



Тренинг "Трансформационное лидерство, основанное на принципе развития с опорой на общины"

**Укрепление возможностей институтов общин для продвижения
инклюзивности и расширения прав и возможностей женщин**

декабрь 2021 года

(Unofficial Translation)

ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Данное руководство было подготовлено Группой по глобальным решениям в области развития с опорой на общины (CDD) Глобальной практики (ГП) по социальной устойчивости и инклюзивности (СУИ) Всемирного банка при широкой поддержке ГП СУИ и Трастового фонда интеграции и расширения прав и возможностей человека (HRIETF). Хелен Лиу (Долгосрочный консультант) является автором руководства, а видение и стратегическое руководство по тренингу было предложено Сюзан Вонг (Ведущий специалист по вопросам социального развития, OPSIS) под общим руководством Инго Видерхофера (Менеджер практики, SSIGL). Ценный вклад по вопросам мониторинга и оценки (МиО) внес Стивен Джозеф Уинклер (Долгосрочный консультант) и Камила Соресе Линнеман (Консультант).

Команда благодарит за конструктивные замечания рецензентов Хелле Буххаве (Старший специалист по вопросам социального развития, SSIGL), Патрицию Фернандес (Старший специалист по вопросам социального развития, SEAS1), Роберта Вробеля (Старший специалист по вопросам социального развития, SCASO) и Маргариту Пуэрто Гомез (Старший специалист по вопросам социального развития, SAES2). Джереми Томлинсон (Молодой специалист, SMNSO) и Нияти Шах (Старший специалист по вопросам социального развития, SESD1) также предоставили полезные комментарии и ресурсы по вопросам разрешения конфликтов и гендерного насилия, соответственно.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ И ОБОСНОВАНИЕ	3
ПРОГРАММА ТРЕНИНГА И ДАННОЕ РУКОВОДСТВО	8
ПОДСКАЗКИ ПО ФАСИЛИТАЦИИ И РУКОВОДЯЩИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ТРЕНЕРОВ	19
ПРОГРАММА	21
Сессия 1: Вводные мероприятия	22
Сессия 2: Понимание лидерства	25
Сессия 3: Лидерство и развитие с опорой на общины	30
Сессия 4: Понимание дискриминации, исключенности и неравенства	38
Сессия 5: Лидерство и социальные изменения	49
Сессия 6: Коммуникационные навыки	57
Сессия 7: Навыки информационно-разъяснительной деятельности	65
Сессия 8: Навыки разрешения конфликтов и решения проблем	68
Сессия 9: Навыки сотрудничества	76
Сессия 10: Планирование и оценка для эффективного лидерства	80
Сессия 11: Уверенность в себе (только для женщин)	81
Сессия 12: Жизнестойкость (только для женщин)	87
Сессия 13: Выявление и планирование потребностей (только для женщин)	90
Заключительные мероприятия	95
Женский проект (только для женщин)	96
Платформы поддержки (только для женщин)	97
Последующий повторный тренинг	99
Приложение 1: Начало и окончание дня тренинга	101
Приложение 2: Оценка после прохождения тренинга	102
Приложение 3: Ресурсы показателей мониторинга и оценки	106
Приложение 4: Примеры технических заданий для мастер-тренеров и тренеров общин	110
Приложение 5: Используемые ресурсы и публикации	112

ВВЕДЕНИЕ И ОБОСНОВАНИЕ

Развитие с опорой на общины (CDD) — это подход к развитию, при котором общины контролируют процессы планирования и реализации инвестиций в области развития. В нем подчеркивается, что общины выступают в качестве активных проводников изменений, а не в качестве пассивных получателей. Он основан на ценностях "на благо людей" и самоопределения, в соответствии с которыми лица, наиболее затронутые решениями в области развития, с их местными знаниями и потенциалом для коллективных действий, получают поддержку в виде возможностей и ресурсов для определения и реализации своих приоритетов. Он также опирается на такие принципы прав человека, как инклюзивность, участие, отсутствие дискриминации, прозрачность и подотчетность, и его усилия направлены на укрепление права голоса и представленности бедных и маргинализированных слоев населения. По сути, развитие с опорой на общины (CDD) — это расширение прав и возможностей общин. Под этим понимается процесс и цель, заключающаяся в наращивании потенциала общины для реализации права голоса и осуществления выбора в отношении развития своей общины, преобразования этих возможностей в желаемые действия и итоговые результаты, а также формирования чувства сопричастности и устойчивости.

На уровне общин ключевым рычагом, от которого зависит реализация программы CDD, является местный комитет по лидерству - основной механизм и институт общины, отвечающий за коллективную организацию и действия.¹ Этот избираемый демократическим путем комитет уполномочен представлять и реализовывать волю людей в соответствии с планами развития общин, разработанными на основании участия и инклюзивности, а также в соответствии с обратной связью и предложениями, выраженными на открытых собраниях общин. Будучи на передовой развития и первыми реагируя на вызовы, эти комитеты способны мобилизовать свои общины в периоды кризиса или выхода из неустойчивого состояния, когда им доверяют люди и они сами выполняют свои лидерские роли. Учитывая, что в рамках каждого проекта CDD на руководящие должности в общинах избираются сотни или даже тысячи членов общин, существует возможность использовать эти кадры общественных лидеров для инициирования более широких социально-культурных изменений в отношении статуса маргинализированных слоев населения и женщин, содействия инклюзивности их права голоса и представленности в деятельности по развитию, а также более эффективного реагирования на их потребности. Расширение прав и возможностей этих общинных институтов лидерства на местном уровне для решения проблем, связанных с дискриминацией, исключением и гендерным неравенством, может способствовать дальнейшему раскрытию потенциала социального воздействия проектов CDD для помощи в построении более инклюзивного общества.

Тренинг как инструмент развития лидерства, который продвигает инклюзивность

Потенциал данных комитетов по управлению как "твердыми" аспектами реализации суб-проектов, так и "мягкими" аспектами мобилизации общин является важнейшим фактором для успешного раскрытия потенциала общины с целью обеспечения устойчивых коллективных действий и инклюзивного развития. Хотя зачастую комитеты проходят обучение по техническим компетенциям (т.е. финансовому управлению, закупкам, мониторингу и т.д.), можно сделать больше, чтобы помочь им понять свою ответственность как носителей обязанностей по защите и продвижению прав человека всех членов общины, а также чтобы развить мышление в области трансформационного лидерства, которое бросает вызов неравенству и исключению на фундаментальном уровне. Таким образом они нуждаются в поддержке усилиями по наращиванию потенциала, которые расширяют их права и возможности за счет знаний и навыков по руководству общиной в процессе разработки и реализации перспективного видения, основанного на инклюзивности и правах человека, и направленного на обеспечение значимого участия и достижение

¹ Данные институты общин работают в партнерстве с местными органами власти.

справедливых итоговых результатов. Другими словами, инвестиции в выращивание трансформационного лидерства, основанного на принципе развития с опорой на общины, являются важной стратегией для расширения прав и возможностей общин и осуществления социальных изменений.

Таким образом, данный тренинг предназначен для использования в качестве инструмента для развития мышления в области трансформационного лидерства и компетенций институтов лидерства, основанного на принципе развития с опорой на общины, с тем, чтобы они выполняли роль лидеров в социальных изменениях, выступающих за права и инклюзивность маргинализированных и исключенных групп населения. Его цель заключается в повышении осведомленности, расширении знаний, навыков и обязательств комитетов по CDD, позволяющих им действовать и выступать за более справедливые, инклюзивные и мирные общины. Когда комитеты укрепят свою способность продвигать права женщин, внутренне перемещенных лиц (ВПЛ), возвращенцев, этнических меньшинств, лиц с ограниченными возможностями, молодежи и т.д., они смогут возглавить усилия общин по постановке и достижению целей в области развития, которые являются более инклюзивными и действенными для поддержания наиболее уязвимых групп населения. Поэтому сессии тренинга сосредоточены на повышении осведомленности комитетов и развитии критического мышления об инклюзивном лидерстве, и на дальнейшем приобретении связанных основных компетенций для помощи им в выявлении и решении любых связанных с инклюзивностью проблем в общине.

Инклюзивность женщин

Хотя данный тренинг направлен на расширение инклюзивности всех маргинализированных групп, основная база руководства сосредоточена на инклюзивности женщин - крупнейшей маргинализированной группы, на охват которой нацелены все проекты CDD, и она призвана быть адаптируемой, чтобы также подчеркнуть инклюзивность любой другой исключенной группы, которая может быть в центре внимания любого конкретного проекта. В данном руководстве подчеркивается инклюзивность женщин, поскольку необходимость расширения прав и возможностей женщин и женщин-лидеров является универсальной для достижения целей в области развития. Международные соглашения², такие как Всеобщая декларация прав человека, Пекинская декларация, Конвенция о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин (CEDAW) и Цели в области устойчивого развития, признают важнейшую роль дальнейшего расширения прав и возможностей женщин и лидерства женщин в достижении равенства, устойчивого развития и мира.³ Это также рациональный экономический подход, поскольку большее гендерное равенство повышает производительность и улучшает другие итоговые результаты развития.⁴ Несмотря на социальные, экономические и политические барьеры, делающие женщин и девочек непропорционально более уязвимыми, они все же являются важнейшими источниками перемен, которые продвигают решения в области борьбы с изменением климата, управления природными ресурсами, сокращения бедности, экономического роста, развития человеческого потенциала, нехватки продовольствия, разрешения конфликтов, социальной сплоченности, реагирования и восстановления после кризиса, так как они зачастую находятся в центре данных критических проблем. Продвижение ведущей роли женщин и привлечение большего числа женщин на государственные должности оказывает глубокое положительное

² Для адаптации данного руководства к местной специфике здесь следует упомянуть об обязательствах, целях и мерах политики на национальном уровне, которые приняты на уровне каждой соответствующей страны (т.е. законы о гендерном равенстве, участие в Конвенции о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин (CEDAW) и т.д.). Для получения данной информации команды проекта могут проконсультироваться с контактными лицами по гендерным вопросам соответствующей страны.

³ ООН-женщины, 2014 год. *Мировой обзор по вопросу о роли женщин в развитии за 2014 год: Гендерное равенство и устойчивое развитие*, стр. 12, 16; и Всемирный банк, 2011 год. Доклад о мировом развитии за 2012 год: Гендерное равенство и развитие, стр. xxiii.

⁴ Всемирный банк, 2011 год. *Доклад о мировом развитии за 2012 год: Гендерное равенство и развитие*, стр. 3.

воздействие на благополучие общин, в частности семей, женщин, этнических и расовых меньшинств, а также стимулирует уверенность граждан в представительных институтах.⁵ Различные инвестиционные решения, основанные на гендерной принадлежности местного лидера, можно увидеть даже в сельских поселениях несмотря на низкий уровень грамотности, статус и опыт женщин-лидеров.⁶ Устойчивое развитие невозможно без участия половины населения и лидерства женщин, а существующее и углубляющееся гендерное неравенство и исключенность продолжают быть основными угрозами для социальной стабильности и жизнестойкости. Поэтому, несмотря на высокие барьеры цена бездействия еще выше, и инвестиции в женщин и женщин-лидеров через гендерно-ориентированные стратегии, преднамеренно сосредоточенные на устранении барьеров и признании их прав и возможностей, являются ключевым фактором для формирования справедливого и устойчивого мира.

CDD играет роль в расширении прав и возможностей женщин⁷ и лидерства женщин через конкретные действия, которые расширяют полномочия и представленность женщин в развитии общин. Многие

проекты CDD требуют, чтобы на деревенских собраниях присутствовала определенная минимальная доля женщин с тем, чтобы их приоритетные потребности были учтены при окончательном выборе суб-проектов, чтобы обеспечить их доступ к инфраструктуре, базовым услугам и возможностям получения дохода, предоставляемым при реализации суб-проектов, и чтобы для них были зарезервированы места в комитетах. Другие меры направлены на обеспечение благоприятствующей среды, такие как встречи исключительно среди женщин, которые можно посещать с детьми или обеспечивать уход за детьми во время встреч, и наем женщин-фасилитаторов. Хотя эти стратегии являются жизненно важными для обеспечения доступа женщин к данным новообретенным возможностям для реализации права голоса и представленности, сами по себе они не являются достаточными. На данном этапе необходимо вывести усилия за рамки присутствия и сосредоточиться на качестве участия женщин, чтобы обеспечить, что оно является значимым, а не символическим. Недостаточно, чтобы женщины просто получали «место за столом», у них должны быть все

Приоритеты женщин и мужчин зачастую отличаются. Фактические данные из Индии свидетельствуют о том, что представители женщин оказывают важное влияние на политические решения в местном органе власти:

"Резервирование места в совете влияет на типы предоставляемых общественных благ. В частности, лидеры больше инвестируют в инфраструктуру, которая непосредственно связана с потребностями их собственного гендера."

(Чаттопадхьяй, Рагхабендра и Дюфло, Эстер, 2004 год. *Женщины как лица, ответственные за разработку политики: Фактические данные из рандомизированного политического эксперимента в Индии.* Econometrica 72(5): 1409-43.)

Таким образом, обеспечивая возможность для женщин-лидеров активно участвовать в принятии решений о государственных услугах, данный тренинг может укрепить способность проекта CDD улучшить услуги на уровне общин за счет учета и удовлетворения потребностей женщин, на долю которых приходится половина населения.

⁵ Oxfam Novib, 2011 год. *Женщины во главе перемен: опыт продвижения прав и возможностей женщин, лидерства и гендерной справедливости: изучение примеров пяти азиатских организаций*, стр. 8; и Национальный демократический институт, 2013 год. *Расширение политического участия женщин через эффективные программы обучения: Руководство по передовым практикам и извлеченные уроки*, стр. 55-59.

⁶ Лаборатория по борьбе с бедностью имени Абдула Латифа Джамиля (J-PAL), *Нас уже не остановить - женщины как лица, ответственные за разработку политики*. Policy Briefcase, выпуск №1, стр. 2.

⁷ В соответствии с определением ПРООН, под "расширением прав и возможностей женщин" в данном руководстве следует понимать "чувство собственного достоинства женщин; их право иметь и определять выбор; их право иметь доступ к возможностям и ресурсам; их право иметь власть для контроля своих собственных жизней, как дома, так и за его пределами; и их возможность оказывать влияние на направление социальных изменений для создания более справедливого социально-экономического порядка на национальном и международном уровнях". 2014 год. *Стратегия ПРООН по обеспечению гендерного равенства на период 2014–2017 годов*, стр. 27.

возможности для дальнейшей успешной работы. Таким образом, что касается гендерных вопросов, тренинг нацелен на два основных аспекта: 1) развитие компетенций комитетов общин в области трансформационного лидерства, в том числе среди их членов-мужчин, для руководства изменениями в нормах и практиках, связанных с гендерными отношениями и статусом женщин, и 2) развитие потенциала женщин-лидеров для обеспечения их успеха при выполнении лидерских ролей в общине.

Что касается первого аспекта, участие мужчин-лидеров имеет решающее значение для стимулирования развития благоприятствующей среды для расширения прав, возможностей и инклюзивности женщин. Расширение прав и возможностей женщин не является "женским вопросом", который касается только женщин и за решение которого ответственность лежит исключительно на женщинах, в то время как мужчины были бы освобождены от какой-либо роли или ответственности. Напротив, устранение глубоко укоренившихся социально-культурных барьеров, способствующих сохранению гендерной дискриминации и неравенства, требует от мужчин-лидеров понимания пагубности этих норм, а также выгод от равенства для развития всей общины, и, следовательно, важности стать союзниками и выступать за расширение прав и возможностей женщин.⁸ Также существует риск того, что исключение мужчин может привести к опасной обратной реакции - от насилия в отношении женщин до отклонения программы развития.

По второму аспекту, критически важным является формирование компетенций в области лидерства и чувства уверенности в себе среди женщин-лидеров. Женщины-лидеры сталкиваются с определенными вызовами из-за долгой истории дискриминации и исключенности, которые не позволяют им встать на одну стартовую позицию с мужчинами, когда речь идет об эффективном занятии руководящих должностей в общественной сфере. Эти барьеры привели к тому, что женщины имеют более низкий уровень грамотности и образования, а также сомнения в себе и комплекс неполноценности вместе со страхом критики и насилия, если они говорят или действуют за рамками традиционных ролей и норм, которые предписаны им в их культуре и обществе.⁹ Таким образом, они могут чувствовать себя подавленными, плохо подготовленными и запуганными для участия в общественных и формальных институциональных пространствах, в которых они находятся вместе с мужчинами, особенно когда им не хватает знаний, навыков, уверенности и ресурсов для выполнения своих обязанностей и значимого участия в подобной работе. Нехватка времени, связанная с возложенными на них обязанностями по ведению домашнего хозяйства и заботой о членах семьи, большой рабочей нагрузкой и репродуктивными обязанностями, а также опыт домашнего насилия и изоляция вследствие отсутствия социальных сетей и ограничений мобильности, зачастую заставляют их оставаться на подчиненных ролях в комитетах и усугубляют их неспособность участвовать наравне с мужчинами.¹⁰ Зачастую, осознав свою маргинализацию и всеохватывающее социально-культурное и структурное неравенство своей среды, они могут также иметь предубеждения о том, что они обречены на провал, тем самым укрепляя модели разделения ролей, которые фактически удерживают их там.¹¹

⁸ Гарба, П. Касси, 1999 год. *Эндогенные стратегии расширения прав и возможностей: Изучение примера нигерийских женщин*. Журнал «Development in Practice», 9:1-2, стр. 139.

⁹ Ди Меко, Лусина. *Политические сети женщин: Определяя лидерство, разрушая барьеры и стимулируя изменения*. Wilson Center, стр. 14; и Кенуэй, Джессика; Локот, Мишель; Брэдли, Крис, 2014 год. *Лидерство женщин: обзор фактических данных*. Управление по вопросам эффективности развития, Министерство иностранных дел и торговли, Правительство Австралии, стр. 12-13.

¹⁰ Хоар, Джоанна; Гелл, Фиона, 2009 год. *Лидерство и участие женщин: Изучение примеров обучения для действий*. Oxfam GB, стр. 6.

¹¹ Oxfam Novib, 2011 год. *Женщины во главе перемен: Опыт продвижения прав и возможностей женщин, лидерства и гендерной справедливости: Изучение примеров пяти азиатских организаций*, стр. 11; Ди Меко, Лусина. *Политические сети женщин: Определяя лидерство, разрушая барьеры и стимулируя изменения*. Wilson Center, стр. 16; Фончингонг, Чарльз С., 2006 год. *Расширяя горизонты: Право голоса женщин в развитии с опорой на общины в Камеруне*. Журнал «GeoJournal» 65: 137-139, стр. 146; и Гарба, П. Касси, 1999 год. *Эндогенные стратегии расширения прав и возможностей: Изучение примера нигерийских женщин*. Журнал «Development in Practice», 9:1-2, 130-141. стр. 139.

Поэтому, обеспечение пространств, предназначенных исключительно для женщин, в которых женщинам-лидерам предоставлены структурированные возможности и инструменты, с помощью которых они могут изучать себя и наращивать свой потенциал, может помочь женщинам переосмыслить свою роль, преодолеть свои сомнения и использовать возможности для занятия руководящих должностей.¹² Мероприятия по обучению и наращиванию потенциала в рамках программ CDD уже доказали свою эффективность в развитии навыков и уверенности женщин, которые позволяют им более активно участвовать в жизни общины и поддержке женских групп в представлении, защите и продвижении своих приоритетов.¹³ Кроме того, возможности для участия в сетях взаимной поддержки, мероприятиях по наставничеству и ознакомительных поездках для регулярного общения друг с другом с целью обмена знаниями, опытом и стратегиями, обеспечивают дальнейшее развитие индивидуальной и коллективной уверенности и позволяют формировать идеи, мотивацию и солидарность.¹⁴ Женщины-лидеры также оказывают мощное моделирующее воздействие, побуждающее девочек и других женщин стремиться к большему.¹⁵

Важно учитывать значимость интерсекциональности для расширения прав и возможностей женщин, поскольку женщины представляют собой гетерогенную группу различных социальных категорий, таких как раса, класс, этническая принадлежность, возраст и религия. Может быть, что то, что важно для одной группы женщин, может нанести ущерб другим группам женщин в зависимости от значимости данных социальных категорий. Поэтому нельзя полагать, что женщины-лидеры будут автоматически действовать в интересах других женщин или маргинализированных групп населения либо потому что они хотят получить принятие со стороны мужчин, либо потому что они являются сторонниками непрогрессивных убеждений, либо потому что они являются членами элитных групп и имеют предубеждения в отношении других групп, либо по другим причинам.¹⁶ Именно по этой причине в данном тренинге расширение прав, возможностей и лидерства женщин рассматривается в рамках более широкой рамочной основы инклюзивности, прав человека и развития потенциала всех лидеров, как женщин, так и мужчин, для продвижения положительной социальной повестки дня, направленной на благо каждого члена общины, особенно наиболее маргинализированных групп.

¹² Ди Меко, Лусина. *Политические сети женщин: Определяя лидерство, разрушая барьеры и стимулируя изменения*. Wilson Center, стр. 9; Oxfam Novib. 2011 год. *Женщины во главе перемен: Опыт продвижения прав и возможностей женщин, лидерства и гендерной справедливости: Изучение примеров пяти азиатских организаций*, стр. 11. и Гарба, П. Касси, 1999 год. *Эндогенные стратегии расширения прав и возможностей: Изучение примера нигерийских женщин*. Журнал «Development in Practice», 9:1-2, 130-141. стр. 138.

¹³ Независимая оценочная группа. *Расширение прав и возможностей женщин в проектах развития с опорой на общины в сельских районах*. Группа Всемирного банка, стр. 19.

¹⁴ Ди Меко, Лусина. *Политические сети женщин: Определяя лидерство, разрушая барьеры и стимулируя изменения*. Wilson Center, стр. 14.

¹⁵ Лаборатория по борьбе с бедностью имени Абдула Латифа Джамиля (J-PAL), 2012 год. *Policy Briefcase, Воспитание женщин-лидеров*, Кембридж, Массачусетс: JPAL, стр. 4.

¹⁶ Кенуэй, Джессика; Локот, Мишель; Брэдли, Крис, 2014 год. *Лидерство женщин: обзор фактических данных*. Управление по вопросам эффективности развития, Министерство иностранных дел и торговли, Правительство Австралии, стр. 20.

ПРОГРАММА ТРЕНИНГА И ДАННОЕ РУКОВОДСТВО

Введение

Десятилетия опыта в поддержке реализации проектов CDD по всему миру выявили потенциал общинных институтов на местном уровне для содействия расширению инклюзивности и равенства, и вытекающую из этого необходимость укрепления лидерского потенциала местных институтов и женщин-лидеров для достижения данной цели. Однако по результатам обширного поиска было обнаружено, что, хотя обучающие материалы по основанному на участии местному развитию, лидерству и лидерству женщин, разрешению конфликтов и медиации, правам человека и жизненным навыкам имеются, отсутствует всеобъемлющее руководство, посвященное развитию элементарных лидерских социально-коммуникативных навыков, которое включало бы все данные аспекты и было бы направлено на институты на уровне общин в проектах CDD. Поэтому очевидный пробел в доступных ресурсах привел к потребности в разработке подобного руководства.

Таким образом, данный тренинг был разработан Группой по глобальным решениям в области развития с опорой на общины Глобальной практики по социальной устойчивости и инклюзивности Всемирного банка для предоставления поддержки правительствам-клиентам в виде основного информационного инструмента, который они могут использовать для укрепления лидерского потенциала и социально-коммуникативных навыков институтов общин и женщин-лидеров. Кабинетное исследование тем наращивания лидерского потенциала и расширения прав и возможностей женщин, проведенное на уровне общин, указало на необходимость обучения социально-коммуникативным навыкам с акцентом на психологические аспекты и преодоление норм с многообещающими свидетельствами его эффективности. Вовлечение мужчин-лидеров и поддержка женщин-лидеров посредством формального обучения, возможностей применять знания и освоенные навыки, и участие в обмене информацией и налаживании связей являются эффективными подходами. Данная программа тренинга была разработана с учетом этих уроков и рекомендаций, и данное руководство подготовлено, опираясь как на руководства по обучению проектов, реализуемых при поддержке Всемирного банка, так и на внешние общедоступные материалы по различным проектам и организациям во всем мире. Список изученных научно-исследовательских работ и руководств по обучению представлен в Приложении 5.

Цель и задачи

Цель данной программы тренинга заключается в развитии возможностей общинных институтов на местном уровне в области трансформационного лидерства для продвижения инклюзивности и расширения прав и возможностей женщин в общинах, в которых реализуется проект CDD. Задачи программы тренинга включают следующее:

- Развитие осведомленности, знаний, навыков и приверженности общинных институтов на местном уровне выполнять роль трансформационных лидеров и выступать за равные, инклюзивные и мирные общины.
- Укрепление комитета в качестве института общины, продвигающего права женщин и наиболее маргинализированных групп (таких как ВПЛ/возвращенцы, этнические меньшинства, лица с ограниченными возможностями и т.д.) в рамках усилий общины по постановке и достижению целей в области развития.
- Расширить права и возможности женщин-членов комитета за счет соответствующих знаний, навыков и опыта, которые помогут им добиться успеха в качестве уверенных, эффективных и надежных лидеров общин.

Участники

Данный тренинг нацелен на выбранные комитеты общин, в которых реализуется проект CDD (с охватом как женщин, так и мужчин), которые уполномочены руководить усилиями по развитию в общине. В зависимости от контекста, помимо этих членов также могут быть приглашены традиционные или религиозные лидеры. Предусмотрен ряд сессий, которые предназначены только для членов комитета женского пола, так как на них рассматриваются конкретные вызовы, с которыми сталкиваются женщины-лидеры. Как общие сессии, так и сессии, предназначенные только для женщин, могут быть полезны для применения в проектах CDD, нацеленных на другие виды групп в общинах, такие как группы взаимопомощи, группы коренного населения, группы молодежи и т.д. Тренинг сосредоточен на наращивании потенциала групп, и он затрагивает индивидуальные навыки только в той мере, в которой они относятся к потенциалу группы. Требования в отношении грамотности участников отсутствуют.

Подход

В данном тренинге используется подход, основанный на правах и ценностях, вводящий концепции инклюзивности и прав человека с учетом культурных особенностей, поскольку инициативы, слишком отстраненные от культурного контекста и пытающиеся слишком открыто дестабилизировать глубоко укоренившиеся властные отношения, могут явно оказаться под угрозой провала и неприятия.¹⁷ И поскольку такие концепции, как лидерство, права и исключенность имеют неодинаковое значение в различных культурах и общинах, тренинг использует недирективный и ненавязчивый подход, в соответствии с которым участникам предлагается генерировать собственные идеи и решения. В основном он предназначен для создания пространства и обеспечения концептуальной рамочной основы для участников с целью изучения, критического анализа, понимания и формулирования своих собственных взглядов, размышления о собственных идеях и контексте, а также идеях, которые могут быть новыми для них. Затем он направляет комитеты через процесс постановки целей и планирования действий, с помощью которых они могут применить свои знания и навыки для работы над социальными изменениями. За этими формальными сессиями тренинга следуют: 1) наставничество со стороны фасилитаторов общин в процессе обучения на практике и 2) повторные тренинги для анализа хода выполнения планов действий.

Аналогичным образом, компонент тренинга, предназначенный только для женщин, также состоит из трех частей:

- 1) Формальное обучение - формальные сессии тренинга, предназначенные только для женщин, сосредоточенные на укреплении уверенности и жизнестойкости, направленные на предоставление дополнительной поддержки для женщин-лидеров в среде, в которой присутствуют только женщины, в которой они могут свободно самовыражаться без контроля со стороны мужчин.
- 2) Возможности для практики - мероприятие или проект для женщин-лидеров, направленные на практическое применение их лидерских способностей и использование их для мобилизации и расширения прав и возможностей других женщин в общине. Для осуществления мероприятия или проекта должны быть выделены целевые средства в качестве ресурса, и это должно быть мероприятие, определенное самими женщинами в зависимости от их приоритетов, ограничений и контекста. Примерами некоторых видов мероприятий могут быть обучение и коллективные действия в области здравоохранения и гигиены, формирование и управление группами самопомощи и сберегательными

¹⁷ Милаццо, Аннамария; Гольдштейн, Маркус, 2017 год. *Управление и участие женщин в экономике и политике: неравенство власти, формальные ограничения и нормы*. Доклад о мировом развитии за 2017 год, справочный документ, Управление и закон, стр. 30.

группами,¹⁸ обучение профессиональным/деловым навыкам и поддержка предприятий женщин, а также неформальное образование, например обучение счету и грамоте.¹⁹

- 3) Платформы поддержки - возможности для налаживания связей, позволяющие женщинам-лидерам регулярно общаться друг с другом и вместе размышлять о своем пути к лидерству, а также возможности наставничества, которые позволяют женщинам-лидерам познакомиться с ролевыми моделями в общественной жизни. Такие сети могут даже перерасти в более масштабные институциональные сети или ассоциации женщин, поддерживаемые гражданским обществом или соответствующими государственными ведомствами. Поскольку данный тренинг может проводиться совместно для соседствующих деревень, и вместе собираются женщины из нескольких комитетов, это уже может способствовать началу налаживания связей с коллегами.

Проведения формального обучения в классах в качестве отдельного мероприятия недостаточно для того, чтобы полностью достичь и поддержать цели обучения. Таким образом, программа обучения является не единичным мероприятием, а целостной программой, реализуемой в ходе всего проекта, с регулярным вводом ресурсов, действиями и последующими мероприятиями, вписывающимися в более крупный цикл расширения прав и возможностей, поддерживающий жизнеспособность и актуальность процесса. Это позволяет постепенно изменить отношение и поведение, обеспечивая большую вероятность появления устойчивых моделей трансформационного лидерства.

Методология

В основу тренинга положена основанная на участии методология обучения взрослых людей, в соответствии с которой как содержание, так и процесс обучения предназначены для расширения прав и возможностей участников. Тренеры выполняют скорее роль фасилитаторов, а не учителей, отвечающих за руководство каталитическим процессом, помогающим участникам изучить и понять ключевые концепции, в отличие от односторонней передачи знаний. Участники играют важную и активную роль в практическом применении тем и сессий, а не просто пассивно слушают лекции. Они учатся и формулируют идеи в рамках интерактивного и коллективного процесса обсуждения и анализа тем, практики навыков и применения идей для определения проблем и решений. Основанное на участии обучение уважает, ценит и использует запасы знаний и опыта взрослых учащихся, побуждая участников размышлять и опираться на то, что они уже знают, и самостоятельно брать на себя ответственность за свой коллективный путь обучения, в отличие от навязывания изменений тренером. Поскольку данный тренинг затрагивает потенциально спорные темы, метод стремится создать благоприятную доверительную атмосферу для обучения, которая стимулирует восприимчивость участников и выражение ими различных взглядов, при этом обеспечивая уважительное взаимодействие друг с другом. Он также призван способствовать развитию чувства единства и командной работы в комитетах, которые должны работать совместно для достижения целей в области развития общины.

В данном тренинге используются следующие методики:

- Дискуссионные вопросы - краткие и прямые открытые вопросы, которые предназначены для введения в тему и активизации размышлений и обсуждения; последовательные вопросы часто строятся на основе друг друга, чтобы помочь направить анализ и обсуждение далее; по мере накопления опыта работы с материалом и содействия различным группам тренер может решить добавить вопросы или задать их по-другому, основываясь на своем опыте наиболее эффективной работы.

¹⁸ См. полезную информацию о коллективах для расширения прав и возможностей женщин (WEC) Фонда Билла и Мелинды Гейтс <https://www.gatesfoundation.org/equal-is-greater/accelerators/>

¹⁹ Данное руководство не предписывает каких-либо конкретных мероприятий, а лишь предлагает их в качестве примеров потенциальных возможностей для практики. В каждом проекте должно рассматриваться, какие мероприятия могут быть целесообразны и приемлемы для реализации с учетом актуальности, масштаба и имеющихся ресурсов в рамках более масштабного проекта CDD.

- Мозговой штурм - получение от участников максимально возможного количества идей по определенной теме или вопросам; любые предложения должны записываться по мере их появления без цензуры, редактирования или курирования; это хороший способ для ввода новой темы или начала упражнения.
- Дискуссионные группы и обсуждение в малых группах - быстрое формирование малых групп для обсуждения чего-либо и высказывания идей или обмена идеями между участниками; малые группы меньше пугают, поэтому людям легче делиться своими взглядами или опытом; они позволяют менее уверенным в себе людям больше участвовать и укрепляют их уверенность для выступления в большой группе.
- Пояснения - небольшие презентации, раскрывающие ключевые моменты для обсуждения и взаимодействия.
- Групповые упражнения - интерактивные упражнения (например, ролевые игры, упражнения "Прогулка по галерее", "Спектр" и т.д.), которые способствуют участию в обучении и делают его увлекательным, а также помогают участникам практиковать навыки, обсуждаемые на тренинге, такие как коммуникативность, умение слушать, командная работа и т.д.
- Групповая работа - формирование малых групп для обсуждения или совместной работы над чем-либо; в зависимости от цели упражнения, группы могут быть организованы по своим комитетам для укрепления командного духа или в произвольном порядке в смешанные группы, чтобы участники могли работать и обмениваться идеями с другими людьми за пределами своей общины; во всех случаях должны учитываться гендерные аспекты.
- Работа в парах - группы по два человека; дает большую свободу каждому участнику для высказывания своего мнения, поскольку в больших группах некоторые участники могут чувствовать стеснение или доминирование; в группе из двух человек трудно сохранять молчание!
- Выступления - объединение всех идей от разных групп или пар; представление идей по кругу — это получение ответа по одному пункту от каждой группы и повторение такого чередования до тех пор, пока не будут высказаны все идеи; это гарантирует, что все группы могут участвовать в равной степени и помогает избежать дублирования.
- Разминки - игры, которые помогают "освежиться" участникам между упражнениями или придают бодрость учебному процессу; полезны для устранения монотонности; повышают уровень энергии, заставляя людей вставать и двигаться; хороши для того, чтобы сделать обучение веселым и увлекательным. Разминки также можно включить в учебные упражнения, например, когда участников просят встать или передвигаться по комнате; обратите внимание, что у участников всегда есть возможность отказаться от участия в упражнениях, предполагающих физический контакт (упражнения с физическим контактом были исключены из данного руководства).
- Резюме - краткое обобщение, помогающее закрепить основные моменты и ключевые выводы в конце упражнения или сессии.

Структура

Данное руководство состоит из 13 сессий. Сессии 1-10 предназначены совместно для женщин и мужчин, а сессии 11-13 предназначены только для женщин. Сессии расположены по порядку и основываются друг на друге, но также они являются по-своему самостоятельными. Таким образом, отдельные сессии могут извлекаться и адаптироваться для использования в других программах в зависимости от их актуальности для контекста и потребностей проекта, а также интегрироваться в существующие программы обучения для дополнения сессий, сосредоточенных на технических компетенциях. Формальные сессии тренинга могут быть проведены сразу за 4 дня (3 совместные сессии и 1 сессия, предназначенная только для женщин), а пример программы для этого представлен на странице 21. Однако, если участникам сложно освободить такое большое количество времени, тренинг можно провести в течение более длительного периода, а тренеры могут использовать указанную продолжительность сессий для подготовки программы, которая подойдет для их контекста.

В плане каждой сессии указано детальное пошаговое руководство по осуществлению фасилитации, и он имеет следующую базовую структуру:

- Цели обучения: что участникам нужно знать или уметь делать к концу сессии.
- Сводные таблицы: краткое резюме рамочной структуры сессии, включая продолжительность каждого шага (которая может корректироваться на основании потребностей участников), описание методов, использующихся на каждом шаге, и материалов, необходимых участникам для фасилитации.
- Шаги: последовательность содержания и упражнений, включая используемые методы, задаваемые вопросы, примеры пояснений и резюме, примеры ответов, помогающие фасилитатору понять, что ожидать и в каком направлении вести обсуждение.

Фразы, выделенные в руководстве *курсивом*, являются примерами фраз, которые могут говорить фасилитаторы.

Содержание

Содержание тренинга предназначено только для формирования рамочной основы для изучения; большинство идей должны возникнуть у участников в ходе обсуждений и интерактивных упражнений. Сессии сосредоточены на повышении осведомленности и развитии критического мышления в отношении инклюзивного лидерства, а также на наращивании потенциала лидеров, обладающих соответствующими ключевыми компетенциями и навыками, которые помогут им выявлять и решать проблемы, связанные с инклюзивностью в общине. Ниже представлено резюме содержания сессий тренинга:

№	Сессия	Цели (что участники должны уметь делать к концу сессии)
1	Вводные мероприятия	• Понимать цели тренинга • Объяснять темы и программу тренинга • Чувствовать себя комфортно друг с другом и с фасилитатором • Понимать основные правила
Мышление в области трансформационного лидерства		
2	Понимание лидерства	• Объяснять определение лидерства • Различать различные стили и качества лидерства • Понимать, что делает лидера хорошим и какие навыки необходимы
3	Лидерство и развитие с опорой на общины (CDD)	• Объяснять ценности и принципы развития с опорой на общины (CDD) и то, как их применять в лидерстве на уровне общины • Понимать концепцию и практические аспекты подотчетности • Демонстрировать понимание прав человека и связи между правами человека и лидерством в общине • Начать применять принципы прав человека к своей работе
4	Понимание дискриминации, исключенности и неравенства	• Объяснять концепции дискриминации, исключенности и неравенства • Выявлять случаи дискриминации, исключенности и неравенства в их общинах и анализировать их корневые причины • Объяснять разницу между понятиями "пол" и "гендер" • Понимать гендерные нормы и их воздействие на общины • Критически мыслить о социальных нормах, которые продвигают неравенство и вредят развитию общины

5	Лидерство и социальные изменения	• Понимать свои роли и обязанности в качестве лидеров социальных изменений • Сообщать видение общины и цели для социальных изменений • Использовать инструменты анализа заинтересованных сторон и SWOC-анализа (сильные стороны, слабые стороны, возможности, вызовы) для помощи в планировании инициатив в области социальных изменений • Учитывать лидерские навыки, необходимые для реализации своих планов действий в области социальных изменений
Навыки трансформационного лидерства		
6	Коммуникационные навыки	• Понять важность правильной коммуникации для эффективного руководства • Объяснить различные каналы и компоненты коммуникации • Практиковать такие коммуникационные навыки, как активное слушание, выступление перед аудиторией и презентации • Повысить свой потенциал в области эффективной коммуникации • Понимать цикл обратной связи с членами общины и их роли в нем
7	Навыки информационно-разъяснительной деятельности	• Понять концепцию информационно-разъяснительной деятельности и то, как с ее помощью можно добиться социальных изменений • Разработать и внедрить стратегию информационно-разъяснительной деятельности
8	Навыки разрешения конфликтов и решения проблем	• Понимать базовые концепции лидерства • Понимать роль лидеров общины в разрешении конфликтов • Содействовать процессу диалога • Применять пошаговый процесс разрешения конфликтов или решения проблем посредством медиации
9	Навыки сотрудничества	• Понимать важность доверия и командной работы в обеспечении эффективности комитета по лидерству • Продолжать укреплять доверие и потенциал для командной работы с коллегами по комитету
10	Планирование и оценка для эффективного лидерства	• Анализировать свои идеи в области лидерства и свои планы действий • Проводить самооценку своего лидерского потенциала
Лидерство женщин (только для женщин)		
11	Уверенность в себе	• Понимать важность самооценки для лидерского потенциала и способов его развития • Черпать вдохновение из примеров женщин-лидеров • Иметь повышенную осведомленность о правах женщин • Определять свои сильные и слабые стороны и способы их устранения • Чувствовать себя более положительно по отношению к себе
12	Жизнестойкость	• Понимать важность жизнестойкости и способы разработки стратегий обеспечения жизнестойкости • Понимать важность налаживания связей и способы налаживания связей для получения поддержки • Отвечать на вызовы и практиковать самопомощь

13	Выявление и планирование потребностей²⁰	• Выявлять потребности женщин в общине • Понимать формы гендерного насилия и способы сообщения о таких случаях • Выявлять потенциальные проекты или мероприятия для удовлетворения потребностей женщин в общине
	Проект женщин (мероприятие после тренинга)	• Женщины-лидеры в комитетах CDD реализуют мероприятие или проект, направленный на расширение экономических прав и возможностей женщин или укрепление социального благополучия (мероприятие или проект должны быть определены в ходе тренинга по лидерству в консультации с женщинами в общине). • Нарастить потенциал женщин в технических областях, актуальных для мероприятия или проекта
	Платформы поддержки (мероприятие после тренинга)	• Создать сеть взаимной поддержки, посредством которых женщины-лидеры могут либо неформально, либо формально обмениваться опытом и укреплять солидарность совместно с другими женщинами-лидерами как в пределах, так и за рамками своих общин • Создать либо формальные, либо неформальные платформы наставничества, в рамках которых женщины-лидеры могут иметь возможности для обмена опытом с более опытными и признанными женщинами-лидерами как в пределах, так и за рамками своих общин

Последующие сессии		
	Повторный тренинг	• Для повторения участниками тренинга по лидерству (как мужчинами, так и женщинами) концепций и навыков, которые они изучили в ходе первоначального тренинга, после их применения и обучения на практике • Для повторного рассмотрения своих планов действий по социальным изменениям, оценки прогресса и направлений для дальнейшей работы • Для повторной оценки своего потенциала с использованием инструмента оценки потенциала

Сессии, которые тематически сосредоточены на аспектах инклюзивности относительно гендера и женщин, могут быть адаптированы для концентрации на различных социальных аспектах или группах, в зависимости от направленности проекта и того, что требует контекст.

Практические результаты

Практические результаты формальных сессий тренинга должны включать следующее:

- 1) План действий по социальным изменениям в общине

²⁰ В данной сессии имеется раздел, который информирует женщин-лидеров о том, как сообщать о случаях насилия в отношении женщин и девочек и/или о других формах гендерного насилия (ГН), которые могут быть доведены до их сведения. В соответствии с Документом о передовой практике в рамках Социально-экологических принципов (СЭП) по исключению сексуальной эксплуатации, надругательства и сексуальных домогательств в деятельности по финансированию инвестиционных проектов, рекомендуется, чтобы во всех проектах были определены и картированы квалифицированные поставщики услуг по борьбе с ГН, соответствующие ННО и организации на уровне общин, в которых проводятся проекты, или поставщики услуг из других районов, которые отвечают международным стандартам предоставления услуг по борьбе с ГН. Таким образом, команда проекта должна иметь карту существующих услуг по борьбе с ГН, доступных для предоставления женщинам-лидерам, включая протоколы и существующие пути для обращений, а также данные о том, кто является экспертами или контактными лицами для обращений, связанных с ГН, в рамках проекта. Это необходимо, чтобы у тренеров была информация, которой они поделятся с участниками в ходе данной сессии.

2) Перечень предлагаемых мероприятий по расширению прав и возможностей женщин и сопутствующие планы действий

Контекстуальная адаптация

Данные сессии тренинга предназначены для использования в качестве основного пакета справочных материалов, чье содержание и методы должны адаптироваться и даже расширяться с учетом контекста каждого конкретного проекта, проходить практические испытания с участием небольшого числа комитетов, и впоследствии пересматриваться на основании результатов практических испытаний и опыта местных тренеров и экспертов перед их крупномасштабным развертыванием. Это включает техническую адаптацию (например, включение информации национального уровня и данных о социальных и экономических воздействиях неравенства), культурную адаптацию (например, обеспечение культурной уместности различных методов и мероприятий), а также внедрение методик, основанных на традиционных практиках собрания членов общин и примерах из реальной жизни, взятых из местного контекста. Адаптация играет важную роль, но она должна в определенной степени воспроизводить суть и содержание оригинала, при этом основные цели каждой сессии должны быть достигнуты. По мере реализации проекта извлеченные уроки, включая обратную связь от участников и тренеров, должны регулярно обсуждаться, а руководства и модули обновляться и совершенствоваться соответствующим образом. Это важно для обеспечения их актуальности и уместности с учетом местного контекста, существующих вызовов и возможностей, более широкой политической среды, законодательной базы и институциональных ответных мер. Невыполнение этого несет риск потери связи с проектом и отчуждения участников. Это также важно для стимулирования ответственности на местном уровне за тренинг и его цели, и продвижения понимания его ценности. Также, идеальным было бы проведение контекстуального гендерного (или другого) анализа в районе реализации проекта для получения информации для адаптации обучающих материалов, а также привлечение экспертов по гендерным (и другим) вопросам для помощи командам с разработкой стратегий и решений по мере реализации проекта.

Перевод

Использование соответствующего языка, который полностью понятен для участников, является решающим фактором для обеспечения эффективности и успеха любой программы обучения, а неточный перевод обучающих материалов может привести к недопониманию, которое потенциально может нанести ущерб. Поэтому важно, чтобы тренеры говорили на местном языке участников и понимали его, и что для точного перевода обучающих материалов выделяется достаточно времени заблаговременно до начала тренинга. В ходе практического испытания следует дополнительно проверить точность языка и формулировок, а перед началом сессий следует учесть обратную связь для внесения улучшений.

Тренеры/фасилитаторы

Качество тренеров является важнейшим фактором для эффективности и масштабируемости любой программы обучения, так как низкокачественные тренеры могут привести к получению плохих результатов вне зависимости от того, насколько талантливы участники или насколько силен материал. Критичность этого еще выше в случае обучения по трансформационному лидерству и социально-коммуникативным навыкам, учитывая чувствительность тем. Для наиболее эффективного использования данного руководства тренеры должны обладать базовыми знаниями о развитии с опорой на общины (CDD), опытом и навыками фасилитации в общинах, представлением и чувствительностью к динамике общин касательно вопросов исключенности и гендерных вопросов, а также приверженностью идее продвижения инклюзивности и расширения прав и возможностей женщин. При работе с содержанием, направленным на борьбу с дискриминацией, также важно, чтобы тренеры определяли и исключали свои собственные

предубеждения, которые зачастую отражают преобладающие нормы. Поэтому крайне важно выделять достаточно времени и ресурсов на подготовку и развитие квалифицированных тренерских кадров, чтобы не только повысить потенциал тренингов, но и смягчить последствия слабых результатов или даже возможного вреда, вызванного их недостаточным качеством. Технические знания тренеров о ключевых концепциях, умение использовать основанные на участии методики обучения взрослых людей, а также понимание обучающих материалов должны обеспечиваться путем подготовки тренеров с участием высококвалифицированных мастер-тренеров, которые также могут оказать поддержку и руководство в виде наставничества на рабочем месте. Также тренеры должны периодически собираться для анализа работы и обмена опытом, включая достижения и вызовы, и определять области для улучшения. Примеры технических заданий как для мастер-тренеров, так и для тренеров общин представлены в Приложении 4.

Тренеров женщин и мужчин должно быть как минимум равное количество. Предпочтительно, чтобы на каждом тренинге присутствовала команда из двух тренеров, в идеале - один мужчина и одна женщина, они должны моделировать командную работу и слаженное сотрудничество, при этом каждый из них должен по очереди вести сессию и поддерживать друг друга. Хорошая фасилитация может быть очень трудной и утомительной работой, поэтому участие напарников фасилитаторов поможет разделить нагрузку и будет полезной проверкой. Фасилитаторы должны говорить на местном языке и, в идеале, быть местными жителями. Фасилитацию сессий, предназначенных только для женщин, должны осуществлять женщины-фасилитаторы.

Роль тренера/фасилитатора

Роль тренера заключается в содействии взаимодействию и обмену опытом между взрослыми людьми, которые учатся вместе, путем создания рамочной основы для обсуждения тем, поддержания благоприятной атмосферы для обучения и обмена опытом, поощрения активного участия и поддержки участников. Несмотря на то, что данное руководство призвано помочь фасилитаторам уверенно и эффективно вести сессии, по своей сути оно представляет собой гибкий инструмент, призванный вдохновлять и стимулировать креативность фасилитатора, а не вводить для него какие-либо ограничения. Фасилитаторы могут свободно корректировать и адаптировать мероприятия и упражнения соответствующим образом, в зависимости от ситуации, чтобы заинтересовать участников и достичь целей обучения. Их цель - расширить права и возможности участников, повысив их уверенность в себе и снабдив их знаниями и навыками для работы в качестве трансформационных лидеров в общинах на местном уровне. Таким образом, атмосфера тренинга должна быть такой, при которой у участников есть возможность учиться, размышлять, обмениваться опытом, выполнять задания, экспериментировать и чувствовать себя комфортно, обращаясь за помощью при возникновении каких-либо колебаний или сомнений. Роль фасилитатора заключается в создании физически и психологически безопасного пространства, позволяющего развернуть этот процесс совместного обучения, направлять участников в ходе выполнения упражнений и раскрывать знания и опыт самих участников, что приведет к обмену опытом и плодотворным обсуждениям, помогающим достичь результатов обучения. Фасилитаторы не должны знать всего или иметь ответы на все вопросы. Роль фасилитатора заключается не в обучении, а в поддержке участников в формировании своих собственных выводов в ходе обсуждений, упражнений и размышлений. Фактически, эффективный фасилитатор — это тот, кто учится столько же, сколько и участники, потому что это означает, что он успешно извлек исходный материал из самих участников.

Поскольку в данном тренинге рассматриваются некоторые потенциально чувствительные и противоречивые темы, и он направлен на борьбу с дискриминацией и неравенством, возможно появление предвзятых мнений, неприятия или враждебности, а также то, что некоторые участники могут почувствовать себя под угрозой или защищаться. В связи с этим фасилитатор должен уметь противостоять предубеждениям, поддерживая при этом открытую атмосферу. Роль фасилитатора заключается в помощи участникам в оспаривании их собственных предположений и изменении их отношения изнутри, делая это без личных нападок, снижения уверенности участника в себе или нарушения атмосферы доверительного и безопасного пространства. Фасилитатор должен

стремиться создать уважительный дискурс для более глубокого изучения вопросов, но также оценить, когда лучше избегать чрезмерно противоречивых упражнений или избегать обсуждений, которые могут принести больше вреда, чем пользы.

Временные рамки

Рекомендуется организовать тренинг после формирования комитетов и проводить его параллельно с любым техническим тренингом, который будет проходить в рамках более крупного проекта CDD. Однако клиенты могут решить, когда лучше всего проводить сессии, в зависимости от доступности участников и уровня усвоения материала ими, а также приоритетов проектного цикла. Другие компоненты тренинга должны проводиться в разное время жизненного цикла проекта; см. более подробную информацию в Программе на стр. 21. Для проведения сессий тренинга следует выбирать время года и время дня, которые удобно для участников с учетом их рабочих и бытовых обязанностей, особенно для женщин, так как в противном случае программа может привести к увеличению их и без того тяжелой неоплачиваемой рабочей нагрузки.

Продолжительность

Пример программы представлен на странице 21 для случая, если тренинг проводится весь сразу, но, если тренинг проводится в течение более длительного периода времени, продолжительность каждой сессии является более удобным показателем для планирования. Продолжительность каждой сессии является ориентировочной и не является жесткой; на некоторые сессии может потребоваться больше времени, а на другие - меньше. Фасилитатор должен определить соответствующий темп проведения каждой сессии и тренинга в целом, обеспечивая при этом своевременное достижение целей тренинга. В программе должны быть запланированы короткие перерывы на отдых и более длительные перерывы на обед (если применимо), так как важно дать участникам время на отдых, восстановление сил, неформальные обсуждения и общение.

Логистика

Правильно организованный и слаженно проведенный тренинг может оказать большое влияние на опыт обучения участника. Место проведения должно быть достаточно большим, чтобы все могли сесть в круг, а также разбиться на небольшие группы, в нем должно быть достаточное освещение и свежий воздух, а также должна быть соответствующая мебель (например, столы и стулья, подставки для флипчартов или место, где можно закрепить струну для подвешивания флипчартов, если нет стен). Кроме того, оно должно быть комфортным и располагаться в месте, где никто не прерывает процесс, физически доступным для всех участников (особенно для участников с ограниченными возможностями или женщин с ограниченной мобильностью), а также в безопасном и политически нейтральном местоположении и учреждении. По возможности, тренинг должен быть организован совместно для комитетов из 2-3 соседних деревень, чтобы групповые упражнения можно было проводить либо в группах с участниками из разных комитетов, либо в группах с участниками из своих собственных комитетов, а также чтобы участники могли ознакомиться с мнениями других людей и наладить связи с другими людьми за пределами своей общины. Ориентировочно, в каждом тренинге должно участвовать не менее 20 и не более 40 человек. Расходы, связанные с транспортом, проживанием и потерей дохода на время участия в тренинге, должны покрываться. Барьеры для участия женщин, связанные с уходом за детьми, должны устраняться, а для матерей должны быть созданы условия, позволяющие им брать с собой детей.

Материалы

Тренеру необходимо заранее подготовить все материалы, необходимые для проведения тренинга.

Стандартный набор материалов обычно включает письменные принадлежности (мел, цветные маркеры, ручки и т.д.), бумагу для флипчартов, доски для письма, цветную бумагу или карточки, ленту для подвешивания флипчартов или бумаг, стикеры, мяч или аналогичный предмет, который можно перебрасывать, таблички с именами или бумажные ленты, а также часы. Каждому участнику должны быть предоставлены блокнот и ручка, а также соответствующие закуски и напитки, чашки, тарелки и салфетки. В наличии у тренеров должно быть руководство по тренингу, а также любые другие наглядные пособия, подготовленные заранее. В условиях, когда доступны и используются цифровые технологии и приложения, фасилитаторы должны также уделить внимание подготовке любых связанных материалов.

Сертификация

За прохождение тренингов должны выдаваться сертификаты. Они служат материальным свидетельством достижений, которое может быть особенно значимым для участников без образования, а также обеспечивают большую наглядность и доверие к программе.

Устойчивость

Для обеспечения устойчивости данные программы тренинга могут быть включены в более институциональные образовательные структуры, которые могут регулярно и масштабно проводить программу и возможно даже развивать цифровой потенциал, где это уместно. В конечном итоге, должны быть разработаны более обширные программы обучения посредством анализа потребностей и процесса консультаций с целевыми участниками и другими заинтересованными сторонами. Кроме того, потенциал может повышаться или сокращаться в любое время, и текущий потенциал не является гарантией будущего потенциала. Поэтому критически важно помнить, что предоставление достаточных ресурсов и благоприятствующей институциональной среды, в которой общинные институты на местном уровне могут продолжать применять свой потенциал, является важнейшим для оказания им помощи и их укрепления.

Измерение воздействия

Для оценки эффективности тренинга важно, чтобы 1) тренинг оценивался участниками в конце обучения; и 2) чтобы более масштабное воздействие тренинга на инклюзивность и расширение прав и возможностей женщин оценивалось с помощью инструментов, которые устанавливают исходные уровни и измеряют прогресс и воздействие с помощью показателей итоговых результатов. Что касается первого, пример оценки тренинга участником после обучения представлен в Приложении 2. Что касается второго, пример списка показателей для более глубокого мониторинга и оценки представлен в Приложении 3.

Оговорки

Хотя программа наращивания потенциала может служить в качестве одного важного катализатора для развития трансформационного лидерства и содействия социальным изменениям, расширение прав и возможностей является сложным процессом, который нельзя реализовать с помощью одного лишь обучения. Потенциальное воздействие данной инициативы по обучению зависит от более широкой благоприятствующей среды. Например, квоты и обучение могут навредить женщинам-лидерам, накладывая на них большее число обязанностей или подвергая их к опасным обратным реакциям в случае, если более крупные структуры, поддерживающие барьеры для равенства, продолжают существовать на институциональном и системном уровнях, включая более широкую политическую и правовую среду. Данный тренинг является лишь одним из инструментов, а не конечной целью; он может быть наиболее эффективным в трансформации наносящих ущерб норм, если является частью более широкой стратегии изменений и структуры поддержки.

ПОДСКАЗКИ ПО ФАСИЛИТАЦИИ И РУКОВОДЯЩИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ТРЕНЕРОВ

- **Будьте хорошо подготовленными и организованными.** Убедитесь, что вы внимательно прочитали и поняли руководство, что вам понятны цели обучения для каждой сессии и для тренинга в целом, что вы обладаете знаниями и опытом по темам тренинга, что вы отрепетировали шаги и методы и подготовили свои примеры, и что вы знаете какие изменения вы вносите в руководство для его адаптации. Убедитесь, что вы согласовали с вашим напарником-тренером роли и то, как вы будете разделять обязанности в ходе тренинга для обеспечения беспрепятственного проведения и партнерства. Убедитесь, что место проведения и материалы готовы.
- **Будьте пунктуальны и никогда не опаздывайте.** Если вы не соблюдаете расписание тренинга, то и участники не будут.
- **Не торопитесь.** Подберите темп, при котором участникам будет комфортно.
- **Четко объясняйте** задачи и время на проведение упражнений.
- **Задавайте открытые вопросы,** чтобы каждый участник поделился своим мнением, и чтобы оценить, что понимают или не понимают участники. Открытые вопросы это те, которые не предполагают ответа "да" или "нет".
- **Не довольствуйтесь одним ответом.** Продолжайте спрашивать - *"Что еще? Кто хотел бы что-то добавить?"* Задавайте последующие вопросы, чтобы стимулировать участников углубиться в вопрос.
- **Следите и управляйте уровнем энергии.** Следите за появлением признаков усталости и скуки. Контролируйте участников, и, если люди устали, сделайте разминку или перерыв.
- **Меняйте методы** для поддержания интереса и сосредоточенности участников. Используйте различные упражнения (т.е. обсуждения в группах, групповые упражнения, практические упражнения, ролевые игры и т.д.) на различных этапах тренинга. В частности, проводите более активные сессии после обеда или в середине дня, когда участники наиболее сонные.
- **Будьте хорошим тайм-менеджером.** Решите, сколько времени необходимо на каждую сессию, и постарайтесь уложить все этапы сессии в это время. Сессии, которые проводятся в спешке, могут огорчить или запутать участников, а сессии, которые слишком растянуты по времени, приведут к скуке и отвлечению.
- **Используйте простой повседневный язык и избегайте жаргона.** Проводите тренинг на местном языке, понятном людям, и не используйте длинные технические слова, которые могут запутать участников.
- **Не говорите слишком много.** Не монополизируйте обсуждение и не читайте длинных лекций. Большая часть времени выступления должна быть предназначена для участников.
- **Разделяйте обязанности с участниками.** По возможности, просите участников помогать в проведении семинара, например, делать заметки на флипчарте, содействовать проведению обсуждений или читать вслух. Это делает участников более ответственными и помогает фасилитатору управлять уровнями их энергии, а также облегчает нагрузку от фасилитации.
- **Цените опыт участников.** Проявляйте уважение к участникам как к ценному ресурсу, который обеспечит вклад в успех тренинга.
- **Будьте доброжелательны и отзывчивы.** Сделайте так, чтобы каждый чувствовал себя комфортно, будьте частью группы и выстраивайте взаимопонимание и связь с участниками. Участники должны чувствовать, что они могут обратиться к вам с любым вопросом или проблемой.
- **Будьте самосознательны.** Осознавайте свое поведение, реакции, тон, и то, как вы ведете себя с другими, так как это может оказать воздействие на группу и идеи, которые вы доносите.
- **Будьте хорошим слушателем.** Уделение всего вашего внимания и демонстрация вашей заинтересованности помогает участникам обмениваться идеями легко и открыто. Пересказывайте то, что говорят участники, чтобы показать, что вы слушали говорящего, и закрепить их идеи перед другими участниками группы. Если тренер отвлечен от участников, они могут потерять интерес.

- **Будьте наблюдательны.** Постоянно следите за участниками и обращайтесь внимание на их реакцию, а также на динамику в группе, чтобы вы могли реагировать соответствующим образом.
- **Уравнивайте участие.** Выводите на разговор молчаливых участников и контролируйте разговорчивых. Уделяйте особое внимание участию неграмотных участников или участников без образования, участников-женщин или любых других участников, которые не уверены в себе или уязвимы к тому, что их могут отодвинуть на второй план по какой-либо причине.
- **Учитывайте гендерные факторы.** Стимулируйте активное участие женщин в обсуждениях.
- **Достигайте консенсуса.** Помогайте группе решить, как справиться с каждым заданием.
- **Сопереживайте.** Уважайте границы участников или случаи, когда кто-то не желает участвовать или хочет пропустить задание, но беседуйте с этим человеком наедине, чтобы выяснить, в чем проблема, и предложить целевую поддержку.
- **Избегайте критики.** Не говорите: *"Это неправильно"*. Вместо этого используйте фразу: *"Есть ли у кого-то другие идеи?"*
- **Будьте позитивны, поддерживайте и поощряйте** участников с помощью обратной связи, выражения признательности и одобрительных жестов.
- **Призывайте участников вставать, когда они говорят.** Это делает их более бдительными и помогает укрепить их уверенность в себе при публичных выступлениях.
- **Будьте терпеливы и не возражайте против молчания.** Иногда участникам требуется время на обдумывание и размышления; нет необходимости заполнять все время выступлениями.
- **Поддерживайте сосредоточенность среди участников.** Не позволяйте нескольким людям монополизировать разговор или уводить обсуждение от темы.
- **Урегулируйте конфликты.** Когда участники не соглашаются друг с другом, проявляя агрессию, напоминайте им об основных правилах, восстанавливайте пространство для совместного обучения, и помогайте им выражать свои точки зрения спокойно, проявляя взаимоуважение в отношении других взглядов, и вести содержательное обсуждение. Напоминайте участникам, что это возможность для обучения и важно быть непредвзятым в отношении других идей.
- **Будьте гибким и адаптируемым.** Не все всегда идет по плану. Будьте гибким и способным реагировать на возникающие ситуации. Не будьте слишком жестким в своей роли или в отношении шагов руководства и времени.
- **Записывайте** обсуждения и выступления на флипчарте для того, чтобы запись была наглядной, и чтобы участники могли использовать ее в качестве напоминания; записывайте только основные моменты или ключевые слова достаточно крупными буквами, чтобы участники могли их видеть.
- **Анализируйте** свою работу в конце каждого дня тренинга совместно с другим членом тренерской команды, и соответствующим образом планируйте любые корректировки в тренинге на последующие дни.
- **Имейте чувство юмора и получайте удовольствие!** Помните, что предполагается, что вы тоже приобретете знания и хорошо проведете время на семинаре. Радуйтесь своим успехам и учитесь на своих ошибках.

ПРОГРАММА

Пример программы представлен ниже для сценария, по которому все сессии тренинга проводятся подряд. Сессии 1-13 следует проводить вскоре после формирования комитета, а расписание мероприятий после тренинга должно разрабатываться в соответствии с проектным циклом.

Продолжительность (мин)	Сессия №	Тема сессии	Целевые участники
День 1			
60	Сессия 1	Вводные мероприятия	Женщины и мужчины
150	Сессия 2	Понимание лидерства	Женщины и мужчины
130	Сессия 3	Лидерство и развитие с опорой на общины (CDD)	Женщины и мужчины
День 2			
130	Сессия 4	Понимание дискриминации, исключенности и неравенства	Женщины и мужчины
160	Сессия 5	Лидерство и социальные изменения	Женщины и мужчины
105	Сессия 6	Коммуникационные навыки	Женщины и мужчины
День 3			
85	Сессия 7	Навыки информационно-разъяснительной деятельности	Женщины и мужчины
100	Сессия 8	Навыки разрешения конфликтов и решения проблем	Женщины и мужчины
65	Сессия 9	Навыки сотрудничества	Женщины и мужчины
30	Сессия 10	Планирование и оценка для эффективного лидерства	Женщины и мужчины
30		Заключительные мероприятия	Женщины и мужчины
День 4			
120	Сессия 11	Уверенность в себе	Женщины
85	Сессия 12	Жизнестойкость	Женщины
80	Сессия 13	Выявление и планирование потребностей	Женщины
30		Заключительные мероприятия	Женщины
Мероприятия после тренинга			
		Проект женщин	Женщины
		Платформы поддержки	Женщины
		Последующий повторный тренинг	Женщины и мужчины

В течение каждого дня тренинга сессии занимают в общей сложности около 6 часов. Большая продолжительность тренинга может привести к более низкому уровню усвоения охватываемого материала. В дополнение к этим 6 часам должно быть выделено время как минимум на перерыв на обед продолжительностью один час и на два перерыва на отдых продолжительностью по пятнадцать минут (в первой и во второй половине дня). Точное расписание должно определяться тренерами по согласованию с участниками.

Сессия 1: Вводные мероприятия

Цели: к концу сессии участники смогут:

- Понимать цели тренинга
- Объяснять темы и программу тренинга
- Чувствовать себя комфортно друг с другом и с фасилитатором
- Понимать основные правила

Краткое содержание:

№	Тема	Методология	Материалы	Время (60 мин)
1	Упражнение "Ледокол"	Песня, разминка или игра		10
2	Знакомство	Работа в парах		15
3	Цели тренинга	Пояснение	Флипчарт	5
4	Ожидания и страхи	Мозговой штурм на пленарном обсуждении	Флипчарт	10
5	Программа	Пояснение	Флипчарт	5
6	Подход, положенный в основу тренинга	Вопрос и пояснение		5
7	Основные правила тренинга	Вопрос и пояснение	Флипчарт	6
8	"Парковка вопросов"	Пояснение	Флипчарт	2
9	Ящик для вопросов	Пояснение	Ящик	2

Шаги:

1. Упражнение "Ледокол" (5 мин)

Начните с песни или разминки, чтобы участники чувствовали себя комфортно, и чтобы начать тренинг с положительной ноты. поприветствуйте всех участников на тренинге, поблагодарите за то, что они здесь и представьтесь.

2. Знакомство (15 мин)

Разделите участников на пары и попросите их познакомиться со своими партнерами, рассказать из какого они села, об их должности в комитете, и о наиболее важной проблеме, с которой они боролись бы, если бы стали Президентом страны. *"Если бы я стал(а) Президентом страны завтра, то первой проблемой, которую я бы начал(а) решать, было бы..."*. Затем, на пленарном обсуждении, попросите каждого человека представить своего партнера.

3. Цели тренинга (5 мин)

Повесьте флипчарт с целями тренинга, объясните их и ответьте на любые вопросы.

- Развитие осведомленности, знаний, навыков и приверженности общинных институтов на местном уровне выполнять роль трансформационных лидеров и выступать за равные, инклюзивные и мирные общины
- Укрепление комитета в качестве института общины, продвигающего права женщин и наиболее маргинализированных групп (таких как ВПЛ/возвращенцы, этнические меньшинства, лица с ограниченными возможностями т.д.) в рамках усилий общины по постановке и достижению целей в области развития

- Расширение прав и возможностей женщин-членов комитета за счет соответствующих знаний, навыков и опыта, которые помогут им добиться успеха в качестве уверенных, эффективных и надежных лидеров общин

4. Ожидания и страхи (10 мин)

Поясните: Хотя для данного тренинга заданы определенные цели, важно выяснить, что вы ожидаете получить от него, или какие страхи у вас могут быть.

Спросите: Чему вы ожидаете научиться, или чему вы больше всего хотите научиться? Какие страхи у вас есть в отношении этого тренинга? Попросите участников записать свои ответы на стикерах (если они обучены грамоте) и закрепить их на двух флипчартах - один для Ожиданий, другой для Страхов. Попросите добровольца прочитать их.

Если какие-либо из ожиданий не охвачены данным тренингом, объясните, что они могут стать основой для будущего тренинга или встречи с участниками.

Отреагируйте на страхи участников. Например, если участники боятся, что не поймут тренинг, объясните, что тренинг проходит через все темы шаг за шагом, и что они должны задавать любые вопросы, возникающие в ходе тренинга.

5. Программа (5 мин)

Закрепите флипчарт с программой на стене и раздайте копии. Расскажите о теме каждой сессии. Объясните расписание сессий и перерывов и согласуйте их с участниками. Подчеркните, что пунктуальность важна, так как за короткий период времени предстоит охватить много тем.

6. Подход, положенный в основу тренинга (5 мин)

Поясните: Этот тренинг основан на участии, что означает, что вовлечен должен быть каждый участник, так как множество знаний и идей будет исходить от вас! Я здесь не для того, чтобы весь день читать вам лекции, а для содействия процессу обучения, в рамках которого вы будете обмениваться знаниями и опытом, и учиться друг у друга. Поэтому важно, чтобы все активно участвовали, и чтобы это место было безопасным пространством.

Спросите: Что такое безопасное пространство? Предложите ответить.

Поясните: Безопасное пространство — это место, в котором люди могут свободно выражать свое мнение без осуждения или критики. Мы должны поддерживать этот дух в ходе всего тренинга.

7. Основные правила тренинга (5 мин)

Поясните: При создании безопасного пространства важно совместно установить некоторые основные правила, чтобы обеспечить уважительное взаимодействие между всеми участниками, и чтобы каждый мог чувствовать себя комфортно и участвовать свободно, особенно потому, что мы будем обсуждать некоторые чувствительные и противоречивые темы. Основные правила — это правила, которые мы соглашаемся соблюдать на протяжении тренинга.

Спросите: Какие должны быть основные правила нашего тренинга? Позвольте участникам самостоятельно провести мозговой штурм в течение минуты, а затем выслушайте некоторые ответы. Запишите идеи на

флипчарте, чтобы все могли их видеть. Закрепите флипчарт с идеями на стене на все время проведения тренинга и обращайтесь к нему по мере необходимости. Примеры ответов:

- Приходить на тренинг вовремя.
- Проявлять уважение к другим участникам во время их выступления и не прерывать их.
- Отключить мобильные телефоны.
- Глупых вопросов не существует.
- Внимательно слушать, что говорят другие.
- Высказываться на основании своего собственного опыта.
- Не соглашаться с другими участниками уважительно; не совершать каких-либо личных нападок. Цель заключается не в том, чтобы согласиться, а в том, чтобы приобрести углубленное понимание.

Поясните: *Конфиденциальность является важным основным правилом, и это означает, что мы обещаем не обсуждать что-либо услышанное на данном тренинге без разрешения человека, который сказал это. Это важно, так как люди могут делиться личными историями и мнениями. Конфиденциальность помогает создать безопасное пространство, в котором все мы можем доверять друг другу и чувствовать себя комфортно, открыто обсуждая вопросы.*

Спросите: *Все ли согласны с этими основными правилами?* Предложите участникам подписать их.

8. "Парковка вопросов" (2 мин)

Закрепите флипчарт с "Парковкой вопросов" на стене в месте, в котором он может оставаться на протяжении всего тренинга.

Поясните: *"Парковка вопросов" — это место, в котором могут быть "припаркованы" вопросы по темам, на рассмотрение которых в рамках данного тренинга нет времени. При возникновении подобных вопросов мы будем записывать такие вопросы, проблемы или темы на листе с "Парковкой вопросов" и возвращаться к их рассмотрению сразу после перерывов или в конце дня.*

9. Ящик для вопросов (2 мин)

Продемонстрируйте ящик для вопросов участникам.

Поясните: *Вы можете задавать вопросы в любое время в ходе этого тренинга. Кроме того, в задней части комнаты расположен ящик для вопросов, если вы предпочитаете задать вопросы анонимно. Вы можете записать свои вопросы на листе бумаги и положить их в коробку. Затем мы каждый день будем собирать их и отвечать на них на следующий день.*

Сессия 2: Понимание лидерства

Цели: к концу сессии участники смогут:

- Объяснять определение лидерства
- Различать различные стили и качества лидерства
- Понимать, что делает лидера хорошим и какие навыки необходимы

Краткое содержание:

№	Тема	Методология	Материалы	Время (150 мин)
1	Определение лидерства	Вопросы, дискуссионные группы, пояснение	Флипчарт	20
2	Стили лидерства	Цитаты, ролевая игра, обсуждение в группах, вопросы, пояснения	Флипчарт	45
3	Качества лидерства	Дискуссионные группы, обсуждение в группах, вопросы, пояснения	Флипчарт	35
4	Лидерские навыки	Вопросы, дискуссионные группы, пояснение	Флипчарт	10
5	Наш путь к лидерству	Пояснение, обсуждение в группах		40
6	Резюме			

Шаги:

1. Определение лидерства (20 мин)

Поясните: Цель данного тренинга заключается в том, чтобы помочь вам развить ваши лидерские навыки, поэтому для начала важно понять, что такое лидерство.

Спросите: Что такое лидерство? Мозговой штурм в дискуссионных группах. Выступите на пленарном обсуждении от каждой группы, запишите ответы на флипчарте и обсудите на пленарном обсуждении.

Добавьте: Лидерство — это процесс направления или влияния на других для достижения определенной цели. Он осуществляется через мотивацию, вдохновение, мобилизацию и организацию людей.

Поясните: Вы уже обучились многим навыкам, таким как финансовое управление, закупки и мониторинг, но все это относится к управлению. Управление — это организация и координация ресурсов для выполнения задач. Лидерство — это другое. Оно касается того, как вы мотивируете общину для достижения общей цели.

2. Стили лидерства (45 мин)

Упражнение: Существует много различных стилей лидерства. Я зачитаю несколько цитат о лидерстве, многие из которых принадлежат известным мировым лидерам. Пожалуйста, поднимите руку, если вы с ними согласны. Зачитывайте по одной цитате, обсуждая с участниками почему они подняли руку или не сделали этого.

- "Лучше идти позади, пропуская других вперед, особенно когда вы празднуете победу. Выходите на линию фронта при опасности, тогда люди будут ценить ваше лидерство." (Нельсон Мандела)

- *"Я полагаю, что когда-то лидерство означало мускулы; но сегодня это означает – ладить с людьми."* (Махатма Ганди)
- *"Чтобы быть лидером, необходимо обладать видением вашей общины и программы действий. Нужно основывать свою работу на общине и ее потребностях и работать в группе, а не в одиночку."* (Джихад Абу Знейд)
- *"Как повезло властям, что люди никогда не думают".* (Адольф Гитлер)
- *"Если ваши действия вдохновляют других на то, чтобы больше мечтать, больше учиться, больше делать и становиться лучше, то вы настоящий лидер."* (Джон Куинси Адамс)
- *"Самый хороший лидер тот, о существовании которого люди просто знают. Когда его работа сделана и его цель достигнута, люди говорят: "Мы сделали это сами"."* (Лао-Цзы)
- *"Меня не волнует, уважают ли они меня, до тех пор, пока они боятся меня."* (Калигула)
- *"Путь к лидерству лежит через служение."* (Самоанская пословица)
- *"Лидер ведет людей туда, куда они хотят идти. Великий лидер ведет людей туда, куда они, может, и не хотят, но должны идти."* (Розалин Картер)
- *"Целью хорошего лидерства является изменение структур власти."* (Соледад Ларрейн)

Поясните: В целом, мы можем сгруппировать стили лидерства в 4 основные категории (закрепите на флипчарте):

- **Авторитарный:** Лидеры, принимающие все решения единолично и не отчитывающиеся ни перед кем, диктующие, что делать, и считающие, что другие должны следовать приказам, не прислушивающиеся к чужому мнению и не рассматривающие различные точки зрения, считающие, что власть исходит от их авторитетного положения, не делящиеся открыто информацией или знаниями.
- **Коллегиальный:** Лидеры, которые поощряют, вовлекают и сотрудничают с другими людьми при поиске идей и принятии решений.
- **Пассивный:** Лидеры, которые отличаются отстраненностью и не имеют большого влияния; не выполняют много работы и не предлагают много идей или направлений; им не хватает навыков и уверенности в себе; они нерешительны и апатичны.
- **Трансформационный:** Лидеры, обладающие видением значительных изменений и ищущие новые способы работы, поведения и использования власти; меняют представления и ценности для достижения большего равенства и справедливости.

Упражнение: Ролевая игра. Разделите участников на 4 группы, назначив один стиль лидерства для каждой группы. Сейчас вы примете участие в короткой ролевой игре, в которой вы будете проводить собрание общины, где община должна решить, какой проект развития реализовывать. Разыграйте ситуацию, демонстрируя стиль лидерства, назначенный для вас. Выделите участникам достаточное количество времени на подготовку, а затем время на ролевую игру для всех.

После каждой ролевой игры **обсудите:**

- Что вам понравилось или не понравилось в данном подходе к лидерству? Почему?
- Каковы преимущества и недостатки данного стиля лидерства?

После всех ролевых игр **обсудите:**

- Какой на ваш взгляд стиль лидерства является наилучшим для руководства развитием общины?
- Какой(ие) стиль(и) наилучшим образом поддерживает(ют) инклюзивность всех групп в общине?

3. Качества лидерства (35 мин)

Поясните: Поскольку мы обсудили какой стиль лидерства является наилучшим для руководства общиной, мы можем сказать, что это наша идея о "хорошем лидерстве". Сейчас давайте задумаемся о том, какие существуют качества хорошего лидерства. Другими словами, какими характеристиками должны обладать

институты хорошего лидерства?

Упражнение: Подумайте о любых известных вам лидерах, которых вы считаете хорошими, о людях или группах, которые вдохновляют вас и которыми вы восхищаетесь. Как они действуют и ведут себя? Какими характеристиками или качествами они обладают? Это могут быть известные люди или группы из любой точки мира, люди в вашей стране или в вашей собственной общине, или даже члены вашей семьи или ваши друзья, с которыми знакомы только вы. Если это отдельные люди, а не группы, тогда подумайте об одной женщине и об одном мужчине.

После того, как участникам было предоставлено отдельное время на обдумывание, разделите их на группы по 3-5 человек. Поделитесь вашим выбором друг с другом и объясните причины, по которым вы выбрали этих людей или группы. Затем выберите по 2-3 человека из группы, чтобы поделиться со всеми и объяснить, почему они являются вашими наилучшими примерами. Дайте группам время поделиться идеями, а затем представить свои лучшие варианты на пленарном обсуждении.

Спросите: Теперь, когда из этих примеров мы получили некоторые идеи о том, какими качествами обладают хорошие лидеры, давайте составим список. Какого рода качествами по вашему мнению должен обладать хороший институт лидерства общины? Составьте список этих качеств и объясните, в чем они заключаются. Обсудите в дискуссионных группах, выступите по кругу, и запишите на флипчарте. Если у групп возникают сложности, приведите некоторые примеры. Некоторые возможные ответы:

- **Добросовестность:** Они несут высокую моральную ответственность перед теми, кем они руководят, и работают на благо общины.
- **Способность подавать личный пример:** Они практикуют хорошие ценности и поведение, и используют их в качестве образца для подражания для общины.
- **Осведомленность:** Они понимают положение общины и информируют о ее вызовах, потребностях и сильных сторонах.
- **Самосознание:** Они признают свои сильные и слабые стороны, и то, как они влияют на других.
- **Самоуправление:** Они могут управлять своими реакциями и поведением, и самоадаптироваться, чтобы быть лучше.
- **Уверенность в себе:** Они верят в свои способности выполнять задачи и решать проблемы.
- **Непредвзятость:** Они представляют интересы общины, а не свои собственные, и могут комфортно общаться с каждым членом общины.
- **Настойчивость:** Они полны решимости и прилагают постоянные усилия для достижения целей.
- **Отвага:** Они преодолевают страх в трудных обстоятельствах и обладают внутренней силой.
- **Ответственность:** Они несут ответственность за свои действия, даже за те, которые привели к неудаче или ущербу.
- **Уважительность:** Они относятся к другим уважительно и пытаются понять и принять во внимание их взгляды.
- **Коммуникативность:** Они делятся информацией и поддерживают осведомленность общины.
- **Скромность:** Они не ставят себя выше и важнее других.
- **Честность:** Они держат слово, заслуживают доверия, являются искренними и внушают уверенность.
- **Они вдохновляющие:** Они влияют на людей и мотивируют их к сотрудничеству для достижения общей цели.
- **Надежность:** Они последовательны, надежны, четки и преданы идее служения общине.
- **Отсутствие дискриминации:** Они относятся к людям равно и справедливо; они думают о том, чтобы все люди в общине получили выгоду, особенно те, которые больше всего нуждаются в помощи.
- **Доброжелательность:** Они добры и отзывчивы.
- **Проактивность:** Они инициативны и продвигают идеи, даже если они никогда не были реализованы.

- **Креативность:** Они экспериментируют с новыми идеями и подходами к решению вопросов.
- **Умение слушать:** Они могут внимательно слушать и обращают внимание на то, что говорят другие.
- **Инклюзивность:** Они запрашивают мнения других людей и помогают другим людям говорить и делиться своими идеями.
- **Командная работа:** Они хорошо работают друг с другом и с другими людьми и продвигают чувство единства.
- **Прозрачность:** Они открыты и четки по всем вопросам.
- **Сопереживание:** Они могут чувствовать и понимать точки зрения и чувства других людей.
- **Сострадание:** Они желают помочь нуждающимся людям.
- **Дальновидность:** Они умеют смотреть в будущее и акцентироваться на большой картине.

Спросите:

- *Какой из присутствующих комитетов считает, что обладает всеми этими качествами? Пожалуйста, поднимите руки.*
- *Какой из присутствующих комитетов считает, что обладает некоторыми из этих качеств? Пожалуйста, поднимите руки.*
- *Какой из присутствующих комитетов желает работать над развитием этих качеств? Пожалуйста, поднимите руки.*

Подведите итог: Для каждой лидерской группы было бы трудно обладать всеми этими качествами или достичь совершенства по всем из них, но теперь, когда вы проинформированы об этих качествах, вы можете продолжить развивать их. Важно помнить, что, хотя по-отдельности у вас могут быть сильные стороны в одних областях и слабые стороны в других областях, все ваши сильные стороны, объединенные в группу, могут обеспечить наилучшее лидерство в общине. Индивидуальное лидерство заключается в том, чтобы внести свой собственный вклад в это, независимо от вашей роли в группе. Каждая группа настолько сильна, насколько сильны все ее члены вместе взятые.

4. Лидерские навыки (10 мин)

Спросите: Теперь, когда мы поговорили о том, какого рода качествами должен обладать хороший институт лидерства, что они должны уметь делать? Какого рода навыки или компетенции им необходимы, чтобы быть хорошими лидерами? Обсудите в дискуссионных группах, выступите по кругу, и запишите на флипчарте. Некоторые возможные ответы:

- Способность думать наперед, планировать и управлять
- Навыки принятия решений; умение понимать варианты и их последствия
- Коммуникационные навыки
- Навыки межличностного общения
- Навыки налаживания связей
- Навыки ведения переговоров
- Навыки информационно-разъяснительной деятельности
- Навыки мобилизации ресурсов
- Навыки разрешения конфликтов
- Навыки решения проблем

Поясните: Мы более глубоко рассмотрим и попрактикуем некоторые из этих навыков и компетенций на последующих сессиях.

5. Наш путь к лидерству (40 мин)

Поясните: *Опираясь на то, что мы обсудили, вы можете увидеть, что люди и группы нуждаются в различных качествах и навыках, чтобы быть хорошими лидерами. Каждый обладает определенными лидерскими качествами, навыками и потенциалом для того, чтобы стать по-своему хорошим лидером, но нам нужно улучшить наши способности, лучше осознав себя и улучшив лидерские навыки путем обучения и практики.*

Вначале вам нужно осознать и дать себе честный ответ о ваших природных склонностях. Например, если вы хотите быть коллегиальным лидером, но вы склонны говорить людям что делать и не слушаете остальных, вы желаете контролировать что происходит и не доверяете выполнение задач другим людям, вы перебиваете других для того, чтобы озвучить ваше собственное мнение до того, как человек закончил говорить, то вы должны признаться себе в этом и принять решение изменить это. Знание того, кто вы и какова ваша отправная точка является, первым шагом к пониманию того, как стать хорошим лидером.

Упражнение: *Исходя из того, что вы изучили и что мы обсудили, какими лидерскими качествами и навыками, по вашему мнению, 1) вы обладаете и 2) какие из них вы хотели бы развить? Молча подумайте пять минут и запишите ответы в своих блокнотах (если участники грамотны). Затем вы поделитесь ответами в своих группах-комитетах. Пожалуйста, делитесь тем, чем вам комфортно делиться с другими людьми. После этого попросите группы вкратце рассказать об основных моментах на пленарном обсуждении.*

Поясните: *Каждому придется учиться новым навыкам и моделям поведения, а возможно, и новым взглядам на вещи. Именно в этом и заключается путь к лидерству. Если вы открыты и готовы к изменениям, то вы можете далеко пойти на этом пути и развить свои стили и навыки лидерства, чтобы стать хорошими лидерами общины.*

Упражнение: *Старые привычки и новые модели поведения. Пожалуйста, скрестите руки перед своей грудью и посмотрите, какая рука оказалась сверху. Теперь поменяйте руку, которая находится сверху. Легко ли оставаться в таком положении или вы чувствуете, что вы хотите скрестить руки так, как делаете это обычно? Случалось ли у вас, что вы смогли что-то изменить, но потом не смогли сохранить это? Что вам нужно сделать, чтобы изменения остались надолго? Предложите ответить.*

Поясните: *Привычки сложно сломать. Когда вы привыкли делать что-либо одним способом на протяжении долгого времени, может быть трудно изменить это. Но это возможно при постоянной практике и поддержке. На этом тренинге мы будем обсуждать новые концепции и навыки, и некоторые из этих концепций и навыков могут вначале вызвать дискомфорт, потому что они являются новыми, но по мере осмысления, практики и приобретения опыта могут сформироваться новые привычки, модели мышления и поведения, которые будут восприниматься нормально.*

6. Резюме

Поясните: *Это только начало. На протяжении оставшейся части этого тренинга мы обсудим множество концепций и изучим навыки, которые могут помочь вам продвинуться на пути к лидерству и стать идеальными лидерами общины. Но многие из этих навыков являются не просто лидерскими навыками, они также представляют собой жизненные навыки, которые могут применяться не только для того, чтобы быть хорошими лидерами общины, но также для того, чтобы быть хорошими членами общины, рабочего коллектива или домохозяйства. Существует так много способов поупражняться в навыках хорошего лидерства в вашей повседневной жизни!*

Сессия 3: Лидерство и развитие с опорой на общины²¹

Цели: к концу сессии участники смогут:

- Объяснять ценности и принципы развития с опорой на общины (CDD) и то, как их применять в лидерстве на уровне общины
- Понимать концепцию и практические аспекты подотчетности
- Демонстрировать понимание прав человека и связи между правами человека и лидерством в общине
- Начать применять принципы прав человека к своей работе

Краткое содержание:

№	Тема	Методология	Материалы	Время (130 мин)
1	Принципы и ценности общины	Вопросы, обсуждение в группах, дискуссионные группы	Флипчарт	25
2	Ценности и принципы развития с опорой на общины	Пояснение	Флипчарт и бумажные материалы	10
3	Как лидеры общины применяют принципы развития с опорой на общины	Вопросы, обсуждение в группах	Флипчарт	15
4	Понимание подотчетности	Пояснение, вопросы, обсуждение в группах	Флипчарт	20
5	Права человека	Вопросы, групповая работа, пояснения	Флипчарт, листы бумаги	30
6	Права человека в общине и роль лидеров общины	Вопросы, индивидуальные размышления, упражнение "Спектр"	Флипчарт, бумажные знаки	30

Шаги:

1. Принципы и ценности общины (25 мин)

Спросите: Что означает слово "ценность" или "принцип"? Дайте участникам подумать 2 минуты, предложите ответить и запишите ответы на флипчарте.

Поясните: Ценности и принципы являются следующим:

- То, что, по нашему мнению, важно и ценно в жизни
- Они устанавливают стандарт для наших моделей поведения и мышления, определяют образ мыслей и действий людей
- Они определяют, как мы живем и как относимся друг к другу
- Они отражают наши интересы и убеждения
- Мы узнаем их из нашего опыта общения в семье, школе, общине и в обществе в целом
- Мы практикуем и обучаем им других людей, особенно молодые поколения

²¹ Данная сессия проводится, опираясь на предположение, что комитет уже прошел базовый тренинг по пониманию развития с опорой на общины.

Например, если вы цените честность, вероятно, вы не будете лгать. Если вы цените помощь другим людям, которые имеют меньше, чем вы, вы будете жертвовать свое время или деньги, чтобы помочь им.

Упражнение: *Какие можно привести примеры социальных ценностей или принципов, которые практикуются в данной общине? У людей могут быть различные мнения на этот счет, основанные на их различном опыте, но подумайте о том, какие есть общие ценности. Обсудите в дискуссионных группах, выступите по кругу, и запишите на флипчарте. Некоторые возможные ответы:*

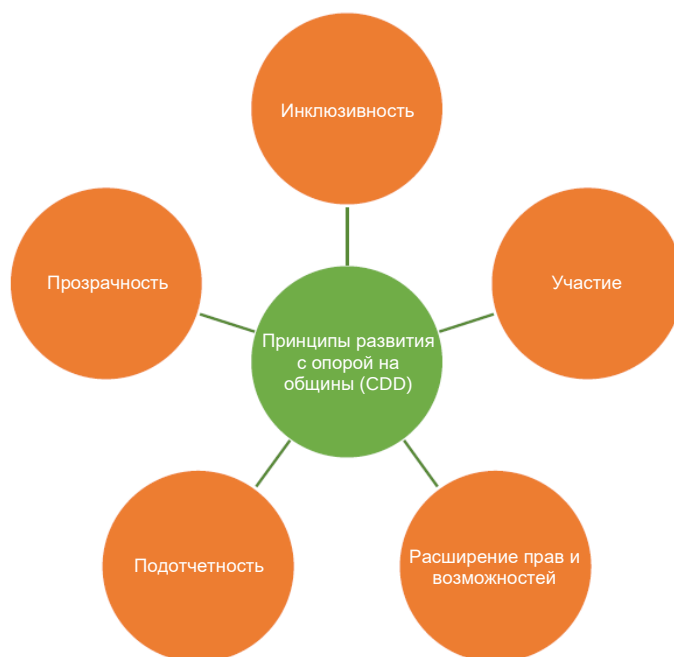
- Уважение к старшим
- Справедливость
- Трудолюбие
- Сотрудничество
- Гостеприимство
- Свобода
- Лояльность
- Честность
- Доверие
- Солидарность
- Инклюзивность

Спросите: *Как эти ценности влияют на развитие общины?* Обсудите в дискуссионных группах, выступите по кругу, и запишите на флипчарте.

Подведите итог: *Практика и продвижение положительных ценностей является важным для развития общины. Взаимоотношения и управление на основании уважения, солидарности и доверия делают общину более богатой не в плане денег и физического капитала, а в плане социального капитала - люди счастливы, они помогают друг другу, они принимают более активное участие в помощи другим людям, и община может развиваться как единое целое.*

2. Ценности и принципы развития с опорой на общины (10 мин)

Поясните: *Развитие с опорой на общины также основано на наборе ценностей и принципов. Объясните их друг за другом, выстраивая указанную ниже диаграмму на стене. После закрепления каждого принципа на стене попросите участников высказать идеи о том, что они означают перед тем, как дать их описание и перейти к следующему принципу.*



Принципы развития с опорой на общины:	Описание
Инклюзивность	Все группы, в частности наиболее уязвимые, вне зависимости от пола, расы, религии, возраста, физических возможностей, этнической принадлежности, класса, касты, национальности или сексуальной ориентации, имеют возможности для определения своих потребностей, участия в процессе развития, и удовлетворения своих потребностей
Участие	Все члены общины могут в равной степени и содержательно участвовать в процессе развития общины
Расширение прав и возможностей	У всех людей есть право голоса, и они могут выражать свое мнение; они могут формировать и принимать участие в принятии решений, влияющих на них
Подотчетность	Институты и лица, отвечающие за оказание государственных услуг (носители обязанностей), используют ресурсы надлежащим образом; они обязаны брать на себя ответственность и отчитываться о своих действиях и решениях, и вместе с этим у общин есть право требовать от них информацию и ответы
Прозрачность	Решения принимаются и реализуются в соответствии с согласованными правилами и стандартами; информация находится в свободном и легком доступе

3. Как лидеры общины применяют принципы развития с опорой на общины (15 мин)

Упражнение: Будучи лидерами общины, вы отвечаете за выполнение действий в соответствии с принципами развития с опорой на общины. Как вы будете применять каждый принцип при выполнении роли лидеров общины? Разделитесь на группы-комитеты, обсудите и затем выступите с ответами. Возможные ответы:

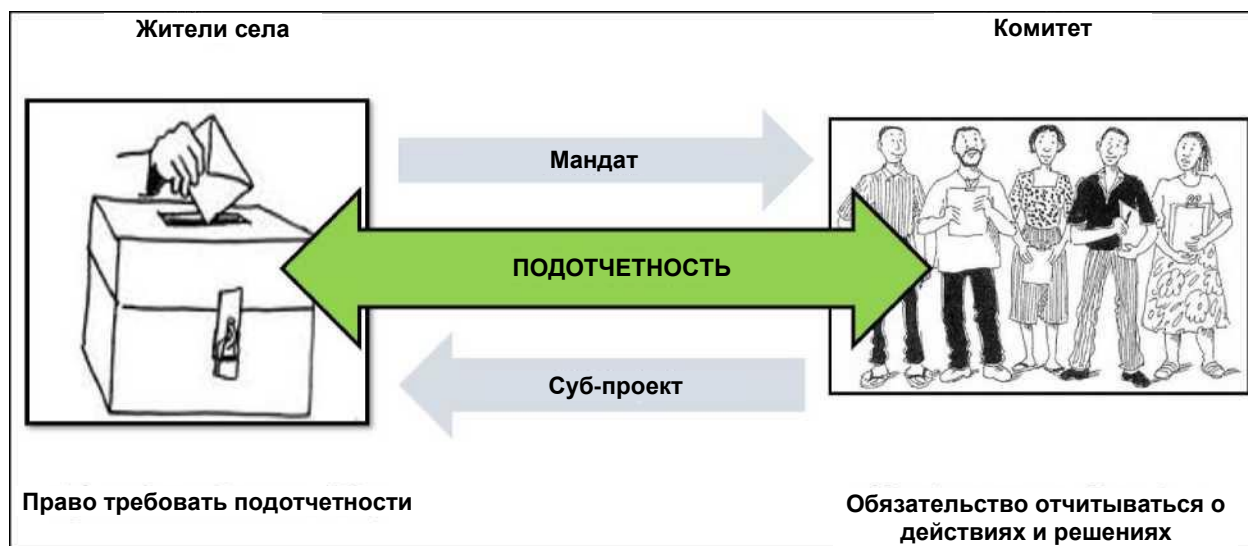
Принципы развития с опорой на общины:	Как лидеры общины применяют их
Инклюзивность	Мы должны убедиться, что все группы охвачены процессом принятия и реализации решений
Участие	Мы должны убедиться, что все группы привлекаются и могут в равной степени и содержательно участвовать в процессах принятия решений и реализации проекта
Расширение прав и возможностей	Мы должны убедиться, что все люди имеют право голоса в процессах развития с опорой на общины, и что мы консультируемся со всеми людьми, и выслушиваем их мнения и точки зрения
Подотчетность	Мы должны реализовывать и осуществлять надзор за проектом в соответствии с руководящими указаниями и отчитываться перед общиной о прогрессе и затратах посредством собраний общин, досок объявлений и социальных аудитов; необходимо, чтобы механизмы рассмотрения жалоб функционировали должным образом
Прозрачность	Необходимо убедиться, что информация находится в свободном и легком доступе для всех групп, и что община проинформирована о решениях, действиях и прогрессе

Подведите итог: Вы можете увидеть, что, будучи лидерами общины, вы будете использовать данные принципы развития с опорой на общины в течение всего проектного цикла в ходе различных мероприятий и при выполнении ваших обязанностей. Важно использовать данные принципы в качестве руководящих принципов - они должны всегда быть для вас советом о том, как себя вести или что делать, когда вам нужно принять решения или провести мероприятие.

4. Понимание подотчетности (20 мин)

Спросите: Сейчас мы более углубленно рассмотрим принцип подотчетности, поскольку лидеры общин должны понимать данную концепцию очень хорошо. Как мы уже обсудили, подотчетность — это ответственность носителей обязанностей отчитываться о своих действиях. Откуда появился этот принцип и концепция подотчетности? Почему он существует? Предложите ответить.

Поясните: Используйте диаграмму ниже для объяснения концепции подотчетности. Подотчетность происходит из того факта, что жители села выбрали вас в качестве своих представителей и лидеров, отдав голос на свободных и справедливых выборах. Это значит, что они передали вам мандат или полномочия действовать от их лица. Ваше полномочие действовать и принимать решения, касающиеся жизни общины, исходит от народа. В ответ комитет обязан отчитываться перед народом и нести ответственность за свою деятельность. Таким образом, подотчетность является двухсторонним процессом, в рамках которого с одной стороны община наделяет комитет его властью, и тем самым получает право требовать подотчетности от него, и с другой стороны комитет обязан отчитываться перед жителями села за то, как он использует свою власть, а также за свои действия и решения. Если комитет не подотчетен и не удовлетворяет жителей села, то возникают последствия, и жители могут сместить его и привлечь других людей на это место при очередных выборах. Это позволяет народу держать своих лидеров под контролем, лидерам помнить о своих обязанностях перед людьми, которых они представляют, и является способом обеспечения того, что лидеры действуют в наилучших интересах общины.



Спросите: Сейчас давайте продолжим разбираться, что это значит для вас как для лидеров общины. Каковы ваши обязанности, когда речь идет о том, чтобы быть подотчетным лидером общины? Что вам нужно делать? И как вы будете это делать? Обсудите в группах и выступите по кругу. Дополните их ответы, если что-либо из указанного ниже не было озвучено:

Что делать?

- Комитет должен регулярно отчитываться перед общиной о том, что он делает, например, о планах и принятых решениях, использованных средствах и выполненных работах
- Комитет должен выслушивать мнения членов общины о том, что комитет должен делать и как он должен это делать, а также учитывать поступающую от них обратную связь, предложения, жалобы или проблемы, касающиеся процесса и результатов деятельности по развитию, которой руководит комитет

Как это делать?

- Посредством собраний общины, организуемых комитетом в течение проектного цикла
- Размещение отчетов о мониторинге на досках объявлений
- Собрание общины по социальному аудиту и финансовому аудиту расходов
- Документирование и ведение записей по использованию средств и отчетов о ходе работы, и их предоставление любым членам общины, которые желают ознакомиться с ними
- Создание системы рассмотрения жалоб для получения и реагирования на любые жалобы, мнения, вопросы и обратную связь, которые поступают от любого жителя села.
- Соблюдение кодекса поведения

Спросите: Какие выгоды приносит подотчетность для развития общины? Предложите ответить. Дополните их ответы, если что-либо из указанного ниже не было озвучено:

- Она дает возможность членам комитета серьезно относиться к своим обязанностям на благо всей общины
- Она стимулирует участие членов общины с тем, чтобы они были внимательнее и активнее в процессе развития, и дает им возможность высказывать свои мнения и проблемы и брать на себя ответственность за существующий вид лидерства
- Она обеспечивает подотчетность комитета и проекта в целом перед всеми заинтересованными сторонами

5. Права человека (30 мин)

Поясните: *Теперь, когда мы поговорили о ценностях и принципах развития с опорой на общины, мы обсудим как они относятся к правам человека. Вначале давайте посмотрим, что же такое права человека.*

Спросите: *Какие существуют базовые вещи, которые нужны вам и любому человеку для жизни? Дайте участникам две минуты подумать над ответами и записать их (если участники грамотны). Предложите ответить на пленарном обсуждении и составьте список на флипчарте. Возможные ответы:*

- Пища
- Вода
- Кров
- Работа
- Воздух
- Земля
- Охрана
- Безопасность
- Семья
- Чувство уважения/достоинства

Поясните: *Поскольку каждый человек на земле имеет эти физические и социальные потребности для того, чтобы жить достойно и развиваться в качестве человека, они называются правами человека. Права человека — это идея того, что все люди, просто потому что они являются людьми, имеют одинаковые права на удовлетворение этих потребностей. Разговор о правах и свободах был частью общества с самого начала и является частью всех основных мировых религий. Давайте узнаем больше об этих правах.*

Упражнение: Запишите каждое из указанных ниже прав человека на отдельном листе бумаги и разделите листы между 5 смешанными группами (по 3 листа для каждой группы). Каждая группа должна изобразить свои права с помощью рисунка. Затем каждая группа должна представить свои рисунки на пленарном обсуждении (по кругу), и всем нужно угадать право и объяснить его суть остальным. Закрепите эти рисунки вместе на стене.

Право	Описание
Право на равенство	Справедливое обращение и возможности как у всех остальных
Свобода от дискриминации	Каждый человек вправе пользоваться всеми правами и свободами человека без каких-либо различий по таким признакам, как раса, цвет кожи, пол, язык, религия, политические или иные взгляды, национальное или социальное происхождение, возможности, имущественный, сословный или иной статус
Право на жизнь, свободу и личную безопасность	Право на жизнь в свободе, включая свободу от насилия
Свобода от рабства	Не принадлежать никому и не принуждаться к принудительному труду
Право на признание правосубъектности	Право на правовую защиту
Право на свободу передвижения	Свобода на передвижение без ограничений
Право на брак и семью	Право на брак и вступление в брак по обоюдному согласию
Право на владение собственностью	Право на владение собственностью единолично или совместно с другими людьми
Свобода религии	Свобода мысли и выбора своей религии
Свобода мнения	Свобода иметь свои собственные мнения, включая политические

	убеждения
Право на мирные собрания	Право на объединение с другими людьми
Право участвовать в правительстве и свободных выборах	Право голосовать и принимать участие в правительстве своей страны
Право на желаемую работу	Право на доступ к источнику дохода и свобода выбирать свой источник средств к существованию и работать в безопасных и справедливых условиях
Право на достаточный уровень жизни	Право на уровень жизни, включающий достаточное количество пищи, воды, одежды, жилья и медицинского обслуживания
Право на образование	Право на доступ к бесплатному образованию

Поясните: *Каждый человек вправе пользоваться всеми этими правами без дискриминации, вне зависимости от пола, религии, расы, класса или какого-либо другого статуса или социальных характеристик - они считаются всеобщими, что означает, что ими обладает каждый человек в любой точке мира. Поскольку они формируют основу для общего понимания того, что важно и необходимо для создания свободных, здоровых и мирных обществ для развития и процветания людей, они были выражены во Всеобщей декларации прав человека, которая была принята ООН в 1948 году. В других международных и национальных договорах и соглашениях дополнительно разъясняются обязательства правительств действовать таким образом, чтобы продвигать (способствовать осуществлению и реализации этих прав) и защищать (защищать людей от нарушения этих прав) данные основополагающие права. Однако нам известно, что во многих местах правительства не соблюдают и не защищают эти права. Но когда больше людей понимает их, должностные лица могут лучше выполнять свои обязательства, а люди могут требовать большего уровня справедливости и честности от своих поставщиков государственных услуг.*

Спросите: *Как права человека относятся к принципам развития с опорой на общины и к развитию общины? Предложите ответить.*

Поясните: *Принципы развития с опорой на общины и права человека связаны следующим образом:*

- Развитие с опорой на общины заключается в обеспечении доступа и реализации своих прав человека людьми
- Многие фундаментальные принципы, положенные в основу прав человека, совпадают с принципами развития с опорой на общины, например, инклюзивность, отсутствие дискриминации, участие, подотчетность и расширение прав и возможностей
- Развитие с опорой на общины признает потенциал общин на местном уровне и расширяет их права и возможности для участия в реализации своих прав человека
- В концепции развития с опорой на общины лидеры общины должны быть подотчетными за поддержание прав человека, и у общин должно быть право обеспечивать подотчетность своих лидеров за это

6. Права человека в общине и роль лидеров общины (25 мин)

Спросите: *Верите ли вы, что эти принципы развития с опорой на общины и права человека должны применяться в общине? Предложите участникам самостоятельно поразмышлять и записать свои мысли (если участники грамотны). Предложите ответить.*

Поясните: *Некоторые люди полагают, что данные принципы и права представляют угрозу для традиционного образа жизни, но фактически существует много общих черт. В то же время, некоторые культурные традиции и обычаи могут привести к нарушениям данных принципов и прав, например, к*

жестокому обращению с детьми или к исключенности женщин.

Упражнение: Можете ли вы привести другие примеры того, когда данные права не защищены в общине? Подумайте и изложите на листе бумаге случаи, когда вы стали свидетелем, слышали, или столкнулись с нарушениями прав человека в своей общине (фасилитаторы должны помочь неграмотным участникам). Не указывайте свое имя на листе бумаги. Поместите лист в корзину, когда закончите. Возьмите корзину и зачитайте вслух некоторые истории. После каждой истории спросите и обсудите:

- Какое право было нарушено? (обращайтесь к рисункам с правами из предыдущего упражнения)
- Кто пострадал?
- Почему это произошло?
- Часто ли подобное случается?
- Что можно сделать, чтобы это остановить?
- Удивлены ли вы этим историям?

Упражнение: "Спектр". Расположите бумажные знаки с надписями "Соглашаюсь" и "Не соглашаюсь" с противоположных сторон от воображаемой линии на полу. Поясните, что вы будете зачитывать утверждения, и каждый участник должен занять место на линии, которое соответствует его мнению. Чем ближе участники встают к знаку "Соглашаюсь", тем больше они согласны; чем ближе участники встают к знаку "Не соглашаюсь", тем больше они не согласны. Зачитывайте утверждения по очереди, каждый раз предлагая участникам поделиться причинами, почему они встают в то место, которое выбрали, или могут ли они привести примеры.

- Каждый член общины знает и в полной мере использует свои права.
- В соответствии с нашими обычаями все люди рассматриваются как равные.
- Женщинам предоставляются такие же возможности, как и мужчинам.
- В нашей общине отсутствуют группы, подвергающиеся дискриминации.
- Мальчикам важнее ходить в школу, чем девочкам.
- Любой член общины может свободно исповедовать любую религию.
- Женщины обладают такими же возможностями для занятия руководящих должностей в нашей общине, как и мужчины.
- Каждый член нашей общины имеет достаточный уровень жизни.
- В нашей общине никто не исключен из процесса принятия решений.
- Для мужчины нормально бить свою жену, если она спорит с ним.
- Некоторые из наших традиций причиняют вред и не соблюдают права человека.
- Хороший лидер общины защищает и продвигает права человека для всех людей в общине.

Подведите итог: После того, как вы узнали о правах человека и принципах развития с опорой на общины, подумайте, каждый ли член общины может пользоваться своими правами человека, или же есть группы, которые не могут. Подумайте о том, приносит ли такое неравенство пользу или вредит развитию общины. Подумайте, несут ли лидеры общины ответственность за продвижение и защиту прав человека всех членов общины, и необходимо ли им направлять общину для изменения определенных отношений и моделей поведения с целью обеспечения охвата каждого члена общины и отсутствия дискриминации. Мы продолжим дальнейшее рассмотрение этого вопроса на следующей сессии.

Сессия 4: Понимание дискриминации, исключенности и неравенства

Цели: к концу сессии участники смогут:

- Объяснять концепции дискриминации, исключенности и неравенства
- Выявлять случаи дискриминации, исключенности и неравенства в их общинах и анализировать их корневые причины
- Объяснять разницу между понятиями "пол" и "гендер"
- Понимать гендерные нормы и их воздействие на общины
- Критически мыслить о социальных нормах, которые продвигают неравенство и вредят развитию общины

Краткое содержание:

№	Тема	Методология	Материалы	Время (130 мин)
1	Дискриминация, исключенность и неравенство в нашей общине	Вопросы, мозговой штурм, пояснение, упражнение "Прогулка власти", обсуждение в группах	Флипчарт, бумажные материалы	35
2	Корни неравенства	Вопросы, обсуждение в парах, пояснение	Флипчарт	20
3	Выделение гендерных аспектов	Вопросы, обсуждение в парах, пояснение	Флипчарт	10
3.1	Разница между понятиями "пол" и "гендер"	Вопросы, упражнение "поднимите руку", пояснения	Флипчарт, цветные карточки	10
3.2	Гендерные нормы	Вопросы, упражнение "где я стою", пояснения	Флипчарт, бумажные материалы	20
3.3	Воздействие гендерных норм	Вопросы, обсуждение в группах, пояснение	Флипчарт	20
4	Самоанализ	Самоанализ, обсуждение в парах, подведение итогов		15

Шаги:

1. Дискриминация, исключенность и неравенство в нашей общине (35 мин)

Поясните: Чтобы лучше понять, как неравенство, дискриминация и исключенность проявляются в вашей общине, давайте разберемся что означают эти концепции, какие неравенства существуют и как они влияют на развитие вашей общины. Затем мы рассмотрим, какое воздействие они могут оказывать на вашу роль в качестве лидеров общины.

Упражнение: Разместите таблицу ниже, раскрывая определения только после получения ответов от участников об их собственных идеях. Спрашивайте участников "Что такое дискриминация?" и т.д.

Ключевая концепция	Идеи участников	Определения
Дискриминация		Несправедливое обращение с людьми из-за их пола, касты, расы, сексуальной ориентации, языка, религии, политических

		убеждений или любой другой социальной характеристики.
Исключенность		Когда отдельные лица или группы лишены возможности получать услуги или участвовать в деятельности вместе с другими. Исключенность часто происходит из-за дискриминации.
Инклюзивность		Когда отдельные лица или группы, имеющие меньше влияния и власти, наделяются правами и возможностями участвовать в обществе и получать выгоду от услуг.
Неравенство		Когда в общине существует неравное отношение и неравные возможности между группами.
Равенство		Когда каждый имеет равный доступ и пользуется возможностями, ресурсами и вознаграждениями, и имеет равные условия для осуществления и реализации своих прав человека и человеческого потенциала с целью обеспечения вклада в социальное, культурное, экономическое и политическое развитие, а также получения выгоды от его результатов.

Спросите: Считаете ли вы, что в вашей общине существует дискриминация, исключенность и неравенство? Предложите ответить.

Упражнение: "Прогулка власти". Сейчас мы выполним упражнение "Поставь себя на мое место", которое поможет вам лучше понять эти идеи и подумать о том, существует ли дискриминация, исключенность и неравенство в вашей общине. Вы получите карточку с персонажем, роль которого вы будете играть. Там указано только краткое описание персонажа, но вы можете проявить креативность и представить больше характеристик, которыми по вашему мнению обладает персонаж. Ниже представлен список примеров персонажей, но используйте только тех, которые уместны с учетом контекста, и добавьте других, которые также уместны. Постарайтесь назначить роли, которые противоположны характеристикам участников, например, отдайте женские роли мужчинам, чтобы они могли почувствовать, каково "быть на месте кого-то другого".

• Состоятельный мужчина-политический лидер, владеющий большим количеством земли • Одинокая мать без образования в сельском районе, не владеющая землей • Мужчина-религиозный лидер • Сын старосты села, которые пошел в университет и имеет земли и активы • Старая вдова без работы и с ограниченными возможностями • ВИЧ-инфицированная женщина, живущая без доступа к учреждениям здравоохранения • Женщина-жертва гендерного насилия без работы и земли • Одинокая женщина-учитель • ВИЧ-инфицированный мальчик-сирота • Девочка, которая не ходит в школу и остается дома для выполнения работы по дому • Жена начальника, имеющая среднее образование • Мужчина-беженец, покинувший район конфликта, не имеющий работы и активов • Женщина-член этнического меньшинства, которая посещала общеобразовательную школу • Мужчина-гомосексуал с дипломом об окончании университета • Мужчина-член этнического меньшинства, являющийся временным рабочим • Женщина-владелица магазина

Все, пожалуйста, выстройтесь бок о бок друг другу плечом к плечу в прямую линию в середине открытого

пространства. Это линия старта гонки, а стена (или другой ориентир) впереди является финишной чертой. Финишная черта — это жизнь, в которой вы пользуетесь всеми своими правами человека, и в которой удовлетворены все ваши потребности. Я буду по очереди зачитывать утверждения, и вам нужно сделать шаг вперед или назад в зависимости от указаний и того, как они относятся к вашему персонажу. Продемонстрируйте длину шага, чтобы каждый участник делал шаги одинакового размера. Если вы не считаете, что утверждение применимо к вашему персонажу, то вы можете оставаться на месте. Мы будем проводить это упражнение в тишине, поэтому, пожалуйста, просто слушайте и размышляйте о том, как утверждение применяется к вашему персонажу, и сделать ли вам шаг вперед, назад или оставаться на месте. Зачитывайте по одному утверждению, предоставляя участникам время подумать, как утверждение влияет на них и в каком направлении они должны сделать шаг. Выберите утверждения ниже, которые подходят для группы и контекста и включают как шаги вперед, так и шаги назад, а также придумайте другие утверждения, которые подходят с учетом местного контекста.

- Если вы мужчина, сделайте шаг вперед.
- Если вы женщина, сделайте шаг назад.
- Если у вас ограниченные физические возможности или болезнь, сделайте шаг назад.
- Если у вас есть власть для принятия решений, сделайте шаг вперед.
- Если вы живете в сельском районе, сделайте шаг назад.
- Если вы или ваша семья бедны, сделайте шаг назад.
- Если вы или ваша семья богаты, сделайте шаг вперед.
- Если вы владеете землей или домом, сделайте шаг вперед.
- Если вы член домохозяйства, возглавляемого женщиной, сделайте шаг назад.
- Если у вас есть автомобиль или мотоцикл, сделайте шаг вперед.
- Если с вами когда-либо обращались хуже, чем с другими из-за вашей расы, этнической принадлежности или класса, сделайте шаг назад.
- Если с вами когда-либо обращались лучше, чем с другими из-за вашей расы, этнической принадлежности или класса, сделайте шаг вперед.
- Если вы посещали школу, сделайте шаг вперед.
- Если у вас нет возможности получить доступ к кредиту, сделайте шаг назад.
- Если вы легко можете позволить себе пищу и другие предметы быта, сделайте шаг вперед.
- Если у вас нет сбережений или активов, сделайте шаг назад.
- Если вы можете читать и писать, сделайте шаг вперед.
- Если у вас есть постоянная работа, сделайте шаг вперед.
- Если вы гомосексуал, сделайте шаг назад.
- Если вы исповедуете доминирующую религию, сделайте шаг вперед.
- Если вы не говорите на доминирующем языке, сделайте шаг назад.
- Если вы когда-либо становились жертвой насилия из-за вашей этнической принадлежности, сделайте шаг назад.
- Если вы когда-либо становились жертвой насилия из-за вашего пола, сделайте шаг назад.
- Если вы принимаете участие в собраниях общины, сделайте шаг вперед.

Обсудите: А сейчас замрите на своем месте и посмотрите вокруг себя. Заметьте, где вы, кто находится перед вами, и кто позади вас. Начиная с человека, стоящего впереди, до человека, стоящего позади, пожалуйста, раскройте своих персонажей перед всеми. После того, как все по порядку раскрыли своих персонажей, обсудите со всеми участниками следующие вопросы:

- Что вы заметили?
- Вопрос для людей впереди, почему по вашему мнению вы оказались впереди? Каково это быть впереди всех остальных? Удивлен ли кто-нибудь?
- Вопрос для людей позади, почему, по вашему мнению, вы оказались позади? Каково это быть позади даже несмотря на то, что все начали путь с одной и той же линии? Каково это видеть, как другие

идут вперед, в то время как вы делаете шаги назад? Ниже ли ваша мотивация для участия в этой гонке, зная, что вы так далеко позади от всех остальных и маловероятно, что вы выиграете?

- *Вопрос для людей в середине, почему по вашему мнению вы оказались в середине? Что вы чувствуете?*
- *Как, по вашему мнению, эти различия повлияют на то, кто выиграет гонку? Что дает людям больше преимуществ или больше недостатков по сравнению с остальными?*
- *Что вы думаете об этом?*

Подведите итог: *Это упражнение показывает различия между группами, а также виды барьеров, которые не позволяют некоторым людям получить доступ к своим правам. Оно демонстрирует воздействие неравной системы, в которой люди не начинают свой путь с одинаковой стартовой линии, когда речь идет об услугах и возможностях. Оно также показывает, как идентичности могут быть сложны и пересекаться, и люди могут сталкиваться с множественными формами исключенности, которые усугубляют их недостатки. Другими словами, различные социальные идентичности, такие как гендер, раса, класс, этническая принадлежность, религия, пол, физические возможности и т.д., пересекаются, создавая различные степени и режимы дискриминации, исключенности и неравенства.*

Примечание для тренера: Изучите соответствующие данные из местного или национального контекста для того, чтобы проиллюстрировать существующие неравенства. Например, что касается гендерного неравенства, вы можете предоставить данные на национальном уровне, иллюстрирующие для участников долю женщин, занимающих должности, связанные с принятием решений (в государственном или частном секторе). Это помогает сделать проблему исключенности наглядной и поддержать цель обсуждения. Вы также можете подготовить истории или практические примеры для дальнейшей иллюстрации этих неравенств.

Вариант адаптации: Упражнение "Точка зрения" (15 мин): Для рассмотрения проблемы дискриминации и исключенности с акцентом на отдельные группы в местном контексте (т.е. группы этнических меньшинств, группы перемещенных лиц и т.д.), фасилитаторы могут провести упражнение "Точка зрения" после упражнения "Прогулка власти". В этом упражнении участникам зачитывается вслух (или проигрывается, если это запись) личный рассказ, описывающий опыт кого-либо из исключенной группы их собственными словами. Затем фасилитатор проводит краткое обсуждение, предлагая участникам поделиться мыслями. Ниже представлен пример скрипта личного рассказа сомалийского беженца, живущего в Кении, который был оформлен в виде записи, воспроизводившейся для кенийцев, живущих в Найроби, чтобы посмотреть, повлияет ли рассказ на их взгляды.

"Многие беженцы из Сомали, такие же, как и моя семья, приехали в Кению, так как более 25 лет назад в Сомали разразилась гражданская война. Изначально мы жили в городе Кисмайо, в котором мой отец был бизнесменом, а моя мать владела небольшим магазином. Мы приехали в Кению, когда я был ребенком, в попытке сбежать от жестокости гражданской войны. Нам пришлось оставить много своих вещей и проехать несколько дней от Кисмайо до границы. Мои родители шли пешком и ехали на грузовиках, пока не добрались до лагеря для беженцев в Дадаабе.

Мы оставались в лагере около трех лет до переезда в дом моего дедушки в Ваджире. У нас были только палатки, в которых мы жили, и мы полностью зависели от продовольственной помощи и трех коз, которых отдал моему отцу, чтобы было молоко. Было очень много людей, повсюду были дети. Я помню, что иногда, если темно, мы спали прямо там, где были. Эти условия не были идеальны, но мы ценили возможность играть как дети, не боясь быть убитыми. Жизнь в Дадаабе была намного лучше, чем возвращение в Сомали. Моя семья, как и многие беженцы, очень благодарна за теплый прием в Кении.

Недавно Правительство Кении объявило о планах закрыть лагерь для беженцев в Дадаабе, в котором живут сотни тысяч сомалийцев. Я понимаю доводы Правительства Кении, но я не думаю, что безопасно для

беженцев вынуждать их возвращаться в Сомали. Обстановка все еще небезопасна. Когда станет безопасно, многие сомалийские беженцы с радостью вернулись бы в Сомали. Прямо сейчас беженцы, такие как я, просто благодарны безопасности, которую Кения обеспечила для них."²²

Для этого упражнения фасилитаторам необходимо заранее пообщаться с членами исключенной группы (групп), чтобы заранее подготовить скрипт(ы). Создание содержания сообщения(ий) и скрипта(ов) должно осуществляться при полном понимании и сотрудничестве с лицом, сообщающим точку зрения, в отношении задачи и цели использования рассказа, и с их полного согласия на его использование. Скрипт может быть написан на бумаге и может зачитываться вслух фасилитатором или участником, или же это может быть запись рассказа человека, которая воспроизводится для того, чтобы участники услышали ее. После прочтения рассказа фасилитатор должен провести краткое обсуждение с участниками. Некоторые примеры вопросов могут быть:

- *Что вы думаете после прослушивания этого личного рассказа? Оспаривает ли он какие-либо из ваших текущих идей об этой группе?*
- *Важно ли и полезно ли учитывать опыт и точки зрения этой группы в развитии общины? Почему?*

Спросите: *Теперь, после выполнения этого упражнения, подумайте еще раз: Существует ли дискриминация, исключенность и неравенство в вашей общине? Если да, то какие группы общины сталкиваются с дискриминацией или исключены из участия в деятельности по развитию общины? Разделитесь на группы-комитеты, чтобы обсудить вопрос и предложить ответы. Выступите. Примеры ответов:*

- Бедные люди
- Люди с ограниченными возможностями
- Этнические меньшинства
- Молодежь
- Бедные женщины

2. Корни неравенства (20 мин)

Поясните: *Теперь, когда мы выявили дискриминацию, исключенность и неравенство в вашей общине, давайте продолжим изучение и рассмотрим причины, по которым данные неравенства существуют, почему люди остаются в стороне или исключаются, и на какой основе происходит их дискриминация.*

Спросите: *Какие факторы определяют чей-либо доступ к услугам, участие в контроле ресурсов и уровни участия в общине? Вспомните упражнение "Прогулка власти". Какие факторы делают людей уязвимыми и заставляют их сделать "шаг назад"? Какие существуют барьеры, не позволяющие им "продвинуться вперед"? Обсудите в парах и выступите с ответами. Выступайте по кругу, пока все ответы не будут высказаны. Возможные ответы представлены ниже:*

- Гендер
- Класс
- Доступ к или контроль земли
- Отсутствие занятости / рабочих мест / возможностей получения дохода
- Исключение данных групп является традиционной практикой (культурные факторы, социальные нормы и обычаи)
- Этническая принадлежность

²² Отрывок из Одетт, Николь; Хоровиц, Джереми; и Михелич, Кристин. 2021 год. *Личные рассказы снижают негативное отношение к беженцам и группам иммигрантов: Доказательства из Кении.*

- Раса
- Каста
- Возраст
- Религия
- Состояние здоровья
- Образование
- Доступ к информации
- Участие в общине
- Законы
- Сексуальная ориентация
- Доступ к руководящим должностям
- Люди предполагают, что они не имеют возможности или не заинтересованы в участии или вкладе
- Люди забыли о них

Подведите итог: Все эти характеристики сами по себе не являются проблемой; различия — это то, чему следует отдавать должное. Проблемы возникают тогда, когда этим характеристикам приписываются определенные ценности, которые могут превратить их в барьеры для инклюзивности и равенства. И так же, как и в упражнении "Прогулка власти", мы видим, как эти разные характеристики зачастую пересекаются и объединяются для укрепления преимуществ и благосостояния или же недостатков и бедности, для различных людей и групп в общине. Когда мы можем выявить и понять причины социального неравенства и барьеры, которые маргинализируют людей или ставят их в невыгодное положение, мы можем создать план действий для устранения этих неравенств и барьеров, и обеспечить положительные социальные изменения для наших общин.

3. Выделение гендерных аспектов (10 мин)

Поясните: К данному моменту мы прошли метод анализа, который включает в себя 1) выявление неравенства, и затем 2) изучение причин этого неравенства. Теперь мы посмотрим на одну группу в общине, чтобы проиллюстрировать как данный метод анализа может применяться для изучения положения любой группы. Мы изучим, как неравенство влияет на женщин, а также рассмотрим воздействия гендерной дискриминации в наших общинах.

Спросите: Существуют ли сферы жизни в общине, в которых женщины сталкиваются с дискриминацией, исключенностью или неравенствами, если сравнивать с мужчинами? Обсудите в парах и выступите по кругу. Возможные ответы:

- Разделение труда как дома, так и за его пределами
- Доступ к ресурсам и контроль над ними
- Меньший доступ к образованию
- Меньшие возможности трудоустройства
- Различные формы насилия в отношении женщин
- Возможности для принятия решений и занятия руководящих ролей
- Обязанности по уходу за детьми и выполнению работы по дому

Поясните: Теперь, когда мы выявили неравенства, с которыми сталкиваются женщины, давайте посмотрим на причины этого неравенства и корни гендерной дискриминации. Для этого нам сначала нужно более внимательно изучить концепцию гендера и выяснить, что мы думаем о том, что значит быть девочкой или мальчиком, женщиной или мужчиной в нашей общине и обществе в целом.

3.1 Разница между понятиями "пол" и "гендер"(10 мин)

Спросите: В чем заключается разница между понятиями "пол" и "гендер"? Предложите ответить.

Поясните: Разница между понятиями "пол" и "гендер" заключается в следующем:

Пол	Гендер
Обулавливается биологическими и генетическими аспектами - физические различия (в репродуктивных органах) между организмами мужчин и женщин, с которыми мы рождены	Обулавливается культурными и человеческими аспектами - отношения, модели поведения, ожидания и роли, приписываемые нашими социальными обычаями и институтами мужчинам и женщинам
Является постоянным - девочка, родившаяся здесь, является такой же, как и девочка, родившаяся в любом другом месте, и это неизменно в течение всего времени (за исключением случаев хирургического вмешательства)	Является переменным - он различается в зависимости от места и изменяется с течением времени

Упражнение: Мы выполним упражнение, чтобы лучше понять и объяснить разницу между этими двумя концепциями. На стене находятся два знака - зеленый знак, на котором написано "пол", и желтый знак, на котором написано "гендер". Все из вас получили по паре зеленых и желтых карточек. Я буду по очереди зачитывать различные утверждения, и, если вы думаете, что утверждение относится к "полу", поднимите вашу зеленую карточку. Если вы думаете, что утверждение относится к "гендеру", поднимите вашу желтую карточку. Зачитайте каждое утверждение из указанных ниже, попеременно для "пола" и "гендера". Убедитесь, что утверждения для "гендера" уместны для данного конкретного контекста, или добавьте другие уместные утверждения.

Пол	Гендер
Женщины могут рожать, а мужчины не могут.	Мальчики могут добиться успеха в образовании, а девочки не могут.
Женщины могут кормить детей грудью, а мужчины не могут.	Мальчики могут заниматься спортом, а девочки не могут.
Женщины могут забеременеть, а мужчины не могут.	Мужчины могут получать доход, а женщины не могут.
Женщины могут менструировать, а мужчины не могут.	Женщины могут заботиться о детях, а мужчины не могут.
Мужчины могут отращивать бороду, а женщины не могут.	Мужчины могут быть лидерами общины, а женщины не могут.
	Мужчины могут работать за пределами дома, а женщины не могут.
	Мужчины могут быть главой домохозяйства, а женщины не могут.

После каждого утверждения получите обратную связь от участников о том, почему это утверждение относится к "полу" или "гендеру". Если по какому-либо утверждению мнения в группе разойдутся, и будут подняты как зеленые карточки, так и желтые, попросите участников объяснить их выбор другим. Задайте следующий

вопрос, чтобы прийти к консенсусу о том, "пол" это или "гендер":

- *Это биологическое различие между организмами мужчин и женщин, или это культура и общество учат нас какими должны быть мужчины и женщины?*

3.2 Гендерные нормы (20 мин)

Поясните: *Теперь, когда мы узнали разницу между понятиями "пол" и "гендер", давайте рассмотрим, как они влияют на то, как мы определяем гендерные нормы.*

Спросите: *Отец отвозил своего маленького сына в школу, когда они попали в аварию. Отец погиб, а сын получил травмы и был доставлен в больницу. Когда мальчика без сознания доставили в отделение неотложной помощи врач посмотрел на него и сказал: "О нет, это мой сын!". Как такое возможно? Выслушайте некоторые ответы*

Поясните: *Ответ заключается в том, что врач — это мать мальчика. Вы могли автоматически подумать, что это невозможный сценарий, потому что мы предположили, что врачами могут быть только мужчины, и если отец мальчика погиб, то как он мог быть на месте врача? Мы не сразу подумали о том, что врачом могла бы быть женщина. Эти предположения основаны на том, что мы называем "гендерными нормами". Помните, что гендер — это то, чему нас учат, а не то, с чем мы рождаемся; он формируется и создается нашим обществом и культурой. Таким образом, гендерные нормы — это роли и модели поведения, выполнения которых ожидают от человека в зависимости от его пола. Эти роли и модели поведения назначаются женщинам и мужчинам на основании того, что наше общество и культура определяют в качестве нормы. Именно поэтому они называются "гендерными нормами".*

Упражнение: "Где я стою". *На каждой стороне комнаты находятся два изображения. Одно изображение женщины, а второе - мужчины. Я зачитаю список гендерных ролей и норм. После каждого пункта, который я зачитаю, продвигайтесь ближе к стороне с изображением женщины или к стороне с изображением мужчины в зависимости от того, кому по вашему мнению принадлежит роль или норма. Если вы думаете, что роли или норма принадлежит обоим, то продвигайтесь в середину комнаты. По очереди зачитайте пункты, предоставляя участникам время, чтобы они заняли свои позиции. Поддерживайте быстрый темп выполнения упражнения, чтобы участники реагировали исходя из своего первоначального инстинкта, а не после долгого обдумывания. Укажите каждый пункт на отдельной карточке, чтобы вы могли разместить их на стене по очереди по мере прочтения, и чтобы в конце все могли их увидеть.*

Фермер	Глава семьи	Политик
Кто-то, кому нужно воспитывать детей	Повар	Строитель
Начальник	Кто-то, кто плачет	Водитель
Кто-то, кто читает газету	Врач	Владелец бизнеса
Кормилец	Кто-то, кто стирает одежду	Учитель
Кто-то, кто убирается дома	Кто-то жесткий	Человек, принимающий решения
Кто-то мягкий	Религиозный лидер	Миротворец
Может пойти в любое время куда угодно	Кто-то, кто преуспевает в школе	

Спросите: *О чем вы думали, когда пытались решить, женщина это или мужчина, или оба? Почему вы ассоциируете определенные роли с женщинами и мужчинами? Предложите ответить и обсудите.*

Подведите итог: *Наша культура и общество учат нас фиксированным идеям о том, что женщины и мужчины могут и должны делать и как себя вести, когда мужчины и женщины обладают потенциалом,*

чтобы делать одни и те же вещи и вести себя одинаково. В равном обществе как мужчины, так и женщины могут делать все эти вещи.

3.3 Воздействие гендерных норм (20 мин)

Спросите: Теперь подумайте, каковы воздействия этих ожиданий и гендерных норм? Как они влияют на возможности для женщин, и как они влияют на возможности для мужчин? Существуют ли какие-либо недостатки и барьеры, к которым они могут привести для обеих групп? Проведите мозговой штурм в дискуссионных группах, чтобы получить идеи и ответы. Если участники сталкиваются с трудностями при понимании вопроса и формулировании ответов, приведите один или два примера. Выступите на пленарном обсуждении. Возможные ответы:

- Девочкам не рекомендовано ходить в школу или им приходится бросать учебу, чтобы выйти замуж
- Женщины имеют меньший доступ к тренингам или курсам профессиональной подготовки
- Женщинам не рекомендовано работать или они имеют меньший доступ к возможностям получения дохода
- Женщины меньше участвуют в контроле над ресурсами, особенно производственными ресурсами, такими как земля и собственность
- Мужчинам не рекомендовано выполнять большую роль в уходе за своими детьми
- Мужчинам не рекомендовано помогать в выполнении работы по дому
- Женщины имеют меньший доступ к услугам и пособиям
- На мужчин смотря свысока, когда они проявляют свои эмоции
- Женщины обладают меньшей властью при принятии решений в общине
- Женщины меньше контролируют то, когда и за кого выходить замуж, и заводить ли детей и когда это делать
- Женщины имеют меньшую мобильность по сравнению с мужчинами, и имеют меньшую степень контроля над своими собственными передвижениями
- Женщин держат дома, где у них нет другого выбора, кроме как выполнять неоплачиваемую работу, например, по уходу за членами семьи и работу по дому
- Женщины изолированы и их удерживают от социализации, что влияет на их уверенность в себе и коммуникационные навыки
- Когда предполагается, что мужчины должны быть жесткими и контролировать все, а женщины не соответствуют своей роли подчиненных, это может привести к насилию в отношении женщин
- Законы, дискриминирующие женщин, например, законы о наследовании
- Женщины имеют меньший доступ к информации и знаниям

Спросите: Как это гендерное неравенство влияет на развитие вашей общины? Существуют ли вредные воздействия? Предложите ответить и затем **Поясните:**

- Если женщины не участвуют в планировании и принятии решений по развитию общины, мы теряем их идеи и опыт, и проект не может улучшить их жизни, что ведет к расширению неравенства
- Если девочкам не рекомендуют ходить в школу, они не могут участвовать в общественной жизни или получить хорошую работу будучи женщинами, и мы теряем потенциал половины населения
- Если женщины не могут получить доступ к возможностям получения дохода, мы теряем половину рабочей силы и это отрицательно сказывается на росте нашей экономики

Подведите итог: Проблема заключается не в различиях между мужчинами и женщинами; проблемы

возникают, когда нас учат, что женщины и мужчины должны вести себя так или иначе, и что то, что делают мужчины и как они ведут себя, более ценно и заслуживает награды, чем то, что делают и как ведут себя женщины. Когда мы действительно изучаем наши социальные гендерные нормы, мы можем увидеть, как они вызывают неравенство между мужчинами и женщинами, как они противоречат правам человека и как они могут навредить развитию нашей общины, от чего пострадают как мужчины, так и женщины. Но когда мы знаем, что гендер — это то, чему мы учимся, а не то, с чем мы рождаемся, и что он определяется нашей культурой и обществом и создается человеком, мы можем его не создавать или изменить, чтобы он был другим.

Спросите: *Может ли культура или наши представления о гендере измениться? Что изменилось со времени, когда жили ваши бабушки и дедушки, до времени, в котором жили ваши родители, и до времени, в котором живете вы? Какие различия вы видите? Например, видите ли вы сейчас больше женщин-лидеров, чем раньше? Видите ли вы, что сейчас женщины делают те же вещи, которые раньше делали только мужчины? Видите ли вы, что мужчины играют более активную роль в семье и домохозяйстве? Предложите ответить и обсудите следующее.*

- *История о слоне - один слоненок с детства сидел на цепи. Он вырос большим и сильным, но не осознал, что его силы будут достаточно, чтобы сорваться с цепи. Слон по-прежнему думает, что цепь сильнее. Если мы продолжаем слепо следовать одному и тому же, не пытаясь это оспорить, как это может повлиять на развитие общины?*
- *Ходите ли вы сейчас в том же пальто, которое носили, когда были ребенком? Изменения и развитие являются естественной частью жизни.*

Подведите итог: *Когда мы поймем, что изменения не только возможны, но и являются нормальным ходом времени и истории по мере нашего роста и развития, тогда мы сможем понять, что гендерные нормы могут меняться по мере изменения и развития нашей культуры и общества. И когда мы выявим неравенства и их причины, мы сможем определить, что мы хотим изменить для благополучия нашей общины.*

Примечание для фасилитаторов: Разговор о гендерном неравенстве и гендерных нормах может быть сложным, и участники могут пытаться защитить или оправдать гендерное неравенство или дискриминацию. Позвольте им выразить свои точки зрения и объясните: *У нас всех есть различные убеждения и опыт в отношении гендера, и мы можем не всегда полностью соглашаться друг с другом. Никто из находящихся здесь не обязан поверить во что-либо; просто помните, что эта возможность для обучения предназначена для того, чтобы изучить и поставить перед собой идеи, о которых мы могли не думать раньше, и рассмотреть их наряду с тем, что мы уже знаем. Пожалуйста, будьте открыты для других идей и слушайте точки зрения других участников так же, как они слушают ваши.*

4. Самоанализ (15 мин)

Спросите: *Чему вы научились на сегодняшней сессии? Как вы будете применять то, чему научились? Пожалуйста, самостоятельно подумайте над этими вопросами несколько минут и запишите свои размышления в блокноте (если участники грамотны). После индивидуальных размышлений поделитесь мыслями в парах. На пленарном обсуждении попросите некоторые пары поделиться тем, что они услышали от своих партнеров.*

Подведите итог: *В данной сессии мы проанализировали как дискриминация, исключенность и неравенство проявляются в отношении женщин в общине, но как было сказано ранее, вы можете проводить подобного рода анализ для любой группы в общине, которая, по-вашему, страдает от вредоносных социальных норм и практик. Когда мы говорим "община", мы должны задумываться обо всех членах общины - женщинах,*

мужчинах, детях, молодых людях, бедных людях, людях с ограниченными возможностями, этнических меньшинствах и так далее. Люди из различных групп имеют различные потребности и взгляды, и именно поэтому важно вовлекать их, чтобы у вас была возможность ознакомиться с их точками зрения. У них будут важные идеи, и они могут указать на вещи, которые другие могут не заметить, например, на что-то, что усугубляет неравенство, а не устраняет его. Включение людей и обеспечение баланса власти между группами может также помочь предотвратить потенциальный конфликт, который может возникнуть в результате исключенности и дискриминации. Данный проект развития с опорой на общины является возможностью привлечь больше членов общины в процесс развития, чтобы лучше понять друг друга и наладить связь между собой, ценить друг друга, изменить пагубные отношения, практики и нормы, повысить равенство и инклюзивность, и совместно работать с целью развития и обеспечения благополучия всей общины, особенно наиболее уязвимых групп.

В ходе следующей сессии мы изучим роль лидеров в борьбе с проблемами, связанными с дискриминацией, исключенностью, неравенством, и в обеспечении положительных социальных изменений в общине. Другими словами, лидерство может трансформировать отношения между людьми для обеспечения большей инклюзивности и равенства.

Сессия 5: Лидерство и социальные изменения

Цели: к концу сессии участники смогут:

- Понимать свои роли и обязанности в качестве лидеров социальных изменений
- Сообщать видение общины и цели для социальных изменений
- Использовать инструменты анализа заинтересованных сторон и SWOC-анализа (сильные стороны, слабые стороны, возможности, вызовы) для помощи в планировании инициатив в области изменений
- Учитывать лидерские навыки, необходимые для реализации своих планов

Краткое содержание:

№	Тема	Методология	Материалы	Время (160 мин)
1	Роли и обязанности лидеров в области социальных изменений	Пояснение, вопросы, обсуждение в парах, подведение итогов	Флипчарт	10
2	Видение социальных изменений для вашей общины	Вопросы, пояснение, определение видения, групповая работа, упражнение "Прогулка по галерее"	Флипчарт, маркеры	45
3	Постановка целей	Вопросы, пояснение, дорожная карта, групповая работа	Флипчарт, маркеры	30
4	Стратегия и планирование	Анализ заинтересованных сторон, SWOC-анализ, планирование действий, вопросы, пояснения, упражнение "Прогулка по галерее", групповая работа	Флипчарт, маркеры	60
5	Лидерские навыки	Вопросы, обсуждение в группах, подведение итогов	Флипчарт, маркеры	15

Шаги:

1. Роли и обязанности лидеров в области социальных изменений (10 мин)

Поясните: На последней сессии мы узнали о дискриминации, исключенности и неравенстве, и что их можно изменить. Теперь мы посмотрим, как мы будем применять то, что изучили, к нашим ролям в качестве лидеров общины, и как мы будем работать для трансформации отношений между людьми с целью достижения большей инклюзивности и равенства в наших общинах.

Вы уже прошли тренинг по техническим аспектам ваших ролей и обязанностей в комитете, и по тому, как вы будете работать над мероприятиями в области инфраструктуры общины. Теперь мы рассмотрим вашу роль в руководстве общиной в мероприятиях, связанных с социальными изменениями.

Спросите: Будучи лидерами общины, какие по вашему мнению роли и обязанности выполняет комитет по развитию общины в продвижении инклюзивности и равенства? Обсудите в парах, а затем поделитесь на пленарном обсуждении. Возможные ответы:

- Нам необходимо применять принципы развития с опорой на общины
- Нам необходимо защищать и продвигать права человека для всех членов общины
- Нам необходимо выявлять наиболее уязвимые группы в общине и определять их потребности

Подведите итог: В качестве избранных лидеров общины вы представляете всех людей, включая женщин, мужчин, молодых людей, людей с ограниченными возможностями и т.д. Поэтому определять проблемы групп, которые вы представляете, и обеспечивать, что они доводятся до сведения общины и учитываются в планах развития общины, это ваша обязанность.

2. Видение социальных изменений для вашей общины (45 мин)

Спросите: Сейчас вам потребуется сформировать видение социальных изменений для вашей общины. Что такое видение социальных изменений? Предложите ответить.

Поясните: Видение социальных изменений — это ваше представление об идеальном положении вашей общины, которое будет достигнуто в будущем. Это положительные социальные изменения, которые вы желаете увидеть в общине, разница, которую вы хотите увидеть в жизнях людей, и то, как ваши ценности воплощаются в жизнь. Мы уже обсудили, как дискриминация, исключенность и неравенство могут существовать в общине; видение социальных изменений — это то, чего вы хотите достичь для вашей общины для изменения данной ситуации в лучшую сторону. Видение имеет важно, так как только, когда есть видение, возможно создать планы для его реализации. Например, если вы еще не определили пункт назначения или то место, в которое вы хотите отправиться, вы не можете проложить маршрут, чтобы добраться туда, и вы будете просто блуждать!

Упражнение: Сейчас мы выполним короткое упражнение по определению видения. Проговорите эти инструкции медленно, делая паузы, чтобы у участников было достаточно времени, чтобы расслабиться и подумать над каждым вопросом.

- Расслабьтесь и закройте глаза (или оставьте их открытыми если вам некомфортно находиться с закрытыми глазами) и сделайте 10 медленных и глубоких вдохов. При каждом выдохе представляйте, как весь стресс и напряжение покидают ваше тело.
- Теперь подумайте о плане развития вашей общины и о том, что мы обсудили о принципах развития с опорой на общины, правах человека, инклюзивности и равенстве.
- Теперь представьте, что прошло 10 лет, и проекты развития общины и инициативы по социальным изменениям были успешно реализованы. Как выглядит это успешное будущее?
 - Какие услуги доступны, и кто имеет к ним доступ?
 - Каково положение различных групп в общине, таких как женщины, мужчины, молодые люди, дети, группы меньшинств и т.д.?
 - Какой деятельностью они занимаются, какие роли выполняют и как они себя чувствуют?
 - На что похожи отношения между этими группами?
- Когда у вас сформируется четкое видение этого, пожалуйста, нарисуйте то, что представили. Сделайте акцент на социальных аспектах - на что похожи отношения между людьми и каково положение различных групп. Вы можете использовать разные цвета, символы, образы; вы можете нарисовать все что угодно и как угодно. Не стесняйтесь быть креативными в представлении своих идей; нет правильного или неправильного способа выполнения данного упражнения. Некоторые участники могут сначала не решаться рисовать, но даже те, кто никогда не держал в руках ручку ранее, могут быстро научиться рисовать. Поддержите этих людей в начале, поощряя их и помогая перенести свои идеи на рисунки до тех пор, пока они не начнут чувствовать себя комфортно рисуя.
- Теперь сядьте с другими членами вашего комитета села, чтобы поделиться и обсудить ваши рисунки друг с другом.
- Теперь нарисуйте общий рисунок, на котором будут отражены все важные моменты с каждого индивидуального рисунка. Это коллективное видение того, что вы желаете увидеть в вашей общине в результате вашей работы в течение следующих 10 лет. Постарайтесь сделать его настолько четким, насколько это возможно. В создании этого рисунка должен участвовать каждый; нельзя, чтобы это делал только один человек. По очереди подходите к группам, чтобы убедиться, что это правило выполняется.

- Теперь на основании рисунка сформулируйте краткое всеобъемлющее заявление о видении, которое отвечает на вопрос - Каково будет социальное положение вашей общины и ее людей через 10 лет? Убедитесь, что все согласны с итоговым заявлением.
- Затем подумайте о текущей социальной обстановке в своей общине по сравнению с вашим видением, которое отражает ситуацию через 10 лет с данного момента. В чем заключаются различия? Какая ситуация прямо сейчас? Нарисуйте коллективный рисунок, отражающий текущую обстановку в вашей общине, в сравнении с социальным положением вашей общины в видении будущего.

Упражнение "Прогулка по галерее": Если в тренинге участвует более одного комитета села, разместите рисунки каждой группы с изображением текущей ситуации и будущей ситуации на стене и, передвигаясь от одного рисунка к другому, проведите пленарное обсуждение, делая остановку у рисунка каждой группы, чтобы выслушать пояснение об их коллективном рисунке и видении.

Обсудите: Какие ценности и принципы привели к вашим заявлениям видения? Пожалуйста, добавьте их. Какой общий опыт или точки зрения мы видим на рисунках разных групп? В чем различия? Обсудите на пленарном обсуждении.

Подведите итог: Ваше видение социальных изменений — это идеальное социальное положение вашей общины. Например, это община, в которой применяются принципы развития с опорой на общины, в которой все группы имеют доступ к услугам и пользуются своими правами человека, в которой охвачены все группы и в которой равенство находится на более высоком уровне, особенно возможности, которыми пользуются женщины, и в которой отношения между людьми являются мирными и продуктивными. Это конечный пункт назначения, в который вы желаете прибыть. Возможно его не удастся достигнуть за 10 лет, но он послужит ориентиром того, к чему стремиться, и он должен использоваться в качестве источника руководства и вдохновения по мере продвижения вперед. Он должен добавлять значимости и дать вам мотивацию и энергию для вашей работы в качестве лидера общины.

3. Постановка целей (30 мин)

Поясните: Думая о видении социальных изменений по сравнению с текущей ситуацией можно испытывать подавленность. Оно может казаться очень далеким и недостижимым. Но так же, как мы взбираемся на гору, полезно разбить его на шаги, фокусируясь на наиболее важных этапах, которые стоят прямо перед вами, а затем переходить к следующим этапам. В конце вы увидите, что находитесь на вершине горы. Эти сегменты вдоль пути — это то, что мы называем целями.

Спросите: Что такое цель? Предложите ответить.

Поясните: Если мы представляем видение социальных изменений как конечный пункт назначения общины, мы можем представить цели в качестве ключевых этапов вдоль пути. Это ориентиры, которые община должна стремиться достигнуть на пути к реализации своего видения, и которые позволяют продвинуться ей ближе к конечному пункту назначения. Цели должны быть:

- Четкими и конкретными - чтобы их понимали различные заинтересованные стороны
- Реалистичными и достижимыми - чтобы их можно было достичь
- Привязаны ко времени - чтобы вы могли придерживаться своего пути к их своевременному достижению
- Измеримыми - чтобы можно было определить, достигнуты ли они или нет

Упражнение: Сейчас мы нарисует дорожную карту от текущей ситуации в общине до видения. Подумайте: каковы цели, которые необходимо достичь общине для реализации своего видения социальных изменений и сокращения неравенства? Вспомните упражнение "Прогулка власти". Как община может предоставить помощь тем, кто остался позади? Что вы можете сделать как лидеры, чтобы направить общину в этих усилиях по социальным

изменениям?

Проведите мозговой штурм в своих группах-комитетах и составьте дорожную карту, ведущую к вашему видению социальных изменений, с указанием различных мероприятий, которые вам необходимо выполнить по пути к нему. Выступите, используя метод "Прогулка по галерее". Некоторые возможные ответы:

- Мобилизовать исключенные группы для участия в собраниях общины и заслушивания людей с меньшим влиянием
- Повысить осведомленность в общине о правах человека и барьерах для равенства, и объяснить, почему важно включать исключенные группы
- Приоритизировать потребности уязвимых групп при выборе проекта
- Повысить осведомленность о пагубных социальных нормах и помочь изменить отношения и модели поведения, которые вредят или ведут к эксплуатации других
- Проверить, что в планах развития нашей общины и проектах выгоду получает каждый, и что от них никто не страдает
- Обеспечить, что уязвимые группы могут получить доступ и возможности для работы, которые вытекают из проектов развития
- Нарастить потенциал и уверенность в себе среди женщин и других маргинализированных групп
- Расширить доступ маргинализированных групп к информации и знаниям
- Расширить диапазон возможностей, услуг и выборов, доступных для уязвимых и маргинализированных групп

Подведите итог: *Теперь у вас есть видение социальных изменений в общине и цели, указанные на этой дорожной карте. Их нужно доводить до сведения общины и ими нужно делиться, чтобы все заинтересованные стороны понимали этот процесс изменений и могли участвовать в усилиях по их формированию и достижению. Вы можете обсудить это на очередном собрании общины, чтобы получить идеи и обратную связь, и разместить эту информацию на доске объявлений.*

4. Стратегия и планирование (60 мин)

Поясните: *Теперь, когда вы определили свое видение или пункт назначения, а также цели, которых вы желаете достичь, вы можете подумать о том, как вы будете их достигать. Вам потребуется подумать, каких заинтересованных сторон нужно учесть, подумать о любых трудностях, с которыми вы можете столкнуться, и подумать о стратегиях, чтобы преодолеть их. Мы выполним несколько упражнений, которые помогут вам проанализировать и учесть эти различные факторы.*

Спросите: *Что такое заинтересованные стороны? Предложите ответить.*

Поясните: *Заинтересованные стороны - это люди, являющиеся частью проекта или находящиеся под каким-либо влиянием проекта, включая риск быть неохваченными им. Ваша община - это сеть отдельных лиц и групп, которые могут помочь в усилиях по социальным изменениям и развитию, или которые могут противостоять им. Вне зависимости от характера изменений, некоторые люди могут чувствовать себя некомфортно и сопротивляться им. Но новые идеи и борьба с вызовами часто требуют изменений, так как это значит, что старые подходы к решению вопросов не работают для того, чтобы устранить эти вызовы. В таких ситуациях часто именно хорошие лидеры могут сыграть решающую роль в объединении общины вокруг общего дела во имя благополучия всей общины или для оказания помощи наиболее уязвимым и оставленным позади людям.*

Упражнение: *Анализ заинтересованных сторон. Вначале проведите мозговой штурм и обсудите в своих группах-комитетах список различных заинтересованных сторон в вашей общине - людей, на которых влияют ваши проекты*

развития и видение, и почему они важны. Подумайте и запишите почему они важны и почему вам нужно консультироваться с ними по проекту. Выступите, используя метод "Прогулка по галерее". Примеры ответов:

Заинтересованная сторона (вы можете рисовать рисунки, если участники неграмотны)	Почему они важны
Религиозный лидер	Он является одним из основных лидеров общины, очень могущественным, и люди прислушиваются к нему
Женщины	Они составляют половину общины и являются частью каждой группы; они должны помогать в формировании планов и решений
Староста села	Он является традиционным лидером общины. Он имеет власть и пользуется большим уважением, и должен поддерживать мероприятия
Группа меньшинств	Они живут на окраине общины и очень бедны; нам нужно понимать их потребности, чтобы помочь им
Молодежь	Есть много молодых людей, которые не работают и не учатся в школе; они должны участвовать в мероприятиях по развитию, чтобы объяснить свои потребности и также получить определенный доход
Люди с ограниченными возможностями	В общине есть определенное число людей с ограниченными возможностями, они очень уязвимы и маргинализированы; нам нужно знать их потребности и то, как проект может помочь им
Поставщик государственных услуг	Они отвечают за предоставление качественных услуг
Местное должностное лицо	Они отвечают за обеспечение того, чтобы нам предоставлялись услуги
Фермеры	Есть много бедных фермеров, и они получают выгоду от проекта строительства дороги
Родители	Есть много детей, которые не посещают школу, и нам нужно понять, почему их родители не отправляют их туда
Девочки	Есть много девочек, которые не посещают школу, и если проект строительства школы сделает школу лучшим учреждением, то может быть они смогут посещать ее

Упражнение: SWOC-анализ. По мере своей работы над достижением целей и по мере продвижения по дорожной карте, также полезно нанести на карту сильные стороны, слабые стороны, возможности и вызовы, с которыми может столкнуться комитет или община на своем пути. Например, какие заинтересованные стороны могут помочь вам, и кто может сопротивляться? Какие вам доступны ресурсы и какие ресурсы вам необходимы? Это анализ может помочь вам определить ключевые направления действий. Проведите мозговой штурм, обсудите в своих группах-комитетах и отразите на флипчарте все четыре аспекта. Выступите, используя метод "Прогулка по галерее".

 Возможности (Какие основные возможности у нас есть?)	 Вызовы (С какими вызовами мы сталкиваемся?)
• • • • • •	• • • • • •

 Сильные стороны (Каковы наши сильные стороны?)	 Слабые стороны (Каковы наши слабые стороны?)
• • • • •	• • • • •

Упражнение: Разработка плана действий по социальным изменениям. Теперь, когда вы сформулировали свое видение и цели, определили заинтересованных сторон в своей общине, и проанализировали различные возможности, вызовы, сильные стороны и слабые стороны, которые у вас есть, вы можете начать объединять все эти мысли в план действий по социальным изменениям. Подумайте о целях, которых вы желаете достичь, и начните проводить мозговой штурм и обсуждение идей о том, как вы будете достигать их.

- Определите цели
- Определите различные шаги, которые вам нужно выполнить чтобы достичь цели
- Определите ключевых заинтересованных сторон, с которыми вам нужно работать (как тех, которые могут помочь, так и тех, которые могут препятствовать)
- Определите необходимые ресурсы и ресурсы, которые у вас есть
- Определите сроки и время, необходимое на достижение вашей цели
- Определите кто будет выполнять шаги, и кто будет нести ответственность
- Определите, как вы будете измерять это

Запишите все это на флипчарте в таблице с планом действий. Выступите, используя метод "Прогулка по галерее". Пример плана действий:

Что мы хотим делать (цели)?	Какие шаги нужно выполнить, чтобы достичь этой цели?	С кем нам нужно работать?	Какие ресурсы нам нужны / у нас есть?	К какому сроку?	Кто будет делать это / нести ответственность?	Как мы поймем, что это работает / что мы успешно достигли этого?
Обеспечить, что уязвимые группы могут получить доступ и возможности для работы, которые вытекают из проектов развития	Привлечение внимания общины к важности предоставления возможностей наиболее уязвимым людям в общине; общение с этими членами общины и предоставление	Уязвимые члены общины и их лидеры; староста села	Время и люди, необходимые для разговора с уязвимыми людьми, или попросить их приехать на собрание общины; транспорт, чтобы привезти их на площадку выполнения работ, так как	До закрытия возможности подать заявление об устройстве на работу	Это будут делать все члены комитета; ответственность будут нести лидер комитета и специалист по закупкам	Оценить количество уязвимых людей, которые получают возможность работы

	им информации о возможностях работы и то, как обеспечить доступ к ним		они живут далеко			
Цель						
Цель						
Цель						
Цель						

Обсудите: Каковы были ваши впечатления от этого упражнения? Было ли что-то, что вас удивило? Было ли что-то, что вы рассматривали или обдумывали впервые? Считаете ли вы, что у вас есть лучшие идеи о том, каковы ваши цели на пути к социальным изменениям и как их достичь? Предложите ответить.

Подведите итог: Мы познакомили вас с некоторыми аналитическими инструментами, которые помогут вам на пути к социальным изменениям в вашей общине, так же как альпинисты пользуются некоторыми инструментами, такими как канаты и топоры, чтобы помочь себе взобраться на гору. Работа, проделанная здесь, это лишь первый шаг на этом пути, и план, подготовленный здесь, это лишь первый проект. Это не фиксированный план, он может изменяться со временем по мере реализации проектов развития общины и ее усилий по социальным изменениям. На каждом собрании комитета вы должны рассматривать этот план действий и вновь использовать аналитические инструменты по мере необходимости, пересматривая план в соответствии с происходящим в общине, учитывая то, о чем вы узнали. Вы также должны постоянно делиться информацией о нем, актуализировать его и получать от общины обратную связь на собраниях общины или через другие каналы связи, например, доски объявлений.

5. Лидерские навыки (15 мин)

Поясните: Чтобы добиться успеха в достижении целей и видения вашей общины, лидерам общины необходимо обладать определенными навыками для эффективного выполнения мероприятий, получения желаемых результатов и руководства изменениями. Они должны быть компетентны в представлении всех групп в общине, быстро реагировать на их потребности, вносить новые идеи и эффективные решения и планы, чтобы люди в общине были уверены в их лидерстве. Мы уже рассмотрели некоторые из этих навыков на сессиях ранее.

Спросите: Какие по вашему мнению навыки и возможности нужны вам для дальнейшего развития, чтобы выполнять этот план действия по социальным изменениям и вести общину на пути к социальным изменениям? Проведите мозговой штурм в группах-комитетах, записывая каждую идею на отдельную карточку или стикер. Если у людей возникают проблемы с пониманием этого вопроса, приведите один или два примера. Выступите на пленарном обсуждении, собирая все идеи по кругу. Возможные ответы:

- Самосознание
- Критическое мышление и аналитические навыки
- Уверенность в себе
- Коммуникационные навыки - распространение информации среди членов группы и общины; знание того, как выступать перед аудиторией, говорить на публике, и слушать других
- Командная работа, доверие и координация - совместная работа в качестве команды и с общиной
- Разрешение конфликтов - разрешение конфликтов в общине
- Мобилизация и содействие общине
- Навыки ведения переговоров
- Навыки налаживания связей и знание того, как мобилизовать ресурсы
- Навыки принятия решений и решения проблем

- Навыки планирования
- Навыки информационно-разъяснительной деятельности - наличие способности влиять и убеждать общину и различных заинтересованных сторон в поддержке деятельности по изменениям

Подведите итог: *Каждый из вас может не обладать всеми этими навыками по отдельности, но вместе у вас есть больше навыков, на которые вы можете опираться, работая вместе в качестве группы. На следующих сессиях мы более глубоко изучим некоторые из наиболее важных навыков, которые могут помочь вам стать успешными трансформационными лидерами.*

Сессия 6: Коммуникационные навыки

Цели: к концу сессии участники смогут:

- Понять важность правильной коммуникации для эффективного руководства
- Объяснить различные каналы и компоненты коммуникации
- Практиковать такие коммуникационные навыки, как активное слушание, выступление перед аудиторией и презентации
- Повысить свой потенциал в области эффективной коммуникации
- Понимать цикл обратной связи с членами общины и их роли в нем

Краткое содержание:

№	Тема	Методология	Материалы	Время (105 мин)
1	Важность навыков общения	«Испорченный телефон», вопрос, пояснение	Флипчарт	15
2	Компоненты и каналы эффективной коммуникации	Вопросы, пояснение	Флипчарт	10
3	Активное слушание (получение)	Вопрос, групповая работа, ролевая игра, пояснение, обобщение	Флипчарт, бумага	35
4	Навыки выступления перед аудиторией и презентации (передача)	Вопрос, дискуссионные группы, ролевая игра, пояснение, обобщение	Флипчарт, бумага	30
5	Цикл обратной связи с членами общины	Пояснение, вопросы	Флипчарт, бумага	15

Шаги:

1. Важность навыков общения (15 мин)

Упражнение: «Испорченный телефон». *Встаньте в круг. Я скажу на ухо человеку рядом со мной какое-нибудь сообщение, достаточно громко, чтобы он мог его услышать, но достаточно тихо, чтобы никто другой его не услышал. Затем этот человек повторит его рядом стоящему человеку, и так далее, пока сообщение не дойдет до самого последнего человека. У вас только одна возможность сказать сообщение человеку, находящемуся рядом с вами, вы не можете повторить его.* Например, "Все родители в общине пошли на рынок, чтобы купить помидоры, морковь и рис для школьного собрания, где они будут готовить еду для учителей и детей". После того как сообщение дойдет до последнего человека, попросите его произнести вслух то, что он услышал. Затем огласите всем первоначальный вариант сообщения. Как правило, сообщение отличается или даже может быть абсолютно другим.

Обсудите: Почему сообщения различаются? Как оно менялось по мере выполнения упражнения? Предложите ответить. Возможные ответы:

- Человек неправильно сказал.
- Человек сказал слишком тихо, так что слушатель не смог расслышать.
- Слушатель неправильно расслышал его.
- В комнате было слишком шумно, поэтому слушатель не смог расслышать сообщение.
- Слушатель не хотел слушать сообщение.
- Слушатель услышал сообщение, но забыл его и не смог повторить.
- Слушатель не был готов воспринимать сообщение.
- Сообщение было неясным и трудным для понимания.

- Когда люди не понимают, что они услышали, они просто дополняют это своими собственными идеями.

Поясните: Существует множество факторов, которые влияют на процесс общения и на его эффективность. Когда сообщение передается между множеством людей, каждый из них может истолковать его по-своему, в результате чего сообщение может измениться.

Спросите: Коммуникация подразумевает передачу и получение информации. Почему общение является важным навыком для лидеров общин? Предложите ответить.

Поясните: Грамотное общение является важным навыком для лидеров общин, они должны уметь как передавать, так и получать информацию. Им необходимо передавать общине и различным заинтересованным сторонам большой объем информации, идей и точек зрения о различных целях и реализуемых мероприятиях в области развития (передача), при этом они должны уметь слушать членов своей общины и понимать их опасения и точки зрения, поскольку они призваны представлять народ и реагировать на его потребности (получение). Они также должны будут способствовать налаживанию коммуникации между членами общины и различными группами и решать проблемы, возникающие между ними. В зависимости от того, с кем они общаются, они могут использовать различные способы и стили общения, потому что разные люди по-разному воспринимают информацию или имеют разные точки зрения, которые необходимо учитывать. Кроме того, им необходимо будет эффективно общаться между собой в рамках комитета, если они хотят слаженно работать в команде.

2. Компоненты и каналы эффективной коммуникации (10 мин)

Спросите: Вспоминая об упражнении "глухой телефон", подумайте, какие факторы делают общение эффективным. Что мы могли бы предпринять для того, чтобы обеспечить передачу последнему человеку верного сообщения? Предложите ответить. Возможные ответы:

- Необходимо хорошо слушать и концентрироваться на сообщении
- Необходимо быть уверенным в том, какое сообщение вы хотите передать
- Необходимо убедиться, что сообщение закончено
- Необходимо убедиться, что вы услышали сообщение правильно
- Необходимо говорить четко и медленно
- Необходимо проявлять терпение, когда говорите или слушаете
- Необходимо уметь воспроизводить сообщение.

Поясните: Чтобы грамотно общаться со своими коллегами, членами общины и представителями органов власти, помните о следующих компонентах правильной коммуникации:

- **Знайте свою аудиторию** - поймите, с кем вы говорите, какова их культура и что им необходимо от вас узнать.
- **Говорите ясно и прямо** - передавая информацию или выражая свою точку зрения, говорите простым языком и уверенно.
- **Делитесь актуальной информацией** - убедитесь, что вы сообщаете аудитории надлежащую информацию, чтобы они получили больше ответов, чем вопросов
- **Активно слушайте** - общение является двусторонним процессом, и слушать нужно не меньше, чем говорить
- **Говорите кратко и по существу** - придерживайтесь темы и не отвлекайтесь на не относящуюся к ней информацию или сообщения.
- **Получайте обратную связь** - это поможет вам понять, какие аспекты вашего общения можно улучшить или какие пробелы можно восполнить; кроме того, это поможет убедиться в том, что получатель понял информацию или сообщение.

Спросите: Информация передается по каналу, который связывает отправителя и получателя. Какие существуют

различные каналы коммуникации? Предложите ответить.

Поясните: Существует 4 основных канала коммуникации:

- **Вербальная коммуникация** - разговорный язык, песни, радио, телефон
- **Физическая коммуникация** - язык тела, мимика, движения рук
- **Письменная коммуникация** - доски объявлений, письма, вывески, текстовые сообщения
- **Визуальная коммуникация** - веб-сайт, телевидение, рисунки, фотографии, изображения

Эти каналы могут использоваться как по отдельности, так и в сочетании друг с другом, и каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Их важно учитывать при принятии решения о том, какой канал будет наиболее эффективным для передачи вашего сообщения. В особенности, рассмотрите, какие средства передачи информации можно использовать, чтобы охватить наибольшее количество людей с целью распространения сообщений о положительной роли женщин и других маргинализированных групп в содействии экономическому и социальному развитию общины.²³

3. Активное слушание (получение) (35 мин)

Поясните: Мы более подробно рассмотрим такое умение, как активное слушание. При активном слушании вы демонстрируете говорящему, что слышите и понимаете то, о чем он говорит. Основная идея заключается в том, чтобы быть внимательным и непредвзятым.

Спросите: Каким образом вы активно слушаете? Предложите ответить, а затем **поясните** все упущенные моменты:

- Уделяйте внимание и концентрируйтесь на том, что говорят
- Подбадривайте говорящего, подавая ему вербальные и невербальные сигналы о том, что вы слышите и воспринимаете то, что говорит говорящий
 - Наклонитесь вперед, внимательно следите за говорящим, установите зрительный контакт, кивайте головой
 - Используйте простые выражения, такие как "да", "понятно", "угу".
 - Обратитесь к говорящему, обобщая своими словами то, что он только что сказал, чтобы проверить и уточнить у него, правильно ли вы услышали информацию.
 - Задавайте дополнительные открытые вопросы (на которые нельзя ответить только "да" или "нет"), чтобы помочь говорящему сформулировать свои мысли и получить более конкретную информацию.
- Не перебивайте, не критикуйте, не осуждайте и не спорьте с ними
- Если вы что-то не поняли, не делайте вид, что вам все понятно; вместо этого задавайте уточняющие вопросы, которые позволят вам убедиться в том, что вы все понимаете.
- Не предавайтесь мечтам и не отвлекайтесь, а проявляйте интерес и внимательность
- Спокойно относитесь к паузам, давайте человеку время подумать и высказаться.

Упражнение: Практика активного слушания. Разделите участников на группы по 3 человека. В каждой группе будут выступающий, слушатель и наблюдатель. Мы выполним это упражнение три раза, чтобы у каждого был шанс сыграть каждую роль. Выступающие расскажут короткую историю, например, о путешествии, мероприятии, на котором они побывали, или о любимом виде спорта или хобби. На выступление отводится 2 минуты. Слушатели

²³ Если в проекте предусмотрено использование лидерами общин какого-либо медиа-компонента, например, радио или приложений для смартфонов, важно добавить раздел, в котором лидеры общин обучаются навыкам общения, необходимым для использования этих средств в соответствии с их обязанностями и проектом.

должны слушать, что говорит выступающий. Наблюдатели должны следить как за выступающим, так и за слушателем, и обращать внимание на то, что делает каждый из них. При необходимости наблюдатель может делать краткие заметки. Наблюдатель ни в коем случае не должен вмешиваться. Прodelайте упражнение три раза, выделяя каждый раз по две минуты. **Обсудите:**

- Как вы думаете, насколько хорошо вы слушали, будучи слушателем? Легко или трудно было активно слушать? Что вы делали, пока слушали? Как вы запомнили то, что сказал выступающий?
- Что делал слушатель во время вашего выступления? Как вы смогли определить, активно ли человек слушал или нет?
- Будучи наблюдателем, по каким действиям вы определили, что слушатель делал правильные вещи и слушал внимательно? Какие действия слушателя были неправильными и свидетельствовали о том, что он/она плохо слушал/а?

Спросите: Задайте и предложите ответить на все следующие вопросы:

- Какими качествами должен обладать хороший слушатель? Что делает хороший слушатель?
- Какими качествами обладает плохой слушатель? Что делает плохой слушатель?
- Почему мы иногда невнимательно слушаем?

Подведите итог: Вы можете практиковать активное слушание в повседневной жизни - дома, на работе или в любом другом месте, где вы взаимодействуете с другими людьми. Вы можете заметить, что благодаря практике и совершенствованию своих навыков активного слушания вы получаете больше знаний и информации, а ваши отношения и взаимодействие с людьми становятся более осмысленными и уважительными.

Упражнение: Ролевая игра - активное слушание членов общины. Сейчас мы проведем две разные ролевые игры. Сценарий следующий: вы выступаете на собрании общины, и группа женщин в общине жалуется, что у них нет возможности ежедневно получать заработную плату в рамках проекта. Для подготовки и проведения ролевых игр разделите участников на 2 группы. Дайте каждой группе лист бумаги с описанием ситуации, которую они будут разыгрывать.

- Ролевая игра 1: Выступающие прерывают группу женщин, говорят им, что они не правы, что они не имеют права интересоваться этими вопросами, и в ответ гневно кричат на них и унижают. Они сильно расстраиваются, и обе стороны начинают ругаться.
- Ролевая игра 2: Выступающие спокойным тоном задают группе женщин дополнительные вопросы о том, что произошло, выслушивают ответы, чтобы понять суть их жалобы. Предоставив им возможность высказаться, выступающие обобщают услышанное и уточняют, все ли правильно. Затем они спокойно и доходчиво объясняют им процедуру получения возможности трудоустройства, и что это доступно каждой женщине в общине. Если кто-то сообщает им иное, то они должны либо разъяснить им процедуру, либо предложить поговорить с членами комитета, которые разъяснят им ситуацию или подробнее изучат этот вопрос, а затем сообщат женщинам и общине все, что они выяснили. Кроме того, объясните им, что в случае неудовлетворенности они могут воспользоваться механизмом рассмотрения жалоб, чтобы подать официальную жалобу, а комитет в свою очередь рассмотрит ее и даст ответ.

Спросите: Чем отличаются эти две ролевые игры? Как лидеры общин отвечали в каждой ситуации? Предложите ответить, а затем **поясните** все упущенные моменты:

- В первой ситуации выступающие были агрессивны, говорили с женщинами со злостью и заявляли, что они неправы, даже не выслушав, что они хотят сказать. Они заявили, что женщины не имеют права интересоваться или заниматься этими вопросами. Это вызвало недовольство и привело к конфликту. Если бы они сообщили необходимую информацию, то смогли бы решить проблему, но из-за их реакции и нежелания слушать ситуация лишь усугубилась.
- Во второй ситуации выступающие сначала дали понять, что слушают, и задали вопросы. Они предоставили

участникам возможность свободно высказаться и убедиться в том, что их слушают. Они признали право жителей села высказать свои опасения, быть услышанными и потребовать ответа. Они также выполнили свое обязательство – быть подотчетными перед этими членами сообщества. Затем выступающие четко и спокойно рассказали то, что было необходимо. Они предоставили человеку необходимую информацию, чтобы прояснить ситуацию, и доходчиво объяснили варианты решения.

Подведите итог: *Важно уметь слушать членов своей общины. Являясь лидерами общины, вы представляете этих людей и поэтому должны понимать их потребности, проблемы и идеи, а не строить собственные предположения. Такое возможно только в том случае, если вы активно слушаете.*

4. Навыки выступления перед аудиторией и презентации (передача) (30 мин)

Поясните: *Умение хорошо выступать перед аудиторией – важный навык, которым должны обладать лидеры общин. Им необходимо знать, как привлечь и удержать внимание своей аудитории, донести важное сообщение и внушить доверие к тому, что они говорят. Нервничать, стесняться или бояться выступать перед аудиторией – это нормально, но существует множество способов преодолеть этот страх: как в любом навыке, чем больше вы практикуетесь, тем лучше у вас это получается и тем увереннее вы себя чувствуете.*

Спросите: *О чем нужно помнить во время публичных выступлений?* Дискуссионные группы. Обсудите по кругу со всей группой и **поясните** все упущенные моменты:

- **Перед презентацией**
 - **Ознакомьтесь с форматом** – уточните, где вы будете выступать, нужно ли вам использовать микрофон, как близко вы будете находиться к аудитории, кто выступает до вас и т.д., чтобы окружающая обстановка вас не удивляла и не отвлекала.
 - **Подготовьте свое сообщение** – удостоверьтесь, что вы понимаете свою цель и знаете основные пункты и информацию, которые вам нужно представить, и заранее подготовьте свою презентацию или речь; излагайте пункты по порядку и в логической последовательности.
 - **Практикуйтесь** – представьте себя перед аудиторией и отработайте выступление перед зеркалом, или потренируйтесь перед другом и попросите его дать обратную связь; повторяйте столько раз, сколько вам нужно, чтобы чувствовать себя более уверенно во время презентации.
 - **Подготовьте заметки** – подготовьте заметки, которые, в случае необходимости, помогут вам вспомнить ваши тезисы во время презентации
 - **Узнайте свою аудиторию** – кто они, что они уже знают или не знают, какие у них обстоятельства, и что они должны вынести из вашей презентации.
- **Во время презентации**
 - **Произведите хорошее первое впечатление** – с самого начала привлечите внимание аудитории, например, рассказом или чем-то интересным
 - **Используйте соответствующий тон голоса** – говорите отчетливо и медленно
 - **Используйте подходящий язык** – убедитесь, что вы говорите на языке, понятном вашей аудитории; используйте слова и язык тела, соответствующие культурным традициям
 - **Говорите кратко и просто** – сосредоточьтесь на информации, которую вы хотите донести; не отвлекайтесь от основной идеи и не говорите о не относящихся к теме вещах; во время репетиции засекайте время, чтобы удостовериться, что вы не говорите слишком долго, поскольку люди могут заскучать.
 - **Используйте положительный язык тела** – улыбайтесь, будьте открытыми, приветливыми, смотрите на аудиторию, держитесь расслабленно
 - **Будьте уверены в себе и мыслите позитивно** – делайте глубокие вдохи, чтобы снять стресс или нервное напряжение и успокоиться; стойте прямо и смотрите на аудиторию, оденьтесь подобающим образом, но при этом удобно.
 - **Не притворяйтесь** – будьте естественны и оставайтесь собой; аудитория поймет, если вы сами не верите в то, что говорите.

- **Используйте примеры** – реальный жизненный опыт или истории могут помочь проиллюстрировать вашу точку зрения
- **Используйте наглядные материалы** – они могут оказаться полезными при проведении презентации, но не используйте их, если они сбивают с толку или отвлекают вас от выступления
- **В конце обобщите сказанное** – подведите итог, чтобы подчеркнуть основные моменты и произвести хорошее впечатление.
- **Поддерживайте взаимодействие с аудиторией** – будьте готовы выслушать комментарии и вопросы аудитории и ответить на них уважительно и правдиво
- **Убедитесь, что аудитория поняла** изложенную вами информацию или сообщение
- При необходимости **запросите обратную связь**

Упражнение: Ролевая игра - отработка навыков выступления перед аудиторией. Разбейтесь на группы-комитеты. Как комитет, вы выступаете на собрании общины, где обращаете внимание общины на необходимость поддержать расширение экономических возможностей для женщин. Используя компоненты эффективной коммуникации, которые мы только что обсудили, а также полученные знания о дискриминации, неравенстве и правах человека, подготовьте презентацию и изложите ваше предложение общине. Предоставьте всем время для подготовки и репетиции своих презентаций. Пусть каждая группа выступит на пленарном обсуждении, как если бы они были общиной. Пусть каждая группа запросит обратную связь от аудитории по поводу того, что им удалось сделать хорошо и что можно было бы сделать лучше.

Подведите итог: Умение хорошо выступать перед аудиторией – это ценный навык, необходимый в любых обстоятельствах и полезный не только в контексте работы в качестве лидера общины. Независимо от того, чем вы занимаетесь в жизни, умение быть хорошим спикером и владение навыками презентации могут повысить вашу уверенность в себе и открыть множество возможностей.

5. Цикл обратной связи с членами общины (15 мин)

Поясните: Как говорилось ранее, лидеры общин должны соблюдать принципы прозрачности и быть подотчетными перед членами своей общины (людьми, которых они представляют и которым обязаны служить), поэтому очень важно наладить регулярное и открытое общение. Лидеры должны сообщать членам общины о происходящем, активно выслушивать их предложения и отзывы, а затем четко излагать и докладывать общине информацию по каждому из этих пунктов. Это непрерывный цикл, называемый циклом обратной связи, в котором регулярно участвуют как лидеры, так и члены их общины, носители обязанностей и правообладатели. Изобразите и поясните приведенную ниже диаграмму:

Цикл обратной связи с членами общины



Спросите: Почему это важно? Предложите ответить, а затем **поясните** все упущенные моменты:

- Поскольку лидеры общин несут ответственность за служение народу, необходимо уважать и учитывать мнения всех членов общины
- Цикл обратной связи помогает обеспечить прозрачность и подотчетность в процессе развития общины
- Если люди дают обратную связь, но при этом не предпринимаются никаких последующих действий или не предоставляется информация о том, как отреагировали на их отзыв, они не будут уверены в том, что лидеры к ним прислушиваются, и будут думать, что их лидеры не подотчетны перед ними.
- Отлаженный цикл обратной связи формирует доверие между лидерами и людьми, которым они служат, что позволяет общине совместно работать над своим позитивным развитием
- Уважительное отношение к проблемам людей и принятие мер по их решению способствует достижению равенства и осуществлению прав человека

Спросите: Каким образом вы будете общаться, чтобы обеспечить осведомленность и вовлеченность общины? Каким образом вы обеспечите эффективность цикла обратной связи? Предложите ответить, а затем **поясните** все упущенные моменты:

- Организовывайте и проводите регулярные (ежемесячные?) открытые встречи с членами общины для распространения обновленной информации, обеспечения обратной связи и консультаций с ними по вопросам мероприятий
- Убедитесь, что в собраниях общины участвуют женщины и маргинализированные группы, приглашайте их на собрания общины или регулярно проводите с ними обсуждения в фокус-группах, что позволит напрямую решать их проблемы.
- Поручите каждому члену комитета обновить информацию о членах общины в пределах своей части села

- *Передавайте информацию и получайте обратную связь на неформальных собраниях, в чайхане, религиозном центре и т.д.*
- *Регулярно и постоянно передавайте информацию и получайте обратную связь через социальные сети*
- *Размещайте отчеты о деятельности на доске объявлений общины и следите за тем, чтобы все записи и ключевые документы были доступны для всех в кратчайшие сроки и по мере необходимости*
- *Понимайте и умейте объяснить причины, лежащие в основе действий и решений комитета*

Подведите итог: *Все вышеперечисленные коммуникационные навыки являются основой для других важных лидерских навыков, таких как информационно-разъяснительная деятельность, разрешение конфликтов и сотрудничество. Мы рассмотрим каждый из этих навыков на следующих сессиях.*

Сессия 7: Навыки информационно-разъяснительной деятельности

Цели: к концу сессии участники смогут:

- Понять концепцию информационно-разъяснительной деятельности и то, как с ее помощью можно добиться социальных изменений
- Разработать и внедрить стратегию информационно-разъяснительной деятельности

Краткое содержание:

№	Тема	Методология	Материалы	Время (85 мин)
1	Информационно-разъяснительная деятельность и лидерство в общинах	Вопросы, пояснение	Флипчарт	10
2	Разработка стратегии информационно-разъяснительной деятельности	Групповая работа	Флипчарт, маркеры	40
3	Практика информационно-разъяснительной деятельности	Групповая работа, ролевая игра		30
4	Формирование инициативной группы	Вопросы, пояснение		5

Шаги:

1. Информационно-разъяснительная деятельность и лидерство в общинах (10 мин)

Спросите: Что означает информационно-разъяснительная деятельность? Предложите ответить.

Поясните: Информационно-разъяснительная деятельность – это процесс, в рамках которого вы поддерживаете какое-либо начинание и оказываете влияние на других людей, чтобы добиться изменений. Для трансформационных лидеров общин информационно-разъяснительная деятельность заключается в достижении социальных изменений путем оказания влияния на лиц, принимающих решения, или группы людей с целью изменения мер политики и законов или установок и практических методов, которые в настоящее время оказывают негативное влияние на жизнь людей. Данная деятельность предполагает привлечение внимания к голосам маргинализированных групп населения, повышение осведомленности, привлечение критически важных заинтересованных сторон, сбор фактов, доказательств и решений для представления тем лицам, чьи решения или поведение вы хотите изменить. Информационно-разъяснительная деятельность требует коммуникационных навыков, о которых мы говорили на прошлом занятии, таких как активное слушание, выступление перед аудиторией и навыки презентации, а также иных навыков, о которых мы будем говорить на последующих занятиях, таких как сотрудничество и работа с другими людьми.

Спросите: Являясь лидерами общин, каким образом вы вовлечены в информационно-разъяснительную деятельность и почему она необходима? Предложите ответить и дополните приведенными ниже ответами:

Каким образом мы вовлечены

- Наша обязанность как лидеров общины – руководить изменениями и способствовать тому, чтобы члены общины и другие заинтересованные стороны стали частью этих изменений.

Почему эта деятельность необходима

- Для преодоления барьеров и устранения дискриминации и неравенства
- Для защиты и содействия соблюдению прав человека путем совершенствования практики и поведения
- Для повышения эффективности, инклюзивности и доступности оказания услуг на местах
- Для достижения целей в области развития
- Для улучшения жизни людей и развития общины в позитивном ключе

2. Разработка стратегии информационно-разъяснительной деятельности (40 мин)

Поясните: Теперь, когда мы знаем, что такое информационно-разъяснительная деятельность и почему она важна, давайте обсудим, **как** вы ее осуществляете. Информационно-разъяснительная деятельность включает в себя ряд мероприятий и мер, которые со временем дополняют друг друга. Одно или два разовых мероприятия не приведут к долгосрочным изменениям. Вот почему важно думать об информационно-разъяснительной деятельности как о стратегии или кампании, а не как об отдельном виде деятельности. Она включает в себя цикл планирования и реализации, в ходе которого вы разрабатываете стратегию информационно-разъяснительной деятельности, реализуете ее, изучаете результаты, а затем запускаете цикл заново.

Разработайте стратегию информационно-разъяснительной деятельности, выполнив следующие действия:

Определите проблему	Какую проблему вы хотите решить? Она должна быть сформулирована конкретно и быть решаемой; слишком общие проблемы требуют слишком больших усилий для решения, из-за чего вы не сможете разработать четкий план и стратегию.
Определите цель	Чего вы хотите достичь? Как будет определяться успех? Это могут быть кратко-, средне- и долгосрочные цели.
Определите целевую аудиторию	На кого вы хотите повлиять, чтобы добиться изменений? Кто является ключевыми заинтересованными сторонами и лицами, принимающими решения по данной проблеме? Каково их текущее мнение и поведение?
Подготовьте сообщение	Что вы хотите донести до людей? Почему эта проблема важна? Кого она затрагивает? Что ваша аудитория должна понять об этой проблеме? Что они должны сделать в связи с этим?
Разработайте подход	Какие каналы и инструменты коммуникации вы будете использовать? Каким образом вы будете доносить информацию и вовлекать целевую аудиторию? Кто сможет убедительно донести информацию?
Заручитесь поддержкой и работайте с единомышленниками	Какие заинтересованные стороны помогут вам в этом деле? Каким образом вы можете с ними сотрудничать?
Определите мероприятия и составьте план действий	Шаги: Что будет сделано для реализации стратегии? Что необходимо предпринять, чтобы добиться желаемых результатов и изменений? Временные рамки: В какие сроки будут выполнены эти шаги? Ресурсы: Какие ресурсы нам нужны и какими мы располагаем? Мониторинг: Как мы определим, что ситуация улучшилась?

Упражнение: Разделитесь на группы-комитеты и определите социальную проблему в вашей общине, которую вы хотели бы решить, затем разработайте стратегию информационно-разъяснительной деятельности, используя флипчарт. Презентуйте на пленарном обсуждении, используя метод "прогулки по галерее".

Подведите итоги: Как и любой навык, которому мы обучились, информационно-разъяснительная деятельность также требует практики, и по мере ее освоения вы будете узнавать все больше. Информационно-разъяснительная деятельность также представляет собой процесс, занимающий много времени и требующий постоянных и непрерывных усилий, при этом вы можете столкнуться с возражениями и сопротивлением, но это часть вызова, связанного с влиянием на изменения и ролью лидера социальных

изменений. Залогом успеха является способность заручиться широкой поддержкой в общине в осуществлении своей цели, а также способность повлиять и изменить отношение и поведение членов общины.

3. Практика информационно-разъяснительной деятельности (30 мин)

Упражнение: Ролевая игра. Теперь, используя разработанную вами стратегию информационно-разъяснительной деятельности, разыграйте ролевую игру по ее реализации. Выберите сценарий, в соответствии с которым вы будете выступать перед целевой аудиторией и приводить свои доводы в пользу изменений. Пусть каждая группа выступит на пленарном обсуждении, а участники пленарного обсуждения обсудят и дадут обратную связь каждой группе, предварительно задав следующие вопросы:

- Кто был их целевой аудиторией?
- Каким было их общение?
- Было ли их сообщение понятным и убедительным?
- Какая информация или практические методы могли бы сделать их коммуникацию и информационно-разъяснительную деятельность более эффективной?
- С каким возможным сопротивлением они могут столкнуться и как с ним справиться?

Поясните: Информационно-разъяснительная деятельность может быть направлена как на членов общины, так и на государственных должностных лиц. При проведении информационно-разъяснительных мероприятий зачастую полезно работать с другими группами или организациями общины, которые преследуют те же цели. Объединение большего количества людей способствует повышению эффективности информационно-разъяснительной деятельности, поскольку больше людей борются за одно и то же дело, они могут поддерживать друг друга, объединять свои ресурсы и использовать их более эффективно.

4. Формирование инициативной группы (5 мин)

Спросите: Вы узнали, что такое информационно-разъяснительная деятельность и как ее осуществлять. Что представляет собой инициативная группа? Предложите ответить.

Поясните: Инициативная группа представляет собой группу людей, которые собираются вместе для обсуждения, продвижения и борьбы за определенное дело.

Спросите: Как создать инициативную группу? Предложите ответить.

Поясните: Чтобы создать инициативную группу, основная группа преданных своему делу лидеров набирает, обучает и мотивирует других людей отстаивать свое дело. Это могут быть группы женщин, организации на базе общин, члены семьи, молодежь, руководители предприятий, представители правительства, поставщики услуг, религиозные лидеры и т.д. Группа должна быть разнообразной и состоять из представителей разных возрастов, этнических групп и т.д., чтобы обеспечить широкое разнообразие мнений и понимание проблемы. Кроме того, они должны помочь сформировать цели и выработать стратегии, чтобы иметь возможность участвовать и чувствовать себя более вовлеченными в миссию. Проведите первую встречу и обсудите проблему, видение, цели и стратегию, а затем переходите к действиям!

Сессия 8: Навыки разрешения конфликтов и решения проблем

Цели: к концу сессии участники смогут:

- Понимать базовые концепции лидерства
- Понимать роль лидеров общины в разрешении конфликтов
- Содействовать процессу диалога
- Применять пошаговый процесс разрешения конфликтов или решения проблем посредством медиации

Краткое содержание:

№	Тема	Методология	Материалы	Время (100 мин)
1	Понимание конфликта и роль лидеров общины	Вопросы, пояснения	Флипчарт	30
2	Диалог и взаимное обучение	Рольевые игры, обсуждения в группах	Флипчарт	30
3	Разрешение конфликтов и решение проблем с помощью медиации	Вопрос, пояснение, обсуждение в парах, работа в группах	Флипчарт	40

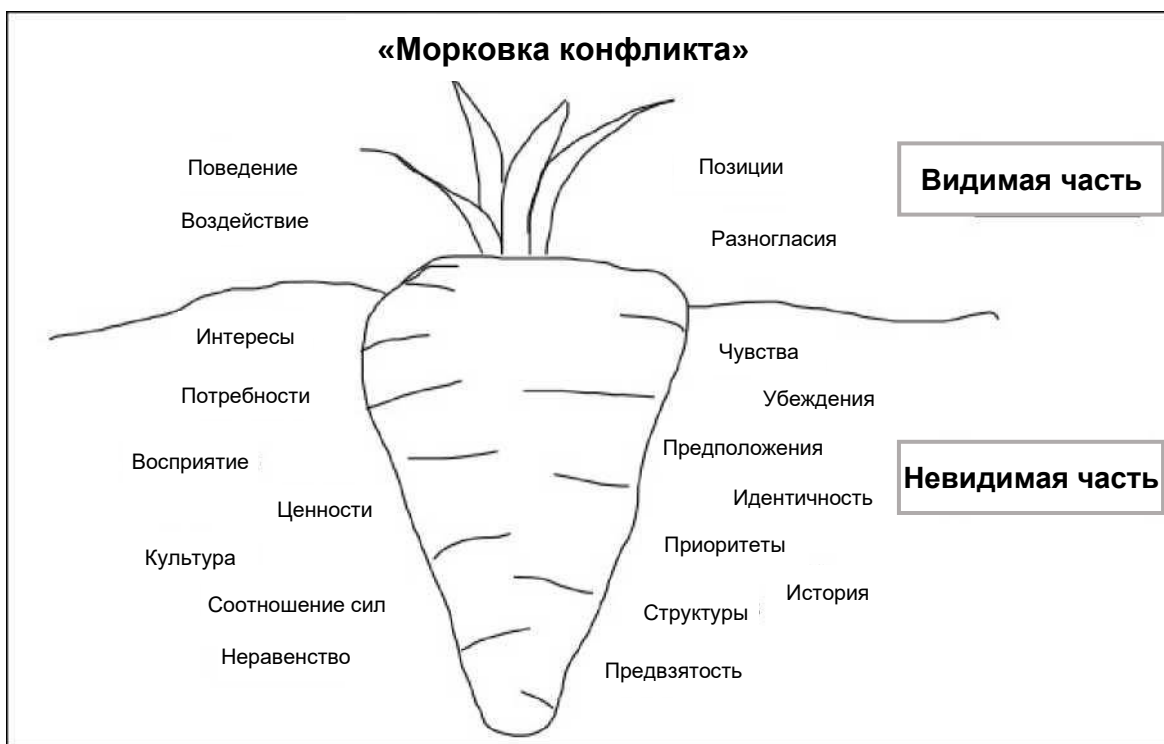
Шаги:

1. Понимание конфликта и роль лидеров общины (30 мин)

Спросите: *Что такое конфликт?* Предложите ответить. Возможные ответы:

- Борьба за доступ к ресурсам и контроль над ними
- Разногласия по поводу целей и приоритетов
- Насилие и война
- Плохая коммуникация и отсутствие информации и ясности
- Различные взгляды и ценности
- Нарушение баланса сил из-за дискриминации, маргинализации и неравенства

Поясните: *Конфликт происходит, когда возникает ощущение несовместимости интересов с другой стороной, что приводит к разногласиям и напряженности. Конфликт может существовать на многих разных уровнях, в том числе на уровне личности, семьи, группы, общины, страны или общества. Он может быть связан с физическим насилием или носить нефизический характер. Он может быть крупномасштабным или мелкомасштабным. Необходимо учитывать, что конфликты проявляются в разных формах: некоторые из них очевидны, в то время как многие другие скрыты глубоко и остаются незаметными. Чтобы проиллюстрировать это, расскажите о приведенной ниже модели "морковка конфликта":*



Работа по устранению конфликта только на видимом уровне без устранения основных незримых форм и причин, скорее всего, будет носить в лучшем случае краткосрочный характер. Для того чтобы по-настоящему проанализировать и решить проблему, нам часто приходится копать глубже.

Спросите: В семье четыре человека - мать, отец и два сына. Несмотря на то, что оба сына родились равными и имеют одинаковые права, одному сыну каждый день дают больше еды, чем другому, в результате чего один растет сильным, а другой слабым. При этом обоим дается одинаковый объем работы. В конце концов в семье созревает конфликт. Что вы думаете об этом сценарии? Как вы думаете, почему возникает конфликт? Предложите ответить.

Поясните: К сыновьям было разное отношение. Один из них подвергался дискриминации: ему давали меньше еды, а его права человека не были защищены. Такая несправедливость привела к недовольству, а затем и к конфликту.

Спросите: Можете ли вы вспомнить пример конфликтной ситуации, возникшей в вашей общине, в частности, в результате дискриминации, маргинализации или неравенства? Как и почему она возникла? Обсудите в парах и предложите любой паре поделиться со всей группой.

Спросите: Является ли конфликт конструктивным, деструктивным или и тем, и другим? Предложите ответить.

Поясните: По своей сути конфликт не является ни хорошим, ни плохим. Он может быть как конструктивным, так и деструктивным, полезным или пагубным.

- **Конструктивный**

- Это возможность выявить проблемы, которые необходимо решить
- Разногласия помогают нам глубже понять и оценить ситуацию с разных сторон.
- Конфликт может способствовать развитию творческого мышления, появлению новых идей и подходов, а также бороться с деструктивными привычками.
- Это возможность для положительного роста и изменений, таких как устранение неравенства или защита прав маргинализированных или уязвимых групп населения
- Он может способствовать налаживанию отношений и укреплению институтов

- **Деструктивный**

- Энергия тратится на отстаивание своей точки зрения, а не на совместное рассмотрение проблем
- Это может привести к нестабильности, ухудшению отношений, физическому и эмоциональному стрессу и даже насилию

Спросите: Почему для лидеров общин важно понимать суть конфликта? Предложите ответить.

Поясните: Лидеры и комитеты общины сталкиваются со многими вызовами и проблемами в общине, в том числе с конфликтами, и их разрешение входит в их обязанности. Поэтому им необходимо получить знания и навыки о том, как управлять конфликтами. Они должны знать, как ценности CDD и такие принципы прав человека, как прозрачность и уважение прав всех сторон, а также лидерские качества применяются в управлении и разрешении конфликтов.

2. Диалог и взаимное обучение (30 мин)

Упражнение: Ролевая игра - "Сказка о двух сестрах". Сейчас мы проведем ролевую игру. Есть только один апельсин и две сестры, которые хотят его заполучить. При этом никто не желает уступать. Подготовьте эту ролевую игру заранее во время перерыва или накануне занятия, предварительно выбрав 3 участников для ее подготовки и проведения.

- Ролевая игра 1 - Обе сестры объявляют апельсин своим, при этом ни одна из сторон не хочет слушать или вести переговоры. Они спорят и ссорятся, и в конечном итоге портят апельсин.
- Ролевая игра 2 - Обе сестры объявляют апельсин своим, и чтобы решить этот вопрос, они принимают решение обратиться к матери. Мать просит их успокоиться, чтобы они могли обсудить этот вопрос. Она спрашивает у них, зачем им нужен апельсин. Одна из сестер говорит, что ей нужна цедра, чтобы сделать конфеты, а другая – что ей нужна мякоть, чтобы сделать сок. Тогда мать предлагает разделить апельсин так, чтобы одной сестре досталась цедра, а другой - мякоть. Обе девушки соглашаются с этим решением и остаются довольны.

Обсудите: Что вы можете сказать об этих ролевых играх? Чему вы научились благодаря им? Предложите ответить. Возможные ответы:

- Во второй ролевой игре сестры просят мать помочь им разрешить конфликт. Иногда нам не удастся увидеть другую сторону проблемы без посторонней помощи.
- Мать помогает преодолеть негативные чувства, сперва успокоив их, чтобы они могли обсудить ситуацию.
- Мать задает вопросы, чтобы понять суть проблемы, и позволяет каждой стороне выразить свои интересы, чтобы другая сторона могла понять, откуда они исходят. Только разобравшись в ситуации, можно предложить подходящее решение.

Поясните: Для того чтобы разрешить разногласия, мы должны сначала понять их суть, узнать о видении каждой группы, ее ценностях и интересах. Для того чтобы выяснить причины этих разногласий и прийти к взаимоприемлемому соглашению, необходимы навыки эффективной коммуникации. Были ли случаи, когда принималось решение, затрагивающее вас, но с вами при этом не советовались? Что вы чувствовали? Когда люди понимают, что их услышали и с ними посоветовались при принятии решений, затрагивающих их интересы, возникает больше доверия, что позволяет справиться с текущими и будущими конфликтами. Существует множество инструментов и методов, помогающих в этом, и одним из таких инструментов является процесс диалога, который мы рассмотрим более подробно.

Спросите: Что такое диалог? Предложите ответить.

Поясните: Под диалогом понимается процесс, в котором люди слушают друг друга, чтобы сформировать общее понимание ситуации, на основе которого можно размышлять, действовать и работать над достижением общей цели. Диалог отличается от обычной дискуссии или беседы. У диалога есть цель: взаимное обучение и достижение общего понимания чего-либо.

Характеристики диалога

- Уважительный двусторонний и инклюзивный обмен мнениями – активное слушание и честный разговор в безопасном пространстве, где все стороны имеют возможность открыто высказать свою точку зрения, чтобы их с уважением выслушали
- Поскольку целью является обучение и понимание, сторонам не обязательно соглашаться с одной из сторон; вполне допустимо расходиться во мнениях.
- Участники охотно взаимодействуют друг с другом, при этом стороны должны проявлять восприимчивость и готовность принять другую точку зрения
- Обмен информацией и более глубокое взаимопонимание основных интересов и потребностей позволяет снизить напряженность и создать условия для выработки новых идей, лучших подходов и решений.
- В ходе диалога должен быть относительный баланс сил, благодаря чему может развиваться доверие и позитивные отношения, а также налаживаться сотрудничество
- Это инструмент укрепления мира и урегулирования конфликтов

Процесс диалога

- Фасилитатор предлагает каждому поделиться своими мыслями и чувствами
- Никому нельзя говорить без мяча в руках; это гарантирует, что каждый получит возможность свободно высказаться и его никто не перебивает.
- После того, как все высказались, участники могут задать вопросы и поделиться своими комментариями
- Каждый должен поделиться тем, что он узнал и понял
- Выработайте общее понимание и изучите варианты дальнейших действий

Упражнение: Ролевая игра - Практика диалога. Разделитесь на 4 группы. Община решает, какой проект реализовать, выбор сократился до трех вариантов – пункт водоснабжения, школа и медицинский центр. Три группы будут выступать за один из проектов, а четвертая группа будет выступать в роли фасилитаторов. Потренируйтесь вести диалог о том, почему вы хотите реализовать именно этот проект, в чем его плюсы и минусы и т.д.

Обсудите: Что произошло во время вашего диалога? Смогли ли вы прийти к общему пониманию? Возникали ли какие-либо трудности? Удивило ли вас что-нибудь? Что сделали координаторы, чтобы помочь процессу диалога? Предложите ответить и обменяться мнениями.

Подведите итог: При регулярном диалоге взаимоотношения между группами могут улучшиться, появятся возможности для конструктивного конфликта и снизится вероятность возникновения деструктивного конфликта. Диалог является важным инструментом в процессе разрешения конфликтов, поскольку после достижения общего понимания проблемы и вопросов с каждой стороны появляется пространство и возможность для поиска различных вариантов разрешения конфликта.

3. Разрешение конфликтов и решение проблем с помощью медиации (40 мин)

Поясните: Как лидеры общины, вы должны принимать непосредственное участие в разрешении конфликтов в общине. Люди могут обратиться к вам за помощью, и вам, вероятно, придется содействовать диалогу с вовлеченными сторонами. Кроме того, конфликт в общине затрудняет достижение ваших целей в области развития и социальных изменений. Поэтому важно, чтобы лидеры общин знали, как регулировать и разрешать конфликтные ситуации.

Спросите: Вспомните, как мы обсуждали различные конфликты, которые возникали в ваших общинах. Теперь обсудите в парах эти же случаи еще раз или вспомните любые другие случаи. Как разрешился конфликт? Удалось ли справиться с ним? Состоялся ли диалог между сторонами? Что можно было сделать иначе? Обсудите в парах и предложите любым парам поделиться своими мнениями на пленарном обсуждении.

Поясните: Иногда стороны хотят разрешить конфликт, но не могут, и для преодоления препятствий, мешающих разрешению конфликта, им требуется помощь нейтральной третьей стороны. К вам, как к лидерам общины, могут обратиться за помощью. Медиация может оказаться одним из эффективных методов ведения диалога и разрешения конфликтов.

Характеристики медиации:

- Третья сторона помогает процессу коммуникации между сторонами конфликта, благодаря чему они могут напрямую обсуждать проблемы друг с другом, находить собственные пути их разрешения и совместно принимать решения
- В ходе медиации для достижения взаимопонимания и установления доверия используется диалог, целью которого является нахождение точек соприкосновения и общего понимания, а также улучшение отношений
- Стороны конфликта по собственной инициативе выбирают процесс медиации как способ разрешения своего конфликта, при этом медиатор должен устраивать обе стороны
- Разбирательство проводится конфиденциально

Роль медиатора(-ов):

- Медиатор(-ы) занимает нейтральную позицию (не заинтересован в проблеме), действует беспристрастно (одинаково относится ко всем сторонам, независимо от их расы, пола, возраста, этнической принадлежности, влияния, богатства и т.д.) и выступает в роли помощника; он не является судьей, полицейским, учителем или адвокатом, отстаивающим интересы одной из сторон.
- Они способствуют процессу, участию сторон и их общению друг с другом; они уделяют основное внимание содействию процедуре, а содержание дискуссии контролируют лишь конфликтующие стороны
- Они больше слушают, чем говорят, задают открытые вопросы с целью получения дополнительной информации и прояснения ситуации.
- Они не предлагают решения и не имеют полномочий их принимать или навязывать сторонам; стороны должны сами прийти к решению, что дает им возможность сохранить устойчивое положение. (В этом заключается отличие от арбитража, где арбитр принимает решение, которое стороны обязаны выполнять).

Спросите: Исходя из знаний, полученных на этом тренинге, какие лидерские качества и принципы развития с опорой на общины (CDD) необходимы, чтобы быть хорошим медиатором? Предложите ответить и дополните ответы следующими пунктами:

Лидерские навыки:

- Активное слушание и умение задавать открытые вопросы
- Хорошие коммуникационные навыки
- Понимание динамики сил
- Отсутствие дискриминации и одинаковое отношение ко всем
- Внимательность, сочувствие, уважение и честность
- Самосознание
- Навыки сотрудничества

Принципы развития с опорой на общины (CDD):

- Прозрачность
- Подотчетность
- Инклюзивность
- Участие
- Расширение прав и возможностей

Поясните: Разместите приведенный ниже флипчарт. Ниже приведен пошаговый процесс медиации. Обратите внимание, что медиация является лишь одним из способов разрешения конфликта. Существует множество других вариантов, поэтому, прежде чем прибегнуть к медиации, убедитесь, что этот метод подходит для данной ситуации.

До начала медиации	
Самоанализ	Несмотря на то, что медиаторы должны соблюдать нейтралитет и оставаться беспристрастными, они все же остаются людьми и обладают личными убеждениями, ценностями и мировоззрением. В связи с этим важно, чтобы медиаторы осознавали их и то, как они могут повлиять на их способность выполнять свои функции, сохраняя при этом нейтралитет и беспристрастность. Самоанализ, представляющий собой процесс отстранения от ситуации с целью наблюдения и осознания собственных мыслей и чувств, может помочь медиаторам проанализировать собственную позицию в конфликте в данном контексте, понять, как контролировать ее в процессе медиации, и определить, нужна ли им дополнительная поддержка.
Составьте план проведения медиации	Обдумайте следующие моменты: • Когда состоится встреча? Она должна проходить в удобное для всех сторон время. • Где будет проходить встреча? Она должна проходить в нейтральном месте, где все участники будут чувствовать себя спокойно и непринужденно и не будут иметь никаких преимуществ над другими. • Какова относительная власть и статус каждой стороны в конфликте? Вспомните упражнение "прогулка власти" и различные неблагоприятные ситуации, с которыми сталкиваются люди; подумайте, как эти различия во власти и динамика силы могут определять как процесс разрешения конфликта, так и его результат. • Кто должен присутствовать? Подумайте о том, кто будет выступать в роли медиаторов и кто из участвующих сторон должен присутствовать. Убедитесь, что все стороны участвуют добровольно.

Во время медиации	
Проведите вводный обзор сессии	Поприветствуйте участников и объясните цель и задачи встречи, роль медиатора и участников, процесс медиации, а также разъясните ожидаемые результаты. Установите основные правила и задайте тон открытости и сотрудничества.
Выявите и определите проблему	Обозначьте и засвидетельствуйте конфликт, чтобы все стороны поняли, в чем суть проблемы. В чем заключается проблема, которую необходимо решить? Опишите ее как можно яснее, что стало ее причиной и каковы ее последствия. Запишите проблемы на доске, чтобы все были в курсе.
Иницилируйте диалог(-и)	Приглашайте различные стороны и предоставляйте им время и возможность рассказать свои истории и выразить свои позиции, чувства, интересы и потребности, чтобы при этом никто их не прерывал. Все участники внимательно выслушивают каждую сторону, предоставляя каждому возможность высказаться. Задавайте открытые вопросы с целью получения информации и разъяснений относительно конфликта от всех сторон. Выясните, какие интересы являются обособленными (принадлежат одной стороне), а какие - общими (принадлежат всем сторонам). В чем вы согласны? В чем вы по-прежнему не согласны? Обобщите основные моменты и акцентируйте внимание на тех областях, где есть точки соприкосновения, чтобы способствовать повышению оптимизма.
Проведите мозговой штурм различных вариантов и путей разрешения конфликта	Какими способами мы можем решить эту проблему? Как удовлетворить потребности и интересы каждого? Из каких различных возможных вариантов можно выбирать? Какие решения необходимо принять? Каких результатов мы хотели бы добиться? Если проблем несколько, решайте их по отдельности.
Обсудите и проанализируйте плюсы и минусы каждого решения	Каковы преимущества и недостатки, плюсы и минусы каждого решения? Каковы потенциальные результаты и последствия каждого варианта? Какие ресурсы необходимы для реализации каждого варианта? Какова вероятность того, что решение сработает? Насколько эффективно этот способ поможет решить проблему(-ы)?
Выберите самый оптимальный вариант	Определите, какие варианты могут согласиться выбрать разные стороны. Иногда из нескольких вариантов можно сформировать одно общее решение.
Согласуйте ряд четко сформулированных и реалистичных мер	Решите и согласуйте, какие действия будут предприняты, кто будет их выполнять, когда и как, и убедитесь, что все стороны отчетливо понимают и принимают это. Зачастую целесообразно это записать
После медиации	
Выполните решение(-ия) и проследите за реализацией согласованных мер	Реализуйте согласованные меры. Вы можете использовать инструмент планирования мер, о котором вы узнали на сессии 5
Оцените прогресс	Проследите за выполнением решений и проверьте, были ли предприняты согласованные меры и разрешился ли конфликт. Если нет, то процесс можно начать сначала.

Данные шаги можно использовать не только для разрешения конфликтов, но и применять в процессе

принятия решений или решения проблем в целом. Это инструмент, с помощью которого можно проанализировать и изучить ситуацию с целью поиска решений.

Упражнение: *Работая в группах вашей общины, подумайте о неразрешенном конфликте или проблеме в вашей общине и попрактикуйтесь в разрешении конфликта или решении проблемы, применяя шаги, которые мы только что обсудили. У вас может не быть вовлеченных сторон, чтобы провести диалог, но постарайтесь сделать все возможное, чтобы выполнить все шаги на основе имеющейся у вас информации. Это всего лишь упражнение, чтобы вы могли попрактиковаться в медиации и решении проблем. Те, кто не может придумать конфликт, могут использовать любой из следующих сценариев:*

- **Земельный спор** - Покупатель хочет приобрести участок земли, при этом сразу две семьи утверждают, что они являются землевладельцами и имеют право его продать.
- **Доступ к ресурсам** - В селе есть только один источник воды, поэтому женщинам и детям приходится стоять в длинных очередях, чтобы набрать воду. Иногда случаются перепалки, поскольку люди расстраиваются и начинают обвинять других в том, что они нарушили очередь.
- **Проблема предоставления услуг** - Для школьного учителя построили новый дом, чтобы он мог жить в селе и преподавать каждый день, однако он все равно часто отсутствует, из-за чего родители расстраиваются.

Обсудите на пленарном обсуждении различные ситуации каждой группы и то, как они намерены разрешить конфликт. *Был ли процесс полезным? Было ли трудно в каком-либо плане?*

Подведите итог: *При выполнении этих шагов увеличивается удовлетворенность принятыми решениями, повышается ответственность и приверженность решениям, а также увеличивается вероятность достижения устойчивого результата, поскольку все стороны сыграли свою роль в его формировании и обосновании.*

Сессия 9: Навыки сотрудничества

Цели: к концу сессии участники смогут:

- Понимать важность доверия и командной работы в обеспечении эффективности комитета по лидерству
- Продолжать укреплять доверие и потенциал для командной работы с коллегами по комитету

Краткое содержание:

№	Тема	Методология	Материалы	Время (65 мин)
1	Введение	Вопросы, пояснение	Флипчарт	5
2	Доверие	Вопросы, пояснения, упражнение «минное поле»	Флипчарт, предметы	25
3	Командная работа	Вопросы, пояснения, групповая работа, игра "опусти палку", разбор практических примеров	Флипчарт, палочка	35

Шаги:

1. Введение (5 мин)

Спросите: «Слепые люди и слон». *Пять слепых людей впервые в жизни встретили слона. Первый слепой человек подошел к нему сбоку и сказал: "Этот слон подобен огромной стене". Второй человек опустил руки на хвост и сказал: "Этот слон похож на веревку". Третий нащупал ногу и сказал: "Этот слон похож на ствол дерева". Четвертый пощупал ухо и сказал: "Этот слон похож на веер". Пятый нашел его хобот и сказал: "Этот слон похож на змею", после чего они стали спорить. Затем пришел зрячий житель села, который не был слепым, и сказал, что каждый из них прав и одновременно не прав. Что вы узнали из этой истории? Как это соотносится с вашей совместной работой в комитете? Предложите ответить. Дополните ответы, приведенными ниже вариантами:*

- Вы можете воспринимать что-то иначе, чем другие, но это не значит, что их точка зрения ошибочна
- Только учитывая мнения всех, можно правильно увидеть всю картину в целом
- Другие люди могут помочь вам увидеть то, что вы, возможно, упускаете или не замечаете
- Мы становимся сильнее, если работаем сообща, потому что так мы можем узнать все различные точки зрения

Поясните: *Сотрудничество подразумевает работу с другими людьми, направленную на достижение каких-то целей, и это навык, который вам понадобится, чтобы наладить совместную работу по достижению общинной целей в области развития. Многие из приобретенных вами навыков, таких как коммуникация, информационно-разъяснительная деятельность и разрешение конфликтов, помогут вам не только в работе с общиной, но и в совместной работе в команде и налаживании сотрудничества.*

2. Доверие (25 мин)

Спросите: *Одним из самых важных составляющих успешного сотрудничества с другими людьми является доверие. Что такое доверие? Предложите ответить. Возможные ответы:*

- Когда вы считаете, что на человека можно положиться, что он держит свое слово.
- Когда вы считаете, что человек говорит правду
- Когда вы верите в способность человека сделать что-либо

Упражнение: «Минное поле». Разместите предметы по всей площади. Предметы могут быть любые: мяч, ручка, лист бумаги, стул, коробка или чашка. *Поработайте в паре с человеком, которого вы плохо знаете. В каждой паре один человек должен встать на одной стороне комнаты, а другой человек - на другой стороне. Прошу людей, находящихся в этой части комнаты, закрыть глаза. Ваша цель - добраться до другого конца комнаты с закрытыми глазами. Однако в комнате находятся предметы, которые нужно обходить, чтобы попасть на другую сторону комнаты. Это «мины», которые «взорвутся», если вы их заденете, в результате чего проиграете и вы, и ваш партнер. Ваш партнер будет вам подсказывать, как двигаться, например, куда сделать шаг, когда остановиться, когда повернуть и т.д. Когда все закончат, пусть участники поменяются ролями и повторят упражнение. Измените местоположение объектов так, чтобы получилось новое «минное поле».*

Спросите: *Каково это – быть «слепым человеком»? Каково было направлять партнера? Трудно ли было довериться своему партнеру? Почему? Чему вы научились в ходе этого упражнения?*

Поясните: *Как направляющий, вы отвечали за безопасность своего партнера, и вы должны были верить, что он выполнит ваши указания. Будучи «слепым человеком», вы должны были доверять своему партнеру в том, что он направляет вас по безопасному пути, говорит правду и желает вам добра. Пройти через «минное поле» и выиграть игру можно было только благодаря доверию друг к другу.*

Спросите: *Почему важно установить доверие между членами комитета? Предложите ответить.*

Поясните: *Члены комитета должны суметь положиться друг на друга для достижения своих целей. Им необходимо доверять другим, чтобы открыто высказывать свои идеи и проблемы, делиться знаниями, открыто общаться и слаженно работать.*

Подведите итог: *Вы выполняете важные функции и обязанности по развитию общины, и, как и в истории со слоном, вам необходимо уметь работать сообща, чтобы увидеть картину целиком и добиться наилучших результатов. Однако будет трудно работать вместе, если вы не доверяете друг другу. Укрепление доверия требует времени и усилий, но это очень важно, если вы хотите поддерживать хорошие отношения с другими людьми, совместно решать проблемы, помогать друг другу и работать сообща, чтобы помочь общине в достижении своих целей в области развития и социальных изменений.*

3. Командная работа (35 мин)

Спросите: *Кому уже доводилось работать в команде? Поделитесь своим опытом. Предложите ответить.*

Поясните: *Команда состоит из людей, работающих вместе для достижения общей цели. Как комитет по лидерству, вы имеете общую цель и несете общую ответственность за реализацию планов развития общины. Поэтому важно эффективно работать в команде; это и называется командной работой.*

Упражнение: «Опусти палку».²⁴ *Разделитесь на группы-комитеты. У каждого из вас есть длинная палка, которую вы должны удерживать в равновесии только боковыми сторонами пальцев. Держите палку горизонтально перед собой на уровне плеч, пусть члены команды встанут по обе стороны от палки и*

²⁴ Вы можете использовать метровую измерительную линейку, обычную линейку, бумажную трубку или что-нибудь длинное, твердое и тонкое.

удерживают палку в равновесии с помощью только указательных пальцев. Каждый человек должен задействовать только одну руку и палец. Ваша цель состоит в том, чтобы опустить палку на пол, но при этом каждый должен следить за тем, чтобы его палец касался палки. Если кто-то в какой-то момент перестанет касаться палки, или если она упадет, нужно будет начинать все сначала.

Обсудите: Это упражнение было трудным или легким? Почему? Какие навыки вам понадобились для эффективной совместной работы в команде? Какие уроки вы извлекли? Предложите ответить. Возможные ответы:

- Правильная коммуникация
- Совместное принятие решений и решение проблем
- Доверие
- Взаимное уважение
- Разрешение конфликтов
- Составление плана и согласование действий

Спросите: Каковы преимущества работы в команде? Предложите ответить. Дополните ответы нижеприведенными пунктами:

- **Можно сделать больше** - поскольку команда состоит из нескольких человек, работу можно распределить, в результате объем выполненной работы может увеличиться, а также она может быть сделана быстрее
- **Лучшие результаты** - поскольку члены команды обладают различным опытом и навыками, у вас больше шансов предложить множество отличных идей для решения проблем или способов выполнения работы; разнообразие – это сила, а не слабость.
- **Возможности обучения** - как и в ситуации со слоном, мы можем учиться на основе различных точек зрения других людей
- **Большие мотивации и поддержки** - когда есть общие цели и люди понимают, что их вклад имеет важное значение для успеха всей команды, что другие зависят от них и что они могут как оказать, так и получить поддержку, это мотивирует их делать все возможное для достижения целей.

Упражнение: Изучение практических примеров. Разделите участников на четыре группы и дайте каждой из них по одному из следующих примеров:

- **Практический пример 1** - Президент комитета – очень занятой владелец магазина и не выполняет большой объем работы в рамках комитета в соответствии со своей ролью. Он поручает большую часть работы всем остальным членам комитета. Это приводит к недовольству людей, и вы хотите решить эту проблему.
- **Практический пример 2** - Подкомитет по закупкам работает очень усердно, но не может выполнять работу достаточно быстро, чтобы уложиться в сроки проекта. Причина в том числе заключается в том, что у главы подкомитета по закупкам очень тяжело болеет дочь, и ей нужно много времени, чтобы ухаживать за дочерью.
- **Практический пример 3** - Казначей усердно работает для комитета, но она не документирует информацию в бухгалтерских книгах и не объясняет другим членам комитета, что происходит с платежами.
- **Практический пример 4** - Сотрудник по мониторингу не выполнял свои обязанности, и когда община попросила предоставить результаты мониторинга, выяснилось, что этот сотрудник не знает, как пользоваться инструментами мониторинга.

Дайте группам время, чтобы они обсудили и ответили на следующие вопросы:

- Почему возникает такая проблема?
- Как можно решить проблему и совместно с комитетом продолжить работу?

Пусть каждая группа представит на пленарном обсуждении свой пример из практики и даст ответы на вопросы.

Поясните: При работе в команде иногда могут возникать проблемы. Причин может быть множество, например, некоторые члены команды любят работать самостоятельно, некоторые не выполняют свою часть работы или отвлекаются на другие дела. В команде важно поддерживать хорошую коммуникацию друг с другом, оказывать друг другу помощь и поддержку, а также стараться разрешать любые недоразумения, недопонимания и конфликты, возникающие между членами команды.

Спросите: Как можно развить способность работать в команде? Предложите ответить на вопросы и дополните ответы нижеперечисленными вариантами:

- Развивать уважение, доверие и открытость друг к другу
- Убедиться, что все согласны и придерживаются общих целей и распределения задач
- Убедиться, что все знают свои роли и обязанности
- Убедиться, что каждый выполняет свою часть работы и поддерживает остальных, а не перекладывает свою работу на других
- Открыто говорить о том, чего вы не знаете или что вам трудно делать, и просить помощи и поддержки
- Принимать решения и решать проблемы вместе
- Определять и продолжать развивать навыки, которые нам необходимы, но которых не хватает

Подведите итог: Эффективное доверие и командная работа необходимы для того, чтобы комитет хорошо функционировал и достигал целей общины в области развития и социальных изменений. Умение работать в команде важно не только для совместной работы в рамках комитета, но и для работы с другими группами, организациями или отдельными лицами, поскольку вы начинаете формировать и укреплять связи с этими группами и заинтересованными сторонами.

Сессия 10: Планирование и оценка для эффективного лидерства

Цели: к концу сессии участники смогут:

- Анализировать идеи в области лидерства и свои планы действий
- Проводить самооценку своего лидерского потенциала

Краткое содержание:

№	Тема	Методология	Материал	Время (30 мин)
1	Переосмысление лидерства	Групповая работа и самоанализ	Флипчарт	10
2	Планирование действий	Групповая работа	Флипчарт	15
3	Оценка развития нашего лидерства	Групповая работа	Флипчарт	5

Шаги:

1. Переосмысление лидерства (10 мин)

Спросите: Давайте снова вернемся к нашим определениям лидерства. Используйте флипчарты со Сессии №2. Хотите ли вы что-то подкорректировать или изменить? Что для вас значит трансформационное лидерство с учетом полученных в ходе тренинга знаний?

2. Планирование действий (15 мин)

Спросите: Давайте снова вернемся к вашим планам действий по социальным изменениям в общине. Используйте планы действий с Сессии №5. Хотите ли вы исправить какие-либо цели, задачи, действия, приоритеты или стратегии на основе полученных вами знаний?

Упражнение: Групповой самоанализ и пересмотр. Предложите группам-комитетам проанализировать составленные ими планы действий и при необходимости внести в них изменения или дополнения.

В зависимости от контекста комитет может решить поделиться этим планом действий в области социальных изменений с более широким кругом членов общины на следующем собрании общины, чтобы узнать их реакцию и предложения.

3. Оценка развития нашего лидерства (5 мин)

Поясните: В вашем плане действий в области социальных изменений предусмотрены показатели и способы измерения степени достижения целей в области социальных изменений в общине. В то же время важно оценить, как вы развиваетесь как институт лидерства, а также лидерские навыки, которые мы обсуждали в ходе данного тренинга.

Упражнение: В ближайшее время, а затем в конце каждого проектного цикла вам следует заполнить следующий [инструмент для проведения самооценки](#)²⁵, чтобы вы могли оценить свои возможности и увидеть прогресс, достигнутый вами как институтом лидерства в общине. Это всего лишь инструмент, призванный помочь вам, и он не будет использоваться для оценки кем-либо другим.

²⁵ Объяснение того, как пользоваться этим инструментом, находится [здесь](#).

Сессия 11: Уверенность в себе (только для женщин)

Цели: к концу сессии участники смогут:

- Понимать важность самооценки для лидерского потенциала и способов его развития
- Черпать вдохновение из примеров женщин-лидеров
- Быть лучше осведомлены о правах женщин
- Определять свои сильные и слабые стороны и способы их устранения
- Чувствовать себя более положительно по отношению к себе

Краткое содержание:

№	Тема	Методология	Материалы	Время (120 мин)
1	Самооценка и уверенность в себе	Упражнение «Спектр», дискуссионные группы, вопросы, пояснения	Флипчарт	35
2	Женщины-лидеры во всем мире	Обсуждение в группах		15
3	Осведомленность о правах женщин	Дискуссионные группы, пояснения	Флипчарт	15
4	Самосознание	Самоанализ, обсуждение в парах	Флипчарт	30
5	"Мусорная корзина"	Групповое упражнение	Бумага, мусорная корзина	15
6	Круг поддержки	Групповое упражнение		10

Шаги:

1. Самооценка и уверенность в себе (35 мин)

Поясните: Нам известно, что женщины-лидеры сталкиваются со многими вызовами, с которыми не сталкиваются мужчины. Следующие сессии предназначены только для женщин, поскольку мы хотим создать безопасное пространство, свободное от пристального внимания мужчин, в котором мы сможем работать над конкретными вопросами. Одним из них является уверенность в себе.

Упражнение: "Спектр". На полу прочерчена линия, на одном конце которой написано "да", а на другом - "нет". Я зачитаю несколько утверждений, и после каждого утверждения, если вы согласны с ним, перейдите на сторону ответа "да". Если вы не согласны с утверждением, перейдите на сторону ответа "нет". Если вы находитесь где-то посередине, встаньте в ту точку, которая соответствует тому, что вы думаете.

- Я обладаю многими полезными навыками.
- Мне нравится учиться и пробовать новое.
- Я ставлю перед собой цели.
- Я верю, что смогу достичь своих целей.
- Я могу помогать другим.
- Я могу помочь другим достичь их целей.
- Мне комфортно общаться с людьми и выступать перед группами.
- Я чувствую себя комфортно, выражая свое мнение.
- Мои взгляды ценны и важны.

- Я чувствую, что люди меня слушают.
- Я хорошо работаю с другими людьми.
- Я способна оказывать влияние на других.
- Я способна принимать важные решения.
- Я горжусь теми решениями, которые принимаю.
- Я прошу помощи, когда мне нужна поддержка.
- Я знаю свои права.
- Я довольна собой.
- Я осознаю свои сильные и слабые стороны.
- У меня гораздо больше недостатков, чем у других людей.
- Я могу справиться с любым вызовом, с которым столкнусь.
- Я могу рисковать.
- Человек, чье мнение я ценю больше всего, – это я сама.
- Я могу спокойно воспринимать негативные комментарии в свой адрес.
- Я могу стать отличным лидером общины.

Обсудите: Почему вы ответили "да" или "нет"? Предложите ответить на вопросы и кратко обсудите ответы.

Спросите: Что такое самооценка? Предложите ответить.

Поясните: Самооценка – это то, что вы думаете о себе. Это уровень уверенности и веры в собственные достоинства и способности. Если вы не цените себя и заикливаетесь только на том, что вы **не можете** сделать, значит, у вас низкая самооценка и слабая уверенность в себе. Если вы цените себя и фокусируетесь на том, что вы можете сделать, значит, у вас высокая самооценка и высокая степень уверенности в себе. Самооценку можно повысить. Если у нас низкая самооценка и слабая уверенность в себе, мы можем их повысить, изменив свое отношение к себе.

Спросите: Какие факторы влияют на нашу самооценку? Организуйте дискуссионные группы и выступите на пленарном обсуждении. Возможные ответы:

- Отношение и сообщения, которые мы получаем от важных для нас людей, таких как муж, родители, семья и друзья
- Ценность, которую наша культура приписывает женщинам
- Сообщения, которые мы получаем от общества в целом - нашей общины, системы образования, религии, СМИ, законодательства.
- Пережитые неудачи или совершенные ошибки в прошлом и то, как мы себя при этом чувствовали, или то, как к этому относились другие люди

Спросите: Почему самооценка так важна? Предложите ответить. Возможные ответы:

- То, насколько вы себя цените, влияет на то, как вы развиваетесь
- Если вы не поверите в себя, вы не сможете раскрыть свой потенциал, поставить цели и достичь их
- Самооценка существенно влияет на ваши мысли, эмоции и ценности
- Наше отношение к себе в значительной степени влияет на наши отношения с другими людьми и на наше собственное психическое здоровье.

Спросите: Почему самооценка важна для того, чтобы стать эффективным лидером? Предложите ответить. Возможные ответы:

- Если вы не верите в себя, то и другие не поверят в вас.
- Если вы не верите в себя, вам будет трудно выполнять свои роли и обязанности

- Если вы не уверены в себе, вы не сможете справиться с вызовами или проблемами, с которыми столкнетесь.

Спросите: *Как вы можете повысить свою самооценку и уверенность в себе?* Обсудите в дискуссионных группах и выступите на пленарном обсуждении. Возможные ответы:

- Поверить в себя
- Принять себя как ценного человека
- Заботиться о своем физическом, эмоциональном и психическом состоянии
- Избавиться от негативных мыслей о себе и вместо этого думать позитивно и верить, что я могу добиться успеха в реализации задуманного
- Практиковать свои навыки, чтобы стать сильнее и обрести уверенность в своих силах
- Ставить реалистичные цели
- Понимать и отстаивать свои права
- Перестать делать все в одиночку и объединиться с другими женщинами, которые могут оказать моральную поддержку и ободрить меня
- Радоваться своим успехам
- Учиться на своих ошибках вместо того, чтобы испытывать за них стыд
- Находиться рядом с людьми, которые положительно относятся ко мне
- Думать позитивно, а не негативно

Подведите итог: *Высокая самооценка и уверенность в себе играют решающую роль в становлении эффективным лидером. Уверенные в себе лидеры могут вдохновлять, влиять и легче находить общий язык с людьми. Это помогает лидерам справляться с многочисленными вызовами и решать многочисленные проблемы, с которыми они сталкиваются, а также не сдаваться, помогая другим достичь своих целей. Даже если вы начинаете свою деятельность в качестве лидера, будучи не очень уверенным в себе человеком, работа в качестве лидера может помочь вам обрести уверенность в себе по мере того, как вы будете узнавать новое и применять на практике свои лидерские навыки. Вам не нужно быть уверенным в себе, чтобы начать, но вам нужно начать, чтобы обрести уверенность!*

2. Женщины-лидеры во всем мире²⁶ (15 мин)

Упражнение: *Как вы представляете себе сильную женщину-лидера? Можете ли вы привести пример известной вам сильной и эффективной женщины-лидера? Это может быть кто-то известный, кто-то в вашей стране или общине, а может быть даже кто-то из вашей семьи или друзей, кого знаете только вы.*

После того как участники самостоятельно поразмышляют над примером, разделите их на группы по 3-5 человек. *Поделитесь друг с другом своим примером и объясните, почему вы выбрали именно этих людей. Затем выберите 2-3 человека из группы и расскажите всем, почему именно они являются для вас лучшими примерами.* Дайте группам время поделиться примерами, а затем представить лучшие варианты на пленарном обсуждении.

Подведите итог: *Вы можете заметить, что женщины во всех уголках мира, во всех местах и из самых разных слоев общества проявляли лидерские качества. Вы также обладаете потенциалом стать выдающимися лидерами и, подобно этим женщинам, служить примером и образцом для других и вдохновлять молодое*

²⁶ Пропустите этот шаг, если участники уже прошли сессию 2.

поколение лидеров, как женщин, так и мужчин.

3. Осведомленность о правах женщин (15 мин)

Примечание для тренера: Изучите информацию о том, какие международные конвенции, национальные и юридические права действуют для женщин в вашей стране, и добавьте их к пояснениям.

Поясните: В ряде стран одной из причин отсутствия уверенности у женщин является незнание своих прав. На Сессии №3 мы обсудили, какими основными правами обладает каждый человек в соответствии с международными конвенциями. Однако существуют также международные конвенции, направленные на освещение и укрепление прав именно женщин, поскольку гендерное неравенство очень распространено, и борьба с ним является крайне важным вопросом для развития каждой страны и всего мира.

Конвенция о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин (CEDAW) была принята в 1979 году странами на заседании Генеральной Ассамблеи ООН и служит основой для реализации равенства между женщинами и мужчинами. Правительства, подписавшие конвенцию, обязуются принимать все необходимые меры, включая разработку законодательства и изменение социальной и культурной практики для того, чтобы женщины могли пользоваться всеми правами человека и основными свободами, в том числе:

- Правом не быть жертвой торговли людьми или принудительного вовлечения в занятие проституцией
- Правом голосовать, выдвигать свою кандидатуру на выборах и участвовать в политической жизни страны
- Правом на получение образования и прохождения профессиональной подготовки наравне с мужчинами
- Правом на труд, равные возможности для трудоустройства и равную оплату труда
- Правом на равное медицинское обслуживание, включая услуги по охране сексуального и репродуктивного здоровья
- Правом на равный доступ к семейным льготам и финансовым возможностям
- Правом на равное участие и получение выгод от планирования и мероприятий по развитию сельских районов
- Правом на равенство перед законом, в том числе в сфере гражданских правоотношений и владения имуществом
- Правом выбирать, с кем вступать в брак

Спросите: Пользуетесь ли вы в настоящее время этими правами? Предложите ответить на вопросы и кратко обсудите ответы.

Упражнение: На стене висят три карточки с надписью "прошлое, настоящее, будущее". В дискуссионных группах обсудите, какой была жизнь представителей поколения ваших бабушек и матерей, какой является жизнь вашего поколения и какой жизни вы хотите для поколения девочек общины. Затем ответьте на следующие вопросы:

- Что изменилось в жизни этих женщин за несколько поколений?
- Что привело к этим изменениям?
- Что дает вам надежду на будущее?
- Как вы думаете, играете ли вы какую-то роль и несете ли ответственность за то, чтобы изменить ситуацию?
- В чем она заключается?

Поделитесь на пленарном обсуждении основными тезисами обсуждения каждой группы.

Подведите итог: В мире нет ни одной страны, в которой было бы достигнуто полное гендерное равенство и соблюдение прав человека и прав женщин во всех сферах и аспектах жизни, но почти в каждой из них

наметился прогресс. Тот факт, что вы присутствуете на этом тренинге, является одним из примеров. В различных странах скорость изменений разная, но важно то, что они продолжаются, потому что женщины повсюду борются за свои права. И хотя мы можем полагать, что культура не позволяет нам реализовать эти права, помните, что культура не является чем-то неизменным, а наоборот, она меняется с течением времени, о чем мы говорили на предыдущих сессиях.

4. Самосознание (30 мин)

Поясните: Самосознание означает, что мы стараемся лучше понять себя. Мы заглядываем внутрь себя и начинаем лучше понимать себя, свои мысли и чувства. Это означает, что мы понимаем свои качества – наши сильные и слабые стороны, наши надежды и страхи, а также то, что мы можем и пока не можем сделать. Поскольку женщины часто заняты работой по дому, семьей и обеспечением средств к существованию, может оказаться, что у них не было достаточного количества времени или возможностей для размышлений и самовыражения. Сейчас мы потратим немного времени на размышления о том, как осознать свои мысли, эмоции и мечты.

Упражнение: Самоанализ. Сядьте и подумайте над следующими вопросами. Если вы можете писать, не стесняйтесь записывать свои размышления, а если не можете, тогда зарисуйте их. На них нет правильных или неправильных ответов; это просто вопросы для размышления.

- Как бы я описала себя?
- Что заставляет меня гордиться собой?
- Какой меня видят люди? Какой я хочу быть в глазах других людей?
- Что другие люди заставляют меня чувствовать по отношению к себе?
- Каковы мои мечты и стремления относительно того, чтобы стать трансформационным лидером общины?
- Каковы мои страхи и разочарования относительно того, чтобы стать трансформационным лидером общины?
- Что заставляет меня чувствовать себя сильной?
- Что заставляет меня чувствовать себя беспомощной?

Затем объединитесь с кем-нибудь в пару и поделитесь с этим человеком результатами своего самоанализа, если вы не против.

Обсудите: Пригласите пары на пленарное обсуждение. Предложите ответить на следующие вопросы и кратко обсудите их.

- Легко ли вам было описывать себя? Почему? Почему нет?
- Как часто вы размышляли над подобными вопросами? Почему? Почему не размышляли?
- Что вы узнали о себе благодаря этому упражнению?
- Как это влияет на то, какой вы видите себя и как относитесь к роли лидера общины?

Упражнение: Вы уже многое узнали и обдумали по поводу лидерства и знаете, что оно может принимать различные формы. Это может произойти где угодно и с кем угодно – дома, в школе, на работе, в общине; и с кем угодно – с вашей семьей, группой друзей или коллег или в общине. Кроме того, вы знаете, что это может произойти в любой момент - в конкретной ситуации или во время определенного мероприятия, а также в течение длительного периода времени. В парах расскажите своему партнеру о ситуации, в которой вы проявили себя как эффективный лидер. Что произошло? Что помогло вам добиться успеха? Вам удалось справиться с какими-либо вызовами? Какие навыки вы использовали? Что вы почувствовали по отношению к себе? Чем вы гордились? После работы в парах предложите людям поделиться своим опытом на пленарном обсуждении.

Упражнение: *Теперь снова задумайтесь о себе и перечислите не менее 4 лидерских качеств или способностей, которыми вы обладаете, и не менее 2, которые, по вашему мнению, вам необходимы и которые вы хотели бы развить. Воспользуйтесь флипчартами, которые мы составили на Сессии №2, с различными качествами лидеров. Затем обсудите с партнером. После работы в парах предложите людям поделиться своими результатами на пленарном обсуждении.*

Подведите итог: *Самосознание означает, что вы лучше осознаете множество талантов, навыков, способностей, знаний и ресурсов, которыми обладаете. Благодаря этому вы сможете чувствовать себя более уверенно в себе, в своих решениях и действиях. В результате повышается уверенность в себе, что помогает вам справляться с любыми вызовами, с которыми вы можете столкнуться в качестве лидера общины.*

5. "Мусорная корзина" (15 мин)

Упражнение: *В течение короткого времени поразмышляйте о том, что, по вашему мнению, мешает вам быть уверенным, сильным и эффективным лидером общины. Причины могут быть любыми – от чувства страха или тревоги до иных барьеров, например, гендерной дискриминации, из-за которой вы не можете работать или получить образование. Затем запишите их или нарисуйте на листе бумаги. После того, как участники закончат, попросите их встать вокруг мусорной корзины. Пусть все участники по очереди подойдут к мусорной корзине, порвут и выбросят свой лист бумаги. Если они не против поделиться с группой, попросите их зачитать или объяснить, что записано или изображено на бумаге, прежде чем они выбросят ее. Похлопайте каждому человеку после того, как он выбросит свою бумажку.*

Поясните: *Данное упражнение помогает выявить сдерживающие вас факторы и обрести уверенность в том, что вам не нужно с ними мириться, а наоборот, стоит избавиться от них.*

6. Круг поддержки (10 мин)

Упражнение: *Встаньте в два круга - внешний и внутренний, в обоих должно быть равное количество людей. Я включу музыку, а вы должны танцевать, причем внешний круг танцует в одну сторону, а внутренний - в другую. Когда я остановлю музыку, замрите на месте и обратите внимание на человека прямо перед собой. Назовите что-нибудь, что вам действительно нравится в этом человеке. Затем я включу музыку, и мы повторим упражнение несколько раз.*

Поясните: *Данное упражнение помогает вам положительно относиться к себе и понять, что вы можете помочь и другим людям положительно относиться к себе. На самом деле, налаживание связей с другими женщинами-лидерами и даже формирование больших групп и сетей женщин-лидеров поможет вам оказывать друг другу поддержку на пути к лидерству.*

Сессия 12: Жизнестойкость (только для женщин)

Цели: к концу сессии участники смогут:

- Понимать важность жизнестойкости и способы разработки стратегий обеспечения жизнестойкости
- Понимать важность налаживания связей и способы налаживания связей для получения поддержки
- Отвечать на вызовы и практиковать самопомощь

Краткое содержание:

№	Тема	Методология	Материалы	Время (85 мин)
1	Жизнестойкость	Самоанализ, обсуждение в парах	Флипчарт	30
2	Налаживание связей для поддержки	Самоанализ, обсуждение в парах	Флипчарт	30
3	Самопомощь	Обсуждение в группах, упражнение в группах	Флипчарт	25

Шаги:

1. Жизнестойкость (30 мин)

Поясните: Поскольку многие люди в общине могут быть не согласны с тем, что женщины занимают руководящие должности, или не поддерживать их, женщины-лидеры могут столкнуться с обратной реакцией в виде негативных комментариев, дискриминации, осуждения, угроз и даже насилия. Поэтому женщины-лидеры должны быть жизнестойкими и готовыми противостоять такой негативной реакции. Давайте определим эти вызовы, а затем обсудим некоторые стратегии их преодоления.

Упражнение: Подумайте самостоятельно над следующими 4 вопросами.

- С какими вызовами, рисками или ограничениями вы сталкиваетесь или думаете, что можете столкнуться как женщина-лидер общины?
 - Что вы чувствуете при этом?
 - Как вы собираетесь преодолевать эти вызовы? Что можно сделать для преодоления этих вызовов?
 - Какая поддержка вам понадобится, чтобы преодолеть эти вызовы? Какая поддержка оказывается?
- Теперь разбейтесь на пары и поделитесь ответами со своим партнером, обсудите их.

Затем выступите на пленарном обсуждении и запишите ответы на флипчарте. Определите общие черты, присущие ответам.

Вызов/риск/ограничение	Чувство	Стратегия преодоления	Необходимая/оказываемая поддержка

Подведите итог: Выявление некоторых вызовов и определение связанных с ними чувств, а также способов преодоления этих вызовов, и различных видов поддержки, в которых вы нуждаетесь, позволяет увидеть

некоторые общие черты, поскольку все вы занимаете руководящие должности. Умение обдумывать эти проблемы позволяет психологически подготовиться к их решению. Вы можете продолжать использовать этот инструмент при возникновении любых вызовов.

2. Налаживание связей для поддержки (30 мин)

Спросите: Что понимается под налаживанием связей? Предложите ответить.

Поясните: Налаживание связей – это действие или процесс установления связей с другими людьми с целью налаживания и поддержания отношений, способствующих развитию человека.

Спросите: Почему налаживание связей важно для женщин-лидеров? Предложите ответить, а затем **поясните:**

- Налаживание связей играет важную роль в решении проблем, слишком серьезных, чтобы решать их самостоятельно, и может увеличить воздействие чьей-либо деятельности.
- Связи обеспечивают ободрение, солидарность и моральную поддержку
- Связи предоставляют возможности для улучшения информационно-разъяснительной деятельности и оказания влияния на других людей
- Они способствуют обмену идеями, мнениями и опытом
- Они могут помочь в мобилизации ресурсов

Упражнение: Перечислите все взаимоотношения в вашей жизни - это могут быть как близкие, так и посредственные отношения или отношения на расстоянии. Какие люди, группы или организации в вашей общине или за ее пределами могут помочь вам стать эффективным лидером общины? С кем вы хотите наладить связь? Как вы будете поддерживать с ними связь?

Поразмышляйте самостоятельно, а затем поделитесь в парах. Затем выступите на пленарном обсуждении. Определите общие черты.

Лицо/группа/организация	Ваши отношения с ними	Как вы будете поддерживать с ними связь

Резюме: В связи с вызовами, с которыми вы столкнетесь в процессе работы, которую будете выполнять, налаживание связей и контактов с теми, кто может поддержать вас и помочь вам в исполнении вашей роли женщины-лидера, будет иметь большое значение в дальнейшем. Группа женщин, присутствующих на этом тренинге, уже является частью вашей сети поддержки, и вы можете помочь друг другу еще больше расширить ваши связи. Кроме того, подумайте о том, как вы можете заручиться поддержкой членов комитета-мужчин, поскольку они уже прошли тренинг по трансформационному лидерству и понимают важность партнерства в деле расширения прав и возможностей женщин.

3. Самопомощь (25 мин)

Поясните: Лидеры должны быть настроены позитивно, чтобы принимать правильные решения, поступать

должным образом и помогать другим. Существует множество практик, способных помочь женщинам-лидерам в том, чтобы обычный стресс, связанный с лидерством, не одолевал их и не заставлял терять энергию и интерес к своей роли лидера. В такие моменты важно высвободить место, чтобы переключиться и заняться практиками, которые помогут вам справиться с трудными ситуациями, поддержать себя и сохранить жизнестойкость. Это называется самопомощь, то есть забота о себе.

Спросите: Как справиться со стрессом? Как вы заботитесь о себе? Что вы делаете, чтобы расслабиться, когда испытываете стресс? Почему это помогает? Обсудите в группах и выступите на пленарном обсуждении. Дополните упущенное приведенными ниже ответами:

- Регулярный сон и перерывы
- Здоровое питание
- Физическая активность
- Прогулки на природе
- Игры
- Просмотр телевизора или прослушивание музыки
- Общение с друзьями и семьей
- Посещение развлекательных мероприятий

Поясните: Важно с помощью самосознания определять, когда вы испытываете стресс, и использовать некоторые из этих методов, чтобы справиться со ним.

Упражнение: Дыхание - стоя или сидя. Сейчас мы выполним дыхательную практику, которая поможет вам сосредоточиться, успокоиться или набраться сил, а также будет способствовать повышению концентрации и поддержанию душевного равновесия в условиях стресса. Дыхание служит источником и основной формой проявления жизненной энергии. Во время стресса осознанное дыхание помогает снять физическое, эмоциональное и ментальное напряжение или избавиться от негативной энергии.

- Если вам комфортно, закройте глаза и глубоко вдохните, замедляя дыхание и удлиняя вдох и выдох. На выдохе сбросьте все напряжение, расслабьте тело, плечи и лицо. Повторите 10 раз (или больше).
- Теперь после вдоха задержите дыхание на 3 секунды, а затем выдохните. Повторите 10 раз (или больше).
- Теперь мы добавим визуализацию. Представьте, что при вдохе вы вдыхаете яркий свет, являющийся положительной энергетической жизненной силой вокруг вас. На выдохе представьте, что вы выдыхаете темный дым, в котором собраны все тревоги, напряжение, стресс, страх или любое другое негативное чувство, которое вы испытываете. Повторите 10 раз (или больше).
- Теперь задействуем руки. На вдохе медленно поднимите руки ладонями вверх, на выдохе медленно опустите руки ладонями вниз. Повторите 10 раз (или больше).

Что вы почувствовали? Предложите ответить. Данную практику можно выполнять в течение 5 минут или гораздо дольше, где бы вы ни находились и когда бы вам это ни понадобилось.

Сессия 13: Выявление и планирование потребностей (только для женщин)

Цели: к концу сессии участники смогут:

- Выявлять потребности женщин в общине
- Выявлять потенциальные проекты или мероприятия для удовлетворения потребностей женщин в общине

Краткое содержание:

№	Тема	Методология	Материалы	Время (80 мин)
1	Выявление потребностей женщин в общине	Пояснение, групповая работа	Флипчарт, маркеры	40
2	Сообщение о случаях гендерного насилия	Пояснение, упражнение	Флипчарт, маркеры	20
3	Выявление проектов и планирование действий	Групповая работа	Флипчарт, маркеры	20

Шаги:

1. Выявление потребностей женщин в общине (40 мин)

Поясните: Несмотря на то, что работа по обеспечению гендерного равенства входит в обязанности каждого лидера, будь то мужчина или женщина, часто бывает так, что эта работа ложится на плечи женщин-лидеров, потому что мужчины-лидеры зачастую не считают это приоритетной задачей, и они не понимают особых вызовов, с которыми сталкиваются женщины, и их потребностей. Поэтому важно принимать во внимание особые потребности женщин и учитывать их в процессе развития общины.

Чтобы определить эти потребности, давайте снова обратимся к правам человека и Конвенции о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин (CEDAW). В 1995 году правительства многих стран мира собрались на конференции Организации Объединенных Наций для обсуждения прав человека применительно к женщинам. Они утвердили Пекинскую платформу действий (ППД), которая объясняет, как применять Конвенцию CEDAW. В рамках ППД было выделено 12 важнейших проблемных областей (повесьте каждую из них на стену и поясните):

Женщины и бедность	Сохраняющееся и увеличивающееся бремя бедности, которое несут женщины, из-за неравного доступа к профессиональному обучению, финансовым услугам, возможностям для трудоустройства и социальным услугам
Права человека в отношении женщин	Недостаточное продвижение и защита прав человека в отношении женщин, в том числе в национальных законах, мерах политики и планах, а также в работе правоохранительных органов (полиции) и органов правосудия (судов)
Женщины и здоровье	Неравенство и ограниченность доступа к медицинскому обслуживанию и сопутствующим услугам, включая надлежащее питание, соблюдение сексуальных и репродуктивных прав и психическое здоровье

Женщины и средства массовой информации	Неравенство в доступе и участии в издательской деятельности, радиовещании, телевидении и цифровых коммуникациях, как в отношении доступа к информации, так и влияния и создания контента
Насилие в отношении женщин	Физическое, сексуальное и эмоциональное насилие, совершенное в отношении женщин и девочек из-за их пола, включая домашнее насилие
Женщины и окружающая среда	Неравенство в управлении и охране природных ресурсов и принятии решений в отношении них, несмотря на то что женщины в наибольшей степени страдают от изменения климата
Женщины у власти и имеющие возможность принимать решения	Неравенство в распределении власти и принятии решений на всех уровнях, включая недостаточное представительство на выборах, выборных должностях, государственной службе и в частном секторе
Образование и профессиональная подготовка женщин	Неравенство и ограниченность доступа к школьному обучению, образованию и возможностям профессиональной подготовки
Женщины и экономика	Неравенство в производственной деятельности и доступе к ресурсам и активам, таким как финансовые рынки или права собственности на землю; неравенство во времени, затрачиваемом на неоплачиваемую работу по дому или уход за больными дома; неравенство в доступе к рынкам труда
Институциональные механизмы улучшения положения женщин	Отсутствие достаточного количества механизмов, способствующих улучшению положения женщин, в том числе национальных планов действий, бюджетирования средств с учетом гендерных аспектов, данных, разбитых по полу, законов и мер политики
Женщины и вооруженные конфликты	Воздействие вооруженных конфликтов на женщин, в том числе сексуальное насилие, и их неравное участие в переговорах, укреплении мира и восстановлении
Девочки	Постоянные нарушения прав девочек, в том числе сексуальное надругательство над детьми, детские браки и отказ в доступе к образованию

Упражнение: Разбейтесь на группы-комитеты и обсудите положение женщин в вашей общине по каждой из этих проблемных областей. Что необходимо сделать в вашей общине для улучшения положения женщин, особенно наиболее уязвимых, в данных проблемных областях? Какие из этих областей в настоящее время являются наиболее актуальными и важными и требуют срочного принятия мер? Не забывайте об идее комплексной дискриминации, о которой мы говорили ранее, и о том, что некоторые группы женщин могут быть более уязвимы, чем другие, и поэтому больше нуждаются в помощи. Представьте результаты, используя метод "прогулки по галерее".

2. Сообщение о случаях гендерного насилия (ГН) (20 мин)

Примечание для тренера: Чтобы подготовиться к этому разделу, вам следует сначала ознакомиться с существующей картой программ и услуг по борьбе с ГН, доступных для жертв насилия в общине, и изучить протоколы и существующие пути для обращений, при необходимости проконсультировавшись с контактным лицом проекта по вопросам борьбы с ГН/гендерным вопросам. Это необходимо для того, чтобы вы знали, куда следует направлять участников, если они обратятся к вам с сообщениями о случаях гендерного насилия. Кроме

того, вы должны объяснить это участникам в рамках изучения данного раздела, чтобы лидеры общин знали, куда направлять членов общин, если они придут к ним с подобными случаями.

Поясните: Гендерное насилие, включая насилие в отношении женщин и девочек, представляет собой проблему, существующую во многих общинах, и люди могут сообщать о случаях насилия своим лидерам общины. Поскольку лидеры общин ответственны за оказание поддержки и соблюдение прав человека, а гендерное насилие отрицательно сказывается не только на пострадавших, но и на семьях и общине в целом, лидеры общин должны знать, как сообщать о таких случаях экспертам, которые могут оказать помощь жертве/пострадавшему(-им). Давайте сначала рассмотрим определение гендерного насилия и его различные формы, чтобы получить базовое представление о том, что это такое.

Гендерное насилие — это обобщающий термин для обозначения любого причиняющего вред деяния, которое совершается против воли человека и основано на социально закрепленных (т.е. гендерных) различиях между мужчинами и женщинами. Сюда относятся деяния, причиняющие физический, сексуальный или психический вред или страдания, угрозы совершения таких деяний, принуждение и другие случаи лишения свободы. Такие деяния могут совершаться как публично, так и в частном порядке.

Женщины и девочки несоразмерно сильно страдают от гендерного насилия во всем мире. Термин "гендерное насилие" часто заменяется термином "насилие в отношении женщин и девочек". Особую проблему гендерное насилие представляет в сложных условиях чрезвычайных ситуаций и в условиях стихийных бедствий, где объектами надругательства часто становятся женщины и дети из числа гражданского населения, которые зачастую более подвержены эксплуатации, насилию и надругательству просто в силу своего пола, возраста или социального статуса. Однако важно отметить, что мужчины и мальчики также подвергаются гендерному и, в частности, сексуальному насилию.

Упражнение: Гендерное насилие охватывает, но не ограничивается различными формами насилия – физическим, сексуальным, эмоциональным/психологическим и экономическим – и эти формы могут происходить одновременно и пересекаться. Можете ли вы назвать несколько таких примеров? По очереди указывайте в нижеприведенной таблице каждую форму насилия и обсуждайте ее, просите дать определения, а затем привести примеры.

Форма насилия	Определение	Примеры*
Физическое	Насилие, в результате которого причиняется вред телу человека	Удар, пощечина, избиение, толчок, пинок, порез, удушение, удержание, удар кулаком, сдерживание, использование оружия для угрозы человеку, бросание чего-либо в человека, убийство
Сексуальное	Насилие в виде принудительного и нежелательного сексуального домогательства или действия, причиняющего вред как физическому, так и психическому здоровью человека	Изнасилование, сексуальные домогательства, нежелательные прикосновения, непристойное обнажение, высказывания сексуального характера, принуждение к проституции, торговля людьми, принудительная беременность, принудительный брак, детский брак. Изнасилованием считается любое принуждение человека к половому акту против его воли, независимо от отношений или пола. Поэтому изнасилование считается таковым, даже если оно происходит между мужем и женой, парнем и девушкой, или с членом семьи, соседом, другом или незнакомцем.

Психологическое и эмоциональное	Насилие, в результате которого причиняется вред психическому здоровью человека	Словесные оскорбления, проклятия и ругательства, крики, вопли, обидные слова, игнорирование, угрозы, насмешки, запугивание, издевательства, принижение, унижение, высмеивание, лишение права принимать решения или права голоса, надругательство в связи с приданым, изолирование, лишение доступа к услугам, контролирование действий, местонахождения, встреч или одежды.
Экономическое	Насилие, в результате которого наносится ущерб финансам или доходам человека	Насильственное изъятие доходов человека, препятствование работе человека, уничтожение имущества человека, не предоставление человеку денег или продуктов питания, в которых он нуждается, отсутствие контроля над финансовыми ресурсами, отказ в доступе к деньгам в домохозяйстве

***Примечание для тренера:** Включите примеры, характерные для местного контекста, если таковые отсутствуют.

Спросите: Если член общины сообщает вам о том, что он подвергся насилию, какова надлежащая процедура предоставления ему направления для получения помощи и поддержки? Предложите ответить, а затем **Поясните:**

- Всегда реагируйте на сообщения о насилии без осуждения и оказывайте поддержку жертвам, относитесь к ним с достоинством и уважением и применяйте практику активного слушания
- Очень важно обеспечить конфиденциальность, в противном случае пострадавший рискует столкнуться с мстостью и утратой безопасности
- Необходимо приложить все усилия для защиты безопасности и благополучия пострадавшего, при этом все действия всегда следует предпринимать с его согласия и с уважительным отношением к его выбору
- Направьте информацию о случае через соответствующий механизм реагирования (например, местный эксперт по борьбе с ГН, контактное лицо проекта по борьбе с ГН, местный поставщик услуг по борьбе с ГН, соответствующая организация на базе общины и т.д.; **тренеры должны заранее ознакомиться с протоколом и путями для обращения и рассказать изученную информацию в рамках данной сессии**).

3. Выявление проектов и планирование действий (20 мин)

Поясните: Теперь, когда вы выявили наиболее важные потребности или проблемы женщин в общине, давайте подумаем, как можно удовлетворить эти потребности или решить проблемы.

Упражнение: Обсудите в своих группах-комитетах, что можно сделать для решения этих вопросов. С помощью каких возможных проектов или мероприятий можно было бы решить эти вопросы? В чем будет заключаться задача или цель подобного мероприятия или проекта? Обязательно учитывайте то, что женщины уже выявили в процессе планирования развития села.

Потребность / проблема	Предлагаемое мероприятие или проект	Задача и цель

Подведите итог: На следующем этапе необходимо мобилизовать женщин в общине и представить ваш анализ потребностей и предлагаемые проекты и цели. Вам следует узнать их мнение о том, все ли их потребности учтены и какие у них есть идеи по поводу возможных мероприятий или проектов. После подтверждения вы можете решить, какие проекты или мероприятия следует реализовать, и составить план действий, подобный тому, который мы составили на Сессии №5, и который поможет вам придерживаться намеченного курса реализации.

Заключительные мероприятия

1. Оценка

Поясните: Заполните оценочную форму (Приложение 2).

2. Заключительное слово

Пригласите организаторов, тренеров или высокопоставленных лиц выступить с заключительным словом. Пример заключительного слова тренеров:

За время обучения вы освоили, развили и отработали множество навыков. Вы также получили обширные знания и приобрели навыки критического мышления, позволяющие смотреть на вещи с разных точек зрения. Кроме того, вы освоили множество инструментов, с помощью которых можно анализировать ситуации, выявлять проблемы и находить решения.

Было очень приятно работать и учиться с вами во время этого тренинга. Я надеюсь, что вы также получили от этого удовольствие и приобрели знания и навыки, которые помогут вам стать эффективным и трансформационным лидером социальных изменений в общине.

Несмотря на то, что тренинг подошел к концу, наращивание вашего потенциала продолжается, вам предстоит посетить множество мероприятий, на которых вы сможете расширить полученные в ходе тренинга знания. Данный тренинг является лишь началом. Если вы не будете применять и практиковать полученные знания, то вы утратите свои новые знания и навыки. Так что будьте внимательны и усердно трудитесь, применяйте полученные знания и продолжайте учиться на практике! Удачи!

3. Празднование

Вручите участникам сертификаты, сделайте групповое фото и завершите тренинг на позитивной ноте.

Женский проект (только для женщин)

Цели:

- Женщины-лидеры в комитетах по развитию с опорой на общины (CDD) реализуют мероприятие или проект, направленный на расширение экономических прав и возможностей женщин или повышение социального благополучия (мероприятие или проект должны быть определены в ходе тренинга по лидерству в консультации с женщинами в общине).
- Нарастить потенциал женщин в технических областях, актуальных для выбранного мероприятия или проекта

Шаги:

1. Определение и формулировка женского мероприятия или проекта

Пройдя тренинг по лидерству, женщины должны были определить на Сессии №13 мероприятие или проект, направленный на удовлетворение наиболее приоритетных потребностей женщин в общине. После прохождения тренинга женщины-лидеры должны представить предлагаемые мероприятия или проекты женщинам общины, чтобы они смогли внести свои предложения, поправки и провести проверку.

2. Реализация женского мероприятия или проекта

Используя навыки, полученные на тренинге по трансформационному лидерству, женщины-лидеры должны составить планы действий по реализации женского мероприятия или проекта. В планах действий также должны быть предусмотрены любые меры по наращиванию технического потенциала, необходимого женщинам, участвующим в проекте.

Программа CDD должна способствовать реализации этого мероприятия или проекта путем выделения целевых средств или ресурсов, а также обеспечивать регулярную и постоянную поддержку со стороны фасилитаторов общины для проведения тренингов, оказания поддержки и поощрения как женщин-лидеров, так и женщин-членов общины, участвующих в мероприятии или проекте.

3. Мониторинг и отчетность

Женское мероприятие или проект следует включить в более широкие планы действий общины в области развития и социальных изменений, включая мониторинг прогресса и отчетность о результатах. Необходимо донести до всей общины информацию о мероприятии/проекте, его целях и значении с точки зрения расширения прав и возможностей женщин. Мужчины-члены комитета также должны поддерживать реализацию этих мероприятий в рамках более широкого плана действий в области социальных изменений в общине, за выполнение которого они также несут ответственность.

Платформы поддержки (только для женщин)

Цели:

- Создать сети взаимной коллегиальной поддержки, посредством которых женщины-лидеры могут либо неформально, либо формально обмениваться опытом и укреплять солидарность совместно с другими женщинами-лидерами как в пределах, так и за рамками своих общин²⁷
- Создать либо формальные, либо неформальные платформы наставничества, в рамках которых женщины-лидеры могут иметь возможности для обмена опытом с более опытными и признанными женщинами-лидерами как в пределах, так и за рамками своих общин.

Шаги:

1. Платформы для налаживания связей

В случае если в рамках одного тренинга было создано несколько комитетов общин, значит, уже началось формирование неформальной сети коллег, в которой объединяются женщины-лидеры из разных общин. Необходимо побуждать их делиться своей контактной информацией и поддерживать связь друг с другом.

Если углубиться, то программа CDD должна способствовать созданию возможностей для личного обмена опытом между женщинами-лидерами из разных регионов, в которых реализуется программа. Такие обмены следует проводить через равные промежутки времени, они должны иметь структуру и программу взаимодействий, способствующую обмену знаниями и опытом участников, например, проведение интервью с коллегами или другие мероприятия. Такие встречи могут даже способствовать проведению более масштабных мероприятий, таких как определение участниками общих для их общин потребностей, формирование коллективного видения и рассмотрение конкретных действий по их удовлетворению на более высоком уровне, включая отстаивание изменений в политике и объединение с более крупными общественными движениями, а также привлечение государственных или частных ресурсов.²⁸ В этих случаях возможно проведение более углубленного тренинга по лидерству для развития таких навыков, как лоббирование, проведение кампаний, использование СМИ/социальных сетей, сбор средств, информационно-разъяснительная деятельность на более высоком уровне и баллотирование в местные органы власти. В перерывах между личными встречами следует по возможности использовать цифровые инструменты, такие как платформы обмена сообщениями, например, Facebook, WhatsApp и т.д., которые помогут сохранить такие поддерживающие отношения и связи до следующей личной встречи, которая должна продолжать и строиться на основе предыдущей.

2. Платформы наставничества

Наряду с сетями взаимной поддержки, необходимо также предоставлять женщинам-лидерам возможности наставничества. В процессе наставничества кто-то (наставник) делится советами, рекомендациями, мотивацией, оказывает эмоциональную поддержку и выступает в качестве примера для подражания для менее опытных людей (подопечных), чтобы помочь им развить свои навыки и максимально реализовать свой потенциал. Данный вид деятельности может помочь как наставнику, так и подопечному практиковать и развивать навыки взаимоотношений. При этом важно, чтобы наставники обладали опытом и знаниями, которые будут полезны для подопечного, а также были заинтересованы в подобной деятельности и готовы к ней.

²⁷ В особенности это актуально для женщин-лидеров в условиях, когда их мобильность ограничена, и они в большей степени изолированы.

²⁸ Наиболее развитые сети могут даже преобразоваться в более формализованные ассоциации или федерации.

В зависимости от контекста, уровня заинтересованности участников и возможностей программы CDD наставничество может принимать различные формы и использовать различные способы взаимодействия. Оно может быть формальным и структурированным, когда наставник и подопечный работают в паре в течение определенного времени. Оно также может быть более неформальным и долгосрочным и способствовать установлению связей между женщинами-лидерами, которые уже работали в комитетах и могут стать наставниками для новых женщин-членов комитетов, как в той же общине, так и в разных общинах. Кроме того, под этим может подразумеваться проведение собраний, в ходе которых женщины-лидеры общин смогут пообщаться с женщинами-лидерами в местных органах власти, женщинами-предпринимателями или лидерами НПО и наладить с ними связь. В долгосрочной перспективе сеть наставников может даже преобразоваться в самостоятельную сеть коллег. В обоих случаях (между наставниками и подопечными и между самими наставниками) следует использовать цифровые инструменты для налаживания и поддержания этих связей, а фасилитаторы общин должны следить за процессом и содействовать ему.

Оперативные соображения

В каждом случае необходимо четко определить параметры таких программ по налаживанию связей и наставничеству, включая цели и задачи, мероприятия, которые будут реализованы (в том числе ориентацию участников), сроки их проведения, необходимые ресурсы и временные обязательства, которые должны взять на себя участники. Кроме того, участникам следует заполнить оценочные формы или пройти опрос, в ходе которого будет собрана обратная связь о проведенных мероприятиях, что позволит оценить их воздействие и понять, что можно улучшить.

Последующий повторный тренинг

Цели:

- Для повторения участниками тренинга по лидерству (как мужчинами, так и женщинами) концепций и навыков, которые они изучили в ходе первоначального тренинга, после их применения и обучения на практике
- Для повторного рассмотрения своих планов действий по социальным изменениям, оценки прогресса и направлений для дальнейшей работы
- Для повторной оценки своего потенциала с использованием инструмента оценки потенциала

Временные рамки

Последующее повторное прохождение тренинга должно проводиться по завершении каждого этапа реализации суб-проектов, а в случае отсутствия суб-проектов – через регулярные промежутки времени, совпадающие с основными этапами групповых мероприятий.

Шаги:

Приведенные ниже шаги являются лишь примерным планом действий. Как только проекты будут более четко определены, тренеры должны будут подготовить более подробное руководство с описанием мероприятий и методологий.

1. Пересмотр концепций и навыков лидерства

- Изменились ли в целом наши представления о лидерстве? Как? (обзор основных концепций лидерства)
- Как мы применяли или практиковали навыки лидерства, полученные на тренинге? (выявление, анализ и обмен опытом по каждому из навыков)
- В чем заключаются наши основные достижения и как нам удалось внести свой вклад в позитивные социальные изменения? Чем мы гордимся? Какие факторы способствовали успеху? (анализ, документирование и признание этих факторов)
- В чем заключались трудности и в чем мы не преуспели? Почему так произошло, и как мы можем решить эти проблемы? (анализ, документирование и решение проблем)
- Чему мы научились? (выявление и анализ)

2. Пересмотр нашего плана действий в области социальных изменений

- Что уже сделано и что еще предстоит сделать?
- Какие корректировки мы хотим внести?

3. Пересмотр наших оценок потенциала

- Как у нас обстоят дела?
- Каковы наши основные области роста?
- В каких областях нам требуется больше знаний или навыков?
- Как у нас обстоят дела с командной работой?

4. Визиты с целью обмена опытом

Необходимо способствовать визитам с целью обмена опытом между лидерами общин, и, по возможности, организовывать их на регулярной и постоянной основе.

Приложение 1. Начало и окончание дня тренинга

В начале каждого дня тренинга (кроме первого дня, в котором необходимо следовать плану Сессии №1) с участниками следует проводить разминку, чтобы вспомнить материал предыдущего дня тренинга и зарядиться энергией на весь день. В конце каждого дня тренинга следует рассматривать вопросы с "парковки вопросов" и из ящика для вопросов, а также проводить упражнение, в ходе которого можно проанализировать то, что обсуждалось в течение этого дня, а также получить обратную связь от участников. Ниже приведены примеры упражнений, которые можно проводить как в начале, так и в конце учебного дня.

Начало дня

Бросание мяча. Все встают в круг и бросают мяч по кругу, при этом участники дают по одному ответу на каждый из приведенных ниже вопросов.

- *Какие темы обсуждались вчера?*
- *Что нового или важного вы узнали для себя?*
- *Что оказалось сложным для понимания во вчерашнем тренинге?*
- *Что вам понравилось?*

Отвечать могут как тренеры, так и участники. Ответы тренеров побуждают участников делиться своими мнениями.

Заранее подготовьте на флипчарте основные тезисы предыдущего дня и после разминки кратко изложите их, если участники их не затронули.

Конец дня

"Парковка вопросов" и ящик для анонимных вопросов

- Ответьте на оставшиеся вопросы и развейте любые возникшие сомнения, привлекая при этом участников для помощи в ответах.

Пример 1: Бросание мяча. Все встают в круг и бросают мяч по кругу, при этом участники дают по одному ответу на каждый из приведенных ниже вопросов.

- *Что вы узнали в ходе сегодняшнего тренинга?*
- *Что вам понравилось на сегодняшнем тренинге?*
- *Что вам показалось сложным в сегодняшнем тренинге?*

Пример 2: Спектр. Запишите приведенные ниже утверждения на флипчарте, зачитайте их и попросите участников поставить отметку напротив того ответа, который им ближе; отметки являются анонимными.

- *Я понял сегодняшнюю тему (Очень хорошо ----Совсем не понял)*
- *Сегодня я многому научился (Очень многому----Ничему)*
- *Я смогу применить на практике то, чему научился сегодня (Смогу----Не смогу)*
- *Я чувствую себя комфортно на тренинге (Очень комфортно----Совсем не комфортно)*

Затем обсудите: *Может ли кто-нибудь рассказать о том, что ему было непонятно или почему он чувствует себя некомфортно?*

Приложение 2. Оценка после прохождения тренинга

Оценка тренинга помогает обеспечить подотчетность и гарантировать, что инвестиции в тренинг принесут запланированные результаты. Кроме того, она способствует постоянному совершенствованию процесса разработки и проведения тренингов.

Целями оценки тренинга являются:

- 1) Определить, насколько участники сочли тренинг увлекательным, хорошо организованным и актуальным
- 2) Выявить области для совершенствования процесса разработки и реализации тренинга
- 3) Определить уровень проведенного обучения (развитие знаний и навыков участников и достижение целей обучения)
- 4) Определить уровень применения полученных знаний и навыков
- 5) Определить воздействие, достигнутое в результате применения полученных знаний

Приведенный ниже пример анкеты для оценки может помочь в достижении целей оценки 1-2 и должен быть выдан по завершении аудиторных сессий тренинга. Это всего лишь примеры, тренеры должны выбирать и корректировать их по мере необходимости. В случае если участники неграмотны, тренер должен объяснить шкалу оценок, зачитать каждый вопрос по очереди и дать участникам время оценить ответ на каждый вопрос, прежде чем зачитывать следующий, а ответы на открытые вопросы можно дать в дискуссионных группах. После завершения мероприятий, проводящихся после окончания тренинга, следует провести дополнительную оценку, чтобы определить их актуальность и эффективность.

Для достижения целей 3-5 следует применить более глубокую оценку. Данные цели оценки очень важны и позволяют определить значимые результаты и воздействие тренинга. Если участники не смогут применить полученные знания, значит, эффективность тренинга весьма незначительна. Несмотря на то, что цель 3 часто может быть оценена путем сравнения результатов тестов, проведенных до начала тренинга и после его окончания, этот метод может оказаться неподходящим, если участники неграмотны.

Пожалуйста, ответьте на вопросы следующей анонимной анкеты, поставив отметку в квадратике, который показывает, насколько вы согласны или не согласны с утверждением.

Примеры утверждений:					
ЛИДЕРСТВО И СОЦИАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ					
Обсуждаемые темы были интересными и актуальными для меня как лидера общины					
Я понимаю разницу между понятиями "пол" и "гендер".					
Этот тренинг помог мне проанализировать мои представления об инклюзии и неравенстве.					
В результате этого тренинга мои представления об инклюзии и неравенстве изменились.					

В результате этого тренинга я могу выявить формы дискриминации, маргинализации и неравенства в моей общине.					
Лидер общины несет ответственность за защиту и поощрение прав человека всех людей в общине.					
В результате этого тренинга я чувствую себя более подготовленным к тому, чтобы стать более инклюзивным лидером общины, и буду использовать полученные знания для руководства проведением социальных изменений.					
Я лучше понимаю важность расширения прав и возможностей женщин для целей развития общины.					
В результате этого тренинга я чувствую себя более замотивированным для проведения работы по обеспечению гендерного равенства и социальных изменений в моей общине.					
НАВЫКИ И КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРА					
Улучшилась моя способность эффективно коммуницировать с другими людьми.					
Я понимаю, как сформулировать стратегию информационно-разъяснительной деятельности.					
Я знаю, как организовать диалог, чтобы помочь разрешить конфликты в моей общине.					
Я чувствую себя более подготовленным к работе в команде с другими членами комитета.					
Я знаю, как составить план действий в области социальных изменений.					
СЕССИИ ДЛЯ ЖЕНЩИН					
В результате этого тренинга я стала более уверенно высказывать свое мнение и выполнять функции лидера общины.					
В результате этого тренинга я поняла, как бороться со своими слабыми сторонами и использовать сильные.					
В результате этого тренинга я поняла, как правильно реагировать на вызовы, с которыми я сталкиваюсь как женщина-лидер.					
Я лучше понимаю потребности женщин в общине и способы их удовлетворения.					
СОДЕЙСТВИЕ ТРЕНИНГУ					
Тренеры создали атмосферу, в которой я чувствовал себя комфортно и был готов делиться и обсуждать свои идеи и опыт.					

В ходе тренинга проводились увлекательные упражнения и задания, которые мотивировали меня принимать участие и учиться.					
Тренеры хорошо разбирались в концепциях и могли доходчиво все объяснить.					
Мне было легко понимать и выполнять задания этого тренинга.					
Тренинг был хорошо организован и проводился квалифицированными тренерами.					
Питание и место проведения были удовлетворительными.					
На этот тренинг было отведено оптимальное количество времени.					

Ответьте на приведенные ниже открытые вопросы:

- *Какие 3 сессии оказались для вас наиболее важными или ценными и почему?*
- *Какие уроки или идеи вы извлечете из тренинга и будете использовать в своей работе в качестве лидера общины?*
- *Какие аспекты тренинга понравились вам больше всего?*
- *Какие аспекты тренинга вам больше всего не понравились?*
- *В чем заключались самые сильные стороны этого тренинга?*
- *В чем заключались самые слабые стороны этого тренинга?*
- *Что бы вы предложили изменить, чтобы доработать и сделать этот тренинг лучше?*

- *Каким еще навыкам, по вашему мнению, необходимо обучать трансформационных лидеров общин?*
- *Какая поддержка вам необходима для применения и внедрения знаний, полученных в ходе тренинга?*

Приложение 3: Ресурсы показателей мониторинга и оценки

Этот ресурс был разработан в дополнение к учебному пособию CDD "Трансформационное лидерство, основанное на принципе развития с опорой на общины". В нем приводится перечень примеров показателей для измерения практических и итоговых результатов, связанных с тренингом. Данные показатели являются вариантами для клиентов и целевых групп, которые можно включить в программные документы или стратегии мониторинга и оценки (МиО), при этом они должны быть адаптированы к операционному контексту.²⁹ Данный ресурс был разработан с учетом расширения прав и возможностей женщин, но может быть адаптирован для использования в отношении других маргинализированных групп, на которые ориентирован тренинг. Команда по [МиО Группы по глобальным решениям в области CDD](#) готова оказать помощь в разработке стратегии МиО для тренинга. Пример теории изменений, дополнительные показатели и исследовательские вопросы можно получить по запросу у команды по [МиО Группы по глобальным решениям в области CDD](#).

Приведенные ниже показатели сгруппированы по семи категориям: 1) мониторинг реализации; 2) социально-коммуникативные навыки/компетенции лидера; 3) самостоятельность; 4) изменение поведения инклюзивного лидера; 5) установки/нормы; 6) доступ к услугам; и 7) экономические результаты. Эти категории отражают ожидаемые результаты тренинга.

Ожидается, что многие из выявленных результатов затронут как участников тренинга (лидеров общин), так и не участвующих в нем членов общин и других маргинализированных групп. Выбранные показатели следует адаптировать с учетом наиболее вероятных бенефициаров проекта. Тренинг может сопровождаться мероприятиями или проектами для женщин, направленными на расширение экономических прав и возможностей женщин или повышение их социального благополучия. Показатели результатов более высокого уровня (доступ к услугам и экономические результаты) могут применяться для измерения воздействия этих мероприятий или связанных с ними мероприятий, финансируемых за счет грантов общины.

Любые оценки должны учитывать следующие передовые методы измерения расширения прав и возможностей женщин:

- Поскольку расширение прав и возможностей является одновременно процессом и результатом, используйте показатели для краткосрочных, промежуточных и конечных результатов (J-PAL 2020 г.), при этом необходимо четко понимать, на какие результаты могут обоснованно повлиять операции CDD (ВБ 2017 г.)
- Оценки с применением смешанных методов неизменно считаются передовой практикой для оценки последствий мероприятий и причин их возникновения (Тейлор и Перезнейто, 2014 г., BMGF 2020 г., ВБ 2011а).
- Дезагрегируйте данные и структурируйте показатели, чтобы определить, как гендерные аспекты взаимосвязаны с возрастом, классом, этнической принадлежностью, религией и сексуальной ориентацией с целью получения результатов (BMGF 2020 г.)

Выберите показатели по результатам

1. Мониторинг реализации: Результаты, связанные с качеством реализации (усвоение знаний, удовлетворение потребностей); неожиданные результаты; потенциал для улучшения/масштабирования.		
	Показатель	Источник
1.1	Количество лидеров общин, демонстрирующих усвоение знаний по теме	Первич.

²⁹ Выбранный перечень показателей основан на тщательном анализе существующих подходов к измерению аналогичных концепций.

1.2	Количество лидеров общин, которые уверенно применяют уроки, изученные в ходе тренинга	Первич.
1.3	% лидеров общин, выразивших удовлетворение тренингом	ВБ 2018 г.
1.4	% лидеров общин, отметивших, что тренинг оправдал их ожидания в отношении обучения	Первич.
1.5	% женщин-лидеров общин, отметивших увеличение объема домашних обязанностей, работ по уходу за больными или домашних дел (этот показатель используется для измерения неожиданных результатов)	JPAL 2018 г.

2. Социально-коммуникативные навыки/компетенции лидера: Результаты, связанные с приобретением участниками тренинга навыков и отработкой социально-коммуникативных навыков. Адаптируйте к темам, которые рассматриваются в модулях тренинга.

	Показатель	Источник
2.1	Лидеры общин применяют знания, полученные на тренинге (примеры см. на стр. 25)	Oxfam 2017 г.
2.2	Лидеры общин повысили осведомленность о социальных и экономических правах	Первич.
2.3	Лидеры общин улучшили знания о преимуществах гендерного равенства и негативных последствиях гендерной дискриминации	ООН 2018 г., Первич.

3. Самостоятельность: Результаты, связанные с определением самостоятельности, данным ВБ (Дональд и др., 2017 г.), в котором используются три категории показателей: 1) восприятие контроля над своей жизнью (самоэффективность, *локус контроля*), 2) способность ставить цели с учетом собственных ценностей (*независимость*) и 3) способность действовать в соответствии с этими целями (принятие решений). Включает дополнительные ожидаемые результаты тренинга, в том числе повышение качества и уровня участия в форумах общины и уверенности в себе. Предлагаемые инструменты измерения см. в разделе дополнительных ресурсов ниже. Показатели могут быть адаптированы для использования в отношении других маргинализированных групп, если они являются целевой аудиторией тренинга.

	Показатель	Источник
Члены комитета		
3.1	Женщины-лидеры общин сообщают о повышении самоэффективности	ECWG 2020 г.
3.2	Женщины-лидеры общин сообщают о повышении уровня независимости	Первич.
3.3	% лидеров общин (мужчин/женщин), уверенных в своей способности принимать участие в принятии решений на местном уровне и влиять на эти решения	ВБ 2017 г.
3.4	Женщины-лидеры общин сообщают о повышении уверенности в себе	J-PAL 2018 г.
Члены общины		
3.5	% женщин и других уязвимых групп (молодежь, внутренне перемещенные лица, возвращенцы и т.д.), посещающих заседания местного комитета по вопросам развития и принимающих в них активное участие	Первич.
3.6	% мужчин/женщин, считающих, что их точка зрения влияет на проекты, выбранные на уровне сельского населенного пункта	ВБ 2011а
3.7	Женщины вовлечены во все уровни реализации программы и ее управления	ВБ 2017 г.
3.8	Представление о том, что процесс принятия решений в сообществе является инклюзивным и гибким (<i>мера восприятия самостоятельности</i>)	SEEP 2019 г.

4. Инклюзивное лидерство, изменение поведения: Результаты, связанные с изменением поведения как мужчин, так и женщин, ставших в большей степени инклюзивными лидерами общин. *Показатели могут быть адаптированы для использования в отношении других маргинализированных групп, если они являются целевой аудиторией тренинга.*

	Показатель	Источник
4.1	Количество лидеров общин, выступающих в защиту прав человека и социальных реформ в своих общинах	Первич.
4.2	Комитеты внедряют изменения в политику/практику, которые улучшают вовлечение и участие маргинализированных групп	Первич.
4.3	Количество и тип инициатив, предпринятых для улучшения соблюдения прав человека и благосостояния общины	Первич.
4.4	Реализованы мероприятия из планов действий в области социальных изменений в общине	Первич.
4.5	Требования женщин и уязвимых групп учитываются в планах местного развития и институциональных механизмах, а также в конвенциях наравне с требованиями мужчин	ВБ 2017 г.
4.6	Доля финансируемых проектов, предложенных женщинами, и финансируемых проектов, отвечающих потребностям женщин, определенным в местном контексте	ВБ 2017 г.

5. Установки/нормы: Результаты, связанные с установками, восприятием и нормами, которых придерживаются/практикуют а) лидеры общин и б) члены общин в целом, касающиеся роли женщин в государственной и частной сферах. *Показатели могут быть адаптированы для использования в отношении других маргинализированных групп, если они являются целевой аудиторией тренинга.*

	Показатель	Источник
5.1	Изменения в установках мужчин и женщин относительно роли женщин в социальной, политической и экономической деятельности (<i>применимо для а) лидеров общин и б) членов общин</i>)	ВБ 2011a
5.2	Женщины сообщают, что их уважают и ценят в их общинах (<i>применимо для а) лидеров общин и б) членов общин</i>)	SEEP 2019 г.
5.3	% женщин, сообщающих о том, что они не имеют права принимать решения относительно (а) того, что покупать на рынке; (б) приобретения активов; (с) количества детей; (д) обучения детей в школе; и (е) использования методов планирования семьи (<i>применимо для а) лидеров общин</i>)	ВБ 2011a
5.4	% женщин-лидеров в не связанных с проектом государственных институтах, принимающих решения, в результате опыта работы в проекте (<i>применимо для а) лидеров общин</i>)	ВБ 2011b

6. Доступ к услугам: Результаты, связанные с вопросом об изменении доступа женщин к услугам/ресурсам. *Показатели могут быть адаптированы для использования в отношении других маргинализированных групп, если они являются целевой аудиторией тренинга.*

	Показатель	Источник
6.1	Количество бенефициаров и процент женщин, которые получили (улучшили) доступ к (а) услугам здравоохранения, (б) образованию, (с) снабжению чистой водой и (д) санитарно-гигиеническим удобствам	ВБ 2011b
6.2	Доля женщин, использующих новый актив или услугу	ВБ 2011a
6.3	Среднее количество сэкономленного времени в день для каждой женщины, использующей новый актив или услугу	ВБ 2011a

7. Экономические результаты: Экономические результаты (доходы, активы, сбережения, кредиты) на индивидуальном уровне и уровне домохозяйства. *Необходимо адаптировать к любым экономическим проектам, реализуемым в рамках мероприятий по расширению прав и возможностей женщин, и адаптировать к использованию в отношении других маргинализированных групп, если они являются целевой аудиторией тренинга.*

	Показатель	Источник
7.1	Количество бенефициаров проекта, которые улучшили условия жизни благодаря поддержке проекта	ВБ 2018 г.
7.2	% женщин, сообщивших об увеличении личных доходов и расходов в связи с проектом	ВБ 2017 г.
7.3	Женщины сообщают о расширении полномочий по принятию решений о расходах домохозяйств	CGD 2020 г.
7.4	Самооценка эффективности принятия решений в отношении финансов	CGD 2020 г.

Дополнительные ресурсы

Измерение независимости, самооценки и самоэффективности

- [Шкала самоуважения Розенберга](#)
- [Новая шкала общей самоэффективности](#)
- [Индекс относительной автономии \(RAI\)](#)

Нормы измерения

- J-PAL (2018b, 2018c) включает [примеры вопросов для опросов](#) (стр. 37) и [краткие описания](#) (стр. 7).
- [Шкала гендерного равенства людей \(GEM\)](#) (стр. 14) измеряет отношение к нормам "гендерного равенства".

Другие инструменты и примеры анкет

- В работе Дональда и др. "[Измерение женской самостоятельности](#)" (2017 г.) приводятся различные показатели женской самостоятельности, в том числе RAI, опросник по постановке целей Локка и Лэтхема, шкала внутреннего и внешнего локуса контроля Роттера, шкала самоэффективности Бандуры и новая шкала общей самоэффективности.
- В публикации J-PAL (2018b, 2018c) приводятся [примеры вопросов для опросов](#), охватывающих экономические, социальные, политические/гражданские и психологические показатели, а также примеры [не связанных с опросами инструментов](#) для измерения расширения прав и возможностей женщин.

Приложение 4. Примеры технических заданий для мастер-тренеров и тренеров общин

Мастер-тренер - Техническое задание

Цели

- Руководить и управлять разработкой, планированием, составлением учебных планов, внедрением и мониторингом программы тренинга по проекту
- Разработать стратегии и технические ресурсы для наращивания потенциала тренеров на уровне общин
- Обеспечить качество работы тренеров и проведения тренингов

Основные виды деятельности

- Разработка и реализация программы тренинга, способной удовлетворить потребности в наращивании потенциала для осуществления деятельности, описанной в операционном руководстве по проекту
- Разработка плана каскадного тренинга с целью обеспечения развития потенциала на всех необходимых уровнях для оказания помощи общинам
- Проведение обучения тренеров (ToT) для тренеров общин, чтобы убедиться в их способности проводить программу тренинга для институтов на уровне общин, таких как комитеты общин, с целью укрепления и развития их потенциала по соответствующим предметам
- Проведение тренингов и коучинга на местах для тренеров общин во время проведения тренингов в общинах
- Обеспечение технического лидерства в адаптации и разработке учебных программ для ToT и тренингов на уровне общин, в том числе курсов повышения квалификации и последующих мероприятий.
- Непрерывное проведение анализа всех учебных материалов, сбор предложений по их пересмотру, подготовка рекомендаций по корректировке и обеспечение их надлежащего применения на местах
- Оказание помощи в разработке механизма мониторинга и оценки программы тренинга для мониторинга и измерения результатов и воздействия тренинга
- Проведение работы по аккредитации учебных материалов/программ тренингов и обеспечение сертификации учащихся
- Обеспечение полноты, точности и своевременного представления всех требуемых отчетов о тренингах

Критерии отбора и требуемая квалификация

- Соответствующий уровень образования в области проведения тренингов, обучения взрослых, развития общин или по аналогичным дисциплинам
- Опыт работы в сфере технического обучения в области развития общин или в другом соответствующем секторе более 10 лет
- Технические знания по темам тренинга и ключевым концепциям, таким как лидерство и навыки руководства, инклюзия и неравенство
- Подтвержденные навыки управления крупными программами тренингов и командами
- Владение навыками устной и письменной коммуникации на местном языке, включая навыки составления отчетов
- Сильные навыки межличностного общения и опыт работы с заинтересованными сторонами из числа

представителей правительства, доноров, НПО и общин

- Заинтересованность в продвижении инклюзивности и расширении прав и возможностей женщин
- Владение методами коллективного обучения взрослых

Тренер общины - Техническое задание

Цели

- Укрепить потенциал, самоинициативность и ответственность институтов общин
- Предоставить участникам тренинга знания, навыки и придать им уверенность в себе для работы в качестве трансформационных лидеров общины.

Основные виды деятельности

- Обучение комитетов сел по темам, связанным с их проектом и обязанностями по руководству общиной
- Содействие проведению эффективных сессий тренинга путем создания рамочной основы для обсуждения тем, поддержания благоприятной атмосферы для обучения и обмена опытом, поощрения активного участия и поддержки участников.
- Достижение результатов обучения, указанных в каждой учебной сессии
- Оказание содействия и поддержки институтам общин во всех аспектах их обязанностей в рамках проектного цикла общины
- Проведение последующих и повторных тренингов по мере необходимости
- Обеспечение гендерного баланса при проведении тренингов в общинах и содействие инклюзивному участию маргинализированных групп, таких как этнические меньшинства, молодежь и т.д.
- Регулярное проведение встреч с другими тренерами для обмена и документирования опыта, включая достижения и вызовы, и определения областей для улучшения

Критерии отбора и требуемая квалификация

- Соответствующий уровень образования в области проведения тренингов, обучения взрослых, развития общин или по аналогичным дисциплинам
- Опыт работы в области проведения тренингов и оказания помощи в развитии общин более 5 лет
- Владение навыками устной и письменной коммуникации на местном языке, включая навыки составления отчетов
- Технические знания по темам тренинга и ключевым концепциям, таким как лидерство и навыки руководства, инклюзия и неравенство
- Чувствительность к динамике общин касательно маргинализации и гендерных вопросов, а также приверженность идее продвижения инклюзивности и расширения прав и возможностей женщин
- Владение методами коллективного обучения взрослых
- Умение работать в команде и проводить совместные тренинги с представителем противоположного пола
- Способность проявлять гибкость и адаптивность при работе с материалами тренинга в непредсказуемых ситуациях в процессе обучения, сохраняя при этом интерес участников и достигая целей обучения
- Способность умело управлять динамикой в группе и проводить тренинги на потенциально чувствительные и спорные темы, направленные на борьбу с дискриминацией и неравенством
- Сильные навыки межличностного общения и опыт работы с заинтересованными сторонами из числа представителей правительства, доноров, НПО и общин

Приложение 5. Используемые ресурсы и публикации

Основные использованные публикации

- Лаборатория по борьбе с бедностью имени Абдула Латифа Джамиля (J-PAL), 2012 г. *Policy Briefcase, Воспитание женщин-лидеров.*
- Лаборатория по борьбе с бедностью имени Абдула Латифа Джамиля (J-PAL), 2020 г. *Расширение самостоятельности женщин: Межотраслевые уроки на основе экспериментальных и квазиэкспериментальных исследований в странах с низким и средним уровнем дохода.*
- Лаборатория по борьбе с бедностью имени Абдула Латифа Джамиля (J-PAL), *Policy Briefcase № 1: Нас уже не остановить - женщины как лица, ответственные за разработку политики.*
- Адам, Сара Г.; Осима, Каори, 2014 г. *Вовлечение молодежи посредством операций по развитию с опорой на общины: Опыт, выводы и возможности.* Департамент социального развития, Группа Всемирного банка.
- Одетт, Николь; Хоровиц, Джереми; и Михелич, Кристин, 2021 г. *Личные рассказы снижают негативное отношение к беженцам и группам иммигрантов: Доказательства из Кении.*
- Бан, Раду и Рао, Виджаендра, 2008 г. *Видимость деятельности или самостоятельность? Влияние женских резерваций на демократию в деревнях Южной Индии.* научный журнал "Economic Development and Culture Change", т. 56, № 3, 501-530.
- Банда, доктор Джойс, 2017 г. *Продвижение женщин-лидеров в Африке: Политический инструментарий.* Wilson Center.
- Барриос, Лина М.; Проус, Алисия; Варгас, Валерия Руис, 2020 г. *Устойчивое развитие и лидерство женщин: Совместное исследование возможностей в колумбийских общинах рыбаков Карибского бассейна.* научный журнал "Journal of Cleaner Production" 264 121277.
- Батанти, Джейкоб; Чой, Кюнгун, 2020 г. *Катализатор лидерства и участия женщин в развитии сельских районов: Пример женских ассоциаций движения саемаул в Республике Корея, 1970-1979 гг.* Глобальная инициатива по оказанию услуг.
- Батливала, Шрилата, 2010 г. *Феминистское лидерство в целях социальных преобразований: Рассеивание концептуального облака.* Организация "Создание ресурсов для расширения прав и возможностей в действии" (CREA).
- Батливала, Шрилата; Рао, Аруна, 2002 г. *Беседы с женщинами о лидерстве и социальных преобразованиях.*
- Биман, Лори; Чаттопадхьяй, Рагхабендра; Дюфло, Эстер; Панде, Рохини и Топалова, Петиа, 2009 г. *Властные женщины: Снижает ли влияние предвзятость?* Научный журнал "Quarterly Journal of Economics", том 124, выпуск 4, 14971540.
- Биман, Лори; Дюфло, Эстер; Панде, Рохини; Топалова, Петиа, 2010 г. *Политическая резервация и существенное участие: Доказательства на примере советов деревень Индии.* Индийский политический форум, 2010-2011, 159-201.
- Биман, Лори; Дюфло, Эстер; Панде, Рохини; Топалова, Петиа, 2012 г. *Женское лидерство повышает устремления и уровень образования девочек: Политический эксперимент в Индии.* Научный журнал "Science" 335 (6068), 582-586.
- Бит, Эндрю; Кристиа, Фотини; Ениколопов, Рубен, 2013 г. *Расширение прав и возможностей женщин посредством оказания помощи в целях развития: Данные полевого эксперимента в Афганистане.* Научный журнал "American Political Science Review", т. 107, № 3.
- Бит, Эндрю; Кристиа, Фотини; Ениколопов, Рубен, 2013 г. *Рандомизированная оценка воздействия Программы национальной солидарности Афганистана, окончательный отчет.*
- Фонд Билла и Мелинды Гейтс, 2020 г. *То, что удастся измерить, имеет значение: Методические указания по измерению расширения прав и возможностей женщин и девочек.* Сизэтл: Фонд Билла и Мелинды Гейтс.
- Фонд Билла и Мелинды Гейтс. *Концептуальная модель расширения прав и возможностей женщин и девочек.*
- Бозсен, Ингер В., 2005 г. *На пути к расширению участия женщин в программе национальной солидарности.*
- Британский совет, 2017 г. *Расширение прав и возможностей женщин и девочек посредством лидерства и участия.*
- Браун, Иви, 2014 г. *Гендерные аспекты в развитии с опорой на общины.* Исследовательский отчет 1079 справочной службы GSDRC. GSDRC, Бирмингемский университет.
- Брю, Кристал Л.; Брю, Шон А., 2016 г. *Опыт и результаты программы развития лидерства среди женщин:*

- Феноменологическое исследование. Журнал "Journal of Leadership Education", том 15, выпуск 3.
- Бувиник, Майра, Меган О'Доннелл, Джеймс К. Ноулз и Шелби Буро, 2020 г. *Измерение расширения экономических прав и возможностей женщин: Сборник избранных инструментов*. Вашингтон, округ Колумбия: Центр глобального развития.
- Кампос, Франциско; Фрезе, Майкл; Гольдштейн, Маркус; Яковоне, Леонардо; Джонсон, Хилари; МакКензи, Дэвид; Менсманн, Мона, 2017 г. *Обучение личной инициативе превосходит традиционное обучение в силе влияния на развитие малого бизнеса в Западной Африке*.
- Кампос, Франциско; Фрезе, Майкл; Гольдштейн, Маркус; Яковоне, Леонардо; Джонсон, Хилари; МакКензи, Дэвид; Менсманн, Мона. *Обучение личной инициативе приводит к заметному росту малых предприятий, принадлежащих женщинам, в Того*. Инновационная лаборатория по гендерным вопросам. Аналитическая записка №22.
- CARE. *Содействие расширению экономических прав и возможностей женщин в этнических группах в Меконге: Основные результаты оценки*.
- Чакрабартти, Сомая; Герли, Беатрис, 2014 г. *Программа по развитию лидерства среди женщин в сельской местности, Мадагаскар, Непал, Филиппины и Сенегал: Передовой опыт и извлеченные уроки (2010-2013 гг.)*. Международный фонд сельскохозяйственного развития (МФСР).
- Чанг, Вэй; Диас-Мартин, Люсия; Гопалан, Акшара; Гуарниери, Элеонора; Джаячандран, Сима; Уолш, Клэр, 2020 г. *Рабочий документ "Что способствует расширению самостоятельности женщин: Межотраслевые уроки на основе экспериментальных и квазиэкспериментальных исследований"*. Лаборатория по борьбе с бедностью имени Абдула Латифа Джамиля (J-PAL),
- Чаттопадхьяй, Рагхабендра и Дюфло, Эстер, 2001 г. *Лидерство женщин и политические решения: Фактические данные общенационального рандомизированного эксперимента в Индии*. Бостонский университет, экономический факультет, Институт экономического развития, серия рабочих документов dp-114.
- Чаттопадхьяй, Рагхабендра и Дюфло, Эстер, 2004 г. *Женщины как лица, ответственные за разработку политики: Фактические данные из рандомизированного политического эксперимента в Индии*. *Econometrica* 72(5): 1409-43.)
- Чима, Али; Хан, Сара; Хан-Моманд, Шандана и Лиакат, Асад, 2019 г. *Агитация "привратников": полевой эксперимент по увеличению явки женщин на выборы в Пакистане*.
- де Хооп, Томас, Эмбер Петерман и Ли Андерсон, 2020 г. *Руководство по измерению расширения прав и возможностей женщин и экономических результатов в рамках оценки воздействия женских групп*. Вашингтон, округ Колумбия: Консорциум фактических данных по женским группам.
- Дайнингер, Клаус; Нагараджан, Хари К. и Сингх, Судхир К., 2019 г. *Политическое лидерство женщин и расширение экономических прав и возможностей женщин: фактические данные по общественным работам в Индии*. Научный журнал "Journal of Comparative Economics", 48, 277-291.
- Ди Меко, Лусина. *Политические сети женщин: определяя лидерство, разрушая барьеры и стимулируя изменения*. Wilson Center.
- Дональд, Алтея, Гаятри Кулвал, Джинни Аннан, Кэтрин Фалб, Маркус Гольдштейн, 2017 г. *Измерение женской самостоятельности*. Рабочий документ по исследованию политики № 8148. Всемирный банк, Вашингтон, округ Колумбия.
- Дублон, Дина; Уэсли, Марисса, 2015 г. *Расширение прав и возможностей женщин, основанное на принципе развития с опорой на общины*. Журнал "Stanford Social Innovation Review".
- Эчавес, Чона Р. *Вносит ли участие женщин в Программе национальной солидарности (ПНС) изменения в их жизнь? Опыт провинции Парван*. Презентация. Группа Афганистана по исследованиям и оценке.
- Елена Бонометти, "Tostan International", 2021 г. Мероприятие "Женщины, возглавляющие общины в условиях кризиса пандемии COVID-19". Серия докладов Всемирного банка по вопросам социальной устойчивости и инклюзивности - Пути к инклюзивному восстановлению.
- Фарре, Лидия, 2013 г. *Роль мужчин в экономическом и социальном развитии женщин: воздействие на гендерное равенство*. Журнал "The World Bank Research Observer", т. 28, № 1, специальный выпуск о гендерном равенстве и развитии, 22-51.
- Ферульо, Франческа; Лестари, Никен; Белл, Эмма; Брок, Карен, 2017 г. Документ «Создание безопасных условий для поддержки участия молодых женщин в управлении на местном уровне в Индонезии, практика обеспечения учета всех голосов». Брайтон: Институт исследований в области развития, 2012 г.

- Фончингонг, Чарльз С., 2006 г. *Расширяя горизонты: Право голоса женщин в развитии с опорой на общины в Камеруне*. Журнал "GeoJournal" 65: 137-139.
- Фордхам, Морин; Гупта, Суранджана; Акеркар, Суприя; Шарф, Мануэла, 2011 г. *Лидерство в области устойчивого развития: Приоритеты, практика и инновации женщин, основанные на принципе развития с опорой на общины*. Groots International.
- Гарба, П. Касси, 1999 г. *Эндогенные стратегии расширения прав и возможностей: изучение примера нигерийских женщин*. Журнал "Development in Practice", 9:1-2, 130-141.
- Гарг, доктор Аарти; Шарма, доктор Аншика, 2020 г. *Методы наращивания потенциала женщин-представителей в институтах Панчаяти Радж*. Журнал "American Journal of Multidisciplinary Research & Development (AJMRD)", т. 2, вып. 3.
- Сеть по обеспечению гендерного равенства, Янгон, 2013 г. *Занимая лидирующие позиции: Оценка потребностей женщин в обучении лидерству и учебных инициатив в Мьянме*.
- Гендерные аспекты в проекте в области развития с опорой на общины: последствия для стратегии национальной программы расширения прав и возможностей общин, Рабочий документ по результатам совместной миссии доноров и правительства.*
- Инновационная лаборатория по гендерным вопросам, 2020 г. *Главные политические уроки Инновационной лаборатории по гендерным вопросам в области расширения прав и возможностей женщин-предпринимателей*.
- Гленнерсетер, Рейчел; Уолш, Клэр; Диас-Мартин, Люсия, 2018 г. *Практическое руководство по измерению расширения прав и возможностей женщин и девочек в рамках оценки воздействия*. Лаборатория по борьбе с бедностью имени Абдула Латифа Джамиля (J-PAL),
- Голла, Анна Мари, Анджу Малхотра, Прия Нанда и Рекха Мехра, 2011 г. *Понимание и измерение расширения экономических прав и возможностей женщин: определение, рамочные основы и показатели*. Вашингтон, округ Колумбия: Международный центр исследований по проблемам женщин.
- Гойал, Танушри, 2019 г. *Как женщины привлекают женщин в политику: естественный эксперимент в Индии*.
- Гупта, Суранджана; Люнг, Ирен С. *Превращение передового опыта в институциональные механизмы: инвестирование в лидерство женщин, основанное на принципе развития с опорой на общины, для расширения масштабов реализации Хиогской рамочной программы действий на местном уровне: углубленное исследование для среднесрочного обзора ХРПД*. Комиссия Хуайжоу и движение "Groots International".
- Хаммерих, Эльза, 2001 г. *Умелое решение конфликтов*.
- Хоар, Джоанна; Гелл, Фиона, 2009 г. *Лидерство и участие женщин: изучение примеров обучения для действий*. Oxfam GB.
- Комиссия Хуайжоу, 2018 г. *Содействие развитию низовых устойчивых общин под руководством женщин в рамках реализации политики после 2015 года, отчет Шведского агентства международного сотрудничества в области развития за второй год, достижения в 2017 году*.
- Независимая оценочная группа. *Расширение прав и возможностей женщин в проектах развития с опорой на общины в сельских районах*. Группа Всемирного банка.
- Международный фонд сельскохозяйственного развития (МФСР), 2014 г. *Практический пример - вожди и традиционные лидеры, Замбия. Гендер, адресность и социальная инклюзия*.
- Международный фонд сельскохозяйственного развития (МФСР), 2014 г. *Практический пример - Система изучения гендерно-чувствительных действий в Гане, Нигерии, Руанде, Сьерра-Леоне и Уганде. Гендер, адресность и социальная инклюзия*.
- Международный фонд сельскохозяйственного развития (МФСР), 2015 г. *Содействие лидерству женщин в организациях производителей: уроки из опыта ФАО и МФСР*.
- Международный фонд сельскохозяйственного развития (МФСР), 2017 г. *Какие методы работают для обеспечения гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин - обзор практики и обобщение результатов оценки*.
- Международный фонд сельскохозяйственного развития (МФСР). *Программа лидерства женщин в сельской местности в низовых организациях; тематическое исследование в Непале*.
- Хосе, Р.; Бхан, Н.; Радж, А., 2017 г. *Основанные на доказательствах меры расширения прав и возможностей для исследований гендерного равенства, руководство по измерению, отчет 2: как разработать научно обоснованные социальные и поведенческие меры по вопросам гендерного равенства и расширения прав и*

- возможностей. Центр по вопросам гендерного равенства и здоровья (ГЕН), Медицинская школа Калифорнийского университета в Сан-Диего.
- Кабир, Наил, 1999 г. *Ресурсы, самостоятельность, достижения: Размышления об измерении расширения прав и возможностей женщин*. Научный журнал "Development and Change" т. 30, 435-464. Институт социальных исследований.
- Кенуэй, Джессика; Локот, Мишель; Брэдли, Крис, 2014 г. *Лидерство женщин: обзор фактических данных*. Управление по вопросам эффективности развития, Министерство иностранных дел и торговли, Правительство Австралии.
- Клагман, Джени; Ханмер, Люсия; Твигг, Сара; Хасан, Тазин; Макклири-Силлз, Дженнифер; Сантамария, Джулиет, 2014 г. *Голос и самостоятельность: Расширение прав и возможностей женщин и девочек в интересах общего благополучия*. Всемирный банк.
- Лю, Хелен, 2019 г. *Руководство по оценке организационного потенциала сел для проектов в области развития с опорой на общины (CDD)*. Секретариат сообщества специалистов-практиков по развитию с опорой на общины (CDD), Всемирный банк.
- Ломбардини, Симоне, Кимберли Боуман и Роза Гарвуд, 2017 г. *Руководство по измерению расширения прав и возможностей женщин: Обмен опытом в области оценки воздействия Oxfam*. Лондон: Oxfam.
- Мейбер, Элизабет, 2014 г. *(Не)равенство и действие: Роль женских учебных инициатив в продвижении возможностей лидерства среди женщин в Мьянме*. Научный журнал "Gender & Development", 22:1, 141-156.
- Информационные заметки Мультидонорского фонда - Фонда реконструкции Явы, Уроки, извлеченные из восстановления после стихийных бедствий в Индонезии, 2012 г. *Не только популяризация: Продвижение гендерного равенства и расширение прав и возможностей женщин путем восстановления после стихийных бедствий*. Секретариат Мультидонорского фонда - Фонда реконструкции Явы. Информационная заметка 4.
- Организация "Medica Mondiale", 2013 г. *Учебное пособие по расширению прав и возможностей женщин (базовый уровень)*.
- Институт поиска точек соприкосновения на Ближнем Востоке и в Северной Африке (CGI); Поиск точек соприкосновения. *Руководство по планированию диалога с общиной*.
- Организация "Migunani", 2017 г. *Коллективные действия женщин по расширению прав и возможностей в Индонезии: Исследование коллективных действий, инициированных партнерами программы MAMPU*. Джокьякарта: Migunani и MAMPU.
- Милаццо, Аннамария; Гольдштейн, Маркус, 2017 г. *Управление и участие женщин в экономике и политике: неравенство власти, формальные ограничения и нормы*. Доклад о мировом развитии за 2017 год, справочный документ, Управление и закон.
- Моайед, Тара, 2019 г. *Признание ответов общин на местном уровне на главный вызов программы "Pathfinders", дискуссионный документ конференции*. Группа Всемирного банка.
- Миинт, Николас; Паттисон, Кори, 2018 г. *Применение исследования "Пути к миру" в операциях по развитию с опорой на общины: Руководство*. Группа Всемирного банка.
- Фонд "New Field Foundation", 2014 г. *Изменения в лидерстве женщин в сельской местности: воздействие финансирования женских общественных организаций в Сенегале*.
- Нобл, Э.; Асенсио, Л.; Вилонджа, Т.; Матеба, А.; Анджелуччи, М.; Хит, Р., 2020 г. *Воздействие программы расширения экономических и социальных прав и возможностей организации "Женщины для женщин" в Демократической Республике Конго*. Международная организация "Женщины для женщин".
- Нобл, Э.; Корбоз, Дж.; Гиббс, А.; Манн, К.; Меканья, А.; Джукс, Р., 2019 г. *Оценка воздействия программы расширения экономических и социальных прав и возможностей международной организации "Женщины для женщин" в Афганистане: краткое изложение фактических данных*.
- Фонд "Oak Foundation"; Международный центр исследования женщин; компания "Dalberg Global Development Advisors"; компания "WITTER Ventures". *Экономическое обоснование расширения экономических прав и возможностей женщин: Комплексный подход*.
- Oxfam Novib, 2011 г. *Женщины во главе перемен: опыт продвижения прав и возможностей женщин, лидерства и гендерной справедливости: изучение примеров пяти азиатских организаций*
- Oxfam, 2014 г. *Трансформационное лидерство в защиту прав женщин: Руководство Oxfam. Понимание методов, с помощью которых лидерство может обеспечить устойчивые изменения, способствующие продвижению*

прав женщин и гендерного равенства.

- Программа Pengembangan Kesamatan, 2003 г. *Расширение участия женщин: Обучение на основе полевого опыта.* Всемирный банк, Джакарта.
- Рикард, Кэтрин, 2019 г. *Расширение прав и возможностей женщин и сберегательные группы: Руководство по мониторингу и измерению результатов.* Арлингтон: Сеть малого предпринимательства, образования и продвижения.
- Сантхакумар, В., Раманатх, Л. *Обучение лидеров в целях социального развития: Уроки SEWA.* Университет Азима Премджи.
- Поиск точек соприкосновения, Пакистан, 2013 г. *Руководство по медиации и ведению диалога.*
- Шведское агентство международного сотрудничества в области развития, 2014 г. *Подход к демократическому управлению, основанный на правах человека.*
- Стеффен, Эрин М., 2014 г. *Расширение прав и возможностей женщин и развитие с опорой на общины: Данные по Соломоновым островам.* Магистерские диссертации, 90. Университет Сан-Франциско.
- Сеть по обеспечению устойчивого развития, 2012 г. *Шаги к успехам: Приложение программы "Сети по обеспечению устойчивого развития" к Докладу о мировом развитии за 2012 год.* Группа Всемирного банка.
- Танежа, С., 2015 г. *Расширение прав и возможностей женщин в интересах инклюзивного бизнеса: Опыт экосистемных проектов и партнерств.* Фонд "Danone Ecosysteme Fund".
- Тейлор, Джорджия и Паола Перечинетто, 2014 г. *Обзор подходов и методов оценки, применяемых в рамках мероприятий по расширению экономических прав и возможностей женщин и девочек.* Лондон: Институт зарубежного развития.
- ООН-женщины, 2014 г. *Пекинская декларация и Платформа действий.*
- ООН-женщины, 2014 г. *Мировой обзор по вопросу о роли женщин в развитии за 2014 год: Гендерное равенство и устойчивое развитие*
- ООН-женщины, 2018 г. *Краткое руководство по измерению потенциала и трансформации в целях обеспечения гендерного равенства.* Нью-Йорк: ООН-женщины.
- ООН-женщины, *Женщины и цели в области устойчивого развития.*
- ООН-женщины, ЮНФПА, 2020 г. *Углубление стабилизации в Ливии: Преодоление проблем, мешающих участию молодых женщин в миростроительстве.*
- ООН, 1948 г. *Всеобщая декларация прав человека.*
- ПРООН, 2014 г. *Стратегия ПРООН по обеспечению гендерного равенства на период 2014–2017 годов.*
- ПРООН. *От сомнений к участию: Наращивание потенциала избранных женщин-представителей и функционеров институтов Панчаяти Радж.*
- Международная организация "Женщины для женщин". *Расширение экономических прав и возможностей женщин, пострадавших от конфликтов.*
- Группа Всемирного банка, 2011 г. *Гендерные аспекты и изменение климата: 3 вещи, которые вы должны знать.*
- Группа Всемирного банка. *Гендерная стратегия на 2016-2023 годы: Гендерное равенство, сокращение бедности и инклюзивный рост.*
- Всемирный банк, Глобальный институт женщин и Исламский банк развития, 2015 г. *Справочное руководство по вопросам насилия в отношении женщин и девочек (VAWG), Краткий обзор сектора здравоохранения.*
- Всемирный банк, 2011 г. *Гендерные аспекты операций в области развития с опорой на общины: Руководство для практиков.* Восточная Азия и Тихоокеанский регион, Отчет о социальном развитии № 66033. Всемирный банк, Вашингтон, округ Колумбия.
- Всемирный банк, 2011 г. *Измерение воздействия проектов в области развития, пособие для Фонда сокращения бедности, Лаос.*
- Всемирный банк, 2011 г. *Измерение воздействия проектов в области развития, пособие для Фонда сокращения бедности, Лаос.* Восточная Азия и Тихоокеанский регион, Отчет о социальном развитии № 66035. Всемирный банк, Вашингтон, округ Колумбия.
- Всемирный банк, 2011 г. *Доклад о мировом развитии за 2012 год: Гендерное равенство и развитие.*
- Всемирный банк, 2012 г. *Гендерная оценка Kalahi-CIDSS: Подготовка национальной программы развития с опорой на общины.*
- Всемирный банк, 2018 г. *Проект "Нигерия для женщин", Документ по оценке проекта.* Вашингтон, округ Колумбия. Всемирный банк.

Всемирный банк, 2020 г. *Записка о передовой практике, Социально-экологические принципы для операций ФИП, Решение проблемы сексуальной эксплуатации и надругательства и сексуальных домогательств (СЭН/СД) при финансировании инвестиционных проектов, включающих масштабные строительные работы.*

Всемирный банк, 2021 г. *Портал гендерных данных.* Вашингтон, округ Колумбия. Всемирный банк.

Сяосянь, Гао, 2010 г. От модели Хэян к модели Шэньси: Практическое исследование участия женщин в управлении деревней. Научный журнал "The China Quarterly".

Использованные учебные пособия

Проекты Всемирного банка

Основные модули по гендерным вопросам и жизненным навыкам. Проект "Нигерия для женщин". Департамент сельского развития, Министерство сельского хозяйства, животноводства и ирригации, Мьянма. 2016. *Тренинг для команд по управлению общинами, руководство для тренеров.* Национальный проект развития с опорой на общины (NCDDP).

Global Brigades and Organizacion de Mujeres Indigenas Unidas por la Biodiversidad de Panama-OMIUBP, 2019 г. *Руководство по модулю для семинаров и отчетов о семинарах. Proyecto de Empoderamiento Economico de la Mujer Indigena en 6 Comunidades.*

Городской совет Хониары, Министерство развития инфраструктуры, правительства провинций Гвадалканал, Малаита и Западной провинции, Соломоновы острова. *Руководство для тренеров по тренингу в области инфраструктуры и предоставления услуг (ISDT).* Проект "Доступ к общинам и расширение городских услуг" (CAUSE).

Обучение жизненным навыкам. Проект по образованию девочек, расширению прав и возможностей женщин и обеспечению средств к существованию (GEWEL), Замбия

Министерство восстановления и развития сельских районов, 2017 г. *Проведение практических семинаров-тренингов по Национальной приоритетной программе "Хартия граждан": Руководство для тренеров.* Департамент по наращиванию потенциала, программа Афганистана "Хартия граждан".

Национальная энергетическая компания, Вьетнам, 2017 г. *Подготовка тренеров и презентации по наращиванию кадрового потенциала.* Программа EVN для женщин-лидеров. Из программы Всемирного банка по гендерным вопросам и энергетике в Восточной Азии и Тихоокеанском регионе, финансируемой Программой содействия управлению энергетическим сектором.

Женщины, организующие изменения в сельском хозяйстве и управлении природными ресурсами (WOCAN), 2018 г. *Переосмысление лидерства в целях обеспечения гендерного равенства: Курс подготовки тренеров.* Политическая академия имени Хо Ши Мина. Из проекта по расширению экономических прав и возможностей женщин Вьетнама в рамках второй Программы партнерства Австралии и Всемирного банка (ABP2).

Прочие

Государственный институт развития сельских территорий имени Абдула Назира Саба, 2012 г. *Содействие политическому лидерству женщин и гендерно-чувствительному управлению, отчет о тренинге тренеров в районе Дхарвар.*

Афхами, Махназ; Айзенберг, Анн, 2010 г. *Руководство к действию: Руководство по политическому участию женщин.* Женское обучающее партнерство в защиту прав, развития и мира (WLP).

Афхами, Махназ; Айзенберг, Анн; Вазири, Хале, 2001 г. *Руководство выбором: Пособие по проведению тренингов для женщин-лидеров.* Женское обучающее партнерство в защиту прав, развития и мира (WLP).

Инициативы по налаживанию связей и развитию территорий; ООН-Женщины, 2015 г. *Женщины-фермеры: Права и самобытность - учебные пособия по гендерным вопросам и средствам к существованию, основанные на широком участии.*

Организация "ARD, Inc."; Центр правосудия и миростроительства; Агентство США по международному развитию, 2008 г. *Руководство по подготовке тренеров, трансформация конфликтов и миростроительство в*

Руанде.

Азиатский банк развития, 2018 г. *Национальная программа развития KALAHI-CIDSS с опорой на общины: Руководство по управлению тренингом.*

Ассоциация неправительственных организаций (ASONOG). *Модули по развитию женского лидерства в программе TOT (обучение тренеров).* <https://genderinagriculture.org/tools/>. Проект "Гендерные аспекты в сельском хозяйстве: от политики к практике".

Организация "Avocats San Frontieres"; Центры правосудия Уганды; Сеть поставщиков услуг по оказанию юридической помощи Уганды; Агентство США по международному развитию - Поддержка создания свободной от СПИДа эпохи, 2018 г. *Медиация с опорой на общины, руководство для инструкторов тренинга.*

Батливала, Шрилата; Фридман, Мишель, 2014 г. *Достижение трансформационного феминистского лидерства: Руководство для организаций и движений.* Организация "Создание ресурсов для расширения прав и возможностей в действии" (CREA).

Проект "Breaking the Cycle (Разрывая круг)", 2018 г. *Руководство по предотвращению гендерного насилия среди молодежи.*

Британский совет Уганды; Мероприятия в области развития, 2014 г. *Учебное пособие по развитию лидерских качеств для женщин-советников.*

Центр прикладных политических исследований; Центр филантропии и гражданской активности Джона Д. Герхарта; Арабский институт по правам человека; Union des Tunisiens Independants pour la Liberte, 2014 г. *Лидерство в общине и управление конфликтами: Учебное пособие для стран на этапе преобразований.* Проект «Руководство переменами по всему Средиземноморью».

Комитет ресурсных организаций по вопросам грамотности, Мумбаи; Горизонты/Совет по народонаселению, Нью-Дели; организация "Instituto Promundo", Рио-де-Жанейро, 2008 г. *Сахи Сахели - Продвижение гендерного равенства и расширение прав и возможностей молодых женщин, учебное пособие.*

Институт исследований в области развития, 2012 г. *Мобилизация мужчин на практике: Противодействие сексуальному насилию и насилию по гендерному признаку в учреждениях - инструменты, истории и уроки.*

Международное бюро труда, 2005 г. *Учебное пособие по лидерству для женщин-лидеров кооперативов.*

Джейн, С.П.; Полман, Вим, 2004 г. *Руководство для тренеров по местному развитию на основе широкого участия, модель Панчяйти Радж в Индии.* Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН.

Организация "Live & Learn Environmental Education", 2012 г. *Обучать. Агитировать. Объединять. Тренинг для общественных правозащитников.*

Организация "Management Sciences for Health", 2008 г. *Руководство по обучению лидеров общин для совершенствования практики лидерства и управления.*

Мэйоу, доктор Линда, 2020 г. *Пособие по внедрению Системы изучения гендерно-чувствительных действий (GALS).* Международный фонд сельскохозяйственного развития (МФСР).

Организация "Medica Mondiale" в Либерии, 2013 г. *Учебное пособие по расширению прав и возможностей женщин (базовый уровень).*

Министерство по поддержке махалли и семьи (МПМС), 2021 г. *Законодательство Узбекистана по обеспечению гендерного равенства и гендерным вопросам.* Проект "Расширение экономических возможностей сельских женщин в Узбекистане".

Министерство сельского развития, правительство Индии. *Пособие по наращиванию потенциала общин, подготовленное Национальной миссией по обеспечению средств к существованию в сельской местности.*

Национальный демократический институт, 2013 г. *Расширение политического участия женщин через эффективные программы обучения: Руководство по передовым практикам и извлеченные уроки.*

Oxfam International, 2017 г. *Учебное пособие: Гендерное лидерство в гуманитарной деятельности.*

Корпус мира. *Руководство по жизненным навыкам и лидерству.*

Организация Raising Voices. *SASA! Предотвращение насилия в отношении женщин и ВИЧ-инфицированных, набор для активистов, начальный учебный модуль.*

Республика Кения, Министерство восточноафриканского сообщества, труда и социальной защиты, Государственный департамент социальной защиты, Департамент социального развития, 2017 г. *Учебное пособие по развитию общин.*

Государственный институт сельского развития, Департамент Панчяйти Радж, Правительство штата Одиша. *Развитие лидерских качеств среди избранных женщин-представителей, учебное пособие.*

Техническая палата Кипра; Союз палат Кипра. *Учебное пособие по развитию на основе широкого участия*. Проект "Будущее вместе".

Азиатский фонд, 2018 г. *Трансформационный тренинг по вопросам гендера и идентичности: Учебное пособие для фасилитаторов в рамках подхода "от человека к человеку"*.

Центр гендерных исследований и документации и факультеты политологии Университета Сьерра-Леоне; Группа 50/50 Сьерра-Леоне, 2013 г. *Преодоление барьеров: Расширение прав и возможностей молодых женщин для участия в демократической политике, руководство для фасилитаторов*.

УВКБ ООН. *Тренинг по лидерству для молодых женщин-беженок*.

Уильямс, Сюзанна, 1994 г. *Учебное пособие Oxfam по гендерным вопросам*. Oxfam, Великобритания и Ирландия.

Женская коалиция Зимбабве, 2018 г. *Учебное пособие по укреплению женского лидерства*.

Всемирная ассоциация молодых женщин христианок, 2006 г. *Расширение прав и возможностей молодых девушек в целях осуществления перемен: Учебное пособие*.