

**I.M. PACT – Представяне на Методологията в
Инициативата “Образование за Демократично
Гражданство” на Пакта за Стабилност**

Наръчник за Самооценяване

Ръководство

Розмари Лосле

Лозана, Юни 2005

Бележки към читателите

Опитът сочи, че във всяка страна-участничка в проекта “Представяне на методологията в инициативата *Образование за Демократично гражданство* на Пакта за Стабилност” (I.M.РАСТ) има съществена нужда от създаване на компетенции в областта на Кръговото/Цикличното Управление на проект (Project Cycle Management - PCM) и най-вече на такива свързани със самооценяването.

Този наръчник има за цел да насърчи употребата на метода на Самооценяването в проекти и организации по-често, по-съзнателно и по-професионално. Наръчникът трябва да изгради способности у заинтересованите партньори по проекта, позволявайки им да разберат важните принципи на Самооценяването и да им даде нужният инструментариум за да използват метода на Самооценяването.

Първата част на този наръчник представя основните концепции и методологията на Самооценяване и показва връзката между Самооценяването и другите методи на оценяване. Тя също така посочва различните актьори, участващи в процеса на осъществяване на Самооценяването: обучаващи, участници, инициатори и организатори, мултипликатори и фасилитатори.

Втората част съдържа осем елемента, които дават няколко възможности за организиране на обучение в метода на Самооценяване, които са извлечени от семинари за обучение на обучаващи. Тази част също така дава някои основни насоки за това как да осъществим Самооценяване чрез конкретни примери на вече осъществено Самооценяване. Последният елемент изяснява понятието фасилитатор и дава някои основни съвети за работата на фасилитатора в процеса на Самооценяване.

Ползата от този наръчник

Този наръчник е създаден най – вече за преките партньори по проекта I.M.РАСТ т.е. представителите в страните и обучаващите. Той дава възможност на обучаващите да създадат курс приспособен към местните, специфични за страната нужди в зависимост от различните концепции на проекта. От обучаващите зависи да поемат понататъчни инициативи за адаптиране на метода към целевата група, с която работят, както и към целите на обучението, което предлагат (изграждане на култура за Самооценяване, обучаване на организатори, инициатори, обучители на фасилитатори). Наръчникът е създаден за обучаващи с опит, които също така са вече запознати с основните принципи при обучение на възрастни и които знаят как да структурират и модерират обучителен семинар.

Предложената методология може да се приложи във всички сфери, където се изисква правилно управление на проекти, но “Образованието за Демократично Гражданство” (EDC) е подходяща основа за тестване, след което методологията може да се прилага където и да е.

Давайки на обучаващите цялостна методология и основите на Самооценяването, наръчника би трябвало да допринесе за създаване на всеобщо разбиране и разпространяване на знанията свързани със Самооценяването. Всички разработени материали ще бъдат качени на интернет страница с цел да се улесни разпространението и за по-лесния им достъп.

Съдържанието на този наръчник не трябва да бъде приемано като последен писък на модата в сътрудничеството за развитие, нито като окончателна теория на Самооценяването. Целта му е да подпомогне читателя да стигне до собствени изводи. С удоволствие ще приемем и конструктивна критика, с която да усъвършенстваме по нататъчните си разработки.

Съдържание

Бележки към читателя	ii
----------------------	----

Част 1: Разбиране на Самооценяването

Въведение

Цели на Самооценяването в рамките на проекта I.M.PACT	1
Огледалото и колелото: два символа на Самооценяването	1

1 Самооценяването: Част от Кръговото/циклично управление на програми	2
---	----------

2 Какво е Самооценяване	3
--------------------------------	----------

3 Принципи на Самооценяването	4
--------------------------------------	----------

4 Колелото на Самооценяване	6
------------------------------------	----------

4.1 Четирите фундаментални въпроса	6
------------------------------------	---

4.2 Осем точки, които трябва да се вземат под внимание при систематичното планиране на Самооценяване	7
--	---

4.21 Сфера/предмет	7
--------------------	---

4.22 Мотиви и цели	8
--------------------	---

4.23 Методи и инструменти	9
---------------------------	---

4.24 Норми и стандарти	9
------------------------	---

4.25 Участници	11
----------------	----

4.26 Фасилитатор (помощник)	12
-----------------------------	----

4.27 Съпротиви	12
----------------	----

4.28 Време и енергия	13
----------------------	----

5 Самооценяване и други видове оценяване	13
---	-----------

5.1 Връзки между самооценяването и външното или независимо оценяване	14
--	----

5.2 Родове и (само)оценяване	14
------------------------------	----

6 Организиране на процеса на Самооценяването	15
---	-----------

7 Използване на резултатите от Самооценяването	16
---	-----------

Част II: Инструментариум и насочващи бележки за обучаващи 17

Елемент 1:Препоръчителна програма на уъркшоп за обучение в Самооценяване	19
--	----

Елемент 2:Въвеждане в уъркшопа Самооценяване	20
--	----

a:Цели на уъркшопа за Самооценяване	20
-------------------------------------	----

b:Начини за съвместна работа при Самооценяване	20
--	----

Елемент 3:Представяне на методологията	21
--	----

a:Колелото, методология на Самооценяването	21
--	----

b:Примери за начини и инструменти за Самооценяване	22
--	----

c:Норми, ценности и стандарти	25
-------------------------------	----

Елемент 4:Упражнение за обмен на знанията	26
---	----

Елемент 5:Допълнителни пояснения	27
----------------------------------	----

a:Десет термина от практическо значение, свързани със (само)оценяването и управлението на проекти	27
---	----

b:Трите нива на резултатите	28
-----------------------------	----

c:Фокусът на Самооценяването	29
------------------------------	----

d: Сътрудничество според сферите на отговорност и нивата на резултатите	30
Елемент 6: Стъпки към осъществяване на Самооценяване	31
Елемент 7: Пример за осъществено Самооценяване	33
Елемент 8: Значение на фасилитацията и постигането на консенсус при Самооценяването	38
Речник на понятията	41
Препратки към други източници	41
Препоръки	42

Част I

Въведение

Цели на Самооценяването в рамките на проекта I.M.PACT

Този наръчник би трябвало да допринесе за представянето на постиженията на Самооценяването в проектите на Образованието за Демократично гражданство (EDC) създадени в рамките на Пакта за Стабилност.

Идеята е да се представи модел на добра практика и култура на оценяване в управлението на проекти и да се изградят връзки на сътрудничество между представители на участващите институции. Наръчникът трябва да допринесе за осигуряване на успешно осъществяване на идеята.

Оценяването днес е признат способ за доказване на надеждността и доказателство за успеха на даден проект, а също така и начин за увеличаване на знанията и добиване на цялостна представа. Смятаме, че Самооценяването е един от най-важните способности за увеличаване на продължителността на дадена програма или проект както и на тяхното качество. Съгласно това, с настоящия наръчник ние се обръщаме не само към нашите партньори, обучаеми, отговорните за проекта, но и към директори и лица, които координират проекти от този тип.

Спецификата на Самооценяването - понякога наричано и **оценяване за надграждане** – е да се насърчат сътрудничеството и демократичния процес. Самооценяването е насочено към процеса на надграждане и постигнатите в следствие на това резултати.

- Процесите на надграждане са онези, които са насочени към опит за придобиване на контрол, спечелване на необходимите ресурси и които критично разглеждат социалната среда на личността. Процесите са надграждащи, ако помагат на участниците - жени и мъже да развиват способности за самостоятелно вземане на решения и разрешаване на проблеми.
- Постигнатите резултати кореспондират с постигнатата ефективност, така че да можем да изследваме последиците от гражданските усилия за придобиване на по-голям контрол в съответните общности и за по - ефективна намеса от страна на обучените участници.

Този процес е фундаментално демократичен в смисъл, че провокира (ако не и изисква даже) участие, изследвайки последиците отнасящи се към цялото общество в една отворена форма.

Огледалото и колелото: два символа на Самооценяването

Двата символа могат да помогнат за по-добро разбиране на основите на Самооценяването:

Огледалото

Огледалото изглежда подходящ символ за тези, които искат да погледнат критично своите дейности – или самите себе си – с цел да се усъвършенстват. Ежедневното вглеждане в огледалото трябва да бъде естествен жест по отношение на оценяването, с цел да се различи всеки детайл, дори и най - неприятният! При бързото отхвърляне на отражения няма да намерим някое, което да ни дразни. Точност и неподкупност по отношение на нашите дейности са задължителна част от Самооценяването. Но огледалото отразява частично и една друга реалност, която е зад нас и която ние обикновено не взимаме под внимание. Една вътрешна реалност, скрита зад отразената фасада, излиза на яве. Тя може да е например същността на проекта, отношенията с партньорите, силовите структури, нереалистичните надежди или скритите стракове вътре

в екипа. Самооценката засяга и двата аспекта на реалността – вътрешния и външния, материалния и емоционалния. Но вземайки ги на сериозно и създавайки връзки между тях, двата аспекта могат да формират едно цяло, което да ни предложи устойчиво развитие.

И така, това което аз виждам в огледалото на Самооценяването е моето виждане за реалността, което е само част от общата и сложна реалност. За да разширя виждането си и да открия и другите страни на реалността е нужно да променя нагласата си, което ще ми позволи да взема предвид и гледната точка и на други участници.

Колелото

Процесът на Самооценяването е по-скоро кръгов, отколкото линеен. Процесът на Самооценяване завърта кръга, превръщайки го в колело. „Животът би могъл да бъде разбран само с поглед назад, но живота трябва да бъде живян с поглед напред.“ Колелото символизира този принцип: при завъртане около центъра, движенията напред и назад привеждат колелото в движение.

Колелото на процеса на Самооценяване представя развитие на областите около които се върти. Неговата енергия е в това, което вече съществува, както и в отражението и оценяването на опита (движение назад). То се стреми към промени чрез мобилизация на потенциална енергия (движение напред).

1 Самооценяването: част от Кръговото/циклично управление на програми

С цел осигуряване и поддържане на качеството на проектната работа, съществува нужда от развитие на умения в управлението на проекти. Те изискват специфични знания за методологии и средства но също и дух на сътрудничество, при който всеки е готов съвместно с партньорите си да погледне критично на свършената работа и да предприеме необходимите стъпки по отношение на последващи дейности.

Кръговото/циклично управление на програми или проекти (PCM) е ориентирано едновременно и към резултатите и към процеса. То позволява на ръководителите да подобрят качеството на работата свършена до този момент, включително и на организационното развитие. Това става чрез изграждане на връзки между процесите на планиране, осъществяване, мониторинг и оценяване. Фокусът тук пада върху общата работа, взаимното обучение и сътрудничество, както и иновативен мениджмънт.

Принципите на (PCM) са:

- Човекът като опорна точка
- Обучение
- Участие
- Независимост и автономия
- Ориентиране към процесите
- Връзка с действителността

PCM включва **планиране на дейностите, мониторинг, привеждане в действие и оценяване**. Оценяването е на ниво дейности в рамките на екипа, но може да бъде поръчано и на някого извън екипа. Оценяването може да бъде направено от външен експерт и тогава се нарича **външно оценяване**. Ако отговорността за инициране на оценяването и неговото провеждане е извън задълженията на екипа, отговорен за програмата или проекта, то се смята за **независимо оценяване**. Хората, за които се отнася оценяването също могат да направят оценяване: това е **самооценяване**.

2 КАКВО Е САМООЦЕНЯВАНЕ?

Самооценяването е неразделна част от Кръговото/циклично управление на програми или проекти (PCM) и е солидно средство за подсилване и подкрепа на екипи, отговорни за програми или проекти в работата им по осъществяване на една програма/проект – или част от нея. Самооценяването е идеалният тип оценяване, който да отговори на въпроси от рода на: Достигнахме ли очакваните резултати? Кои са процесите на промяна в нашия проект? С кого си взаимодействаме? Съвсем ясно ли е разделението на задачите и отговорностите?

Самооценяването е много полезно за по-опростени проекти, но също така допринася за подобряване на цялостното функциониране на комплексни програми (на много нива, с много партньори...). То може да помогне да се изяснят взаимните очаквания, собствените нужди, цялостното разбиране и общото уважение към сферата на отговорности на другите, начините за справяне с проблемите. В случаи на конфликти ще е нужен професионален фасилитатор.

Наричано е още **оценяване за надграждане**, защото помага и прави по – силни по – слабите партньори и организации. С оглед на големите социални промени, от решаващо значение е гледната точка на целевата група. Нарастващата дистанция между нас и действителната реалност изисква от нас да чуем нейния глас. То е огледало, в което трябва да “оглеждаме” отново и отново нашите програми/проекти, дейности и изобщо начините, по които правим нещата.

Работни дефиниции:

- В Самооценяването участват ангажирани хора, които следят за своята работа, личното си представяне, резултатите си, взаимодействията и процесите, в които участват. Оценяваният и оценяваният са едно и също лице. **Това, което изследваме и оценяваме е на собственото ни ниво на отговорност**, при конкретно зададена или по – неопределена рамка. В Самооценяването тези, които са обект на оценяване и тези, които оценяват са едни и същи.
- Когато говорим за сфери на отговорности, можем да различим четири нива:
Индивидуално ниво
Екипно ниво
Организационно ниво
Проектно/програмно ниво
Това означава, че на тези нива има индивиди, екипи, организации – или части от тях, които се изследват и оценяват. Говорейки за организации, това може да са държавни структури (напр. Министерство на Образованието), организации представляващи гражданското общество (напр. неправителствени организации, асоциации...) или организации от частния сектор (консултантски бюра, частни предприятия...).
- Самооценяването е **метод за изграждане на екип**. То е процес на учене и развитие, за който участващите са отговорни.
- Структурата на Самооценяването не се основава на институционална йерархия. **При Самооценяването всички йерархични различия на екипно, институционално и проектно ниво отпадат.**

- Самооценяването предполага **дистанциране** между отделните действия за размисъл и рефлексия.
- Самооценяването предполага изследване на **непосредствените резултати (постижения и крайни резултати) от проектите/програмите**, както и на **самия проектен процес**. То не е идеалният начин за измерване на въздействието му, тъй като за това се изисква по – голямо дистанциране във времеви аспект.

3 ПРИНЦИПИ НА САМООЦЕНЯВАНЕТО

Няколко са основните принципи на Самооценяването, които е трябва да бъдат разяснени:

Да видя какво е

Възможността да разшириш съзнанието си (да видиш “истината”). Човешките възприятия са ограничени. Всеки индивид и всяка група вижда само своята собствена “истина”, която е една част от реалността. Това, което всеки вижда не е “грешно”, но едностранчиво и би трябвало да се допълни от гледните точки на другите.

Отваряйки себе си за гледната точка на другите, ние допълваме и развиваме своите възприятия и самите себе си.

Да се поуча от опита

Вглеждането във фактите не е пасивна дейност, а по – скоро активен анализ на действителността. То може да доведе до трупане на нов опит. Често ние не търсим нови преживявания, за да избегнем конфликти и проблеми. Предпочитаме да вървим по добре утъпкани пътеки, вместо да поемем риска да тръгнем по нови пътища, за които не знаем къде ще ни отведат. Така не научаваме нищо ново и продължаваме да стоим на едно място. За да се развиваме трябва да сме решени на действие и отворени и готови да се учим от опита. Включването в процеса на Самооценяване обаче изисква голяма доза откровеност, в случай че резултатите от него се окажат не такива, каквито сме ги очаквали. Ученето от опита е един от най – важните принципи на Самооценяванео.

Да се развивам

Развитието е ключова тема при Самооценяването – независимо дали то е индивидуално, групово или институционално. Само онези, които са ангажирани със собствената си еволюция могат да способстват развитие. Да се развиваш означава да еволюираш. Колкото по – дълго една еволюция е била подтискана, толкова по – често тя се превръща в “революция”. Самооценяването служи на развитието и на еволюцията.

Нива на отговорности

Както видяхме вече, Самооценяването е най – добрият начин за оценяване на **продуктивността** (ниво постижения) и **ефективността** (ниво крайни резултати) на програма/проект, въпреки че вижданията ни за **въздействието/влиянieto** на програмата/проекта са тези, които ръководят нашите действия. Тенденцията при изпълнение на проекти/програми днес е работата да се фокусира върху крайните резултати, тъй като те са много важни на ниво на резултати. Промените на това ниво се разглеждат като необходимо условие за промяна, насочена към развитие. Както вече споменахме, ангажираните при Самооценяването изследват сферата на преките си и непосредствени отговорности. Тя обаче включва в същото време и сферата на влияние, сътрудничество и взаимни действия с партньорите, с които работим. Външната и независимата оценка са най – добрите за измерване на въздействието и устойчивото развитие на проект/програма.

Условието: желание за участие

В основата си Самооценяването е доброволно и не може да бъде налагано със сила. Въпрос на лично желание е да вземеш активно участие в процеса, дори и не всички участници да са еднакво ангажирани в него и еднакво ентусиазирани от него. Показвайки значимостта и ползите от Самооценяването, инициаторите би следвало да убедят участниците да се включат в такъв един процес.

Самооценяването води до самоуправление и надграждане

Самоуправлението и надграждането са в сърцето на Самооценяването. Самооценяването е замислено така, че да дава възможност на хората да си помагат сами, като то стриктно се придържа към концепцията за самоопределяне. Надграждането на процесите и крайните резултати би могло да премине към нивата на анализа. Например на индивидуално ниво може да става въпрос за ситуации на специфичен анализ на контрола, уменията и проактивното поведение. На организационно ниво може да става въпрос за анализ на споделено лидерство и отговорности при вземане на решение, при придобиване на полезни ресурси и при политика на действие. Когато имаме работа с надграждане на ниво общност, може да става въпрос за анализ на доказателства за плурализъм, за съществуване на организационни коалиции и за налични средства за общуване.

Култура на оценяване и желание за Самооценяване

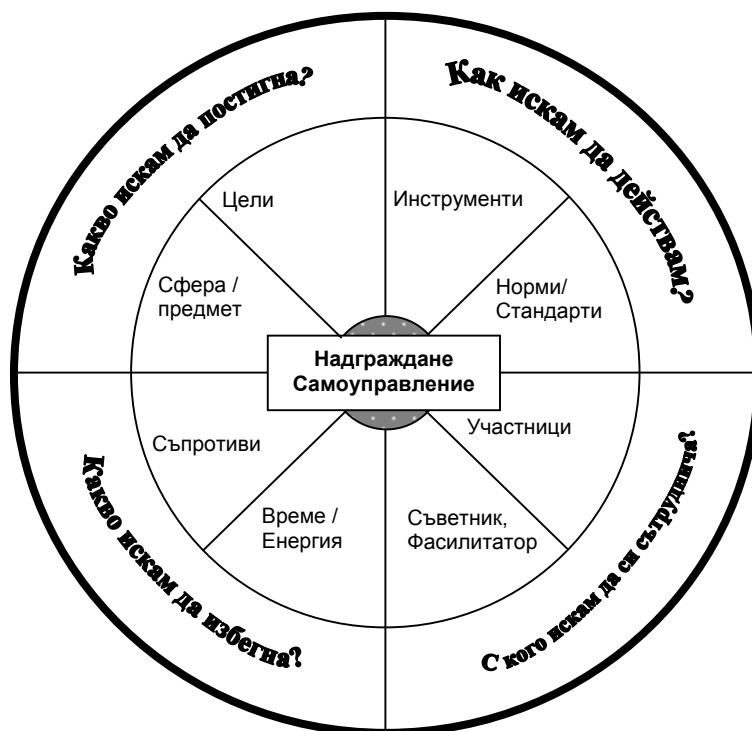
В даден проект/програма Самооценяването може да бъде предвидено и планирано в точно определен момент, например веднъж годишно или в края на проектна фаза. Самооценяването би могло да се превърне и в една от ценностите на организацията. Интегрирано в ежедневната работа то развива култура на оценяване и желание за Самооценяване. Това означава, че самооценяващите се мъже и жени ще се концентрират повече върху собствените си сфера на отговорност и няма да търсят други виновници за собствените си грешки. Самооценяването поощрява връзките и сътрудничеството.

Самооценяването насърчава партньорството

В проекти/програми, Самооценяването, осъществено от различни групи или организации, се превръща в свързващ елемент между отделните организации, отговорни за осъществяването му и насърчава партньорството.

4 КОЛЕЛОТО НА САМООЦЕНЯВАНЕ

Както вече споменахме във въведението, колелото е важен символ в Самооценяването. За по – практично настроените хора, то е начин за по – прегледно представяне на методологията на Самооценяването.



Като всеки друг вид оценяване, Самооценяването трябва да бъде старателно подготвено. Изясняването на концепцията на Самооценяването би дало повече увереност на участниците в процеса. Съдържанието също така има нужда от форма, за това всяко Самооценяване се нуждае от структура, както и от методи и инструменти, които да подпомагат процеса. Разбира се универсални рецепти няма, но във втората част на наръчника са дадени някои насоки и примери за работа.

Всеки може сам да започне Самооценяването. В тези случаи обаче често липсва критичният поглед от страни. Изучаването на теоретичните аспекти на Самооценяването ни дава възможност да създадем концептуална платформа, от която да наблюдаваме нашата работа и живот. По този начин печелим необходимото отдалечаване от нашето съществуване и действия: само по този начин е възможно целенасоченото и системно Самооценяване.

4.1 Четирите фундаментални въпроса

Методологията на Самооценяването се основава на четири фундаментални въпроса:

- Какво искам да постигна?
- Как искам да действам?
- С кого искам да си сътруднявя?
- Какво искам да избегна?

4.2 Осем точки, които трябва да се вземат под внимание при систематичното планиране на Самооценяването

Колелото позволява включване в процеса на Самооценяване, започвайки в който и да е негов сегмент. Не е важно в коя точка на колелото ще започнем процеса на Самооценяване, важно е запазването на концепцията на Самооценяването и последователността в композицията.

4.21 Сфера / предмет

Сферите на Самооценяване са ограничени. Те се дефинират в рамки, в които Самооценяването може да бъде ръководено. Сферата или предмета на Самооценяването са специфични теми, въпроси или дейности в рамките на даден сектор, който може да е предмет на оценяване. Предмет на Самооценяване могат да бъдат някои от следните основни области:

- В резултатно ориентирания мениджмънт важен предмет на Самооценяване е да се изследват внимателно **продуктивността и ефективността на дейностите и процесите** осъществени по време на проекта/програмата. Трябва да се разгледат както **количествения**, така и **качествения аспект**. Отделните индивиди ще изследват личните си действия и резултата от работата си съотнесени към общите задачи, съгласно длъжностната характеристика. Екипите, както и институциите ще изследват общите постижения и особено крайните резултати в различните работни области, според инструкциите, които са им били дадени. Проектите/програмите ще разглеждат постиженията и крайните резултати от изследователската си работа с оглед на дефинираните цели.
- Друг предмет на Самооценяване могат да бъдат партньорството и личностите или организациите, участващи в даден проект/програма. Този сектор е особено подходящ за Самооценяване, въпреки че от друга страна, когато участниците са директно засегнати, по – лесно възникват съпротиви и е възможна неустойчивост.
- Връзките и сътрудничеството засягат структурата на взаимоотношенията, социалната организация и климат. Каква роля играят индивидите и групите в сътрудничеството и съвместната дейност? Трябва да се вземат предвид както **формалните**, така и **неформалните роли**. Предмет на оценката на връзките е със социалното качество на сътрудничество: **социални компетенции и чувство за отговорност**, отразени във влиянието на индивидите и групите върху сътрудничеството. Индивидите изследват личните и професионални връзки с колегите си, висшестоящите и подчинените си, както и ролята, която играят в социалната структура. Групите изследват личностните взаимоотношенията в групата, вътрешното разпределение на задълженията, компетенциите и отговорностите, обмена на информация и сътрудничество; освен това и връзките и сътрудничеството с други групи. Институциите изследват координирането на сътрудничеството, лидерството и силовите структури, както и контактите с външни фактори (правителство, население, други институции). Проектите/програмите изследват включването на различните участници и целеви групи в дейностите, разпределението на власт и отговорност, интеркултурния обмен, сътрудничеството и самоопределянето. Сектора на взаимоотношенията е водеща тема, по която обаче не се работи лесно.

Предмет на Самооценяване могат да бъдат и много други области, например: ръководните принципи на организацията, използваните стратегии, работната среда, процедури на работа и подкрепа или времеви фактор. Имайки предвид последното, типична съпротива на Самооценяването е: “Нямаме време за това!” Всъщност въпросът: “За какво използваме времето си?” може да бъде най – интересният при Самооценяването. В индустриалните култури се набляга на количественото разбиране за

време (няма време, твърде много време и много често... няма достатъчно време) докато качествено разбиране за време е позабравено (време за радост, време за скръб...). Често "губим" твърде много време в отричане на значението на качеството на времето, защото направеното "точно" на време изисква всъщност по – малко време. Затова е препоръчително да отделяме специално внимание за оценка на подходящото време за осъществяване на дадена дейност (твърде рано? твърде късно?).

Забележка:

- Задълбоченото вникване в сферата или предмета на Самооценяване може да повиши мотивацията и да улесни започването на процеса на Самооценяване.

4.22 Мотиви и цели

Под мотиви се има предвид причините, които са ни довели до Самооценяването. Целите са това, което би трябвало да постигнем със Самооценяването. Преимущество е ако мотивите и целите взаимно се подкрепят, т.е. ако мотива ме стимулира така, че да прави целта по - атрактивна.

Мотивите за действие могат да идват от миналото, настоящето или бъдещето:

- Мотивите от миналото могат да бъдат добри или лоши преживявания и опит, действия, които ние искаме да повторим или да избегнем. При този тип мотиви трябва изключително да внимаваме да не изпаднем в блянове за "доброто старо време".
- Мотивите от настоящето, подтиквачи ни към действие могат да бъдат скрито чувство на безизходица или нуждата да оптимизираме дадени ситуации. В кризисни ситуации в настоящето дистанцирането от събитията е твърде кратко във времето, за да бъде Самооценяването уместно. Странична/външна помощ би била по – добрата алтернатива.
- Мотивите от бъдещето могат да са нашите желания, нужди, надежди и визии. Ако тези мотиви вземат надмощие пред другите, лесно можем да изпаднем в нереални мечти и заблуди и рано или късно изведнъж да ни затрупат трудностите от ежедневието.

Целите на Самооценяването могат да бъдат съсредоточени върху много и различни аспекти като например правене на равностметка за себе си, даване на отчет пред висшестоящи или спонсори, както и подробно анализиране и усъвършенстване на работа, екипна работа и комуникация. Класическа цел е например, да се анализират постиженията и крайните резултати в даден проект. Резултатите от Самооценяването в този случай ще бъдат използвани или за повишаване на продуктивността и ефективността на проекта или при годишното планиране и планирането на нова проектна фаза. Други цели могат да бъдат:

- Степен на удовлетвореност на участниците в даден семинар
- Качествен контрол на предоставените услуги
- Анализиране на използваната стратегия за постигане на проектните цели и нейното усъвършенстване
- Непрекъснато адаптиране на дейностите, за да се отговори на нуждите
- Качество на съвместната дейност, екипната работа като цяло
- Връзките между вземане на общи решения и отговорността.

Забележка:

- Целите на Самооценяването **не трябва да бъдат смесвани** с целите на проекта.
- Ако целта на Самооценяването е да изследва резултатите от проекта, от изключителна важност е да се изясни нивото на отговорност на участниците.

4.23 Методи и инструменти

Самооценяването, също като оценяването, се нуждае от методи и инструменти, ако иска да постигне целите, които си е поставило. Някои от методите и инструментите са същите, като тези, използвани при външно оценяване, особено когато се оценяват резултати от дейности. "Огледалото на Самооценяването" насочва към множество методи и инструменти, които дават възможност за критичен и конструктивен анализ на нашите действия и последствията от тях.

Примери:

- За да (Само)-оценим резултатите от обучителните дейности, можем да направим проверка или да тестваме научените умения: това е използваният метод. За да направим проверка, се нуждаем от въпросник или наръчник за интервюиране: това е инструмент.
- За да (Само)-оценим резултатите от проект, се нуждаем от дискусия между участващите в него. За да може всеки да се изкаже от полза би бил SWOP – инструмента (виж част II, елемент 3а).

Съществуват различни методи и инструменти за Самооценяване, в зависимост от сферата, предмета и социално – културната среда (виж част II, елемент 3b, c). Индивидите и групите си избират методите за Самооценяване според техните възможности и налични средства. Усъвършенстването на инструменти трябва да става на фона на опита и културните условия. Препоръчително е да се подберат познати инструменти от заобикалящата среда и креативно да се адаптират към специфичните нужди на Самооценяването, особено ако населението за което се отнася Самооценяването е включено в процеса на Самооценяване. Всяка култура има своите начини за самоуправление и контрол. Ако изберем начини за Самооценяване, които не са познати на всички участници, ще е необходимо значително повече време за подготовка и запознаване на участниците с тях.

Забележка:

- Инструментите не са Самооценяване, а служат за осъществяване на Самооценяването. Често е по – добре да се избират по – обикновени и прости инструменти, отколкото подробни и датайлизиран такива, които изискват време за предварително запознаване с тях и които могат дори и да не бъдат използвани както трябва.

4.24 Норми и стандарти

Нормите и стандартите имат различни аспекти, които не винаги са лесни за разграничаване. За нуждите на подготовката и ръководенето на Самооценяването можем да разграничим няколко основни типа норми и стандарти.

а) Рамката, в която е сферата или предмета на Самооценяване

Това са всички конкретни стандарти, които трябва да бъдат взети под внимание в началото на процеса на Самооценяване както, например:

- Формални споразумения между партньорите в програмата/проекта
- Срокове за изпълнение
- Договор за услуги
- Начини на действие
- Политики на институцията, ръководни линии или правила
- Взаимни отговорности
- Бюджети (финансова отговорност).

Те дават рамка и ориентация, която трябва да се следва по време на цялата фаза на осъществяване и оценяване.

b) Норми

Нормите също така са свързани с нашата **ценностна система**. Ценностите се развиват в дадена социална и културно – религиозна рамка на фона на личното възпитание и опит. Те определят възгледите ни за живота и за това, как се справяме с него. Когато определяме: “Това е добро, това е лошо, това е по - добро, трябва да е така, а не иначе”, нашите присъди се основават на ценностите ни.

Проблеми могат да възникнат от факта, че не всички имат еднакви ценности, особено, когато групите принадлежат към различни култури. Дори между хора от една и съща култура, могат да бъдат открити различни стандарти, които си противоречат. Понякога, по време на процеса на Самооценяване, се сблъскваме със специфични за групата различия, което може да доведе до затруднения: това често е в резултат на различните норми и ценности на участниците в групата.

Всеки индивид, група, социална или културна общност има склонността да определя своите стандарти за правилни и универсални и от там да убеждава и да ги налага над други, мислещи по различен начин (религиозни, социални, икономически или политически действия, подобни на мисионерството, водещи дори до войни, расизъм, сексизъм, враждебност към чужденците итн.).

Нормите и ценностите са винаги субективно оцветени, особено в етично – моралното си значение. Те ни помагат да разделим света на добро и лошо, развито и неразвито, традиционно и прогресивно. Оправдани са действията и на едната и на другата страна.

Колкото повече са участниците в Самооценяването, толкова по – трудно е да се определят общи ценности. Още по – сложно ще е общото разбиране за норми и ценности, ако участниците принадлежат към различни културни групи. От друга страна, това е възможност за изследване на установените норми и по този начин възможност за развитие и разясняване на личния набор от стандарти. Не винаги сме наясно със своите ценности, нужно ни е усилие за да ги изразим и изкажем, но те несъмнено повлияват нашите мисли и поведение, както и нашата мотивация и начини на действие.

Ако не бъдат открити и посочени, съществените ценностни различия в екипа могат да бъдат причина за недоразумения и затруднения. Обратно, ако групата споделя определен брой ценности, това ще и помогне за създаване на идентичност, организационна култура и чувство за принадлежност. Такъв е примерът с ценностите, споделени и пояснени от група професионалисти в таблица или кодекс на моралните задължения. Например хора, работещи в агенции за сътрудничество би трябвало да споделят някои основни общи ценности, които са: поощряване и създаване на способности у партньорите, хармонизиране и координиране на съвместната работа, участие и право на собственост, устойчиво развитие на програмата/проекта, отговорности и познания, резултати и ориентиране към процесите, както и дългосрочни и холистични начини за действие (виж част II, елемент 3с).

Забележка:

- В екип или организация е важно да помислим за основните ценности, които ни ръководят. Колкото повече личности и екипи участват в инициативата, толкова по – важно е да бъдат съгласувани общите норми, за да се избегнат вътрешните конфликти на целите.

Нужно е да формулираме ясно тези основни ценности (уважение към другите, участие, справедливост, самоуправление, отговорност, итн.) За това можем да ги направим предмет на Самооценяване, за да ги изясним и да намерим ценности, споделяни от всички.

4.25 Участници

Колко души са необходими за провеждане на Самооценяване и кой трябва да участва? Как може да се гарантира участието на всички основни актьори включени в такава една инициатива?

Това разбира се са важни въпроси, които трябва да бъдат внимателно обмислени. Неопитни инициатори на Самооценяването имат склонността да включват в процеса прекалено много хора, което създава трудности при ръководенето на процеса, а и отнема прекалено много енергия. В началото е по – удачно да се направят няколко по – малки по мащаб Самооценявания или да се потърсят методи, които дават възможност за включване на гледните точки на различните актьори в процеса, например чрез интервю или проучване. Възможностите и ограниченията за участие трябва добре да се обмислят в подготвителната фаза на Самооценяването.

На **индивидуално ниво**, решението за осъществяване на индивидуално Самооценяване се взема самостоятелно от личността, независимо от функцията му. Както вече видяхме това в никакъв случай не е егоцентрично упражнение, а цели по – добро опознаване на ситуацията на работното място или на социалните и структурни взаимоотношения, в които личността участва. Фактически това е нивото на което се заражда чувството за Самооценяване.

На **екипно ниво**, задружното оценяване под формата на обратна връзка може да помогне на групата да функционира по – добре. При Самооценяването е важно да не се забравя, че преценката на други е заменена със самопреценка. Екипът не трябва да отклонява вниманието си към други оценяващи се групи, а стриктно да се придържа към собствената си ситуация.

Може би е по – добре преди Самооценяването да се осъществи в цялата **организация**, отделни групи и отдели вече да са минали по този път. Това отговаря на духа и целите на Самооценяването. Добре е Самооценяването да намери място в институции, стремящи се към по – голяма независимост и самоотговорност, например в мулти – организационни структури. От съществена важност при Самооценяването на институции е всяка участваща група и екип да определи своята позиция в институцията, както и връзките си с останалите звена.

При **проект или програма** имаме цялостна мрежа от участници на различни нива. Тук индивидуалното, груповото и институционалното Самооценяване се срещат и взаимно се допълват, като илюстрират връзките от собствената си позиция.

Групите на различните нива могат да бъдат описани както следва:

- Целевата група, за чиито среда и интереси е създаден проекта.
- Изпълнителната структура на проекта, например: месни изпълнителни агенции, отговорните за проекта, местен екип и екип на проекта.
- Различните власти, например: държавна, полудържавна или частни договорни партньори (министерства, университети, федерации), както и държавни или частни финансови корпорации.

Забележка:

- Трябва да бъде споменато, че нивото на образование, не е ограничение за участие в Самооценяване. Проведени са множество експерименти с необразовани жени и мъже, които дадоха отлични резултати. Адаптирани бяха единствено методите и инструментите.
- В настоящия наръчник вече няколко пъти споменахме, че осъществяването на Самооценяването е процес и не се ограничава до едно единствено събитие. Подготовката е също толкова важна, колкото и процеса на Самооценяване. Би трябвало да се подбере внимателно комуникационната стратегия с цел да информира за целия процес и целите на Самооценяването по прозрачен и достъпен за всички начин.

4.26 Фасилитатор

Отговорността за определяне на целите и осъществяване на Самооценяването пада върху участниците. За да се реализира Самооценяването при по – голям екип, институция или програма/проект, различните роли и подкрепящи функции трябва да се разпределят добре между участниците.

В някои случаи е препоръчително да се използва **външен фасилитатор**, например: ако в групата липсва опит в Самооценяването, ако броят на участниците е много голям или в случай на сложен изграден проект/програма. На външните съветници на проекта, в зависимост от нуждите, могат да се дадат определени задачи. При всички случаи е важно **участниците да запазят лидерството и отговорността в свои ръце**, особено ако се носи отговорност за развитие чрез Самооценяване.

За ангажиране на подходящия фасилитатор е нужно старателно проучване. Детайлният анализ на нуждите и подходящ договор осигурява най – добрите шансове за наистина изгодна инвестиция в това отношение.

4.27 Съпротиви

Чрез всяко оценяване, дори външно на Самооценяването, ние целим да постигнем по – ясно разбиране на действителността, проявяваме любопитство и желание за нови неща. Често обаче, **едновременно с любопитството се поражда и страх**. Колебанието между любопитството и страха поражда **съпротива**, бариерата, която поставяме пред непознатото.

Съпротивата винаги трябва да се взема на сериозно. Тя може да играе важна роля. Първата стъпка е да сме отворени към съпротивата, когато тя се появи. Съпротивата е основен елемент в изследователската работа, дотолкова, доколкото развитието означава промяна и трансформация, крачка към неизвестното и риска да изпиташ нови модели на поведение.

Съпротивата може да доведе до дебати и конфликти. В действителност конфликтът е движещата сила зад всеки процес на развитие. Той поражда енергия, която трябва да бъде овладяна, контролирана и превърната в полезна за процеса на развитие. Неконтролираната енергия води до “експлозии” с катастрофални последици. Активното слушане е само една от стратегиите, използвани за справяне със съпротивите (виж част II, елемент 3 b). То може да ни насочи към важни въпроси, които трябва да бъдат зададени в процеса на Самооценяване. Правото на съпротива и нейните положителни стойности трябва да бъдат признати.

Откриването на съпротиви и страхове може да стане под формата на игра, например чрез брейнсторминг. В този случай всички съмнения могат да бъдат извадени на яве, без да се приемат от лошата им страна. По този начин отново ще се наблегне и на факта, че Самооценяването, дори и при известни съпротиви, се захранва основно от желанията и съвместната работа на участниците.

4.28 Време и енергия

Процесът на Самооценяване може да отнеме повече или по - малко време и енергия в зависимост от сферата и предмета на Самооценяване и броя на участниците, включени в процеса. Относително е дали, ако разполагаме с по – малко време, ще извлечем по – малко ползи от Самооценяването. Процесът на Самооценяване може да продължи няколко седмици, а уъркшопа за Самооценяване сам по себе си е само част от него. Внимателна и реалистична подготовка с помощта на “колелото”, както и ефективна комуникационна стратегия биха спомогнали за оптимално използване на определеното за Самооценяване време.

При въвеждане на концепцията за Самооценяване е добре да подготвим и работен план. Въпреки, че е значително по – евтино да се извърши Самооценяване, отколкото външно оценяване, конкретно трябва да бъде съставен и точния бюджет (настаняване, командировъчни, пътни и други сходни разходи).

Всяко Самооценяване има и своите недостатъци и слаби места, които и при най – добро желание остават незабелязани поради липсата на дистанция. За това е препоръчително периодично да проверяваме важните сектори на Самооценяването чрез външно оценяване. Това също така може да даде на Самооценяването нови импулси.

5 САМООЦЕНЯВАНЕ И ДРУГИ ВИДОВЕ ОЦЕНЯВАНЕ

В точка 1 разграничихме няколко основни вида оценяване:

- **Независимо оценяване** е оценяване, иницирано и проведено от личности, различни от отговорните за изпълнението на проект/програма.
- **Външно оценяване** е оценяване, иницирано от екипа, отговорен за изпълнението на проект/програма, но проведено от външен оценител.
- **Самооценяване или оценяване за надграждане**. Тук имаме ангажирани личности, които поемат отговорността да наблюдават своята работа, своите индивидуални, групови и институционални действия и постижения. Оценяваният и оценяваният са едно и също лице.

На интернационално ниво думите “проверка” или “преценка” се използват понякога вместо “оценяване”. Вътрешното оценяване би могло да се доближава до концепцията на Самооценяването, но трябва да се уверим, че принципите и начините за съвместна работа са същите. Понякога вътрешното Самооценяване се извършва в дадена група, но в нея има йерархия и висшестоящ, който преценява действията на своите сътрудници, което не е в “духа” на Самооценяването. Във всеки случай би трябвало да установим каква е идеята, скрита зад думите.

Самооценяването и външното/независимо оценяване не се изключват едно друго, а са **допълващи се** (виж точка 5.1). Прокарването на точна граница между двете не винаги е възможно: често аспектите на Самооценяването могат да се срещнат във външното оценяване, а методите на външното да са необходими при Самооценяването. При всички видове оценяване фокусът може да падне или върху **отговорността** (обобщаващо оценяване) или върху **ученето, усъвършенстването** (формиращо оценяване). На практика се търси баланс между учене и отговорност. При използване на съответните резултати от от оценяването, те могат да са в подкрепа едни на други, тъй като начините за разчитане на фактите и разбиране на ключовите въпроси могат да са различни. Самооценяването, извършено с цел подготовка за външно оценяване може да намали съпротивите и страховете, тъй като подготвителният процес би могъл да засили доверието на участниците. Такава подготвителна дейност, също така редуцира времето и усилията, които биха били необходими за външно оценяване. Резултатите от Самооценяването биха могли да дадат импулса за външно оценяване и обратно. Ключовите въпроси, методи и процеси на учене са идентични, единствено се различават ролите и отговорностите на актьорите.

5.1 Връзки между Самооценяването и външното или независимо оценяване

Самооценяване преди
външно/независимо оценяване

- Дава опит в оценяването
- Сближаване на участниците
- Предложения за разрешаване на някои проблеми
- Позитивна полза от съпротивите и заздравяване на партньорските позиции при проектните преговори за установяване на сроковете за справяне
- Търсене на евентуални “скрити замисли”
- По - голяма ефективност на външното/независимо оценяване

Самооценяване по време на
външно/независимо оценяване

- Обогалява дискусията за възприемането и интерпретацията на действителността, за фактите и данните
- Обогалява опциите за вземане на решение при външното/независимо оценяване

Самооценяване след
външно/независимо оценяване

- Подпомага използването на резултатите от външното/независимо оценяване
- Рефлектира върху използване на резултатите на външното/независимо оценяване при преориентиране на проекта, при поставяне на целите на отделните фази на проекта
- Може да подобри и стимулира нагласите към доклада на външното/независимо оценяване.

Определянето на времето за Самооценяване може да бъде: преди започването (ex ante), по време на (съпътстващо) или след завършването на програма/проект (ex post).

Силните страни на Самооценяването са в детайлните и специфични знания на оценяващия за проекта/програмата и участващите институции. То може да бъде лесно ръководено с лек натиск върху обичайните основни принципи и предполага бързото приспособяване към него. То обещава да е успешно, ако участниците са достатъчно самокритични и в повечето случаи води до по – добро изграждане на екипа и владееене на проекта. Обикновено е по – икономично от външното оценяване.

Слабостите на Самооценяването идват от недостатъчното дистанциране от ежедневните дейности. Самооценяването не е много подходящо за анализиране на издания, публикации с обществено значение в по – широк контекст, както и не е най – доброто предложение при наличие на конфликти в екипа или при липса на доверие между партньори.

5.2 Родове и (Само) оценяване

Понятието “род” е социалната дефиниция за мъж и жена. Род не е равнозначно на пол (биологичните характеристики на мъжа и жената). Връзките с рода са присъщи за всички аспекти на живота. Независимо от нашата възраст, религия, етнос или класова принадлежност, ние сме или мъж или жена, заедно с ограниченията и възможностите, което това носи в дадения контекст.

В проекта Образование за Демократично Гражданство – както и в други проекти – да работиш с фактора род и да го представяш като пресечна точка ще доведе до повече ефективност. Да проповядваш равноправие между половете също така ще спомогне за постигане на по – голяма съгласуваност и за създаване на истинско демократично гражданско съзнание.

Въвеждането на родовия фактор изисква участието на мъже и жени по време на целия проект/програма и предполага интегриране на идеята за половете на всички стъпки на

Кръговото/циклично Управление на проекти. Това ще доведе до въпроси като: Целите на проекта съобразени ли са с половете? Включени ли са съответните приоритети и нужди на мъжете и жените? Относно това, което искаме да изследваме със Самооценяването включени ли са специфични за двата пола въпроси? Предполага се също преди започване на проекта да се направи анализ на позициите на мъжа и жената в дадения контекст. По време на проекта трябва да бъде внимателно проследен ефекта върху мъжете и жените преди да се пристъпи към вземане на по нататъчни решения. Въвеждането на фактора род в проект/програма изисква изграждането на специфични компетенции у НПО и партньорските организации.

6 ОРГАНИЗИРАНЕ НА ПРОЦЕСА НА САМООЦЕНЯВАНЕТО

Вече имаме цялостна представа за този тип оценяване, въпросът сега е как да накараме колелото на Самооценяването да се завърти и да продължи да се движи.

Видяхме, че Самооценяване може да бъде извършено на различни нива. На индивидуално ниво, всеки, запознат с принципите и методологията може да започне Самооценяване и не е зависим от участието на други. Но за да бъде извършено на екипно, институционално или проектно/програмно ниво, е нужно да се поемат различни роли, които са взаимно свързани. Добрите връзки между различните роли и изясняването им способстват за организиране процеса на Самооценяването.

Обучаващи

Непрекъснатостта на процесите е задължение за всяка личност или организация, която иска да управлява промените и да гради професионални, както и персонални умения. В сферата на управлението на проектите при Образованието за Демократично Гражданство, както и при други видове проекти, обучението е силен инструмент за запознаване с нови методологии като Самооценяването. В този смисъл обучаващите играят важна роля и допринасят за изграждане на общество “учещо през целия си живот”. Не само, защото предават нови знания, но и защото подпомагат обмена между участниците и ги обучават в способност за обмен, т.е. да проектират Самооценяването, което биха искали да осъществят в собствените си организации или със самите себе си. Обучението на възрастни е професия и като такава изисква някои основни умения. В допълнение на това, обучаващите, които ръководят семинар за обучение в Самооценяване трябва да са наясно с концепцията, принципите и методологията на Самооценяване, да са запознати с основните инструменти при управлението на проекти, както и с планирането на участие и мониторинга. Неопитните обучаващи биха могли да “учат в движение”, но ние препоръчваме да се потърси подкрепа и напътствия от по – опитни.

Мултипликатори

Някои организации са въвели практиката, всеки сътрудник участвал в обучителен семинар систематично да споделя наученото в екипа, към който принадлежи. Това споделяне на знанията дава възможност за създаване на **обучаващи се организации**. При Самооценяването мултипликаторите играят важна роля и способстват за разпространение на идеите сред значителен брой хора. Това ще подтикне инициаторите да намерят способи за разпространяване и усъвършенстване на отделните практики и процеси на Самооценяването.

Инициатори и организатори

Участниците в Самооценяването по правило харесват основните му идеи. Те се завръщат на работните си места, изпълнени с енергия и въодушевление и най – вероятно ще се сблъскат със съпротиви, когато предложат на останалите да ги запознаят с методологията. Както видяхме в точка 4.27, те ще трябва да ги приемат сериозно и да развият добри комуникационни стратегии. Самооценяването може да започне с няколко вече убедени колеги или проектни партньори. Инициативата и организацията обаче, могат да дойдат и от вън, например: от водещата или от спонсориращата организация. Най – добре е, ако има възможност за създаване на добри синергийни връзки и ако

желанието за създаване на култура на Самооценяване присъства на всички нива на проекта/програмата.

Самооценяването, както и другите дейности изисква при започването си структуриране на процеса. Задачите и отговорностите се разпределят между участниците. Значително важен е изборът на вътрешен човек, който е отговорен за координирането и контрола на процеса на Самооценяване. Тази роля може да бъде поета от висшестоящ, но не непременно. Напротив, предимство е, ако структурата на Самооценяване се различава от структурата на организацията, тъй като йерархичността би трябвало да отпадне и всички да са равнопоставени. Това дава възможност на висшестоящите да се превърнат по-лесно в “обикновени” участници.

Участници

Нашият съвет е всички участници в дискусиата да бъдат запознати с осемте сегмента на колелото на Самооценяване, както и с “начините за съвместна работа”. Трябва да припомним, че всички участници трябва да присъстват на доброволни начала. Принципите на Самооценяването трябва да бъдат спазени и ориентацията към личната отговорност, която всеки поема ясно изразена. Това е в съответствие с духа и целите на Самооценяването. Чрез поощряване на самоотговорността ние способваме създаването на умение у участниците да приемат на сериозно на най – важните елементи на устойчивото развитие. Така ние и нашите партньори ще бъдем взаимно подкрепени.

Фасилитатор (помощник)

Въпросът за нуждата от външен фасилитатор трябва да бъде внимателно обмислен, а ролята му ясно дефинирана. Фасилитаторът трябва да е с широки познания в Самооценяването, но също така да притежава добри модерационни умения и зания за обучението на възрастни. Фасилитаторът не притежава функции за вземане на решение, но подкрепя групата при процеса по вземане на решение. Не фасилитаторът дава или повлиява съдържанието на Самооценяването, но той бди за формата, начините за съвместна работа (виж елемент 2b: Начини за съвместна работа при Самооценяването) и духа на Самооценяването. Той следи аргументите на всички да бъдат взети под внимание, участниците да се фокусират върху собственото си поле на отговорност, върху поставените цели и върху времето, определено за Самооценяване (виж елемент 8: Значение на фасилитацията и постигането на консенсус при Самооценяване).

7 ИЗПОЛЗВАНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ САМООЦЕНЯВАНЕТО

Резултатите от самооценяването принадлежат на групата от участници. Решението коя информация да излезе на яве и коя не, също така се взема от съответната група. Ако резултатите от Самооценяването са обобщени в доклад е препоръчително всички участници да имат достъп до него и да могат да направят своя коментар.

Ако идеята за Самооценяването и неговата подготовка са изготвени по точния начин, резултатите от него трябва да се вземат на сериозно точно толкова, колкото и резултатите от всякакъв друг вид оценяване. Те могат да се използват за обучение, усъвършенстване и при договаряне на съвместни решения за в бъдеще. Ако при дадена стъпка от процеса на Самооценяване или на дадено ниво на йерархията има “скрит замисъл” (цели, които не са ясно формулирани и обявени), това ще доведе до сериозни нарушения в културата на Самооценяване. Естествено е в такива случаи участниците в Самооценяването да не желаят да поемат риска втори път и да не продължат Самооценяването.

Неадекватен, но за съжление често срещан начин за практикуване на процеса на Самооценяване е да се снижи ролята на участниците до ролята на информационен източник. При този случай, не участниците, а по – висшестоящите, които имат малко общо с ежедневието на живота на проекта, определят концепцията на Самооценяване, предмета или сферата. В този ред на мисли задълженията на “участниците” са сведени до събиране на данни и информация, които след това се оценяват и използват от други за вземане на решение.

Част II

ИНСТРУМЕНТАРИУМ И НАСОЧВАЩИ БЕЛЕЖКИ ЗА ОБУЧАВАЩИ

Преминахме през първата част на този наръчник, за да си изясним какво представлява Самооценяването. Във втората част на наръчника са изложени поредица от препоръки и предложения за провеждане на национални обучения, осъществяване на Самооценяване или фасилитиране на Самооценяване:

- Елемент 1 – 5: за всяка основна точка от препоръчаната програма има по няколко препоръчителни елемента, специфични за Самооценяването и адресирани най – вече към обучаващи и организации, които провеждат обучението в Самооценяване
- Елемент 6 показва на инициаторите, организаторите, фасилитаторите и участниците стъпките при осъществяване на Самооценяване
- Елемент 7 съдържа някои разсъждения за фасилитацията.

ЕЛЕМЕНТИ	СЪДЪРЖАНИЕ	ЗА КАКВО ДА ГИ ИЗПОЛЗВАМЕ?	НА КОГО МОГАТ ДА СА ОТ ПОЛЗА?
1. Препоръчителна програма за уъркшоп за обучение в Самооценяване	Примерна програма за тридневен уъркшоп	Подготовка на уъркшопа за Самооценяване	Обучаващи
2. Въвеждане в уъркшопа Самооценяване	a) Цели на уъркшопа за Самооценяване b) Начини за съвместна работа при Самооценяване	Дава на участниците в обучението в Самооценяване необходимата информация за работа в духа на Самооценяване	Обучаващи
3. Представяне на методологията	a) Колелото, методология на Самооценяването b) Примери за начини и инструменти за Самооценяване c) Норми, ценности и стандарти	Дава рамка за структуриране, подготовка и осъществяване на Самооценяване	Обучаващи и участници в Самооценяването, мултипликатори, организатори и фасилитатори
4. Упражнение за обмен на знания	Инструкции за групова работа	Използване на ново научената методология на Самооценяването за подготовка на Самооценяване	Обучаващи и участници в уъркшопа
5. Допълнителни пояснения	a) Десет термина от практическо значение, свързани със Самооценяването и управлението на проекти b) Трите нива на резултатите c) Фокусът на Самооценяването d) Сътрудничество според сферите на отговорност и нивата на резултатите	Създаване на общ език и разбиране на важни концепции при управлението на проекти Разбиране, че на всяко ниво на целите съответства ниво на резултатите Разбиране на възможностите и границите на Самооценяването Създаване на съзнание за отговорностите и ограниченията на сътрудниците по проект	Обучаващи и напреднали участници, инициатори, организатори и фасилитатори
6. Стъпки към осъществяване на Самооценяване	Обяснения за това, как да действате за да осъществим Самооценяване	Планиране и осъществяване на Самооценяване	Инициатори, организатори, фасилитатори, участници в Самооценяването
7. Пример за осъществено Самооценяване	Описание на отделните стъпки	Осъществяване на Самооценяване	Инициатори, организатори, обучаващи, мултипликатори и фасилитатори
8. Значение на фасилитацията и постигането на консенсус при Самооценяването	Дефиниция за фасилитация и някои основни правила и насоки, за това, как да я извършваме	Подготовка на процеса на фасилитация и развиване на фасилитационни умения	Професионални фасилитатори и всеки, който играе тази роля или иска да научи повече за нея

Не претендираме, че инструментариумът е изчерпателен и засяга всички проблеми. Обучаващите, биха могли да осъществят много повече дейности и да споделят опита си, публикувайки какво са направили, създавайки нови елементи и обменяйки ги в мрежата на участниците в проекта I.M.PACT. Една част от уеб страницата е предвидена за такъв вид презентации и обмен.

ЕЛЕМЕНТ 1: Препоръчителна програма на уъркшоп за обучение в Самооценяване

В идеалният случай е необходим тридневен уъркшоп, за да бъдат обучени участници и организатори в Самооценяване.

1^{ви} ден:

I. ВЪВЕДЕНИЕ

- Откриване на уъркшопа от отговорния за проекта
- Откриване на семинара за Самооценяване
- Представяне на програмата, цели
- Самооценяване и РСМ
- Самооценяване: път към поощряването, организационното развитие и ученето (на индивидуално и институционално ниво), дефиниции.
- Сфери на отговорност при Самооценяването
- Представяне на участниците
- Очаквания и опит в Самооценяването

II. ПРЕДСТАВЯНЕ НА МЕТОДОЛОГИЯТА

- Колелото: методи и инструменти за подпомагане на процеса на Самооценяване

III. ИЗСЛЕДВАНИ СЛУЧАИ: 1^{ви} принос (ако е налице някакъв опит)

- Примери за Самооценяване, осъществено с партньори

IV. ОБМЕН

- Групова работа върху пример, създаден от участниците
- (Само) оценка на деня

2^{ри} ден:

ОБМЕН (продължение)

- Подготовка на постер за презентация
- Пленум
- Въпроси за изясняване на методологията

ИЗСЛЕДВАНИ СЛУЧАИ: 2^{ри} принос

- Примери за Самооценяване, осъществено с организационни партньори

V. КАК ДА ОРГАНИЗИРАМЕ ПРОЦЕСА НА САМООЦЕНЯВАНЕ

- Различни роли при организиране на процеса на Самооценяване

Дистанцирайте се и релаксирайте

3^{ти} ден:

VI. ДОПЪЛНИТЕЛНИ ПОЯСНЕНИЯ

- Изясняване и допълнения към концепцията на Самооценяване и нейното приложение в практиката
- Ключови понятия в Самооценяването, връзки с РСМ
- Самооценяване и външно оценяване; Самооценяване и мониторинг
- Използване на резултатите от Самооценяването

VII. ЗАВЪРТАНЕ НА КОЛЕЛОТО

- Проекти за Самооценяване, последващи стъпки и обмен
- Презентация на индивидуалните проекти за Самооценяване

VIII. ОЦЕНКА НА УЪРКШОПА

Полезен инструмент, който всички трябва да познават: SWOP - анализ

Забележки:

- Ако е възможно, а и добре оценено от участниците е да се организира мероприятие извън залата за обучение (разглеждане на града, където се провежда уъркшопа, екскурзия...). Това дава възможност за дистанциране от работата и релаксация.
- Програмата зависи и от ролите, които участниците играят в процеса на Самооценяване. За обучаващите, например, основните принципи при обучението на възрастни могат да бъдат добавени към програмата.

ЕЛЕМЕНТ 2: Въвеждане в уъркшопа Самооценяване

А) ЦЕЛИ НА УЪРКШОПА САМООЦЕНЯВАНЕ

- Да създаде “дух” за Самооценяване
- Да запознае с принципите и методологията (“колелото”) на Самооценяването
- Да покаже мястото на Самооценяването при РСМ/РЕМТ
- Да се поучи от опита на участниците или представените изследвани случаи
- Да създаде представа за потенциалите и ограниченията на Самооценяването
- Да се превърне в организатор на Самооценяване
- Да даде възможност за участие в процес на Самооценяване

В): НАЧИНИ ЗА СЪВМЕСТНА РАБОТА ПРИ САМООЦЕНЯВАНЕ

Участници:

Активно участие

Съпричастност (Групова + индивидуална работа)

Обучаващ:

Фасилитация, обучение

Управление на време и процеси

Теоретичен принос, примери

- Уважение към личността, конфиденциалност
- Доверие, емпатия, прозрачност
- Автентичност
- Активно слушане
- Без цинични становища
- Без осъждане



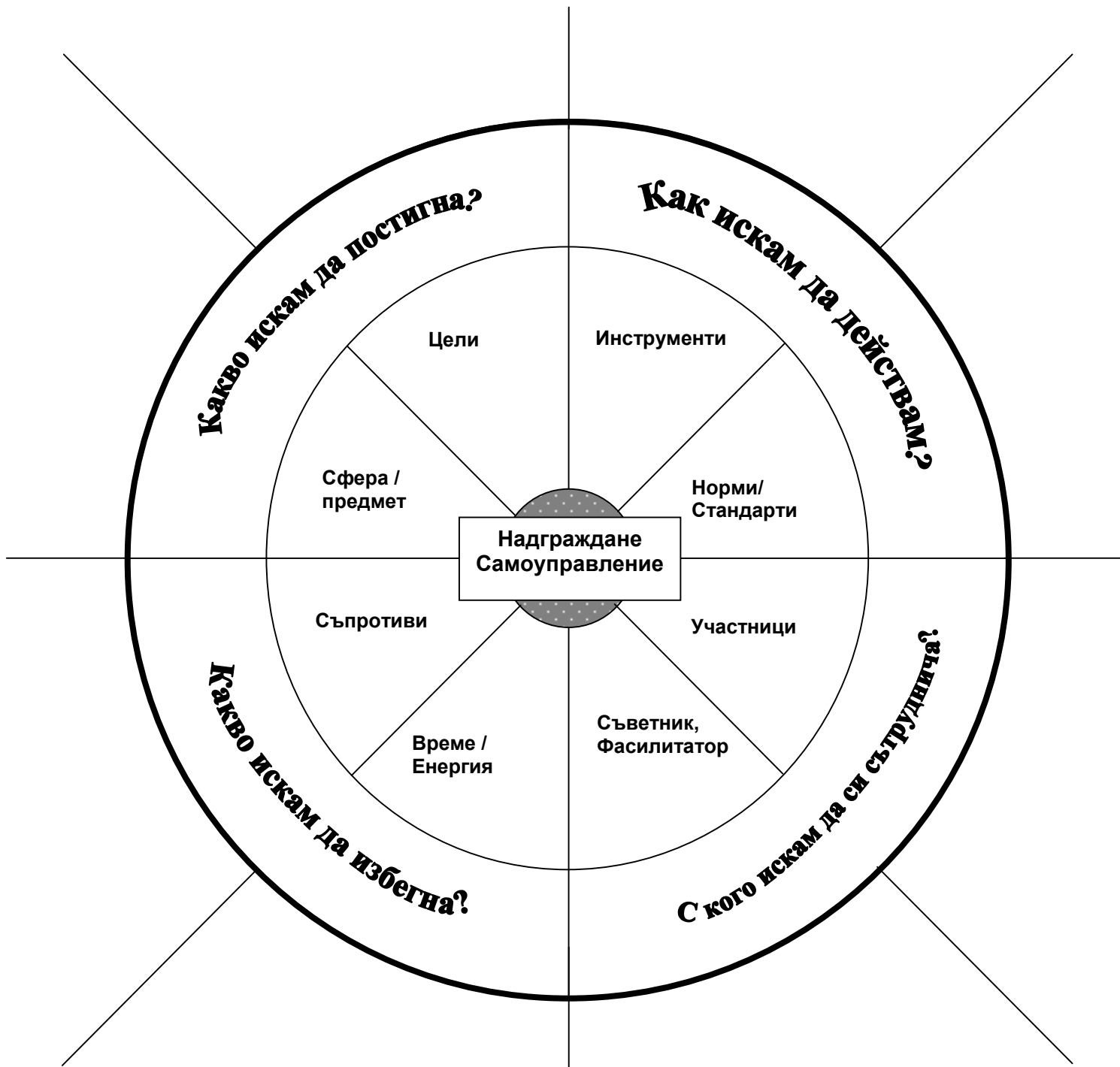
Съгласие за самонаблюдение

Поемане на риск

Енергия, креативност

ЕЛЕМЕНТ 3: Представяне на методологията

ЕЛЕМЕНТ ЗА: КОЛЕЛОТО, МЕТОДОЛОГИЯ НА САМООЦЕНЯВАНЕТО



ЕЛЕМЕНТ 3 В: ПРИМЕРИ ЗА НАЧИНИ И ИНСТРУМЕНТИ ЗА САМООЦЕНЯВАНЕ

Този елемент представя четири начина и инструмента, които могат да бъдат използвани при Самооценяването. В зависимост от предмета, целите и участниците в Самооценяването могат да бъдат разработени и използвани множество други инструменти за Самооценяване.

SWOP – анализ / Статистически прозорец

S=У Успехи
W=С Слабости
O=П Пречки
P=В Възможности

Поглед в минало

Бъдещи очаквания



Ръководство за дискусия при Самооценяване на екипна работа

- Къде сме били преди да се присъединим към настоящия екип?
- Как сме намерили и почувствали екипа в момента, в който сме се присъединили към него?
- Какво се е променило?
- Как се сработваме с останалите?
- Кои са силните страни на екипа? А слабите?
- Какви са приоритетите на екипа за следващата година?
Какво трябва да се промени? Какво може да се усъвършенства?
-

Ръководство при Самооценяване на задачи

- Кои задачи намирате за смислени и изпълнявате с удоволствие?
- Кои задачи са трудни, но е необходимо да бъдат изпълнени?
- Кои задачи са излишни и биха могли да бъдат пропуснати?
- Кои задачи екипът/колективът би предпочел да изпълнява извън екипа?
- Има ли някои задачи, при изпълнението на които колектива не си дава много зор?

	1	2	3	4	5	6
- Задача 1						
.....						
- Задача 2						
.....						
- Задача 3						
.....						
- Задача 4						
.....						
- Задача 5						
.....						
- ...						
.....						

1. смислена, харесва ми да я изпълнявам
2. проблемна, но необходимо да бъде изпълнена
3. излишна, може да отпадне
4. изпълнявана, но извън екипа
5. не бързам да изпълнявам
6. други забележки

Превръщане на съпротивата във въпроси и теми

Стратегията за справяне със съпротивите е да слушаш активно, което има нужда от известно упражняване, с цел да не изпаднем в полемики.

Ето няколко примера за промяна на аргументите против Самооценяването във въпроси и теми за Самооценяване.

Аргументи против Самооценяването

1. Нямаме време.
2. Ще струва твърде много.
3. Нашият проект/програма е различен от другите.
4. Проектът е твърде ограничен.
5. Правителството (или организацията) няма да хареса това
6. Това не е в нашата компетенция.
7. Това не е наш проблем.
8. Защо да променяме нещо, което действа?
9. Промяната ще предизвика прекалено много проблеми.
10. Винаги сме правили нещата по този начин.
11. Направили сме това, което сме казали, че ще направим.
12. Направили сме това, което пише в проектната документация.
13. Вече сме били оценявани.
14. Имаше преустройство в правителството.
15. Финансови неуредици предизвикаха забавяне в програмата.
16. Местните отговорни казаха, че това е един от най – добрите им проекти.
17. Проектът е твърде нов.
18. Проектът скоро ще бъде завършен.
19. Външните наблюдатели не разбират сложността на нашия проект.
20. Не е типично за нашата култура
21. ...

Аргументите превърнати във въпроси и теми за Самооценяване

- За какво имаме време, как използваме времето си?
За какво използваме парите си?
Какво е специфично за нашия проект/програма?
Какви са възможностите и ограниченията на нашия проект?
Каква е нашата политическа и институционална зависимост? Какви са възможностите за маневриране?
Какви са нашите отговорности?
Кое е наш проблем?
Каква посока взема това “действие”? Какво действа, защо действа?
Къде искаме да променяме, къде не искаме?
Как сме правили нещата до сега?

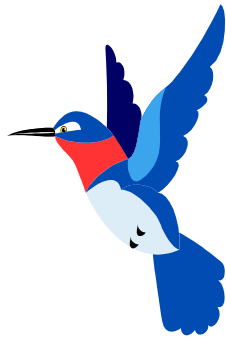
Какво сме възнамерявали да направим?
Какво е било осъществено?
Съгласни ли сме с проектната документация?
Какви са били резултатите от предишното оценяване?
Зависимост – За къде сме без власти?
Как се справяме с парите и времето?

Кой решава какво е добър проект? Кой са добрите практики в този проект?
Кои са “грешките на младостта” на проекта?
Какво беше началото на проекта?
Какво разбираме ние? Кой може да ни помогне?
Какво е типично за нашата култура?

Забележка:

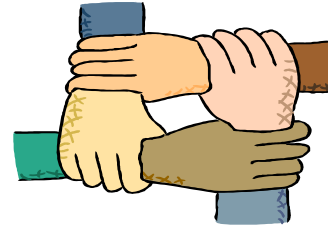
- Може да бъде разиграна ролева игра за съпротиви с една група “против” и друга “за” Самооценяването.

ЕЛЕМЕНТ 3С: НОРМИ, ЦЕННОСТИ И СТАНДАРТИ



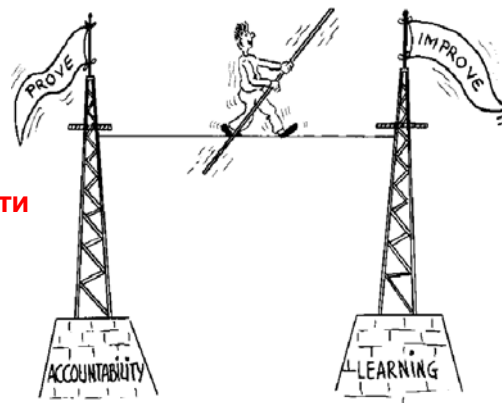
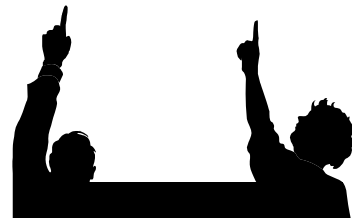
Надграждане и създаване на способности

Хармонизиране и сътрудничество



Устойчиво развитие

Участие и право на глас



Отговорности и учене



Резултати и ориентиране към процесите

Дългосрочни и холистични начини на действие



ЕЛЕМЕНТ 4: Упражнение за обмен на знания

ИНСТРУКЦИИ ЗА ГРУПОВА РАБОТА

Цел: Да се даде възможност на участниците за прилагане на новопридобитите знания за Самооценяването в практиката и за обмисляне на евентуален уъркшоп с цел Самооценяване, който биха могли да осъществят в своята професионална среда.

По групи:

1. Разкажете за опита, който искате да натрупате чрез Самооценяването!
2. Изберете един пример, по който да работите заедно, преминавайки през всички сегменти на “колелото”! Обърнете специално внимание на сегментите “Цел” и “Предмет”!
3. Визуализирайте примера на постер и изберете представител за презентация в пленум!

Време: 60 минути + 15 минути за изработване на постер

Презентация: 10-15 минути

Въпроси към групите и дискусия: 20 минути

ЕЛЕМЕНТ 5 : Допълнителни пояснения

ЕЛЕМЕНТ 5 А: ДЕСЕТ ТЕРМИНА ОТ ПРАКТИЧЕСКО ЗНАЧЕНИЕ, СВЪРЗАНИ СЪС (САМО) ОЦЕНЯВАНЕТО И УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ

Вложени труд и средства (Input)

Финансови, материални и човешки ресурси, изисквани за проекта/програмата. Инвестираните средства (време, пари, енергия, ноу - хау...).

Дейности

Предприетите действия или извършената работа, чрез които вложените труд и средства, като капитали, техническа поддръжка и други видове ресурси са мобилизирани да произведат определени резултати.

Резултати

Резултат е общо название за това, което е било постигнато от проекта/програмата. Различаваме три нива на резултати:

- **Постижения (Outputs)**
Те са осезаемите продукти (стоки, услуги) от проекта/програмата (същинския продукт на проекта).
- **Крайни резултати (Outcomes)**
Това са резултатите от проекта/програмата съотнесени към проектните цели и към съответните крайни продукти на партньорите.
- **Въздействие**
Положителни и отрицателни, първични и вторични дългосрочни промени/ефекти, създадени от проекта/програмата, директни или индиректни, планирани или непланирани.

Продуктивност

Мярка за това, до колко икономично ресурсите/вложените средства и труд (капитали, експертизи, време итн.) са превърнати в постижения.

Въпрос: Вършим ли нещата правилно, по подходящ и икономичен начин?

Ефективност

Степента на постигане на целите на проекта/програмата, имайки предвид съответната им значимост.

Въпроси: Постигнахме ли целите си? В каква степен постиженията съвпадат с желаните крайни резултати?

Обществено значение

Степента, до която целите на проекта/програмата съвпадат с нуждите на лицата, за които е бил предназначен, с нуждите на страната, с глобалните приоритети.

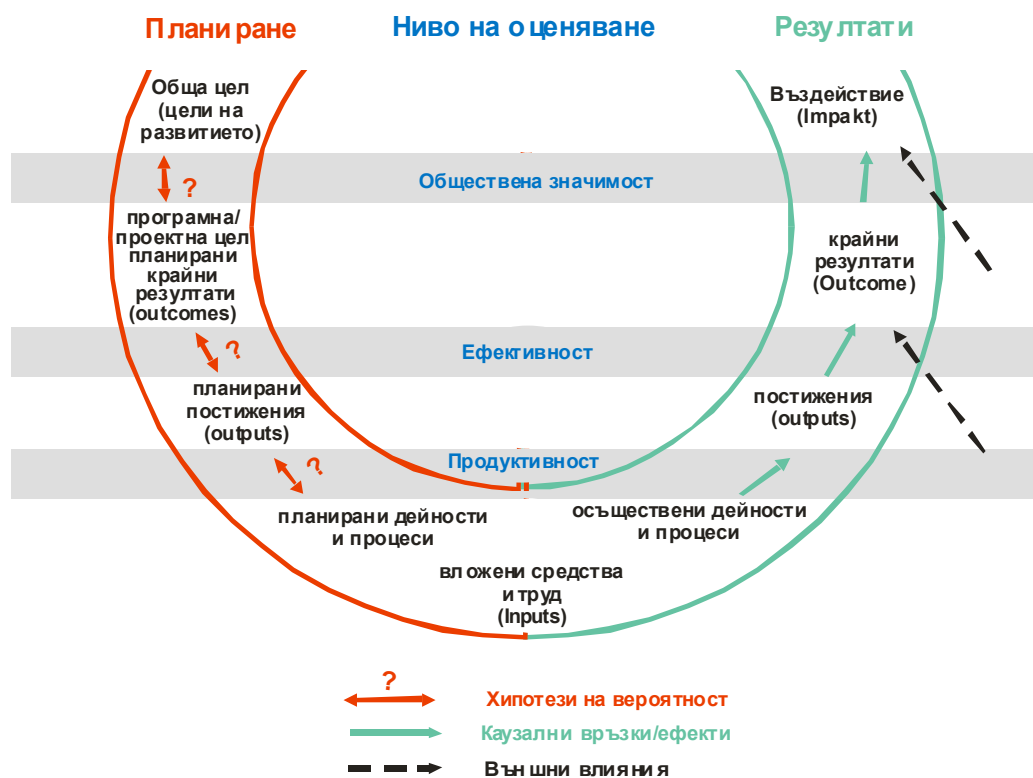
Устойчиво развитие

Продължителността на ползите, ефектите генерирани от проекта/програмата след неговото приключване.

Източник: OECD (2002). *Речник на ключовите понятия в оценяването и управлението, основано на резултатите*. DAC

ЕЛЕМЕНТ 5 В: ТРИТЕ НИВА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Планиране и оценяване на трите нива на резултатите:



Източник: Английски речник, Швейцарска Агенция за Развитие и Сътрудничество, Берн

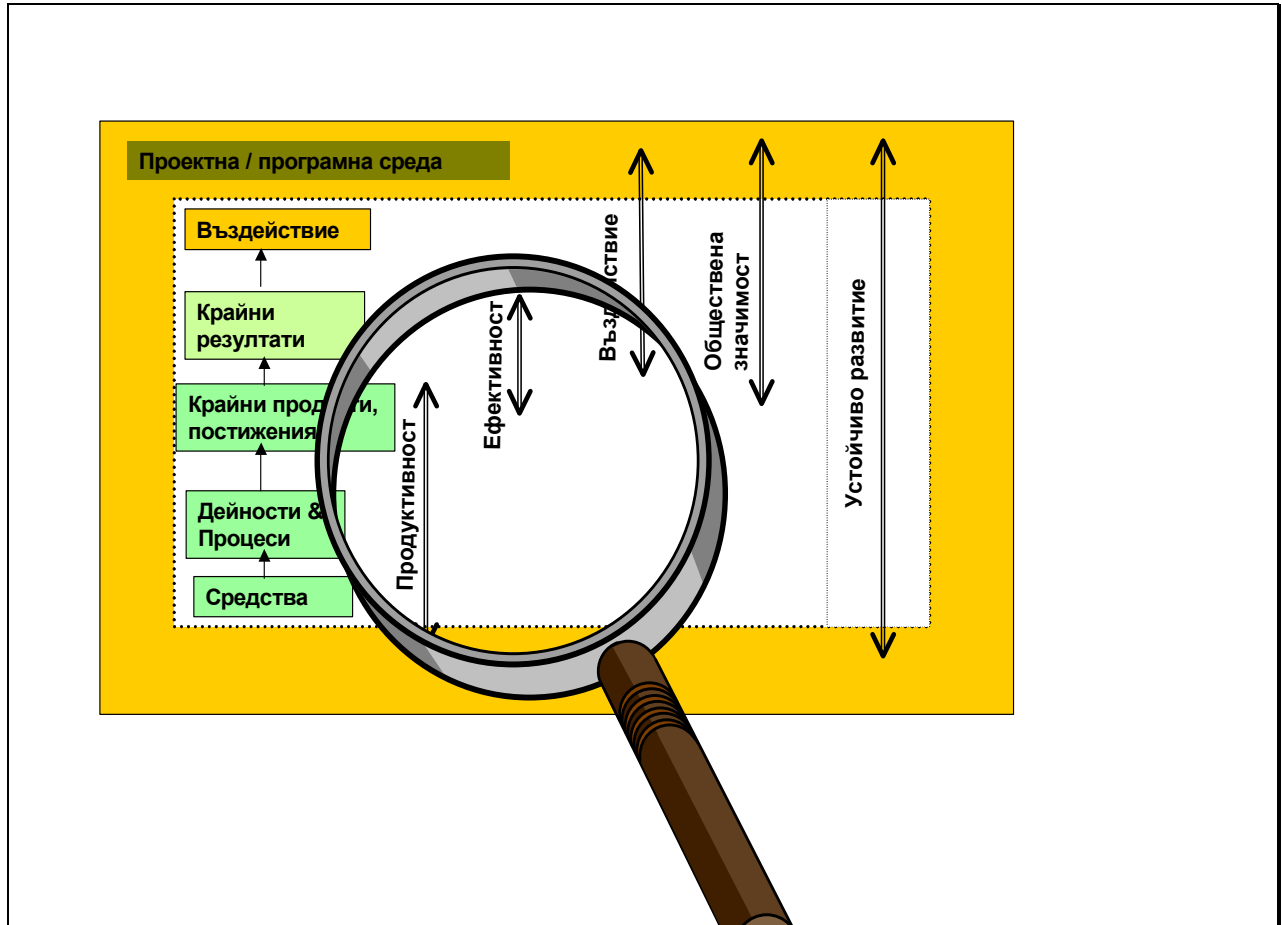
По време на **процеса на планиране** ние създаваме **йерархия на целите** (преки оперативни цели, проектни цели и общи цели). Тя показва каква **“би трябвало”** да е същността на проекта.

Следва **осъществяването на проекта** и ние трябва да анализираме какво **“е”** то, какви са **резултатите**. На трите нива на целите съответстват трите нива на резултатите наречени **постигания, крайни резултати и въздействие**:

- На директните оперативни цели (или планирани постижения) съответстват постиженията. На това ниво говорим за **продуктивност** на проекта.
- На проектните цели (или планираните крайни резултати) съответстват крайните резултати от проекта. Тук говорим за **ефективност** на проекта.

На всеобщите цели съответства въздействието на проекта. Тогава говорим за **обществена значимост** на проекта.

ЕЛЕМЕНТ 5 С: ФОКУСЪТ НА СМООЦЕНЯВАНЕТО

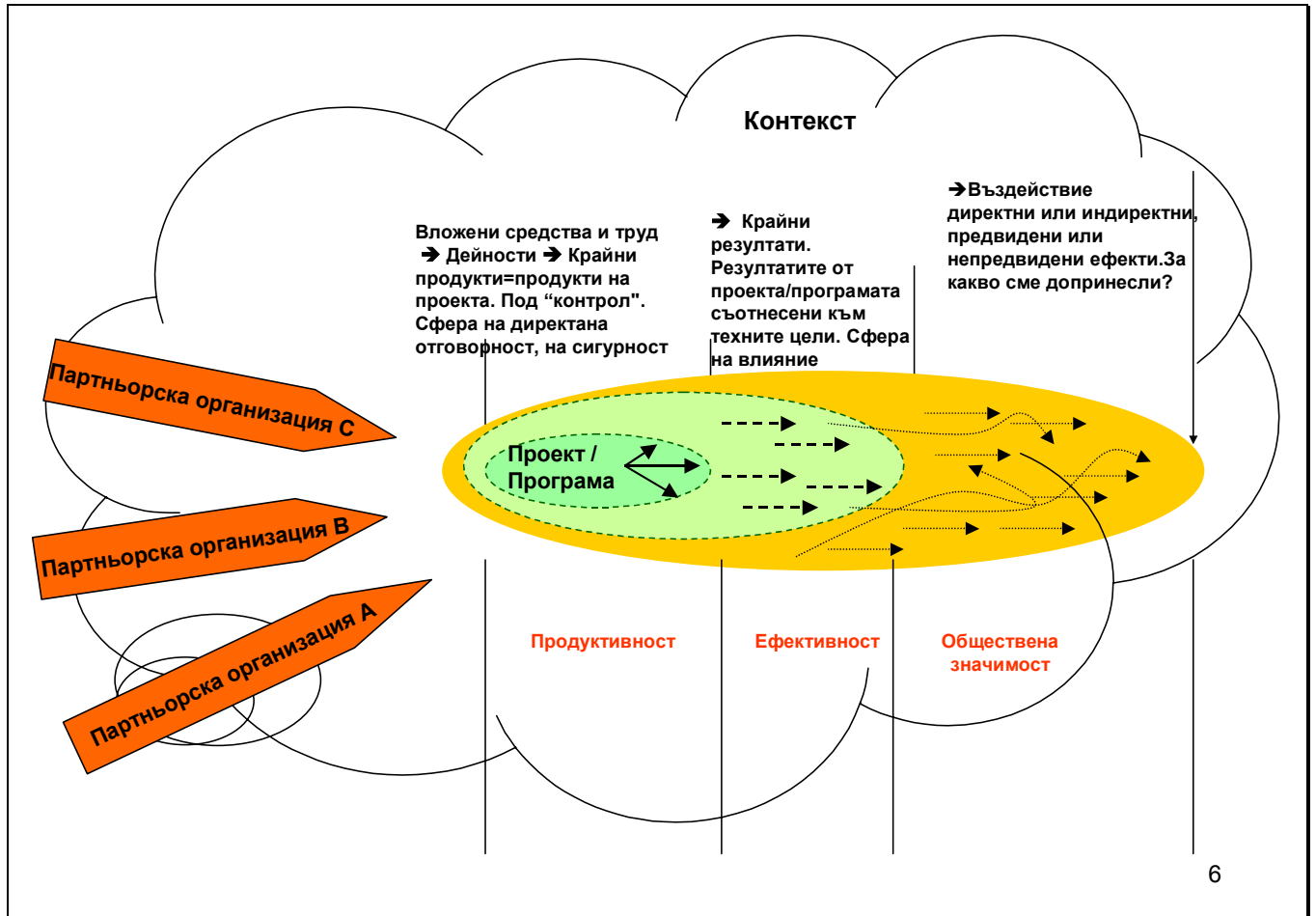


Самооценяването, което съдържа в себе си и отношение към пола трябва да обърне внимание на някои специфични въпроси, като например:

- Налични ли са необходимите данни и информация (колко мъже, колко жени)?
- Упоменато ли е мястото на половете в специфичната сфера, с която се занимаваме (например: полове и Образование за Демократично Гражданство)?
- Упоменато ли е значението на пола в проекта/програмата? Целите съобразени ли са с половете? Партньорите споделят ли ги?
- Партньорите имат ли възможността да работят върху промяна на отношенията между половете? Има ли достатъчна ангажираност на партньорите и донорските организации?

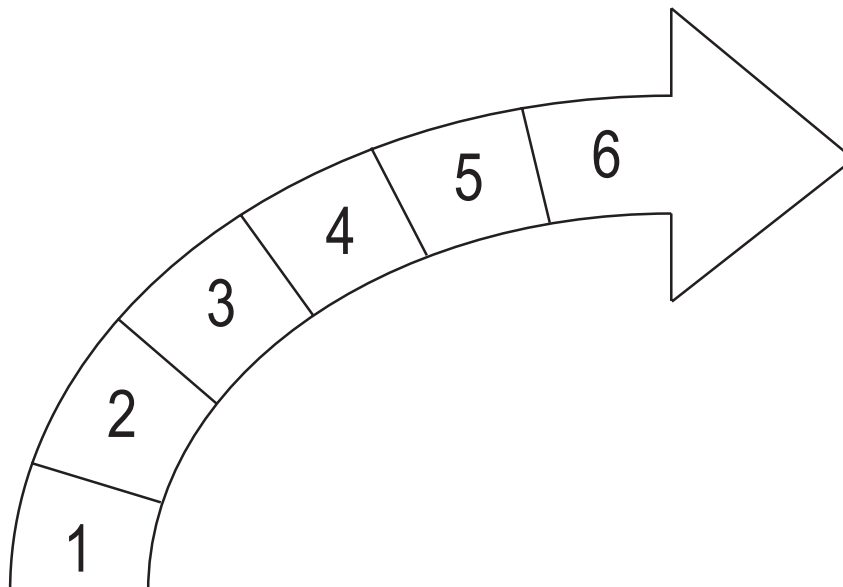
Достигнати ли са очакваните крайни продукти и постижения на по отношение на половете (предположения срещу факти)?

ЕЛЕМЕНТ 5 D: СЪТРУДНИЧЕСТВО СПОРЕД СФЕРИТЕ НА ОТГОВОРНОСТ И НИВАТА НА РЕЗУЛТАТИТЕ



ЕЛЕМЕНТ 6: Стъпки към осъществяване на Самооценяване

Можем да различим три основни фази в осъществяването на Самооценяването. Подготвителните дейности, които предхождат самото Самооценяване и накрая обобщителни дейности, за да могат да се използват резултатите от Самооценяването. Следните шест стъпки изразяват логиката в осъществяване на Самооценяване: проектиране и логистична организация, покана на участници, събиране на информация, среща, доклад и формиране на решение.



Стъпка 1: Проектиране и логистична организация

Първата стъпка съответства на първата фаза на подготовка на Самооценяването. Тя включва:

- Проектиране на Самооценяването. Трябва да се извърши точно толкова методично и стриктно, колкото външно оценяване, с помощта на дадената методология (виж елемент 3а). Упражнението по “запълване на сегментите на колелото” не е бюрокрация, а възможност за внимателно и съпричастно планиране на Самооценяването.
- Оперативният план – съдържащ списък на дейностите, които трябва да се извършат преди самото Самооценяване, както и програма - трябва да бъде потвърден от лицето, отговорно за неговото изпълнение.
- Ако има нужда от фасилитатор, трябва да бъде сключен подходящ договор. Фасилитаторът трябва да бъде включен в подготвителния процес.
- Логистика. Първата стъпка включва някои чисто практически аспекти като например: резервация в хотел или друго място, където участниците могат да отседнат и се хранят. Важно е да се намери удобна и функционална зала, където участниците ще се чувстват удобно и ще работят при добри условия.

Добре замисленият проект и добрата организация на Самооценяването спомагат много за неговия успех.

Стъпка 2: Покана

Участниците трябва да бъдат поканени рано, за да могат предвидените личности да имат достатъчно време да организират участието си в Самооценяването. Те трябва да присъстват на цялата среща: закъснения или по – ранно пристигане могат да са фрустриращи за участващите, да променят груповата динамика и да затруднят постигането на целите на срещата.

Стъпка 3: Събиране на информация

Времето между поканата и уъркшопа за Самооценяване е необходимо за събиране на нужната информация и документи, което ще позволи анализ, основан на точни факти. Информация може да бъде събирана от хора, които няма да участват в Самооценяването, но чиято гледна точка трябва да бъде взета под внимание. За това би следвало инструменти, като например въпросници да бъдат подготвени, разпространени и предадени обратно, за да бъдат синтезирани отговорите. Предвидете достатъчно време, за да получите информацията в срок. Ако по време на проекта са били извършвани мониторингови дейности, то те трябва да бъдат събрани и използвани при Самооценяването.

Стъпка 4: Самооценяване

Това разбира се е най – важният момент в процеса. Инициаторите на Самооценяването и личността, отговорна за фасилитацията поздравяват участниците. Срещата започва с маркиране на очакваните резултати от самооценяването, представяне на проекта за Самооценяване, включително и на нормите и стандартите. Припомнят се планираните цели на проекта и очакваните резултати. Ако е необходимо се изяснява и замисля на уъркшопа за Самооценяване. Прегледа на проекните резултати и процеси може да започне в зададената рамка, и да бъде последван от бъдещи очаквания от проекта. Уъркшопа завършва с вземане на решение относно начина на използване на резултатите от Самооценяването и изготвянето на оперативен план на обобщителните дейности, с цел да се потвърдят проекните резултати.

Стъпка 5: Доклад

Обикновено, резултатите от Самооценяването се обобщават в доклад. Трябва да бъде определен човек, който да го напише. Първият вариант на доклада трябва да се представи на участниците, които ще имат възможност да направят своите коментари. Ако такъв доклад се представи на донорите или спонсориращите проекта, то изискванията им относно обема на доклада или информация по определени пунктове трябва да се вземе под внимание.

Стъпка 6: Формиране на решение

Процесът на Самооценяване, както и резултатите от него трябва да бъдат считани за възможност за всички да се учат, с цел усъвършенстване. Той също така има и друго измерение - отговорност, което е част от културата на Самооценяване. Докладът е добър инструмент за комуникация, както и основа за формирането на решение относно бъдещето на проекта. Участниците в Самооценяването трябва да акцентират на успехите на проекта, но не трябва да се страхуват да посочат и неговите слабости. В отговор на това донорите по – скоро ще изпозват информацията в положителна насока и ще потърсят заедно с партньорите най – добрите възможни начини за усъвършенстването на проекта, отколкото да предприемат “наказателни” мерки

ЕЛЕМЕНТ 7: Пример за осъществено Самооценяване

Взели сме за пример за Самооценяване осъществено в края на проекта I.M.PACT, за да илюстрираме стъпките, описани в Елемент 6. Логиката на този процес може да бъде пренесена върху всеки друг планиран проект.

Стъпка 1: Пример за проект и логистична организация

За да се подготви проекта на уъркшопа за Самооценяване, всеки сегмент на колелото беше старателно обсъден. Някои допълнителни въпроси помогнаха за изясняване на проекта.

ПРОЕКТ НА САМООЦЕНЯВАНЕ	СПОМАГАТЕЛНИ ВЪПРОСИ
Сфера /предмет Проект I.M.PACT (2003 – 2005) Общи, проектни цели (виж проектната документация)	<ul style="list-style-type: none"> • Всички участници добре ли са запознати с проекта? • Кои са документите, свързани с проекта, които трябва да разгледаме преди да започнем Самооценяването?
Цели Цели и очаквани резултати от уъркшопа по Самооценяване: <ul style="list-style-type: none"> • Преглед на резултатите и процесите в проекта I.M.PACT • Стартиране на дискусия за перспективите 	<ul style="list-style-type: none"> • Кои са пунктовете, за които различните актьори ще изискват информация? (Постижения на проекта и крайни резултати, процеси; Качество на сътрудничеството и партньорството; Възможни ориентации за бъдещето...) • Могат ли някои хипотези за въздействието да бъдат вече потвърдени/отхвърлени?
Инструменти <ul style="list-style-type: none"> • Въпросник за обучаващи • Въпросник за участници в националните уъркшопа • SWOP - анализ 	<ul style="list-style-type: none"> • Нуждаем ли се от информация от други актьори? • Какво са изпитали и наблюдавали обучаващите по време на националните семинари? Какви са били успехите, затрудненията им и новополучените предложения? • Каква е била степента на удовлетвореност на участниците в националните семинари? • Какво са изпитали и наблюдавали организаторите на национално ниво по време на проекта?
Норми, ценности и стандарти <ul style="list-style-type: none"> • I.M.PACT договорна рамка и работен план 	<ul style="list-style-type: none"> • Кои са ценностите на партньорите? • Кои са документите, даващи информация за нормите и стандартите на техните проекти (договори, договорни рамки, организационна структура итн.)?
Участници <ul style="list-style-type: none"> • Списък на участниците (6 преставители от страните партньорки по проекта, 1 координатор на проекта, 1 отговорен за проекта КултурКонтакт) 	<ul style="list-style-type: none"> • Кой ще участва?
Фасилитатор <ul style="list-style-type: none"> • Избор на фасилитатор 	<ul style="list-style-type: none"> • Необходима ли е фасилитация или един от групата може да поеме тази роля?
Време/Енергия <ul style="list-style-type: none"> • 2.5 дни • Планирана програма 	<ul style="list-style-type: none"> • Кой са най – важните моменти, които трябва да се обсъдят в определеното време?
Съпротиви	<ul style="list-style-type: none"> • Има ли съпротиви в групата? Как са изразени?

Тази таблица, предложена от фасилитатор, спомогна за обмена и подготовката на уъркшопа по Самооценяване.

Стъпка 2: Пример за изпратена покана

Месеци напред, чрез е-мейл обмен беше избрана подходяща за всички дата. Проектният координатор също така изпрати важна информация относно пътуването и визите, така че всички да организират на време пътуването си до мястото на срещата.

Последва изпращане на покана от две страници. На първата страница беше отбелязана основната информация относно срещата за Самооценяване:

- Място и дата на срещата;
- Точен адрес на хотела, в който са направени резервациите, включително карта на мястото;
- Списък на участниците, име на фасилитатора.

Втората страница съдържаше планираната програма на уъркшопа:

Петък, 10 Юни, 2005	
09:00 – 10:30	Въведение <ul style="list-style-type: none"> • Посрещане, очаквания от уъркшопа • Преглед на плана и основни правила за работа при уъркшопа за Самооценяване. Представяне на рамката на Самооценяване, норми и стандарти. • Цели и очаквани резултати от проекта I.M.PACT. Преглед на плана за работа
10:30	<i>Кафе пауза</i>
11:00 – 12:30	I. ПРЕГЛЕД НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПРОЕКТА I.M.PACT Семинари на национално ниво <ul style="list-style-type: none"> • Кратък отчет за Семинарите на национално ниво от представителите на страните: а) Кой е осъществил курса, основни впечатления за добрите и лошите страни; б) Мнение на обучаващите (Синтезирани отговори на въпросник 1); с) Мнение на участниците в семинарите на национално ниво (Синтезирани отговори на въпросник 2)
12:30	<i>Обяд</i>
13:30 – 15:00	<ul style="list-style-type: none"> • Кратък отчет за Семинарите на национално ниво от представителите на страните (продължение) • Дискусия
15:00	<i>Кафе пауза</i>
15:30 – 17:00	<ul style="list-style-type: none"> • Обратна връзка от критично настроени Инструментариум на семинарите <ul style="list-style-type: none"> • Осъществени промени • Преводи (Преставители на страните)

Събота, 11 Юни, 2005	
09:00 – 10:30	РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОЕКТА I.M.PACT (ПРОДЪЛЖЕНИЕ) Интернет страница <ul style="list-style-type: none"> • Кратък отчет: Какво е възможно да съдържа интернет страницата сега и в бъдеще? Доволни ли сме от интернет страницата? Уъркшопи във Виена <ul style="list-style-type: none"> • Избор на участници. Припомняне на резултатите от оценяването, налични доклади.
10:30	<i>Кафе пауза</i>
11:00 – 12:30	Менторски дейности <ul style="list-style-type: none"> • Извършени ли са такива? Какви са резултатите от тях? Процеси <ul style="list-style-type: none"> • Доволни ли сме от сътрудничеството между всички актьори в проекта? Процесите доведоха ли до очакваните резултати?
12:30	<i>Обяд</i>
13:30 – 15:00	До каква степен сме постигнали целите си? (SWOP - анализ) Сравнение очаквани резултати/постигнати резултати
15:00	<i>Кафе пауза</i>
15:30 – 17:00	Преглед на индикаторите и предпоставките. Синтез и класификация на проектните резултати. Какво ще правим с проектните резултати? Писане на доклад? От кого?

Неделя, 12 Юни, 2005	
09:00 –	СЛЕДВАЩИ СТЪПКИ <ul style="list-style-type: none"> • Идеи и планове на представителите на страните (подготвени предварително от всеки). Брейнсторминг. Кратко представяне на разпространяването на идеите на проекта I.M.PACT на национално ниво
10:30	<i>Кафе пауза</i>
11:00 – 12:30	<ul style="list-style-type: none"> • Общо разпространение на идеите: дискусия, необходими и потенциали в тази насока. Финансови възможности, итн. • Кой какво ще прави от тук нататък? • Закриване на уъркшопа.
12:30	<i>Обяд и отпътуване</i>

Стъпка 3: Пример за събиране на информация

Бяха събрани необходимите документи, така че да са под ръка по време на уъркшопа: описание на проекта, струкутура, оперативен план, изследвани случаи, описани за целите на проекта, съществуващи доклади, итн.

Тъй като поради бюджетни ограничения не беше възможно да се поканят обучаващите и участниците в националните семинари, се запитахме как да получим информация от “първа ръка”. Решихме да им изпратим въпросници, за да можем да включим и техните възгледи в процеса на Самооценяване.

Примерен въпросник за обучаващи

Целта на този въпросник е да събере важна информация за Самооценяването на проекта I.M.PACT.

Име _____
Организация _____
Държава _____

1. Как оценявате интереса на участниците в уъркшопа “Проектно планиране на участието и Самооценяване” към темите, разгледани по време на уъркшопа?

Не бяха заинтересувани
Бяха малко заинтересувани
Бяха заинтересувани
Бяха много заинтересувани

Моля, коментирайте отговора си:

2. В каква степен според Вас уъркшопа “Проектно планиране на участието и Самооценяване” отговори на очакванията на участниците?

Не отговори
Отговори отчасти
Отговори
Напълно отговори

Моля, коментирайте отговора си:

3. В каква степен полезни и адекватни намирате обучителните семинари във Виена за модерирание на уъркшопа “Проектно планиране на участието и Самооценяване”?

Не бяха полезни и адекватни
Не бяха достатъчно полезни и адекватни
Бяха полезни и адекватни
Бяха напълно полезни и адекватни

Моля, коментирайте отговора си:

4. В каква степен полезно и адекватно намирате обучението за модерирание на уъркшопа “Проектно планиране на участието и Самооценяване”?

Не беше полезно и адекватно
Не беше достатъчно полезно и адекватно
Беше полезно и адекватно
Беше напълно полезно и адекватно

Моля, коментирайте отговора си:

5. В каква степен полезна и адекватна намирате подкрепата, която получихте от отговорните за проекта във Вашата страна при модерирането на уъркшопа “Проектно планиране на участието и Самооценяване”?

Не беше полезна и адекватна
Не беше достатъчно полезна и адекватна
Беше полезна и адекватна
Беше напълно полезна и адекватна

Моля, коментирайте отговора си:

6. Как оценяванте качеството на дидактическите материали?

- | | |
|----------------------------------|-----|
| <i>Много ниско качество</i> | [] |
| <i>По – скоро ниско качество</i> | [] |
| <i>Добро качество</i> | [] |
| <i>Отлично качество</i> | [] |

Моля, коментирайте отговора си:

7. Колко души продължиха обучението?

----мъже ----жени ----общо

8. Бихте ли модерирали бъдещи уъркшопи за “Проектно планиране на участието и Самооценяване”?

----Да ----Не ----Все още не знам

Моля, коментирайте отговора си:

9. Има ли нещо, от което бихте имали нужда, за да подобрите качеството на семинарите за “Проектно планиране на участието и Самооценяване”, които ще модерирате?

10. Моля, опишете начините, по които сте използвали методите, предложени от уъркшопа “Проектно планиране на участието и Самооценяване” във вашата организационна практика!

11. На основа на взаимоотношенията си с участниците в уъркшопите на национално ниво, как оценявате използването на методологията на Проектното планиране на участието и Самооценяването в организациите на участниците? Моля, дайте няколко примера!

12. Допълнителни коментари. Моля, чувтайте се свободни да споделите всичко, което би било от значение по отношение на проекта I.M.PACT!

Благодаря!

Моля изпратете попълнения въпросник на лицето, отговорно за осъществяването на проекта I.M.PACT във Вашата страна.

Лицата, отговорни за осъществяването на проекта I.M.PACT във всяка страна бяха помолени да съберат и синтезират информацията от въпросниците, с цел да я представят по време на уъркшопа.

Стъпка 4: Пример за осъществен уъркшоп по Самооценяване

Благодарение на добрата подготовка, Самооценяването протече при добри условия. Участниците донесоха необходимата информация, за това, какво е било свършено в страните им и какви са били резултатите. Всички имаха възможност за презентация и участие в анализа на осъщественото по време на проекта. Възможно бе всеки да даде идеи за бъдещето. Бяха взети решения, как да се проведат заключителните дейности и беше постигнат консенсус за това как да се постигне устойчивост на първите резултати от проекта.

Ролята на фасилитатора по време на проекта беше:

- Да ръководи откриването и представянето
- Да разяснява процеса за вземане на решение
- Преглед на програмата и основните правила
- Да следи за неотклоняване от темата
- Да подпомага групата в процеса на постигане на консенсус
- Да обобщи заключенията, по нататъчните действия
- Оценка, благодарности, закриване.

Стъпка 5: Пример за доклад

Беше взето решение координатора на проекта да състави доклад с резултатите от Самооценяването. Първият вариант на доклада беше изпратен до всеки участник в Самооценяването и до фасилитатора, които имаха възможност да направят своите коментари и предложения. Координаторът ги взе предвид и направи необходимите корекции в доклада, преди да го изпрати на КултурКонтакт. Докладът за Самооценяването съдържаше следните точки:

- Въведение: кратък анонс на проекта и проектните цели; цели на уъркшопа за Самооценяване;
- Методология и инструменти, използвани при Самооценяването, кратко обяснение на онова, което беше свършено;
- Резултати и процеси, последвали от проекта (продуктивност, ефективност, обществена значимост), съдържащи описателна и аналитична част: Първата част дава информация за конкретни факти, докато втората се концентрира повече върху силните и слабите страни. За нуждите на тази част беше от полза да се изброят постиженията, но фокусът беше върху крайните резултати. Частта от доклада, занимаваща се с “въздействието” се опита да представи елементи от проекта, допринесли за въздействието му. За това кратко време обаче, особено при процеса на Самооценяване, беше трудно да бъдат приведени доказателства, че точно този проект е довел до трайно подобрене. Последната част от доклада съдържаше предложения за бъдещи действия, препоръки, изводи, посочване на добрите практики, итн.

Доклада завършваше с приложение: структура, оперативен план, списък на участниците в уъркшопа по Самооценяване, програма, въпросници или други създадени инструменти, таблици или резултати, итн. Според взетото по време на уъркшопа решение, ревизирана версия ще бъде изпратена на заинтересуваните донори.

Стъпка 6: Пример за фомиране на решение

Окончателният доклад беше използван за постигане на споразумение (с донорите) за удължаване на проектната фаза, с цел да се осъществят бъдещи дейности, позволяващи устойчиво развитие на първите резултати. Една от предложените дейности беше да се организира втори семинар за обучаващи, с цел да обменят опита си, да го обсъдят и да имат възможността да получат някои допълнителни разяснения.

Забележки:


- При този уъркшоп, участниците вече имат обща представа за това, какво е Самооценяване, тъй като всички те са преминали през тридневен обучителен семинар. В случай, че участниците не са били обучени, уъркшопа по Самооценяване трябва да започне със запознаване с основите на Самооценяването, ръководните принципи и правила. Дискусия върху Самооценяването и Кръговото/циклично Управление на Проекти ще подпомогне участниците да добият обща представа и ще потвърди, дали всички са разбрали предложените методи.
- Оперативният план на проекта, включва уъркшопа по Самооценяване още от самото си начало. Това може да бъде отбелязано като добра практика. Когато това е известно на всички актьори, проблемите, свързани със съпротивата по време на уъркшопа ще са много по – малко.

ЕЛЕМЕНТ 8: Значение на фасилитацията и постигането на консенсус при Самооценяването

Фасилитаторът е човек, който съпровожда даден процес и прави нещата по – лесни за дадена група. Той/тя няма функции за вземане на решение: Участниците са тези, които държат лидерството и отговорността в свои ръце, в случаите когато поетата отговорност е да се развиваш чрез Самооценяване.

За да се намери подходящия фасилитатор при Самооценяване е необходимо да се помисли добре с оглед на сектора и функциите, за които има необходимост от такава външна личност. Детайлният анализ на нуждите и подходящият договор осигуряват най – добрата възможност за изгодна инвестиция в това отношение.

Фасилитиране на процесите на участие

Задачи/Предизвикателства	Структурни елементи (Управление на събитията и процесите)	Фасилитационни умения (Самоуправление и управление на участниците)
<p>Убедете се, че всички работят върху една и съща задача, с помощта на един и същи метод</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Ясни семинарни цели и очаквани резултати • Написана програма (със задачи, ограничения във времето...) • Основни правила • Семинарни роли: Съблюдател на времето, протоколчик, итн. • Групова памет (големи листи хартия, тъмни маркери, снимки...) • Списък на нерешени задачи • Задачи за вършене (кой, какво, кога) 	<ul style="list-style-type: none"> • Изясняване на темите и процесите • Протоколиране • Пресичане на отклоненията • Активно слушане (задаване на въпроси, повторение, обобщаване, отразяване) • Проверяване степента на съгласие • Подпомагане на процесите за вземане на решение
<p>Стимулирайте и балансирайте участието</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка на залата • Основни правила • Предлагане на модерационни методи (дискусия, брейнсторминг, лични мнения, работа по двойки, малки групи, SWOP - анализ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Поощрете по - плахите • Укротете словоохотливите • Справете се с “експертите” • Бъдете безпристрастни
<p>Създайте и поддържайте атмосфера на доверие и сигурност</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка на залата • Основни правила • Правене на обобщения, въведения 	<ul style="list-style-type: none"> • Статут на “домакин” • Отбийте атаките • Проектна конфиденциалност в групата • Признайте и поправете грешките си • Не изоставяйте групата

Източник: Беатрис Бригс, www.iifac.org

Управление на процеса: основни насоки

Съблюдавайте реда на изказване и това, което е казано

- Ограничете изказванията до 4 – 5 души за определеното време.
- Записвайте техните коментари на флип - чарт.
- Обобщавайте какво е било казано до момента. Помнете, че по – голяма част от казаното се повтаря. Обикновено мненията, свързани с дадената тема са около 4 - 5.
- Попитайте за нови идеи. Ако има такива, създайте нов форум за изказвания. Ако няма, преминете към следващата стъпка.
- Ако по време на изказванията сте пропуснали някого, поради грешка или факта, че не сте го видяли да вдига ръка, извинете се и по възможност му дайте веднага думата.

Следете за неотклоняване на групата от задачите

- Ясно подчертайте темата на дискусиата и определеното за нея време.
- Не позволявайте на групата да се разсейва чрез странични спорове или дискусии, което ще отклони групата от задачите.
- Запишете тези извън програмни точки на плакат със заглавие, например: “Спорни и други въпроси”, така че идеите да не се загубят, но и така че да не са открити за дискусия в този момент.

Избягвайте айсберги

“Айсбергите” са програмни теми, които могат да отнемат много повече време, от предвиденото. Те могат да объркат програмата. Когато разберете, че сте се натъкнали на айсберг, обяснете какво се е случило. Може да препратите темата за обсъждане в пленум, удължавайки времето на семинара или да отложите дискусиата за бъдещи семинари.

Поддържайте темпото

- Ако всички мнения са или само за или само против дадено предложение, попитайте дали някой има различно становище по въпроса. Ако няма, продължете с вземане на решение.
- Ако аргументите започнат да се повтарят, обобщете казаното до този момент и попитайте, дали някой има да допълни нещо. Ако няма, продължете.
- Ако хората започнат повторно да излагат проблема, без да предлагат решение, попитайте, дали някой има предложение. Ако няма, попитайте, дали някой желае да изготви предложение за следващата семинарна среща.

Задавайте въпроси

Част от задачата на фасилитатора е по – скоро да задава въпроси, а не да издава заповеди. Въпросите служат за:

- Уравновесяване на участието. *Изслушваме ли всички?*
- Извличане на знания. *Има ли някакви други идеи?*
- Разкриване на интересите. *Може ли да ни кажете, защо това е важно за Вас?*
- Изясняване на ситуацията в групата. *Готови ли сме да продължим?*
- Неотклоняване на групата от задачата. *Въпросът Ви свързан ли е с темата, която обсъждаме?*

Процеси за постигане на консенсус и вземане на решение

Консенсусът е процес на вземане на решение, който се стреми към ненасилствено разрешаване на конфликтите и съвместно вземане на решения, които всички подкрепят. Той споделя изконното схващане, че всеки човек притежава важна част от истината. При формалните процеси за постигане на консенсус не се гласува. Представят се и се дискутират различни идеи и предложения и евентуално се стига до решение. При вземането на решение всеки член на групата има три възможности:

- **Да блокира.** Тази стъпка пречи на решението да се придвижва напред в наличното време. Блокирането е нещо сериозно, което трябва да се предприема само, когато наистина вярваме, че приемането на висящото предложение ще застраши морала, етиката или сигурността на цялата група. Правото на блокиране трябва да се упражнява особено внимателно. Ако забележите, че често сте в позиция да блокирате, може би сте попаднали в неподходяща за вас група.
- **Да се въздържи.** Индивидите се въздържат, когато те лично не могат да подкрепят предложението, но чувстват, че ще е добре за групата да го приеме. Въздържането е позиция на принципно неучастие, която освобождава индивида от отговорност при превръщането на решението в проблем. Броят на въздържалите се записва в протоколите на семинара. Ако има повече от няколко въздържали се по даден въпрос, то не е постигнат консенсус.
- **Да даде съгласие.** Ако всички в групата (с изключение на безучастните) кажат “да” на предложението, на практика е постигнат консенсус. Да дадеш съгласието си не винаги означава, че одобряваш всички аспекти на предложението, но означава, че желаш да подкрепиш решението и си солидарен с групата, въпреки несъгласията си.

Ако не се постигне консенсус, не се предприема действие. Консенсусните решения могат да бъдат променени само чрез постигане на друг консенсус. Група, която взема решения по този начин е мотор в социалния напредък.

Често срещани погрешни схващания за консенсуса и процесите на участие

- **Всички решават всичко.** Тази недействаща и ненужна политика е предпоставка за провалена семинарна среща. Определете кои ключови въпроси могат да бъдат решени от цялата група и делегирайте решението на останалите на малки екипи, изследователски групи, комисии, итн.
- **Лидери не съществуват.** Консенсусните групи са препълнени с лидери! Лидерството е роля, която циркулира между участниците, докато те обменят информация, мнения и идеи. В здравата група лидерството не се задържа от една личност или малка група, а по скоро циркулира между нейните членове, докато те търсят решения на груповите предизвикателства.
- **Всякак става.** Групи, които се опитват да функционират без определена структура, цел или ясни насоки на действие са обречени на провал. Обратното на йерархичен контрол не е липсата на дисциплина или хаос.
- **Всички трябва да правим компромиси.** Когато участниците в дискусия стигнат до решение, което всички подкрепят, но в действителност никой не одобрява, това не е консенсусно решение – това е “половинчатата” мярка, която е взета поради липса на отговорност. Продължавайте да дискутирате, докато групата намери решение, което удовлетворява легитимните интереси на всички страни и създава ентузиазъм, радост и чувство за солидарност.
- **Само малки, хармонични, хомогенни групи могат да използват принципа на консенсуса.** Групите, използващи най – успешно принципа на консенсуса са разнообразни, ентузиазирани, креативни и посветени на общата цел. Те също така са добре обучени в процесите за постигане на консенсус и са щастливи да имат добър фасилитатор.
- **Консенсусът отнема твърде много време.** Продължителността на времето, необходимо за вземане на решение е повече въпрос на комплексност на задачата и на силите динамички в групата, отколкото на правило. По добре да дискутирате без да вземете решение, отколкото да вземете решение без дискусия!

Речник на понятията

DAC	Development Assistance Committee Агенция за Развитие и Сътрудничество
EDC	Education for Democratic Citizenship Образование за Демократично Гражданство
I.M.PACT	Introducing Methodology in EDC initiatives of the Stability PACT Представяне на Методология в Инициативата “Образование за Демократично Гражданство” на Пакта за Стабилност
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development Организация за Икономическо Сътрудничество и Развитие
PCM	Programme/Project Cycle Management Кръгово/циклично Управление на Проекти
SDC	Swiss Agency for Development and Cooperation Швейцарска Агенция за Развитие и Сътрудничество

Префератки към други източници

<http://www.idrc.ca>

www.oecd.org/dac/evaluation

www.sdc.admin.ch

<http://www.gtz.de>

<http://www.dfid.gov.uk>

<http://capacity.undp.org>

www.acdi-cida.gc.ca

www.worldbank.org

Препоръки

Fetterman, D.M., Kaftarian, S.J., and Wandersman, A. (1995). [*Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-assessment and Accountability*](#). Thousand Oaks, CA: Sage.

Fetterman, D.M. (2001). [*Foundations of Empowerment Evaluation*](#). Thousand Oaks, CA: Sage.

Fetterman, D. (2002). *Empowerment evaluation: collaboration, Action Research, and a Case example*, Stanford University.

Fowler, A. (2000). *Partnership: Negotiating Relationships. A resource for Non-governmental Development Organisations*. Occasional Papers Series, INTRAC 32, Oxford.

Lopes, C., Theisohn, T. (2003). *Ownership, Leadership and Transformation-Can we do better for Capacity*. London: Earthscan/UNDP.

SDC (1996). *Manual on self-evaluation*. Series of working instruments for planning, evaluation, monitoring and transference into action (PEMT), Bern.

SDC (1991). *Mirror, mirror on the wall: Self-Evaluation (SE) in Development Cooperation*. Series of working instruments for planning, evaluation, monitoring and transference into action (PEMT), Bern.