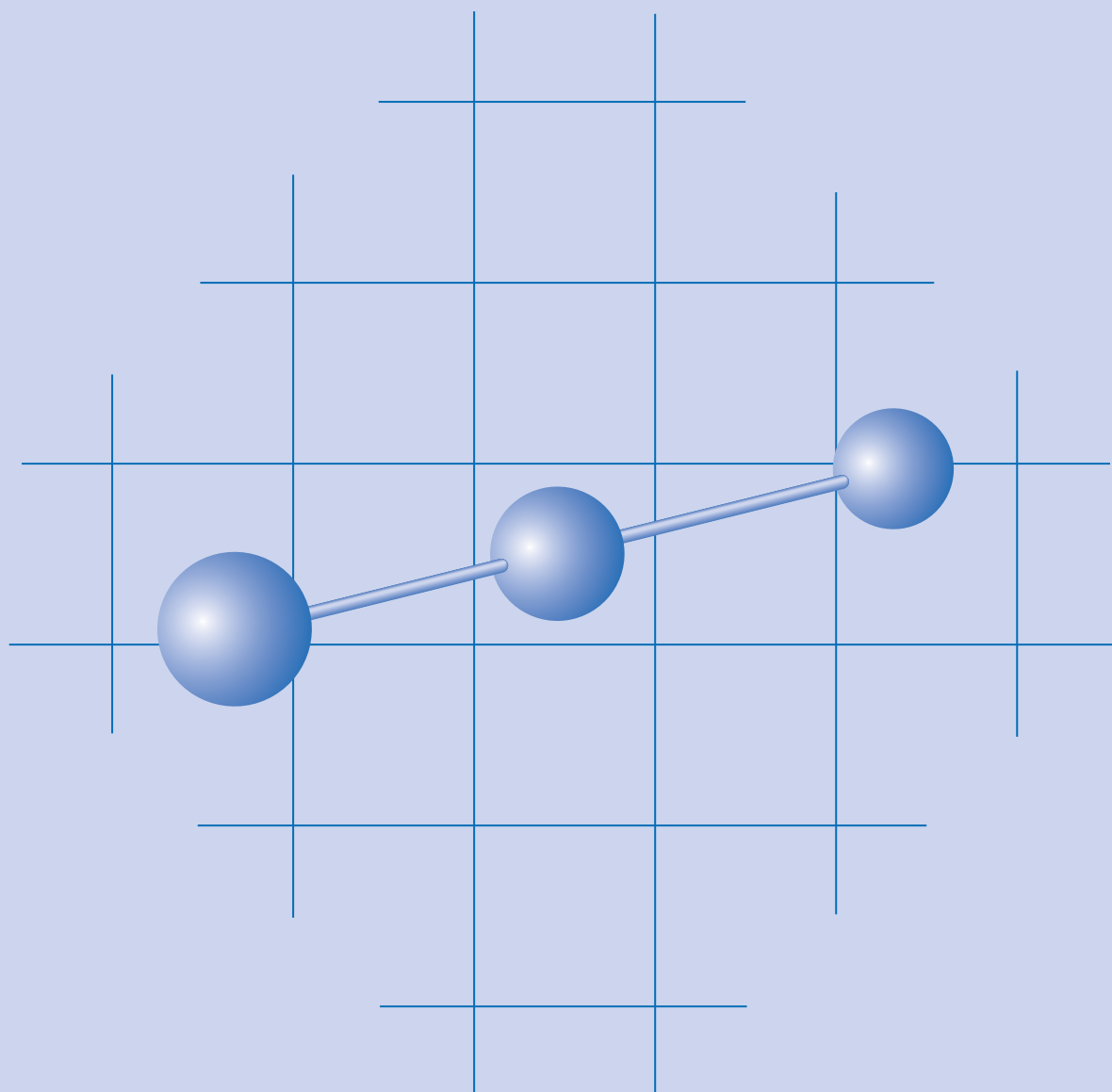
Примерен формат за представяне на намеренията за преодоляване на несъответствието в проекта

В този пример, ако

- ✘ желаното изпълнение е супервизия на учителите на връстници веднъж на три месеца (супервизията включва наблюдение по време на работа, последвано от обратна връзка и обсъждане),
- ✘ а действителното изпълнение показва, че учителите на връстници се супервизират около веднъж годишно, тогава
- ✘ несъответствието е липсата на супервизия през три от четирите тримесечия, а
- ✘ причината е липсата на информация за очакванията на организацията и как да се подходи към процеса на супервизия.

Несъответствие/причина	Подбрани интервенции	Членове на малката група	Процедура за тестване	Срок
Липса на супервизия за учителите на връстници <ul style="list-style-type: none"> • няма средства за супервизия • няма график за супервизия 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработете инструмент за супервизия • Обучете супервайзори как да използват новия инструмент • Планирайте използването му • Следете използването му 		Предварително тествайте новоразработените инструменти със супервайзорите, а формулярите за мониторинг - с учителите на връстници	
Опишете несъответствието с помощта на измерими индикатори	Опишете типа на избраните интервенции	Избройте членовете на екипа, които са избрали интервенциите	Опишете общо как ще бъде тествана интервенцията; конкретни планове може да бъдат разработени по-късно	Дата на завършване на интервенцията

Тестване. Може да се наложи да тествате интервенциите, за да се уверите, че те ще отстранят пропуски и ще осигурят очакваните резултати, особено ако са нови. Затова е важно също така да има разнообразен състав на екипа за ПИ. Например ако са предложени интервенции, които директно ще окажат влияние върху натовареността на учителите, тогава трябва да има представител на учителите, който да даде поглед отвътре и да предложи реалистични начини за справяне с този проблем.





Дейности по управление на програми за обучение на връстници от връстници

Тази част предлага възможни дейности за мениджъри, които отговарят за започване на нов проект за обучение на връстници от връстници или за подобряване на вече съществуващ такъв. Те не са изчерпателни, но тяхното приложение може да бъде полезно за всички проекти. Другото им предназначение е да подпомогнат процеса на подобряване на изпълнението им.

- Изяснете работните задължения.
- Съставете етичен кодекс.
- Извършвайте мониторинг и давайте обратна връзка на обучителите на връстници.
- Улеснете даване на признание и развитие на кариерата.
- Създайте ресурсен център за обучение на връстници от връстници.
- Осигурете творчески стимули.
- Планирайте смислено включване на младите хора.
- Проведете допълнителни обучения или семинари.

Изяснете работните задължения

Тъй като проектите за обучение на връстници от връстници са широко разпространени, мениджърите им са станали по-умели. Те оценяват потенциалните обучители на връстници и треньорите на обучители, като сравняват техните умения със списъци с необходими компетенции, вместо просто да наемат всеки, който доброволно се е съгласил. Формализират отношенията с обучителите на връстници, като подписват споразумения или договори и предоставят подробни работни задания. Ако не сте използвали тези документи при стартирането на проекта, никога не е твърде късно за това. Тези документи описват отношенията между организацията и обучителите на връстници и могат да намалят до минимум объркването относно очакванията и отговорностите.

Споразумение. Описва за какво са се споразумели даден обучител на връстници и проектът или организацията. След като обучителят на връстници е прочел и обсъдил документа със своя супервайзор, и двете страни трябва да го подпишат.

Договор. Описва отговорностите на учителя на връстници към проекта или организацията. Трябва да бъде подписан както от учителя на връстници, така и от супервайзора.

Длъжностна характеристика. Описва работата, отговорностите, свързани с нея, и очакванията за изпълнението. Дава се на младите хора, когато те приемат работата на учители на връстници.

Който и документ да използвате, за да оформите отношенията между организацията и учителя, уверете се, че той покрива следните подробности:

- Основни отговорности (Какво ще върши учителят на тази позиция?)
- Принос (Как учителят ще допринесе за целите и задачите на проекта?)
- Опит (Какви предишни знания, образование или опит са необходими на учителите на връстници, за да вършат работата си?)
- Вид и природа на контактите (С кого ще се срещат учителите на връстници и колко често ще се провеждат срещите?)
- Условия на работа (Къде ще работят учителите на връстници? Какви пособия ще им бъдат предоставени в подкрепа на работата им?)
- Компенсации (Има ли някаква компенсация за работата? Ако не, какви нематериални придобивки им се предлагат?)
- Времева рамка (Колко дълго се очаква учителите на връстници да работят на тази позиция? Какво ще стане, ако решат да напуснат по-рано от договорения срок?)

Терминологията може да е объркваща или подвеждаща. Фразата „длъжностна характеристика“ може да включва назначаване с компенсация. Ако това е напълно доброволна програма, използването на този термин може да бъде неподходящо. Терминът „договор“ може да бъде културално релевантен в означаването на това колко е важна ролята на един учител на връстници и да предполага известно ниво на ангажираност. Как ще наречете тези документи не е толкова важно, колкото това да използвате някои от тях. Бъдете изобретателни, включете в този процес бивши и настоящи учители на връстници и изберете документите и условията, които са най-подходящи за вашия проект.

Тези документи, след като веднъж са приети от всички заинтересовани, дават основа за оценяване и гарантиране на качествена работа. В края на краищата, как можете ефективно да наемате учители на връстници, без да са

наясно какво се очаква от тях да знаят и да правят? Как може да се дразните, че учителите на връстници се оплакват от липсата на компенсации, ако никога не им е било обяснено, че няма да им се плаща? Как ще знаете какво е реалното текучество, ако никога не сте взимали предвид продължителността на задачите за учителите на връстници?

Съставете етичен кодекс

Един етичен кодекс е в основата на поддържането на високи стандарти. Не е трудно да се състави кодекс, а той може да ви помогне да подобрите своя проект по два основни начина: първо, изяснява на учителите на връстници нагласите и поведението, което се очаква от тях по време на работа; второ, може да помогне да се уверят членовете на общността и останалите заинтересовани страни, че сред учителите на връстници, на които те дават подкрепата си, наистина има високи етични стандарти.

Ето списък на неща, които можете да включите във вашия етичен кодекс:



Осигурена конфиденциалност	Учителите на връстници разполагат с конфиденциална информация за своите връстници и техните тревоги. Конфиденциалността е гарантирана, освен в случаите, когато младите хора са застрашени или включени в незаконна дейност.
Уважение към ценностите	Учителите на връстници се ангажират да уважават всички ценности на връстниците си, независимо дали се различават от техните собствени. Ценностите на един човек не бива да бъдат налагани на друг.
Уважение към различието	Учителите на връстници уважават различието на своите връстници, независимо от техния пол, сексуални предпочитания, език, етническа принадлежност или култура.
Осигуряване на съвременна, коректна и непредубедена информация	Учителите на връстници винаги предоставят коректна и фактологична информация на своите връстници.
Промотиране на равнопоставеността и равенството между двата пола	Учителите на връстници промотират равнопоставеността и равенството между двата пола, като предоставят еднаква информация по подобни начини и на младите мъже, и на младите жени.
Избягване на личен провал, като се уважават границите на разкриването	Учителите на връстници се насърчават да бъдат честни по отношение на собственото си положение и поведение, но трябва да разбират, че не са длъжни да споделят личните си преживявания. "Не съм тук да говоря за себе си. Тук съм, за да ви помогна да мислите за себе си."

Чувствителност по отношение на индивидуалните граници и ролята на насочването	Обучителите на връстници осъзнават, че образованието им има граници. Работата им може, но няма винаги да увеличи знанията, да повлияе върху нагласите и да промени поведението. Когато е необходимо, се прави насочване към специалисти.
Избягване на злоупотреба от тяхната позиция	Обучителите на връстници се ангажират да използват своите умения и знания, за да подобряват здравето на младите хора, и са съгласни да се въздържат да се възползват от своята позиция за сметка на другите.

За да създадете свой собствен етичен кодекс, съберете група за “мозъчна атака”. Напомнете на членовете на групата за целите и задачите на проекта. След това им дайте време да обсъждат, дебатират и съставят вариант на етичен кодекс, отговарящ на проекта. Ако го напишете заедно, това ще гарантира, че той може лесно да бъде разбран от обучителите на връстници и отговаря на практическите въпроси на работата на терен.

Като група вземете решение как ще изпълнявате и прилагате на практика кодекса. Не бихте могли по време на дискусиата да предвидите в кодекса всички потенциални злоупотреби. Въпреки това ще стане ясно, че когато е необходимо, ще бъдат предприемани коригиращи действия.

След като групата ви е разработила и приела кодекс, помолете обучителите на връстници да го разгледат и подпишат, което ще покаже, че са съгласни да се придържат към него. Накрая планирайте наблюдение на спазването на кодекса и разглеждайте и ревизирайте кодекса според необходимостите.

Извършвайте мониторинг и давайте обратна връзка на обучителите на връстници

Редовният мониторинг е от основно значение за поддържането на постоянно качество в един проект за обучение на връстници. Мониторингът е рутинен и систематичен процес на събиране на данни за изпълнението и измерване на напредъка по отношение на проектните цели. Всеки проект има някакви основни системи за отчитане, чрез които се събират различни данни за изпълнението и се предоставят на донорите. Тези съществуващи системи могат да бъдат отправна точка за плана за мониторинг на вашия проект.

Двата основни въпроса, на които се стремят да отговорят дейностите по мониторинг, са:

- Случват ли се планираните дейности?
- Постигат ли се целите?



Когато извършвате мониторинг на програми за обучение на връстници от връстници, вашата организация може да ви помоли да събирате следните видове качествена информация:

- брой обучени обучители на връстници (по пол);
- брой обучители на връстници, които посещават срещите по проекта;
- брой на проведените обучителни семинари;
- брой на младите хора, участващи на различни нива в проекта;
- брой на дейностите на терен, проведени от обучителите на връстници (по тип);
- брой на разпространените образователни материали (по тип);
- брой на достигнатата целева публика (по пол);
- брой на контактите с връстници (по тип);
- брой на насочванията към други здравни услуги.

Но числата сами по себе си не могат адекватно да опишат успеха на програмата. За да се добие по-добра идея за качеството на програмата, обучителите на връстници трябва да бъдат наблюдавани и питани, докато работят на терен. Преди да ги наблюдавате обаче, уверете се, че те знаят за вашите очаквания и това, което ще се мониторира. Ето някои неща, които можете да наблюдавате и мониторира:

- Какви послания отправят към връстниците си? По какъв начин?
- Каква информация предоставят на връстниците си?
- Какви въпроси най-често се задават на обучителите на връстници? Кои теми са най-интересни на техните връстници?
- Кои са най-силните умения на обучителите на връстници? Кои умения все още трябва да упражняват?
- Как обучителите на връстници се отнасят към обучителните сесии на терен? Ефективни ли са те?
- От какви други средства или информация имат нужда обучителите на връстници?
- Какво прави успешни обучителите на връстници? Как разбират успеха?

- Чувстват ли се подкрепени обучителите на връстници? Оценени? Достатъчно ли е това?
- Кой им е помогнал да имат успех в общността?

Мониторингът е един от най-времеемките и скъпи компоненти на един проект. Това е особено валидно, ако има много обучители на връстници и ограничен брой хора, които да извършват мониторинг над тяхната работа. Разработете план за делегиране на събирането на данни.

Даване на обратна връзка

Мониторингът също предоставя възможност да се даде обратна връзка на обучителите на връстници доколкото добре си вършат работата. Незабавната обратна връзка е важна за постигане на желаното изпълнение. Освен това, като повечето хора, обучителите на връстници искат да знаят, че някой се интересува от тях и тяхната работа.

Наблюдението и обратната връзка периодично биха могли да бъдат осигурявани от мениджърите, но по-често те ще се извършват на терен от хора, които имат по-директен контакт с обучителите на връстници, като ментори, треньори или координатори на доброволци.

Обратната връзка трябва:

- да се отнася до конкретни примери;
- да дава полезни алтернативи;
- да бъде честна, но винаги уважителна;
- да се фокусира върху неща, които може да бъдат променени.

Всяка негативна обратна връзка трябва да бъде конструктивна, така че да послужи за подобряване или развитие на изпълнението от обучителите на връстници. Преди всичко негативната обратна връзка трябва да бъде предоставяна по такъв начин, че да им помогне да приемат информацията и да планират извършването на позитивни промени.

Когато предоставяте обратна връзка, внимавайте да не кажете едно положително нещо, последвано от дълъг списък с негативни коментари. Ако някой си върши работата толкова зле, може би трябва да премислите дали този човек е подходящ за подобна работа. Все пак позволявайте някаква степен

на индивидуалност и различни стилове на работа. Обучителите на връстници трябва да бъдат различни, за да имат някакъв чар и успешно да достигат до различни аудитории. Някои трябва да са много енергични, някои - забавни, някои - авторитетни. Накрая трябва да се отговори на стандартите и не бива да правите компромис със стандартите за изпълнение, например предоставянето на коректна информация.

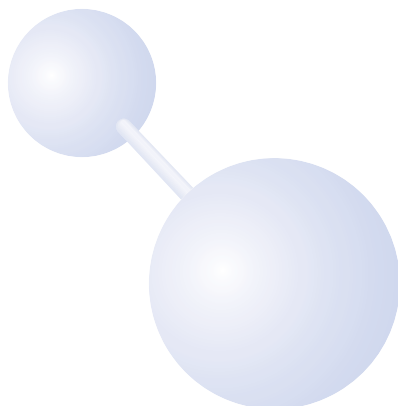
Може да помогнете на обучителите на връстници да получат обратна връзка, като им кажете, че:

- трябва да имат отворено съзнание;
- не трябва да отговарят на негативните коментари или да минават в защитна позиция;
- не бива да приемат коментарите лично;
- винаги могат да допуснат, че имате добри намерения (да им помогнете да подобрят изпълнението и да успеят).

След като сте дали обратна връзка, обсъдете как могат да се променят обучителите на връстници. След това им предложете възможността да обсъдят своята работа. Задавайте им въпроси като:

- Какви успехи постигнахте след последната ни среща?
- Как се справихте с постигането на целите?
- С какви предизвикателства се сблъскахте? Как успяхте да ги преодолеете?
- Как се чувствате по отношение на работата си по принцип?
- Как мога да ви помогна?
- Има ли нещо друго, за което искате да поговорим?

Водете си бележки и им благодарете за техния принос.



Обратна връзка на стол?

Ако разчитате на вашия екип да предостави обратна връзка на обучителите на връстници, уверете се, че те знаят как да дават обратна връзка по конструктивен начин. Опитайте следното упражнение.

Поставете един стол върху масата пред групата, която ще дава обратна връзка. Помолете членовете на групата да оценят „изпълнението на работните задачи“ на стола, като дадат три вида обратна връзка: негативна, неутрална и позитивна. Запишете тяхната обратна връзка на флипчарт. Ето няколко примера за обратна връзка, която групата може да даде на стола:

Негативна. „Тъп стол. Столовете не стоят на масата. Още ли не си научил това? Добрите столове стоят на пода, до масата или под нея.“

Неутрална. „Столовете не стоят на масата. Отсега нататък да стоиш на пода.“

Позитивна. „Виждам, че много се труди да бъдеш креативен и продуктивен, но ми се струва, че ще имаш по-голям успех, ако си избереш място на пода, или до масата, или под нея. Мога ли да направя нещо, за да улесня работата ти?“

Тъй като столът наистина не стои на масата (затова не си „върши“ работата както трябва), ще е полезно за вашия екип да се научи как да бъде позитивен, като все пак посочва как изпълнението на стола може да бъде подобро.

Улеснете достигането до признание и развитие на кариерата

Обучителите на връстници изпитват потребност техният принос и постижения да бъдат оценени и публично аплодирани и по някакъв начин това подхранва общностната подкрепа за доброволчеството. Мониторингът ще помогне на всеки мениджър по-добре да разбере мотивациите и интересите на хората. По време на работа обучителите на връстници развиват много умения, които могат да прилагат в процеса на развитие на своята кариера и навлизането в зрелостта. По този начин мониторингът е особено важен, за да помогне на обучителите на връстници да израстват и да даде възможност на общностите и родителите да разбират и зачитат техния.

Проведете събитие в общността, за да дадете публична положителна оценка на работата на доброволците. Поканете говорители (служители на местно ниво, хора, за които са предназначени дейностите, и обучители на връстници) да говорят за приноса и подкрепата, осигурени от обучителите на връстници. Уверете се, че на събитието ще присъстват членовете на семействата на обучителите на връстници - родители, настойници, братя и сестри. Раздайте сертификати и разкажете на общността за продължителността на услугите, часовете доброволна работа, броя на проведените сесии и всякаква друга информация, която дава идея за мащаба и нивото на ангажираност.

Това е подходящ момент общностите да научат и за програмите, разработени за тях, и за въведените стандарти, които гарантират, че тези доброволци осигуряват точна информация и са посветени на работата. За допълнително въодушевление оставете обучителите на връстници да се включат в планирането. След някое официално събитие използвайте връзките с частния сектор, за да осигурите пространство за парти, ядене на торта, танци или друго забавление.

След като обучителите на връстници приключат своята работа или услуга, проведете семинар. Целта на този семинар трябва да бъде да даде възможност на обучителите на връстници да обмислят и успешно да преминат към следващия етап в своя живот – независимо дали става дума за по-нататъшно образование, работа, стаж или създаване на семейство.

В зависимост от типа на програмата или целевата аудитория обучителите на връстници може да имат различни потребности. Преди семинара разберете дали обучителите на връстници:

- са обмисляли какви следващи стъпки ще предприемат, след като са били обучители на връстници;
- са обмисляли какво ще правят след една или пет години;
- са подготвили и обновили своите автобиографии;
- знаят към кого да се обърнат за препоръка при кандидатстване за работа или в университет;
- са се подготвяли някога за интервю за работа;
- притежават умения за търсене на работа или стаж.

По време на семинара се фокусирайте върху уменията, придобити чрез обучението на връстници, приложими в бъдещата им работа, като:

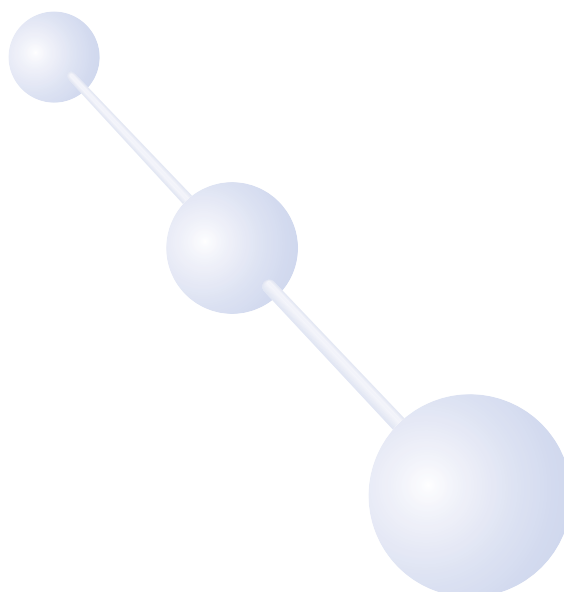
- работа на терен и мобилизация на общността;
- подготовка и планиране;
- публично говорене и комуникативни умения;
- работа с неправителствени организации (и може би донори);
- мониторинг и отчитане.

Някои организации с установени програми за обучение на връстници развиват мрежи за връзка между някогашните обучители на връстници. Този семинар може да разясни подобни структури за подкрепа или да насърчи тяхното създаване.

Таблица за SWOT* анализ

Като мениджър на обучители на връстници можете да им помогнете да се самооценят и да съставят план за кариерата си. SWOT анализът се фокусира върху вътрешните и външните фактори, които оформят техните планове. Използвайте тази таблица, за да им помогнете да очертаят тези фактори.

Вътрешни фактори	Вашите силни страни (и нещата, които харесвате)	Вашите слаби страни (и нещата, които не харесвате)
Външни фактори	Възможности за вашата кариера или образование	Опасности за Вашата кариера или образование



* Анализ на силни и слаби страни, възможности и опасности.

Създайте ресурсен център за обучение на връстници от връстници

Ако учителите на връстници многократно искат допълнителна информация относно определени теми и ако тази информация може да им помогне да си вършат работата, обмислете създаването на ресурсен център. Някои мениджъри обаче се колебаят да го направят, защото ресурсните центрове струват скъпо, някои трябва да ги управлява и бързо излизат от актуалност. Въпреки това тези фактори не бива да ви възпират да откриете ресурсен център, особено ако потенциалното му съдържание е основно за извършването на работата.

В по-големите проекти за обучение на връстници винаги се смята за необходимо и предварително се планира пространство за оказване на подкрепа на обучаваните. Някои имат компютри и могат да осигурят достъп до интернет. Те могат да разполагат с касетофон или CD-плейър или телевизор за гледане на видео или DVD. Най-често има лавици с нови публикации, брошури, пособия и други ресурси. Пространството трябва да е организирано по такъв начин, че да е удобно за четене, със столове и маси, компютърни бюра и дивани.

Използване на компютър

Някои мениджъри се тревожат, че учителите на връстници ще използват компютър и интернет по-скоро лично за себе си, отколкото за работата. Макар да има възможност за злоупотреби, това не бива да бъде причина да решите да няма компютър във вашия ресурсен център. Първо, бъдете сигурни, че достъпът до информация ще помогне да се решат всички идентифицирани проблеми, свързани с изпълнението. Второ, обсъдете вашите притеснения с учителите на връстници и обяснете кое поведение е приемливо. Съставете график за използването на компютъра, обяснете каква работа на компютъра е с приоритет пред останалата и обмислете да се отдели време, в което компютърът да се използва като награда за добра работа. С внимателен мониторинг ще можете да проверявате дали компютърът се използва по предназначение.

За по-малки програми за обучение на връстници с по-малко ресурси използвайте съществуващото пространство и въведете принципа за общо притежание, за да разпределите товара по създаването и управлението на ресурсния център. Най-важното, включете учителите на връстници в процеса. Попитайте ги какво искат, позволете им да подредят и украсят мястото и ги научете как да разработват бюджет и да закупуват ресурси.

Можете да им помогнете в планирането, като им зададете следните въпроси и ги насърчите да търсят отговори от техните колеги-обучители на връстници:

- По кои теми обучителите на връстници имат нужда от повече информация, за да вършат по-добре работата си?
- Какви видове ресурси са най-необходими за обучителите на връстници?
- Как те ще имат достъп до тях? Могат ли да получат копия?
- Как обучителите на връстници ще знаят какви нови ресурси са налични?
- Какво ще правите, когато информацията от ресурсите остарее?
- Как ще управлявате ресурсния център? Как ще го поддържате?
- Какво е необходимо, за да се организира пространството? Кой може да го направи?
- Кой може да проследява бюджетите и поръчването на материали?

След като веднъж обучителите на връстници са започнали да поддържат ресурсния център, наблюдавайте техния напредък и им помогнете да управляват центъра. Бъдете предпазливи, ако прекалено малко хора участват в управлението или използват центъра; ресурсните центрове може бързо да преустановят своята работа. Ако центърът се ръководи от цяла група, поддържането на споделена отговорност ще е важно за успеха му.

Мониторирайте успеха на центъра, като питате следното онези, които го поддържат:

- Колко връстници използват ресурсния център всеки месец?
- Какъв тип обратна връзка получихте от обучителите на връстници?
- Кое беше успешно?
- Кое беше предизвикателство? Бяхте ли способни да преодолеете тези предизвикателства? Как?
- Има ли някакви текущи въпроси?
- Какво ще правите през следващия месец или тримесечие?
- Имате ли нужда от подкрепа от моя страна, за да завършите това? От какъв вид?

Търсене на безплатни ресурси. Помогнете за снабдяването на вашия ресурсен център, като идентифицирате организациите, които могат да предоставят

безплатни материали. Организацията за обществено здраве търсят ресурсни центрове, които да разпространяват информация, и ще приветстват инициативата. Използвайте примерното писмо (вижте по-долу), за да насочите учителите на връстници как да поискат материали и да бъдат включени в мейлинг листи.

Примерно писмо за търсене на безплатни ресурси

[Дата]

Уважаеми издателю,

Моят проект [впишете името] наскоро откри младежки ресурсен център за обучение на връстници от връстници. Ние много се вълнуваме от тази инициатива и бихме искали да снабдим центъра със съвременни и подходящи ресурси и справочни материали. Нашият проект се фокусира върху предоставянето на информация и умения по отношение на репродуктивното здраве и ХИВ [включете информация за проекта, кого обслужва и каква е ползата от него за общността].

Бихме били много благодарни да бъдем включени във всички мейлинг листи, предоставящи безплатни материали на организации като нашата. Нашият имейл адрес е: [впишете адреса, за да получавате актуална информация].

Освен това, ние [намерихме в интернет, научихме от колега и т.н.] вашата публикация [впишете заглавието на публикацията], която би била много полезно помагало за нашия център. Възможно ли е да поръчаме един екземпляр или да го получим безплатно? Ако е така, моля, кажете ни как да си го поръчаме или ни го изпратете директно [впишете лице за контакт и пощенски адрес].

Благодаря ви предварително за вашата подкрепа. [име на организацията/издателството] е добре известна и уважавана със своите качествени публикации и ние бихме искали да направим публикациите й достъпни за нашите учители на връстници.

С уважение,

[име]

Мениджър на младежки ресурсен център



Осигурете творчески стимули

В много случаи учителите на връстници работят доброволно през голяма част от свободното си време, за да допринесат за здравето и благополучието на своите връстници. Това е време, което те биха могли да прекарват със своите семейства, приятели, в учене, спортуване или в други занимания. Тяхната добра воля е капитал, който не бива да остава неоценен или да им пречи да постигат целите по отношение на собствената си кариера.

Проучванията показват, че участието и одобрението на общността помага на проектите да задържат учителите на връстници, особено в периодите, когато техните организации минават през финансови трудности и могат да осигурят малко парични поощрения, ако изобщо успеят. Когато членове на общността, като родители, учители, местни лидери и донори, са включени и подкрепящи, учителите на връстници се гордеят с работата си.

Но поощренията все пак са важен подход, който помага да се мотивират учителите на връстници и да бъдат насърчени да запазят ангажираността си с проекта. Поощренията могат да бъдат поднесени под много форми, така че бъдете изобретателни. По-долу има списък със стимули, категоризирани по разходи, който е съставен от група учители на връстници от Източна Европа и Централна Азия. Използвайте този списък, за да ви помогне да генерирате идеи, но също така запитайте вашите учители на връстници какви видове стимули биха оценили те. Личните интереси ще повлияят върху изясняването какво би задържало добри учители на връстници във вашия проект.

Ако сте наясно с техните интереси, това може да помогне на проекта да запази учителите и да допринесе за тяхното лично развитие.

Високи разходи. Можете да помолите донор или местен бизнесмен да спонсорира тези видове стимули:

- Големи количества висококачествени образователни или промоционални материали (електронни игри, тениски, химикалки, бележници, брошури, наръчници и т.н.)
- Спонсорство за участие в големи конференции, срещи или презентации, които протичат на международно, национално или регионално ниво
- Стажове или възможности за работа в донорски организации
- Възможности да представляват организацията на национални и регионални събития

- Състезания с големи награди (като безплатен уикенд на някое място)
- Годишно парти за хората, ангажирани с проекта (обучители на връстници, треньори, екип, партньори, донори)
- Административно и техническо оборудване (компютри, фотокопирни машини, софтуер)

По-ниски разходи. Можете да помолите спонсориращата ви неправителствена организация или някой на местно ниво да финансира тези неща, но вашият донор също може да иска да помогне:

- Безплатен или евтин достъп (за обучители на връстници) до административно и техническо оборудване (компютри, факсове, телефони, интернет)
- Реализиране на идеите на обучителите на връстници, като се оползотворяват тяхната креативност и умения за поддържане на бюлетин, интернет страница, промоционални материали и т.н.)
- Редовни посещения за извършване на мониторинг, за да се покаже на обучителите на връстници, че супревайзорите се интересуват от тяхната работа
- Покани към донорите, неправителствените организации и партньорите да наблюдават работата на обучителите на връстници на терен
- Евтини основни здравни услуги, като семейно планиране, консултиране или разпределение на стоки (хапчета, презервативи и т.н.)
- Обучение чрез кратък опреснителен курс
- Продължаващо обучение и достъп до допълнителни справочни и ресурсни материали
- Изплащане на малки парични суми, като командировъчни за работните дни
- Пари за транспорт на местно ниво
- Промоционални материали (чанти, тениски и т.н.)



Съвсем малки/никакви разходи. Може да успеете да откриете малко пари или енергия, за да предложите тези стимули:

- Устно признание за добрата работа и успешното завършване на задачите (на четири очи, по време на срещи, особено на събития в общността)
- Награди (обучител на месеца, годишни сертификати, състезания) и признание за получилите наградата в общността
- Напитки по време на и след срещите

- Покана към учителите на връстници да представят своята работа на срещи или семинари на високо ниво
- Покана към учителите на връстници да участват в редовните екипни срещи, за да научат повече за проекта
- Поощрения, допринесени от частния бизнес (безплатна вечеря в ресторант, дрехи, свободен достъп до клуб, фонокарти или парични поощрения в брой)

Попитайте учителите на връстници дали имат предложения. Те ще се радват да бъдат включени в процеса и е много вероятно да могат да препоръчат креативни и ефективни по отношение на цената стимули.

Състезателен дух?

Измислянето на състезания и използването на поощрения може да бъде страхотна идея за стимулиране на качеството обучение на връстници. Но внимавайте със състезанията, които насърчават количеството за сметка на качеството. Състезание „Да се обучат най-много връстници“ може да започне надпревара, при която учителите бързо да представят непълна информация. Така че бъдете внимателни как структурирате схемата за предоставяне на поощрения.

Състезателните елементи може да бъдат прилагани за увеличаване на броя на младите, които наистина използват услугите, към които са ги насочили учителите на връстници. Има две възможности:

1. Проведете среща с учителите на връстници, за да разговаряте кога и как да общуват ефективно, за да предлагат по-добри услуги на своите връстници. Може да се проведе състезание за най-добра промоционна идея как младите хора да бъдат насочени към услугите. Победителите работят с проекта, за да реализират идеята си.
2. Проведете среща с учителите на връстници, за да разговаряте кога и как ефективно да комуникират, така че да предлагат по-добри услуги на своите връстници. Направете състезание колко млади хора, които се нуждаят от услуги, ще бъдат насочени към тях. След това помогнете на местата, където се предлагат услуги, да проследят подходящите насочвания. Помолете ги да ви докладват кой е насочил най-много клиенти и дали вашето състезание е увеличило броя на клиентите младежи.

Следете как действат поощренията. Може би те вече помагат да се мотивират и задържат обучителите на връстници. В този случай използвайте мониторинг, за да документирате успешността на поощренията, и се погрижете да се използват и в други проекти.

Обучителите на връстници също могат да се научат как да следят ефективността от осигуряването на поощрения. Нека да проучат своите връстници, за да установят как всички нови поощрения ги карат да се чувстват. Подобряват ли духа в групата? Карат ли хората да се чувстват горди? Осигурете нещо, което по-късно ще помогне на кариерите им.

Планирайте смислено участие на младите хора

Изследванията са показали, че много успешен общ аспект във всички проекти за обучение на връстници е смисленото участие на младите хора. Тези проекти:

- насърчават усещането за принадлежност към проекта, както и неговите постижения;
- обучават в работата по проекти, включително бюджетиране и определяне на приоритети;
- ценят и уважават приноса на младите хора;
- включват младите хора в процеса на управление, когато това е възможно; когато не е възможно, напразете процеса прозрачен;
- се отнасят честно и справедливо към младите хора;
- избягват манипулирането и просто формалното присъствие на младите хора.

Един проект за обучение на връстници трябва или да бъде основен проект (самостоятелен), или част от проект с множество дейности (интегриран). В самостоятелните проекти може да е по-лесно да се включват младите хора. По своята концепция те са по-малко йерархизирани и пораждат повече контакт между екипа на проекта и обучителите на връстници. Младите хора, участващи в интегрирани проекти, може да са по-пренебрегнати от останалия екип и да се налага да работят повече, за да преодолеят това разделение. Интегрираните проекти трябва да обмислят да включват млади хора в своя консултативен съвет и да намират начини да останат свързани с обучителите на връстници.

На чия страна сте?

Като мениджър може да се окажете разкъсан между учителите на връстници и мениджърската на по-високо ниво. Например представете си, че ви е дадена задача да планирате събитие за Световния ден за борба със СПИН. Искате да включите учителите на връстници, защото смятате, че най-голяма е вероятността те да създадат събитие, което ефективно да достигне до техните връстници. Също така сте наясно, че добрата им воля си има граници. Намерете група учители на връстници, които са готови да помогнат, ако проектът ви може да осигури флипчарт, обяд, закуски и пространство, където да проведат събитието. Старшият мениджър обаче смята, че този разход е излишен. Ще трябва да преговаряте между двете групи и да се опитате да постигнете разбирателство.

Институционалните механизми (политики, насоки, становища за мисии), които се застъпват за балансирано участие на младите хора и възрастните, могат да бъдат предизвикателство в една организация с малък опит в работата с млади хора да се твори по този начин. Но е важно да се насърчават младежкото участие, откритата комуникация, прозрачността и взаимното уважение като дълбоко вкоренени ценности на организацията, а не само като ефектни думи.

За повече информация вж.: Family Health International. Youth Participation Guide. Arlington, VA: Family Health International, 2005. Available: <http://www.fhi.org/en/Youth/YouthNet/rhtrainmat/ypguide.htm>. Това е учебна програма, която да подпомага институциите да оценяват, планират и подобряват партньорството между млади хора и възрастни.

Проведете допълнителни обучения или семинари

Всеки би желал да се чувства добре, за да върши ефективно работата си. Понякога мениджърите идентифицират обучението или семинарите като своя любим начин за разрешаване на проблемите, възникнали при изпълнението на проекти. Но обучението може да помогне единствено за запълване на празноти в знанията или уменията. Ако работещите вече разполагат със знанията, необходими за тяхната работа, повече обучение едва ли ще помогне.

Внимателно обмислете следните въпроси преди да планирате обучение:

- Какво искате да получите от това обучение? Увеличено или правилно знание в дадена тематична област? Нови умения, които учителите ще използват в работата си?

- Ще посрещне ли това обучение очакванията и потребностите на вашите участници?
- Може ли то да реши проблема?

Макар че обучението може да са скъпи, организирайте ги по икономичен начин, ако разполагате с предостатъчно време за планиране. Обмислете следните предложения:

Направете услуги в замяна на пространство. Свържете се със заинтересованите страни и договорете намирането на качествено пространство в местните училища, организации или правителствени сгради. Ако те не са склонни да предоставят безплатно пространство, може вашите обучители да проведат сесии с техните млади хора в замяна на предоставяне на мястото.

Бъдете креативни. Намерете начини да минимизирате цената на транспорта, храната и настаняването. Транспортните разходи могат да бъдат намалени или премахнати, ако семинарите се провеждат след редовно насрочена среща или ако обучението се провежда на място. Член на семейството или приятел може да се съгласи да приготви закуски или храна на по-ниска цена от тази, на която би струвало от фирма. Обучение, провеждано в друго населено място, не означава непременно, че ще бъде скъпо, ако участниците се съгласят по време на обучението да останат в домовете на своите колеги.

Потърсете дарения. Предоставяне на място е най-разпространеното дарение, но може да има и други. Можете да потърсите финансова подкрепа от частния сектор. Ресторантите могат да предоставят храна или кетъринг, магазините - флипчарт, маркери и тиксо, транспортните фирми - транспорт, а книжарниците и копирните центрове - безплатно принтиране. Подкрепата бързо може да се превърне в партньорство, ако дадете публичност на приноса на донорите и изразите, че оценявате тяхната щедрост. Изразете похвала към донорите в пресата и ги споменавайте по време на срещите и неформалните разговори със заинтересованите страни и останалите.

Отхвърляйте натиска да отговаряте на прекомерни изисквания от страна на участниците. Участниците не трябва да се отнасят към обучението като към шанс да изкарат пари от командировъчните или да отидат на почивка. То трябва да е дейност, на която заинтересованите и ангажирани участници идват, за да учат. Ако срещнете нереалистични заявки, уверете ги, че правите всичко възможно да изпълните целите на обучението в рамките на бюджета. И ако обучението е по избор, непременно ги информирайте за това.

Макар да има начини да спестите пари, когато планирате семинар или обучение, с някои неща не бива да правите компромис:

Фасилитиране. Поне двама фасилитатори са необходими за семинар, подълъг от три дни, и те трябва да бъдат квалифицирани. Осведомете се за предишния им опит и прегледайте препоръките им. Запознати ли са с теорията за ученето и методите за учене чрез участие? Правили ли са подобни обучения и работили ли са с участници като тези? Ако имате възможност, наблюдавайте ги как провеждат обучение преди да ги ангажирате да водят вашия семинар.

Трябва да зададете ясни цели на фасилитаторите. Ако това е ново обучение или адаптиране на предишен семинар, фасилитаторите трябва да работят съвместно с вас, за да съставят програма и план за продължение. Програмата трябва да включва последователни сесии и да дава целите, описващи предназначението на всяка сесия.

Големина на групата. Помислете за големината на вашата обучителна група, за да се уверите, че участниците ще получат вниманието и времето, от което имат нужда. При обучение чрез участие, по време на което участниците ще усвоят нови умения, в групите обикновено има не повече от 28 участници. Ако планирате да провеждате информативни семинари, на които те учат чрез лекции, групата ви може да бъде по-голяма. Не забравяйте, че колкото по-голяма е една група, толкова по-лесно участниците могат да се почувстват прекалено плахи да задават въпроси. В този случай вместо да се провежда една голяма сесия с въпроси и отговори, разделете групата на по-малки групи и ангажирайте и други фасилитатори.

Място за работа. Ако мястото не е благоприятно за продуктивно участие, не го използвайте. Твърде малки или тъмни зали не са добре пригодени за провеждане на обучение. Ако очаквате участниците да се напрягат, за да видят едно видео, или разполагате с малко място, потърсете решение: има ли по-добро подреждане на столовете, което ще проработи по-добре? Могат ли участниците да излязат навън, за да направят пауза на чист въздух?

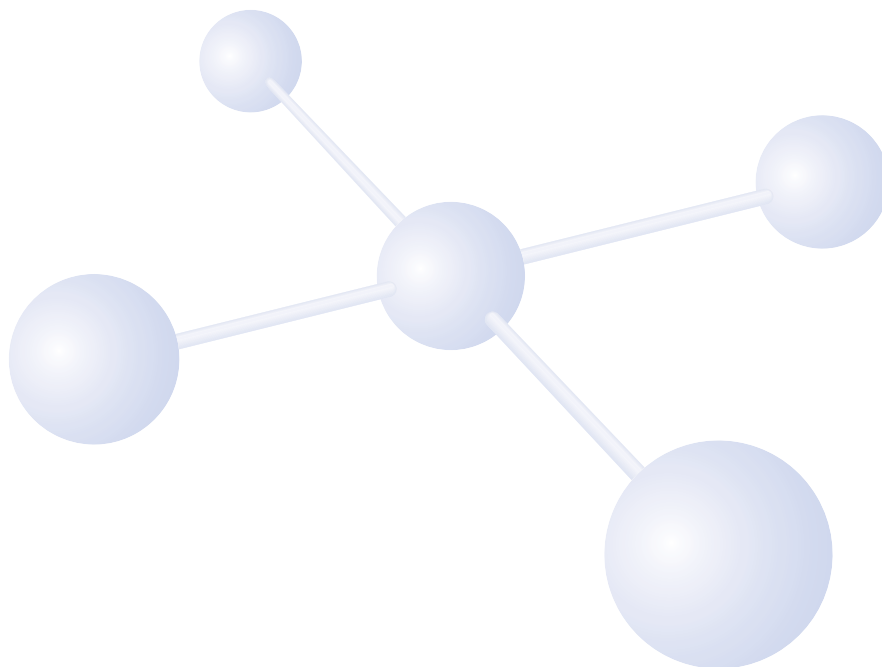
Ресурси. Участниците трябва да бъдат снабдени с всякакви ресурси (документи, насоки, информация, формуляри и други материали), от които имат нужда, за да се справят успешно преди и след обучението. Ако в края на краищата от тях се очаква да обучават останалите, разполагат ли със собствени обучителни комплекти с учебна програма, маркери, тиксо и флипчарт?

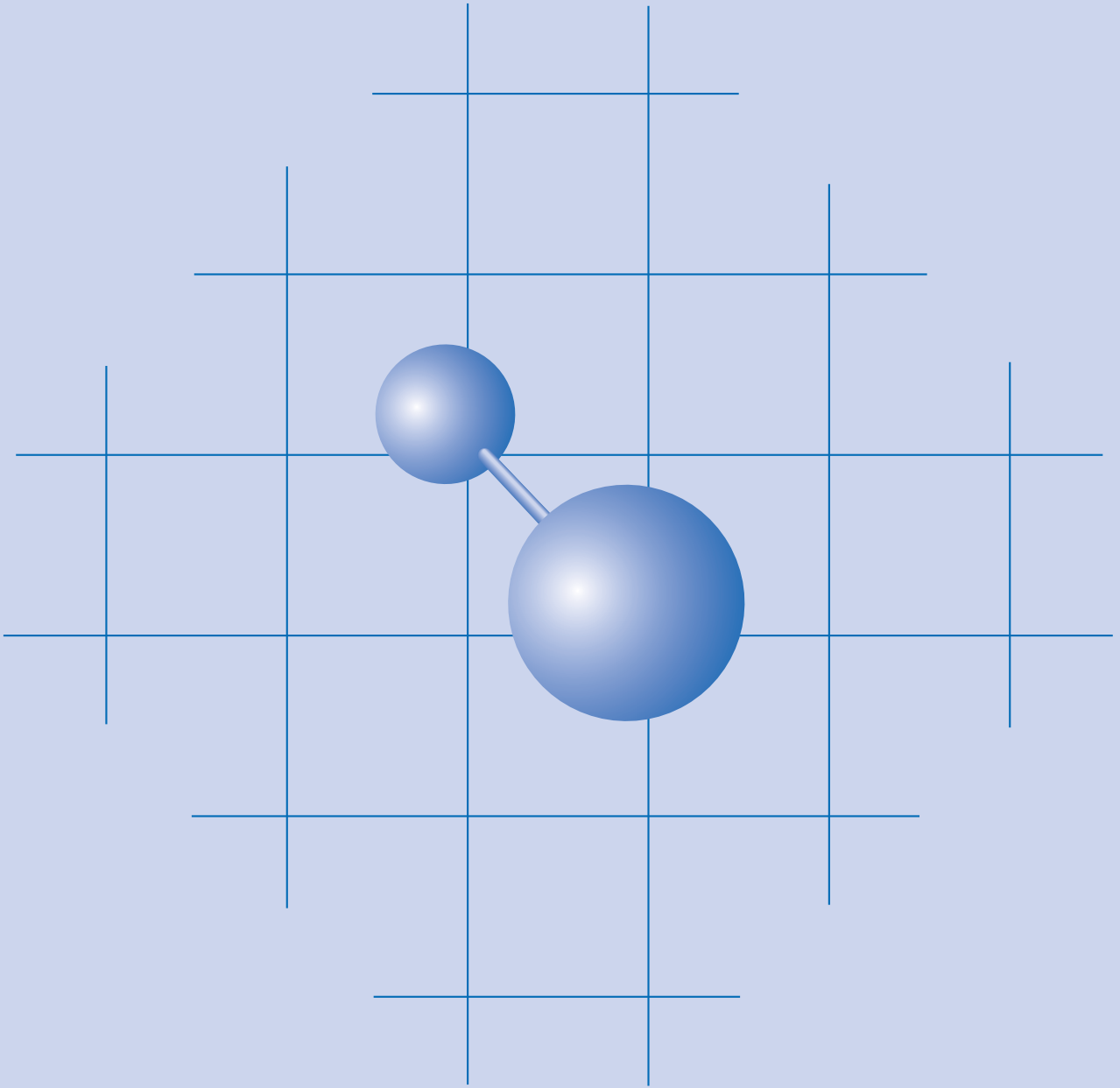
Продължение. Едно обучение може да бъде много успешно, но без подходящо продължение на участниците може да им е трудно да прилагат наученото, щом се върнат на работа. Ако са били помолени да променят начина си на работа, как тези промени ще бъдат насърчавани и мониторираны? Как ще информирате мениджърите и заинтересованите страни по отношение на какво се очаква да бъдат успешни обучителите на връстници?

Допълнителни обучителни ресурси за обучение на връстници от връстници

Пакетът от помагала на Y-PEER включва два обучителни наръчника - Обучение на обучители и Театрални техники за обучение на връстници от връстници сред младите хора. Те предоставят информация, упражнения и подробен списък с ресурси, обхващащи насоки за обучение на връстници от връстници, изследователска дейност, обучителни наръчници, интернет страници и др.

Вж. <http://www.fhi.org/en/Youth/YouthNet/Publications/peeredtoolkit/index.htm>







Основни умения за управление на проекти и програми

Много хора стават мениджъри при повишение и е възможно да имат ограничен управленски опит или подготовка. Съществува също така презумпцията, че ако самият ти си бил обучител на връстници, познанията ти за обучението на връстници лесно ще се развият в способност за управление, което обаче не винаги е така.

Този раздел прави преглед на основните умения за програмен мениджмънт, необходими на мениджъри на дейности, свързани с обучение на връстници от връстници сред младите хора. В тази част е включена информация за:

- Мениджърски дейности
- Ръководене на хора
- Насърчаване на работата в екип
- Наставляване
- Делегиране



Допълнителни източници по управление/мениджмънт на програми

Buckingham M, Coffman C. First Break All the Rules – What the World’s Greatest Managers Do Differently. New York, NY: Simon & Schuster, 1999.

Beich E. Training for Dummies. Hoboken, NJ: Wiley Publishing, Inc., 2005.

Harvard Business School. Working Knowledge (Internet resources). Достъпно на: <http://hbswk.hbs.edu/>.

Loeb M, Kindel S. Leadership for Dummies. Hoboken, NJ: Wiley Publishing, Inc., 1999.

Management Sciences for Health. Management and leadership resources (интернет ресурси). Достъпно на: http://www.msh.org/what_msh_does/clm/resources.html#top

Nelson B, Economy P. Managing for Dummies. Hoboken, NJ: Wiley Publishing, Inc., 2003.

Мениджърски дейности

Упражнение

Програмен мениджмънт. Вземете лист хартия и направете списък на всички неща, които ръководите във вашата работа. Не пропускайте маловажни задачи или такива, които ръководите само от време на време. Дълъг ли е вашият списък? Как е подреден? По приоритети? По крайни срокове? По дейности? Може би списъкът изобщо не е добре подреден. Ако не е, липсата на организация отразява ли се на начина, по който подходите към работата си?

Експертите посочват седем стъпки за ефективен мениджмънт:

1. Прегледайте целите и задачите на проекта. Помнете тези основни идеи, докато вършите ежедневната си работа. Тази осъзнатост ще ви помогне да си спомняте как различните задачи допринасят за “голямата картина” и да ви мотивира, ако започнете да се чувствате претоварен от дребните неща.

2. Организирайте вашите проекти. Преди да можете ефикасно да управлявате дейности, вие трябва да ги организирате. Добрите мениджъри разработват системи, които позволяват на самите тях и на другите да следват планове и проекти. Един метод е диаграмата на Гант, която показва дейности и срокове в таблица с колонки, посочваща застъпването им.

Дейност	Месец							Отговорно лице
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Набиране на обучители		■	■	■				Мениджър, обучители на връстници
2. Предварителна оценка			■	■	■			
3. Обучение						■		Консултант

3. Формулирайте очакванията. За да им помогнете да отговорят на изискванията на проекта, екипът и обучителите на връстници трябва да са наясно какво очаквате от тях. За да се уверите, че очакванията ви са разбрани, може просто да попитате екипа: “Знаете ли какво се очаква от вас?” Търсете разбиране, но не се задоволявайте с едно просто “да”. Хората искат да изглежда, че знаят отговора - дори ако не са наясно с детайлите. Проучете, за да видите дали могат да изброят някои от нещата, които се очакват от тях.

Още по-ефективен начин да споделите вашите очаквания е периодично да се срещате с екипа и обучителите на връстници, за да:

- обясните целите и задачите на проекта (или да опресните информацията им по този въпрос, ако не са нови участници в проекта);
- споделите вашите очаквания;
- проверите има ли разбиране, като помолите участниците да обобщят информацията;
- изясните недоразуменията;
- повторите основни факти.

Проверете също така дали обучителите на връстници могат да отговорят на тези въпроси:

- С какво вашата работа допринася за целите на проекта?
- Колко често се очаква да провеждате сесии за обучение на връстници?
- Колко дълго ще бъдете обучител на връстници?
- Как се очаква от вас да правите мониторинг на вашата работа? Да докладвате на супервайзорите?

Както обучителите на връстници, така и екипът най-вероятно ще бъдат благодарни, че сте изяснили вашите очаквания, и ще се чувстват по-комфортно, като знаят какво точно очакват от тях да правят.

4. Възлагайте отговорности. Възлагането на отговорности на другите за определени задачи (известно като “делегиране”) освобождава времето на мениджъра да изпълнява своята основна роля като мениджър и да работи по задачи, които екипът може да не се окаже в състояние да изпълни. (За повече подробности вж. стр. 90)

Поемането на отговорност може да се окаже възнаграждаващо за екипа и за обучителите на връстници. Те могат да развият по-дълбоко разбиране за процеса и организацията и да се гордеят със своите проекти.

Все пак бъдете предпазливи към тези, които искат да се включват само в нови и на пръв поглед вълнуващи дейности. Понякога членовете на екипа се отегчават и започват да мислят, че техните текущи задължения са по-малко важни от новите инициативи или че новите дейности ще ги изведат към по-добри възможности. И в двата случая, ако включването на някого от екипа

в нови дейности води до намаляване на неговата продуктивност, говорете с човека. Разберете защо той или тя смята, че новите задачи са по-добри, и потърсете начини да се справите и с двете потребности.

5. Поставете крайни срокове. Поставянето на крайни срокове е от решаващо значение, дори да се налага да се променят от време на време. Често има сериозни причини за забавяне - някой консултант не може да извърши планираното обучение, печатар е изгубил поръчката ви или единственият ви счетоводител е излязъл в отпуск. Обикновено е безполезно да отправяте обвинения; вместо това, използвайте наученото от закъсненията, за да планирате по-добре бъдещи проекти. Отговорете на въпросите за събития, които могат да повлияят върху техните крайни срокове, например: Колко време предварително трябва да бъдат осведомени консултантите, за да планират обучението? Кой преглежда окончателния текст преди да бъде отпечатан? Как можете да планирате отпуските така, че работата да не се прекъсва?

Има и друг външен натиск, като изисквания от донорите или нови възможности за финансиране, които могат да се разминават с вашите крайни срокове, но също така и потенциално да допринесат за вашата програма. Осведомете се за възможностите и свързаните с тях отговорности, като балансирайте наличното работно натоварване. Да казвате “да” на всяка възможност не винаги е в най-доброто за вас и за екипа ви. Прегледайте целите и задачите си, за да се уверите, че новите възможности осигуряват ясни ползи и допълват съществуващата работа.

Когато е възможно, стремете се да избягвате пренатоварване на програмата. Ако един проект хронично изостава от крайните срокове, това обикновено означава, че екипът е претоварен. Почти всички хора могат да работят по този начин за кратък период от време, но ако това се случва често, то би могло да постави под въпрос мениджмънта на вашия проект. Екипът може да попита защо не сте наясно колко усилия са необходими за завършване на работата. Най-лошият резултат е, ако хората почувстват, че от тях се очаква да работят по-бързо или повече време без компенсация и без изгледи за помощ.

6. Осигурявайте материална подкрепа. Какво ще стане, ако запитате вашите обучители на връстници или други членове на екипа: “Разполагате ли с всички технически средства, необходими за работата ви?” Дали ще отговорят утвърдително?

Може би не сте ги питали напоследък? Или пък се страхувате, че ще поискат неща, които не можете да им осигурите? Или може би не сте съгласни с тяхната преценка и искате да избегнете потенциално неприятен разговор?

Все пак избягването на тази тема може да доведе до недоволство в екипа. Как може да очаквате те да работят ефективно или да изпълнят договора или споразумението, ако нямат необходимите технически средства?

Така че питайте екипа какво им е необходимо, дори ако ръководството не може веднага да подкрепи исканията им. Това ще ви позволи да преразгледате работния си план и бюджет и да предложите потенциални решения: Можете ли да помолите вашия донор за допълнителна подкрепа? Може ли частният бизнес да дари нещо полезно?

Ако вашата организация е пропуснала да поиска адекватна подкрепа от донорите в началото на проекта, те въпреки това ще държат отговорни вас, вашите обучители на връстници и вашия екип за дейностите, които сте обещали да проведете. Ако е необходимо, срещнете се с донорите и представете силни аргументи за допълнителни ресурси, така че да не сте принудени да правите компромиси с качеството на проекта си.

Нужда от платен или доброволен екип

Удивително е, че мениджърите на проекти се притесняват, че разходите, свързани с поддържането на доброволци, ще изплашат донорите да осигурят средства за тяхната работа. Ако счетоводителите ви кажат, че не могат да свършат работата си без калкулатор, ще откажете ли да им го купите? Вероятно не, тъй като калкулаторите са смятани за основна необходимост в работата на един счетоводител. Обучителите на връстници вероятно имат собствени идеи какво им е нужно за тяхната работа. Бъдете готови да изслушвате обучителите на връстници и да ги подкрепяте, ако сте съгласни.

7. Извършвайте мониторинг на напредъка. Също като всички останали дейности в проекта мениджмънтът също трябва да бъде подложен на мониторинг.

Той може да бъде отчасти оценяван по успеха или провала на самите интервенции и дейности. Например след като е проведено дадено обучение, участниците представят оценки преди и след обучението, а треньорите докладват за дейността. Вие можете да направите мониторинг на мениджмънта

на тази дейност, като прегледате документите и попитате: “Дали обучението е проведено навреме съгласно работния план? Добри ли са оценките? Имат ли участниците оплаквания от помещението или треньора? Разполагал ли е треньорът с всички необходими материали?” Отговарянето на всички тези въпроси може да ви помогне да оцените вашия собствен успех като мениджър. Освен това, с помощта на специалиста ви по мониторинг и оценка, вие вероятно ще трябва да докладвате почти същата информация и на донорите.

Има и други, неформални начини за мониторинг на мениджърските дейности. Например по време на процеса ще получите нови сведения от екипа, отговорен за подготовката и координирането на логистиката. Въпреки че тази информация може да бъде полезна, потенциалната негативна страна от използването на този неформален метод е “ненадеждната памет”, което означава, че когато преглеждат миналия опит, хората може да забравят някои от капаните и предизвикателствата. Освен това понякога човекът, който е изпълнил задачата, вече не присъства и не може да разкаже за своя успех. В някои моменти хората може да усещат натиск да “успеят” и да представят положителен доклад, отколкото има основания.

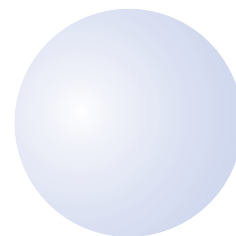
Докато правите мониторинг на мениджмънта, вземете под внимание:

- Степен на усилие (Колко време действително е отнело на екипа да подготви и изпълни дейността?)
- Ефективност (Дали някакъв нов процес или умение увеличава ефективността? Какво е било то? Може ли да се прилага отново?)
- Пречки (Какви предизвикателства са се появили? Очаквани или неочаквани са били те? Как са били преодолените?)
- Успехи (Какво се е получило наистина добре? Как разбирате, че една работа е била добре свършена?)
- Повторение (Какво бихте направили по различен начин следващия път?)

Създайте механизъм за отбелязване на извлечените ценни поуки. Дайте възможност на тези, които са изразходвали време и енергия за задачата, да предадат своята компетентност на екипа. Съсредоточете се върху положителните страни и се уверете, че е създадена ведра колегиална обстановка. Концентрирайте се по-скоро върху неща, които могат да подобрят бъдещите дейности, отколкото върху това, което е отминало. На екипните срещи служителите може да докладват за успехите и предизвикателствата. Водете си бележки по време на срещите или се уверете, че поуките са записани другаде.

Да водиш хората

Обучителите на връстници предоставят енергия и готовност за подкрепа на каузата на вашата организация. Ръководителите, които могат да намерят начин да впрегнат тази енергия, със сигурност ще отключат една превъзходна младежка сила.



Мениджър на проект, който ръководи екип и обучители на връстници:

- **Стимулира.** Уверете се, че хората са все така вдъхновени да вършат своята работа и се вълнуват да бъдат част от усилията на екипа.
- **Овластява.** Дава концепцията и целите на програмата и осигурява обучение и техническо оборудване, за да делегира власт и да разпредели притежанието на проекта между всички останали. Това не означава, че вие преставате да ръководите, по-скоро променяте начина, по който ръководите, за да се сподели отговорността.
- **Изслушва.** Активно отделя внимание и изслушва идеите, мненията, потребностите и чувствата на екипа и на обучителите на връстници.
- **Подкрепя.** Осигурява наличие на ресурси и възможности за обучение; обезпечава насочване, наставляване и емоционална подкрепа, когато е необходимо.
- **Осигурява обратна връзка.** Редовно казва на екипа и на обучителите на връстници как се представят и осигурява конструктивна обратна връзка.
- **Изпълнява ролята на ролеви модел.** Осигурява ръководство, като моделира работата на екипа, подкрепя останалите, изслушва колегите, споделя успехите и демонстрира висока професионална етика.

Информирано вземане на решения

Идвал ли е някога служител или обучител на връстници на бюрото ви задъхано да иска от вас да вземете решение веднага? Вземането на решения е важна задача за един мениджър, така че предприемете стъпки, за да направите възможно вземането на най-доброто решение. Не се изкушавайте да вземете прибързано решение, ако действително се нуждаете от повече време, за да обмислите въпроса. Ако отговорът не е ясен веднага, обещавайте да помислите отново и да дадете отговор в рамките на определено време.

Инвестиране на време в екипа и в доброволците?

Прекарването на време с вашия екип и доброволци е от основно значение за успеха на проекта ви. В зависимост от големината на екипа, който супервизирате, това може да отнеме значителна част от вашето време.

Упражнение

Балансирано разпределяне на вашето време. Използвайте това упражнение, за да видите как инвестирате време във вашия екип. Вземете лист хартия. На едната страна направете списък на екипа, започвайки от добре справящи се към слабо справящи се. На другата страна направете скала на времето; най-отгоре напишете “много”, а най-отдолу - “много малко”. Сега свържете със стрелки имената на хората от екипа и времето, което инвестирате, за да ги ръководите. Пресичат ли се често линиите? Ако да, вие прекарвате повече време с хората, които се справят по-слабо.

Много мениджъри изразходват повече време със справящите се слабо, докато оставят добре справящите се да работят под ограничена супервизия. Те допускат, че добре справящите се не се нуждаят от помощ, след като вече вършат добра работа. Някои мениджъри смятат, че допълнителното време, изразходвано за ръководство и подкрепа на слабо справящите се, ще подобри общото изпълнение на групата. Това може да бъде вярно в дългосрочен план, но в краткосрочен може просто да се окаже, че вие изразходвате допълнително време с хора с малък потенциал за напредък.

Според някои фактът, че добре справящите се обикновено постигат добри резултати с малко супервизия, е причината да се инвестира повече време в тях. Ако не срещат предизвикателства, добре справящите се може да напуснат в търсене на по-добри възможности.

Докато изразходвате повече време с някой слабо справящ се, вие ще научите за предизвикателствата и проблемите при тяхната работа, но когато отделяте време на някой добре справящ се, ще разберете кое точно работи. Те може вече да са намерили бързи решения за нещата, които слабо справящите се виждат като проблеми, и могат да бъдат модел за наставници или да революционизират вашия проект, така че им отделяйте повече внимание.

Насърчаване на работата в екип

Един екип може да бъде събран, за да реши проблем, да сподели познания, да генерира нови идеи или да постигне общи цели. Обучението на връстници често е групов процес.

Успешните екипи са водени от продуктивността. Членовете се стремят взаимно да допълват уменията си и да си поделят работата. Съекипниците се уважават, позволяват на всеки да допринесе и са чувствителни към потребностите на другите. Те се стараят да сътрудничат, знаейки, че ще бъдат възнаградени за своите усилия.

Екипите може да бъдат категоризирани в три групи: формални, неформални и самоуправляващи се.

Формалните екипи са целенасочено сформирани от някой проект или организация. Те могат да осигурят средства за комуникация по институционално приемлив начин (йерархични екипи), да им е възложено да изпълнят определена задача (работна група) или да са свързани с дългосрочна или постоянна цел (комитети).

- **Йерархичните екипи** следват типичната йерархична структура, където мениджър или супервайзор ръководи екип от служители, които пряко му докладват. Мениджърът ръководи екипа, базирайки се на информация, предоставена от ръководители на по-високо ниво – те задават по-големите цели, които трябва да се постигнат.
- **Работните групи** са събрани заедно за ограничено време, за да се заемат с определен проблем или въпрос. Те обикновено имат краен срок и от тях се иска да докладват препоръките си на ръководството.
- **Комитетите** са създадени, за да изпълняват текущи организационни задачи. Това може да бъде младежки консултативен комитет, в който младежите участват за определено време (една или две години), осигурявайки постоянен принос за организацията.

Неформалните екипи се развиват естествено. Това са групите, които например си създават връзки по време на обучението и след това продължават да поддържат приятелски отношения. Членовете на екипа също споделят личните си трудности и предлагат емпатия или решения в “защитено пространство”. В офиса неформалният екип може да бъде група, която обядва заедно и споделя информация за промените в организацията. Неформалните екипи

се стремят да решават собствените си проблеми, да обменят информация или да общуват извън организационните структури.

Самоуправляващите се екипи съчетават характеристиките както на формалните, така и на неформалните екипи. Създадени понякога от организации, те намират собствени решения на обичайни проблеми, срещани в работата. Обикновено тези екипи са относително малки (по-малко от 30 души), съставени са от разнородни членове от различни части на даден проект, самоуправляват се, овластени са да действат и са мултифункционални.

Всеки от тези различни видове екипи има своите силни страни. Все пак имайте предвид следните потенциални проблеми:

- **Твърде много лидери.** Екип с твърде много лидери може да изгуби много време, за да изпълни някоя задача, а лидерите може дори да влязат в конфликт един с друг. Първата задача, която екипът поема колективно, ще бъде най-трудната за него, защото членовете на екипа се учат как да работят заедно. Ако няма спешен краен срок, дайте време на екипа да види дали може да реши проблемите самостоятелно. Ако не може, обърнете се към доминиращите членове, за да видите дали те могат да обмислят начини да разрешат ситуацията. Като последно средство или ако времето е проблем, може да се наложи да освободите някои от членовете на екипа.
- **Твърде много членове.** Екип, който е твърде многоброен или има твърде малко лидери, може да бъде по-малко продуктивен или резултатен, защото ще отнеме повече време да се обсъждат идеи и да се вземат решения. Ако е така, потърсете начини да намалите броя и да поделите задачите. Ако проблемът е липса на лидерство, говорете с членовете на екипа. Наясно ли са с тяхната цел и график? Могат ли да станат по-резултатни? Как? Могат ли да номинират или да гласуват за лидер? Могат ли да поделят лидерството?
- **Лични конфликти.** Може да възникнат лични конфликти. Преди да промените организацията на екипа, потърсете решения, като помолите членовете му да помислят за начини за разрешаване на ситуацията.
- **Екипи без власт.** Когато това е възможно, екипите трябва да бъдат овластени да вземат решения и да реализират своите идеи. Ако група, която има задача да създаде програма за поощряване на обучителите на връстници, предаде план, но не ѝ бъде предоставена отговорността да го следва, екипът може да се почувства разочарован. Тъй като подобно овластяване може не винаги да е практично, бъдете честни и обяснете, че ръководството ще бъде благодарно за предложенията на екипа, но може да не ги изпълни.

Можете ли едновременно да бъдете мениджър, ръководител и член на екипа?

Това изглежда сериозно предизвикателство, но не е невъзможно. Един екип е съставен от всякакъв тип хора, които играят различни роли в различни моменти. Членовете на екипа не бива да се плашат да изразяват мнението си, дори и техният супервайзор да е в екипа. Също така супервайзорите трябва да позволяват на другите да покажат себе си; те не могат да се смятат за твърде важни, че да поемат задачи на екипа.

Вдъхновявайте лидери доброволци

Проектите за обучение на връстници привличат много изпълнени с енергия всеотдайни млади хора като доброволци. Те не са ресурс за пренебрегване.

Някои проектни мениджъри са склонни да се обръщат към доброволци, когато платените членове на екипа нямат времето или нагласата да извършат някоя задача. Макар че младите обучители на връстници могат да приветстват възможността да помогнат, вие трябва да се запитате дали този стил на ръководене е най-добрият начин да изградите партньорство между възрастните и младите хора, дали задава модел за добър мениджмънт и дали благоприятства развитието на умения.

Вместо автоматично да възлагате на обучителите на връстници задачи, които екипът не иска да извърши, предварително планирайте възможностите за лидерство при доброволци. Създайте самоуправляващи се екипи от обучители на връстници и им задайте полезни цели, като насърчаване на нормално партньорство между младите хора и възрастните, увеличаване на възможностите за развитие на умения или генериране на идеи за разширяване на достигнатите млади хора в техните общности. След като екипът представи техните предложения, създайте яснота по отношение на следващите стъпки. Как ще използвате тези идеи? С кого ще ги споделите? Ако сте съгласни да реализирате някои или някоя от идеите, овластете екипа да ги превърне в реалност.

Наставничество

Наставничеството е едно от най-важните неща, които можете да предоставите на Вашите обучители на връстници. Младите хора наблюдават всичко,

гледат за ролеви модели, учат от всеки опит и искат да развият умения, които ще им помогнат да започнат успешна кариера. И дори не всички да се стремят да станат мениджъри на проекти за обучение на връстници от връстници, в кариерите си те със сигурност ще се възползват от уменията за говорене пред публика, управление на времето, организиране, търсене на информация и комуникативните възможности, които могат да развият като обучители на връстници.

Програмата за наставничество събира в двойки опитни екипни членове (наставници) с по-малко опитните от екипа, за да подпомага професионалното развитие. Наставниците дават приятелски съвети, предлагат работно място и професионален съвет и окуражават своите партньори. Като работят заедно, те споделят опит и възгледи. Най-добрите наставници отправят откровена критика и дават постоянна подкрепа, усъвършенствайки своите собствени лидерски умения в този процес.

Програмите за наставничество могат да бъдат традиционни обмени между младши и старши, обмен между хора с различни умения или наставничество в екипа, когато някой е натоварен да наставлява няколко души. Традиционните методи, при които се съчетават в двойка опитен обучител на връстници с по-нов могат да бъдат високоефективни.

Програмите за наставничество биват неформални и формални:

Неформалните програми имат гъвкав график и се определят от индивидуалността на двойките, вместо от някакви стандартни насоки. Въпреки че тези неформални програми трябва да бъдат подложени на мониторинг (както би трябвало да бъде при всяка програма), може да бъде трудно да се сравняват двойки, които се развиват и реагират по уникален начин.

Формалните програми изискват повече време и енергия за изпълнението, но допълнителната работа си струва. Обикновено те започват с въвеждаща среща или обучение, за да се предостави информация за комуникацията и наставничеството. Участниците трябва да се споразумеят за начините на комуникация и планираните контакти. Този тип програми намалява вероятността наставяваните да гледат на своя наставник като на твърде зает, за да прекарва време с тях, тъй като контактите са планирани и договорени в началото.

Обратно наставничество

Не само опитните или старшите служители могат да предоставят наставничество. Понякога някой новоназначен, със свеж поглед, може да даде предложения за подобряване на програмите. Възрастните могат да се възползват от това да имат млади наставници, които са способни да обяснят как мислят и действат техните връстници. Наставническите отношения между “младши” и “старши” могат да помогнат на вашата организация да увеличи участието на младите хора.

Наставниците са специални хора. Те са добри слушатели, които знаят разликата между съвет и заповед. Способни са да водят, вместо да командват хората, които наставляват. Наставниците трябва да бъдат и добър ролеви модел. Те приемат работата си сериозно, но не твърде на сериозно и могат да помогнат на останалите членове от екипа да намерят същия баланс.

Добрият наставник:

- доказва лидерските си качества, особено комуникативните и методическите си умения;
- показва емпатия към другите;
- проявява положително отношение;
- наслаждава се на своята професия;
- знае своята позиция, отговорности и роля;
- иска да насърчава и да помага на другите;
- може да даде положителна обратна връзка и конструктивна критика.

Преди да започнете програма за наставничество на вашето работно място, трябва да сте наясно с целите си.

- Искате ли да помогнете на някого, който не се справя на ниво, но е способен на по-добра работа?
- Искате ли да ускорите професионалното развитие и израстване на конкретен обещаващ член на екипа? Забелязали ли сте млад член на екипа, който е находчив и талантлив? Ако го включите в двойка с наставник, това може да го подготви да стане по-старши член на вашия екип.
- Ще се нуждаете ли в близко време от повече екипни членове, за да заемат определени позиции? Обучението на вътрешни кандидати в процеса на работа може да бъде голяма инвестиция.

- Имало ли е във вашата програма голямо текучество сред по-новите обучители на връстници? Може би те нямат същата ангажираност, както опитните обучители. Да ги комбинирате по двойки позволява опитните обучители на връстници да им обяснят ползите и радостите от работата.

След като веднъж сте решили да започнете програма за наставничество, разработете план за действие, за да постигнете целите си. Изяснете очакванията и определете конкретни отговорности на наставниците и техните партньори. Поставете крайни срокове, осигурете подкрепа и правете мониторинг на напредъка на програмата.

Допълнителна информация за наставничеството може да бъде намерена в интернет на адресите:

- **The Mentoring Group** – идеи и съвети за наставничеството.

<http://www.thementoringgroup.com>

- **National Mentoring Center** – начален пакет за програми за наставничество на младежи.

http://www.nwrel.org/mentoring/pdf/startup_toolkit.pdf

Делегиране

Мениджърите трябва да вършат различни неща, като участие в срещи, писане на доклади и планиране и супервизия на дейности – често всичките едновременно. Броят на задачите може да ви се стори непосилен, дори и да сте усвоили изкуството да се справяте с няколко дейности едновременно.

Научихте ли се да делегирате? Ефективният мениджмънт е произведен от сбора на всички усилия на членовете на вашия екип. Ползите от делегирането могат да бъдат огромни. От практическа гледна точка вашата собствена работа зависи от него. Ако сте мениджър, вие сте нает да управлявате, а не да вършите работата на вашите служители. Делегирането дава възможност на екипа ви да бъде включен в организацията и да получи отговорности и пълномощия. И по-важно - то дава възможност вашите служители да се развиват. Като поемат контрол и отговорност за определени задачи и научават повече за системите в организацията, те ще се чувстват по-силно свързани с нея и по-ефективни в своите роли.

Чрез делегирането вие определяте отговорността на екипа за изпълнение на дадена задача или задачи. Това може да звучи просто, но делегирането също

изисква вашият екип да разбере очакванията ви, да знае графика за изпълнение и да поеме отговорност. Като мениджър вашата роля тогава е да се уверите, че екипът ви има властта и пълномощията, необходими за изпълнение на задачата, и да извършвате мониторинг на техния напредък.

Пълномощия. Човекът, на когото сте делегирали работа, има пълномощията да изпълни задачата. При делегирането вие трябва:

- да представите члена на екипа на тези, с които той или тя ще работи за изпълнение на тази задача;
- да покажете на другите, че сега този човек е “натоварен” със задачата.

Ресурси. Човек, на когото е възложено да изпълни дадена задача, се нуждае от съответни ресурси. Това може да бъде обучение, книга или просто познания за извършване на необходима административна работа. Освен това, хората, на които са делегирани задачи, изпитват необходимост техният мениджър да бъде “ресурс” и да ги води, когато имат нужда от помощ. Мениджърите трябва да направят така, че да са на разположение на своя екип.

Мониторинг. Редовно се осведомявайте за напредъка. Да питате членовете на екипа какво правят на всяка стъпка от изпълнението на дадена задача обаче се нарича микромениджмънт. Намирането на правилния баланс между недостатъчен и прекален мониторинг може да се окаже предизвикателство. Някои служители могат да поискат да ви държат редовно в течение, за да се уверят, че действат във вярната посока. Други може да изтълкуват честия мониторинг като липса на доверие в техните възможности.

Митове, свързани с делегирането

Ето някои споделени мнения на мениджъри, които се противопоставят на делегирането:

На вашите служители не може да се има доверие, че ще свършат работата успешно и навреме.

Представете си как бихте се чувствали, ако някой мисли така за вас, след като са оценили вашите възможности и са решили да ви наемат. Доверявайте се на служителите си, че ще свършат работата добре, но също помнете, че делегирането не предполага само да дадете нареждания и да си тръгнете. Делегирането включва подкрепа, а също и мониторинг.

Делегирането е отказване от контрол. Мениджърите не се отказват от контрол, когато делегират. Те помагат да се балансира натовареността с работа (главно тяхната собствена) и внимателно извършват мониторинг на напредъка. Добрите мениджъри осигуряват ръководство и подкрепа, когато е необходимо, и знаят, че има много начини да се изпълни успешно една задача. Да предоставите отговорност на някого друго дава възможност той или тя да намери по-добър, по-бърз, по-малко скъп начин да изпълни задачата.

Вие можете да свършите работата по-бързо сами. Това може да е вярно, но искате ли да свършите всички задачи сами? Имате ли време да свършите всички задачи? Бъдете честни пред себе си и вземете под внимание различни фактори, например дали крайният срок е толкова неотложен, колкото си представяте.

Естествен лидер ли сте?

Чували ли сте някога някой да казва “Той/тя е роден/а за лидер”? Това е твърде разпространена фраза и човек може да повярва, че по света има много такива естествени лидери. Някои черти на личността спомагат за лидерството, като например амбициозност, честност, убедителност, алтруизъм, находчивост и самоувереност. Но за да бъдеш лидер, също се изискват усвоени умения, като умения за изслушване, комуникативност и дипломатичност. Човек трябва непрекъснато да ги развива, използвайки комбинация от теория и практика.

Чрез използване техниките на мениджмънт, като описаните в настоящото помагало, и вашата собствена интуиция и опит ще направите програмата си за обучение на връстници от връстници силна и ефективна. Ако осигурите на потенциалните лидери възможността да развиват и практикуват своите лидерски умения, това също ще подобри вашата програма и ще засили тяхната ангажираност. Не се страхувайте да бъдете пионер в прилагането на методологията за подобряване на изпълнението на проекта ви – ползите ще бъдат незабавни и трайни.

